



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

HENKILÖSTÖRESURSSIEN KEHITTÄMINEN

Lahden IT-aluekeskuksen palvelutuotannon
kehittäminen

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu 2016
Jussi Ubaleht

Lahden ammattikorkeakoulu
YAMK

UBALEHT, JUSSI:

Henkilöstöressurssien kehittäminen
Lahden IT-aluekeskus

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon
opinnäytetyö, 69 sivua, 4 liitesivua

Syksy 2016

TIIVISTELMÄ

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena oli kehittää Lahden IT-aluekeskuksen nykyistä palvelutuotantoa tehostamalla käytössä olevia henkilöstöressursseja.

Tutkimuksen teoreettisessa osiossa käytiin läpi henkilöstöjohtamisen ja strategisen henkilöstöjohtamisen keskeisiä periaatteita. Lisäksi perehdyttiin henkilöstön tuottavuuden kehittämisen menetelmiin.

Opinnäytetyön empiirisen osuuden ensimmäinen vaihe toteutettiin kyselytutkimuksen avulla, joka lähetettiin yhteensä 659:lle IT-alueen asiakkaalle. Kyselyn avulla selvitettiin palveluiden nykytila ja kartoitettiin, miten nykyisiä palveluja tulisi kehittää asiakkaita paremmin palvelevaksi. Samalla myös analysoitiin Lahden IT-aluekeskuksen sähköisen työpyyntöjärjestelmän tietoja noin 4000:n työpyynnön osalta. Kehittämishankkeeseen kerättiin aineistoa myös vuosittain toteutettavien kehityskeskusteluiden aikana, joissa tuli esiin mm. toimintaprosesseihin tarvittavia muutosehdotuksia.

Kerättyä aineistoa hyödynnettiin Lahden IT-alueen strategiapäivänä. Strategiapäivän tavoitteena oli selvittää ovatko peruspalvelut riittävällä tasolla asiakkaiden näkökulmasta. Lisäksi pohdittiin, miten nykyisiä palveluja tulisi kehittää. Strategiapäivän aikana läpikäytiin myös nykyisten tukipalveluprosessien toimivuus ja kehittäminen.

Strategiapäivän aikana todettiin, että IT-alueen palvelut ovat hyvällä tasolla, vaikka parannettavia kohteita löytyi paljon. Myös tiettyjä kokonaisuuksia todettiin olevan järkevää lisätä IT-alueen palveluihin. Strategiapäivän lopputuloksena saatiin konkreettisia muutoksia eri toimintaprosesseihin nykyisten henkilöstöressurssien kehittämiseksi ja tehostamiseksi. Strategiapäivän aikana kunkin muutoksen toteutukselle määritettiin myös aikataulu.

Avainsanat: henkilöstöressurssien kehittäminen, henkilöstöjohtaminen, strateginen henkilöstöjohtaminen

Lahti University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management

UBALEHT, JUSSI:

Development of human resources
Lahti IT regional center

Master's Thesis in Entrepreneurship and Business Management, 69 pages, 4 pages of appendices

Autumn 2016

ABSTRACT

The purpose of the project was to develop the services in Lahti IT regional center by increasing the use of human resources.

The theoretical part of the study reviewed the key principles of human resource management and strategic human resource management. In addition, the productivity of personnel development methods was examined.

The empirical part of the thesis was carried out by a survey, which was sent to a total of 659 regional center customers. The survey was done to find out the current status of regional center services and how the existing services should be developed to serve the customers better. At the same time, Lahti IT regional center's service request system was analyzed based on the information from about 4000 requests. The material for the development project was collected also during the annually held development discussions, which revealed the necessary amendments to the operational processes, among other things.

The collected material was exploited in Lahti regional center strategy day. The main purpose of the day was to find out whether the services for the customers were at sufficient level from their point of view. In addition, it was discussed how the existing services should be developed. During the strategy day also the functionality of existing support services processes and their development was reviewed.

The strategy day revealed that IT services was at a good level, however a lot of issues that needed improvement were found. Certain entities were also found to be reasonable to be included in the services of IT regional center. As a result of the strategy day, concrete changes in various processes in the development and increase of existing human resources were found. During the strategy day, each implementation of change was scheduled.

Keywords: development of human resources, human resource management, strategic human resource management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta	1
1.2	Kehittämishankkeen tavoitteet ja rajaukset	3
1.3	Opinnäytetyön rakenne	4
2	HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN	5
2.1	Henkilöstöjohtaminen	5
2.1.1	Henkilöstöjohtaminen käsitteenä	5
2.1.2	Strateginen henkilöstöjohtaminen	8
2.2	Henkilöstön tuottavuuden kehittäminen	13
2.2.1	Tiimityö ja jaettu johtajuus	15
2.2.2	Osaamisen kehittäminen	17
2.2.3	Osaamisen johtaminen osana tuottavuuden lisäämistä	19
2.2.4	Suorituksen johtaminen ja töiden uudelleenorganisointi	24
3	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS	27
3.1	Kohdeorganisaatio	27
3.2	Kehittämishankkeen toteutus ja tutkimusaineisto	29
3.2.1	Lahden IT-aluekeskuksen asiakastyytyväisyyskysely	31
3.2.2	Lahden IT-alueen sähköisten työpyyntöjen analysointi	35
3.2.3	Kehityskeskustelut	36
3.2.4	Tietohallinnon strategiapäivä	37
4	KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET	40
4.1	IT-alueen asiakastyytyväisyys	40
4.1.1	Tyytyväisyys laitteisiin	41
4.1.2	Tietojärjestelmät	42
4.1.3	Helpdesk – ja asiantuntijapalvelut	43
4.2	Työpyyntöjen jakautuminen	44
4.3	Strategiapäivän tulokset	49
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	54
5.1	Johtopäätökset	54
5.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	62
5.3	Työn hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet	63
	LÄHTEET	65

1 JOHDANTO

Suomen evankelis-luterilaisten seurakuntien taloudellinen tilanne on vuonna 2016 melko hyvä, mutta jatkuva jäsenmäärän väheneminen aiheuttaa paineita kustannussäästöjen toteuttamiselle. Tietotekniikka on seurakunnan työntekijöillä arkipäivää ja tietotekniikan rooli lisääntyy seurakuntatyössä koko ajan. Tämä on tarkoittanut sitä, että seurakunnille tulee tarjota riittävästi tietoteknisten palvelujen tukitoimintoja. Kirkon tietotekniset palvelut on hajautettu usean IT-alueen hoidettavaksi, ja jokaisella IT-alueella on omat nimetyt seurakunnat, joille oma IT-alue tarjoaa sopimusperusteisesti tietohallintopalveluita. Jokaisella IT-alueella on henkilöstö hoitamassa oman alueen seurakuntien tietoteknisiä tukitoimintoja sekä tietotekniikan kehitystyötä. Lahden IT-alueen kanssa sopimuksen tehneet seurakunnat maksavat IT-alueen toimintakustannukset jäsenmäärään perustuvan laskentakaavan mukaisesti.

1.1 Kehittämishankkeen tausta

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena on kehittää Lahden IT-aluekeskuksen nykyistä palvelutuotantoa tehostamalla käytössä olevia henkilöstöresursseja. Lahden IT-aluekeskuksen tietohallinnossa työskentelee neljä työntekijää (kaksi IT-tukihenkilöä, yksi IT-asiantuntija ja tietohallintopäällikkö). Tukiprosesseja ja toimintamalleja on kehitetty jo aiemmin hyvin pitkälle, ja tukipalveluiden perus-prosessit on havaittu toimiviksi. Lahden IT-alueen toimintamalleja on viety onnistuneesti myös muiden IT-alueiden käyttöön. Prosessien kehittämisellä on lisätty työn tuottavuutta, jonka voi havaita mm. työn teon rauhoittumisella. Edellä mainittu asia on noussut esille myös viimeisten kehityskeskustelujen yhteydessä. Myös ylityömäärät ovat selkeästi vähentyneet viimeisen kahden vuoden aikana. Ongelmana edelleen on se, että pienillä henkilöstöresursseilla hoidetaan Päijät-Hämeen laajuista ympäristöä, jossa on asiakkaita noin 700. Lisäksi tehdään mahdollisesti päällekkäisiä tai vääriä töitä, minkä vuoksi mm. kehitystyölle ja suunnittelutyölle ei ole jäänyt riittävästi aikaa. Kehitystyön ja suunnittelutyön avulla voitaisiin vähentää asiakkaiden perus-tietoteknisiä ongelmia kehittämällä erilaisia taustajärjestelmiä, joiden avulla voitaisiin toimintoja automati-

soida. Tällä hetkellä pohditaan, ollaanko keskitytty liikaa vain niihin prosesseihin, joilla palvellaan suoraan asiakkaita ja onko oman tiimin sisäisten prosessien kehittäminen unohdettu kokonaan? Vai ollaanko kehityksessä siinä tilanteessa, että asiakassuhde –prosessit ovat niin hyvät, että nyt voidaan keskittyä omien sisäisten prosessien kehittämiseen?

Lahden IT-aluekeskuksessa tärkeä asia tuottavuuden kehittämisen kannalta on selvittää, millaisia työtehtäviä eri asiantuntijat tekevät. Onko osalla asiantuntijoista omia ydinosaamisalueita, jolloin voitaisiin määrittää, että tiettyjä työtehtäviä hoitaisi aina nimetty asiantuntija, jolla on paras tekninen osaaminen kyseisiin työtehtäviin. Ulrich toteaa (2010), että menestymisen edellytyksenä on oikeiden ihmisten sijoittaminen oikeisiin paikkoihin, ja varmistaminen, että heillä on riittävä osaaminen (Ulrich 2010, 103).

Asiantuntijaorganisaation tärkeä kilpailuvaltti on osaaminen. Tietotekniikka on alana haasteellinen, koska se kehittyy erittäin nopealla vauhdilla. Tämä tarkoittaa henkilöstön ammatillisen osaamisen jatkuvaa ylläpitoa, jotta voidaan varautua myös tulevaisuuden haasteisiin. Lahden IT-alueen henkilöstöllä on laaja-alaista ammatillista osaamista. Tämä on todettu henkilöstön kanssa aiemmin käytyjen kehityskeskustelujen aikana. Osaamisen johtaminen on kuitenkin kokonaisuus, jota ei juurikaan ole tähän mennessä huomioitu Lahden IT-alueen henkilöstön osaamisen kehittämisen menetelmänä.

Pienen asiantuntijaorganisaation toiminnan tehokkuus perustuu saumattomaan tiimityöhön. Lahden IT-aluekeskuksen tiimityön tehokkuus perustuu toimiviin henkilösuhteisiin sekä onnistuneisiin rekryointeihin. Työskentelyilmapiiri on todettu kehityskeskusteluissa hyväksi ja tiimi vaikuttaa toimivan tehokkaasti. Yhtenä tehokkuuden mittarina voidaan pitää mm. sopijaseurakuntien palautetta IT-alueen kustannustehokkuudesta. Toinen mittari on sähköinen työpyyntöjärjestelmä, johon ei kasaudu töitä, vaan työpyynnöt saadaan hoidettua lähes aina asiakkaille luvatus palveluajan puitteissa. Opinnäytetyön kannalta tärkeä kysymys on, riittävätkö nykyiset IT-alueen henkilöstöresurssit kaiken nykyisen työn tekemiseen riittävän laadukkaasti vai olisiko jotain työtä syytä ulkoistaa. Toinen näkökulma asiaan on myös, riittävätkö omat henkilöstöresurssit niin hyvin, että nykyisiä palveluja voitaisiin laajentaa?

Lahden IT-aluekeskuksen asiantuntijoiden kanssa käytyjen kehityskeskustelujen aikana on todettu myös tarve edelleen kehittää yksikön sisäisiä toimintaprosesseja mm. tukitoimintojen eri tasojen määrittämisen osalta. Työtehtäviä otetaan sähköisestä työjonoista ja ne hoidetaan hyvin itsenäisesti. Joskus työn suorittaminen kestää ajallisesti liian kauan, jos työn suorittaja ei ole kyseisen asian parhaiten osaava asiantuntija. Yhtenä vaihtoehtona on ajateltu eri tuki-tasojen luontia, jossa olisi selkeästi määritelty, mitkä työtehtävät hoidetaan milläkin tuen tasolla (tukitaso 1, tukitaso 2 tms.), ja ketkä asiantuntijat milläkin tuen tasolla työskentelevät. Tukitoimintojen määrittäminen eri tasoille voisi mahdollistaa työpyyntöjen nopeamman läpimenoajan, kun työpyynnöt siirrettäisiin heti oikealle toiminnan tasolle ja oikealle suorittajalle ja näin ollen oikealle asiantuntijalle. Tällä saataisiin parannusta myös asiakastytyväisyyteen. Eri asiantuntijoiden työnjako on myös tällä hetkellä hyvin väljästi määritelty toimenkuvissa, esimerkiksi IT-tukihenkilöiden toimenkuvat ovat täysin samanlaiset, vaikka he tekevät erilaisia töitä. IT-asiantuntija taas tekee paljon erilaisia töitä perus IT-tukitehtävistä laajojen tietojärjestelmien ylläpitoon ja kehittämiseen. Lisäksi IT-asiantuntija hoitaa koko IT-alueen hankinnat ja osallistuu useisiin projekteihin. Edellä mainituista johtuen on varsin epäselvää, millaisia työtehtäviä kukin asiantuntija tekee ja millaista osaamista on eri henkilöillä.

1.2 Kehittämishankkeen tavoitteet ja rajaukset

Kehittämishankkeen tavoitteena on kehittää Lahden IT-aluekeskuksen nykyistä palvelutuotantoa käytössä olevia henkilöstöresursseja tehostaen. Hankkeen aikana on tarkoitus selvittää, miten laadukkaasti palvelut on tällä hetkellä tuotettu. Lisäksi tavoitteena on selvittää, onko nykyisten henkilöstöressurssien avulla mahdollista laajentaa nykyisiä palveluja, jotta palveltaisiin paremmin asiakkaita nyt ja tulevaisuudessa. Hankkeen päätavoitteena on näiden tietojen perusteella kehittää nykyisiä henkilöstöresursseja organisaation toimintoja palvelevammaksi. Perus-tukipalveluihin käytetty aika tulisi minimoida ja tukipyyntöjen läpimenoaikaa lyhentää merkittävästi perustietoteknisten -ongelmien osalta. Jos nykyiset henkilöstöressurit saadaan toimintoja paremmin palvelevaksi, pidemmällä aikajänteellä voidaan nähdä hyötyinä mm. IT-alueen palvelujen laajentumisen. Lisäksi voitaisiin tuottaa selkeitä kustannussäästöjä IT-alueen seurakunnille siirtämällä sellaisia toimintoja IT-alueen henkilöstön hoidet-

tavaksi, joihin aiemmin on käytetty ulkopuolisia toimittajia tai konsultteja. IT-alueen toiminnan tehostumisen myötä voitaisiin myös henkilöstöresursseja siirtää lähemmäs asiakasrajapintaa.

Kehittämishankkeen pääkysymys on: miten nykyisiä henkilöstöresursseja tulisi kehittää, jotta toiminta palvelisi paremmin asiakkaita.

Kehittämishankkeen alakysymykset ovat:

- Miten laadukkaasti nykyiset palvelut on tuotettu
- Miten nykyisiä toimintoja ja prosesseja tulisi kehittää

Opinnäytetyön tuloksena päivitetään ja tarkennetaan Lahden IT-aluekeskuksen tietohallinnon henkilöstön toimenkuvia sekä tarkennetaan sisäisiä toimintaprosesseja:

- Henkilöstön toimenkuvien tarkentaminen / päivittäminen työtehtävien uudelleenorganisoinnin myötä
- Selkeät määrittymiset ja ohjeistukset, millä tasoilla eri työtehtävät tulee hoitaa

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu viidestä luvusta. Johdannon jälkeen luvussa 2 käydään läpi opinnäytetyön tietoperusta. Luvussa 3 esitellään kohdeorganisaatio ja kehittämishankkeen toteutus. Luvussa 4 kerrotaan kehittämishankkeen tulokset. Luvussa 5 esitellään kehittämishankkeen johtopäätökset.

2 HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN

Tässä kirjallisuuskatsauksessa kuljen henkilöstöjohtamisesta kohti strategista henkilöstöjohtamista, jonka jälkeen keskityn henkilöstön tuottavuuden kehittämiseen tiimityön, osaamisen johtamisen ja suorituksen johtamisen menetelmin. Kirjallisuuskatsauksessa pohdin myös Lahden IT-aluekeskuksen tilannetta suhteessa kirjallisuuskatsauksessa esiin tulleisiin asioihin.

Toiminnan kehittäminen alkaa johtamisesta. Hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa henkilöstön tehokkuuteen prosesseja- ja henkilöstöresursseja kehittämällä. Henkilöstön johtaminen ei ole pelkkää päivittäisten toimintojen johtamista. Jotta toimintaa voidaan kehittää, organisaatiolla tulee olla tulevaisuuden tavoitteet tai odotukset.

2.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen on haasteellinen käsite. Henkilöstöjohtamisesta on kirjoitettu paljon ja sitä on tutkittu vuosia. Lisäksi kyseessä on muuttuva kokonaisuus, jossa uudet asiat korvaavat vanhoja toimintamalleja sitä mukaa kun aihealue uudistuu.

2.1.1 Henkilöstöjohtaminen käsitteenä

Henkilöstöjohtaminen käsitteenä on kehittynyt ajoittain tapahtuvin hyppyin, jolloin uudet käsitteet ovat aina korvanneet siihen asti käytettyjä käsitteitä. 1980 –luvulla henkilöstöhallinto muuttui henkilöstövoimavarojen johtamiseksi (Human Resource Management, HRM), ja myöhemmin henkilöstöjohtamisen rinnalle on tullut strateginen henkilöstöjohtaminen (Strategic Human Resource Management, SHRM). Henkilöstöjohtamisen tehtävät ovat myös aikojen saatossa muuttuneet merkittävästi. Aiemmin henkilöstöjohtamisen päätehtävät olivat taloudellisia kuten palkkahallinnollisia tehtäviä. Nopeasta maailmanlaajuisesta verkottumisesta (globalisaatio) ja teknologian kehittymisestä johtuen henkilöstöjohtaminen keskittyy nykyisin strategisiin tehtäviin (Juuti & Luoma, 2013, 34; The Financial Express, 2016.)

Viitala avaa kirjassaan (2013, 20) henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta seuraavasti:

Henkilöstöjohtaminen sisältää kaiken sen tarkoituksellisen toiminnan, jolla varmistetaan yritystoiminnan edellyttämä työvoima ja sen riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio.

Henkilöstön motivaatio, olemassa oleva osaaminen, hyvinvointi ja työkyvyn johtaminen sekä henkilöstön pysyminen organisaatiossa ovat nykypäivän henkilöstöjohtamisen haasteita. Hyvä henkilöstöjohtaminen tukee ja kannustaa organisaatiota ja henkilöstöä päämäärien saavuttamisessa. Henkilöstöjohtamisen ja osaamisen johtamisen tärkeimpiä tavoitteita on oppimista ja osaamista arvostavan kulttuurin luominen organisaatiolle (Elonen 2015, 6.)

Henkilöstöjohtaminen on organisaatiosta ja mm. sen toiminnoista, koosta, sijainnista, ja monista muista asioista riippuvainen kokonaisuus, ja esimerkiksi isolla monikansallisella yrityksellä on erilaiset toiminnot henkilöstöjohtamisessa kuin esimerkiksi suomalaisella pk-yrityksellä. Yrityksillä voi olla myös lainsäädännöllisiä velvoitteita hoitaa tiettyjä henkilöstöjohtamisen kokonaisuuksia esimerkiksi julkisella sektorilla. Voidaan todeta, että henkilöstöjohtaminen sisältää kaiken henkilöstöön liittyvän tarkoituksellisen toiminnan. Viitala (2013) jakaa henkilöstöjohtamisen kolmeen pääalueeseen: 1) henkilöstövoimavarojen johtaminen, 2) työelämän suhteiden hoitaminen, 3) johtajuus.

Ensimmäisenä pääalueena Viitala (2013) mainitsee henkilöstövoimavarojen johtamisen. Kokonaisuus sisältää edelleen paljon hallinnointia (työsopimukset, palkkausjärjestelmät, koulutukset jne. (Viitala 2013, 29.) Myös Ruuska (2013) toteaa väitöskirjassaan suuntauksen olevan henkilöstöhallinnosta kohti henkilöstövoimavarojen johtamista. Hänen mukaansa keskeisiä käsitteitä henkilöstöpainotteisessa johtamiskirjallisuudessa ovat henkilöstövoimavarojen johtaminen, henkilöstöhallinto ja henkilöstöjohtaminen. (Ruuska 2013, 22.)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen on organisaation henkilöstöressurssien hankintaa, motivointia, ylläpitoa, kehittämistä ja palkitsemista. Henkilöstön johtamisella mahdollistetaan työntekijöiden ja organisaation yhteisymmärrys palvelussuhteiden ehdoista. Jokaisen organisaation tulisi henkilöstöjohtamisen avulla kyetä houkuttelemaan orga-

nisaation palvelukseen haluamiaan henkilöitä, pitämään henkilöt organisaatiossa motivoimalla ja kannustamalla sekä kyetä luomaan heille edellytykset hyviin työsuorituksiin. Työntekijöitä tulisi myös palkita hyvistä työsuorituksista, kehittää ja ylläpitää heidän työkykyään, jotta he pystyvät riittävän hyviin työsuorituksiin nyt ja tulevaisuudessa. Lisäksi tulisi tukea mahdollisimman pitkää ja arvostettua työuraa. Kaikki organisaatiot eivät näihin tavoitteisiin riittävän aktiivisesti pyri johtuen siitä, että henkilöstöä pidetään kustannustekijänä, asia ei ole johdon mielestä tärkeysjärjestyksessä keskeinen tai organisaatiossa ei ole henkilöstövoimavarojen oikeanlaista käytön ymmärtäjää tai osajaa (Kauhanen 2010, 16.)

Toisena pääalueena Viitala (2013) näkee työelämän suhteiden hoitamisen, joka sisältää työnantajan ja työntekijän välisten suhteiden hoitamista, kuten työehtosopimusten noudattamista, yhteistoimintamenettelyä, paikallisia sopimisia työnantajan- ja työntekijäpuolen välillä jne. Henkilöstöjohtamisella pyritään varmistamaan, ettei työnantajan ja työntekijän välille synny konflikteja (Viitala 2013, 21.)

Kolmas henkilöstöjohtamisen pääalue Viitalan (2013) mukaan on johtajuus, joka on hänen mukaansa yksi henkilöstöjohtamisen keskeisimmistä alueista. Johtajat ja esimiehet toteuttavat käytännössä henkilöstöjohtamisen asioita, palkitsevat, ohjaavat, motivoivat yms. (Viitala 2013, 21.)

Henkilöstöjohtamisen teorioista voidaan olla eri mieltä. Syrjälä vertailee artikkelissaan (2010) kahden eri tutkijan, Viitalan ja Torringtonin, näkemyksiä henkilöstöjohtamisen teorioista. Eri teorioiden vertailun tuloksena hän toteaa, ettei yhtä asiaa selvittävää teoriaa löydy. Kirjallisuudessa esitetyt näkemykset ovat enemmän malleja kuin teorioita. Henkilöstöjohtamisen käsite on epäselvä ja usein se on kulloisenkin käyttäjän tulkinnan ja halujen mukainen. Syrjälä kokee, ettei tällaisissa asioissa välttämättä ole teoriaa lainkaan, vaan on olemassa joukko erilaisia näkemyksiä ja oppeja asian tiimoilta. Syrjälä luokittelee henkilöstöjohtamisen myös kolmelle eri tasolle: perinteiset henkilöstöhallinnon tehtävät (henkilöstöressurssien hankinta, motivointi, kehittäminen ja palkitseminen), kehittyneempi taso: ihmiset voimavarana (tarvittavan osaamisen varmistaminen, henkilöstön hyvinvointi, motivaation ylläpito) ja korkein taso: strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen. Kehittyneemmällä tasolla on jo kahdensuuntaista toimintaa johdon ja henkilöstön välillä. Johto yleensä huomioi henkilös-

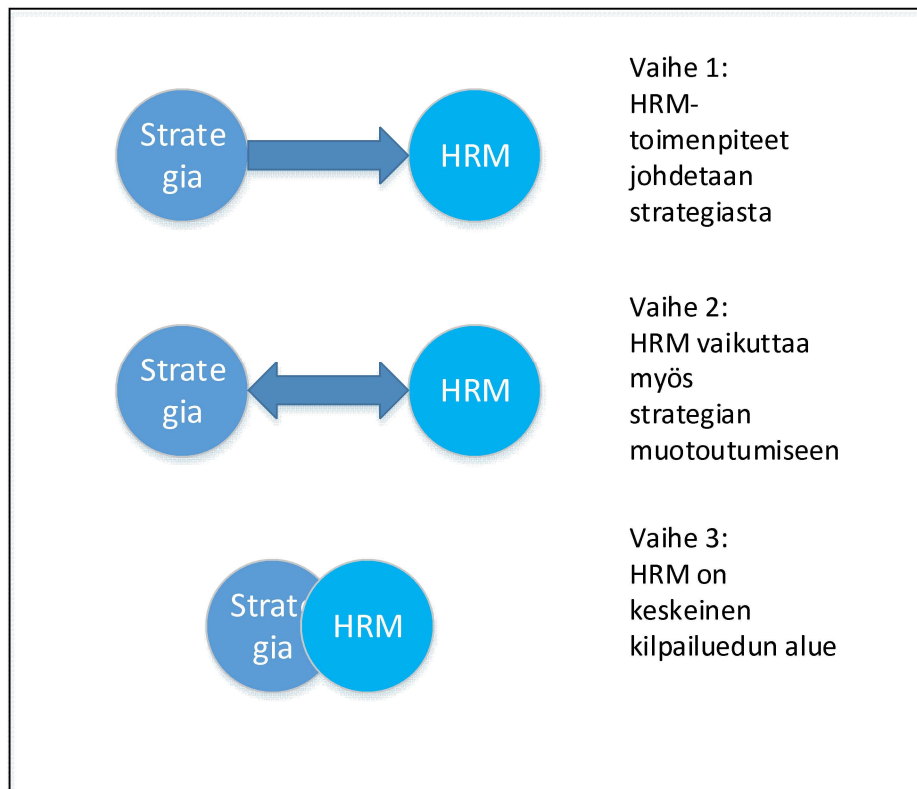
töä suunnitellessaan henkilöstöhallinnollisia toimenpiteitä, mutta henkilöstöllä ei ole juurikaan vaikutusmahdollisuuksia tapahtumien kulkuun. Korkeimmalla tasolla henkilöstö tunnustetaan johdon kanssa tasavertaiseksi kumppaniksi määriteltäessä organisaation tulevaisuutta. Tässä mallissa henkilöstöjohtamisen ja yrityksen strategisen johtamisen prosessit kytketään yhteen (Syrjälä 2010, 403-404.)

Myös Karhu pohtii tutkimuksessaan (2016) henkilöstöjohtamisen teorian vaikeutta, ja toteaa, ettei henkilöstöjohtamiselle ole olemassa yhtä teoriaa. Hänen mukaansa henkilöstöjohtamisesta käytetyt erilaiset termit ilman hyväksytyjä määritelmiä aiheuttavat vain sekaannusta. Jotkut hahmottavat käsitteen tarkoittavan kaikkea työsuhteen hoitamiseen ja henkilöstöön liittyvää toimintaa yrityksessä. Toiset näkevät sen tarkoittavan vain perinteistä työsuhteasioiden hallinnointia. (Karhu 2016, 11.)

Henkilöstöjohtamisen teorioista on kuitenkin selvästi löydettävissä yhteisiä piirteitä. Mielestäni Viitala (2013) avaa termin hyvin kaikkien eri teorioiden näkökulmasta: ”henkilöstöjohtaminen sisältää kaiken sen tarkoituksellisen toiminnan, jolla varmistetaan yritystoiminnan edellyttämä työvoima ja sen riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio”.

2.1.2 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Perinteistä henkilöstöjohtamista on pidetty kulueränä, jota organisaatioiden pitäisi pyrkiä minimoimaan. Strategisen henkilöstöjohtamisen myötä tätä perinteistä ajattelutapaa on kyseenalaistettu. Strategiset tavoitteet johtavat organisaation toimintaa kohti haluttua päämäärää. Näitä tavoitteita tulee tarvittaessa päivittää, jotta ne kattavat tulevaisuuden tarpeet riittävän hyvin. Tulevaisuuden osaamista ja toimintaympäristön muutoksia tulee kartoittaa myös osana henkilöstöjohtamista. Näin tulevaisuuden muutoksiin on ennalta varauduttu, ja tarvittavat henkilöstöresurssit varmistavat tulevaisuuden kilpailukyvyyn (Juuti & Luoma 2013, 34; Pihlajamäki 2014, 70.) Helsilä ja Salojärvi kuvaavat strategisen henkilöstöjohtamisen käsitteen kehittymistä kuvion 1 esittämällä tavalla (Helsilä & Salojärvi 2009, 49).



KUVIO 1. Strateginen henkilöstöjohtaminen –käsitteen kehittyminen (Helsilä & Salojärvi 2009, 49)

Kuvio 1 tiivistää strategian ja henkilöstöjohtamisen suhteen hahmottumisen. Henkilöstöjohtaminen alkoi liittyä strategisen johtamisen kanssa vähitellen 1980-luvulta lähtien. Ensimmäisen vaiheen mukaisesti strateginen henkilöstöjohtaminen voitiin nähdä strategian ja henkilöstöjohtamisen väliseksi suhteeksi. Henkilöstöjohtamisen tulisi olla alisteinen strategiselle johtamiselle. Strategisella johtamisella määritetään kokonaisuuden suunta, jonka jälkeen strategia siirretään henkilöstöjohtamisen toimenpiteiksi. Henkilöstön tehtävä on toteuttaa liiketoimintastrategiaa. Toisessa vaiheessa mukaan tuli kaksisuuntainen vuorovaikutus strategisen johtamisen ja henkilöstöjohtamisen välille. Sen lisäksi, että henkilöstöjohtaminen toteuttaa organisaation liiketoimintastrategiaa johtamiskäytäntöjen kautta, henkilöstöjohtaminen vaikuttaa myös liiketoimintastrategian sisältöön. Henkilöstöjohtaminen käy siis tasa-arvoista vuoropuhelua strategisen johtamisen kanssa ilman ennalta määrättyä alistussuhdetta. Jos strategian ja henkilöstöjohtamisen välillä havaitaan ristiriitoja, voidaan sen perusteella tarkastella vaihtoehtoisia ratkaisuja, kuitenkin niin, että strategia on lopulta määräävämpi.

Kolmas kehitysvaihe on tuonut mukanaan resurssilähtöisen näkemyksen eli osaamis- painotteisuuden osallistumisen strategia-ajatteluun. Tällöin henkilöstö ei ole pelkäs- tään keino liiketoimintastrategian tavoitteiden saavuttamiseen, vaan henkilöstö on tär- keä tekijä kilpailuedun saavuttamisessa. Henkilöstö myös osallistuu liiketoimintastra- tegian määrittelyyn. Organisaatio voidaan nähdä kaatuvan tai menestyvän juuri henki- löstön toiminnan ja osaamisen vaikutuksesta (Helsilä & Salojärvi 2009, 49-51; Karhu 2016, 18.)

Myös Kotila toteaa, että strateginen henkilöstöjohtaminen perustuu monilta osin sille ajatukselle, että yrityksen tulee integroida henkilöstöjohtamisen käytännöt tukemaan liiketoiminnan tavoitteita. Strategisen henkilöstöjohtamisen taustalla näiden yhteenso- pivuus on yksi tärkeimmistä asioista, jonka hyötynä voidaan nähdä se, että tällöin ih- misiä voidaan johtaa tehokkaammin ja päämäärätietoisemmin (Kotila 2005, 38.)

Varsinkin asiantuntijavaltaisissa organisaatioissa henkilöstövoimavarat ovat ratkaise- vin lähtökohta, jonka varassa strategisia valintoja voidaan tehdä. Näin ollen toimintaa suuntaavat strategiset valinnat ovat suorassa yhteydessä henkilöstövoimavarojen joh- tamiseen. (Viitala 2013, 61.)

Strategialle on olemassa monia eri määritelmiä. Viitala määrittelee sen olevan ”yrityk- sen valitsema suunta muuttuvassa toimintaympäristössä sekä valitun suunnan vaatimat pelisäännöt, päätökset ja menettelyt”. Strategiaa kuvataan myös tavaksi toimia. Strate- gia on niiden keinojen valikoima, joilla päämääriin aiotaan päästä (Viitala 2013, 61.)

Viitalan (Viitala 2013) mukaan strateginen johtaminen sisältää suunnan määrittelyn:

- Toiminta-ajatus (missio): miksi olemme olemassa; miksi organisaatiomme on olemassa
- Visio: näkyväksi tehty tahtotila (tulevaisuudenkuva), joka halutaan saavuttaa
- Päämäärät: visiota tarkentavat ja konkretisoivat tavoitteet eri toiminnan osa- alueiden johtamiselle (esim. henkilöstövoimavarojen johtamiselle)

(Viitala 2013, 61.)

Eskelinen määrittelee tutkimuksessaan (Eskelinen, 2009) strategian seuraavasti:

Strategia sisältää sekä jo toteutuneen että suunnitellun strategian. Se pitää sisällään kaikkien sellaisten toimien tarkkailua, suunnittelua ja toimeenpanoa, jotka vahvistavat yrityksen asemaa suhteessa kilpailijoihin ja tuottaa yritykselle kilpailuetua. Strategian käsitteeseen sisältyvät vision ja mission käsitteet (Eskelinen 2009, 11.)

Monissa kirjallisuuslähteissä ja tutkimuksissa strategian määrittelyn yhteydessä mainitaan Henry Mintzberg, joka on yksi strategisen johtamisen keskeisiä tutkijoita. Hänen mukaansa organisaation strateginen johtaminen ei voi perustua yksittäiseen määrittelmään strategiasta. Tämän vuoksi Mintzberg kehitti kuuluisan viiden P:n mallin (1987), jossa hän määrittelee strategian viidestä eri näkökulmasta.

Ensimmäinen vaihtoehto on määritellä strategia tietoisesti laadituksi toimintasuunnitelmaksi (Strategy as Plan). Suunnitelma voi olla hyvinkin yleisellä tasolla tehty tai erittäin yksityiskohtainen. Tarkoituksena on ennustaa ja ohjata tulevia tapahtumia. Strategian määrittäminen pelkästään suunnitelmaksi ei ole kuitenkaan riittävä. Toisen määrittelmän (Strategy as Pattern) tarkoituksena on hahmottaa menneisyyttä. Tarkastella jo tehtyjä asioita ja verrata niitä suunniteltuihin toimenpiteisiin. Tämän avulla pyritään muodostamaan käsitys siitä, millaisen strategian mukaan tulevaisuudessa olisi menestyksekkäitä toimia. Kolmas määritelmä (Strategy as Position) on toimintaympäristön analysointi. Mihin yritys sijoittuu markkinoilla, mikä on toivottu tai olemassa oleva markkina-asema. Neljäs määritelmä (Strategy as Perspective) on toteuttaa asiat yritykselle ominaisella tavalla, mitkä ovat yrityksen ja sen työntekijöiden visiot ja näkemykset liiketoiminnasta. Mitkä ovat toiminnan keskeiset tavoitteet ja arvot. Viides määritelmä (Strategy as Ploy) voidaan nähdä juonena kilpailijoiden harhauttamiseksi. Tällä pyritään kilpailijan harhauttamiseen, voittamiseen tai ajamiseen hankalaan asemaan (Mintzberg 1987, 11-17; Harjula 2009, 10.)

Strategian eri määritelmissä on paljon yhteneväisyyksiä. Jokaisella yrityksellä on toiminnan perustana jonkinlainen strategia, joko tiedostettu tai tiedostamaton. Yrityksellä on päämäärä, johon halutaan päästä ja myös keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Yrityksen strategia ei ole välttämättä suunniteltu tai kirjattu, mutta todennäköisesti jollain tasolla jokaisella yrityksellä on suunnitelmissaan jotain tavoitteita. Viitalan määritel-

mä on Suomessa paljon käytetty määrittäminen strategialle: mission ja vision kautta kohti päämääriä. Nämä kolme kokonaisuutta löytyy useista strategian määrittämisistä. Toisaalta Viitalan määrittäminen jää hiukan kevyeksi, kun taas Mintzbergin määrittäminen antaa enemmän konkreettisia työvälineitä. Kun organisaatio aloittaa oman strategian laadintaprosessin, olisi hyvä ottaa huomioon strategian erilaisia määrittämiä ja työvälineitä oman organisaation strategiatyön tueksi.

Perinteisen mallin mukaan ylin johto tuottaa strategian, jonka pohjalta kartoitetaan tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. Tämän jälkeen esimerkiksi kehityskeskusteluissa nousseiden kehittämisen kohteiden perusteella pyritään täyttämään osaamisvajeet yksittäisten henkilöiden osaamisen vahvistamiseksi. Osaamisen kehittämisen vaihtoehtoja ovat kouluttaminen, osaamisen ostaminen ulkopuolelta tai koko- tai osatoiminnan ulkoistaminen palvelutoimittajan hoidettavaksi. Strategiatyö on kehittynyt viimeisten vuosien aikana paljon, ja edellä mainitusta ns. perinteisestä mallista on siirrytty enemmän osallistavaan strategiatyöhön, jossa koko henkilöstö osallistetaan strategian laatimiseen (Tuomi & Sumkin 2012, 21.)

Lahden IT-aluekeskuksen osalta strategia on haasteellinen käsite, sillä IT-aluekeskus on organisaation sisäinen palveluyksikkö. Organisaation strategia (Lahden seurakuntayhtymän strategia) painottuu seurakuntatyöhön, jossa strategiset painopisteet ovat:

- Hengellisen elämän vahvistaminen
- Seurakuntalaisten osallisuuden tukeminen
- Vastuun kantaminen

Lisäksi Lahden seurakuntayhtymän strategian toimintatavat ovat:

- Yhteistyö ja johtaminen
- Viestintä luo vuorovaikutusta ja verkostoja
- Hyvä taloudenpito luo edellytyksiä toiminnalle

Lahden IT-aluekeskus on organisaation sisäinen palveluyksikkö, joka tarjoaa seurakunnille tietoteknisiä asiantuntija- ja ylläpitopalveluja. Lahden seurakuntayhtymän strategian toteuttaminen on kirjattu IT-alueen toimintasuunnitelmaan seuraavasti:

Tietohallinto tukee seurakuntien työntekijöiden työtä siten, että työntekijät voivat keskittyä omaan työhönsä ja hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla tieto- ja viestintäteknikkaa työssään. Valtakunnallista yhteistyötä kehitetään (IT-alueet ja kirkkohallitus) ja hankkeita tuetaan. IT-aluekeskuksen sopijaseurakuntien yhteistyötä tiivistetään ja kehitetään yhdessä keskitettyjä palveluja (Ubaleht, 2015.)

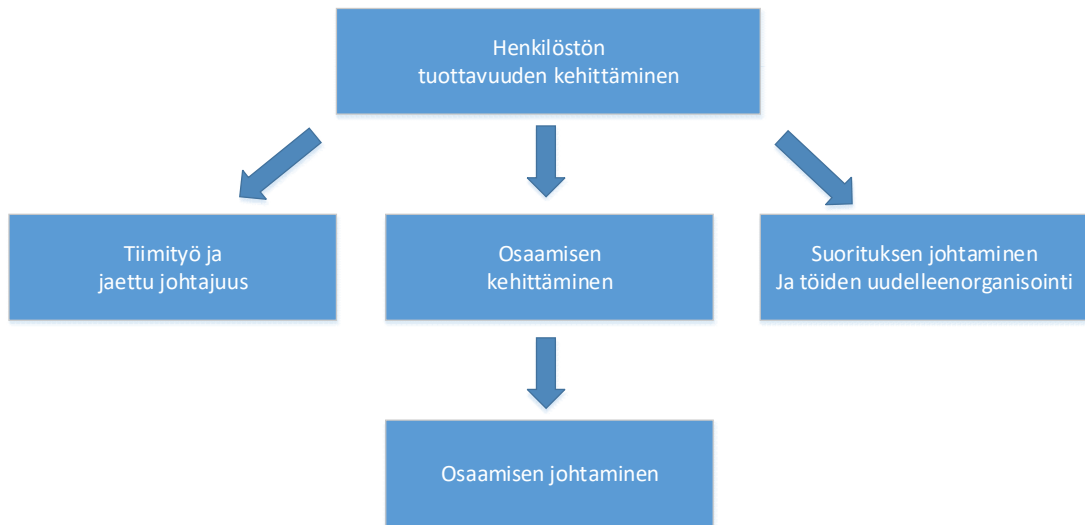
Jotta Lahden IT-alue voisi edellä maintun toimintasuunnitelman mukaisesti toimia, on tunnistettava, miten asiakkaat tietotekniikkaa omassa työssään hyödyntävät ja miten he voivat hyödyntää tieto- ja viestintäteknologiaa toteuttaessaan organisaation strategisia painopisteitä. Voisivatko he hyödyntää tekniikkaa jotenkin paremmin?

2.2 Henkilöstön tuottavuuden kehittäminen

Henkilöstön tuottavuuden parantaminen on keino hyödyntää olemassa olevia henkilöstöresursseja mahdollisimman tehokkaasti varsinkin, jos henkilöstöressien lisääminen ei ole mahdollista. Seurakunnissa jäsenmäärän jatkuva väheneminen aiheuttaa kustannussäästöpaineita ja se näkyy konkreettisesti siinä, että lisähenkilöstöä ei voida rekrytoida, vaan olemassa olevan henkilöstön tuottavuutta tulee tehostaa.

Tuottavuus terminä aiheuttaa vahvoja mielikuvia ja on saanut paljon negatiivista sävyä julkisessa keskustelussa. Tuottavuus ymmärretään helposti tarkoittavan vain nopeutettuja työsuorituksia. Tuottavuutta tulisi lähestyä prosessien johtamisen ja toiminnan pullonkaulojen näkökulmasta. Parhaimmillaan tuottavuuden kehittäminen on sitä, että asiat hoidetaan helpommin ja paremmin osaamisen kehittämisen ja motivaation avulla. Tuottavuuden kehittämisen kautta voimavarat kohdennetaan tehokkaammin, parannetaan teknologioita ja tiedonkulkua (Rantanen, Rantala & Pekkola 2015, 11.)

Tässä osiossa olen jakanut tuottavuuden kehittämisen kuviossa 2 nähtävään kolmeen pääalueeseen 1) tiimityö ja jaettu johtajuus 2) osaamisen kehittäminen ja johtaminen 3) suorituksen johtaminen ja töiden uudelleenorganisointi.



KUVIO 2. Henkilöstön tuottavuuden kehittämisen osa-alueet

Yksi työelämän laadun kehittämisen avulla toteutettava henkilöstötuottavuuden kehittämisen strategian osa-alue on tehdä sama toimintakapasiteetti pienemmällä henkilöstömäärällä. Tehokkaan henkilöstön kehittämisen myötä tehollinen työaika lisääntyy. Kesti (2014) käyttää esimerkkinä liike-elämän palveluja tuottavaa yritystä, jossa on 779 työntekijää. Esimerkissä työelämän laatua parannetaan panostamalla henkilöstön koulutukseen ja kehittämiseen 2 % työajasta. Edellä mainitulla keinoilla Kestin mukaan perustyön tekeminen tehostui, ja tehollinen työaika lisääntyi 2,8 % (Kesti 2014, 39-40.)

Lahden IT-aluekeskuksen henkilöstöä koulutetaan vuosittain melko hyvin. Jokainen työntekijä on mm. vuonna 2015 osallistunut vähintään yhteen koulutukseen. Tietotekniikka alana muuttuu ja kehittyy vauhdilla, jonka vuoksi asiantuntijoiden kokoaikainen osaamisen kehittäminen on tärkeää. Henkilöstön kehittämisen tärkeä työväline on myös vuosittain käytävät kehityskeskustelut, jolloin voidaan varmistaa riittävä osaaminen myös jatkossa.

Kesti (2014) näkee osaamisen laajempänä kokonaisuutena. Hän käyttääkin termiä organisaation kyvykkyys. Kyvykkyydellä hän tarkoittaa tunnistettuja inhimillisiä menestystekijöitä, joilla varmistetaan organisaatiokohtainen työelämän laatu. Hän nostaa

tunnistetuista kyvykkyyksistä esimerkkeinä mm. esimiestoiminnan, toimintakulttuurin, prosessien, projektiyhteistyön ja tiimitoiminnan kehittämisen. Inhimillinen työ on haasteellinen kokonaisuus. Kesti (2014) nostaa esiin hyviä esimerkkejä, miten ihmisten työhön voi liittyä paljon erilaisia muuttujia. Hän käyttää esimerkkinä työntekijää, joka tekee 80 prosentin tehokkuudella työtä. Onko tämä työntekijä parempi kuin esimerkiksi 50 prosentin tehokkuudella työtä tekevä työntekijä. Suurella tehokkuudella yksilösuoritusta tekevä toimija saattaa tehdä kokonaisuuden kannalta väärä asioita ja näin aiheuttaa haittaa ryhmän toiminnalle. Pienemmällä tehokkuudella tekevä suorittaja saattaa tehdä juuri oikeita asioita, joiden avulla koko ryhmä toimii tehokkaasti yhteisten tavoitteiden näkökulmasta. Oikeita asioita oikein tekemällä voi pienemmällä tehokkuudella tehdä parempaa tulosta kuin, että tekisi suurella teholla väärä asioita. Tehokkaana pidetty myyjä voi olla yhteydessä sataan asiakkaaseen tehden kymmenen kanssa sopimuksen. Toisella asiakaskontakteja on vain kymmenen, ja niistä syntyy kaksi kauppaa, mutta näiden kauppojen kate on suurempi kuin tehokkaana pidetyn myyjän yhteenlaskettu kate. Voi siis olla, että tehokkaana pidetty myyjä syö huonokatteisin kaupun organisaation resursseja ja tuottavuutta (Kesti 2014, 70-72.)

Lahden IT-aluekeskuksen asiantuntijoiden osalta tärkeimmät osa-alueet henkilöstöressurssien kehittämisessä ovat todennäköisesti toimintakulttuuri ja sisäiset prosessit. Aiemmin käytyjen kehityskeskustelujen perusteella näyttäisi siltä, että toimintakulttuurilla tulisi muuttaa niin, että voitaisiin hyödyntää paremmin henkilöstön osaamista.

2.2.1 Tiimityö ja jaettu johtajuus

Yksi tuottavuuden kehittämisen väline on tiimityö. Perinteinen organisaatio on ylhäältä käsin tietyn esimiehen ympärille koottu ryhmä, jossa esimies tekee päätökset ja kantaa niistä vastuun. Esimiesjohtoinen työ on yleensä käytössä sellaisissa työtehtävissä, jotka vaativat hyvin vähän asiantuntemusta ja oma-aloitteisuutta. Tässä mallissa esimies antaa alaisilleen työtehtävät ja valvoo niiden suorittamista. Tällainen johtamismalli heikentää usein asiantuntijoiden suoritusta. Aito tiimi toimii itseohjautumisen periaatteella, jolloin omaa toimintaa koskevat päätökset tehdään yhdessä. Mahdollisimman itseohjautuvan toimintakulttuurin rakentamiseen tarvitaan esimiehen avustamana luodut ohjaavat rakenteet, kuten esimerkiksi yhteiset pelisäännöt ja yhteinen

päämäärä. Kun toiminta rakentuu tälle perustalle, alkaa esimiehen ja henkilöstön aikaa vapautua enemmän myös osaamisen kehittämiseen (Salminen 2013, 23-25; Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 111.)

Hyvä tiimihenki on olennainen osa tiimin toimintaa, mutta tiimityön on oltava myös tehokkuuden näkökulmasta oikein organisoitua. Jos tiimin toiminta ei ole tavoitteellista ja siitä puuttuu järjestys, ei tiimitoiminta johda tuloksiin ja osa tiimin jäsenistä saattaa turhautua. Tavoitteellisuus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että toiminnan pitäisi olla byrokraattista. Olennaisena osana vaikeista haasteista selviytymiseen liittyy tiimin hyvä yhteishenki. Kaikkien tiimin jäsenten on kuitenkin hyväksyttävä yhteiset toimintamallit ja pelisäännöt. Jos niistä ei päästä yhteisymmärrykseen, tiimin toiminta kohtaa nopeasti ongelmia (Salminen 2013, 53.)

Eräiden arvioiden mukaan suomalaisessa työelämässä käytetään jopa 20 prosenttia työajasta toimintaan, joka ei tuota mitään. Työntekijät keskittyvät usein päivittäisiin tehtäviinsä ilman riittävää ymmärrystä kokonaisuudesta. Työntekijöiden tulisi ymmärtää, miten heidän päivittäiset työtehtävät linkittyvät kokonaisuuteen ja miten heidän työnsä palvelee organisaation tavoitteita (Margolis 2011, 129-130; Salminen 2013, 53-54.)

David Dye kertoo artikkelissaan (Dye 2015), että tiimityön tehostamiseksi tärkein kysymys tiimin jäsenille on: Miksi? Tähän kysymykseen jokaisen tiimin jäsenen pitäisi pystyä vastaamaan. Miksi he tekevät sitä, mitä he tekevät? Esimiehen tehtävä on antaa vastaus näihin kysymyksiin. Tämän yksinkertaisen menetelmän avulla voidaan varmistaa, että kaikilla tiimin jäsenillä on varmasti ymmärrys siitä, mihin kokonaisuuteen heidän työnsä linkittyy. Dye mainitsee tiimin tehokkuuden jopa kaksinkertaistuvan, jos säännöllisesti pohditaan, mikä on tiimin tarkoitus (Dye 2015.)

Kun koko työyhteisö toimii kohti samoja päämääriä, hyödyntää kaikkien osaamista ja taitoja, tulee yksittäisistä työntekijöistä joukkue. Tämän prosessin seurauksena puhutaan jaetusta johtajuudesta. Jaettu johtajuus voidaan nähdä vahvana sitoutumisena yhteisesti päätettyihin arvoihin ja toimintatapoihin. Johtajan kokonaisvastuuta ei kuitenkaan poista se, että johtajuus jakaantuu organisaation eri tasoille. Valta ja vastuu kulkevat käsi kädessä. Vaikka vastuu jakaantuu muillekin työntekijöille, johtajat kan-

tavat lopullisen vastuun. Jaettu johtajuus luodaan organisaation kulttuuriksi jakamalla valtaa ja vastuuta. Luottamusta rakentamalla motivoidaan ja osallistetaan henkilöstöä. Jaetun johtamisen mahdollistaminen vaatii esimieheltä ihmisiä palvelevan johtamistyylin omaksumisen. Mikäli esimies käyttää tasa-arvoiseen kohteluun ja muiden arvostamiseen sekä asiakkaiden hyvään palvelemiseen liittyvää johtamistyyliä, hän voi saada kaikki toiminnassa mukana olevat henkilöt pyrkimystensä taakse (Juuti 2013, 145-147; Fonsen 2014, 104,153.)

2.2.2 Osaamisen kehittäminen

Kauhanen (2010, 155) jakaa kehittämismenetelmät kuviossa 3 näkyvään kahteen pääryhmään: työpaikalla tapahtuviin kehittämismenetelmiin ja työpaikan ulkopuolella tapahtuvaan oppimiseen.

Työpaikalla toteutettavat	Työpaikan ulkopuolella toteutettavat
<ul style="list-style-type: none"> • sijaisuudet • työkierto • projektityöskentely • työn rikastaminen • työn laajentaminen • vastuulliset erityistehtävät • toimiminen kouluttajana • perehdyttäminen • mentorointi • jokapäiväinen johtaminen (ml. kehityskeskustelu) 	<ul style="list-style-type: none"> • opintokäynnit • ammattilehtien lukeminen • ammattikirjallisuuden lukeminen • itseopiskeluohjelmat • opiskelu oppilaitoksissa • opiskelu koulutusorganisaation järjestämällä lyhyillä kursseilla • monimuoto-opiskeluohjelmat (mm. verkko-opiskelut)

KUVIO 3. Henkilöstön kehittämismenetelmät (Kauhanen 2010, 155)

Lahden IT-aluekeskuksen henkilöstöstä kaikki ovat iältään yli 40 vuotta, ja opinnot jo suoritettu. Ammatillista osaamista on kerrytetty työskentelemällä eri työpaikoissa IT-alalla, joten pitkille opinnoille (tutkintoon johtavaan koulutukseen) ei ehkä ole tarvetta, eikä välttämättä motivaatiotakaan. Ammattikirjallisuutta on tarvittaessa hankittu, mutta todettu, että ainoa oman organisaation ulkopuolinen toimiva henkilöstön osaa-

misen kehittämismenetelmä on ollut tiettyyn ydin-osaamiseen tähtäävä täsmäkoulutus, yleensä 1-4 päivää kestävä koulutus oman organisaation ulkopuolella.

Käytössä olevien järjestelmien erityisosaamisen parhaaksi kehittämismenetelmäksi on Lahden IT-aluekeskuksessa havaittu learn-by-doing –tyyppinen työskentely. Käytössä olevien järjestelmien erityisiin kehittämistehtäviin tai erittäin kriittisiin operaatioihin on käytetty ulkopuolisia konsultteja. Organisaatiossa on siirrytty konsulttien työskentelyssä siihen toimintamalliin, että konsultti kutsutaan paikan päälle tekemään sovittua työtä, ja oman organisaation asiantuntijat osallistuvat toteutukseen, ja näin saavat itselleen tarvittavan osaamisen kyseiseen tekemiseen. Yllä mainittu on oman organisaation asiantuntijoiden kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta hyväksi havaittu toimintamalli. Toimintamalli saattaa aiheuttaa enemmän laskutusta konsulttikäynneissä, mutta antaa samalla oman organisaation asiantuntijoille osaamista juuri oman organisaation käytössä olevien järjestelmien erityisosaamis –alueisiin. Työpaikalla toteutettaviin kehittämismenetelmiin löytyy Kauhasen mallista useita hyviä vaihtoehtoja Lahden IT-aluekeskuksen näkökulmasta, johtuen pääosin henkilömäärältään pienen asiantuntijaorganisaation ongelmista. Pieni asiantuntijaorganisaatio, joka hoitaa laajaa ympäristöä (tunnusluvuiltaan ja maantieteellisesti), tarkoittaa usein sitä, että eri asiantuntijat ovat keskittyneet tiettyihin tehtäviin ja heillä on myös tiettyä erityisosaamista, jonka jalkauttaminen muille asiantuntijoille on vaikeaa.

Kuviossa 3 mainituista työpaikalla toteutettavista kehittämismenetelmistä näkisin Lahden IT-aluekeskuksen hyötyvän ainakin vastuullisten erityistehtävien määrittämisen avulla tiettyjen vastuualueiden ja kokonaisuuksien nimeämisen yksittäisten asiantuntijoiden vastuualueiksi. Tärkeää on myös näiden eri kokonaisuuksien sijaistamisen varmistaminen, jolla myös varmistetaan se, ettei yksittäisten kokonaisuuksien osaaminen ole vain yksittäisten asiantuntijoiden hallussa. Myös perehdyttämisen ja mentoiminnin avulla voitaisiin varmistaa se, että kaikilla asiantuntijoilla on riittävästi tietoa eri järjestelmistä, ja niiden toimintojen linkittymisestä kunkin työntekijän oman työn kannalta.

Tietopääoman kehittämisessä oleellista on myös eri toimijoiden rooli osaamisen kehittämisessä. Kuviossa 4 nähdään Kauhasen (2010, 157) määrittelemiä erilaisia rooleja osaamisen kehittämisessä.

Eri toimijoiden roolit	
Johto	<ul style="list-style-type: none"> • innostaminen • visio • näkemys tulevaisuuden osaamistarpeesta • entisen toimintatavan kyseenalaistaminen (oppivan organisaation ideologia)
Esimiehet	<ul style="list-style-type: none"> • osaamistavoitteet tiimeille ja yksilöille • kehittymismahdollisuuksien luominen • entisen toimintatavan kyseenalaistaminen
Työtoverit	<ul style="list-style-type: none"> • toisilta oppiminen • tiedon ja kokemusten jakaminen • yhdessä tekeminen • erilaisten näkemysten salliminen
Henkilö itse	<ul style="list-style-type: none"> • oppiminen • itseohjautuvuus • pitkäjänteisyys • rohkeus kyseenalaistaa ja muuttaa entisiä käytäntöjä
HR(D)	<ul style="list-style-type: none"> • osaamiskartoitus • kehittämismenetelmien ja kehitysmahdollisuuksien tarjoaminen

KUVIO 4. Roolit osaamisen kehittämisessä (Kauhanen 2010, 157)

Lahden IT-aluekeskuksen osalta tärkeimmässä roolissa ovat esimies ja työtoverit. Esimiehen tulee luoda kehittymismahdollisuuksia ja kannustaa yksilöitä kehittämään itseään. Työtoverien osaamisen jakaminen ja yhdessä tekeminen kehittävät asiantuntijaorganisaatiossa erittäin hyvin osaamista. Asiantuntijatyötä tekevillä ei kuitenkaan ole aina aikaa tiedon jakamiseen, ja esimiehen pitäisi ottaa tässä itselleen vahvempaa roolia, ja luoda henkilöstölle mahdollisuudet (ja velvollisuudet) toimia omassa roolissaan organisaation osaamisen kehittämisessä.

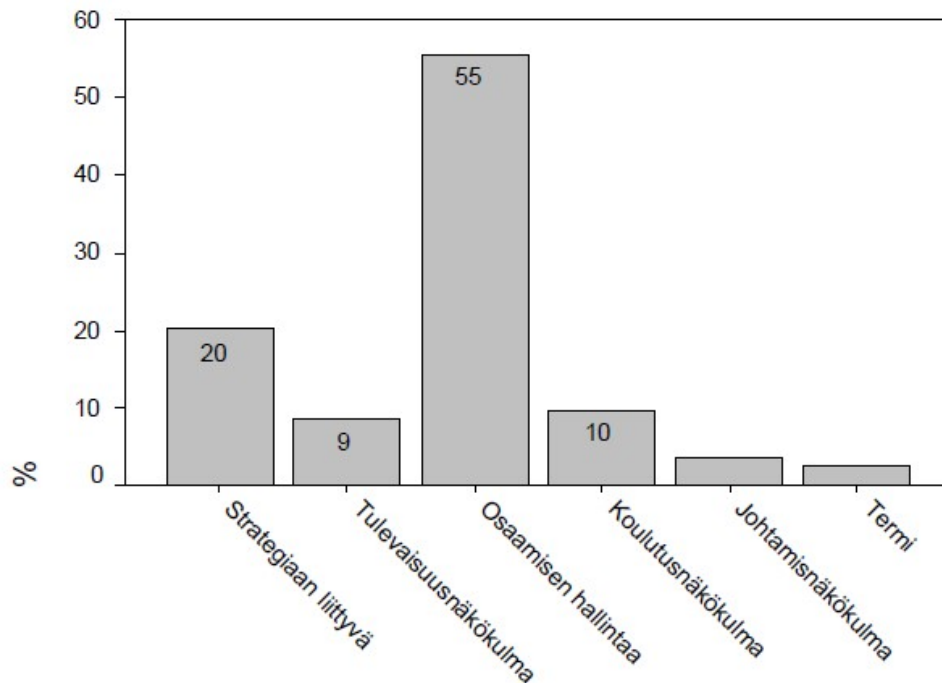
2.2.3 Osaamisen johtaminen osana tuottavuuden lisäämistä

Osaamisen johtaminen voidaan määritellä eri tavoin. Valtion työmarkkinalaitos määrittelee osaamisen johtamisen tarkoittavan johtamis- ja kehittämistoimintaa, jossa organisaation strategioista ja niistä johdetusta toiminnasta käsin kartoitetaan ja analysoidaan organisaation, sen yksikköjen, roolien ja yksittäisten henkilöiden osaamisvaatimukset. Toiminta sisältää henkilöittaiset osaamisten arvioinnit, osaamisvajeanalyysit, osaamistietojen hyväksikäytön ja osaamisen kehittämistoimenpiteet (Valtion työmark-

kinalaitos 2000, 53.)

Elina Hyrkäs toteutti väitöskirjassaan (2009) kyselyn Suomen kuntien henkilöstöasi-
antuntjioille. Kyselyn avulla tutkittiin kuntien halukkuutta kehittää osaamisen johta-
mistä. Yhdessä kysymyksessä vastaajia pyydettiin määrittelemään, mitä heidän mie-
lestään tarkoittaa osaamisen johtaminen. Osaamisen johtamista määritettiin avoimessa
kysymyksessä monin eri tavoin. Eri näkemykset luokiteltiin kuuteen luokkaan (Strate-
giaan liittyvät näkemykset, tulevaisuuteen liittyvät näkemykset, osaamisen hallintaan
liittyvät näkemykset, koulutukseen liittyvät näkemykset, johtamiseen liittyvät näke-
mykset, termiin liittyvät määrittelyt) (Hyrkäs 2009, 119.)

Kuten kuviosta 5 nähdään, kyselyyn vastanneista 55 prosenttia oli sitä mieltä, että
osaamisen johtaminen liittyy osaamisen hallintaan (osaaminen ja sen kartoitus, han-
kinta, hyödyntäminen ja kehittäminen). 20 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että
osaamisen johtaminen on osa strategiaa tai kytkeytyy siihen tiiviisti (Hyrkäs 2009,
119.)



KUVIO 5. Osaamisen johtamisen käsitteen määrittäminen kunnissa (Hyrkäs 2009, 119)

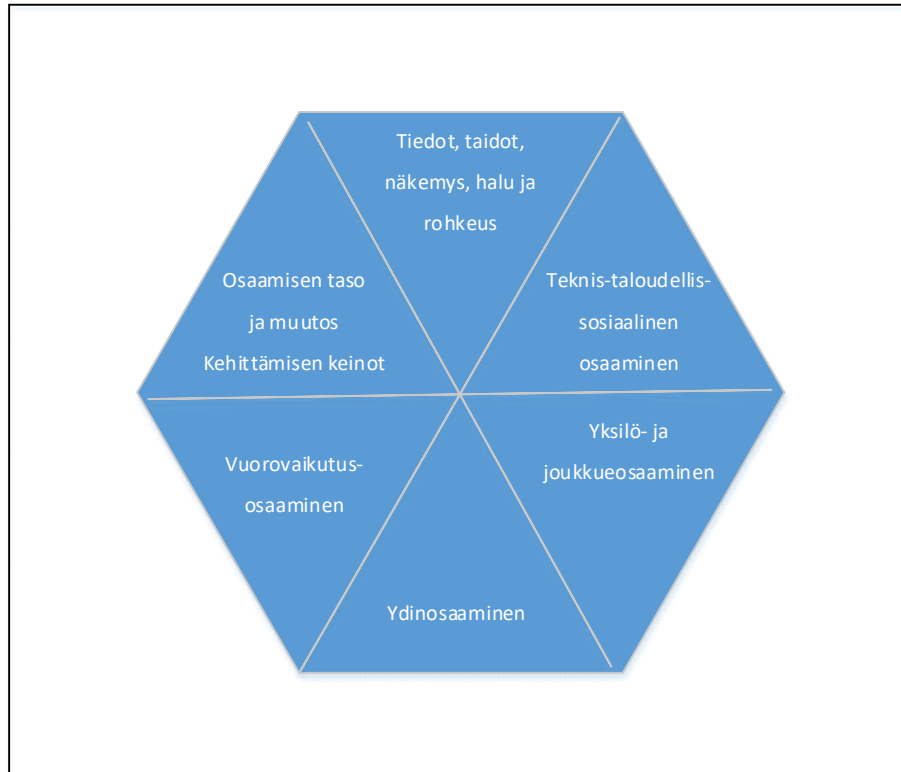
Tutkimusten perusteella osaamisen johtaminen on käsitteenä monessa organisaatiossa tunnustettu ja käytetty johtamisorientaatio. Monissa empiirisissä tutkimuksissa osaamisen johtamisen kytkeminen strategiaan puuttui, vaikka osaamisen johtamisessa tälle oli selkeä tarve. Strategisen kytkennän puuttuminen on tarkoittanut sitä, että osaamisen kehittäminen ei ole tukenut tutkimusten kohdeorganisaatioiden strategian toteuttamista, vaan keskeiseksi kehittämiskohteeksi organisaation toiminnassa on nähty johdon ja esimiesten oma toiminta, jolla he ovat edistäneet tiedon ja oppimisen jakamista edistävää työ kulttuuria (Ahokallio-Leppälä 2016, 52.)

Hyrkkään (2009) väitöstutkimuksen perusteella mielestäni voidaan myös todeta samoja suuntaviivoja. Osaaminen nähdään edelleen perinteisenä osaamisen kehittämisenä ja organisaatiot sitä kyllä toteuttavat ja panostavat siihen. Osaamisen johtaminen pitäisi kuitenkin nähdä enemmän strategiaan sidottuna, ja huomioida organisaation strategia ja tavoitteet laajempaan kokonaisuutena osaamisen johtamisessa.

Osaamisen johtaminen ja kehittäminen ovat koko organisaation oppimisprosessi, jossa henkilöstöltä edellytetään kykyä lähteä mukaan yhteiseen kehittämistyöhön. Osaamisen johtaminen alkaa siitä, että kirkastetaan organisaation visio, strategia ja tavoitteet. On tärkeää kysyä, mikä on organisaation tarkoitus ja millaista osaamista tarvitaan toteuttaakseen organisaation tarkoitusta. Näin voidaan määritellä, mikä on organisaation ydinosaaminen, osaaminen jonka avulla saadaan kilpailuetua organisaatiolle (Kinnunen 2007, 7; Ahokallio-Leppälä 2016, 52,141.)

Osaamisen kokonaiskuvan hahmottaminen on haasteellinen tehtävä, koska osaamisen käsite on laaja. Tästä johtuen osaamista tulisi tarkastella mm. liiketoiminnan, organisaation ja henkilöiden kehittämisen näkökulmasta. Kapeimmillaan osaamisella usein tarkoitetaan pelkästään tietoja ja taitoja. Tiedot ja taidot ovat osaamisen perusta, mutta ne eivät vielä riitä. Kamensky jakaa osaamisen tärkeimmät näkökulmat kuuteen, kuviossa 6 nähtävään eri kokonaisuuteen. Teknis-taloudellis-sosiaalinen osaaminen kokonaisuudella voidaan tarkastella osaamista teknologisen osaamisen, taloudellisen osaamisen ja sosiaalisen osaamisen näkökulmista. Liiketoiminta on myös joukkuepeliä, jolloin ei voida irrottaa yksilö- ja joukkueosaamista toisistaan. Ydinosaaminen on noussut viime vuosikymmeninä suosituksi käsitteeksi, sillä osaamisen laajalaisuuden vuoksi tarvitaan vahvaa priorisointia ja keskittymiskykyä. Vuorovaikutus-

osaaminen on noussut yhdeksi keskeiseksi osaamisen käsitteeksi yhä verkottuneeman maailman myötä. Osaaminen ei ole staattinen käsite, vaan pidemmällä aikavälillä menestyksen ratkaisee osaamisen kehitysvauhti (Kamensky 2015, 159-160.)

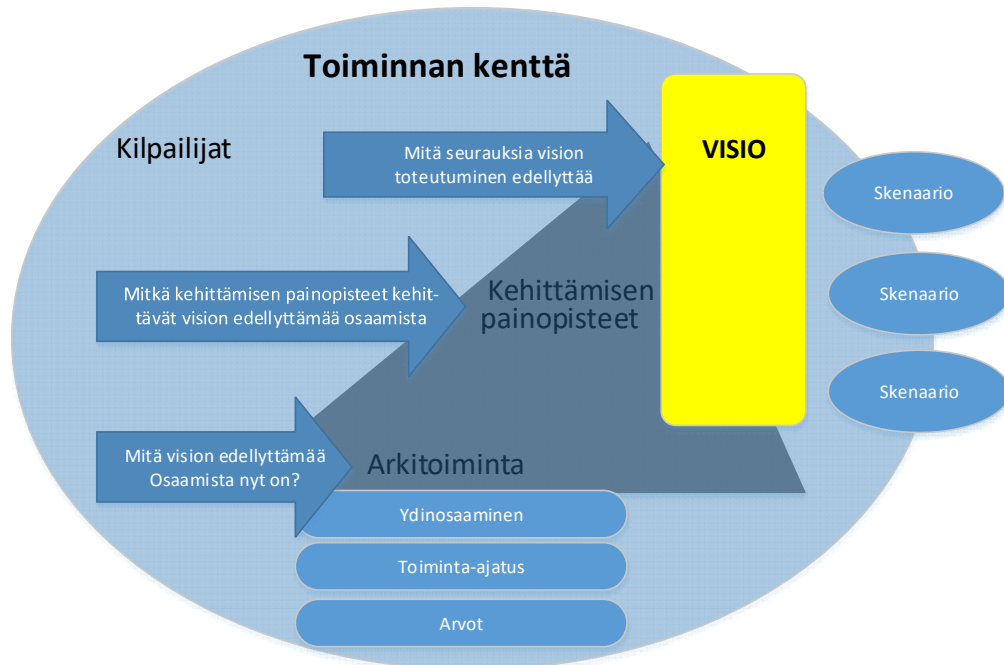


KUVIO 6. Osaamisen tärkeimmät näkökulmat (Kamensky 2015, 159)

Henkilöstön osaamisen suunnitelmallinen johtaminen vaatii tietoa sekä osaamisen nykytilasta, että tulevaisuuden osaamisvaatimuksista. Osaamisen tunnistaminen ja mittaaminen voi olla myös haastavaa. Osaamisen johtamiseen kuuluu mm. osaamisen kehittäminen ja sen ylläpito, henkilöstön työtehtävien organisointi sekä riskienhallinta (Kujansuu, Lönnqvist, Jääskeläinen ja Sillanpää 2007, 113-114.)

Kuviosta 7 nähdään, että osaamisen vahvistaminen lähtee liikkeelle tunnistamalla nykytilanne ja tulevaisuus vision kautta. Tunnistaminen kannattaa toteuttaa peilaamalla osaamisen tasoa ja kehittämisen tarpeita strategiaan. Arkitoiminnalla tunnistetaan, mitä vision edellyttämää osaamista organisaatiolla on tällä hetkellä. Kehittämisen painopisteillä tunnistetaan ne seikat, jotka kehittävät vision edellyttämää osaamista. On

myös tärkeää tunnistaa asiakkaiden odotukset ja verrata niitä siihen, mitä tarjotaan, ja tähän liittyvien osaamisten kehittämistarpeet (Tuomi & Sumkin 2012, 58-59.)



KUVIO 7. Organisaation osaamisen tunnistaminen (Tuomi & Sumkin 2012, 59)

Kujansuu, Lönnqvist, Jääskeläinen ja Sillanpää (2007) jakavat osaamisen johtamisen kolmeen eri päätehtävään 1) osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen, 2) työtehtävien organisoiminen, 3) osaamiseen liittyvien riskitekijöiden hallinta (kuvi 8). Jos asiaa tarkastellaan Lahden IT-aluekeskuksen näkökulmasta, Lahden IT-alueen työtehtävät on organisoitu melko väljästi. Työtehtävät otetaan sähköisestä työjonosta itseohjautuvasti, ja kaikki asiakkailta saadut työtehtävät on aina hoidettu. Osaamisen kehittämisen näkökulmasta olisi tärkeää kartoittaa työntekijöiden osaaminen ja optimoida työtehtävät sekä vastuu -alueet. Vasta tämän jälkeen voidaan kartoittaa kehittämistarpeet osaamisessa, kehittää osaamista ja välttää riskitekijöitä. Lahden IT-aluekeskuksen yksi suuri riskitekijä on yksittäisiin työntekijöihin liittyvien riippuvuuksien tunnistaminen ja niiden poistaminen. Riippuvuuksien tunnistamisen jälkeen voidaan miettiä, voisiko omien henkilöstöressurssien avulla perehdyttää tiettyjä asioita, vai tarvitaanko koulutusta.

Osaamisen johtamisen tehtävä	Esimerkkejä tehtävän sisällöstä
Osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ koulutuksen sisällön suunnitteleminen ➤ koulutettavien valitseminen ➤ rekryointitarpeen tunnistaminen ➤ perehdyttäjien valitseminen ➤ perehdyttämisessä käytettävän tietosisällön tuottaminen
Työtehtävien organisoiminen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ työntekijöiden työtehtävien optimointi heidän osaamisensa mukaan ➤ uusien työntekijöiden valitseminen ➤ ylennettävien henkilöiden valitseminen
Osaamiseen liittyvien riskitekijöiden hallinta	<ul style="list-style-type: none"> ➤ henkilöstön osaamistason heikkenemisen havaitseminen ➤ osaamispotentiaalin hyödyntämiseen liittyvien puutteiden huomaaminen ➤ yksittäisiin työntekijöihin liittyvän riippuvuuden tunnistaminen

KUVIO 8. Osaamisen johtamisen päätehtävät (Kujansuu, Lönnqvist, Jääskeläinen ja Sillanpää 2007, 114)

2.2.4 Suorituksen johtaminen ja töiden uudelleenorganisointi

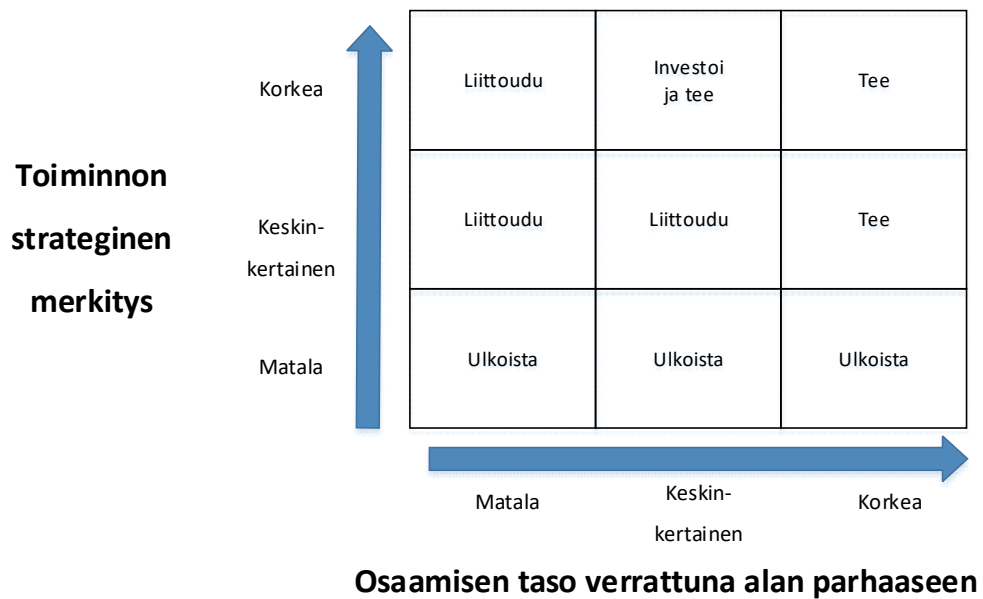
Kun 1990-luvun lopulla esimiestyötä ja johtamista pyrittiin pirstomaan pienempiin, helpommin käsiteltäviin kokonaisuuksiin, syntyi johtamiskäsitteistöön uusi termi: suorituksen johtaminen (performance management). Suorituksen johtaminen on yksi keskeisimmistä henkilöstöjohtamisen prosesseista. Käytännössä on kysymys siitä, miten esimies voi omalta osaltaan luoda työntekijöilleen onnistumisen edellytykset työtehtävissään. Kauhasen (2015) mukaan suorituksen johtaminen tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että yksilö, tiimi ja koko organisaatio tietää mikä on toiminnan tarkoitus, mitkä ovat avaintavoitteet, miten palautejärjestelmät toimivat (mitä ja miten mitataan) sekä mitä osaamista tarvitaan. Suorituksen johtamisprosessin tavoitteena on jatkuva suorituksen kehittäminen ja parantaminen. Prosessissa yhdistetään organisaation ja yksilön pyrkimykset ja tavoitteet. Johtaminen organisaatioissa tapahtuu niin, että koko organisaatiolle asetetaan tavoitteet (ylätason ohjausvälineet), jotka ohjaavat alemmille tasoille asetettavia tavoitteita (Kauhanen 2015, 67-69.)

Kauhasen (2015) mukaan tavoitteiden asettaminen lähtee yleensä liikkeelle koko organisaation tasolta, jonka jälkeen organisaatiotason tavoitteet jaetaan seuraaville tasoille mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti niin, että tavoitteet ovat toisiaan tukevia ja keskenään samansuuntaisia kaikilla tasoilla. Tavoitetasoja voi olla esim. konsernitaso, tulosityksikkötaso, osastotaso, projektitaso, yksilötaso jne. Kauhanen nostaa kirjassaan esimerkkejä tavoitteiden asettamisesta julkisella sektorilla, jossa strategisina tavoitteina voisi olla esimerkiksi:

- laadukas palvelujen järjestäminen
- saada potilaat oikeaan aikaan hoidetuksi oikein resurssein, menetelmin ja taidoin
- taloudellisesti taitavasti hoidettu kunta
- vahvistamme asiakkaiden osallistumista palveluiden ja tuotteiden kehittämiseen

(Kauhanen 2015, 70-73.)

Muuttuvassa taloustilanteessa organisaatiot joutuvat miettimään henkilöstön määrää, organisaation rakennetta, työn jakoa sekä henkilöiden tehtäviä ja vastuualueita, jotta voidaan sopeutua lähes koko ajan muuttuvaan tilanteeseen. Töitä voidaan organisoida myös ennakoivasti osana organisaation kehittämistoimintaa. Useat organisaatiot pohjivat vähemmän strategisten toimintojen ulkoistamista, lähinnä kustannussyistä tai työvoiman heikon saavatuuden takia. Englantilainen tutkija Cliff Bowman on esittänyt kaksiakselisen viitekehyksen (kuvio 9), jossa hän esittää toiminnan strategisen merkityksen ja oman organisaation osaamisen verrattuna alan parhaaseen. (Kauhanen 2010, 47-48.)



KUVIO 9. Osaamisen taso verrattuna alan parhaaseen (Kauhanen 2010, 48)

Tämä 3 x 3 matriisi voi toimia viitekehyksenä eri toimintojen organisointia pohdittaessa. Kuvion 9 matriisin hyödyntämisessä tulee olla tarkkana, sillä Kauhasen mukaan asiaan vaikuttavat muun muassa oman organisaation osaaminen kilpailuttamisessa ja ulkoistamisessa, tilanteiden muuttuminen (milloin jokin toiminto on strategisesti tärkeä), ulkoistamisen ja liittoutumisen vaikutus omien voimavarojen sitoutumiseen (sopimusneuvottelut, laaduntalvonta) sekä yhteistyökumppanin osaaminen, luotettavuus ja joustavuus (Kauhanen 2010, 48.)

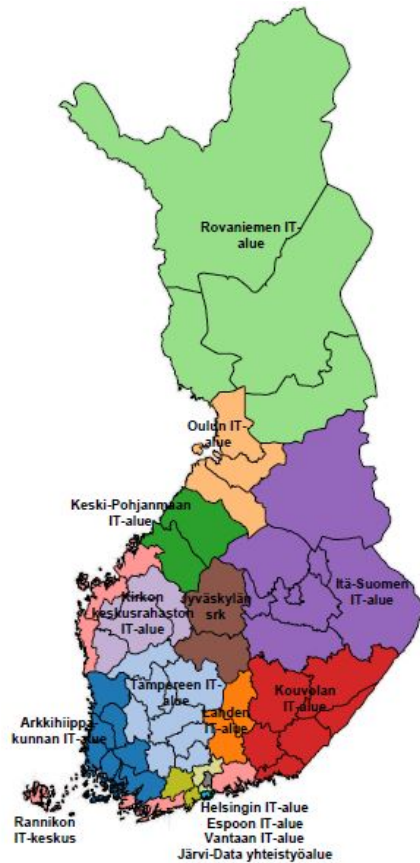
Lahden IT-aluekeskus on omalla henkilöstöllä tehnyt paljon sellaista työtä, jonka voisi ulkoistaa, ja tätä on pohdittu usein. Asiat, kuten tietoliikenneverkon ylläpito ja laitesalien ylläpito, vaativat syvää erikoisosaamista ja niiden hoitamiseen tulee olla riittävästi aikaa. Lahden IT-alueen osalta on mietitty, onko näiden tiettyjen kokonaisuuksien hoitaminen omilla henkilöstöresursseilla mahdollista, onko näihin riittävästi aikaa. Edellä mainitut ylläpidettävät kokonaisuudet ovat Lahden IT-alueen tietojärjestelmän tärkeimpiä kokonaisuuksia, joiden tulee toimia keskeytymättömästi ympäri vuorokauden. Näiden toimintojen hoitaminen omilla henkilöstöresursseilla tuo merkittäviä kustannussäästöjä, mutta toisaalta siinä on myös omat riskinsä.

3 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

Tämä kehittämishanke toteutettiin toimintatutkimuksena. Toimintatutkimus ei ole varsinainen tutkimusmenetelmä, vaan lähestymistapa jossa hyödynnetään erilaisia tutkimusmenetelmiä. Toimintatutkimus on osallistavaa toimintaa, jonka avulla pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saavuttamaan käytännöllistä hyötyä tutkimuksesta. Toimintatutkimuksessa pyritään vastaamaan johonkin toiminnassa havaittuun ongelmaan tai kehittämään jo olemassa olevia käytäntöjä paremmaksi (Aaltola & Valli 2007, 196-197.)

3.1 Kohdeorganisaatio

Kirkon tietohallinnon palvelut on jaettu valtakunnallisesti 15:een alueeseen, joita kutsutaan IT-alueiksi (kuvio 9). IT-alueet ovat seurakuntien sopimus pohjaisesti muodostamia yhteisyytöalueita, joista kullakin IT-alueella on oma ns. IT-aluepalvelukeskus. Oma IT-alue hoitaa oman alueensa seurakuntien IT-asioita. Jokaisen Suomessa toimivan evankelisluterilaisen seurakunnan tulee kuulua johonkin IT-alueeseen, tämä on määritelty Kirkkolaissa.



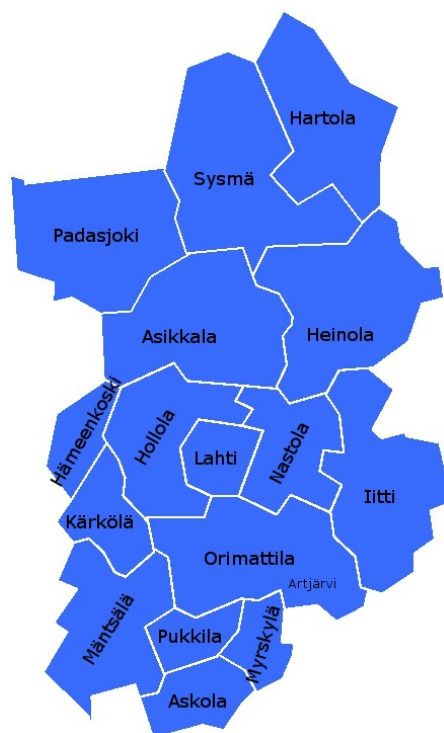
KUVIO 9. Suomen evankelisluterilaisen Kirkon IT-aluekeskukset (Kirkkohallitus, 2016)

IT-aluekeskusten rajat saattavat ajoittain muuttua, sillä esimerkiksi seurakuntayhtymäliitokset vaikuttavat IT-aluekeskuksen asiakasseurakuntiin niin, että mahdollisten seurakuntayhtymien seurakuntien on toiminnallisista syistä järkevintä kuulua samaan IT-alueeseen. Lahden IT-aluekeskuksessa on odotettavissa seuraavanlaisia mahdollisia muutoksia vuoden 2016 / 2017 vaiheessa:

- Askolan, Myrskylän ja Pukkilan seurakuntien mahdollinen liittyminen Porvoon seurakuntayhtymään tarkoittaisi sitä, että kyseiset seurakunnat siirtyisivät Rannikon IT-alueelle. Lopputuloksena voi olla myös, että vain osa edellä mainituista seurakunnista tekee päätöksen seurakuntayhtymäliitoksesta, jolloin IT-alueen vaihtuminen voi kuitenkin koskettaa vain osaa näistä seurakunnista.
- Kuhmoisten seurakunnan siirtyminen Hollolan kappeliseurakunnaksi tuo Kuhmoisten seurakunnan Lahden IT-alueen asiakkaaksi, joten kyseinen seurakunta siirtynee Tampereen IT-alueelta Lahteen.

Yllä mainitut muutokset varmistuvat vasta myöhemmin, sillä seurakunnat päättävät mahdollisista yhdistymisistä itsenäisesti oman päätöksentekoprosessinsa mukaisesti, joten tässä vaiheessa ei ole vielä varmuutta muutosten toteutumisesta.

Lahden IT-aluekeskukseen kuuluu tällä hetkellä 19 seurakuntaa ja toiminta keskittyy vahvasti Päijät-Hämeen alueeseen. Lahden IT-aluekeskuksen maantieteellinen rakenne nähdään kuviossa 10.



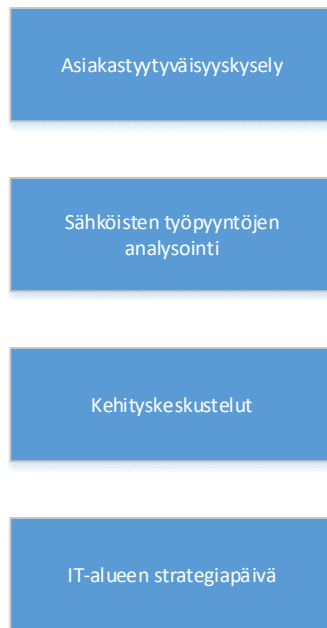
KUVIO 10. Lahden IT-aluekeskuksen sopijaseurakunnat

3.2 Kehittämishankkeen toteutus ja tutkimusaineisto

Kehittämishankkeen tavoitteena oli kehittää Lahden IT-aluekeskuksen nykyistä palvelutuotantoa käytössä olevia henkilöstöresursseja tehostaen. Hankkeen aikana selvitettiin organisaation palvelujen laadun nykytila, mitä palveluja IT-alue tällä hetkellä tuot-

taa sopijaseurakunnille ja kuinka laadukkaasti nykyiset palvelut tuotetaan. Tämän tiedon avulla voitiin pohtia, miten Lahden IT-aluekeskuksen nykyisiä henkilöstöresursseja tulisi kehittää organisaation toimintoja paremmin palvelevaksi.

Kehittämishanke koostui neljästä osasta (kuvio 11). Nykytilan selvittämiseksi toteutettiin kaikille Lahden IT-aluekeskuksen alueella työskentelevien seurakuntien työntekijöille asiakastyytyväisyyskysely. Asiakastyytyväisyyskysely lähetettiin kaikille IT-alueen piirissä työskenteleville työntekijöille, joilla oli käytössään Kirkon sähköpostiosoite (@evl.fi -osoite). Kysely toteutettiin organisaation käytössä olevalla webropol-ohjelmistolla. Lahden IT-aluekeskuksen työn tukena on ollut käytössä sähköinen työpyyntöjärjestelmä. Asiakkaat ovat kirjanneet IT-alueelle työpyynnöt www-pohjaisen lomakkeen avulla, ja työt on hoidettu aina sähköisen työpyynnön välityksellä. Sähköiseen työpyyntöjärjestelmään tallentunutta tietoa voitiin analysoida kattavien raportointiominaisuuksien avulla. Tietohallinnon henkilöstölle on pidetty kehityskeskustelut vuosittain. Vuoden 2016 aikana pidettiin kaikille IT-alueen asiantuntijoille poikkeuksellisesti kahdet kehityskeskustelut. Ylimääräisten kehityskeskustelujen tarkoituksena oli käydä kehityshankkeen tulosten perusteella jokaisen asiantuntijan toimenkuvat läpi, ja tehdä toimenkuviin mahdolliset muutokset kehityshankkeen tulosten perusteella. Lisäksi keväällä 2016 järjestettiin Lahden IT-aluekeskuksen henkilöstön strategiapäivä, jossa käytiin läpi asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksia. Tarkoituksena oli selvittää Lahden IT-aluekeskuksen palvelujen nykytila ja sen pohjalta miettiä IT-alueen tietohallinnon toiminnan kehittämistä. Kehityspäivän aikana käytiin läpi myös aiemmissa kehityskeskusteluissa havaittuja ongelmakohtia sekä kehitysehdotuksia.



KUVIO 11. Kehittämishankkeen osat

3.2.1 Lahden IT-aluekeskuksen asiakastyytyväisyyskysely

Asiakastyytyväisyyskyselyn (liite 1) tavoitteena oli kartoittaa Lahden IT-aluekeskuksen tukipalveluiden nykytilan taso, sekä saada asiakkailta kehittämisehdotuksia nykyisten toimintojen kehittämiseksi. Lahden IT-alue on sitoutunut sopimusperustaisesti tuottamaan asiakasseurakunnilleen tietyt peruspalvelut. Kyselyn avulla pyrittiin varmistamaan toteutuvatko sovitut palvelut riittävän hyvin, mihin suuntaan IT-alueen henkilöstöresursseja ja osaamista tulisi kehittää ja onko joissain osa-alueissa selkeitä heikkouksia joihin tulisi panostaa enemmän. Kyselyn yhtenä tavoitteena oli myös selvittää, mikä on Lahden IT-aluekeskuksen visio; onko se nykyisten sovitujen palvelujen kehittäminen vai voidaanko kyselyn perusteella esimerkiksi todeta, että nykyisiä palveluja tulisi laajentaa, ja näin voisimme palvella asiakkaitamme paremmin.

Lisäksi kartoitettiin asiakkaiden käytössä olevien tietoteknisten ratkaisujen toimivuutta (laitteet ja järjestelmät). Näiden perusteella pyrittiin selvittämään tietotekniikan hyödyntäminen seurakunnissa, ja varmistamaan että työtä tukeva tekniikka on riittävä.

Tämän tiedon perusteella voitiin miettiä myös mahdollisia kehityskohteita työssä käytettävän tekniikan parantamiseksi. Tavoitteena oli myös selvittää, miten tasa-arvoisesti Lahden IT-aluekeskuksen palveluja tuotetaan asiakkaille.

Asiakastyytyväisyyskysely toteutettiin määrällisenä tutkimuksena. Määrällisen tutkimuksen lähtökohtana on ilmiön tutkiminen mitattavin määrein. Kyselylomakkeen avulla saadaan tutkimuksen kohteeksi valitulta joukolta kerättyä tietoa mm. heidän mielipiteistään ja kokemuksistaan. Kerätty tieto muutetaan numeraaliseksi (kvantitatiiviseksi) käyttämällä erilaisia mittareita. Kyselylomake on paras keino tiedon keruuseen, jos potentiaalisia vastaajia kyselyyn on paljon (Tähtinen, Laakkonen & Bromberg 2011, 20-28; Heikkilä 2014, 47.)

Kyselylomakkeen laatimiseen on syytä varata paljon aikaa. Lomakkeen suunnitteluvaiheessa tulee huomioida tutkimuksen tavoite, sen tulee vastata asetettuihin tutkimusongelmiin. Jos kyselylomake laaditaan itse, tulisi se esiteltävä varsinaista tutkimusryhmää vastaavilla henkilöillä, jotta voidaan varmistaa aiottujen kysymysten ja kysymysosioiden muodostamien kokonaisuuksien tarkoituksenmukaisuus ja ymmärrettävyys. Lomakkeen esitetauksella voidaan arvioida ja parantaa lomaketta kysymysten muodon ja järjestyksen yms. suhteen. Lomakkeen kysymysten tulisi olla selkeitä ja yksiselitteisiä, eivätkä ne saa johdatella vastaajaa. Vastausvaihtoehdot eivät saa olla pitkiä eikä niitä saa olla liian montaa. Hyvän tutkimuslomakkeen tunnusmerkkejä ovat selkeys, kysytään vain yhtä asiaa kerrallaan, kysymykset etenevät loogisesti, kysymykset on järjestetty asiakokonaisuuksien mukaan ja lomake ei ole liian pitkä. Kyselyyn tulee myös liittää riittävä ohjeistus siihen vastaamiseen. Tutkimustulosten tulkinnan kannalta keskeisessä asemassa on myös kyselyn mittaristo. Tutkimuksen kannalta on tärkeää miettiä, miten asiat ovat mitattavissa ja mitä tulisi mitata (Aaltola & Valli 2007, 132-133; Tähtinen, Laakkonen & Bromberg 2011, 22-24; Valli 2015, 41.)

Asiakastyytyväisyyskyselystä pyrittiin rakentamaan sisällöltään mahdollisimman selkeä, jotta asiakkaat vastaavat oikeisiin asioihin oikeilla mittareilla. Näin pyrittiin tuloksista saamaan mahdollisimman luotettavat. Tämän vuoksi kysely ja sen sisällön valmistelu hoidettiin huolellisesti. Lahden IT-aluekeskuksen tietohallinto laati kyselyrunгон ja kyselyn alustavat kysymykset. Kyselyn sisällön suunnitteluvaiheessa kysyt-

tiin eri IT-alueiden päälliköiltä, olisiko joku alueista jo toteuttanut vastaavanlaista kyselyä. Osoittautui, että Vantaan IT-alue oli toteuttanut vastaavanlaisen kyselyn keväällä 2015, ja he toimittivat oman kyselynsä kysymykset ja mittaristot tiedoksi. Näin saatiin hyviä esimerkkejä kysymyksistä ja heidän käyttämistään mittareista. Lisäksi IT-alueiden päälliköille lähetetyn kyselyn myötä selvisi, että Itä-Suomen IT-alue oli juuri pohtimassa vastaavan kyselyn toteuttamista omalla alueellaan. Itä-Suomen IT-alueen kanssa tehtiin yhteistyötä niin, että teimme IT-alueina itsenäisesti omia kyselyjämme, mutta ajoittain vertailimme toistemme tuotoksia. Näin saimme molemmat omalle alueellemme sopivat kyselyrungot kysymyksineen ja mittaristoineen melko valmiiksi. Alueiden lopullisiin versioihin tuli hyvin pieniä eriävyyksiä, kokonaisuudeltaan niistä tuli hyvin samankaltaiset, sekä kysymysten että mittariston osalta.

Jokaisella Lahden IT-aluekeskuksen sopijaseurakunnalla on nimetty pääkäyttäjä, joka on yhteyshenkilö IT-alueen ja seurakunnan välillä. Pääkäyttäjien toimeen kuuluu sekä tiedottaa IT-alueen asioista omalle henkilöstölle (mm. työpaikkakokouksissa) että antaa IT-alueen tietohallinnolle palautetta/tietoa mahdollisista ongelmista ja kehitysehdotuksista. Pääkäyttäjien työn avulla IT-alue voi kehittää tietotekniikkaa niin, että se palvelee asiakkaita mahdollisimman hyvin. Pääkäyttäjien kanssa järjestetään säännölliset kokoukset kahden kuukauden välein, useimmiten videoneuvotteluna, mutta myös vähintään kerran vuodessa kokous järjestetään kasvotusten. Kysely lähetettiin ensin pääkäyttäjille sähköpostitse kommentoitavaksi, jonka jälkeen pääkäyttäjien kokouksessa käsiteltiin kyselyn sisällöstä nousseet ajatukset. Pääkäyttäjien kokouksessa viimeisteltiin kyselyn ulkoasu, kysymysten sisältö, mittaristo, sekä kysymysten asettelu. Pääkäyttäjien palautteen perusteella kyselystä päätettiin poistaa kokonaan yksi kokonaisuus (käyttäjäoikeudet). Tämän kokonaisuuden katsottiin koskettavan vain pientä asiakasryhmää, ja lisäksi kysymyksen asettelu olisi ollut hyvin hankala toteuttaa siten, että kysymys varmasti ymmärrettäisiin oikein. Pääkäyttäjät myös testasivat kyselyn toiminnan niin, että kysely lähetettiin heille täytettäväksi samalla tavalla, kuin se tulisi käyttäjillekin lopullisessa muodossaan täytettäväksi. Näin voitiin varmistaa, että kysely toimii teknisesti oikein, ja että kysymykset ovat mahdollisimman ymmärrettävissä muodossa. Tämän lisäksi voitiin tämän pienen vastausjoukon perusteella todeta, että kyselyn lopputuloksista saadaan sitä tietoa, mitä odotetaan, ja että mittaristot ovat varmasti hyvät. Tämän jälkeen kyselyn lopullinen versio esiteltiin Lahden IT-

aluekeskuksen talouspäälliköiden kokouksessa, jossa todettiin kyselyn olevan sisällöltään valmis.

Asiakastyytyväisyyskyselyssä oli kysymyksiä kolmesta kokonaisuudesta: laitteet, tietojärjestelmät, helpdesk- ja asiantuntijapalvelut. Jokainen yksittäinen kokonaisuus oli jaettu viiteen osioon. Asiakastyytyväisyyskyselyn arviointiasteikko oli 1-5 (1 = erittäin huono, 2 = melko huono, 3 = ei hyvä eikä huono, 4 = melko hyvä, 5 = erittäin hyvä), jonka lisäksi annettiin vaihtoehtona vastata ”en osaa sanoa / ei koske minua”. Tämä viimeinen vastausvaihtoehto haluttiin ottaa mukaan vaihtoehdoksi, jotta kyselystä saadaan mahdollisimman luotettava, jos kysytään asioita jotka eivät kaikkia työntekijöitä kosketa (esim. kaikilla työntekijöillä ei ole älypuhelin).

Asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksia analysoitiin niin, että katsottiin koko Lahden IT-alueen peruspalvelujen tilannetta, ja myös yksittäisten seurakuntien tilanne, jolloin voitiin selvittää myös, onko palvelujen laatu jokaiselle seurakunnalle yhtä hyvä. Seurakuntakohtaisesti tarkasteltuna voitiin selvittää, onko yksittäisiä seurakuntia, joissa palvelun laatu selkeästi poikkeaa muiden seurakuntien keskiarvoista tai IT-alueen keskiarvoista.

Asiakastyytyväisyyskysely lähetettiin 659 vastaanottajalle. Kyselyyn vastasi yhteensä 276 (42 %), mitä voidaan pitää hyvänä vastausprosenttina, johtuen mm. siitä, että IT-alueen piirissä on arviolta kymmeniä sähköpostiosoitteita, joiden käyttäjät eivät ole aktiivisia. Sähköpostin omaavat työntekijät voivat olla virkavapaalla tms. vapaalla, ja heillä on silti sähköposti-osoite vielä olemassa.

Ennen kyselyn toteutusta ajatuksena oli, että kaikkiin kokonaisuuksiin tai kokonaisuudessa olevaan yksittäiseen osioon, jonka vastausten keskiarvo on alle 4, tullaan jollain tasolla puuttumaan. Asiakastyytyväisyyskyselyn lopputulokset käsiteltiin Lahden IT-aluekeskuksen strategiapäivänä, ja kyselyn vastausten perusteella pyrittiin rakentamaan selkeitä kehitysajatuksia IT-alueen toimintojen kehittämiseen.

Asiakastyytyväisyyskyselyn perusteella voitiin arviointiasteikon avulla selvittää Lahden IT-aluekeskuksen nykytila; onko toiminta strategian ja palvelulupauksen mukaista. Lisäksi saatiin kartoitettua toiminnan näkökulmasta selkeitä heikkouksia ja vah-

vuuksia. Kyselyssä oli mahdollista antaa jokaisesta kokonaisuudesta myös sanallista palautetta, jolloin saatiin myös yksittäisten kokonaisuuksien osalta vielä tarkempaa tietoa siitä, mihin asioihin tulisi tehdä parannuksia. Sanalliset palautteet analysoitiin kokoamalla ne yhteen taulukkoon, jolloin löydettiin samoihin ongelma-kohtiin liittyviä toistuvia palautteita, ja voitiin myös näihin ongelma-kohtiin pohtia ratkaisuja.

3.2.2 Lahden IT-alueen sähköisten työpyyntöjen analysointi

Lahden IT-aluekeskuksessa otettiin käyttöön uusi sähköinen järjestelmä työpyyntöjen vastaanottoon vuonna 2014. Käytössä oli ollut aiemminkin sähköinen järjestelmä, mutta uusi järjestelmä otettiin käyttöön siksi, että tarvittiin selkeämpää raportointia toiminnan kehittämisen tueksi, jota vanha järjestelmä ei tarjonnut. Lisäksi uuden työpyyntöjärjestelmän käyttöönoton yhteydessä tietohallinnon prosesseja kehitettiin niin, että kaikki työpyynnöt otettiin vastaan vain sähköisen järjestelmän kautta.

Kaikki normaalit työpyynnöt kanavoitiin vain www-lomakkeen kautta vastaanotettavaksi. Ennen prosessimuutosta työpyyntöjä tuli hyvin sekavasti: sähköisesti, suoraan helpdesk –numeroon soitettuna, ja myös suoraan eri asiantuntijoille puhelimitse tai sähköpostitse. Työpyyntöjä tuli myös tilanteissa, joissa asiantuntijat olivat hoitamassa jotain toista työtä, asiakkailta tuli suoraan työpyyntöjä asiantuntijoille. Vanhan toimintamallin ongelmia oli mm. että ei saatu riittävästi tietoa millaisia työtehtäviä IT-alueella on, ja oli myös hyvin vaikeaa selvittää, millainen työkuorma eri asiantuntijoilla oli.

Helpdesk -puhelinnumero jäi prosessimuutoksen jälkeen edelleen olemaan, mutta asiakkaita ohjeistettiin toimimaan niin, että helpdesk –numeroon sai soittaa vain, jos kyseessä on kriittinen vikatilanne, käytännössä vika joka estää täysin työn tekemisen. Perusohjeistuksena annettiin, että jos ei pääse sähköiselle lomakkeelle, ainoa mahdollisuus tällöin on ilmoittaa viasta puhelimitse. Jotta tukipalveluprosessi saatiin halutulla tavalla toimimaan, helpdeskissä olevia asiantuntijoita ohjeistettiin myös, että jos puhelimitse tulee yhteydenottoja ei-kriittisistä työtehtävistä, asiakkaita opastetaan jättämään työpyyntö sähköisen lomakkeen kautta. Tietohallinto ei siis kirjaa työtä asiakkaan puolesta. Jotta työpyyntöjärjestelmään tallentuvaa tietoa voitiin hyödyntää mahdollisimman hyvin ja luotettavasti, järjestelmään rakennettiin erilaisia tietokenttiä, joi-

den avulla IT-alueen töistä saatiin mahdollisimman tarkasti hyödynnettävää tietoa. Näiden tietojen avulla on mahdollista saada järjestelmästä helposti raportoitua mm. miten työtehtävät jakaantuvat eri asiantuntijoiden välillä, millaiset työtehtävät kuormittavat IT-alueen asiantuntijoita jne.

Uusi työpyyntöjärjestelmä otettiin tuotantokäyttöön syyskuussa 2014, ja työpyyntöjä tuli kyseisen vuoden loppuun mennessä yhteensä 881 kappaletta. Vuonna 2015 työpyyntöjä tuli yhteensä 2410 kappaletta. Vuonna 2016 (30.3. mennessä) on tullut yhteensä 587 työpyyntöä. Näiden lukujen perusteella voidaan todeta, että vuositasolla IT-alueelle ilmoitetaan sähköisiä työpyyntöjä n. 2400 kappaletta.

Työpyyntöjärjestelmän tietojen perusteella oli tarkoitus analysoida, miten Lahden IT-aluekeskuksen työpyynnöt tällä hetkellä jakautuvat eri asiantuntijoille. Tarkoituksena oli etsiä selkeitä kokonaisuuksia joita tietyt IT-alueen asiantuntijat tällä hetkellä tekevät. Työpyyntöjärjestelmän avulla oli tarkoitus myös selvittää IT-aluekeskuksen työpyyntöjen jakautuminen eri sopijaseurakuntien välillä.

Työpyyntöjärjestelmään tallentuneen tiedon analysoinnissa hyödynnettiin itse järjestelmän raportointiominaisuuksia. Raporteista saatiin tarkasti kartoitettua työpyyntöjen määrän jakautuminen eri asiantuntijoiden välillä, sekä millaisia työtehtäviä kukin asiantuntijoista on tehnyt. Lisäksi saatiin tietoa työpyyntöjen laadullisista ja määrällisistä muutoksista vuositasolla. Tätä tietoa voitiin hyödyntää sekä nykyisten henkilöstöressurssien riittävyyden, että asiantuntijoiden ammatillisen osaamisen näkökulmasta. Työpyyntöjärjestelmästä saatiin myös tietoa asiakaskohtaisista (seurakuntakohtaisista) työpyyntöjen määristä, jolloin voitiin vertailla näitä tietoja mm. IT-alueen vuosittaisiin maksuosuuksiin ja selvittää onko IT-alueen toiminta ollut tasa-arvoista kaikkia asiakkaita kohtaan.

3.2.3 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut käydään Lahden seurakuntayhtymän ohjeistuksen mukaan kaikkien työntekijöiden kanssa vuosittain. Kehityskeskusteluja varten on Lahden seurakuntayhtymällä selkeät ohjeistukset ja lomakkeet kehityskeskustelujen käymiseksi.

Kehityskeskusteluissa käydään vuosittain läpi mm. työnkuvassa tapahtuneet muutokset, sekä myös oman työn tavoitteet ja itsensä kehittäminen.

Kehityskeskusteluissa Lahden IT-aluekeskuksen asiantuntijoiden kanssa käydään läpi myös IT-alueen prosessien toimivuus, oman tiimin toimivuus yms. Keskustelujen aikana tulee myös usein hyviä kehitysajatuksia. Kehityskeskustelujen osana on myös suorituksen arviointi, johon on olemassa lomakkeisto. Vuoden 2016 aikana käytiin IT-alueen asiantuntijoiden kanssa kahdet kehityskeskustelut, ensimmäiset heti vuoden alussa, toiset syksyllä. Tammikuussa 2016 pidettyjen kehityskeskustelujen tavoitteena oli tavallisten kehityskeskustelujen lisäksi keskustella IT-alueen mahdollisista kehityskohteista, jotka voisi ottaa kehityshankkeessa huomioon. Kehityskeskusteluissa voitiin jokaisen asiantuntijan kanssa keskustella henkilökohtaisesti mahdollisista ongelmakohdista ja kehitysajatuksista ja nämä asiat myös kirjattiin ylös. Näitä ajatuksia tuotiin esille tietohallinnon strategiapäivänä, ja pohdittiin yhdessä ratkaisumalleja havaittuihin ongelmiin ja kehitysehdotuksiin. Syksyllä pidetyissä kehityskeskusteluissa hyödynnettiin kehityshankkeen tuloksia ja kirjattiin työntekijöiden toimenkuviin strategiapäivän aikana sovitut ja kirjatut asiat.

3.2.4 Tietohallinnon strategiapäivä

Toimintatutkimus antaa tutkijalle mahdollisuuden järjestää muutosprosessia tukevan kehittämispalaverin (työkonferenssin), jossa ryhmänä voidaan pohtia toimintojen ongelmia, kehittää ongelmiin ratkaisuja ja arvioida ratkaisumallien toimivuutta. Ryhmätyöhön osallistujat tulisi valita tasapuolisesti koko organisaatiosta ja keskustelu tulisi käydä demokraattisesti kaikki osapuolet huomioiden. Ryhmätyöskentelyn aikana pohditaan, miten mahdolliset ongelmat voidaan korjata ja luodaan konkreettinen suunnitelma muutokselle. Työkonferenssi ei sisällä mitään työskentelyä ohjaavia toimintoja, kuten esimerkiksi luentoja (Kuula 2001, 94-95; Kuusela 2005, 62; Metsämuuronen 2006, 102-103.)

Tietohallinnon strategiapäivä järjestettiin keväällä 2016. Strategiapäivän tarkoituksena oli läpikäydä asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksia, ja selvittää ovatko peruspalvelut sillä tasolla mitä halutaan. Lisäksi tavoitteena oli pohtia, miten peruspalveluja voitai-

siin tehostaa nykyisillä henkilöstöresursseilla. Strategiapäivän tavoitteena oli myös työpyyntöjärjestelmän tietojen perusteella pohtia, miten nykyisiä toimintaprosesseja tulisi muuttaa, jotta toimintaa voitaisiin parantaa esimerkiksi selkeiden vastuualueiden määrittämisen ja tukipalveluprosessin muutosten avulla. Kaikille asiantuntijoille lähetettiin sähköpostitse kaksi erillistä kyselyä strategiapäivän valmistelun tueksi:

1. Tietohallinnon työn kehittäminen

Kyselyssä (liite 2) pyrittiin selvittämään, millaisia kehittämiskohteita asiantuntijat näkevät tämän hetken toiminnoissa ja toimintaprosesseissa työyhteisön, oman työn ja johtamisen näkökulmista.

2. Asiantuntijoiden näkemykset asiakastyytyväisyyskyselyn ongelmista

Toisen kyselyn (liite 3) tavoitteena oli selvittää asiantuntijoiden näkemyksiä IT-alueen asiakastyytyväisyyskyselyssä havaittujen ongelmakohtien ratkaisemiseksi.

Strategiapäivän aikana mietittiin nykyisen tukipalveluprosessin toimivuutta ja kehittämistä. Keväällä 2016 käytyjen kehityskeskustelujen tuloksena tuli kehitysajatuksia, joita käytiin strategiapäivän aikana läpi. Lisäksi pohdittiin asiakastyytyväisyyskyselyn vastausten perusteella, miten voitaisiin kehittää nykyistä tukipalveluprosessia. Asiakastyytyväisyyskyselyssä kysyttiin kokonaisuuksiin ja kokonaisuuksien yksittäisiin osioihin, joissa vastausten keskiarvo oli jäänyt alle 4, pohdittiin myös erilaisia ratkaisuja. Lisäksi käytiin läpi kaikkien kokonaisuuksien kaikki sanalliset palautteet, ennen kaikkea keskityttiin pohtimaan ratkaisuja niihin kokonaisuuksiin, joista oli tullut useita samaan asiaan liittyviä palautteita. Strategiapäivän aikana tehtiin myös pöytäkirja, johon kirjattiin kaikki strategiapäivän aikana todetut kehittämiskohteet. Pöytäkirjaan kirjattiin myös vastuuhenkilöt jokaisen kehittämiskohteen osalta, sekä myös toteutuksen aikataulut.

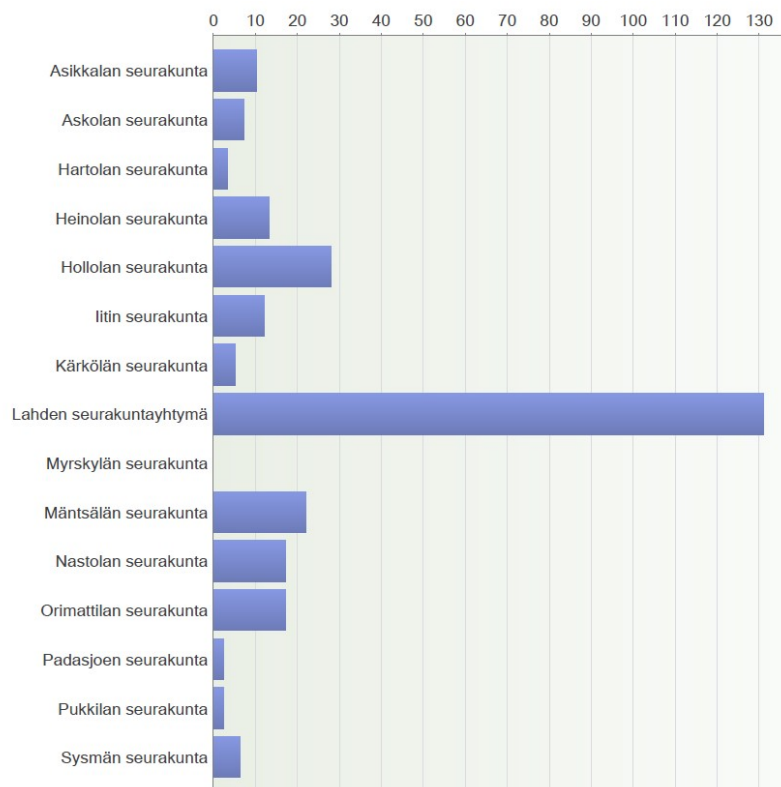
Lahden IT-aluekeskuksen eri kokonaisuuksien vastuu -alueiden määrittäminen oli yksi tärkeimmistä asioista, joka strategiapäivän aikana oli tarkoitus tuottaa. Lahden IT-alueella on useita erilaisia järjestelmiä ja myös erilaisia toimintoja ja toimintaprosesseja, joiden syvällistä osaamista ei ole järkevää olla kaikilla asiantuntijoilla. Tärkeää on,

että jokaiselle kokonaisuudelle olisi nimetty yksi vastuhenkilö ja myös nimetty varahenkilö. Strategiapäivän aikana pohdittiin IT-alueen nykytilaa ja kokonaisuuksia, joissa voitaisiin jatkossakin hyödyntää omia henkilöstöresursseja. Edellä mainitun tiedon avulla voitiin miettiä, onko nykyisillä henkilöstöresursseilla mahdollista järjestää eri kokonaisuuksille vastuhenkilö ja varahenkilö, ja jos on niin mille kokonaisuuksille tämä on mahdollista toteuttaa.

4 KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET

4.1 IT-alueen asiakastyytyväisyys

Seurakunnittain kyselyyn vastanneiden työntekijöiden jakauma oli seuraavanlainen:



KUVIO 12. Asiakastyytyväisyyskyselyyn vastanneiden määrän jakautuminen seurakunnittain

Vastaukset jakaantuivat seurakunnan koon perusteella, yhdestä seurakunnasta ei tullut lainkaan vastauksia.

4.1.1 Tyytyväisyys laitteisiin

Kyselyn perusteella seurakunnalla käytössä oleviin laitteisiin (tietokoneet, tulostimet, monitoimilaitteet, älypuhelimet) oltiin varsin tyytyväisiä (ka. 4,01), joka voidaan todeta taulukosta 1.

TAULUKKO 1. Tyytyväisyys käytössä oleviin laitteisiin

	n	ka.
Henkilökohtainen tietokone	234	4,22
Yhteiskäyttöinen tietokone	139	3,83
Tulostimet	252	3,99
Monitoimilaitteet	201	4,13
Älypuhelimet	191	3,90
Yhteensä	1017	4,01

Sanalliset vastaukset osoittivat, että yhteiskäyttöisiä tietokoneita koetaan olevan liian vähän käytössä. Usein kun työntekijälle tuli tarve käyttää yhteiskäyttökoneita, jouduttiin jonottamaan koneelle, kun joku toinen käytti sitä juuri silloin kun sitä olisi tarvittu. Lisäksi yhteiskäyttöisten koneiden fyysiset sijoituspaikat koettiin olevan hankalat, sillä yhteiskäyttökoneita oli sijoitettu sellaisiin tiloihin, joita käytettiin myös neuvottelutiloina tai asiakastapaamisiin.

Tulostimet koettiin olevan ominaisuuksiltaan liian heikot. Niistä puuttuu oleellisia toimintoja kuten skannaus, kopiointimahdollisuus ja kaksipuoleisuus. Valtakunnallisesti kaikki seurakunnat tulevat liittymään Kirkon palvelukeskukseen (KiPa), josta jatkossa kaikkien Suomen seurakuntien taloushallinto tullaan hoitamaan keskitetysti. Tämä tarkoittaa mm. kaiken ennen paperilla käsitellyn aineiston käsittelyä sähköisesti niin, että aineisto tulee tallentaa jatkossa sähköiseen järjestelmään. Lahden IT-aluekeskuksen seurakunnista suurin osa (14 / 19) on jo liittynyt palvelukeskukseen, joka selittää myös oheislaitteiden nykyisten ominaisuuksien riittämättömyyden kirkon palvelukeskuksen tuomien uusien toimintamallien muutosten osalta.

Älypuhelinien osalta palautteista voitiin todeta, että henkilöstö ei osaa käyttää älypuhelimia sillä tasolla kuin he toivoisivat. Laitteissa itsessään ei nähty vikaa, mutta niiden kokonaisvaltainen hyödyntäminen vaatisi enemmän osaamista kuin mitä henkilöstöllä tällä hetkellä on.

4.1.2 Tietojärjestelmät

Asiakastyytyväisyyskyselyn perusteella myös tietojärjestelmiin oltiin melko tyytyväisiä.

TAULUKKO 2. Tyytyväisyys tietojärjestelmiin

	n	ka.
Käyttöjärjestelmä	264	4,17
Toimisto-ohjelmisto	238	4,21
Viestintäjärjestelmä	270	4,10
Langattomat verkot	172	3,70
Etäyhteydet	140	3,64
Yhteensä	1084	3,96

Langattomat verkot ja etäyhteydet jäivät alle tavoitetason, joka oli hiukan odottamaton tulos. Nykyinen etäyhteys –ratkaisu on otettu käyttöön noin vuosi sitten, ja sillä korvattiin käytössä ollut, hyvin vanhanaikainen etäyhteys –toteutus. Asiakkailta on tullut uudesta ratkaisusta paljon suoraa positiivista palautetta, josta johtuen keskiarvo jäi reilusti alle odotetun. Lisäksi nykyinen langattoman verkon keskitetty toteutus on saanut myös positiivista palautetta, mutta kyselyn tulokset jäivät odotettua heikommaksi.

Sanalliset palautteet toivat tähän selkeyttä. Tyytyväisyys langattomaan verkkoon oli alhainen, mikä voi johtua siitä, että seurakunnalta joko puuttui langaton verkko kokonaan tai se ei ollut alueellisesti riittävän kattava. Sanallisista palautteista nousi myös esiin, ettei langatonta verkkoa osattu käyttää. Viimeksi mainittu tarkoitti lähinnä vie-

raille tarkoitetun verkon hyödyntämistä, jota henkilöstö käyttää myös älypuhelinverkkona.

Lahden IT-aluekeskus on toteuttanut langattoman verkon teknisen toteutuksen, ja seurakunnat voivat ottaa tekniikan käyttöön niin, että hankkivat IT-alueen kautta vain tukiasemat, itse tekninen toteutus sisältyy seurakuntien maksamaan vuosimaksuun. Seurakunnat tekevät siis hankinnan itsenäisesti, joten siitä syntyy seurakunnalle myös kustannuksia, joskaan ei suuria kustannuksia, ja kustannus on kertaluonteinen.

Etäyhteyksien palautteen heikkoon tulokseen vaikutti kaksi asiaa, sen olemassa olosta ei edes tiedetty ja sen käyttöönotto koettiin liian byrokraattiseksi, kun siihen piti pyytää esimiehen suostumus. Etäyhteyden myöntää työntekijälle esimies, IT-aluekeskus on toteuttanut vain tekniikan, eikä ota lainkaan kantaa siihen, kenelle etäyhteys myönnetään. IT-aluekeskuksen näkökulma on, että esimiehet tuntevat omien työntekijöidensä työn parhaiten, ja voivat myöntää etäyhteydet niille työntekijöille, joiden kokevan siitä hyötyvän.

4.1.3 Helpdesk – ja asiantuntijapalvelut

Lahden IT-aluekeskuksen asiakastyytyväisyyskyselyn perusteella Lahden IT-aluekeskuksen tukipalveluihin oltiin varsin tyytyväisiä

TAULUKKO 3. Tyytyväisyys helpdesk- ja asiantuntijapalveluihin.

	n	ka.
IT-tukeen yhteydenoton helppous	263	4,10
Ongelmanratkaisunopeus	260	4,27
Ammattitaito	266	4,61
Asiakaspalveluhenkisyys / asenne	267	4,31
Palvelun tavoitettavuus (arkisin klo 9-15)	261	4,02
Yhteensä	1317	4,26

Hengellisen työn tekijät kokivat IT-alueen palveluajan hiukan heikoksi, he työskentelevät usein IT-alueen palveluajan (klo 9-15) ulkopuolella. Tämä asia on tullut IT-alueen tietoon jo ennen asiakastytyväisyyskyselyä, mutta vastausten perusteella voidaan todeta, että vain hyvin pieni osa vastaajista kokee palveluajan olevan erittäin huono tai melko huono.

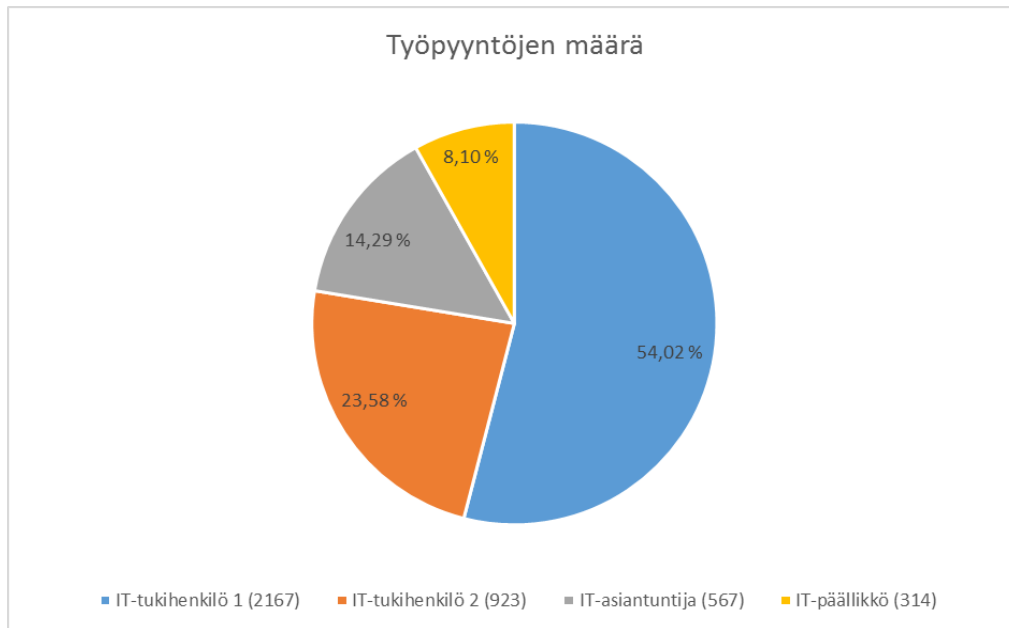
Sanallisissa vastauksissa usein esiin tullut asia oli kommunikointi vain sähköisen työpyyntöjärjestelmän välityksellä. Asiakkaat toivoisivat enemmän yhteydenottojen vastaanottamista puhelimitse ja toivottiin myös, että voisi asioida ”elävän” ihmisen kanssa. Viimeisimpään vaikuttaa myös jonkin verran se, että työt tehdään useimmiten etäohjelmiston avulla, joten fyysinen asiointi asiakkaiden kanssa on hyvin vähäistä.

Työpyyntöjärjestelmä sai vastauksissa sekä positiivista, että negatiivista palautetta, määrällinen palaute (ka. 4,1) kuitenkin kertoo, että IT-alueen tukeen yhteydenotto koettiin olevan helppoa.

Ongelmanratkasunopeuden osalta palautetta tuli mm. siitä, että helpdesk –puhelimeen vastannut henkilö ei välttämättä osaa ratkaista ongelmaa riittävän nopeasti, eikä sitä riittävän nopeasti siirretä toiselle, ehkä pätevämmälle henkilölle. Lisäksi koettiin, että työntekijöitä turhaan ”roikotetaan” puhelimessa, kun asiantuntija selvittää ongelmaa etäyhteyden avulla. Tähän toivottiin, että työ hoidettaisiin esimerkiksi niin, että ilmoitettaisiin asiakkaalle, että selvitetään ongelmaa ja ilmoitetaan kun asia hoidettu (esimerkiksi soittamalla).

4.2 Työpyyntöjen jakautuminen

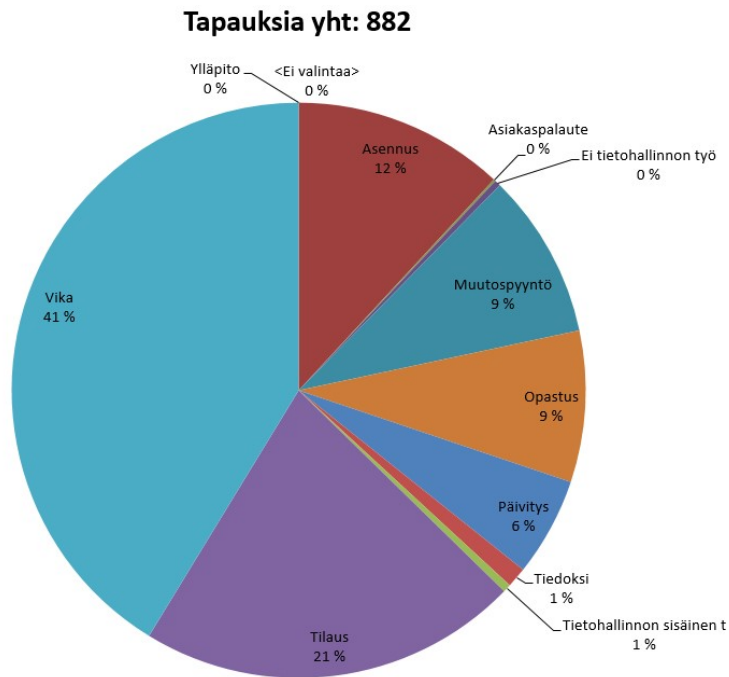
Työpyyntöjen määrä vuositasolla vaikuttaa pysyvän vakiona, asiakkaiden työpyyntöjä tulee vuosittain IT-aluekeskukselle noin 2400. Yksi asiantuntija on tehnyt yli puolet kaikista IT-alueen työpyynnöistä (kuvio 13).



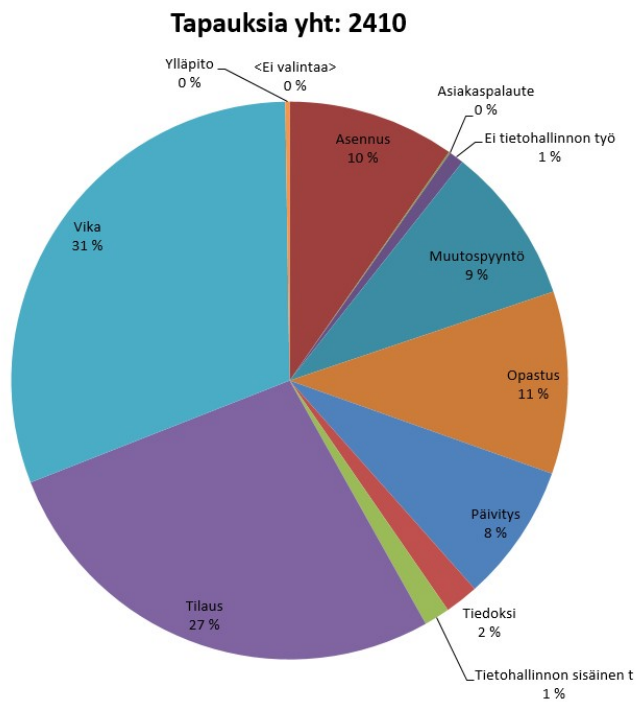
KUVIO 13. Lahden IT-aluekeskuksen työpyyntöjen suorituskäytöt asiantuntijajärjestelmän avulla 1.9.2014 – 30.3.2016

Lahden IT-aluekeskuksen asiantuntijat tekevät työtehtäviä työpyyntöjärjestelmästä itsenäisesti. Töiden priorisointi toimii, ja työtehtävät hoidetaan aikataulussa, ilman että esimiehen tarvitsisi työpyyntöjonoa seurata. Työpyyntöjärjestelmän avulla voidaan kartoittaa, millaisia työtehtäviä kukin asiantuntija on hoitanut, ja millaista erityisosaamista kullakin on. Työpyyntöjen määrä ei kerro, paljonko eri työtehtävien hoitamiseen on mennyt aikaa, joten työpyyntöjen määrä ei ole työn tehokkuuden mittari.

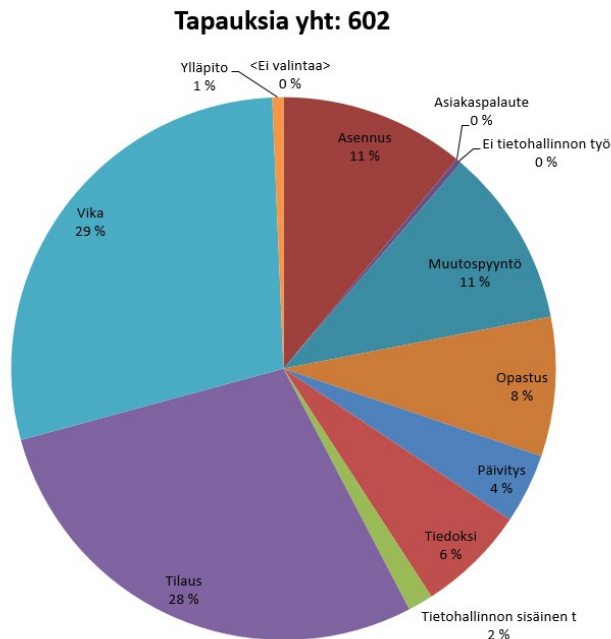
Työpyyntöjärjestelmä otettiin käyttöön vuonna 2014 ja järjestelmä vietiin tuotantoon syyskuussa 2014. Tästä johtuen työpyyntöjärjestelmä oli kyseisen vuoden aikana vain neljä kuukautta käytössä. Tuolloin myös siirryttiin pääasiassa vain sähköisten työpyyntöjen vastaanottoon. Työpyyntöjen tyypit vuonna 2014 ovat saman suuntaiset kuin vuoden 2015 ja vuoden 2016 ensimmäisen vuosineljänneksen aikana (kuviot 14 – 16). Vuoden 2014 keskiarvot poikkeavat hiukan 2015 ja 2016 aikana analysoituihin työpyyntöihin verrattuna. Tähän vaikuttaa mahdollisesti se, että järjestelmän käyttö oli asiakkaille uutta, eikä välttämättä tiedetty mistä asioista työpyyntöjä pitäisi tehdä.



KUVIO 14. Työpyynnöt 1.9.2014 – 31.12.2014



KUVIO 15. Vuonna 2015 ilmoitetut työpyynnöt



KUVIO 16. Vuoden 2016 ensimmäisellä neljänneksellä ilmoitetut työpyynnöt

Kuten kuvioista 14-16 voidaan todeta, Lahden IT-aluekeskuksen tietohallinnon asiantuntijoiden työaika menee selvästi paljon vikatilanteiden selvittämiseen ja erinäisiin asennuksiin. Myös tilauksia tulee paljon. Yksittäisten asiantuntijoiden tekemien työpyyntöjen tarkempi analysointi toi seuraavia huomioita (vuosi 2015 tarkastelun kohteena):

IT-tukihenkilö 1 hoitaa asiakaspalvelua ja tärkeitä asiakkaiden päivittäiseen työhön liittyviä asioita. Seuraavat kokonaisuudet ovat työllistäneet häntä eniten:

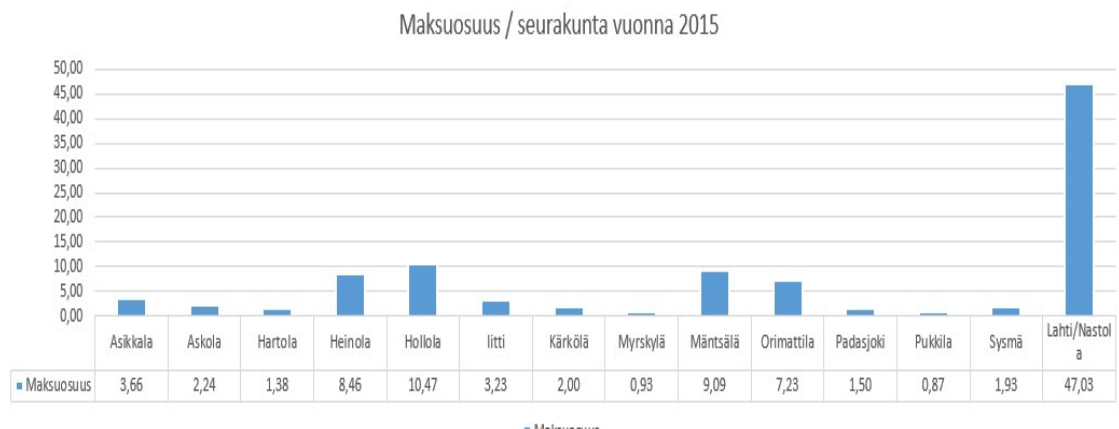
- Käyttäjätunnuksiin liittyvät työt 9 %
- Sähköpostin käyttöön liittyvät työt 13 %
- Käyttäjien käyttöoikeuksiin liittyvät työt 6 %
- Jäsentietojärjestelmään liittyvät työt 9 %

IT-tukihenkilöt 2 hoitaa laiteasennuksia ja toimii varahenkilönä toisen IT-tukihenkilön poissa ollessa. IT-tukihenkilö 2 tekee paljon kaikkia IT-alueen töitä, selkeitä samankaltaisia töitä löytyi työpyyntöjärjestelmästä vain: asiakkaiden tietokoneisiin liittyvät

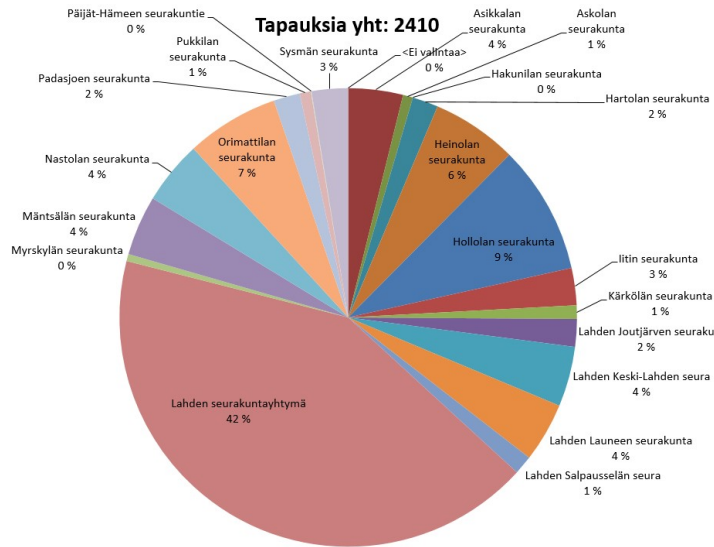
työt (käyttöjärjestelmä ja fyysiset laitteet) 21 %, sekä sähköpostin käyttöön liittyvät työt 5 %.

IT-asiantuntija hoitaa paljon tilauksia, ja tekee niiden lisäksi erilaisia työpyyntöjärjestelmän eri luokitusten mukaisia töitä. IT-asiantuntijan töitä jää myös edelleen paljon kirjaamatta sähköiseen työpyyntöjärjestelmään. Tilauksiin liittyvät työt (tietokoneet, laitteet, älypuhelimet ja puhelinliittymät) olivat 59 % kaikista hänen suorittamistaan töistä.

Kuvioista 17 ja 18 on todettavissa, että Lahden IT-alueen sopijaseurakuntien maksuosuuksien ja työpyyntöjen määrä jakautuu seurakunnittain erittäin tasa-arvoisesti. Yksittäisen seurakunnan maksama IT-alueen maksuosuus on prosentuaalisesti hyvin samankaltainen verrattuna seurakunnan maksuosuuteen ja seurakunnasta tulleisiin työpyyntöjen määriin.



KUVIO 17. Maksosuudet (%) seurakunnittain vuonna 2015



KUVIO 18. Työpyyntöjen jakautuminen seurakunnittain vuonna 2015

4.3 Strategiapäivän tulokset

Kun työskennellään pienellä henkilöstömäärällä fyysisesti lähellä toisia, tulee tiettyjä oletuksia siitä, että kaikki tietävät kaikki asiat riittävän hyvin, vaikka näin ei tosiasiasa olekaan. Sisäisen toiminnan ongelmakohtiin löydettiin strategiapäivän aikana ratkaisuja.

Tieto ei kulje riittävän hyvin työyksikön sisällä. Kaikista asioista ei joko ymmärretä tai ehditä informoida riittävän hyvin koko työyksikköä. Kyselyssä nimettiin kaksi henkilöä, joiden informaatio ei ole tällä hetkellä riittävää: IT-asiantuntija ja varsinkin tietohallintopäällikkö. Tietohallinnon omia sisäisiä kokouksia on pidetty nykyään hyvin harvoin. Mitään varsinaista syytä tähän ei ole ollut, ehkä syy on ollut juurikin siinä, että kun on pieni ja tiivis asiantuntijatiimi, oletetaan että kaikilla on asiat tiedossa. Tietohallintopäälliköllä ja IT-asiantuntijalla on usein paljon erilaisia projekteja työn alla, eikä oikein osata informoida muita asiantuntijoita eri projektien tilanteesta. Tämä on voinut johtaa myös siihen, että kun muilla asiantuntijoilla ei ole riittävää tietoa jostain asiasta, he eivät voi hoitaa siihen liittyviä ongelmia tai vikatilanteita. Näin olemme myös ylityöllistäneet itseämme, kun ei ole osattu antaa asioista muille riittävästi tietoa.

Sisäisen viestinnän parantamiseksi päätettiin ottaa käyttöön sellainen käytäntö, että jatkossa maanantai aamuisin kokoonnutaan yhdessä lyhyelle keskustelutuokiolle, ajallisesti 15-30 minuuttia, ja katsotaan yhdessä, onko jotain ajankohtaista meneillään. Käytännössä ajatuksena on pitää lyhyt ja hyvin epävirallinen palaveri, aamukahvin yhteydessä, mutta järjestää näitä keskustelutuokioita säännöllisesti viikottain. Maanantai aamun keskustelutuokiot merkittiin jokaisen työntekijän kalenteriin toistuvana jokaiselle viikolle vuoden 2016 loppuun asti. Tämän lisäksi järjestetään myös tietohallinnon yksikkökokouksia, kun niille tulee tarvetta.

Kaikilla asiantuntijoilla ei ole riittävästi tietoa IT-alueen eri toiminnoista, prosesseista ja järjestelmistä. Tästä johtuen tehdään joskus päällekkäisiä töitä tai töitä ei hoideta riittäväällä tehokkuudella, kun joudutaan selvittämään eri asioita eri paikoista turhaan. Lisäksi kun asioita joudutaan kyselemään muilta asiantuntijoilta, myös heidän sen hetkinen työnsä keskeytyy. Strategiapäivän aikana todettiin, että jotta saadaan kaikille asiantuntijoille riittävä tieto eri toimintojen, prosessien ja järjestelmien toiminnoista ja kokonaisuuksista, kartoitetaan mistä eri kokonaisuuksista tietoa puuttuu / millaista tietoa tarvitaan. Näiden kokonaisuuksien tiedon jalkauttamisen varmistamiseksi tullaan järjestämään jokaisen kokonaisuuden osalta oma sisäinen työpaja, johon osallistuvat kaikki asiantuntijat. Tällöin kokonaisuutta hoitava, sen parhaiten osaava, voi esitellä kokonaisuuden, ja sen liittymisen eri järjestelmiin ja prosesseihin. Tietohallinnon sisäisten työpajojen toteutuksesta lähetettiin webropol –kysely kaikille asiantuntijoille (liite 4), jolloin saatiin selville, mihin osa-alueisiin koetaan tarvitsevan yhteisiä työpajoja. Kyselyn tulosten perusteella aikataulutettiin yhteiset työpajat, ja merkittiin kaikkien asiantuntijoiden kalentereihin aikataulut.

Kokonaisuuden hallinnan, ja sen myötä toiminnan tehostamisen kannalta todettiin, että eri hallintajärjestelmiin pitää saada kaikille käyttöoikeudet niin, että vaikei järjestelmien muutoksia voisikaan tehdä, voisi eri järjestelmien kautta hoitaa vikatilanteiden selvitystä tehokkaammin, ilman että tarvitsisi ensin konsultoida sellaista asiantuntijaa jolla on oikeudet kyseiseen järjestelmään. Lähes kaikkien Lahden IT-alueen käytössä olevien järjestelmien osalta on mahdollista antaa eritasoisia käyttöoikeuksia ja näin mahdollistaa myös ns. luku-oikeuksien määrittämisen kaikille asiantuntijoille vianselvitysten tehostamiseksi. Strategiapäivällä sovittiin, että strategiapäivän aikana nimettyihin järjestelmiin lisätään oikeuksia, ja sovittiin, että tietohallintopäällikkö varmistaa

kaikkien oikeuksien olevan voimassa viimeistään heinäkuun 2016 loppuun mennessä. Näin saadaan selkeästi työtä tehostettua IT-alueen asiantuntijoiden työskentelyssä, ja muutos tulee näkymään myös asiakkaille entistä nopeammin suoritettuina työpyyntöinä.

Asiakastytyväisyyskyselyn vastaukset varmistivat aiemminkin jo olleita olettamuksia asiakkaiden laitteiden ja ohjelmistojen hyödyntämisen ongelmista. Älypuheliiniin ollaan tyytyväisiä, mutta niitä ei osata riittävän tehokkaasti hyödyntää työssä. Samoin asiakkaiden perustyössä käytettävien ohjelmistojen hyödyntämisessä ja osaamisessa on puutteita. Seurakunnan työntekijöiden ikäjakauma on varsin suuri, on paljon eläköityviä työntekijöitä, ja on myös paljon nuoria työntekijöitä, joten perus tietoteknis-ten laitteiden ja ohjelmistojen käytössä ja niiden hyödyntämisessä on suuria eroja. Lahden IT-aluekeskus on tehnyt paikallisen koulutuslaitoksen kanssa jonkin aikaa yhteistyötä, ja on voitu tarjota asiakkaille erittäin edullisia ja laadukkaita peruskoulutuksia. Kehityskeskusteluiden pohjalta on havaittu, että omalla asiantuntijahenkilöstöllä olisi kiinnostusta ja osaamista kouluttaa tiettyjä peruskursseja. Omalla henkilöstöllä koulutusten järjestämisessä ei ole tarkoitus luoda IT-alueelle kustannussäästöjä, vaan tarkoitus on madaltaa koulutuksiin osallistumisen kynnystä asiakkaille. Ulkopuolisilta ostetut koulutukset tuovat aina kustannuksia, ja kustannukset on jyvitetty osallistujien työyksiköille. Tästä johtuen työntekijät jotka ovat halunneet osallistua koulutuksiin, ovat joutuneet varmistamaan esimiehiltään, että kustannukset ovat hyväksytyjä. Sisäiset koulutukset voidaan järjestää osallistujille ilmaiseksi, jos koulutuksia järjestetään IT-alueen toimesta. Tällöin työntekijöiden ei tarvitse pyytää esimiehiltään rahoitusta koulutuksia varten, vaan pelkästään aikaa koulutukseen osallistumiselle. Tämän avulla saadaan mahdollisesti aktivoitua enemmän osallistujia koulutuksiin.

Omien sisäisten koulutusten järjestäminen antaa myös mahdollisuudet hyvin vapaasti valita koulutusten aikatauluja ja räätälöidä sisältöjä. Asiakastytyväisyyskyselystä on selkeästi havaittavissa, että älypuhelimet ovat vielä melko uusi asia osalle seurakunnan työntekijöistä. Laitteita osataan kyllä käyttää, mutta niiden tehokas hyödyntäminen vaatisi kouluttautumista. Lisäksi viestintäjärjestelmän työvälineiden käytön tehostamisen varmistamiseksi, IT-alueen itse järjestämien koulutusten avulla saataisiin varmasti osallistumisen kynnystä matalammaksi. Näiden edellä mainittujen koulutusten osalta on IT-alueen yhden asiantuntijan kanssa jo sovittu, että hän tulee kouluttamaan näitä

tuotteita räätälöityinä lyhytkoulutuksina IT-alueen asiakkaille. Kun kaikilla IT-alueen asiakkailta on riittävä osaaminen kaikkien perustyövälineiden käytöstä, näihin liittyvät työpyynnöt vähenevät merkittävästi. Lisäksi kun osaamista saadaan henkilöstön koulutuksilla jalkautettua sopijaseurakuntiin, lopputuloksena saadaan mahdollisesti myös, että seurakunnissa osaavammat voivat opastaa heikommin osaavia, ja sekin vähentää IT-alueen työpyyntöjen määrää näiden perusasioiden osalta

Strategiapäivän aikana todettiin, että nykyinen tukipalveluprosessi on toimiva. Asiakastytyväisyyskyselystä tuli esiin muutamia kohtia prosessista, joita on vielä tarkennettava ja tarkennusten jälkeen ohjeistettava myös asiakkaita toimintamalleista.

Asiakastytyväisyyskyselyn sanallisissa vastauksissa oli mainittu, että kun IT-alueen asiantuntijat hoitavat työpyyntöä etäyhteyden välityksellä asiakkaan tietokoneella, on koettu, että asiakkaita turhaan ”roikotetaan” puhelimen ääressä ongelmaa ratkaistaessa. Strategiapäivän aikana todettiin, että jokaisen asiantuntijan toimintamalli on edellä mainitun tyyppisissä työtehtävissä ollut, että jos työn suorittaminen vaatii asiakkaan läsnäoloa tietokoneen ääressä, tällöin kerrotaan asiakkaalle asiasta. Jos työn suorittaminen ei vaadi asiakkaan läsnäoloa, ilmoitetaan että ei ole tarvetta odottaa työn valmistumista, vaan voi tehdä jotain muita töitä. Voidaan myös sopia, että työ on tietyn ajan jälkeen valmis, tai vaikka soittaa asiakkaalle, kun työ on valmis, ja hän voi taas käyttää tietokonettaan. Asiakastytyväisyyskyselyn palaute on ilmeisesti väärinymmärrys, sillä yllä mainittu toimintatapa on jo ollut käytössä. Kyseessä on mahdollisesti ollut sellainen tilanne, joka vaatii työntekijän paikalla oloa, ja tästä ei olla ehkä riittävän hyvin ohjeistettu asiakasta. Strategiapäivän aikana sovittiin, että jatkossa ohjeistetaan asiakkaita paremmin.

Tietohallinnon työpyyntö-jonoon valitettavan usein jää työpyyntöjä, jossa asiakkaaseen ei saada yhteyttä sen jälkeen, kun asiakas on työpyynnön jättänyt. Näiden työpyyntöjen osalta on epäily, että ongelma on saattanut olla hetkellinen, ja ei ole tarvinnutkaan tietohallinnon työpanosta. Tällöin työ jää työpyyntöjonoon ”roikkumaan” ja työtä ei tietenkään voida sulkea, jos sitä ei ole tehty. Tällaisten työpyyntöjen osalta IT-alueen tietohallinnolta menee turhaan aikaa, kun yritetään olla yhteydessä asiakkaaseen useilla eri menetelmillä (puhelimitse jätetään soittopyyntö, sähköpostilla ollaan yhteydessä), ja asiakas ei välttämättä reagoi yhteydenottoopyyntöihin lainkaan.

Edellä mainittu häiritsee IT-alueen tietohallinnon työskentelyä, kun työt näkyvät työjonossa tekemättöminä töinä. Tämä asia on todettu aiemminkin olevan ongelma, mutta selkeä toimintamalli on jäänyt tekemättä. Tietohallinnon strategiapäivällä sovittiin, että tällaisten työpyyntöjen osalta toimitaan jatkossa seuraavalla mallilla:

- Kun työpyyntö on tullut sähköisesti IT-alueelle, asiakkaaseen yritetään olla yhteyksissä aina kahdella eri tavalla; sähköisesti ja jättämällä puhelimitse soittopyyntö
- Jos asiakkaalta ei tule mitään yhteydenottoa kahden viikon aikana, työpyyntö suljetaan, jolloin se poistuu myös tietohallinnon työjonosta
- Asiakkaalla on aina mahdollisuus palauttaa suljettu työ työjonoon, kommentoimalla sähköisen työpyyntöjärjestelmän kautta työpyyntöä (tämä mahdollisuus ilmoitetaan aina asiakkaalle, jos työpyyntö suljetaan edellä mainitun toimintamallin mukaisesti)

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

5.1 Johtopäätökset

Lahden IT-alueen asiakastyytyväisyyskyselyn perusteella on nähtävissä se, että Lahden IT-aluekeskuksen nykytila on toimintasuunnitelmaan kirjatus strategian mukaista. IT-alueen tukipalveluihin ja varsinkin asiantuntijoiden ammattitaitoon ollaan tyytyväisiä.

Eräs ongelma, josta IT-aluetta on kritisoitu, on IT-alueen tukipalveluiden palveluaika, joka on arkisin klo 9-15. Asiakastyytyväisyyskyselyn perusteella voidaan todeta, että nykyistä IT-alueen palveluaikaa kritisoinut työntekijäjoukko on pieni, mutta äänekkäs. Lahden IT-alueen palveluaika voidaan tulosten perusteella pitää jatkossakin nykyisen kaltaisena.

Mielenkiintoinen huomio asiakastyytyväisyyskyselyn toteutuksen osalta oli, että IT-alueen yhdestä seurakunnasta ei tullut vastauksia kyselyyn lainkaan (Myrskylän seurakunta). Kyseessä on käytännössä Lahden IT-aluekeskuksen pienin seurakunta, joten tuloksiin tällä ei ole juurikaan vaikutusta koska IT-alueelle lähetettyjen työpöytäntöjen määrä kyseisen seurakunnan osalta on vähäinen.

Asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksia tarkasteltiin sekä IT-alueen laajuisesti, että yksittäisten seurakuntien tasolla (kunkin sopijaseurakunnan vastausten keskiarvot verrattuna IT-alueen keskiarvot). Tämä vertailu ei tuottanut merkittäviä poikkeamia keskiarvoissa yhdenkään sopijaseurakunnan osalta, joten tulosten perusteella voidaan todeta, että IT-alue palvelee kaikkia sopijaseurakuntiaan tasa-arvoisesti. Kun verrataan Lahden IT-aluekeskuksen sähköisten työpöytäntöjen määrää IT-alueen sopijaseurakuntien maksuosuuksiin, saadaan myös samankaltaisia tuloksia. Sopijaseurakuntien maksuosuuksien prosentuaaliset määrät olivat lähellä seurakuntakohtaisia prosentiosuuksia työpöytäntöjen määristä. Tätä ei voida kuitenkaan pitää täysin luotettavana tuloksena, sillä yksittäisiin työpöytäntöihin käytettyä aikaa ei mitata lainkaan.

Työpyynnöt jakautuvat ajallisesti hyvin erilaisiin työtehtäviin. Jotkut työtehtävistä voidaan hoitaa minuuteissa, jotkut saattavat vaatia jopa päivien työtä. Lahden IT-alueella on ollut kokeilussa työpyyntökohtaisen työajan laskenta, jolloin saataisiin erittäin tarkasti tietää yksittäisiin työpyyntöihin käytetty työaika. Tämän toiminnon kokeilussa todettiin, että työajan laskentaan kului liian paljon asiantuntijoiden työaikaa, eikä työpyyntöjärjestelmässä ollut riittäviä työkaluja kyseisen toiminnan toteuttamiseksi riittävän helposti. Tästä johtuen tehtiin päätös, että työpyyntöihin käytettyä työaikaa ei kirjata järjestelmään.

Muutama hiukan tuloksista poikkeava seurakunta kuitenkin löytyi: Heinolan seurakunta ja Mäntsälän seurakunta. Näissä seurakunnissa työpyyntöjen määrä oli edellä mainitusta vertailusta muihin seurakuntiin verrattuna vähäisempi. Tämä johtunee siitä, että näiden seurakuntien pääkäyttäjät ovat hyvin aktiivisia, ja osa kyseisten seurakuntien tietoteknisistä töistä ei päädy lainkaan IT-alueen sähköiseksi työpyynnöksi, vaan tiettyjä ongelmia on hoidettu paikallisesti pääkäyttäjän avustamana. Pääkäyttäjien rooli on hyvin erilainen eri seurakunnissa, pääkäyttäjältä ei vaadita teknistä osaamista, vaan tärkein tehtävä on toimia IT-alueen yhteyshenkilönä seurakuntaan; kertoa oman seurakunnan osalta mahdollisista ongelmista, tiedottaa omaa seurakuntaa IT-alueen asioista ja antaa IT-alueelle myös kehitysehdotuksia sieltä, missä seurakuntatyötä tehdään. Jos pääkäyttäjällä on valmiuksia toimia myös tietoteknisten asioiden apuna, IT-alueen apuna, tällaista toimintaa tietenkin tuetaan ja kannustetaan IT-alueen toimesta mahdollisimman paljon.

Sähköisen työpyyntöjärjestelmän analysoinnin perusteella voidaan todeta, että asiakkaiden työpyynnöt ja ongelmienratkaisu on hoidettu IT-alueelle määritetyn palvelulupauksen mukaisesti. Tämä on ollut myös oma oletukseni perustuen mm. asiakkailta saatuun suoraan palautteeseen. Sähköisen työpyyntöjärjestelmän käyttöönotossa normaaleille työpyynnöille määritetään aina neljän päivän ratkaisuaika (työn tavoiteltu ratkaisuaika), ja tämä tieto välitetään myös automaattisesti asiakkaille työpyynnön vastaanoton yhteydessä. Useimmiten viat ja ongelmat ratkaistaan kuitenkin jo saman päivän aikana tai viimeistään seuraavan työpäivän aikana. Palvelulupauksen mukainen ratkaisuaika alitetaan siten lähes aina. Palvelulupauksen aikataulun ylittävät työt ovat useimmiten olleet joko tietohallinnon sisäisiä töitä, jotka ovat pääasiassa projekteja, tai muita projekteja, jotka eivät ole niin kriittisiä kuin asiakkaiden ongelmien ratkaisu.

Aikataulullisesti myös esimerkiksi tilaukset ja tietyt puhelinliittymiin liittyvät muutostyöt yms. ovat aikataulullisesti usein yli neljä päivää kestäviä töitä. Tämän kaltaisille työpyynnöille määritetään vähemmän kiireellinen aikataulu. Usein työpyynnölle määritetään 30 päivän tavoiteltu ratkaisuaika, joka on myös palvelulupauksen mukainen suoritus-aika ei-kiireellisten töiden osalta.

Asiakkaiden näkökulma on, että Lahden IT-alue koetaan tehokkaana, mutta toivottaisiin enemmän asiointia oikeiden ihmisten kanssa. IT-alueen asiantuntijoista on tullut kasvottomia, kun kommunikoidaan asiakkaiden kanssa vain sähköisen työpyyntöjärjestelmän välityksellä, sähköpostitse tai puhelimitse. Yhteydenotot IT-alueen tukipalveluihin koettiin kuitenkin helpoksi, vaikka nekin hoidetaan sähköisesti. Tähän samaan ongelmaan on jo pohdittu ratkaisuja mm. aiemmin käytyjen kehityskeskustelujen myötä, jolloin päädyttiin sellaiseen toimintamalliin, että yksi asiantuntijoista käy jokaisessa IT-alueen sopijaseurakunnassa paikan päällä vähintään kerran vuodessa, vaikka siihen ei olisi välttämättä tarvetta. Strategiapäivän tuloksena todettiin, että näitä vähintään kerran vuodessa jokaiseen seurakuntaan toteutettavia käyntejä tulee jatkaa edelleen. Fyysisesti paikan päällä käymällä pyritään tavoittamaan mahdollisimman moni seurakunnassa työskentelevä, ja tuolloin annetaan myös mahdollisuus pyytää asiantuntijalta apua tai neuvoa ohi IT-alueen normaalien tukiprosessien. Paikalle tuloa myös mainostetaan seurakunnan pääkäyttäjän toimesta kaikille seurakunnan työntekijöille käytännössä niin, että ohjeistetaan työntekijöitä ottamaan kaikki mahdolliset ongelmat esiin, ja asiantuntijaa saa (ja pitää) häiritä kaikissa mahdollisissa tietoteknisissä asioissa. Tämän, ilman välttämätöntä syytä, paikalle menon nimeksi on myös lanseerattu oma teemansa: vedä-hihasta päivä.

Lisähyötynä saadaan myös varmistettua se, että näin voidaan kartoittaa ne asiakkaat, jotka eivät jostain syystä ole käyttäneet sähköistä työpyyntöjärjestelmää töiden ilmoittamiseksi IT-alueelle. Näin voidaan tarvittaessa kädestä pitäen opastaa näitä työntekijöitä jättämään työt IT-alueelle oikein. Tällä pyritään varmistamaan se, että kaikki ongelmat varmasti ilmoitetaan IT-alueelle. Iso ongelma edelleen on ollut se, että IT-alueelle ei ilmoiteta kaikista tietoteknisistä ongelmista, joita alueellamme on.

Asiakastyytyväisyyskyselyn sanallisissa palautteissa oli useita sellaisia kommentteja, jotka eivät olisi kuuluneet asiakastyytyväisyyskyselyyn, vaan olivat selkeitä työpyynn-

töjä. Tämäkin kertoo sen, että sähköiseen työpyyntöjärjestelmään ei tällä hetkellä tule kaikki työpyynnöt. Tähän saadaan parannusta edellä mainituilla paikan päällä käyneillä aktiivomalla asiakkaita käyttämään sähköistä työpyyntöjärjestelmää riittävän rohkeasti. Sähköisen työpyyntöjärjestelmän käyttöä on pyritty tehostamaan pääkäyttäjien avulla niin, että he ohjeistavat oman seurakuntansa työntekijöitä laittamaan IT-alueelle sähköisen työpyynnön aina, kun joku tietotekniikassa ei toimi, häiritsee tai ärsyttää. Jotta voidaan varmistaa, että Lahden IT-aluekeskuksella on riittävä määrä henkilöstöä ja heillä on riittävä osaaminen IT-alueen teknisten tukipalveluiden toteuttamiseen, kaikki ongelmat täytyy saada IT-alueen tietoon.

Viestintä asiakkaiden kanssa on parantunut merkittävästi, kun jokaisessa sopijaseurakunnassa on tällä hetkellä nimetty pääkäyttäjä. Tästä huolimatta asiakastytyväisyyskyselyn tuloksista voidaan havaita, että kaikista IT-alueen tarjoamista palveluista ei olla tietoisia (esimerkiksi etäkäyttöpalvelu ja IT-alueen langaton verkko). Lahden IT-aluekeskuksella on käytössään intranet, josta löytyy mm. asiakkaille erinäistä tietoa IT-alueesta; tietoa sen toiminnoista ja palveluista. Lisäksi sivustolta löytyy myös ohjeistuksia yms. IT-alueen intranet on käytännössä ainoa paikka, josta löytyy IT-alueen asioista tietoa. Nykyinen intranet on ollut käytössä jo pitkään, eikä se ulkoasullisesti tai teknisesti ole kovin asiakasystävällinen tai houkutteleva. IT-alueen intranetin uudistaminen on työn alla. Teknisen toteutuksen lisäksi strategiapäivän aikana mietittiin, miten saataisiin asiakkaat hyödyntämään intranettiä enemmän. Suurin ongelma on ollut se, että intranettiä ei käytetä. Uuteen intranettiin pitäisi saada jollain tavalla niin kiinnostavaa sisältöä, että asiakkaat käyttäisivät sitä enemmän kuin nykyistä intranettiä. Asiakkailla tulisi olla jokin syy, miksi mennä IT-alueen intranettiin säännöllisesti. Uuden intranetin lanseeraus on tarkoitus tehdä vuoden 2016 aikana, ja se tulee olemaan ulkoasultaan ja toiminnoiltaan vanhaa järjestelmää selkeästi parempi ja helpompikäyttöisempi.

Asiakkaiden intranetin käytön tehostamiseksi sovittiin strategiapäivän aikana seuraavia toimenpiteitä, jotka toteutetaan samaan aikaan intranetin lanseerauksen yhteydessä. Uuden intranetin käyttöönoton yhteydessä toteutetaan kampanja, jossa asiakkaat aktivoidaan tutustumaan IT-alueen uuteen intranettiin. Kampanja voi tarkoittaa jonkun tietyn tiedon löytämistä intranetistä tai vaikkapa kehitysehdotusten antamista uudesta intranetistä. Asiakkaiden aktivointia pyritään tehostamaan esimerkiksi siten, että palki-

taan parhaasta ehdotuksesta tms. Kampanjan toteutus annettiin strategiapäivänä yhden asiantuntijan valmisteltavaksi niin, että hän ideoi kampanjan toteutuksen ja sen jälkeen yhdessä IT-alueen muiden asiantuntijoiden kanssa mietitään käytännön toteutusta.

Sähköinen työpyyntöjärjestelmä sai asiakastyytyväisyyskyselyssä jopa yllättävän hyvää palautetta. Sähköisestä työpyyntöjärjestelmästä on tullut paljon hyvää palautetta suoraan asiakkailta, mutta asiakastyytyväisyyskyselyn yksi tärkeimmistä asioista oli varmistaa tämän tiedon luotettavuus. Kyselyn tuloksista näkyi myös, etteivät kaikki ole täysin tyytyväisiä sähköiseen työpyyntöjärjestelmään. Tämä johtunee siitä, että jotkut asiakkaista ovat tottuneet aiemmin toimimaan niin, että kun heillä on ongelmia, he ovat voineet kontaktoida suoraan asiantuntijoita, ja tällöin heidän mielestään ongelmat korjataan nopeammin. Tämä toimintamalli ei kuitenkaan ole asiakkaita kohtaan tasa-arvoinen. Sähköisen työpyyntöjärjestelmän etuna on ennen kaikkea se, että kaikki asiakkaat ovat tasa-arvoisia. Työt hoidetaan kiireellisyys- ja vastaanotto –järjestyksessä. Sähköinen työpyyntöjärjestelmä toimii myös tietohallinnon henkilöstön oman työn ohjauksvälineenä, joten on tärkeää, että kaikki työt saadaan sen välityksellä.

Kuten aiemmin mainitsin, asiakkailta ei tule kaikki työpyynnöt tietohallinnon tietoon. Ohjeistuksesta huolimatta asiakkaat eivät aina tiedä mikä on työpyynnön arvoinen asia. Asiakkaiden yhteydenottojen kynnyksen madaltamiseen mietittiin erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja, ja päädyttiin sellaiseen ratkaisuun, että uuteen intranettiin toteutettiin reaaliaikainen keskustelumahdollisuus (chat). Tämän avulla asiakkaat voisivat olla helposti suoraan yhteydessä IT-alueen asiantuntijoihin, ja kertoa mahdollisista tietoteknisistä ongelmistaan, tai kysyä käytännössä mitä vaan IT-alueen asioista. Tällöin tietohallinto voisi ohjeistaa chatissa asiakkaita laittamaan asiasta IT-alueelle sähköinen työpyyntö, jos asiakkaan kysymys tai palaute olisi sellainen, joka vaatisi IT-alueen toimenpiteitä. Jos asiakkaan kysymys liittyisi asiaan, joka ei kuulu IT-alueen tukipalvelujen piiriin, asiakasta voitaisiin ohjeistaa, miten ongelman suhteen tulisi edetä. Näin voitaisiin madaltaa asiakkaiden yhteydenoton kynnyksiä, mutta silti varmistaa, etteivät asiakkaat ole yhteydessä suoraan asiantuntijoihin. Muutoksen myötä asiantuntijoiden työrauha säilyisi ennallaan.

Henkilöstöresurssien osittainen kohdistaminen asiakkaiden osaamisen kehittämiseen, tässä tapauksessa IT-alueen räätälöityjen sisäisten koulutusten ja toimivan intranetin

toteutukseen, parantaa IT-alueen palvelutuotantoa. Asiakkaiden parempi ymmärrys IT-alueen palveluista ja toiminnoista, sekä tietoteknisten laitteiden ja järjestelmien käytön parempi osaaminen vähentää myös IT-alueen asiantuntijoiden työtä. Tällä hetkellä tietohallinnon asiantuntijoilta menee liian paljon aikaa asiakkaiden opastamiseen sellaisissa asioissa, joista jo nyt löytyisi tietoa ja ohjeistusta IT-alueen olemassa olevasta intranetistä.

Lahden IT-alueen strategiapäivän työskentelyn tuloksena voidaan todeta, että IT-alueen henkilöstöjohtamisessa on onnistuttu. IT-alueen asiantuntijat voivat hyvin ja ovat motivoituneita työnsä tekemiseen, työyksikön yhteishenki toimii. Tähän on vahvasti vaikuttanut IT-alueen tukipalveluprosessin toiminnan kehitys nykyiselle tasolle, jonka myötä työskentelyyn on saatu työrauha. Olen itse tämän saman asian todennut työyhteisön toimintaa tarkkaillessani sekä myös kehityskeskusteluissa. IT-alueen asiantuntijat ovat kehityskeskusteluissa ottaneet rohkeasti kantaa myös johtamisessa ja esimiestyössä havaittuihin ongelmiin, jonka myötä myös näissä osa-alueissa on voitu tehdä parannuksia.

Riittävän ammatillisen osaamisen varmistamiseen on myös viime aikoina panostettu. IT-alueen asiantuntijat ovat osallistuneet työn kannalta tarvittaviin koulutuksiin, ja koulutuksiin on myös jatkossakin varattu riittävästi mahdollisuuksia. Strategiapäivän aikana todettiin, että koulutuksia tarvitaan jatkossakin. Kouluttautumisen avulla pyritään myös varmistamaan tulevaisuudessa tarvittava osaaminen ennakoimalla ja kouluttamalla henkilöstöä tulevaisuuden tarpeisiin. Esimiehen rooli on aktivoida ja motivoida henkilöstöä osallistumaan oman ammattitaitonsa ylläpidon kannalta tärkeisiin koulutuksiin.

Sähköisen työpyyntöjärjestelmän analysoinnista voidaan havaita, että yksi IT-alueen asiantuntija tekee yli puolet kaikista töistä. Tämä ei tarkoita sitä, etteikö työn tekeminen jakaantuisi tasan työntekijöiden välillä, vaan sitä, että eri työntekijät ovat keskittyneet erilaisten työpyyntöjen suorittamiseen ja erilaiset työpyynnöt vievät aikataulullisesti hyvin eri tavalla työaikaa.

Eniten työpyyntöjä tekevä asiantuntija on lähimpänä asiakasrajapintaa ja hoitaa myös helpdesk –puheluita. Nämä työt ovat IT-alueen ja asiakkaiden kannalta erittäin tärkeitä

töitä, sillä ne keskittyvät asiakkaiden päivittäisten ongelmien ratkaisuun. Nämä ovat usein ongelmia, jotka pitää ratkaista mahdollisimman nopeasti. Kyseessä on usein ajallisesti nopeasti tehtäviä työpyyntöjä, kuten käyttäjätunnuksen salasanan vaihto, sähköpostilaatikon käyttöönotto tms. Tästä johtuen yksittäisten työpyyntöjen suorittamiseen kuluva aika on hyvin vähäinen, ja työpyyntöjä ehtii tehdä päivän aikana useita. Yksi asiantuntijoista hoitaa tietojärjestelmien ja tietoverkkojen toimintaa, jolloin yksittäisten työpyyntöjen suorittamiseen menee paljon enemmän aikaa, jopa useita päiviä. Samainen asiantuntija hoitaa myös hankintoja koko IT-alueen laajuisesti, ja näiden työpyyntöjen suorittamisen aika vaihtelee paljon. Lisäksi työhön kuuluu paljon projektiluonteista työtä.

Strategiapäivän aikana todettiin, että työpyyntöjärjestelmän analysointi antoi varsin odotettuja tuloksia. Asiantuntijat ovat ottaneet työpyyntöjärjestelmän työjonosta oman osaamisensa mukaisesti työpyyntöjä suoritettavaksi, ja toiminta on ollut sujuvaa. Jos työn suorittaja ei ole saanut työtä jostain syystä hoidettua, on konsultoitu muiden asiantuntijoiden kanssa asiasta ja joko siirretty työpyyntö toisen asiantuntijan hoidettavaksi, tai sitten on saatu riittävästi apua työn loppuun saattamiseksi. Asiantuntijatiimin sisäinen työskentely on muotoutunut siten, että toisten asiantuntijoiden osaaminen tunnustetaan, ja työjonosta voidaan osoittaa töitä suoraan asiantuntijalle, joka kyseisen ongelman osaa parhaiten ratkaista. Lisäksi työjonosta nähdään, paljonko kullakin on tällä hetkellä työn alla työpyyntöjä. Kaikki asiantuntijat voivat siirtää töitä työjonosta toisille asiantuntijoille tai esimiehelle.

Strategiapäivän aikana todettiin, että nykyinen tukipalvelun toimintamalli työpyyntöjen suorittamisessa on riittävän toimiva. Ei nähty tarpeelliseksi näin pienen asiantuntijajoukon osalta tehdä eri-tason tukiportaita, vaan todettiin prosessin toimivan tällaisenaan erittäin hyvin. Kun asiat toimivat tällä hetkellä hyvin sekä IT-alueen asiantuntijoiden, että asiakkaiden mielestä, on syytä välttää turhan byrokratian / väliportaan luomista nykyiseen tukipalveluprosessiin.

Strategiapäivän aikana todettiin, että on tärkeää nimetä eri kokonaisuuksille vastuuhenkilö ja myös varahenkilö. Näin kaikkien ei tarvitse osata kaikkia kokonaisuuksia syvällisesti, mutta aina on varahenkilö, jos kokonaisuuden vastuuhenkilö on jostain syystä poissa töistä. Strategiapäivän aikana tietyille kokonaisuuksille määritettiin vas-

tuu- ja varahenkilöt ja ne myös kirjattiin ylös. Vastuu –alueet kirjattiin myös asiantuntijoiden toimenkuviin syyskuussa 2016 järjestetyissä kehityskeskusteluissa.

Edellä mainittu on ollut selkeä heikkous IT-alueen toiminnassa, ja asia on ollut aiemmin keskusteluissa, mutta jostain syystä asia ei ole edennyt. Vastuu –alueiden selkeyttämisen myötä eri asiantuntijoille tulee oman vastuu -alueensa osalta erityisosaimista, jota voidaan myös tulevaisuudessa sisäisten työpajojen avulla jakaa muille asiantuntijoille. Näin kaikille asiantuntijoille voidaan jakaa tietoa eri kokonaisuuksista, ja siitä miten eri asiantuntijoiden päivittäiset työtehtävät linkittyvät eri kokonaisuuksiin. Hyötynä saadaan myös se, että jokaisella asiantuntijalla on oman vastuualueensa osalta helpompaa jatkossa miettiä, millaista lisäkoulutusta omaan osaamiseen tulisi hankkia. Vastuu –alueiden jakamisessa todettiin myös se, että IT-alueen tietohallintopäällikkö on jokaisen kokonaisuuden ylimääräinen, viimeinen, vastuuhenkilö. Käytännössä lopullinen vastuu kaikista kokonaisuuksista on kuitenkin tietohallintopäälliköllä.

Kehityshankkeen aikana todettiin, että IT-asiantuntijan töitä jää edelleen paljon kirjaamatta sähköiseen työpyyntöjärjestelmään. Tämä johtuu siitä, että IT-asiantuntijan työhön kuuluu paljon projektityötä. Jotta voidaan varmistaa, että kaikkien asiantuntijoiden työt saadaan kirjattua järjestelmään, sovittiin että sähköiseen työpyyntöjärjestelmään toteutetaan IT-asiantuntijan projektitöitä varten oma ylimääräinen tietokenttä: IT-asiantuntijan työt. Tämän avulla IT-asiantuntija voi itse kirjata kaikki projekteihin liittyvät työt työpyyntöjärjestelmään, ja näin varmistetaan, että kaikista IT-alueen töistä saadaan tieto järjestelmään.

Ehkä tärkein asia, mitä asiakastytyväisyyskyselystä voidaan todeta: Lahden IT-aluekeskuksen asiantuntijoiden määrä alueen tietoteknisten palvelujen toteuttamiseen on riittävä. Lahden IT-aluekeskus hoitaa ja on hoitanut pitkään tiettyjen taustajärjestelmien ylläpidon, jotka olisi mahdollista siirtää ulkopuolisten toimijoiden ylläpidettäväksi (esimerkiksi tietoverkon ylläpito, palvelinsalien ylläpito yms.). Yksi syy Lahden IT-aluekeskuksen kustannustehokkuuteen on edellä mainittujen taustajärjestelmien ylläpito oman henkilöstön voimin. Se on ollut omalla tavallaan myös riskitekijä, sillä aiemmin ei ole ollut varmuutta, että näiden asioiden hoitamiseen olisi riittävästi aikaa.

Asiakastyytyväisyyskyselyn, työpyyntöjärjestelmän, kehityskeskustelujen, sekä IT-alueen strategiapäivän tulosten perusteella voidaan todeta, että henkilöstöresursseja on riittävästi myös näiden asioiden hoitoon. Tässä vaiheessa toimintaa voidaan jatkaa nykyisellä tavalla, ja saada merkittäviä kustannussäästöjä hoitamalla näitä asioita omien henkilöstöressien avulla.

5.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Opinnäytetyön kehittämishankkeen tavoitteena oli saada käyttökelpoisia tuloksia Lahden IT-aluekeskuksen palvelutuotannon ja henkilöstöressien kehittämiseksi. Kehittämishankkeessa käytetyillä tutkimusmenetelmillä saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Kehittämishankkeen tueksi keräsin aineistoa internet-pohjaisen lomakekyselyn, henkilökohtaisesti käytävien kehityskeskustelujen, työpyyntöjärjestelmään tallentuneen tiedon sekä strategiapäivän avulla. Strategiapäivästä muodostui eräänlainen työpaja jo kerätyn empiirisen aineiston läpikäyntiin.

Tärkeänä kokonaisuutena kehityshankkeen empiirisen aineiston hankinnassa oli kaikille Lahden IT-aluekeskuksen seurakuntien työntekijöille lähetetty kyselytutkimus. Kyselyn laadinnassa tehtiin myös yhteistyötä kahden eri IT-alueen kanssa (Vantaan IT-alue ja Itä-Suomen IT-alue), jonka lisäksi jokaisen asiakasseurakunnan pääkäyttäjä osallistui kyselyn kysymysten, mittariston, sekä teknisen toteutuksen suunnittelutyöhön. Kysymysten mittareilla onnistuttiin mittaamaan riittävän kattavasti, mitä oli tarkoituskin mitata.

Kyselyssä käytettiin varsin yksinkertaista mittaristoa, mutta toisaalta kehityshankkeen tavoitteiden osalta näillä mittareilla päästiin haluttuun lopputulokseen. Kyselylomakkeen tekoon käytettiin paljon aikaa ja sitä testattiin useaan kertaan sekä tekniikan toiminnan varmistamiseksi, että kysymysten sisällön, asettelun ja mittariston toimivuuden kannalta. Kyselyn vastausprosenttia voidaan varmasti tulkita monin tavoin, onko se hyvä vai huono. Itse olin kuitenkin yllättynyt vastausprosentin olleen prosentuaalisesti noin hyvä.

Kehityshankkeessa analysoitiin myös IT-alueen sähköisen työpyyntöjärjestelmän tietoja, hankkeen toteutusvaiheessa järjestelmässä oli noin 4000 työpyyntöä, joista saatiin hankkeen tueksi tietoa. Sähköisten työpyyntöjen oikea luokittelu on ainoa keino varmistaa sinne tallentuneen tiedon hyödynnettävyys ja luotettavuus. Järjestelmän luokitteluja laadittaessa tehtiin yhteistyötä Rovaniemen IT-alueen ja Seinäjoen IT-alueen kanssa. Yhteistyön tuloksena saatiin järjestelmiin identtiset luokittelut. Luokittelujen muutoksesta johtuen Lahden IT-alueen asiantuntijat kävivät kaikki siihen mennessä tehdyt työt uudestaan läpi (noin 1000 työpyyntöä), ja tarkastivat että luokittelut on tehty oikein. Tarvittaessa luokittelut korjattiin sähköiseen järjestelmään uuden mallin mukaiseksi. Samassa yhteydessä kaikille Lahden IT-alueen asiantuntijoille varmistui, miten eri työt tulee luokitella järjestelmään, jotta järjestelmästä saadaan luotettavaa raportointia. Sähköisestä työpyyntöjärjestelmästä saatiin kattavasti sitä tietoa mitä kehittämishankkeen osalta tarvittiin.

Kehittämishankkeen lopputulokset tukivat omia aiempia olettamuksia siitä, että viimeisten kolmen vuoden aikana toteutetut laajat prosessimuutokset IT-alueen tukipalveluiden toiminnoissa ovat muuttaneet asiantuntijoiden työtä niin, että nykyisin on aikaa keskittyä työn tekemiseen. Tätä tukee hankkeessa havaittu tieto siitä, että voidaan jatkossakin ylläpitää tiettyjä taustajärjestelmiä omien henkilöstöresurssien avulla, ilman että siitä syntyisi riskitekijöitä. Edellä mainittujen asioiden hoitaminen omalla henkilöstöllä tuo kuitenkin merkittäviä kustannussäästöjä IT-alueen toimintaan.

Tutkimuksen luotettavuutta mielestäni kuvaa se, että kehityshankkeen toteutuksen aikana löytyi ongelmakohtia IT-alueen johtamisesta, jotka liittyvät suoraan tutkimuksen tekijän toimintaan.

5.3 Työn hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet

Kehittämishankkeen tulokset ovat siirrettävissä ja toteutettavissa kaikilla Suomen evankelisluterilaisen Kirkon IT-alueilla, sillä aineiston hankinnassa on tehty yhteistyötä eri IT-alueiden kanssa. Seurakuntien työntekijöiden työ on myös hyvin samankaltaista IT-alueesta riippumatta. Seurakunnat käyttävät lisäksi tiettyjä yhteisiä järjestelmiä yli IT-alueiden rajojen. Kehittämishankkeen tulokset ovat hyödynnettävissä orga-

nisaatioissa, jossa tehdään asiantuntijatyötä vähäisillä henkilöstöresursseilla, ja tarjotaan asiakkaille sopimusperusteisia palveluja. Jatkotutkimusaiheena voisi vertailla jonkun toisen IT-aluekeskuksen saamia tuloksia tässä työssä saatuihin tuloksiin.

Jatkotutkimusaiheena voisi tutkia, millainen vaikutus kyselyyn osallistuneiden ikäkaudella olisi. Kokevatko nuoret ja iäkkäämmät IT-alueen palvelujen laadun samankaltaiseksi, vai olisiko työntekijöiden iällä merkitystä. Lisäksi erilaisissa työtehtävissä työskentelevien osalta (esim. papit, nuorisotyöntekijät, toimistotyöntekijät jne.) voisi tutkia ja vertailla tarkemmin, olisiko vastaajan työtehtävällä merkitystä.

Tämän kehittämishankkeen kyselytutkimuksessa selvitettiin vain työpyyntöjen määrän osalta eri sopijaseurakuntien tasa-arvoisuutta maksuosuuksien ja työpyyntömäärien vertailussa. Olisiko nähtävissä erilaisia tuloksia, jos yksittäisiin työpyyntöihin käytetty työaika olisi tutkimuksessa mukana.

LÄHTEET

Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Jyväskylä: PS-kustannus.

Ahokallio-Leppälä, H. 2016. Osaaminen keskiössä – Ammattikorkeakoulun uusi paradigma. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden yksikkö. Väitöskirja. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 1624. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0005-0>

Dye, D. 2015. Increase Your Team's Productivity: In Minutes Each Month. Professional Safety 10/2015, 28-29.

Elonen, M. 2015. Motivoiva osaamisen johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa – case Helsingin kaupungin Työterveyskeskus. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu. Pro gradu –tutkielma. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201510282384>

Eskelinen, A. 2009. Strategian yhteydessä esiintyvät aiheet ja toimivat neljän eurooppalaisen teräsyhtiön vuosikertomuksissa. Helsingin kauppakorkeakoulu, Kielten ja viestinnän laitos. Pro gradu -tutkielma. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:aalto-201111151129>

Fonsen, E. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden yksikkö. Väitöskirja. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 1914. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9397-3>

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum Media Oy.

Harjula, H. 2009. Työntekijöiden käsityksiä strategiasta ja strategiaviestinnästä – taustatutkimus kansainvälisessä asiantuntijayrityksessä, Helsingin yliopisto, Puhetieteiden laitos. Pro gradu –tutkielma. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201308194283>

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.

The Financial Express. 2016. HRM versus administration. Financial Express Bangladesh [viitattu 8.5.2016]. Saatavissa: <http://www.thefinancialexpress-bd.com/2016/06/01/32543/HRM-versus-administration>

Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Kauppateieteellinen tiedekunta. Väitöskirja. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 338. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-214-717-2>

Kirkkohallitus. 2016. IT-alueet. Kirkkohallitus [viitattu 15.9.2016]. Saatavissa: <http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp?open&cid=Content390D8D>

Juuti, P. & Luoma, M. 2013. Henkilöstöjohtaminen ja innovatiivisuus. Työsuojelurahasto [viitattu 20.7.2016}. Saatavissa: http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-9012.pdf

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Karhu, S. 2016. Strateginen henkilöstöjohtaminen pienessä kunnassa. Jyväskylän yliopisto, Kauppakorkeakoulu. Pro Gradu -tutkielma. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201604272332>

- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana. Helsinki: Helsingin seuran kauppakamari.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen kehittäminen. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Helsinki: Finanssi- ja vakuutusku-
tannus Oy FINVA.
- Kinnunen, T. 2007. Näin johdan osaamista. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden
tiedekunta. Pro gradu –tutkielma. Saatavilla: <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-17201>
- Kotila, O. 2005. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus. Cranet-
projekti. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisu B-62. Helsinki: HeSE print.
- Kujansuu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. 2007. Liiketoiminnan
aineettomat menestystekijät. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kuula, A. 2001. Toimintatutkimus – kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere:
Tammer-Paino Oy.
- Kuusela, P. 2005. Realistinen toimintatutkimus? Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja
realismi. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Margolis, S. 2011. A Big-Picture View. HRMagazine 6/2011, 129-130.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus
Kirjapaino Oy.
- Mintzberg, H. 1987. The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. California Mana-
gement Review Vol. 30 No 1 Fall 1987, 11-24.
- Pihlajamäki, V. 2014. Aineettoman pääoman mittaaminen osana strategista henkilös-
töjohtamista. Case: Henkilöstömittaaminen Tampereen ammattikorkeakoulussa. Tu-
run yliopisto, Kauppakorkeakoulu. Pro gradu –tutkielma. Saatavilla:
<http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2015082511005>

- Rantanen, H., Rantala, T. & Pekkola, S. 2015. Tuottavuuden kehittämisen esteet – Suomi eilen ja tänään. Tutkimusraportti hankkeesta Tuottavuuden kehittämisen esteet pk-yrityksissä. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Yliopistopaino.
- Ruuska, A. 2013. Palkitsemisdiskurssit terveydenhuollon strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Itä-Suomen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Väitöskirja. Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 66. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-1259-6>
- Salminen, J. 2013. Taitava tiimivalmentaja. Helsinki: Multiprint Oy.
- Sarkkinen, A. 2012. Kehityskeskustelujen hyödyntäminen osaamisen johtamisessa. Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Pro gradu –tutkielma. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-201209061205>
- Syrjälä, J. 2010. Henkilöstöjohtaminen kriittisessä valossa: tarinoita eri todellisuuksista. Liiketaloudellinen aikakauskirja 4/2010, 401-417.
- Släen, T. 2015. Vähemmän suorituksia, enemmän saavutuksia. E-kirja. Kauppakamari.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Tähtinen, E., Laakkonen, E. & Bromberg, M. 2011. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisuja C:20. Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos ja Opettajankoulutuslaitos, Turku.
- Ubaleht, J. 2015. Lahden IT-aluekeskuksen talousarviovuoden tavoitteet. Teoksessa Lahden seurakuntayhtymän vuoden 2016 talousarvioesitys ja vuosien 2017-2018 toiminta- ja taloussuunnitelma. Lahti: Lahden seurakuntayhtymä.
- Ulrich, D. 2010. The Leadership Code: Five Rules to Lead By. (käänt. Margit Heinämäki). Harvard Business School Publishing Corporation. Alkuperäisjulkaisu 2009.
- Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Valtion työmarkkinalaitos (2000). Osaamisen johtaminen osana valtion henkilöstölinpäätöskäytäntöä. Helsinki: Oy Edita Ab.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

LIITE 1

Lahden IT-aluekeskus - Asiakastyytyväisyyskysely 2015

1. Seurakunta *

Valitse listalta...

2. Kuinka tyytyväinen olet seuraaviin kokonaisuuksiin (Laitteet)? *

	1. Erittäin huono	2. Melko huono	3. Ei hyvä eikä huono	4. Melko hyvä	5. Erittäin hyvä	6. En osaa sanoa / ei koske minua
Henkilökohtainen työtietokone	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteiskäyttöinen tietokone	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulostimet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monitorilaitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Älypuhelimet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Vapaa palaute Laitteet -kokonaisuudesta

4. Kuinka tyytyväinen olet seuraaviin kokonaisuuksiin (Tietojärjestelmät)? *

	1. Erittäin huono	2. Melko huono	3. Ei hyvä eikä huono	4. Melko hyvä	5. Erittäin hyvä	6. En osaa sanoa / ei koske minua
Käyttöjärjestelmä (Windows 7 tai 8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimisto -ohjelmisto (Office)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintäjärjestelmä (Outlook, post.evi.fi, Lync)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Langattomat verkot (Wlan)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etäyhteydet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Vapaa palaute Tietojärjestelmät-kokonaisuudesta

6. Kuinka tyytyväinen olet seuraaviin kokonaisuuksiin (Helpdesk- ja asiantuntijapalvelut)? *

	1. Erittäin huono	2. Melko huono	3. Ei hyvä eikä huono	4. Melko hyvä	5. Erittäin hyvä	6. En osaa sanoa / ei koske minua
IT-tukeen yhteydenoton helppous	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ongelmanratkaisunopeus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ammattitaito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaspalveluhenkisyys / asenne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelun tavoitettavuus (arkisin klo. 9-15)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Vapaa palaute Helpdesk- ja asiantuntijapalvelujen kokonaisuudesta

8. Miten IT-aluekeskus voisi tukea työtäsi paremmin?

9. Jos haluat osallistua arvontaan, voit jättää yhteystietosi. Jos et halua osallistua arvontaan, voit jättää yhteystiedot tyhjäksi.

Etunimi

Sukunimi

Matkapuhelin

Sähköposti

LIITE 2

Hei,

Valmistelen meidän ensi viikon perjantain kehityspäivän sisältöä, ja tähän liittyen tarvitsisin kaikilta Teiltä vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

1. Kerro 3 asiaa, jota meidän toiminnassamme tulisi kehittää
 - kyseessä voi olla selkeä ongelma toiminnassamme, tai sitten jonkun tietyn toimintamme osa-alueen parantaminen / kehittäminen
2. Kerro 3 asiaa, mihin omassa työssäsi toivoisit muutoksia/parannusta/kehitystä
 - Onko omassa työssäsi jotain selkeitä ongelmia tai pitäisikö joitain asioita tehdä toisin / kehittää, jotta oma työsi toimisi paremmin jne.
3. Kerro 3 asiaa, miten Jussi U voisi parantaa omaa toimintaansa

Jokaiseen kohtaan tulee löytyä jokaiselta 3 asiaa, vastaukset tulee lähettää minulle viimeistään maanantaina 23.5 klo. 15.30 mennessä.

Kaikki informaatio ja ajatukset, mitä Teiltä tämän kyselyn avulla saan, käsitellään täysin anonyymisti, joten laittakaa ajatuksianne hyvinkin rohkeasti 😊

Toivon mahdollisimman rehellisiä ja rohkeita vastauksia ja ajatuksia, tavoitteena on kuitenkin pitää meidän tiimimme vähintään yhtä hyvin toimivana, kuin mitä se on tähänkin asti ollut!

T: Jussi

LIITE 3

Hei,

Sain tämän päivän aikana erinomaisia vastauksia, varsinkin minun näkökulmastani tuli sellaisia kehitysajatuksia, joita en ole osannut itse havaita. Kiitos siis vastauksistanne.

Tämän viestin liitteenä yhteenveto IT-alueen asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksista, josta näkyy sekä vastaajamäärät että keskiarvot.

Liitteessä on myös jokaisesta kokonaisuudesta kerätty sanallisista vastauksista ne kohdat, jotka mainittiin useamman kerran.

Toivoisin nyt, että kukin teistä laittaisi yllä mainituista sanallisista vastauksista minulle oman näkökulman, miten kyseinen ongelma on ratkaistavissa. Sanallisia kohtia ei ole paljon.

Jokaisen tulee vastata jokaisen sanallisen huomion osalta, miten korjaisimme ongelman tai parantaisimme tilannetta!

- **Vastaukset tulee lähettää minulle keskiviikkoon (25.5) klo. 15.30 mennessä**

Toivon tähän vastauksia Teiltä siksi, että itselläni on näistä tiettyjä ajatuksia mahdollisista korjaavista toimenpiteistä, mutta haluaisin kuitenkin ehdotukset varsinkin Teiltä, te kuitenkin työpyyntöjä enemmän ratkotte.

T: Jussi

LAHDEN IT-ALUEKESKUS⁺

Tietohallinnon sisäisten työpajojen järjestäminen

1. Mihin osa-alueisiin toivoisit järjestettävän Tietohallinnon sisäisiä workshoppeja, jotta kaikilla olisi riittävä tietous kaikista meidän eri kokonaisuuksista:

A

B

C

D

E