

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Maiju Kumpula

ASIAKASLÄHTÖISTEN DIGITAALISTEN TYÖMENETELMIEN KEHIT-  
TÄMINEN JOENSUUN KANTAKAUPUNGIN AIKUISSOSIAALI-  
TYÖSSÄ

Opinnäytetyö  
Maaliskuu 2018



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Maaliskuu 2018**  
**Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen**  
**ja johtamisen koulutusohjelma**  
**Ylempi ammattikorkeakoulututkinto**  
Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
+358 13 260 600 (vaihte)

**Tekijä**  
Maiju Kumpula

**Nimeke**  
Asiakaslähtöisten digitaalisten työmenetelmien kehittäminen Joensuun kantakaupungin aikuis-sosiaalityössä

**Toimeksiantaja**  
Pohjois-Karjalan DigiSote-hanke eAmmattilaiset tulevaisuuden työelämässä

**Tiivistelmä**

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistyönä, jossa kartoitettiin digitaalisten palvelumuotojen mahdollisuuksia Joensuun kantakaupungin aikuissosiaalityössä. Aihe on ajan-kohtainen sosiaalialan siirtyessä digiaikaan. Tavoitteena oli sosiaalipalveluiden saatavuuden edistäminen asiakaslähtöisesti sekä henkilöstön työmenetelmien ja verkkotyöosaamisen kehittäminen. Opinnäytetyön tehtävänä oli tuottaa suosituksia asiakaslähtöisten digitaalisten menetelmien hyödyntämiseen sosiaalipalveluissa.

Kehittämisprosessi toteutettiin lineaarisena syklinä, johon kuuluivat ohjelmointi, identifiointi, arviointi ja suunnittelu-, rahoitus-, toteutus sekä arviointivaihe. Aineistoa tuotettiin kehittämisprosessin aikana eri menetelmin. Menetelmiä olivat Learning cafe, SWOT-analyysi, asiakas-, henkilö- ja verkostopalaute sekä vapaamuotoiset havainto- ja palautepäiväkirjat. Digitaalisina kokeiluina toteutuivat 100 päivän ajan asiakaspalvelu-Chat, WhatsApp sekä Facebook.

Tuloksien mukaan digitaalisten menetelmien hyödyntäminen vaatii osaamisen johtamista, resursseja sekä ajanmukaisia teknisiä välineitä. Erilaiset sovellukset madaltavat palveluihin ohjautumista sekä parantavat niiden saatavuutta ja palveluprosessien intensiivisyyttä. Kasvokkaiset ja sähköiset palvelut voivat rinnakkain toimiessaan edistää sosiaalipalveluiden hyödynnettävyyttä.

**Kieli**  
suomi

Sivuja 81  
Liitteet 0  
Liitesivumäärä 0

**Asiasanat**  
asiakaslähtöisyys, sosiaaliala, digitalisaatio, osaamisen johtaminen



**THESIS**  
**March 2018**  
**Master´s Programme In development  
and Management of Social Services  
and Health Care**  
Tikkarinne 9  
FI 80200 JOENSUU  
FINLAND  
Tel. +350 13 260 600 (switchboard)

Author  
Maiju Kumpula

Title  
The development of customer-oriented digital working approaches in the adult social work of the city of Joensuu  
Commissioned by  
Pohjois-Karjalan DigiSote-hanke eAmmattilaiset tulevaisuuden työelämässä

Abstract

This study was conducted as a research-oriented development project whose aim was to map out the opportunities for using digital service forms in the adult social work of the city of Joensuu. This is a topical subject as the social sector is transitioning to the digital era. The aim was to promote the availability of social services with a customer-oriented approach as well as to develop the working methods and online skills of personnel. The purpose of this study was to produce recommendations on the utilisation of customer-oriented digital methods in social services.

The development process was implemented as linear cycles which included programming, identification, assessment, and planning as well as funding, implementation and assessment phases. Material was produced using different methods during the development process. The methods used included a learning café, SWOT analysis, feedback from customers, personnel and networks as well as freely-worded journals containing observations and feedback. The digital experiments carried out for 100 days included a customer service Chat, WhatsApp and Facebook.

According to the results, the utilisation of digital methods requires the management of competence, resources as well as up-to-date technical devices. Different applications lower the threshold for finding the services, improve their availability and enhance the intensity of service processes. When provided alongside each other, face-to-face and electronic services can promote the utilisation of social services.

Language  
Finnish

Pages 81  
Appendices 0  
Pages of Appendices 0

Keywords  
customer orientation, social services, digitalisation, competence management

# Sisältö

1	Johdanto.....	5
2	Sosiaalipalvelut digitalisaation murroksessa .....	6
2.1	Sosiaalipalvelut asiakkaiden arjen tukena .....	6
2.2	Digitalisoitunut arki .....	9
2.3	Asiakaslähtöisen digitalisaation hyödyntäminen sosiaalialalla.....	12
2.4	Digitaaliset sosiaalipalvelut nyt ja tulevaisuudessa.....	17
3	Osaamisen johtaminen ja johtamisosaaminen .....	22
3.1	Osaamisen johtaminen sosiaalialalla.....	22
3.2	Osaamisen johtaminen tutkimusnäkökulmasta.....	24
3.3	Henkilöstön osaamisen johtaminen .....	27
3.4	Osaamisen johtaminen sosiaalialan tulevaisuudessa.....	29
4	Kehittämisen prosessin toteutuksen kuvaus.....	32
4.1	Kehittämisen prosessin tavoitteet ja kehittämistehtävät .....	32
4.2	Tutkimuksellinen kehittämistoiminta .....	32
4.3	Kehittämisen prosessi Project Cycle Management -mallin mukaan .....	35
4.4	Kehittämisen prosessin toteutusvaihe .....	39
4.5	WhatsApp-sovelluksen sekä Facebook-yhteisöpalvelun kokeilu .....	42
4.6	Aikuissosiaalityön Chat-kokeilu .....	44
4.7	Seuranta ja arviointi kehittämisen prosessin aikana .....	45
5	Kehittämisen prosessin tulokset ja arviointi .....	49
5.1	WhatsApp:n sekä Facebookin tulokset ja arviointi.....	49
5.2	Asiakaspalvelu-Chat kokeilun tulokset ja arviointi .....	52
5.3	Osaamisen kehittämisen ja johtamisen tulokset sekä arviointi .....	54
5.4	Kokeilun juurruttamisen tulokset ja arviointi.....	56
5.5	Kasvokkaisen asioinnin tulokset ja palvelutarvearvio .....	58
6	Pohdinta .....	59
6.1	Tuloksien vertaaminen lähtökohtiin .....	59
6.2	Luotettavuus ja eettisyys .....	68
6.3	Suosituksien sekä opinnäytetyön hyödynnettävyys.....	70
	Lähteet.....	78

# 1 Johdanto

Yhdistyneiden kansakuntien ihmisoikeusneuvoston mukaan Internet-yhteys on ihmisten perusoikeus. Internet on välttämätön väline monien ihmisoikeuksien toteuttamisessa, eriarvoisuuden torjumisessa sekä kehityksen ja ihmisen edistyksen mahdollistamisessa. Internet on yksi 2000-luvun tehokkaimmista välineistä avoimuuden lisäämisessä sekä tiedonsaannin ja aktiivisen kansalaisten osallisuuden helpottamisessa. Internet mahdollistaa tiedon jakamisen lisäksi yhteistyön sisällön luomisessa, toisin kuin muut yksisuuntaiset tiedonsiirron viestintävälineet, kuten radio, televisio tai painetut julkaisut. Virtuaalimaailmassa ihmiset eivät ole enää passiivisia vastaanottajia, vaan myös aktiivisia osallistujia. Internetin kehityksen ja innovoinnin mahdollisuuksia voidaan toteuttaa hallitusten, kansalaisyhteiskunnan, yksityisen sektorin ja sekä korkeakoulujen kanssa. (A Human Right 2012.)

Sosiaalialan ammattilaisten tehtävänä on edistää asiakkaiden osallisuutta ja parantaa asiakkaiden vaikutusmahdollisuuksia yhteiskunnan täysivaltaisina jäseninä. Sosiaalialan keskeinen periaate on asiakaslähtöisyys. Perustuslain mukaan yhteiskunnalla on velvollisuus huolehtia jäsenistään. Sosiaaliala toteuttaa tätä velvoitetta lakisääteisillä sosiaalipalveluilla. Työtä ohjaavat eettiset ja moraaliset arvot. Ammattietikan kautta arvioidaan ja perustellaan työtä sekä ammatillisuutta, valtaa ja mahdollisuuksia vaikuttaa asiakkaan elämään ja yhteiskuntaan. Sosiaalialan työn tavoitteita ovat hyvän tekeminen, ihmisten auttaminen, puutteen ja kärsimyksen vähentäminen sekä muutos ja kehitys. (Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry 2013, 5, 7–8, 11, 28–29.)

Sosiaalialan työ kehittyy yhteiskunnallisten muutoksien ja käytänteiden myötä. Kehittämistoiminta perustuu tutkimuksen ja käytännön aktiiviseen vuoropuheluun. Tarkastelun kohteena on työkäytäntöjen etiikka. Ammattietiikka on kyvykkyyttä nähdä ja kuulla erilaisia vaihtoehtoja sekä kykyä mahdollistaa asiakkaiden näkemysten esiin tuominen. Etiikka ei kuitenkaan yksin takaa asiakaslähtöistä kehittämistoimin-

taa. Ilman ammattitaidon ylläpitämistä osaamisen kehittämisen kautta, ei voida toteuttaa asiakkaiden oikeutta saada laadukasta ja ajanmukaista palvelua. (Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry 2013, 5, 7–8, 11, 28–29.)

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistyönä, jossa kartoitettiin digitaalisten palvelumuotojen mahdollisuuksia ja otettiin niitä käyttöön soveltuvin osin Joensuun kantakaupungin aikuissosiaalityössä. Opinnäytetyön tavoite oli sosiaalipalveluiden saatavuuden edistäminen asiakaslähtöisesti sekä henkilöstön osaamisen kehittäminen. Opinnäytetyön tehtävänä oli tuottaa suosituksia asiakaslähtöisten digitaalisten menetelmien hyödyntämiseen sosiaalipalveluissa. Kokeilu toteutettiin digitaalisilla menetelmillä. Arviointiaineiston muodostivat asiakas-, henkilöstö- sekä verkostopalautteet. Sähköisiä palveluita voidaan tarkastella tehokkuuden ja Lean-ajattelun pohjalta. Tämän kehittämisprosessin lähtökohdat olivat sosiaalialan etiikassa.

## **2 Sosiaalipalvelut digitalisaation murroksessa**

### **2.1 Sosiaalipalvelut asiakkaiden arjen tukena**

Jokaisella kansalaisella on oikeus saada kiireellisessä tilanteessa yksilölliseen tarpeeseen perustuvat sosiaalipalvelut oleskelukunnaltaan. Palveluiden tarve arvioidaan tekemällä palvelutarpeen arviointi. Sosiaalihuoltolain mukaisesti yleisiin sosiaalipalveluihin kuuluvat sosiaalityö ja sosiaaliohjaus. Sosiaalityön perustana ovat ihmisoikeudet ja yhteiskunnallinen oikeudenmukaisuus. Sosiaalityö on sosiaalisia ongelmia ehkäisevää, vähentävää tai poistavaa asiantuntijatyötä, jota tehdään yksilöiden, perheiden, yhteisöjen ja rakenteiden tasolla. Asiakkaila on työllistymiseen, kouluttautumiseen, toimeentuloon, kuntoutumiseen ja muuhun hyvinvoinnin ja osallistumisen edistämiseen liittyviä tarpeita. Sosiaalityölle on ominaista laaja verkostotyökentely. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017a; 2017b.)

Sosiaaliohjauksen merkitys on kasvanut palvelujärjestelmien pirstaloituessa. Asiakkaat tarvitsevat henkilökohtaista ohjausta saatavilla olevista palveluista ja saamisen ehdoista. Tukea tarvitaan palvelujen ja etuuksien hakemiseen ja käyttämiseen sekä arkielämässä suoriutumiseen. Etenkin koulutuksen ja työelämän ulkopuolelle jääneet nuoret ja mielenterveyskuntoutujat tarvitsevat usein pitkäjänteistä ohjausta päästäkseen elämässään eteenpäin. Tuki voi olla saattamista kotoa tarvittavien palvelujen piiriin. Sosiaaliohjauksessa keskeistä on jalkautuva työote sekä tuki ja motiivointi itsenäiseen suoriutumiseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017b.)

Asiakkaat ja kuntalaiset muodostavat sosiaalipalveluille sosiaali- ja terveysministeriön, kunnan toiminnallisen ja poliittisen johdon sekä kolmannen sektorin kanssa tavoitteita asettavan toimintaympäristön. Sosiaalipalveluiden sisältö ja laatu rakentuvat työyhteisön toimintatavoista, osaamisesta, työtä koskevista arvoista ja etiikasta sekä toiminnallisista voimavaroista. Kansalaisten palvelutarpeiden tyydyttäminen ja hyvinvoinnin edistäminen ovat tavoitteita, joiden toteuttaminen vaatii asiakaslähdistä johtamis- ja toimintatapaa. Sosiaalialan työ on tasa-arvon tavoittelun väline, jolla pyritään parantamaan yhdessä luottamuksessa asiakkaan kanssa hänen aineellista, henkistä ja sosiaalista hyvinvointia. Tavoitteena on hyödykkeiden jakautuminen tasaisesti ihmisten kesken riippumatta ihmisten ansioista tai erityislahjakkuuksista. (Kuronen & Isomäki 2010, 202–205; Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 27–28; Volanto & Zechner 2017, 11–15, 32–33, 44.)

Aikuissosiaalityössä työn sisältöjen kannalta on tärkeää huomioida ero taloudellista tukea tarvitsevien asiakkaiden ja muuta tukea tarvitsevien välillä. Työ on henkilökohtaista ja räätälöityä. Tietoa hankitaan ensisijaisesti asiakkaalta itseltään. Asiakkaan oma määrittely omasta elämäntilanteesta, ongelmista ja avun tarpeesta ovat asiantuntijoiden ja tietojärjestelmien dokumentaatioita merkityksekkäämpiä. (Kuronen ym. 2010, 202–205; Niiranen ym. 2010, 27–28; Volanto ym. 2017, 11–15, 32–33, 44.)

Käytetyimmät menetelmät aikuissosiaalityössä ovat neuvonta ja ohjaus, talousselvitys, suunnitelmien laatiminen, palveluohjaus sekä kuntouttava työtoiminta. Täydentävä ja ehkäisevä toimeentulotuki on vain yksi väline. Toimeentulotukityöhön

verraten sosiaalityö ja sosiaaliohjaus vaativat jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Työ ei perustu yksittäisten työmenetelmien hallintaan, vaan vaikutuksia tavoitellaan menetelmiä ja monialaista osaamista yhdistellen. (Kuronen ym. 2010, 202–205; Niiranen ym. 2010, 27–28; Strömberg-Jakka, 2010, 137; Volanto ym. 2017, 11–15, 32–33, 44.)

Joensuun kaupungin sosiaali- ja terveyskeskuksen sosiaalipalveluihin kuuluvat aikuissosiaalityö, täydentävä ja ehkäisevä toimeentulotuki, lapsiperhe-, vammais- sekä maahanmuuttajapalvelut. Sosiaalipalvelut alueella tuottaa Siun sote. Sosiaalipalveluiden tavoitteena on tukea, neuvoa ja ohjata 18–64-vuotiaita joensuulaisia ja kontiolahtelaisia elämän erilaisissa sosiaalisissa sekä taloudellisissa tilanteissa. Kuntouttava työtoiminta on yksi Joensuun aikuissosiaalityön tarjoamista sosiaalihuoltolain mukaisista sosiaalipalvelumahdollisuuksista. (Joensuun kaupunki 2017.)

Sosiaali- ja terveysministeriö vastaa kuntouttavan työtoiminnan lainsäädännöstä ja kehittämisestä. Kuntouttavaan työtoimintaan ohjaututaan TE-toimiston kanssa tehtävän aktivointisuunnitelman kautta. Kolmikantapalaverissa sosiaaliohjaaja tai sosiaalityöntekijä arvioi asiakkaan ja verkoston kanssa palvelutarpeen. Kuntouttavan työtoiminnan tavoitteena on ehkäistä syrjäytymistä ja työttömyyden aiheuttamia kielteisiä vaikutuksia toimintakykyyn sekä vahvistaa elämän- ja arjenhallintaa. Toimintaa järjestetään asiakkaan yksilöllisen tarpeen mukaan 1–4 päivänä viikossa kunnan tai yhdistysten toimipisteissä. Prosessin aikana asiakkaita ohjataan muihin tarvittaviin palveluihin. (Siun sote 2017; Sosiaali- ja terveysministeriö 2017c.)

Sosiaalipalveluiden lähtökohta on asiakkaiden auttamisessa, tarpeissa ja hyvinvoinnissa. Sosiaalialan koulutus ja ammatti-identiteetti korostavat sitoutumista alan arvoihin ja asenteisiin. Sosiaalialan keskeiset eettiset lähtökohdat ovat ihmisarvo, oikeudenmukaisuus, tasa-arvo sekä demokratia. Nämä arvot toisintavat yhteiskunnan toimintaperiaatteita. Eettisenä lähtökohtana on asiakkaan edun ajaminen sekä asiakkaiden oikeuksien puolustaminen organisaation kaikilla tasoilla. Eettinen arvo maailma korostaa yksilökeskeistä asiakkuutta, kykyä kohdata asiakkaat subjekteina



ja täysivaltaisina kansalaisina. Keskiöön nousevat asiakkaan itsenäisyys ja elämänhallinta, syrjinnän ja väkivallan vastustaminen, erilaisuuden hyväksyminen, asiakkaan yksityisyyden suojaaminen sekä asiakkaan osallisuus ja itsemääräämisoikeus sekä henkilökohtainen vastuu. Demokratiaa toteutetaan kehittämällä mekanismeja, joilla kansalaisten ja kuntalaisten mielipiteet saadaan paremmin esiin. Erilaiset digitaaliset palvelut vaativat samaa eettistä pohdintaa ja lainsäädännön noudattamista kuin kasvokkain tehtävä työ. (Niiranen ym. 2010, 9, 70, 74, 67–69, 116; Nikunlassi 2008; 29–31, 38; Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry 2013, 5, 8–15; 2017, 3, 7, 10–16, 20–22, 36, 41, 47–48.)

## **2.2 Digitalisoitunut arki**

Digitalisaatio tai digitalisoituminen voidaan määritellä digitaaliteknologian integraatioksi ja yleistymiseksi arkielämässä. Yhteiskunnan tasolla digitalisaatiota voidaan kuvata verkkoon kytkettyjen älytuotteiden ja palveluiden kautta. Integrointi tapahtuu digitoimalla kuvaa, ääntä, dokumenttia tai signaalia biteiksi ja tavuiksi kuvaamaan asioita ja tietosisältöä. Digitalisaatio ei ole pelkästään digitaalisen tiedon hallintaa tietojärjestelmissä, vaan uuden arvon tuottamista tiedon avulla. (Juhanko, Jurvansuu, Ahlqvist, Ailisto, Alahuhta, Collin, Halen, Heikkilä, Kortelainen, Mäntylä, Seppälä, Sallinen, Simons & Tuominen 2015, 8, 9, 19.)

Kansalaisille virtuaalinen ulottuvuus on luonnollinen osa jokapäiväistä arkea. Vuonna 2014 verkkopankkitunnukset mahdollistivat tunnistautumista vaativan asiointin 85 prosentille väestöstä. Vuonna 2017 tilastokeskuksen mukaan 88 prosenttia 16–89-vuotiaista suomalaisista käytti Internetiä päivittäin. Älypuhelin oli omassa käytössä 77 prosentilla väestöstä ja se oli suosituin laite Internetin käyttöön. Yhteisöpalveluiden suosio kasvoi edelleen blogien ja keskustelupalstojen suosion hiipuessä. Vuonna 2010 rekisteröityneinä käyttäjinä 16–34 vuotiaista sosiaalista mediaa, kuten Facebookia, käytti noin 80 %. Vuonna 2015 suomalaisia WhatsApp-sovelluksen käyttäjiä oli tilastokeskuksen mukaan 12–65 vuotiaissa noin 2 miljoonaa. Whats-

Appin käyttöaste oli 52 % ja sen odotetaan nousevan edelleen. WhatsApp oli suosittu etenkin nuorten ja nuorten aikuisten keskuudessa. Huomioitavaa on, että sen käyttö oli yleistynyt myös 50–65-vuotiaiden kohdalla. WhatsAppin käyttöaste tässä ikäryhmässä oli 31 %. (Granholm 2010, 157; 2016a, 21–25, 55, 116, 144–145; Merilä 2016; Pönkä 2015; Tilastokeskus 2017; Westerback 2014, 9–12, 22.)

Keskinäinen vuorovaikutus sekä osallisuus yhteiskuntaan muuttuvat jatkuvasti. Virtuaalisuus on tärkeässä roolissa sosiaalisessa elämässä, viestinnässä, oppimisessa, koulutuksessa, päätöksenteossa, taloudessa sekä politiikassa. Virtuaalinen ulottuvuus on tärkeä tiedonlähde, jota ihmiset käyttävät, kun he tarvitsevat neuvontaa ja ohjausta arjessaan. Internettiä käytetään hakukanavana etenkin terveyttä, sairautta ja ravitsemusta koskevaan tiedon etsintään. Verkkopalveluiden kautta myös hoidetaan asioita, pidetään yhteyttä ystäviin ja jaetaan tietoa. (Granholm 2016a, 21, 25, 145; Merilä 2016; Schoultz 2016; Tilastokeskus 2017; Westerback 2014, 9–12, 22.)

Internet ei ole vain viestintäkanava, vaan myös paikka oleskella, rentoutua, viihtyä tai harrastaa. Virtuaalimaailmassa keskustellaan, ilmaistaan mielipiteitä, luetaan blogeja, pelataan, katsellaan kuvia, jaetaan, kommentoidaan, kuunnellaan musiikkia, katsotaan videoita, elokuvia ja tv-sarjoja, tykätään, vaihdetaan, ostetaan ja myydään. Verkossa myös juhlietaan parisuhteiden muodostamista ja ylläpitämistä. Ymmärtämällä näitä ulottuvuuksia voidaan sosiaalipalveluja kehittää edelleen. (Granholm 2016a, 21, 25, 145; Merilä 2016; Schoultz 2016; Tilastokeskus 2017; Westerback 2014, 9–12, 22.)

Koulutusjärjestelmän tulee valmistaa ihmisiä elämään digitalisaatiossa ja hyödyntämään sen menetelmiä. Painatuksen tulee kohdentua kielelliseen sekä kulttuuriseen osaamiseen. Tarkoituksena ei ole niinkään opettaa teknistä osaamista, vaan tukea oppimista, joka digitalisaation avulla on mahdollista viedä eri ulottuvuuksiin. (Mattila 2015.)

Porvoon koulutuspalvelujen tieto- ja viestintätekniiikan kehittämissuunnitelmassa vuosille 2015–2017 keskeistä oli digitaalisella työmaalla toimiminen. Huomio kiinnitettiin laitekannan uudistamiseen, langattomien verkkojen parantamiseen sekä opettajien täydennyskoulutukseen. Tieto- ja viestintätekniiikan, information and communication technology eli ICT, opettaminen sekä käytön mahdollistaminen luetaan opettajien velvollisuudeksi. Jokaisella oppilaalla tulee olla oikeus ICT:n hyödyntämiseen. Kehitystyö vaatii sekä johdon että työntekijöiden sitoutumisen sekä kouluttautumisen. Oppimisympäristöön kuuluvat koulun fyysinen, digitaalinen, henkinen sekä ihmisten välinen ympäristö. Tulevaisuudessa, teknologian kehittyessä, ympäristö laajenee koulujen ulkopuolelle. Oppilaiden medialaitteita, kuten älypuhelimia, otetaan käyttöön opetuksen tukena. Tällä hetkellä Suomen kaikilla vuosiluokilla perusopetuksessa käytetään ICT:tä. (Porvoon koulutuspalvelut 2015, 3–7.)

Perusopetuksen jälkeen ammatillisissa ja korkeakouluopetuksissa teknologian käytön juurtuminen haastaa koulutusjärjestelmiä. Koulutuksissa ja tutkimuksissa ICT:n käyttäminen nähdään olennaiseksi osaksi tietoyhteiskuntakehitystä, joka painottaa osaamista ja taitotietoa. Myös sosiaalialan opetuksessa orientaatio on siirtynyt ICT:n hyödyntämiseen. Teknologian hyödyntäminen opetuksessa on yksi askel, mutta e-osaamisen kasvattamiseen tarvitaan myös muuta. (Kilpeläinen & Sankala 2010, 282–287.)

Koulutusohjelmissa tulisi painottaa teknologiasovelluksiin kohdistuvaa kriittistä ajattelua tieteellisen tutkimuksen tuoman substanssiosaamisen rinnalla. Koulutuksista tulisi valmistua moniosaavia sosiaalialan työntekijöitä, jotka kykenevät työskentelemään informaatioyhteiskunnassa asiakaslähtöisesti. Tulevaisuuden visio on, että osalla työntekijöistä osaamisen ydin on sosiaalialan verkkotyössä. Verkko luo mahdollisuuksia tavoittaa ihmisiä, joita ei perinteisillä palvelurakenteilla kohdata joko riittävän nopeasti tai lainkaan. Tietoyhteiskunta on asiakasta osallistava digimahdollisuus, joka tarjoaa ajasta riippumattoman vaihtoehdon olla osallisena yhteiskunnassa. (Kilpeläinen & Sankala 2010, 282–287.)

Tekniikan kustannusten oletetaan laskevan tuotekehityksen sekä yleistymisen myötä, joten yhä useamman on mahdollista tulla osaksi tietoyhteiskuntaa. Digitaalinen epätasa-arvo ei siten liity nykypäivänä niinkään laitteistojen saatavuuteen tai käyttömahdollisuuteen. Merkittävin epätasa-arvoa aiheuttava tekijä on tieto- ja viestintätekniikkataidot. Heikko digiosaaminen ja sähköisen asioinnin valmiuksien puuttuminen on yksi palveluista syrjäytymisen uhkaskenaario. Viestintä voi olla haastavaa etenkin ihmisille, joilla on lukemisen tai kirjoittamisen vaikeuksia. Puutteelliset taidot vaikeuttavat ihmisten kouluttautumista, sosiaalisten suhteiden ylläpitämistä sekä työllistymistä. Digitaalisella eriarvoisuudella on vaikutuksia myös demokratian toteutumiseen, tiedon ja palvelujen saatavuuteen sekä ihmisen osallisuuden mahdollisuuksiin. (Granholm 2016a, 24–25, 57–64, 144; Kuronen ym. 2010, 190–191; Rahikka 2013, 21–32, 79–81, 128; Volanto ym. 2017, 21–22.)

Digitaalisen syrjäytymisen riskissä ovat matalan koulutuksen saaneet, työelämän ulkopuolella olevat, pienituloiset, terveydentilansa heikoksi kokevat, harvaan asutuilla alueilla ja maaseuduilla asuvat sekä ikääntyneet. Palvelujärjestelmän kustannustehokkuuden parantaminen voi aiheuttaa kielteisiä vaikutuksia palvelujen saatavuuden heikkenemisenä sekä palveluja menettävien alueiden elinvoimaisuuden vähenemisenä. Verkkopalvelut ovat välttämättömyys etenkin ihmisille, jotka asuvat syrjäisillä seuduilla heikkojen julkisten kulkuyhteyksien päässä tai joilla liikkuminen on vaikeaa sairauden vuoksi. Myös epäsäännöllistä työaikaa tekevät ja kirjoittamalla viestivät hyödyntävät verkkopalveluita asioidessaan. (Granholm 2016a, 24–25, 57–58, 64, 144; Kuronen ym. 2010, 190–191; Rahikka 2013, 21–22, 32, 79–81, 128; Volanto ym. 2017, 21–22.)

### **2.3 Asiakaslähtöisen digitalisaation hyödyntäminen sosiaalialalla**

Vaikka suomalaiset käyttävät ahkerasti verkkopalveluita, julkisen sektorin sosiaaliviranomaisten teknologiasovellusten hyödyntäminen on vähäistä. Suomessa sosiaalityössä digitaalisia työkaluja on käytetty lähinnä asiakasprosessien dokumentointiin. Vuonna 2014 julkisissa sosiaalipalveluissa sähköinen asiakastietojärjestelmä oli

käytössä lähes kaikilla kunnilla ja kuntayhtymillä. Yleistä oli osittainen sähköinen kirjaaminen. Paperille kirjaamisen käytännöt olivat edelleen vahvat. Sosiaalipalveluiden heikkoon virtuaalinäkyvyyteen ovat vaikuttaneet resurssipula, työvälineet, tekniikka, eettiset ja juridiset haasteet sekä perinteisen kasvokkaisten tapaamisten arvostus. (Granholm 2016a, 32; 2016b; Heikkonen & Ylänen 2010, 113–114, 215–126; Kuronen ym. 2010, 185; Nikunlassi 2008, 14; Ohtonen 2011, 15–16; Schoultz 2016; Westerback 2014, 26.)

Myös tutkimuksien vähäisyys selittää julkisen sektorin digitalisaation hyödyntämättömyyttä auttamis- ja kehittämistyössä. Suomessa sosiaalialalla on tehty suhteellisen vähän tiedonhallintaan liittyvää tutkimusta asiakasnäkökulmasta. Tutkimuksia on pääosin tehty Isossa-Britanniassa sekä Yhdysvalloissa. Näiden maiden tutkimustulokset puoltavat käyttöönottoa sekä laajempaa hyödyntämistä sosiaalialalla. Sosiaalihuollon tietotekniikan kansallinen kehittäminen on ollut luonteeltaan hankelähdistä poliittisen keskustelun legitimoimaa kehittämistä. Käytännön kehittäminen on tuottanut poliittiseen keskusteluun uutta materiaalia ja hallitusohjelmien kannanottoja on rakennettu kehittämistyön etenemisen rinnalla. (Granholm 2010, 157; 2016a, 32; 2016b; Heikkonen ym. 2010, 113–115, 215–126; Kortelainen 2010, 38–40; Kuronen ym. 2010, 185–188; Nikunlassi 2008, 14; Ohtonen 2011, 15–16; Pohjola, Kääriäinen & Kuusisto-Niemi 2010, 12, 19; Schoultz 2016; Westerback 2014, 16, 26.)

Laajempia tutkimuksia verkkopalveluiden käytöstä sosiaalialalla tarvittaisiin, että saataisiin luotettavaa tietoa siitä, miten suuri vaikutus palveluilla on työn tulosten parantumiseen sekä työnteon helpottumiseen. Tieteellisten tutkimuksien tuella olisi tärkeää löytää sellaisia tietotekniikan käyttötapoja, jotka tukisivat kansalaisten ja asiakkaiden keinoja arjessa selviytymisessä sekä heidän osallisuuttaan yhteiskunnallisissa toiminnoissa. Tämä edellyttää kansalaisten osallistumista aktiiviseen palautteen antamiseen sekä palvelusuunnitteluun. Tutkimustietoa tarvitaan myös tietosuojan turvaamisesta uusien sovellusten käytössä. (Heikkonen ym. 2010, 115; Kortelainen 2010, 38–40; Kuronen ym. 2010, 187–188; Pohjola ym. 2010, 12–19.)

Camilla Granholmin (2016a) väitöskirja perustuu kymmenen vuoden aikana tehtyyn neljään osatutkimukseen. Tutkimuksessa analysoitiin virtuaalipalveluihin suhtautumista yksinäisten, sosiaalisesti syrjäytyneiden sekä koulutuksen ja työllisyyden ulkopuolella olevien nuorten näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia millaisia seurauksia, mahdollisuuksia ja uhkia ICT tarjoaa tulevaisuuden sosiaalityölle ja uudelleenlaisille käytännöille. (Granholm 2016a, 11, 22–27, 115.)

Westerbackin (2014) väitöskirja kuvaa ammattilaisten näkökulmia nuorten Online-palveluista ammatillisen vuorovaikutuksen, kohtaamisen sekä viestinnän vahvuuksien ja haasteiden kautta. Tutkimus osoittaa, että verkkopalvelut täydentävät nykyisiä fyysisiä sosiaalipalveluja. Nuoret sitoutuvat verkkopalveluun monimutkaisten ongelmien kanssa. Erittäin tärkeää on, että Online-palveluissa vastaavat henkilöt ovat ammattitaitoisia ja riittävän koulutettuja. Tutkimuksen mukaan anonyymiteetti palveluissa haastaa etiikkaa, sillä asiantuntijoilla ei ole tarvittavia tietoja nuoresta häntä neuvoessaan. (Westerback 2014, 2–8.)

Granholmin (2016a) sekä Westerbackin (2014) tutkimukset osoittavat, että etenkin nuorilla on tarve jatkuvasti saatavilla olevan virtuaalisen pikaviestinnän tuelle sekä sosiaaliselle medialle. Nuoret käyttävät virtuaalipalveluita osallisuuden kanavana toisten nuorten elämään, arjen jakamiseen sekä ongelmien ratkaisemiseen. Älypuhelimien yleistyminen mahdollistaa vuorovaikutuksellisen reaaliaikaisen verkkoviestinnän ympärivuorokautisesti viikoppäivästä riippumatta. (Granholm 2016a, 40–50, 68, 69, 121–123; Westerback 2014, 2–9.)

Syrjäytymisuhan alla eläville nuorille ICT tarjoaa kanavan, jonka kautta heillä on hetkeksi mahdollisuus paeta arkisia ongelmia. Näin se toimii sosiaalisena tukena sekä voimaannuttavan vuorovaikutuksen lähteenä. Aktiiviosallistujien lisäksi myös hiljaisille lukijoille verkkokeskusteluissa kokemusten jakamisesta on selkeä yhteisöllisyyden sekä sosiaalisen tuen hyöty. Sosiaalinen tuki verkossa edistää mielenterveyttä, vähentää yksinäisyyden tunnetta sekä mahdollistaa nuoria löytämään tukea Chat-kehyksen ulkopuolelta. (Granholm 2016a, 40–50, 68, 69, 121–123; Westerback 2014, 2–9.)

Sähköisissä palveluissa tulee huomioida palveluiden monikanavaisuus. Asiakkaalla tulee olla mahdollisuus valita itselleen parhaat tavat saada ohjausta ja neuvontaa. Tutkimuksien mukaan etenkin nuoret haluavat tavata ja keskustella kasvokkain sosiaalityöntekijän kanssa vakavan fyysisen vaivan tai emotionaalisen ongelman kohdatessa. Etenkin arkaluonteisissa tapauksissa nuoret pitävät kuitenkin parempana verkkopalveluita. Tutkimusten mukaan verkkopalveluiden anonymiteetti parantaa yksityisyyden suojaa, madaltaa avun hakemista sekä palveluiden vastaanottamista ja saatavuutta. Anonyymipalveluiden kynnyksellä purkaa vaikeaa elämäntilannettaan koetaan sopivan matalaksi. Virtuaalimaailmassa asiakassuhteen on myös mahdollista syventyä fyysistä maailmaa tasa-arvoisempaan suuntaan. Verkkoauttaminen mahdollistaa asiakkaille luottamuksen rakentamisen auttamisjärjestelmään. (Granholt 2010, 176–177; 2016a, 55, 73, 124–125, 147; Heikkonen ym. 2010, 126; Merilä 2016; Westerback 2014, 6, 8, 22–23; 34–35, 40–41.)

Nimettömänä avun hakeminen ehkäisee leimaantumista ja on palvelumahdollisuus ihmisille, jotka eivät halua, uskalla tai kykene puhumaan ongelmistaan tunnistautu-neena intiimeissä, herkissä, hävettävissä tai vaikeissa asioissa. Anonyymius on mahdollisuus myös henkilöille, joilla on ennakkokäsityksiä tai aikaisempia negatiivisia kokemuksia viranomaisten kanssa asioinnista. Käyttäjien positio palveluita kohtaan liittyy myös valta-asemaan. Etenkin nuoret kokevat olevansa pätevämpiä ja vähemmän haavoittuvaisia Online-konteksteissa. (Granholt 2010, 176–177; 2016a, 55, 73, 124–125, 147; Heikkonen ym. 2010, 126; Merilä 2016; Westerback 2014, 6, 8, 22–23; 34–35, 40–41.)

Verkkotyön positiona ovat asiakaslähtöiset viestit. Ne luovat mahdollisuuden avoimen dialogisen vuoropuhelun syntymiselle keskustelijoiden välille. Tekstien välissä asiakas ja työntekijä rakentavat dialogisesti toiminnan reflektion kautta yhteistä ymmärrystä ja sosiaalista tilannetta. Dialogisen intervention mahdollistavat kysymykset, vastaukset, kertomukset, yhteenvedot ja kommentointi. Verkkopalveluissa asiakas kirjoittaa omasta elämästään tai tilanteestaan jäsentäen. Kontrolli suhteessa omaan tekstiin säilyy siten asiakkaalla. Kirjoitus on ihmisen oma tarina, omin sanoin tuotet-

tuna. Virastotyössä riskinä on, että asiakas menettää kontrollin kertomaansa asiantuntijan dokumentoidessa kokemukset kirjalliseen muotoon. Verkossa tarjottavat sosiaalipalvelut voivat toimia nykyajan matalan kynnyksen kohtaamispaikkoina. (Rahikka 2013, 86, 93, 102, 117, 126–127; Volanto ym. 2017, 22.)

Granholmin (2016a) väitöskirja osoittaa, että ihmiset ovat yhdenaikaisesti läsnä sekä virtuaalisessa että fyysisessä todellisuudessa. Erityisesti nuoret elävät tällaisessa sekoitettujen maailmojen ulottuvuudessa. Sosiaalityön mahdollisuudet liittyvät kasvokkaisten palveluiden ja Online-virtuaalipalveluiden yhdistelyyn. Verkkoviestinnän käyttäminen ja lisääminen ovat mahdollisuuksia lähentää sosiaalityöntekijöitä ja asiakkaita. Työntekijöille sosiaalisen median kanavat, esimerkiksi Facebook, tarjoavat mahdollisuuden tavoittaa nuoria uudella tavalla menetelmillä perinteisten menetelmien epäonnistuttua. Sosiaalisesta mediasta on vaikea kadota, sillä foorumit näyttävät, kun olet verkossa. (Granholm 2010, 157; 2016a, 55, 144, 117.)

Ennaltaehkäisevien palvelujen lisäksi sosiaalialalla on kokeiltu sähköisiä asiointi- ja neuvontapalveluita. Verkkoneuvonta on edistänyt varhaista puuttumista asiakkaiden ongelmiin sekä helpottanut avun tarjoamista ja avun piiriin hakeutumista kriisitilanteissa. Nikunlassin (2008) tutkimuksessa on tullut esille, että verkkoneuvonta on madaltanut kynnystä ottaa yhteyttä sosiaaliviranomaisiin. Verkon kautta asiakas on saanut helpommin tiedon oman asiansa käsittelyn vaiheista ajasta ja paikasta riippumatta. (Heikkonen ym. 2010, 124–125; Nikunlassi 2008, 6.)

Asiakaspalautteiden mukaan aikuissosiaalityön soittoaikoja pidetään riittämättöminä tai muutoin hankalina. Tarjolla tulisi olla nopeita ja helppoja asiointikanavia neuvontaan ja ohjaukseen. Suomessa vain muutama aikuissosiaalityön toimipiste on kokeillut virtuaalipalveluita. Jyväskylässä aikuissosiaalityön Chat avattiin joulukuussa 2016. Chat-palvelun kautta asiakkaat ovat voineet keskustella sosiaalityöntekijöiden kanssa anonymisti. Chat on tarjonnut ohjausta ja neuvontaa sellaisiin asioihin, joihin tunnustautumista ei tarvita. (Jyväskylä 2017.)



Lapissa sosiaalipalveluiden verkkoneuvontaa on ollut saatavilla seitsemällä paikkakunnalla. Myös Lapissa verkkoneuvonta on koettu hyödylliseksi pitkien välimatkojen sekä työntekijöiden huonon tavoitettavuuden vuoksi. Lapin verkkoneuvonnassa on ollut mahdollisuus tunnistautua verkkopankkitunnuksilla. Verkkoneuvonta on kohdistunut pääasiassa toimeentulotukeen ja sen myöntämisperusteisiin. (Nikunlassi 2008; 111–112; Ohtonen 2011, 47–48, 166; Strömberg-Jakka, 2010, 133.)

Tarkastelujaksolla 1.5.2007–30.4.2008 Pohjois-Suomen sosiaalialan verkkoneuvontaa olivat käyttäneet pääasiassa 20–29 vuotiaat. Myös 30–49 vuotiaat käyttivät palvelua aktiivisesti. Yli 50-vuotiaiden vähäistä käyttöä selittää pienempi motivaatio sähköisiin palveluihin sekä vähäisempi sosiaalipalveluiden tarve alueella. Vastaus asiakkaan kysymykseen oli lähetetty 80 %:ssa vuorokauden sisällä. Asiakkaista kolmasosa oli lähettänyt kysymyksensä virka-ajan ulkopuolella. Asiakaspalautteiden mukaan verkkoneuvonta paransi neuvontapalvelujen saatavuutta sekä viranomaisten tavoitettavuutta. (Nikunlassi 2008; 113, 122, 130–132, 169.)

## **2.4 Digitaaliset sosiaalipalvelut nyt ja tulevaisuudessa**

Asiakkaille suunnattu tiedottaminen ja osin asiointi on siirtynyt sosiaalialalla verkkoon ja sosiaalipalveluita on aloitettu muuttamaan digitaalisiksi. Toimeentulotuen perusosan hallinnointi ja päätöksenteko siirtyi kunnilta vuoden 2017 alussa Kelan tehtäväksi. Haku-, maksamis- sekä päätösprosessit muuttuivat siirron myötä sähköisiksi. Kuntien tehtäväksi jäi edelleen täydentävän ja ehkäisevän toimeentulotuen hallinnointi ja päätöksenteko. Työnjako edellyttää yhteistyötä Kelan ja kuntien kesken. Vuonna 2014 kuntien sosiaalipalveluista alle puolella oli käytössään sähköistä tiedonsiirtoa muiden organisaatioiden kuten Kelan tai väestörekisterikeskuksen tietojärjestelmien kanssa. Yleisimmin käytössä olivat katseluoikeudet. (Granholt 2016a, 31; 2016b; Merilä 2016; Rahikka 2013; Sosiaali- ja terveysministeriö 2015; Volanto ym. 2017, 25.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen tavoitteena on, että sosiaali- ja terveysalan henkilöstö voi toimia joustavasti yli organisaatorajojen. Tietojärjestelmiä yhtenäistetään ja linkitetään toistensa kanssa kommunikoiviksi. Näin varmennetaan tiedonkulku eri toimijoiden välillä. Uudistuksen tavoitteena on rakentaa asiakkaille sähköisiä palveluja. Lähtökohta kehittämisessä on, että asiakkaat sekä sosiaalialan työntekijät osaavat hyödyntää digitaalisia palvelumahdollisuuksia. Digitaalisilla ratkaisuilla pyritään vastaamaan kunnissa palveluiden saatavuuteen, tasavertaisuuteen, valinnanvapauteen sekä kustannustehokkuuteen. Sote-uudistuksen tavoitteena on digitalisaation hyödyntäminen täysimääräisenä asiakaslähtöisesti. (Granholtm 2016a, 31; 2016b; Merilä 2016; Rahikka 2013; Sosiaali- ja terveysministeriö 2015; Volanto ym. 2017, 25.)

Tiedon ja palvelujen tarjoaminen digitaalisesti on tärkeää palvelujen yhdenvertaisuuden näkökulmasta. Vuonna 2014 lähes kaikilla sote-organisaatioilla oli kuvaus tarjottavista palveluista verkossa. Tietoa, ohjeita sekä testejä tarjosi 55 % julkisista sosiaalipalveluista. Sähköinen ajanvaraus oli mahdollista noin 72 prosentilla. Tunnisteetonta neuvontaa tarjosi vain 7 % julkisista sosiaalipalveluista. Puhelinneuvonta oli yleistä. Vuonna 2014 alle 10 % sosiaalipalveluista tarjosi verkon kautta tapahtuvaa neuvontaa tai vertaistukiryhmiä. (Hyppönen & Ilmarinen 2016, 2.)

	Terveys- keskus (%)	Erikois- sairaanhoido (%)	Julkinen sosiaalipalvelu (%)	Yksityiset terveyspalvelut (%)	Yksityiset sosiaalipalvelut (%)
Tiedottavat verkkosivut	100	100	>95	100	80
Sähköinen palautteenanto	55	67	63	72	38
Yleistä tietoa hyvinvoinnista, itsearviointipalveluja, testejä	32	29	55	-	14
Tunnisteeton neuvonta	15	33	7	28	5
Tunnisteinen neuvonta	19	14		16	
Sähköinen ajanvaraus (ainakin johonkin palveluun)	49	81	71, 97	72	3
Televideo-, vi-deoneuvottelu	7	14	31	-	7

Kuvio 1. Sote-verkkopalvelut vuonna 2014. (Hyppönen ym. 2016, 2).

Verkkoneuvonnan kaltaisiin palveluihin sosiaalialalla sovelletaan lakia sähköisestä asiointista viranomaistoiminnassa. Lain tarkoitus on helpottaa asiakkaiden sähköistä asiointia. Mahdollisuudet käytännön asiakas-, palvelu- ja työprosessien kehittämiselle ovat laajat. Sosiaalityön työprosessien tueksi tuotetaan uudenlaisia dokumentaatorakenteita, sähköisiä asiakirjoja, tietoportaaaleja sekä työprosessien mallinnuksia. Erilaiset tietokannat ja asiantuntijajärjestelmät mahdollistavat ammattilaisten tiedon kumuloitumisen. (Heikkonen ym. 2010, 113–119; Kuronen ym. 2010, 185; Pohjola ym. 2010, 10–11; Strömberg-Jakka, 2010, 133.)

Sosiaalialalle on rakennettu monenlaisia virtuaalisia konsultaatio- ja työnohjauspalveluja kuten Sosiaaliportti, e-konsultaatio sekä Posken konsultaatiopalvelut. Ammattilaisten välinen sähköinen konsultointi tukee yli aluerajojen jaettua osaamista sekä reflektiota. Konsultointipalveluiden vastaukset hyödyttävät ammattilaisten lisäksi asiakkaita uuden tiedon ja moninaisempien vaihtoehtojen tarjoamisen näkökulmasta. Ammattilaiskonsultaatioiden myötä asiakas saa tasapuolisempaa ja oikeudenmukaisempaa palvelua. Kehitteillä on myös verkkopalveluita, joissa ammattilaiset voivat neuvoa asiakkaita. Sähköinen neuvonta ja asiointi mahdollistavat kansalaisille uudenlaisen osallisuuden. (Heikkonen ym. 2010, 113–119; Kuronen ym. 2010, 185; Pohjola ym. 2010, 10–11; Strömberg-Jakka, 2010, 133.)

Yhtenä sosiaalipalveluiden mahdollisuutena voidaan pitää aktiivisten ja vaikuttavien verkkovertaisryhmien muodostamista. Virtuaalipalveluita kun käyttävät lähinnä kolmannen sektorin toimijat. Yhdistyksillä on mahdollisuus kokeilla valtion organisaatioiden viranomaistoimijoita vapaammin uusia toimintamalleja. Järjestöt eivät voi korvata julkista järjestelmää, mutta voivat toimia sosiaalipalveluiden rinnalla tai komplementtina. (Granholm 2016a, 32; 2016b; Heikkonen ym. 2010, 113–114, 215–126; Nikunlassi 2008, 14; Ohtonen 2011, 15–16; Schoultz 2016; Westerback 2014, 26.)

Sosiaalisten innovaatioiden edistäminen on yksi valtion tiede- ja teknologianeuvoston tavoite. Visio haastaa aikuissosiaalityötä uudistumaan yhteiskunnallisessa muutoksessa sosiaalisen ulottuvuuden, käytäntöjen ja toimintapolitiikan osalta. Suuri

haaste hyvinvointipalvelujen yhteiskunnallisessa toimintajärjestelmässä sosiaalialalla on teknologisten järjestelmien kehittäminen sosiaalialan tarpeita vastaavaksi. Haasteina ovat sovellusten taipuvuus käytännön tarpeisiin, uudenlaisten tietorakenteiden ja teknologian ihmisläheisyys, käytettävyys, eri väestöryhmien tasa-arvoiset käyttömahdollisuudet sekä eettisyys ja tietoturvakysymykset. (Heikkonen ym. 2010, 114; Kilpeläinen ym. 2010, 276–277; Niiranen ym. 2010, 16, 28, 35; Ohtonen 2011, 19–20; Pohjola ym. 2010, 10–11.)

Sosiaalialalla tietoteknologian hyödyntämättömyys rajoittaa asiakaslähtöisyyttä ja asiakkaiden osallisuutta. Rajoittavia tekijöitä voivat olla esimerkiksi kunnan toimintastrategia, voimavarojen rajallisuus sekä asiakastarpeiden ja palvelutarjonnan väliset suhteet. Sosiaalityön e-asiantuntijuus rajoittuu e-osaamisen varaan ja kehittymisen vaikuttaa sattumanvaraiselta. Tähän vaikuttavat yksittäisten työntekijöiden aktiivisuus sekä työyhteisölliset ja paikalliset ratkaisut. Teknologiainnostus näyttäytyy sosiaalipalveluissa paikallisina, pirstaloituneina ja spontaaneina kehittämiskokeiluina. (Heikkonen ym. 2010, 114; Kilpeläinen ym. 2010, 276–277; Niiranen ym. 2010, 16, 28, 35; Ohtonen 2011, 19–20; Pohjola ym. 2010, 10–11.)

Uusien sähköisten palveluiden luominen edellyttää yhä parempaa asiakkaiden huomioimista. Kehittämisen tueksi tarvitaan aloitteita ja asiakkaiden osallistamista etenkin sosiaalialan kentältä asiakasrajapinnasta. Sosiaalisen median keinoin asiakkaat on mahdollista ottaa myös tiiviimmin mukaan palveluiden suunnitteluun, tiedontuotantoon sekä arviointiin. Keskeiseksi palvelujen kehittämisessä nousevat asiakkaita ja asiakkuuksia koskeva tieto, tiedon tuottaminen ja tiedon käyttö siten, että toiminnan perustana on tieto asiakasprosesseista ja asiakkaiden tarpeista. (Heikkonen ym. 2010, 114; Kilpeläinen ym. 2010, 276–277; Niiranen ym. 2010, 16, 28, 35; Ohtonen 2011, 19–20; Pohjola ym. 2010, 10–11.)

Olennaista on millaiseen tietoon, tiedon tuottamiseen, tietoteknisten mahdollisuuksien kehittämiseen sekä tiedonhallintaan työn tulevaisuutta rakennetaan. Aikuissosiaalityö kiinnittyy tietoyhteiskunnan kehitykseen. Ytimessä ovat aina ihmiset tiedon

haltijoina, käyttäjinä ja tuottajina kansalaisen, asiakkaan, työntekijän ja tutkijan rooleissa. Muuttuvassa toimintaympäristössä tiedonmuodostuksesta ja tiedonhallinnasta rakentuu uusia ulottuvuuksia. Aikuissosiaalityön asiakasprosessi on aina tietoa analysoiva, jäsentävä ja tuottava. Siihen liittyvät myös valta ja eettiset kysymykset. (Kilpeläinen ym. 2010, 280; Pohjola ym. 2010, 9–10.)

Ennakoitujen kehitystrendien mukaan sosiaalipalvelut digitalisoituvat tekniikan kehityksen myötä. Tietoverkkojen käytöstä ennustetaan tulevan luku- ja kirjoitustaidon kaltainen perustaito. Muutos vaikuttaa työskentelykulttuuriin, mutta myös etenkin aikuissosiaalityön asiakkaan asiakkuuteen. Verkkopohjaisten järjestelmien kehittämistä laadukkaiden sosiaalipalvelujen takaamiseksi perustellaan asiakaslähtöisyydellä. Kansalaisten ottaessa käyttöön uusia sovelluksia muutospaine hyvinvointipalveluiden siirtymiseksi verkkoon tulee siten strategioiden lisäksi asiakkailta. Sosiaalityön asiakkaiden toimintatavat ovat muuttuneet. Verkossa kirjoittamisesta ja kohtaamisesta on tullut tietoyhteiskunnan arkea, mutta myös sosiaalialan asiakastyön arkea. (Heikkonen ym. 2010, 113–114, 122–126; Kilpeläinen ym. 2010, 274–280; Kuronen ym. 2010, 185–186; Merilä 2016; Rahikka 2013, 11–12, 21, 37, 140; Strömberg-Jakka 2010, 131; Volanto ym. 2017, 21–22.)

Virtuaalivirastotyö ja uudet teknologiset sovellukset edellyttävät sosiaalialan ammattilaisilta mukautumiskykyä, ennakkoluulotonta asennetta sekä syvällistä ymmärrystä asiakkaan parhaasta. Sosiaalialan työntekijöiltä edellytetään teknistä ammattitaitoa innovoida palveluja ja sovelluksien hyödyntämistä asiakaslähtöisesti eettisiä periaatteita noudattaen. Palveluiden kehittäminen vaatii siten henkilöstöltä uudenlaista osaamista ja esimiehiltä osaamisen johtamista. (Heikkonen ym. 2010, 113–114, 122–126; Kilpeläinen ym. 2010, 274–280; Kuronen ym. 2010, 185–186; Merilä 2016; Rahikka 2013, 11–12, 21, 37, 140; Volanto ym. 2017, 21–22.)

### **3 Osaamisen johtaminen ja johtamisosaaminen**

#### **3.1 Osaamisen johtaminen sosiaalialalla**

Sosiaalialalla itsensä kehittämistä, kouluttautumista sekä oppimista pidetään kaikille kuuluvana oikeutena sekä arkityössä tavoiteltavana asiana. Kehittäminen haastaa yksin tekemisen tapaa. Työ, työntekijät ja työtavat kehittyvät vuorovaikutuksessa. Kehittämistä toteutetaan muun muassa työn organisoinnin lisäksi kehittämistilaisuuksissa, verkosto-osaamisen laajentamisella, tutustumiskäynneillä, kehittämispäivillä, yhteisillä foorumeilla sekä koulutuksilla. Sosiaaliala on tietointensiivinen ala, jossa henkilöstön osaaminen, oikeisiin tehtäviin sijoittaminen ja jatkuva oppiminen ovat tärkeitä toiminnan onnistumisen kannalta. Tavoitteet saavutetaan, kun johtaja huolehtii henkilöstön osaamisen kehittämisestä. (Niiranen ym. 2010, 93, 97, 102, 137, 149; Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry 2013, 28–31; Volanto ym. 2017, 38, 41–42.)

Organisaation menestys sosiaalialalla edellyttää, että työskentelevät asiantuntijat kykenevät tuottamaan hyvinvointia lisääviä palveluja. Osaamisen johtamisen ydin on muutoksessa, oppimisessa sekä oppien soveltamisessa käytäntöön. Vaikuttavuus saavutetaan henkilöstön osaamisen kautta. Tästä syystä osaamisen hallinnan ja kehittämisen tulisi olla strategialähtöistä. Organisaation tulisi luoda malli kuinka strateginen osaamisen johtaminen toteutuu johtamiskäytänteissä ja kuinka henkilöstö saadaan motivoitumaan tiedon jakamiseen ja käyttöön. Strategisuus osaamisen yhteydessä tarkoittaa sellaisen osaamisen tunnistamista, jolla on keskeinen osa organisaation tulevaisuudessa. Keskeistä on tunnistaa muutoksia toimintakentässä sekä ennakoida niitä riittävän ajoissa. (Huotari 2009, 3, 12–13, 19–24, 39, 94–96, 100–102, 118–120, 128, 181; Laine 2007, 6, 21–23, 37–40.)

Sosiaalialan visio on vastata osaamisella asiakkaiden tarpeisiin. Strateginen osaamisen johtaminen on organisaation vision ja nykytilan osaamiskuilun ja siihen liitty-

vän osaamisvajeen huomioimista osaamisen johtamisessa. Strategia on muutos nykytilasta tavoiteltuun tulevaisuuden tilaan. Näiden välinen jännite käynnistää osaamisen kehittämisen. Strateginen osaamisen johtaminen on vision ja strategian saavuttamiseksi tarvittavan osaamisen hankintaa, hallintaa, käyttöä ja kehittämistä. Se tarkoittaa kaikkia esimiesten käyttämiä menetelmiä, joilla tunnistetaan, hyödynnetään ja kehitetään henkilöstön osaamista toimintaympäristön visiota ja strategioita vastaavaksi. Osaamisen johtamisen ollessa osa koko organisaation strategiaa sille voidaan määrittää yksilö- ja yksikkökohtaiset tavoitteet, mittarit, toimintasuunnitelma ja ennakoida tulevaisuuden tarpeita. Jos osaamista ei johdeta, olemassa oleva osaaminen ei kehity muuttuvien palvelutarpeiden mukaisiksi. (Huotari 2009, 12–13, 19–24, 39, 94–96, 100–102, 118–120, 128, 181; Laine 2007, 6, 21–23, 37–40.)

Osaamisen johtaminen (knowledge management) on haastava, moniulotteinen ja kehittyvä käsite, jota voidaan tarkastella useista eri näkökulmista. Osaamisen johtaminen on strategisten tavoitteiden mukaista, suunnitelmallista tiedon ja osaamisen hallinnan sekä oppimisen prosesseja yhdistävää ja edistävää toimintaa. Käsitteen ominaisuuksia ovat systeemisyys, yhdistävyys, hallinta, oppiminen ja edistävyys. Osaaminen voidaan jakaa strategiseen osaamiseen, organisaation osaamiseen, toiminnalliseen osaamiseen sekä yksilölliseen osaamiseen. Osaamisen johtamisen keskiössä on yksilö. Organisaation osaaminen muodostuu henkilöstön tiedoista, taidoista ja kyvyistä tulkita havaintoja sekä tehokkuudesta toimia eri tilanteissa. Osaaminen on perustehtävän kannalta relevanttia tietoa ja informaatiota. Osaaminen rakentuu yksilön kyvystä toimia tilanteen vaatimalla tavalla. Organisaatioissa tarvitaan yksilöiden osaamisen jakamista ja hyödyntämistä tavoitteisiin vastaamiseksi. Yksittäinen työntekijä on vastuussa omasta ammatillisesta kehittymisestään. Esimies on vastuussa kehittämisen tukitoimista. (Huotari 2009, 15–23, 38–39, 43; Niiranen ym. 2010, 26, 93–99; Teräväinen 2015, 9–12, 38.)

Lähtökohtana osaamisen johtamisessa on kyky tunnistaa henkilöstön nykyhetken osaaminen. Yksilön osaamisesta käytetään erilaisia käsitteitä, kuten yksilön kyvyt ja taidot suoritua työtehtävistä (ability, skill) tai pätevyydestä, kapasiteetista sekä

kompetenssista (competence, qualification). Osaaminen on myös tietoa (knowledge), ydinosaaamista (core competencies) sekä hiljaista tietoa (tacit knowledge). Hiljainen tieto on vaikeasti siirrettävissä olevaa kokemukseen, arvoihin, uskomuksiin, tunteisiin ja intuitioon perustuvaa henkilökohtaista tietoa. Hiljaisen tiedon siirtäminen on organisaatioille tärkeää. Tiedon siirtoon voidaan käyttää parityöskentelyä, mentorointia sekä seuraajasuunnitelmia. (Huotari 2009, 24–25, 44; Teräväinen 2015, 14–17.)

Osaaminen liittyy läheisesti myös informaation sekä datan käsitteisiin. Data on havaintoja tapahtumista tai kokonaisuuksista. Informaatiota luodaan, kun aineiston tulkinta kertoo tilanteen muuttumisesta tai muuttumattomuudesta. Miten-tieto (know how) kuvaa organisaation järjestelmien ja prosessien toimivuutta. Miksi-tieto (know why) on teoreettista tietoa järjestelmästä tai prosessista joka ei toimi. Tätä tietoa tarvitaan prosessien muokkaamiseen tai uudelleen suunnitteluun. Mitä-tieto (know what) on strategista tietoa käyttötavoista. (Huotari 2009, 24–25, 44; Teräväinen 2015, 14–17.)

Strateginen osaaminen on organisaation strategian ja ulkoisen ympäristön yhteensopivuutta. Koko organisaation osaaminen (competence) on kyvykkyyttä, teknologiaa ja taitoja tehtävien sekä tulosten saavuttamisessa. Organisaation toiminnallista, operatiivista osaamista voidaan tarkastella tehtävää toteuttavana kokonaisuutena, jossa työntekijöillä on taitoja (skills) tehtäviensä suorittamiseen. Taitojen varaan rakennetaan organisaatioissa ja tiimeissä kyvykkyyksiä (capabilities), jotka näyttäytyvät resursseina, toistuvina käytänteinä tai toimintatapoina. Tällaista tapaa kuvaa esimerkiksi varhaista puuttumista vaativat tilanteet sosiaalialalla. (Huotari 2009, 15, 20, 23, 38–39, 43; Niiranen ym. 2010, 26, 93–95, 99; Teräväinen 2015, 9–10, 12, 38.)

### **3.2 Osaamisen johtaminen tutkimusnäkökulmasta**

Osaamisen johtamiseen liittyvät tutkimukset osoittavat tiedon luomisen ja osaamisen kehittämisen tärkeyttä. Sosiaalialan organisaatioissa henkilöstön osaaminen



tunnistetaan strategiseksi ydinasiaksi laadukkaan asiakaspalvelun toteuttamisessa. Osaamisen johtamista on tutkittu suhteellisen paljon kilpailu- ja suorituskyvyn näkökulmasta. Osaamisen strategialähtöinen määrittäminen, käyttöönotto, levittäminen, muuntaminen ja soveltaminen ovat kuitenkin vähäisesti esillä kansallisissa ja kansainvälisissä tutkimuksissa. Strategisesta osaamisen johtamisesta tarvittaisiin tutkimustietoa toiminnallisella, empiirisellä tasolla. (Huotari 2009, 11–13, 43.)

Teräväisen (2015) pro gradu -tutkielma käsitteli osaamisen johtamista käsitteenä sekä esimiehen ja asiantuntijan roolia teemassa. Tuloksien mukaan osaamisen johtaminen määritettiin keskeiseksi ja erittäin tärkeäksi osaksi esimiehen työtä. Tärkeäksi nähtiin asiantuntijoiden osaamisen tason kartoittaminen, ymmärtäminen sekä kehittämiskohteiden huomioiminen. Esimiehen tehtäväksi nähtiin koulutukseen osallistumisen seuranta sekä mahdollisuuksien luominen osaamisen kehittämiseksi. Menetelmiksi nousivat kehityskeskustelut. Oleellisena osana osaamisen johtamista korostui päivittäinen vuorovaikutus. Tuloksien mukaan työyhteisön avoin ja rehellinen keskustelu nosti esiin osaamispuutteita. Tutkimukseen osallistuneet työskentelivät avokonttorissa ja sen havaittiin lisäävän tiedon jakamista. Vastuu osaamisesta ja motivaatio sen kehittämiseksi nähtiin olevan työntekijällä itsellään. Esimiehen tehtäväksi nähtiin puitteiden luominen osaamisen kehittämiseksi sekä prosessissa tukeminen. Tutkimuksen mukaan henkilöstö uskoi digitalisuuden kehittymisen asettavan korkeampia vaatimuksia tietotekniselle osaamiselle. (Teräväinen 2015, 66–68, 72–75.)

Digitalous-hankkeen taustaselvityksen tavoitteena oli auttaa ymmärtämään digitalisaation aiheuttamaa muutosta tulevaisuuden korkeakoulutettujen työn tekemisessä ja osaamisvaatimuksissa. Hankkeen toteuttajina toimivat Elinkeinoelämän keskusliitto, Aalto-yliopisto sekä Laurea -ammattikorkeakoulu. Selvityksessä osaamisvaatimuksista selkeimmäksi nousi digitaalinen kompetenssi, joka tukee uusien taitojen ja oman ammatillisuuden ajantasaisuutta. Ilman digitaalisia taitoja syrjäydytään työelämästä ja työyhteisöstä. Digitalisaatio vaikuttaa liiketoimintaan, markkinoille menoon, tuotantoon sekä operaatioihin. Virtuaalimaailma avaa työn pois perinteisestä toimis-

tomaailmasta asiakkaiden elinpiiriin aineettomammalla työnteon mallilla. Tulosta-voitteellisuus puoltaa työskentelyä eri paikoissa. Työntekijöille digitalisaatio avaa uusia kouluttautumismahdollisuuksia sekä reaaliaikaista konsultaatiota. (Mattila 2015.)

Juvosen (2017) YAMK, yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon alan, opinnäytetyön tutkimuksen kohteena oli kansainvälisesti toimiva teollisuusalan yritys. Opinnäytetyö käsitteli osaamisen johtamista digitalisoituvassa organisaatiossa. Yritykset hyödyntävät digitaalisia sovelluksia palvellakseen asiakkaita paremmin. Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa henkilöstön osaamisen tilanne sekä löytää digitaalisuuden mahdollistamia keinoja osaamisen johtamisen tueksi. Osaamisen johtamiseen liittyy erityispiirteitä digitalisaation murroksen seurauksena. (Juvonen 2017, 2, 6–10, 25, 34–37.)

Digitalisaation johtaminen on osaamisen johtamisen rinnalla myös vahvasti muutoksen johtamista. Digitalisaation haltuunotto vaatii organisaation toimintakulttuurin muuttamista rohkealla, inspiroivalla sekä selkeällä johtamisella. Digitalisaation mahdollistama teknologinen murros näyttäytyy organisaatioiden päivittäisissä toiminnoissa. Toimintoja ohjailevat toimintajärjestelmät. Kirjepostit ovat vaihtuneet sähköposteihin, sosiaalisten medioiden kautta tapahtuviin kommunikointeihin sekä verkosovelluksissa järjestettäviin kokouksiin. Digitalisaation mukanaan tuomat viestintäkanavat ovat myös laajentuneet verkkokapasiteettien ja -nopeuksien kasvun myötä. Viestintäkanavina toimivat puheyhteyden ohella lukemattomat pikaviestipalvelut. (Juvonen 2017, 2, 6–10, 25, 34–37.)

Juvosen (2017) opinnäytetyön mukaan henkilöstö koki jatkuvan digitalisaation haltuunoton ja kehittämisen tärkeäksi yrityksen kilpailukyvyn ylläpitämisessä sekä tuoksellisuuden takaamisessa. Digitaalisten järjestelmien nähtiin vaikuttavan positiivisesti yrityksen toimintaan. Digitalisaatio on nopeuttanut ja helpottanut tiedon kulkua sekä mahdollistanut osaamisen uudenlaisen johtamisen. Digitaalisuuden koettiin tuoneen uudenlaisia haasteita, kuten uusi toimintakulttuuri, teknologia, laitteet, verkoyhteydet, teknologiaosaaminen sekä tietoturvallisuus. Digitalisaation erityishaas-

teita olivat informaation määrä ja laatu. Haasteiksi koettiin relevantin tiedon löytäminen, tiedon hallinnointi sekä uuden tyyppisen osaamisen haltuunotto. (Juvonen 2017, 2, 23, 25, 38–39, 44.)

Osaamisen johtamiseen digitaalisia sovellusmahdollisuuksia on tarjolla rajattomasti. Organisaatioiden tulee suunnitella huolellisesti ne keinot, joita se aikoo hyödyntää tulevaisuudessa osaamisen johtamisessa. Osaamista voidaan tukea ja kehittää monipuolisesti digitaalisten sovellusten avulla, kuten virtuaalisin oppimisympäristöin, verkkokoulutuksin sekä keräämällä ja jakamalla hiljaista tietoa. Henkilöstön kommunikointi teknologian avulla mahdollistaa tehokkaamman osaamisen jakamisen. (Juvonen 2017, 2, 43–44, 47; Huotari 2009, 40.)

Huotarin (2009) väitöskirja kuvantaa neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimien esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Tuloksien mukaan lähijohdon rooli strategisessa osaamisen johtamisessa on korostunut. Toiminnan ja aineettoman pääoman toimivuus sekä henkilöstön osallistaminen ovat strategisen johtamisen edellytyksiä. Osaamisen johtaminen edellyttää inhimillisen, rakenteellisen sekä sosiaalisen pääoman huomioimista. Ihmisen ja toiminnan johtamista ei voi erottaa toisistaan. Tärkein keino strategisessa osaamisen johtamisessa on johdon oma sitoutuminen ja johtamisen osaamisen kehittäminen. (Huotari 2009, 4, 180–183.)

### **3.3 Henkilöstön osaamisen johtaminen**

Johtaminen sosiaalialalla on moniulotteista ja edellyttää laajaa osaamista. Sosiaalialalla johtamiselta odotetaan näkyvää johtamisosaamista. Johtaminen voidaan jakaa toimialan substanssiosaamiseen, johtajana oppimiseen, johtamisessa tarvittavien mekanismien hyödyntämiseen sekä erilaisten uudistusten läpiviemiseen. Keskeistä on henkilöstön osaamisen johtaminen. Osaamisen johtamisen viitekehykseen liittyy inhimillisten voimavarojen johtaminen, joka korostaa työyhteisön ja työntekijöiden oppimista. (Huotari 2009, 74, 181; Niiranen ym. 2010, 5, 13– 19, 78– 98, 100.)

Johtaminen on koko työyhteisön asia. Organisaatioiden muuttuessa avoimimmiksi ja joustavimmiksi johtajilta edellytetään kykyä toimia kaikilla tasoilla. Sosiaalialan johtaja ei ole spesialisti, tiettyjen erityisalueiden asiantuntija, vaan kykenevä johtamaan oman spesialiteettinsa rajoituksista huolimatta generalistisesti. Generalistisen johtajan valta perustuu hänen oman osaamisensa lisäksi henkilöstön osaamisen johtamiseen sekä luotuun strategiaan sitoutumiseen. (Huotari 2009, 74, 181; Niiranen ym. 2010, 5, 13–19, 78–98, 100.)

Operatiivinen osaamisen johtaminen on yksilön osaamisen kehittämistä ja suuntaamista tehtävien vaatimustason mukaisesti tai erityisosaamisen tehokasta hyödyntämistä. Osaamisen johtamisen strateginen sekä operatiivinen näkökulma tulee olla organisaatiossa selvillä. Yksittäisen työntekijän tulee voida hahmottaa roolinsa ja osaamisensa osana laajempia strategisia pyrkimyksiä toteuttavaa organisaatiota. Strateginen pätevyys johtamisessa tarkoittaa johtajan kykyä yhdistää perustehtävien mukainen toiminta, henkilöstön osaaminen, asiakkaiden tarpeet sekä yhteiskunnan tavoitteet yhdeksi johdettavaksi kokonaisuudeksi. (Huotari 2009, 15, 20, 23, 38–39, 43; Niiranen ym. 2010, 26, 93–95, 99; Teräväinen 2015, 9–10, 12, 38.)

Strateginen pätevyys tarkoittaa myös johtajan kykyä tunnistaa omien ratkaisujensa, toimintansa ja osaamisen väliset kytkökset. Mikäli johtaja ei tunne strategiaa uhkana on toimiminen vanhoin menettelytavooin tai professionaalisiin arvoin ohittaen organisaation arvot ja johtamisen etiikat. Kyvykäs osaamisen johtaja saa henkilöstön sitoutumaan ja kiinnittymään työyhteisöön luoden positiivista yhdessä oppimisen ilmapiiiriä. (Huotari 2009, 15, 20, 23, 38–39, 43; Niiranen ym. 2010, 26, 93–95, 99; Teräväinen 2015, 9–10, 12, 38.)

Taitava johtaja huolehtii myös omien johtamistaitojensa kehittämisestä ja omasta oppimisestaan. Johtajan tehtävänä on osaavan ja hyvinvoivan työyhteisön kehittäminen ja organisatorisen oppimisen edistäminen kannustaen henkilöstöä kehittymään. Vuorovaikutteinen johtaminen edellyttää johtajan saatavilla oloa ja sitä voidaan toteuttaa avoimia keskustelufoorumeita järjestämällä, keskustelemalla sekä pohtimalla. Päivittäinen vuorovaikutus on tärkeä osa esimiehen roolia osaamisen

johtamista tarkasteltaessa. Johtajan kehittämisosaaminen on menetelmällistä kyvykkyyttä eli taitoa soveltaa, muokata ja luoda uusia menetelmällisiä ratkaisuja. (Huotari 2009, 181–182; Niiranen ym. 2010, 100, 139; Teräväinen 2015, 45–46.)

### **3.4 Osaamisen johtaminen sosiaalialan tulevaisuudessa**

Kunta- ja palvelurakennemuutokset, yhteiskunnan teknistyminen, globalisaatio, asiakkaiden tiedon kasvu, asiointitapojen digitalisoituminen sekä työelämän jatkuva muutostila kasvattavat ja haastavat henkilöstön työssäoppimisen tarvetta. Strategisen osaamisen johtamisen tarve korostuu. Digitalisaation synnyttämistä monimuotoisista työtehtävistä selviäminen edellyttää jatkuvasti uusia taitoja ja työtapoja. Teknisen osaamisen lisäksi on tärkeä huomioida ja harjoitella virtuaalipalveluiden luotamuksellisten asiakassuhteiden ylläpitoa. Opittavana on uusia tapoja kommunikoida ja palvella asiakkaita. (Granholm 2016b; Heikkonen ym. 2010, 113, 124; Huotari 2009, 3, 12–13, 47; Laine 2007, 5; Swipe 2016; Westerback 2014, 5.)

Osaamisen johtaminen linkittyy usein palveleviin kaupallisiin tietojärjestelmäratkaisuihin sekä tietotekniseen välinemaailmaan. Teknologivälitteiset palvelut haastavat sosiaalialan työntekijät kehittämään jatkuvasti osaamistaan. Ammattilaisten tukeminen teknisillä välineillä tukee ammatillista osaamista, työn laatua ja työssäjaksamista. Lisäksi se antaa valmiuksia pysyä mukana yhteiskunnallisessa ja teknisessä muutoksessa, jossa sähköinen ympäristö on muodostamassa jatkumon perinteiselle toimintaympäristölle. Myös verkkotyöskentelyn laatuun tarvitaan koulutusta. (Granholm 2016b; Heikkonen ym. 2010, 113, 124; Huotari 2009, 3, 12–13, 47; Laine 2007, 5; Swipe 2016; Westerback 2014, 5.)

Keskeistä julkisen sektorin uudistuksen johtamisessa on tunnistaa uudella tavalla tekemisen mahdollisuudet ja niihin kytkeytyvät ristiriitaiset odotukset. Tavoitteena on organisaation toimintaprosessien kehittäminen. Pelkät rakenteelliset uudistukset eivät muuta pirstaloitunutta tai hajanaista toimintaa ehyeksi tai kokonaisvaltaisem-

maksi. Toiminnan uudistamiseen tarvitaan uudenlaista johtamista sekä työntekijöiden uudenlaista osaamista. Julkisen sektorin uudistus eli reformi on aktiivista, tietoista ja tavoitteellista toimintaa kohti rakenteellista tai prosesseihin kohdentuvaa muutosta. Kuntasektorin reformin suunnittelussa on hyvä lähteä asiakkuuksista ja kehittää sekä johdon, että henkilöstön osaamista ja ammattitaitoa siten, että se vastaa uudistuneen työn vaatimuksiin. Uudistusta voidaan käyttää tietoisena johtamisen työvälineenä ja keinona, jolla tuetaan uusien työtapojen käyttöönottoa ja niiden edellyttämää organisatorista oppimista. (Niiranen ym. 2010, 39–40, 45–46, 72.)

Uudistuksen yhteydessä toimintatapoja ei tulisi määritellä tarkasti, rationaalisesti, sillä se estää innovatiivisuutta sekä luovuutta. Työelämän jatkuvassa muutostilassa tulisi olla toiminnallista liikkuma-alaa, joustavuutta sekä mahdollisuuksia kehittää uusia työmuotoja ja kokeilla toimintamalleja, joiden soveltuvuudesta ei ole varmuutta. Ennakolta tietämättömien uusien toimintamallien käyttöönotossa henkilöstö tarvitsee aikaa ja tilaa aiemmin oppimansa yhdistelyyn, uuden tiedon etsintään sekä reflektioon uusien ratkaisujen rakentamisessa. Uusi tilanne edellyttää herkkyyttä, luovuutta sekä kykyä vastata tarpeisiin. Osaamisen tukeminen ja motivointi tukevat uudistuksen toteutumista. Henkilöstön odotusten ollessa korkealla uudistuksen suhteen, he sitoutuvat ja osallistuvat intensiivisemmin toimintaan. Uudistusten johtamisessa kyse on todellisten vaikutusten etsimisestä, ei vain uudistusten näennäisestä toteuttamisesta. (Niiranen ym. 2010, 40–44, 77.)

Kuntien julkisia organisaatioita koskevat erityispiirteet tuovat strategiseen johtamiseen yksityissektoriin verraten erilaisia haasteita. Julkisilla palveluilla on useita rooleja ja sidosryhmien odotukset poikkeavat toisistaan. Tulevaisuudessa organisaatioissa korostuvat osaamisen kehittäminen sekä eettisten periaatteiden noudattaminen asiakaslähtöisyyden, vaikuttavuuden, tuloksellisuuden ja tehokkuuden vaatimuksista. Rajallisilla resursseilla ei voida vastata tulevaisuuden haasteisiin ilman osaamisen jakamista. Organisaation strategian ja henkilöstön osaamisen integroitessa toisiinsa osaamisen johtamisella voidaan edistää kehittymistä siten, että toiminnalle asetetut strategiset tavoitteet saavutetaan. Henkilöstön osaaminen on vastine haasteisiin. (Huotari 2009, 70–73, 106–109.)

Tulevaisuuden digitalisoitu työ vaatii työntekijöiden ohessa resurssia myös henkilöstöjohtajilta. Haasteita toimintatapojen kehittämiseksi luo ennalta arvaamattomien toimintojen suunnittelu. Johto on työntekijöiden ohessa avainasemassa digitaalisten toimintatapojen mahdollistamisessa. Johtolla on kärkimahdollisuus uuden työn ja uusien roolien tunnistamisessa sekä näistä syntyvien mahdollisuuksien välittämisessä työntekijöille. Oleellista on työntekijöiden aktiivinen osallistuminen työnsä innovointiin. (Swipe 2016.)

Siun sotessa osaamisen johtamisen lähtökohdat ovat perehdytys, osaamistarpeiden ennakointi, kehittäminen yksilö- ja yhteisötasolla, kehityskeskustelut, henkilöstön täydennyskoulutus sekä resurssien kohdentaminen. Siun soten henkilöstöstrategia koostuu kuudesta toiminnallisesta tavoitteesta, jotka ovat osaava ja riittävä henkilöstö, osaava johtaminen, yhteistoiminnassa onnistuminen, toimivat tietojärjestelmät, terveelliset ja turvalliset työolosuhteet sekä palvelussuhde-ehtojen harmonisointi. Siun soten henkilöstöstrategia painottaa ammattilaisten osaamista organisaation johtamisessa. Tavoitteena on henkilöstön kanssa yhdessä osallisuutta edistäen yhteisten toimintatapojen kehittäminen. (Bjerregård Madsen & Pulkkinen 2017, 5–10; Sinervo & Silvàn 2017.)

Ainutlaatuisessa muutoksessa, jossa sosiaali- ja terveystalvet integroituvat maakunnallisiksi henkilöstön osaamisen johtaminen korostuu. Palveluiden integraatio ei onnistu pelkillä organisaatiomuutoksilla. Palvelujen kehittäminen asiakkaille vaatii uusia toimintatapoja. Tulevaisuudessa osaamisen vaatimukset kohdentuvat moniammatilliseen tiimityöhön, sosiaali- ja terveystalveluiden laajaan tuntemukseen sekä verkostojen johtamiseen. Kokonaisuutena uuden osaamisen vaatimukset eivät ole vielä tässä muutosvaiheessa tiedossa. Ketteriä kokeiluja ja osaamisen johtamista siten tarvitaan. (Bjerregård Madsen ym. 2017, 5–10; Sinervo ym. 2017.)

## **4 Kehittämisprosessin toteutuksen kuvaus**

### **4.1 Kehittämisprosessin tavoitteet ja kehittämistehtävät**

Opinnäytetyön asiakaslähtöinen kehittämisprosessi kohdentui Joensuun kantakaupungin aikuissosiaalityöhön. Opinnäytetyön tavoitteena oli edistää sosiaalipalveluiden saatavuutta monikanavaisemmin sekä kehittää henkilöstön palvelusaamista kokeilemalla uusia digitaalista menetelmiä. Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä, jossa hyödynnettiin demokraattisia ja osallistavia menetelmiä.

Kehittämistehtävät Joensuun kantakaupungin aikuissosiaalityössä:

1. Selvittää asiakaslähtöisesti millaiset monikanavaiset digitalisaation mahdollistamat yhteydenpitomenetelmät hyödyttäisivät aikuissosiaalityön asiakkaita, olisivat tarkoituksenmukaisia ja tukisivat palveluiden saatavuutta
2. Tuottaa suositukset digitaalisten menetelmien hyödyntämisestä sosiaalipalveluissa

### **4.2 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta**

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on väljä yleiskäsite, joka yhdistää kehittämistoiminnan sekä tutkimuksellisen lähestymistavan. Pääpaino on kehittämistoiminnassa, konkreettisessa tekemisessä, mutta kehittämisessä sovelletaan ja hyödynnetään tutkimuksen logiikkaa ja menetelmiä. Kehittämistyössä pyritään siten hyödyntämään tutkimuksellisia periaatteita. Tutkimus tuottaa uusia asioita ja tietoa, joita sovelletaan vuorovaikutuksellisuuden ja reflektion jälkeen käytäntöön. Kehittäminen on käytännön asioiden korjaamista, parantamista sekä edistämistä aidossa ympäristössä. Kehittämisen tavoitteellisuus on tahtotilassa muutokseen kohti jotakin aikaisempaa parempaa tai tehokkaampaa. Tutkimuksellista kehittämistoimintaa määrittävät näkö-



kulmat ovat: kehittämisprosessi, toimijoiden osallisuus sekä tiedontuotanto. Näkökulmat rakentavat kehittämistoiminnan metodisen ytimen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 18–20; Toikko & Rantanen 2009, 15–16, 19, 21–22, 42, 60.)

Tutkimuksellisuus kehittämistyössä tarkoittaa tutkimusaineiston tuottamista dokumentoinnin ja monitoroinnin kautta aikaisempaan teoreettiseen tietoon peilaten. Prosessi etenee järjestelmällisesti, analyyttisesti sekä kriittisesti. Tutkimuksellisuus kehittämistyössä edistää kehittämistoiminnan tulosten käyttökelpoisuutta sekä siirrettävyyttä. Tutkimuksellinen kehittämistyö ei tavoittele välittömiä tuloksia, jotka ratkaisivat käytännön ongelmia, vaan korostaa argumentaatiota. Tuloksien tulee olla sellaisia, että ne voidaan asettaa laajaan kontekstiin. Tutkimus ei määritä kehittelemistä, vaan tarjoaa kehittämiselle menetelmiä ja soveltamiseen kuuluvan analyyttis-tieteellisen ajattelutavan. (Ojasalo ym. 2009, 20–21; Toikko ym. 2009, 10, 156–157.)

Kehittäminen voi suppeimmillaan olla yhden tai yksittäisten työntekijöiden työskentelyn tai ammatillisen osaamisen kehittämistä. Usein tavoitteena on muutos työmenetelmissä tai tavoissa, kuten uusien työvälineiden käyttöönotto koulutuksellisen intervention kautta. Laaja-alaisesti kehittämisellä voidaan tarkoittaa koko organisaation yhteisten toimintatapojen selkeyttämistä tai eri organisaatioita ja toimijoita koskettavaa aluekehittämistä. (Toikko ym. 2009, 14–17.)

Useissa organisaatioissa laatutyö on osa arkista kehittämistoimintaa. Kehittämisen ollessa osa organisaation perustoimintaa se rytmitetään tietyn mittaisiin jaksoihin. Tyypillisesti työyhteisöissä on yhtäaikaisesti käynnissä useita eri kehittämistoimenpiteitä. Kehittämisen ollessa koko organisaation yhteistä toimintaa työntekijöillä on realistiset mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä ja siihen linkittyviin ratkaisuihin. Työntekijöiden rooli työn kehittäjinä korostuu vahvaa osaamistasoa vaativissa asiantuntija-ammateissa. (Toikko ym. 2009, 14–17.)

Kehittämistoiminta on yksi keskeisin työelämän oppimisen sekä osaamisen alueista. Kehittämistoiminta läpileikkaa nykytyöelämää ja yhteiskuntaa kaikilla tasoilla mahdollisesti. 2000-luvun suomalaista työelämää kuvaa vahva muutos aina työtehtävistä

yhteiskuntarakenteisiin. Globaali kilpailukyky digitalisoituvassa ja verkottuvassa toimintaympäristössä voidaan taata innovaatiotoiminnalla. Kehittämistoiminnan tulisi tuottaa työelämään tietoa, joka kehittää ja uudistaa työelämän osaamis- ja tietopohjaa. (Ojasalo ym. 2009, 3, 12–13, 28; Toikko ym. 2009, 7–9.)

Kehittämisoite on muuttunut keskushallintokeskeisestä toimijalähtöiseksi kehittämiseksi lähtien paikallisista kehittämistarpeista. Toimijalähtöiselle kehittämiselle ominaisia ovat avoimuus kontekstuaalisille tekijöille, ennakoimattomuus ja prosessinomainen eteneminen sekä yhteistoiminnallinen dialogi. Toimijoiksi voidaan kuvata asiantuntijat sekä paikalliset organisaatiot, mutta myös kansalaiset ja palveluiden käyttäjät tulisi nähdä todellisina toimijoina. Avoin asiantuntijuus korostaa asiakas- ja kansalaislähtöisyyttä. Kansalaiset ovat omien asioidensa parhaita asiantuntijoita. Tuloksellisen toteutuksen ehtona on kaikkien tärkeiden osallistujien tai vaikutuksen kohteena olevien intressi- ja sidosryhmien huomioiminen ja osallistuminen sekä suunnitteluun, että toteutukseen. (HCI Productions Oy & PDGE Oy, 2014; Toikko ym. 2009, 49, 53, 89–90.)

Toimijoiden erilaiset näkemykset mahdollistavat osallistujien osallisuuden, yhteisen dialogin ja aidon kehittämisen vaihe vaiheelta. Osallistava kehittäminen pyrkii muutokseen vapauttamalla toimijat perinteisistä ajatusmalleista ja ideologioista. Suunnitelmaa korjataan ja muokataan koko toteutuksen ajan yhteistoiminnallisesti. Kehittämisen tuloksia ei voida ennalta määrittää, vaan ne muovautuvat yhteisen dialogisen prosessin myötä. Moniääninen dialogi tuottaa vastaukset kysymyksiin sekä ratkaisut haasteisiin. Tavoitteena on saavuttaa osallistujien ymmärrys omasta toiminnastaan. Kehittämistoiminta tähtää toimintojen harmonisoitumiseen, integraatioon sekä sopeuttamiseen. (Toikko ym. 2009, 9–15, 46–47, 56, 166.)

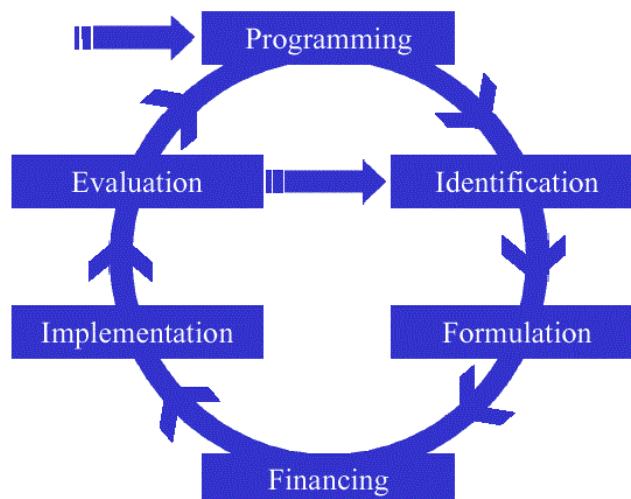
Kehittämistoiminta on pitkäaikainen sosiaalinen prosessi, joka vaatii muokkaamista ja sopeutumista. Kehittämisprosessin vaiheille tulee antaa vapautta, jotta ne eivät menetä prosessin ydintä: dialogisuutta sekä reflektiivisyyttä. Prosessissa syntyvän uuden tiedon kautta toimintaympäristö ja toiminta muuttuvat. Toiminnan ohjaus pe-

rustuu toimijoiden jatkuvaan uuden oppimiseen, erilaisiin toisin tekemisen kokeiluihin. Tieto ja kokemukset ohjaavat näin muuttuvaa ja ennakoimatonta kehittämistä. (HCI Productions Oy & PDGE Oy, 2014; Toikko ym. 2009, 50–52, 69–72.)

### 4.3 Kehittämisprosessi Project Cycle Management -mallin mukaan

Kehittämisprosessi kuvataan yksinkertaistetuilla suoraviivaisilla kaavioilla, automatisoituina tai annettuina malleina. Käytännössä vaiheet eivät ole irrallisia, vaan ne sulautuvat ja limittyvät toisiinsa kehittämisprosessin aikana. Prosessi ei yleensä ole looginen ja tarkasti etenevä. Kaikki vaiheet tukevat ja täydentävät toisiaan eteenpäin vievän projektisykliajattelun mukaisesti. Prosessorientoituneessa kehittämisessä korostuvat kehittämisen reflektiivisyys sekä jatkuva uudelleenarviointi. (HCI Productions Oy & PDGE Oy, 2014; Toikko ym. 2009, 50–52, 69–72.)

Kehittämisprosessi voidaan hahmottaa lineaarisen mallin mukaan. Se voidaan kuvata Project Cycle Management (PCM) -mallin mukaisena viiteen tai kuuteen osaan jakautuvana kehänä. Tavoitteena on tavoiteorientoitunut projektisuunnittelu, jolla on aina etukäteen määrätty aloitus- ja päättymispäivämäärä. (HCI Productions Oy & PDGE Oy, 2014; Toikko ym. 2009, 64–65.)



Kuvio 2. Projektisyklin eri vaiheet. (HCI Productions Oy & PDGE Oy, 2014).

Ohjelmointi (programming) aloitetaan kokonaisuuden työstämisellä sekä kartoitetaan toteutukseen vaikuttavat tekijät. Tässä käynnistysvaiheessa varmennetaan myös strateginen kytkeytyminen poliittishallinnollisiin päämääriin. Identifiointi (identification) vaiheessa suoritetaan tarvittavia selvityksiä idean tarkoituksenmukaisuuden ja toimintamahdollisuuksien tarkentamiseksi. (HCI Productions Oy & PDGE Oy, 2014; Toikko ym. 2009, 64–65.)

Idean arviointi ja suunnitteluvaiheessa (formulation) arvioidaan hankkeen tarkoituksenmukaisuus sekä toteuttamiskelpoisuus kokonaisuutena. Tässä vaiheessa laaditaan alustava projektisuunnitelma, josta ilmenevät aikataulu, budjetti, riskianalyysi, resurssianalyysi, projektiorganisaatio, työsuunnitelma sekä viestintä- ja dokumentointisuunnitelma. (HCI Productions Oy & PDGE Oy, 2014; Toikko ym. 2009, 64–65.)

Rahoitusvaihe (financing) voidaan sisällyttää arviointi ja suunnitteluvaiheeseen, jolloin kehä jakautuu viiteen osaan. Kuuteen osaan jakautuvassa kehässä rahoitusvaihe kuvataan omana vaiheenaan, jossa hankkeen toteuttaja sitoutuu toteuttamaan ja rahoittamaan hankkeen esitetyn suunnitelman mukaisesti. (HCI Productions Oy & PDGE Oy, 2014; Toikko ym. 2009, 64–65.)

Seuraavassa kuviossa 3 on Joensuun kantakaupungin aikuissosiaalityön 100 päivän kehittämisprosessi kaaviona kuvattuna. Teorian mukaisesti prosessissa suunnitelma, toteutus ja arviointi limittyivät toisiinsa.



Kuvio 3. Kehittämisen prosessi kaaviona kuvattuna.

Kehittämisen prosessin ohjelmointivaihe (programming) alkoi joulukuussa 2016 opinnäytetyön tekijän laatimasta mind map muotoon laaditusta visiosta sekä ideapaperista. Visio muodostui teoreettisesta aineistosta sekä asiakkaiden, henkilöstön ja verkoston vapaamuotoisista haastatteluista. Tässä vaiheessa varmennettiin aiheen soveltuvuus Siun soten strategiaan linjauksiin. Lähtötilanteessa Joensuun kantakau-

pungin aikuissosiaalityössä ei ollut käytössä digitaalisia palveluja. Palveluiden kehittämisen tarve nousi esiin asiakas ja verkostopalautteissa. Palautteissa korostui työntekijöiden hankala saavutettavuus. Identifiointivaiheessa määriteltiin teorian ja toimintaympäristön aineistojen perusteella tarkoituksenmukaisuus sekä laadittiin tavoitteet. Pää tavoitteeksi asetettiin asiakaslähtöisten digipalveluiden kehittäminen Joensuun kantakaupungin aikuissosiaalityössä.

Dynaaminen kehittäminen rakentuu nykytilan ongelmaan tai tulevaisuuden ihanne-tilan visioon. Kehittämisen tavoitteita on usein yksi tai kaksi. Ne tulee pystyä perustelemaan konkreettisesti. Kehittämistoiminnan perustelut vastaavat siihen, miksi juuri tämä asia vaatii erityisiä kehittämistoimenpiteitä. Perusteluissa otetaan kantaa myös kehittämisen yleiseen merkittävyyteen, johon vaikuttaa kehittämisteeman ajankohtaisuus. Kriittisesti valikoidun teoreettisen tiedon avulla haetaan näkökulma tutkimukselliseen kehittämistyöhön. Tietoperusta luo pohjan hankkeen suunnittelulle ja toteutukselle. (Ojasalo ym. 2009, 22–29; Toikko ym. 2009, 56–58.)

Teoreettisen tiedon lisäksi kehittämiskohteeseen liittyvää tietoa haetaan myös käytännöstä. Tarveanalyysi on nykytilan kuvaus, joka perustuu systemaattiseen aineistonkeruuseen. Perustelut nojaavat usein erilaisiin kartoituksiin tai jäsennyksiin. Usein ne toteutetaan yhtenä suhteellisen nopeana kehittämisprosessin osana. Kehittämistoiminnan perustelua edistää selkeä tavoitteenmäärittely. Tiedonlähteitä voivat olla tilastot tai alueen kansalaisille ja asiantuntijoille tehdyt haastattelut tai kyselytutkimukset. Laaja-alaista kehittämistä tavoiteltaessa edellytyksenä on laaja osallistujajoukko. Kehittämistoiminnan sosiaalinen luonne korostaa mahdollisimman monen osallisuutta kehittämiskeskusteluihin. Erilaisten lähdeaineistojen perusteella määritellään, fokusoidaan ja yksilöidään kehittämistarpeet. Priorisoinnin kautta laaditaan kehittämissuunnitelma ja tavoitteet mitä kehittämistoiminnalla tavoitellaan. (Laine 2007, 39; Ojasalo ym. 2009, 25–30; Toikko ym. 2009, 72–73, 75.)

Aikuissosiaalityön henkilöstöstä kehittämiseen osallistui 20 työntekijää: palvelusih-teereitä, sosiaaliohjaajia, sosiaalityöntekijöitä sekä kaksi johtavaa sosiaalityönteki-jää. Asiakkaat ja verkosto osallistuivat kehittämistyöhön digikokeiluihin osallistumi-sen sekä arvioinnin kautta.

Arviointi- ja suunnitteluvaiheessa (formulation) tammi–kesäkuussa 2017, opinnäyte-työn tekijä kävi resurssi- ja budjettineuvottelut toimeksiantajan sekä työyhteisökump-paneidan kanssa. Suunnitelman kirjoittaminen eteni prosessimaisesti teoria-aineis-ton sekä neuvottelujen vuoropuheluna. Rahoitusvaiheessa (financing) toteuttajat si-toutuivat toteuttamaan ja rahoittamaan kehittämissuunnitelman mukai-sesti. Karelia-ammattikorkeakoulun hyväksyttyä suunnitelman Pohjois-Karjalan Di-giSote-hanke eAmmattilaiset tulevaisuuden työelämässä sekä opinnäytetyön tekijä solmivat toimeksiantosopimuksen. Siun sote myönsi tutkimusluvan kesäkuussa 2017. Sadan päivän kokeilu toteutettiin 15.8.–22.11.2017.

#### **4.4 Kehittämissuunnitelman toteutusvaihe**

Toteutusvaiheessa (implementation) otetaan käyttöön suunnitelman mukainen malli, prosessi. Toteutusvaihetta seurataan monitoroinnin eli systemaattisen seuran-nan avulla. Ideaa voidaan tarkastella uusista näkökulmista, priorisoida tai laajentaa. Rajaamisen ja kohdentamisen jälkeen alkaa konkreettinen kokeiluvaihe. Kokeilu-vaihe toteutetaan yleensä jaksoissa, vaiheistamalla. Jaksojen aikana kerätään pa-lautetta ja niiden pohjalta muutetaan ja kehitetään toimintaa seuraavaan kokeilujak-soon. Toteutusta muutetaan siten tarvittaessa, jotta suunnitelmassa esitetyt tavoit-teet mahdollistuvat saavutettaviksi. (eOSMO 2017a; 2017b; HCI Productions Oy & PDGE Oy, 2014; Porvoon koulutuspalvelut 2015, 12,13; Riikonen, Seitsamo, Tuomi & Vanhala 2003, 23; Toikko ym. 2009, 58–60, 64–65.)

Toteutusvaihe (implementation) aloitettiin henkilöstön kehittämissiltapäivässä, työ-paja 1:ssä, joka pidettiin 15.8.2017. Päivään osallistui 16 työntekijää. Aiheen työstö toteutettiin Learning cafe menetelmällä.

Learning cafe eli oppimiskahvila on keskustelun, tiedon luomisen ja siirtämisen yhteistoimintamenetelmä. Menetelmän avulla ideoidaan ja opitaan käsiteltävästä teemasta. Keskustelu avaa näkemyksiä, joita yhteisen kielellisen pohdiskelun avulla pyritään selittämään. Kommentoinnin ja kyseenalaistamisen kautta pyritään konsensuseseen eli ryhmän yhteisen mielipiteen löytämiseen yhdessä oppimisen kautta. Learning cafessa tilaan pystytetään erilaisia pisteitä, jotka käsittelevät etukäteen valittuja teemoja. Osallistujat jaetaan pienryhmiin ja he kiertävät teemapisteet ohjatusti. Pisteeltä pisteelle siirtyvät pienryhmät pohtivat teemoja muiden tuotoksiin peilaten sekä innovoiden niitä edelleen. Lopuksi kaikki pisteet kootaan yhteen käyden kaikkien pisteiden anti läpi koko ryhmän kesken. (Innokylä 2015.)

Learning cafeen teemat muodostuivat vision kyseenalaistamisesta. Henkilöstö kiteytti asiakaslähtöiset kehittämistarpeet reflektoimalla ja tarkastelemalla kriittisesti asiakkaiden tarpeisiin vastaamista digitaalisin menetelmin. Työpaja 1:n Learning cafessa pisteitä oli kuusi. Teemat käsitelivät konkreettisia huomiota digikehittämiseen liittyen sekä kokeiltavien sovellusten äänestyksen. Kokeiluun äänestettäviä sovelluksia oli kahdeksan sekä kohta muu/mikä. Valintaa tuli perustella asiakaslähtöisesti. Pisteillä pohdittiin palveluiden nimeämistä, ylläpitoa sekä asiakkaiden palveluiden saatavuutta. Työpajan tuotokset koostettiin ja ne toimivat kehittämissuunnitelman runkona. Kokeiltaviksi menetelmiksi valikoituivat: Facebook, WhatsApp sekä asiakaspalvelu-Chat. Työpaja 1:n tulokset käytiin läpi viikkopalaverissa.

Prosessin toiminnan ja sen tuoman muutoksen takia on tärkeää, että tavoiteltu interventio on toimintaympäristön hyväksymä ja haluama. Kehittämistoiminta korostaa osallisuutta. Se on sosiaalinen prosessi, joka edellyttää vastavuoroista vuorovaikutusta ja aktiivista osallistumista. Osallistuminen perustuu dialogiin, jonka kautta tarkastellaan avoimesti kehittämis toiminnan perusteita, toimintatapoja ja tavoitteita. (HCI Productions Oy & PDGE Oy, 2014; Toikko ym. 2009, 89–90.)

Tuotoksien pohjalta sosiaalitoimeen perustettiin kokeilun ajaksi digikehittämistyöryhmä. Moniammatilliseen kehittämistyöryhmään kuului palvelusihteereitä, sosiaa-



liohjaajia sekä sosiaalityöntekijöitä. Työryhmä hyödynsi työpaja 1:stä saatuja tuloksia aikataulutetun kehittämisprosessin suunnitelman laadinnassa. Sosiaalitoimen digikehittämistyöryhmä kokoontui vuonna 2017 syys–marraskuun aikana kuusi kertaa. Kehittämiskokouksissa työryhmä kävi läpi kehitettävien menetelmien tilanteet sekä palautteet. Näiden pohjalta työryhmä päätti tarvittavat jatkotoimenpiteet sekä laati aikataulutettuja työnjakoa. Konkreettinen kehittäminen pilkottiin pienempiin kokonaisuuksiin. Jokaiselle tehtävälle nimettiin vastuuhenkilö, jonka tehtävänä oli vastata toteutuksesta hyödyntäen muun henkilöstön työpanosta. Työryhmän yhtenä tehtävänä oli lisäksi laatia markkinointi- ja viestintäsuunnitelma sekä huolehtia tuotettavien materiaalien selkokieliisyydestä ja käyttäjäystävällisyydestä.

Työtehtäviä organisoimalla työryhmien sekä vastuuhenkilöiden kautta, saavutetaan tarkoituksen mukainen työnjako. Organisointi syventää yhteistyötä, toimii ajantasaisen menetelmien käytön mahdollistajana sekä kohtuullistaa työn selkeyttäen tavoitteita. (eOSMO 2017a; 2017b; Porvoon koulutuspalvelut 2015, 12,13; Riikonen ym. 2003, 23; Toikko ym. 2009, 58–60.)

Palveluinnovaatiossa asiakkaiden rooli on keskeinen. Osallistuminen tarkoittaa kokeilutoiminnan viemistä asiakkaiden ja toimijoiden aitoihin toimintaympäristöihin. Osallistujat kokeilevat kehitettävää asiaa, palvelua tai tuotetta käytännössä. Asiakkaiden on helppo osallistua omasta ympäristöstään, omalla tavallaan kehittämistoimintaan. Asiakkaiden osallisuus on perusteltua, sillä heillä on tietoa, jota julkinen sektori voi kehittämisessä hyödyntää. Kokeileva toiminta korostaa osallistujien subjektiivisten kokemusten ja palautteiden merkitystä. Henkilöstön ja asiakkaiden osallisuudessa kyse ei ole ainoastaan parempien tulosten saavuttamisesta, vaan oikeudesta osallistua dialogiseen kehittämistoimintaan. Rinnakkainen dialogi mahdollistaa toisilta oppimisen, osaamisen jakamisen sekä intressivapaiden kompromissien syntyminen. Parhaimmillaan se mahdollistaa aikaisemmista näkökulmista poikkeavan ratkaisun. (Ojasalo ym. 2009, 14; Toikko ym. 2009, 90–93, 100–101.)

Asiakas- ja toimijalähtöinen kriittinen kehittäminen perustuu ennalta arvaamattoman lopputuloksen tavoitteluun. Muutos tuotetaan yhdessä, ei ennalta määriteltynä. Kehittäminen on siten tasavertainen ja demokraattinen prosessi. Kriittisessä kehittämisessä asiakkaat, kansalaiset sekä työntekijät nousevat kehittäjiksi. Kyse on uudeltaisesta tiedon tuottamistavasta. Tietoa tuottavat he, jotka sitä tarvitsevat. (Toikko ym. 2009, 164–165.)

#### **4.5 WhatsApp-sovelluksen sekä Facebook-yhteisöpalvelun kokeilu**

WhatsApp-sovellusta käytetään tekstiviestin tavoin. Menetelmä mahdollistaa reaaliaikaisen ohjauksen, neuvonnan, ajanvarauksen sekä yhteydenottopyynnön. Viestintäsovellus toimii Internetin kautta. Useissa kahviloissa ja esimerkiksi nuorisotiloissa on Free WiFi, ilmainen Internetti, jota käyttäjä voi hyödyntää. WhatsApp mahdollistaa maksuttoman yhteydenoton viestillä tai puhelulla, ilman puhelinliittymän puhe-aikaa. Sovelluksen ryhmäkeskusteluiden avulla voi jakaa viestejä, kuvia ja videoita 256:lle henkilölle kerrallaan. WhatsApp-sovelluksella on mahdollista lähettää myös PDF-tiedostoja, dokumentteja, ääniviestejä sekä keskustella kasvokkain videopuheluiden avulla. (WhatsApp Inc. 2018.)

Elokuussa 2017 työpaja 1:ssä linjattiin WhatsAppin yhtenäisiä käytänteitä. Profiilikuvaksi valittiin Siun soten logo. Profiilin nimeksi sovittiin ammattinimike ja työntekijän etunimi, kuten sosiaaliohjaaja Matti tai sosiaalityöntekijä Maija. Asiakaspalautteiden mukaan ammattinimike on helpompi löytää puhelinvalikosta kuin muistaa työntekijän nimi. Henkilöstö päivitti sovelluksen tilaksi: Joensuun aikuissosiaalityön tavoitat myös WhatsAppista. Työpaja 1:ssä linjattiin, että henkilöstö voi käyttää emojiä keskusteluissa, joihin ne luonnollisesti sopivat, etenkin jos asiakkaat niitä itse käyttävät.

WhatsAppa alkoivat käyttämään vuoden 2017 syyskuun aikana puolet 18–30-vuotiaiden nuorten kanssa työskentelevistä sosiaaliohjaajista sekä sosiaalityöntekijöistä. Lokakuun 2017 aikana kaikki nuorten kanssa toimivat työntekijät olivat otta-

neet käyttöönsä WhatsApp-sovelluksen. WhatsAppia hyödynsivät myös 18–65 vuotiaiden kohderyhmästä asunnottomien sosiaaliohjaaja sekä sosiaalisen talousneuvonnan ja ohjauksen sosiaaliohjaaja.

Lisäksi Joensuun kantakaupungin kuntouttavan työtoiminnan alkuarvioinnissa toimiva sosiaaliohjaaja kokeili WhatsAppia. Sosiaaliohjaaja testasi sovellusta 15:sta koulutukseen ja työhön suuntavan aktiiviasiakkaan kanssa. Toisen kokeiluryhmän muodostivat osa alkuhaastatteluihin kontaktoitavista 160:sta 18–65-vuotiaasta asiakkaasta. Asiakkaille oli tehty aktivointisuunnitelma ja heitä tavoiteltiin palvelun tarjoamisen näkökulmasta. Kehittämistyön lähtökohtana olivat haasteet alkuhaastatteluihin ohjautumisessa aktivointisuunnitelman jälkeen. Kokeilua edeltävänä aikana oli ilmennyt, että asiakkaat eivät vastanneet työntekijän yrityksen numerosta soittamaan puheluun.

Syyskuussa 2017 kokeilun alkuvaiheessa asiakkaille, jotka eivät vastanneet puheluun, lähetettiin puhelun jälkeen tekstiviesti. Haasteeksi osoittautui, että yrityksen numerosta lähetetty viesti näkyi asiakkaalle matkapuhelinnumerosta lähteneenä. Lokaan 2017 alusta kontaktiprosessia tehostettiin WhatsApp-kokeilulla. Mikäli asiakas ei reagoinut vastaamattoman puhelun jälkeen lähetettyyn tekstiviestiin viikon kuluessa, lähetti sosiaaliohjaaja asiakkaalle WhatsAppilla yhteydenottopyynnön.

Joensuun kantakaupungin aikuissosiaalityö avasi Facebook-sivut vuoden 2017 syyskuussa. Sivusto nimettiin Joensuun sosiaalitoimen Facebook-sivuiksi. Asiakaspalautteiden mukaan sosiaalitoimi koettiin sanana kuvaavampana ja tutumpana kuin aikuissosiaalityö. Facebook toimi informatiivisena kanavana, jossa tiedotettiin ajankohtaisista asioista sekä Joensuun alueen palveluista ja mahdollisuuksista. Sivustolta löytyivät linkit sosiaalitoimiston Chat-palveluun sekä täydentävän ja ehkäisevän toimeentulotuen sähköiseen hakemuslomakkeeseen. Joensuun kantakaupungin aikuissosiaalityön digityöryhmä ylläpiti sivustoa kokeilun ajan. Koko työyhteisö osallistui innovoimaan sivuston julkaisuja. Myös verkosto toimitti materiaalia sivustolle jaettavaksi. Sivut olivat julkiset ja ne oli mahdollista nähdä, vaikka omaa Facebook profiilia ei olisikaan.

#### **4.6 Aikuissosiaalityön Chat-kokeilu**

Kesäkuussa 2017 käytiin neuvotteluja ja sovittiin Chat-palvelun avaamisesta linkkinä Joensuun kantakaupungin aikuissosiaalityön yhteystiedot verkkosivun osioon. Neuvotteluissa sovittiin myös kustannuksista sekä palvelun avaamiseen liittyvästä teknisestä aikataulusta. Tuolloin palvelun avaaminen näytti mahdolliselta nopeassa aikataulussa. Aikuissosiaalityön käytössä olevan puhelupalvelujärjestelmän alle rakentaminen näytti yksinkertaiselta ja mahdolliselta toteuttaa jopa muutamissa tunneissa.

Elokuussa 2017 jatkoneuvotteluja käytiin sähköpostitse sekä Skype-kokouksin. Neuvottelut liittyivät Chatin ulkoasuun, testiversion rakentamiseen, datan tallentamiseen sekä henkilöstön kouluttamiseen. Syyskuussa 2017 henkilöstön viikkopalaverissa laadittiin Chat-päivystysvuorot. Jokaiselle vuorolle ilmoitautui kaksi työntekijää. Kokeilun aikana sosiaaliohjaajan tai sosiaalityöntekijän työparina kokeiluun osallistui myös muu henkilökunta. Työparityöskentelyllä pyrittiin varmentamaan koko toimipisteen kattava osaamisen jakaminen sekä kollegiaalinen tuki. Vuoden 2017 syyskuun lopussa kahdeksan työntekijää osallistui Chat-koulutukseen.

Kehittämissuunnitelma tukee henkilöstöä poistumaan työrutiineista ja siirtymään mukavuusalueen ulkopuolelle. Esimiestyössä kehittämissuunnitelman toteuttamisen tukeminen konkretisoituu koulutustarpeiden kartoittamisen kautta. Esimies järjestää henkilöstölle tarvittavaa ohjausta, tukea sekä koulutusta. Toiminnallaan esimies edistää positiivista yhteistoiminnallista kehittämishenkeä. Kehittämissuunnitelman tulee kuvata oppimisprosessia, kuinka laaditut tavoitteet saavutetaan. Tämän oppimisprosessin kuvaaminen edellyttää esimiehiltä erityisesti osaamisen johtajuutta. (eOSMO 2017b; Porvoon koulutuspalvelut 2015, 12,13.)

Syyskuussa 2017 neuvottelut jatkuivat Chat-linkin sijaintiin sekä Chat-lomakkeiden teksteihin liittyen. Siun soten ohjeistuksien kehittyminen kokeilun aikana haastoi kehittämistyön suunnitelman jatkuvaan muutokseen. Muuttuneiden ohjeistuksien myötä Chat-palvelua ei ollut mahdollista avata suunnitellusti verkkosivuilla kohde

toimipisteen yhteystiedot osioon yksittäiselle kunnalle pienempään palvelualueeseen rajattuna. Siun sote järjestää 14:n kunnan palvelut yhtenäisillä periaatteilla ja tällä periaatteella toimivat myös verkkosivut. Siun soten ohjeistuksien mukaan palvelun oli palveltava kaikkien 14:n kunnan asukkaita. Chat avautui Siun soten graafisten ohjeiden mukaan Siun soten aikuissosiaalityön etusivulle.

Työpaja 1:ssä oli päätetty Chatin olevan avoinna maanantaisin ja keskiviikkoisin. Syyskuussa 2017 Siun soten säästötoimet vähensivät kokeiluun osallistuvia resursseja. Resurssien vuoksi Chat avattiin kerran viikossa avoinna olevaksi. Kokeilun lähtökohtana oli, ettei Chat-palvelua avata tilapäisellä hanketyövoimalla. Tavoitteena koko kehittämisprosessin ajan oli luoda sellaisia palveluja, joilla olisi toimiessaan realistiset mahdollisuudet jäädä pysyviksi toiminnoiksi kokeilun jälkeen. Chat-palvelusta oli tarkoitus laatia kokeiluvärsio henkilöstön perehdyttämistä varten. Kokeiluvärsion aikana työntekijöiden oli tarkoitus antaa palautetta ja luonnosvärsiota oli näin tarkoitus kehittää edelleen ennen julkaisua. Käyttöönoton viivästyisestä johtuen Chat avattiin suoraan julkisena.

Joensuun kantakaupungin aikuissosiaalityö kokeili Chat-palvelua Suomessa ensimmäisten sosiaalitoimistojen joukossa 4.10.–22.11.2017. Palvelu oli avoinna kahdeksan kertaa kokeilujaksolla. Palveluaika oli keskiviikkoisin klo 13–15. Chatissa oli mahdollista saada neuvoja ja ohjausta nimettömästi omasta tai läheisen tilanteesta elämän eri tilanteisiin liittyen sosiaalialan ammattilaisilta. Chatissa ei voinut hoitaa tunnistautumista vaativia henkilökohtaisia asioita. Chat-palvelua arvioitiin SWOT-analyysin avulla.

#### **4.7 Seuranta ja arviointi kehittämisprosessin aikana**

Kehittämisprosessin analyttisin alue on arviointi, joka ohjaa tiiviisti koko kehittämisprosessia. Arviointi ei ole erillinen vaihe, vaan se linkittyy prosessin kaikkiin vaiheisiin. Kehittämistoiminnan arviointi muodostuu useista aineistoista, joita analysoidaan koko prosessin ajan. Kehittämistoiminnan arviointi tuottaa tietoa, joka voi muuttaa

kehittämistoimintaa, mutta myös arviointia. Arvioinnin kautta analysoidaan systemaattisesti toimintaa, lähtökohtia sekä eettisyyttä. Kriittisesti analysoidaan saavuttaako kehittäminen tarkoituksen ja tavoitteet, jotka kehittämissuunnitelmassa on laadittu. Osallistavaan arviointiin äänensä tuovat sidos- ja eturyhmät. Eri tahoja osallistavan arvioinnin kautta kehittämisprosessin eri vaiheissa saavutetaan yhteinen näkemys kehittämisen haasteista ja vahvuuksista. (Ojasalo ym. 2009, 47; Toikko ym. 2009, 61, 82, 162.)

Ammattilaisten tehtävänä on kehittää menettelytapoja ja työkäytäntöjä vastaamaan asiakkaiden tarpeita sekä ammattietiikkaa. Ammatillaiset ovat vastuussa asiakkaille toiminnan tasosta. Toteutus voidaan tehdä itsearvioinnin kautta, erilaisilla arviointimenetelmillä, täydennyskoulutuksella sekä asiakaspalautteiden keräämisen kautta. (Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry 2013. 11–15.)

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta edellyttää monipuolista seuranta. Kehittämis-toiminnan käytännön kehittämisen välineenä voidaan pitää dokumentaatiota. Seuranta systematisoidaan eri tavoin kerättäväksi dokumenttiaineistoksi, joka voidaan jäsentää neljään erilaiseen tyyppiin: virallinen toteutus, toiminnan kuvaus, epävirallinen seuranta sekä arviointidokumentointi. Nämä muodostavat arviointiaineiston. Virallisen toteutuksen seurannassa kuvataan toteutuneiden suoritteiden kuten osallistujien, asiakastapaamisten, päätösten tai talouslukujen määrällisiä tunnuslukuja. Nämä mittarit kuvaavat työn ulkoista luonnetta ja sen muutoksia. Suoritteiden määrä ei kerro työn tuloksellisuudesta tai vaikuttavuudesta. Muistiot ja raportit toimivat tärkeinä tiedonvälittäjinä osallistuville sidosryhmille sekä systemaattisesti analysoiville arvioijille. (Toikko ym. 2009, 80–82, 142–145, 154.)

Toiminnan kuvaus voidaan toteuttaa myös kalenteroinnin kautta. Kalenteri kuvantaa jälkikäteen prosessin etenemistä. Epävirallisen seurannan muodostavat työntekijöiden henkilökohtaiseen reflektioon perustuvat päiväkirjat tai havaintopäiväkirjat. Päiväkirjaa on tärkeä pitää koko prosessin ajan. Erilliset arviointidokumentit voidaan kerätä nykytilasta, mutta myös jälkikäteismateriaalina menneistä tapahtumista. Aineiston keräämismenetelmiä ovat kyselyt ja haastattelut, joilla kerätään osallistujien

käsityksiä kehitettävästä asiasta. Osallistavaa vaikuttavuutta arvioivien kyselyiden kautta saadaan tietoa, saivatko osallistujat kehittämistoiminnan kautta lisää osallistumismahdollisuuksia. Kyselyt todentavat löysivätkö osallistujat uusia tapoja vaikuttaa heitä koskeviin asioihin. Näin mitattuna vaikuttavuutta ei arvioida rakenteiden suunnasta vaan asiakasnäkökulmasta. (Toikko ym. 2009, 80–82, 142–145, 154.)

Kehittämisprosessin arviointi kytkettiin osaksi Joensuun kantakaupungin aikuissosiaalityön prosessien laadun seuranta ja arviointia. Arvioinnissa vastattiin kehittämissuunnitelman kysymyksiin mitä osaamista kehitetään sekä miten konkreettista osaamista kehitetään. Osa henkilöstöstä ylläpiti havaintopäiväkirjaa kokeilun ajan. Chat-palvelun päiväkirjaa henkilöstö kirjoitti yhdessä. Kehittämissuunnitelman seuranta varten laadittiin kaikkien reaaliaikaisesti saatavilla oleva kansio yhteiselle työasemalle. Kokousmuistiosta voitiin seurata ja analysoida toteutumista. Koko henkilöstön kanssa kehittämisprosessia tarkasteltiin kuukausittain viikkopalaverissa. Palaverissa käytiin läpi tilastot ja kokemukset, havainnot sekä innovoitiin ja luotiin tarvittaessa uusia toimintamalleja. Digityöryhmä arvioi toteutumista viikoittain ryhmäosaa-miskeskusteluissa.

Opinnäytetyön tekijällä oli vahva rooli seurannan toteutumisessa. Päivittäisessä arjessa seuranta tehtiin arkisen kommunikoinnin ja tekemisen rinnalla. Opinnäytetyön tekijä kirjasi palautteet sähköiseen taulukkoon sekä huomiot havaintopäiväkirjaan. Opinnäytetyön tekijä toimi reflektiopintana kehitystehtäviensä kanssa pohdiskelevien työntekijöiden kanssa ja mahdollisti henkilöstölle tukitoimia, joita he kehitystyönsä aikana kaipasivat.

Kehittämisprosessissa kehittäjä ei ole ulkopuolinen asiantuntija, vaan hän on aidossa vuorovaikutteisessa dialogissa toimijoiden kanssa. Kehittäjä toimii fasilitaattorina, jonka pyrkimys on kannustaa asiakkaita, työyhteisöä sekä verkostoa muutostyöhön. Prosessimaisessa kehittämisorientaatiossa tavoitteita ei ennalta määritellä tarkasti. Kehittäjä etenee tavoitteita ja suunnitelmia jatkuvasti reflektiivisesti arvioiden ja sen mukaan muokaten yhteistoiminnallisesti. Näin kehittäminen etenee pro-

sessimaisesti täydentyen. Kehittämispöytäkirjojen johtamisessa yhdistyvätkin projekti-päällikön sekä prosessiohjaajan tehtävät. Johtaja, joka ylläpitää ja vahvistaa omaa sekä henkilöstön aloitteellisuutta, motivaatiota, kehittämisorientaatiota ja -osaamista on kehittäjä. (Niiranen ym. 2010, 142, 163; Toikko ym. 2009, 9–10, 51, 55, 91.)

Työn ja työyhteisön kehittämisessä myös esimiesten ja johtajien rooli on syvälinen sekä operatiivisessa kuin strategisessa kontekstissa. Parhaimmillaan esimies osallistuu kehittämistyöhön aktiivisesti huomioiden kuitenkin sen, että jokaisen osallistujan ääni tulee kuulluksi. Johtamisen näkökulmasta merkityksestä on tiedostaa taustaintressit sekä mihin kehittämisellä tähdätään. Henkilöstön kehittämisessä mukana ovat aina yksilölliset sekä työnantajan intressit. Toimet tulee perustella avoimesti, sillä kehittyminen ja oppiminen ovat yksilöille tärkeitä asioita. Osaamisen johtamisen näkökulmasta kehittäminen nähdään välttämättömänä edellytyksenä henkilöstön perustehtävistä suoriutumisessa. (Niiranen ym. 2010, 139–140 148.)

Vuoden 2017 syyskuun alusta henkilöstö kirjasi ylös saamansa asiakas- ja verkostopalautteet, joita saivat kasvotusten, puhelimitse tai sähköisesti. Palautteet dokumentoitiin anonyymisti. Päivämäärät kirjattiin, jotta voitiin seurata palautteiden muuttumista kokeilun aikana. Henkilöstö palautti lomakkeen jokaisen kuukauden lopussa arviointikaavakkeeseen koostamista varten. Palautteisiin, joihin pystyttiin, reagoitiin nopealla aikataululla. Palautelomakkeessa oli oma kohta kehittämis ehdotuksille. Ehdotuksen esittäjä pystyi olemaan asiakas, työntekijä tai verkostotoimija. Näin koostui laaja-alaisesti erilaisia mahdollisuuksia kehittää toimintaa ja palveluita.

Vuoden 2017 syyskuun arviointilomakkeita analysoitaessa havaittiin, että henkilöstö sai palautetta vähän. Vuoden 2017 loka–marraskuun ajan palautteiden keräämistä laajennettiin sosiaalitoimessa asioineiden asiakkaiden ja verkoston lisäksi yli organisaatorajojen. Rajapintayhteistyön kautta palautteita pyrittiin saamaan kohdennetusti nuorilta, että palveluita voitaisiin kehittää jatkossa etenkin nuoria paremmin palvelevaksi. Kuusi sosiaalitoimen verkoston nuorisotoimijaa keräsi asiakaspalautetta kohdennetusti kokeilun ajan 18–30 vuotiailta nuorilta sekä nuorten kanssa toimivalta



verkostolta. Vuoden 2017 lokakuussa pidettiin työpaja 2. Tällöin suoritettiin väliarviointi. Arvioinnin työvälineinä käytettiin sovelluksien seuranta sekä saatuja palautteita. Työpaja 3:ssa 21.11.2017 laadittiin loppuarvio Learning cafe -menetelmällä.

Projekti päättyy selkeään aikarajaukseen ja loppuarviointiin (evaluation). Päätösvaiheeseen kuuluu loppuraportointi tuloksista asetettujen tavoitteiden ja mittareiden mukaisesti, projektiorganisaation purkaminen sekä jatkoideoiden esittäminen. (HCI Productions Oy & PDGE Oy, 2014; Toikko ym. 2009, 64–65.) Kehittämisprosessi päättyi ennalta määritettyyn päivämäärään. Päätösvaiheessa työryhmät purettiin. Päätösvaiheeseen kuuluva loppuraportti, opinnäytetyö, oli jätettävissä tarkastettavaksi maaliskuussa 2018. Opinnäytetyössä esitetään tulokset sekä suositukset.

## **5 Kehittämisprosessin tulokset ja arviointi**

### **5.1 WhatsAppin sekä Facebookin tulokset ja arviointi**

WhatsApp-sovelluksen arviointi toteutettiin kokeilun aikana SWOT-analyysin avulla. SWOT-analyysiin (kuvio 4) koostettiin asiakkaiden, henkilöstön sekä verkoston palautteet. Analyysiin kirjattiin odotukset ja kokemukset WhatsAppin käyttöön liittyen.

SWOT-analyysin avulla voidaan määritellä omaa asemaa ja suhdetta verkostoon. Menetelmän avulla osallistujat määrittelevät ja kirjaavat valitun teeman vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat. Perinteisesti käytetään nelikenttää, johon tulokset kirjataan. SWOT-menetelmä on helppokäyttöinen, eikä se vaadi toteutukseen suuria resursseja. Menetelmän kautta saatua tietoa voidaan jalostaa esimerkiksi ryhmätyön menetelmin. Näin saatua tietoa voidaan hyödyntää kehittämistyössä. (OK-opintokeskus 2015.)



Kuvio 4. SWOT-analyysi WhatsApp-sovelluksesta.

WhatsApp on pikaviestin, johon viestin lähettäjän oletusarvo on nopea vastaaminen. Kokeilun aloitusvaiheessa henkilöstö näki uhkaskenaariona informaatiotulvan, kontaktien määrän laajenemisen niin suureksi, ettei yhteydenottoihin pystyttäisi vastaamaan. Uhkana nähtiin uuden yhteydenottokanavan ruuhkauttavan entisestään riittämättöminä pidettyjä puhelinkontaktiaikoja. Kokeilun aikana henkilöstö pystyi vastaamaan viesteihin pääsääntöisesti saman päivän aikana. Muutamia kertoja vastaus

asiakkaalle lähetettiin seuraavana päivänä. Kontaktien määrät eivät kasvaneet kokeilun aikana hallitsemattoman massiiviseksi. Saapuneet viestit eivät keskeyttäneet tai häirinneet päivän aikana muuta asiakaspalvelua

Käyttöön otettaessa henkilöstö pohti haasteena tietoturvaa sekä kuinka henkilöllisyys varmennetaan. Kokeilun aikana WhatsAppin sisällöt ja keskustelut vastasivat tekstiviestikeskustelua. Viestit kohdentuivat ajanvaraukseen sekä nopeaan neuvontaan etuuksista. Sosiaalityön juridisen kirjaamisvaatimuksen näkökulmasta viestiketju oli helposti tallennettavissa ja liitettävissä asiakastietojärjestelmään. Sähköisen datan käyttäminen ei kuormittanut, vaan helpotti ja nopeutti kirjaamista.

Kokeilun aikana asiakkaista, joille tarjottiin kuntouttavan työtoiminnan palvelua, 1/3 ei vastannut sosiaaliohjaajan yritynumerosta soittamiin puheluihin. Vastamattoman puhelun jälkeen lähetettyihin tekstiviesteihin asiakkaat vastasivat useimmiten ottamalla yhteyttä sähköpostitse. Näistä asiakkaista osa ei edelleen vastannut puhelimeen, vaan halusivat kommunikoida myös jatkossa sähköpostilla. Kuntouttavan työtoiminnan sosiaaliohjaajan aktiivisessa ohjauksessa olevista asiakkaista valtaosa ei käyttänyt tekstiviestiä tai vastannut puheluihin. Kaikki sen sijaan käyttivät WhatsAppia ja toivoivat sosiaaliohjaajan kommunikoivan sovelluksen kautta. Kokeilun aikana kuntouttavan työtoiminnan asiakkaat ottivat aikaisempaa aktiivisemmin kontaktia WhatsAppin kautta sekä tiedottivat esimerkiksi paikalle saapumisen esteistä. Myös sellaiset asiakkaat, jotka eivät aikaisemmin olleet ilmoittaneet esteistä, ottivat yhteyttä WhatsAppin kautta. Sovelluksen myötä asiakaskontaktit tiivistyivät. Kontaktit olivat kevyitä, viikoittaisia, mutta intensiivisempiä verraten aikaisempiin tapaamisiin toimistolla noin kerran kolmessa kuukaudessa.

Emojien käyttäminen tuttujen asiakkaiden kanssa oli työntekijöille luontevaa. Kommunikointi WhatsAppin kautta ei haastanut työntekijän roolia. Rennompi tapa asetti sosiaaliohjaajat sekä sosiaalityöntekijät helpommin lähestyttävään rooliin. WhatsAppia käytettiin myös muistuttajana esimerkiksi sovitusta tapaamisista. Lisäksi WhatsApp mahdollisti asiakkaille lomakkeiden tai linkkien lähettämisen. Aikaisemmin henkilöstö ei pystynyt vastaanottamaan multimediatekstejä laitekannan vuoksi.

Facebook raportit ja kaaviot analysoitiin osaksi arviointia. Sivustolla julkaistiin materiaalia keskimäärin kerran viikossa. Informatiivisia julkaisuja jakoivat yksityishenkilöt sekä organisaatiot. Kokeilujaksolla tykkäyksiä kertyi yhteensä 29. Verraten valtakunnallisesti muiden sosiaalitoimistojen Facebook tykkäyksiin aikaväli huomioiden tuloista voidaan pitää hyvänä. Aikuissosiaalityön Chatin toimintaan liittyvät julkaisut keräsivät tykkäyksiä, jakoja ja sivuston seuraajia eniten. Asunnottomuuteen liittyvä julkaisu oli toiseksi kiinnostavin ja asunnottomien yön mainos kolmanneksi.

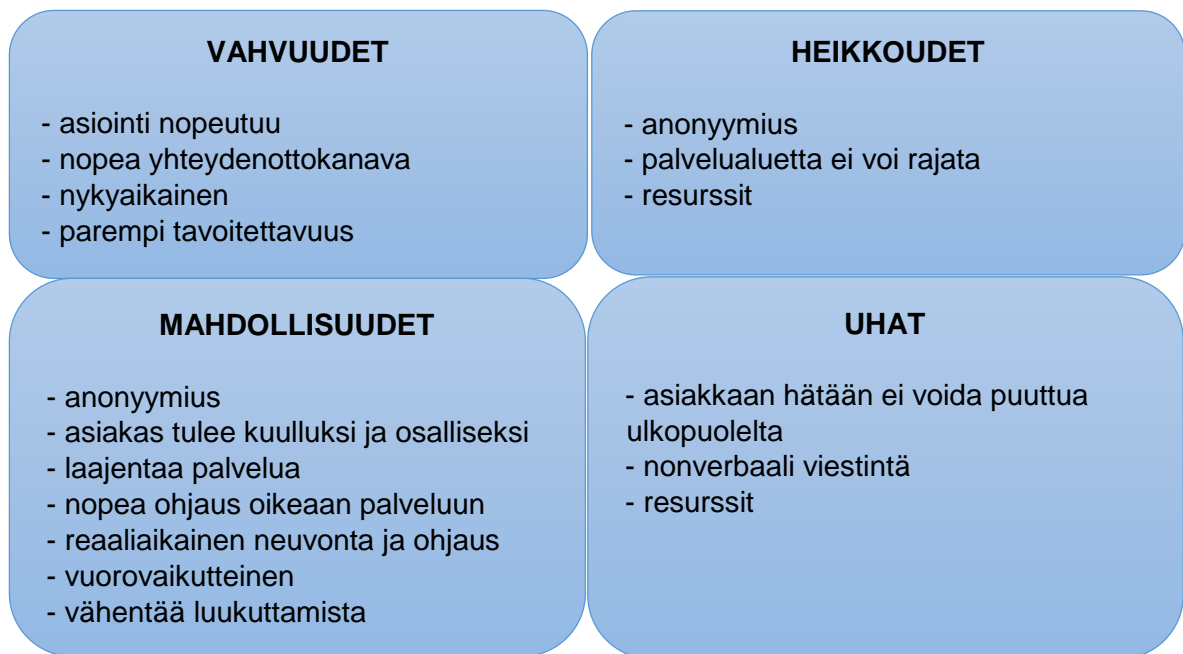
Henkilöstön puutteellinen someosaaminen ilmentyi siten, että julkaisuja julkaistiin ylläpitäjän, eli yksityishenkilön sivustolla, ei siis yksikön, kuten oli tarkoitus. Haastetta ylläpitäjille aiheutti myös se, ettei Facebookissa voinut jakaa yleisimpiä tiedostomuotoja: ppt, pdf, doc. Ylläpitäjille laadittiin kirjallinen ohjeistus ja koulutus tiedostojen muuttamisesta kuviksi. Osa työntekijöistä latasi Facebookiin myös älypuhelimensa, jolloin työntekijöille avautui mahdollisuus päivittää sivuja nopeasti ja vaivattomasti muun työn ohella. Kollektiivinen vastuu ylläpidossa toteutui, mutta kiiretyön viedessä päivittäinen työaika informatiivisen kanavan ylläpitoon jäi hyvin vähän aikaa. Kokemukset puoltavat, ettei yksikkökohtaisia Facebook-sivustoja ole mahdollista ylläpitää resurssien vuoksi. Organisaation yhtenäinen Facebook-sivusto on arvioinnin perusteella toimivampi. Henkilöstön ja yksiköiden tehtävänä olisi toimittaa julkaistavaa materiaalia. Julkaisun hoitaisi kohdennetulla työpanoksella viestintäyksikkö.

Yhteistyökumppaneissa sivusto ei herättänyt innostusta tai tarjonnut syytä seuraamiseen. Siun soten tietoturvaohjeistuksen mukaan asiakkaille ei ole mahdollista lähettää Facebookin kautta yksityisviestejä tai ylläpitää ryhmiä. Asiakkaalla ei siten yhteisöpalvelussa ole mahdollista ottaa yhteyttä tai tulla osalliseksi.

## **5.2 Asiakaspalvelu-Chat kokeilun tulokset ja arviointi**

Yleensä Chat rakennetaan järjestelmään työnorganoimista varten. Palvelua käytetään kontaktinohjausjärjestelmänä monikanavaiseseen ja tehokkaaseen henkilökohtaiseen asiakaspalveluun. Monikanavainen asiakaspalveluratkaisu mahdollistaa

kaikkien kontaktien ohjaamisen yhteen jonoon. Joensuun kantakaupungin aikuis-sosiaalityön tarkoitus ei ollut yhdistää puheluja sekä Chat-neuvontaa samaan palvelujonoon. Tavoitteena oli avata puhelupalvelun rinnalle toinen, uudenlainen yhteydenottomahdollisuus ja vastata näin asiakaspalautteissa esille tulleeseen tarpeeseen tavoittaa työntekijät paremmin. Chat-palvelua arvioitiin SWOT-analyysillä.



Kuvio 5. Chat-palvelun arviointi SWOT-analyysin avulla.

Työpaja 1:ssä tehdyssä alkuarviossa henkilöstö kantoi huolta, ymmärretäänkö Chat-palvelussa nonverbaalinen viestintä. Asiakaspalautteiden mukaan Chatin kautta oli helpompi ottaa yhteyttä kuin tulla asioimaan pitkien välimatkojen päästä tai jonottaa ruuhkautuneessa puhelinpalvelussa. Henkilöstön kirjoittaman Chat-päiväkirjan mukaan Chat-keskusteluissa ei noussut esiin yksinäisyyteen, asunnottomuuteen, mielenterveyteen tai päihteisiin liittyviä asioita. Chat-keskusteluiden pääteemana oli täydentävä ja ehkäisevä toimeentulotuki. Kysymykset liittyivät siihen, miten ja mistä tukea haetaan. Kysymyksiä esitettiin siitä, mistä internetsivustosta täydentävän ja ehkäisevän toimeentulotuen hakemus löytyy. Usein kysyttiin myös sosiaalityöntekijöiden yhteystietoja. Chat-teemat muutoin olivat: vuokravakuus, vuokran maksaminen, lasten vaate- tai harrastuskustannukset, silmälasien hankinta, ruokajakelu, hautausavustus, opintomaksut sekä opintoetuedet.

Chat-keskusteluja kokeilujaksolla oli yhteensä 12. Jälkikyselyyn vastasi neljä. Heistä kolme vastasi saaneensa neuvoa asiaansa sekä suositteli palvelua muille. Vapaaehtoisia palautteita tuli kaksi. Toinen kiitti palvelusta ja toinen kritisoi, että sosiaali-toimista saavat taloudellista tukea vain sellaiset henkilöt, jotka eivät kärsi köyhyydestä.

Henkilöstöstä kaikki kokivat Chatissa vastaamisen helpoksi ja nopeaksi. Sanamuotoja työntekijät joutuivat pohtimaan jonkin verran. Chat-päivystystä kuvattiin mielekkääksi ja mukavaksi kokeiluksi. Chatin vahvuudeksi nähtiin reaaliaikaisuus sekä yhteydenottokanavien moninaistuminen. Chat on nykyaikainen ja helppo yhteydenottokanava. Chatin anonymiteetti madalsi asiakaspalautteiden mukaan kynnystä kysyä ohjausta haastavassa elämäntilanteessa. Chat-kokeilun aikana verkosto koki saaneensa kysymyksiinsä vastaukset heti ja asiat selvisivät. Verkosto palautteiden mukaan palveluaika oli liian kapea.

### **5.3 Osaamisen kehittämisen ja johtamisen tulokset sekä arviointi**

Koko prosessissa, mutta etenkin aloitusvaiheessa koko henkilöstön osallistuminen innovointiin oli merkityksenkäs kehittämismotivaation sekä kokeiltavien menetelmien toteutuksen kannalta. Työpaja 1:n palautteissa henkilöstö nosti esiin yhteisöllisyyden ja työhyvinvoinnin näkökulmia. Yhdessä suunnitteleminen ja tekeminen koettiin voimavaraksi. Valtaosa työntekijöistä oli sitä mieltä, että kehitykseen tulisi panostaa ja kehittämisprosessiin sekä yhteiseen reflektioon tulisi varata aikaa sekä resursseja. Kehittämisprosessin henkilöstö kuvasi tuovan uutta kipinää työhön, nykyaikais-tavan työmenetelmiä sekä uudenlaista osaamista digivälineiden myötä. Haasteina nähtiin työmäärän lisääntyminen sekä resurssien riittämättömyys. Suuren asiakas-määrän koettiin haastavan kehittämiseen jäävää aikaa sekä voimavaroja. Koosteessa nousivat esiin anonymiteettiin ja tietoturvaan liittyvät asiat sekä netiketti ja sääntöjen tarve. Eri välineisiin ja ohjelmiin kaivattiin selkeitä ohjeita. Myös uusien työvälineiden tarve nousi esiin. Palautteissa näyttäytyi myös vahva muutostilanne liittyen Siun soteen sekä alueelliseen aikuissosiaalityöhön siirtymiseen.

Kehittämisen prosessin alussa koko henkilöstö lupautui osallistumaan aktiivisesti kokeiluun. Tämä prosessin aikana myös toteutui. Asiantuntijoiden osaamisen kehittäminen perustui asiakaslähtöisyyteen. Kehittämissuunnitelman aikana korostuivat henkilöstön osaamisen jakaminen eri vastuualueittain. Työntekijät kehittivät alueellisesti ja ikäluokallisesti erisisältöistä tiedottamista ja ohjausta. Näin saavutettiin koko tiimin resurssin käyttöönotto kohdennetusti. Kehittämistyön kokeilut mahdollistivat henkilöstön osaamisen kehittämisen tietojen ja taitojen päivittämisenä. Henkilöstö etsi tietoa ja tukea ongelmiin, osaamiseen sekä palveluohjaukseen myös Internetistä. Informaalista oppimista määrittivät työntekijöiden tarpeet. Henkilöstö laajensi ja syvensi verkkotyöosaamistaan myös jaettujen materiaalien sekä koulutusten kautta.

Digitaalisten järjestelmien käyttöön oli kokeilun aikana henkilöstöllä eritasoisia väliaineita. Kaikilla ei ollut tarvittavia älypuhelimia tai datapaketteja, joten sovellusten käyttöönotto ei ollut kaikille henkilökohtaisella tasolla mahdollista. Laittekustannuksiin ei ollut budjetoitu varoja, joten siirtyminen digiaikaan tapahtui taloudellisin perustein porrastetusti sekä jaetun osaamisen kautta. Haasteita kokeilujen aikana osaamisen suhteen ilmeni laitteistojen kanssa. Suurin haaste havaittiin heti kokeilujen alussa eri järjestelmien käytössä. Ongelma esiintyi kaikenikäisillä työntekijöillä.

Kehittämisen prosessin aikana työntekijöiden konkreettista osaamista laajennettiin tiedotteiden sekä koulutusten kautta. Kehittämisen prosessin ajan opinnäytetyön tekijä tiedotti henkilöstöä kokeilujen etenemisestä, haasteista sekä mahdollisuuksista. Tiedottaminen koettiin merkitykselliseksi henkilöstön keskuudessa. Tiedotteet olivat henkilöstön mielestä hyvin informatiivisia, käyttäjäystävällisiä ja ohjeet olivat seikka-peräisiä sekä yksityiskohtaisia. Henkilöstö esitti avoimesti koko prosessin ajan ohjaus ja koulutus tarpeita ja niihin reagoitiin nopeassa syklissä. Henkilöstö myös hyödynsi konkreettisesti käytännössä osaamisen jakamista kokeilun aikana. Työyhteisö jakoi osaamista arjessa muun muassa käyttövinkein eri sovelluksiin liittyen. Työntekijät, joille sovellukset olivat entuudestaan tuttuja, tukivat työntekijöitä, joille sovellukset olivat tuntemattomampia. Koulutuksiin osallistui henkilöstöstä osa ja he jakoivat osaamistaan muulle henkilöstölle käytännönläheisesti.

Opinnäytetyön tekijän oppimisprosessi kohdentui tutkimukselliseen kehittämistyöhön sekä osaamisen johtamiseen. Kehittämisprosessin johtaminen linkittyi asiakkaiden kohtaamiseen, asiakas-, henkilöstö- sekä ja verkostopalautteen koostamiseen, työpajojen, kokousten sekä prosessiarvioinnin johtamiseen. Johtamisen tukena oli vahva yhteys työn substanssiin. Tutkimuksellisessa kehittämissuunnitelmassa kehittämistyöhön osallistuvan henkilöstön substanssiosaamisen tunnistaminen ja sitä kautta edelleen kehittäminen olivat avainasemassa asiakaslähtöistä prosessia luottaessa. Realistiseen kehittämistyöhön ei olisi ollut mahdollisuuksia ilman arjen ymmärrystä. Koko työyhteisön panos sekä asiakkaiden osallisuus mahdollistivat prosessin asiakaslähtöisen johtamisen, yhteisen reflektion sekä eettisen työskentelyn uudenlaisten palvelumuotojen jalkauttamisessa. Kokeiluilla vastattiin palvelutarpeisiin: saatavuuteen ja tavoitettavuuteen. Asiakkaiden osallisuus ja sosiaalialan asiantuntijuus ja osaaminen tulivat haastetuksi uudella nykyaikaisella tavalla kokeilun aikana.

#### **5.4 Kokeilun juurruttamisen tulokset ja arviointi**

Vuoden 2017 elo–syyskuun aikana työyhteisö suunnitteli ja kehitti uusien palveluiden markkinointia ja viestintää. Viestintämateriaali laadittiin Siun soten tiedotusohjeistuksen mukaan. Tiedotteet julkaistiin Chatin viivästyneestä avautumisesta johdettuna vuoden 2017 lokakuussa. Tiedotteita ei haluttu julkaista ennen linkkien olemassaoloa. Myöhästyneen aikataulun vuoksi etukäteismarkkinointi ja tiedottaminen epäonnistuivat. Esimerkiksi vuoden 2017 elokuun puolivälissä työyhteisön laatimaa lehdistötiedotetta ei julkaistu.

Osa tiedotteista laadittiin kansankielisemmäksi. Palautteiden pohjalta tiedotteissa päädyttiin käyttämään aikuissosiaalityön sijasta sosiaalitoimistoa. Vuoden 2017 elo- ja syyskuun aikana laadittu asiakasesite julkaistiin vuoden 2017 syyskuun lopussa. Esitteitä oli saatavilla sosiaalitoimen neuvonnassa. Myös verkoston nuorisotoimijat jakoivat esitettä ja ohjasivat asiakkaita palvelunkäytössä. Vuoden 2017 syyskuussa



Tekniikan ja Erityisalojen Ammattilaiset KTL ry julkaisi lehdessään artikkelin Joensuuun kantakaupungin aikuissosiaalityön digitalisoitumisesta. Kokeilun aikana myös Facebookissa jaettiin julkaisuja prosessin etenemisestä.

Tulosten levittäminen eli juurruttaminen edellyttää usein oman prosessinsa, joten se ei nivelly välttämättä kehittämisprosessiin. Levittäminen on kehittämisprosessin tavoin osallistava prosessi. Tarkoitus ei ole monistaa konseptia käyttöön sellaisenaan, vaan korostaa osaamisen jakamista ja yhteisoppimista. Kehittämisprosessien tulokset esitellään usein seminaareissa tai raporteissa. Myös erilaiset oppimisverkostot soveltuvat tuloksissa saatujen kehittämisehdotusten jatkokehittämiseen. Juurruttaminen voi tapahtua myös tuotteistamalla. Tuotteita voidaan pilotoida ennen varsinaista käyttöönottoa yli aluerajojen. (Toikko ym. 2009, 62–63, 85–87.)

Teorian mukaisesti opinnäytetyön kehittämisprosessin ja opinnäytetyön esittämien tuloksien sekä suosituksien juurruttaminen etenee omina prosesseinaan. Kokeilun ajalta jäi WhatsApp-sovelluksen käyttömahdollisuus nuorten kanssa toimiville aikuissosiaalityöntekijöille. Sovelluksen hyödyntäminen ja juurruttaminen edellyttävät yhtenäisistä käytännöistä sopimista Siun soten tietoturvaohjeiden kanssa.

Facebook sivusto poistettiin kokeilun päättyessä. Jatkossa henkilöstö lähettää julkaisuehdotuksia Siun soten viestinnälle, joka ylläpitää organisaation pääsivustoja sosiaalisessa mediassa. Chat-palvelun jatkokehittely käynnistyi kokeilun väliarvioinnissa. Chat luodaan tulevaisuudessa alueen pysyväksi palveluksi. Organisoinnista, juurruttamisesta sekä kehittämisestä vastaavat johtavien sosiaalityöntekijöiden työryhmä yhdessä Pohjois-Karjalan DigiSote-hanke eAmmattilaiset tulevaisuuden työelämässä hankkeen kanssa. Hanke juurruttaa ja hyödyntää opinnäytetyön tuloksia kokonaisuudessaan osana toimintaansa.

Vuoden 2018 syksyllä opinnäytetyön tekijä luennoi Karelia-ammattikorkeakoulun YAMK opiskelijoille kehittämisprosessin vaiheista, tuloksista sekä suosituksista. Opinnäytetyön tekijä kirjoittaa myös artikkelin yhdessä opinnäytetyön ohjaajan

kanssa. Artikkelin julkaisusta on sovittu Pohjois-Karjalan DigiSote-hanke eAmmattilaiset tulevaisuuden työelämässä hankkeen kanssa. Artikkelia tarjotaan myös muille julkaistavaksi, kuten sosiaalialan korkeakoulutettujen järjestö Talentialle. Opinnäytetyöstä on tarkoitus kirjoittaa artikkeli myös kokoomateokseen.

## **5.5 Kasvokkaisen asiointin tulokset ja palvelutarvearvio**

Riippumatta toimialasta työtä on tehty perinteisin toimistovastaanotoin. Virtuaalipalveluiden tarkoitus ei ole poistaa tai korvata kasvokkaisia palveluja, vaan toimia linkkinä tarvittaessa kontaktipalveluihin. Asiakaspalautteissa osa asiakkaista nosti esiin, että neuvonnan puhelinpalveluun on ajoittain vaikea päästä läpi. Tästä syystä osa asiakkaista asioi neuvonnassa, koska eivät saa kiireellistä asiaansa muutoin eteneeseen. Sähköiset palvelut eivät myöskään tavoita kaikkia. Kaikilla asiakkailla ei ole mahdollisuuksia tai resursseja käyttää virtuaalipalveluita.

Asiakaspalautteissa heijastui puutteellinen tietotekninen osaaminen, tottumattomuus sähköisiin palveluihin, tarvittavien laitteiden puuttuminen, taloudelliset esteet sekä motivaation puute sähköiseen asiointiin. Osalla asiakkaista ei ollut verkkopankkitunnuksia tai henkilöllisyyspapereita, joka vaikeutti sähköistä asiointia. Prosesseja kehitettäessä on huomioitava, että osalla asiakkaista ei ollut käytössään puhelinnumeroa lainkaan. Monikanavaisia kontaktitapoja siten tarvitaan.

Kokeilun aikana Joensuun kantakaupungin aikuissosiaalityön neuvonnan vastaanottoa kehitettiin. Uutena toimintamallina neuvonnassa sosiaaliohjaaja teki alkuarvion asiakkaan palvelutarpeesta. Sosiaaliohjaajan työnkuvana neuvonnassa oli käytännönläheinen neuvonta ja ohjaus sosiaalihuoltoon sekä palvelu- ja etuusjärjestelmään liittyvissä asioissa. Usein tuki liittyi asiakirjojen tulostamisen ohjaamiseen, sähköisten hakemusten tekemiseen sekä sähköisten liitteiden toimittamiseen.

Neuvonnan sosiaaliohjaajan lisäksi myös muut sosiaaliohjaajat markkinoivat kokeilun aikana sähköisen järjestelmän tukemiseen liittyvää neuvonnan ja ohjauksen

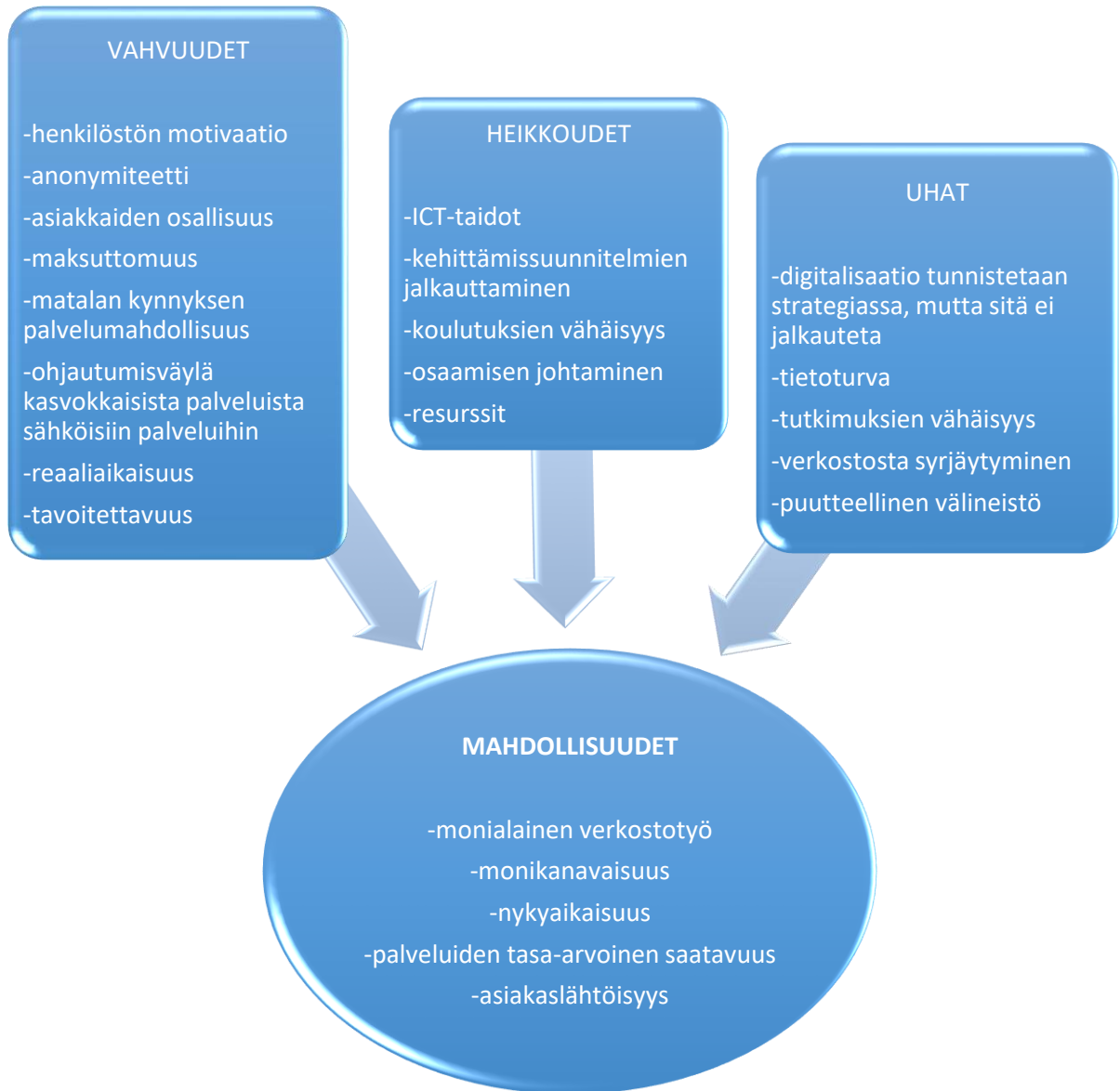
mahdollisuutta aikaisempaa enemmän. Kokeilun aikana yhden alueen sosiaaliohjaaja jalkautui asuinalueelle ollen tavattavissa alueen hyvinvointiasemalla kahtena päivänä viikossa kolmen tunnin ajan. Vastaanoton esitteissä ja tiedotteissa markkinoitiin sosiaaliohjaajan tukea sähköisissä palveluissa ja asiointissa opastamisessa sekä sähköisten lomakkeiden täyttämässä.

## **6 Pohdinta**

### **6.1 Tuloksien vertaaminen lähtökohtiin**

Opinnäytetyö käsittelee ajankohtaista aihetta, digitaalisia palvelumahdollisuuksia, jotka koskettavat jokaista asiakasta, työntekijää sekä esimiestä. Virtuaalinen ulottuvuus on läsnä kaikkialla ja Suomen aikuissosiaalityö on siirtymässä digiaikaan kansalaisten mukana. Opinnäytetyön tuloksien mukaan digitalisaatio tukee sosiaalipalveluiden kehittämistä sekä vastaa asiakkaiden perusoikeuksiin palveluiden saatavuudesta. Virtuaalipalvelut mahdollistavat asiakaslähtöisen, nykyaikaisen ja monikanavaisen palvelumahdollisuuden.

Tuloksien mukaan tarkoituksenmukaisia ovat palvelut, jotka ovat kaikkien saatavilla taloudellisesta tilanteesta, ajasta ja paikasta riippumatta. Digitalisuus on mahdollisuus vastata eettisten periaatteiden toteutumiseen sosiaalipalveluissa asiakkaiden osallisuuden kasvaessa. Digitaaliset palvelut edistävät tasa-arvoa, demokratiaa ja oikeudenmukaisuutta. Opinnäytetyön tulokset esitän SWOT-analyysin (kuviot 6) kautta edeten haasteista ja heikkouksista digitalisaation tuomiin vahvuuksiin sekä mahdollisuuksiin sosiaalipalveluissa.



Kuvio 6. Digitaalisten työmenetelmien mahdollisuudet aikuissosiaalityössä.

Opinnäytetyön tulokset todentavat teknisten ja hallinnollisten seikkojen haastavan, määrittelevän sekä ohjaavan digikehittämistä. Digitaalisten palvelumahdollisuuksien käyttöönottoa haastavat organisaatioiden hidas kehitysvauhti sekä muuntautumiskyky. Laine (2007) korostaa, että parhaat käytännöt nousevat kehittämisen strategialähtöisyydestä. Strategia on koko organisaation kehittämisväline. Siihen kuuluu ihmisten osallistaminen sekä suunnitteluun, että toteutukseen. (Laine 2007, 1, 20).

Opinnäytetyön tuloksien mukaan kohde organisaation strategiassa tunnustetaan sekä tunnistetaan digitalisuuden sekä osaamisen kehittämisen merkitys ja tärkeys kaikilla tasoilla. Strategiaa ei kuitenkaan ole jalkautettu arkityöhön. Tietoturva nousee käyttämisen esteeksi. Myös tutkimuksien vähäisyys selittää osin, miksi sosiaalipalveluiden digitalisuuden kehittämiseen ei ole alueellisesti panostettu julkisten terveydenhuoltopalveluiden tavoin.

Ohtosen (2011) tutkimuksen mukaan tulevaisuuden sosiaalityössä korostuu tekninen kompetenssi. Sosiaalialan kentältä tarvitaan runsaasti tietoa siitä, millaiset uudet sovellukset ja työmuodot helpottaisivat työn arkea ja kehittäisivät palveluja asiakaslähtöisesti alan eettisiä ohjeita noudattaen. (Ohtonen 2011, 16–17.) Juvosen (2017) mukaan työntekijät, jotka eivät voi osallistua digitaaliseen kanssakäymiseen sovellusten avulla voivat kokea syrjäytymisen tunteita. (Juvonen 2017, 46). Verkotopalautteissa aikuissosiaalityön kokeilu nähtiin erittäin merkittävänä. Henkilöstölle kokeilu teki näkyväksi sen, että verkosto on jo siirtynyt sähköisiin foorumeihin. Sosiaalipalveluita voidaan pitää syrjäytyneenä nykyaikaisesta verkostotyöstä.

Liiketalouden sekä sosiaalialan näkökulmista digitalisoitumisessa on nähtävillä yhdenmukaisuuksia. Juvosen (2017) liiketalouden YAMK opinnäytetyö kuvansi kansainvälisten yritysten digitalisoitumista sekä osaamisen johtamista. Tulokset havainnollistavat välineistön olevan haaste digitaalisuuden käyttämiselle. Välineiden ollessa vaillinaisia ja digitaalisten sovellusten käyttöönottoon soveltumattomia menetelmien hyödyntäminen voi epäonnistua. (Juvonen 2017, 2, 46.) Tässä sosiaalialan opinnäytetyössä digitaalisuuden toteuttamisen haasteiksi koettiin liiketalouden kaltaisesta puutteellinen välineistö sekä henkilöstön ICT-osaaminen. Henkilöstö koki tarvitsevänsä lisää osaamista jatkuvasti kehittyvässä virtuaaliympäristössä. Strategiaan sisältyvän asiakaslähtöisten digitaalisten palvelujen jalkauttamisen esteenä voidaan aikuissosiaalityössä pitää siten myös välineistöä sekä resursseja.

Tuloksien mukaan digitaalisten palveluiden perustamiseen, päivitysten ja asetusten asettamiseen, ylläpitoon, käyttämiseen sekä julkaisemiseen tarvitaan konkreettista koulutusta. Digitaalisten sovellusten käyttöönotto oli helpompaa työntekijöillä, joille

sovellus oli entuudestaan tuttu. Sovellukset, joita työntekijät hyödynsivät arkielämässään, juurtuivat nopeasti kehittämisprosessin aikana osaksi aikuissosiaalityön arkea. Suurimmalla osalla henkilöstöstä oli käytössään WhatsApp myös siviilielämässä. Kehittämisprosessiin osallistuneet sosiaalialan työntekijät eivät käyttäneet valtaosalta yksityishenkilöinä sosiaalisen median yhteisöpalveluja kuten Facebookia tai Twitteriä. Tämä kuvaa työn luonteen vuoksi vaadittavaa anonymiteetin suojaamista sekä ammatillista koskemattomuutta. Suurimmat haasteet kokeilun aikana ilmenivät Facebook-sovelluksen käytössä.

Tulokset todentavat, että digitalisaatio asiakkuuksien johtamisen strategisena välineenä vaatii toteutuakseen jatkuvasti päivitettävän ajanmukaisen kehittämissuunnitelman, jota noudatetaan määrätietoisesti. Kehittämissuunnitelmien tavoitteena on vastata asiakkaiden palvelutarpeisiin monikanavaisesti nyt ja tulevaisuudessa. Tuloksien mukaan strategian mukainen digitalisaation asiakaslähtöinen hyödyntäminen edellyttäisi kehittämissuunnitelmien jalkauttamista, konkreettista käyttöönottoa. Ohtosen (2011) tutkimuksen mukaan informaatioteknologian käyttöönotto sekä siihen liittyvä osaamisen vahvistaminen ja tehokkaampi hyödyntäminen eivät ole erillisiä, eivätkä ensisijaisesti tietoteknisiä kysymyksiä. Ne kytkeytyvät laajemmin sosiaalityön ja sosiaalialan palvelujärjestelmän muutosvaatimukseen liittyviin keskusteluihin ja kehittämistyöhön. (Ohtonen 2011, 20.)

Kansalaiset ovat omaksuneet digikulttuuriin ja tuottaaksemme heille palveluita myös palveluntuottajien tulee hankkia ja päivittää osaamistaan pystyäkseen palvelemaan ja tarjoamaan ajanmukaisia ja monikanavaisia palveluita. Tuloksien mukaan henkilöstön osaamisen johtamisessa kyse on työntekijöiden innovoivan osaamisen hyödyntämisen mahdollistamisesta rajattomammin. Osaamisen johtaminen on yksilöiden osaamisen ja ammattitaidon kehittämistä koko työuran ajan. Osaamisen johtaminen on merkittävässä roolissa henkilöstöä johdettaessa. Tuloksien mukaan esimiesten avainasema uusien digipalveluiden mahdollistamisessa nousee osaamisen tukemisesta. Opinnäytetyö kirkastaa arjen tarpeet. Esimiesten tulisi päivittää työvälineet vastaamaan nykyajan tarpeita, kartoittaa kehittämiskohteita sekä organisoida tarvittavaa koulutusta säännöllisesti ammattitaidon kehittämiseen ja ylläpitämiseen.

Tulokset puoltavat, että henkilöstön osaamisen kehittämiseen, osaamisen jakamiseen sekä kouluttautumiseen on varattava budjetin lisäksi riittävästi aikaa sekä resursseja. Ilman asiakasmäärän, vaativien palvelutarpeiden sekä henkilöstöresurssin huomiointia ei ole mahdollista kehittää palveluja asiakaslähtöisesti tai osaamista johtamalla. Nikunlassin (2008) sekä Ohtosen (2011) mukaan verkkopalveluista voivat hyötyä myös kasvukeskukset, joissa asiakasmäärät haastavat työntekijäresurssia. Verkkopalvelut ovat mahdollisuus vastata sosiaalipalveluiden saatavuuteen. Nykyisissä ruuhkautuneissa palveluissa asiakas voi jäädä vaille tietoa sosiaaliturvaetuuksista sekä palvelumahdollisuuksista. Uhkana on asiakkaiden jääminen ulkopuolelle ohjauksesta etuuksien ja palvelujen hakemisessa. Verkkoneuvonnan positiona ovat yksinkertaisuus ja helppous. (Nikunlassi 2008, 104–105, 133; Ohtonen 2011, 22, 166, 169.) Tuloksien mukaan organisaation strategialta sekä henkilöstöltä vaaditaan kyvykkyyttä nähdä ja kuulla erilaisia vaihtoehtoja sekä kykyä mahdollistaa asiakkaiden näkemysten esiin tuominen palveluja kehitettäessä.

Digitalisaatio roolittaa sosiaalialan ammattilaisia uudelleen. Tuloksien mukaan aikuissosiaalityön henkilöstölle tulee luoda mahdollisuudet kehittää sosiaalisen median taitojaan sekä tiedostaa uusimmat trendit, että he pystyisivät palvelemaan asiakkaita nykyaikaisemmin sekä asiakaslähtöisemmin. Sosiaalialan henkilöstön tulee osata tukea asiakkaita tietoteknisessä osaamisessa, jotta asiakkaat eivät jää vaille palveluista. Mattila (2015) kiteyttää nyky maailman oppimisen hyvin. Jotta voisimme oppia mitä tahansa uutta, tulee meillä olla vähintään alkeelliset digitaaliset taidot. (Mattila 2015, 5).

Kansainvälisten sekä suomalaisten tutkimuksien mukaan sosiaalityössä on suhtaututtu kriittisesti sekä negatiivisesti digivastaisella asenteella teknologian hyödyntämiseen. Tärkeänä on pidetty mahdollisuutta luoda luottamuksellinen suhde sosiaalityöntekijän ja asiakkaan välille perinteisissä henkilökohtaisissa kasvokkaisissa tapaamisissa. Epäilevään suhtautumiseen ovat vaikuttaneet henkilöstön intentiot sekä kyky käyttää ja toteuttaa virtuaalisia työvälineitä. Informaatioteknologian vaarana on nähty myös tiukentuva hallinnollinen kontrolli sekä suoritekeskeisyys, joilla pyritään

kustannustehokkaaseen liiketoimintaan. Tutkimukset osoittavat työntekijöiden asenteita merkittävämmäksi estäjäksi henkilöstön puutteellisen tietoteknisen osaamisen. (Kuronen ym. 2010, 188–192; Nikunlassi 2008, 17; Ohtonen 2011 3–4, 114; Westerbäck 2014 16.)

Opinnäytetyön tuloksien mukaan henkilöstö koki jatkuvan digitalisaation haltuunoton ja kehittämisen tärkeäksi positioksi. Digitalisoituminen nähtiin mahdollisuutena säävuttaa laadukkaampia sekä asiakkaita osallistavampia sosiaalipalveluita. Digitalisaatio nopeutti ja helpotti tiedon kulkua asiakkaiden kanssa. Teoriasta poiketen kokeilun aikana henkilöstö ei suhtautunut digikehittämiseen negatiivisesti. Joensuun kantakaupungin aikuissosiaalityön henkilöstö osoitti kokeilun aikana vahvaa tahtotilaa, motivoituneisuutta sekä innostusta kehittää sosiaalipalveluita ja hyvinvointiyhteiskuntaa digitalisuuden suuntaan. Kokeilun aikana henkilöstö tuki yhteisöllisyyden tunnetta osaamisen jakamisen kautta. Työntekijät, joilla ei ollut tarvittavia välineitä tulivat osaksi kokeiluista jaettujen kokemusten, asiakaspalautteisen keräämisen sekä yhteisen reflektion ja kehittämisen kautta. Tuloksien mukaan digitaalisten sosiaalipalveluiden kehittäminen ei ole kiinni henkilöstöstä vaan jo aiemmin mainituista hallinnollisista seikoista sekä osaamisen johtamisen hyödyntämättömyydestä.

Henkilöstön kiinnostus ja sitoutuneisuus digitaaliseen kehittämiseen kuvantaa kulttuurin muutosta kehitystyössä kohti sähköistä sosiaalialantyytä. Valtaosa henkilöstöstä oli sitä mieltä, että digitaaliset järjestelmät vaikuttivat positiivisesti asiakaspalveluun sekä verkostotyöhön. Henkilöstö koki digitalisuuden helpottavan kommunikointia sekä laajentavan asiakaspalvelua. Työelämässä ei enää riitä oman yksittäisen organisaation, ei edes alueellinen, saati valtiollinen digituntemus. Ollakseen osa nykytyömaailmaa on kyettävä hallitsemaan kansainväliset viestintäkeinot. Työntekijöille virtuaalinen kumppanuus toimijoiden kesken avasi myös laajemman reflektiopinnan ja mahdollisti alueellisen yhteistyön, ylipaikallisen osaamisen jakamisen sekä yhdessä tehtävän, jaetun osaamisen mahdollistaman työn kehittämisen.

Digitaalisten menetelmien vahvuutena voidaan pitää asiakkaiden osallisuuden mahdollistumista aikaisempaa laajemmin. Ohtosen (2011) mukaan verkkoneuvonta on



asiakaslähtöistä ennaltaehkäisevää työtä. Vuorovaikutus rakentuu asiakkaan tarpeista ja työskentelyn lähtökohtana on asiakkaan näkökulma. Neuvonnan ja ohjauksen tavoitteena on asiakkaan oman elämänhallinnan vahvistumiseen. (Ohtonen 2011, 165.) Tuloksien mukaan asiakkailla on moninaisia esteitä ohjauksen ja neuvonnan pyytämiseen. Kaikki eivät pysty tai halua tuottaa puheella tai kasvatusten palvelutarpeitaan. Useilla asiakkaista oli esteitä puhelujen soittamiseen. Esteet liittyivät sosiaalisten tilanteiden pelkoihin ja jännittämiseen.

WhatsApp:n mahdollisuudet soittaa ja viestitellä maksuttomasti, olivat usealle asiakkaalle merkityksellisiä. Monella palautteen antaneista asiakkaista oli käytössään prepaid liittymä, jossa ei ollut puheaikaa. Ainoaksi mahdollisuudeksi he kuvasivat yhteydenottoa maksuttomasti Internetin kautta WhatsAppilla. Valtaosa nuorista piti WhatsApp-sovellusta näillä perusteilla loistavana, tosi hyvänä juttuna, etenkin kun kommunikointi tapahtui viranomaistahon kanssa. Asiakaspalautteiden mukaan WhatsApp-kokeilun kuvattiin siirtävän sosiaaliohjaus nykyaikaiselle tasolle.

WhatsAppa voidaan pitää asiakkaan yhteydenpitoa helpottavana ja avoimuutta lisäävänä matalan kynnyksen yhteydenottokanavana. WhatsApp käynnisti erilaisen, luottamuksellisen asiakaskontaktin. Osa nuorista sosiaalitoimen asiakkaista antoi palautetta, että he eivät lue kirjepostia, eivätkä käytä puhelimen soittoa tai tekstiviestimäisyyksiä. WhatsApp on ainoa kanava, josta heidät tavoittaa. Asiakaspalautteiden mukaan sähköposti ja WhatsApp ovat helpompia tapoja yhteydenpitoon kuin puhelu. Henkilöstön mukaan asiakkaat reagoivat WhatsApp-viesteihin puhelua tai tekstiviestiä paremmin. Tuloksien mukaan WhatsAppia voidaan pitää erinomaisena sosiaalipalveluiden tarjoamisen, sosiaaliohjauksen sekä tavoittamisen kanavana.

Nikunlassin (2008) tutkimuksen mukaan lukuisat asiakkaiden yhteydenotot voitaisiin korvata luomalla asiakkaille katseluyhteydet omiin tietoihin. Näin vapautettaisiin huomattavat palveluresurssit muihin toimintoihin. (Nikunlassi 114.) Kokeilun aikana yhteydenottojen teemat linkittyivät sosiaalipalveluiden yleiseen neuvontaan ja ohjaukseen. Asiakas ei siten olisi saanut omia tietoja katsoessaan vastausta tai ohjausta kysymykseensä.

Westerbackin (2014) mukaan verkon tukipalvelut voidaan kuvata metaforana polkuna, kanavana, tienä tai siltana. Moniulotteinen sosiaalityö huomioi digitalisten palveluiden merkityksen, muttei poissulje kasvokkaisia palveluja. Westerbackin (2014) sekä Granholmin (2016) tutkimuksien mukaan verkkopalvelut toimivat alkukartoituksen, josta tarvittaessa asiantuntija voi jatko-ohjata asiakkaan kasvokkaihin palveluihin. Verkkopalvelu toimii tällöin välineenä kohti intensiivisempiä palveluita. (Granholm 2016a, 57–58; Schoultz 2016; Westerback 2014, 27.)

Opinnäytetyön tuloksien mukaan verkkopalvelut eivät näyttäneet selkeinä ohjauskanavina toimistoasiointiin. Virtuaalipalvelut monipuolistivat jo olemassa olevia tiedonhaun, neuvonnan ja palveluohjauksen kanavia. Teoriasta poiketen kokeilun aikana korostui kasvokkaisista palveluista sähköisiin palveluihin ohjaamisen merkitys. WhatsApp-sovellus tiivistä sosiaaliohjauksen prosessia intensiivisemmäksi sekä tuki asiakkaan osallisuutta uudella tavalla. Sovellus mahdollisti kasvokkaista asiointia nopeamman yhteydenpidon asiakkaan ja työntekijän välillä.

Nikunlassin (2008.) tutkimus osoittaa verkkopalveluiden toimivan omanlaisena palvelukanavana. Noin vuoden kestäväällä tutkimusjaksolla vain 2 %:lle asiakkaista varattiin aika toimistolle verkkoasiointin jälkeen. Sosiaalipalveluita tulisi alkaa järjestää uudella tavalla. Työssäkäyville viranomaisasiointi on hankalaa virka-aikaan. Toimistoasiointiin liittyvät matkustuskustannukset voivat olla taloudellisesti heikossa asemassa olevalle ylivoimaiset. Sosiaalipalveluiden saatavuus on koettu puutteelliseksi etenkin harvaan asutuilla alueilla. Myös palveluohjauksen tarve on lisääntynyt valtakunnallisesti. Asiakkaat eivät tavoita ruuhkautuneiden puhelinaikojen kautta sosiaalityöntekijöitä. Asiakas ei välttämättä edes tiedä kehen hänen tulisi ottaa yhteyttä. Voimattomuuden tunteessa kriisin keskellä asiakas ei myöskään jaksaa selvittää minne tulisi mennä tai minne tulisi soittaa. (Nikunlassi 2008, 104–105, 133; Ohtonen 2011, 22, 166, 169.)

Sosiaalialan työssä merkityksekkäintä on arvojen ja eettisten valintojen toteutuminen. Riippumatta siitä tapahtuuko asiakkaan ja työntekijän kohtaaminen kasvokkai-

sisä tapaamisissa tai teknologiavälitteisesti. (Kilpeläinen ym. 2010, 281.) Digitalisaation mahdollistamat menetelmät vastaavat huoleen palvelujen tasavertaisesta saavutettavuudesta kaikkien kansalaisten kesken. Monikanavaisten toimintamallien luominen on alueellista kehitystä edistävää toimintaa. Tuloksien mukaan digitalisaation mahdollistamien menetelmien kehittäminen mahdollistaa asiakaslähtöisen työn viemisen totutuista työtavoista eri ulottuvuudelle.

Digitaalisia työmenetelmiä voidaan pitää tuloksien mukaan mahdollisuutena. Digiosaava työntekijä voi toimia monikanavaisissa palveluissa eettisten asiakaslähtöisten toimintaperiaatteiden mukaan. Henkilöstön opastaessa asiakkaita digitalisaation mahdollistetaan asiakkaan osallisuus omassa elämässään ja yhteiskunnassa. Asiakkaiden kohtaamisten muuttuessa fyysiseltä sijainniltaan virtuaaliseksi digitalisaation voi aikuissosiaalityön skenaariona ja metaforana nähdä toimivan ikään kuin vanhanajan asiakkaan elinpiiriin jalkautuvan katutyön keinoin. Nyt aikuissosiaalityö voidaan viedä asiakkaan elinpiiriin myös erilaisin menetelmin. Kansalaisten on mahdollista saada virtuaalisen jalkautumisen keinoin reaaliaikaista ohjausta ja neuvontaa kotiinsa sekä julkisiin paikkoihin. Elinpiiriin, jossa asiakas, ihminen on.

Täydentävä ja ehkäisevä toimeentulotuki on viimesijainen tukimuoto. Hakijan taloustilanne on silloin heikko. Asiakkaalla tulee olla mahdollisuus jättää maksuton yhteydenotto- tai saada haastavassa elämäntilanteessaan maksuttomasti ohjausta ja neuvontaa. Maksulliset puhelinlinjat eivät aja tasa-arvoa ja ihmisoikeutta.

Sosiaalipalvelujen palvelutarpeen arviointi tulee aloittaa viipymättä. Asiakkaalla on oikeus päästä keskustelemaan henkilökohtaisesti kunnan sosiaalityöntekijän tai sosiaaliohjaajan kanssa viimeistään seitsemäntenä arkipäivänä siitä, kun hän on sitä pyytänyt. Kiireellisissä tapauksissa palvelutarpeen arvio tulee tehdä asiakkaan kanssa välittömästi. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017d.) Joensuun kantakaupungin aikuissosiaalityö vastasi digitalisten menetelmien kautta heikoimmassa asemassa olevan ihmisen sosiaalisen tuen tarpeeseen uusilla palvelumuodoilla. Virtuaalipalvelut tarjoavat tasa-arvoisemman ja syrjimättömyyttä edustavan työkentän.

Sosiaalialan työn mahdollisuudet tasa-arvoisempaan yhteiskuntaan liittyvät digitaalisen osallisuuden edistämiseen sekä digitalisuuden hyödyntämiseen sosiaalialan työssä. Asiakslähtöinen digitalisten palveluiden kehittäminen takaa kaikille kansalaisille yhtenevät mahdollisuudet hyödyntää palveluja. (Granholm 2016a, 64.) Sosiaalityötä ei voida koskaan muuttaa kokonaan sähköiseksi asiointiksi. Asiakkaalla tulee olla mahdollisuus sekä virtuaali- että kasvokkaiseen palveluun. Peruspalvelujen on oltava kaikkien ihmisten saatavilla asiakkaan tarpeiden ja mieltymysten mukaan. Tärkeintä sosiaalialan työssä on kuitenkin asiakkaan paras. (Granholm 2010, 176–177; 2016a, 55, 73, 124–125, 147; Heikkonen ym. 2010, 126; Merilä 2016; Westerback 2014, 6, 8, 22–23; 34–35, 40–41.)

Uusien digipalvelumuotojen ei ole tarkoitus poistaa tai korvata toimistoasiointia, vaan antaa asiakkaille mahdollisuus nopeampaan ja reaaliaikaiseen monikanavaisen neuvontaan asiakkaan käyttämällä menetelmillä. Tärkeintä on huomioida asiakkaan mahdollisuus saada palvelua. Digitaaliset palvelut tuovat lisäarvoa palveluprosesseihin, täydentävät olemassa olevia palveluja sekä toimivat yksittäisenä omana erillisenä palveluohjauksen kanavana. Virtuaalipalvelut voivat madaltaa asiakkaan yhteydenottokynnystä. Tarkoituksena on tarjota helposti saatavilla olevaa sosiaalista tukea. ICT kehittää osaamisyhteiskuntaa sekä mahdollistaa ja nopeuttaa yksilöiden osallisuuden sekä edistymisen elämässään. Asiakslähtöinen sosiaalialan työn osaamisen johtaminen ja digitalisten palveluiden kehittäminen vaativat rohkeutta, mutta onnistuessaan palvelevat työn tarkoitusta, eli asiakasta, paremmin.

## **6.2 Luotettavuus ja eettisyys**

Kehittämistoiminnassa luotettavuuden kriteeristö muodostuu tieteellisen luotettavuuden kriteereistä. Kehittämistoiminnassa luotettavuus tarkoittaa kuitenkin ensisijaisesti käyttökelpoisuutta. Yksinomaan tiedon totuudenmukaisuus ei ole riittävää, vaan sen tulee olla hyödyllistä. Käyttökelpoisuutta tarkastellaan ensisijaisesti kehittämistulosten näkökulmasta ja niiden hyödynnettävyydestä välillisesti myös muille

organisaatiolle ja sidosryhmille. Kehittämistoiminnan tavoitteena on luoda hyviä käytänteitä, joilla on selkeä näyttö käytännön toimivuudesta. (Toikko ym. 2009, 121–128, 157–159.)

Tutkimuksellinen kehittäminen ei kuvaa ainoastaan onnistumisia ja hyviä käytänteitä. Keskiössä ovat kriittinen näkökulma sekä kyseenalaistaminen. Keskeistä on miten aineistoa ja arviointia on hyödynnetty projektin ohjaamisessa ja arvioinnissa. Raportoinnissa tulee ilmetä myös arvo- ja näkökulmavalintojen kuvaaminen. Kun tieto on muodostettu eri toimijatahojen dialogissa, sitä voidaan pitää uskottavana. Aineisto on pätevää, kun totuus rakentuu demokraattiseen keskusteluun pohjautuvasta konsensuksesta. Aineiston pohjalta tulee pystyä esittämään selkeitä toimintasuosituksia. (Toikko ym. 2009, 121–128, 157–159.)

Kehittämisen prosessin vaiheet toteutuivat opinnäytetyön aikana luotettavasti ja eettisesti. Toimeksiantosopimus sekä tutkimuslupa laadittiin asianmukaisesti juridisin perustein. Prosessi perustui kohdeorganisaation sekä sosiaalialan eettisiin sääntöihin ja käytäntöihin. Keskeiset käsitteet löytyvät teoreettisesta viitekehyksestä. Teoria-aineistoon on merkitty lähdeviitteet. Opinnäytetyöntekijä on kirjoittanut raportin kokonaisuudessaan. Raportoinnissa on noudatettu tieteellisen kirjoittamisen eettisiä ohjeistuksia. Opinnäytetyön tulokset ovat hyödynnettäviä sekä käyttökelpoisia. Asiakslähtöisestä digitalisaation hyödyntämisestä on varsin vähän teoreettista aineistoa olemassa. Opinnäytetyö on osaltaan mukana aineistojen julkaisussa. Opinnäytetyö esittää suosituksia. Opinnäytetyössä tulokset esitetään rehellisesti sellaisina kuin ne ovat. Kehittämisen prosessia on kuvattu tarkasti, mutta myös kriittisesti. Prosessinkulkua tai saatuja tuloksia ei ole stilisoitu tai muutettu. Tulosten validiteettia on tarkasteltu myös face-validiteetin avulla.

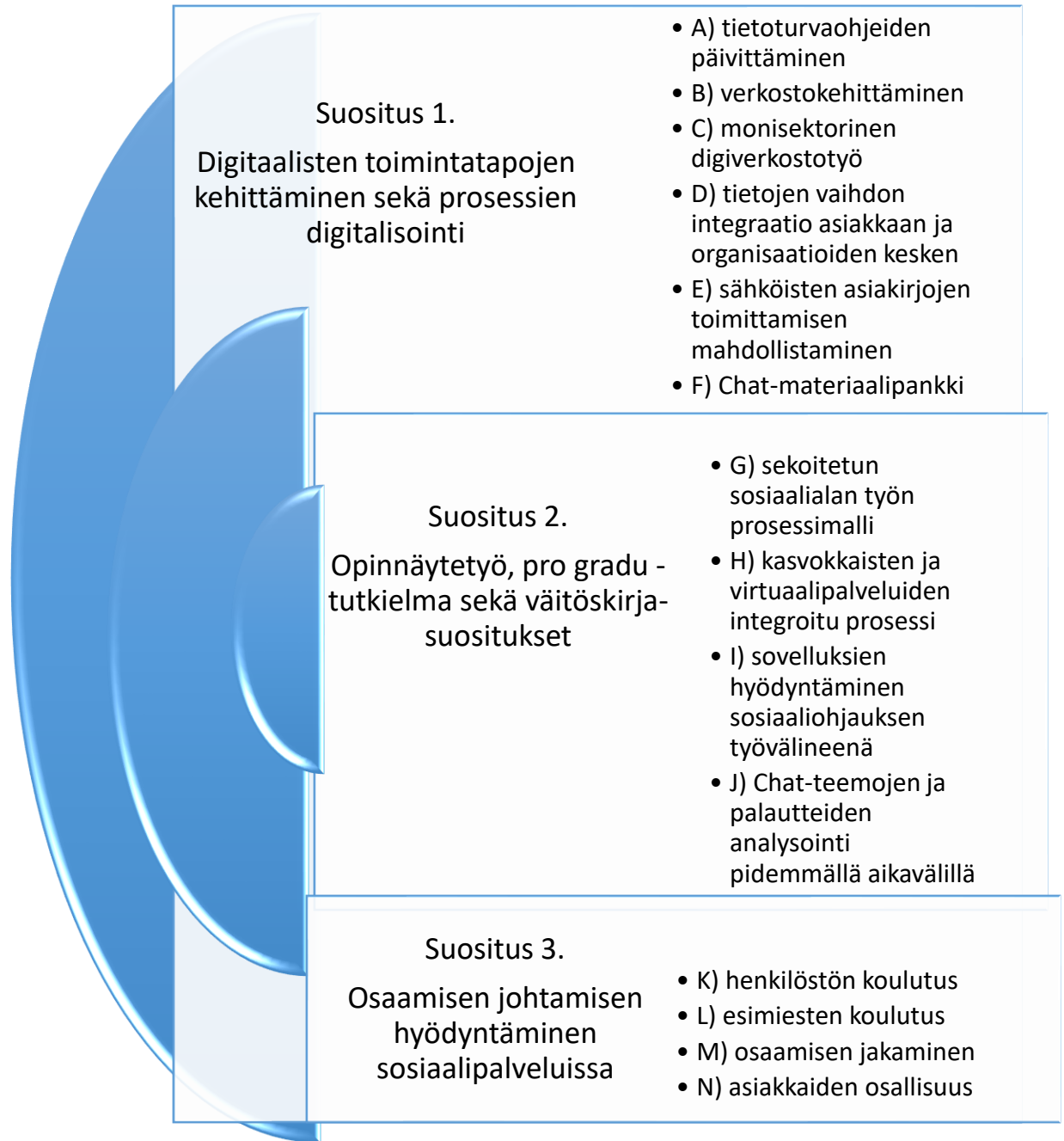
Face-validiteetti tarkoittaa sitä, että tuloksia validoidaan esittelemällä niitä henkilöille, joille tutkittava ilmiö on tuttu. Henkilöt arvioivat tuloksien todellisuutta. (Huotari 2009, 177). Tuloksia on esitelty esimiehille, työntekijä edustajalle, verkostoedustajalle sekä yksityishenkilölle. Palautteiden mukaan tulokset vastaavat prosessia.

Debendability eli johdonmukaisuus on keskeinen luotettavuuden osatekijä. Johdonmukaisuus tarkoittaa aineiston keräämisen ja analysoinnin läpinäkyvää kuvaamista. Kehittämistoiminta on sosiaalinen prosessi. Luotettavuuteen liittyy siten osallistujien tietoisuus prosessin vaiheista sekä sitoutuminen, sillä se vaikuttaa aineistojen, metodin ja tulosten luotettavuuteen. Luotettavuuden kannalta on tärkeä tietää, jos osallistujat eivät ole olleet aktiivisia jossakin prosessin vaiheissa. Sitoutumattomuus heikentää aineistojen, menetelmien sekä tulosten luotettavuutta. Tutkimuksellisen kehittämistyön luotettavuus kertoo siitä, kuinka pätevästi ja todenmukaisesti prosessia kuvataan raportissa. Teorian ja aineiston vuoropuhelu lisäävät luotettavuutta. Eettisyydessä korostuvat korkea moraalit, rehellisyys, huolellisuus sekä tarkkuus. Anonymiteetti-periaate on yksi luotettavuuden ja eettisyyden kriteereistä. Vastaajia ei tule yksilöidä ja kaikkien osallistujien nimettömyys tulee taata. (Ojasalo ym. 2009, 48–49; Toikko ym. 2009, 124.)

Tiedonhankinta, käsittely ja arviointi toteutettiin luotettavasti ja eettisesti. Myös sähköisten palveluiden käyttöön liittyviä eettisiä kysymyksiä selvitettiin. Aineiston tuottamiseen osallistuvat asiakkaat, henkilöstö, esimiehet sekä verkosto pysyivät tuntemattomina opinnäytetyön kaikissa vaiheissa. Tämä takaa informanttien yksityisyyden. Sosiaalialan tärkeä ammatillinen koskemattomuus digikokeiluissa ja sosiaalisessa mediassa säilyi. Kaikki virtuaalipalvelut avattiin yhteisön nimissä organisaation logoa käyttäen. Henkilöstön kuvia tai spesifejä tietoja ei julkaistu. Opinnäytetyön kehittämisprosessin periaatteita olivat avoimuus, täsmällisyys sekä reflektio.

### **6.3 Suositukset sekä opinnäytetyön hyödynnettävyys**

Opinnäytetyön tehtävänä oli tuottaa kehittämisprosessin kautta suosituksia asiakaslähtöisten digitaalisten menetelmien hyödyntämiseen sosiaalipalveluissa. Alla olevassa kuviossa 7 on kooste suosituksista.



Kuvio 7. Asiakaslähtöisten digitaalisten menetelmien kehittämissuosituksset.

Digitaalisten toimintatapojen kehittämisessä sekä prosessien digitalisoinnissa aikuissosiaalityössä keskiöön nousee suosituksena tietoturvaohjeiden päivittäminen (kuvio 7: suositus 1 A). Opinnäytetyön valmistuessa maaliskuussa 2018 Siun soten tietoturvaohjeistus kieltää WhatsApp sekä Facebook keskustelut asiakkaiden, poti-

laiden sekä ryhmien kanssa. Tietoturva ei saa olla este monikanavaisille palvelumahdollisuuksille. Suosittelen yli organisaatorajojen linkittyvää kehittämistyötä tietoturvaohjeiden sisällöissä.

Kokeilun aikana verkostosta muun muassa poliisi siirtyi WhatsAppiin. Poliisi otti sovelluksen käyttöön tavoitteenaan tavoittaa etenkin nuoret entistä paremmin. Helsingin poliisin löytää tällä hetkellä WhatsAppin lisäksi myös Twitteristä, Facebookista, Instagramista sekä Snapchatista. (Poliisi 2017.) Henkilön varmentaminen WhatsAppissa on yhtä epävarmaa kuin tekstiviesteissä tai puheluissa. Tunnistautumista vaativia, asiakkaan henkilöllisyyden paljastavia asioita ei voida käsitellä aikuissosiaalityössä tekstiviestillä tai sähköpostilla. Tähän kontekstiin verraten WhatsApp on suositeltava työmenetelmä, kun käytön tarkoitus on mahdollistaa asiakkaalle maksuton yhteydenottokanava.

Digitaalisten toimintatapojen kehittäminen sekä prosessien digitalisointi edellyttävät verkostokehittämistä (kuvio 7: suositus 1 B). Julkisuudessa esillä olevien selvitysten mukaan kolmas sektori, oppilaitokset sekä terveydenhuolto ovat Suomessa lähteneet voimallisesti kehittämään toimintojaan digitalisaatiota hyödyntäen. Aikuissosiaalityössä kehittämisestä puhutaan, mutta se ei ole tullut osaksi käytännön työtä. Muutos on hidas prosessi. Aikuissosiaalityön kehittämissuunnitelmia laadittaessa on hyvä perehtyä jo toteutettuihin prosesseihin ja mallintaa toimintaa näiden pohjalta. Suoraa siirtoa digikehittämismalleista ei kuitenkaan aikuissosiaalityöhön pystytä tekemään. Kehittämistyöhön tulee vahvasti ottaa mukaan sosiaalialan ammattilaisia. Sosiaalialan substanssi on erilaista kuin opetus- tai terveydenhuoltoalalla. Sosiaaliala kohtaa ihmisen elämän kokonaisuuden. Sosiaaliala ei opeta, ei hoida, vaan palvelee asiakasta. Nämä lähtökohdat asettavat vaatimuksia erilaisten asiakaslähtöisten digipalveluiden kehittämiselle. Tulevaisuudessa sosiaalipalveluiden tulee hyödyntää digitalisaation mahdollisuuksia rajattomammin sekä implementoida järjestelmiä tukemaan asiakaslähtöisiä ja eettisiä kompetensseja.

Digitalisaation hyödyntäminen on toimintatapojen uudistamista sekä sisäisten prosessien digitalisointia. Digitalisaatio tukee verkostoitumista sekä ylijarjojen tehtävää



työtä. Suosittelen monisektorista digiverkostotyötä (kuvio 7: suositus 1 C). Pilvipalvelut mahdollistavat työskentelyn reaaliaikaisesti eri toimijoiden ja ammattiryhmien kesken. Digipalveluiden kautta avautuu uudenlainen mahdollisuus työskennellä ja jakaa materiaalia esimerkiksi järjestö-, kunta- sekä valtiotoimijoiden kesken. Digipalvelut tukevat yhteiskunnan yhteisen päämäärän eteen tehtävää työtä, mutta toisaalta jättävät ulos ne toimijat, jotka eivät syystä tai toisesta ole mukana virtuaalisen palvelujärjestelmämme kehityksessä. Sosiaalipalveluiden uhkana on syrjäytyminen yhteiskunnallisesta verkostotyöstä. Moniverkostoinendigitalityö on mahdollista saavuttaa jo nyt. Kyse on uskalluksesta ottaa toisten osaaminen hyötykäyttöön ja rohkeudesta kokeilla jotakin toimintatapaa, jota kukaan ei täydellisesti osaa.

Suosittelen tietojen vaihdon integraatiota organisaatioiden kesken (kuvio 7: suositus 1 D). Aikuissosiaalityössä henkilöstöllä on katseluoikeudet asiakkaiden Kela tietoihin, vastaavasti Kelalla ei aikuissosiaalityön asiakastietoihin. Ihmisten kokonaisvaltainen tukeminen, neuvominen ja palveleminen ei siten toteudu. Kela ei saa tietoa täydentävän ja ehkäisevän toimeentulotuen päätöksistä tai mitä kunnassa on Kelan tekemien sosiaalihuoltolain mukaisten ilmoitusten perusteella tehty. Tieto ei kulje, eikä ole sujuvasti käytettävissä asiakkaiden asioidessa esimerkiksi Kelan perustoimeentulotuen sekä kunnan täydentävän ja ehkäisevän toimeentulotuen piirissä.

Kaksisuuntaisen tiedonkulun kehittäminen nousee asiakaslähtöisesti keskiöön. Sosiaalialan työn tavoitteena on asiakkaan arjessa selviytymisen tukeminen. Asiakas voi tarvita monia erilaisia palveluita, jolloin tarvitaan palveluiden integraatiota laadukkaasti asiakaspalvelun toteuttamiseksi. Merkityksestä olisi kehittää myös asiakkaille mahdollisuus nähdä omia asioitaan koskevat tiedot sosiaalipalveluissa. Asiakkaalle tulisi mahdollisuus seurata käsittelyn vaiheita sekä katsoa päätöksiä.

Suosittelen opinnäytetyön asiakaspalautteista nousseena kehittämis ehdotuksena sähköisten liitteiden ja lisäselvitysten toimittamisen mahdollisuuden kehittämistä Siun soten aikuissosiaalityöhön (kuvio 7: suositus 1 E). Opinnäytetyön valmistuessa sähköisten liitteiden toimittaminen ei ollut mahdollista. Palautteissa toivottiin Kelan asiointipalvelun kaltaista verkkopalvelua.

Chat-kokeilun aikana suunnitelmana oli tuottaa materiaalipankki yleisimpiin kysymyksiin ylläpitäjien tueksi sekä verkkosivuilla julkaistavaksi. Materiaalipankkia ei tuotettu vähäisten resurssien vuoksi. Suositusten (kuviot 7: suositus 1 F) koko Siun soten alueen Chat-palveluprosessin kehittämistä sekä yhteislinjallisen materiaalipankin luomista palveluun sekä verkkosivuille. Chat-materiaalipankki, johon koottaisiin yleisimmät kysymykset ja vastaukset hyödyttäisivät aikuissosiaalityön henkilöstöä valtakunnallisesti, mutta myös muita toimijoita yli sektorirajojen. Materiaalipankki toisi julkiseksi aikuissosiaalityön hiljaista tietoa. Aikuissosiaalityötä voidaan pitää hiljaisena toimijana. Julkinen asioiden käsittely vastaisi asiakkaiden palvelumahdollisuuksien saamiseen.

Suosituksien opinnäytetöistä, pro gradu -tutkielmista sekä väitöskirjoista kuvantavat tulokset, että laajempia tutkimuksia verkkopalveluiden käytöstä sosiaalialalla tarvitaan (kuviot 7: suositus 2). Digitalisuuden hyödyntäminen edellyttää luotettavaa tietoa siitä, miten suuri vaikutus palveluilla on työn tulosten parantumiseen eli asiakkaiden palveluiden saatavuuteen, arjessa selviytymiseen sekä osallisuuteen yhteiskunnassa. Tutkimukselliseksi kehittämisprosessiksi suosittelen sekoitetun sosiaalialan työn prosessimallin laatimista (kuviot 7: suositus 2 G). Merkityksellistä olisi tutkia palvelutarpeen arvioinnin tekemisen mahdollisuuksia virtuaalisesti. Tutkimuksien avulla voitaisiin selvittää digitaalisten menetelmien vaikuttavuutta, hyödyllisyyttä ja toimivuutta sosiaalipalveluissa. Tutkimukset tuottaisivat lisää tietoa ja ymmärrystä sosiaalipalveluiden käytännön arvioinnin ja palvelujen kehittämiseksi.

Suosittelen jatkamaan kasvokkaisten ja virtuaalipalveluiden limittäisten aikuissosiaalityönprosessien kokeiluja tutkimuksellisinä kehittämistöinä. Digimurrosvaiheessa asiakkaiden osallisuus sekä sosiaalialan asiantuntijuus tulevat haastetuksi uudella tavalla. Yhä enenevässä määrin kyse on palveluiden monikanavaisesta saatavuudesta sekä tavoitettavuudesta. Suositusten tuloksien pohjalta etenkin kasvokkaisista palveluista virtuaalipalveluihin ohjautumista käsitteleviä kehittämisprosesseja.

Suosittelen (kuvio 7: suositus 2 I) opinnäytetyötä asiakaslähtöisestä sovelluksien hyödyntämisestä sosiaaliohjauksen työvälina. Sosiaaliohjaajan työtä on olla tavoitettavissa. Monikanavaiset yhteydenottokanavat tukisivat palveluohjauksen ja neuvonnan saatavuutta sekä mahdollistaisivat asiakkaan aktiivisen osallisuuden prosessissaan. Opinnäytetyön tuloksien mukaan WhatsAppia voitaisiin hyödyntää sosiaaliohjauksen asiakasprosesseissa välitavoitteiden ja päämäärien saavuttamisessa. Asiakas voisi esimerkiksi kerran viikossa lähettää sosiaaliohjaajalle WhatsAppissa tekstin tai kuvan sovitusta asiasta kuten ulkoilun harrastamisesta tai asian hoitamisesta. Asiakas saisi näin positiivisen ja kannustavan palautteen heti ja prosessi konkretisoituisi.

Jatkotutkimukseksi suosittelen (kuvio 7: suositus 2 J) Chat-teemojen ja palautteiden analysointia pidemmältä aikaväliltä. Chat tallentaa kaikki keskustelut datana. Jatkotutkimuksena suosittelen sisällön teemoittelua ja analysointia palvelutarpeen arvion sekä mahdollisuuksien näkökulmasta. Merkityksellistä olisi tuottaa tietoa, kuinka näihin asiakkaiden näkökulmista vastataan. Tutkimus soveltuisi esimerkiksi pro gradu -tutkielmaksi tai väitöskirja-aineistoksi vertailevin otannoin. Tekninen kehittämissuunnitelma ennen tämän tutkimuksen mahdollistamista on datan kääntäminen tekstitiedosto sekä taulukko muotoon esimerkiksi Microsoft Officeen. Selvittelyt tähän mahdollisuuteen ovat opinnäytetyön valmistuessa kesken.

Kehittämissuunnitelman aikana Chat-keskustelut koskivat täydentävään ja ehkäisevään toimeentulotukeen linkittyviä teemoja. Chat-kokeilun aikana ei ilmennyt sosiaaliohjauksen tai sosiaalityön tarvetta. Johtopäätös kokeiluaikalta on, että aikuissosiaalityön Chat-palvelua voisi uudessa kokeilumallissa ylläpitää täydentävän ja ehkäisevän toimeentulotuen hakemuksia ja päätöksiä tekevät palvelusihteerit. Näin sosiaaliohjaajien sekä sosiaalityöntekijöiden resurssit kohdentuisivat sosiaalityöhön. Pitkäaikaisella kokeilulla voitaisiin varmentaa tämän näkökulman luotettavuus.

Nykykaikaiseen sosiaalialan työhön sisältyy sosiaalisen tuen, tiedon, neuvonnan ja ohjauksen mahdollistaminen myös virtuaalisesti. Uudistettu etuuksien-, opiskelu-

sekä työpaikkojen digitalisoitu haku edellyttää sosiaalialan työntekijöiltä ammattitaitoista verkkopalveluohjauksen osaamista. Suosittelen henkilöstön koulutusta (kuvio 7: suositus 3 K) osana osaamisen johtamista digitalisoituvassa aikuissosiaalityössä. Henkilöstölle tulee luoda mahdollisuudet kehittää osaamistaan sellaiseksi, että he pystyvät tukemaan asiakkaita asioimaan tuetusti digitaalisessa palveluverkossa.

Kokeilun aikana kaiken ikäisillä työntekijöillä oli haasteita järjestelmien käytössä. Työntekijän käyttäessä henkilökohtaisessa puhelimesta Android käyttöjärjestelmää ja työpuhelimien ollessa toisen käyttöjärjestelmän, esimerkiksi Windows Phone tai iOS-käyttöjärjestelmä, käyttöönotto ja käyttäminen olivat haasteellisia. Esimiesten tulisi ottaa työntekijöiden käyttötottumukset huomioon laitetilauksia tehtäessä. Näin käyttäminen olisi varmempaa, sujuvampaa sekä vähemmän koulutusta vaativaa. Eri järjestelmien kanssa pohdiskelevat työntekijät kykenisivät laadukkaampaan ja tehokkaampaan asiakaspalveluun totutuilla käyttöjärjestelmillä.

Opinnäytetyön kehittämisprosessi toteutettiin osaamisen johtamista korostaen. Johtaminen näyttäytyi uudistusten läpivientinä työntekijöiden osaamista ja osaamisen kehittämistä korostaen. Digitaliset palvelut asettavat siten myös esimiehet ja johtajat uudenlaisen oppimisen eteen (kuvio 7: suositus 3 L). Suosittelen esimiehille digitalisaatioon liittyvää koulutusta.

Osaamisen johtamisen välineenä suosittelen hyödynnettäväksi osaamisen jakamista (kuvio 7: suositus 3 M) digitaalisten menetelmien kehittämisprosesseissa. Opinnäytetyön tuloksien mukaan esimerkiksi WhatsApp-sovelluksen sekä Chat-asiakaspalvelun laajempi käyttöönotto on mahdollista toteuttaa henkilöstön osaamisen jakamisen kautta. Kokeilussa mukana olleet työntekijät voivat perehdyttää tulevaisuudessa sovelluksen käyttöönottavia työntekijöitä laitekantaa uudistettaessa.

Asiakkaalla on oikeus saada tieto- ja viestintäteknologian luomat mahdollisuudet hyödykseen kaikissa elämäntilanteissaan perusopetuksen jälkeen. Suosittelen asiakaslähtöistä osaamisen johtamista (kuvio 7: suositus 3 N). Sosiaalialalle digitalisaa-

tio luo uudenlaisen yhteisen oppimisen sekä jaetun osaamisen mahdollisuuden asiakkaiden ja työntekijöiden välille. Asiakkaiden kanssa asioita voidaan pohtia asiakkaan valitseman kanavan kautta. Suosittelen asiakkaiden osallisuutta digitaalisten palveluiden kehittämisessä. Asiakkailla on ajantasaisin arjen tieto digitaalisten palveluiden haasteista ja mahdollisuuksista.

Hakemuksien sähköistäminen on jo käynnistynyt. Siun soten alueella, muutamien muiden kuntien tapaan, täydentävän ja ehkäisevän toimeentulotuen hakeminen sähköisesti on mahdollista. Digitalisaation hyödyntämisen ydin asiakaslähtöisesti ei kuitenkaan ole paperisten lomakkeiden muuntamisessa sähköiseen muotoon. Digitalisaation tavoite on tehdä nykyaikaisempaa, parempaa asiakaspalvelua, palveluohjausta ja sosiaalityötä uudenlaisin menetelmin nykyisten rinnalla. Digitalisaatio tarjoaa sosiaalityölle modernin mahdollisuuden ennaltaehkäisevään, varhaiseen tukeen, reaaliaikaiseen neuvontaan ja ohjaukseen hankalissa elämänvaiheissa. Digitalisaation hyödyntäminen on siten toimintatapojen uudistamista sekä sisäisten prosessien digitalisointia. Digitaalisilla palveluilla pyritään vastaamaan asiakkaiden, organisaation sekä yhteiskunnan tavoitteisiin palvelujen saatavuudesta.

Aikuissosiaalityö kohtaa ihmisiä elämän haastavimmissa hetkissä perusturvallisuuden ollessa uhattuna. Tilanteissa, joissa asiakkaalta on katkaistu sähköt, hän on saanut hädän, joutunut onnettomuuteen tai väkivallan uhriksi, sairastunut vakavasti, talo on palanut tai läheinen kuollut. Kriisitilanteessa ihminen ei välitä tietoturvasta. Hän haluaa kontaktin. Hän haluaa apua. Aikuissosiaalityön vastaaminen tähän hätään ei ole kiinni työntekijöistä, ammattilaisista, vaan digitalisaation hyödyntämisen osaamattomuudesta sekä osaamisen johtamisen puutteesta organisaatiorakenteessa. Asiakkaalla on perustuslain mukaan oikeus ja vapaus pyytää yhteydenottoa, neuvoa ja ohjausta haluamallaan ja pystymällään menetelmällä. Järjestelmämme on siten asiakaslähtöisen kehittämisen edessä.

## Lähteet

- A Human Right. 2012. For immediate release united nations: internet is a human right. <http://ahumanright.org/press/releases/2012/06-07-12%20A%20Human%20Right%20Release.pdf>. 21.2.2018.
- Bjerregård Madsen, J & Pulkkinen V-P, 2017. Henkilöstöstrategia 2017 – 2018. <http://webdynasty.pohjoiskarjala.net/Dynasty/SiunSote/kokous/2017743-4-1.PDF>. 12.11.2017.
- eOSMO, 2017a. Innovaatiokyvykkyyden edistäminen eOSMO- hankkeessa. <http://www.eosmo.fi/tyokirja/extrat/extra9-3.html>. 11.4.2017.
- eOSMO, 2017b. Kehittämissuunnitelmien laatimisen hyviä käytäntöjä. <http://www.eosmo.fi/tyokirja/extrat/extra4-2.html>. 2.3.2017.
- Granholt, C. 2010. Virtuaalinen auttamisympäristö voimaannuttavan vuorovaikutuksen ja sosiaalisen tuen tarjoajana. Teoksessa Pohjola, A., Kääriäinen, A. & Kuusisto-Niemi, S. (toim.) Sosiaalityö, tieto ja teknologia. Juva: WS Bookwell Oy, 157–181.
- Granholt, C. 2016a. SOCIAL WORK IN DIGITAL TRANSFER – blending services for the next generation. University of Helsinki. Academic dissertation. Faculty of Social Science. Department of Social Research. [https://www.fskompetenscentret.fi/Site/Data/2067/Files/C\\_Granholm\\_DR\\_avhd\\_2016\\_PDF\\_version.pdf](https://www.fskompetenscentret.fi/Site/Data/2067/Files/C_Granholm_DR_avhd_2016_PDF_version.pdf). 26.9.2017.
- Granholt, C. 2016b. Digitaalinen murros koskettaa myös sosiaalityötä. <https://www.helsinki.fi/fi/uutiset/terveys/digitaalinen-murros-koskettaa-myos-sosiaalityota>. 30.12.2017.
- HCI Productions Oy & PDGE Oy, 2014. Project Cycle Management (PCM). <http://rahoitusopas.osaamisverkko.fi/print.php?id=1&mode=nugget>. 1.11.2017.
- Heikkonen, H & Ylänen, K. 2010. Verkkopalveluiden hyödyntäminen sosiaalialan työssä. Teoksessa Pohjola, A., Kääriäinen, A. & Kuusisto-Niemi, S. (toim.) Sosiaalityö, tieto ja teknologia. Juva: WS Bookwell Oy, 113–130.
- Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy-Juvenes Print.
- Hyppönen, H. & Ilmarinen, K., 2016. Sosiaali- ja terveydenhuollon digitalisaatio. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131301/URN\\_ISBN\\_978-952-302-739-8.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131301/URN_ISBN_978-952-302-739-8.pdf?sequence=1). 19.10.2017.
- Innokylä, 2015. Learning cafe eli oppimiskahvila. <https://www.innokyla.fi/web/malli109421>. 31.10.2017.
- Joensuun kaupunki, 2017. Aikuissosiaalityön palvelut. <http://www.joensuu.fi/sosiaalitoimisto>. 12.3.2017.
- Juhanko, J., Jurvansuu, M., Ahlqvist, T., Ailisto, H., Alahuhta, P., Collin, J., Halen, M., Heikkilä, T., Kortelainen, H., Mäntylä, M., Seppälä, T., Sallinen, M., Simons, M. & Tuominen, A. 2015. Suomalainen teollinen internet – haasteesta mahdollisuudeksi: taustoittava kooste. ETLA Raportit No 42. <http://pub.etla.fi/ETLA-Raportit-Reports-42.pdf>. 10.3.2018.

- Juvonen, 2017. Digitalisaatio osana osaamisen strategista johtamista. Savonia-ammattikorkeakoulu. YAMK, yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/126518/Juvonen\\_Jaakko.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/126518/Juvonen_Jaakko.pdf?sequence=1&isAllowed=y). 19.10.2017.
- Jyväskylä, 2017. Ajankohtaista. [http://www.jyvaskyla.fi/sosiaalipalvelut/sosiaalityo\\_ja\\_toimeentulo](http://www.jyvaskyla.fi/sosiaalipalvelut/sosiaalityo_ja_toimeentulo). 11.3.2017.
- Kilpeläinen, A. & Sankala, J. 2010. e-Osaaminen sosiaalityön asiantuntijuutta rakentamassa. Teoksessa Pohjola, A., Kääriäinen, A. & Kuusisto-Niemi, S. (toim.) Sosiaalityö, tieto ja teknologia. Juva: WS Bookwell Oy, 271–290.
- Kortelainen, P. 2010. Strategiasta tietoyhteiskuntapolitiikaksi -katsaus sosiaalihuollon tietotekniikan kansalliseen kehittämiseen. Teoksessa Pohjola, A., Kääriäinen, A. & Kuusisto-Niemi, S. (toim.) Sosiaalityö, tieto ja teknologia. Juva: WS Bookwell Oy, 21–44.
- Kuronen, M. & Isomäki H. 2010. Parempaa sosiaalityötä vai teknologian orjuutta? - ihmisläheisen tietojärjestelmien kehittämisen mahdollisuudet sosiaalityössä. Teoksessa Pohjola, A., Kääriäinen, A. & Kuusisto-Niemi, S. (toim.) Sosiaalityö, tieto ja teknologia. Juva: WS Bookwell Oy, 185–209.
- Laine, P. 2007. Osaamisen johtaminen ja hrd-tarua vai totta? Kuvaus viiden case-organisaation henkilöstön kehittämisen käytännöistä. Julkaisusarja A - Turun kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö nro A20/2007.
- Mattila, A. 2015. Taustaselvitys digitalisaatiosta johtuvista muutoksista työympäristössä, osaamisvaatimuksissa ja työn tekemisessä valituissa rooleissa. <https://ek.fi/wp-content/uploads/Taustaselvitys-digitalisaatiosta-Anssi-M.pdf>. 10.2.2017.
- Merilä, J. 2016. Koska chat-sosiaalityö on mahdollista? <https://www.talentia-lehti.fi/koska-chat-sosiaalityo-on-mahdollista/>. 25.9.2017.
- Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Hakapaino.
- Nikunlassi, Y. 2008. Sosiaalitoimen verkkoneuvonta. Viranomaisen neuvontavollisuus, henkilötietojen käsittely ja käytännön toteutus. Lapin yliopisto. Sosiaalityön koulutusohjelma. Pro gradu -tutkielma. [http://www.sosiaalikallega.fi/poske/julkaisut/julkaisusarja/Koko\\_julkaisu\\_29.pdf](http://www.sosiaalikallega.fi/poske/julkaisut/julkaisusarja/Koko_julkaisu_29.pdf). 18.2.2018.
- Ohtonen, V. 2011. e-Asiantuntijuus sosiaalipalveluiden verkkoneuvonnassa. Lapin yliopisto. Sosiaalityön koulutusohjelma. Pro gradu -tutkielma. <http://www.sosiaalikallega.fi/poske/julkaisut/julkaisusarja/julkaisu%2034%20Ohtonen.pdf>. 18.2.2018.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.
- OK-opintokeskus, 2015. Swot-analyysi. <http://ok-opintokeskus.fi/swot-analyysi>. 5.11.2017.
- Pohjola, A., Kääriäinen, A. & Kuusisto-Niemi, S. 2010. Sosiaalityön, tiedon ja teknologian kohtaaminen. Teoksessa Pohjola, A., Kääriäinen, A. & Kuusisto-Niemi, S. (toim.) Sosiaalityö, tieto ja teknologia. Juva: WS Bookwell Oy, 9–20.

- Poliisi, 2017. Helsingin poliisi vahvistaa läsnäoloaan sosiaalisessa mediassa – uusi nettipoliisi puuttuu jatkossa entistä näkyvämmiin erilaisiin nettirikoksiin. [http://www.poliisi.fi/helsinki/prime101\\_fi.aspx/1/0/helsingin\\_poliisi\\_vahvistaa\\_lasnaoloaan\\_sosiaalisessa\\_mediassa\\_uusi\\_nettipoliisi\\_puuttuu\\_jatkossa\\_entista\\_nakyvammin\\_erilaisiin\\_netirikoksiin\\_65102?language=fi](http://www.poliisi.fi/helsinki/prime101_fi.aspx/1/0/helsingin_poliisi_vahvistaa_lasnaoloaan_sosiaalisessa_mediassa_uusi_nettipoliisi_puuttuu_jatkossa_entista_nakyvammin_erilaisiin_netirikoksiin_65102?language=fi). 5.11.2017.
- Porvoon koulutuspalvelut, 2015. Porvoon koulutuspalvelujen TVT-kehittämissuunnitelma 2015–2017. <https://peda.net/porvoo-borg%C3%A5/lja-bos/olm/muut-suunnitelmat/pkt22:file/download/2939e5c56211b8e99dee5cfe6692034fa63f4926/Porvoon%20koulutuspalvelujen%20TVT-kehitt%C3%A4missuunnitelma%202015%20-%202017.pdf>. 4.3.2017.
- Pönkä, H. 2015. Sosiaalisen median käyttö Suomessa, Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa: WhatsApp ja Snapchat kilpasilla. <https://harto.wordpress.com/2015/10/22/sosiaalisen-median-kaytto-suomessa-ruotsissa-norjassa-ja-tanskassa-whatsapp-ja-snapchat-kilpasilla/>. 25.9.2017.
- Rahikka, A. 2013. Dialogi auttavissa verkkopalveluissa. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen ammattilaisten kertomuksia kommunikaatiosta. Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2013:16. Akateeminen väitöskirja. Helsinki: Unigrafia.
- Riikonen, E., Seitsamo, J., Tuomi, K. & Vanhala, S. 2003. Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys. Helsinki: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Schoultz, V. 2016. Sosiaalityö yhä näkymätöntä verkossa. <https://www.helsinki.fi/fi/uutiset/sosiaalityo-yha-nakymatonta-verkossa>. 27.8.2017.
- Sinervo, T & Silvàn, T. 2017. Sote ja uusi osaaminen. <https://www.stncope.fi/sote-ja-uusi-osaaminen/>. 12.11.2017.
- Siun sote. 2017. Kuntouttava työtoiminta. <http://www.siunsote.fi/kuntouttava-tyotoiminta>. 17.2.2018.
- Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry. 2013. Arki, arvot, elämä, etiikka. Sosiaalialan ammattilaisten eettiset ohjeet. Helsinki: Ammattieettinen lautakunta.
- Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry. 2017. Arki, arvot ja etiikka. Sosiaalialan ammattihenkilön eettiset ohjeet. [http://talentia.e-julkaisu.com/2017/eettiset-ohjeet/docs/Talentia\\_Etiikkaopas\\_2017.pdf](http://talentia.e-julkaisu.com/2017/eettiset-ohjeet/docs/Talentia_Etiikkaopas_2017.pdf). 25.2.2018.
- Sosiaali- ja terveysministeriö, 2015. Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus 2015–2019. [http://stm.fi/documents/1271139/1332838/Sote-uudistuksen+tietolehtinen+9\\_2015/a6f19294-ea52-4c47-b13f-ba15c571e843](http://stm.fi/documents/1271139/1332838/Sote-uudistuksen+tietolehtinen+9_2015/a6f19294-ea52-4c47-b13f-ba15c571e843). 26.8.2017.
- Sosiaali- ja terveysministeriö, 2017a. Sosiaalipalvelut. <http://stm.fi/sosiaalipalvelut>. 10.2.2018.
- Sosiaali- ja terveysministeriö, 2017b. Sosiaalityö. <http://stm.fi/sosiaalityo>. 10.2.2018
- Sosiaali- ja terveysministeriö, 2017c. Kuntouttava työtoiminta. <http://stm.fi/kuntouttava-tyotoiminta>. 30.10.2017.
- Sosiaali- ja terveysministeriö, 2017d. Sosiaalipalvelujen saatavuus. <http://stm.fi/sosiaalipalvelujen-saatavuus>. 17.3.2018.



- Strömberg-Jakka, M. 2010. Sosiaalityötä ja tasa-arvoa sosiaalitoimen verkkoneuvontaan Teoksessa Pohjola, A., Kääriäinen, A. & Kuusisto-Niemi, S. (toim.) Sosiaalityö, tieto ja teknologia. Juva: WS Bookwell Oy, 131–155.
- Swipe, 2016. Työssä oppiminen tulevaisuuden taloudessa – digiaika haastaa työn ja työntekijät. <http://www.smartworkresearch.fi/fi/tyossa-oppiminen-tulevaisuuden-taloudessa/>. 1.3.2017.
- Teräväinen, T. 2015. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen asiantuntijaorganisaatioissa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Tietojohtaminen. Pro gradu –tutkielma. <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/117720/Ter%c3%a4v%c3%a4inen%20pro%20gradu.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. 11.2.2018.
- Tilastokeskus, 2017. Väestön tieto- ja viestintätekniiikan käyttö. <https://tilastokeskus.fi/til/sutivi/>. 31.12.2017.
- Toikko & Rantanen, 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy -Juvenes Print.
- Volanto, S. & Zechner, M. 2017. Alkukartoitus. [http://www.socom.fi/wp-content/uploads/2016/11/Alkukartoitus\\_elokuu\\_2017.pdf](http://www.socom.fi/wp-content/uploads/2016/11/Alkukartoitus_elokuu_2017.pdf). 30.12.2017.
- Westerback, F. 2014. ”Man kommer dit med någon form av problematik, men utöver det är det ett socialt forum för att inte behöva vara ensam.” – professionella vuxnas uppfattning om stöd för unga online. Helsingfors universitet. Statsvetenskapliga fakulteten. Institutionen för socialvetenskap. Pro gradu-avhandling i socialt arbete. <https://fskc.fi/Site/Data/2067/Files/ProGradu%20Westerback%20Frida%2004122014.pdf>. 4.2.2018.
- WhatsApp Inc. 2018. Ominaisuudet. <https://www.whatsapp.com/features/>. 21.2.2018.