



samk

Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

NIKO NUMMELIN

# **Strategian toteutuksen suunnittelu kohdeorganisaatiolle**

JOHTAMINEN JA PALVELULIIKETOIMINTA  
YAMK TUTKINTO-OHJELMA  
2021

Tekijä(t) Nummelin, Niko	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Toukokuu 2021
	Sivumäärä 82 + 4	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi <b>Strategian toteutuksen suunnittelu kohdeorganisaatiolle</b>		
Tutkinto-ohjelma Johtaminen ja palveluliiketoiminta YAMK tutkinto-ohjelma		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Suomessa terveydenhuollon palveluita tarjoava perheyritys. Perheyrityksen nimeä työssä ei käytetä suoraan yrityksen toiveesta ja työn arkaluonteisuudesta johtuen. Kehittämistyön tavoitteena oli luoda kehittämissuhteita siitä, miten kohdeorganisaatiossa tulisi tehdä strategiatyötä ja mitä kriittisiä menestystekijöitä on strategian toteutumiseksi.</p> <p>Kehittämistyön tietoperusta koostui strategiatyön tekemisestä, henkilöstövuokrauksen erityispiirteistä sosiaali- ja terveydenhuollon alalla sekä erilaisten strategiatyökalujen- ja analyysimenetelmien hyödyntämisestä strategiatyössä. Kehittämistehtävä rajattiin lääkäreiden henkilöstövuokrauksen näkökulmaan. Sosiaali- ja terveydenhuollon alalla on käynnissä suuri valtakunnallinen muutostyö ja siksi kehittäminen on erittäin ajankohdainen.</p> <p>Kehittämistyön tutkimusosuus toteutettiin laadullisilla tiedonkeruumenetelmillä, joita olivat ryhmä- ja teemahaastattelut. Teemahaastatteluilla tehtiin markkina-analyysi sekä haastateltiin kohdeorganisaation yrittäjiä ja työntekijöitä ja sairaanhoitopiirien edustajia. Haastattelut toteutettiin keväällä 2021. Työn lähestymistapa oli tapaustutkimus. Teemahaastattelujen jälkeen aineistot analysoitiin, jotta niitä voitiin peilata teoriaan. Analysoinneista ja teoriasta saaduilla tiedoilla tuotettiin toimenpide- ja kehittämissuhteita.</p> <p>Toimenpide- ja kehittämissuhteina kohdeorganisaation strategiatyön ohjaamiseksi olivat kriittisiin menestystekijöihin keskittyminen, uuden strategiatyömallin käyttöönotto sekä resursseihin panostaminen.</p>		
<p><a href="#">Asiasanat</a> strategia, henkilöstövuokraus, kehittäminen, strategiatyö</p>		

Author(s) Nummelin, Niko	Type of Publication Master's thesis	Date May 2021
	Number of pages 82 + 4	Language of publication: Finnish
Title of publication <b>Strategy execution planning for a target organization</b>		
Degree program Degree program in Management and Service Business, Master's program		
<p>Abstract</p> <p>The client company of this thesis is a family owned company who provides healthcare services in Finland. As requested by the client company and due to the sensitive nature of the topic, the name of the company will not be used directly in this paper. The target for this development work was to generate improvement proposals for the company's way of executing their strategy work. Furthermore, critical success factors for strategy implementation were evaluated.</p> <p>The knowledge base used for this thesis covered literature about strategy work execution, special features of staff leasing in the social services and healthcare industry, as well as utilizing different strategy tools and analytical methods in strategy work. The perspective of this development assignment was only from the point of view of staff leased doctors. A large-scale national reform is currently ongoing in the social services and healthcare industry, so this development work is relevant at this time.</p> <p>The research part of the development work was executed using qualitative data collection methods. The methods chosen included theme interviews. By conducting theme interviews, a market analysis was prepared. Additionally, employees and entrepreneurs of the target company and representatives of hospital districts were interviewed by utilizing different analytical methods. The interviews were conducted in the spring of 2021. The approach of the work was a case study. After conducting the theme interviews, the material was analyzed in order to mirror them to theory. Based on the information gathered from the analyses and theory, action and development proposals were formed.</p> <p>The action and development proposals meant to guide the strategy work in the target company comprised of focusing on critical success factors, implementing a new strategy work model, and investing in resources.</p>		
<p><u>Key words</u>          strategy, staffing, development, strategy work</p>		

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	6
2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA .....	8
2.1 Organisaation esittely ja kehittämistyön tarve .....	8
2.2 Kohdeorganisaation nykytila .....	9
3 KEHITTÄMISTYÖN TAVOITE JA TIETOPERUSTA .....	11
3.1 Työn tavoite ja tutkimuskysymykset .....	11
3.2 Tietoperusta ja keskeiset käsitteet .....	11
3.2.1 Strategia ja sen tarkoitus .....	13
3.2.2 Henkilöstövuokraustoiminta .....	14
4 LÄHESTYMISTAPA JA KÄYTETTÄVÄT MENETELMÄT .....	17
4.1 Tutkimuksessa käytettävät lähestymistavat .....	17
4.2 Tutkimusmenetelmät .....	18
4.3 Tiedonkeruumenetelmät .....	19
4.4 Lainsäädäntö .....	20
5 STRATEGIA JA STRATEGIATYÖ .....	22
5.1 Strategiatyö ja suunnittelu .....	22
5.1.1 Toiminta-ajatus .....	26
5.1.2 Arvot .....	27
5.1.3 Visio .....	28
5.1.4 Tavoitteet .....	29
5.2 Strategiatyökaluja .....	30
5.2.1 Toimintaympäristöanalyysi .....	30
5.2.2 SWOT-analyysityökalu .....	34
5.3 Toimintasuunnitelma strategiatyön pohjana .....	36
5.3.1 Balanced Scorecard .....	37
5.3.2 OKR-Malli .....	39
6 HENKILÖSTÖVUOKRAUS SOTE-ALALLA .....	43
6.1 Henkilöstövuokrausalan strategiatyön erityispiirteet .....	43
6.2 Henkilöstövuokrauksen määritelmä .....	49
6.3 Kohdeorganisaation alan erityispiirteet .....	51
7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET .....	53
7.1 Tutkimuksen toteutus .....	53
7.2 Teemahaastattelujen tulokset .....	54
7.3 Toimintaympäristöanalyysi .....	58
7.4 Sairaanhoidopiirien edustajien haastattelut .....	61

7.5 Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus.....	68
8 KEHITTÄMISTYÖN TUOTOKSET.....	70
8.1 Kriittiset menestystekijät.....	70
8.2 Toimenpide- ja kehittämis ehdotuksia kohdeorganisaation strategian ohjaamiseksi .....	74
9 POHDINTA .....	81
LÄHTEET	
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Strategian juuret juontavat pitkälle historiaan. Aikansa suuria sotapäälliköitä, kuten meille suomalaisille tuttua Marsalkka Mannerheimia on pidetty taitavana strategistina. On puhuttu, että Mannerheimin strategiataitojen vuoksi Suomi selviytyi itsenäisenä. Sodista siviilielämään strategiaopit ovat syntyneet vasta viimeisen 50 vuoden aikana. Strategia on merkitykseltään kiistanon yrityksille, mutta sen määrittäminen on vaikeaa, koska sitä voidaan tarkastella niin monesta eri näkökulmasta. Yleisimpiä lähestymisnäkökulmia on ympäristölähtöisyys, menestyslähetyisyys ja kilpailulähetyisyys. Näkökulmat eivät sulje toisiaan pois vaan ne on hyvä valita organisaation luonteen ja tilanteen mukaan. (Kamensky 2015.)

Tässä kehittämistehtävässä etsitään ratkaisua kohdeorganisaation strategiatyön kokonaisvaltaiseksi tehostamiseksi sekä ohjaamiseksi henkilöstövuokrauksen näkökulmasta sosiaali- ja terveydenhuollon alalla. Henkilöstövuokraus on kehittämistehtävän kohdeorganisaation tärkein liiketoiminta liikevaihdollisesti mitattuna ja valikoitui siksi kehittämistehtävän näkökulmaksi. Kohdeorganisaation päätoimipaikka on Tampereella ja se on perustettu vuonna 2012. Organisaatio on perheyritys, joka työllistää kahdeksan työntekijää ja tarjoaa terveydenhuollon palveluita yksityisen ja julkisen sektorin toimijoille. Kohdeorganisaatiolla on aito ja ajankohtainen tarve kehittää heidän strategiatyötään. Aihe on myös siksi ajankohtainen ja merkittävä, koska Suomessa on meneillään valtava muutos sosiaali- ja terveydenhuollon alalla. Muutosta kutsutaan sote-muutokseksi. Sote-muutoksen perimmäisenä tarkoituksena on siirtää sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut pois kunnilta uusille hyvinvointialueille sekä lisätä ennaltaehkäisevää terveydenhoitoa.

Aluksi kerrotaan kehittämistehtävän taustoista, työn kohdeorganisaation nykytilasta, työn tavoitteista, tietoperustasta sekä käytettävistä tutkimusmenetelmistä. Strategiaa ja strategiatyötä sekä strategiatyössä käytettäviä erilaisia strategiatyökaluja käsitellään

laaja-alaisesti kirjallisuuden avulla. Henkilöstövuokrauksesta sote-alalla ja sen erityispiirteistä kerrotaan luvussa kuusi.

Kehittämistehtävä on laadullinen eli kvalitatiivinen tapaustutkimus ja tiedonhankintakeinona käytetään teemahaastattelua. Teemahaastattelua käytetään kohdeorganisaation johdon ja henkilöstön haastattelemiseksi sekä sosiaali- ja terveydenhuollon asiantuntijoiden haastattelemiseksi. Työn empiirisessä osassa käytetään hyödyksi kahta eri strategiatyökalua ja niillä kartoitetaan kohdeorganisaation toimintaympäristöä sekä organisaation uhkia, mahdollisuuksia, vahvuuksia ja heikkouksia. PESTE-analyysimenetelmällä tarkastellaan sellaisia tekijöitä joihin yritys ei pysty vaikuttamaan omilla strategiavalinnoillaan ja SWOT-analyysimenetelmällä vertaillaan yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia yrityksen uhkiin ja mahdollisuuksiin. Näiden analyysimenetelmien avulla tuotetaan selkeä kokonaiskuva yrityksen tilanteesta strategisten valintojen tueksi.

Oma taustani kehittämistyötä varten on huomattavan erilainen, kuin useissa kehittämistehtävissä. Olen täysin organisaation ja sen toimialan ulkopuolelta oleva ja ennen kehittämistyön aloittamista en ollut erikoistunut enkä syventynyt henkilöstövuokraukseen tai sosiaali- ja terveydenhuollon alaan. Näistä syistä pidän kehittämistehtävää erittäin mielenkiintoisena ja on virkistävää sekä tutkijalle että tutkittavalle organisaatiolle saada strategisia näkemyksiä täysin alan ja organisaation ulkopuoliselta. Voimakkaat muutoksen tuulet puhaltavat sosiaali- ja terveydenhuollon alalla ja vaikuttavat voimakkaasti siellä toimiviin yrityksiin. On mielenkiintoista päästä esittelemään kohdeorganisaatiolle johtopäätöksiä sekä kokonaiskuvaa yrityksen strategisten valintojen tueksi.

## 2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA

### 2.1 Organisaation esittely ja kehittämistyön tarve

Tämän työn toimeksiantajaa käsitellään työssä termillä kohdeorganisaatio. Termillä kohdeorganisaatio on tarkoitettu kunnioittamaan työn toimeksiantajan toivetta olla mainostamatta heidän organisaationsa tarvetta työlle. Työn empiirisessä osuudessa työn toimeksiantajaa ei kerrota organisaation ulkoisille tekijöille.

Kohdeorganisaatio on perustettu vuonna 2012 ja se on Valviran hyväksymä terveydenhuollon palveluita tarjoava suomalainen perheyritys. Organisaation asiakkaita ovat sekä julkisen ja yksityisen sektorin toimijat ja kaikki terveydenhuollon ammattilaiset. Organisaation tämänhetkisenä visiona on yhdistää terveydenhuollon työntekijät ja työnantajat sellaisella tavalla, että molemmat osapuolet ovat voittajia. Kohdeorganisaatio rekrytoi ja kouluttaa lääkäreitä ja toimintaa organisaatiolla on sekä Suomessa että ulkomailla. Organisaation tarjoama ympärivuorokautinen teleradiologian lausuntopalvelu oli aloittaessaan ensimmäinen Suomessa. Kansainvälinen liiketoiminta käsittää kansainvälisen rekrytoinnin lisäksi myös Xclusive Finland -terveysmatkailupalvelun. Kohdeorganisaatiossa työskentelee kahdeksan työntekijää. Osa on kokoaikaisia työntekijöitä ja osa on osa-aikaisia työntekijöitä. (MEDI Connectionin www-sivut 2020.)

Kohdeorganisaatio pohjaa toimintansa vahvoihin konsepteihin ja pyrkii kehittämään palveluitaan jatkuvasti paremmiksi. Organisaatiossa halutaan kohdella kaikkia asiakkaita tasapuolisesti tasavertaisina. Rehti ja avoin toiminta-ajatus sekä kaikin puolin toimiva asiakassuhde ovat perusta organisaation liiketoiminnalle. Kohdeorganisaation tärkeimpiä periaatteita on aito ja yksilöllinen kohtaaminen jokaisen rekrytoitavan kanssa ja yrittäjät itse ovat nostaneet esille ammattitaidon, sitoutuneisuuden ja tavoitteen, että ihminen on tulosta tärkeämpi. (MEDI Connectionin www-sivut 2020.)



## 2.2 Kohdeorganisaation nykytila

Kohdeorganisaation nykytila on sellainen, että vuodesta 2012 yritys on välittänyt pääasiallisesti lääkäreitä sekä ostopalveluina että suorarekrytointina julkiselle ja yksityiselle sektorille. Yritys tähyää kasvua ja mahdollista laajentamista myös kansainvälisesti. Voimakas sotealan muutos ja digitaalisuus pakottavat kohdeorganisaatiota muutoksiin ja organisaatio on pyrkinyt kehittämään palvelumallejaan intensiivisesti yhteistyökumppaneidensa kanssa. Kohdeorganisaatio on pyrkinyt myös vastaamaan voimakkaaseen digitalisaatioon ja sen tuomiin muutoksiin sekä mahdollisuuksiin.

Kohdeorganisaation suurimpina asiakkaina ovat pääasiassa kunnalliset sairaalat ja yksityiset lääkäriasemat. Suurin osa organisaation liikevaihdosta koostuu lääkäreiden suorarekrytoinneista sekä henkilöstövuokrauksesta. Rekrytointi ja henkilöstöpalvelut ovat heidän toimintansa kulmakiviä. Vuonna 2019 kohdeorganisaatio on palkittu kauppalehden myöntämällä Menestyjä-sertifikaatilla, joka kertoo organisaation kuuluvan oman toimialansa kärkiyrityksiin. Menestyjä-sertifikaatin saaneen yrityksen ominaisuuksiin kuuluu hyvä tulos, vahva rahoitusrakenne, tasapainoinen kasvukehitys sekä toiminnan jatkuvuuden takaava maksuvalmius. Henkilöstövuokraukseen organisaatio on panostanut voimakkaimmin, koska suurin osa liikevaihdosta tulee sieltä. Henkilöstövuokraus luvataan hoitaa riskittömästi ja kaikki asiat hoidetaan asiakkaan puolesta. Lääkäreitä kontaktoidaan, haastatellaan, kartoitetaan sekä tarvittaessa myös kielikoulutetaan vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Vuokralääkäreitä välittäessä asiakkaita veloitetaan vain tehdyistä tunneista ja kohdeorganisaatio hoitaa työnantajavastuun kaikkine kuluineen. Työnjohdollinen vastuu jää tilaavalle organisaatiolle, mutta kohdeorganisaatio on työnantaja, jota velvoittaa työsopimuslaki. Myös mahdollisuus palkata vuokralääkäri työsuhteeseen asiakasyritykseen on mahdollista rekrytointipalkkion muodossa myöhemmin. (MEDI Connectionin www-sivut 2021.)

Terveystieteiden alaa vaivaa kokonaisuudessaan epävarmuus liittyen hallituksen laatimaan ja suunnittelemaan sote-uudistukseen. Uudistuksen tarkoituksena on muokata koko Suomen terveydenhuollon kenttää ja kohdeorganisaatio pyrkii reagoimaan siihen mahdollisimman nopeasti ja järkevästi. Nyt olemassa olevilla tiedoilla Suomen hallitus on päättänyt toteuttaa sote-uudistuksen. Kun sote-uudistus toteutuu, sillä on merkittäviä vaikutuksia myös kohdeorganisaation toimintaan. Muutos saattaa aiheuttaa

henkilöstövuokrauksen tarpeen vähenemistä, kun vastuu siirretään kunnilta uusille erikseen määritettäville alueille.

Kohdeorganisaatiolla on olemassa visio. Se tähtää kasvuun ja haluaa olla merkittävä toimija terveydenhuollon suorarekrytointien, rekrytointien ja ostopalveluiden parissa. Visiota tulee kuitenkin tarkentaa, koska pelkkä toiminnan kasvattaminen ei ole hyvä visio. Vision tulee olla näkemys yrityksen tulevaisuuden tavoitetilasta, jossa halutaan olla tietyn ajan kuluttua. Sitä tulee siis selventää ja kohdeorganisaatio on ”palkannut” opinnäytetyöntekijän sitä tekemään. Visiolla on suuri merkitys, koska se ohjaa yrityksen strategiaa ja toimintaa.

Koska kohdeorganisaation visio on keskeneräinen, myös sen strategia on vanhentunut. Strategiatyölle ei ole olemassa aikaa tai työkalua. Visio, strategia ja yrityksen missio ovat kaikki päivittämisen tarpeessa. Kohdeorganisaation arvot ovat: laatu, luottamus, kasvu ja avoimuus. (MEDI Connectionin www-sivut 2020). Arvojen tulee näkyä yrityksen ja työntekijöiden päivittäisessä toiminnassa ja jos niin ei ole, arvoilla ei ole suurta merkitystä. Niiden tulee olla tapa toimia ja yrityksen oikeat arvot ovat sellaisia, joiden mukaan toimitaan.

Kohdeorganisaatio on vuoden 2012 jälkeen kasvanut ja saanut palkattua uusia työntekijöitä ja mennyt eteenpäin monessa asiassa. Yrityksen keskeneräinen visio, strategia, missio ja arvot eivät ole saaneet tarpeeksi painoarvoa, eikä yrityksen johto ole hyvin tehdyiltä työltään niihin ehtinyt sen paremmin paneutua. Tällä kehittämistyöllä on tarkoitus vastata tähän tarpeeseen. Organisaation kehittämisen takaamiseksi on tulevaisuutta ja kasvumahdollisuuksia pohdittava strategisesti. Strategiatyön tekemistä kohdeorganisaatiossa tulee kehittää ja siihen kehittämistyön tekijä hakee ratkaisua. Kehittämistyöllä luodaan raamit yhteisistä tavoitteista ja määritellään kriittiset tekijät, joiden avulla voidaan tavoitteisiin päästä.

## 3 KEHITTÄMISTYÖN TAVOITE JA TIETOPERUSTA

### 3.1 Työn tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on ohjata ja tarkentaa kohdeorganisaation strategiaa ja visiota oikeaan suuntaan markkina-analyysiä ja olemassa olevaa teoriatietoa hyödyntäen. Näin tekemällä taataan organisaation kehittyminen, luodaan raamit yhteisistä tavoitteista ja määritellään kriittiset tekijät, joiden avulla tavoitteisiin päästään. Strategiatyön tekeminen pohditaan uudelleen peilaten nykyhetkeen ja sote-uudistuksen tuomiin muutoksiin. Tavoitteena on, että yritys on kilpailukykyinen ja menestyvä myös viiden vuoden kuluttua.

Kehittämistyöllä haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Millainen strategia ja visio kohdeorganisaatiolla pitäisi olla?
- Mikä on kohdeorganisaation tämänhetkinen strategia ja visio?
- Kuinka strategiatyötä voi toteuttaa jatkossa kohdeorganisaatiossa?
- Kuinka tärkeää lääkäreiden suorarekrytointi ja vuokraus ovat julkisen tai yksityisen puolen henkilöstöpulaa ajatellen?
- Mitkä ovat yrityksen menestymisen kannalta tärkeimpiä tekijöitä ja uhkia?

Kehittämistyö jakautuu seuraaviin osiin: teoriatietoon perehtymiseen, strategiatyön tekemisen perehtymiseen erilaisin menetelmin ja yrityksen toimintaympäristön, uhkien ja mahdollisuuksien kartoittamiseen.

### 3.2 Tietoperusta ja keskeiset käsitteet

”Teoreettinen viitekehys ja käsitteet, jotka tutkimukseen valitaan, tulee aina selostaa ja määritellä tutkimustekstin lukijalle selkeästi ja täsmällisesti” (Vilka 2005, 24). Teoreettisella viitekehyksellä luodaan tehtävälle tutkimukselle kehys ja sen avulla kerrotaan se, mistä näkökulmasta tutkimusaihetta tarkastellaan. Viitekehysten avulla voi myös muotoilla tutkimusongelmaa ja sen tarkoituksena on pitää tutkimus johdonmukaisena. (Vilka 2005, 24.) Käsitteellinen kehikko, eli viitekehys tarvitaan

tutkimukselle siksi, että sen läpi voidaan tarkastella saatuja havaintoja. Jotta tutkija voi tehdä kehittämistyön kannalta merkittäviä havaintoja on tutkittavasta ongelmasta tehtävä teoreettinen viitekehys (Pitkäranta 2014, 24, 70.)

Kehittämistehtävän teoreettinen viitekehys eli tietoperusta koostuu seuraavista kokonaisuuksista:

- Strategiatyön kehittämisestä
- henkilöstövuokrauksen erityispiirteistä sosiaali- ja terveydenhuollon alalla
- erilaisten strategiatyökalujen- ja analyysimenetelmien hyödyntämisestä strategiatyössä (Kuvio 1).

Suppilon sisällä olevat asiakokonaisuudet puristuvat ulos suppilosta muodostaen laadukkaan näkemyksen järkevän sekä perustellun strategiatyön tekemisestä henkilöstövuokrauksen näkökulmasta sosiaali- ja terveydenhuollon alalla.



Kuvio 1. Kehittämistyön teoreettinen tietoperusta

Kehittämistyö on rajattu henkilöstövuokrauksen näkökulmaan nimenomaan sosiaali- ja terveydenhuollon alalla. Sosiaali- ja terveydenhuollon ala on myllerryksen alla olevassa olevan sote-muutoksen takia ja juuri siitä syystä kehittämistyö on ajankohtainen. Työn empiirisessä osassa haastatellaan sairaanhoitopiirien asiantuntijoita,

toimitusjohtajia ja yllilääkäreitä, jotta saadaan tietoa olemassa olevasta markkinasta kehittämistyön tueksi. Empiirisessä osassa haastatellaan myös kehittämistyön kohdeorganisaation johtoa sekä henkilöstöä strategian analyysimenetelmien toteuttamiseksi ja tueksi. Työn ulkopuolelle on jätetty kohdeorganisaation muut liiketoiminnan osa-alueet ja työ on rajattu tärkeimpään liiketoiminta osa-alueeseen, eli henkilöstövuokraukseen. Kehittämistyössä empiiristä osuutta peilataan olemassa olevaan teoretiseen, jotta voidaan muodostaa mahdollisimman tarkka ja laaja kuva kohdeorganisaation strategian ohjaamiseksi.

### 3.2.1 Strategia ja sen tarkoitus

Strategialle on olemassa monia erilaisia määritelmiä. Yksi tunnetuimmista strategiaajattelijoista Michael Porter on liittänyt strategian voimakkaasti asemointiin, arvon tuottamiseen ja kilpailuetujen luomiseen. Porterin mukaan strategian tavoitteena on löytää keinot, joilla voitetaan kilpailijat. (Kehusmaa 2010, 14.) Mika Kamenskyn mukaan strategian yksiselitteinen määrittely on vaikeaa. Liikeryityksille se on ulkoisten ja sisäisten tekijöiden ja niiden välisten vuorovaikutussuhteiden hallintaa siten, että kannattavuus- ja kehittymistavoitteet voidaan saavuttaa. (Kamensky 2015.)

Strategia on tarkoituksella tehty suunnitelma yrityksen tulevaisuudesta sekä näkemys yrityksen tulevaisuuden tilasta. Strategia on myös liiketaloudellinen juoni, jolla yritys valitsee asemansa markkinoilta ja juoni pitää sisällään myös tietoisesti tehtyjä valintoja, tavoitteita ja asioiden laittamista tärkeysjärjestykseen. Strategia muodostuu erilaisten analyysien ja mittaristojen kautta, joita käytetään apuna strategian luomisessa. Esimerkiksi Balanced Scorecard eli lyhennettynä BSC on usein käytetty tasapainotettu mittaristo. Siinä kuvataan strategiaa neljän erilaisen näkökulman kautta konkreettisina tavoitteina. Näkökulmat ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimis- ja kasvunäkökulma. (Kehusmaa 2010, 14–15.)

Strategia on merkitykseltään kiistanon yrityksille, mutta sen määrittäminen on vaikeaa, koska sitä voidaan tarkastella niin monesta eri näkökulmasta. Yleisimpiä lähestymisnäkökulmia strategialle on esimerkiksi kilpailulähtöisyys, ympäristölähtöisyys ja osaamislähtöisyys. Strategiatyötä pitää osata myös johtaa ja johtamisessa on otettava

huomioon kolme jokaista organisaatiota koskevaa asiaa: teknologia, talous ja ihmiset. Termi teknologia pitää sisällään eri tieteiden soveltamista, kuten parempien tuotteiden valmistaminen tai ylivertaisten palveluiden tarjoaminen. Talous taas on resurssien käyttöä. Resurssit voivat olla määrällisiä tai laadullisia. Ihmisten johtaminen vaatii demokratiaa, tasa-arvoa, oikeudenmukaisuutta ja ei-hierarkkista rakennetta. Johtaminen on päätöksentekoa ja kykyä saada aikaan tuloksia. Hyvä päätöksentekoprosessi on organisaation menestystekijä. (Kamensky 2015.)

### 3.2.2 Henkilöstövuokraustoiminta

Henkilöstövuokraustoiminta pitää sisällään erilaisia käsitteitä ja termejä, kuten rekrytointi, ostopalvelut, henkilöstöresurssien etäpalvelut ja suorarekrytointi. Nämä termit käsitellään tässä kappaleessa kattavasti ja perusteellisesti ja lukijalle kerrotaan miten ne linkittyvät kehittämistyön teoreettiseen viitekehykseen.

Osaavan henkilöstön rekrytointi vie yritykseltä, tai tässä kohtaa tarkemmin sairaalan henkilökunnalta, runsaasti aikaa ja resursseja. Onnistunut rekrytointi on monimuotoista ja vaativaa. Perinteinen rekrytointiprosessi, jossa laitetaan työpaikkailmoitus paikallislehteen ja kerrotaan toimenkuva, hakija lähettää cv:nsä ja tehdään työsopimus - on historiaa. (Kajjala, 2016.) Erilliset yritykset, kuten tämänkin työn kohdeorganisaatio tarjoavat rekrytointipalveluja yrityksille ja kunnille juuri tästä syystä, koska rekrytointi on hankalaa, kallista ja aikaa vievää. Onnistunut rekrytointi vaatii yritykseltä hallitun monimuotoisen prosessin. Tarve erityisosaajille ja asiantuntijoille on työelämässä suuri. Kajjala kertoo esipuheessaan, että Warren Buffet pitää rekrytointia yhtenä liike-elämän merkittävimpänä ja haastavimpana asiana. Buffetin mukaan rekrytoinneissa pitää keskittyä kolmeen eri asiaan: sitoutuneisuuteen, sopeutuvuuteen ja tunnollisuuteen. (Kajjala, 2016.)

Työmarkkinoilla on ollut murros jo viimeisen kymmenen vuoden ajan. Eri ikäiset hakijat kiinnostuvat rekrytoinneissa erilaisista asioista ja samat säännöt eivät päde kaikille hakijoille. Rekrytoijan tulee tietää, minkälaista henkilöä hän on rekrytoimassa ja mitkä ovat hakijan motivaatiotekijät. Globalisaatio, työn liikkuvuus, teknologinen kehitys, joka mahdollistaa monilla aloilla mm etätöiden tekemisen sekä työn muotojen

muuttuminen ovat tulevaisuuden trendejä työelämässä ja sitä myöden rekrytoinneissa. Y-sukupolven, kutsumanimeltään milleniaalien, eli 80-luvun loppupuolella ja 90-luvun alkupuolella syntyneet henkilöt kattavat tänä vuonna jopa 50 prosenttia työvoimasta. Y-sukupolvi on tottunut elämään keskellä digitalisaatiota ja teknologista murrosta. Sosiaalinen media on milleniaaleille osa jokapäiväistä arkielämää ja sen mahdollistamat elämää helpottavat sovellukset ja prosessit ovat itsestäänselvyys. Työnantajien tulee ymmärtää tätä sukupolvea, koska se on avain onnistumiselle työmarkkinoilla. (Kajjala, 2016.)

Kehittämistyön kohdeorganisaatio tarjoaa rekrytointipalveluja terveydenhuollonalalla ja he tarjoavat sekä lyhyt- ja pitkäkestoisia sopimuksia ja osa- ja kokopäiväisiä työtehtäviä. He tarjoavat myös kansainvälistä suorarekrytointia. Kehittämistyön tarkoituksena on selvittää konkreettisesti rekrytointien tarpeellisuutta sote-maailmassa visio ja strategia tasolla.

Toimialakatsauksessa mainittu erikoislääkärien, lääkärin ja hoitajien tarve on terveydenhuolto alalla suuri ja osalla maantieteellisistä alueista ongelma. Kohdeorganisaatio pyrkii vastaamaan ostopalveluillaan tähän tarpeeseen. Heillä on laaja yhteistyöverkosto, josta he etsivät ja löytävät terveydenhuoltoalan toimijoille parhaan ratkaisun. Heidän kauttaan on mahdollista ostaa terveydenhuollon ammattilaisia sekä lyhyt- ja pitkäkestoisilla sopimuksilla että osa- ja kokopäiväisiin työtehtäviin. Työsuhde ja työnantaja velvoitteet ovat kehittämistyön kohdeorganisaatiolla, jolloin aikaa jää enemmän päätyöhön keskittymiseen. (MEDI Connectionin www-sivut 2021.)

Etäpalveluilla tarkoitetaan lääkärin tekemää potilaan tutkimista sekä mahdollisen diagnoosin antamista videon välityksellä verkossa tai älypuhelimella. Älypuhelimella ja verkossa voidaan myös välittää tietoja ja kuvia sekä dokumentteja lääkäreille. Etäpalveluiden tarjoajalla on oltava kuitenkin asianmukaiset tilat, laitteet ja toiminnan edellyttämän asianmukaisen koulutuksen saanut henkilökunta. Toiminnassa tulee ottaa huomioon myös potilasturvallisuus ja tietojen välittämiseksi käytettävien tietojärjestelmien tulee täyttää salassapitoa, tietosuojaa ja tietoturva koskevat säädökset sekä niiden vaatimukset. Palvelujen tarjoaja vastaa, että henkilötietoja käsitellään tietosuojalakiin vaatimilla tavoilla. Myös potilaan pitää suostua etäpalveluun ja terveydenhuollon ammattilaisen tulee arvioida, voidaanko diagnoosia antaa etäpalveluna vai

pitäisikö potilasta tutkia fyysisesti. Potilasrekisterin ylläpito, potilaan tunnistaminen vahvalla tunnistautumisella ja näiden mahdollinen tarkastelu jälkikäteen on myös mahdollistettava palvelun tarjoajan toimesta (Valviran www-sivut 2021.)

Kehittämistyön kohdeorganisaatio tarjoaa henkilöstöressurssien etäpalveluita asiakkailleen ja heidän kauttaan on mahdollista saada yleislääkäreitä, psykiatrian ja työterveyden erikoislääkäreitä sekä useiden muiden erikoisalojen lääkäreitä ja hoitajia. Kohdeorganisaatio myös kouluttaa mahdollisuuksien mukaan lääkärit ja erikoislääkärit asiakasyrityksen käyttämiin toimintamalleihin ja ohjelmistoihin. Työnantajavelvoitteet hoitaa kehittämistyön kohdeorganisaatio. (MEDI Connectionin www-sivut 2021.)

”Vaativimpiin ja yhtiön kannalta kriittisimpiin hakuihin kannattaa käyttää suorahakua ja siihen erikoistunutta asiantuntijaa.” (Kaijala, 2016) Suorahakukonsultti on asiakasyrityksensä käyntikortti ja asiakkaansa edustaja. Suorahakukonsultti hoitaa suorahaun kaikki prosessit yhdessä asiakasyrityksensä kanssa. Prosesseihin kuuluu määrittelyvaihe, potentiaalisten työntekijöiden hakeminen, henkilöiden kontaktointi, haastattelut, asiakasyrityksen tekemät haastattelut, soveltuvuusarviointi ja työsopimuksen allekirjoitus. Myös seuranta jälkikäteen on tärkeää ja siitä saadaan arvokasta tietoa oman toiminnan kehittämiseksi. (Kaijala, 2016.)

Kohdeorganisaatio tarjoaa suorarekryointipalveluja terveydenhuollon asiakkailleen vastatakseen jatkuvaan pulaan erikoislääkäreistä, lääkäreistä ja hoitajista. Palvelun avulla asiakasyritys, esimerkiksi sairaala, säästyy työläältä rekryointiprosessilta ja kehittämistehtävän kohdeorganisaatio hyödyntää omaa ammattitaitoaan, yhteistyökumppaneitaan sekä digitaalisia ratkaisuja suorahaun eli suorarekryoinnin tukena. (MEDI Connectionin www-sivut 2021.)



## 4 LÄHESTYMISTAPA JA KÄYTETTÄVÄT MENETELMÄT

### 4.1 Tutkimuksessa käytettävät lähestymistavat

Kehittämistyötä voidaan lähestyä monin eri tavoin. Erilaisia lähestymistapoja on useita ja sen valinta vastaa tutkimusstrategian valintaa. Tässä ei ole vielä kyse konkreettisten tutkimusmenetelmien valinnasta vaan lähestymistavasta, joka sopii kyseiselle työlle parhaiten. Tapaustutkimus lähestymistapana soveltuu hyvin erityisesti silloin, kun tarkoituksena on tuottaa kehittämissuhteita ja -ideoita. Lähestymistavan valinta kuitenkin ohjaa kehittämistyön tekijää menetelmävalinnoissa. Lähestymistavan valinta ei ole niin mustavalkoista, kuin voisi olettaa. Esimerkiksi tässä tehtävässä kehittämistyössä voidaan hyödyntää myös muita lähestymistapoja, kuin tapaustutkimusta. Kuitenkin lähes kaikki tutkimusmenetelmät soveltuvat mihin tahansa lähestymistapaan, jonka tutkija on työlleen valinnut. Tutkijan tulee kuitenkin kehittämistyössään perustella valitsemansa lähestymistavat. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 51-53.)

Tapaustutkimus eli case study soveltuu hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi erityisesti silloin, kun tehtävänä on tuottaa kehittämissuhteita ja -ideoita. Tapaustutkimus tuottaa tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. Tapaustutkimuksella on pyrkimys tuottaa syvällistä ja yksityiskohdista tietoa tutkittavasta tapauksesta. Tapaustutkimuksen avulla on mahdollista ymmärtää kehittämisen kohdetta kokonaisvaltaisesti realistisessa toimintaympäristössä. Tapaustutkimuksessa on tärkeämpää saada paljon tietoa suppeammasta alueesta, kuin laajasta alueesta vähän. Tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa yrityksen toiminnan kehittämisen tueksi. (Ojasalo ym. 2015, 52-53.)

Tutkimusongelman lähestymistapa valikoitui työlle melko helposti. Vaihtoehtoina olivat joko tapaustutkimus tai konstruktiivinen tutkimus. Tähän kehittämistyöhön valittiin käytettäväksi tapaustutkimusta tutkimusongelman lähestymistapana siksi, että haluttiin kehittää juuri kohdeorganisaatiota ja saada tietoa sen toimintaympäristöstä sekä kriittisistä menestystekijöistä. Tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä selvittämään

yksityiskohtaista tietoa kohdeorganisaation realistisesta toimintaympäristöstä ja sitä halutaan ymmärtää syvällisesti.

## 4.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät on jaettu kahteen eri tapaan määrälliseen ja laadulliseen. Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä toteutetaan usein esimerkiksi lomakehaastatteluna ja määrällistä tutkimusmenetelmää käytettäessä tutkijan tulisi tietää aihepiiriin liittyvä teoria hyvin jo entuudestaan. Määrällisellä tutkimusmenetelmällä voidaan testata erilaisten teorioiden paikkansa pitävyyttä ja tutkija itse ei ole vaikuttamassa tutkittavaan kohteeseen. Laadullisessa tutkimuksessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään asioita paremmin. Teemahaastattelu on usein käytetty tutkimusmenetelmä kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Tutkija on osallisena tutkittavien toiminnassa ja tekee omia muista riippumattomia tulkintoja perustellusti. (Ojasalo ym. 2015, 105.) Tähän kehittämistyöhön sopii erinomaisesti kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä, koska pyritään ratkaisemaan ongelmia, joita kohdeorganisaatiossa on huomattu ja nostettu esille.

Laadullisessa tutkimuksessa (kvalitatiivinen tutkimus) pyritään kuvaamaan todellista elämää. Laadullista tutkimusta käytetään sellaisten aiheiden tutkimiseen, joita halutaan ymmärtää paremmin. Tutkimuksen kohde tulee olla tarkkaan valittu ja sellainen, josta halutaan lisää tietoa. Tälle menetelmälle on tyypillistä, että tutkija on lähellä tutkittavaa ongelmaa ja tekee omia perusteltuja tulkintojaan. Laadullisiksi menetelmiksi soveltuvat hyvin osallistuva havainnointi sekä teemahaastattelut. (Ojasalo ym. 2015, 105.)

Kuten mainittua tämä kehittämistyö toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tiedonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastattelua. Työssä haastatellaan julkisen puolen terveydenhuollon ylilääkäreitä ja rekrytoinneista päättäviä tahoja, jotta tutkija voi muodostaa kokonaiskuvan lääkäreiden suorarekrytointien ja henkilöstövuokrauksen tarpeellisuudesta myllerryksen alla olevassa sote-maailmassa. Työssä haastatellaan myös yrityksen päättäjiä sekä henkilöstöä, jotta saadaan muodostettua kokonaiskuva yrityksen toimintaympäristöstä, uhista ja mahdollisuuksista sekä

tämänhetkisestä strategiatyöstä. Kvalitatiivisella markkinatutkimuksella pyritään vastaamaan kysymyksiin miksi ja miten. Tällä tavoin saadaan arvioivaa ja luotettavaa tietoa. Teemahaastattelu markkinatutkimuksen tutkimusmuotona soveltuu hyvin kokemuksen ja erilaisten näkemysten tutkimiseen. Teemahaastatteluilla saadaan myös riittävä otanta Suomen mittakaavassa eri sairaanhoitopiireistä, jotta tutkija voi välittää luotettavaa tietoa yrityksen päättäjille.

### 4.3 Tiedonkeruumenetelmät

Tiedonhankinnan perusmuotoihin kuuluu haastattelu. Se on yksi käytetyimmistä menetelmistä ja soveltuu moniin erilaisiin tarkoituksiin ja sitä voidaan käyttää monissa eri yhteyksissä ja sen avulla saadaan syvällistä tietoa tutkittavasta asiasta. Haastattelu on tapa, jossa sekä tutkittava että tutkija tuntevat olonsa usein miellyttäväksi ja keskustelu yleisesti on ihmisten tapa kommunikoida. Samalla voidaan kysyä perusteluja mielipiteille ja tavoille, joilla on tapana toimia. Haastattelu voidaan toteuttaa monin eri tavoin, joko kyselemällä kysymyksiä valmiiksi luodulta listalta tai ohjaamalla keskustelua oikeaan suuntaan ja tutkijan haluamalla tavalla. Haastattelu on keskustelua, jolla on syvempi tarkoitus. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 11.) Haastattelumenetelmiä on useita erilaisia ja menetelmän valinta vaatii pohdintaa siitä, millaista tietoa tarvitaan ja mihin halutaan vastauksia. (Ojasalo ym. 2015, 106.) Erilaisia haastatteluja, kuten teemahaastattelua käytetään usein tiedonkeruumenetelmänä tapaustutkimuksessa. Se miksi teemahaastattelua käytetään usein tiedonkeruumenetelmänä tapaustutkimuksessa, johtuu siitä, että haastattelu on joustava tutkimusmenetelmä ja sitä voidaan soveltaa monella eri tavalla. Teemahaastattelussa teemat ovat huolellisesti suunniteltuja ja sopivat tilanteeseen, jossa ei haluta liikaa ohjata vastaajia. (Ojasalo ym. 2015, 41, 55.)

Puolistrukturoitu haastattelumenetelmä eli teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin ja sillä voidaan tutkia kaikkia ihmisen kokemuksia, ajatuksia ja tunteita. Sen etuina on, että se ei ole suoraan sidottu kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen tutkimustapaan, eikä se ota kantaa haastattelujen määrään. Teemahaastattelua

kutsutaan puolistrukturoiduksi haastattelumenetelmäksi, koska haastattelun aihepiirit ja teema on kaikille haastateltaville sama. Kysymykset ja niiden tarkka muoto tai järjestys eivät ole merkittävässä roolissa. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47-48.)

Tässä kehittämistyössä halutaan selvittää haastatteluilla kohdeorganisaation perusliiketoiminnan tarpeellisuutta tulevaisuudessa. Teemahaastatteluilla haastatellaan muutamia päättäviä tahoja terveydenhuollon organisaatioista ja kerätään uutta ajankohtaista tietoa kehittämistyötä varten. Yrityksen päättäjiä sekä henkilöstöä haastatellaan, jotta pystytään muodostamaan kokonaiskuva yrityksen tämänhetkisestä tilanteesta sekä strategiatyöstä. Haastattelut äänitetään ja litteroidaan, jolloin niihin on helpompi palata jälkikäteen.

#### 4.4 Lainsäädäntö

Terveydenhuollon ja sosiaalihuollon henkilöstön ammattilaisuudesta sekä pätevyydestä säädetään laeissa ja asetuksissa. Sosiaali- ja terveysministeriö vastaa sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön valtakunnallisesta ohjaamisesta sekä henkilöstövoimavarojen kehittämisestä. Ohjauskeinona on lainsäädäntö. Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön kouluttamisesta vastaa Opetus- ja kulttuuriministeriö. Perustuslaki määrittelee, että jokaisella on oltava oikeus välttämättömään toimeentuloon ja huolenpitoon, jos hän ei itse kykene hankkimaan ihmisarvoisen elämän edellyttämää turvaa. Perustuslain mukaan jokaisella on oltava oikeus riittäviin sosiaali- ja terveyspalveluihin ja julkisen vallan velvoite edistää kansalaisten hyvinvointia ja terveyttä lähtee perustuslaista. (Sosiaali- ja terveysministeriön www-sivut 2021.)

Terveydenhuollon ammattihenkilöstön laki 28.6.1994/559 tarkoituksena on edistää potilasturvallisuutta sekä terveydenhuollon palvelujen laatua. Sen avulla varmistetaan, että terveydenhuollon ammattihenkilöillä on ammattitoiminnan edellyttämä koulutus ja ammatillinen pätevyys. Lailla valvotaan terveydenhuollon ammattihenkilöitä ja heidän toimintaansa sekä helpotetaan terveydenhuollon ammattihenkilöiden yhteistyötä. (Laki terveydenhuollon ammattihenkilöstöstä 1994/559, 1 §.)

Terveydenhuollon ammattihenkilö on henkilö, joka on saanut ammatinharjoittamisoikeuden terveydenhuollon ammattihenkilöstön lain nojalla. Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto myöntää oikeuden harjoittaa ammattia, jos henkilö on suorittanut yliopistolaisissa tarkoitettussa yliopistossa lääketieteen lisensiaatin tai hammaslääketieteen lisensiaatin tutkinnon. Erikoislääkärit ovat lääketieteen lisensiaatin tutkinnon jälkeen jatkokouluttautuneita tietyllä erikoisalalla. Lain tehtävänä on varmistaa jatko-opiskelevan henkilön erikoisalan osaaminen. Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto myöntää oikeuden harjoittaa lääkärin tai hammaslääkärin ammattia myös muualla kuin Suomessa opiskelleille. Kyseessä tulee tällöin olla EU- tai ETA-valtiossa suoritettu koulutus. (Laki terveydenhuollon ammattihenkilöstöstä 2 §, 4 §, 4§a, 6§.)

Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto ohjaa ja valvoo valtakunnallisesti terveydenhuollon ammattihenkilöitä. Paikallisesti aluehallintavirastot ohjaavat ja valvovat terveydenhuollon ammattilaisia omilla toimialueillaan ja sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto ohjaa aluehallintavirastojen toimintaa sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön alaisuudessa. Terveydenhuollon ammattilaisilla on oma keskusrekisterinsä, jota sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto ylläpitää. Rekisteriin merkitään terveydenhuollon ammattihenkilön tiedot, kuten nimi, osoite ja henkilötunnus. Keskusrekisteriin merkitään myös, jos terveydenhuollon ammattihenkilö on saanut työstään moitteita, sakkoja tai on pantu viralta. Saadut erikoiskoulutukset ja erikoispätevyudet yksilöidään myös rekisteriin. (Laki terveydenhuollon ammattihenkilöstöstä 24 § - 24 a §.)

Sosiaali- ja terveysministeriö ohjeisti kuntia huhtikuussa 2020 ottamaan käyttöön ennakoivia toimia siksi, että sosiaali- ja terveydenhuolto saadaan varmistettua koronaviruspandemian takia. Ennakoivat toimenpiteet, kuten työtehtävien uudelleen organisointi, palvelujen hankkiminen yksityisiltä palveluntuottajilta ja järjestöiltä oli ensisijaisina keinoina ministeriön suosituksessa. Ministeriö myös muistutti, että muiden kiireellisten sairauksien hoito ja perustason sosiaali- ja terveystieteiden palvelut on turvattava tämän koronaviruspandemian aikana. Myöskään pitkäaikaissairaiden tai vanhusten hoito ei saa vaarantua. (Sosiaali- ja terveysministeriön www-sivut 2021.)

## 5 STRATEGIA JA STRATEGIATYÖ

### 5.1 Strategiatyö ja suunnittelu

Strategian tulisi olla osa organisaation työtä ja se pitää sisällään strategiasuunnittelun ja strategian toteutuksen. Strateginen johtaminen kuuluu yrityksen johdolle, vaikka kyseessä onkin koko organisaatiota koskeva asia. Johdon tehtävänä on saada koko organisaatio tekemään strategian mukaista työtä ja parhaimmillaan strategia onkin organisaatiossa jatkuva prosessi ja toimintatapa. Kehusmaan (Kehusmaa 2010, 19-24) mukaan jatkuva, uudistuva ja organisaatiossa elävä strategiatyö olisi ideaalimalli, jonka mukaan vain erittäin harva organisaatio toimii. On hyvä muistaa, että organisaatio kehittyy itse oman strategiatyönsä mukana. Strateginen johtaminen on noussut esille yrityksissä suurimpana ongelmana strategiatyössä. Myös toimintaympäristön muutokset, ongelmat yrityksen sisäisessä viestinnässä ja epäselvä strategia ovat nousseet ongelmalistan viiden kärkeen. Tärkeimmiksi asioiksi yrityksessä strategian painotuksista on koettu asiakastarpeiden ymmärrys, kilpailuympäristön muutokset, avainasiakasyhteistyö, asiakaskäyttäytymisen muutokset sekä toiminnan asiakaslähtöisyys. Asiakas on ollut vuoden 2009 Strategiabarometrissä selkeästi keskiössä. (Kehusmaa 2010, 19 – 24.) Kehusmaa on jakanut strategian sisällön eri osa-alueisiin (Kuvio 2).



Kuvio 2. Strategian sisällön jako eri osa-alueisiin (Kehusmaa 2010, 68)

Kosonen & Doz toteavat, että yrityksen on oltava strategisesti ketterä pärjätäkseen kilpailussa ja kuinka se auttaa yritystä pysymään muita edellä. He ovat lainanneet kirjansa Nokian entisen toimitusjohtajan Olli-Pekka Kallasvuon kommentin strategiatyöstä: ”Five to ten years ago you would set your vision and strategy and then start following it. That does not work anymore. Now you have to be alert every day, week and month to renew your strategy.” Lyhyesti suomennettuna Kallasvuo tarkoittaa kommentillaan sitä, että strateginen ketteruus ja jatkuva valppaus ovat erityisen tärkeitä nykypäivänä, jotta yritys pysyy kilpailussa mukana. (Kosonen & Doz 2008, 1.)

”Mika Kamenskyn mukaan strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa.” (Kehusmaa 2010, 14). Strategia määrittelee yrityksen aseman markkinoilla, tarjoaman, kohderyhmät ja kanavat ja strategiatyö on jatkuvaa kilpailukyvyyn parantamista muuttuvassa markkinatilanteessa ja asiakaskäyttäytymisessä. Strategia on myös ydinosaa tai erikoisosaa, jota yrityksellä on ja muilla ei ole. Se voi liittyä mihin tahansa osaamisalueeseen. Postmoderni strategia on tunteisiin vetoava tarina, suotuisia mielikuvia ja keino tuottaa asiakkaiden ja organisaation välille elämyksellinen rajapinta. (Kehusmaa 2010 15-16.)

Strategia laaditaan yleensä kolmeksi vuodeksi kerrallaan ja sitä päivitetään vuosittain. Usein strategian miettiminen painottuu alkuvuoteen ja on kytkettynä organisaation vuosikelloon. Myös toimintaympäristössä tapahtuvat suuremmat muutokset saattavat vaatia strategian korjaamista. Päävastuu strategiatyöstä on yrityksen toimitusjohtajalla ja hänellä on apunaan riippuen organisaation koosta eri yksiköiden johtajia tuomassa taustatietoa yrityksestä. Toimitusjohtaja esittää strategian hallitukselle ja hallitus hyväksyy esityksen tai ohjaa sitä katsomallaan tavalla. Strategiatyöhön kuuluu sisäinen ja ulkoinen analyysi, päämäärien ja tavoitteiden asettaminen ja toimeenpanosuunnitelma. Strategiatyöstä laaditaan visio. Mitä suuremmasta yrityksestä tai organisaatiosta on kyse, sitä jäsennellympää ja kurinalaisempaa työ on. Pienemmissä yrityksissä strategiatyö saatetaan tehdä omistajan pään sisällä. Pienyrityksissä strategiatyö on usein jokin suurempi taloudellinen investointi. (Vuorinen 2013, 249-251.)

Strategian laatiminen etenee seuraavasti: ensin tehdään tilanneanalyysi omasta tilanteesta (vahvuudet ja heikkoudet), kilpailijoista, asiakkaista ja toimintaympäristöstä.

Näiden avulla asetetaan tavoitteet ja oma suunta. Tilanneanalyysiä varten on olemassa useita erilaisia työkaluja ja näistä suosituimpia ovat SWOT-analyysi sekä Balanced Scorecard. SWOT-analyysiä (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) käyttävät jossain muodossa kaikki yritykset. Suuret yritykset käyttävät strategiatyössään monia viitekehyksiä ja erilaisia työkaluja, kun taas pienet yritykset käyttävät strategiatyökaluja vähän. Tyypillisesti pienyritys voi käyttää hyödykseen SWOT-analyysiä, jos edes sitä. Alle 50 henkilöä työllistävissä yrityksissä strategiatyö tehdään usein hyvin vapaamuotoisesti ja joskus jopa vain omistajan pään sisällä. Suurimmissa yrityksissä on omat strategiayksikkönsä ja henkilöitä, jotka keskittyvät vain ja ainoastaan strategiatyöhön. (Vuorinen 2013, 252-254.)

Vuorisen (2013, 255) mukaan strategiatyöstä voidaan nostaa esille kuusi erilaista teemaa, joissa eri organisaatioilla on eniten kehittämisen varaa.

1. Henkilöstö ja muut sidosryhmät eivät osallistu strategiaan
2. strategiaprosessi on kankea ja kaavamainen
3. strategiaa tarkastellaan vain yhdestä näkökulmasta tai ilman oman tilanteen arviointia
4. strategia on irrallaan päivittäisestä tekemisestä
5. strategiatyö on liian pinnallista
6. strategiatyö on liian rationaalista

Vuorinen (2013, 256-262) pohtii seuraavia ratkaisukeinoja strategiatyön ongelmiin:

1. Strategia on johdon työtä, mutta tärkeitä asioita kysymällä sidosryhmiltä ja tärkeiltä asiakkailta sekä työntekijöiltä kysyminen tuo varmasti uusia ajatuksia strategiatyöhön
2. Kaavamainen strategia on monesti toimiva ja hyvin menestyville yrityksille on vaikea sanoa, että kaavamainen strategia ei kannata. Se voi kuitenkin olla työyhteisölle motivaatiomielessä vahingollista ja sitä olisi hyvä välttää
3. Jokaiselle eri organisaatiolle on omat toimivat työkalunsa ja samanlainen strategiatyö ei sovi kaikille organisaatioille. Organisaatioiden tulisi miettiä ensin vain omaa tilannettaan, tavoitteitaan, haasteitaan sekä toimintaympäristöään. Näiden perusteella on helpompi valita organisaatioon sopivat strategiatyökalut
4. Strategiaa ei tule eristää käytännön työstä. Liika analyttisyys on haitaksi strategiatyölle, eikä uuden innovointi tapahdu tutustumatta esimerkiksi tuotantoon. Strategia on toimintaa siellä missä työt tehdään



5. Erityisesti pienemmissä yrityksissä juoksevat asiat ja jatkuva kiire vievät ajan niiltä henkilöiltä, joiden pitäisi tehdä strategiatyötä, eikä strategiatyö suoranaisesti kuulu kenenkään toimenkuvaan. Strategiatyöhön kannattaisi kuitenkin panostaa, koska se parantaa kykyä reagoida ja hyödyntää omia mahdollisuuksia

6. Tiukka suunnitelmallisuus ja rationaalisuus ei toimi talouselämässä eikä perhe-elämässä. Jos laadit strategian ”näin rakennan onnellisen perheen”, niin tehtävä on mahdoton. Esimerkiksi uusien asioiden kokeileminen, asiakkaiden tarkempi kuuntelu ja tiimien ja työntekijöiden vapauksien lisääminen ovat strategisia keinoja vastata nopeasti muuttuviin tilanteisiin.

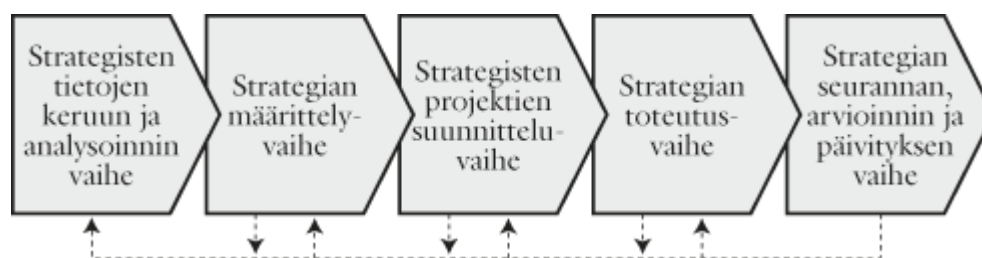
Strategiatyön tekeminen ja strategian luonti edellyttävät, että ensiksi arvioidaan ja tutkitaan millaiseksi yrityksen toimintaympäristö on kehittymässä. Toimintaympäristöanalyysijä voidaan toteuttaa usein eri analyysimenetelmin, kuten Porterin kilpailuanalyysillä tai skenaarioanalyysillä. Myös oman organisaation toiminnan analyysi on hyvä toteuttaa, jotta saadaan tietoa myös oman organisaation sisäisestä tilanteesta. (Lindroos & Lohivesi 2010, 29-39.)

Analyysityöskentelyn jälkeen tarkoituksena on muodostaa kokonaiskatsaus siitä, mihin ja minkälaiseen ympäristöön omaa strategiaa ollaan laatimassa. Tämä vaihe vaatii päätöksiä ja on hyvä tietää, kuinka pitkälle ajanjaksolle päätöksiä ollaan tekemässä. Tässä niin kutsutussa *strategiatyön määrittelyvaiheessa* tavoitteena on ensin kiteyttää oman organisaation perustehtävän eli mission pohjalta realistinen, mutta haastava visio. Missio ja visio toimivat strategiatyön ankkureina, joiden varaan strategia voidaan tehdä. Koskaan ei ole järkevää elää siinä luulossa, että organisaation liiketoiminta jatkuu ennallaan vuosi toisensa jälkeen. Siksi pitääkin kyetä luomaan näkemys siitä minkälaiseksi halutaan tulla. Tavoitteiden tulee olla konkreettisia siksi, että henkilöstö pysyy motivoituneena ja sitoutuneena ja niiden toteutumista voidaan seurata. Määrittelyvaiheen tuloksena tulisi syntyä dokumentti, josta löytyy tehdyt päätökset tavoitteista sekä keino toteuttaa tavoitteet. (Lindroos & Lohivesi 2010, 40-43.)

Määrittelyvaiheen jälkeen määritetään strategian toteuttamiseksi tarvittavat keskeiset projektit. Kehitysprojekteja tulee määrittää koko strategiajaksolle ja niistä ensimmäiset on syytä aloittaa niin nopeasti kuin mahdollista. Kehitysportaat ovat oiva apukeino projektien konkretisoimiseksi ja ne ovat sieltä helpommin hahmotettavissa. Usein

jokaiselle kehitysportaalle annetaan oma vuositeema, joka voi olla esimerkiksi laatu tai asiakaspalvelun kehittäminen. Kehitysportaiden muodostamisen jälkeen strategia-työssä voidaan siirtyä strategian toteutusvaiheeseen. (Lindroos & Lohivesi 2010, 44-55.)

Strategia toteutetaan toimintasuunnitelmien avulla. Ne sisältävät määrittelyt vuoden tavoitteista ja keinoista niiden saavuttamiseksi. Toteutusvaihe kestää koko strategia-jakson ja strategia toteutuu vain jokapäiväisten toimien kautta. Organisaation jokaisen jäsenen pitää olla halukas ja sitoutunut toteuttamaan strategiaa. Esimiehiltä se vaatii strategian suuntaista johtamista. Johdon osallistuminen on strategian onnistumisen kannalta keskeistä. Strategiaa tulee seurata koko sen elinkaaren ajan ja jokainen strategia-asiakirja tarvitsee järjestelmän, jolla voidaan seurata strategian mukaista toimintaa ja kehitysprojektien etenemistä. Toimintaympäristö muuttuu koko ajan niin, että kaikkeen ei ole osattu varautua. Strategialinjaukset ovat hyvä säännöllisin väliajoin arvioida, jos niitä jostain syystä tarvitseekin tarkentaa tai tehdä jopa kokonaan uusia linjauksia. Ääritapauksissa saatetaan joutua tekemään kokonaan uusi strategia. Strategian tulee olla siis joustava, jotta pystytään reagoimaan mahdollisiin muutoksiin, joihin ei ole osattu varautua ennakolta. (Lindroos & Lohivesi 2010, 29-55.) Kuviossa 3 on kuvattu strategiaproessin viisi keskeistä työvaihetta.



Kuvio 3. Strategiaproessin viisi keskeistä työvaihetta. (Lindroos & Lohivesi 2010, 29.)

### 5.1.1 Toiminta-ajatus

Toiminta-ajatus ilmaisee yrityksen perustarkoituksen. Se vastaa kysymykseen; miksi yritys on olemassa? (Kamensky, 2015). Organisaation täytyy tietää, miksi se on olemassa, mikä sen toimialue on tietyssä markkinassa ja mikä sen tehtävä siinä on. Organisaation toiminta-ajatus eli missio on sellainen osa strategiasta, että sitä ei tarvitse

päivittää niin usein, koska harvemmin koko organisaation toiminta-ajatus muuttuu. Toisinaan yritysten missiot ovat liian yleviä ja tuntuvat organisaatiossa työskentelevistä oudolta ja vieraalta. Siksi toiminta-ajatuksen käyttäminen on selkeämpää, koska sillä rajataan selkeämmin yrityksen tekemistä. Missio on yrityksen tehtävä ja sen olemassaolon oikeutus. Missio on työstetty toiminta-ajatus. (Kehusmaa 2010, 81.)

Huippumenestys lyhyellä aikavälillä ei takaa elinvoimaisuutta ja kokemus on opettanut, että ihmisiän tai yli ihmisiän saavuttaneet yritykset omaavat aina maksimointia syvällisemmän mission. Näissä yrityksissä johto on uskaltanut uhrata nopeat voitot pitkän aikavälin ideologisten päämäärien saavuttamiseksi. Siksi organisaation mission tulee määrittää pitkän aikavälin elinvoimaisuuden lähde. Ideologiat kantavat kauas ja siksi useiden organisaatioiden johtamishaasteena on se, että ne joutuvat etääntymään omasta ideologisesta missiostaan elinvoimaisuutensa turvaamiseksi. (Santalainen 2014, 38.)

### 5.1.2 Arvot

”Arvot ovat niitä periaatteita, joiden mukaan organisaatio toimii” (Kamensky, 2015). Arvot ovat organisaatiokulttuurin ydin. Ne ovat niitä asioita, joita arvostamme eli asioita ja käsityksiä siitä mitä on hyvä elämä ja mikä on arvokasta ja tavoittelemisen arvoista. Johtajat voivat vaihtua organisaatiossa, mutta arvot pysyvät ja ne ovatkin hitaasti muuttuvia ja pitkäikäisiä. Arvot ovat olemassa sekä yritysmaailmassa että jokaisella yksilöllä. Kaikilla ihmisillä on omat arvonsa, joita he arvostavat ja joita kohti he pyrkivät. Niiden suuri merkitys yrityksissä jää kuitenkin usein hyvin pintapuolisiksi tai jopa kokonaan uupumaan strategiasta. Arvot liittyvät organisaatiossa tehtävään strategiatyöhön. Arvojen tulee olla olennainen osa strategisia tavoitteita sekä strategiatyötä. Arvojen tulee näkyä sekä pienissä että isoissa asioissa, kuten teoissa ja sanoissa. Strategiatyön yhteydessä arvioidaan organisaatiota ja sen kulttuuria sekä pohditaan mitä niiden halutaan olevan strategisessa tahtotilassa. Elävässä strategiatyössä arvoja yhteensovitetaan ja jalostetaan koko ajan. Arvoja ei voida muuttaa yhdessä yössä vaan ne vaativat syntyäkseen useiden eri ihmisten kokemuksia ja näkemysten vaihtoa. Ihminen ei voi kuitenkaan aidosti toimia omia arvojaan vastaan ja siksi yritysten arvojen on kohdattava ihmisten arvojen kanssa. (Kehusmaa 2010, 86–89.)

Lujasti seinälle naulatut taulut tai juhlapuheet eivät ohjaa yritystä, vaan arvot ohenevat pelkiksi fraaseiksi. Sisäistetyt yrityksen perusarvot ovat parhaimmillaan koordinaattisto ja suunnannäyttäjiä vaikeiden valintojen edessä. Johdon tulee toimia yrityksen arvojen mukaisesti ja jos johto jää kiinni ristiriitaisesta toiminnasta, arvojen määrittäminen kääntyy niitä vastaan. Kun luodaan menestyskulttuuria ne ovat juuri sisäistetyt perusarvot, jotka luovat kulttuurin. Korkea tavoitetaso sekä kova työ voi olla hauskaa, kun kehitetään jatkuvasti, rohkaistaan venymään, annetaan tilaa yksilölliselle päätöksenteolle sekä palkitaan huippusaavutuksista. Arvot ohjaavat valintojamme ja silloin kun osaamme johtaa itseämme, pystymme myös inspiroimaan muita ja luomaan uudenlaista yrityskulttuuria. (Santalainen 2014, 24-57, 221.)

### 5.1.3 Visio

”Visio on yrityksen tulevaisuuden tahtotila” (Kamensky, 2015). Hyvä visio on innostava, inspiroiva, motivoiva, haastava, toimintaa fokuoiva, selkeä ja mieleenpainuva. Visiot ovat usein hyvin samankaltaisia eri yrityksissä ja myös eri toimialoilla toimitaessa. Usean organisaation visiossa ilmaistaan, kuinka halutaan olla oman alansa markkinajohtajia ja ykkösiä. (Kehusmaa 2010, 78) Kehusmaa miettii kirjassaan mikä on oikea järjestys strategian laadinnassa. Hän kyseenalaistaa sen, onko järkevää siirtyä kilpailuanalyyseista suoraan oman organisaation nykyaseman määrittämisen kautta vision asettamiseen.

Vision luomisessa on tärkeää mielikuvat ja hyvää visiota kuvataan usein sanoilla innostava, inspiroiva, motivoiva, haastava, toimintaa fokuoiva, selkeä ja mieleenpainuva. Visiolle on siis korkeat tavoitteet ja usein sen hakemiseen käytetään organisaatioissa paljon aikaa. Aluksi visiota hahmotetaan karkealla tasolla ja se on kuin epämääräinen pilvi taivaalla. Kuten mainittua mielikuvien luominen on tärkeää vision määrittelyssä. Epämääräinen pilvi alkaa muodostua hiljalleen, kun mietitään vastausta siihen, minkälaisessa toimintaympäristössä toimitaan tahtotilassa, keitä ovat tärkeimmät asiakkaat ja mikä kuvaa organisaation toimintatapaa ja johtamista tahtotilassa? Yhteisen ja selkeän vision muodostuminen edellyttää jatkuvaa keskustelua ja vision voima syntyy yhteisestä välittämisestä. Vision tekemiseen olisikin hyvä osallistaa muitakin

organisaation työntekijöitä, kuin pelkkä johtoryhmä. Strategian suunnittelun aikana vision täsmentämiseen voidaan palata useasti ja se on myös järkevää. Strategisten valintojen kautta edellä mainittu epämääräinen visiopilvi alkaa tarkentua. Ei ole tärkeää, että saadaan hieno visiolause, vaan se, että se muuttuisi tärkeäksi mielikuvaksi työntekijöiden mielessä ja se vaikuttaisi heidän työhönsä ja motivoisi heitä. (Kehusmaa 2010, 76-80.)

Strateginen ajattelu on näkemistä ja nimenomaisesti näkemistä eteenpäin. Tätä eteenpäin näkemistä kutsutaan visioinniksi. Visiointi edellyttää aina abstraktia ajattelua, koska tulevaisuudesta ei ole käytettävissä empiiristä tietoa. Strateginen ajattelu on myös näkemistä taaksepäin, koska yritys ei voi luoda omaa tulevaisuuttaan tietämättä juuriaan. Visiointi ja tulevaisuuden luominen dynaamisten resurssien varaan edellyttää kykyä analysoida ja tunnistaa resursseja. Alustava visio tai strateginen aie voi täsmentyä yhdeksi tai useammaksi vaihtoehtoiseksi tulevaisuuden visioksi. Olennaista sen luomisessa on, että mieli on avoin kehittämään ja täsmentämään visioita. Visiolla, joka luo tulevaisuutta on parhaimmillaan energisoiva vaikutus. (Santalainen 2014, 18–49.)

#### 5.1.4 Tavoitteet

Strategiatyössä tavoitteet kuvataan usein taloudellisina lukuina. Liikevaihto- ja tulostavoitteet ovat keskeinen osa strategista tahtotilaa ja ne ohjaavat yritysten strategiatyötä välillä liiaksi ja todelliset strategiset valinnat jäävät puuttumaan. Monesti on myös korostettua, että strategisten tavoitteiden tulisi olla numeerisia. Strategisiksi tavoitteiksi olisi järkevää hyväksyä myös laadullisia tavoitteita numeeristen tueksi. Keskeistä on, että strategiset tavoitteet kuvaavat yrityksen tahtotilaa. Tavoitteita ei kuitenkaan tarvitse olla kymmeniä. Keskeisiä seikkoja strategisten tavoitteiden asettamiseksi on useita erilaisia, kuten johtaa tavoitteet suoraan ja läpinäkyvästi. Tämän lisäksi strategisia tavoitteita voi olla muutamia, ei kymmeniä. On hyvä käyttää rohkeasti myös laadullisia tavoitteita ja muistaa olla asettamatta liian työläitä tavoitteita. (Kehusmaa 2010, 68, 110-113.)

## 5.2 Strategiatyökaluja

Strategiatyöhön kuuluu sisäinen ja ulkoinen analyysi, päämäärien ja tavoitteiden asettaminen ja toimenpideohjelman määrittäminen. Tätä työtä varten on kehitetty useita erilaisia työkaluja ja analyysimenetelmiä strategiатыön helpottamiseksi. Vuorinen on kirjassaan jakanut strategiatyökalut ryhmiin niiden kulloisenkin käyttötarkoituksen mukaan. Jäottelun on tarkoitus selkeyttää strategiатыön tekemistä. Vaikka aina ei tiedetä mitä strategiaproessin vaihetta työstetään, niin usein on kuitenkin olemassa kirkas ajatus siitä, mihin strategiатыöllä ollaan ensisijaisesti pyrkimässä. On suositeltavaa aloittaa strategiатыö ensin yhdellä menetelmällä tai työkalulla, jonka jälkeen strategiатыötä voidaan laajentaa organisaation ajan ja osaamisen rajoissa esimerkiksi kahteen keskeiseen tavoitteeseen. Strategiатыökaluja on olemassa tehokkuuden parantamiseksi, uuden luomiseksi, resurssien kehittämiseksi sekä asemointia varten. Nämä kaikki työkalut sisältävät viisi erilaista menetelmää. (Vuorinen 46-49, 250.) Toimintaympäristön analysointia varten menetelmiä on useita, kuten PESTE-analyysi tai skenaarioanalyysi. Balanced Scorecard ja OKR-malli taas eivät ole strategian määrittelyn välineitä vaan organisaation johtamisjärjestelmiä.

### 5.2.1 Toimintaympäristöanalyysi

Ympäristöanalyysin tarkoituksena on valmistautua tuleviin muutoksiin ennakolta, ennen kuin ne vaikuttavat oman organisaation toimintaan merkittävästi. Muutokset vaikuttavat moneen asiaan ja ympäristöä analysoimalla kyetään hahmottamaan mihin asioihin muutokset vaikuttavat ja miten merkittäviä ne ovat. Analyysejä voidaan tehdä monella eri tavalla. Ne eivät ole pelkästään strategiaproessin alussa tehtäviä analyysejä, vaan niitä kannattaa seurata ja rekisteröidä jatkuvasti. Analyysien tekemiseen voidaan osallistaa koko henkilökuntaa ja johtoryhmän on hyvä käsitellä asioita kokouksissaan säännöllisin väliajoin. Analyysien tulokset kootaan yhteen ja arvioidaan muutostekijöiden merkitystä omaan toimintaan. Tärkeää olisi pystyä tunnistamaan omaa organisaatiota koskevat muutokset sekä ne muutokset, joihin on syytä osata varautua. Toimintaympäristön analysointia varten on olemassa useita erilaisia analysointimenetelmiä. Esimerkiksi skenaarioanalyysissä on ideana, että rakennetaan useita erilaisia tulevaisuuden kuvia ja niiden avulla arvioidaan, miten oman organisaation tulisi toimia, jos skenaariot toteutuvat. (Lindroos & Lohivesi 2010, 215-217.)

”Makrotason analyysien tavoitteena on nähdä, miten yritys ja toimiala liittyvät suurempaan kokonaisuuteen ja miten nämä laajemmat makrotaloudelliset tekijät vaikuttavat yrityksemme toimintaan” (Kamensky, 2015). Näitä makrotason tekijöitä analysoidessa PESTE-analyysi on käyttökelpoinen työkalu. PESTE-analyysin osina ovat Poliittiset (Political), Ekonomiset (Economical), Teknologiset (Technological) ja Ekologiset ympäristötekijät (Environmental). Analyysin tarkoituksena on selvittää yrityksen kannalta tärkeimmät PESTE-tekijät sekä se, miten ne ovat kehittymässä tulevaisuudessa ja miten suuri merkitys niillä on yritykselle. (Kamensky, 2015.)

PESTE-analyysi on menetelmä, jonka avulla voidaan tarkastella sellaisia tekijöitä joihin yritys ei pysty vaikuttamaan omilla strategiavalinnoillaan. Se on kehitetty johdon tueksi, jotta voidaan suunnitella kilpailukykyinen strategia. PESTE-analyysistä on olemassa eri malleja kuten: PEST-, STEP- ja PESTEL-mallit. Termit Political, Economical, Technological ja Environmental (PESTEL mallissa L=Legal) ovat tekijöitä, joita pyritään mallissa tunnistamaan ja ennakoimaan ja ne asettavat mallille reunaehdot. PESTE-analyysin avulla voidaan tarkastella laajasti yrityksen toimintaan ja toimialaan liittyviä poliittisia, taloudellisia, sosiaalisia ja teknologisia kysymyksiä. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2012.)

Poliittisten päätöksentekijöiden lait ja asetukset vaikuttavat yritystoimintaan monessa eri mielessä. Monet erilaiset säännökset ja määräykset koskevat eri toimialoja usein eri tavoin. Esimerkiksi lääketeollisuus ja terveydenhuoltoala ovat erityisen tarkasti säänneltyjä.

Taloudellisten tekijöiden kohdalla voidaan tarkastella esimerkiksi yleistä taloudellista tilannetta Suomessa tai maailmalla, tai sitä mihin se on kehittymässä. Talouden suhdanteiden seuraaminen on tärkeää muun muassa siitä syystä, että se voi vaikuttaa yrityksen toiminnan kannattavuuteen. Kannattavuuteen se voi vaikuttaa esimerkiksi suhdanteiden vaikuttaessa kysyntään.

Sosiaaliset ja kulttuuriset tekijät viittaavat kulttuuriin instituutioihin sekä erilaisiin trendeihin ja ajatusmalleihin. Esimerkiksi naisten muuttunut asema perheissä ja työelämässä on synnyttänyt uusia mahdollisuuksia yrityksille. Länsimaissa ruumiillisen

työn tarve on vähentynyt ja huoli jaksamisesta sekä terveydestä on noussut. Näiden huolien ja ajatusmallien ympärille yritykset ovat tuoneet tuotteita. Jo edellä mainittu Y-sukupolvi on vaikuttanut ikäryhmien erilaisiin ajatusmalleihin. Y-sukupolvi on internetin myötä entistä valveutuneempi ja tietoisempi muun muassa ympäristöasioista.

Teknologia ja sen kehittyminen on luonut yrityksille ja yksityishenkilöille valtavan määrän uusia mahdollisuuksia. Sosiaalinen media ja verkkokaupat ovat kovassa kasvussa nykypäivänä. Osa ostoketjuista on jo siirtynyt verkkoon ja yritysten näkökanalta koko arvoketju on mahdollista toteuttaa tiedon avulla. Facebook ja Instagram vaikuttavat ostokäyttäytymiseen, kun kuluttajat näkevät esimerkiksi tietyn merkkisiä vaatteita julkisuudesta tutun henkilön mainostamana.

Ympäristötekijät sekä teollistumisen ympäristövaikutukset ovat olleet mittavia. Elin-taso on kohonnut ja kulutus lisääntynyt, mikä johtaa ympäristön kuormittavuuden lisääntymiseen. Ihmisten aiheuttama ekologinen jalanjälki on kasvanut ja luo osaltaan haasteita kestäväälle kehitykselle. Nykyään ekologisuus ja kestävä kehitys ovat monen yrityksen keskeinen liiketoimi sekä filosofia. Yritysten yhteiskuntavastuu on usein esillä medioissa ja ympäristökysymykset koskevat kaikkia yrityksiä. (Puusa ym. 2012.) PESTEL-analyysin muutosvoimat ja rakenne esitetty kuviossa 4.





Kuvio 4. PESTEL-analyysi (Vuorinen 2013, 222.)

PESTE-analyysi toteutetaan siten, että ensin listataan kaikki selkeimmät muutosvoimat ja jatketaan siitä eteenpäin kohti vähemmän merkityksellisiä muutosvoimia. Sen jälkeen otetaan käsiteltäväksi 5-20 tärkeintä teemaa eli muutosvoimaa ja pisteytetään ne sen mukaan, miten ne vaikuttavat kehittämistyön kohdeorganisaation toimintaan ja pohditaan, kuinka todennäköistä niiden toteutuminen on. Samalla arvioidaan aikajännettä, jolloin muutosvoima voisi vaikuttaa yrityksen toimintaan. Näin saadaan selville kaikki tärkeimmät muutosajurit, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan. Viimeisessä vaiheessa mietitään, miten muutosajureita saadaan parhaiten hyödynnettyä tai vastaakohtaisesti, miten muutosajurilta saadaan suojauduttua parhaiten. Tähän viimeiseen vaiheeseen yhdistetään myös omien heikkouksien ja vahvuuksien tarkastelu. Muutosvoimia on useita erilaisia ja ne muodostavat muutosajurin. Muutosvoimia tässä

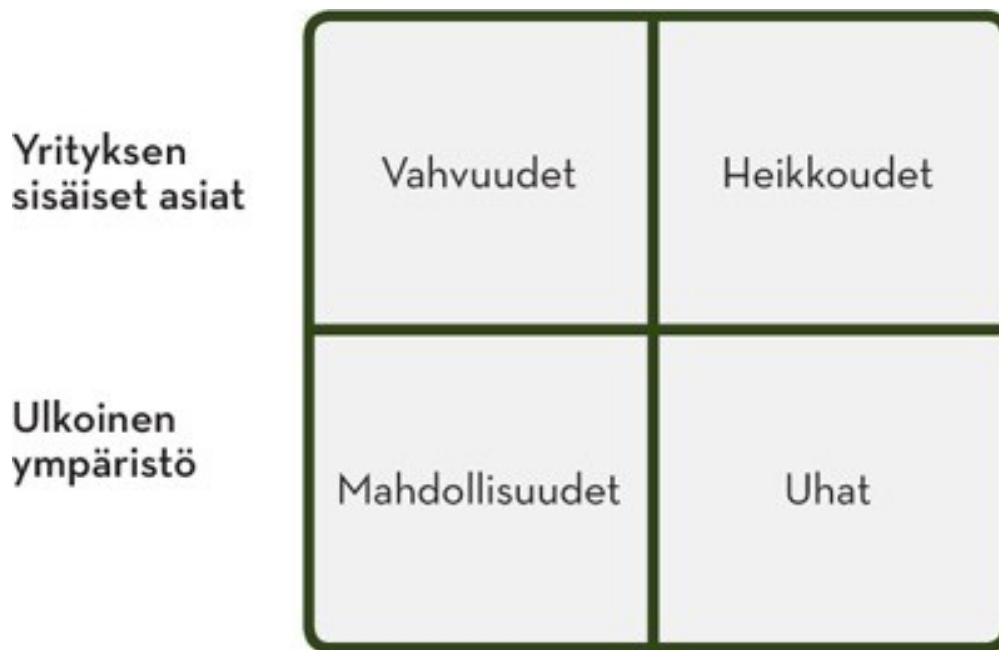
kehittämistehtävissä ovat esimerkiksi sote-muutos sekä väestön ikääntyminen. Muutosvoimat ja niiden yhteisvaikutus tiivistetään muutosajureiksi ja nämä muutosajurit on helpompi silloin ottaa huomioon, koska niitä ei ole lukumääräisesti niin monta. Muutosajurit ovat näin ollen helpompi ottaa huomioon strategian suunnittelussa. (Vuorinen 2013, 223.)

### 5.2.2 SWOT-analyysityökalu

SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on kehitetty Yhdysvalloissa 1960-luvulla. Se on yhä edelleen tutkimusten mukaan suosituin liikkeenjohdon työkalu. Siinä vertaillaan yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia yrityksen uhkiin ja mahdollisuuksiin. (Vuorinen 2013, 88.)

Kamensky (2015) kyseenalaistaa SWOT-analyysityökalun arvokkuuden. Se on helpokäyttöinen ja se sisältää oikeita asioita, mutta sen sisältövaatimukset ovat erittäin kovat. SWOT-analyysin vahvoihin puoliin lukeutuu se, miten siinä kuvataan yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia, jotka kuvaavat nykyhetkeä sekä sisäisiä tekijöitä ja mahdollisuuksia ja uhkia, jotka kuvaavat ulkoisia tekijöitä ja tulevaisuutta. Heikkouksina ja jopa vaarallisena Kamensky pitää sellaisia SWOT-analyysseja, joissa organisaatio pitää vahvuutenaan tekijää, joka on todellisuudessa sen suurin heikkous. (Kamensky, 2015.)

SWOT-analyysityökalun tarkoituksena on tuottaa selkeä kokonaiskuva yrityksen tilanteesta strategisten valintojen tueksi. Se on synteetisomainen analyysityökalu. Hyvin tehty SWOT-analyysi vaatii tuekseen osa-analyysseja yrityksen resursseista ja toimintaympäristöstä. Organisaatio johon SWOT-analyysi tehdään, tulee tuntea syvällisesti tai analyysiä ei saada tehtyä oikein. Hyvin tehdyn SWOT-analyysin jälkeen esille pitäisi nousta pari keskeisintä teemaa, joihin keskitytään. Jos asioita listataan liian monia ja jätetään perusteelliset pohjatytöt tekemättä tai tehdään ne liian huolimattomasti, SWOT-analyysityökalun tuloksena on latteuksia ja itsestäänselvyksiä. SWOT-tökalun tarkoituksena on tuottaa ensin analyysiä ja sen jälkeen valintoja ja toimintasuunnitelmia. (Vuorinen 2013, 88-89.) Kuviossa 5 on esitetty SWOT-analyysin nelikenttämalli.



Kuvio 5. SWOT-analyysi (Vuorinen 2013, 89)

Kuten mainittua ilman pohjatöitä SWOT-analyysistä saattaa tulla pinnallinen. Se, että asioita listataan ei auta organisaatiota eteenpäin ja menestymään. Tavoitteena SWOT-analyysin tekemisessä tulisi aina olla analyysiin perustuvien strategisten valintojen ja toimintasuunnitelmien tekeminen. Ennen SWOT-analyysin tekemistä yrityksen on hyvä tehdä useampia pienempiä analyysejä muun muassa toimintaympäristöstään tai toimialastaan. Tämä osa-analyysi, kuten PESTEL parantaa merkittävästi SWOTin osumatarkkuutta. (Vuorinen 2013, 94.)

SWOT-analyysijä voi tehdä yksilönä, jonka jälkeen ajatukset ja näkemykset jaetaan työpareittain tai pienryhmissä. Näin saadaan yhteinen näkemys. SWOT-analyysin tuloksena usein huomataankin, että yhden henkilön ajattelemat organisaation vahvuudet voivat toisen mielestä olla organisaation heikkouksia. Tämä on täysin luonnollista, koska ihmisillä on eri tapa lähestyä ja ajatella asioita ja toinen saattaa nähdä toisen henkilön uhan mahdollisuutena. Jotta analyysistä ei tulisi liian sekava on hyvä tehdä kaksi eri SWOT-taulukkoa, jossa toisessa käsitellään nykyhetkeä ja toisessa vain tulevaisuutta. Tämän jälkeen taulukot voidaan vertailla rinnakkain ja saadaan selkeämpi kuva siitä, mikä on oman toiminnan kannalta keskeistä. SWOT-analyysin tuloksena voidaan tehdä päätelmiä, miten organisaation vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi ja

miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi ja miten tulevaisuuden mahdollisuuksia hyödynnetään ja uhat vältetään. (Lindroos & Lohivesi 2010, 219-220.)

Kehittämistyön tarkoituksena on tarkentaa jo olemassa olevaa kohdeorganisaation useilta osin vanhentunutta strategiaa tuleville vuosille sekä luoda uusi visio. SWOT-analyysityökalun tueksi työssä käytetään PESTEL-analyysityökalua, jolla tarkastellaan tekijöitä, joihin yritys ei pysty vaikuttamaan omilla strategiavalinnoillaan.

### 5.3 Toimintasuunnitelma strategiatyön pohjana

Megatrendit muokkaavaa maailmaa. Niihin luokitellaan keskeisimpinä teknologian kehittyminen ja digitalisaatio, tiedon lisääntyminen, globalisaatio, kaupungistuminen, ilmastonmuutos sekä väestön ikääntyminen. Siksi nopeasti reagoivaa ja prosessimaisempaa strategiaa tarvitaan entistä enemmän. Kymmenen vuotta sitten tehdyt strategiat eivät ole enää kannattavia, koska esimerkiksi teknologia on lisännyt mahdollisuuksia ja nopeuttanut tiedon hankintaa. Yritysten välinen kilpailu onkin siirtynyt strategiselle tasolle. Kyse ei ole pelkästään oikean strategian valitsemisesta ja sen tehokkaasta toteuttamisesta, vaan kyvystä tehdä uusia strategisia valintoja nopeasti ja toteuttaa ne tehokkaasti. Yritysten on jatkuvasti mietittävä miten varmistaa olemassaolonsa ja menestyksensä myös jatkossa. (Ritakallio & Vuori 2018, 11-15.)

Yleisesti strategiaprosessissa on pohjimmiltaan kyse sellaisen valikoiman muodostamisesta, jonka avulla toimintaa voidaan kehittää. Sen avulla pyritään myös muuntaamaan yhteiskunnassa esiintyviä muutoksia ja tarpeita kannattaviksi mahdollisuuksiksi. Visio ja strategia ovat ajattelun välineitä, joiden avulla pyritään saamaan aikaan päätöksiä ja toimenpiteitä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 27-28.)

Strategisten tietojen keruuta varten on olemassa useita erilaisia analyysimenetelmiä, kuten SWOT-analyysi tai PESTE-analyysi, joita tässä työssä myös hyödynnetään. Näillä arvioidaan liiketoiminnan kannalta oleellisia asioita muun muassa toimintaympäristöstä tai yrityksen vahvuuksista ja heikkouksista. Määrittelyvaiheessa muodostetaan kokonaiskatsaus siitä, mihin omaa strategiaa ollaan laatimassa ja minkälaiseen toimintaympäristöön. Ensin kiteytetään oman organisaation perustehtävä eli

missio ja sen avulla luodaan organisaatiolle sopivan haastava, mutta realistinen visio. Missio ja visio toimivat jatkossa organisaatiolle eräänlaisina ankkureina, joiden varaan strategia voidaan rakentaa. Myös organisaation perustehtävää ja sen ydintä on syytä pohtia jokaisen strategiakerroksen aikana. Niin tekemällä edesautetaan omien työntekijöiden ja muiden sidosryhmien kykyä hahmottaa se mitä ollaan tekemässä ja miksi. Strategiaprosessin tärkeimpiä seikkoja onkin, että kyetään luomaan näkemys siitä, millaiseksi halutaan tulla. Vision pohjalta asetetut realistiset ja sopivan haastavat tavoitteet innostavat henkilöstöä ja siksi niiden pitääkin olla haastavia, mutta tavoitettavissa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 30–41.)

On hyvä muistaa, että strategia on pitkäaikainen prosessi ja sen toteuttaminen on huomattavasti hitaampaa ja raskaampaa, kuin sen määrittäminen. Strategian toteutus kestää koko strategijakson ja vaatii organisaation johdolta aktiivista ja jatkuvaa mukanaoloa. Yksinkertaisimmillaan strategia on vaihtoehtojen luomista ja päätösten tekemistä. Strategian toteutuksessa on kuitenkin pohjimmiltaan kyse ihmisten ja asioiden johtamisesta ja ilman aktiivista ja mukanaolevaa johtoa sekä henkilöstöä ei strategia toteudu. Se mitä selkeämmäksi ja yksinkertaisemmaksi strategia on saatu kiteytettyä, sitä parempi strategian toteutuksen kannalta. Minkälaisen johtamisjärjestelmän organisaatio itselleen valitsee, on syytä harkita tarkasti. (Lindroos & Lohivesi 2010, 178.) Seuraavissa kappaleissa on esitelty kaksi suosituinta menetelmää Balanced Scorecard sekä OKR.

### 5.3.1 Balanced Scorecard

Organisaation itsearviointi tukee sen kehittämistarpeiden ja kehittämisvalmiuksien selvittämistä. Itsearviointia tekemällä saadaan selville, mitä on kehitettävä, mistä organisaatiossa ollaan samaa mieltä tai eri mieltä ja mihin ihmiset ovat sitoutuneita. Itsearviointi prosessina käynnistää uutta ajattelua, lisää ymmärrystä, lisää rohkeutta, luo sitoutumista ja vahvistaa tunnetta mielipiteiden arvostamisesta. Arvioinnilla pyritään selvittämään kehittämistarpeet, tärkeät asiat, missä ollaan hyviä ja missä ei, missä pitäisi parantaa. Balanced Scorecard -mittaristo on järjestelmä, jonka tehtävänä on tukea strategian vientiä jokapäiväisen toiminnan tasolle. Keskeisimmät piirteet Balanced Scorecard -mittaristossa ovat sen näkökulmat, jotka liittyvät talouteen, asiakkaisiin,

prosesseihin tai oppimiseen. Liiketoiminnan suunnittelu, strateginen suunnittelu, tavoitteiden asettaminen ja niiden seuranta on mahdollista Balanced Scorecard -mittarin avulla. (Tuominen 2005, 7-9.)

Balanced scorecard on syntynyt 1990-luvun alkupuolella Robert Kaplanin ja David Nortonin yhteisprojektissa, jonka tavoitteena oli kehittää yritysten suorituskyvyn mittaamista. Balanced Scorecardin keskeinen idea on muuttaa yrityksen strateginen tahotila operatiiviseksi toiminnaksi. Se perustuu ajatukseen, että on vaikeaa johtaa jotain sellaista mitä ei voi mitata. Balanced Scorecard -mittaristo edellyttää, että yritys purkaa strategiansa neljään eri näkökulmaan. Nämä neljä eri näkökulmaa ovat strategiset tavoitteet, kriittiset menestystekijät niiden saavuttamiseksi, menestystekijöitä mittaavat avainmittarit ja näiden kolmen eri näkökulman avulla tehtävä toimintasuunnitelma. Yritysten taloudellisten lukujen tulee olla kunnossa, jotta yrityksen kannattaa jatkaa toimintaansa, mutta on selvää, että lukuja ei voida saavuttaa ilman tyytyväisiä asiakkaita. Tyytyväisten asiakkaiden saaminen taas vaatii osaavan, oppivan ja työssään viihtyvän henkilökunnan. Strategisten tavoitteiden tulee täytyä, mutta jotta niihin päästään, täytyy saavuttaa kriittiset menestystekijät ja sitä varten vaaditaan konkreettinen toimintasuunnitelma. Tärkeää on, että pystytään purkamaan yrityksen strategia kaikkein yrityksessä työskentelevien konkreettiseksi tekemiseksi. (Vuorinen 2013, 52–53.)

Balanced Scorecard -työkalua voidaan pitää monipuolisimpana ja kehittyneimpänä työkaluna strategiseen suunnitteluun. Sen suurin anti on toiminnan monipuolinen tehostaminen ja se sopii parhaiten yrityksille, joilla on haasteita tehokkuudessa ja joiden toimintaympäristö ei ole äärimmäisen nopea. (Vuorinen 2013, 57.) Balanced Scorecard -työkalu on esitelty esimerkkinä siitä, miten yritys voi tehdä toimintasuunnittelua.

Kehittämistyön kohdeorganisaation varsinainen strategiatyö ja strategisen johtamisen nykytila on organisaatiossa toteutettu muiden töiden sivussa. Organisaation johto kyllä tiedostaa, että varsinainen strategia ja strategian johtaminen yrityksestä puuttuvat, mutta on antanut tulosten puhua puolestaan. Toiminta on kehittynyt osittain koronaviruksen pakottamana etäpalveluiden suuntaan ja digipalveluihin on päätetty panostaa myös tulevaisuudessa. Lääkäreiden etäpalvelut ovat myös valtakunnallisesti isossa nousussa ja kohdeorganisaatio haluaa reagoida tähän mahdollisimman nopeassa

aikataulussa pysyäkseen mukana kilpailussa. Kuten Kehusmaa kirjassaan mainitsee eri strategiатыotasolla olevia yrityksiä, niin tässä kehittämistehtävässä kohdeorganisaation strategiатыö on 0 tasolla. Se tarkoittaa sitä, että omistaja ja yrityksen johto tekee strategiатыötä omilla päissään ja varsinainen strategiатыö on vähäistä tai jopa olematonta. Alkumetreillä strategiатыössä onkin tärkeää, että ensin muodostetaan yhteinen näkemys strategiатыön tarpeista ja tavoitteista. Kun strategiатыön tarpeita, tavoitteita ja työskentelytapaa määritellään, on syytä olla myös organisaation ulkopuolinen henkilö työssä mukana. Strategiатыö on oppimisprosessi, joka vaatii aikaa. (Kehusmaa 2010, 46–48.)

### 5.3.2 OKR-Malli

Balanced scorecardin lisäksi OKR-mallin käyttö on yleistynyt räjähdysmäisesti. OKR-malli eli Objectives & Key Results on sellainen malli, jolla johdetaan organisaation tavoitteita ja toteutetaan yrityksen strategiaa. Malli on kehittynyt Management by objectives eli lyhennettynä MBO-mallista. Andy Grove kehitti mallia Intelin käyttöön ja antoi mallille OKR-nimityksen. Se on käytössä monissa suurissa yrityksissä, kuten Googlessa ja Netflixissä. Nimenomaan Googlen menestyksen kautta OKR-malli on tullut ihmisten tietoisuuteen ja kahvipöytäkeskusteluihin työpaikoilla. Hyvin toteutulla OKR-mallilla saadaan toteutettua strategia, ketteröitettyä organisaatiota ja lisättyä jatkuvaa oppimista sekä motivaatiota. OKR-malli perustuu seitsemään erilaiseen kilpailuetuun. (Hämäläinen & Sora 2020, 15-17.)

1. Luo organisaatioon selkeyttä ja fokusta
2. Samansuuntaistaa organisaation toimintaa
3. Kannustaa jatkuvaan oppimiseen
4. Lisää läpinäkyvyyttä ja vastuunkantoa
5. Auttaa saavuttamaan tulokset nopeammin
6. Tuo johdolle ajantasaisen tilannekuvan
7. Vahvistaa henkilökunnan motivaatiota

Uuden mahtavan strategian muuttaminen konkreettiseksi tekemiseksi ja näkyviksi tuloksiksi on usein erittäin vaikeaa ja yritysjohtajat ympäri maailman ovat saman ongelman ääressä. OKR-malli tuo ratkaisun siihen, että tavoitteet ovat johdonmukaisia ja organisaation eri osat ovat riittävän vahvasti sidoksissa toisiinsa. Tavoitteet asetetaan

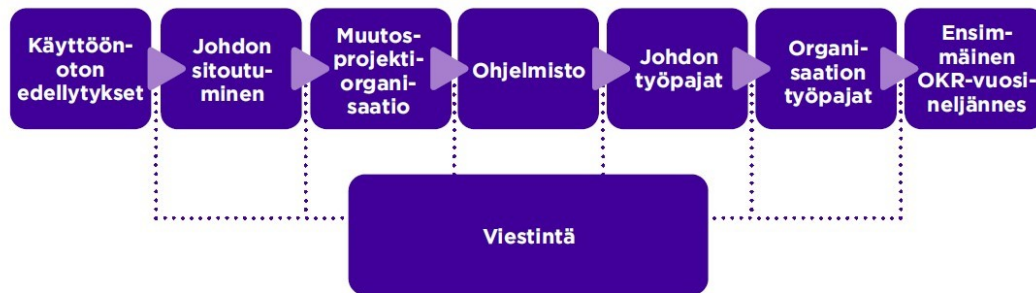
läpinäkyvästi ja kaikki eri organisaation tasot näkevät toistensa tavoitteet ja pystyvät sitä kautta yhdenmukaistamaan omia tavoitteitaan tukeakseen kokonaiskuvaa. Avoin keskustelu on tärkeässä roolissa. (Hämäläinen & Sora 2020, 15-17.)

Tavoite on muutosjohtamisen tärkein käsite. Ilman tavoitteita ei voi olla päämäärää. Kun yritys tietää mihin suuntaan se haluaa mennä, valitaan OKR-tavoitteet. OKR-mallin tavoitteita voi olla korkeintaan viisi. Näiden tavoitteiden avulla määritellään lopputulos, joka halutaan saada aikaan. OKR-ajattelun avaintulos voi olla vaikka seuraava. Hanki viisi uutta asiakasta toisen kvartaalin loppuun mennessä. Tavoitteiden tulee olla inspiroivia, selkeitä ja osoittaa haluttu päämäärä. Sen elinkaari on vähintään yksi kvartaali ja tavoitteiden tulee liittyä oleellisesti ihmisten työhön. Tavoitteiden tulee olla sellaisia, että niiden onnistumiseen voi vaikuttaa. Muuten tavoitteet ovat hyödyttömiä. Tavoitteet asetetaan pääasiassa aina tiimitasolle. (Hämäläinen & Sora 2020, 25-35.)

Avaintulokset eli key results on OKR-mallin toiseksi tärkein käsite. Avaintulosten avulla seurataan tavoitteen saavuttamista numeroiden avulla. Kun avaintuloksia määritellään, tulee miettiä minkä asian pitää konkreettisesti muuttua, että haluttu päämäärä saavutetaan. Avaintulos ei ole mittari vaan muuttuneen toiminnan lopputulos. Avaintulosten tulee olla ymmärrettäviä ja ne voivat olla innostavia. Ne ohjaavat organisaation jokapäiväistä tekemistä ja siksi onkin tärkeää, että kaikki ymmärtävät avaintulosten merkityksen. Kvartaali on usein hyväksi todettu aikajänne avaintuloksen pituudeksi. Se ei ole liian lyhyt eikä liian pitkä. Jos tavoitteita voi olla enintään viisi, jokaista tavoitetta vasten voi olla enintään viisi avaintulosta. Avaintuloksen tulee olla sellainen numero, johon ei ole mahdollista päästä yhdellä istumalla. Sen eteen täytyy tehdä töitä pidemmällä aikavälillä. (Hämäläinen & Sora 2020, 35-45.)

OKR-mallin käyttöönotossa on tärkeintä aloittaminen. Mitään ei voida parantaa, ellei ole mitään parannettavaa. Mallissa on tärkeää saada valmiiksi edes jotain ja tavoitteiden sekä avaintulosten kirjoittaminen opitaan vasta, kun niitä kirjoitetaan. Kokemuksen kautta myös OKR täsmentyvät. Pitkän oppimisajan takia, aloittaminen on tärkeää. (Hämäläinen & Sora 2020, 102.) Kuviossa 6 on osoitettu OKR-mallin käyttöönoton tyypillinen etenemisjärjestys.





Kuvio 6. OKR-mallin käyttöönoton tyypillinen etenemisjärjestys. (Hämäläinen & Sora 2020, 102).

Käyttöönoton edellytyksenä on, että johto on sitoutunut. Tässä vaiheessa organisaatiossa pitäisi pystyä vastaamaan ainakin seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä on OKR-malli?
- Mitä hyötyä siitä on?
- Miten tavoitteet ja avaintulokset laaditaan?
- Miten OKR:t suunnitellaan ja miten niitä seurataan?
- Miten malli pyöritetään arjessa?

Kun johto on sitoutettu niin käyttöönotto edellyttää seuraavia asioita:

- Yrityksellä on olemassa oleva strategia
- Johdon asenne
- Yrityksen kypsyyt
- Riittävästi aikaa toteuttaa muutos

Mallin käyttöönotto ja ylipäättään onnistuneet projektit edellyttävät, että ainakin osa ihmisistä on muutoksesta erittäin innoissaan ja näkee muutoksen tuoman arvon. Työn merkityksellisyyden tärkeys on suuressa kasvussa ja kaikki haluavat tehdä työtä, jolla on merkitystä. Siksi organisaatiossa olisi tärkeätä pystyä vastaamaan kysymykseen ”miksi OKR-malli otetaan käyttöön”? Hämäläinen ja Sora esittävät kirjassaan muutamia esimerkkejä OKR-mallin käyttöönoton syistä. Jotta voidaan paremmin seurata strategista kehitystä ja jotta jokainen tietää, mikä on juuri nyt tärkeää ja mille saa sanoa ei. (Hämäläinen & Sora 2020, 104–107.) Tässäkin kehittämistehtävässä molemmat edellä mainitut syyt OKR-mallin käyttöönottoon ovat tärkeit.

Käyttöönottoprojekti vaatii oman tiimin ja tiimin koko määrittäyty organisaation koon mukaan. Yleisesti ottaen noin kolmen hengen tiimi on riittävä ja yhden kolmesta on oltava OKR-asiantuntija, joka tuo innostuksen ja osaamisen muille. Tämän lisäksi tarvitaan jokin järjestelmä tai paikka, johon OKR kirjataan ja jossa niitä ylläpidetään. Tässä käyttöönottoprojekti on kaikessa yksinkertaisuudessaan. Tarvitaan tiimi, OKR-asiantuntija sekä järjestelmä. (Hämäläinen & Sora 2020, 111.) Tiimin tehtäviin kuuluu viestiä OKR-projektin eri vaiheista ja etenemisestä aina projektin loppuun saakka, toimia linkkinä työntekijöiden ja johdon välillä ja kerätä palautetta organisaatiosta. Tiimin tulee yhdessä käsitellä haasteet ja etsiä niihin ratkaisuja organisaation muiden työntekijöiden ja johdon kanssa. (Hämäläinen & Sora 2020, 112.)

## 6 HENKILÖSTÖVUOKRAUS SOTE-ALALLA

### 6.1 Henkilöstövuokrausalan strategiatyön erityispiirteet

Sote-uudistus ravistelee koko Suomen terveydenhuoltoa. Muutoksen perimmäisenä tarkoituksena on parantaa ihmisten peruspalveluita ja samalla siirtää sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen järjestäminen kunnilta uusille hyvinvointialueille. Sote-uudistus koskee koko julkista sosiaali- ja terveydenhuoltoa ja sillä pyritään vastaamaan yhteiskunnassa tapahtuviin muutoksiin niin, että palvelut ovat edellä, ihmiskeskeisesti. Fakta on, että Suomessa ihmiset eivät saa yhdenvertaisesti sosiaali- ja terveystalvuujuja. Eri kunnissa ja sairaanhoitopiireissä voi hoitoon ja palveluihin pääsyä joutua odottamaan pidempään, kuin toisilla ja palvelupolku saattaa olla katkonainen. Myös väestön voimakas ja nopea ikääntyminen vaativat aiempaa enemmän tarjottavia palveluita. Syntyvyys on ollut jo pidemmän aikaa laskussa ja se tulee vähentämään työikäisten määrä ja sitä kautta myös verotuloja valtiolle. Siksi uudistus tarvitaan ja sillä tarkoitetaan sitä, että saadaan vastattua yhteiskunnan muutoksiin. Terveystalvuuolon ja sosiaalipalveluiden kustannusten kasvua pyritään hillitsemään sote-uudistuksen avulla ja sillä pyritään varmistamaan yhdenvertaiset palvelut myös tuleville sukupolville. (Sote-uudistuksen www-sivut 2020.)

Nykyään kunnat vastaavat sosiaali- ja terveystalvuujuoluiden sekä pelastustoimen järjestämisestä. Sote-uudistuksen merkittävimpänä muutoksena on sote ja pelastustoimen siirtäminen hyvinvointialueiden vastuulle. Hyvinvointialueet ovat itsehallinnollisia alueita ja nykyisiä kuntia suurempia alueita maantieteellisesti. Hyvinvointialueet tuottavat palvelut edelleen pääosin julkisina palveluina ja yksityinen sektori täydentää ja tukee tarpeen vaatiessa. Esimerkiksi päivähoido, opetus, liikunta ja kulttuuri on tarkoitettu edelleen säilyttää kunnilla. Sote-uudistuksen painopiste palvelujen kehittämisessä on ehkäisevässä työssä. Tavoitteena on puuttua ihmisten tarpeisiin ja ongelmiin ajoissa, jolloin saadaan säästettyä jatkohoidoista ja niiden synnyttämistä kuluista. Ihannetilanteessa ihminen saisi peruspalveluiden kautta tarvitsemansa avun yhdellä puhelinsoitolla tai yhteydenotolla. Hoidon oikea-aikaisuus ja katkeamattomuus ovat sote-uudistuksen taustalla. Peruspalveluja kehittämällä pyritään myös vahvistamaan ihmisten luottamusta julkisiin sosiaali- ja terveystalvuujuuihin. Asiakaslähtöisyyttä

tuetaan digi- ja mobiilipalveluilla sekä asiointia laajennetaan viikonloppuihin ja ilta-vastaanottoihin. (Sote-uudistuksen www-sivut 2020.)

Sote-uudistuksella on merkittäviä vaikutuksia kuntien toimintaan ja talouteen. Sosiaali- ja terveystaloudet sekä pelastustoimi ovat pelkästään yli 173 000 ihmisen työnantaja ja uudistuksen myötä työnantajan on tarkoitus vaihtua. Pitkän aikavälin tavoite on se, että ikääntyvän väestön aiheuttamat kustannukset siirtyvät pois yksittäisen kunnan vastuulta. Eri kunnille kustannukset voisivat aiheuttaa suuria riskejä ja ongelmia kuntatalouteen. Kunnilta hyvinvointialueiden palvelukseen on siirtymässä siis liikkeenluovutuksella noin 173 000 työntekijää 332 eri kunnasta. Ymmärrettävästi tämä aiheuttaa massiivisia muutoksia työnantajanedunvalvontaan, lainsäädäntöön ja henkilöstön suhtautumiseen. (Sote-uudistuksen www-sivut 2020.)

”Kansallinen sote-uudistus muuttaa terveys- ja sosiaalipalvelujen toimintakenttää ja luo alan yrityksille uusia liiketoimintamahdollisuuksia.” (Tevameri 2017). Käytännössä tämä tarkoittaa voimakasta muutosvoimaa teknologisessä kehityksessä. Myös monet kansainväliset trendit muuttavat tämän alan toimintaympäristöä. Teknologinen kehitys tuo toimialalle uusia palvelukonsepteja ja -kanavia. Väestön voimakas ikääntyminen sekä ihmisten kasvava kiinnostus hyvinvointia ja sen ennaltaehkäisyä kohtaan on kasvanut, mikä lisää alalle muutoksen tarvetta. Terveys- ja sosiaalipalvelujen alalla toimii noin 18 600 yritystä ja näistä on suurin osa pieniä mikroyrityksiä. Vain muutama kymmenkunta alalla toimivaa yritystä luokitellaan suureksi. (Tevameri 2017.)

On ennustettu, että terveys- ja sosiaalipalvelujen alalla työskentelevien yritysten henkilöstömäärä sekä liikevaihto ovat noususuhdanteessa. Työntekijöiden hakeutuminen terveys- ja sosiaalialalle on ollut muita aloja yleisempää, mikä johtuu osittain alan vaihtuvuudesta ja poistumasta. Se miksi uusia työpaikkoja on syntynyt alalle vähän, on johtunut sote- ja maakuntauudistuksen reunaehdoista ja yritykset ovat tehneet vain pakolliset rekrytoinnit. On kuitenkin todennäköistä, että sote-uudistuksen valmistuttua rekrytointitarve kasvaa ja työvoimasta kilpaillaan entistä enemmän eri sektorien välillä. Erikoislääkäreistä on edelleen kuitenkin pulaa ja se osaltaan myös rajoittaa henkilöstömäärän kasvua. Kilpailun odotetaan alalle kovenevan entisestään ja uusi palvelumuotoilu ja -konseptointi voivat kasvattaa yritysten liikevaihtoa. (Tevameri 2017, 19.)

Terveys- ja sosiaalipalvelujen ala on työvoimavaltainen ja toimialaan liittyy piirre, että monet alalla toimivista asiantuntijoista edustavat jotain ammattikuntia, joita laki säätelee. Monet aloista vaativat laillistamisen (lääkäri) ja osa aloista on nimikesuojattuja (lähihoitaja). Useita terveys- ja sosiaalialan ammatteja lukeutuu niiden joukkoon, joista on eniten pulaa Suomessa. Esimerkiksi ylilääkärit ja erikoislääkärit ovat sijalla 1 vuonna 2017 tehdyssä ammattibarometrissä. Niillä aloilla, joissa on työntekijöistä eniten ylitarjontaa ei ole yhtään sosiaali- ja terveysalan ammattia. Suomessa on kuitenkin myös suuria alueellisia eroja. Vuonna 2016 on arvioitu, että yli- ja erikoislääkäreistä kysynnän ja tarjonnan laki olisi tasapainossa, mutta vuonna 2017 tilanne olisikin pahentunut. Pulaa on ilmennyt vuonna 2017 koko maassa. (Tevameri 2017, 29-31.)

Kilpailua työvoimasta ja terveys- ja sosiaalipalvelujen alan ammattilaisista käydään koko ajan enenevässä määrin eikä kilpailun odoteta laantuvan. Myös sote-uudistus muuttaa tilannetta ja vaikuttaa kysyntään ja tarjontaan. Väestön ikääntymisen johdosta palveluiden tarve kasvaa ja huoltosuhde heikentyy ja, siksi alalle tarvittaisiin lisää vetovoimaisuutta ja pysyvyyttä. Etäteknologia kehittyy ja etätyöt lisääntyvät sosiaali- ja terveysalalla. Myös sellaisissa työtehtävissä, joissa sen ei ole ajateltu olevan mahdollista. Tämänkaltaisen mahdollisuuden etänä tehtävästä työstä odotetaan toimivan merkittävänä vetovoimana alalle. Digitalisaatio ja digitaalinen kehitys sekä muu teknologinen kehitys luo markkinoille uusia palvelukonsepteja ja uudenlaista osaamista. Kaikenlaiset etäpalvelut ja niiden kehittyminen ovat myös merkittäviä palvelujen viennin osalta myös ulkomaille. Sote-uudistuksen myötä yritysten osuus palvelujen tuottamisesta kasvaa ja siksi on varmistettava erilaisin täsmäkoulutuksin ja valmennuksin, että tarvittava liiketoimintaosaaminen löytyy ja sitä on tarjolla. (Tevameri 2017, 32-33.)

Terveys- ja sosiaalipalvelujen alalla on siis kysyntää erityisesti alan erityisasiantuntijoista ja sote-muutos valmistuessaan kiihdyttää kysyntää. Toimialalla toimivien yritysten tulee olla valmiita reagoimaan nopeasti alalla tapahtuviin muutoksiin ja digitalisaatioon sekä etäteknologiaan on hyvä panostaa jo nyt.

Vuokratyötä koskee kuitenkin kansainvälinen lainsäädäntö: vuokratyödirektiivi (2008/104/EY) ja vuokratyöstä on säädetty kaksi erityissäännöstä yleiseen

työsopimuslakiin (Engblom 2013, 169). Työsopimuslaissa määritellään vuokrattujen työntekijöiden työsuhteissa sovellettavat vähimmäistyöehdot seuraavasti: ”Jos työnantaja on vuokrannut työntekijänsä käyttäjäyritykseen työhön eikä työntekijänsä vuokrannut työnantaja ole sidottu 7 §:n 3 momentissa tarkoitettuun työehtosopimukseen eikä velvollinen noudattamaan työsuhteissaan yleissitovaa työehtosopimusta, on vuokratun työntekijän työsuhteessa sovellettava vähintään käyttäjäyritystä sitovan 7 §:n 3 momentissa tarkoitetun tai yleissitovan työehtosopimuksen määräyksiä.” (Työsopimuslaki 26.1.2001/55, 9 §.)

Selvennyksenä työsopimuslain 7 §:n 3 momentti: ”Työnantajan siirtäessä työntekijän tämän suostumuksella toisen yrityksen käyttöön, käyttäjäyritykselle siirtyvät oikeus johtaa ja valvoa työntekijää sekä ne työnantajalle säädetyt velvollisuudet, jotka liittyvät välittömästä työn tekemiseen ja sen järjestelyihin. Käyttäjäyrityksen on toimitettava työntekijän työnantajalle ne tiedot, jotka työnantaja tarvitsee velvollisuuksiensa täyttämiseksi”. (Työsopimuslaki 7 § 3mom.)

Hallituksen esityksessä eduskunnalle sote-maakuntien perustamista ja sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisen uudistusta koskevaksi lainsäädännöksi on käsitelty vuokratyövoiman tarpeellisuutta myös tapahtuvan sote-muutoksen aikana ja muutoksen jälkeen. Esityksen mukaan kunnat ja kuntayhtymät käyttävät josain määrin tälläkin hetkellä henkilöstövuokrausta täydentääkseen omaa sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilöstöään. Vuokratyövoimaa käytettäessä henkilöstövuokrausyritykseltä ei osteta sosiaali- ja terveystalveta, jolloin sen ei tarvitse ottaa vastuuta kyseisten palveluiden tuottamisesta. Sote-maakunta voisi tulevaisuudessa hankkia vuokratyövoimaa täydentääkseen omaa henkilöstöään. Esityksen mukaan vuokratyövoimaa voitaisiin käyttää myös terveydenhuoltolain 50 § tarkoitetussa ympärivuorokautisessa kiireellisessä hoidossa ja päivystyksessä, mikä tarkoittaa pykälän 2 soveltamista. Hallituksen ehdotus rajaisi vuokratun henkilöstön käyttöä kuitenkin siten, että vuokratyövoimaa saisi käyttää jatkossa vain omaa henkilöstöä täydentävänä, kuten ympärivuorokautisessa yhteispäivystyksessä vuokrattua henkilöstöä saisi olla täydentämässä omaa henkilökuntaa. Tällä hetkellä vuokratyövoiman käyttöä ei selitä väestötiheys tai mikään muukaan sijaintiin perustuva seikka, vaan se liittyy vallitsevaan toimintakulttuuriin ja henkilöstön saatavuusongelmiin. Vuokralääkäreihin on päädytty monella alueella siksi, että virassa olevat lääkärit eivät ole olleet kovin

halukkaita päivystystyöhön. Jos taas päivystysvelvoitetta kasvatetaan se saattaisi karkottaa virassa olevia lääkäreitä muihin tehtäviin esimerkiksi yksityiselle puolelle. Sote-maakuntien on jatkossa huomioitava entistä tarkemmin lääkäri työvoiman saataavuuteen liittyvät riskit, koska palvelutuotannon jatkuvuus ja laatu on voitava taata kaikissa tilanteissa. (Hallituksen esitys eduskunnalle 2020, 326–327, 552–553.)

Hallituksen esityksessä eduskunnalla sote-uudistuksesta on käytetty esimerkkinä Keski-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin yhteispäivystyksen yleislääkäritoimintaa. Siellä käytetään merkittävästi vuokratyövoimaa. Esimerkiksi yleislääkäripäivystys hoidetaan Keski-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä pääasiassa vuokratyövoimalla. Sote-uudistuksen voimaantultua tämän ehdotuksen mukaisesti tämänkaltainen toiminta ei olisi lainmukainen, vaan Keski-Pohjanmaan sote-maakunnan pitäisi kasvattaa oman henkilökuntansa osuutta huomattavasti. Uudistuksen astuessa voimaan Keski-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin olisi reagoitava välittömästi, koska rekrytoinnit uusista lääkäreistä olisi saatava heti käyntiin, jotta päivystysvelvoite saataisiin toteutettua lainmukaisesti. Toisenlaisessa tapauksessa on käytetty esimerkkinä Kymsoten toimintaa, jossa Kymsote ostaa päivystyksen avuksi lääkäri työvoimaa Medipulssi Oy:ltä. Sote-uudistuksen jälkeen tämänkaltainen henkilöstövuokraus olisi edelleen sallittua. Sallittua siksi, että sote-uudistus sallii henkilöstövuokrauksen, kun on kyse sote-maakunnan oman henkilöstön täydentämisestä. (Hallituksen esitys eduskunnalle 2020, 330.)

Hallituksen esityksessä eduskunnalle sote-uudistuksesta on tutkittu sosiaali- ja terveydenhuollon ostopalveluhankintoja vuonna 2018 suhteessa käyttökustannuksiin, kunta-kohtaisesti. Esimerkiksi Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä perusterveydenhuollon vuodeosastohoidossa on käytetty vuokratyövoimaa 8,9 % ja erikoissairaanhoidossa 20,5 %. Helsingissä perusterveydenhuollon vuodeosastohoidossa on vuokratyövoimaa käytetty 0,0 % ja erikoissairaanhoidossa 5,2 %. Satakunnassa perusterveydenhuollon vuodeosastolla vuokratyövoimaa on ollut 0,5 % ja erikoissairaanhoidossa 0,9 %. Alueelliset erot vuokratyövoiman käytössä ovat huomattavia. Ostopalveluhankinnat tarkoitavat euroissa mitattuna seuraavaa: Pirkanmaa 8,9 % = 6 869 000 euroa ja erikoissairaanhoito 156 200 000 euroa. Helsinki 0,0 % = 0e ja erikoissairaanhoito 5,2 % = 49 891 000 euroa. Satakunnassa 0,5 % = 212 000e ja erikoissairaanhoito 0,9 % = 2 792 000 euroa. Henkilöstövuokraus vuonna 2018 kuntien toiminnassa on ollut

esimerkiksi Pirkanmaalla 14 125 000euroa, Helsingissä 72 217 000euroa ja Satakunnassa 12 527 000euroa. (Hallituksen esitys eduskunnalle 2020, 331–333.)

Henkilövuokraukseen sosiaali- ja terveysalalla vaikuttaa voimakkaasti jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö. Sosiaali- ja terveysministeriö on myös kirjannut asian omaan strategiaansa 2030. Maailmanlaajuiset megatrendit, kuten muuttuva väestörakenne ja globalisaatio, työn murros ja teknologinen kehitys sekä osallistuva yksilö ovat asioita, joihin pitää varautua strategisesti. Väestörakenne muuttuu Suomessa, kun väestö ikääntyy ja syntyvyys laskee. Myös ilmastonmuutos ja rajat ylittävät terveysuhat, kuten koronavirus aiheuttavat yhteiskunnallista epävarmuutta. Työn murros on kytköksissä teknologiseen kehittymiseen. Se vaikuttaa kuluttajien väliseen kanssakäymiseen sekä ihmisten tapoihin tehdä työtä. Työn muoto, sisältö ja merkitys muuttuvat. Osallistuva yksilö perustuu pohjimmiltaan siihen, että ihminen haluaa tuntea itsensä osalliseksi ja merkitykselliseksi. Sosiaalinen media ja digitaaliset palvelut tarjoavat entistä enemmän mahdollisuuksia ihmisille osallistua ja kuulua ryhmään. Ihminen on voimavara, jonka toimintakyvystä täytyy huolehtia ja se takaa yhteiskunnalle kestävyyttä ja vakautta. Erilaiset ihmiset, erilaiset lähtökohdat ja nykyiset toimintatavat ovat perusta tasapainoiselle yhteiskuntakehitykselle. (Sosiaali- ja terveysministeriön www-sivut 2021.)

Sote-muutos vaatii myös erityistä huomiota strategiatyössä terveydenhuollon alalla. Sote-uudistus tulee muuttamaan koko alan käytäntöjä sen toteutuessa. Uudistuksen perusajatuksena on, että ihmisten saamat sosiaali- ja terveydenhuollon peruspalvelut paranevat ja niiden palveluiden järjestäminen siirretään kunnilta hyvinvointialueille. Uudistuksella pyritään vastaamaan yhteiskunnan muutoksiin niin, että muutokset tehdään ihmiskeskeisesti. Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita halutaan tarjota kaikille yhdenvertaisesti ilman, että hoitoon pääsyä joutuu odottamaan. Uudistuksen painopiste on peruspalveluissa ja ennaltaehkäisevässä terveydenhuollon työssä. (Sote-uudistuksen www-sivut 2021.) Se tulee vaikuttamaan radikaalisti myös vuokratyövoiman käyttöön ja sen rajoittamiseen. Nykyisellä toimintatavalla kunnat ovat saaneet itse päättää vuokratyövoiman käytöstä, mutta sote-uudistuksen toteutuessa vuokratyövoiman käyttöä tullaan vähentämään ja työntekijät pyritään palkkaamaan suoraan työsuhteeseen työnantajan kanssa.



Digitalisaatio ja teknologinen kehitys mullistavat maailmaa ja ihmisten toimintatapoja. Ihminen on keskiössä digitalisaatioon liittyvässä kehityksessä. Sen avulla toimintatapoja pyritään muuttamaan helpommiksi, helpottamaan tiedon saantia, pystytään tekemään parempia valintoja ja saamaan parempia palveluja. Sosiaali- ja terveydenhuollossa esimerkiksi Kanta-palvelu on erinomainen esimerkki digitalisaatiosta. (Sosiaali- ja terveysministeriön www-sivut. 2021.) Sosiaali- ja terveysministeriö on tehnyt digitalisaatiolinjaukset 2025 vuonna 2016. Linjauksessa on mainittu, että Suomi on yksi maailman kärkimaista julkisissa sähköisissä palveluissa ja meillä on EU-maiden paras digiosaaminen. Edellytykset ovat siis kunnossa, kunhan muistetaan pitää ihminen ja asiakas keskiössä. Sosiaali- ja terveyspalvelujen linjauksissa tavoitteena on, että kansalainen voi asioida sähköisesti ja tuottaa tietoja omaan ja ammattilaisten käyttöön. Asiakas- ja potilastiedot saadaan ammattilaisten käyttöön riippumatta organisaatiorakenteesta tai tietojärjestelmistä. Sähköiset tiedonhallinnan ratkaisut lisäävät tehokkuutta. (Sosiaali- ja terveysministeriön digitalisaatiolinjaukset 2025.) Digitalisaatio on isossa roolissa myös kehittämistyön kohdeorganisaatiossa. Tulevaisuuden suunnitelmissa on palkata etälääkäreitä palkkalistoille. Koronaviruspandemia on lisännyt etälääkäreiden vastaanottoja pakotetusti ja digitalisaation tuomat sovellukset ja applikaatiot helpottava työn toteuttamista. Tässä on erityisen tärkeä strateginen painoarvo.

## 6.2 Henkilöstövuokrauksen määritelmä

Henkilöstövuokrauksella, eli työvoiman vuokrauksella tarkoitetaan sellaista tilannetta tai järjestelyä, jossa työnantaja, kuten tämän kehittämissuhteiden kohdeorganisaatio, siirtää oman työntekijänsä toisen työnantajan käyttöön työskentelemään tämän johdon alaisena. Vuokratyössä eli henkilöstövuokrauksessa on aina kolme osapuolta. Osapuolet ovat vuokrausyritys, vuokratyöntekijä sekä käyttäjäyritys. Käyttäjäyrityksen ja vuokratyöntekijän välille ei synny sopimussuhdetta, vaan vuokrausyritys ja työntekijä solmivat työsuhteen ja vuokrausyrityksellä on asiakkuussuhde käyttäjäyritykseen. Vuokrausyrityksellä tarkoitetaan siis luonnollista henkilöä tai oikeushenkilöä, joka solmii työsuhteen ja asettaa työntekijänsä tekemään työtehtäviä käyttäjäyrityksen alaisina. Vuokratyöntekijä on työsuhteessa vuokrausyritykseen ja vuokratyöntekijän on tarkoitus työskennellä käyttäjäyrityksen johdon alaisena. Käyttäjäyritys on

luonnollinen- tai oikeushenkilö, jonka valvonnassa vuokratyöntekijä työskentelee. (Hietala, Kaivanto & Schön 2014, 14-15.)

Vuokratyö ei ole alihankintaa tai aliurakointia, koska vuokratyössä ei osteta tuotantoa tai palveluita siten, että työntekijät suorittavat työnsä oman työnantajansa johdolla. Vuokratyöntekijä on työsuhteessa vuokrausyritykseen, vaikka työskenteleekin käyttäjäyrityksessä. Vuokrausyritys vastaa työnantajavelvoitteista vuokratyöntekijästä ja käyttäjäyritys on vastuussa johtaa ja valvoa työntekoa sekä järjestää ne säädetty velvollisuudet, jotka liittyvät välittömästi työn tekemiseen. Käyttäjäyritys maksaa sopimuksessa olevan korvauksen vuokrausyritykselle vuokratun työntekijän työpanoksen mukaisesti ja vuokrausyritys maksaa työntekijän palkan työsopimuksen mukaisesti. (Hietala ym. 2014, 14-15.)

Vuoden 1994 alusta alkaen työvoiman vuokrausta ei ole rajoitettu Suomessa lainsäädännöllä. Terveys- ja huollon palvelujen tuottaminen on luvanvaraista ja sitä säädelään lailla (152/1990), mutta terveydenhuollon henkilökunnan vuokraaminen terveydenhuollon palveluita tuottaville yksilöille ei ole. Se johtuu siitä, että palveluja ei anneta suoraan potilaalle vuokrausyrityksen toimesta vaan tilaajana olevalle terveydenhuollon yksikölle. (Hietala, ym. 2014, 24.)

Henkilöstövuokrauksen kattojärjestö HPL eli Henkilöstöpalveluyritysten liitto toimii henkilöstöpalvelualan edunvalvojana ja kehittäjänä. Kattojärjestön mukaan henkilöstöpalveluyrityksillä on tärkeä rooli työmarkkinoiden toimivuuden varmistajana. Henkilöstövuokrausyritykset vuokraavat ja välittävät osaavaa työvoimaa yrityksille ja tarjoavat omille työntekijöilleen monipuolisesti uusia töitä. Henkilöstöpalveluala on HPL:n internet sivuston mukaan merkittävä työllistäjä Suomessa sekä suomalaisen hyvinvoinnin rakentaja. Vuokratyöntekijät yleisesti ottaen viihtyvät työssään hyvin ja HPL on tehnyt tutkimuksen, jonka mukaan 88 % vastanneista suosittelee vuokratyötä tuttavilleen, 70 % vuokratyöntekijöistä on innostunut työstään, 68 % työntekijöistä työllistyi alle kahdessa viikossa. Vastaajia oli yhteensä 7165. HPL:n mukaan tyypillinen vuokratyöntekijä on seuraavanlainen. Nainen (62 % vuokratyöntekijöistä), alle 25-vuotias (37 % vuokratyöntekijöistä), toisen asteen koulutus (52 % vuokratyöntekijöistä), asuu pääkaupunkiseudulla (35 %) ja työskentelee kaupallisella alalla (33 %). Vuokratyötä tehdään siksi, että voi itse valita työajan ja -paikan, halutaan saada

monipuolista työkokemusta, päästään oppimaan uutta ja saadaan mielenkiintoisia työtehtäviä. (Henkilöstöpalveluyritysten liiton www-sivut, 2021.)

### 6.3 Kohdeorganisaation alan erityispiirteet

Sosiaali- ja terveysalalla on vuonna 2017 työskennellyt yhteensä 394 236 työntekijää, joista 87 % on naisia. Yksityinen sote-palveluala on Suomessa erittäin suuri ja merkittävä työllistäjä. Se on huomattavasti suurempi kuin esimerkiksi rahoitus- ja vakuutusala tai talonrakennusteollisuus. Näin ollen sote-alalla on paljon kapasiteettiä, resursseja ja suuri markkina. Yrittäjiä sote-alalla on ollut vuonna 2017 yhteensä 12 540. Sote-palvelualalla on myös erittäin paljon ammatinharjoittajia. Esimerkiksi lääkäri voi olla ammatinharjoittaja ja päästä sitä kautta töihin alan suurimpiin yrityksiin. Vuonna 2018 tilastokeskuksen mukaan sote-alalla oli yhteensä 11 353 yritystä (ammatinharjoittajaa). (Tevameri 2017, 55-58.)

Sosiaali- ja terveydenhuollossa isona haasteena on osaajien saatavuus. Sote-alalle on arvioitu tarvittavan 15 vuoden aikana jopa 200 000 uutta osaajaa vastaamaan kasvavaan palvelutarpeeseen. Rekrytointihaasteet ovat sosiaali- ja terveysalalla huomattavasti yleisempiä, kuin toimialoilla keskimäärin. Jopa puolet toimipaikoista on kokenut rekrytointihaasteita sote-alalla. Eniten pulaa on sosiaalityön erityisasiantuntijoista, ja ylilääkäreistä ja erikoislääkäreistä. Joidenkin ammattiryhmien kohdalla alueelliset erot ovat myös suuria. Sote-alan työmarkkinoiden kilpailutilannetta on arvioitu vuoteen 2022 ja silloin odotetaan olevan suurta kysyntää esimerkiksi yleislääkäreistä. Sote-alan vetovoimaa sekä pitovoimaa tulee pyrkiä kasvattamaan. (Tevameri 2017, 59-63.)

Uudet tavat tehdä työtä on globaali ilmiö, jota koronaviruspandemia on osaltaan nopeuttanut. Ihmiset ovat siirtyneet tekemään töitä etänä ja sama koskee myös lääkäreitä. Lääkärit pitävät entistä enemmän etävastaanottoja ja tekevät diagnooseja etänä. Vuokratyön tekemisen syytä sote-alalla voi olla useita. Esimerkiksi oman työajan sopeuttaminen yksityiselämän kanssa, työntekemisen paikan valitseminen ja sopiva määrä töitä. Oikarinen Merja, Ollila Annika ja Partanen Tuula ovat tutkineet asiaa omassa ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössään vuonna 2020 ja päässeet seuraaviin johtopäätöksiin. Yleisimmät syyt vakituisen työn vaihtamiseksi vuokratyöhön

sote-alalla olivat oma päätösvalta, vakituisen työsuhteen joustamattomuus, vaihtelunhalu sekä palkkataso. Päätösvalta määrittellä oma työ- ja vapaa-aikansa nousi tutkimuksen yhdeksi tärkeimmäksi syyksi tehdä vuokratyötä sote-alalla. Myös vapaus määrittää se, missä ja milloin työskentelee, oli yksi syy vuokratyön tekemiselle. (Oikarinen, Ollila & Partanen 2020, 53-54.)

Oikarinen, Ollila ja Partanen saivat tutkimukseensa yhteensä 207 vastausta. Vastaajien ikäjakauma painottui eniten 35-40 vuotiaisiin ja kaikista vastaajista yli 56 % oli vaihtanut vakituisen työnsä vuokratyöhön. Oikarinen ym. olivat jaotelleet vastaajat ikäluokittain ja eniten vakituisesta työsuhteesta vuokratyöhön vaihtaneita oli ikäluokissa 41-45 vuotiaat sekä 35-40 vuotiaat. Trendi oli laskusuhdanteessa iän kasvaessa. Syistä vaihtaa vakituinen työ palkkatyöhön nousi yleisimmiksi oma päätösvalta (52 %), halu tutustua eri työpaikkoihin (40 %) sekä palkkataso (34 %). Valinnanvapaus, eli oma päätösvalta suunnitella ja räätälöidä oma yksityiselämä työelämän kanssa yhteensopivaksi nousi myös tutkimuksen avoimissa vastauksissa esille useimmin. Tutkitut antoivat paljon arvoa sille, että työ ei välttämättä ole sidottua aikaan tai paikkaan. Sen kerrottiin lisäävän suuresti myös työhyvinvointia. Itsessään työhyvinvointi taas koostuu useasta eri asiasta, kuten valinnanvapaudesta, työyhteisöstä, työntekijän arvostamisesta, jaksamisesta ja palkkauksesta. Suurin osa tutkimukseen vastanneista ei ollut halukas vaihtamaan alaa kokonaan (61 %) ja tutkimuksen tekijät analysoivat, että ne, jotka vastasivat, etteivät ole vaihtamassa alaa olivat myös arvioineet työhyvinvointinsa vuokratyössä korkealle. Vuokratyön hyvinä puolina työhyvinvoinnin lisäksi nousivat palkkaus ja mahdollisuus lisätienesteihin. Kohonnut palkka pienemmällä vastuulla ja vähemmällä työmäärällä nostettiin vuokratyön hyväksi puoliksi. Huonoina puolina vuokratyössä nousi yllättäen koko maailmaa vuonna 2020 ravistellut COVID-19 pandemia. Haasteina koettiin vuokratyön jatkuminen ja saatavuus. Myös eriarvoinen kohtelu työpaikoilla vakituisen työntekijän ja vuokratyöntekijän välillä nousi vuokratyön tekemisen huonona puolena esille. (Oikarinen ym. 2020, 34-48.)

## 7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

### 7.1 Tutkimuksen toteutus

Tämä opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Tiedonhankintakeinona käytettiin teemahaastattelua. SWOT-analyysi toteutettiin ensin kohdeorganisaation johdon sekä henkilöstön kanssa, jonka jälkeen toteutettiin PESTE-analyysi. SWOT- ja PESTE-analyysien jälkeen haastateltiin neljää eri terveydenhuollon edustajaa puhelinhaastatteluilla. Tällä tavoin kerättiin tietoa olemassa olevasta markkinasta.

SWOT-analyysi toteutettiin erikseen yrityksen johdolle ja henkilöstölle. Ensin pohdittiin nykytilannetta perinteisellä nelikenttämallilla, jonka jälkeen tehtiin sama analyysi tulevaisuudesta. Nykytilanne tulee olla ensin selvillä, ennen kuin voidaan suunnitella tulevaisuutta. Johdon ja henkilöstön avulla kerättiin tietoa jokaiseen kohtaan mahdollisimman suuri määrä ja sen jälkeen ne tiivistettiin tärkeimmiksi kohdiksi, jotka nousivat eniten esille. SWOT-analyysikartta valmisteltiin ennen haastatteluja. Johto haastateltiin ensin, jonka jälkeen henkilöstö. Tiedonkeruu tehtiin Teams-haastatteluilla fokusryhmissä. Kysymykset (LIITE 1-2) laadittiin ennakkoon, mutta niiden järjestys saattoi muuttua haastattelun aikana. Henkilöstö haastateltiin omana fokusryhmänään ja johto omanaan. Teams-teemahaastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, jotta niihin voitiin palata jälkikäteen.

PESTE-analyysi toteutettiin yrityksen johdon ja henkilöstön kanssa yhteistyössä niin, että tutkija osasi ottaa kaikki osa-alueet huomioon. Aluksi luotiin siis taulukko (LIITE 3), johon johtoa ja henkilöstöä pyydettiin listaamaan asioita poliittisista, taloudellisista, sosiokulttuurisista, teknologisista, ekologisista tekijöistä. Taulukkoon palattiin ryhmähaastattelussa ja asiat käytiin siinä läpi. Uusia ajatuksia odotettiin nousevan esille vielä haastattelun aikana. Haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin. Teoriatietoa käytettiin myös hyödyksi.

Fokusryhmähaastattelussa osallistujia on useampia, useimmiten noin 6 henkilöä. Ryhmässä tehtävän haastattelun etuna onkin ryhmän dynamiikka. Se vie keskustelut uusille, mahdollisesti syvällisemmille tasoille ja se on selkeä etu yksilöhaastatteluihin

nähdessä. Fokusryhmämenetelmässä voidaan käyttää apuna teemalistaa samoin kuten teemahaastattelussa ja monesti on hyvä, että keskustelua johtaa organisaation ulkopuolinen henkilö. Ensin asetetaan tavoitteet, eli määritellään mitä tietoa haastattelusta halutaan saada ja sen jälkeen päätetään minkä tyyppisiä osallistujia ryhmään halutaan. Sisäisten fokusryhmien tyyppisiä ovat esimerkiksi työntekijöiden fokusryhmät tai johdon fokusryhmät. (Ojasalo ym. 2015, 106-112.)

Neljälle eri sairaanhoitopiirien rekrytointivastaaville pidettiin yksilöteemahaastattelut, joilla kartoitettiin alan kysyntää ja sote-muutoksen tuomia mahdollisuuksia ja ongelmia. Haastattelut toteutettiin puhelimitse. Rekrytointivastaavat, eli ylilääkärit ja toimitusjohtajat kontaktoitiin ensin puhelimitse, jonka jälkeen heille lähetettiin sähköpostilla pääkysymykset (LIITE 4) haastateltavista asioista ja herätettiin luottamusta. Puhelun aikana sovittiin uusi soittoaika varsinaista haastattelua varten. Tällä tavoin saatiin kartoitettua alan nykytilannetta ja mahdollisia tulevaisuuden kuvia yrityksen omistajille tueksi strategiatyöhön mahdollisimman laajasti maantieteellisesti.

## 7.2 Teemahaastattelujen tulokset

SWOT-analyysin tarkoituksena on selvittää kohdeorganisaation sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä mitä ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia on olemassa. SWOT-analyysi on rajattu henkilöstövuokrauksen näkökulmaan. SWOT-analyysia tehtiin kaksi kappaletta. Toinen kohdennettiin tietoisesti suoraan yrityksen johdolle ja toinen erikseen henkilöstön fokusryhmälle. Johto haastateltiin ennen avainhenkilöiden fokusryhmää. Kohdeorganisaation henkilöstörakenteen takia johdon fokusryhmähaastatteluun osallistui organisaation molemmat johtajat ja henkilöstön fokusryhmähaastatteluun osallistui kaksi organisaation avainhenkilöä. Analyysin tekeminen ei ollut johdon fokusryhmälle ennestään tuttua. Termit avattiin muutamaa päivää ennen varsinaista haastattelua johdolle sekä mitä SWOT-analyysimenetelmällä halutaan saavuttaa. Henkilöstön fokusryhmän toiselle osallistujalle SWOT-analyysimenetelmä oli jo ennestään tuttu, mutta termit avattiin yhtä lailla kaikille osallistujille jo muutamaa päivää ennen haastattelua (LIITE 1-2). SWOT-analyysin teemahaastattelussa keskityttiin ensin nykyhetken vahvuuksiin, heikkouksiin, mahdollisuuksiin ja uhkiin henkilöstövuokrauksen näkökulmasta. Tämän jälkeen keskusteltiin vielä samoista asioista tulevaisuuden

näkökulmasta, jolloin nousi huomattavan paljon samoja asioita ja jonka miettiminen oli selkeästi hankalampaa. Molemmat teemahaastattelut nauhoitettiin ja kehittämistyön tekijä teki muistiinpanoja haastattelun edetessä. Haastattelun lopuksi käytiin vielä yhdessä läpi SWOT-analyysin nelikenttä ja mitä kehittämistyön tekijä oli sinne kirjannut. Yhteenvedon aikana molemmissa haastatteluissa nousi vielä muutamia uusia asioita.

Taulukko 7. Kohdeorganisaation SWOT-analyysi nykyhetkessä

<p><b>Vahvuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ketterä organisaatio</li> <li>✓ Itseohjautuvat tiimit</li> <li>✓ Henkilökohtainen palvelu</li> <li>✓ Matala byrokratia</li> <li>✓ Työntekijöiden ammattitaito korkealla</li> <li>✓ Rahoituksen näkökulmasta hyvä pääoma ja vahva tase</li> <li>✓ Asiakaspalvelu hyvää</li> <li>✓ Tiimit kyvykkäitä päätöksentekoon ilman johtajia</li> <li>✓ Markkinointi</li> <li>✓ Sosiaalinen media</li> <li>✓ Henkilökemiat</li> <li>✓ Avoimuus organisaatiossa</li> </ul>	<p><b>Heikkoudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisaatio tuntemattomampi, kuin kilpailijat</li> <li>- Vähemmän varaa markkinoida, kuin isommilla yrityksillä</li> <li>- Kilpailijoilla laajemmat kontaktit</li> <li>- Isommat organisaatiot koetaan turvallisemmiksi</li> <li>- Niukat resurssit työntekijöissä</li> <li>- Henkilöstövuokrauksen myynnin-kouluttaminen sote-alalla</li> <li>- Työntekijöiden kouluttaminen</li> <li>- Hintakilpailukyky</li> </ul>
<p><b>Mahdollisuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Digitalisaatio</li> <li>➤ Kansainvälinen rekrytointi</li> <li>➤ Lääkärivaje suuri</li> <li>➤ Vuokratyötä tekeville lääkäreille tarvetta markkinassa</li> <li>➤ Järkevä ja läpinäkyvä hinnoittelu</li> <li>➤ Digitalisaation mahdollistama etä-vastaanotto palvelu</li> <li>➤ Rehellinen ja selkärankainen toiminta</li> <li>➤ Etäpalveluiden tarjonta B2B</li> <li>➤ Digisairaala</li> </ul>	<p><b>Uhat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Isot kilpailijat markkinassa</li> <li>○ Julkisen puolen asenne</li> <li>○ Sote-muutos</li> <li>○ Hintakilpailukyky</li> <li>○ Lääkäreiden saanti haasteellista</li> <li>○ Yksi huono kokemus ja mahdollisuus menettää iso asiakkuus</li> <li>○ Ihmistuntemus</li> <li>○ Epäonnistunut rekrytointi riskialtista</li> <li>○ Työpaikkojen sijainti ja osaamisen kohtaaminen</li> <li>○ Avainhenkilöstön rajallisuus</li> </ul>

Molempien fokusryhmien SWOT-analyysit on kerätty taulukkoon 7. Analyysin tekeminen antoi kehittämistyön tekijälle hyvin lisää tietoa spesifisti alalla olevista

ulkoisista asioista sekä organisaation sisällä tapahtuvista asioista. Samoja isoja asioita nousi esille sekä johdon että avainhenkilöiden fokusryhmähaastatteluissa.

Vahvuudeksi molemmat ryhmät nostivat heti teemahaastattelun aluksi organisaation ketterän rakenteen. Matala byrokratia kohdeorganisaation sisällä helpottaa asiakkaiden asiointia ja toiminta on läpinäkyvää. Isoksi vahvuudeksi kohdeorganisaatiossa koettiin myös tiimien itseohjautuvuus. Tiimeissä on hyvin toimivat henkilökemiat ja tiimien sisällä pystytään tekemään päätöksiä ilman johdon puuttumista asioihin. Kehittämistyön tekijä havainnoi erityisesti avainhenkilöiden teemahaastattelun aikana, että avainhenkilöt todella täydentävät toisiaan ja ovat toisilleen suorapuheisia ja avoimia. Kohdeorganisaatiossa on panostettu markkinointiin ja se on alkanut molempien fokusryhmien mukaan näkyä. Sosiaalinen media ja Googlen mainonta on kantanut hedelmää ja johdon mukaan markkinointiin on panostettu paljon. Rahoituksen näkökulmasta vahvuudeksi nostettiin myös organisaation hyvä pääoma ja vahva tase.

Heikkoudeksi nousi heti molempien haastattelujen aluksi sama asia, joka ajateltiin myös isoksi vahvuudeksi eli kohdeorganisaation koko. Isommat toimijat ovat tunnetumpia, kuin pienemmät toimijat ja isommilla toimijoilla on laajemmat kontaktit sairaaloihin ja yksityisiin lääkäriasemiin. Selkeänä heikkoutena nousi esiin myös raha. Isommat organisaatiot kykenevät panostamaan enemmän rahaa investointeihin ja mainontaan, kuin pienemmät toimijat. Myös hintakilpailuun on kohdeorganisaatiossa välillä vaikea vastata, koska isommat organisaatiot pystyvät myymään tuotteitaan ja palveluitaan edullisemmin hinnoin. Isommat organisaatiot koetaan myös turvallisemmiksi, vaikka kohdeorganisaation taloudelliset asiat ovat kunnossa. Avainhenkilöiden sekä johdon teemahaastatteluissa heikkoudeksi nousi myös työntekijöiden ja johdon kouluttaminen. Kaikilla on paljon töitä ja kouluttamiseen ei ole ehditty panostaa tarpeeksi.

Mahdollisuudeksi haastatteluissa nostettiin ensimmäisenä digitalisaatio ja sen luomat mahdollisuudet. Lääkäreiden etävastaanotto ja digisairaalan toiminta koetaan kohdeorganisaatiossa suureksi mahdollisuudeksi ja siihen on päätetty panostaa. Tässä tapauksessa lääkärin maantieteellinen sijainti ja potilaan maantieteellinen sijainti eivät tulisi esteeksi, vaan lääkäri voisi etävastaanotollaan tehdä arvion ja diagnoosin sekä kirjoittaa mahdollisen reseptin. Lääkäri voisi työskennellä esimerkiksi Helsingissä ja



potilas sijaita Kajaanissa. Kansainvälinen rekrytointi ja lääkäreiden tuominen EU:n sisältä Suomeen töihin koetaan isoksi mahdollisuudeksi. Kohdeorganisaatio kielikouluttaa itse ulkomailta tulevia lääkäreitä ja kokee, että tällä pystyttäisiin vastaamaan lääkärivajeeseen. Vuokratyötä tekeville lääkäreille on selkeä tarve vallitsevassa markkinatilanteessa ja se on selkeä mahdollisuus sekä markkinarako. Läpinäkyvä hinnoittelu asiakkaan suuntaan sekä hyvin rehellinen ja selkärankainen toiminta, jossa tehdään mitä luvataan, on kohdeorganisaation mahdollisuus isompia toimijoita vastaan.

Isoimpana uhkana nykyhetkessä koetaan isot kilpailijat, joilla on enemmän rahaa, kontakteja ja tunnettavuutta. Kohdeorganisaatio joutuu organisaatiorakenteensa vuoksi tukeutumaan muutamaamaan avainhenkilöön organisaatiossa ja se on selkeä uhka. Jos yksi avainhenkilöistä joutuisi syystä tai toisesta lähtemään organisaatiosta, jättää se hetkelisestään suuren aukon organisaation toimintaan ja uuden rekrytoiminen ja kouluttaminen nopealla aikataululla on haasteellista. Uhkana koetaan myös rekrytoinnin ja henkilöstövuokrauksen riskialttius. Yksi huono rekrytointi asiakkaalle tai epäonnistunut henkilöstövuokraus voi vaikuttaa koko suureen asiakkuuteen ja on mahdollisuus menettää koko asiakkuus yhden huonon kokemuksen takia. Työpaikkojen fyysinen sijainti ja erikoisosaaminen eivät usein kohtaa, joten se koetaan uhkana. Erikoislääkärin saaminen pääkaupunkiseudulta työskentelemään Kajaaniin on haasteellista. Käynnissä oleva sote-muutos koetaan kohdeorganisaatiossa myös uhkana, koska ei vielä tiedetä varmuudella, miten se tulee vaikuttamaan henkilöstövuokraukseen ja rekrytointeihin.

Erikseen tehtyyn SWOT-analyysiin tulevaisuuden näkökulmasta nousi yhteen paljon samoja asioita, joita oli jo nykyhetken keskittyneessä analyysissä. Vahvuudeksi koettiin tulevaisuutta ajatellen innovatiivinen asenne sekä näkyvyyden lisääminen ja edelleen digitalisaation mahdollistamat asiat tulevaisuudessa. Heikkoudeksi nousi raha. Halu innovoida ja kehittää omaa toimintaa ovat kohdeorganisaatiossa korkealla sekä henkilöstön, kuin johdon sisällä, mutta se vaatii rahaa. Osa uusista ideoista ja innovaatioista jää pienestä kiinni ja toteuttamatta. Maahanmuuttoviraston hidas toiminta ja lääkäreiden saaminen ulkomailta Suomeen on hankaloitunut, eikä helpotusta asiaan ole nähtävissä ja se koetaan myös heikkoutena. Tulevaisuudessa mahdollisuudeksi nousi kaikkein voimakkaimmin digitalisaatio. Kukaan ei vielä tiedä mitä kaikkea se mahdollistaa, mutta tiedetään mitä kaikkea se on jo mahdollistanut lyhyessä ajassa lähes jokaisella toimialalla. Mahdollisuudeksi tulevaisuudessa koettiin

avainhenkilöstön SWOT-analyysissä vuokratyön maineen positiivinen kehitys ja siinä piilevä potentiaali. On havaittavissa vuokratyön vanhentuneen leiman poistumista asiakkaissa. Myös suurten ikäluokkien ikääntyminen koettiin mahdollisuudeksi, koska silloin tarvitaan lisää työvoimaa ja lääkäreitä.

### 7.3 Toimintaympäristöanalyysi

Toimintaympäristöanalyysi toteutettiin haastattelemalla kohdeorganisaation johtoa sekä avainhenkilöitä samassa Teams-haastattelussa 28.4.2021. Haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin ja kehittämistyön tekijä teki muistiinpanoja koko haastattelun ajan. Haastattelun lopuksi nostettiin esille vielä tärkeimmät muutosajurit jokaiseen PESTE-analyysin kohtaan. Johto ja avainhenkilöt perehdyttiin erikseen sähköpostitse PESTE-analyysimenetelmässä esitettäviin pääkohtiin ja kysymyksiin etukäteisesti niin, että johto ja avainhenkilöt olivat ehtineet ajattelemaan ja listaamaan asioita etukäteen (LIITE 3). Johtoa ja avainhenkilöstöä päädyttiin haastattelemaan PESTE-analyysiä varten yhdessä eikä erikseen, kuten SWOT-analyysiä tehtäessä. Kehittämistyön tekijä koki, että näin saadaan vietyä keskustelut syvemmälle tasolle ja hyödynnettyä ryhmädynamiikkaa. Kuviossa 8 kuvataan PESTE-näkökulmien tärkeimmät muutosvoimat.



Kuvio 8. PESTE-analyysin tärkeimmät muutosvoimat

Poliittiseksi muutosajuriksi haastattelun aikana nostettiin ensimmäisenä Suomen hallituksen asema. Jos olemassa oleva hallitus on Sosiaalidemokraattien tai Vasemmistoliiton johtama vasemmistohallitus, on silloin julkisen sairaanhoidon rahoitus selkeässä nosteessa. Jos hallitusta johtaa Kokoomus tai muu oikeistopuolue, niin valtion tukea ja rahaa ohjataan enemmän yksityisen puolen toimijoille. Kunnallinen puoli on isona asiakkaana tärkeämmässä roolissa pelkästään kohdeorganisaatiota ajatellen. Poliittisista syistä ulkomailta tuotavat lääkärit joutuvat käymään Tampereen yliopistossa tentissä osoittamassa kykynsä toimia lääkäreinä ja tähän prosessiin ja tenttiin pääsemiseksi on pitkät jonot. Työperäistä maahanmuuttoa pidettiin myös tärkeänä poliittisena muutosvoimana. Kohdeorganisaatio henkilöstövuokraa sekä suomalaisia että

ulkomailta tulevia lääkäreitä Suomessa ja pyrkivät osittain vastaamaan vallitsevaan lääkäripulaan työperäisellä maahanmuutolla.

Ekonomisissa eli taloudellisissa tekijöissä nousi esille Suomen talous ja sen tilanne. Suomi on tällä hetkellä velkaantunut lisää ja nykyinen hallitus pyrkii kääntämään velkaantumista noususuhdanteiseksi. Kaikkialta mistä on mahdollista, pyritään säästämään valtion velkojen maksamiseksi ja suunnan muuttamiseksi. Koronaviruspandemia on myös osaltaan ajanut taloutta alas ja työllisyys on kasvanut. Mitä enemmän Suomen valtiolla on antaa rahaa terveydenhuoltoon, sitä helpompi kohdeorganisaation on saada lääkäreitä vuokrattua. Julkisen puolen sairaanhoitopiirien on vaikea tehdä monivuotisia sopimuksia henkilöstövuokrauksien suhteen, koska tulevaisuuden ennakointi on tällä hetkellä erityisen hankalaa ja budjetoinnit tehdään usein vuodeksi kerrallaan. Lääkäreiden palkkakehitys nostettiin myös tärkeäksi muutosajuriksi. Lääkäreiden palkat ovat noususuhdanteessa ja lääkärit myös tiedostavat asian.

Sosiaalisena ja kulttuurisena tekijänä nousi tärkeimpänä työperäinen maahanmuutto. Yleisen asenteen työperäistä maahanmuuttoa kohtaan pitäisi parantua, jotta saataisiin helpommin Suomeen järkevää työperäistä maahanmuuttoa vastaamaan ikääntyvien lääkäreiden eläköitymiseen ja muun väestön tarpeisiin. Eläköityviä lääkäreitä ja erikoislääkäreitä on paljon Suomen kansallisen ikärakenteen takia ja nuorilla lääkäreillä on kiire erikoistua. Myös kaupungistuminen vaikuttaa. Nuoret lääkärit jäävät helposti yliopistosairaaloihin töihin ja niiden alueelle asumaan. Osittain siitä syystä maakuntiin ja pienempiin sairaanhoitopiireihin on hankalampi saada erikoisosajia töihin. Julkishallinnon hierarkia ja raskaat rakenteet vaikuttavat kulttuurisiin tekijöihin sairaaloissa ja sairaanhoitopiireissä. Sairaaloissa hierarkia toteutuu niin, että kokeneemmat lääkärit ja erityisesti erikoislääkärit ovat korkeampi-arvoisia, kuin yleislääkärit tai sairaanhoitajat. Sairaaloissa vallitsee siis voimakas hierarkia, joka on monilta muilta aloilta hälventynyt tai poistunut lähes kokonaan. Vanhemmat ja kokeneemmat lääkärit ovat myös muutosvastaisempia kuin nuoret.

Teknologisena tekijänä nousi haastattelussa ensimmäisenä julkishallinnon rakenteet, hierarkia ja kankeus. Teknologista kehitystä haastaa terveydenhuollon sekä erityisesti julkishallinnon muutosvastaisuus. Koronaviruspandemian myötä osa lääkäreistä on joutunut pakon sanelemana digitalisoitumaan ja se on ollut kehittämistehtävän

kohdeorganisaation silmin hyvä asia. Nuoret lääkärit ovat tuoneet esille, että he tarvitsevat enemmän koulutusta etätyön tekemiseen ja toivovat sitä osaksi lääketieteellistä koulutusta. On erilaista tutkia ja antaa diagnoosi potilaalle etänä kuin fyysisesti vastaanotolla. Hierarkia ja kankeus näkyvät myös lääketieteellistä koulutusta tarjoavissa organisaatioissa. Asiat halutaan tehdä siten, miten ne on aina tehty. Teknologian tuomat mahdollisuudet ovat kuitenkin rajattomia ja loistavia. Etävastaanottopalvelut ovat suuressa nosteessa ja se tuo kehittämistehtävän kohdeorganisaatiolle lisää mahdollisuuksia tarjota palveluitaan. Myös markkinointi on helpompaa ja jo melko pienellä vaivalla saadaan paljon näkyvyyttä markkinoinnissa. Sosiaalinen media mahdollistaa markkinoinnin silmin paljon asioita ja juuri markkinointiin kohdeorganisaatioissa on nyt panostettu. Kohdeorganisaatiolla ei ole omia teknisiä järjestelmiä, vaan se on riippuvainen järjestelmätoimittajista. Se koetaan kohdeorganisaatioissa hyvänä asiana, koska tällöin riskit ovat pienemmät, kun järjestelmät ja niiden toimivuus eivät ole omalla vastuulla.

Ekologisena ja ympäristöllisenä muutosvoimana nousi haastattelussa esille niin sanotun keskiluokan eli keskituloisten katoaminen. Koronaviruspandemia on vaikuttanut Suomen talouteen ja tuloeroihin. Ihmisiä on tällä hetkellä paljon työttöminä ja ihmiset syrjäytyvät, jonka kautta myös mielenterveys sairaudet lisääntyvät. Kuilu köyhien ja rikkaiden ihmisten välillä kasvaa. Ylempi keskiluokka ja hyvin toimeentulevat ovat paremmin lääkäreiden etäpalveluiden piirissä, koska niitä on tarjota enemmän yksityisellä sektorilla ja ylempällä keskiluokalla on varaa maksaa niistä palveluista. Julkisella puolella ei ole tarjota samanlaisia etävastaanottoja ja kunnallisia palveluita käyttävät asiakkaat joutuvat käymään asioimassa sairaaloissa. Etäpalveluiden myötä on saatu vähennettyä potilaiden fyysisiä käyntejä lääkäreiden vastaanotoilla, joka vaikuttaa hiilijalanjälkeen ja ekologiseen puoleen positiivisesti. Kehittämistehtävän kohdeorganisaation hiilijalanjälki on erittäin pieni ja se koetaan kohdeorganisaatioissa merkittäväksi ja tärkeäksi asiaksi.

#### 7.4 Sairaanhoitopiirien edustajien haastattelut

Kehittämistehtävän kohdeorganisaatiosta kehittämistyön tekijälle annettiin etukäteksi noin kymmenen eri sairaanhoitopiirin toimitusjohtajan tai asioista päättävän

henkilön yhteystiedot. Kehittämistyön tekijä haastatteli näistä neljä maantieteellisesti eri alueilla sijaitsevaa johtajaa, jotta saataisiin mahdollisimman suuri maantieteellinen otanta Suomen sairaanhoitopiirien toimintatavoista ja näkemyksistä lääkäreiden henkilöstövuokrauksesta sekä suorarekrytoinneista. Haastateltaviin oltiin yhteydessä puhelimitse, jonka jälkeen heille lähetettiin sähköpostilla pääpiirteet asioista, joita haastattelussa tullaan kysymään (LIITE 4). Sähköpostit lähetettiin myös luottamuksen herättämiseksi, jotta haastateltavat virkansa puolesta uskaltaisivat vastata esitettäviin kysymyksiin. Haastateltavat haastateltiin yksilöhaastatteluina. Kaikilla haastatelluilla oli virkansa puolesta paljon kokemusta haastateltavista asioista. Puheluita ei nauhoitettu, koska se olisi vähentänyt tai täysin sulkenut pois haastateltavat.

Haastattelut toteutettiin viikoilla 17-18 vuonna 2021. Opinnäytetyön tekijä teki puhe-  
linhaastattelujen aikana muistiinpanoja valmiiseen haastattelupohjaan, jossa oli valmiina kysymykset, joita haastateltaville esitettiin. Haastateltavien oikeita nimiä ei tässä kehittämistyössä käytetä heidän yhteisestä toiveestaan ja kysymysten arkaluonteisuudesta johtuen, vaan heidät on nimetty henkilöiksi H1, H2, H3 ja H4. H1 on maantieteelliseltä sijainniltaan Keski-Suomesta, H2 on Savosta, H3 on Länsi-Suomesta ja H4 edustaa haastatteluissa Uusimaata. Taulukossa 9 on nostettu esille haastateltavien merkittävimpiä kommentteja.

Taulukko 9. Sairaanhoidopiirien edustajien haastattelujen kommentteja

H1	H2	H3	H4
Henkilöstövuokraus tarpeellista ja lääkäreistä pulaa	Pienissä sairaanhoidopiireissä paljon tarvetta	Tärkeä lisä rekrytointeihin suoraan kunnilta	Henkilöstövuokraus hyvä vaihtoehto olla olemassa
Erikoisosaaminen ei kohtaa tarvetta	Avoin keskustelu henkilöstövuokrausyrityksen kanssa	Mitä kauempana yliopistosairaaloista, sitä vaikeampaa on rekrytoida	Kielitaito puutteellista
Työnjohto-oikeus haasteellista ajoittain	Vuokralääkärit usein nuoria ja liian heikosti perehdytettyjä	Lääkärille luvattu liikoja ja ei mahdollista tarjota tukea riittävästi	Jos ei ole opiskellut Suomessa, ei silloin tunne suomalaista terveydenhuoltojärjestelmää
Lääkäreiden henkilöstövuokrausta tarvitaan maakunnissa	Tarvetta vuokralääkäreille on ja tarve ei vähenemässä	Tekijöitä tarvitaan	Vain tilapäistä tarvetta
Yritysmaailman näkökulmasta henkilöstövuokrauksessa maksetaan vain tehdystä työstä	Erikoislääkäreistä pulaa	Vuokratyöntekijöiden kanssa helppompaa hallita resursseja	Paikkaamassa lomakausia ja sairauspoissaoloja
Vuokralääkärit lyhyitä ajanjaksoja, vaikka haluttaisiin sitouttaa omaan organisaatioon	Haluttaisiin sitouttaa paremmin omaan organisaatioon	Vuokratyöntekijöiden kanssa joudutaan vähemmän joustamaan	Terveydenhuollossa sitouttaminen tärkeää
Hintaerot pieniä suurien ja pienempien toimijoiden välillä	Hintaerot pieniä suurien ja pienempien toimijoiden välillä	Hinnat yleisesti ottaen korkealla	Tavattoman paljon kalliimpaa, kuin suoraan virkasuhteeseen rekrytoiminen
Hinta-laatusuhde ja sen myötä luottamuksen rakentuminen	Avoin keskustelu yhteys ja palautteen antaminen puolin ja toisin	Nopea lääkärin saanti muuttuviin tilanteisiin	Totuudenmukaista lääkäreiden välittämistä. Kerrotaan rehellisesti lääkärin osaamisen tasosta

Ensimmäisenä asiana haastateltavilta kartoitettiin yleisellä tasolla lääkäreiden henkilöstövuokrauksen mahdollisuudesta ja miten tärkeää tämänkaltainen mahdollisuus on olla olemassa. Kaikki haastateltavat riippumatta maantieteellisestä sijainnistaan olivat sitä mieltä, että mahdollisuus vuokrata lääkäri on tärkeä asia. Erityisesti pienemmissä sairaanhoitopiireissä vuokrauksen mahdollisuus on erittäin tärkeää. Osasyynä tähän oli H2 mielestä yliopistosairaaloiden voimakas veto voima tuoreille lääkäreille, jolloin pienempiin sairaanhoitopiireihin lääkäreiden ja erikoislääkäreiden saaminen saattaa olla hankalaa. Yliopistosairaaloissa opiskelevat lääkärit usein ostavat oman asunnon ja perustavat perheen opintojensa tai erikoistumisen aikana yliopistosairaalakaupungeista. Tämä sitouttaa heidät työskentelemään yliopistosairaaloissa ja vaikeuttaa heidän siirtymistään pienempiin sairaanhoitopiireihin töihin, vaikka palkka voisi olla parempi. Se mitä kauemmas maantieteellisesti mennään yliopistosairaaloista, sitä vaikeampaa lääkärin rekrytoiminen on.

Toisena asiana haastateltavilta kysyttiin henkilöstövuokrauksen haasteista sekä olemassa olevan sote-muutoksen mahdollisesta vaikuttamisesta asiaan. Kaikkien haastateltavien mielestä sote-muutos ei vielä vaikuta lääkäreiden henkilöstövuokraukseen. Sitä kukaan haastateltavista ei osannut varmaksi sanoa, miten se saattaa vaikuttaa tulevaisuudessa.

Isoimpana haasteena haastatteluissa nousi osaamisen sekä tarpeen kohtaaminen. Haastateltavien mielestä vuokrattavien lääkäreiden erikoisosaaminen ei kohtaa tarvetta. Henkilöstövuokrattavat lääkärit ovat usein nuoria ja melko kokemattomia lääkäreitä, ja heille ei ole täysin selkeää, mitä heiltä odotetaan työpaikalla. H3 mielestä vuokrattaville lääkäreille on usein luvattu liikoja ja lupauksia ei sairaanhoitopiirissä pystytä lunastamaan. Lupaukset liittyvät lääkäreille annettavaan tukeen ja ohjeistukseen työpaikalla.

H3 ja H4 nostivat esille myös vuokrattavien lääkäreiden kielitaidoin. Henkilöstövuokrausyritykset lupaavat, että ulkomailta tulleet lääkärit osaavat sujuvaa suomen kieltä ja tuntevat suomalaisen terveydenhuoltojärjestelmän. H3 ja H4 olivat sitä mieltä, että kielitaidoista luvataan usein liikoja ja lääkärit eivät osaa suomen kieltä luvattulla



tasolla. Tämä aiheuttaa lisätöitä sairaaloille ja sairaanhoitopiireille, koska lääkäreitä joudutaan tukemaan työssään, perehdyttämään ja kouluttamaan.

Haastateltava H3 oli sitä mieltä, että lääkäreistä annetaan yleisesti ottaen liian vähän tietoa etukäteen, että sopiiko juuri haettavaan tehtävään ja työyhteisöön. Toiveena olisi mahdollisimman läpinäkyvä toiminta ja tietoa vuokrattavista lääkäreistä ja heidän historiastaan haluttaisiin saada mahdollisimman paljon. Kielitaidon puutteellisuuden lisäksi haasteena nousi vuokrattavien lääkäreiden muodollinen pätevyys, mutta vähäinen kokemus. Lääkärit ovat tottumattomia käyttämään potilastietojärjestelmiä ja eivät osaa tehdä vaaditulla tavalla potilastietomerkintöjä. Haastateltavan H2 alueella lain vaatimat päivystyspalvelut on toteutettu kokonaisuudessaan henkilöstövuokrausyrityksen kautta. Myös hänen mielestään vuokralääkäreiden perehdytys on liian suppeaa ja lääkärit eivät ole sitoutuneita niihin arvoihin, joita sairaanhoitopiiri edustaa.

Kolmantena asiana haastattelussa kysyttiin henkilöstövuokrauksen tulevaisuuden tarpeista. Kuten ennenkin tässä kehittämistyössä on huomattu, niin tulevaisuuden kartoittaminen ja miettiminen on haasteellista. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä asiasta, että lääkäreiden vuokrausarve ei ole vähentymässä lähitulevaisuudessa. Tarvetta on ja haastateltavan H1 mielestä tarvetta on niin kauan, kun lääkärit haluavat mennä myös maakuntiin töihin vapaaehtoisesti. H1 totesi haastattelussa myös, että aikakaudet ja tilanteet muuttuvat ja satunnaisesti tarjontaa lääkäreistä voi alueellisesti olla paljon, mutta pääasiassa erikoisosajille on maakunnissa koko ajan tarvetta. Tässä kysymyksessä erottui maantieteelliset erot esille selkeämmin, koska haastateltavan H4 mielestä vuokralääkäreitä pyritään käyttämään vain tilapäisiä asioita paikkaamassa, kuten päivystystoiminnassa tai lomakausien aikana. Maakunnissa toimivien haastateltavien mielestä tarve on suurempi, kuin vain noissa tilanteissa.

Neljäntenä asiana kysyttiin henkilöstövuokrauksen etuja ja sitä, että onko henkilöstöresursseja helpompi hallinnoida, kun työmäärät vaihtelevat. Kaikki neljä haastateltavaa olivat sitä mieltä, että jos palveluita on ostettu puitesopimuksella, niin silloin voidaan ilmoittaa henkilöstövuokrausyritykseen, että palveluita ei tietyinä päivinä tai ajankohtana tarvita ja sitä pidettiin käytännöllisenä. Maksetaan siis vuokralääkäreille vain tehdystä työstä ja jos kyseessä olisi sairaanhoitopiirin palkkalistoilla oleva virkallääkäri niin palkkaa pitäisi maksaa, vaikka töitä ei olisi.

Haastateltava H3 oli asiasta sitä mieltä, että vuokratyöntekijän avulla saadaan nopeasti paikattua mahdollista vajetta työpaikalla ja keskipitkiin sairaspöissaoloihin pystytään vastaamaan paremmin vuokralääkäreillä. Haastateltava H4 oli asiasta samaa mieltä ja nosti esille vielä päivystystoimintojen, ruuhkahuippujen sekä epämiellyttävien työaikojen tekemisen. Haastateltava H2 oli asiasta sitä mieltä, että suoraan virkaan palkattavien lääkäreiden kanssa neuvottelu on joustavampaa. Hän nosti esille tilanteen, jossa päivystyksessä oleva nuori virkalääkäri voidaan työtilanteen salliessa pyytää menemään sisätautiosastolle auttamaan työmäärissä, mutta vuokratyöntekijää ei voida siirtää eri tehtävään. Vuokralääkäri on tullut tekemään juuri sitä työtä ja tehtävää, johon hänet on palkattu. Haastateltava H1 nosti haastattelussa esille huolettomuuden. Heidän ei tarvitse vuokralääkärin kohdalla huolehtia lomista ja kesälomista vaan korvaava tekijä tulee henkilöstövuokrausyrityksestä. Negatiivisena asiana hän kuitenkin koki vuokralääkäreiden lyhyet työsopimukset. Sairaanhoidopiirit haluaisivat sitouttaa ja kouluttaa lääkärin heidän organisaationsa arvoihin, mutta vuokralääkärit usein työskentelevät niin lyhyissä ajanjaksoissa, että se ei ole mahdollista.

Viidentenä asiana pyrittiin selvittämään vuokralääkäreiden hintatasoa. Tarkoituksena ei ollut saada selville tarkkoja euromääriä vaan se, miten rekrytoinneista vastaavat tahot kokevat vuokralääkäreiden hintatason. Kaikki neljä haastateltavaa olivat sitä mieltä, että vuokralääkärit ja henkilöstövuokrauksen käyttäminen on selkeästi kalliimpaa, kuin virkalääkärin palkkaaminen. Tässä ei noussut esille alueellisia eroja. Haastateltava H3 oli asiasta sitä mieltä, että myös sillä on merkitystä mitä rahalla saa. Jos lääkäri on kokenut ja reipasotteinen niin hintaa ei pidetä niin kalliina, mutta jos sama raha maksetaan täysin kokemattomasta ja kielitaidottomasta lääkäristä niin hinta-laatusuhde on heikko. Haastateltava H1 nosti esille, että toimitustakuullinen sopimus on erityisen arvokas. Toimitustakuullinen sopimus tarkoittaa, että mahdollisen sairaspöissaolon sattuessa uusi lääkäri paikkaa tarvetta. Lääkäri on siis aina paikalla.

Kuudentena asiana kartoitettiin pienten ja suurien henkilöstövuokrausyritysten eroja ostopalveluyhteistyössä. Haastateltavat H1, H2 ja H3 olivat sitä mieltä, että isojen ja pienten henkilöstövuokrausyritysten hinnoissa ei ole merkittäviä eroja tai, että hintoja on vaikea vertailla. Isojen yritysten eduksi koettiin olemassa olevat resurssit. Iso yritys pystyy toimittamaan korvaavan lääkärin nopeammin ja helpommin, koska heillä on

paremmat resurssit ja enemmän lääkäreitä palkkalistoillaan. Sama asia myös erikoisosaajien kohdalla, että isoilla toimijoilla on paremmat resurssit. Pienempien henkilöstövuokrausyritysten eduksi koettiin paremmat neuvotteluyhteydet ja ketterämmät toimintatavat. Kesken sopimuskauden pienempien toimijoiden kanssa on mahdollista neuvotella muutoksia, kun taas isompien kanssa neuvottelu on hankalampaa. Pienemmät toimijat ovat usein kiinnostuneempia toimittamastaan lääkäristä kuin isommat. Tähän vaikuttaa se tosiasia, että pienemmän toimijan on onnistuttava paremmin luottamuksen saamiseksi tilaajalta. Asiakaspalvelu henkilöityy pienempien toimijoiden kanssa ja se koettiin hyvänä asiana.

Seitsemäntenä ja viimeisenä asiana haastateltavilta kysyttiin henkilöstövuokrauksen vahvuuksia ja heikkouksia sekä pyydettiin kertomaan tärkeimpiä asioita asiakassuhteen syntymiseksi. Vahvuuksiksi nousi jo haastattelussa läpikäytyjä asioita, kuten lomakausien ja sairauspoissaolojen paikkaaminen vuokralääkäreillä ja, että lääkäripulaan pystytään vastaamaan maakunnissa tällä tavoin. Heikkouksina nousi myös haastattelussa jo läpikäytyjä asioita, kuten hintataso ja hinta-laatusuhde sekä vuokralääkäreiden heikko perehdytys, suppea ammattitaito ja kielitaito.

Asiakassuhteen syntymiseksi kaikissa haastatteluissa esille tuli ensimmäisenä luottamus ja sen rakentaminen. Luottamus syntyy sillä, että toimitetaan mitä luvataan ja että hinta vastaisi paremmin laatua. Jos lääkärit ovat sellaisia, kuin luvataan niin luottamus kasvaa ja asiakassuhde syvenee. Toki luottamuksen saaminen vaatii myös aikaa. Haastateltava H2 toivoi selkeää yhteistä käsitystä tilaajan ja toimittajan välille ja avointa keskusteluyhteyttä. Hän toivoi myös mahdollisuutta avoimeen palautteen antoon puolin ja toisin. H3 nosti haastattelussa esille myös toiminnan nopeuden. Tilanteet sairaanhoitopiireissä muuttuvat nopeasti ja vuokralääkäreitä saatetaan tarvita erittäin nopealla aikataululla. Hän toivoi myös, että vuokrattavista lääkäreistä voitaisiin saada parempia taustatietoja ennen ostopäätöstä. Myös hatarammilla ammattitaidoilla olevia lääkäreitä voidaan palkata, jos tilanteeseen osataan etukäteen varautua. Hintalaatusuhde pitäisi vastata paremmin työntekijöiden ammattitaitoa. Jos on erittäin osaava ja kokenut erikoislääkäri niin hinta voisi olla kalliimpi kuin osaamattomalla lääkärillä. Haastateltavan H4 mielestä lääkäreiden tulisi muistaa, että sairaaloissa hierarkia on voimakas ja vuokralääkäreiden pitäisi tehdä vähintään se sama työ mitä virassa olevat

tekevät. Kuntatyönantajan edustajana H4 koki, että henkilöstövuokraus on välttämätön paha erityisesti pääkaupunkiseudulla.

### 7.5 Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus

Kehittämistyön tekijä on tutkimustyötä tehdessään kunnioittanut tutkittavien henkilöiden ja asioiden oikeuksia ja toiveita. Tutkimuskohteelle tai haastateltaville ei ole aiheutettu merkittäviä riskejä tai haittoja. Haastateltavien nimiä tai henkilöllisyyksiä ei ole paljastettu kenellekään ja ne eivät käy kehittämistyössä ilmi. Tutkittavassa kohdeorganisaatiossa ei myöskään tiedetä ulkopuolisten haastateltavien henkilöllisyyksiä. Sairaanhoidopiirien haastateltavien luvalla on käytetty maantieteellistä sijaintia kehittämistyön tulosten luotettavammaksi esittämiseksi. Haastateltavat asiat ovat osaltaan arkaluonteisia ja se on otettu huomioon kehittämistyössä.

Kehittämistyön tekijä on ollut tehdyissä ratkaisuissaan rehellinen, huolellinen ja tarkka. Ratkaisut ja toimenpide- ja kehittämissuositukset on kerrottu työssä avoimesti ja ne on perusteltu. Niiden merkitys lopputulokselle on kerrottu. Kehittämistyöllä on pyritty tuottamaan uutta ja merkityksellistä tietoa tehtävän kohdeorganisaatiolle.

Kehittämistehtävässä on haastateltu henkilöitä yksilöinä ja fokusryhmissä. Haastattelut on toteutettu Teamsin välityksellä sekä puhelimitse. Osa haastatteluista on nauhoitettu, jotta haastatteluihin on voitu palata jälkikäteen ja ne on voitu litteroida. Haastattelujen nauhoittamiseen on pyydetty aina lupa haastatteluihin osallistuvilta ja se on ollut kaikkien haastateltavien saatavilla yhteisessä Teams-keskustelupohjassa haastattelujen päätyttyä. Kaikkia haastatteluja ei ole työn arkaluonteisuuden tai haastateltavien virka-asemien takia voitu nauhoittaa. Nämä haastattelut ovat jääneet vain kehittämistyön tekijän ja haastateltavan muistin ja muistiinpanojen varaan. Haastatteluja voidaan pitää uskottavana ja luotettavana. Haastateltavat henkilöt ovat ymmärtäneet kysymykset ja ne on annettu heille myös kirjallisesti etukäteen. Haastatelluilla henkilöillä eri sairaanhoidopiireistä on jokaisella omakohtaisia ja vahvoja kokemuksia tutkittavasta aiheesta, joka osaltaan lisää tutkimuksen uskottavuutta.

Sairaanhoitopiirien edustajia on haastateltu neljä eri maantieteellisellä alueella työskentelevää erikoisasiantuntijaa. Haastatteluilla kehittämistyön tekijä on saanut vastauksia tarkasti etukäteen mietittyihin kysymyksiin yleisellä tasolla lääkäreiden henkilöstövuokrauksen tarpeista. Haastatteluissa esitetyt kysymykset liittyivät vahvasti tutkittavaan ongelmaan ja tutkimuskysymyksiin. Haastateltavien ja haastattelijan välillä on voinut olla väärinymmärryksiä ja haastateltava ei välttämättä ole vastannut täysin rehellisesti kysytyihin kysymyksiin arkaluonteisuuden takia. Kehittämistyön tekijälle jäi sairaanhoitopiirien edustajien haastatteluista tunne, että kaikkeen ei voitu vastata täysin rehellisesti.

Kehittämistehtävän kohdeorganisaatiossa pidetyt haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin ja nauhoitukseen pyydettiin lupa etukäteen haastateltavilta. Osa haastatteluista toteutettiin erikseen johdon ja avainhenkilöiden kanssa ja osa yhdessä johdon ja avainhenkilöiden kanssa. Kehittämistyön tekijälle jäi sellainen olo, että kaikkiin esitettyihin kysymyksiin vastattiin rehellisesti, mutta varoen.

Tutkimustulokset on saatu analysoimalla haastatteluja ja teoriapohjaa. Kerätty aineisto on ollut riittävä, jotta siitä on voitu tehdä toimenpide- ja kehittämissuhteita kehittämistyön kohdeorganisaatiolle. Satunnaisia mittausvirheitä on voinut työssä esiintyä, mutta ne eivät vaikuta työn lopputuloksiin. Kaikkiin tutkimuskysymyksiin on vastattu ja tutkimusmenetelmät on perusteltu kattavasti, ja ne ovat soveltuneet hyvin tutkittavaan ongelmaan. Kehittämistyön tulokset ovat yleistettävissä myös muihin pieniin ja keskisuuriin yrityksiin, joissa strategiatyön tekeminen on yrittäjien muiden töiden ohessa tekemää työtä.

## 8 KEHITTÄMISTYÖN TUOTOKSET

### 8.1 Kriittiset menestystekijät

Kehittämistehtävän tarkoituksena oli luoda toimenpide- ja kehittämisehdotuksia strategiayön ohjaamiseksi ja toteuttamiseksi kohdeorganisaatiossa sekä vastata tutkimuskysymyksiin. Yhtenä tutkimuskysymyksenä oli, millainen strategia ja visio kehittämistehtävän kohdeorganisaatiolla pitäisi olla ja toisena tutkimuskysymyksenä oli, kuinka strategiatyötä voidaan jatkossa toteuttaa kohdeorganisaatiossa. Näihin kysymyksiin haettiin vastausta haastatteleamalla kohdeorganisaation johtoa ja avainhenkilöitä erilaisin analyysimenetelmin. Olemassa olevaa markkinatilannetta analysoitiin teemahaastatteluin ja toimenpide- ja kehittämisehdotukset strategiayön ohjaamiseksi perustettiin näistä nousseisiin kriittisiin menestystekijöihin.

Kriittiset menestystekijät ovat niitä asioita, jotka on pystyttävä toteuttamaan vision saavuttamiseksi. Menestystekijöiden määrittämiseksi kehittämistehtävän tekijä huomioi sekä nykytilan, että tulevaisuuden muutostekijöitä. Kriittisiä menestystekijät johdettiin SWOT-analyysistä, PESTE-analyysistä sekä sosiaali- ja terveydenhuollon asiantuntijoiden haastatteluista miettimällä, mitkä tekijät ovat yrityksen vision ja strategisten tavoitteiden kannalta kaikkein tärkeimpiä tekijöitä.

Kriittisillä menestystekijöillä tarkoitetaan sellaisia asioita, jotka ovat tietyn organisaation erityisiä ominaisuuksia ja merkityksellisessä asemassa liiketoiminnan menestyksen kannalta. Menestystekijöiden tunnistamisessa ja arvioinnissa hyödynnetään markkina- ja kilpailija-analyysejä. Tunnistettujen menestystekijöiden kehittäminen vaatii systemaattista ja pitkäjänteistä työtä. Menestystekijöiden kehittämiseksi on valittava keskeiset keinot ja määriteltävä konkreettiset toimenpidesuunnitelmat, koska strategia ei toteudu, jos vain todetaan kilpailuedut. Elävässä strategiatyössä menestystekijöitä ja niiden kehitystä arvioidaan jatkuvasti. (Kehusmaa 2010, 82-83.)

Toimialan kriittisten menestystekijöiden avulla pyritään selvittämään toimialan luonne ja löytämään ne menestystekijät, joiden avulla alalla menestytään. Tärkeimpiä kysymyksiä niiden löytämiseksi on kysyä itseltään, että miksi asiakkaat ostavat ja miksi

kilpailijat menestyvät. Vastausten löytämiseksi vaaditaan hyviä analyysejä ympäristöstä ja meistä itsestämme. (Kamensky 2015.) Kohdeorganisaation kriittiset menestystekijät kuvataan taulukossa 10.

Taulukko 10. Kohdeorganisaation kriittiset menestystekijät

<b>Osaava ja hyvinvoiva henkilöstö</b>	Osaamisen taso Jaksaminen Sitouttaminen Avoin keskustelu
<b>Tyytyväiset asiakkaat</b>	Asiakaspalvelun laatu Asiakaspalveluprosessi Lääkäreiden kielitaito ja perehdytys Läpinäkyvä hinnoittelu
<b>Digitalisaation tuomat mahdollisuudet ja teknologinen kehittyminen</b>	Digitalisaatio helpottaa asioiden hoitamista Digisairaala Lääkärin ja potilaan eri maantieteellinen sijainti Keino tarjota vuokratyövoimaa tulevaisuudessa
<b>Kannattava kasvu</b>	Uusien asiakkuuksien hankinta Lisämyynti olemassa oleville asiakkaille Nopea strateginen muutосkyky Ikääntyvä väestö

Ensimmäisenä kriittisenä menestystekijänä on osaava ja hyvinvoiva henkilöstö. Kehittämistehtävän kohdeorganisaatio nojautuu voimakkaasti organisaatiossa työskenteleviin avainhenkilöihin ja heidän osaamiseensa sekä jaksamiseensa. Jotta yritys voi menestyä, se tarvitsee avainhenkilöitään ja on erityisen tärkeää huolehtia avainhenkilöiden osaamisesta, sitouttamisesta ja hyvinvoinnista. Avainhenkilöt ovat vaikeasti korvattavissa ja heillä on paljon kokemusta sekä erikoisosaamista. Avainhenkilöiden työmotivaatio on tärkeä kriittinen menestystekijä strategian onnistumiseksi. Kohdeorganisaation tulee panostaa avoimeen keskusteluun organisaation sisällä yrityksen tavoitteista sekä henkilöstön omista tavoitteista ja sitouttaa avainhenkilöitä yrityksen toimintaan sekä yhteisiin tavoitteisiin. Yhteisen vapaa-ajan viettäminen ja virkistystoiminta sekä positiivinen palaute hyvin tehdystä työstä ovat konkreettisia keinoja parantaa työntekijöiden työmotivaatiota. Kohdeorganisaation tulee myös varautua ennakolta mahdollisiin avainhenkilöiden menetyksiin, koska yritys ei saa olla liian haavoittuvainen tai riippuvainen yhdestä työntekijästä. Useamman kuin yhden työntekijän olisi järkevää hallita organisaation keskeisimpiä avaintehtäviä ja vähintään kahden tulee olla yhteyksissä tärkeimpiin asiakkaisiin. Kohdeorganisaatiossa on tätä SWOT-

analyysin perusteella jo osin toteutettu ja se on strategisesti ajatellen erittäin perusteltua ja järkevää.

Toinen kriittinen menestystekijä on tyytyväiset asiakkaat. Ylilääkäreiden ja toimitusjohtajien teemahaastatteluista kävi ilmi, että onnistunut henkilöstövuokraus ja nopea reagointi muuttuviin tilanteisiin on perusta jatkuvalla asiakassuhteelle. Asiakkaan roolissa työskentelevien henkilöiden mielestä hintalaatusuhde ei aina täsmää ostettavien palveluiden osalta. Se tarkoittaa esimerkiksi sitä, että vuokrattava lääkäri ei puhu tarpeeksi sujuvaa suomen kieltä, ei ole tarpeeksi hyvin perehdytetty työtehtävään tai lääkäri omaa suppean ammattitaidon. Kohdeorganisaatio on panostanut asiakaspalvelun laatuun ja hyvin tehtyyn työhön. Asiakaspalvelu osoittautui kilpailueduksi myös SWOT-analyysivaiheessa. Asiakaspalveluprosessin sekä vuokrattavien lääkäreiden kielitaito ja perehtyneisyys tulee varmistaa sekä ylläpitää kilpailuedun saavuttamiseksi. Ylilääkärit ja toimitusjohtajat toivoivat haastatteluissa läpinäkyvämpää hinnoittelua sekä hinnoittelun järkeistämistä niin, että mitä enemmän vuokrattavalla lääkärillä on osaamista, sitä kalliimpi hinta voi olla. Samoin hinnoittelun tulee toimia myös toiseen suuntaan, eli mitä osaamattomampi lääkäri, sitä halvempi hankintahinta. Teemahaastatteluissa nousi esille myös nopea reagointikyky muuttuvissa tilanteissa. Jos lääkäri sairastuu ja joutuu jäämään sairauslomalle, niin mistä saadaan uusi lääkäri tilalle ja kuinka nopeasti. Haastatelluille asiakkaille oli jäänyt positiivinen muistikuva henkilöstövuokrausyrityksestä, joka oli pystynyt toimittamaan korvaavan lääkärin nopealla aikataululla. Asiakkaan näkökulmasta ajateltuna asiakas haluaa tietää, mitä se ostaa ja mitä vastinetta saa rahalleen ennen ostopäätöksen ja asiakassuhteen syntymistä. Lääkäreistä olisi tärkeää pystyä kertomaan mahdollisimman rehellinen kuva kielitaidosta, ammattitaidosta ja sitoutuneisuudesta. Mitä enemmän paikkansa pitävää tietoa pystytään antamaan asiakkaan suuntaan, sitä helpommin asiakas saa tehtyä ostopäätöksen.

Sisäisen toiminnan näkökulmasta kriittiseksi menestystekijäksi nousi digitalisaation tuomat mahdollisuudet sekä teknologinen kehittyminen. Digitalisaatio on kilpailuetua luova prosessi ja siihen on ensiarvoisen tärkeää panostaa. SWOT-analyysissä sekä ylilääkäreiden ja toimitusjohtajien haastatteluissa nousi esille, että sairaalat ja lääkärikeskukset ovat hyvin hierarkkisia ja vanhoillisia työpaikkoja, joissa tämänkaltaiset muutokset tapahtuvat hitaasti. Väistämätöntä se kuitenkin on, että digitalisaatio valtaa



kaikkia toimialoja ja mahdollistaa sekä helpottaa asioiden hoitamista. Kohdeorganisaatiossa on suunnitteilla tarjota asiakkailleen digisairaalapalveluita, ja koronaviruspandemia on osaltaan vauhdittanut suunnitelmia. Myös kokeneempien lääkäreiden on ollut pakko digitalisoitua ja tutustua uusiin mahdollisuuksiin tehdä työtä. Lääkäreiden tarjoamat etäpalvelut ovat nousseet kansan tietoon koronaviruspandemian aikana. Ymmärrettävää toki on, että kaikkea lääkärin työtä ei voi tehdä etäyhteydellä, mutta mon-  
taa voi. Digitalisaatio mahdollistaa potilaan fyysisen sijainnin täysin muualla, kuin missä hoitava lääkäri fyysisesti on. Pystytään välittämään kuvia sekä livekuvaa lääkärille vaivoista ja lääkäri pystyy mahdollisesti antamaan diagnoosin hoidettavasta vaivasta etänä. Tästä syystä tämä on erittäin tärkeä kriittinen menestystekijä kehittämistehtävän kohdeorganisaatiolle. Lääkäreiden etäpalveluiden yleistyessä kehittämistehtävän kohdeorganisaatio voi tarjota palveluitaan yksityisille lääkäriasemille ja sairaaloilla ja vuokrata heille työvoimaa tällä tavoin. Tavat tehdä työtä ovat murroksessa kaikilla aloilla ja se on myös yksi megatrendeistä.

Taloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna kriittisinä menestystekijöinä on kannattava kasvu, uusien asiakkuuksien hankinta ja lisämyynti jo olemassa oleville asiakkaille. Isoja muutoksia tapahtuu koko ajan sekä Suomessa että maailmalla. Kaupungistuminen ja väestön ikääntyminen ovat sellaisia asioita, joita kohdeorganisaatiossa tulee huomioida. Kohdeorganisaation tulee olla kyvykäs tekemään strategisia valintoja nopeasti ja niitä tulee pystyä toteuttamaan tehokkaasti. Väestön ikääntyminen lisää lääkäreiden tarvetta, koska ikääntyvä väestö sairastelee ja tarvitsee hoitoa. Väestön ikääntyessä myös iältään vanhemmat lääkärit vanhenevat ja jäävät eläkkeelle, joka synnyttää uusia työpaikkoja ja tarpeita uusille lääkäreille. Vaikka Suomi kaupungistuu ja ihmiset muuttavat maalta kaupunkiin, niin kaikki eivät kuitenkaan muuta pääkaupunkiseudulle. Ylilääkäreiden ja toimitusjohtajien haastatteluiden perusteella kohdeorganisaation ei kannata yrittää hankkia lisää asiakkuuksia tai tehdä lisämyyntiä pääkaupunkiseudulle, koska vuokralääkäreiden tarve on muualla. Pääasiassa tarve on niissä sairaanhoitopiireissä, joissa ei ole yliopistosairaala. Myös sote-muutosehdotusta varten on kerätty paljon tutkimustietoa henkilöstövuokrauksen määristä eri sairaanhoitopiireissä ja pääkaupunkiseudulla henkilöstövuokrausta käytettiin erittäin selkeästi vähemmän kuin muualla Suomessa. Vuokralääkäreiden hinnoittelua pidettiin teemahaastatteluisia asiakkaiden näkökulmasta kalliina ja haastattelujen perusteella hinnassa ei ole

merkittävää eroa onko vuokralääkärin toimittaja iso vai pieni henkilöstövuokrausyritys.

## 8.2 Toimenpide- ja kehittämissuunnitelmia kohdeorganisaation strategian ohjaamiseksi

Strategia on pelisuunnitelma, jossa on muutamia kilpailuetuja luovia tekijöitä johdettuna niin, että ne tuottavat asiakkaalle lisäarvoa. Tällä pelisuunnitelmalla luodaan yhdessä koko organisaationa lisäarvoa asiakkaalle sekä huippukokemuksia. Toimivaa toimintamallia tehtäessä yrityksen on hyvä kysyä itseltään seuraavia asioita:

- Millä logiikalla raha meille tulee?
- Mitä teemme ja myymme?
- Millä osaamisella ja resursseilla?
- Ylittävätkö tuotteet ja palvelut asiakkaiden tarpeet?
- Kuka on asiakkaamme ja miten saamme hänet ostamaan meiltä palveluita ja tuotteita?

Strategia on suunnitelma vision saavuttamiseksi ja se kertoo keinoja, miten päihittää kilpailijat ja miten pärjätään haastavassa markkinatilanteessa. (Hesso 2015, 85-86, 190.)

Järjestyksessään ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli saada vastaus kysymykseen ”*Millainen strategia ja visio kohdeorganisaatiolla pitäisi olla?*”. Kohdeorganisaation visiona on yhdistää terveydenhuollon työntekijät ja työnantajat sellaisella tavalla, että molemmat osapuolet ovat voittajia. Saavuttaakseen visionsa kohdeorganisaation strategiatyötä on hyvä kehittää. Kehittämistehtävän kohdeorganisaatio haluaa varmistaa, että he ovat kilpailukykyinen toimija lääkäreiden henkilöstövuokrauksessa ja he haluavat tarjota asiakkailleen loistavia asiakaskokemuksia sekä pitkäaikaisia asiakassuhteita. Tämän kehittämistehtävän avulla kohdeorganisaation on helpompi lähteä kehittämään omaa strategiatyötään ja kehittämissuunnitelmassa on kerrottu toimenpide ehdotuksia sekä kehittämissuunnitelmia strategiatyötä varten. Kohdeorganisaation strategian tulee olla nopeasti muutettavissa, koska sitä kautta saadaan lisää kilpailuetua.

Toisena tutkimuskysymyksenä oli saada vastaus kysymykseen ”*Mikä on kohdeorganisaation tämänhetkinen strategia ja visio?*” Visiona halutaan yhdistää

terveydenhuollon työntekijät ja työnantajat tavalla, jossa molemmat osapuolet ovat voittajia. Strategisesti halutaan tehdä kannattavaa liiketoimintaa ja kasvaa kannattavasti sekä saada lisää jalansijaa olemassa olevilla markkinoilla. Olemassa olevat strategiat ja visio vaativat konkreettisia toimenpiteitä toteutuakseen sekä tarkennusta oikeaan suuntaan. Toimenpide- ja kehittämissuunnitelmilla kohdeorganisaatio saavuttaa olemassa olevan visionsa ja saa toteutettua strategiaansa.

Kolmantena tutkimuskysymyksenä oli selvittää, ”*Kuinka strategiatyötä voidaan toteuttaa jatkossa kohdeorganisaatiossa?*” Kehittämistyön tekijä on esitellyt työssään kaksi erityyppistä strategian johtamisjärjestelmää, joista OKR-malli on esitetty otettavaksi käyttöön kohdeorganisaatiossa strategiatyön kehittämiseksi. OKR-malli soveltuu kohdeorganisaatioon perustellummin, kuin Balanced Scorecard-johtamisjärjestelmä ja se on myös kasvattanut suosiotaan kaikenkokoisten yritysten keskuudessa maailmalla. Erityisesti Googlen menestyksen kautta OKR-malli on tullut tietoisuuteen. OKR-malli soveltuu käytettäväksi kohdeorganisaatiossa, koska hyvin toteutettuna mallilla saadaan toteutettua strategiaa, ketteröitettyä entisestään organisaatiota ja lisättyä jatkuvaa oppimista sekä motivaatiota.

Neljäntenä tutkimuskysymykseen ”*Kuinka tärkeää lääkäreiden suorarekrytointi ja vuokraus ovat julkisen ja yksityisen puolen henkilöstöpulaa ajatellen?*” on haettu tietoa markkinaa sekä teoriatietoa analysoimalla. Lääkäreiden suorarekrytointi ja vuokrausmahdollisuus on erittäin tärkeää Suomessa erityisesti maakunnissa ja paikkakunnilla, joissa ei ole yliopistosairaala. Pienemmällä paikkakunnilla lääkäreiden ja erikoislääkäreiden saaminen töihin on erittäin hankalaa ilman henkilöstövuokrausmahdollisuutta. Uusimaan alueella tarve on vähäisempää, koska tarjolla on paljon osaajia. Sote-muutoksen ei odoteta vaikuttavan lääkäreiden vuokraustarpeeseen lähitulevaisuudessa.

Viidentenä tutkimuskysymyksenä oli saada vastaus kysymykseen ”*Mitkä ovat yrityksen menestymisen kannalta tärkeimpiä tekijöitä ja uhkia?*” SWOT-analyysin ja PESTE-analyysin perusteella sekä markkinaa analysoimalla kehittämissuunnitelmien tekijä määritteli kriittisimmät menestystekijät kohdeorganisaatiolle. Kriittisimpiä menestystekijöitä oli osaava ja hyvinvoiva henkilöstö, tyytyväiset asiakkaat, digitalisaation

tuomat mahdollisuudet ja teknologinen kehittyminen sekä kannatta kasvu. Taulukossa 11 luetellaan toimenpide- ja kehittämissuositukset pääpiirteittäin.

Taulukko 11. Kohdeorganisaation toimenpide- ja kehittämissuositukset

<b>OKR-mallin käyttöönotto strategiayön tuoksi</b>	-Mahdollistaa strategian ja vision toteutumisen -Johto ja henkilöstö sitoutuneita -Strategia organisaatioon jokapäiväiseksi tekemiseksi
<b>Henkilöresurssien parantaminen</b>	-Työperäinen maahanmuutto -Kattava perehdytys suomalaiseen terveydenhuoltoon -Kielikoulutukseen panostaminen
<b>Maantieteellinen kohdentaminen</b>	-Pääkaupunkiseudulla tarve selkeästi vähäisempää -Paikkakunnat, joissa ei ole yliopistosairaalaa tarvitsevat vuokralääkäreitä kipeimmin -Markkinoinnin kohdentaminen maantieteellisesti
<b>Asiakaspalvelu ja laatu</b>	-Pienempänä organisaationa ketterämpi ja kykenee nopeisiin muutoksiin -Henkilöstön täsmäkouluttaminen terveydenhuollon myyntiin -Asiakaspalvelun laadun mittaaminen asiakaskyselyin

SWOT-analyysillä, PESTE-analyysillä ja olemassa olevaa markkinaa tutkimalla ja markkina-analyysiä tekemällä on saatu koottua kriittiset menestystekijät, joissa kehittämistehtävän kohdeorganisaation tulisi onnistua saavuttaakseen visionsa. Tulevaisuuden strategiayötä varten suosittelen kohdeorganisaation ottavan käyttöön OKR-mallin strategiayötä varten. OKR-mallin käyttöönottoa varten tarvitaan kuitenkin toimintasuunnitelma, jotta malli saadaan onnistuneesti otettua käyttöön.

Jos OKR-mallin käyttöönotosta puuttuu kunnollinen suunnitelma, voi tilanne kehittyä juoksumatoksi. Juoksumatolla tarkoitetaan tilannetta, jossa organisaatio tuntuu polkevan paikallaan. Se voidaan tunnistaa siitä, että OKR-tavoitteet eivät ole kvartaalin loppuessa edenneet oikeaan suuntaan. Juoksumaton välttäminen vaatii yrityksessä selvyttä siitä, miten OKR-mallia käytetään. (Hämäläinen & Sora 2020, 172-175.)

OKR-mallin käyttöönotto tulisi toteuttaa kehittämistehtävän kohdeorganisaatiossa mahdollisimman pian. Kohdeorganisaation johto ja avainhenkilöt ovat osallistuneet

analyysimenetelmien tekemiseen ja ovat kaikki hyvin tietoisia tehtävästä kehittämis-työstä. Johto ja henkilöstö ovat myös sitoutuneet kehittämään kohdeorganisaation strategiatyötä saavuttaakseen parempia tuloksia tulevaisuudessa. OKR-mallin käyttöönotto edellyttää kohdeorganisaatiolta sitoutumista ja sitä vaaditaan erityisesti johdolta. Johdon ja henkilöstön on hyvä heti OKR-mallin käyttöönoton aluksi ymmärtää mikä OKR-malli on, mitä hyötyä siitä on ja miten tavoitteet ja avaintulokset laaditaan. Käyttöönotto edellyttää myös, että organisaatiolla on strategia sekä aikaa toteuttaa muutos. Koska malli on käytössä myös Googlella, sen tärkeyttä ja toimivuutta on turha kyseenalaistaa.

OKR-mallin avulla kehittämistehtävän kohdeorganisaatio pystyy määrittelemään miten uusi ja mahtava strategia saadaan organisaatioon jokapäiväiseksi tekemiseksi. OKR-malli on erinomainen keino saada toteutettua strategiaa, oppia omasta tekemisestään ja saada asioita aikaan. Mallissa asiat tuodaan kaikkien työntekijöiden saataville ja liitetään jokapäiväiseen työhön. Sen käyttöönotto edellyttää ihmisten taitavaa johtamista. Avoin keskustelu, kokeileminen ja sen kautta oppiminen ovat perusperiaatteita mallin takana. Strategia ei tätä mallia hyödyntämällä jää vain yrityksen omistajan pään sisälle tai johtoryhmän hienoksi unelmaksi. Mallin tarkoituksena on parantaa liiketoimintaa, tuoda muutosta organisaatioon, lisätä kasvua ja innovointia. Kehittämistehtävän kohdeorganisaatio voi päästä strategisiin tavoitteisiinsa OKR-mallia hyödyntämällä.

Alun innostuksesta on pitkä matka maaliin, mutta alkuinnostuksella strategiatyö saadaan käyntiin. Realiteetit tulevat vastaan matkan varrella ja siksi tarvitaan kurinalaista ja periksiantamatonta työtä. Kun OKR-mallin käyttöönoton aikana havaitaan hankaluuksia, tulee yrittää uudelleen. On tärkeää pitää mielessä, miksi mallia käytetään ja miksi se on tärkeää ja mitä sillä yritetään yhdessä saavuttaa. On täysin mahdotonta tietää tarkalleen etukäteen, mitä käytännön ongelmia OKR-mallin käytössä tulee vastaan ja siksi on tärkeää vain aloittaa. Yksi mallin kulmakivistä on, että asioita tehdään perustellusti ja systemaattisesti, jolloin tekemisestä opitaan matkan aikana. Haasteena tulee olemaan tavoitteiden ja avaintulosten tekeminen ja niiden määrittämä rajattu määrä asioita, joihin keskitytään. OKR-malli ei voi kuitenkaan toimia, ellei näitä tärkeitä avaintuloksia ja tavoitteita ole käsitelty organisaatiossa tarpeeksi selkeästi. Jos tavoitteiden ja avaintulosten selvittämiseen menee liikaa aikaa, on hyvä pysähtyä

pohtimaan, että mitä mallilla yritetään saavuttaa ja mitä kohti organisaationa ollaan menossa. (Hämäläinen & Sora 2020, 137-144.)

Onnistunutta OKR-mallin käyttöönottoa varten tarvitaan tiimi, joka on vastuussa OKR-mallista ja sen toteuttamisesta (Hämäläinen & Sora 2020, 111). Kohdeorganisaation henkilöstömäärän takia tiimi voisi olla kooltaan kaksi henkilöä, joista molemmat ovat motivoituneita viemään OKR-malli organisaatiossa läpi ja käytäntöön. Toinen näistä kahdesta on OKR-asiantuntija, joka on hyvin perillä OKR-mallista ja innoissaan sekä motivoitunut sen käyttöönotosta. Hän toimii ihmisten innoittajana ja muutoksen syyttäjänä. Tiimin tehtäviin kuuluu viestiä OKR-projektin eri vaiheista aina sen alkamisesta loppuun saakka. Tiimi toimii linkkinä johdon ja henkilöstön välillä sekä kerää palautetta organisaatiosta työntekijöiltä. Toinen tiimin jäsenistä tulisi olla johdon edustaja, joka on viime kädessä vastuussa mallin käyttöönotosta. Tiimin lisäksi tarvitaan vielä järjestelmä tai ohjelmisto, johon tavoitteet ja avaintulokset kerätään. Paikan tulisi olla sellainen, josta kaikki löytäisivät tiedot vaivatta. Olennaista järjestelmässä on sen selkeys, helppous ja avoimuus. (Hämäläinen & Sora 2020, 111-123.)

Kehittämistehtävän kohdeorganisaatio on lääkäreiden henkilöstövuokrausmarkkinassa suhteellisen pieni toimija, jolla on vastassaan suurempia kilpailijoita laajemmilla resursseilla varustettuina. Kohdeorganisaatiossa on kuitenkin olemassa vahvuuksia, joita nousi esille kriittisiä menestystekijöitä tehtäessä ja joihin heidän kannattaa panostaa lisää päästäkseen tunkeutumaan paremmin markkinaan ja varmistamaan asemansa markkinassa. Teemahaastattelussa ja analyyseissä kävi ilmi, että hintakilpailukykyä heillä on, koska asiakkaat eivät kokeneet hintaeroja suurten ja pienten toimijoiden välillä. Kyseessä on resurssien rajallisuus tai puute ja siihen tulee panostaa, että kohdeorganisaatio pääsee osallistumaan kilpailutuksiin.

Resurssien rajallisuuteen kohdeorganisaatiolla on vastauksen avaimet käsissään. Kun koronaviruspandemia aikanaan hellittää ja ihmiset pääsevät vapaasti matkustamaan maasta toiseen, on kohdeorganisaatiolla paikka lisätä ulkomailta tuotavien lääkäreiden määrää ja kielikouluttaa heidät perusteellisesti sekä perehdyttää suomalaiseen terveydenhuoltojärjestelmään. Jos tämä prosessi saadaan toimimaan järkevästi ja lääkäreiden tuonti onnistuu Suomeen ilman mahdottomia taloudellisia ponnistuksia, niin siinä on

olemassa selkeä markkinarako. Suomessa suuret ikäluokat vanhenevat ja lääkäreille on lisääntyvää tarvetta. Lääkäreiden tarpeellisuus ja erityisesti erikoislääkärien tarpeellisuus nousi esiin sekä haastatteluissa, että sote-esityksessä eduskunnalle. Tarve on siis olemassa. Jos kielikoulutus ja suomalainen terveydenhuoltojärjestelmä saadaan koulutettua ulkomailta tuleville lääkäreille niin, että myös henkilöstövuokrauksen asiakkaat ovat tyytyväisiä on selvää, että hyviä kokemuksia saanut asiakas on valmis ostamaan lisää.

Maantieteellisesti kohdeorganisaation on perusteltua panostaa markkinointiaan ja myyntiään pois pääkaupunkiseudulta sekä keskittyä pääasiassa muuhun Suomeen. Erityisesti sellaiset paikkakunnat, joissa ei ole yliopistosairaalaa, tarvitsevat vuokralääkäreitä. Kohdeorganisaatiossa on jo panostettu markkinointiin ja lisätty markkinointia, josta on koettu olleen hyötyä. Jatkossa markkinoinnin kohdentaminen oikealla maantieteelliselle alueelle ja oikealle kohderyhmälle on erityisen tärkeää.

Asiakaspalvelu ja sen laatu ovat kehittämistehtävän kohdeorganisaatiolla avainroolissa, joka kävi ilmi myös ylilääkäreiden ja toimitusjohtajien haastatteluissa. Pienemmillä henkilöstövuokrausyrityksiltä he ovat kokeneet saaneensa parempaa palvelua. Mitä myönteisempi muistijälki asiakkaalle jää hyvin hoidetusta asiakassuhteesta, sitä varmemmin asiakas on valmis ostamaan lisää tuotteita tai palveluita. Henkilöstön kouluttamisella voidaan vastata tähän tarpeeseen ja suosittelen kohdeorganisaatiota panostamaan henkilöstön koulutuksiin ja spesifisti juuri terveydenhuoltoalan myynnin koulutuksiin. Tuotteiden ja palveluiden myyminen hierarkkisessa organisaatiossa akateemisesti koulutetuille ihmisille on erilaista kuin vaikka kahvin myyminen torikahvilassa. Asiakaspalvelun laatua voidaan mitata asiakaskokemuksella sekä asiakaskyselyillä. Suosittelen kohdeorganisaation pyytämään asiakkailtaan palautteita ja kokemuksia heidän kanssaan tehdystä yhteistyöstä säännöllisin väliajoin.

Kehittämistyön jatkotutkimus on mahdollista jo yhden tai kahden vuoden kuluttua. Jatkotutkimuksessa voidaan tutkia, miten strategiatyö on onnistunut uudella OKR-mallilla ja miten OKR-malli on saatu kohdeorganisaatiossa käytäntöön. Onko kohdeorganisaatio saanut toteutettua visionsa OKR-mallia hyödyntämällä? Myös mahdollisia ongelmatilanteita OKR-mallin käyttöönotossa voidaan tutkia. Jatkotutkimuksella voidaan selvittää myös toimenpide- ja kehittämissuositusten konkreettista toteutumista

ja realistista hyötyä. Onko kohdeorganisaatiossa saatu lisättyä työperäistä maahanmuuttoa ja miten digisairaaloiminta on saatu käytäntöön? Onko kohdeorganisaation avainhenkilöille ja muille työntekijöille tarjottu koulutusmahdollisuuksia ja onko resursseja saatu kasvatettua? Strategiatyön tekemisessä on jatkuvasti kehitettävää ja kehittämistyö ei lopu koskaan, jos halutaan menestyä. Maailmassa asiat muuttuvat nopeasti ja muutoksiin tulee pystyä reagoimaan ketterästi. Toimenpide- ja kehittämis ehdotuksia on mahdollista tarkastella vieläkin pienemmissä osissa ja jatkotutkimusta asioiden suhteen voidaan tehdä vielä yksityiskohtaisemmin.



## 9 POHDINTA

Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena oli löytää toimenpide- ja kehittämis ehdotuksia kohdeorganisaation strategiatyön ohjaamiseksi. Kehittämistehtävä antoi tekijälleen erinomaisen mahdollisuuden perehtyä sosiaali- ja terveydenhuoltoalaan sekä strategiatyön tekemisen eri vaiheisiin ja erilaisten menetelmien käyttöön. Kehittämistehtävän kohdeorganisaation koko henkilöissä mitattuna oli optimaalinen ja kehittämistehtävän tekijä sai avoimesti tukea kohdeorganisaatiosta koko työn keston ajan. Työn kriittisiä menestystekijöitä olivat nimenomaan kohdeorganisaation avoimuus sekä halu auttaa työn tekijää hyvään lopputulokseen. Kohdeorganisaatiossa päästiin kehittämistehtävän aikana pohtimaan strategisesti tärkeitä asioita, joita muuten ei todennäköisesti olisi tullut pohdittua tai sanottua ääneen. Kohdeorganisaatiolla on nyt markkina-analyysiin perustettuja toimenpide- ja kehittämis ehdotuksia strategia työn parantamiseksi ja vision saavuttamiseksi.

Kehittämistehtävä on ollut kohdeorganisaatiolla tarpeellinen ja ajankohtainen ja tarve kehittämistyölle tuli kohdeorganisaation omasta ideasta. Kohdeorganisaatiossa on havaittu, että heidän tekemänsä strategiatyö on ollut muiden töiden ohella tehtävää toisarvoista työtä ja siihen on haluttu panostaa, jotta yritys olisi menestyvä myös tulevaisuudessa. Sosiaali- ja terveydenhuollon alaa vaivaava epävarmuus ja käynnissä oleva sote-muutos lisäsivät osaltaan kehittämistyön ajankohtaisuutta ja tarpeellisuutta.

Tekijän tausta kehittämistyötä varten on huomattavan erilainen, kuin useissa tämänkaltaisissa kehittämistehtävissä. Tekijä on täysin toimialan ja kohdeorganisaation ulkopuolelta tuleva opiskelija, joka tarttui koulun sähköpostiin saapuneeseen mahdollisuuden lähteä kehittämään yrityksen strategiatyötä. Tekijällä ei ollut myöskään kokemusta henkilöstövuokrauksesta eikä erityisesti sen toteuttamisesta sosiaali- ja terveydenhuollon alalla. Yhteinen tavoite työn valmistumisesta ja lopputuloksista oli selkeä kohdeorganisaation kanssa työn alusta alkaen ja vaikka alun perin tekijän lupaama aikataulu on hieman viivästynyt se ei ole näkynyt työtä tehdessä. Tekijä pääsi tarkkailemaan asioita lintuperspektiivistä eikä ollut sitoutunut organisaatioon, toimialaan tai henkilöstövuokraukseen. Lintuperspektiivistä asioiden tarkkailua on pidetty työn alusta työn loppuun saakka tervetulleena asiana, koska silloin asioita tarkastellaan

laatikon ulkopuolelta. Kohdeorganisaatiossa ja toimialalla työskentelevät kangistuvat helposti kaavoihinsa ja tarkastelu näiden asioiden ulkopuolelta tuo työhön mielenkiintoisia näkökulmia.

Kohdeorganisaatio sai kehittämistyön ansiosta toimenpide- ja kehittämisohjeita strategiatyön ohjaamiseksi ja toteuttamiseksi. Uuden strategiatyökalun käyttöönotto tulee olemaan haasteellista käytännössä, mutta varmasti kaiken sen vaivan arvoista. Siihen vaaditaan koko organisaation ja erityisesti johdon sitoutumista ja uskon, että sitoutuneisuus organisaatiosta löytyy yhteisen hyvän vuoksi. Teemahaastattelut terveydenhuollon asiantuntijoille olivat erittäin haasteellisia toteuttaa ja vastanneet henkilöt olivat joko melko- tai erittäin varovaisia vastaustensa suhteen, vaikka kehittämistyön tekijä painotti, että heidän henkilöillisyksiään ei tulla työssä paljastamaan. Näillä haastatteluilla saatiin kuitenkin merkittävää tietoa olemasta olevasta markkinasta, jota kehittämistyön kohdeorganisaation olisi ollut vaikea lähteä itse selvittämään ja kysymään. Toimenpide- ja kehittämisohjeuksista osa saattaa olla jo tehtävän kohdeorganisaatiolle ennestään itsestään selviä asioita ja osaa he eivät välttämättä ole koskaan tulleet ajatelleeksi.

Uskon, että tästä työstä on hyötyä työn kohdeorganisaatiolle. Työn konkreettisista tuotoksista pystytään varmasti suoraan hyödyntämään organisaation strategiatyössä ja sen kehittämisessä. Ymmärrys erilaisista strategiatyön menetelmistä sekä kehittämistyön tekijän pakottaminen organisaation johdon ja henkilöstön osallistumaan ja miettimään asioita erilaisista näkökulmista on jo kehittänyt organisaation työtä. On mielenkiintoista tulevaisuudessa saada tietää miten kehittämistyötä on päästy hyödyntämään kohdeorganisaatiossa ja onko toimenpide- ja kehittämisohjeuksista ollut konkreettista hyötyä. Onko OKR-malli otettu käyttöön kohdeorganisaatiossa? Kehittämis- ja strategiatyön tulee jatkua koko ajan, koska maailma muuttuu hurjaa vauhtia ja jos strateginen reagointi ei ole ketterää ja nopeaa niin vauhdissa on mahdotonta pysyä. Pienet- ja keskisuuret yritykset painivat näiden samankaltaisten ongelmien kanssa järjestään ja strategiatyön kehittämisestä olisi varmasti hyötyä myös muille pk-yrityksille, koska yrittäjät ovat liian usein liian kiireisiä keskittymään muiden töiden ohella yrityksensä strategiatyöhön.

## LÄHTEET

Engblom, M. 2012. Työsuhteen ehdot: määräytyminen, tulkinta ja muuttaminen. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu 20.2.2021. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/GABBXXBTABJEC#/kohta:REKRY-TOINTI\(\(20\)Teht\(\(e4\)v\(\(e4\)\(\(e4\)n\(\(20\)vai\(\(20\)yhti\(\(f6\)\(\(f6\)n?\(\(20\)/piste:b1271](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/GABBXXBTABJEC#/kohta:REKRY-TOINTI((20)Teht((e4)v((e4)((e4)n((20)vai((20)yhti((f6)((f6)n?((20)/piste:b1271)

HALI Ry www-sivut. 2020. Viitattu 18.2.2021. <https://www.hyvinvointiala.fi/tietoa-meista/mika-on-hyvinvointiala-hali-ry/>

Hesso, J. 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Vantaa: Hansaprint Oy.

Henkilöstöpalveluyritysten liiton www-sivut 2021. Viitattu 31.1.2021. <https://hpl.fi/>

Hietala, H., Kaivanto, K., Schön, E. 2014. Vuokratyö. Helsinki: Alma Talent Oy ja tekijät.

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hämäläinen, J., Sora, H. 2020. Strategia arkeen OKR-mallilla. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari. Viitattu 18.2.2021. [https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/ammattikirjasto/teos/strategia-arkeen-okr-mallilla-2020#kohta:StrATEGIA\(\(20\)arkeen\(\(20\)OKR-mallilla](https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/ammattikirjasto/teos/strategia-arkeen-okr-mallilla-2020#kohta:StrATEGIA((20)arkeen((20)OKR-mallilla)

Kaijala, M. 2016. Rekrytointi, Tehtävään vai yhtiöön? Alma Talent Oy. Viitattu 23.1.2021. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/GABBXXBTABJEC#/kohta:REKRY-TOINTI\(\(20\)Teht\(\(e4\)v\(\(e4\)\(\(e4\)n\(\(20\)vai\(\(20\)yhti\(\(f6\)\(\(f6\)n?\(\(20\)/piste:b1271](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/GABBXXBTABJEC#/kohta:REKRY-TOINTI((20)Teht((e4)v((e4)((e4)n((20)vai((20)yhti((f6)((f6)n?((20)/piste:b1271)

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Alma Talent Oy. Viitattu 16.1.2021. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/FAIBCXCTEB#/kohta:ME-NESTYKSEN\(\(20\)TIMANTTI\(\(20\)/piste:b365](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/FAIBCXCTEB#/kohta:ME-NESTYKSEN((20)TIMANTTI((20)/piste:b365)

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö – organisaation voimanlähde. Helsinki: Edita Prima Oy. Viitattu 17.1.2021. [https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/ammattikirjasto/teos/strategiatyö-2010#kohta:Strategiatyö\(\(f6\)\)\(\(20\)\)\(\(2013\)\)\(\(20\)\)organisaation\(\(20\)\)voimanl\(\(e4\)\)hde](https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/ammattikirjasto/teos/strategiatyö-2010#kohta:Strategiatyö((f6))((20))((2013))((20))organisaation((20))voimanl((e4))hde)

Kosonen, M., Doz, Y. 2008. Fast strategy: how strategic agility will help you stay ahead. Iso-Britannia: Wharton School Publishing.

Laki terveydenhuollon ammattihenkilöstöstä 28.6.1994/559 muutoksineen. Lakiluonnos 15.6.2020. Viitattu 24.1.2021. [https://api.hankeikkuna.fi/asiakirjat/165db659-8cf1-49b4-b33d-c2cd7a4390bf/38b5aa55-7f81-4639-b836-4cdbd1858c45/MUISTIO\\_20200615062911.pdf](https://api.hankeikkuna.fi/asiakirjat/165db659-8cf1-49b4-b33d-c2cd7a4390bf/38b5aa55-7f81-4639-b836-4cdbd1858c45/MUISTIO_20200615062911.pdf)

Lindroos, J-E., Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. Alma Talent Oy. Viitattu 15.1.2021. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/IAJBHXC-TDG#/kohta:1/piste:b453>

MEDI Connection www-sivut 2020. Viitattu 22.11.2020. <https://mediconnection.fi/>

Oikarinen, M., Ollila, A., Partanen, T. 2020. Vuokratyö sosiaali- ja terveysalalla. YAMK-opinnäytetyö. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Viitattu 28.2.2021. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/348810/Vuokraty%C3%B6%20sosiaali-ja%20terveysalalla.pdf?sequence=2>

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jokioinen: e-Oppi Oy.

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P., Laukkanen, T. 2012. Akatemiasta markkinapaikalle. Helsinki: Talentum Media Oy.

Ritakallio, T., Vuori, T. 2018. Elävä Strategia. Helsinki: Alma Talent Oy.

Santalainen, T. 2014. Strateginen ajattelu. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sosiaali- ja terveysministeriön digitalisaatiolinjaukset 2025. Viitattu 18.2.2021. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75526/JUL2016-5-hallinnonalan-ditalisaation-linjaukset-2025.pdf?sequence=1>

Sosiaali- ja terveysministeriön www-sivut. 2021. Viitattu 23.1.2021. <https://stm.fi/sotehenkilosto>

Sote-uudistuksen www-sivut. 2020. Viitattu 12.12.2020. <https://soteuudistus.fi/etusivu>

Tevameri, T. 2017. Toimialaraportti: Terveys- ja sosiaalipalvelut. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 5.1.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-253-8>

Tuominen, K. 2005. Balanced Scorecard -mittaristo. Itsearviointin työkirja. Turku: Oy Benchmarking Ltd.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55 muutoksineen.

Valviran www-sivut. 2021. Viitattu 09.01.2021. [https://www.valvira.fi/terveydenhuolto/yksityisen\\_terveydenhuollon\\_luvat/potilaille-annettavat-terveydenhuollon-etapalvelut](https://www.valvira.fi/terveydenhuolto/yksityisen_terveydenhuollon_luvat/potilaille-annettavat-terveydenhuollon-etapalvelut)

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja. 20 Työkäluu. Helsinki: Talentum Media Oy. Viitattu 17.1.2021. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/CAC-BEXDTEB#/kohta:STRATEGIAKIRJA\(\(20\)-\(\(20\)20\(\(20\)TY\(\(d6\)KA-LUA\(\(20\)/piste:b3526](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/CAC-BEXDTEB#/kohta:STRATEGIAKIRJA((20)-((20)20((20)TY((d6)KA-LUA((20)/piste:b3526)

## LIITELUETTELO

LIITE 1: JOHDON FOKUSRYHMÄHAASTATTELU 20.04.2021

LIITE 2: AVAINHENKILÖIDEN FOKUSRYHMÄHAASTATTELU 21.04.2021

LIITE 3: JOHDON JA AVAINHENKILÖIDEN FOKUSRYHMÄHAASTATTELU  
28.4.2021

LIITE 4: SAIRAAKHOITOPiIRIEN EDUSTAJIEN PUHELINHAASTATTELUT  
28.4.2021, 29.4.2021 ja 4.5.2021

JOHDON FOKUSRYHMÄHAASTATTELU 20.04.2021

Käsiteltävät teemat:

- SWOT-analyysi
  - kehittämistyön tekijä on lähettänyt sähköpostilla SWOT-analyysityökalun tarkoituksen ja pääpiirteet muutamaa päivää ennen haastattelua
  - johdon kanssa teemahaastattelumenetelmin käsitellään vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat lääkäreiden henkilöstövuokrauksen näkökulmasta
    - ensin käsitellään nämä neljä asiaa nykyhetkessä
    - tämän jälkeen tehdään sama analyysi myös tulevaisuudesta
    - lopuksi käydään läpi haastattelijan kirjaamat asiat ja kirjataan vielä haastattelun jälkeen mieleen nousseita asioita
  
- Sovitaan avainhenkilöiden osallistamisesta SWOT-analyysin tekoon
  - haastattelija kertoo, että haastattelee avainhenkilöt luottamuksellisesti ja ei tule kertomaan haastattelun yksityiskohtia johdolle
  - sovitaan ajankohta, jolloin henkilöstöä voidaan haastatella
  - haastattelija lähettää sähköpostia haastateltaville ja kertoo analyysimenetelmän tarkoituksen ja pääpiirteet

AVAINHENKILÖIDEN FOKUSRYHMÄHAASTATTELU 21.04.2021

- SWOT-analyysi
  - kehittämistyön tekijä on lähettänyt sähköpostilla SWOT-analyysityökalun tarkoituksen ja pääpiirteet muutamaa päivää ennen haastattelua
  - avainhenkilöille on kerrottu, että haastattelu on luottamuksellinen
  - avainhenkilöiden kanssa teemahaastattelumenetelmin käsitellään vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat lääkäreiden henkilöstövuokrauksen näkökulmasta
    - ensin käsitellään nämä neljä asiaa nykyhetkessä
    - tämän jälkeen tehdään sama analyysi myös tulevaisuudesta
    - lopuksi käydään läpi haastattelijan kirjaamat asiat ja kirjataan vielä haastattelun jälkeen mieleen nousseita asioita
- Haastattelijalla sopii jatkosta PESTE-analyysin tekoa varten
- Haastattelijalla pyytää avainhenkilöiltä useita yhteystietoja markkina-analyysiä varten, jotta voi itse valita maantieteellisesti merkittävimmät haastateltavat



JOHDON JA AVAINHENKILÖIDEN FOKUSRYHMÄHAASTATTELU 28.4.2021

- Kehittämistyön tekijä on lähettänyt sähköpostilla PESTE-analyysityökalun tarkoituksen, ja pääpiirteet sekä pyytänyt johtoa ja henkilöstöä miettimään PESTE-näkökulmia etukäteen ennen haastattelua
  - sähköpostissa on annettu esimerkkejä haastateltaville millaisista asioista on kyse ja kerrottu PESTE-näkökulmat
    - näkökulmia on poliittinen, ekonominen, sosiaalinen, teknologinen ja ekologinen
    - esimerkki numero yksi oli, että taloudellisia tekijöitä voi olla Suomen talouden kehitys ja sen vaikuttaminen toimialaan
- PESTE-analyysin jälkeen johdolta ja avainhenkilöiltä kysyttiin vahvuuksia ja kriittisiä menestystekijöitä, joissa heidän tulee omasta mielestään onnistua.
- Johdolta ja avainhenkilöiltä kysyttiin mikä on heidän asiakaslupauksensa
- Jos hinta tarjottavalle palvelulle on oikea, niin missä heidän tulee onnistua?

SAIRAANHOITOPIIRIEN EDUSTAJIEN PUHELINHAASTATTELUT 28.4.2021,  
29.4.2021 ja 4.5.2021

- Haastattelija on ennalta valikoinut saamiensa yhteystietojen joukosta neljä eri henkilöä kontaktoitavaksi
- Haastateltavat kontaktoidaan ensin puhelimitse, jonka jälkeen heille lähetetään sähköpostilla kysymykset ja aihealue, josta haastattelu tullaan pitämään. Tämä tehdään luottamuksen herättämiseksi.
  1. Haastattelussa halutaan kartoittaa yleisellä tasolla lääkäreiden henkilöstövuokrausta ja sen tarpeellisuutta
  2. Henkilöstövuokraamisen haasteita. Sote-muutoksen vaikutukset
  3. Henkilöstövuokrauksen tarve tulevaisuudessa
  4. Henkilöstövuokrauksen edut muuttuvissa työtilanteissa
  5. Lääkäreiden henkilöstövuokrauksen hintataso
  6. Ostopalvelussa käytettävien isojen ja pienien toimijoiden eroja
  7. Vahvuudet ja heikkoudet henkilöstövuokrauksessa
  8. Tärkeimmät asiat asiakassuhteen syntymiseksi
- Heti haastattelujen jälkeen kehittämistyön tekijä kirjoittaa haastattelut itselleen auki, koska haastatteluja ei voitu nauhoittaa haastateltavien virkojen sekä kysyttävien asioiden arkaluontoisuuden takia