Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT
School of Engineering Science
Tuotantotalouden koulutusohjelma

TYÖELÄMÄLÄHTÖISEN SOTE-KIIHDYTTÄMÖ KOULUTUKSEN VAIKUTTAVUUS

Diplomityö

Paula Hännikäinen
2019
Työn 1. tarkastaja ja ohjaaja: Professori Timo Kärri
Työn 2. tarkastaja: Tutkijaopettaja Jouni Koivuniemi

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Paula Hännikäinen

Työn nimi: Työelämälähtöisen Sote-kiihdyttämö koulutuksen vaikuttavuus

Vuosi: 2019 **Paikka:** Lemi, Suomi

Diplomityö. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT, Tuotantotalous.
83 sivua, 26 kuvaa ja 4 liitettä
Tarkastaja(t): professori Timo Kärri ja tutkijaopettaja Jouni Koivuniemi

Hakusanat: vaikuttavuus, vaikuttavuusketju, koulutuksen arviointi, Kirkpatrick

Sote-kiihdyttämö koulutuksen tarkoituksena oli edistää pienten ja keskisuurten sosiaali- ja terveyspalvelualan yritysten sekä kolmannen sektorin toimijoiden kilpailu- ja muutoskyvyn kehittymistä. Koulutukseen sisältyi lähipäiviä, tehtäviä ja mentorointia. Tämän työn tavoitteena oli arvioida Kaakkois-Suomen Sote-kiihdyttämön vaikuttavuutta ja tuottaa tietoa päätöksenteon tueksi kiihdyttämön jatkosta päättäville tahoille. Tutkimuksen aineisto kerättiin kyselyillä osallistujaorganisaatioilta ja mentoreilta. Aineiston kvalitatiiviset vastaukset luokiteltiin sisällönanalyysin avulla ja kvantitatiivisista vastauksista laskettiin tilastollisia tunnuslukuja.

Kiihdyttämön vaikuttavuuden arvioinnissa hyödynnettiin Kirkpatrickin neliportaista koulutuksen arviointimallia. Vaikuttavuuden arvioinnin tueksi luotiin mittareita vaikuttavuusketju -ajatteluun perustuvan vaikutusten arviointi -kanvaasi työkalun avulla.

Työn tulokset osoittavat kiihdyttämön saaneen aikaan osallistujaorganisaatioiden toiminnassa vahvan kehittämisen otteen ja ajatustapojen muutoksen. Organisaatiot ovat aiempaa kyvykkäämpiä luomaan toimintaansa hyödyttäviä verkostoja ja asiakastarvetta vastaavia palveluita sekä toimimaan kannattavasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Kehittämisen merkitys organisaatioiden menestystekijänä tulevaisuudessa tullee kasvamaan samoin kuin asiakasymmärrys, markkinointi ja hoidon laadun todentaminen vaikuttavuuden keinoin. Mentorointi oli keskeisessä roolissa osallistujien muutosvalmiuden kasvattamisessa.

ABSTRACT

Author: Paula Hännikäinen

Subject: Effectiveness of the work-based Sote-kiihdyttämö training program

Year: 2019 **Place:** Lemi, Finland

Master's Thesis. Lappeenranta-Lahti University of Technology, Industrial Engineering and Management.

83 pages, 26 figures and 4 appendices

Examiners: professor Timo Kärri and associate professor Jouni Koivuniemi

Keywords: effectiveness, chain of evidence, training evaluation, Kirkpatrick

The purpose of the Sote-kiihdyttämö training was to promote the development of competition and change skills among small and medium-sized social and health service companies and third sector operators. The training included training days, assignments and mentoring. The aim of this work was to assess the effectiveness of the Southeast Finland Sote-kiihdyttämö training and to provide information for decision-makers who decide on the continuation of the program. The research material was collected through surveys from participating organizations and mentors. The qualitative responses of the material were categorized by content analysis and statistical indicators were calculated from quantitative responses.

The evaluation of the effectiveness of the Kiihdyttämö was based on the four-step education assessment model of Kirkpatrick. In order to support effectiveness assessment, indicators were created using the tool of the impact assessment based on a chain of evidence.

The results of the work show that the Kiihdyttämö has gained a strong development grip and change of mindset in the activities of the participating organizations. Organizations are more capable of creating networks and customer-oriented services that benefit their operations and operate in a profitable business environment. The importance of development as a success factor for organizations in the future will have to increase as well as customer understanding, marketing and quality of care through the means of effectiveness. Mentoring have played a key role in increasing participants' willingness to change.

ALKUSANAT

Aluksi haluan kiittää Kaakkois-Suomen ELY-keskuksen Mikko Hannulaa diplomityön tekomahdollisuudesta sekä mahdollisuudesta osallistua Sote-kiihdyttämön lähipäiviin, joissa pääsin kasvattamaan omaa osaamistani erityisesti palvelumuotoilusta ja vaikuttavuuden mallintamisesta. Erityisesti kiitos kaikille osallistujaorganisaatioille ja mentoreille, jotka vastasivat kyselylomakkeisiini. Kiitos myös professori Timo Kärrille ajattelun ohjaamisesta terävämpään suuntaan työn tulosten esittelyssä. Lisäksi kiitän kaikkia muita arvokkaista kommenteistanne, joita olette antaneet työtä kirjoittaessani.

Lemi 21.5.2019
Paula Hännikäinen

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO 7

1.1 TYÖN TAUSTA 7

1.2 TYÖN TAVOITE, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA RAJAUKSET 8

1.3 MENETELMÄT JA AINEISTO 9

1.4 RAPORTIN RAKENNE 10

2 SOTE TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA SEN MUUTOS 12

2.1 MONITAHOINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ 12

2.2 KOROSTUVA LIIKETOIMINTAOSAAMINEN 15

2.3 MUUTTUVA TOIMINTAYMPÄRISTÖ 15

2.4 HAASTAVA KOULUTTAUTUMINEN 16

3 KOULUTUKSEN VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINTI 19

3.1 MONIMUTKAINEN VAIKUTTAVUUS 19

3.2 KÄYTETYIN ARVIOINTIMALLI 21

3.3 ERILAISET ARVIOINTIMALLIT 25

4 SOTE-KIIHDYTTÄMÖN TOTEUTUS JA MITTARIT 27

4.1 JULKISET VALINTAPERUSTEET 28

4.2 MONIPUOLINEN SISÄLTÖ 28

4.3 HYÖDYLLINEN VAIKUTUSTEN ARVIOINTI -KANVAASI 30

4.4 KÄYTTÖKELPOISET MITTARIT 33

5 OSALLISTUJIEN LÄHTÖTILANNE 35

5.1 MONITAHOINEN ASIAKASKUNTA 36

5.2 KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT 38

5.3 LAAJA MITTARISTO 39

5.4 HAASTAVA TOIMINTAYMPÄRISTÖ 40

5.5 VAATIMATON MARKKINOINTIVIESTINTÄ 43

5.6 LISÄÄNTYVÄ TIEDONTARVE 44

6 OSALLISTUJIEN PALAUTTEET LÄHIPÄIVISTÄ 47

6.1 ARMOTON ARVIOINTI 48

6.2 RUNSAAT TYÖKALUT 49

6.3 UUSI MENTOROINTIOPPI 51

7 MENTOREIDEN ARVIO OSALLISTUJIEN OSAAMISESTA 52

7.1 OPPIVAT ORGANISAATIOT 52
7.2 EDISTYKSELLINEN KOLMAS SEKTORI 54
7.3 HYVÄT KEHITTÄMISSUUNNITELMAT 55
8 MUUTOKSEN ARVIOINTI LOPPUKYSELYN PERUSTEELLA 56
8.1 VAATIVA AJANKÄYTTÖ 56
8.2 MUUTTUMATON LIIKEVAIHTO 57
8.3 MUUTTUNEET HAASTEET 58
8.4 UUDENLAISET TOIMINTATAVAT 60
8.5 PÄIVITETYT MITTARIT 62
8.6 VAIHTELEVA VERKOSTOITUMINEN 63
8.7 TÄYTTYNEET ODOTUKSET 64
8.8 TOTEUTUNEET VAIKUTUSTEN MITTARIT 65
9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA 67
9.1 VASTAUKSET TUTKIMUSKYSYMYKSIIN 67
9.2 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA 71
9.3 PARANNUSEHDOTUKSET JA TYÖN HYÖDYNTÄMINEN 74
9.4 TUTKIMUKSEN RAJAUS JA JATKOTUTKIMUKSET 76
10 YHTEENVETO 78

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta

Väestön ikääntyminen ja terveydenhuollon kehittyminen johtavat sosiaali- ja terveyspalveluiden tarpeen kasvuun. Vastuu sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämisestä on kunnilla ja ne voivat ostaa tarjoamansa palvelut kuntayhtymiltä, kolmannelta sektorilta ja yksityisiltä tuottajilta. Työ- ja elinkeinoministeriön toimialaraportin mukaan 99 prosenttia sosiaali- ja terveyspalvelualan yrityksistä työllistää alle 250 henkilöä. Mikroyritysten määrä tässä joukossa on hieman alle 95 prosenttia. (TEM 2018a)

Mikroyrityksissä sekä pienissä ja keskisuurissa yrityksissä on valtava potentiaali kasvuun, innovointiin ja työpaikkojen luomiseen. Kasvun esteeksi voi muodostua liiketoimintaosaamisen puute. Sosiaali- ja terveysalan yrittäjiltä liiketoimintaosaamiseen liittyvät asiat ovat vaatineet omatoimista opiskelua, koska sosiaali- ja terveysalan koulutukseen on vasta viime vuosina otettu mukaan yrittäjäkoulutusta.

Digitalisaatio, tekoäly, robotisaatio ja väestön ikääntyminen haastavat myös sosiaali- ja terveysalan yrityksiä tuottamaan palveluitaan tehokkaammin, innovatiivisemmin ja vaikuttavammin. Muuttuvassa liiketoimintaympäristössä liiketoimintaosaaminen korostuu, kun yritysten täytyy tuotteistaa palveluitaan ja hinnoitella niitä kannattavasti. Palvelut täytyy rakentaa vastaamaan asiakkaiden tarpeita ja tuottamaan asiakkaille arvoa.

Työ- ja elinkeinoministeriö sekä Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra teettivät selvityksen ymmärtääkseen paremmin pienten ja keskisuurten yritysten tilannetta muuttuvassa toimintaympäristössä. Selvityksessä havaittiin sosiaali- ja terveysalan pienillä ja keskisuurilla yrityksillä olevan haasteita liiketoimintaosaamisessa. Selvityksen mukaan osaamisen haasteet ratkaistaan yrityksille suunnattujen palveluiden ja kehittämishankkeiden avulla. (Maksimainen et al. 2018)

Edistääkseen pienten ja keskisuurten sosiaali- ja terveyspalvelualan yritysten ja kolmannen sektorin palveluntuottajien (pk-palveluntuottaja) kilpailu- ja muutoskyvyn kehittymistä Työ- ja elinkeinoministeriö aloittivat yhdessä Sitran kanssa Sote-kiihdyttämö koulutuksen.

Kaksi kiihdyttämö pilottia järjestettiin yhdessä neljän maakunnan kanssa ja ne alkoivat syksyllä 2018 ja kestivät alkuvuoteen 2019. Sote-kiihdyttämö koostui kahdentoista viikon tehovalmennuksesta, joka sisälsi kymmenen yhden päivän mittaista koulutustilaisuutta ja viikoittaisia koulutustilaisuuksien välillä suoritettavia tehtäviä sekä organisaatiokohtaisen mentorin.

1.2 Työn tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena oli arvioida Kaakkois-Suomen Sote-kiihdyttämön vaikuttavuutta ja tuottaa tietoa päätöksenteon tueksi kiihdyttämön jatkosta päättäville tahoille. Työn empiirinen osa tehtiin Kaakkois-Suomen ELY-keskukselle. Työssä laadittiin mittarit muutoksen ja vaikutusten seuraamiseen ja seurattiin niiden toteutumista.

Vaikutusten arviointi -kanvaasin avulla kiihdyttämölle asetetut tavoitteet pilkottiin mitattavaan muotoon. Kiihdyttämölle asetettiin vaikuttavuusvisio ja sitä, miten kiihdyttämölle valittu ratkaisutapa vie kohti vaikuttavuusvisiota, lähdettiin arvioimaan. Kanvaasiin määriteltiin teot (koulutuspäivät, mentori ja tehtävät), joilla ratkaisu saatiin tehokkaasti aikaiseksi. Kanvaasiin määriteltiin myös kuvaus muutoksesta, joka haluttiin saada aikaiseksi ja vaikutus, joka syntyy muutoksen seurauksena ja johtaa vaikuttavuuteen. Määriteltyjen osa-alueiden seuraamiseen asetettiin mittarit.

Tutkimuksella haettiin vastauksia seuraavaan kolmeen tutkimuskysymykseen:

- *Täyttikö Sote-kiihdyttämö pk-palveluntuottajien odotukset?*
- *Havaitsivatko mentorit kehittymistä osallistujaorganisaatioiden osaamisessa?*
- *Vietiinkö opittuja asioita osaksi käytännön työtä?*

Osallistujaorganisaatiot olivat hyvin erilaisia. Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä pyrittiin selvittämään, miten kiihdyttämö vastasi erilaisten palvelutuottajien odotuksiin. Organisaatioihin kuulumattomina, mutta organisaation toimintaan kiihdyttämön aikana perehtyvinä henkilöinä mentorit olivat kykeneviä havaitsemaan osallistujien osaamisen tasoissa tapahtuvia muutoksia. Vaikuttavuusselvityksen tavoitteena oli havaita osallistujaorganisaatioissa tapahtunutta muutosta. Työelämän aikuiskoulutuksen vaikuttavuus voidaan nähdä tiedollisina, sosiaalisina ja toiminnallisina tuotoksina, jotka hyödyttävät yksilöä, työnantajaa ja yhteiskuntaa (Kirjonen et al. 2000).

Työssä kuvataan, miten pk-palveluntuottajat kokivat koulutuspäivät, miten mentorit näkivät osallistujien osaamisen kehittymisen ja miten osallistujat ovat muuttaneet toimintaansa valmennuksen johdosta. Lopuksi tuodaan esiin tulokset koulutuksen aikaan saamasta muutoksesta. Osallistujaorganisaatiolle tehdyt kyselyt auttavat ymmärtämään pk-palveluntuottajien toimintaympäristöä sekä toiminnan haasteita aiempaa laajemmin. Lisäksi kyselyiden avulla saadaan ymmärrys osallistujien kiihdyttämölle asettamista odotuksista, jonka johdosta valmennuksia pystytään kehittämään vastaamaan entistä paremmin pk-palveluntuottajien tarpeita.

Vaikuttavuuden arvioinnissa tavoitteena oli selvittää toteutunutta, konkreettista muutosta osallistujaorganisaatioiden toiminnassa ja keskittyä osallistujien näkemyksiin vaikuttavuudesta. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arviointi rajattiin tämän työn ulkopuolelle, koska sitä ei välttämättä voida havaita välittömästi koulutuksen päättymisen jälkeen. Myös mentoreiden ja kouluttajien osaamisen arviointi jätettiin työn ulkopuolelle.

1.3 Menetelmät ja aineisto

Tämän opinnäytetyön tutkimusmetodologia on laadullinen tutkimus yhdistettynä määrälliseen tutkimukseen. Tutkimusaineistosta hieman yli puolet on käsitelty laadullisen tutkimuksen menetelmin. Donald Kirkpatrickin vuonna 1959 luoma nelitasoinen arviointimalli on yksi tunnetuimmista ja yleisimmin käytetyistä koulutus- ja kehitysohjelmien vaikuttavuuden arviointimalleista (Reio et al. 2017, Sitzmann & Weinhardt 2019). Kirkpatrickin nelitasoista arviointimallia (reaktiot, oppiminen, soveltaminen ja hyöty) käytetään viitekehyksenä arvioitaessa kiihdyttämön vaikuttavuutta. Kirjallisuuskatsaus sosiaali- ja terveyspalvelualan toimintaympäristöön luo ymmärryksen työn tarpeesta.

Tutkimuksen aineisto kerättiin Kaakkois-Suomen Sote-kiihdyttämön osallistujaorganisaatioilta alku- ja loppukyselylomakkeilla ja mentoreille suunnatulla kyselylomakkeella sekä tekemällä havaintoja koulutustilaisuuksissa. Osa kyselylomakkeista täytettiin paikan päällä osallistujaorganisaatiossa, jolloin osallistujille kerrottiin vielä erikseen mihin annettuja tietoja käytetään. Osallistujia pyydettiin myös allekirjoittamaan lomake, jossa he antoivat suostumuksensa tietojensa käyttämiseen. Käsitys osallistujaorganisaatioiden kehittymisestä kiihdyttämön aikana kerättiin mentoreilta sähköisellä kyselylomakkeella. Ymmärrys, miten

kiihdyttämö on vaikuttanut osallistujaorganisaatioissa tapahtuneisiin muutoksiin ja saavutettuihin hyötyihin saatiin osallistujaorganisaatioille suunnatuilla alku- ja loppukyselyillä.

Tutkimusaineistoa käsiteltiin Microsoft Excel ja PowerPoint -ohjelmilla ja tuloksia havainnollistettiin erilaisin taulukoin ja kuvioin. Aineiston kvalitatiiviset vastaukset analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa aineisto pelkistetään, ryhmitellään ja tämän jälkeen luodaan teoreettiset käsitteet (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122-127). Alkuperäisdatasta karsittiin tutkimuksen kannalta epäoleelliset asiat pois, jonka jälkeen pelkistetyt ilmaukset listattiin. Samaa ilmiötä kuvaavista asioista luotiin ryhmiä. Ryhmille luotiin luokittelut, jotka kuvasivat sisältöä parhaiten. Aineiston käsittely sisällönanalyysin avulla perustui tulkintaan ja loogiseen päättelyyn. Näiden perusteella kukin aineistossa ilmennyt ilmiö sijoitettiin vain yhteen luokkaan. Kvantitatiivisista vastauksista laskettiin tilastollisia tunnuslukuja, kuten keskiarvo ja keskihajonta. Tuloksia esitetään vertailutuloksina. Kyselylomakkeiden kvantitatiivisissa kysymyksissä käytettiin seitsenportaista Likert-asteikkoa, jossa arvo 4 kuvaa heikkoa osaamista ja arvo 10 erinomaista osaamista.

Osallistujien reaktioita kiihdyttämöstä selvitettiin jokaisen koulutustilaisuuden päätteeksi sähköisellä tyytyväisyyskyselylomakkeella. Vastauksista laskettiin lähipäiväkohtaiset Net Promoter Score (NPS) -luvut, joiden perusteella pääteltiin osallistujien tyytyväisyyttä kuhunkin koulutuspäivään. Menetelmä perustuu yhteen kysymykseen ”Kuinka todennäköisesti suosittelisit tämän päivän sisältöä ja työskentelyä kollegallesi ja toiselle yrittäjälle?” (Faltejsková et al. 2016.) Työn teoreettisessa osuudessa selitetään tarkemmin NPS-luvun laskemista ja hyödyntämistä.

1.4 Raportin rakenne

Tämä raportti on jaettu kymmeneen kappaleeseen (kuva 1). Johdannon jälkeen luodaan katsaus sosiaali- ja terveyspalvelualan toimintaympäristöön ja siihen liittyviin erityispiirteisiin. Lisäksi kappaleessa keskitytään toimintaympäristön pk-yrityksille asettamiin haasteisiin sekä haasteisiin, joita pk-toimijat kohtaavat kouluttautumisessa. Kappale kolme jatkaa teoriaosuuden tarkastelua ja siinä pohditaan koulutuksen vaikuttavuuden käsitettä. Kappaleessa tuodaan esiin myös erilaisia koulutuksen vaikuttavuuden arviointimalleja,

sekä perehdytään tarkemmin Kirkpatrickin neliportaiseen koulutuksen vaikuttavuuden arviointimalliin.

Kappaleet 4-8 keskittyvät työn empiirisen puolen esittelyyn. Kappaleessa neljä kerrotaan Sote-kiihdyttämön toteutuksesta ja tavoitteista sekä kuvataan tässä työssä kiihdyttämölle tavoitteiden pohjalta luotuja mittareita. Kappaleessa viisi kerrotaan tarkemmin osallistujaorganisaatioiden lähtötilanteesta ja siinä tuodaan esiin tarkempi ymmärrys osallistujaorganisaatioiden toimintaympäristöstä, toiminnan haasteista, tiedolla johtamisen hyödyntämisestä ja odotuksista kiihdyttämön suhteen. Kappaleessa kuusi kuvataan osallistujien reaktioita koulutukseen. Kappaleessa seitsemän kerrotaan mentoreiden arvio osallistujaorganisaatioiden oppimisesta kiihdyttämön aikana. Kappaleessa kahdeksan tuodaan esiin organisaatioiden tapaa soveltaa oppimaansa ja kiihdyttämöstä saatuja hyötyjä sekä esitetään luotujen mittareiden toteumat. Kappaleessa yhdeksän tiivistetään vastaukset tutkimuskysymyksiin ja kappaleessa kymmenen esitetään työn yhteenveto.

Kuva 1. Työn rakenne.

2 SOTE TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA SEN MUUTOS

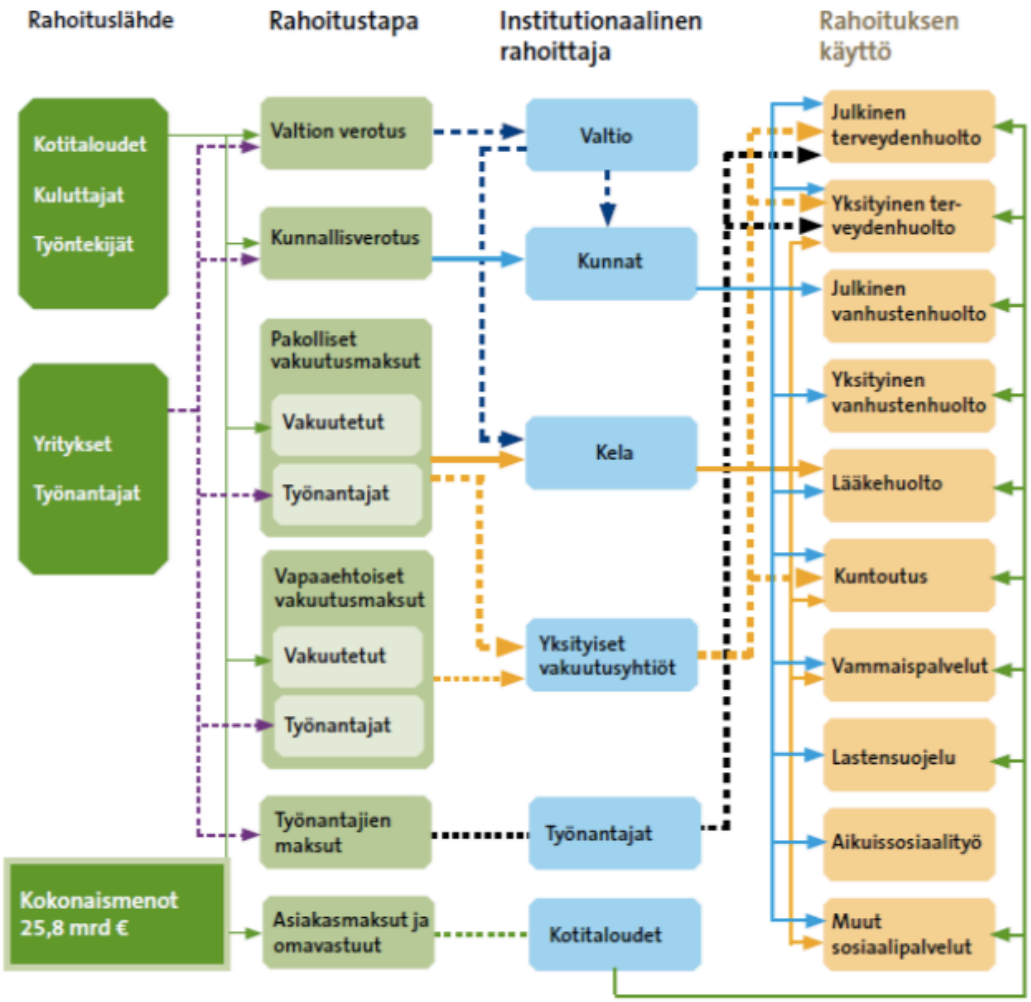
Kansallisen ja alueellisen talouden näkökulmasta mikroyritykset sekä pienet ja keskisuuret yritykset voidaan nähdä keskeisenä tekijänä, koska niissä on valtava potentiaali kasvuun, innovointiin ja työpaikkojen luomiseen (Wynarczyk 2013, Lahiri 2014, European Commission 2011). Sosiaali- ja terveyspalvelut ovat Suomessa kasvuala, vaikka vain 31 prosenttia alan pienistä- ja keskisuurista yrityksistä pyrkii kasvamaan voimakkaasti tai mahdollisuuksien mukaan. Sosiaali- ja terveyspalvelualan yrityksistä syksyllä 2018 ilman kasvutavoitetta oli 29 prosenttia. Syynä tähän voi olla yritysten pieni koko ja tyytyminen olemassa olevaan tilanteeseen. Yrityksen selviytymisen ja menestymisen määrittelee varhaisessa kasvuvaiheessa tehdyt päätökset. (Simunaniemi et al. 2018, TEM 2018b.) Valtioiden tulisi kehittää kannustimia, jotka erityisesti tukisivat mikroyritysten kehittymistä, koska se tuottaisi taloudelle parhaimmat hyödyt (Lahiri 2014).

2.1 Monitahoinen toimintaympäristö

Suomen sosiaali- ja terveyspalvelualan 18 478 yrityksestä vuonna 2017 noin 95 prosenttia oli alle kymmenen henkeä työllistäviä mikroyrityksiä. Samana vuonna pienten yritysten, jotka työllistivät 10-49 henkeä, määrä oli hieman yli neljä prosenttia ja keskisuurten 50-249 henkeä työllistäneiden yritysten määrä hieman alle prosentin. Suurin osa yrityksistä vuonna 2017 oli terveyspalvelualan yrityksiä ja sosiaalihuollon avopalveluissa yritysten määrä oli kasvussa, johtuen laitospainotteisuuden vähentämisestä ja väestön ikääntymisestä. Naisyrittäjien määrä alalla on merkittävä, lähes 70 prosenttia alan yrittäjistä on naisia. (TEM 2018a.) Tyypillistä sosiaali- ja terveyspalvelualan yrittäjille on, että he haluavat olla mukana hoitotyössä ja johtamiseen liittyvät tehtävät ovat pakollinen velvoite (Simunaniemi et al. 2018). Sosiaali- ja terveyspalvelut ovat erittäin nais- ja työvoimavaltainen ala, jossa terveydenhoidollisiin tehtäviin tarvitaan ammattipätevyyden suorittaneet henkilöt. Henkilöstöstä isoin osa työskentelee julkisella puolella, mutta yksityisten yritysten henkilöstömäärä on ollut nousussa viime vuosina. (TEM 2018a, Simunaniemi et al. 2018)

Sosiaali- ja terveyspalvelualan yritykset toimivat osana palvelujärjestelmää, johon kuuluvat yksityinen, julkinen ja kolmas sektori ja jossa rahoitus on monikanavainen. Palveluiden rahoittajatahoja on useita; kunnat, valtio, kotitaloudet, työnantajat ja yksityiset vakuutusyh-

tiöt (kuva 2). Rahoitustapana käytetään valtion ja kuntien verotuloja, pakollisia lakisääteisiä ja vapaaehtoisia vakuutusmaksuja ja asiakasmaksuja. (Brommels et al. 2016)



Kuva 2. Sosiaali- ja terveydenhuollon keskeiset rahavirrat 2012. (Seppälä & Pekurinen 2014)

Julkinen sektori pyrkii tarjoamaan palveluita mahdollisimman tehokkaasti ja sillä on päätäntävalta siitä, miten palveluita tuotetaan ja toteutetaan. Vastuu sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämisestä on kunnilla ja ne voivat ostaa tarjoamansa palvelut kuntayhtymiltä, kolmannelta sektorilta ja yksityisiltä tuottajilta (Seppälä & Pekurinen 2014). Sosiaalipalveluissa kunnat ovat yritysten suurin asiakasryhmä ja yritykset joutuvatkin sopeutumaan asiakkaan määrittelemään hintatasoon. Kilpailu alalla on kiristynyt ja yritysten toimintaa ohjaavat julkisten hankintojen sopimussyklit. (Simunaniemi et al. 2018.) Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 2016/1397 määrää, että ostopalveluna hankittavien

palveluiden tulee täyttää samat vaatimukset kuin kunnan itse tuottama vastaava palvelu. Hankintalakia, joka velvoittaa kunnat kilpailuttamaan oman organisaation ulkopuolelta tehtävät hankinnat, on noudatettava hankittaessa palveluita. Laki sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelusta ja valtionavustuksesta 1992/733 antaa kunnille mahdollisuuden järjestää sosiaali- ja terveydenhuollon piiriin kuuluvia tehtäviä myös myöntämällä asiakkaalle palveluseteli. Lain mukaan palvelusetelillä asiakas voi ostaa palvelun kunnan hyväksymältä yksityiseltä palveluntuottajalta ja kunta sitoutuu maksamaan palvelun setelin arvoon asti.

Sosiaali- ja terveysalan yritysten liiketoimintamahdollisuuksien kannalta julkisen sektorin hankintaosaaminen on tärkeää. Kuntien heikko osaaminen kilpailutuksissa ja sopimusten laadinnassa on saanut osan sosiaali- ja terveyspalvelualan yrityksistä keskittymään vain yksityisasiakkaisiin. Osa yrityksistä puolestaan on onnistunut luomaan toimivat suhteet julkisen sektorin kanssa. (Simunaniemi et al. 2018)

Sosiaali- ja terveysalan yritysten kasvun erityispiirteisiin liittyvässä tutkimuksessa havaittiin, että uudet yritykset selvittävät ennen yrityksen perustamista tilaajatahojen tarpeita perustettavalle palvelulle. Aloittavan sosiaali- ja terveysalan yrityksen ei usein tarvitse edellä mainitusta syystä tehdä asiakashankintaa. Yrityksen kasvaessa omistajajohtajat pyrkivät säilyttämään päätöksenteon itsellään eivätkä hyödynnä johtoryhmätyöskentelyä päätöksenteon tukena. (Simunaniemi et al. 2018.) Syksyn 2018 sosiaali- ja terveyspalveluiden pk-toimialabarometri osoittaa Suomen sote-alan pk-yrityksistä mahdollisuuksien mukaan kasvamaan pyrkiviä yrityksiä olevan 26 % ja asemansa säilyttämään pyrkiviä 36 %. Barometri perustuu 4636 pk-yrityksen edustajan vastauksiin. (TEM 2018b)

Kasvun esteiksi havaittiin muun muassa yrittäjän taloudellisen suunnittelun puute. Strategian tekeminen ja toiminnanohjausjärjestelmien hyödyntäminen sosiaali- ja terveysalan yrityksissä ei ole itsestään selvää. Liiketoimintaosaamiseen liittyvät asiat ovat vaatineet sosiaali- ja terveysalan yrittäjiltä omatoimista opiskelua, koska sosiaali- ja terveysalan koulutukseen on vasta viime vuosina otettu mukaan yrittäjäkoulutusta. (Simunaniemi et al. 2018)

2.2 Korostuva liiketoimintaosaaminen

Liiketoimintaosaaminen on laaja osaamisalue, joka vaatii opiskelua. Osaamisen kartuttaminen pelkästään käytännön työssä saattaa luoda kapea-alaisen liiketoimintaosaamisen tietopohjan. Vahva liiketoimintaosaaminen on kykyä hyödyntää teoreettista tietoa käytännön tilanteiden ymmärtämiseen, jotta organisaatio toimii tuottavasti, laadukkaasti ja kestävästi asetetun tavoitteen saavuttamiseksi. Olennaista on ymmärtää yrityksen paikka toimintaympäristössä sekä tuntea liiketoiminnan eri osa-alueet ja niiden väliset suhteet sekä oman toiminnan vaikutukset niihin. Liiketoimintaosaamisen tarve kasvaa, kun liiketoiminta ja organisaatiot monimuotoistuvat, ja tällöin koko henkilöstöltä vaaditaan liiketoimintaosaamista. (Viitala & Jylhä 2013, 12-15.) Liiketoimintaosaamisen osa-alueita ovat muuan muassa: strateginen johtaminen, toimintaympäristön jatkuva seuraaminen, asiakastarpeiden tunteminen, tiedolla johtaminen, verkostoituminen ja työnantajana toimiminen (Leijala 2018).

Menestystekijät ovat osa-alueita, joita mitataan ja seurataan jatkuvasti ja joissa yrityksen on suoriuduttava hyvin menestyäkseen. Sosiaali- ja terveysalalla henkilöstön merkitys yritystoiminnan menestymisen kannalta on tärkeätä. Johtajien on luotava yritykselle strategia, jota osaava henkilöstö toteuttaa. Toimintaympäristön muuttuessa liiketoiminta, joka on ollut tuloksellista aiemmin, ei välttämättä toimi tulevaisuudessa. Yksittäiset toimenpiteet kilpailukyvyn parantamiseksi eivät riitä. Kilpailukyvyn kehittämisen pitää olla jatkuva prosessi, jossa ymmärretään asiakkaan tarpeet, kehitetään omaa toimintaa ja mitataan toiminnan tuloksia (Leijala 2018, 29). Yritysten liiketoimintaympäristön muutos edellyttää johtajilta kykyä ymmärtää tulevan ympäristön epävarmuuksia (Rohrbeck 2015). Yrityksen kilpailukyvyn kannalta kyky hyödyntää saatavilla olevaa tietoa on avainasemassa (Pouru et al. 2018). Hoitajataustaiset yrittäjät, jotka ovat osallistuneet johtajakoulutukseen ovat kyvykkäämpiä johtajuudessa ja yrittäjyydessä verrattuna hoitajayrittäjiin, joilla ei ole vastaavaa koulutusta (Sonkelo & Åkerblad 2008).

2.3 Muuttuva toimintaympäristö

Sosiaali- ja terveyspalvelualan yritysten toimintaympäristö on muutoksessa. Väestön ikääntyminen kasvattaa sosiaali- ja terveydenhuoltopalveluiden kysyntää, mikä johtaa yhteiskunnan menojen lisääntymiseen. Syntyvien ikäluokkien ollessa vanhempiensa ikäluok-

kia pienempiä taloudellinen huoltosuhde heikkenee. (Schleutker 2013.) Ikääntyvän väestön kasvun lisäksi globaalit megatrendit, kuten tekoäly, digitalisaatio ja robotisaatio, haastavat yrityksiä kehittämään palveluitaan tehokkaammin, innovatiivisemmin ja vaikuttavammin (Sitra 2017). Megatrendeiksi kutsutaan kehityksen suuria linjoja, jotka ovat havaittavissa nyt ja jotka todennäköisesti vaikuttavat merkittävästi tulevaisuuteen. Useamman vuoden käynnissä ollut sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen uudistus aiheuttaa epätietoisuutta ja epävarmuutta alan yritysten toimintaympäristössä.

Palvelurakenneuudistuksen avulla pyritään takaamaan kaikille suomalaisille yhdenvertaiset ja laadukkaat sosiaali- ja terveyspalvelut, jotka toimivat hyvin yhdessä. Osana sote-uudistusta on pohdittu asiakkaan valinnanvapauden lisäämistä. Valinnanvapaus takaisi asiakkaalle oikeuden valita itse, mistä hän saa sosiaali- ja terveyspalveluita. Palveluntuottajien on rakennettava palvelunsa siten, että ne vastaavat asiakkaiden tarpeisiin. (Alueuudistus 2019.) Ymmärtääkseen pienten- ja keskisuurten yritysten tilannetta muuttuvassa toimintaympäristössä Työ- ja elinkeinoministeriö sekä Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra teettivät selvityksen ”Pienten ja keskisuurten yritysten liiketoimintaedellytykset sote-alalla”. Selvityksen mukaan yksityisten palveluntuottajien kilpailun julkisten toimijoiden kanssa odotetaan muuttavan perusterveydenhuollon palveluntuottajarakennetta huomattavasti. (Maksimainen et al. 2018)

Selvityksen tiedot pohjautuivat julkisiin tietolähteisiin, haastatteluihin sekä edunvalvojille, julkisille järjestäjille ja palveluntuottajille järjestettyihin työpajoihin. Sote-alan pk-yritysten haasteiksi selvityksessä tunnistettiin puutteellinen liiketoimintaosaaminen sekä toiminnan kehittämisen ja digitalisaation skaalaetujen puute. Lisäksi maakuntauudistukseen liittyvä valmistelutyö ja siihen liittyvä tiedonkulku koettiin haasteellisena. Muuttuvassa liiketoimintaympäristössä pienten ja keskisuurten yritysten täytyy osata tuotteistaa palvelunsa ja hinnoitella ne kannattavasti. Liiketoimintaosaamiseen liittyvät haasteet on ratkaistavissa yrityksille suunnattujen liiketoimintavalmennusten avulla. (Maksimainen et al. 2018)

2.4 Haastava kouluttautuminen

Pienillä ja keskisuurilla yrityksillä ei välttämättä ole resursseja ja edellytyksiä henkilöstön ammattitaidon ylläpitämiseen ja kehittämiseen (Kerr & McDougall 1999). Henkilöstön

osaamisen kehittäminen ei ole kovin suunnitelmallista, koska pk-yritykset keskittyvät ylipäätään enemmän lyhyen aikavälin suunnitteluun pidemmän aikavälin suunnittelun sijaan (Ates et al. 2013, Henttonen 2002).

Kokemuksesta oppiminen on yrittäjien sekä pienten ja keskisuurten yritysten johtajien vallitseva kouluttautumistapa. Kokemukset muuttuvat taidoiksi, joiden avulla yritystä johdetaan. (Bager et al. 2015.) Erityisesti omistajajohtajien kohdalla menetetty työaika rajoittaa koulutuksiin osallistumista. Omistajan tai johtajan suhtautuminen kouluttautumiseen vaikuttaa siihen, miten pienessä yrityksessä henkilöstöä koulutetaan. Osa johtajista mieltää koulutukset ylellisyyksiksi sijoituksen sijaan ja vaikka koulutusta pidettäisiinkin hyödyllisenä henkilöstöä ei voida välttämättä lähettää erilliseen koulutukseen resurssien vähyydestä johtuen. Tällöin oppiminen tapahtuu työn ohessa. Pelko koulutettujen työntekijöiden menettämisestä parempaa palkkaa maksaville suurille yrityksille hillitsee pienten yritysten haluja kouluttaa työntekijöitään. Motivoitunut taitojaan kehittävä henkilöstö pystyy kuitenkin todennäköisesti vastaamaan nopeasti muuttuvan toimintaympäristön vaatimuksiin. (Kerr & McDougall 1999, Stone 2012)

Pieniltä työnantajilta puuttuu myös tietoa saatavilla olevista koulutuksista ja hyödyistä, joita niillä voidaan saavuttaa. Pienet yritykset kokevat haasteelliseksi saada tarpeisiinsa räätälöityä koulutusta, koska räätälöityjen koulutusten hinnat nousevat korkeiksi vähäisen osanottajamäärän vuoksi. (Stone 2012.) Toisinaan kouluttautumisen esteeksi nousee koulutuksen järjestäjien valintakriteerit. Bager et al. (2015) painottavat tutkimuksessaan koulutusohjelman valintakriteerien ja valintaprosessin tärkeyttä, jotta koulutukseen tulee valituksi ne, joilla on suurin potentiaali kasvuun. Tutkimuksessa todetaan, että parhaimpia valintoja eivät aina ole ne, joilla on korkein koulutus, kokemus ja kunnianhimo vaan toiseksi parhaimmat voivat hyötyä koulutuksesta eniten.

Harvoilla pienten ja keskisuurten yritysten johtajilla on yrittäjyyskoulutusta ja johtamisosaamista (Bager et al. 2015, Leijala 2018). Bager at al. (2015) tutkimuksen mukaan korkeasti koulutetut johtajat hakeutuvat helpommin mukaan pienille ja keskisuurille yrityksille tarkoitettuihin koulutusohjelmiin, koska he kokevat luokkahuonetyyppisen koulutuksen luontevaksi tavaksi opiskella. Stone (2012) toteaa joidenkin omistajajohtajien olevan sitä mieltä, että kouluttautuminen ei lisää heidän kykyjään johtaa yritystään, vaikka todellinen

syy koulutuksiin osallistumattomuuteen saattaa olla pelko tietämyksen puutteiden paljastumisesta. Puutteet yrittäjyys- ja johtamisosaamisessa voivat vaikeuttaa yrityksen kasvamista (Bager et al. 2015). Kasvua syntyy uusista tuotteista, uusista markkina-alueista, uusista toimintatavoista ja liiketoimintaprosesseista. Organisaation oppiminen nousee keskeiseksi tekijäksi, kun kannattavaa kasvua haetaan kehittämällä yrityksen kokonaiskilpailukykyä. (Henttonen 2002)

3 KOULUTUKSEN VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINTI

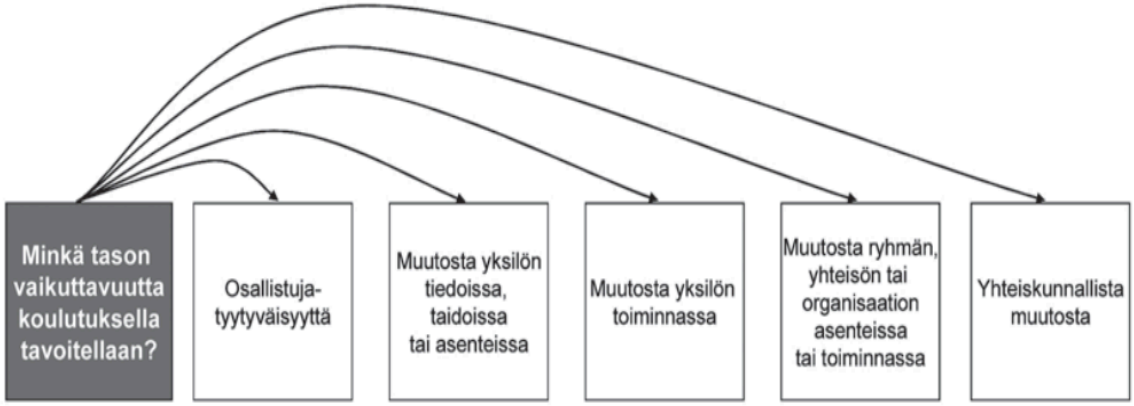
Yrityssuuntautuneen koulutuksen odotetaan tuottavan yritykselle arvoa, jota se ei voi saada ilman koulutukseen osallistumista. Arvoa tuottavana toimintana voidaan nähdä yrityksen suorituskyvyn parantuminen ja yrityksen kasvaminen. (Bager et al. 2015.) Koulutusta voidaan pitää onnistuneena, jos osallistujat pystyvät muuttamaan omaksumansa tiedon toiminnaksi (Poulet, 1997). Tiedon lisääminen ja levittäminen ovat tärkeitä tekijöitä tuottavuuden kasvun kannalta. Tiedon lisääntyminen heijastuu yrityksen strategisiin resursseihin, joita se voi hyödyntää suorituskyvyn parantamiseen. (Van Cauwenberge et al. 2013.) Donald Kirkpatrickin vuonna 1959 luoma nelitasoinen arviointimalli on yksi tunnetuimmista ja yleisimmin käytetyistä koulutus- ja kehitysohjelmien vaikuttavuuden arviointimalleista (Reio et al. 2017, Sitzmann & Weinhardt 2019).

3.1 Monimutkainen vaikuttavuus

Laukkasen (2014) mukaan koulutuksen vaikuttavuutta (effectiveness) on saavuttaa se tavoite, johon koulutuksella pyritään. Raivola et al. (2000) näkevät koulutuksen vaikuttavuuden monimutkaisempana ilmiönä. He tuovat esiin, että koulutuksen tavoitteet voivat olla ristiriitaisia tai huonosti määriteltyjä ja kuitenkin koulutuksessa voi tapahtua oppimista, vaikka asetetut tavoitteet eivät toteutuisikaan. Vaikuttavuuden tarkasteluun ei riitä ainoastaan yksilötason tarkastelu vaan vaikuttavuutta pitää tarkastella myös yhteiskunnan kannalta. Koulutuksen vaikuttavuus on tarpeiden tyydyttämistä, jossa täytetään joko yksilöllisiä tai yhteiskunnallisia tarpeita. (Laukkanen 2014, Raivola et al. 2000)

Koulutusta suunniteltaessa ja toteutettaessa on huomioitava, että koulutus täyttää osallistujien tarpeet. Koulutukselle on asetettava tavoite, joka halutaan saavuttaa ja sisältö, jolla toivottuun tulokseen päästään. Koulutukseen valitut osallistujat ja kouluttajat vaikuttavat siihen, millainen vaikuttavuus koulutuksella voidaan saavuttaa. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, s. 3-15.) Monet osallistujan organisaatioon tai häneen itseensä liittyvät tekijät yhdessä koulutusprosessiin liittyvien tekijöiden kanssa voivat edistää tai estää koulutuksella saavutettavaa vaikuttavuutta. Koulutuksen vaikuttavuuden syntyyn edistävästi tai estävästi liittyvät myös yhteiskunnalliset tekijät. (Tenhula 2007)

Koulutuksen suunnitteluvaiheessa on päätettävä minkä laajuista vaikuttavuutta koulutuksella halutaan saavuttaa (kuva 3). Koulutuksella pyritään yleensä saamaan aikaan laajempia vaikutuksia kuin osallistujien tyytyväisyys. Vaikuttavalla koulutuksella pyritään saamaan aikaan muutos yksilön tiedoissa, taidoissa tai asenteissa, jotka voivat vaikuttaa yksilön toimintaan muuttaen sitä. Laajemmassa mittakaavassa koulutus muuttaa kokonaisen ryhmän, yhteisön tai organisaation asenteita tai toimintaa, joka puolestaan voi vaikuttaa yhteiskunnallisesti. (Tenhula 2007)

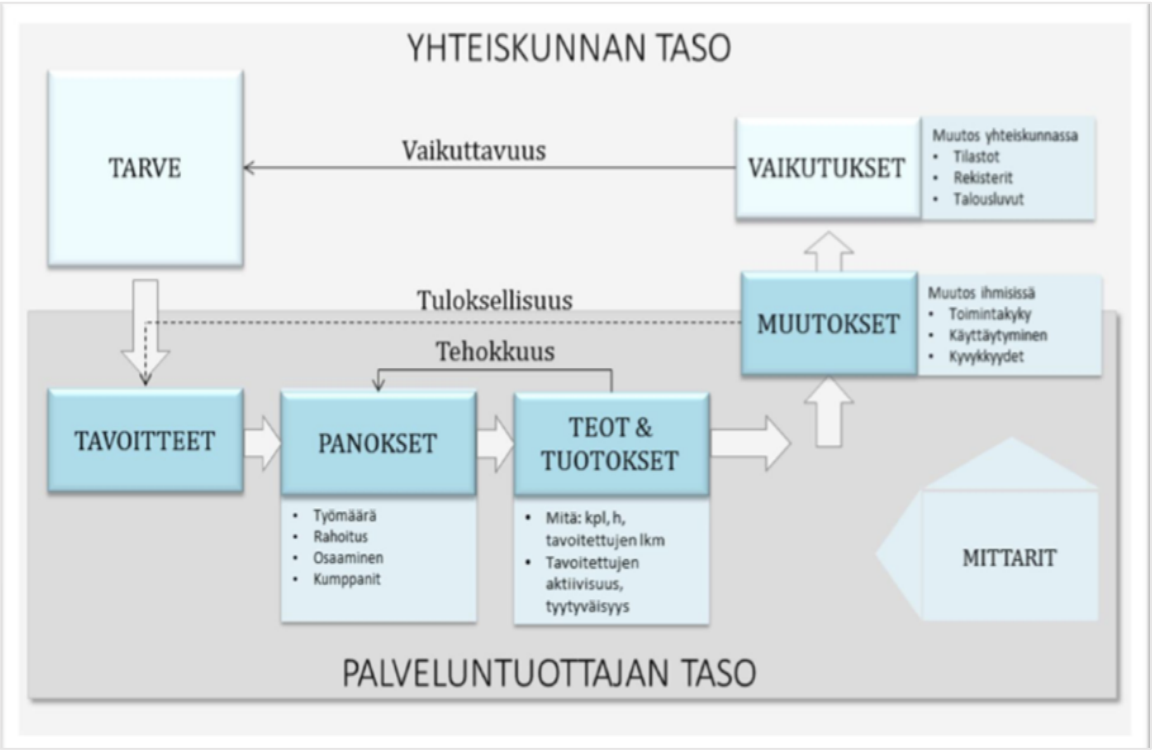


Kuva 3. Koulutuksella tavoiteltavan vaikuttavuuden tasot. (Tenhula 2007)

Koulutuksen vaikuttavuuden näkökulmasta on oleellista kytkeä koulutuksen sisältö osallistujien työhön, esittää keinoja, joilla uusien toimintatapojen käyttöönottoa työssä tuetaan, rakentaa oppimistehtäviä, jotka hyödyttävät osallistujien työtä ja kehittää koulutuksen aikaisia sekä sen jälkeen tarvittavia tukiratkaisuja (Tenhula 2007). Työelämän aikuiskoulutuksen vaikuttavuus voidaan nähdä tiedollisina, sosiaalisina ja toiminnallisina tuotoksina, jotka hyödyttävät yksilöä, työnantajaa ja yhteiskuntaa (Kirjonen et al. 2000). Asianmukaiset tilat, opetusvälineet ja aikataulutus tukevat koulutuksen onnistumista (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, s. 3-15).

Bedingham (1997) tuo esiin, että koulutuksen vaikuttavuutta on tärkeä mitata. Vaikuttavuusketjua (kuva 4) voidaan käyttää työkaluna luotaessa vaikuttavuuden arvioinnin tueksi mittareita. Vaikuttavuusketju auttaa kokonaisuuden hahmottamisessa, kun sillä kuvataan miten toiminta, tuote tai palvelu muuttavat ympäristöä ja millaisia vaikutuksia sillä on laajemmalle yhteiskuntaan. Juurisyistä nousee esiin tarve, johon halutaan saada ratkaisu. Tar-

peelle asetetaan mitattava tavoite, joka kertoo millaiseen muutokseen pyritään. Panokset ovat toimintatapoja, joiden avulla kohti haluttua tavoitetta pyritään. Panosten avulla syntyy tekoja ja tuotoksia, jotka johtavat haluttuun muutokseen. Muutosten johdosta syntyy yhteiskunnallisia vaikutuksia, jotka vaikuttavat alkuperäisen tarpeen pienenemiseen. Vaikuttavuus on tarpeen pienentämistä ja toiminnan tuottamien muutosten mittaamista ja näkyväksi tekemistä. (Tykkyläinen 2019)



Kuva 4. Vaikuttavuusketjun osat. (Tykkyläinen 2019)

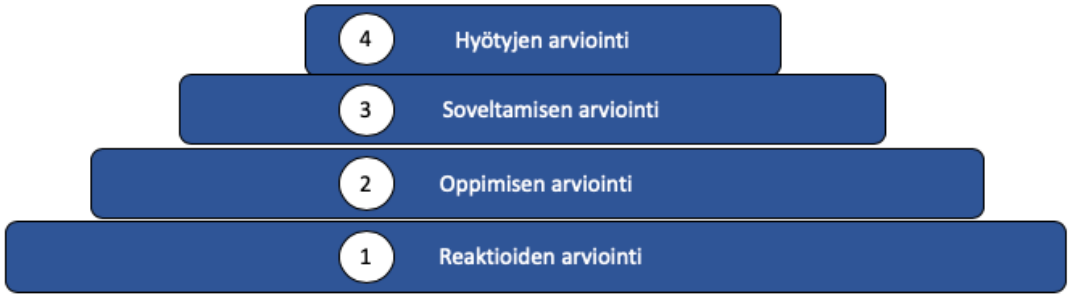
Phillips & Phillips (2016) toteavat, että koulutuksen onnistumista voidaan arvioida laadullisin, määrällisin, taloudellisin tai ei-taloudellisin termein. Heidän mukaansa koulutuksia järjestetään usein ilman selkeää tavoitetta. Bedingham (1997) korostaa, että koulutuksen vaikuttavuuden todentamiseksi ei riitä osallistujien tyytyväisyyden mittaaminen yksittäisiin koulutuspäiviin.

3.2 Käytetyin arviointimalli

Donald Kirkpatrick esitteli vuonna 1959 neliportaisen arviointimallin, jonka avulla voidaan arvioida koulutuksen vaikuttavuutta. Kirkpatrick jakaa ongelman neljään eri tasoon: reaktiot, oppiminen, soveltaminen ja hyöty (kuva 5). Jokaiselle tasolle asetetaan oma ta-

voite ja mittari. Koulutuksen sisältöä ja kustannuksia arvioidaan, jotta nähdään koulutuksen sopivuus yrityksen tavoitteisiin ja päämääriin. Arvioinnin perusteella päätetään koulutuksen jatkosta ja seuraavien koulutusten kehittämisestä. Asioiden varmistamiseksi käytetään pilottikoulutuksia. Mikäli koulutuksen kustannukset ylittävät saavutettavat hyödyt koulutus vaatii muutoksia. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, 17)

Donald Kirkpatrickin mukaan arviointiprosessi muuttuu vaikeammaksi ja aikaa vievämmäksi, kun siirrytään yhdeltä tasolta seuraavalle, mutta se tarjoaa myös entistä arvokkaampaa tietoa. Reaktioita arvioitaessa selvitetään osallistujien tyytyväisyyttä koulutukseen. Koulutuksella pyritään saamaan aikaan positiivisia reaktioita, koska positiivisesti koulutuksen kokevat ovat motivoituneempia oppimaan asioita. Seuraavalla tasolla kartoitetaan oppimisen laajuutta, jolla osallistujat ovat muuttaneet asenteitaan, parantaneet tietämystään tai lisänneet taitojaan. Oppimisessa on tapahduttava muutoksia, jotta opittua pystytään soveltamaan ja käyttäytymisessä voi tapahtua muutoksia koulutuksen johdosta. Tasolla kolme käyttäytymisen muutoksessa on tärkeää halu muutokseen, tieto siitä mitä pitää tehdä ja miten, oikeanlainen työilmapiiri sekä muutoksesta palkitseminen. Koulutuksen oppeja on vaikea soveltaa, jos työyhteisön ilmapiiri ei ole kannustava. Koulutukseen osallistumisen lopputuloksena voidaan saavuttaa esimerkiksi tuotannon lisääntymistä, laadun parantumista tai myynnin lisääntymistä. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, 21-26)



Kuva 5. Kirkpatrickin nelitasoinen arviointimalli. (mukaillen Moldovan 2016)

Reaktioiden arviointi (taso 1) on tärkeää ja siihen käytetään usein asiakastyytyväisyyslomakkeita (”smile sheets”). Lomakkeista saadaan palautetta, joiden avulla koulutusta voidaan jatkossa kehittää. Saatua palautetta käytetään myös kouluttajien osaamisen arvioimiseen. Kyselylomaketta tehtäessä on tärkeää määrittää millaisia asioita aiheesta ja koulutta-

jasta halutaan selvittää. Hyvä kyselylomake tuottaa paljon tietoa, mutta vie mahdollisimman vähän vastaajan aikaa. Lisäksi hyvässä lomakkeessa on tilaa vapaille kommenteille. Aidoimmat reaktiot saadaan, kun kyselyyn vastataan nimettömänä paikan päällä heti koulutustilaisuuden lopussa. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, 26-41.)

Asiakastyytyväisyyttä voidaan selvittää muun muassa NPS-luvulla. Menetelmä perustuu yhteen kysymykseen ”Kuinka todennäköisesti suosittelisit tämän päivän sisältöä ja työskentelyä kollegallesi ja toiselle yrittäjälle?”. Tämä ennustaa osallistujan todennäköisyyttä suositella valmennusta muille. Vastaukset annetaan asteikolla 0-10 ja ne jaotellaan kolmeen luokkaan seuraavasti: arvostelijat (0-6), passiiviset (7-8) ja suosittelijat (9-10). NPS-luku lasketaan vähentämällä suosittelijoiden prosenttiosuudesta arvostelijoiden prosenttiosuus. Luku ilmoitetaan kokonaislukuna ja se voi vaihdella -100:sta (kaikki ovat arvostelijoita) +100:aan (kaikki ovat suosittelijoita). Kun asiakasta pyydetään kertomaan perustelut antamalleen NPS-luvulle, saadaan arvokasta lisätietoa asiakkaan koulutuskokemuksesta. NPS-luvun tarkoitus ei ole ainoastaan mittaaminen vaan sitä voidaan käyttää myös suorituskyvyn johtamiseen. Suosittelijoiden vastauksista selvitetään asiat, joihin he olivat tyytyväisiä ja jatketaan kyseisten asioiden tekemistä. Passiivisesti suhtautuneiden kohdalla pohditaan, mitä asioita voitaisiin muuttaa, jotta passiiviset saataisiin innostumaan. Arvostelijoiden kohdalla selvitetään tekijöitä, jotka aiheuttivat arvostelevan reaktion ja pyritään korjaamaan asiat. (Faltejsková et al. 2016)

Oppimisen arviointi (taso 2) on haastavampaa kuin reaktioiden arviointi. Oppimista voidaan arvioida verrokkiryhmän avulla tai mittaamalla asenteita, tietämystä ja taitoja ennen ja jälkeen koulutuksen. Oppimisen testaamiseen voidaan käyttää erilaisia testejä tai muita koulutukseen soveltuvia arviointimenetelmiä. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, 42-50)

Soveltamisen arviointi (taso 3) on monimutkaista. Arviointia voidaan tehdä haastatteluiden tai kyselylomakkeiden avulla. Soveltamisen arvioimisen kannalta oleellista on päättää tilanteeseen sopiva taho arvioimaan muutosta. Soveltamisen arviointi ilman oppimisen ja reaktioiden arviointia voi johtaa virheellisiin päätelmiin koulutuksen vaikuttavuudesta. Oppimista on voinut tapahtua, mutta negatiivinen työilmapiiri saattaa estää opitun hyödyntämisen käytännössä, jolloin muutosta ei tapahdu käyttäytymisessä. Jos ihmiset tietävät,

että tason kolme toteutumista seurataan, on todennäköisempää, että he soveltavat oppimaansa ja muuttavat käyttäytymistään. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, 51-62, 85)

Koulutukselle on tärkeää asettaa lopputulokset, johon sillä pyritään. Hyöty (taso 4) voi olla esimerkiksi tuotannon lisääntymistä, laadun paranemista, kustannusten alenemista, onnettomuuksien vähenemistä tai myynnin lisääntymistä. Kun koulutuksen jatkoa arvioidaan, koulutuksella saavutettuja hyötyjä, verrataan koulutuksen kustannuksiin. Arvioitavat tulokset voivat olla suoria seurauksia koulutuksesta tai joku muu tekijä, kuten kilpailijan poistuminen markkinoilta on voinut vaikuttaa saavutettuihin hyötyihin. Hyötyjä voidaan arvioida verrokkiryhmän avulla tai vertaamalla ennen koulutusta saatuja tuloksia koulutuksen jälkeisiin tuloksiin. Koulutuksen tulosten näkyminen voi joskus viedä aikaa, jolloin tuloksia pitäisi uudelleen arvioida myöhemmin. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, 63-70)

Kirkpatrickin mallia on kritisoitu useissa eri tutkimuksissa viime vuosikymmenten aikana. Kritiikkiä on esitetty mallin hierarkkisesta luonteesta, joka tekee korkeammista arviointitasoista matalia arvokkaampia. Tämä saattaa johtaa korkeampiin arviointitasoihin keskittymiseen alempien tasojen kustannuksella. Kritiikkiä osakseen saa myös mallin kausaliteetti, jonka mukaan positiiviset reaktiot ovat edellytys oppimisille ja se ettei malli tarjoa työkaluja, joiden avulla liiketoiminnan tulosta voidaan lisätä. (Reio et al. 2017)

Kritiikistä huolimatta Kirkpatrickin mallia hyödynnetään edelleen laajasti (Reio et al. 2017, Sitzmann & Weinhardt 2019). Kirkpatrickin mallia hyödynnettiin Carlfjord et al. (2017) tutkimuksessa, jossa he arvioivat ruotsalaisen Linköpingin yliopiston tohtoritason kurssin toteutusta. Opiskelijoilta kerättiin tietoa kyselylomakkeilla, joista arvioitiin Kirkpatrickin mallin mukaisesti reaktioita, oppimista, soveltamista ja hyötyjä. Tutkimuksessa todettiin Kirkpatrickin mallin tarjonneen hyödyllisen rakenteen koulutuksen arviointiin. Myös Paull et al. (2016) totesivat Kirkpatrickin mallin tarjonneen selkeän lähestymistavan heidän tutkimukselleen, jossa arvioitiin australialaisen Murdochin yliopiston uuden kurssin vaikutuksia. Kirkpatrickin mallin hyödyntäminen osoitti kurssin saaneen positiivisia tuloksia aikaiseksi sekä opiskelijoiden että kouluttajien keskuudessa. Chang & Chen (2014) tutkivat verkko-opiskelun vaikuttavuutta Kirkpatrickin mallin avulla. Tulokset osoittivat useimpien opiskelijoiden tietojen lisääntyneen ja asenteiden muuttuneen verkkokoulutuksen johdosta.

3.3 Erilaiset arviointimallit

Phillips laajensi Kirkpatrickin mallia lisäten siihen viidennen tason, ROI:n laskemisen. ROI, joka ilmaistaan yleensä prosentteina, kuvaa tulosten rahallista arvoa verrattuna koulutuksen kustannuksiin. Phillipsin kehys sisältää myös tekniikoita, joiden avulla voidaan tuoda esille koulutuksen aineettomia hyödykkeitä, kuten lisääntynyt moraali tai työtyytyväisyys. (Burkett 2005)

Brinkerhoffin mukaan Kirkpatrickin mallista puuttui tarpeiden analysointivaihe, joten hän kehitti oman kuuden arviointivaiheen syklisen mallin. Malli alkaa koulutuksen tavoitteiden asettamisesta ja tarpeiden analysoinnista. Kahta ensimmäistä vaihetta lukuun ottamatta malli on vaiheiltaan hyvin samanlainen Kirkpatrickin mallin kanssa. (Reio et al. 2017)

Bushnellin mukaan Kirkpatrickin malli keskittyy ainoastaan siihen mitä tapahtuu koulutuksen jälkeen, eikä koko koulutusprosessiin (Reio et al. 2017). Bushnell (1990) loi IPO-arviointimallin, joka keskittyy panos-tuotosajatteluun ja jossa lopputulos on vain yhtä hyvä kuin panos, joka prosessiin laitetaan. Panosvaihe sisältää kaikki asiat (kouluttajan osaaminen, tilat, materiaalit, etc.), jotka voivat osaltaan vaikuttaa koulutuksen vaikuttavuuteen. Prosessivaiheessa kouluttaja suunnittelee ja toteuttaa koulutuksen. Tulosvaiheessa arvioidaan reaktioita, oppimista sekä tehostuneita työtapoja. Koulutuksella saavutetut tuotokset liittyvät esimerkiksi kannattavuuteen tai asiakastyytyväisyyteen. (Bushnell 1990)

Kaufman (1994) laajensi Kirkpatrickin mallia lisäten koulutuksen yhteiskunnallisten vaikutusten arvioinnin. Lisäksi Kaufman (1994) muokkasi ensimmäistä tasoa siten, että se sisältää resurssien saatavuuden ja laadun arvioinnin. Taulukko 1 tiivistää yhteen koulutuksen eri arviointimallit.

Taulukko 1. Koulutuksen arviointimallien eri vaiheita. (mukaillen Kaufman 1994)

	Kirkpatrick (1959)	Brinkerhoff (1987)	Bushnell (1990)	Kaufman (1994)	Phillips (1997)
		Tavoitteiden asettaminen	Panos		
		Tarpeiden analysointi	Prosessi	Resurssien saatavuus ja laatu	
Taso 1	Reaktiot	Toteutuksen arviointi	Tulos	Prosessien hyväksyttä-	Reaktiot

				vyys ja tehokkuus	
Taso 2	Oppiminen	Välittömät tuotokset	Tulos	Yksittäisen tai pienryhmän lopputulos	Oppiminen
Taso 3	Soveltaminen	Välilliset tuotokset	Tulos	Yksittäisen tai pienryhmän lopputulos	Käyttäytyminen
Taso 4	Hyöty	Vaikutukset ja arvo	Tuotokset	Organisatoriset tuotokset	Vaikutukset
				Tyytyväisyys ja yhteiskunnallinen vaikutus	ROI

Tässä työssä Sote-kiihdyttämön vaikuttavuuden arvioinnin viitekehyksenä hyödynnettiin Kirkpatrickin neliportaista koulutuksen arviointimallia, koska sitä on hyödynnetty laajasti viimeaikaisissa koulutuksen vaikuttavuuteen liittyvissä tutkimuksissa. Brinkerhoffin, Bushnellin tai Kaufmanin mallit soveltuivat heikosti työn viitekehykseksi, koska kiihdyttämön toteutustapa oli määritelty jo ennen tämän työn aloittamista. Phillipsin mallia puolestaan ei voitu soveltaa, koska kiihdyttämön kustannuksia ei saatu tietoon. Kirkpatrickin viitekehyksen hyödyntämisen lisäksi tässä työssä luotiin vaikuttavuuden arvioinnin tueksi mittareita vaikuttavuusketju -ajatteluun perustuvan vaikutusten arviointi -kanvaasi työkalun avulla. Vaikuttavuusketjuun liittyvä vaikutusten arviointi -kanvaasi kerää tiivistetysti yhteen vaikuttavuuden arviointiin liittyvät tekijät ja niiden mittarit.

4 SOTE-KIIHDYTTÄMÖN TOTEUTUS JA MITTARIT

Vuonna 2018 Työ- ja elinkeinoministeriö käynnisti yhdessä Sitran kanssa pienille ja keskisuurille sosiaali- ja terveyspalvelualan yrityksille tarkoitetun kahdentoista viikon Sote-kiihdyttämö tehovalmennusohjelman (Sitra 2018). Tarve kohdennetulle valmennukselle nousi esiin Työ- ja elinkeinoministeriön sekä Sitran teettämän selvityksen ”Pienten ja keskisuurten yritysten liiketoimintaedellytykset sote-alalla” johdosta. Selvityksen tarkoituksena oli saada parempi ymmärrys sote-alan pk-yritysten toimintaympäristöstä (Maksimainen et al. 2018).

Maksimainen et al. (2018) tekemän selvityksen tiedot pohjautuivat julkisiin tietolähteisiin, haastatteluihin sekä edunvalvojille, julkisille järjestäjille ja palveluntuottajille järjestettyihin työpajoihin. Sote-alan pienten ja keskisuurten yritysten haasteiksi selvityksessä tunnistettiin liiketoiminnan uudelleen muotoilu kuluttajasegmentille, rajalliset investointimahdollisuudet, rajalliset mahdollisuudet digitalisaation hyödyntämisessä, haasteet kumppanoitumisessa ja maakuntien päätökset. Lisäksi maakuntauudistukseen liittyvä valmistelutyö ja siihen liittyvä tiedonkulku koettiin haasteellisena. Selvityksessä todettiin liiketoiminta-osaamiseen liittyvien haasteiden olevan ratkaistavissa yrityksille suunnattujen liiketoimintavalmennusten avulla. Tätä varten TEM ja Sitra käynnistivät osallistujille maksuttoman Sote-kiihdyttämö -pilottivalmennuksen. Pilotin tarkoituksena oli selvittää, miten sosiaali- ja terveyspalvelualan pienten ja keskisuurten palveluntuottajien kilpailukykyä kyetään kehittämään valmennuksen avulla (Sitra 2018).

Valmennukseen valittiin mukaan 20 osallistujaa, jotka jakautuivat tasan kahden eri maakuntayhteenliittymän alueelle. Ensimmäinen valmennus järjestettiin yhteistyössä Pirkanmaan ja Etelä-Pohjanmaan maakuntien kanssa. Toinen valmennus toteutettiin Etelä-Karjalan ja Kymenlaakson maakuntien kanssa. Molemmat valmennukset alkoivat syksyllä 2018 ja jatkuivat alkuvuoden 2019. Valmennuksista vastasivat Luotain Consulting Oy, Valomo osuuskunnan asiantuntijat sekä maakuntien, Sitran ja TEM:n asiantuntijat. (Sitra 2018)

4.1 Julkiset valintaperusteet

Valmennukseen oli avoin haku ja mukaan pystyi hakemaan mikä tahansa Suomessa toimiva hyvinvointi-, terveys- tai sosiaalipalveluiden pieni tai keskisuuri palveluntuottaja tai alan teknologiayhtiö. Valmennus suunnattiin organisaatioille, joista 2-3 henkilöä pystyivät sitoutumaan valmennukseen ja organisaation kehittämistyöhön. Osallistujaorganisaatiot sitoutuivat myös osallistumaan kaikkiin valmennukseen sisältyviin lähipäiviin vähintään yhden henkilön toimesta. (Sitra 2018.) Kaakkois-Suomen valmennukseen haki mukaan 31 organisaatiota. Sote-kiihdyttämölle asetettiin ohjausryhmä, jonka runko koostui TEM:n ja Sitran edustajista. Kaakkois-Suomen ELY-keskuksen edustajat yhdessä Luotain Consulting Oy:n edustajien kanssa haastattelivat hakijat ja tekivät ohjausryhmälle ehdotuksen valittavista organisaatioista. Valinnassa painotettiin ohjausryhmän asettamia valintakriteereitä, kuten muutaman vuoden liikevaihdollinen toiminta ja mahdollisuus panostaa liiketoiminnan kehittämiseen. Tarkemmat Sitran (2018) kuvaamat valmennuksen valintaperusteet ovat:

- Vähintään muutaman vuoden alalla ollut, taloudellisesti kunnossa oleva pk-yritys tai palveluja tuottava järjestö, jolla on liikevaihtoa.
- Yrityksellä / järjestöllä on potentiaali ja halu panostaa liiketoiminnan kehittämiseen ja kasvuun.
- Yritys / järjestö, jonka johto on sitoutunut kiihdyttämö ohjelman tavoitteisiin.
- Yrityksellä / järjestöllä on innovatiivisia ratkaisuja hyvinvointi- ja sote-alalle tai halukkuutta uusien ratkaisuiden kehittämiseen.

Valmennukseen valittujen organisaatioiden oli mahdollista hakea 4325 euron arvoista de minimis -tukea. ”De minimis -tuella tarkoitetaan vähämerkityksistä julkista tukea, jonka määrä on enintään yhteensä 200 000 euroa yhtä yritystä kohden nykyisen ja kahden edellisen verovuoden ajanjaksolla” (TEM 2016). Matka- ja majoituskuluista valmennukseen osallistuvat organisaatiot vastasivat itse.

4.2 Monipuolinen sisältö

Valmennus koostui kahdentoista viikon tehovalmennuksesta, joka sisälsi kymmenen yhden päivän mittaista koulutustilaisuutta sekä viikoittaisia koulutustilaisuuksien välillä suoritettavia tehtäviä. Kaakkois-Suomen koulutustilaisuudet järjestettiin Kouvolassa (6 kpl), Lap-

peenrannassa (2 kpl) ja Kotkassa (2 kpl). Lisäksi jokainen osallistujaorganisaatio sai mentorin, joka tutustui heidän liiketoimintaansa sekä konsultoi heitä toteutuksen aikana.

Valmennuksen teemoiksi oli määritelty sote-toimintaympäristön muutoksen ymmärtäminen, palveluiden muotoileminen, talouden mallintaminen, vaikuttavuuden mallintaminen, liiketoiminnan kehittäminen yhteistoimintamallien ja erilaisten rahoitusvaihtoehtojen avulla sekä brändin rakentaminen (Sitra 2018). Tarkemmat valmennukselle asetetut teemat olivat:

- Uusi sote-toimintaympäristö ja sen tuomat haasteet ja mahdollisuudet liiketoiminnalle.
- Palvelu-/tuotemuotoilu sote-asiakkaille: asiakaslähtöisyyden huomioon ottaminen palvelujen ja tuotteiden suunnittelussa, liiketoiminnan ja palvelumallien kirkastaminen, kilpailuedun ja kasvupolun määrittely.
- Liiketoiminnan taloudellinen mallintaminen ja kassavirtaennuste.
- Toiminnan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden mallintaminen ja mittaaminen.
- Kumppanoitumismallit: erilaiset toimijoiden väliseen yhteistyöhön perustuvat liiketoimintamallit.
- Julkiset ja yksityiset rahoitusvaihtoehdot ja yrityksen / järjestön mahdollisen rahoitustarpeen kartoittaminen.
- Brändin rakentaminen ja digitaalinen markkinointi.
- Yritystarina ja tarinankerronta (pitchaus) – yritystarinan terävöittäminen myyntiä, markkinointia ja mahdollisia rahoituskeskusteluja varten.

Käytännössä kolmessa koulutustilaisuudessa ja niihin liittyvissä välitehtävissä käytiin läpi palvelumuotoilun työkaluja, joiden avulla osallistujat pystyivät kartuttamaan asiakasymmärrystään ja muotoilemaan palveluitaan asiakastarpeita vastaaviksi. Yhdessä tilaisuudessa tutustuttiin vaikuttavuusketjuun ja pohdittiin mittareita, joilla vaikuttavuutta voidaan todentaa. Kahdessa tilaisuudessa käytiin läpi yritystoiminnan taloudelliseen puoleen liittyviä asioita, kuten erilaiset rahoitusvaihtoehdot ja kassavirtaennusteen laatiminen. Yhdessä tilaisuudessa keskityttiin harjoittelemaan palveluiden myymistä hissipuheen avulla. Sami Etula määrittelee hissipuheen seuraavasti: ”Hissipuhe on työkalu, jonka avulla yritys pystyy jäsentämään itselleen, kumppaneilleen, asiakkailleen ja potentiaalisille rahoittajille

mitä yritys tekee ja mihin se on menossa. Se kertoo yrityksestä kaiken olennaisen". Yhdessä tilaisuudessa keskityttiin markkinointiin. Lisäksi koulutustilaisuudet tarjosivat osallistujille ajankohtaista tietoa sote-muutoksesta ja erilaisista yhteistoimintamalleista.

Osallistujaorganisaatioiden mentoreina toimivat henkilöt, joilla on vankkaa osaamista yritysten kehittämisestä. Jokaisella mentorilla oli valmennuksen aikana kaksi yritystä/kolmannen sektorin toimijaa valmennettavanaan Kaakkois-Suomen alueella. Mentoreina toimivat:

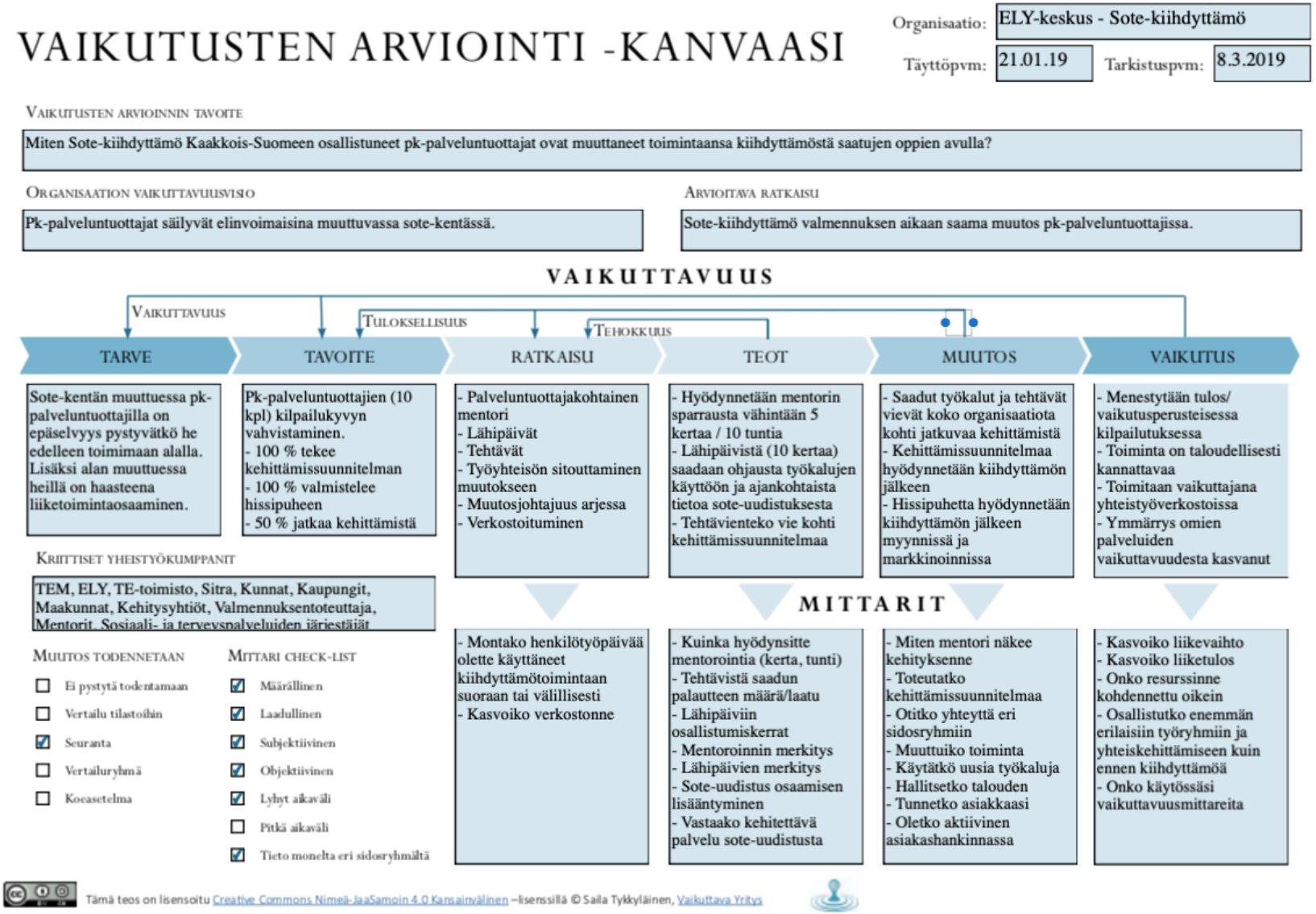
- Marjo Rönkä
- Heikki Salo
- Mikko Seppälä
- Mika Uusi-Pietilä
- Petri Väyrynen.

Osallistujilla oli mahdollisuus hyödyntää mentoreiden osaamista noin 2 tuntia viikossa (Sitra 2018). Käytännössä osallistujat sopivat mentorin kanssa tarpeisiinsa sopivan valmennusaikataulun.

Valmennuksen tavoitteeksi oli asetettu palvelun tai tuotteen uudelleen muotoilu kilpailukykyiseksi, selkeä kehittämissuunnitelma ja hissipuhe. Palvelun tai tuotteen uudelleen muotoilulla pyrittiin siihen, että palvelu tai tuote vastaisi mahdollisimman hyvin muuttuvia sote-kentän vaatimuksia ja siihen, että osallistujalla on työkaluja tuoda palvelunsa vaikuttavuutta esille. Hissipuheen harjoittelulla pyrittiin lisäämään osallistujien kykyä esitellä palvelua mahdollisille ostajille ja rahoittajille. (Sitra 2018)

4.3 Hyödyllinen vaikutusten arviointi -kanvaasi

Tässä työssä arvioitiin Kaakkois-Suomen alueen Sote-kiihdyttämön vaikuttavuutta. Vaikuttavuuden arvioinnin tueksi luotiin mittareita vaikutusten arviointi -kanvaasi työkalun avulla (kuva 6). Vaikuttavuusketjuun liittyvä vaikutusten arviointi -kanvaasi kerää tiivistetysti yhteen vaikuttavuuden arviointiin liittyvät tekijät.



Kuva 6. Kaakkois-Suomen Sote-kiihdyttämön vaikutusten arviointi -kanvaasi.

Kiihdyttämön tavoitteet ja tavoitteiden saavuttamiseksi asetetut toimintatavat oli määritelty ennen tämän työn aloittamista. Tavoitteiden saavuttamisen seuraamiseksi ei kuitenkaan ollut asetettu selkeitä mittareita. Kanvaasin avulla ohjausryhmän Sote-kiihdyttämölle esittämät tarpeet ja tavoitteet pilkottiin mitattavaan muotoon. Kanvaasiin määriteltiin vaikuttavuusketjun osien sisällöt ja luotiin osien toteutumista todentavat mittarit. Laadittujen mittareiden tarpeellisuutta arvioitiin yhteistyössä Kaakkois-Suomen ELY-keskuksen Mikko Hannulan ja Tarja Kähärän kanssa.

Vaikutusten arviointi -kanvaasi (kuva 6) on kuvattu kiihdyttämöön osallistuvien organisaatioiden näkökulmasta. Kiihdyttämön tarve nousee esiin toimintaympäristön muutoksesta, jolloin sosiaali- ja terveyspalvelualan pk-palveluntuottajille on epäselvää, pystyvätkö he edelleen toimimaan alalla. Muuttuvassa toimintaympäristössä pärjääminen korostaa liiketoimintaosaamisen merkitystä. Kiihdyttämölle määriteltiin vaikuttavuusvisio, joka oli osallistujaorganisaatioiden säilyminen elinvoimaisina muuttuvassa toimintaympäristössä.

Kiihdyttämön tavoitteeksi kanvaasiin laitettiin osallistujaorganisaatioiden kilpailukyvyn vahvistaminen. Ohjausryhmän mukaan kilpailukykyä kehitetään lähipäivien, välitehtävien ja mentoroinnin avulla sekä siten, että osallistujaorganisaatiot laativat kehittämissuunnitelman ja hissipuheen. Lisäksi tavoitteena oli, että puolet osallistujista jatkaisi kehittämistä kiihdyttämön jälkeen. Kehittämissuunnitelman tekemisen uskottiin toimivan kimmokkeena osallistujien jatkuvalle liiketoiminnan kehittämiselle ja kehittämissuunnitelman monistamiseen myös muille liiketoiminta-alueille. Hissipuheen harjoittelun uskottiin lisäävän osallistujien kykyä esitellä palveluaan.

Ratkaisuna tavoitteiden saavuttamiseen johtoryhmä oli määritellyt teemakohtaiset lähipäivät, lähipäivien väliset tehtävät ja organisaatiokohtaisen mentoroinnin. Ratkaisun oletettiin johtavan tekoihin, jotka saisivat aikaan muutoksia, joilla olisi vaikutuksia. Pysyvät muutokset kertautuvat vaikuttavuudeksi. Muutosten toteutumisen kannalta on tärkeää omaksua koulutustilaisuuksissa ja välitehtävissä esille tuotuja työkaluja ja ottaa niitä aktiivisesti käyttöön työyhteisössä. Mentorin osaamisen hyödyntäminen ja verkostojen kasvattaminen auttavat osallistujia kehittämään uusia liiketoimintamalleja ja ansaintalogiikoita. Ennen

kaikkea muutoksessa korostuu työyhteisön sitouttaminen muutokseen ja johdon toimiminen aktiivisesti muutosjohtajana.

Muutos näkyy osallistujien kykynä todentaa toimintansa vaikutuksia ja kykynä toimia aktiivisina vaikuttajina yhteistyöverkostoissaan. Muutoksen vaikutuksena on myös toiminnan säilyminen jatkossakin kannattavana, kun organisaatiolla on edellytykset menestyä tulos- ja vaikutusperusteisissa kilpailutuksissa. Vaikuttavuuden arvioinnin tueksi työssä laadittiin mittarit (kuva 6) vaikuttavuusketjun ratkaisu, teot, muutos ja vaikutus osa-aluille ja seurattiin niiden toteutumista.

4.4 Käyttökelpoiset mittarit

Ratkaisun mittareilla arvioitiin ratkaisun tuottamiseen tarvittavaa työmäärää. Osallistujaorganisaatioiden kiihdyttämöön käyttämien työpäivien määrä asetettiin mittariksi. Sen avulla seurattiin, onko tavoitteiden saavuttaminen realistista käytössä olevilla resursseilla. Kiihdyttämön toivottiin lisäävän osallistujien verkostoitumista, sillä parhaimmillaan verkostoituminen mahdollistaa yhteiskehittämisen, joka palvelee molempia osapuolia. Verkostoitumisen onnistumista haluttiin seurata, joten sille asetettiin oma mittari.

Tekojen mittareilla arvioitiin muun muassa mentoroinnin tarpeellisuutta kokonaisuudessa. Mentorointi perustuu mentorin ja mentoroitavan väliseen keskinäiseen luottamukseen ja vuorovaikutukseen. Tästä syystä asetettiin mittari, joka toisi esille mentorointiin käytettyä aikaa sekä mittari, joka kuvaisi mentoreilta saadun palautteen laatua. Lisäksi mitattiin mentoroinnin merkityksellisyyttä osallistujille. Lähipäivien oletettiin olevan tärkeässä roolissa uusien työkalujen ja tiedon esille tuomisessa. Tästä johtuen haluttiin mitata, miten osallistujat kokivat lähipäivien merkityksen kiihdyttämön lopussa. Mittari kertoi lähipäiville asetettujen odotusten täyttymisestä. Lisäksi haluttiin tutkia osallistujien sitoutumista lähipäiviin mittaamalla lähipäiviin osallistumiskertoja.

Muutoksen mittareilla seurattiin muutoksen suuntaa. Tästä syystä asetettiin mittarit, joilla seurattiin, muuttuiko toiminta kiihdyttämön johdosta ja otettiinko käyttöön uusia työkaluja. Myös kehittämissuunnitelman toteuttamista ja sen johdosta esille tullutta sidosryhmien kontaktointia mitattiin. Sidosryhmien kontaktointi todentaa omalta osaltaan kehittämis-

suunnitelman toteuttamiskelpoisuutta. Osallistujaorganisaatioiden osaamisen kehittymisen arvioimiseen haluttiin syvyyttä, joten kysyttiin mentoreiden näkemystä osallistujaorganisaatioiden kehittymisestä. Lisäksi muutoksen mittareilla seurattiin asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisessä ja asiakashankinnassa tapahtunutta muutosta. Asiakashankinta on yritystoiminnan ydin, ilman asiakkaita yritys kuihtuu pois. Asiakashankinnassa tärkeää on tarjota asiakkaalle jotain, joka tuottaa hänelle arvoa. Vaikuttavien ja asiakkaalle arvoa tuottavien palveluiden tarjoamisen taustalla on asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ja niihin vastaaminen.

Vaikutukseen liittyvillä mittareilla haluttiin seurata millainen vaikutus kiihdyttämöllä oli organisaation liikevaihtoon ja tulokseen eli kasvoivatko ne. Kiihdyttämöllä haluttiin saada aikaan muutoksia, jotka edesauttaisivat organisaatioita säilymään taloudellisesti kannattavina myös tulevaisuudessa. Toimintaa saadaan joskus kannattavammaksi optimoimalla käytössä olevia resursseja, kuten henkilöstö tai tilat. Tästä syystä mitattiin kiihdyttämön vaikutusta resurssien uudelleen järjestelyihin. Myös organisaatioiden mahdollisuutta osallistua enemmän erilaisiin työryhmiin ja yhteiskehittämiseen mitattiin.

Vaikuttavuus syntyy toiminnan muutoksesta. Mittareita valittaessa arvioitiin kyseisten mittareiden auttavan koulutuksen vaikuttavuuden arvioinnissa. Organisaation toiminnan kannattavuus mahdollistaa uusien työntekijöiden palkkaamisen. Työntekijän lisääntyneellä ostovoimalla ja maksamilla veroilla saadaan aikaan vaikuttavuutta. Vaikuttavuutta on myös se, että asiakas saa vaikuttavia palveluita. Hoidon vaikuttavuuden todentaminen voisi avata organisaatioille myös uusia tilaisuuksia yhteiskehittämisessä ja lisätä neuvotteluvoimaa tilaaja-asiakkaiden suhteen.

5 OSALLISTUJIEN LÄHTÖTILANNE

Valmennuksen vaikuttavuuden arvioinnin tueksi tarvittiin ymmärrys osallistujien lähtötilanteesta. Lähtötilannetta kartoitettiin 27 kysymystä sisältävän kyselylomakkeen (LIITE 2) avulla. Kysely tehtiin kaikille kymmenelle Kaakkois-Suomen Sote-kiihdyttämön osallistujaorganisaatiolle. Kyselyyn osallistujilla oli mahdollisuus vastata kyselyyn sähköpostilla (1 kpl vastauksia), puhelimitse (2 kpl vastauksia), organisaation luona tapahtuvalla kyselyn läpikäymisellä (3 kpl vierailuja) tai webropol kyselyllä (4 kpl vastauksia). Puhelin- ja vierailukyselyissä opinnäytetyön tekijä kirjasi vastaukset kyselylomakkeeseen.

Osallistujilta kysyttiin organisaatioiden ja henkilöiden taustatietoja, kuten toimiala, organisaation koko ja osallistuvien henkilöiden koulutustausta. Tietoa kerättiin myös osallistujien näkemyksistä heidän liiketoimintansa menestystekijöistä, mittareista sekä toiminnan kohtaamista haasteista. Kyselyn avulla pyrittiin ymmärtämään osallistujien tapaa hankkia asiakkaita, asiakaskunnan laajuutta ja heidän tapaansa lisätä asiakastietämystä sekä hyödyntää sitä. Kyselyllä haluttiin myös saada tietoa osallistujien tavasta hyödyntää henkilöstön osaamista liiketoiminnan kehittämisessä. Tietoa kerättiin myös osallistujien tavasta tehdä markkinointia, heidän näkemystään talousosaamisestaan ja tietämystä sote-uudistuksesta. Lisäksi kyselyllä haluttiin saada tietoa osallistujien odotuksista valmennukselle, lähipäivien merkityksestä ja osallistujakohtaisen mentoroinnin tärkeydestä. Edellä esitetyt kyselyn teemat kuvataan tiivistettynä taulukossa 2.

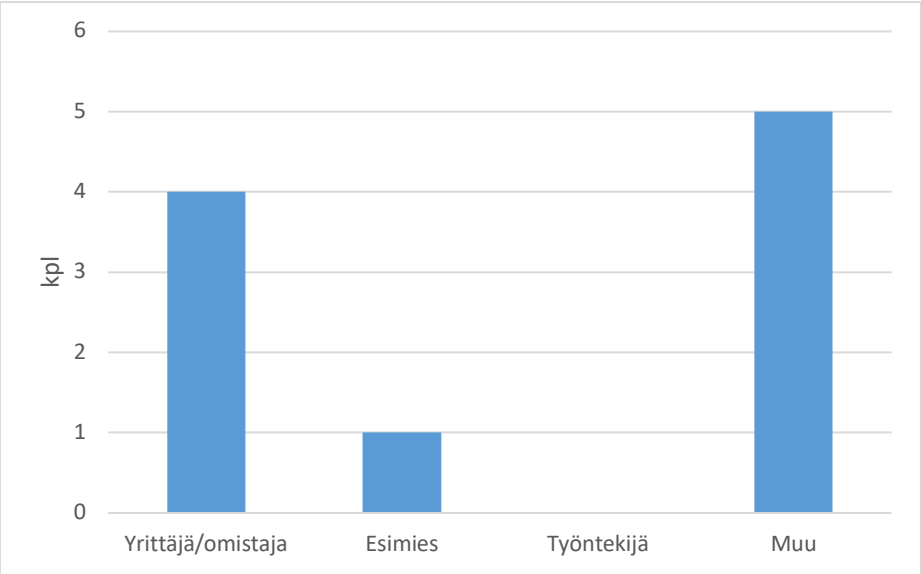
Taulukko 2. Lähtötilannekyselyn teemat.

Osa-alue	Kysymyksen numero
Osallistujien taustatiedot	1-6
Toiminnan menestystekijät	8
Toiminnan mittarit	9
Toiminnan keskeisimmät haasteet	10, 23-25
Asiakastietämys ja asiakkaiden sekä henkilöstön osallistaminen liiketoiminnan kehittämiseen **Markkinointiviestintä ja verkostoituminen**	11-15, 16-19, 20-22
Odotukset valmennukselta	7, 26-27

Vastaukset kyselyn kuuteentoista avoimeen kvalitatiiviseen kysymykseen analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Analyysivaiheessa vastaukset pelkistettiin ja luotiin luokittelu, jonka alle pelkistetyt vastaukset sijoitettiin. Aineiston käsittely sisällönanalyysin avulla perustui tulkintaan ja loogiseen päättelyyn. Näiden perusteella kukin aineistossa ilmennyt asia sijoitettiin vain yhteen luokkaan. Aineiston kvantitatiivisista vastauksista laskettiin tilastollisia tunnuslukuja.

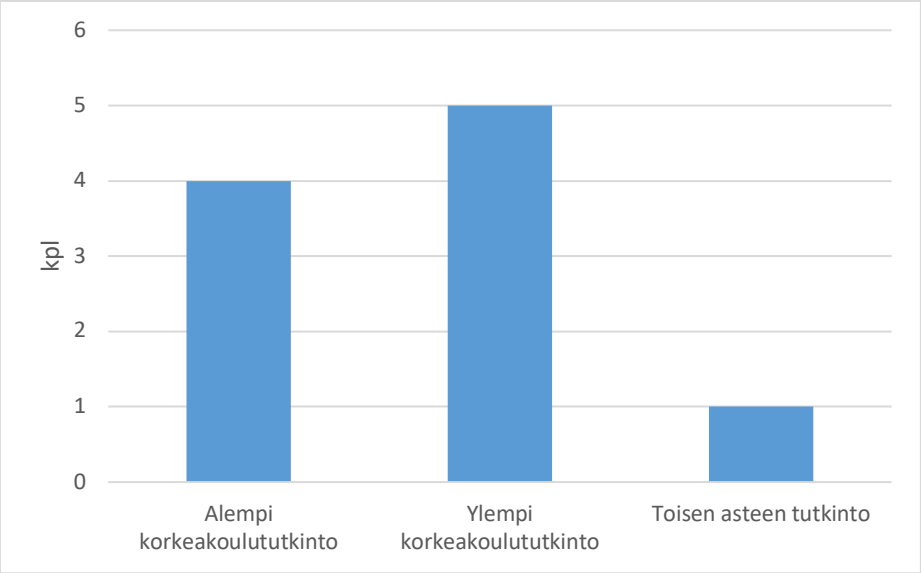
5.1 Monitahoinen asiakaskunta

Valmennukseen osallistuneiden organisaatioiden joukossa oli yhdistyksiä, yrityksiä ja yksi säätiö. Neljä vastaajaa luokitteli itsensä yrittäjäksi tai omistajaksi. Muu -ryhmään itsensä luokittelivat henkilöt, jotka työskentelevät yrityksessä, yhdistyksessä tai säätiössä esimerkiksi toimitusjohtajana tai toiminnanjohtajana (kuva 7).



Kuva 7. Vastaajien toimenkuva organisaatiossa.

Jokaisesta organisaatiosta valmennuskokonaisuuteen osallistui 2-3 henkilöä. Valmennukseen oli valikoitunut pääsääntöisesti organisaatioita, joissa joku osallistuvista henkilöistä on suorittanut joko alemman tai ylemmän korkeakoulututkinnon (kuva 8). Kun kysely tehtiin paikan päällä vastaajaorganisaatiossa ja vastaajana oli ryhmä, jaotteluun otettiin mukaan vastaajien keskuudesta ylin tutkinto.



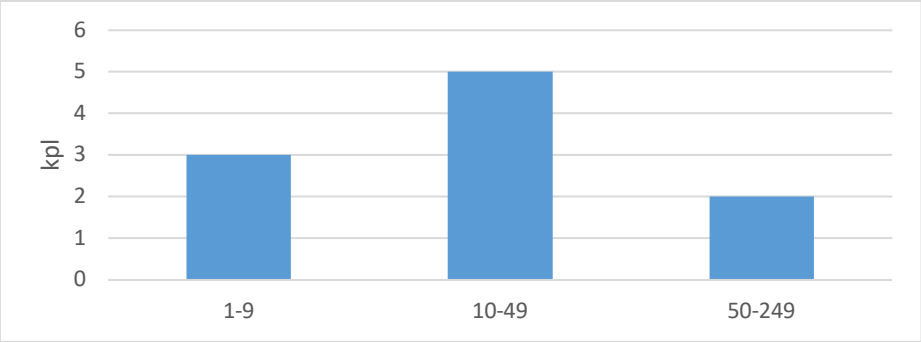
Kuva 8. Osallistujien koulutustausta.

Kaakkois-Suomen valmennukseen valittiin enimmäkseen sosiaalialan palveluntuottajia, koska aiemmin alkaneen Pirkanmaa - Etelä-Pohjanmaa valmennuksen osallistujat olivat enimmäkseen terveyspalvelualalta. Kaakkois-Suomen valinnassa huomioitiin lisäksi maantieteellinen edustus muiden valintakriteerien niin salliessa. Valmennukseen valittiin kolme organisaatiota Etelä-Karjalasta, viisi Kymenlaaksosta ja kaksi muualta Suomesta.

Kaakkois-Suomen valmennukseen osallistuvat palveluntuottajat olivat aloilta, jotka tuottavat palveluita seuraaville ryhmille:

- Ikäihmiset- / kotiin vietävät hoivapalvelut 2kpl
- Päihde- ja mielenterveyskuntoutus 3kpl
- Lastensuojelu 2kpl
- Fysioterapia- ja terveyspalvelut 1kpl
- Työllisyys- ja kasvupalvelut 2kpl.

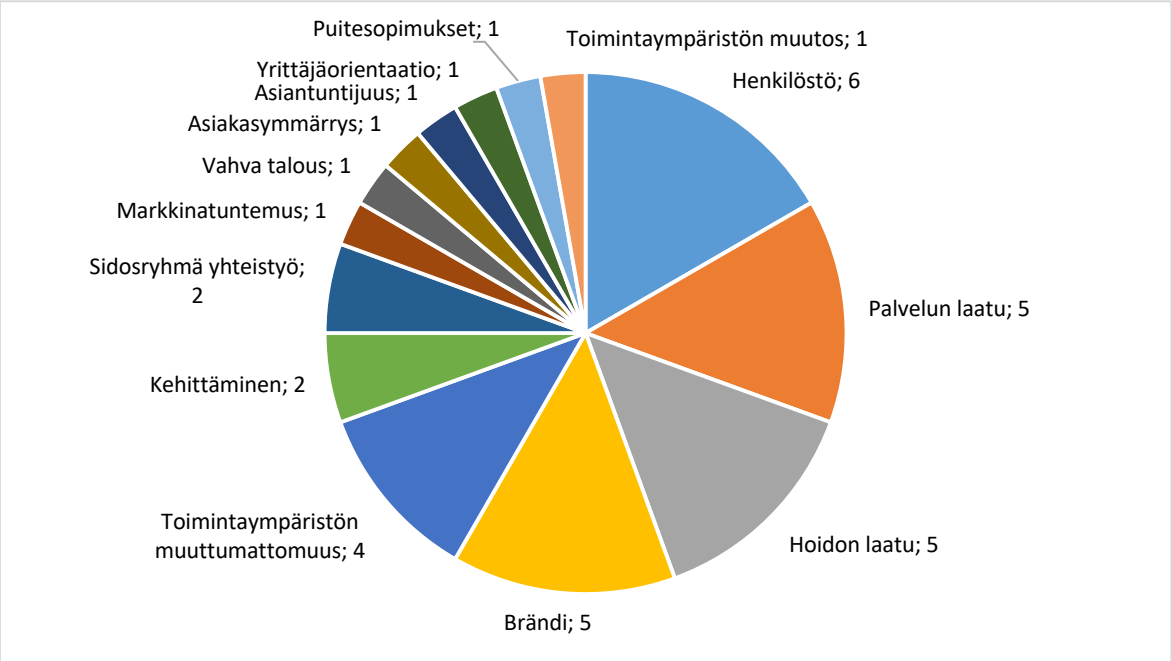
Valmennus oli suunnattu yrityksille sekä kolmannen sektorin toimijoille, joiden henkilöstömäärä on alle 250 henkilöä. Osallistujaorganisaatiosta kolme on mikroyrityksiä eli yrityksen palveluksessa on alle kymmenen henkilöä (kuva 9). Viiden organisaation koko on 10-49 henkilöä.



Kuva 9. Osallistujaorganisaatioiden henkilöstömäärä.

5.2 Kriittiset menestystekijät

Aineistossa esiintyvistä menestystekijöistä laadittiin sisällönanalyysin avulla luokittelu (kuva 10). Keskeiseksi menestymiseen vaikuttavaksi tekijäksi osallistujaorganisaatioiden näkemyksissä nousi henkilöstöön liittyvät asiat, joita ilmeni kuudesosassa vastauksia. Palvelun ja hoidon laatuun sekä brändiin liittyvät menestystekijät mainittiin lähes yhtä usein. Aineistossa ilmeni muutamia tekijöitä, jotka luokiteltiin ryhmään toimintaympäristön muuttumattomuus. Loput kehittämiseen, yhteistyöhön, talouteen, asiakasymmärrykseen, markkinatuntemukseen, asiantuntijuuteen ja yrittämiseen liittyvät asiat nähtiin vastauksissa menestystekijöinä vain harvakseltaan.



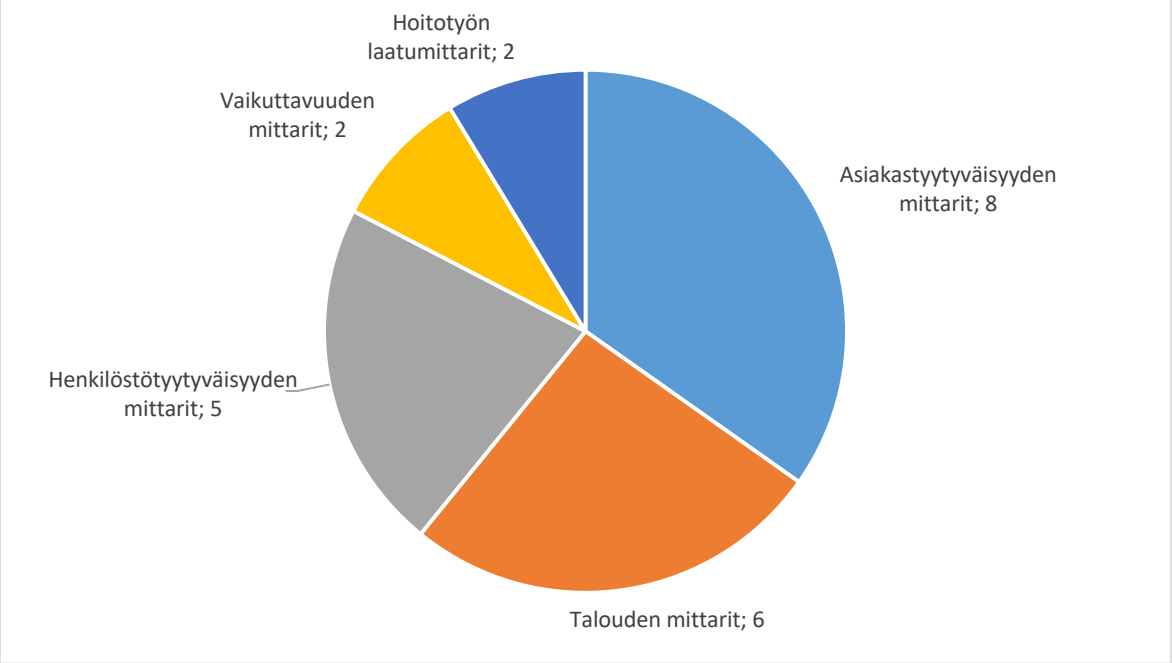
Kuva 10. Menestystekijät -luokittelu.

Vastauksissa näkyi sosiaali- ja terveyspalvelualan työvoimavaltaisuus ja työntekijöiden merkitys toiminnan kannalta. Aineistossa esiintyi seuraavia henkilöstöön liittyviä menestystekijäilmauksia: *"henkilökunta pitkäaikaista", "ammattimainen henkilökunta"* ja *"osaava henkilökunta"*. Vastausten perusteella luotiin luokka henkilöstö. Kuntaliiton (2011) mukaan terveydenhuollon palvelun laatu on sitä, että potilas saa helposti tietoa tarvitsemistaan palveluista ja pääsee tutkimuksiin ja hoitoihin nopeasti. Tämän perusteella palvelun laatu -luokkaan sijoitettiin vastaukset, jotka liittyivät konkreettisesti tarjottavaan palveluun ja niiden muokkaamiseen asiakkaan tarpeiden mukaan. Seuraavat menestymiseen liittyvät ilmaukset sijoitettiin luokkaan palvelun laatu: *"räätälöinti palveluissa"*, *"joustavuus"* ja *"tehdään riittävän hyviä palveluita"*.

Hoidon laatu puolestaan tarkoittaa sitä, että potilas saa apua ongelmiinsa asianmukaisesti koulutetulta henkilökunnalta, joka opastaa potilasta sairauden tai terveyden hoidossa (Kuntaliitto 2011). Vastaukset, joissa painotettiin menestystekijöinä hoitoon liittyviä asioita, sijoitettiin luokkaan hoidon laatu. Vastauksissa kuvattiin hoidon laatua esimerkiksi seuraavilla ilmaisuilla *"korkea hoitolaatu", "hyvä hoidon laatu"* ja *"laatu"*. Brändi -luokkaan sijoitettiin vastaukset, jotka liittyivät yhteisömerkkeihin tai imago ja maine tekijöihin. Vastauksissa käytettiin seuraavia brändiin liittyviä kuvauksia *"vanha hyvä brändi", "arvomaailma"* ja *"tunnettavuus"*. Toimintaympäristön muuttumattomuus -luokkaan sijoitettiin esimerkiksi seuraavia mainintoja *"ydinasiakasryhmä pysynyt alusta asti samansuuntaisena"* ja *"vanhalaitos"*. Toimintaympäristön muuttumattomuuteen luottaminen saattaa luoda esteen toiminnan kehittämiselle.

5.3 Laaja mittaristo

Valmennukseen osallistuvilla organisaatioilla oli käytössään useita mittareita. Osallistujaorganisaatioiden toimialojen erilaisuus vaikutti raportointikäytäntöjen laajuuteen ja mittareiden nimeämiskäytäntöihin. Mittareita kuvattiin aineistossa osittain varsin yleisellä tasolla, joten niistä luotiin sisällönanalyysin avulla suurempia kokonaisuuksia (kuva 11). Aineiston luokittelussa keskeisiksi toiminnan mittareiksi nousivat asiakastyytyväisyyden mittarit, joita ilmeni vastauksissa 35 prosenttia. Talouteen liittyviä mittareita esiintyi aineistossa 26 prosenttia ja henkilöstötyytyväisyyteen liittyviä mittareita 22 prosenttia.



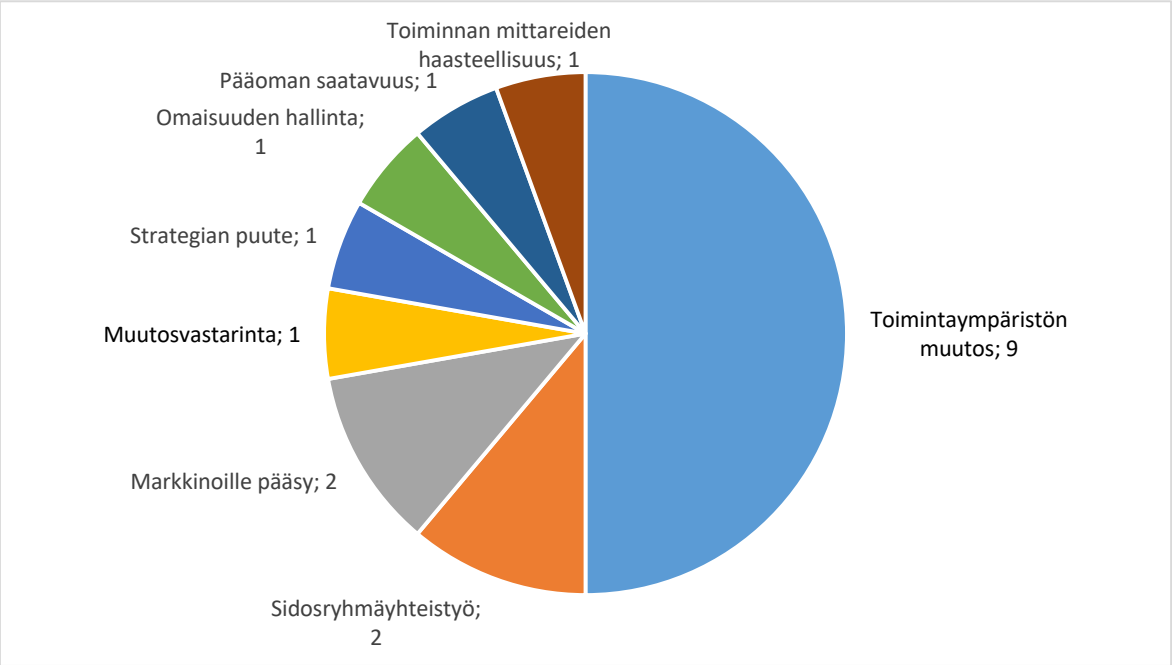
Kuva 11. Toiminnan mittarit -luokittelu.

Asiakastyytyväisyyttä kuvattiin esimerkiksi seuraavilla mittareilla *”asiakastyytyväisyyskyselyt”*, *“asiakaspalautteet“ ja ” erilaiset tyytyväisyyskyselyt”*. Talouden mittarit -luokkaan sijoitettiin vastaukset, jotka liittyvät organisaation kannattavuuteen. Käytössä oli esimerkiksi seuraavia talousmittareita *”asiakasryhmittäin kuukausittain tulosmittarit”*, *” talousmittarit”*, *”strategiset mittarit”* ja *” suoriteseuranta”*. Vastaukset, joissa painotettiin henkilöstöön tai henkilöstön viihtymiseen ja motivaatioon liittyviä asioita, sijoitettiin luokkaan henkilöstötyytyväisyyden mittarit. Vastauksissa mainittiin seuraavia henkilöstöön liittyviä mittaustekijöitä *”henkilöstölle suunnatut kyselyt”*, *”henkilöstön sairauspoissaolot”* ja *” työhyvinvointikyselyt”*. Vaikuttavuuteen liittyviä mittareita kuvattiin aineistossa seuraavasti *”tilaajien määrittelemiä vaikuttavuusmittareita”* ja hoidon laatuun liittyviä mittareita seuraavasti *”hoidon mittareita, saavutetaanko hyötyjä”*.

5.4 Haastava toimintaympäristö

Toiminnassa ilmeneviä haasteita selvitettiin sekä kvalitatiivisella kysymyksellä että kolmella kvantitatiivisella kysymyksellä. Kvalitatiivisen aineiston perusteella puolet toiminnan haasteista liittyi toimintaympäristön muutokseen (kuva 12). Sidosryhmäyhteistyö ja markkinoille pääsy mainittiin vastauksissa haasteina kaksi kertaa. Loput muutosvastarin-

taan, strategian puutteeseen, omaisuuden hallintaan, pääoman saatavuuteen ja toiminnan mittaamiseen liittyvät asiat nähtiin vastauksissa haasteina vain harvakseltaan.



Kuva 12. Toiminnan keskeisimmät haasteet -luokittelu.

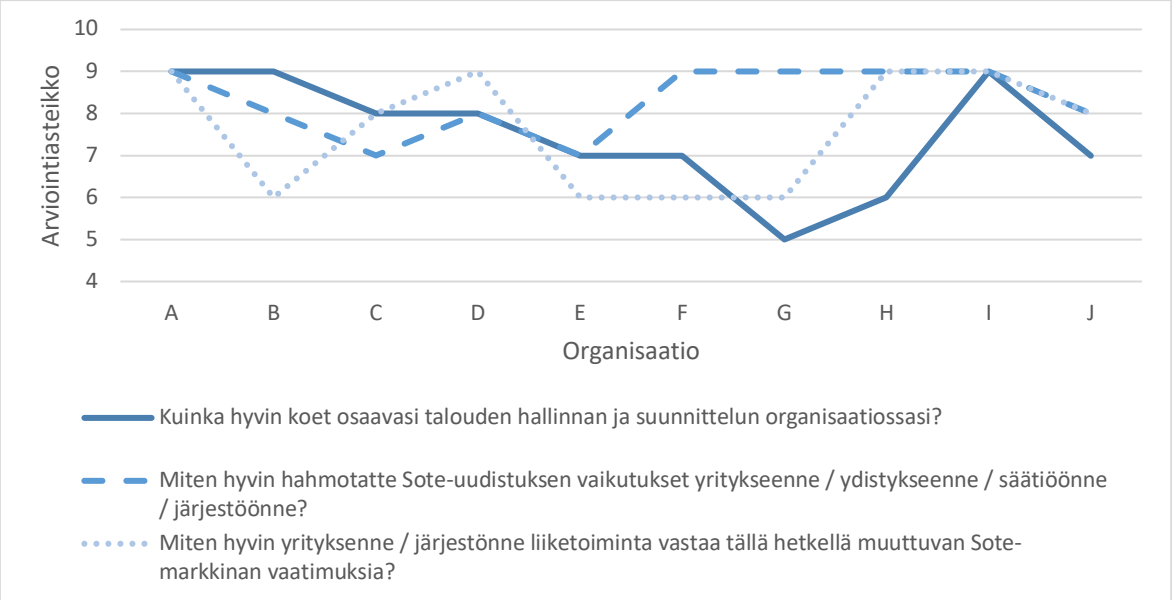
Valmisteilla ollut sosiaali- ja terveydenhuollon rakenneuudistus ja palveluiden järjestämisen siirtyminen kunnilta kuntayhtymille näytti askarruttavan vastaajia. Haasteita kuvattiin esimerkiksi seuraavasti *”tulevaisuus mietityttää”*, *”toimintaympäristön epävarmuus, esim. SOTE-uudistus”*, *”sote-kenttä elää kovasti”* ja *”emme tiedä mitä tulevaisuus tuo”*. Vastausten perusteella luotiin luokka toimintaympäristön muutos. Sidosryhmäyhteistyö -luokkaan puolestaan sijoitettiin vastaukset, jotka liittyivät yhteistyöhön eri tilaajatahojen kanssa. Seuraavat yhteistyön haasteellisuuteen liittyvät ilmaukset *”konkreettiset yhteyden valmisteleviin organisaatioihin puuttuvat”* ja *”palvelut tuotetaan paljon julkisen sektorin omana toimintana”* sijoitettiin tähän luokkaan.

Kvantitatiivisen aineiston perusteella osa vastaajista koki talouden hallinnan ja suunnittelun olevan haasteellista. Talousosaamiseen, sote-uudistus -tietämykseen ja palvelun sote-uudistus -vastaavuuteen liittyvistä vastauksista laskettiin tilastollisia tunnuslukuja, jotka osoittivat kaikkien osa alueiden olevan kuitenkin keskimäärin hyvällä tasolla osallistujajoukossa (taulukko 3).

Taulukko 3. Yhteenveto kaikkien organisaatioiden talousosaamisesta, sote-uudistus -tietämyksestä ja palvelun vastaavuudesta sote-uudistukseen kiihdyttämön alussa.

	Talousosaaminen	Sote-uudistus -tietämys	Palvelun vastaavuus sote-uudistukseen
Keskiarvo	7,5	8,3	7,6
Keskihajonta	1,4	0,8	1,4
Minimi	5	7	6
Maksimi	9	9	9
Mediaani	7,5	8,5	8
Määrä	10	10	10

Vastauksia talousosaamiseen, sote-uudistus -tietämykseen ja palvelun sote-uudistus -vastaavuuteen tarkasteltiin myös organisaatiokohtaisesti (kuva 13). Kolmessa vastauksessa talousosaamisen koettiin olevan kiitettävällä tasolla. Yksi organisaatio koki talousosaamisensa olevan välttävällä tasolla. Sote-uudistuksen vaikutukset toimintaan olivat selvillä kiitettävästi puolella vastaajista ja vastausten keskihajonta oli muita pienempi. Neljässä palveluntuottajaorganisaatiossa nähtiin liiketoiminnan vastaavan kiitettävästi muuttuvan sote-markkinan vaatimuksia ja neljässä organisaatiossa vastaavuuden nähtiin olevan kohtalaisella tasolla.



Kuva 13. Organisaatiokohtainen talousosaaminen, sote-uudistus -tietämys ja palvelun vastaavuus sote-uudistukseen kiihdyttämön alussa.

5.5 Vaatimaton markkinointiviestintä

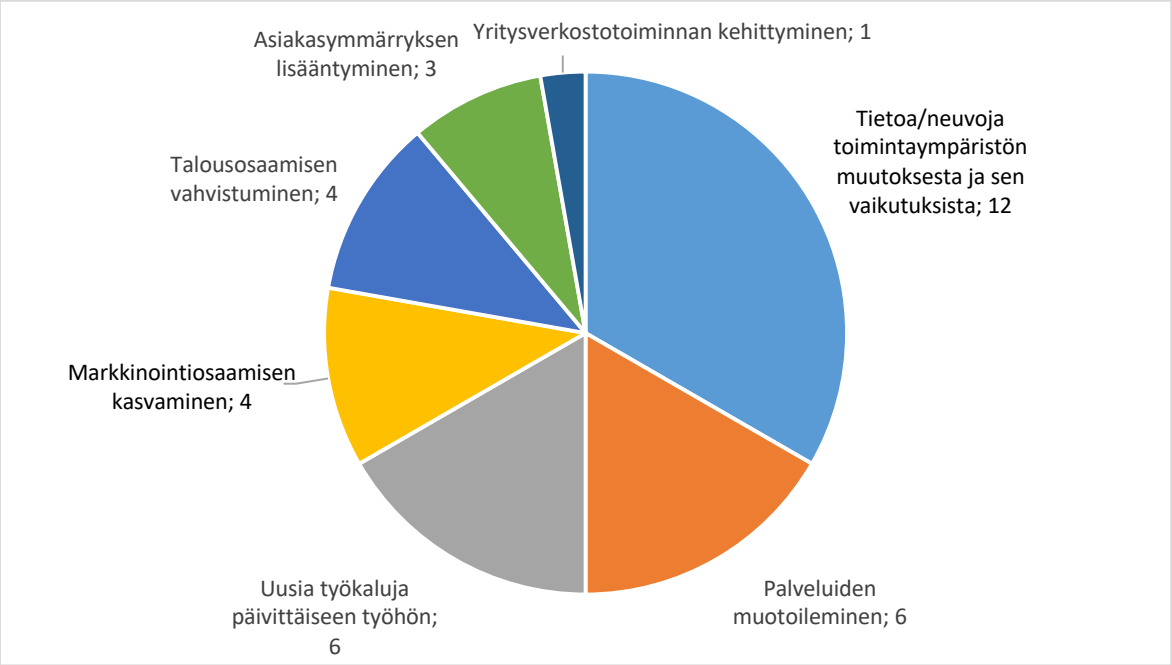
Yksityiset palveluntuottajat voivat myydä palvelujaan joko tilaaja-asiakkaille (kunnille ja kuntayhtymille) tai suoraan loppuasiakkaille (yksittäisille ihmisille). Tilaaja-asiakkaiden osalta asiakasmäärät vaihtelivat alle kymmenestä useisiin kymmeniin. Asiakashankintatavat painottuivat kilpailutuksiin osallistumiseen ja suoraan yhteydenpitoon tilaaja-asiakkaisiin. Osallistujaorganisaatioiden loppuasiakkaiden määrä vaihteli muutamasta kymmenestä useisiin satoihin. Osallistujien joukossa oli yksi ainoastaan yksityisillä markkinoilla toimiva palveluntuottaja, joka hankkii asiakkaansa myymällä palveluitaan suoraan loppuasiakkaille. Kaikki organisaatiot keräsivät asiakastyytyväisyyskyselyillä tietoa asiakkaiden tarpeista ja palvelun vastaavuudesta asiakkaiden tarpeisiin. Asiakaspalautteita käytettiin palveluiden kehittämiseen. Kahdessa organisaatiossa hyödynnettiin kokemusasiantuntijoiden osaamista palveluiden kehittämisessä.

Myös organisaatioiden henkilöstöltä kerättiin tietoa organisaation toiminnasta erilaisilla tyytyväisyyskyselyillä ja keskusteluilla. Henkilöstöltä saatua palautetta käytettiin toiminnan kehittämiseen. Kahdessa organisaatiossa henkilöstön osaamista hyödynnettiin kehittämispäivien muodossa. Osallistujaorganisaatioilta kysyttiin myös henkilöstömäärän muutosta viimeisen puolentoista vuoden aikana. Viiden organisaation henkilöstömäärä oli pysynyt samana tai lisääntynyt parilla työntekijällä. Neljässä organisaatiossa henkilöstön määrä oli vähentynyt.

Varsinaisia markkinointiin erikoistuneita henkilöitä oli vain harvassa organisaatiossa. Viidessä vastauksessa todettiin koko henkilöstön osallistuvan markkinointiin. Markkinointikustannukset vaihtelivat viidestä sadasta eurosta kahteenkymmeneen tuhanteen euroon vuodessa. Organisaatiot käyttivät vain vähän suoraan loppuasiakkaille suunnattua markkinointia, koska loppuasiakas ei yleensä ole palvelun maksaja. Organisaatioille oli tärkeämpää, lukuun ottamatta yksityisillä markkinoilla toimivia palveluntuottajia, luoda suhteita viranhaltijoihin, joiden päätösten seurauksena organisaation palveluihin ohjautuu asiakkaita. Kaikki osallistujat olivat verkostoituneet jonkin verran. Laajimmillaan verkostot käsittivät useita kymmeniä toimijoita ja pienimmillään kolme toimijaa.

5.6 Lisääntyvä tiedontarve

Valmennukselle asetettuja odotuksia selvitettiin sekä kvalitatiivisella kysymyksellä että kahdella kvantitatiivisella kysymyksellä. Kvalitatiivisen kysymyksen vastauksissa kolmanneksessa vastauksista odotettiin saatavan ensisijaisesti suoria tietoja ja neuvoja toimintaympäristön muutoksesta (kuva 14). Palveluiden muotoiluun ja uusien työkalujen saamiseen liittyviä odotuksia oli myös yhteensä kolmannes vastauksista. Markkinointi- ja talousosaamisen lisääntymiseen liittyviä odotuksia oli yhteensä viidennes vastauksista. Lisäksi mainittiin asiakasymmärryksen laajentamiseen ja osallistujien väliseen verkostoitumiseen liittyviä odotuksia.



Kuva 14. Odotukset valmennukselta -luokittelu.

Valmisteilla ollut sosiaali- ja terveydenhuollon rakenneuudistus näkyi myös tässä aineistossa. Aineistossa esiintyi seuraavia tiedon saamiseen liittyviä ilmauksia: *”saadaan vastauksia tuleviin muutoksiin”*, *”odotan ulkopuoliselta taholta suoria neuvoja sekä ohjausta”*, *”saadaan asiantuntija-apua tuleviin sote ja maku muutoksiin”* ja *”konkreettinen tieto muutoksista”*. Vastausten perusteella luotiin luokka tietoja/neuvoja toimintaympäristön muutoksesta ja sen vaikutuksista.

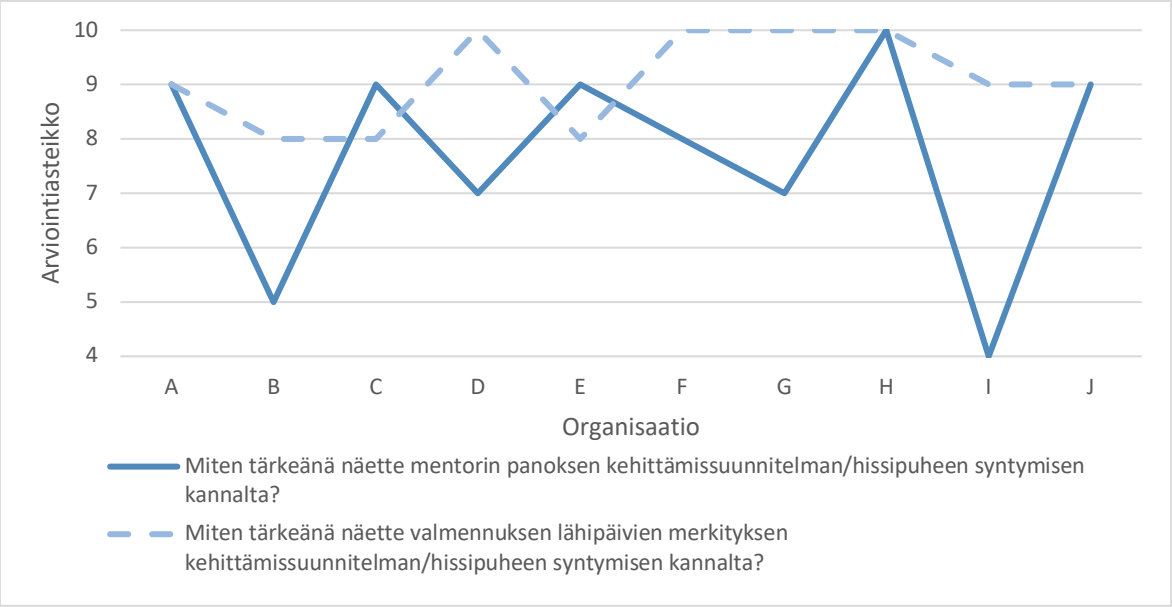
Palveluiden muotoileminen -luokkaan sijoitettiin seuraavat palveluiden kehittämiseen liittyvät asiat *”palvelumuotoilun ymmärtäminen”*, *” saada potkua ja uutta suuntaa”*, *”työkaluja palvelun muotoiluun”* ja *” saadaan palvelut vastaamaan huutoon”*. Luokkaan työkaluja päivittäiseen työhön sijoitettiin seuraavat asiat *”työkaluja, tapoja toimia, malleja käytännön työhön”*, *”uusien työkalujen saaminen hallitun laajenemisen toteuttamiseksi”* ja *” sitä, että kiihdyttämön loppumisen jälkeen on mahdollista hyödyntää jaettua tietoa”*.

Kvantitatiivisilla kysymyksillä selvitettiin mentoroinnin ja lähipäivien merkitystä kehittämissuunnitelman ja hissipuheen syntymisen kannalta valmennuksen alussa. Vastauksista laskettiin tilastollisia tunnuslukuja (taulukko 4). Lähipäivien merkitystä pidettiin tärkeämpänä kuin mentorointia.

Taulukko 4. Mentoroinnin ja lähipäivien merkitys valmennuksen alussa.

	Mentoroinnin merkitys	Lähipäivien merkitys
Keskiarvo	7,7	9,1
Keskihajonta	2,0	0,9
Minimi	4	8
Maksimi	10	10
Mediaani	8,5	9
Määrä	10	10

Odotuksia mentoroinnin ja lähipäivien merkityksestä valmennuksen alussa tarkasteltiin myös organisaatiokohtaisesti (kuva 15). Odotukset mentoroinnin merkityksestä jakoi vastaajien mielipiteet. Kahdeksan osallistujaa piti mentorin apua tärkeänä kehittämissuunnitelman ja hissipuheen syntymisen kannalta. Yksi vastaaja totesi mentoroinnin olevan merkityksetöntä ja yksi vastaaja antoi arvosanan viisi. Kaikki osallistujat odottivat lähipäivien olevan tärkeitä kehittämissuunnitelman ja hissipuheen syntymisen kannalta.



Kuva 15. Mentoroinnin ja lähipäivien merkitys valmennuksen alussa organisaatiokohtaisesti.

6 OSALLISTUJIEN PALAUTTEET LÄHIPÄIVISTÄ

Valmennus koostui kahdentoista viikon tehovalmennuksesta, joka sisälsi kymmenen yhden päivän mittaista koulutustilaisuutta sekä viikoittaisia koulutustilaisuuksien välillä suoritettavia tehtäviä. Valmennuksen järjestäjien toimesta teetettiin jokaisen lähipäivän lopuksi osallistujille tyytyväisyyskysely webropolin avulla. Kyselyllä selvitettiin muun muassa osallistujien todennäköisyyttä suositella lähipäivää, osallistujien saamia työkaluja, välitehtävien hyödyllisyyttä ja niihin paneutumista sekä organisaatiokohtaisen mentoroinnin tuloksellisuutta.

Lähipäivät sisälsivät teeman mukaan painottuen erilaisen yhdistelmän luentoja, tehtäviä ja keskustelua. Yksi asiantuntija vastasi teeman mukaisesti päivän kokonaisuudesta paikan päällä. Lisäksi lyhyitä vierailijaluentoja toteutettiin etäyhteyden avulla. Lähipäivien teemat olivat seuraavat:

- I - Sote-kiihdyttämö Kick-off
- II - Uudet liiketoimintamallit – uudelleen muotoilu, asiakasymmärryksen luominen ja kasvattaminen palvelumuotoilun avulla
- III - Uudet liiketoimintamallit – palvelupolun mallintaminen
- IV - Palvelumuotoilu - asiakasprosessi ja yrityksen tarina
- V - Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden mallintaminen ja mittaaminen
- VI - Liiketoiminnan talousmallinnus ja kassavirtaennuste
- VII - Julkiset ja yksityiset rahoitusvaihtoehdot
- VIII - Loistavan hissipuheen anatomia
- IX – Brändäys sekä digitaalinen myynti ja markkinointi
- X - Sote-kiihdyttämö päätöstilaisuus.

Lähipäivien tarkempi sisältö sekä lähipäiviin liittyvät välitehtävät esitellään liitteessä 1. Kymmenestä organisaatiosta kahdeksan osallistui kaikkiin lähipäiviin. Niistä lähipäivissä paikan päällä oli 1-3 henkilöä. Yksi organisaatio osallistui yhdeksään lähipäivään pääasiassa yhden henkilön toimesta. Yksi organisaatio osallistui kahdeksaan lähipäivään. Täten lähipäiviin osallistumisprosentti oli 97.

6.1 Armoton arviointi

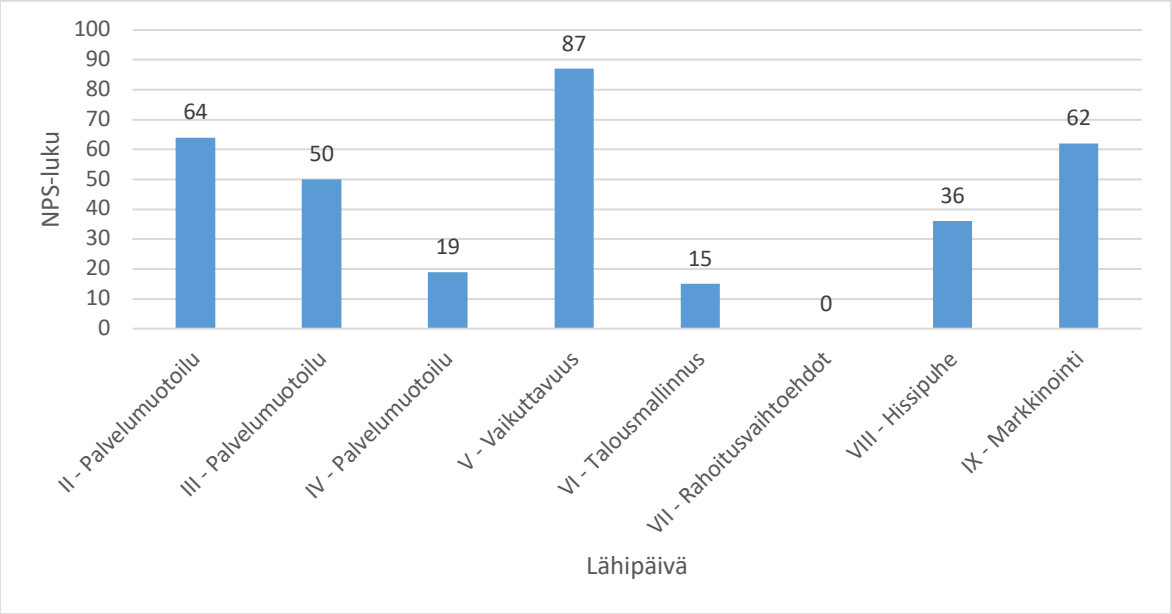
Osallistujien tyytyväisyyttä lähipäiviin mitattiin NPS (Net Promoter Score) -luvulla eli kysymyksellä ”Kuinka todennäköisesti suosittelisit tämän päivän sisältöä ja työskentelyä kollegallesi ja toiselle yrittäjälle?”. Lähipäiväkohtaiset NPS-luvut esitetään taulukossa 5, josta havaitaan jokaisella lähipäivällä olleen suosittelijoita. Kuuden päivän kohdalla valmennusta suosittelevia vastaajia oli passiivisesti valmennukseen suhtautuvia enemmän tai saman verran. Lähipäiväkohtaisen kyselyn vastaajamäärät laskivat valmennuksen edetessä 16 henkilöstä 8 henkilöön. Ensimmäinen lähipäivä oli valmennuksen kick-off tilaisuus ja sen kyselylomakkeessa ei kerätty NPS-lukua. Päivä kymmenen oli valmennuksen päätöstilaisuus, jossa tyytyväisyyttä ei mitattu.

Taulukko 5. Lähipäivien NPS-luvut.

Päivä	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
NPS		64	50	19	87	15	0	36	62
Arvostelijat				2		2	2	2	
Passiiviset		5	7	9	2	7	8	3	3
Suosittelijat		9	7	5	13	4	2	6	5
Vastaajamäärä	16	14	14	16	15	13	12	11	8

Osallistujilta kysyttiin perusteluita antamalleen NPS-luvulle. Lähipäivät, joiden NPS-luku oli 50 tai yli saivat perusteluissa runsaasti positiivista palautetta. Palautteessa kehuttiin lähipäivän luennoitsijoiden osaamista sekä tietoa ja työkaluja, joita päivät tarjosivat. Arvostelijoita oli vain neljässä päivässä ja niissäkin vain kaksi. NPS-luvulla mitattuna yhteiskunnallisen vaikuttavuuden mallinnukseen ja mittaamiseen keskittynyt päivä (V) oli paras (kuva 16). Päivän antia kuvattiin todella kattavaksi ja päivän aikana tehdyt tehtävät (vaikutusten arviointi -kanvaasi, mittaristokojelauta) auttoivat jäsentämään vaikuttavuuteen ja sen mittaamiseen liittyviä asioita. Ensimmäistä palvelumuotoiluun liittyvää päivää (II) sekä markkinointiin liittyvää päivää (IX) puolestaan kehuttiin käytännönläheisiksi ja uusia ideoita antaviksi. Palvelumuotoiluun liittyvien tehtävien aikana haastateltiin asiakkaita ja selvitettiin asiakkaiden näkemyksiä luoduista palvelupoluista. Markkinointiin liittyvät tehtävät koskivat markkinointiin käytettävien resurssien ja mittareiden suunnittelemista. Kolmatta palvelumuotoiluun liittyvää päivää (IV) kritisoitiin liiallisesta kiireestä asioiden käymisessä. Huonoimman luvun sai julkisiin ja yksityisiin rahoitusvaihtoehtoihin keskittynyt päivä (VII), jossa oli eniten etäyhteyden kautta tapahtuneita vierailijoiden luennointiosuuksia. Etäyhteyden muodostamisessa eri luennoitsijoiden kanssa oli päivän aikana pal-

jon haasteita. Päivä sai osakseen arvostelua myös hajanaisesta sisällöstä ja rahoitusvaihtoehtojen keskittymisestä liikaa yhdistystasoon, myös ongelmista etäyhteyden muodostamisessa mainittiin tyytyväisyyskyselyn vastauksissa.



Kuva 16. Lähipäiväkohtaiset NPS-luvut.

6.2 Runsaat työkalut

Osallistujat kokivat saavansa lähipäivistä konkreettisia työkaluja liiketoiminnan muotoiluun ja kilpailukyvyn kehittämiseen. Lähipäiväkohtaiset vastausmäärät esitetään taulukossa 6. Julkisiin ja yksityisiin rahoitusvaihtoehtoihin keskittyneestä päivästä (VII) vastaajista neljä ei kokenut saavansa mitään uusia työkaluja.

Taulukko 6. Liiketoiminnan muotoiluun ja kilpailukyvyn kehittämiseen saadut konkreettiset työkalut lähipäivittäin.

Päivä	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
En tiedä	4	2	3	2	1	0	1	0	0
Kyllä	12	12	11	14	14	12	7	10	8
En	0	0	0	0	0	1	4	1	0

Osallistujilta kysyttiin avoimella kysymyksellä tietoja saaduista työkaluista. Ensimmäiseltä kick-off päivältä saatiin liiketoimintamallien rakentamiseen ja kehittämiseen soveltuva työkalu Business Model Canvas. Palvelumuotoilupäivistä (II, III ja IV) löydettiin useita

hyödyllisiä työkaluja, kuten Moscow-taulukko, tuplatimantti, empatiakartta, hyvä/pahaseinä, käyttäjäpersoona, palvelupolku, service blueprint, prototypointi ja stooripuu. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden mallinnukseen keskittyneestä päivästä (V) saatiin uusina työkaluina vaikutusten arviointi -kanvaasi ja mittaristokojelauta, joiden avulla toiminnan vaikuttavuutta voidaan todentaa ja viestiä. Lähipäivistä, jotka liittyivät talouden mallinnukseen ja rahoitukseen (VI ja VII), osallistujat totesivat saaneensa työkaluja myyntikatteen laskemiseen, kassavirtaennusteen täyttämiseen, budjetointiin ja eri rahoitusvaihtoehtoihin. Hissipuheeseen liittyvästä lähipäivästä (VIII) saatiin neuvoja esittelypuheen rakenteeseen ja esiintymiseen. Markkinointiin keskittynyt päivä (IX) tarjosi tietoa useista ilmaisista digisovelluksista ja apuja markkinointisuunnitelman tekemiseen.

Lähipäivien välillä viimeisteltiin edellisen päivän aikana opittujen työkalujen avulla kyseisen päivän teemaan liittyviä tehtäviä ja perehdyttiin seuraavan teeman mukaisiin työkaluihin. Vastausten keskiarvo lähipäivän välitehtävien hyödyllisyydestä oli pääsääntöisesti tyydyttävä tai hyvä (taulukko 7). Ainoastaan julkisiin ja yksityisiin rahoitusvaihtoehtoihin keskittyneen päivän (VII) välitehtävät koettiin hyödyllisyydeltään kohtalaisiksi. Välitehtäviin paneutuminen oli tyydyttävällä tasolla kolmen palvelumuotoiluun liittyvän päivän (II, III ja IV) osalta. Tämän jälkeen tehtäviin paneutuminen oli kohtalaista, hissipuheen anatomiaan liittyvää valmennusta (VIII) lukuun ottamatta. Hissipuheeseen liittyviin välitehtäviin paneuduttiin tyydyttävästi.

Taulukko 7. Välitehtävien hyödyllisyys ja niihin paneutuminen.

Päivä	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
Keskiarvo tehtävien hyödyllisyys		7,8	7,3	7,8	7,1	7,1	6,1	7,6	7,1
Keskihajonta tehtävien hyödyllisyys		0,9	2,0	0,9	1,9	1,9	2,1	3,0	2,5
Keskiarvo tehtäviin paneutuminen		7	6,5	6,9	5,7	6,5	5,7	7,3	5,6
Keskihajonta tehtäviin paneutuminen		2,2	2,2	1,5	2,8	2,7	2,3	2,7	2,2

6.3 Uusi mentorointioppi

Osassa organisaatioita yrityskohtaista mentoria hyödynnettiin vasta valmennuksen loppupuolella. Tyytyväisyyskyselyiden ensimmäisten päivien avoimissa vastauksissa todettiin, ettei mentoroinnille ollut siinä kohtaa tarvetta tai mentorointi ei ollut toteutunut aikataulullisista haasteista johtuen. Hissipuheeseen liittyvässä lähipäivässä (VIII) osallistujat kokivat eniten hyötyvänsä organisaationsa mentorin avusta. Vähiten mentorin apu hyödytti ennen toista palvelumuotoiluun liittyvää päivää (III). Lähipäiväkohtaiset mentoroinnin tuloksellisuuteen liittyvät keskiarvo- ja hajontaluvut esitetään taulukossa 8.

Taulukko 8. Lähipäivää edeltäneen organisaatiokohtaisen mentoroinnin tuloksellisuus.

Päivä	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
Keskiarvo mentoroinnin tuloksellisuus		5,8	4,1	6,3	5,5	7,3	6,4	9,1	7,5
Keskihajonta mentoroinnin tuloksellisuus		2,8	3,2	2,7	3,1	1,8	3,3	0,8	1,7

7 MENTOREIDEN ARVIO OSALLISTUJIEN OSAAMISESTA

Kaikkia viittä mentoria pyydettiin arvioimaan osallistujaorganisaatioiden kehittymistä liitteen 4 mukaisella webropol-kyselyllä. Kaikki mentorit vastasivat kyselyyn. Jokaisella mentorilla oli arvioitavana kaksi valmentamaansa osallistujaorganisaatiota. Kysymyksillä kartoitettiin mentoreiden näkemystä osallistujaorganisaatioiden osaamisen tasosta valmennuksen alussa ja lopussa. Mentoreita pyydettiin myös arvioimaan kehittämissuunnitelmaa ja kertomaan näkemyksensä organisaation kohtaamista haasteista.

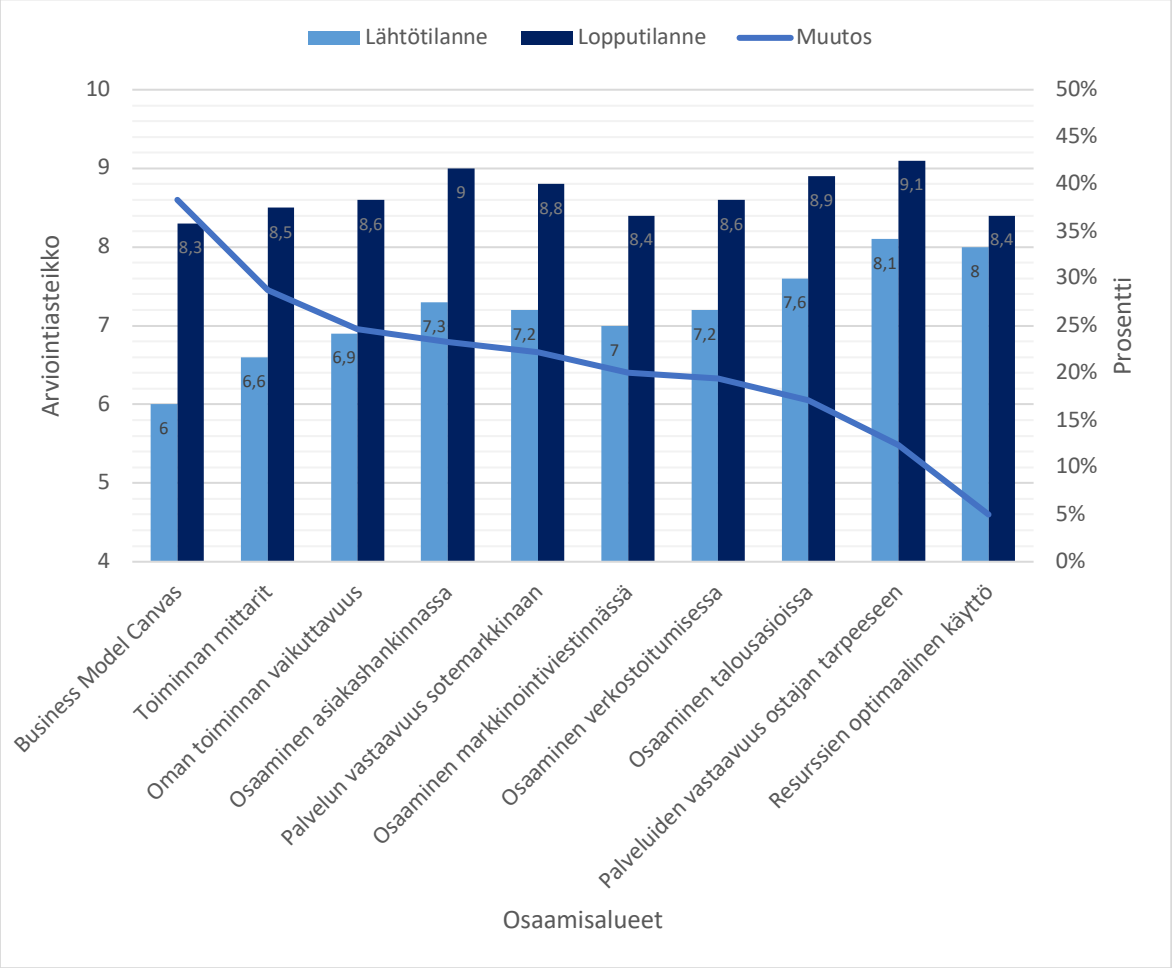
Kysymyksillä selvitettiin Business Model Canvasin tasoa, toiminnan vaikuttavuuden ymmärtämistä, käytössä olevien mittareiden sopivuutta, resurssien optimaalista käyttöä, palveluiden vastaavuutta niitä ostavien asiakkaiden tarpeisiin ja osaamista asiakashankinnassa, markkinointiviestinnässä, talousasioissa sekä verkostojen rakentamisessa. Lisäksi selvitettiin kuinka hyvin uudelleenmuotoiltu palvelu vastasi sote-markkinan vaatimuksiin. Kvantitatiivisesta aineistosta laskettiin keskiarvot, jotka kuvaavat osallistujien osaamista valmennuksen alussa ja lopussa kymmenellä eri osaamisalueella. Osaamisen tasoja tarkasteltiin myös erikseen yritysten ja kolmannen sektorin osalta.

7.1 Oppivat organisaatiot

Mentoreiden mielestä osallistujaorganisaatioiden osaamisen lähtötaso valmennuksen alussa oli kaikilla osa-alueilla keskimäärin tyydyttävällä tasolla. Osaaminen kehittyi kaikilla alueilla niin, että lopussa se oli joka alueella vähintään hyvällä tasolla (kuva 17). Eniten oppimista tapahtui kolmella osa-alueella. Lähtötasoltaan heikoin liiketoimintasuunnitelmien kuvaaminen Business Model Canvas -muodossa kehittyi 38 prosenttia. Valmennuksen alussa vain puolet osallistujista tunsi Business Model Canvas -työkalun. Toiminnan mittaamiseen käytettäviä mittareita saatiin päivitettyä vastaamaan tiedolla johtamisen tarpeisiin. Mittareiden sopivuus toiminnan mittaamiseen kehittyi noin 29 prosenttia. Lisäksi organisaatioiden ymmärrys oman toiminnan vaikuttavuudesta kehittyi noin 25 prosenttia.

Kiitettävälle tasolle valmennuksen johdosta nousi useita tekijöitä, kuten asiakashankinta-osaaminen, joka kehittyi 23 prosenttia. Organisaatioiden palvelut vastasivat hyvin palveluita ostavien asiakkaiden tarpeisiin jo valmennuksen alussa ja kuitenkin tämä osaaminen

kehittyi valmennuksen avulla 22 prosenttia. Uusi palvelu saatiin muotoiltua vastaamaan entistä paremmin sote-markkinoita. Mentoreiden mukaan osallistujaorganisaatioissa talousosaaminen oli valmennuksen alussa hyvällä tasolla, ja nousi edelleen 17 prosenttia kiitettävälle tasolle. Mentoreiden näkemys osallistujien talousosaamisesta alussa oli yhteneväinen osallistujien oman näkemyksen kanssa. Organisaatioiden käytössä olevat resurssit, kuten tilat ja henkilöstö olivat valmennuksen alusta alkaen optimaalisesti käytössä. Resurssien optimaalisessa hyödyntämisessä tapahtuikin kehitystä vain 5 prosenttia. Valmennuksen johdosta osallistujista tuli kyvykkäämpiä luomaan toimintaansa hyödyntäviä verkostoja. Osaaminen verkostojen rakentamisessa kehittyi 19 prosenttia. Valmennus lisäsi myös osallistujien osaamista palveluiden myymisessä ostajille markkinointiviestinnän keinoin. Markkinointiviestintäosaaminen kehittyi valmennuksen johdosta 20 prosenttia.



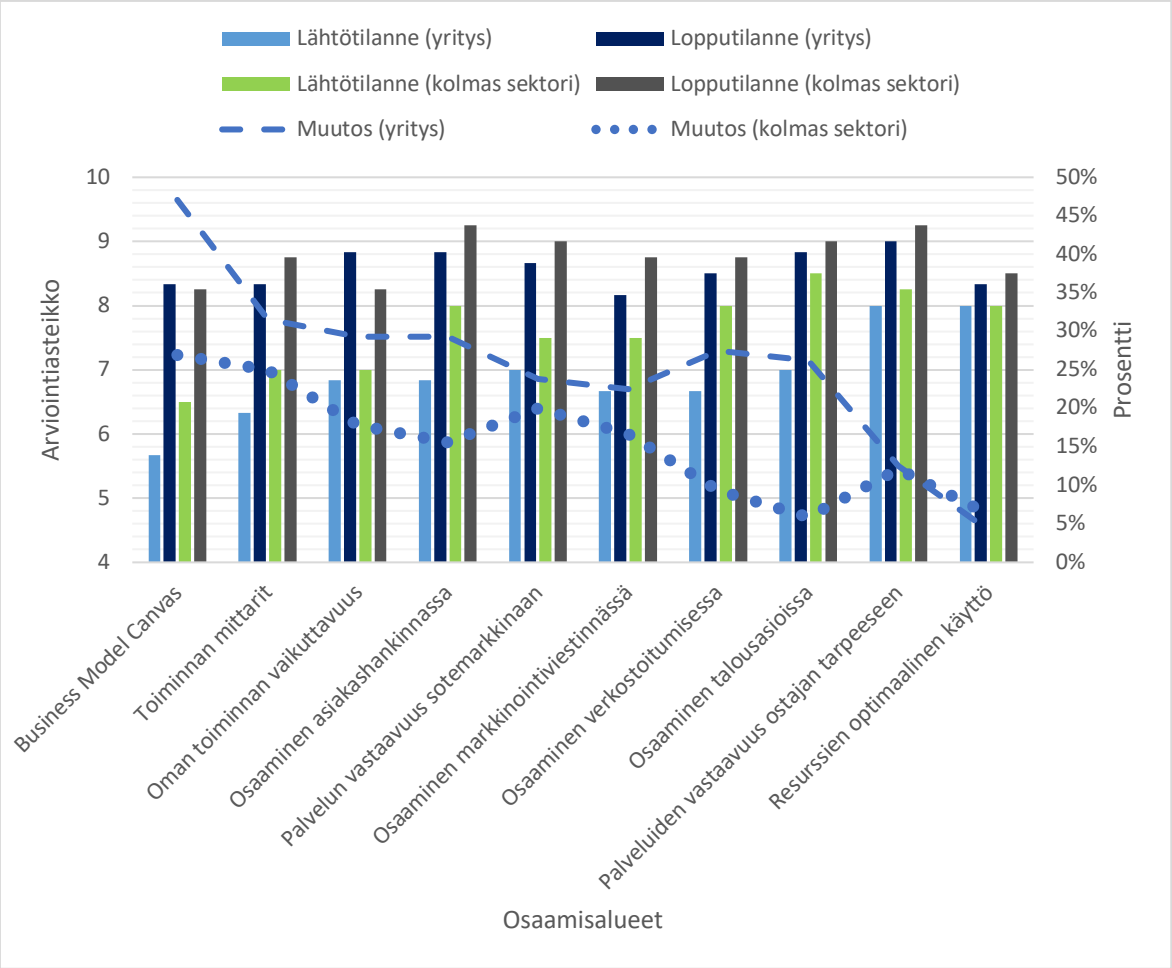
Kuva 17. Mentoreiden näkemys osallistujien osaamisen tasoista alussa ja lopussa sekä niiden kehittymisestä.

7.2 Edistyksellinen kolmas sektori

Organisaatioiden osaamisen tasoa alussa ja lopussa tarkasteltiin myös erikseen yritysten ja kolmannen sektorin osalta (kuva 18). Kaakkois-Suomen Sote-kiihdyttämöön osallistui kuusi yritystä ja neljä kolmannen sektorin toimijaa. Lähtötilanteessa kolmas sektori oli yrityksiä korkeammalla tasolla kaikilla osaamisalueilla. Lopussa erot tasoittuivat, mutta kolmas sektori oli edelleen yrityksiä edellä muilla osa-alueilla paitsi vaikuttavuuden ymmärtämisessä.

Kolmannen sektorin toiminnan erityispiirre on yleishyödyllisyys ja voittoa tavoittelemattomuus. Kiihdyttämöön osallistuneilla kolmannen sektorin toimijoilla toiminta on vakiintunutta ja niillä on palkattua henkilöstöä sekä toimitilat. Vakiintunutta toimintaa rahoitetaan julkisilla avustuksilla, liike- ja palvelutoiminnan tuotoilla, jäsenmaksuilla sekä muulla varainhankinnalla (SOSTE 2018, 104). Toiminnan rahoituksen hankkimisen johdosta henkilöstöllä on kokemusta hankkeiden läpiviemisestä ja tulosten raportoimisesta rahoittaville tahoille, joka selittänee kolmannen sektorin etumatkaa eri osa-alueilla.

Mitattujen osa-alueiden prosentuaalista muutosta tarkasteltaessa havaittiin yritysten osaamisen kehittyneen kymmenestä osa-alueesta kahdeksassa kolmatta sektoria enemmän. Yritysten joukossa oli pieniä toimijoita, joissa yritystoimintaan liittyvän osaamisen kehittäminen on saattanut perustua pelkästään käytännön työssä oppimiseen, joka selittäisi koulutuksen osaamista kehittävää vaikutusta.



Kuva 18. Mentoreiden näkemys yritysten ja kolmannen sektorin osaamisen tasoista alussa ja lopussa sekä niiden kehittymisestä.

7.3 Hyvät kehittämissuunnitelmat

Mentorit kuvasivat uuden palvelun muotoilemiseksi laadittuja kehittämissuunnitelmia hyviksi, realistisiksi, hyvin aikataulutetuiksi ja organisaation kehitysvaiheeseen liittyen oikean tasoisiksi. Kehittämissuunnitelmiin kerättiin organisaatioiden näkökulmasta olennainen tieto ja suunnitelmat tarjoavatkin hyvän lähtökohdan oman toiminnan systemaattisemmalle kehittämiselle. Ainoastaan yhteen kehittämissuunnitelmaan kaivattiin enemmän konkreettisia asioita.

Mentoreiden näkemykset organisaatioiden kohtaamista haasteista liittyivät pääoman saatavuuteen, resurssien puutteeseen, toiminnan skaalaamiseen ja tilaajaympäristöön. Lisäksi haasteina nähtiin muutoksessa mukana pysyminen ja oikeanlaisen palvelun tuottaminen.

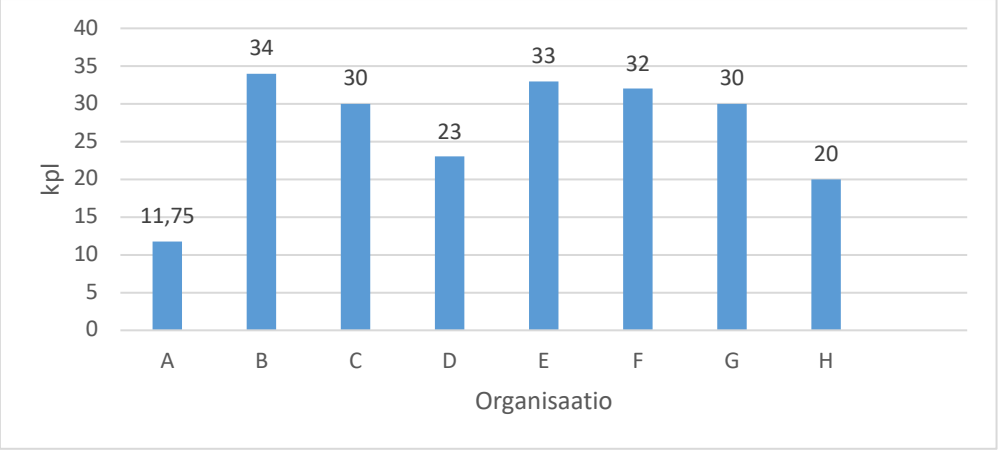
8 MUUTOKSEN ARVIOINTI LOPPUKYSELYN PERUSTEELLA

Kaikille kymmenelle Kaakkois-Suomen Sote-kiihdyttämön osallistujaorganisaatiolle lähetettiin 31 kysymystä sisältävä webropol-kysely (LIITE 3). Kyselyllä selvitettiin osallistujien tilannetta valmennuksen lopussa. Kysymyksillä pyrittiin selvittämään valittujen mittareiden avulla vaikutusten arviointi -kanvaasiin (kuva 6) määritellyn vaikuttavuusvision toteutumista. Kahdeksan osallistujaorganisaatiota vastasi kyselyyn.

Osallistujilta kysyttiin, miten valmennus täytti heidän sille asettamat odotukset ja millaisia muutoksia toiminnassa tapahtui. Keskeisimmissä haasteissa ja asiakasymmärryksessä tapahtuneita muutoksia sekä valmennuksen vaikutuksia markkinointiosaamisen ja verkostoitumisen kehittymiseen kysyttiin myös. Lisäksi kysyttiin osallistujien valmennukseen käyttämää aikaa ja valmennuksen laatua sekä liikevaihdon muutosta. Osallistujilta kysyttiin myös organisaatioiden aikomusta päivittää toiminnan mittaamiseen käytettäviä mittareita.

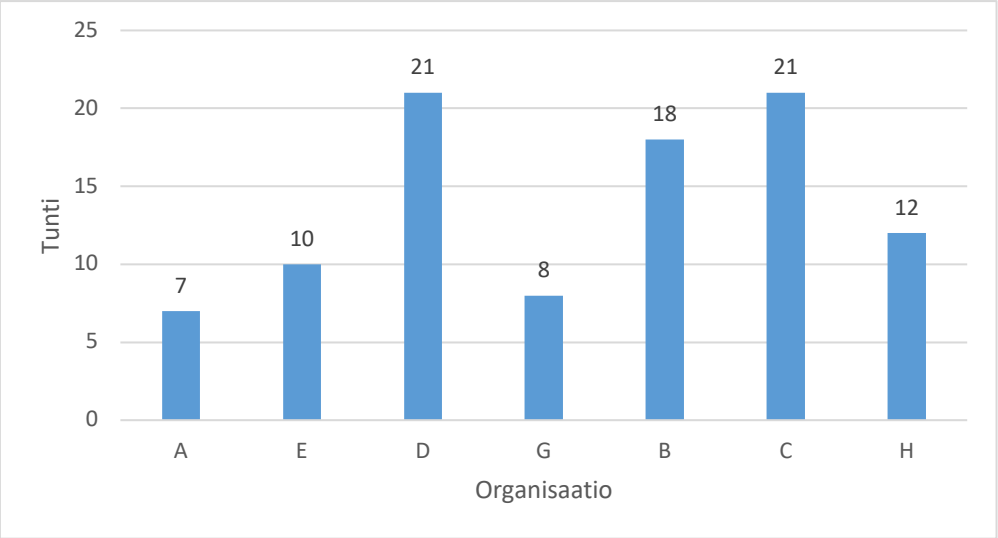
8.1 Vaativa ajankäyttö

Kiihdyttämöön käytetty aika vaihteli paljon organisaatiokohtaisesti (kuva 19). Valmennus sisälsi kymmenen lähipäivää. Lähipäiviin organisaatioista osallistui vaihtelevasti 1-3 henkilöä. Lähipäivien lisäksi aikaa kului välitehtävien ja kehittämissuunnitelman tekemiseen, hissipuheen valmisteluun sekä mentorin kanssa käytyihin keskusteluihin.



Kuva 19. Sote-kiihdyttämöön käytettyjen henkilötyöpäivien määrä organisaatiokohtaisesti.

Kaikki organisaatiot eivät hyödyntäneet mentorin osaamista niin paljon kuin olisi ollut mahdollista eli kaksi tuntia viikossa. Mentorointia hyödynnettiin vähimmillään seitsemän tuntia ja enimmillään 21 tuntia (kuva 20). Valmennuksen päätöspäivässä osallistujat toivat esille kahdentoista viikon valmennuksen olleen kestoltaan ihan maksimi, yhtään pidempään valmennukseen ei olisi kyetty venymään. Osa puolestaan toivoi lähipäivien rytmittyvän joka toiselle viikolle, jolloin välitehtävien työstämiseen jäisi enemmän aikaa.



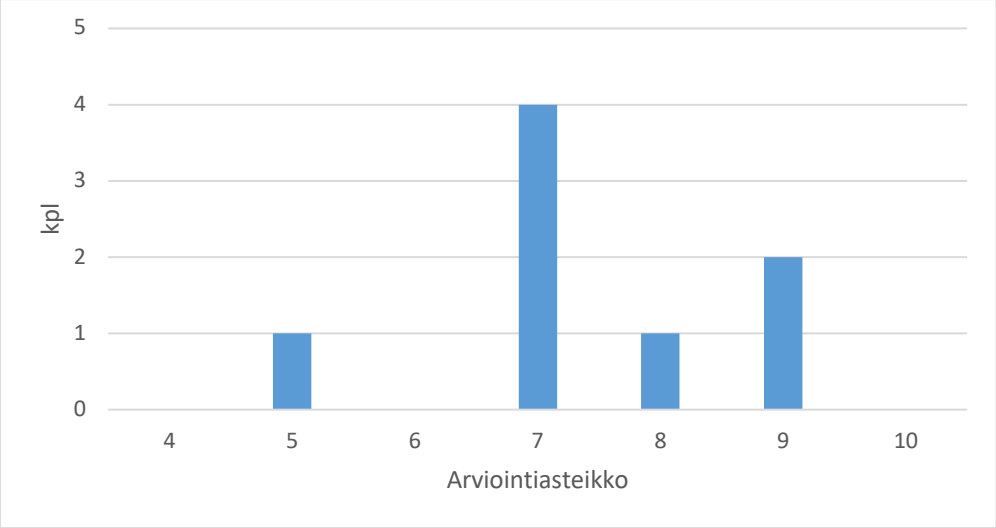
Kuva 20. Mentorointiin käytettyjen tuntien määrä organisaatiokohtaisesti.

8.2 Muuttumaton liikevaihto

Joulukuun 2018 ja tammikuun 2019 yhteenlaskettua liikevaihtoa verrattiin joulukuun 2017 ja tammikuun 2018 yhteenlaskettuun liikevaihtoon. Neljällä organisaatiolla liikevaihto oli kasvanut, vähimmillään puoli prosenttia ja enimmillään noin kaksikymmentä prosenttia. Kahdella organisaatiolla liikevaihto oli laskenut vuoden takaiseen ajankohtaan verrattuna, toisella noin viisi prosenttia ja toisella noin viisitoista prosenttia. Yksi osallistujaorganisaatio ei ilmoittanut tammikuun 2019 liikevaihtoa ja yhdellä osallistujaorganisaatiolla tarkastelun kohteena oleva uusi liiketoiminta ei ollut vielä käynnistynyt. Tarkkailuajanjakson lyhyyden vuoksi ei voida osoittaa, mikä osuus Sote-kiihdyttämöllä oli liikevaihdon muutokseen.

8.3 Muuttuneet haasteet

Valmennuksen johdosta seitsemän vastaajaa koki toiminnan keskeisimmät haasteet paljon tai jossain määrin eri tavalla kuin valmennuksen alussa (kuva 21). Alussa puolet toiminnan haasteista liittyi toimintaympäristön muutokseen (kuva 12). Valmennuksen johdosta haasteet eivät enää niinkään liittyneet ulkoisiin tekijöihin vaan organisaation omaan toimintaan. Nyt haasteet liittyivät markkinointiin, verkostoitumiseen, palveluiden kannattavuuteen ja asiakaslähtöisyyteen. Kolme vastaajaa yksilöi tarkemmin muuttuneita haasteita, joita kuvattiin seuraavasti *”yksittäisten palveluiden kannattavuus, asiakaslähtöisyys ja selkeyttä viestintään, jotta upeat palvelumme ja tulokset paremmin tietouteen”, ”markkinointiin pitää jatkossakin panostaa suorilla kontakteilla. Laajennushankkeeseen tarvitaan verkostoitumista ja sellaista verkostoa olemme jatkossa luomassa yhteistyössä mentorimme kanssa”* ja *”markkinoinnin”*.



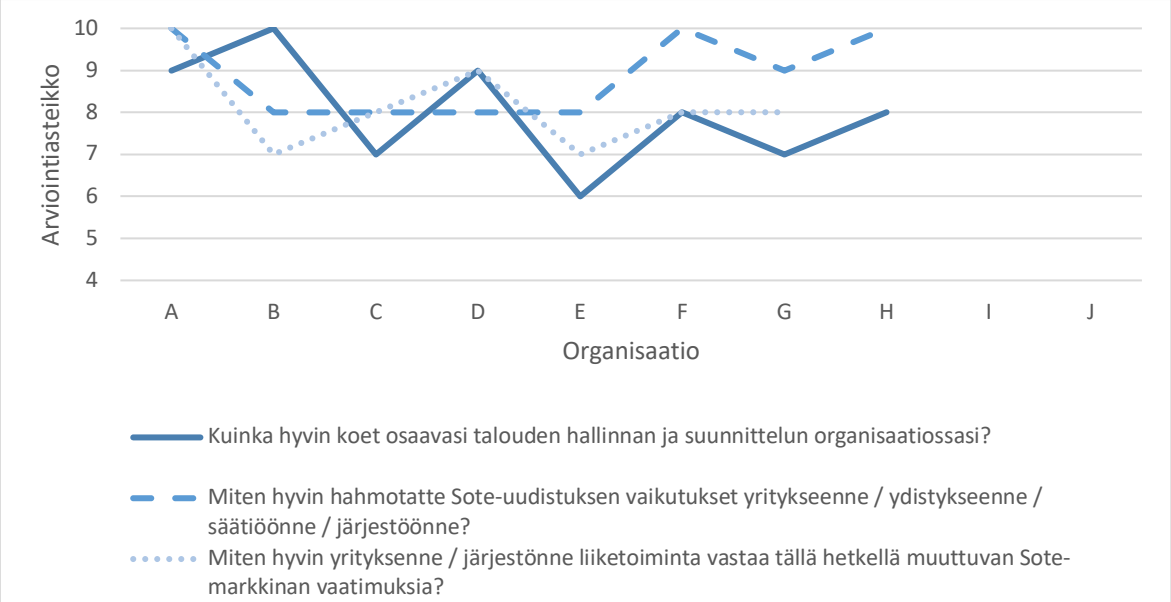
Kuva 21. Sote-kiihdyttämö muutti näkemystänne siitä minkä näette toimintanne keskeisimpänä haasteena -kysymyksen vastausten jakauma.

Alkukyselyn talousosaaminen, sote-uudistus -tietämys ja palvelun vastaavuus sote-uudistukseen -kysymykset uusittiin loppukyselyssä. Loppukyselyyn vastasi kahdeksan organisaatiota, joten osa-alueiden tunnusluvut laskettiin vain molempiin kyselyihin vastanneiden organisaatioiden osalta (taulukko 9). Osaaminen oli organisaatioissa jo alussa pääsääntöisesti korkealla tasolla. Kolmella edellä mainitulla osa-alueella kehittymistä tapahtui keskimäärin 7,2 – 9,5 prosenttia ja vastausten minimi- ja maksimiarvot nousivat keskimäärin yhdellä yksiköllä lähtötasoon verrattuna.

Taulukko 9. Talousosaaminen, sote-uudistus -tietämys ja palvelun vastaavuus sote-uudistukseen alku- ja loppukyselyyn vastanneiden organisaatioiden osalta.

	Talousosaaminen		Sote-uudistus -tietämys		Palvelun vastaavuus sote-uudistukseen	
	alussa	lopussa	alussa	lopussa	alussa	lopussa
Keskiarvo	7,4	8	8,3	8,9	7,4	8,1
Keskihajonta	1,4	1,3	0,9	1,0	1,5	1,1
Minimi	5	6	7	8	6	7
Maksimi	9	10	9	10	9	10
Määrä	8	8	8	8	8	7

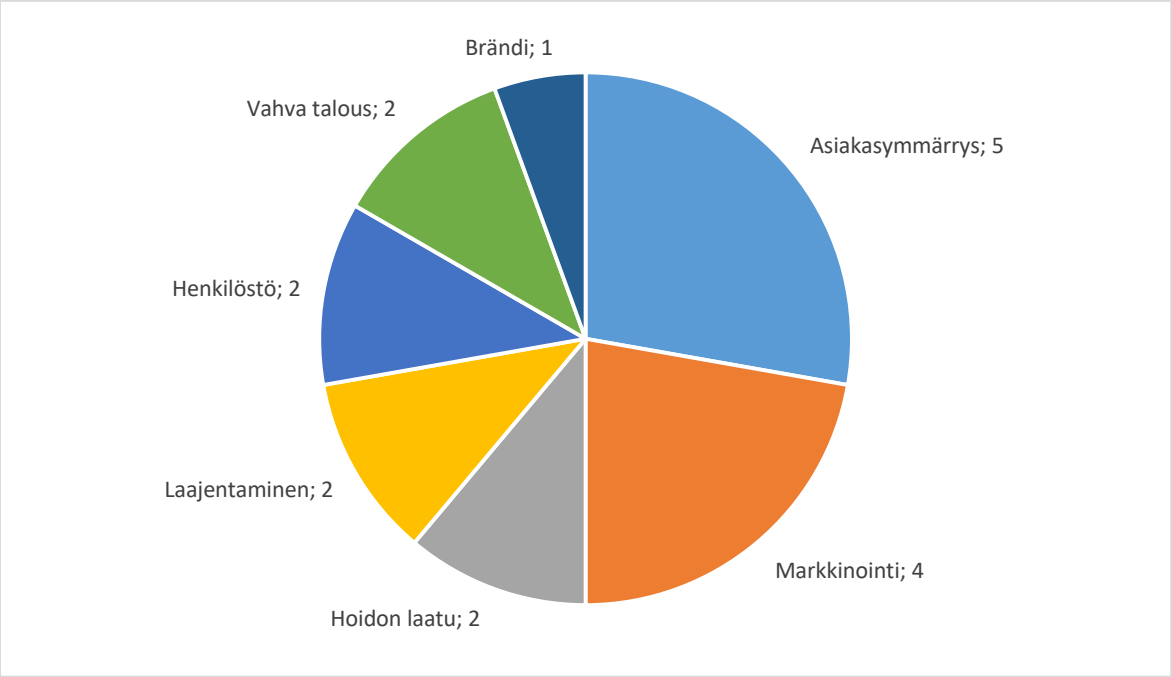
Talousosaamisen organisaatiokohtainen tarkastelu osoitti, että kahden vastaajan osaaminen oli edelleen kiitettävällä tai erinomaisella tasolla (kuva 22). Yksi vastaaja koki osaamisensa nousseen hyvältä tasolta kiitettävälle tasolle. Kahdella vastaajalla puolestaan talousosaaminen nousi kahdella yksiköllä ja kahdella vastaajalla laski yhden yksikön. Valmennuksessa konkretisoitunut oman talousosaamisen taso saattaa toimia herätteenä lisätalousosaamisen hankkimiseen. Organisaatiot, joissa sote-uudistus -tietämys oli alussa kiitettävällä tasolla saivat valmennuksesta ajankohtaista tietoa ja heidän tietämyksensä kohosi erinomaiselle tasolle. Palvelun vastaavuus sote-uudistukseen nousi kahdella organisaatiolla kohtalaiselta tasolta hyvälle tasolle. Yksi kyselyyn vastanneista jätti vastaamatta tähän kysymykseen. Organisaatiot I ja J eivät vastanneet loppukyselyyn.



Kuva 22. Organisaatiokohtainen talousosaaminen, sote-uudistus -tietämys ja palvelun vastaavuus sote-uudistukseen kiihdyttämön lopussa.

8.4 Uudenlaiset toimintatavat

Valmennuksen johdosta kaikki organisaatiot muuttivat tai aikovat muuttaa toimintatapojaan. Vastausten keskiarvo toimintatapojen muutokseen oli 8,8. Valmennuksen alussa toiminnan keskeisiksi menestystekijöiksi nähtiin henkilöstö, palvelun ja hoidon laatu sekä brändi (kuva 10). Toimintatapojen muutoksia kohdistettiin harvakseltaan näihin mainittuihin menestystekijöihin. Sen sijaan puolessa vastauksista kerrottiin asiakasymmärryksen kasvattamiseen ja markkinointiin liittyvistä toimintatapojen muutoksista (kuva 23).



Kuva 23. Toimintatapojen muutos.

Hoidon ja palvelun laatu tunnistettiin alusta alkaen menestystekijäksi. Laadukkaan hoidon ja palvelun takana on kuitenkin ymmärrys asiakkaan tarpeista. Valmennuksen aikana käytetyt palvelumuotoilun keinot pakottivat osallistujia pohtimaan aiempaa enemmän asiakasprofiileitaan, haastattelemaan asiakkaitaan, kuvaamaan asiakkaiden palvelupolkuja ja testaamaan suunnitelmiaan asiakkaillaan. Valmennuksen myötä vastaajat arvioivat tuntevansa asiakkaansa paremmin. Vastausten keskiarvo asiakasymmärryksen laajentumiseen oli 8,8. Toimintatapojen muutokseen liittyvän avoimen kysymyksen vastauksissa todettiin viiteen kertaan organisaation lisäävän asiakkaiden osallisuutta palveluiden kehittämisessä. Uusia asiakkaiden osallisuutta lisääviä toimintatapoja kuvattiin vastauksissa seuraavasti *”enenevässä määrin asiakkaat mukaan suunnitteluun”, ”asiakasosallisuus ja vaikuttaminen pal-*

veluihin", "kokemusasiantuntijoiden käyttö yritystoiminnan kehittämisessä", "palvelumuotoilun hyödyntäminen" ja *"palvelumuotoilukeinoja"*. Osallistujat kokivat myös olevansa aktiivisempia asiakashankinnassa. Vastausten keskiarvo asiakashankinnan aktiivisuuteen oli 8,1.

Tuodakseen palveluitaan paremmin esille osallistujat aikoivat muuttaa toimintatapojaan markkinoinnin suhteen. Vastausten keskiarvo kysymykseen, jolla selvitettiin, saatiinko kiihdyttämöstä uusia työkaluja markkinointiin, oli 9,5. Toimintatapojen muutokseen liittyvän avoimen kysymyksen vastauksissa todettiin neljään kertaan markkinointiin liittyvistä toimintatapojen muutoksista seuraavasti *"markkinointiin tulemme satsaamaan uuden palvelun myötä", "aloitamme uusien palveluiden markkinoinnin", "hissipuhe jokaisen työntekijän perusvaatimukseksi"* ja *"markkinoinnin konkreettisempi suunnittelu"*.

Hoidon laatua voidaan tuoda esille osoittamalla sen vaikuttavuus. Hoidon laatuun liittyvistä toimintatavan muutoksista mainittiin vastauksissa kahteen kertaan seuraavaa *"aiomme kehittää vaikuttavuuden todentamista"* ja *"vaikuttavuuden hyödyntäminen"*.

Osallistujat kokivat saaneensa kiihdyttämöstä uusia tapoja henkilöstön mukaan ottamiseen liiketoiminnan kehittämiseen. Vastausten keskiarvo henkilöstön mukaan ottamiseen oli 8. Toimintatapojen muutoksesta henkilöstöön liittyen mainittiin vastauksissa kahteen kertaan seuraavasti *"henkilöstön sitouttaminen voimakkaammin, mittaristot laajemmin henkilöstön tietouteen"* ja *"henkilökunnan palavereissa ideointityökaluna post-it-laput."* Valmennukseen osallistuminen ei aiheuttanut juurikaan muutoksia organisaatioiden henkilöstömäärissä. Yksi vastaaja ilmoitti palkanneensa yhden sijaisen. Osallistujista seitsemän koki kiihdyttämön auttaneen heitä vähintään tyydyttävästi tai hyvin hyödyntämään resurssejaan optimaalisemmin. Vastausten keskiarvo resurssien optimaaliseen hyödyntämiseen oli 7,6.

Toimintatapoja aiottiin muuttaa myös laajentamalla toimintaa nykyisen toiminta-alueen ulkopuolelle. Näistä muutostoimenpiteistä vastauksissa kerrottiin kahteen kertaan, samoin kuin liiketalouden suunnittelusta ja seurannasta. Talouden osalta muutoksia suunniteltiin tietojärjestelmiin, jotta kannattavuuden seuranta olisi mahdollista reaaliaikaisesti. Aikomusta toimintatapojen muuttamiseen vahvistaa myös vastaukset kysymykseen, jolla selvitettiin valmennuksen aikana laadittujen kehittämissuunnitelmien käytäntöön viemistä. Vas-

tausten keskiarvo kehittämissuunnitelmien toteuttamiseen oli 9,1. Vain kaksi vastaajaa epäröi, ottavatko yhteyttä kehittämissuunnitelman laatimisen aikana esille nousseisiin sidosryhmiin.

Toiminnan muutoksen tueksi osallistujat saivat valmennuksesta laajan valikoiman uusia työkaluja. Valmennuksessa esille tuoduista työkaluista osallistujat totesivat hyödyntävänsä eniten palvelumuotoiluun liittyviä työkaluja. Näitä työkaluja esiintyi vastauksissa seitsemän kertaa. Toiminnan vaikuttavuuteen liittyvien työkalujen (vaikutusten arviointi -kanvaasi, mittaristokojelauta) hyödyntämistä kuvattiin vastauksissa kuusi kertaa. Markkinointiin liittyvien työkalujen, kuten hissipuheen tai digitaaliseen myyntiin- ja markkinointiin liittyvien työkalujen hyödyntämisestä kerrottiin viisi kertaa. Yksi vastaaja kertoi hyödyntävänsä liiketoiminnan kehittämisessä Business Model Canvasia. Lisäksi yksi vastaaja kertoi hyödyntävänsä kaikkia valmennuksessa esille tulleita työkaluja jossain määrin.

8.5 Päivitetyt mittarit

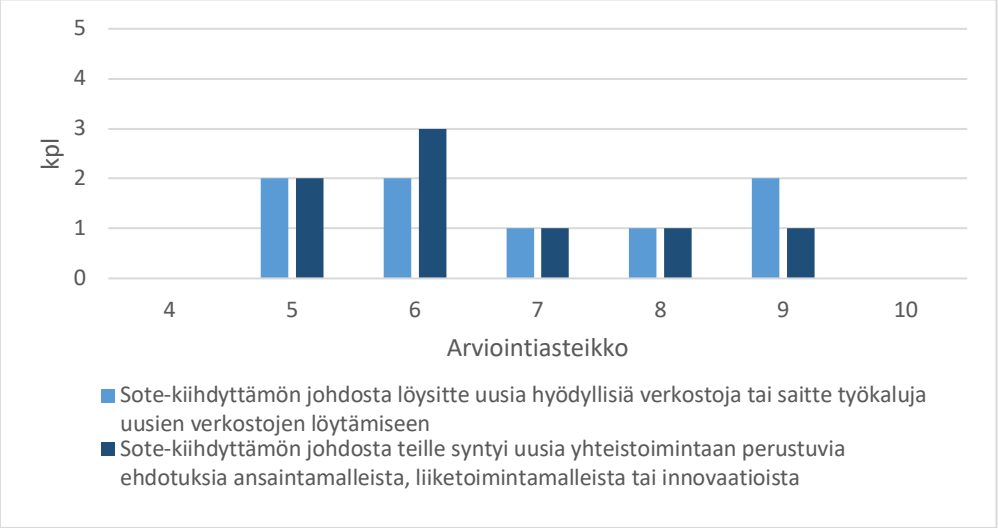
Organisaatioiden toiminnan laatu ratkaisee palveluiden laadun. Hoidon laatu ei ole vain hoidon laatua vaan sitä, miten organisaatio toimii ja miten sitä johdetaan. Yksinkertaistettuna laatu on sitä, että sovitaan mitä tehdään ja mittarilla varmistetaan, että on tehty se mitä on sovittu. Organisaatioilla oli valmennuksen alussa käytössä useita mittareita, jotka liittyivät pääasiassa asiakastyytyväisyyden, talouden ja henkilöstötyytyväisyyden mittaamiseen. Valmennuksen johdosta osallistujat alkoivat pohtia mittareidensa hyvyyttä ja ovat päivittäneet tai aikovat päivittää mittareitaan. Mittareiden päivittäminen auttaa liiketoiminnan tiedolla johtamisessa. Mittaristoja aiottiin tuoda myös laajemmin henkilöstön tietoisuuteen. Vastausten keskiarvo mittareiden päivittämiseen oli 9.

Organisaatioilla oli jo valmennuksen alussa runsaasti asiakkaiden tyytyväisyyteen liittyviä mittareita. Uusia asiakkaisiin liittyviä mittareita ilmeni vastauksissa kolmeen kertaan, joita kuvattiin seuraavasti: *”eri asiakasryhmille/segmenteille lisää omia mittareita”, ”asiakastyytyväisyys”* ja *”asiakastyytyväisyys asiakasryhmittäin eriteltynä”*. Valmennuksen myötä havaittiin, ettei pelkkä asiakastyytyväisyyden mittaaminen enää riitä vaan palveluiden vaikuttavuutta on kyettävä todentamaan tilaaja- ja loppuasiakkaille. Vastauksissa mainittiin kuuteen kertaan käyttöön otettavista palvelun vaikuttavuuden todentamiseen liittyvistä

mittareista, joista todettiin seuraavasti *”vaikuttavuuskanvaasi otetaan käyttöön”*, *”vaikuttavuuteen liittyviä”*, *”läheistyytyväisyys”* ja *”vaikuttavuuteen liittyviä mittareita”*. Lisäksi yhdessä vastauksessa todettiin, että mitattavan tiedon keräämistä varten oli aloitettu yhteistyö toisen toimijan kanssa. Ja toisessa vastauksessa mittareiden kehitystyön todettiin jatkuvan.

8.6 Vaihteleva verkostoituminen

Verkostoitumista tapahtui valmennuksen aikana vaihtelevasti. Neljällä vastaajalla verkostoitumista oli tapahtunut paljon tai jossain määrin (kuva 24). Vastausten keskiarvo uusien verkostojen löytymiseen oli 6,9. Kolmelle osallistujaorganisaatiolle syntyi valmennuksen aikana hyvin tai jossain määrin uusia yhteistoimintaan perustuvia ehdotuksia ansaintamalleista, liiketoimintamalleista tai innovaatioista (kuva 24). Vastausten keskiarvo uusien yhteistoimintaan perustuvien liiketoimintamallien syntymiseen oli 6,5. Kuusi vastaajaa koki heille avautuneen hyvin tai jossain määrin uusia tilaisuuksia osallistua erilaisiin työryhmiin ja yhteiskehittämishankkeisiin. Vastausten keskiarvo oli 7,3.



Kuva 24. Verkostoitumiseen liittyvien kysymysten vastausten jakaumat.

Neljä vastaajaa yksilöi tarkemmin uuden verkoston kokoa. Yksi vastaaja oli löytänyt viisi uutta verkostoa ja kahdella osallistujalla uuden verkoston koko oli 1-2. Yhdellä vastaajalla uusi verkosto sisälsi ELY:n yrityksille tarjoamat palvelut.

8.7 Täyttyneet odotukset

Valmennus täytti osallistujien sille asettamat odotukset. Valmennus koettiin hyödylliseksi organisaation liiketoiminnan kehittämisen kannalta, vastausten keskiarvo oli 9,3. Valmennuksesta saatiin odotusten mukaisesti tietoa ja neuvoja toimintaympäristön muutoksesta ja sen vaikutuksista. Päivittäiseen työhön saatiin uusia työkaluja ja palveluita saatiin muotoiltua.

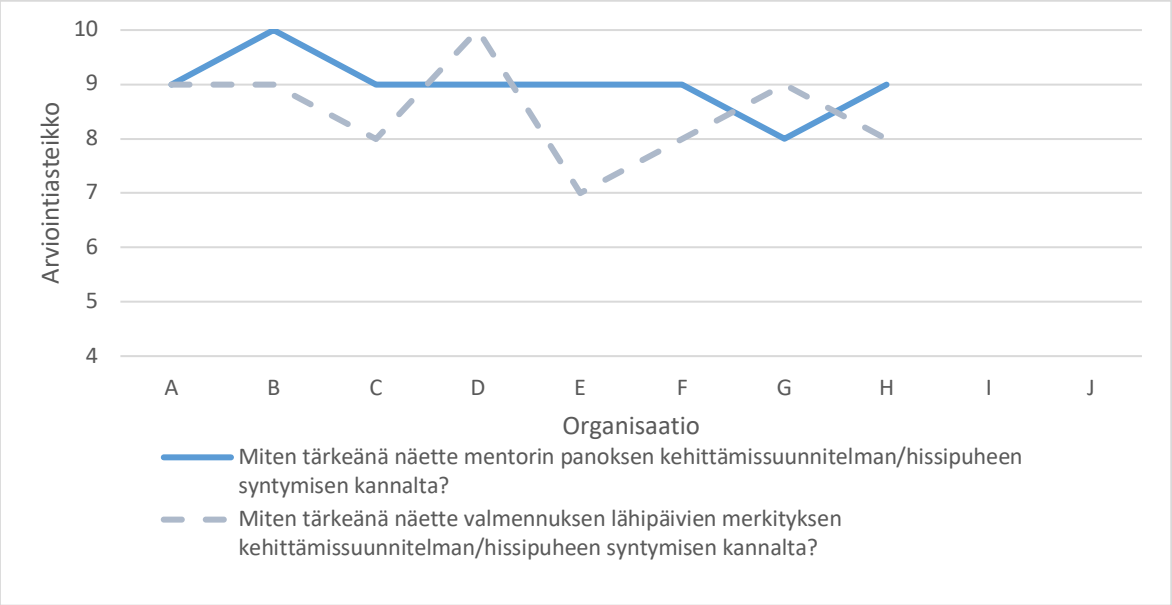
Alkukyselyn kysymykset mentoroinnin ja lähipäivien merkityksestä kehittämissuunnitelman ja hissipuheen syntymisen kannalta uusittiin loppukyselyssä. Loppukyselyyn vastasi kahdeksan organisaatiota, joten osa-alueiden tunnusluvut laskettiin vain molempiin kyselyihin vastanneiden organisaatioiden osalta (taulukko 10). Mentoroinnilta saatiin enemmän kuin alussa odotettiin. Alussa osa organisaatioista koki mentoroinnin merkityksen vähäiseksi ja keskihajonta vastaajien välillä oli suuri. Osallistujat kuitenkin olivat vastaanottavaisia mentoroinnille ja osallistujien ja mentoreiden välille syntyi luottamussuhde. Lopussa osallistujat olivat yksimielisiä siitä, että mentorointi oli tärkeä osa valmennusta. Lähipäivät nähtiin valmennuksen lopussa hieman vähemmän tärkeiksi kuin mitä niiltä valmennuksen alussa odotettiin.

Taulukko 10. Mentoroinnin ja lähipäivien merkitys alku- ja loppukyselyyn vastanneiden organisaatioiden osalta.

	Mentoroinnin merkitys		Lähipäivien merkitys	
	alussa	lopussa	alussa	lopussa
Keskiarvo	8	9	9,1	8,5
Keskihajonta	1,6	0,5	1	0,9
Minimi	5	8	8	7
Maksimi	10	10	10	10
Määrä	8	8	8	8

Mentoroinnin ja lähipäivien merkitystä kehittämissuunnitelman ja hissipuheen syntymisen kannalta tarkasteltiin myös organisaatiokohtaisesti (kuva 25). Organisaatio, joka koki mentoroinnin merkityksen alussa välttäväksi, arvioi valmennuksen lopuksi mentoroinnin merkityksen olleen erittäin tärkeä. Valmennuksen päätöspäivässä osallistujat kuvasivat mentorointia yrittäjien työnohjaukseksi ja mentoreita kehuttiin ajattelun ohjaamisesta uusille urille. Mentorointi oli keskeisessä roolissa osallistujien muutosvalmiuden kasvattamisessa. Osallistujat olivat myös tyytyväisiä mentoreilta välitehtävistä ja kehittämissuunni-

telmasta saatuun palautteeseen, joka koettiin laadultaan hyväksi tai erinomaiseksi, vastausten keskiarvot olivat 9 ja 9,3. Lähipäivien osalta neljä vastaajaa kokivat niiden merkityksen lopussa vähäisemmäksi kuin mitä olivat niiltä alussa odottaneet.



Kuva 25. Mentoroinnin ja lähipäivien merkitys valmennuksen lopussa organisaatiokohtaisesti.

Neljä vastaajaa kertoivat odotuksista, jotka eivät täyttyneet. He kertoivat myös parannusehdotuksia. Kolmessa vastauksessa esitettiin valmennuksen aikataulun olleen liian tiukka. Osa-alueisiin olisi haluttu paneutua organisaation sisällä valmennuksen aikana tarkemmin, mutta aikataulut eivät sitä sallineet. Lisäksi yhdessä vastauksessa valmennukselta odotettiin organisaatiokohtaisempaa asioihin perehtymistä. Yhdessä vastauksessa hissipuheen osuutta kommentoitiin liian suureksi.

8.8 Toteutuneet vaikutusten mittarit

Valmennus täytti ohjausryhmän sille asettamat tavoitteet. Kaikki osallistujaorganisaatiot laativat kehittämissuunnitelman ja esittelivät hissipuheen. Vaikutusten arviointi -kanvaasin toteumassa (kuva 26) on yksilöity vaikuttavuusketjun osa-alueiden sekä asetettujen mittareiden toteutuminen. Ratkaisu vei kohti kehittämissuunnitelmaa. Kehittämissuunnitelma, hissipuhe ja saadut työkalut johtivat muutokseen ja jatkuvaan kehittämiseen. Muutoksen seurauksena omien palveluiden vaikuttavuuden ymmärtäminen kasvoi.

Kuva 26. Vaikutusten arviointi -kanvaasin toteuma.

VAIKUTUSTEN ARVIOINTI -KANVAASIN TOTEUMA

Vaikutusten arvioinnin tavoite: Miten Sote-kiihdyttämö Kaakkois-Suomeen osallistuneet pk-palveluntuottajat ovat muuttaneet toimintaansa kiihdyttämöstä saatujen oppien avulla?

Vaikuttavuusvisio: PK-palveluntuottajat säilyvät elinvoimaisina muuttuvassa sote-kentässä.

TAVOITE	RATKAISU	TEOT	MUUTOS	VAIKUTUS
• 100 % teki kehittämissuunnitelman ja hissipuheen valmiiksi. • Kehittämistä jatketaan.	• Lähipäivät, mentorointi ja tehtävät toteutuivat suunnitellusti.	• Mentorointi, lähipäivät ja työkalut veivät kohti kehittämissuunnitelmaa.	• Kehittämissuunnitelma, hissipuhe ja työkalut johtivat muutokseen ja jatkuvaan kehittämiseen.	• Omien palveluiden vaikuttavuuden ymmärtäminen kasvoi. • Toiminnan kannattavuus ja menestyminen kilpailutuksissa nähdään myöhemmin.
		MITTARIT		
	• Kiihdyttämöön kului aikaa 11 – 34 henkilötyöpäivää. • Verkostoitumista tapahtui keskiarvolla 6,9.	• Mentorointia hyödynnettiin 7-21 h. • Mentoreilta saadun palautteen laatu ka. 9. • Lähipäiviin osallistuttiin 97 %. • Mentoroinnin merkitys lopussa ka. 9. • Lähipäivien merkitys lopussa ka. 8,5. • Sote-uudistus osaamisen lisääntyminen 7,2 %. • Palvelun sote-vastaavuuden kehittyminen 9,5 %	• Mentoreiden mielestä kehitystä tapahtui eri osa-alueilla 5,0 – 38,3 %. • Kehittämissuunnitelma toteutetaan ka. 9. • Yhteydenotto sidosryhmiin toteutuu keskiarvo 8,3. • Toimintaa muutetaan ka. 8,8. • Uusia työkaluja käyttöön 100 %. • Taloudenhallinnan kehitys 8,1 %. • Asiakasymmärryksen kasvu ka. 8,8. • Asiakashankinta-aktiivisuus ka. 8,1.	• Liikevaihdon ja tuloksen muutos nähdään myöhemmin. • Resurssit optimaalisesti käytössä ka. 7,6. • Osallistuminen työryhmiin ka. 7,3. • Vaikuttavuutta todentavia mittareita otettiin käyttöön 70%:lla.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

9.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Työn tavoitteena oli arvioida Kaakkois-Suomen Sote-kiihdyttämön vaikuttavuutta ja tuottaa tietoa päätöksenteon tueksi kiihdyttämön jatkosta päättäville tahoille. Kiihdyttämöön osallistui kymmenen yritystä tai kolmannen sektorin toimijaa. Lähtökohdat liiketoiminnan kehittämiselle erosivat eri organisaatioiden välillä. Osassa organisaatioita oli erillisiä liiketoiminnan kehittämiseen nimettyjä resursseja. Kiihdyttämön vaikuttavuutta arvioitiin Kirkpatrickin neliportaisen arviointimallin avulla (Kirkpatrick & Kirkpatrickin 2006) ja vaikuttavuusketju -ajatteluun perustuvan vaikutusten arviointi -kanvaasin (Tykkyläinen 2019) avulla luotiin mittareita arvioinnin tueksi. Tutkimuksella vastattiin kolmeen tutkimuskysymykseen, joiden vastaukset esitetään seuraavaksi.

1. *Täyttikö Sote-kiihdyttämö pk-palveluntuottajien odotukset?*

Valmennuksesta saatiin odotusten mukaisesti tietoa ja neuvoja toimintaympäristön muutoksesta ja muutosten vaikutuksista liiketoimintaan. Päivittäiseen työhön saatiin useita uusia työkaluja ja niitä harjoiteltiin käyttämään välitehtäviä ratkottaessa ja lähipäivien aikana. Tenhulan (2007) mukaan on oleellista kytkeä koulutuksen sisältö osallistujien työhön. Työkalujen omaksuminen oli helppoa, koska niitä sovellettiin kunkin yrityksen omaan toimintaan. Henttosen (2002) mukaan organisaation oppiminen nousee keskeiseksi tekijäksi, kun kannattavaa kasvua haetaan kehittämällä yrityksen kokonaiskilpailukykyä. Välitehtäviin kuului esimerkiksi asiakkaiden haastattelu asiakasymmärryksen lisäämiseksi sekä palvelupolun sopivuuden testaaminen asiakkaan tarpeisiin. Näin asiakkaat saatiin aidosti mukaan toiminnan kehittämiseen ja opittiin odotusten mukaisesti muotoilemaan palveluita ja tuntemaan asiakkaita aiempaa paremmin. Erityisen tärkeäksi nykyistä laajempi asiakasymmärrys tulee toimintaympäristön muuttuessa ja kilpailun kiristyessä. Lähtötilanteessa markkinointia ei pidetty erityisen tärkeänä. Odotusten mukaisesti myös markkinointiin saatiin uusia työkaluja ja uudet asiakashankintatavat ymmärrettiin kannattavan liiketoiminnan edellytykseksi. Käytännön työkaluiksi omaksuttiin hissipuhe, jota voidaan hyödyntää oman toiminnan esittelyyn ja erilaiset digitaaliset markkinointimenetelmät. Kiihdyttämön perustarpeen mukaisesti talousosaaminen keskimäärin vahvistui. Eniten hyötyivät organisaatiot, jotka kokivat alussa osaamisensa kaikkein heikoimmaksi. Kahdella organi-

saatiolla odotukset talousosaamisen lisääntymisestä eivät täyttyneet, koska he kokivat osaamisensa alentuneen kiihdyttämön aikana. Näissä organisaatioissa kiihdyttämö saattoi herättää tarpeen lisäopin hankkimiseen talousmallinnusteemaan liittyneen budjettiharjoituksen ja kassavirtaennusteen laatimisen seurauksena. Kyselyssä osallistujat antoivat valmennuksen parhaat arviot kysymykseen, jolla selvitettiin kiihdyttämän hyödyllisyyttä liiketoiminnan kehittämisen kannalta. Reilu kolmannes arvioi kiihdyttämön hyödyllisyyden arvosanalla kymmenen.

Lähipäivät olivat valmennuksen merkittävin ajankäyttö ja niihin kohdistui paljon odotuksia. Lähipäivistä parhaaksi koettiin yhteiskunnallisen vaikuttavuuden mallinnukseen ja mittaamiseen keskittynyt päivä. Päivän aikana opittiin hyödyntämään vaikutusten arviointi -kanvaasia, joka auttaa toiminnan vaikuttavuuden jäsentämisessä ja vaikuttavuuden todentamiseen tarvittavien mittareiden luomisessa. Opitun mittaristokojelaudan avulla tuloksia voidaan havainnollistaa ja hyödyntää palveluiden markkinoinnissa. Kiihdyttämön vaikuttavuusvision toteutumisen kannalta merkittävää on, että juuri tämän päivän antia osallistujat pitivät parhaana. Lähipäivät nähtiin valmennuksen lopussa hieman vähemmän tärkeiksi kuin mitä niiltä valmennuksen alussa odotettiin. Ilmeisesti lähipäivien sisältö ei täysin vastannut osallistujien odotuksia. Talousmallinnukseen käytettiin vain yksi päivä ja palvelumuotoiluun puolestaan kolme. Lähipäivien merkityksen alenemiseen on saattanut vaikuttaa myös se, että alkuun odotukset ajankäytön suhteen painottuivat lähipäiviin. Vähiten tyytyväisiä oltiin julkisiin ja yksityisiin rahoitusvaihtoehtoihin keskittyneeseen päivään. Päivässä oli muihin päiviin verrattuna jäsentymättömin sisältö ja eniten erilaisia vierailijoiden luennointiosuuksia, joista suurin osa tapahtui etäyhteyden kautta. Etäyhteyden muodostamisessa oli päivän aikana paljon haasteita.

Osallistujat saivat mentoroinnista enemmän kuin alussa odottivat, vaikka organisaatiokohtaista mentoria opittiinkin hyödyntämään vasta kiihdyttämön loppupuolella. Osalle organisaatioita mentoroinnin käyttö oli uusi asia ja myös aikataulutus koettiin haasteelliseksi. Mentoreilta välitehtävistä ja kehittämissuunnitelmasta saatua palautetta pidettiin erittäin hyvänä. Valmennuksen edetessä osallistujien ja mentoreiden välille syntyi luottamussuhde. Lopussa osallistujat olivat yksimielisiä siitä, että mentorointi oli tärkeä osa valmennusta. Valmennuksen päätöspäivässä osallistujat kuvasivat mentorointia yrittäjien työnohjaukseksi ja mentoreita kehuttiin ajattelun ohjaamisesta uusille urille.

2. *Havaitsivatko mentorit kehittymistä osallistujaorganisaatioiden osaamisessa?*

Mentoreiden mukaan osallistujien osaamisen lähtötaso kaikilla osa-alueilla oli keskimäärin tyydyttävä valmennuksen alussa. Osaaminen kehittyi kaikilla alueilla niin, että lopussa se oli joka alueella hyvä. Eniten oppimista tapahtui kolmella osa-alueella, jotka ovat liiketoimintasuunnitelmien kuvaaminen Business Model Canvas -muodossa, mittareiden sopivuus toiminnan mittaamiseen sekä toiminnan vaikuttavuuden ymmärtäminen. Valmennuksen alussa vain puolet osallistujista tunsi Business Model Canvas -työkalun. Näyttönä oppimisesta toimivat organisaatioiden laatimat kehittämissuunnitelmat, joihin mentoreiden mukaan oli kerätty kehittämisen kannalta olennainen tieto. Osallistujat valitsivat itse tärkeimmän kehityskohteensa. Kehittämissuunnitelma laadittiin niin, että se on helposti monistettavissa muissakin toiminnoissa.

Mentoreiden mielestä organisaatioiden verkostoitumiskyky kasvoi kiihdyttämön aikana. Osallistujien omasta mielestä verkostoituminen oli vähäistä. Uusien ansaintalogiikoiden löytämiseksi organisaatioiden pitää pohtia, kenen kanssa verkostoitua ja millaisia kumppanuuksia rakentaa. Mentoreiden näkemys markkinointiosaamisen kasvusta saa tukea osallistujien aikomuksesta muuttaa toimintatapojaan markkinoinnin suhteen. Resurssit olivat jo optimaalisesti käytössä, joten niiden suhteen osaamisessa tapahtui kehittymistä vain vähän. Mentorit havaitsivat yritysten kehittyneen valmennuksen johdosta kaikilla osaamisalueilla kolmatta sektoria enemmän. Kolmanteen sektoriin verrattuna yrityksissä tapahtui eniten kehitystä talousosaamisessa ja verkostoitumiskyvyssä. Kolmas sektori kuitenkin pysyi yrityksiä korkeammalla tasolla, paitsi vaikuttavuuden ymmärrys oli lopussa yrityksillä parempi.

3. *Vietiinkö opittuja asioita osaksi käytännön työtä?*

Toimintatapojen muutoksesta puolet kohdistui asiakasymmärryksen kasvattamiseen ja markkinointiin. Lähipäiviin liittyneet palvelumuotoilutehtävät kasvattivat organisaatioiden asiakasymmärrystä. Asiakkaita ja henkilöstöä on jo nyt otettu enenevissä määrin mukaan palveluiden kehittämiseen. Asiakasymmärryksen syventyminen auttaa ymmärtämään asiakkaan päätöksentekoprosessia ja on tärkeää kehitettäessä vaikuttavia palveluita. Henkilös-

tön mukaan ottaminen toiminnan kehittämiseen auttaa henkilöstön sitouttamisessa ja motivoimisessa. Motivoitunut taitojaan kehittävä henkilöstö pystyy todennäköisesti vastaamaan paremmin muuttuvan toimintaympäristön vaatimuksiin (Kerr & McDougall 1999).

Toimintaympäristön muuttuessa asiakkaiden hankkiminen kilpailutusten ja suorien kontaktien kautta ei enää riitä vaan uusia asiakkaita on hankittava myös palveluiden loppuasiakkaista. Palveluntuottajien on välttämätöntä tavoittaa loppuasiakkaita, jotka etsivät mahdolliseen palveluseteliin sopivaa palveluntuottajaa. Jos asiakkaille aletaan myöntää nykyistä enemmän palveluseteleitä, sitä tärkeämpää toiminnan jatkuvuuden kannalta on palveluiden esille tuominen markkinoinnin keinoin. Useat yritykset ovatkin aikeissa päivittää nettisivujaan. Lisäksi ainakin yksi yritys on ottamassa käyttöön youtube-kanavaa, johon sisältöä tuottavat heidän palveluidensa asiakkaat.

Osallistujat ovat päivittäneet tai aikovat päivittää mittareitaan. Valmennuksen myötä havaittiin, ettei pelkkä asiakastyytyväisyyden mittaaminen enää riitä vaan palveluiden vaikuttavuutta on kyettävä todentamaan tilaaja- ja loppuasiakkaille. Tykkyläinen (2019) toteaa vaikuttavuuden olevan toiminnan tuottamien muutosten mittaamista ja näkyväksi tekemistä. Mittareiden päivittäminen auttaa liiketoiminnan tiedolla johtamisessa. Pouru et al. (2018) mukaan yrityksen kilpailukyvyn kannalta kyky hyödyntää saatavilla olevaa tietoa on avainasemassa. Työvoimavaltaisena alana organisaatiot voisivat hyötyä mittareista, joiden perusteella henkilöstöä palkitaan laadukkaista suorituksista.

Esimerkkinä opittujen asioiden käytäntöön viemisestä toimii erään organisaation tapa hyödyntää kehittämissuunnitelmaa. He poimivat kehittämissuunnitelmastaan osia, joita käyttävät mennessään keskustelemaan eri sidosryhmien, kuten rahoittajien, kanssa. Toinen organisaatio totesi suunnitelman jääneen enemmän pöytälaatikkoon, mutta kehittämisen jatkuvan heilläkin edelleen. Kiihdyttämö muutti myös osallistujien näkemyksiä toimintansa kohtaamista haasteista. Kiihdyttämön alussa puolet organisaatioiden toiminnan haasteista liittyi toimintaympäristön muutokseen. Nyt haasteet eivät enää liity niinkään ulkoisiin tekijöihin vaan organisaation omaan toimintaan. Haasteiden näkeminen enemmän organisaation omasta toiminnasta johtuvaksi kuin ulkoisen tekijän sanelemaksi mahdollistaa kokonaisvaltaisen kilpailukyvyn kehittämisen. Leijala (2018, 29) toteaa kilpailukyvyn kehittämisen olevan jatkuva prosessi, jossa ymmärretään asiakkaan tarpeet, kehitetään omaa toi-

mintaa ja mitataan toiminnan tuloksia. Rohrbeck (2015) toteaa liiketoimintaympäristön muutoksen edellyttävän johtajilta kykyä ymmärtää tulevan ympäristön epävarmuuksia. Mentoreiden mukaan organisaatioiden haasteet liittyvät nyt pääoman saatavuuteen, resurssien puutteeseen, toiminnan skaalaamiseen ja tilaajaympäristöön. Tämä osoittaa, että opittuja asioita vietiin tehokkaasti käytäntöön.

9.2 Johtopäätökset ja pohdinta

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen ja merkittävä sosiaali- ja terveyspalvelualalla toimivien pk-yrittäjien ja kolmannen sektorin liiketoiminnan kehittämisessä. Koulutuksesta päättävät tahot olivat tunnistaneet hyvin valmennuksen tarpeen. Koulutus toteutettiin pilottina, jotta koko Suomen sote-alalle laajennettavaksi suunniteltua valmennusta osattaisiin kehittää riittävästi heti alussa.

Työn merkittävät johtopäätökset ovat seuraavat:

- Toiminnan haasteet nähdään nyt sellaisina, joihin voidaan itse enemmän vaikuttaa.
- Toimintaa muutettiin siten, että asiakkaat otetaan enenevissä määrin mukaan palveluiden kehittämiseen. Myös markkinointiin liittyviä toimintatapoja muutettiin.
- Mentoreiden mukaan organisaatiot kehittyivät ja niiden haasteet liittyvät nyt pääoman saatavuuteen, resurssien puutteeseen, toiminnan skaalaamiseen ja tilaajaympäristöön.
- Sote-alan toimijat saavat uusia työkaluja ja tietoa tämän sisältöisellä koulutuksella, johon liittyy luennointia ja käytännön tehtäviä sekä konkreettisen kehittämissuunnitelman laatiminen.
- Mentorit auttavat toimijoiden ajattelun ohjaamisessa uusille urille ja ovatkin välttämättömiä, kun pyritään kehittämään pk-yritysten ja kolmannen sektorin toimijoiden muutos- ja kilpailukykyä.

Kirkpatrick & Kirkpatrick (2006, 3-15) toteavat kouluttajien vaikuttavan siihen, millainen vaikuttavuus koulutuksella saadaan aikaan. Tässä toteutuksessa myös mentoreita voidaan pitää kouluttajina. Mentoreiden osaamisen hyödyntämistä heti alusta alkaen olisi edesauttanut etukäteisaineisto tai keskustelu siitä, kuinka mentoreiden kanssa voi työskennellä. Osaavien henkilöiden valinta mentoreiksi seuraavissakin kiihdyttämöissä on välttämätöntä.

Mentorointi koettiin hyödylliseksi riippumatta siitä, oliko mentorilla erityisosaamista sote-alalta.

Kirkpatrick & Kirkpatrickin (2006, 21-26) mukaan oppimisessa on tapahduttava muutoksia, jotta opittua pystytään soveltamaan ja käyttäytymisessä voi tapahtua muutoksia. Positiivisesti koulutuksen kokevat ovat motivoituneempia oppimaan asioita. Kirkpatrickin nelitasoisen arviointimallin alimmalla tasolla selvitettiin osallistujien reaktioita lähipäiviin. Lähipäivät saivat aikaan pääsääntöisesti positiivisia reaktioita. Mentoreille tehdyllä kyselyllä arvioitiin osallistujien oman arvion lisäksi osallistujien oppimista. Mentorit havaitsivat oppimista tapahtuneen kaikilla mitatuilla alueilla. Mentorit arvioivat kehittymisen yleensä paremmaksi kuin osallistujat itse. Mentoreiden arvioita tarkasteltaessa on huomioitava, että mentoreiden omana intressinä on ehkä antaa kehittymisestä mahdollisimman korkea arvosana. Mentoreilta kerätyn tiedon avulla kuitenkin saatiin enemmän syvyyttä vaikuttavuuden arvioinnin tueksi sen sijaan, että arviointi perustuisi ainoastaan osallistuja-organisaatioiden omaan näkemykseen. Laajin näkemys toteutuneen muutoksen tilasta ja kestävyydestä olisi saatu haastattelemalla myös organisaatioiden työntekijöitä.

Mentoreiden mielestä yritykset hyötyivät koulutuksesta kolmatta sektoria enemmän. Yritystoimintaan liittyvän osaamisen kehittyminen saattaa perustua yrityksillä käytännön työhön, jossa yrittäjät ovat oppineet hyödyntämään itselle merkittäviä asioita kuten liiketoiminnan turvaaminen. Simunaniemi et al. (2018) toteavat, että sosiaali- ja terveysalan koulutukseen on vasta viime vuosina otettu mukaan yrittäjäkoulutusta. Useat yrittäjät ovat hoitajataustaisia ja heidän kannattaisikin kehittää liiketoiminta- ja johtamisosaamistaan hyödyntämällä yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen tarjoamaa täydennyskoulutusta. Kolmannen sektorin toimijat pysyivät mentoreiden mielestä osaamisessa yrityksiä edellä koko ajan. Näiden toimijoiden kokemus erilaisista organisaation toiminnan rahoittamiseen liittyvistä hankkeista selittänee tässä tutkimuksessa kolmannen sektorin etumatkaa eri osa-alueilla. Yhden kiihdyttämön arvioinnin perusteella ei voida tehdä yleistä johtopäätöstä, jonka mukaan kolmannen sektorin osaaminen olisi aina pk-yritysten osaamista edellä. Kolmannen sektorin toimijoita on hyvin eritasoisia ja valmennukseen oli valikoitunut alan kokeneita ja hyviä toimijoita. Myöskään sellaista yleistä johtopäätöstä ei voida tehdä, että yritykset kehittyisivät tällaisessa koulutuksessa aina kolmatta sektoria enemmän.

Bager et al. (2015) mukaan organisaatioiden valinnalle on syytä luoda tarkat valintakriteerit ja valintaprosessi, jotta koulutukseen valitaan siitä eniten hyötyvät organisaatiot. Valintakriteereissä tulee kiinnittää huomiota myös organisaatioiden kokoon ja toimialoihin, jotta mikään toimiala tai yrityskoko eivät ole yliedustettuna koulutuksessa. Sitran (2018) kuvaamien valmennuksen valintaperusteiden pilkkominen tarkemmalle tasolle ennen valintaprosessia olisi tehnyt valintaprosessista läpinäkyvämmän ja helpottanut kaikkien valintakriteereiden huomioimista tasapuolisesti. Osallistujilla oli toimialaosaamisen lisäksi paljon korkeakouluosaamista (ammattikorkeakoulu ja yliopisto). Bager et al. (2015) toteavat korkeasti koulutettujen pienten ja keskisuurten yritysten johtajien hakeutuvan helpommin erilaisiin koulutuksiin. Stonen (2012) mukaan omistajajohtajat eivät välttämättä hakeudu koulutuksiin, koska pelkäävät omien tietämyksen puutteidensa paljastuvan. Bager et al. (2015) mukaan parhaimpia valintoja koulukseen eivät aina ole ne, joilla on korkein koulutus, kokemus ja kunnianhimo vaan toiseksi parhaimmat voivat hyötyä koulutuksesta eniten. Koulutustaustaltaan monipuolisempi osallistujajoukko olisi saattanut tuoda valmennukseen toteutunutta monitahoisempia näkökulmia ja esille haasteita lähipäivien sisällössä.

Tässä tutkimuksessa todetaan yritysten ja kolmannen sektorin toimijoiden sijoittamisen samaan koulutukseen olevan perusteltua. Yhteinen koulutus mahdollistaa vertaisoppimisen puolin ja toisin. Valmennuksen lähipäivissä oli havaittavissa pienen yrittäjän jakavan omia hyviä käytäntöjään kolmannen sektorin edustajille. Lähipäivien osallistujien ja kouluttajien luoma välitön ja avoin ilmapiiri olivat omiaan luomaan puitteet onnistuneelle koulutukselle. Eritasoisten osallistujien kouluttamisen haasteena on saada koulutus vastaamaan erilaisia tarpeita. Kiihdyttämössä osallistujien tarpeet olivat hyvin samanlaiset lähtötilanteesta huolimatta ja koulutuksesta ei jäänyt vaikutelmaa, että toiset teemat olisivat olleet joillekin liian vaikeita tai päinvastoin.

Kirkpatrick & Kirkpatrick (2006, 63-70) toteavat, että mallin neljännen tason hyötyjä voidaan arvioida vertaamalla ennen koulutusta saatuja tuloksia koulutuksen jälkeisiin tuloksiin. Hyötyjen näkyminen voi joskus viedä aikaa, jolloin tuloksia pitäisi arvioida myöhemmin uudelleen. Kiihdyttämön vaikutukset osallistujaorganisaatioiden liikevaihtoon, toiminnan kannattavuuteen ja henkilöstömäärän muutoksiin voidaan todeta myöhemmin. Viitala & Jylhän (2013, 12-15) mukaan vahva liiketoimintaosaaminen on kykyä hyödyntää teoreettista tietoa käytännön tilanteiden ymmärtämiseen, jotta organisaatio toimii tuotta-

vasti, laadukkaasti ja kestävästi asetetun tavoitteen saavuttamiseksi. Kiihdyttämön jälkeen organisaatiot ovat entistä kyvykkäämpiä luomaan toimintaansa hyödyttäviä verkostoja ja asiakastarvetta vastaavia palveluita sekä toimimaan kannattavasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä.

Sote-kiihdyttämö voidaan nähdä vaikuttavana koulutuksena, koska se on saanut aikaan muutosta. Kiihdyttämö on luonut Kirjonen et al. (2000) esittelemiä tiedollisia, sosiaalisia ja toiminnallisia tuotoksia, jotka ovat hyödyttäneet yksilöä, sekä työnantajaa. Osallistujaorganisaatiot osaavat tuotteistaa palvelunsa ja hinnoitella ne kannattavasti. Tämä on Maksimainen et al. (2018) mukaan edellytys sille, että pärjätään muuttuvassa liiketoimintaympäristössä.

9.3 Parannusehdotukset ja työn hyödyntäminen

Pk-toimijat odottavat koulutukselta mahdollisimman suurta hyötyä menetetyn työajan vastapainoksi. Toimijoilla ei useinkaan ole sijaishenkilöstöä käytettävissä koulutuksen aikana varsinaiseen työntekoon ja henkilöstökustannus on merkittävä tekijä kannattavan liiketoiminnan varmistamiseksi. Osallistujat eivät ilmoittautuessaan saaneet selkeää kuvaa kiihdyttämön vaatimasta ajankäytöstä. Ennakkotehtävän ja välitehtävien vaatima ajankäyttö arvioitiin liian pieneksi hakemuksen kuvauksen perusteella. Välitehtäviin ja kehittämissuunnitelmaan kuluvan ajan esille tuominen jo valmennukseen hakeuduttaessa mahdollistaisi organisaatioiden paremman ajankäytön suunnittelun. Kiihdyttämön vaatima suuri työmäärä saattaa nousta esteeksi joillekin pienille ja keksisuurille yrityksille koulutukseen hakeutumiseen. Kerr & McDougall (1999) ja Stone (2012) toteavat menetetyn työajan rajoittavan erityisesti omistajajohtajien koulutuksiin osallistumista. Valmennuksen sijoittaminen tilikauden päätösajankohtaan ei ole organisaatioiden kannalta optimaalisin ajankohta. Osanottajat esittivät myös lähipäivien jaksottamista pidemmälle ajalle, jolloin välitehtäville jäisi enemmän aikaa normaalin työnteon kärsimättä. Välitehtävien hyödyntämiseen tähtäävän kehittämissuunnitelman laadintaa ei ohjeistettu riittävästi. Kehittämissuunnitelman dokumenttimallin jakaminen etukäteen ohjaisi suunnitelman tekemistä alusta alkaen tarkoituksenmukaisempaan suuntaan ja tehostaisi ajankäyttöä.

Tyytyväisimpiä osallistujat olivat vaikuttavuuden mallintamiseen ja mittaamiseen keskittyneeseen päivään. Aiheen ajankohtaisuus palveluntuottajien kannalta lisäsi päivän hyvyyttä. Lisäksi päivän luentojen ja tehtävien välisestä rytmityksestä voitaisiin ottaa oppia muiden päivien toteutuksessa. Vähiten tyytyväisiä osallistujat olivat julkisiin ja yksityisiin rahoitusvaihtoehtoihin keskittyneeseen päivään, jossa oli hajanainen sisältö ja eniten etäyhteyden kautta tapahtuneita vierailijoiden luennointiosuuksia. Päivän sisältö kaipaa selkiyttämistä ja yhteisesti tapahtuvan etäluennoinnin sijaan voitaisiin hyödyntää ajasta ja paikasta riippumatonta verkko-opiskelua, jonka Chang & Chen (2014) osoittivat tutkimuksessaan vaikuttavaksi tavaksi opiskella. Osittaisen verkko-opiskelun avulla voitaisiin myös minimoida menetettyä työaikaa. Myös paremmalla aikataulutuksella päivä olisi voitu jakaa osiin, jotka koskevat vain yrittäjiä tai vain kolmannen sektorin edustajia, jolloin osallistujat olisivat voineet valita kumpaan osioon osallistuvat.

Välitehtäviin paneutumisessa tapahtui selvä notkahdus vuoden vaihteessa, joka useilla toimijoilla on tilikauden päättymisen ajankohta. Tiukan ajankäytön lisäksi notkahdukseen on voinut olla syynä tehtävien suuri määrä, tehtävien haasteellisuus tai kyllästyminen kiihdyttämöön. Välitehtävien työelämävastaavuus sekä tehtävien läpikäyminen yhdessä mentoreiden tai kouluttajien kanssa on tärkeää.

Pilottiprojektina kiihdyttämöstä pyrittiin selvittämään erilaisia tietoja mahdollisimman laajasti. Runsaalla määrällä mittareita saadaan paljon tietoa, mutta mittareiden seuraamisesta tulee työlästä. Optimaalinen mittarimäärä kullakin vaikuttavuusketjun osa-alueella olisi 3-5. Tästä työstä kuitenkin saadaan esimerkkejä mittareista ja niiden toteumista, joilla koulutuksen aikaansaamaa muutosta voidaan seurata. Mittareiden valinnassa voidaan käyttää vaikutusten arviointi -kanvaasi työkalua jo koulutuksen suunnitteluvaiheessa. Tämä selkeyttäisi koulutuksen tavoitteiden asettamista ja tarpeiden analysointia.

Työssä esille tulleita asioita voidaan hyödyntää jatkossa useilla eri alueilla. Tavoitteen mukaisesti työssä on runsaasti tietoa päätöksenteon tueksi Sote-kiihdyttämön jatkosta päättäville tahoille ja työtä voidaan hyödyntää jatkossa kiihdyttämöiden toteutuksen suunnittelussa ja seurannassa. Työssä esitetään parannusehdotuksia, joiden tarkoituksena on tehostaa ajankäyttöä ja rytmittää opiskelu pk-yrityksille ja kolmannen sektorin toimijoille pa-

remmin sopivaksi. Koulutuksen etukäteismarkkinoinnin tulee olla selkeämpi, jotta osanottajat saavat paremman käsityksen kiihdyttämön sopivuudesta heidän toimintaansa.

Työn esimerkki koulutuksen jälkiseurannasta on monistettavissa muihinkin koulutuksiin. Työn ensisijaisena tavoitteena oli selvittää koulutuksen vaikuttavuutta. Työssä asetettiin vaikuttavuusvisio, joka oli pk-palveluntuottajien säilyminen elinvoimaisina muuttuvassa toimintaympäristössä. Ratkaisuun arvioitiin päästävän selvittämällä kiihdyttämön aikaan saama muutos pk-palvelutuottajien toiminnassa. Työn toteutuksessa ja seurannassa hyödynnettiin vaikutusten arviointi -kanvaasi työkalua. Koulutuksen eri vaiheet pilkottiin helposti ymmärrettävään muotoon ja niille luotiin mittaristo. Vaikutusten arviointi -kanvaasin hyödyntäminen vaikuttavuuden todentamisen apuna, auttaa myös pohtimaan tarvittavia mittareita laajasti talouden, asiakkaan, sisäisten prosessien ja kehittämisen näkökulmasta. Ajattelutavan muutos, joka tässä koulutuksessa todettiin johtaa vaikuttavuuteen. Koulutuksen vaikuttavuutta arvioitiin Kirkpatrickin neliportaisen mallin mukaisesti. Ensimmäisen arviointivaiheen reaktioita selvitettiin kyselyllä, jonka tulokset tiivistettiin NPS- luvun mukaisesti. NPS-luvun mittaaminen on vahva työkalu moninaisten asioiden seurantaan sekä markkinointiin ja tässä työssä käytettyä esimerkkiä voidaan soveltaa laajasti. Faltejsková et al. (2016) toteavat, että NPS-lukua voidaan käyttää myös suorituskyvyn johtamiseen. Hissipuheen valmistelu, harjoittelu ja käyttö osoittautui hyväksi markkinointikeinoksi oman toiminnan esittelyyn. Puheen harjoittelu lisää esiintymisvarmuutta. Hissipuheen tärkeimmät asiat tiivistävä esitystapa on toisinaan jopa ainut mahdollisuus saada oma näkemyksensä muiden tietoisuuteen.

9.4 Tutkimuksen rajaus ja jatkotutkimukset

Kiihdyttämön tavoitteet ja tavoitteiden saavuttamiseksi asetetut toimintatavat oli määritelty ennen tämän työn aloittamista, joten kouluttajien ja mentoreiden arviointi jätettiin tämän työn ulkopuolelle. Tarkoituksen mukaisempaa oli keskittyä asiasisältöihin henkilöarviointien sijaan, koska koulutuksen pitää olla monistettavissa eripuolille Suomea. Tällöin samoja mentoreita ja kouluttajia ei ole mahdollista käyttää kaikissa toteutuksissa. Myös yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arviointi jätettiin työn ulkopuolelle, koska työn aikajänne oli liian lyhyt asian todentamiseen.

Kirkpatrick & Kirkpatrickin (2006, 17) mukaan koulutuksen sisältöä ja kustannuksia arvioidaan, jotta nähdään koulutuksen sopivuus tavoitteisiin ja päämääriin sekä voidaan päättää koulutuksen jatkosta. Sote-kiihdyttämön kustannukset eivät ole tiedossa, joten saavutettuja hyötyjä ei voida vertailla kustannuksiin tässä työssä.

Tämän työn jatkotutkimuksena voidaan laatia laajempi arviointi toteutuneesta muutoksesta, organisaatioiden toimintatavoista ja johtamiskulttuurista haastattelemalla organisaatioiden työntekijöitä. Samassa jatkotutkimuksessa voidaan myös selvittää kiihdyttämön vaikutusta organisaatioiden liikevaihtoon ja henkilöstömäärään. Tenhulan (2007) mukaan koulutus voi muuttaa kokonaisen ryhmän, yhteisön tai organisaation asenteita tai toimintaa, joka puolestaan voi vaikuttaa yhteiskunnallisesti. Omana jatkotutkimuksenaan voidaan selvittää kiihdyttämön aikaan saamaa yhteiskunnallista vaikuttavuutta.

10 YHTEENVETO

Sosiaali- ja terveyspalvelualan toimintaympäristö on muutoksessa. Toimintaympäristön muutokset tulevat vaikuttamaan erityisesti pk-yrityksiin. TEM ja Sitra aloittivat Kaakkois-Suomessa osallistujaorganisaatioille maksuttoman Sote-kiihdyttämön syksyllä 2018. Valmennukseen oli avoin haku. Kiihdyttämöllä pilotoitiin sosiaali- ja terveyspalvelualan pk-palveluntuottajien kilpailu- ja muutoskyvyn kehittymistä. Työn tavoitteena oli arvioida Kaakkois-Suomen Sote-kiihdyttämön vaikuttavuutta ja tuottaa tietoa päätöksenteon tueksi kiihdyttämön jatkosta päättäville tahoille.

Valmennus koostui kahdentoista viikon tehovalmennuksesta, joka sisälsi kymmenen yhden päivän mittaista koulutustilaisuutta ja viikoittaisia koulutustilaisuuksien välillä suoritettavia tehtäviä sekä organisaatiokohtaisen mentorin. Sote-kiihdyttämölle asetettiin ohjausryhmä, jonka runko koostui TEM:n ja Sitran edustajista. Kaakkois-Suomen ELY-keskuksen edustajat yhdessä Luotain Consulting Oy:n edustajien kanssa haastattelivat hakijat ja tekivät ohjausryhmälle ehdotuksen valittavista yrityksistä. Valmennukseen valittiin kymmenen palveluntuottajaa, joista kuusi oli yrityksiä ja neljä kolmannen sektorin edustajia.

Valmennuksen suunnitelmaa ja toteumaa arvioitiin vaikutusten arviointi -kanvaasin avulla. Kanvaasissa kuvataan ratkaisut ja teot tavoitellun muutoksen aikaansaamiseksi. Muutoksen vaikutus sekä omaan toimintaan että laajemmin esitetään kanvaasissa. Kaikille osa-alueille määriteltiin mittarit, joilla työn tulokset osoitetaan.

Valmennuksen vaikuttavuutta arvioitiin Kirkpatrickin neliportaisen arviointimallin avulla käyttäen apuna vaikutusten arviointi -kanvaasin mittareita. Muutosta selvitettiin osallistujille suunnatuilla alku- ja loppukyselyillä. Valmennuksesta saatiin odotusten mukaisesti tietoa ja neuvoja toimintaympäristön muutoksesta ja sen vaikutuksista. Päivittäiseen työhön ja markkinointiin saatiin uusia työkaluja, palveluita saatiin muotoiltua ja asiakasymmärrys laajeni. Kiihdyttämön johdosta toimintaa muutettiin siten, että asiakkaat otetaan enenevissä määrin mukaan palveluiden kehittämiseen. Myös markkinointiin liittyviä toimintatapoja muutettiin. Toiminnan haasteita ei nähdä enää niinkään ulkoisten tekijöiden sanelemiksi vaan nyt ne nähdään sellaisina, joihin voidaan itse enemmän vaikuttaa. Myös

mentorit arvioivat osallistujien osaamista ja kehitystä. Mentoreiden mielestä osallistujaorganisaatioiden osaamisen lähtötaso valmennuksen alussa oli kaikilla osa-alueilla keskimäärin tyydyttävällä tasolla. Osaaminen kehittyi kaikilla alueilla niin, että lopussa se oli joka alueella vähintään hyvällä tasolla. Mentoreiden mukaan organisaatiot kehittyivät ja niiden haasteet liittyvät nyt pääoman saatavuuteen, resurssien puutteeseen, toiminnan skaalaamiseen ja tilaajaympäristöön.

Tutkimuksessa havaittiin sote-alan toimijoiden saavan uusia työkaluja ja tietoa tämän sisältöisellä koulutuksella, johon liittyy luennointia ja käytännön tehtäviä sekä konkreettisen kehittämissuunnitelman laatiminen. Mentorointi oli keskeisessä roolissa osallistujien muutosvalmiuden kasvattamisessa. Mentorit auttoivat toimijoiden ajattelun ohjaamisessa uusille urille ja ovatkin välttämättömiä, kun pyritään kehittämään pk-yritysten ja kolmannen sektorin toimijoiden muutos- ja kilpailukykyä.

Kiihdyttämö sai aikaan osallistujaorganisaatioiden toiminnassa vahvan kehittämisen otteen ja ajatustapojen muutoksen. Kehittämisen merkitys organisaatioiden menestystekijänä tulevaisuudessa tullee kasvamaan samoin kuin asiakasymmärrys, markkinointi ja hoidon laadun todentaminen vaikuttavuuden keinoin. Näihin saadaan tukea valmennuksen aikana saaduista opeista ja luodusta kehittämissuunnitelmasta.

Vaikuttavuuden arvioinnin lisäksi tämä työ tuo esille pk-palveluntuottajien näkemyksiä haasteista ja menestystekijöistä, joita he toimintaympäristössään kohtaavat. Kiihdyttämöiden jatkosta päättäville tahoille työ tuo tietoa ja kehityskohteita päätöksenteon tueksi sekä näkemyksiä osallistujien kiihdyttämölle asettamista odotuksista.

LÄHTEET

Alueuudistus. 2018. Maakunta- ja sote-uudistus. [WWW-dokumentti]. [viitattu 31.01.2019]. Saatavilla: https://alueuudistus.fi/etusivu.

Ates, A., Garengo, P., Cocca, P., Bititci, U. 2013. The development of SME managerial practice for effective performance management. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 20(1).*

Bager, T. E., Kent Wickstrøm Jensen, Pia, S. N., & Larsen, T. A. 2015. Enrollment of SME managers to growth-oriented training programs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 21(*4), s. 578-599.

Bedingham, K. 1997. Proving the effectiveness of training. *Industrial and Commercial Training, 29*(3), s. 88-91.

Brommels M., Aronkytö T., Lillrank, P. & Reijula K. 2016. Valinnanvapaus ja monikanavarahoituksen yksinkertaistaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Selvityshenkilötyöryhmän loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2016:37. Helsinki, Sosiaali- ja terveysministeriö.

Burkett, H. 2005. ROI on a shoestring: Evaluation strategies for resource-constrained environments or ROI on a shoestring: Measuring more with less (part II). *Industrial and Commercial Training, 37*(2), s. 97-105.

Bushnell, D. 1990. Input, Process, Output: A Model for Evaluating Training. *Training and Development Journal, 44*(3), s. 41.

Carlfjord, S., Roback, K., Nilsen, Per. 2017. Five years' experience of an annual course on implementation science: An evaluation among course participants. *Implementation Science, 12*(1).

Chang, N & Chen, L. 2014. Evaluating the learning effectiveness of an online information literacy class based on the Kirkpatrick framework. *Libri, 64*(3), s. 211-223.

European Commission. 2011. Proposal for a directive of the European Parliament and of the Council on Public Procurement.

Faltejsková, O., Dvoráková, L., Hotovcová, B. 2016. Net promoter score integration into the enterprise performance measurement and management system - a way to performance methods development. *E+M Ekonomie a Management, 19*(1), s. 93-107.

Henttonen, E. 2002. *Osaamisen kehittäminen pk-yrityksissä*. [Helsinki]: Työministeriö.

Kaufman, R. 1994. Levels of evaluation: Beyond Kirkpatrick. *Human Resource Development Quarterly, 5*(4), s. 371-380.

Kerr, A. & McDougall, M. 1999. The Small Business of Developing People. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship, 17*(2), s. 65-74.

Kirjonen, J., Mutka, U., Filander, K., Valkeavaara, T. 2000. Oppiminen työssä ja pääoman uudet muodot. Teoksessa Raivola, R. (toim.), Vaikuttavuutta koulutukseen. Suomen akatemian koulutuksen vaikuttavuusohjelman tutkimuksia. s.141–168. Helsinki: Oy Edita Ab.

Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. 2006. Evaluating Training Programs: The Four Levels (Vol. 3rd ed). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

Kuntaliitto. 2011. Terveydenhuollon laatuopas.

Lahiri, D. 2014. Identifying 'anchor' micro-enterprises - an empirical study. *Journal of Small Business and Entrepreneurship, 27*(1), s.1-26.

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 29.12.2016/1397.

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelusta ja valtionavustuksesta 3.8.1992/733.

Laukkanen, R. 2014. Näkökulmia koulutuksen vaikuttavuuden aikaansaamisen haasteeseen. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 16(2), 64–73.

Leijala, A. 2018. Ultra Lean Business yrittäjän musta vyö. Helsinki: BoD – Books on Demand.

Maksimainen, A., Uimonen, T., Koiste, V. & Saarivuori, L. 2018. Pienten ja keskisuurten yritysten liiketoimintaedellytykset sosiaali- ja terveysalla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 8/2018.

Paull, M., Whitsed, C., Girardi, A. 2016. Applying the Kirkpatrick Model: Evaluating an "Interaction for Learning Framework" Curriculum Intervention. *Issues in Educational Research, 26*(3), s. 490-507.

Phillips, P. & Phillips, J. 2016 Real World Training Evaluation : Navigating Common Constraints For Exceptional Results. Danvers: Alexandria, VA: Association For Talent Development.

Poulet, R. 1997. Designing effective development programmes. *Journal of Management Development*. 16(3), s. 428–437.

Pouru, L., Dufva, M., Niinsalo, T. 2018. Creating organisational future knowledge in Finnish companies. *Technological Forecasting & Social Change, 140*, s. 84-91.

Raivola, R., Valtonen, P., Vuorensyrjä, M. 2000. Käsitteet, mallit ja indikaattorit koulutuksen tehokkuutta ja vaikuttavuutta arvioitaessa. Teoksessa Raivola, Reijo (toim.), Vaikuttavuutta koulutukseen. Suomen akatemian koulutuksen vaikuttavuusohjelman tutkimuksia. s. 11–28. Helsinki: Oy Edita Ab.

Reio Jr, T. G., Rocco, T.S., Smith, D.H., Chang, E. 2017. A Critique of Kirkpatrick's Evaluation Model. *New Horizons in Adult Education & Human Resource Development, 29*(2), s. 35-53.

Rohrbeck, R., Battistella, C., Huizingh, E. 2015.Corporate foresight: An emerging field with a rich tradition. *Technological Forecasting & Social Change, 101(1-9)*.

Schleutker, E. 2013. Väestön ikääntyminen ja hyvinvointivaltio Mitä vaihtoehtoja meillä on?
[verkkodokumentti] [Viitattu 02.02.2019]. Saatavilla:
http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/110779/schleutker.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Seppälä, T.T. & Pekurinen, M. 2014. Sosiaali- ja terveydenhuollon keskeiset rahavirrat. THL:n raportti 22/2014.

Simunaniemi, A-M., Taipale-Erävala, K., Niinikoski, E-R., Muhos, M. 2018. Sosiaali- ja terveysalan yritysten kasvun erityispiirteet.

Sitra. 2018. Sote-kiihdyttämö pk-yrityksille ja palveluja tuottaville järjestöille käynnissä [verkkodokumentti]. [Viitattu 10.01.2019]. Saatavilla: https://www.sitra.fi/uutiset/sote-kiihdyttamo-pk-yrityksille-ja-palveluja-tuottaville-jarjestoille-haku-on-auki/.

Sitra. 2017a. Megatrendit 2017. [verkkodokumentti] [Viitattu 02.02.2019]. Saatavilla:
https://www.slideshare.net/SitraFund/megatrendit-2017.

Sitzmann, T. & Weinhardt, J.M. 2019. Approaching evaluation from a multilevel perspective: A comprehensive analysis of the indicators of training effectiveness. *Human Resource Management Review, 29*(2), s. 253-269.

Sonkelo, M. & Åkerblad, L. 2008. Nurse etrepreneurs' attitudes to management, their adoption of the manager's role and managerial assertiveness. *Journal of Nursing Management, 16*, s. 829-836.

SOSTE. 2018 Järjestöbarometri 2018. Järjestöjen toimintaedellytykset.

Stone, I. 2012 Upgrading workforce skills in small businesses: international review of policy and experience. Report for Workshop on 'Skills Development for SMEs and Entrepreneurship', OECD LEED (Local Economic & Employment Development) programme.

TEM. 2016. Opas de minimis -tuista EU:n valtiontukisäännöt. TEM raportteja 21/2016.

TEM. 2018a. Toimialaraportit - Sosiaali- ja terveyspalvelualan yritykset – epävarmoista tulevaisuuden näkymistä hyvinvoinnin kasvuun? TEM raportteja 38/2018.

TEM. 2018b. Pk-toimialabarometri sosiaali- ja terveyspalvelut. TEM raportteja.

Tenhula, T. 2007. Valtakunnallisesti vaikuttavaa koulutusta Selvitys valtakunnallisen Tie-Vie-virtuaaliyliopistohankkeen vaikuttavuudesta.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tykkyläinen, S. 2019. Luentomateriaali: Vaikuttavuuden kehittäminen ja arviointi. 8.1.2019.

Van Cauwenberge, P., Vander Bauwhede, H., Schoonjans, B. 2013. An evaluation of public spending: the effectiveness of a government-supported networking program in Flanders. *Governement and Policy,* 31, s. 24 – 38.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy

Wynarczyk, P., Piperopoulos, P., & McAdam, M. 2013. Open innovation in small and medium-sized enterprises: An overview. *International Small Business Journal, 31*(3), s. 240-255.

LIITE 1. Lähipäivien sisältö

Päivä I (27.11.2018, Kouvola)

- Ennakkotehtävät: kahden minuutin pituisen hissipuheen työstäminen, Business Model Canvasin täyttäminen, perehtyminen sote-uudistuksen valinnanvapausmalleihin.
- Sisältö: osallistujaorganisaatioiden esittäytyminen hissipuheen avulla, tietoa uudesta sote-toimintaympäristöstä, kiihdyttämön tavoitteiden ja pelisääntöjen läpikäyminen, valmentajien esittäytyminen, Business Model Canvasin läpikäyminen valmentajan kanssa.
- Toteutustapa: Luotain Consultingin asiantuntijoita paikan päällä, joiden lisäksi useita Sitran ja ELY-keskuksen asiantuntijoita.

Päivä II (4.12.2018, Lappeenranta)

- Välitehtävät: ennakkoperehtyminen palvelumuotoiluun, kehityskohteen valitseminen ja työstäminen Business Model Canvasin avulla, empatiakartan tekeminen kolmesta unelma-asiakkaasta.
- Sisältö: uudet liiketoimintamallit – uudelleen muotoilu, asiakasymmärryksen luominen ja kasvattaminen palvelumuotoilun avulla. Oman tuotteen esitteleminen muille osallistujille. Palvelumuotoilun perusteiden läpikäyminen luennoimalla ja keskustelemalla. Unelmaprofiilien esitteleminen muille osallistujille. Seuraavan välitehtävän haastattelukysymysten pohtiminen ja testaaminen.
- Toteutustapa: palvelumuotoilija Tanja Verho paikan päällä.

Päivä III (11.12.2018, Kotka)

- Välitehtävät: viiden olemassa olevan tai potentiaalisen asiakkaan haastatteleminen, aiemmin aloitetun unelma-asiakasprofiilin loppuunsaattaminen, sote-liiketoimintamalleihin perehtyminen.
- Sisältö: Uudet liiketoimintamallit – palvelupolun mallintaminen. Palvelupolun, testaamisen ja asiakkaan kuuntelun merkitys kehittämistyössä. Asiakashaastatteluissa esiin nousseiden asioiden läpikäyminen. Prototypoinnin esitteleminen luennoimalla. Asiakkuuden työstäminen työpajojen ja keskusteluiden avulla. Proton rakentaminen ja idean testaaminen ryhmän sisällä.
- Toteutustapa: palvelumuotoilija Tanja Verho paikan päällä.

Päivä IV (18.12.2018, Kouvola)

- Välitehtävät: loppukäyttäjän ja maksajan palvelupolkujen mallintaminen.
- Sisältö: palvelumuotoilu – asiakasprosessi ja yrityksen tarina. Palvelupolkujen esitteleminen muille osallistujille. Työpajat liittyen asiakasprosessin mallintamiseen ja tarinallistamiseen.
- Toteutustapa: asiantuntija Veera Matilainen paikan päällä.

Päivä V (8.1.2019, Kouvola)

- Välitehtävät: kolmen potentiaalisen asiakkaan tapaaminen ja idean testaaminen heillä, kehittämissuunnitelma-aihion esitteleminen omassa organisaatiossa, perehtyminen vaikutusten arviointi -kanvaasiin.
- Sisältö: yhteiskunnallisen vaikuttavuuden mallinnus ja mittaaminen. Luento aiheesta ”vaikuttavuuden tuottaminen ja todentaminen”, jonka jälkeen harjoiteltiin vaikuttavuuden mallintamista vaikuttavuusketjulla. Luento aiheesta ”hyödylliset muutokset vaikuttavuusketjuun ja riskien tunnistaminen”, jonka jälkeen hiottiin vaikuttavuusketjua eteenpäin. Lopuksi luento aiheesta ”vaikuttavuuden mittarit”, jonka jälkeen laadittiin oman toiminnan mittaamiseen sopivat mittarit ja luotiin kuvitteellinen mittaristokojelauta niiden seuraamiseen.
- Toteutustapa: asiantuntija Saila Tykkyläinen paikan päällä.

Päivä VI (15.1.2019, Kouvola)

- Välitehtävät: vaikuttavuuden mallinnuksen ja mittariston vieminen osaksi kehittämissuunnitelmaa, budjettiharjoituksen tekeminen, sote-keskuksen talousmallinnukseen perehtyminen.
- Sisältö: ajankohtaista sote-tietoutta, liiketoiminnan talousmallinnus ja kassavirtaennuste. Tuloslaskelmaharjoituksen läpikäyminen sekä erilaisten liiketoimintamallien esitteleminen. Työpaja oman liiketoiminnan taloudelliseen mallintamiseen. Kassavirtaennusteen laatimisen perusteiden läpikäyminen, jonka jälkeen laadittiin kassavirtaennuste omalle palvelulle.
- Toteutustapa: sote-tietoutta Heli Veripää ja Terhi Tevameri paikan päällä ja talousmallinnus Mika Uusi-Pietilä paikan päällä.

Päivä VII (22.1.2019, Lappeenranta)

- Välitehtävät: yrityksen palvelutuotekohtaisten tulovirtojen konkretisoiminen, kassavirtaennusteen laatiminen, ulkopuolisen rahoitustarpeen pohtiminen.

- Sisältö: Julkiset ja yksityiset rahoitusvaihtoehdot ja hyvän hissipuheen rakenne. Julkisten rahoitusinstrumenttien esitteleminen ELY-keskuksen edustajien toimesta. STEA-rahoituksen ja pääomasijoittajien odotusten esitteleminen skypen välityksellä. Sofiakylä Oy yritys-casen esitteleminen skypen välityksellä. Organisaation tarpeiden mukaan kehittämissuunnitelman kassavirtalaskelman työstäminen.
- Toteutustapa: talousmallinnus Mika Uusi-Pietilä paikan päällä ja useita lyhyitä asiantuntija puheenvuoroja skypen välityksellä.

Päivä VIII (29.1.2019, Kotka)

- Välitehtävät: ensimmäisen kehittämissuunnitelmaversion lähettäminen mentorille kommentoitavaksi, uuden kolmen minuutin version tekeminen hissipuheesta, hissipuhemateriaaleihin tutustuminen.
- Sisältö: Loistavan hissipuheen anatomia. Hissipuheiden esittäminen ja niistä palautteiden saaminen. Hissipuheiden työstäminen ja uudelleen esittäminen.
- Toteutustapa: asiantuntija Sami Etula paikan päällä.

Päivä IX (5.2.2019, Kouvola)

- Välitehtävät: yrityksen markkinointi tavoitteiden ja digitaalisen markkinoinnin tilan pohtiminen, markkinointiin käytettävien resurssien ja mittareiden suunnitteleminen.
- Sisältö: Brändäys sekä digitaalinen myynti- ja markkinointi. Kelan toiminnan esitteleminen Skypen välityksellä. Luento ”markkinoinnin suunnittelun periaatteista ja keinoista”, jonka jälkeen välitehtävien läpikäyminen. Luento ja keskustelua aiheesta ”digimarkkinointi ja markkinointikalenteri”. Lopuksi Kymsoten tilannekatsaus skypen välityksellä.
- Toteutustapa: asiantuntija Minttu Lampinen paikan päällä ja Kelan sekä Kymsoten asiantuntijat skypen välityksellä.

Päivä X (13.2.2019, Kouvola)

- Sisältö: päätöstilaisuus, jossa useita asiantuntijapuheenvuoroja ja osallistujien kolmen minuutin hissipuheiden esittäminen sekä niistä palautteiden antaminen.
- Toteutustapa: TEM:n ja Sitran asiantuntijoita paikan päällä.

LIITE 2. Kyselylomake lähtötilanne

Sote-kiihdyttämö vaikutusanalyysi (Kyselylomake v0.2)

Tämän tutkimuksen kohteena on selvittää millaisia muutoksia Sote-kiihdyttämö -valmennuksen asiakkaiden yritystoiminnassa tapahtuu valmennukseen osallistumisen aikana. Tässä kyselyssä kartoitetaan osallistujien lähtötilannetta. Kysymyksiä on 27 kappaletta, joihin vastaamiseen aikaa menee noin 15 minuuttia. Uusi kartoitus tehdään valmennuksen loppupuolella. Kyselyn tuloksia käytetään valmennuksen loppuraportoinnissa sekä Paula Hännikäisen diplomityössä, jotka ovat julkisia. Yksittäisiä yrityksiä ei pysty raportoinnista tunnistamaan. Vastauksia toivon 18.12.2018 mennessä.

Kiitoksia osallistumisestasi sekä avustasi!

1. Yrityksen / yhdistyksen / säätiön / järjestön nimi?
2. Edustamani yrityksen / yhdistyksen / säätiön / järjestön toimiala?
3. Edustamani yrityksen / yhdistyksen / säätiön / järjestön liikevaihto joulukuu 2017 ja tammikuu 2018 (tarkoituksena on tutkia liikevaihdon muutosta verrattuna joulukuuhun 2018 ja tammikuuhun 2019)?
4. Edustamani yrityksen / yhdistyksen / säätiön / järjestön henkilöstömäärä on
   a. 1-4
   b. 5-9
   c. 10-49
   d. 50-249
5. Toimin edustamassani yrityksessä / yhdistyksessä / säätiössä / järjestössä
   a. Yrittäjänä/omistajana
   b. Esimiehenä
   c. Työntekijänä
   d. Muu
6. Ammatillinen koulutustaustani
   1 Ei ammatillista koulutusta
   2 Lyhyt ammatillinen koulutus, ammattikurssi tai vastaava
   3 Toisen asteen tutkinto
   4 Alempi korkeakoulututkinto (esim. teknillinen opisto, ammattikorkeakoulu)
   5 Ylempi korkeakoulututkinto
7. Odotuksenne Sote-kiihdyttämön suhteen?

8. Mitkä ovat yrityksenne / yhdistyksenne / säätiönne / järjestönne tärkeimmät tekijät, jotka vaikuttavat menestymiseen nyt ja tulevaisuudessa?
9. Mitä mittareita käytätte edellisessä kohdassa esitettyjen tärkeimpien tekijöiden seuraamiseen?
10. Minkä osa-alueen näette toiminnassanne keskeisimpänä haasteena?
11. Miten paljon (noin arvo) yrityksellänne / yhdistyksellänne / säätiöllänne / järjestöllänne on loppuasiakkaita?
12. Miten paljon yrityksellänne / yhdistyksellänne / säätiöllänne / järjestöllänne on tilaaja- asiakkaita, jotka ohjaavat teille loppuasiakkaita?
13. Miten hankitte uusia asiakkaita?
14. Miten huolehditte nykyisistä asiakkaistanne?
15. Jos keräätte asiakaspalautetta, kuinka hyödynnätte sitä?
16. Miten keräätte palautetta henkilöstöltä?
17. Kuinka hyödynnätte henkilöstöltä saatua palautetta?
18. Yrityksenne / yhdistyksenne / säätiönne / järjestönne henkilöstön määrän muutos viimeisen kolmen kuukauden aikana?
19. Yrityksenne / yhdistyksenne / säätiönne / järjestönne henkilöstön määrän muutos viimeisen puolentoista vuoden aikana?
20. Kuinka moni henkilö osallistuu/vastaa/toteuttaa myyntiä ja markkinointia yrityksessänne / yhdistyksessänne / säätiössänne / järjestössänne?
21. Kuinka monta euroa (noin arvo) vuodessa käytätte myyntiin ja markkinointiin?
22. Kuinka monessa verkostossa yrityksenne / yhdistyksenne / säätiönne / järjestönne on mukana?
23. Kuinka hyvin koet osaavasi talouden hallinnan ja suunnittelun organisaatiossasi?

    Asteikko 4-10: Erittäin huonosti 4 5 6 7 8 9 10 Erittäin hyvin
24. Miten hyvin hahmotatte Sote-uudistuksen vaikutukset yritykseenne / järjestöönne?

    Asteikko 4-10: Erittäin huonosti 4 5 6 7 8 9 10 Erittäin hyvin

25. Miten hyvin yrityksenne / järjestönne liiketoiminta vastaa tällä hetkellä muuttuvan Sote-markkinan vaatimuksia?

    Asteikko 4-10: Erittäin huonosti 4 5 6 7 8 9 10 Erittäin hyvin

26. Miten tärkeänä näette mentorin panoksen kehittämissuunnitelman/hissipuheen syntymisen kannalta?

    Asteikko 4-10: Ei kovin tärkeänä 4 5 6 7 8 9 10 Erittäin tärkeänä

27. Miten tärkeänä näette valmennuksen lähipäivien merkityksen kehittämissuunnitelman/hissipuheen syntymisen kannalta?

    Asteikko 4-10: Ei kovin tärkeänä 4 5 6 7 8 9 10 Erittäin tärkeänä

LIITE 3. Kyselylomake lopputilanne

Sote-kiihdyttämö vaikutusanalyysi (Kyselylomake lopputilanne v0.1)

Tämän tutkimuksen kohteena on selvittää millaisia muutoksia Sote-kiihdyttämö -valmennuksen asiakkaiden yritystoiminnassa tapahtuu valmennukseen osallistumisen aikana. Tässä kyselyssä kartoitetaan osallistujien tilannetta valmennuksen loppupuolella. Kysymyksiä on 31 kappaletta. Vastaamiseen menee aikaa noin 15 minuuttia. Vastaukset toivotaan samoilta henkilöiltä tai samalta ryhmältä kuin he, jotka osallistuivat ensimmäiseen joulukuun kyselyyn. Kyselyn tuloksia käytetään valmennuksen loppuraportoinnissa sekä Paula Hännikäisen diplomityössä, jotka ovat julkisia. Yksittäisiä yrityksiä ei pysty raportoinnista tunnistamaan.

Vastaukset pitää palauttaa viimeistään maanantain 18.2.2019 aikana.

Kiitoksia osallistumisestasi sekä avustasi!

1. Edustamani yrityksen / yhdistyksen / säätiön / järjestön liikevaihto (tai arvio siitä) joulukuussa 2018 ja tammikuussa 2019 (tai liikevaihdon muutos verrattuna joulukuuhun 2017 ja tammikuuhun 2018)?
2. Kuinka monta henkilötyöpäivää yhteensä olette käyttäneet Sote-kiihdyttämöön osallistumiseen (lähipäivät, tehtävät, mentorointitilaisuudet, jne.) **13.2.2019 mennessä**?
3. Sote-kiihdyttämö valmennus oli hyödyllinen organisaationne liiketoiminnan kehittämisen kannalta?

   Asteikko 4-10: Täysin eri mieltä 4 5 6 7 8 9 10 Täysin samaa mieltä
4. Jos odotuksenne eivät täyttyneet, niin mitä jäi puuttumaan?
5. Kuinka monta tuntia noin hyödynsitte mentorointia (tapaamiskerrat kasvokkain, skypetapaamiset ja kaikki mentorointiin käytetty aika yhteensä)?
6. Mentorilta välitehtävistä saatu palaute oli laadultaan ja määrältään tarpeidenne mukaista?

   Asteikko 4-10: Täysin eri mieltä 4 5 6 7 8 9 10 Täysin samaa mieltä
7. Mentorilta kehittämissuunnitelmasta saatu palaute oli laadultaan ja määrältään tarpeidenne mukaista?

   Asteikko 4-10: Täysin eri mieltä 4 5 6 7 8 9 10 Täysin samaa mieltä
8. Sote-kiihdyttämö vaikutti siihen, että päivititte / aiotte päivittää toimintanne mittaamiseen käytettäviä mittareita?

   Asteikko 4-10: Täysin eri mieltä 4 5 6 7 8 9 10 Täysin samaa mieltä

9. Mitä uusia mittareita olette ottaneet / aiotte ottaa käyttöön Sote-kiihdyttämön johdosta?
10. Sote-kiihdyttämö vaikutti siihen, että olette muuttaneet / aiotte muuttaa toimintatapojanne yrityksessänne / yhdistyksessänne / säätiössänne / järjestössänne?

    Asteikko 4-10: Täysin eri mieltä 4 5 6 7 8 9 10 Täysin samaa mieltä
11. Jos olette muuttaneet / aiotte muuttaa toimintatapojanne, mitä olette muuttaneet / aiotte muuttaa?
12. Mitä Sote-kiihdyttämössä esille tuotuja uusia työkaluja hyödynnätte?
13. Sote-kiihdyttämön tehtävät laajensivat asiakasymmärrystänne, esim. kuinka tavoitatte asiakkaan, kuinka heitä palvelette?

    Asteikko 4-10: Täysin eri mieltä 4 5 6 7 8 9 10 Täysin samaa mieltä
14. Sote-kiihdyttämön johdosta olette aktiivisempia asiakashankinnassa?

    Asteikko 4-10: Täysin eri mieltä 4 5 6 7 8 9 10 Täysin samaa mieltä
15. Sote-kiihdyttämön johdosta saitte uusia tapoja markkinointiin?

    Asteikko 4-10: Täysin eri mieltä 4 5 6 7 8 9 10 Täysin samaa mieltä
16. Sote-kiihdyttämö muutti näkemystänne siitä minkä näette toimintanne keskeisimpänä haasteena?

    Asteikko 4-10: Täysin eri mieltä 4 5 6 7 8 9 10 Täysin samaa mieltä
17. Jos mielestänne näkemyksenne haasteistanne ovat muuttuneet kiihdyttämön aikana, niin minkä näette toiminnassanne keskeisimpänä haasteena nyt?
18. Sote-kiihdyttämön johdosta saitte uusia tapoja henkilöstönne mukaan ottamiseen liiketoiminnan kehittämiseen?

    Asteikko 4-10: Täysin eri mieltä 4 5 6 7 8 9 10 Täysin samaa mieltä
19. Yrityksenne / yhdistyksenne / säätiönne / järjestönne henkilöstön määrän muutos tai päätös henkilöstömäärän muutoksesta Sote-kiihdyttämöön osallistumisen aikana?
20. Sote-kiihdyttämön johdosta löysitte uusia hyödyllisiä verkostoja tai saitte työkaluja uusien verkostojen löytämiseen?

    Asteikko 4-10: Täysin eri mieltä 4 5 6 7 8 9 10 Täysin samaa mieltä

21. Jos löysitte uusia verkostoja kiihdyttämön aikana, kuinka monta uutta verkostoa löysitte?
22. Sote-kiihdyttämön johdosta teille syntyi uusia yhteistoimintaan perustuvia ehdotuksia ansaintamalleista, liiketoimintamalleista tai innovaatioista?

    Asteikko 4-10: Täysin eri mieltä 4 5 6 7 8 9 10 Täysin samaa mieltä
23. Sote-kiihdyttämön johdosta teille on avautunut uusia tilaisuuksia osallistua erilaisiin työryhmiin ja yhteiskehittämishankkeisiin?

    Asteikko 4-10: Täysin eri mieltä 4 5 6 7 8 9 10 Täysin samaa mieltä
24. Sote-kiihdyttämö on auttanut teitä hyödyntämään resurssejanne optimaalisemmin (tilat, henkilöstö, ym.)?
    Asteikko 4-10: Täysin eri mieltä 4 5 6 7 8 9 10 Täysin samaa mieltä
25. Miten todennäköisesti viette suurimman osan laatimastanne kehittämissuunnitelmasta käytäntöön Sote-kiihdyttämön päätyttyä?

    Asteikko 4-10: Ei kovin todennäköisesti 4 5 6 7 8 9 10 Erittäin todennäköisesti
26. Aiotteko ottaa yhteyttä tai otitteko yhteyttä jo kiihdyttämön aikana kehittämissuunnitelmassa esille tulleisiin sidosryhmiin?

    Asteikko 4-10: Ei kovin todennäköisesti 4 5 6 7 8 9 10 Erittäin todennäköisesti
27. Kuinka hyvin koet osaavasi talouden hallinnan ja suunnittelun organisaatiossasi?

    Asteikko 4-10: Erittäin huonosti 4 5 6 7 8 9 10 Erittäin hyvin
28. Miten hyvin hahmotatte Sote-uudistuksen vaikutukset yritykseenne / yhdistykseenne / säätiöönne / järjestöönne?
    Asteikko 4-10: Erittäin huonosti 4 5 6 7 8 9 10 Erittäin hyvin
29. Miten hyvin yrityksenne / yhdistyksenne / säätiönne / järjestönne liiketoiminta vastaa tällä hetkellä muuttuvan Sote-markkinan vaatimuksia?

    Asteikko 4-10: Erittäin huonosti 4 5 6 7 8 9 10 Erittäin hyvin
30. Miten tärkeänä näette mentorin panoksen kehittämissuunnitelman/hissipuheen syntymisen kannalta?
    Asteikko 4-10: Ei kovin tärkeänä 4 5 6 7 8 9 10 Erittäin tärkeänä
31. Miten tärkeänä näette valmennuksen lähipäivien merkityksen kehittämissuunnitelman/hissipuheen syntymisen kannalta?
    Asteikko 4-10: Ei kovin tärkeänä 4 5 6 7 8 9 10 Erittäin tärkeänä

LIITE 4. Kyselylomake mentoreille

Sote-kiihdyttämö Kaakkois-Suomi vaikutusanalyysi (Kyselylomake mentoreille v0.1)

Tämän tutkimuksen kohteena on selvittää, millaisia muutoksia Sote-kiihdyttämö Kaakkois-Suomen -valmennuksen asiakkaiden yritystoiminnassa tapahtuu valmennukseen osallistumisen aikana. Tässä kyselyssä kartoitetaan mentorien näkemystä osallistujaorganisaatioiden kehityksestä valmennuksen loppupuolella. Kyselyn tuloksia käytetään valmennuksen loppuraportoinnissa sekä Paula Hännikäisen diplomityössä, jotka ovat julkisia. Yksittäisiä yrityksiä ei pysty raportoinnista tunnistamaan.

Kiitoksia osallistumisestasi sekä avustasi!

1. Minkä näette mentoroitavien palveluntuottajien toiminnan keskeisimpänä haasteena yleisesti toimialaan liittyen?

Palveluntuottajan nimi	**Keskeisimmät haasteet**

2. Näkemyksenne kunkin mentoroimanne Kaakkois-Suomen sote-kiihdyttämöön osallistuneen palveluntuottaja organisaation kehittymisestä sote-kiihdyttämön aikana seuraavilla osa-alueilla:

Palveluntuottajan nimi: _____

Osa-alue	**Valmennuksen alussa (Asteikko 4-10)**: Erittäin heikko 4 5 6 7 8 9 10 Erittäin hyvä	**Valmennuksen lopussa (Asteikko 4-10)**: Erittäin heikko 4 5 6 7 8 9 10 Erittäin hyvä
Business Model Canvasin taso		
Vaikuttavuuden ymmärtäminen omassa toiminnassa		
Toiminnan mittaamiseen käytettyjen mittareiden sopivuus		
Yrityksen resurssien optimaalinen käyttö (tilat, henkilöstö, ym.)		
Palveluiden vastaavuus palveluita ostavan asiakkaan		

tarpeisiin		
Osaaminen palveluita ostavien asiakkaiden hankinnassa		
Osaaminen markkinointiviestinnässä		
Osaaminen talousasioissa		
Osaaminen verkostojen rakentamisessa		
Muotoillun palvelun vastaavuus sotemarkkinan vaatimuksiin		

Palveluntuottajan nimi: _____

Osa-alue	**Valmennuksen alussa (Asteikko 4-10)**: Erittäin heikko 4 5 6 7 8 9 10 Erittäin hyvä	**Valmennuksen lopussa (Asteikko 4-10)**: Erittäin heikko 4 5 6 7 8 9 10 Erittäin hyvä
Business Model Canvasin taso		
Vaikuttavuuden ymmärtäminen omassa toiminnassa		
Toiminnan mittaamiseen käytettyjen mittareiden sopivuus		
Yrityksen resurssien optimaalinen käyttö (tilat, henkilöstö, ym.)		
Palveluiden vastaavuus palveluita ostavan asiakkaan tarpeisiin		
Osaaminen palveluita ostavien asiakkaiden hankinnassa		
Osaaminen markkinointiviestinnässä		
Osaaminen talousasioissa		
Osaaminen verkostojen rakentamisessa		
Muotoillun palvelun vastaavuus sotemarkkinan vaatimuksiin		

3.

Näkemyksenne kehittämissuunnitelmasta?

Palveluntuottajan nimi	**Arvio kehittämissuunnitelmasta**

4.

Muita huomioita palveluntuottajien kehittymisestä Sote-kiihdyttämön aikana / vapaa sana.