

Opinnäytetyö (YAMK)

Sosiaali- ja terveystieteiden ala / Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

YSOSIS16 / YTEKES16

2018

Elina Jokinen, Marja-Riitta Kähkönen & Henna Luoma

ESIMIESTYÖTÄ TUKEVIEN KÄYTÄNTÖJEN KEHITTÄMINEN KEHITYSVAMMA-ALAN TUKI- JA OSAAMISKEKUKSESSA

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaaliala / Sosiaali- ja tereysalan kehittäminen ja johtaminen

2018 | 79 sivua, 15 liitesivua

Ohjaajat: Helena Malmivirta & Kari Salonen

Elina Jokinen, Marja-Riitta Kähkönen & Henna Luoma

ESIMIESTYÖTÄ TUKEVIEN KÄYTÄNTÖJEN KEHITTÄMINEN KEHITYSVAMMA-ALAN TUKI- JA OSAAMISKESKUKSESSA

Kehittämiprojekti toteutettiin Kehitysvamma-alan tuki- ja osaamiskeskuksessa (KTO). KTO on julkishallinnollinen organisaatio, minkä jäseniä ovat kaikki Varsinais-Suomen 27 kuntaa. Se tuottaa kuntoutus-, asumis- ja asiantuntijapalveluita henkilöille, joilla on kehityksellisiä neuropsykiatrisia haasteita. Sosiaalialan muuttuvassa toimintaympäristössä organisaatio on nostanut yhdeksi strategian painopistealueeksi johtamisen kehittämisen. Toimintayksiköiden sijaitessa eri puolilla Varsinais-Suomea, tulee organisaatiossa olla laadittuna esimiestyön toimintamallit yhtenäisen ja tasa-arvoisen johtamiskulttuurin varmentamiseksi.

Tämän kehittämiprojektin tavoitteena oli yhtenäisten toimintamallien luomisen ja työmenetelmien selkiyttämisen avulla parantaa esimiestyön tehokkuutta ja toimivuutta. Kehittämiprojekti toteutettiin vuosien 2016-2018 aikana ja prosessi mukaili toimintatutkimuksen strategiaa. Tiedonkeruu- ja kehittämismenetelminä käytettiin kirjallisuuskatsausta, kyselyä, benchmarkingia, projektiryhmätyöskentelyä ja pilotointia. Eri menetelmiä hyödyntämällä mahdollistettiin kehittämiseen osallistuminen kaikille organisaation esimiehille, joiden työaluetta kehittämiprojekti koski. Kehittämiprojektin kaikkiin vaiheisiin kuului myös refleктоiva dialogi KTO:n johdon kanssa.

Kehittämiprojektin aikana määriteltiin yhteisöjohtamisen tunnusmerkit KTO:n esimiestyön pohjaksi. Tämän lisäksi laadittiin ja otettiin käyttöön toimintamalli esimiesten vertaismentoroinnille, esimiesten perehdytysprosessi ja kansiorakenne esimiestyön ohjeille IMS-toimintajärjestelmään. Tiedonkeruu- ja projektiryhmätyöskentelyvaiheen aikana tehtyjä tuotoksia kokeiltiin ja kehitettiin edelleen pilotointivaiheen aikana. Pilotointivaiheen kokemukset ja palaute tukevat aiemmasta tiedosta tehtyjä päätelmiä kehitettävistä aihealueista. Kehittämiprojektin tuotokset on käyttöön otettu, mutta niiden toimivuuden arviointi vaatii pidemmän käytännön kokemuksen. Täten varsinainen vaikutusten mittaaminen on mahdollista vasta tulevaisuudessa.

ASIASANAT:

johtaminen, esimiestyö, yhteisöjohtaminen, vertaismentorointi, perehdytys, kansiorakenne, IMS-toimintajärjestelmä

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Social Services / Management and Leadership in Healthcare

2018 | 79 pages, 15 pages in appendices

Instructors: Helena Malmivirta & Kari Salonen

Elina Jokinen, Marja-Riitta Kähkönen & Henna Luoma

DEVELOPING PRACTICES THAT SUPPORT LEADERSHIP WITHIN THE SUPPORT AND EXPERT CENTER FOR PERSONS WITH INTELLECTUAL DISABILITY

The development project was implemented in The Support and Expert Center for persons with Intellectual Disability. All the 27 municipalities situated in Southwestern Finland are members in this public organization. The organization provides assisted living services, short term special care services and other professional services for persons with intellectual and developmental disabilities. In the changing context of social services, the organization has taken leadership development as one of the strategic focus areas. Since the facilities are located apart from each other in Southwestern Finland, leadership models must be drafted to insure a shared and an equal management culture.

The goal of this development project was to improve the efficiency and functionality of leadership by clarifying the principles and standardizing operating models of management. The development project was implemented during 2016-2018 and the process followed the action research strategy. The methods used for collecting and developing data were literature review, enquiry, benchmarking, project team working and piloting. Using different methods, it was made possible for all the supervisors in the organization to participate in the developing process. Reflective dialogues with organization's management pertained in all the phases of the project.

Some specific characteristics of community management were defined as a basis for leadership. In addition, peer-mentoring, a specific orientation process and a structure folder in Integrated Management System for the leaders were elaborated and brought into use. The outputs were experimented and further developed during the pilot phase. Both the supervisors' experiences from the piloting phase as well as the feedback received, support the conclusions made from previous data. The operating models developed during the project have been taken into practice, but the evaluation of their functionality requires longer monitoring. Measuring the actual impact of the project will be possible later in the future.

KEYWORDS:

management, leadership, community management, peer-mentoring, orientation, folder structure, Integrated Management System

SISÄLTÖ

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO	7
1 JOHDANTO	8
2 KEHITTÄMISPROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT	10
2.1 Kehitysvamma-alan tuki- ja osaamiskeskus kehittämisympäristönä	10
2.2 Kehittämisprojektin tarve ja tausta	12
2.3 Kehittämisprojektin tavoite ja tehtävä	13
2.4 Kehittämisprojektin eteneminen toimintatutkimuksen strategia mukailleen	13
3 JOHTAMISKULTTUURIN RAKENTUMINEN KEHITYSVAMMA-ALAN TUKI- JA OSAAMISKESKUKSESSA	17
3.1 Johtaminen julkishallinnollisessa organisaatiossa	17
3.2 Johtamismallit ja -tyylit toiminnan pohjana	19
3.3 Yhteisöllinen johtaminen	21
3.4 Johtaminen ja esimiestyö Kehitysvamma-alan tuki- ja osaamiskeskuksessa	23
4 VERTAISMENTOROINTI ESIMIESTYÖN TUKENA	26
4.1 Mentoroinnin määrittelyä	26
4.2 Mentoroinnin kehittyminen	26
4.3 Vertaismentorointi ja esimiestyö	27
4.4 Mentoroinnin organisointi	29
4.5 Mentorointi Kehitysvamma-alan tuki- ja osaamiskeskuksessa	29
5 ESIMIESTEN TYÖHÖN PEREHDYTYKSEN	31
5.1 Perehdytyksen määrittely	31
5.2 Perehdytyksen organisointi	31
5.3 Esimiesten perehdytys Kehitysvamma-alan tuki- ja osaamiskeskuksessa	33
6 TIETO JA TIEDONHALLINTA ESIMIESTYÖN TUKENA	34
6.1 Tiedonhallinta organisaatioissa	34
6.2 Tiedonhallinnan kehittäminen	35
6.3 Toimintajärjestelmä	35
6.4 Integreteret management system toimintajärjestelmänä	37
6.5 Tiedonhallinta Kehitysvamma-alan tuki- ja osaamiskeskuksessa	37

7 KEHITTÄMISPROJEKTIN SYKLI I – TIEDONKERUU	39
7.1 Tiedonkeruun eteneminen	39
7.2 Alkukartoitus	40
7.3 Alkukartoituksen tulokset	41
7.4 Benchmarking	44
7.5 Tiedonkeruun yhteenveto	46
8 KEHITTÄMISPROJEKTIN SYKLI II – PROJEKTIRYHMÄTYÖSKENTELY	48
8.1 Projektiryhmätyöskentelyn eteneminen	48
8.2 Projektiryhmätyöskentely	49
8.3 Projektiryhmätyöskentelyn yhteenveto	50
9 KEHITTÄMISPROJEKTIN SYKLI III – PILOTOINTI	52
9.1 Pilotoinnin eteneminen	52
9.2 Pilotointi	53
9.3 Pilotoinnin yhteenveto	53
10 KEHITTÄMISPROJEKTIN TUOTOKSET	55
10.1 Yhteisöllisen johtamisen periaatteiden määrittely esimiestyön pohjaksi	55
10.2 Toimintamallin luominen esimiesten vertaismentoroinnille	56
10.3 Esimiesten perehdytysprosessin kuvaaminen	59
10.4 Kansiorakenteen luominen IMS-toimintajärjestelmään	63
10.5 Tuotosten vienti käytäntöön	65
11 KEHITTÄMISPROJEKTIN ARVIOINTI JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	67
11.1 Kehittämiprojektin arviointi	67
11.2 Kehittämiprojektin luotettavuus ja eettisyys	71
11.3 Kehittämisehdotukset Kehitysvamma-alan tuki- ja osaamiskeskukselle	72
LÄHTEET	74

LIITTEET

Liite 1. Alkukartoitus.

Liite 2. Benchmarking-kysymykset.

Liite 3. Esimiesten vertaismentoroinnin toimintamalli. (Ei julkisesti saatavilla)

Liite 4. Esimiesten vertaismentoroinnin ohjeet. (Ei julkisesti saatavilla)

Liite 5. Esimiehen perehdytyslomake. (Ei julkisesti saatavilla)

KUVAT

Kuva 1. Esimiesten perehdytys, ennen työn alkua.	60
Kuva 2. Esimiesten perehdytys, ensimmäinen työpäivä.	60
Kuva 3. Esimiesten perehdytys, ensimmäinen työviikko.	61
Kuva 4. Esimiesten perehdytys, ensimmäinen vuosi.	62
Kuva 5. Kansiorakenne.	63

KUVIOT

Kuvio 1. KTO:n organisaatiokaavio.	11
Kuvio 2. Kehittämisprojektin eteneminen.	15
Kuvio 3. Johtamisen eroavaisuudet julkisella ja yksityisellä sektorilla.	18
Kuvio 4. Esimiehen työnkuva KTO:ssa.	25
Kuvio 5. Perehdytyksen osa-alueet.	32
Kuvio 6. Tiedonkeruun sykli.	39
Kuvio 7. Toimivat käytänteet.	46
Kuvio 8. Projektiryhmätyöskentelyn sykli.	48
Kuvio 9. Projektiryhmän tapaamiset.	50
Kuvio 10. Pilotoinnin sykli.	52
Kuvio 11. Yhteisöllisen johtamisen tunnusmerkit KTO:ssa.	55
Kuvio 12. Vertaismentorointitapaamisen eteneminen.	57

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO

Benchmarking	Mitattavissa oleva paras suoritus jostakin asiasta johon omaa verrataan (Tuominen 2016, 118).
Esimiestyö	KTO:n keskijohdossa toimivien esimiesten työalue
IMS	Integrated management system, selainpohjainen ohjelmisto organisaatioiden toiminnan kehittämisen tarpeisiin (Arter 2017).
Johtaminen	KTO:n palveluesimiesten toteuttama esimiestyö
KTO	Kehitysvamma-alan tuki- ja osaamiskeskus
SOTE	Sosiaali- ja terveysalan palvelurakenteen uudistus (Valtioneuvosto 2018).

1 JOHDANTO

Kehittämiprojekti on toteutettu kehittämiprojektin vetäjien omassa työorganisaatiossa KTO Kehitysvamma-alan tuki- ja osaamiskeskuksessa (jäljempänä KTO). Kyseessä on julkishallinnollinen organisaatio, minkä jäsenkuntina ovat Varsinais-Suomen 27 kuntaa. Organisaatio tarjoaa palveluita henkilöille, joilla on kehityksellisiä neuropsykiatrisia haasteita. Toiminnallisesti palvelut sisältävät tuki- ja osaamiskeskuksen ja asumispalvelut sekä niitä tukevat työ- ja päivätoimintapalvelut. Lisäksi KTO tarjoaa perus- ja jatko-opetusta sekä erilaisia asiantuntijapalveluita. (Talousarvio 2017 sekä taloussuunnitelma 2017-2019.)

KTO:n toimintaa on kuluneen vuosikymmenen aikana kehitetty valtion periaatepäätöksen mukaisesti siten, että laitosasuminen on lakkautettu lähes kokonaan ja uusia asumisyksiköitä on perustettu eri puolille Varsinais-Suomea. Toiminnanmuutos on luonut tarpeen johtamismallin tarkentamiseen. Organisaation strategiaan ja arvoihin pohjautuen johtamiskulttuuria halutaan viedä yhteisöllisempään suuntaan.

Kehittämiprojekti lähti liikkeelle syksyllä 2016 kolmen KTO:n palveluesimiehen aloittaessa YAMK-opinnot samanaikaisesti. Esimiestyön osaamisen kehittämiseen oli organisaatiossa aiemmin panostettu esimieskoulutuksilla. Esimiestyön toimintamallien rakentaminen ja kehittäminen oli jäänyt vähälle huomiolle. Organisaation johto toivoikin kehittämiprojektia esimiestyön toimintamallien kehittämiseksi ja esimiestyön kehittäminen nostettiin myös KTO:n toimintasuunnitelman yhdeksi osa-alueeksi. Useamman esimiestyötä koskevan kehittämiprojektin toteuttaminen organisaatiossa samanaikaisesti ei olisi ollut järkevää resurssien ja ajankäytön rajallisuuden vuoksi, mistä johtuen kehittämiprojekti päädyttiin toteuttamaan yhtenä kokonaisuutena. Kehittämiprojektia varten koottiin organisaatiossa yksi projektiryhmä ja lisäksi KTO:n kolme toimialajohtajaa muodostivat kehittämiprojektia ohjaavien opettajien kanssa ohjausryhmän.

Ohjausryhmän kanssa käydyn keskustelun tuloksena kehittämiprojektin tehtäviksi tarkentuivat yhteisöllisen johtamisen periaatteiden määrittely esimiestyön pohjaksi, esimiesten vertaismentoroinnin toimintamallin luominen, esimiesten perehdytysprosessin kuvaaminen ja kansiorakenteen luominen esimiestyön ohjeille IMS-toimintajärjestelmään. Aihealueiden osalta yhteisöllisen johtamisen periaatteet toimivat yhteisesti työstettävänä alueena, mikä toimii pohjana johtamiskulttuurin kehittämiseksi. Vertaismentoroinnin kokonaisuudesta on vastannut Marja-Riitta Kähkönen, perehdytys-

prosessin kuvaamisesta Henna Luoma ja kansiorakenteen luomisesta Elina Jokinen. Yhteisten toimintamallien luomisella ja työmenetelmien selkiyttämällä oli tarkoituksena parantaa esimiestyön tehokkuutta ja toimivuutta. Riittävällä esimiesten perehdytyksellä, esimiesten keskinäisellä vertaistuellalla, yhteisellä keskustelulla ja ajantasaisilla ohjeilla haluttiin varmistaa yhtenäinen ja tasa-arvoinen johtamiskulttuuri organisaatiossa.

Tämä kehittämisprojekti oli työelämälähtöistä kehittämistoimintaa, missä hyödynnettiin tutkimuksellisia menetelmiä. Kehittämisprojekti toteutettiin syksyn 2016 ja kevään 2018 välisenä aikana. Kehittämisprojekti eteni toimintatutkimuksen strategiaa noudattaen. Ensimmäinen sykli sisälsi tiedonkeruun aihealueittain. Tiedonkeruuvaiheen alkukartoituskysely ja benchmarking-käynnit toteutettiin kehittämisprojektinvetäjien yhteistyönä. Toisen syklin aikana toteutettiin projektiryhmätyöskentelyä ja kolmannessa syklissä luotuja toimintamalleja kokeiltiin ja jatkokehitettiin käytännössä.

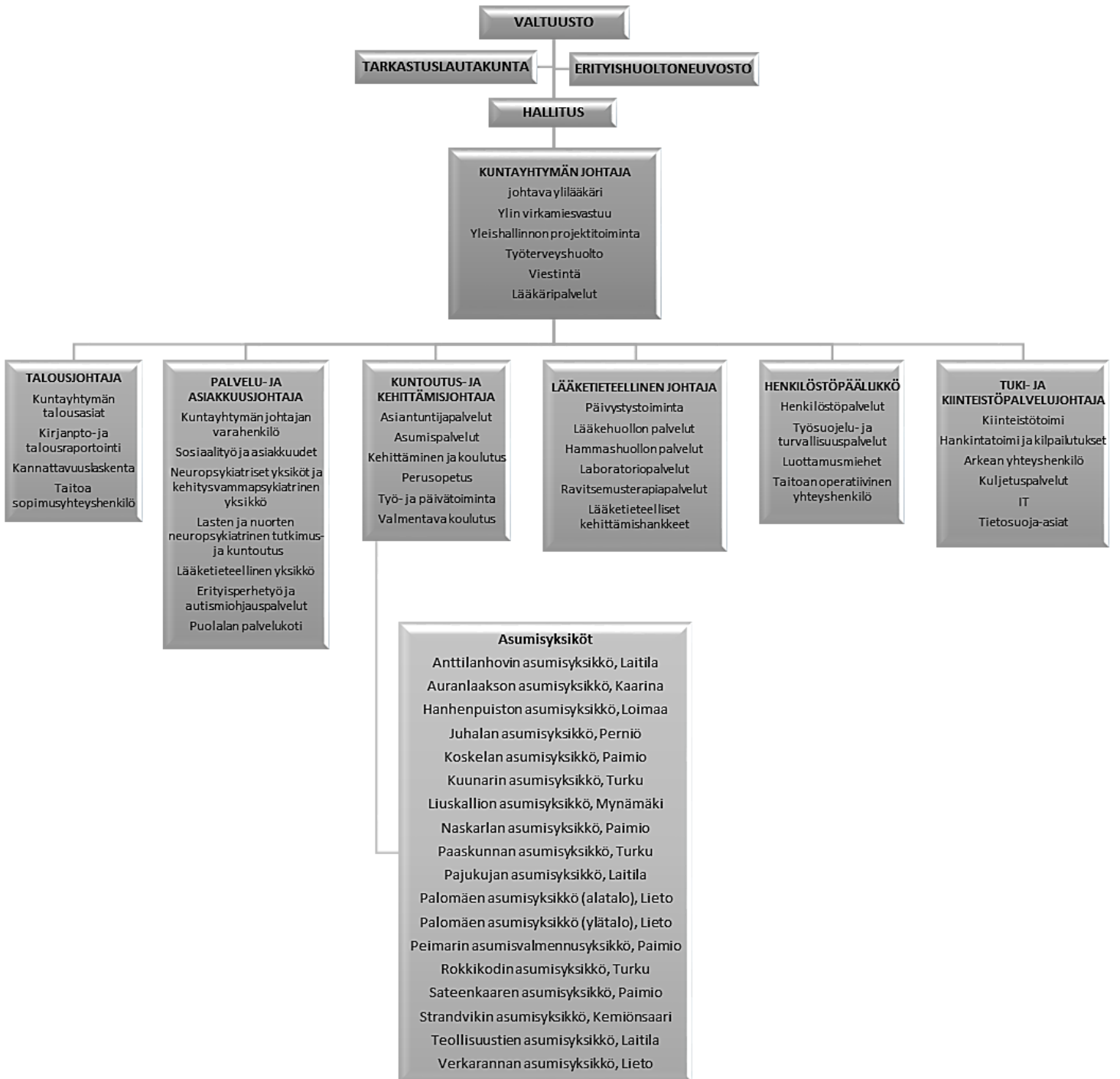
Raportti alkaa kehittämisprojektin lähtökohtien ja kohdeorganisaation kuvauksella. Tämän jälkeen on kuvattu prosessin eteneminen pääpiirteittäin. Pääluvut kolmesta kuuteen antavat teoretietoaa kehittämisprojektin aihealueista. Tämän jälkeen on tarkemmin kuvattu prosessin etenemistä ja saatuja tuloksia aihealueittain. Lopuksi on arvioitu projektin onnistumista, kehitettyjen tuotosten ja toimintamallien jalkautumista käytäntöön sekä pohdittu jatkokehittämiskohteita KTO:ssa.

2 KEHITTÄMISPROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Kehitysvamma-alan tuki- ja osaamiskeskus kehittämissympäristönä

Varsinais-Suomessa toimiva Kehitysvamma-alan tuki- ja osaamiskeskus on julkishallinnollinen organisaatio, minkä toiminta rahoitetaan verotuksen kautta. KTO:n jäsenkuntia ovat kaikki Varsinais-Suomen 27 kuntaa. Organisaation hallinto sijaitsee Paimiossa tuki- ja osaamiskeskuksen yhteydessä ja muu toiminta on levittäytynyt ympäri Varsinais-Suomea. KTO:n toimialana on sosiaaliala ja se tarjoaa palveluita henkilöille, joilla on kehityksellisiä neuropsykiatrisia haasteita. Organisaatio täydentää jäsenkuntien toimintaa tuottamalla kehitysvamma-alan erityisosaamista vaativia palveluita. Asiakkaat sijoittuvat KTO:n palveluihin kuntalain (410/2015) nojalla. Sen mukaan kunta voi tuottaa järjestämisvastuulleen kuuluvat tehtävät itse tai hankkia ne sopimukseen perustuen muualta.

Toiminnallisesti palvelut sisältävät tuki- ja osaamiskeskuksen ja asumispalvelut sekä niitä tukevat työ- ja päivätoimintapalvelut. Asumisyksiköitä on 18, joissa asuu asiakkaita yhteensä 250. Tuki- ja osaamiskeskuksessa on kuntoutus- ja kriisipaikkoja yhteensä 72. Lisäksi KTO tarjoaa perus- ja jatko-opetusta sekä erilaisia asiantuntijapalveluita. Työntekijöitä KTO:ssa vuonna 2017 oli keskimäärin 650 henkilöä. (Talousarvio 2017 sekä taloussuunnitelma 2017-2019.)



Kuvio 1. KTO:n organisaatiokaavio.

KTO:n päätöksenteko noudattaa kuntalaissa määriteltyä vastuunjakoja (Kuntalaki 410/2015). Ylimpänä organisaatiossa on valtuusto, mikä koostuu vaaleilla valituista 27 jäsenkunnan 49 edustajasta. Valtuuston alla toimii vaaleilla koottu hallitus, jonka toimintaa valvoo tarkastuslautakunta. (Kehitysvamma-alan tuki- ja osaamiskeskus 2017.) Ylintä virkamiesvaltaa käyttää valtuuston valitsema kuntayhtymän johtaja, jonka esimies on hallituksen puheenjohtaja. Kuntayhtymän johtaja toimii talousjohtajan, kuntoutus- ja kehittämisjohtajan, palvelu- ja asiakkuusjohtajan, henkilöstöpäällikön, lääketieteellisen johtajan ja tukipalvelujohtajan esimiehenä. Palveluesimiehet toimivat oman alueensa toimialajohtajan alaisuudessa.

KTO:n toimialajohtajat muodostuvat johtoryhmän, jonka tehtävänä on tukea kuntayhtymän johtajaa päätöksenteossa ja valvoa organisaation talouden tilannetta ja henkilöstöpolitiikan yhdenmukaista toteutumista. Lisäksi se huolehtii KTO:n eri toimintojen yhteensovittamisesta, henkilöstöasioita koskevien linjausten toimeenpanosta ja seurannasta sekä valmistelee hallituksessa ja valtuustossa käsiteltävät asiat. (Toimintasääntö 2014, 3; Niiranen ym. 2010, 109.)

2.2 Kehittämisprojektin tarve ja tausta

Sosiaalialan organisaatiot ovat muuttaneet muotoaan. Niiden omistajapohja ja organisoitavat erilaistuvat ja jo nyt perinteisten kunnanomistamien ja poliittisesti johdettujen yksiköiden rinnalla toimii muun muassa liikelaitoksia ja tilaaja-tuottaja-mallia noudattavia organisaatioita. (Niiranen ym. 2010, 157.) Muutos on vielä kesken ja siihen vaikuttaa myös KTO:n kohdalla tulevat maakunta- ja sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteen muutokset (Valtioneuvosto 2018).

KTO:n vision mukaisesti organisaation tavoitteena on toimia Länsirannikon Sote-alueella tuottaen palveluita henkilöille, joilla on kehityksellisiä neuropsykiatrisia haasteita. Tähän tavoitteeseen pääsemiseksi organisaation strategiassa painottuu osaamisen ja toimintamallien kehittäminen. Yksi painopistealue strategiassa on esimiestyön kehittäminen. Toiminnan muuttaessa muotoaan ja yksiköiden sijaitessa entistä enemmän hajallaan toisistaan, on tärkeää kiinnittää huomiota esimiestyön toimintamalleihin, jotta varmistetaan yhtenäinen ja tasa-arvoinen johtamiskulttuuri organisaatiossa. Näin ollen kehittämisprojekti kytkeytyy suoraan toimintasuunnitelman yhdeksi osa-alueeksi. (Talousarvio 2017 sekä taloussuunnitelma 2017-2019.)

Kehittämisprojektin tarvetta ilmensi, ettei vertaismentorointitoimintaa oltu saatu käynnistettyä yrityksistä huolimatta eikä esimiesten perehdytystä oltu organisaatiossa kuvattu lainkaan. Lisäksi esimiestyötä ohjaavat työ- ja toimintaohjeet olivat hankalasti löydettävissä, niissä oli epäloogisuuksia, eikä kaikkia ollut saatavilla sähköisessä muodossa. Näiden kolmen aihealueen kehittämisen katsottiin olevan merkittävässä roolissa esimiestyön sujuvuuden lisäämiseksi sekä organisaation yhdenmukaiselle ja toimivalle esimiestyölle. Ohjausryhmän kanssa keskusteltaessa tavoitteet täsmentyivät kunkin aihealueen kohdalla. Ohjausryhmään kuuluvat KTO:n toimialajohtajat toivoivat myös, että yhteisöllisen johtamisen mallin mukaiset periaatteet organisaation esimiestyölle määritellään kehittämisprojektissa.

2.3 Kehittämisprojektin tavoite ja tehtävä

Kehittämisprojektin tavoitteena oli kehittää esimiestyön laatua ja sisältöä selkiyttämällä johtamisen periaatteita KTO:ssa. Yhteisten toimintamallien luomisella ja työmenetelmien selkiyttämällä oli tarkoituksena parantaa esimiestyön tehokkuutta ja toimivuutta. Tavoitelluilla muutoksilla pyrittiin osaltaan vastaamaan KTO:n visioon.

Kehittämisprojektin tehtävinä olivat:

1. Yhteisöllisen johtamisen periaatteiden määrittely KTO:n esimiestyön pohjaksi.
2. Toimintamallin luominen esimiesten vertaismentoroinnille.
3. Esimiesten perehdytysprosessin kuvaaminen.
4. Kansiorakenteen luominen esimiestyön ohjeille IMS-toimintajärjestelmään.

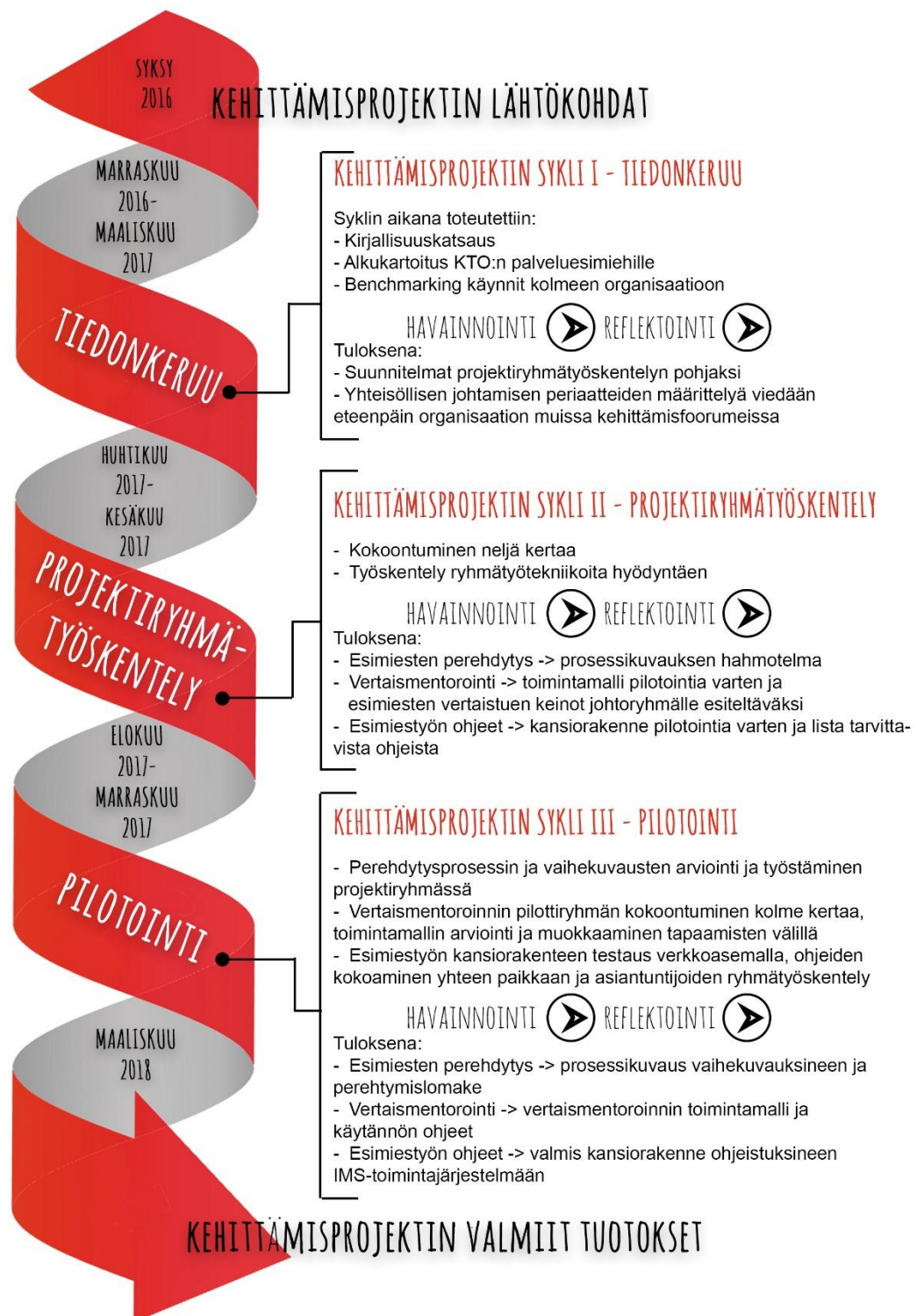
2.4 Kehittämisprojektin eteneminen toimintatutkimuksen strategia mukailleen

Tämä kehittämisprojekti on työelämälähtöistä kehittämistoimintaa, mikä mukaillee toimintatutkimuksen strategiaa. Toimintatutkimuksen kehittäjinä pidetään yleisimmin John Deweytä ja Kurt Lewiniä. Toimintatutkimus ei ole varsinainen tutkimusmenetelmä, vaan enemmänkin lähestymistapa, jossa on tavoitteena toiminnan kehittäminen (Heikkinen ym. 2010, 35–37.) Toimintatutkimus on ajallisesti rajattu tutkimus- ja kehittämisprojekti, jossa tapahtuu interventioita eli toimintatapojen kokeiluja käytännössä. Toimintatutkimukselle on tyypillistä, että tutkija on osa tutkittavan ilmiön toimintaa ja tutkittavan yhteisön jäsen. (Kemmis & Wilkinson 1998, 21-22; Heikkinen ym. 2010, 16–19.) Toimin-

tatutkimukselle on ominaista spiraalimallinen kehittäminen, missä peräkkäiset syklit muodostavat suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin, reflektion ja uudelleen suunnittelun jatkumon (Kemmis & Wilkinson 1998, 21-22; Heikkinen ym. 2010, 80–82; Brooke 2012, 126).

Kehittämisprojektissa on olennaista tiedonkeruun, menetelmien ja tulosten tarkka dokumentointi, josta ulkopuolinen taho kykenee näkemään kaikki työskentelyn vaiheet (Kananen 2009, 96; Salonen 2013, 23–24). Toimintatutkimuksella ei ole varsinaisia omia aineiston analysointimenetelmiä, mutta usein hyödynnetään kvalitatiivisentutkimuksen menetelmiä (Kananen, 2014, 27). Tässä kehittämisprojektissa tiedonkeruu ja analysointi kulkivat rinnakkain eli aineistoa kerättiin ja tulkittiin samanaikaisesti. Tämä on tarkoituksen mukaista, kun aineistoa kerätään monissa vaiheissa ja eri menetelmiä hyödyntäen (Hirsjärvi ym. 2015, 223).

Kehittämisprojektin taustalla toimi pragmaattinen näkemys. Pihlströmin mukaan (2015, 162–163) pragmatismi edustaa yleistä käytäntösuuntautuneisuutta, jossa ihminen nähdään aktiivisena kehittäjänä ja oppijana. Kehittämisprojekti eteni syklisenä prosessina, missä suunnittelu, toiminta ja arviointi toistuivat. Prosessi on esitetty kuviona seuraavalla sivulla (Kuvio 2. Kehittämisprojektin eteneminen).



Kuvio 2. Kehittämiprojektin eteneminen.

Tiedonkeruuvaiheen kirjallisuuskatsauksessa perehdyttiin aihealueita koskevaan teoriaan ja aiempaan tutkimustietoon. Alkukartoituskyselyn tarkoituksena oli saada kehittämisprojektin kohderyhmän mielipide kehitettävistä aihealueista. Benchmarking-käyntien avulla pyrittiin laajentamaan näkemystä aihealueista keräämällä hyviä käytäntöjä muista organisaatiosta. Tiedonkeruun tulosten pohjalta luotiin suunnitelma projektiryhmätyöskentelylle.

Projektiryhmätyöskentelyä toteutettiin kevään ja kesän 2017 aikana yhteensä neljä kertaa. Projektiryhmätyöskentelyn aikana kehitettiin kustakin aihealueesta pilotoitavat tuotokset. Pilotointi toteutettiin aihealueittain niihin soveltuvalla menetelmällä. Vertaismentoroinnin toimintamallin jatkokehittäminen toteutettiin erillisen pilottiryhmän avulla. Perehdytyksen osalta hyödynnettiin projektiryhmätyöskentelyä ja kansiorakenteen testaukseen oli mahdollisuus osallistua kaikilla KTO:n palveluesimiehillä. Lisäksi kaikkiin vaiheisiin kuului refleктоiva dialogi organisaation johdon kanssa.

3 JOHTAMISKULTTUURIN RAKENTUMINEN

KEHITYSVAMMA-ALAN TUKI- JA OSAAMISKESKUKSESSA

3.1 Johtaminen julkishallinnollisessa organisaatiossa

Julkisella organisaatiolla tarkoitetaan yhteiskunnan omistamia poliittisella ohjauksella hallinnoituja organisaatioita, joiden olemassaolo ja toiminta pohjautuvat lainsäädäntöön. Julkiseen sektoriin kuuluvat valtio ja kunnat. Valtiosektoriin kuuluvat valtion hallinto, yliopistot, Kansaneläkelaitos, Suomen Pankki ja valtion liikelaitokset. Kuntiin ja kuntayhtymiin luetaan kunnan hallinto, kunnallinen koululaitos, kuntien ja kuntayhtymien palvelulaitokset ja toimipaikat, kuten terveyskeskukset, sairaalat, päiväkodit sekä kuntien ja kuntayhtymien liikelaitokset. (Tilastokeskus 2018.) KTO sijoittuu kunnalliseen sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Kunnallista sosiaali- ja terveydenhuoltoa valvovat sosiaali- ja terveysministeriö, sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto Valvira sekä aluehallintovirasto (Tuori & Kotkas 2016, 807).

Julkishallinnossa on meneillään maakunta- ja soteuudistus, minkä on tarkoitus tulla voimaan 1.1.2020. Uudistuksessa muodostetaan itsehallinnolliset maakunnat, jotka järjestävät alueensa sosiaali- ja terveystalvet. Uudistus tulee vähentämään sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä vastaavien lakisääteisten organisaatioiden määrää. Tällä hetkellä toimialasta vastaa 190 vastuuviranomaista, joilta vastuu siirtyy uudistuksen myötä 18:sta maakunnalle. Tavoitteena on tuottaa nykyistä yhdenvertaisempia palveluita, vähentää hyvinvointi- ja terveyseroja sekä hillitä kustannusten kasvua. Johtamisen näkökulmasta voidaan ajatella, että uudistuksen myötä palveluita pystytään johtamaan paremmin alueellisina kokonaisuuksina. (Valtioneuvosto 2018.)

Julkinen hallinto määrittyy osana julkisen sektorin tehtäviä. Laajasti katsottuna julkinen hallinto tarkoittaa suurien organisaatioiden johtamista ja byrokratiaa, missä toimivaltaa käyttävät viranhaltijat. Pääsääntöisesti julkinen hallinto on julkista, eli se on kaikkien arvioitavissa niin toiminnan ja kuin ratkaisujen osalta. (Salminen 2008, 12.) Julkisten ja yksityisten organisaatioiden toiminta poikkeaa toisistaan niin lähtökohtien kuin tavoitteiden osalta. Tämä on johtanut eroavaisuuksiin myös johtamiskulttuurissa ja johtamisosaamisen kehittämisessä. Seuraavassa kuviossa on esitetty pääkohdat julkisen ja

yksityisen organisaatioiden johtamisen eroavaisuuksista mukaillen Salmista (2009, 101-102).

JULKINEN ORGANISAATIO	YKSITYINEN ORGANISAATIO
Perustana on yleinen etu.	Perustana on yksityinen intressi.
Tavoitteet johtamisessa nojaavat yhteiskuntapoliittisiin päämääriin.	Tavoitteet johtamisessa nojaavat yksityisen organisaation menestykseen ja voittoon.
Toimintavapaus on rajoitettu, esimerkiksi hallinto-oikeuden periaatteet: <ul style="list-style-type: none"> - Demokratian pelisäännöt - Objektiviteetti - Yhdenvertainen kohtelu - Oikeusturva 	Toimintavapaus on vähemmän rajoitettu, markkinatalouden periaatteet: <ul style="list-style-type: none"> - Voiton tavoittelu ja kannattavuus - Luotettavuus - Tehokkuus ja kilpailukyky (selviytyminen)
Toimivalta on määritelty hallintosäännössä ja se perustuu lainsäädäntöön.	Suurempi valta tehdä itsenäisiä päätöksiä.
Johtava virkamies toimii virkavastuulla, mihin sisältyy tulos- ja asiantuntijavastuu.	Yksityisessä organisaatiossa johtajan vastuun pääpaino on tulostavastuussa.
Johtamisprosessi on julkinen.	Johtamisprosessi on strategisilta osiltaan liikesalaisuus.

Kuvio 3. Johtamisen eroavaisuudet julkisella ja yksityisellä sektorilla.

Julkinen hallinto toimii lainsäädännön perusteella. Esimerkiksi julkisissa sosiaali- ja terveyspalveluissa noin 70-80% työstä pohjautuu lainsäädännön asettamiin vaatimuksiin. (Virtanen & Stenvall 2014, 48.) Johtamista ja esimiestyötä ohjaavat muun muassa seuraavat lait:

- Kunnallinen pääsopimuslaki
- Laki kunnallisesta viranhaltijasta
- Työsopimuslaki
- Työaikalaki
- Vuosilomalaki
- Työturvallisuuslaki

- Laki työnantajan ja henkilöstön välisen yhteistoiminnasta kunnissa
- Työterveyshuoltolaki
- Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta
- Yhteistoimintalaki

Julkisessa organisaatiossa työskentelevät johtajat tarvitsevatkin työssään sääntöälykkyyttä. He käyttävät asiantuntijuuttaan varmentaa sääntöjen ja lain noudattamista toiminnassa. (Virtanen & Stenvall 2014, 48.) Johtaja tarkastelee henkilöstöään ja työyhteisön toimintaa työnantajasta ja koko organisaatiosta käsin ja vie käytäntöön johdon päätökset ja strategian (Järvinen 2011, 145–147).

Julkisissa organisaatioissa on tyypillistä vahva substanssiosaaminen ja johtamista toteutetaan oman osaamisalueen ja ammattikunnan lähtökohdista käsin (Virtanen & Stenvall 2014, 49). Sosiaalialan esimieheltä odotetaan substanssiosaamista, asiakkaiden ja työntekijöiden tarpeiden sekä sosiaalialan arvojen huomioimista. Toisaalta johtajuudelta odotetaan myös tehokkuutta, vaikuttavuuden lisäämistä ja talousosaamista. Ideaalinen sosiaalialan esimies onkin monialainen osaaja, joka toimii arvojohtajana viedessään toiminnan muutoksia käytäntöön. (Pekkarinen 2010, 34–36.)

3.2 Johtamismallit ja -tyylit toiminnan pohjana

Organisaatiossa toteutettava johtamismalli on merkityksellinen asia, koska sitä muuttamalla voidaan vaikuttaa positiivisesti organisaation tulokseen (Alestalo 2015, 16). Af Ursinin ja Vartolan (2015, 103) mukaan organisaatiossa ei kuitenkaan voida ottaa uutta johtamisen mallia sellaisenaan käyttöön, koska mallit rakentuvat aina jo olemassa olevien johtamismallien, toimintatapojen ja organisaatiokulttuurin varaan. Jokainen johtaja on itsensä näköinen persoona, joka luottaa omaan auktoriteettiinsa ja tapansa johtaa (Järvinen 2011, 149). Esimiehen johtamistyyli koostuu kirjallisuudesta nousevasta johtamismallista, organisaation toimintatavoista ja esimiehen henkilökohtaisista ominaisuuksista.

Julkishallinnollisessa organisaatiossa ominaista on usein hierarkkinen ja koulutuksen sekä tehtävänkuvan mukaiseen toimintaan erikoistuminen johtamistyyllissä. Etenkin sosiaalialalla tästä kuitenkin pyritään aktiivisesti pois, korostamalla tiimityöskentelyä ja työntekijöiden omaa oppimista ja vastuuta työstään. Tällöin korostuu johtajan taito toi-

mia organisaation kaikilla tasoilla ja työntekijöiden osaamisen johtaminen. (Niiranen, ym. 2010, 72, 78.)

Eri johtamistyyliä vaikuttavat suoraan johdettavan ryhmän käyttäytymiseen. Johtamistyyliä voidaan soveltaa sen mukaan, millaisten ominaisuuksien halutaan korostuvan työyhteisön toiminnassa. (Žydzūnaitė 2015, 25.) Tätä tukee myös Vesterisen (2013, 52–64) tutkimus osastonhoitajien johtamistyyleistä osana johtamiskulttuuria. Tutkimuksessa nousi esiin viisi johtamistyyliä: visionäärinen, valmentava, välittävä, demokraattinen ja komentava. Osastonhoitajan käyttämään johtamistyyliin vaikuttavat tutkimuksen mukaan tämän aiemmat esimiehet, osastonhoitajan ja organisaation arvot, tiedottaminen, yhteistyö ja koulutustausta. Voidaankin siis todeta, että johtamistyyli on esimiehen tietoista toimintaa, missä sovelletaan organisaation johtamismallia hyödyntäen aikaisempaa kokemusta ja osaamista.

Pirneksen (2003, 13, 41–42) mukaan johtajien tarve ei muutu, vaikka johtajuusajattelu uudistuukin jatkuvasti. Pirneksen oletuksen mukaisesti johtajuudesta onkin tullut laajempi käsite, mikä ei ehkä liity asemaan ja organisaatioon yhtä voimakkaasti kuin ennen. Johtajuus jakaantuu organisaatioissa useammalle henkilölle, esimerkiksi asiantuntijat ovat myös osaltaan johtajia. Johtajuuden kehityksen suuntana on ollut alaiset enemmän huomioon ottava johtaminen. Tätä kohti on menty myös KTO:ssa, jossa johtamista ohjaavan toiminnan pohjaksi on otettu käyttöön yhteisöllisen johtamisen malli.

Myös Sydänmaanlakan (2009, 147–148) mukaan organisaatiot tulisi nähdä avoimempina ja itseohjautuvampina kuin ennen ja niistä tulisi purkaa turha hierarkkisuus ja lisätä yhteistoimintaa verkostoissa. Tällöin johtajien rooli muuttuu mahdollistajan rooliksi perinteisen johtajan roolin sijaan, tavoitteet määritellään yhdessä ja strategia-ajattelua tapahtuu kaikilla organisaation tasoilla. Juuti (2016, 81–82) on samoilla linjoilla todessaan, että esimiehen tulee ensin saada työyhteisö ymmärtämään ja noudattamaan ajatusta organisaation strategiasta ja tavoista, joilla strategiaa toteutetaan. Tämän jälkeen vastuuta ja johtajuutta voidaan jakaa enemmän henkilöstön kanssa, minkä seurauksena syntyy jaettua vastuunkantoa ja motivaatio työtä kohtaan lisääntyy. Sydänmaanlakka (2014, 8) toteaaakin, että perinteisen tayloristisen johtamisen, missä hyvä johtaja osaa käskeä, kontrolloida ja korjata, rinnalle on noussut johtaminen, missä hyvä johtaja innostaa, innostuu ja innovoi.

3.3 Yhteisöllinen johtaminen

Yhteisöllisen eli transformationaalisen johtajuuden on tuonut ensimmäisenä esiin Burns vuonna 1978 tehdessään tutkimusta poliittisista johtajista. Hänen mukaansa yhteisöllisessä johtajuudessa keskitytään huomioimaan yksilön motivaatio ja muutoksen kaipuu, sekä tukemaan heitä muutoksen toteuttamisessa. (Brandt 2011, 44–45.) Nykypäivän työelämään vietyinä yhteisöllinen johtaminen pyrkii tukemaan yksilöiden henkilökohtaisia vahvuuksia ja niiden hyödyntämistä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhteisöllinen johtaminen visioi, haastaa ja osallistaa työntekijöitä, jolloin työ muodostuu itsessään palkitsevaksi ja motivoivaksi tekijäksi. (Kärkkäinen 2005, 76; Saarisilta & Heikkilä 2015, 189.)

Yhteisöllisessä johtamisessa yksilöjohtamisesta siirrytään tiimijohtamiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että johtamista tapahtuu ylhäältä alas tapahtuvan johtamisen lisäksi myös sivusuunnassa ja alhaalta ylös. Näin ollen tiimin jäsenet johtavat osaltaan myös toisiinsa ja esimiestään eli johtamisvastuuta on jaettu hallitusti. (Sydänmaanlakka 2009, 160-161; Isoherranen 2012, 133.) Yhteisöllisessä johtamisessa on jaetun johtajuuden näkökulma, mikä on yhtenevä pedagogisen johtamisajattelun kanssa. Jaetussa johtajuudessa työyhteisö muodostaa yhteisen käsityksen organisaation päämääristä, omasta perustehtävästään ja niiden pohjalla olevista arvoista (Fonsén 2014, 27).

Simosen (2012, 50–56) mukaan johtajat käyttävät päätöksentekonsa tietolähteinä oman tietotaitonsa ja organisaation talousarvion ja toimintasuunnitelman lisäksi paljon myös alaisiltaan saatua tietoa. Tutkimuksen mukaan johtajat kokivat tärkeänä, että alaisten kanssa keskusteltiin ja jaettiin tietoa, näin saatiin paremmin suunnattua olemassa oleva tieto asiakastyön tasolle.

Työyhteisön toimivuuden onnistumiselle ratkaisevia tekijöitä ovat henkilöiden erilaisuus, kyky toimia tiiminä yhteisen tavoitteen hyväksi ja työn organisointi (Pitkänen 2010, 113). Työntekijän kehittyminen tapahtuu päivittäisessä työssä työyhteisön ympäröimänä ja jatkuvasti. Esimiehen tulee olla läsnä päivittäisessä työssä, jotta hän voi tukea työntekijöidensä kehittymistä. (Törmälä, ym. 2015, 98.) Hyrkäs (2009, 161) on tutkinut kuntien osaamisen johtamista ja toteaa tutkimuksensa tuloksissa, että johdon osallistumisella on selvästi vaikutusta siihen. Mitä enemmän johto on osallistunut osaamisen määrittelyyn, sitä paremmin osaamisen johtaminen on saatu osaksi strate-

gian toteuttamista. Nämä näkemykset tukevat yhteisöllisen johtamisen -mallin mukaista ajattelua läsnäolevasta johtamisesta.

Brandtin (2011, 120-155) mukaan yhteisöllinen johtaja pyrkii kohti tavoitteita visioimalla, haastamalla, osallistamalla, näyttämällä esimerkkiä ja palkitsemalla. Hän kuvaa nämä osa-alueet tutkimuksessaan seuraavasti:

- *Visioiminen:* Tässä osa-alueessa suuntaudutaan tulevaisuuteen ja jaetaan innostunutta viestiä visiosta muille organisaation jäsenille. Haasteeksi voi nousta innostavan kommunikaation toteuttaminen siten, että johtajan viestinnästä välittyy motivointi ja positiivisen energian jakaminen.
- *Haastaminen:* Tässä osa-alueessa painottuu asioiden kyseenalaistaminen, kyky uudistua ja innovoida sekä jatkuva organisaation kehittäminen. Yhteisölliset johtajat kuvataan henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan kasvuhakuisiksi ja omia kykyjä testaaviksi.
- *Osallistaminen:* Osallistamisella tavoitellaan koko työyhteisön mukaan ottamista ja keskustelevan ilmapiirin luomista. Yhteisölliset johtajat painottavat viestinnässään me -sanaa minä -sanan sijasta.
- *Esimerkillä johtaminen:* Yhteisöllinen johtaja painottaa keskustelua, avoimuutta, luottamuksen rakentamista, visiointia ja omien toimintatapojen kyseenalaistamista. Yhteisöllinen johtaja toimii myös itse painotusalueidensa mukaisesti. Tämän osa-alueen avulla visio konkretisoituu tavoitteiksi.
- *Palkitseminen:* Tällä tarkoitetaan saavutettujen tavoitteiden huomioimista työyhteisössä, mikä toimii myös yhteishenkeä konkretisoivana käytäntönä. Tässä osa-alueessa on yleensä organisaatiossa eniten kehitettävää. Haasteelliseksi asian tekee se, että usein ainoastaan konkreettiset palkkiot tuntuvat työntekijästä huomioinnilta, eikä tähän useinkaan ole resursoitu varoja.

Yhteisöllisen toimijuuden rakentuminen vaatii, että kaikki työntekijät sisäistävät organisaation arvot ja strategian sekä sitoutuvat noudattamaan niitä (Masalin 2013, 179). Lisäksi työn kehittämiseen tulee ottaa mukaan kaikki työyhteisön jäsenet, koska tällöin

saadaan mahdollisimman monipuolisesti otettua huomioon myös asiakkaiden toiveet ja tarpeet (Juuti 2016, 86).

Yhteinen asioiden työstäminen lisää yhteenkuuluvaisuuden tunnetta työyhteisössä. Kollektiivisen tahtotilan löytyminen vaatii organisaation kaikilla tasoilla aitoa läsnäoloa ja yhdessä tekemistä. Tämä saattaa tuntua vaikealta, sillä usein ylempi johto kulkee suunnitelmissaan askelen edellä muusta organisaatiosta, mikä saattaa näkyä yhteisissä kehittämishetkissä esimerkiksi aidon vuorovaikutuksen puuttumisena tai poissaolevana käytöksenä. Yhteinen kehittäminen lisää kuitenkin työntekijöiden arvostuksen ja luottamuksen tunnetta, jolloin ajan myötä yhteistyön tekeminen sujuu kitkattomammasa ympäristössä missä kyseenalaistaminenkin sallitaan. (Masalin 2013, 179.)

Isoherranen (2012, 119–121) korostaa yhteisvastuullisuuden merkitystä voimavarojen vapauttajana ja keskinäisen luottamuksen ylläpitäjänä. Tutkimuksen aineistosta ilmenee, että luottamus rakentuu työyhteisön yhteisten kokemusten myötä. Yhteisvastuullisuus antaa jokaiselle työyhteisön jäsenelle mahdollisuuden kehittää toimintaa, mutta samalla se asettaa velvoitteen puuttua mahdollisiin epäkohtiin. Yhteisvastuu ja luottamus ovat keskeisiä asioita yhteisöllisessä johtamisessa. Velvoite yhteisvastuulliseen toimintaan julkisissa sosiaalihuollon palveluissa nousee myös lainsäädännöstä, sosiaalihuoltolain mukaisen omavalvonnan myötä (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014).

3.4 Johtaminen ja esimiestyö Kehitysvamma-alan tuki- ja osaamiskeskuksessa

Tässä kehittämisprojektissa esimiestyöllä tarkoitetaan organisaation keskijohdossa toimivien esimiesten työaluetta. KTO:ssa tässä työssä toimivat yksikön palveluesimiehet, joilla on kokonaisvastuu yksikkönsä toiminnasta ja tuloksellisuudesta. Johtamista käsiteltäessä tarkoitetaan palveluesimiesten toteuttamaa esimiestyötä.

Kehitysvamma-alalla on viimeisen kymmenen vuoden aikana tapahtunut paljon muutoksia, joita on ohjannut valtioneuvoston periaatepäätökset kehitysvammaisten henkilöiden asumista ja palveluita koskien (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012) sekä asiakastyötä ohjaavan lainsäädännön (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014, Laki kehitysvammaisten erityishuollosta 519/1977) uudistuminen. KTO organisaationa on kehittänyt toimintaansa näiden mukaisesti.

KTO:ssa johtaminen on perustunut organisaatiokaavion mukaisesti linjaorganisaatiomalliin (Toimintasääntö 2014, 1). Linjaorganisaatio on yksikertainen organisaatiomalli

ja siinä on tarkoin määritelty työnjako. Sen toimintaperiaatteena on suora ohjaus, missä kullakin vastuualueella on yksi esimies. Myös ohjeet ja kehittämisideat tulevat linjaorganisaatiossa usein yksisuuntaisesti ylhäältä alas ja voivat jäädä etäisiksi työtodellisuudesta (Isoherranen 2012, 133).

KTO:n toiminnan muutos on luonut tarpeen johtamismallin tarkentamiseen. Organisaation strategiaan ja arvoihin pohjautuen johtamisen halutaan noudattavan yhteisöllisen johtamisen periaatteita (Talousarvio 2017 sekä taloussuunnitelma 2017-2019). Myös esimiestyö on toiminnan muutoksen myötä muuttunut KTO:ssa itsenäisemmäksi ja laajemmaksi kokonaisuudeksi. Kehitysvammaisten henkilöiden asumisen hajauttaminen ja laitosasumisen purku ovat vaikuttaneet siihen, että esimiehet tekevät työtä kaukana toisistaan, omasta esimiehestään ja tukipalveluista. Esimiestyön tueksi on otettu käyttöön erilaisia tietokonejärjestelmiä, joilla on saatu nopeutettua ja parannettua tiedonkulkua sekä luotua toimivampia työkäytäntöjä. Itsenäisemmästä työstä suoriutumisen tueksi tarvitaan ajantasaisia ja selkeitä työohjeita, kattavaa perehdytystä ja mahdollisuutta vertaistukeen.

Palveluesimiehen perustehtävä on KTO:ssa määritelty seuraavasti:

Esimiehen perustehtävä on johtaa osaamisella ja johtamistyön välineitä käyttäen työntekijöitä ja työyhteisöä siten, että työntekijät pystyvät hoitamaan omaa ja työyhteisön perustehtävää.

Kuvattu perustehtävä on laadittu yhteisöllisen johtamisen periaatteiden mukaisesti, jossa asiakastyön perustehtävän rinnalle on nostettu myös työyhteisöä koskeva perustehtävä. Kattavammin palveluesimiehen työnsisältöä on kuvattu seuraavassa kuviossa.



Kuvio 4. Esimiehen työnkuva KTO:ssa.

Palveluesimiehen työn voidaan katsoa jakaantuvan kolmen osa-alueen hallintaan. Näitä ovat yksikön johtamiseen ja kehittämiseen liittyvä osaaminen, henkilöstöhallintoon ja -johtamiseen liittyvä osaaminen sekä talousosaaminen. Tärkeää on huomioida, että johtaminen on näiden kolmen osa-alueen kokonaisuus ja pystyäkseen toimimaan työssään hyvin, esimiehen tulee hallita nämä kaikki.

4 VERTAISMENTOROINTI ESIMIESTYÖN TUKENA

4.1 Mentoroinnin määrittelyä

Mentorointia on toteutettu eri elämänaalueilla tuhansien vuosien ajan (Kupias & Salo, 2014, 12; Keogh 2015, 1). Mentorointi-käsitteen käyttö vakiintui 1980-luvulla, jolloin mentorointia alettiin systemaattisemmin hyödyntää työelämässä ja kehittää vastamaan sen tarpeita (Ristikangas ym. 2014, 15). Mentorointi on määritelty kirjallisuudessa monin eri tavoin (Karjalainen 2010, 31). Perinteisesti mentorointi ymmärretään kahden ihmisen väliseksi suhteeksi, jossa kokeneempi mentori ohjaa ja opastaa kokemattomampaa aktoria (Heikkinen ym. 2012, 46; Suonsivu 2014, 95). Laajemmin mentoroinnin on määritelty olevan kehittämiseen pyrkivä, vapaaehtoisuuteen perustuva, pitkäkestoinen, ja luottamuksellinen ohjaus- ja vuorovaikutussuhde (Leskelä 2005, 166-171; Liataud & Lagarde 2016, 15). Suomenkielessä mentoroinnin käsite tarkoittaa sisällöltään, toteutustavaltaan tai tarkoitukseltaan monenlaista toimintaa ja sitä käytetään rinnakkaisena muun muassa työnohjauksen, tutoroinnin ja valmennuksen käsitteiden kanssa (Leskelä 2010, 165; Tunkkari-Eskelinen 2011, 67).

Mentoroinnissa on eroteltavissa kaksi pääsuuntausta: Yhdysvalloista lähtöisin oleva urasuunnittelua painottava malli ja eurooppalainen malli, minkä tavoitteena on yhteinen kehittyminen (Ristikangas ym. 2014, 24-25). Juutin ja Rovion (2010, 123) mukaan suomalaisissa organisaatioissa mentorointia käytettiin aluksi vain johtajien kehittämismenetelmänä, mikä myöhemmin otettiin käyttöön kaikille henkilöstöryhmille. Parhaimmillaan mentorointi on organisaatiossa eri tavoilla toteutettavaa tukea ja ohjausta, mistä hyötyvät useammat henkilöt (Karjalainen 2010, 125).

4.2 Mentoroinnin kehittyminen

Mentoroinnin käsite ja merkitys on ajan saatossa muuttunut ja mentorointia ei enää nähdä hierarkkisena, yksisuuntaisena ja opetuksellisena toimintana, vaan enemmän tasavertaisena ja vastavuoroisena suhteena, mihin kuuluu yhteistoimintaa ja kollegiaalisuutta (Heikkinen ym. 2012, 46–47; Ristikangas ym. 2014, 149). Mentoroinnin kehitys voidaan kuvata mentoroinnin neljänä sukupolvena. Ensimmäinen sukupolvi on perinteinen mentoroinnin malli, missä mentori siirtää tietoa aktorille, joka ottaa tiedon vas-

taan. Toisen sukupolven mentoroinnissa aktorin rooli on aktiivisempi ja aktorin omat tavoitteet ohjaavat tiedon vastaanottamista ja reflektointia. Kolmannen sukupolven mentoroinnissa aktorin tavoitteet korostuvat ja mentorin rooli muuttuu enemmän valmentajan rooliksi. Neljännen sukupolven mentoroinnissa toimijoiden välillä ei nähdä osaamisen epätasa-arvoisuutta, vaan kyseessä on yhteisen oppimisen prosessi, missä molemmilla osapuolilla tapahtuu ammatillista kehitystä. (Kupias & Salo 2014, 14-18, 252.)

Suhteellisen uusi mentoroinnin kehityssuunta on käänteismentorointi. Käänteismentoroinnissa mentorin ja aktorin roolit ovat vaihtuneet ja kokeneempi työntekijä oppii nuoremmalta uusia toimintatapoja. Käänteismentorointi voi myös muodostua perinteisen mentorointisuhteen edetessä ja muuttaessa muotoaan. Tämä vaatii kokeneemmalta työntekijältä aktorin roolin hyväksymistä ja uudelta osaamista, näkemystä ja organisaatioon sitoutumista. (Garvey ym. 2014, 107-109.) Käänteismentorointia tapahtuu kaikissa mentorointisuhteissa ja yleensä mentorit kokevat hyötyvänsä siitä itsekkin (Keogh 2015, 5; Liautaud & Lagarde 2016, 70, 107). Parhaimmillaan kokemuksen ja uuden näkemyksen yhdistymisen myötä saadaan kehitettyä koko organisaation toimintaa (Kupias & Salo 2014, 32-33).

Perinteisen, parimuotoisen mentoroinnin lisäksi mentorointia voidaan toteuttaa ryhmämuotoisena. Ryhmämentoroinnin vahvuus on se, että osallistujat saavat erilaisia näkökulmia ja sosiaalista tukea muilta ryhmän jäseniltä. (Karjalainen 2010, 44.) Vertaistuki onkin ryhmämentoroinnin tärkeimpiä elementtejä. Ryhmämentoroinnin etuna voidaan pitää useamman henkilön mahdollisuutta osallistua kehittäviin keskusteluihin ja päästä osallisiksi osaamisen ja kokemusten jakamisesta. Haasteeksi voi vastaavasti nousta tavoitteiden yhteensovittaminen ja luottamuksellisuuden saavuttaminen. (Kupias & Salo 2014, 27–29.) Nykyisin mentoroinnin voidaan katsoa olevan etenkin organisaation ihmillisen pääoman kehittämisen keino. Se toimii paitsi osaamisen siirtämisessä ja kehittämässä, myös organisaatiossa työskentelevien ihmisten välisten suhteiden ja verkostojen luomisen ja ylläpitämisen välineenä. (Tunkkari-Eskelinen 2011, 64.)

4.3 Vertaismentorointi ja esimiestyö

Vertaismentorointi on organisaatiossa samalla hierarkiatasolla työskentelevien kollegoiden välistä mentorointia (Ristikangas ym. 2014, 148). Toiminnan lähtökohtana on mentoroinnin osapuolten yhdenvertaisuus, mihin erilaiset tiedot ja kokemukset tuovat

kehittämistä tukevan näkökulman (Heikkinen ym. 2012, 59). Vertaismentorointi on kollegiaalista ohjausta, missä kehitetään osaamista joko pareittain tai ryhmissä (Karlberg-Granlund & Korpinen 2012, 161). Sen edellytys on kollegoiden välinen luottamuksellinen suhde, minkä avulla molemmat oppivat toisiltaan ja auttavat toisiaan kehittymään ammatillisesti (Karjalainen 2010, 44).

Kollegoja pidetään Stenberg (2012, 114) mukaan tärkeinä tietolähteinä puhuttaessa organisaation tieto- ja tietämysverkostoista. Sydänmaanlakan (2009, 48–49) mukaan luovuus on entistä enemmän tiimeissä ja sosiaalisissa verkostoissa. Kollegoiden välisten verkostojen vahvuutena on, että henkilöt voivat jakaa ja tulkita työelämässä vastaan tulevia haasteita yhdessä (Karlberg-Granlund & Korpinen 2012, 161). Edellä mainittuja tukee myös Pitkäsen (2010, 65-66) ajatus siitä, että oman näkemyksen täydentäminen muita kuuntelemalla ja arvostamalla edesauttaa ammatillista kehittymistä.

Ihminen tarvitsee tuekseen yhteisöä (Masalin 2013, 185). Yhteisöllisyyden tunne muodostuu yhdessä olemisesta ja tekemisestä, mihin kuuluu luottamuksellinen vuorovaikutus (Paasivaara & Nikkilä 2010, 11). Yhdessä asetetut tavoitteet myös motivoivat kehittämään ja kehittymään. Yhteisöllisyys toimii voimavarana ja siinä onnistumista voidaan tukea. Organisaatiossa tulee huolehtia, että ihmiset kohtaavat toisiaan kasvotusten, jolloin myös sanattoman viestinnän keinot ovat käytettävissä organisaation kehittämistyössä. (Masalin 2013, 180.)

Muuttuvassa toimintaympäristössä on entistä tärkeämpää päästä refleктоimaan omaa toimintaansa ja osaamistaan kollegoiden kanssa, riippumatta siitä kuinka kokenut tai kokematon työssään on (Kupias & Salo 2014, 30-31). Esimiesten vertaistoiminnan on koettu tuovan varmuutta esimiehenä toimimiseen, lisäävän kollegoiden keskinäistä yhteistyötä ja vaikuttavan positiivisesti esimiesten työhyvinvointiin (Leskelä 2005, 97-98; Uusitalo ym. 2011, 27-28). Hyvällä esimiestyöllä on vaikutuksia työkyvyn ylläpitoon, työtyytyväisyyteen ja työssä pysymiseen. Huonon esimiestyön taas on todettu muun muassa lisäävän sairauspoissaoloja ja heikentävän työntekijöiden työmotivaatiota sekä halukkuutta sitoutua organisaatioon (Suonsivu 2012, 164). Esimiesten hyvinvointiin ja kehittymiseen panostamalla voidaankin saada positiivisia vaikutuksia koko työyhteisöön.

4.4 Mentoroinnin organisointi

Mentorointia voidaan toteuttaa formaalina eli strukturoituna tai informaalina eli epävirallisena. Formaali mentorointi etenee laaditun ohjelman mukaisesti. Informaali mentorointi taas on luottamuksellinen vuorovaikutussuhde, millä on kehittämisen tavoite. (Tunkkari-Eskelinen 2011, 70-72.) Mentoroinnille ei voi asettaa tarkkoja sääntöjä, vaan prosessia ohjaavat mentorin ja mentoroitavan välinen suhde ja mentoroinnille asetetut tavoitteet (Kay & Hinds 2002, 29). Organisaation tavoitteista riippuen mentoroinnissa voivat painottua eri osa-alueet. Oleellista mentoroinnin onnistumisessa on, että sille on kuitenkin organisaation asettamat selkeät raamit ja tavoitteet. (Kupias & Salo 2014, 33-34, 64.)

Ryhmämuotoisen mentoroinnin tuloksekkaan toteutumisen kannalta on tärkeää jo ryhmän perustamisvaiheessa huomioida kaikkien osallistujien tavoitteet. Tapaamisille tulee laatia aikataulu ja pitäytyä tehdyssä suunnitelmassa. (Karlberg-Granlund & Korpinen 2012, 162; Kupias & Salo 2014, 28.) Mentorointitapaamisten paikka tulee valita niin, että se on rauhallinen ja kaikille osallistujille mieluisa. Paikan on hyvä olla erillään normaalista työskentely-ympäristöstä. (Kay & Hinds, 2002, 76-78; Phillips ym. 2015,19.) Onnistuneet ryhmätapaamiset eivät myöskään synny vahingossa, siksi jokaisen tapaamiskerran aluksi on syytä käyttää aikaa kyseisen tapaamiseen suunnitteluun (Phillips ym. 2015, 19).

Ryhmää käynnistettäessä tulee muistaa, että ryhmämuotoisessa mentoroinnissa luottamuksen syntyminen vie pidemmän ajan, kuin perinteisessä parimuotoisessa mentoroinnissa (Phillips ym. 2015, 16). Tapaamisia tulee olla riittävän usein, jotta ihmiset oppivat tuntemaan toisensa ja näin ollen ymmärtämään toisiaan ja jakamaan tulkintoja (Masalin 2013, 187).

4.5 Mentorointi Kehitysvamma-alan tuki- ja osaamiskeskuksessa

KTO:ssa on useiden vuosien ajan pyritty hyödyntämään mentorointia yhtenä esimiestyötä ja esimiesten työhyvinvointia tukevana käytäntönä. Uusille palveluesimiehille on työsuhteen alussa nimetty mentori pidempään organisaatiossa työskennelleestä kollegasta ja ryhmämuotoista vertaismentorointitoimintaa on yritetty käynnistää järjestämällä palveluesimiehille tapaamisia yhteisen keskustelun mahdollistamiseksi. Mentoroinnin

käsitettä ei kuitenkaan ole organisaatiotasolla avattu, eikä mentorointiin ole luotu toimintamallia. Tarve esimiesten keskinäiselle keskustelulle ja vertaistuelle on noussut esille jo ennen tämän kehittämisprojektin käynnistymistä.

Esimiesten välisen keskustelun foorumeina organisaatiossa ovat tähän saakka toimineet ainoastaan esimiespalaverit. Esimiespalaverit järjestetään avohuollon palveluissa kerran kuukaudessa toteutettavina konkreettisina tapaamisina. Tuki- ja osaamiskeskuksessa työskentelevät kuntoutuskeskuksen palveluesimiehet kokoontuvat esimiespalaveriin kerran viikossa. Esimiespalaverit ovat palvelujohtajavetoisia ja informatiivisia. Usein palavereihin sisältyy myös henkilöstöpäällikön ja talousjohtajan osio. Varsinkin avohuollon palaverissa, joissa osallistujamäärä on suurempi ja tapaamiskerrat harvemmin, ei juurikaan ole jäänyt aikaa keskustelulle, vaan kuukausipalaverit toimivat lähinnä tiedotusfoorumeina.

Esimiesten vertaismentorointia toivottiin nimenomaan säännölliseksi vertaistuen foorumiksi, missä olisi mahdollista käydä luottamuksellista keskustelua esimiestyöstä organisaation sisällä ja jakaa eri toimijoiden välistä osaamista. Aiemmin käynnistetyt ryhmämuotoiset tapaamiset olivat jääneet muutamaan tapaamiskertaan suunnitelmallisuuden puuttuessa. Uudelle työntekijälle nimetyn mentorin rooli on jäänyt suppeaksi ja toteutunut lähinnä käytännön ohjeiden läpikäymisenä uuden esimiehen työsuhteen alkuvaiheessa.

5 ESIMIESTEN TYÖHÖN PEREHDYTYKS

5.1 Perehdytyksen määrittely

Perehdytys tarkoittaa toimenpiteitä ja tukea, joiden avulla uusi työntekijä omaksuu työympäristönsä ja työtehtävänsä niin hyvin, että hän suoriutuu työstään itsenäisesti (Kupias & Peltola 2009, 19; Rauramo 2016, 7). Velvoite työhön perehdyttämiseen nousee lainsäädännöistä (Työsopimuslaki 55/2001; Työturvallisuuslaki 738/2002; Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007). Esimerkiksi työturvallisuuslain mukaan työntekijät on perehdytettävä työpaikan työturvallisuus asioihin ja heidät on opastettava tekemään työtä turvallisesti ja terveellisesti (Työturvallisuuslaki 738/2002). Moisalon (2010, 104) sekä Aniaksen ja Sirolan (2010, 33) mukaan työntekijän esimiehellä on aina kokonaisvastuu perehdyttämisestä ja hänen tulee seurata prosessin etenemistä.

Uuden henkilön tullessa organisaatioon töihin on välttämätöntä, että hänet perehdytetään työhön ja organisaatioon hyvin. Jos perehdytys tehdään ylimalkaisesti, saattaa työntekijän suhde organisaatioon jäädä heikoksi. Perehdyttäjän tulee olla ammattitaitoinen ja motivoitunut perehdyttämiseen ja hänelle pitää myös varata aikaa omasta työstään osallistua uuden henkilön perehdytykseen. (Moisalo 2010, 102–103.) Usein perehdytyksessä luotetaan liikaa perehdyttäjän ammattitaitoon ja koulutukseen, jolloin perehdytystarve tulee aliarvioitua. Toinen perehdytyksessä tapahtuva yleinen virhe on turvallisuusasioiden laiminlyönti, tällöin perehdytys keskittyy vain työn kannalta välttämättömiin asioihin ja turvallisuusnäkökulma unohtuu. (Anias & Sirola 2010, 33.)

5.2 Perehdytyksen organisointi

Etenkin isoissa organisaatioissa perehdyttämiseen osallistuu useita henkilöitä, joten perehdyttämisjärjestelmän tulee olla kunnossa, jotta jokainen perehdyttäjä tietää oman osuutensa. Organisaatiossa on hyvä olla jokaista tehtävää varten kirjallinen, jäsennelty perehdyttämisjärjestelmä, missä käsitellään käytännön työn lisäksi organisaation yleisiä asioita. (Moisalo 2010, 103–104.)

Yhdysvalloissa, Wisconsinissa, on Aurora Health Care:ssä panostettu perehdytyksen organisointiin. Siellä kaikki uudet työntekijät perehdytetään saman prosessin mukaisesti ja heille on nimetty mentori, joka kulkee uuden työntekijän tukena aluksi aktiivisesti ja

pikkuhiljaa antaen tälle tilaa toimia itsenäisemmin. Uudet työntekijät ovat kokeneet tällaisen tavan perehdytyksessä olevan mieluisa ja vähentävän uusien ihmisten ja asioiden oppimisen aiheuttamaa jännitystä. Resurssien kannalta tällainen perehdytysmalli ei ole aluksi tuottoisa, sillä uuden työntekijän työpanos on melko vähäinen muutaman ensimmäisen kuukauden aikana. Aurora Health Care:ssa on kuitenkin todettu, että panostaminen perehdytysvaiheessa kannattaa, koska näin työntekijät on saatu sitoutumaan työpaikan toimintaan paremmin. Lisäksi uudet työntekijät ovat olleet valmiimpia itsenäiseen työskentelyyn prosessin läpikäytyään, kuin aiemmalla lyhyemmän ja ylimalkaisemman perehdytyksen saaneet. Näin ollen on todettu, että itseasiassa pitkä perehdytys tuottaa pidemmällä aikavälillä paremman tuloksen alun tulosmenetyksestä huolimatta. (Williams 2010.)

Perehdytys kannattaa aloittaa Hyppäsen (2013, 218–221) mukaan jo ennen kuin uusi työntekijä aloittaa työnsä, tällöin esimerkiksi tarvittavat työvälineet ja salasanat ovat heti työsuhteen alussa uuden työntekijän käytössä ja säästetään paljon arvokasta oppimis- ja työaika. Myös henkilökohtainen perehdytysaikataulu kannattaa tehdä uudelle esimiehelle jo ennen työn alkua, jotta perehdyttäjien kalentereihin saadaan varattua aikaa perehdyttämiseen. Perehdytysaikataulun luomisessa on hyvä varata aikaa säännöllisiin keskusteluihin uuden työntekijän ja tämän esimiehen välille, jotta saadaan varmistettua perehdytysohjelman eteneminen toiminnan kannalta oikeaan suuntaan. Alla olevassa kuviossa on esitetty perehdytyksen osa-alueet Rauramo mukailen (Rauramo 2016, 7).



Kuvio 5. Perehdytyksen osa-alueet.

Perehtyjän on hyvä ottaa itsekkin aktiivinen rooli perehdytyksessään, sillä perehdyttäjän on vaikea arvioida, miten perehtyjä on sisäistänyt saamansa tiedon (Moisalo 2010, 104). Aktiiviselta perehtyjältä perehdyttäjä saa myös tietoa tällä jo olevista taidoista ja tiedoista, joita on Kupiaksen ja Peltolan (2009, 19) mukaan tärkeä hyödyntää perehdytysprosessin aikana. Ketolan (2010, 165-166) mukaan esimiesten perehdytyksessä on syytä heti alkuvaiheessa huomioida tuleva roolin muutos ensimmäistä kertaa esimiestehtäviin siirryttäessä. Tämä on työssä onnistumisen kannalta oleellisempaa, kuin varsinaisiin työtehtäviin perehdyttäminen.

5.3 Esimiesten perehdytys Kehitysvamma-alan tuki- ja osaamiskeskuksessa

KTO:ssa uusien esimiesten perehdytykseen ei ole ollut käytössä yhteistä toimintamallia. Perehdytys on tapahtunut suunnittelemattomasti, epäjohdonmukaisesti ja kunkin perehdyttäjän parhaaksi katsomalla tavalla. Uuden esimiehen oman esimiehen eli palvelujohtajan osuus perehdytyksessä on ollut organisaation yleisesittely. Uudelle esimiehelle on nimetty mentori, jonka vastuulla esimiestyöhön perehdytys on ollut. Mentoringin nimeäminen on tapahtunut palvelujohtajan toimesta, eikä siinä ole otettu huomioon tämän työtilannetta eikä toimintayksiköiden samankaltaisuutta. Usein onkin koettu haasteita perehtyjän ja perehdyttäjän yhteisen ajankäytön löytymisessä. Lisäksi esimiehen työ eri yksiköissä on erilaista ja voi sisältää eri työtehtäviä, mikä on vaikeuttanut kokonaisuuden hahmottamista perehdytysprosessin puuttuessa.

Epäselvä perehdytysprosessi uuden esimiehen perehdytyksessä on vaikuttanut osaltaan siihen, että organisaation palveluesimiehet saattavat toimia työssään toisistaan poiketen. Tällaisella toimintatavalla on vaikutusta muun muassa tehokkaan työajan käyttöön ja henkilöstön tasapuolisen kohtelun toteutumiseen. Perehdytysmallin luomisella onkin tavoitteena varmistaa uudelle esimiehelle kattava perehtyminen tulevaan tehtävään ja yhtenäistää esimiestyön toteutumista. Perehdytysprosessin lisäksi esimiehen työtä tukee helposti saatavilla olevat ajantasaiset työ- ja toimintaohjeet.

6 TIETO JA TIEDONHALLINTA ESIMIESTYÖN TUKENA

6.1 Tiedonhallinta organisaatioissa

Tietokoneista on tullut korvaamattomia tekstinkäsittelyn ja tiedonhallinnan työkaluja. Gere (2006, 11–12) on todennut jo reilu kymmenen vuotta sitten informaation olevan nykyään pääsääntöisesti digitaalista. Tänä päivänä työntekijän on hallittava suurempia määriä entistä monipuolisempaa tietoa työssään, jolloin tieto ei voi sijaita erillisissä tietolähteissä, olla pimennossa tai saatavuudeltaan suuren työn takana. Työsuoritteet tehdään itsenäisemmin hyödyntämällä uusinta tekniikkaa, jolloin ihmisiltä sekä teknikalta vaaditaan entistä enemmän. (Lindén 2015, 5.)

Aiemmin oli riittävää, että työn tukena oleva tieto löytyi paperisena kansioista tai sähköisessä muodossa henkilökohtaisen tietokoneen kansioista, koska päätöksenteko oli paikallista. Työskentelytavan muutoksen ja tiedon lisääntymisen myötä tietoa ei voi jatkossa tallentaa satunnaisiin tiedostoihin ja kaivaa esiin tarpeen tullen, vaan vanhat käytänteet korvataan tehokkaammilla tiedonhallinnan tavoilla. Tieto ja tiedonhallinta ovat kuin voiteluaine organisaation toimintaprosesseille, joilla kyetään säilyttämään kilpailuasema työelämämarkkinoilla. (Lindén 2015, 9, 10.)

Tarve tiedolle ja tiedonhallinnalle on nyt ja tulevaisuudessa. Voimassa oleva lainsäädäntö (Työturvallisuuslaki 738/2002) velvoittaa työnantajaa antamaan riittävän opastuksen ja tiedon työn turvalliselle suorittamiselle. Lisäksi laki määrittelee työntekijän yleiseksi velvollisuudeksi noudattaa annettuja määräyksiä ja ohjeita. Stenbergin (2012, 116) mukaan työntekijälle tärkeimpinä tiedonsaannin lähteinä toimivat organisaation laatujärjestelmän käsikirjat ja annetut työ- ja toimintaohjeet. Virallisena tietona voidaan pitää annettuja ohjeita ja sääntöjä, mitkä on julkaistu pysyväistietoina organisaation järjestelmässä. Näihin ajatuksiin perustuen voidaan todeta olevan tärkeää varmentaa riittävät työtä tukevat ajantasaiset työ- ja toimintaohjeet, sekä määritellä organisaation toimintaprosessit.

6.2 Tiedonhallinnan kehittäminen

Nyky-yhteiskunnassa informaation määrä kasvaa ja tiedonhallinnasta muodostuu tulevaisuudessa jokaisen organisaation avaintekijä. Tietomäärien kasvu asettaa organisaatiolle kokonaisuuksien hallintaan haastetta, kun tarvittavaa tietoa saattaa hukkua valtavaan tietotulvaan. (Törmänen 2017 23, 35.) Kilpailukyvyn säilyttämiseksi ja tehokkaan toiminnan ylläpitämiseksi onkin oleellista ymmärtää tiedonhallinnan merkitys koko organisaatiolle (Kaario & Peltola 2008, 8; Saaksvuori & Immonen 2008, 27). Pienimmissä ja alkuvaiheessa olevissa organisaatioissa pärjätään usein pienemmillä tietorakenteilla ja vähäisemmällä tietojärjestelmien määrällä, koska tietoa ei synny vielä paljon ja dokumentit voidaan hallinnoida muutamien sijaintipaikkojen avulla (Lindén 2015, 104). Tietomäärän kasvaessa ja toiminnan laajentuessa on kuitenkin syytä miettiä toimintatapojen kehittämistä laadun varmistamiseksi.

Tiedonhallinnan kehittämisellä tavoitellaan tietotyön tehostumisen avulla saatavaa hyötyä organisaation prosesseille ja tulokseen. Tiedonhallinnan parantamisella voidaan lisätä tuottavuutta, koska lähes jokainen työsuorite perustuu tiedon hyödyntämiseen. (Lindén 2015, 18-21.) Tietoa tarvitaan ongelmien tunnistamiseen ja niiden ratkaisemiseen, päätösten ja suunnitelmien tekemiseen sekä valvontaan (Sarngadharan & Minimol 2010, 10). Tiedon siirtyessä mahdollisimman nopeasti ja oikeana tietolähteestä tiedon tarvitsijalle, tehostuvat sekä organisaation että yksilön suorituskyky (Kaario & Peltola 2008, 8).

Monet organisaatiot ovat kehittäneet tiedonhallintaa käyttöönottamalla toimintajärjestelmiä, joiden tavoitteina on yhdistää organisaation strategia ja toiminnan prosessit (Laatukeskus 2018). Uusia toimintatapoja ja työvälineitä tarvitaan poistamaan päällekkäistä, ei tuottavaa työtä, jota tehdään sitä enemmän, mitä isommasta organisaatiosta on kyse (Ojala & Pöysti 2012, 81).

6.3 Toimintajärjestelmä

Toimintajärjestelmät ovat kehittyneet organisaatioiden tarpeesta saada käytettävä tieto yhteen paikkaan ja avustaa tavoitteisiin pääsemisessä ohjaamalla työtä ja resursseja (Kalliokoski ym. 2001, 41; Laatukeskus 2018). Toimintajärjestelmän avulla pyritäänkin selkeyttämään ja yhtenäistämään organisaation toimintaa sekä varmentamaan tasai-

nen työnlaatu. Parhaimmillaan toimintajärjestelmät tukevat johtamista ja avustavat tavoitteiden ja päämäärien saavuttamisessa. Lisäksi järjestelmä keventää strategian jalkauttamista ja helpottaa toiminnan mittaamista sekä kehittämistä (Laatukeskus 2018.)

Vahvalle organisaatiolle on tunnusomaista yhdessä sovitut hyvät toimintatavat (Kesti 2007, 173). Toimintajärjestelmä sisältääkin organisaation prosessit, niiden mittaamisen ja kuvauksen siitä, miten toimintaa kehitetään (Laatukeskus 2018.) Näiden lisäksi toimintajärjestelmään voidaan tuoda kaikki tarvittavat dokumentit, mallit ja ohjeet, joiden ajantasaisuutta hallitaan järjestelmän kautta. (Saaksvuori & Immonen 2008, 27; Laatukeskus 2018.) Isoissa yrityksissä toimintajärjestelmän käyttöönotto voi viedä vuosia, siksi se tapahtuu usein vaiheittain eri toiminnoissa, prosesseissa ja toimipaikoissa. (Tiirikainen 2010, 32.)

Tiedon merkitys työlle tänä päivänä on todettu aiemmissa kappaleissa olevan erityisen tärkeä. Huolella rakennettu organisaation toimintajärjestelmä mahdollistaa tiedon ajantasaisen saannin nopeasti sitä tarvitsevalle. Jotta tieto tukee työsuoritteita ja prosesseja, on sille Lindénin (2015, 39) mukaan neljä keskeistä vaatimusta:

1. Tieto pitää olla ajan tasalla.
2. Tieto pitää olla saatavilla oikeaan aikaan.
3. Tieto pitää olla saatavilla oikealle suoritteiden tekijälle.
4. Tieto pitää olla saatavilla oikeassa prosessin kohdassa.

Kun nämä neljä asiaa saavutetaan, se auttaa työntekijää saavuttamaan hallittavuuden tunteen työssä. Lindénin (2015, 21) mukaan hallittavuuden tunne lisää työtehoa ja työsuoritteiden määrää, mikä nostaa tuottavuuden kasvua. Voidaankin ajatella, että hyödyt tulevat siis sekä työntekijälle, että työnantajalle. Tähän viittaa myös Harjumaa (2018) todetessaan toimivien tietojärjestelmien vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden työhyvinvointiin vähentämällä kiireen tunnetta ja antamalla kokemuksen itsenäisemmästä työkuvasta.

6.4 Integretd management system toimintajärjestelmänä

Integrated management system eli IMS on selainpohjainen ohjelmisto organisaatioiden toiminnan kehittämisen tarpeisiin. Ohjelmisto on Arterin ylläpitämä ratkaisu laadunhallinta-, toiminta- ja johtamisjärjestelmän kehitysalustaksi. (Arter 2017.)

IMS-toimintajärjestelmään on rakennettavissa visuaalinen ja helposti ylläpidettävä kokonaisuus, missä keskeisiä asioita ovat organisaation prosessien kuvaaminen, dokumenttien hallinta sekä palautteiden ja arviointien käsittely. Toimintamalliin kuvataan organisaation yhteiset toimintatavat. (IMS Business Solutions Oy 2016.) IMS-toimintajärjestelmä soveltuu hyvin myös toiminnan mittaamiseen. Tasapainoinen mittaristo voidaan rakentaa eri osa-alueista palvelemaan organisaatiota parhaiten. Mittareista voidaan rakentaa erilaisia taulukoita ja raportteja ja määrittää niiden jakelua verkossa. Ohjelmiston vahvuutena on se, että saman ohjelmiston kautta voidaan helposti hallita prosessien kuvaaminen, mittaaminen, raportointi ja tiedon jakelu. Ohjelmisto painottaa sähköisten dokumenttien hallintaa. (Lecklin & Laine 2009, 270, 276.)

Organisaation toiminta on avattu IMS-toimintajärjestelmässä prosesseiksi. Prosessit ovat työtavoista ja -menetelmistä koostuvia kokonaisuuksia, joiden tavoitteena on yhdenmukainen, tehokas, tavoitteellinen ja läpinäkyvä toiminta. Toimintakohtaisten prosessien kuvaaminen selkeyttää työntekijöiden työn- ja vastuunjakoa ja lisäksi se myötävaikuttaa toiminnan poikkeamien vähenemiseen. Prosessien toimivuudella on vaikutusta taloudellisten ja toiminnallisten tavoitteiden toteutumiseen organisaatiossa. (Koiruranta-Vaara 2011, 13–14.) IMS-toimintajärjestelmässä prosesseihin voidaan liittää kaikki niihin kuuluvat asiat, muun muassa käsikirjat, dokumentit ja mittarit.

6.5 Tiedonhallinta Kehitysvamma-alan tuki- ja osaamiskeskuksessa

Tiedon määrän lisääntyminen ja työn itsenäisempi suorittaminen ovat näkyneet myös KTO:ssa. Organisaation toiminnan kasvaessa maakuntiin on noussut tarve määritellä ja selkiyttää organisaation toimintaprosesseja. Lisäksi tiedonhallintaa ja käsittelyä on pitänyt kehittää uusia tarpeita vastaavaksi. Tämän vuoksi organisaatiossa aloitettiin vuonna 2014 pää- ja tukiprosessien kuvaaminen IMS-toimintajärjestelmään. Prosessien kuvaamisen lisäksi IMS-toimintajärjestelmä on otettu kuluneen kolmen vuoden aikana laajemmin työtä tukeväksi keinoksi organisaatiossa. Toimintajärjestelmään on

viety kaikkien saataviksi KTO:n strategia ja visio, lakien edellyttämät organisaation toimintaa koskevat suunnitelmat, työtä tukevat työ- ja toimintaohjeet sekä käytössä olevat lomakkeet. Lisäksi IMS-toimintajärjestelmästä on saatavilla CAF (Common Assessment Framework) -laatukäsikirja, joka on Hyppäsen (2013, 97) mukaan EU-jäsenmaiden yhteistyönä kehitetty julkisen sektorin laadunhallintajärjestelmä.

Kehittämiprojektia aloitettaessa KTO:ssa ei ollut sähköisesti saatavilla kaikkia esimiestyötä koskevia työ- ja toimintaohjeita. IMS-toimintajärjestelmään oli luotu esimiehille kolme kansiota: asiakastietojärjestelmä Mediatri, esimiesten henkilöstöasiat ja työturvallisuuskoulutusmateriaali. Nämä kansiot sisälsivät asiakastietojärjestelmää koskevat ohjeet kattavasti ja kuusi muuta esimiestyötä koskevaa työ- ja toimintaohjetta. Kuitenkin osa kuudesta muusta ohjeesta sisälsi jo vanhentunutta tietoa.

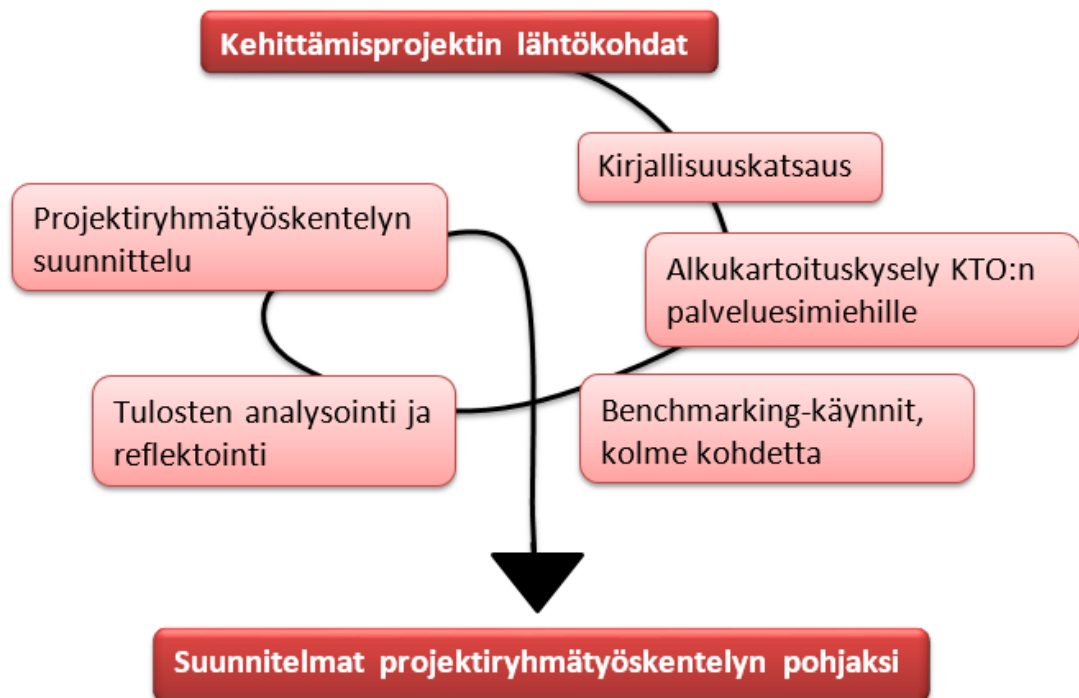
Useamman vuoden ajan työ- ja toimintaohjeiden jakaminen esimiehille on ollut haasteena KTO:ssa. Tiedon välitykseen on käytetty eri viestintäkeinoja, ohjeita on jaettu suullisesti, paperiversioina ja sähköpostitse. Näiden lisäksi osa ohjeista on tallennettu organisaation verkkotallennuskansioihin. Suulliset, paperiset ja sähköpostitse saapuneet ohjeet ovat tavoittaneet vain sillä hetkellä työskentelevät työntekijät. Organisaation kehityksen myötä työ- ja toimintaohjeiden saaminen ja niiden päivittäminen ovat pääosin jääneet jokaisen esimiehen omalle vastuulle. Tiedossa oli, että jaetut työ- ja toimintaohjeet eivät kaikilta osilta tukeneet esimiesten työtä käytännössä.

Virheelliset, puuttuvat tai hukassa olevat ohjeet vaikuttavat olennaisesti työn laatuun ja tehokkuuteen. On erityisen tärkeää, että työtä ohjaavat työ- ja toimintaohjeet ovat yhdenmukaiset, ajan tasalla ja helposti saatavilla riippumatta työpisteen sijainnista. Nämä ovat kasvavassa organisaatiossa edellytys yhteneväisiin käytäntöihin esimiesten keskuudessa ja työntekijöiden tasapuoliseen kohteluun.

7 KEHITTÄMISPROJEKTIN SYKLI I – TIEDONKERUU

7.1 Tiedonkeruun eteneminen

Projektin idea lähti liikkeelle tarpeesta ja motivaatiosta kehittämisprojektin vetäjien oman työalueen, esimiestyön, kehittämiseen KTO:ssa. Kehittämisprojektintehtävät ja niiden mukaiset aihealueet täsmentyivät keskusteluissa kehittämisprojektin ohjausryhmän kanssa syksyllä 2016.



Kuvio 6. Tiedonkeruun sykli.

Varsinainen kehittämisprojekti alkoi nykytilankartoituksella, mihin sisältyi kirjallisuuskatsaus, KTO:n palveluesimiehille suunnattu alkukartoituskysely (Liite 1. Alkukartoitus) ja benchmarking-käyntejä. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on selvittää, mitä aiheesta jo tiedetään entuudestaan (Hirsjärvi ym. 2015, 121). Kirjallisuuskatsaus loi pohjan sille, mistä näkökulmasta johtamista on tarkasteltu tässä kehittämisprojektissa. Lisäksi sen kautta haettiin teoretietoa kehittämisprojektin muihin aihealueisiin.

Maaliskuussa 2017 tehdyn alkukartoituksen tavoitteena oli selvittää, miten kehittämisprojektin aiheeseen liittyvät kehittämiskohteet toimivat KTO:n palveluesimiesten mielestä. Samalla kartoitettiin mitä toiveita ja ideoita heillä oli aihealueisiin liittyen. Tiedonkeruun syklin aikana toteutettiin benchmarking-käynnit kolmeen eri kohteeseen, joissa tavoitteena oli kerätä hyviä esimiestyön käytäntöjä ja vertailla niitä KTO:n nykytilaan. Edellä kuvatuilla menetelmillä pyrittiin löytämään syitä nykytilan haasteisiin ja saamaan lisää ideoita aihealueiden kehittämiseen.

7.2 Alkukartoitus

Tämän kehittämisprojektin alkukartoitus oli kvalitatiivinen eli laadullinen, sillä tietoa koottiin kohdejoukon todellisista kokemuksista ja sitä pyrittiin saamaan kyselyn aihealueista monipuolisesti (Hirsjärvi ym. 2015, 135–137). Alkukartoitus toteutettiin kyselyinä, koska Hirsjärven ym. (2015, 195) mukaan kysely on tiedonkeruumenetelmänä tehokas, eikä se sido tutkijan ja tutkittavan yhteistä aikaa kuten esimerkiksi haastattelu.

Alkukartoituksen tavoitteena oli saada vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitä KTO:ssa tulee kehittää, jotta yhteisöllisen johtamisen periaatteen mukainen toiminta jalkautuu johtamistyyliksi?
2. Miten esimiesten vertaismentorointia pitäisi toteuttaa KTO:ssa?
3. Miten esimiesten perehdytys pitäisi toteuttaa KTO:ssa?
4. Miten palveluesimiesten työtä ohjaavat työ- ja toimintaohjeet saataisiin hallittavaksi ja helposti käytettävissä olevaksi kokonaisuudeksi KTO:ssa?

Alkukartoitus toteutettiin Webropol-kyselyinä, koska ohjelmisto oli jo käytössä kohdeorganisaatiossa. Kohderyhmäksi valittiin KTO:n 16 palveluesimiestä, joiden työtä kehittämisprojektin aihealueet koskivat. Suppeasta kohdejoukosta johtuen vastaajien pohjatietojen kysyminen jätettiin pois. Kyselyn ulkopuolelle jäivät tämän kehittämisprojektin vetäjät eettisyyden ja luotettavuuden parantamiseksi. Alkukartoitus haluttiin toteuttaa sähköisenä kyselyinä, koska se mahdollistaa vastaajan anonymiteetin säilymisen ja täten sen voidaan ajatella lisäävän vastausten luotettavuutta. Lisäksi kyselyyn vastaaja pystyi päättämään itse, millaista tietoa hän antoi tutkimukseen. Kuula (2011, 64) toteaa näiden asioiden olevan tärkeitä eettisyyden huomioimisessa.

Sähköisen kyselylomakkeen käyttöä alkukartoituksen toteuttamismenetelmänä puolsi sen vaivattomuus ja nopeus. Sähköisen aineiston käsittely on myös sujuvaa analysoin-

tivaiheessa. Kysely sisälsi sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Strukturoiduille eli suljetuille kysymyksille oli määritelty valmiit vastausvaihtoehdot. Avoimet kysymykset aseteltiin siten, että niihin pyrittiin saamaan asiaa havainnollistavia vastauksia.

7.3 Alkukartoituksen tulokset

Alkukartoitukseen vastasi 15/16 palveluesimiestä. Vastausten määrän voidaan katsoa vahvistavan kehittämisprojektin vetäjien käsitystä siitä, että palveluesimiehet kokevat kehittämisprojektin aihealueet tärkeiksi. Aineiston analysoinnissa oli laadullinen näkökulma, eikä saatuja tuloksia pyritty muuttamaan kokonaisuudessaan numeeriseen muotoon. Alkukartoituksen vastausten analysoinnissa ja ryhmittelyssä hyödynnettiin Webropol-ohjelman työkaluja. Tämän lisäksi etenkin avoimien kysymysten vastauksia analysoitaessa käytettiin tiedon teemoittelua, tyypittelyä ja sisällönerittelyä, mitä tarvitaan Hirsjärven ym. (2015, 221–222) mukaan aineiston järjestämiseen, ennen kuin kerätystä aineistosta voidaan tehdä päätelmiä.

Kanasen (2015, 88, 117) mukaan tyypittelyä ja luokittelua voidaan tehdä joko teorialähtöisesti tai aineistolähtöisesti, aineiston luokittelemista asiasisältöihin kuvataan sanalla segmentointi. Segmentoinnin ja sisällön tiivistämisen avulla aineistosta saatiin esiin kehitettäviä ilmiöitä kuvaavia rakenteita. Tämän prosessin kautta kehitettävä kokonaisuus alkoi hahmottua ja projektin vetäjien ymmärrys kehittämisprojektin aihealueista kasvoi. Alkukartoituksesta saatuja tuloksia käytettiin tuotosten kehittämisen pohjana ja projektiryhmätyöskentelyn lähtökohtana.

Yhteisöllisen johtamisen periaate

Kahdeksan alkukartoitukseen vastanneista palveluesimiehistä koki, että yhteisöllisen johtamisen periaatetta on tuotu organisaatiossa esiin hyvin tai melko hyvin. Kukaan ei kokenut, ettei asiaa olisi käsitelty lainkaan. Kysyttäessä, miten yhteisöllinen johtaminen näkyy organisaation johdon toiminnassa, viisi vastaajista koki sen näkyvän melko hyvin, yhdeksän vastaajista melko huonosti tai ei lainkaan. Vastausten perusteella voidaan todeta, että organisaation johdon toiminnassa on vielä kehitettävää yhteisöllisen johtamisen osa-alueella. Kuitenkin yksikötason johtamisessa periaatteen näkyminen on vastausten mukaan omaksuttu osaksi toimintakulttuuria.

Yli puolet vastaajista kuvaili yhteisöllisen johtamisen periaatteen näkyvän työssään melko hyvin tai hyvin. Kysyttäessä millaista tietoa yhteisöllisestä johtamisesta haluttaisiin lisää, muutama vastaajista kertoi olevansa tällä hetkellä yhteisöjohtamisen koulutuksessa ja saavansa riittävästi tietoa aiheesta. Kuitenkin 11 vastaajista kaipasi koulutusta, lisää tietoa ja organisaation määritelmää yhteisöllisen johtamisen sisällöstä.

Tämän johtamisen periaatteen koettiin antavan monipuolisia mahdollisuuksia esimiestyön toteuttamiselle. Esiin nousi muun muassa työtehtävien jakautuminen ja yksilötyön aiempaa suurempi vastuunotto tehtävistä sekä dialogin lisääntyminen työyhteisössä. Yhteisöllisen johtamisen periaatteen käyttöönotossa nähtiin suurimpana haasteena yhteisen ajan löytyminen dialogille. Riskinä koettiin olevan myös uuden toimintatavan aiheuttama mahdollinen muutosvastaisuus sekä kuormittumisen tuntemukset työtehtävien lisääntymisen myötä.

Vertaismentorointi

Kyselyyn vastanneista palveluesimiehistä lähes kolme neljäsosaa koki saavansa kollegoilta tukea työhönsä melko hyvin tai hyvin. Seuraavaksi eniten tukea saatiin omalta esimieheltä. Kaikkiaan kyselyssä kuitenkin nousi esille kokemus siitä, että tukea saadaan ainakin jonkun verran ja kukaan ei kokenut, ettei saisi lainkaan tukea työhönsä. Kysyttäessä, millaista tukea palveluesimiehet kokevat tällä hetkellä kaipaavansa, oli vastauksissa hajontaa. Vastauksissa nousi esiin ajan riittämättömyys sekä uusien asioiden, ohjeiden ja käytäntöjen liian nopeaksi koettu ja valmisteleminen eteenpäin vieminen. Lisäksi esiin tuotiin sparrauksen tarve sekä toive saada enemmän tukea kollegoilta, esimieheltä tai työparilta.

Kysyttäessä millä tavoin vertaismentorointia voitaisiin organisaatiossa järjestää, nousi selkeimmin esille toive säännöllisistä konkreettisista tapaamisista, näitä toivoi yhdeksän vastanneista. Muutamassa vastauksessa tuotiin esille, että mahdollisuus tavata kollegoita on hyvä tällä hetkellä, koska työskennellään samassa rakennuksessa. Tästä voidaan päätellä, että kokemukseen tämän hetkisestä vertaistuesta vaikuttaa paljon se, missä palveluesimies työskentelee. Tapaamisten lisäksi myös Lync-palaverit koettiin hyviksi yhteydenpitokeinoiksi. Tapaamisille toivottiin rauhallista paikkaa ja ennalta sovittua aikaa. Säännöllisyys, riittävä aika ja ratkaisukeskeisyys nousivat vastauksissa esille useimmin. Tapaamisilta toivottiin myös suunnitelmallisuutta sekä avointa, luottamuksellista keskustelua.

Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että vertaismentorointi toteutuisi parhaiten 3–5 hengen ryhmissä, kukaan ei toivonut vertaismentorointitapaamisia niin, että siihen osallistuisivat kaikki palveluesimiehet kerralla. Vertaismentorointitapaamisissa haluttaisiin käsitellä ajankohtaisia, vuosikellon mukaisia esimiestyön aiheita sekä saada näkökulmaa haastaviin esimiestyön tilanteisiin ja jakaa hyviä käytäntöjä.

Alkukartoituksen sekä kirjallisuuden perusteella projektiryhmälle vietiin ajatus ryhmämuotoisen vertaismentoroinnin toimintamallin kehittämisestä. Lisäksi mentorointi osana esimiesten perehdytysprosessia halutaan säilyttää ja luoda käytänteet siihen.

Esimiesten perehdytys

Alkukartoitukseen vastanneista palveluesimiehistä 12 koki, ettei ole saanut riittävästi perehdytystä siirtyessään tekemään esimiestyötä KTO:ssa ja kaksi vastaajista oli sitä mieltä, että perehdytystä ei ollut lainkaan. Kysyttäessä mitä hyviä asioita perehdytyksessä oli ollut, oli vastauksissa paljon hajontaa. Selkeästi ei noussut esiin mitään tiettyä teemaa, mikä olisi ollut hyvin, vaan vastaukset olivat lähinnä yksilöllisiksi kokemuksi luokiteltavia.

Alkukartoituksesta selvisi, että perehdytykseen kaivattiin lisää aikaa perehdyttäjän kanssa, esimiehen työnkuvan avaamista konkreettisemmin sekä selkeämpiä ohjeita esimiestyön tekemiseen. Kannatusta sai myös perehdytyksen jakaminen eri asiantuntijoille, jolloin siihen osallistuisi omalla osaamisalueellaan tärkeäksi koetun kollegaperehdyttäjän lisäksi muun muassa uuden esimiehen oma esimies, talousjohtaja, ohjelmistojen pääkäyttäjät ja henkilöstöpäällikkö. Esimiesten perehdytyksen kehittämiskohteiksi vastauksista nousivat suunnitelmallisuus ja ennakointi, perehdytysmallin noudattaminen, perehdyttäjän nimeäminen sekä ajan antaminen perehdytykselle.

Esimiestyön ohjeet

Seitsemän palveluesimiehistä oli sitä mieltä, että esimiestyön ohjeet ovat osittain helposti löydettävissä. Kuitenkin kuusi vastaajista koki, etteivät ohjeet ole helposti löydettävissä ja kaksi vastaajista ei vastannut lainkaan. Melko samanlainen hajonta oli vastauksissa kysyttäessä ohjeiden selkeydestä ja kattavuudesta. Kukaan ei kokenut ohjei-

ta tyystin kattaviksi ja selkeiksi. Vastauksista kävi ilmi, että vain kaksi palveluesimiehistä koki saavansa riittävästi ja ajantasaisesti tietoa esimiestyön ohjeista.

Alkukartoituksen perusteella voidaan todeta, että IMS-toimintajärjestelmän koettiin olevan hyvä paikka ohjeiden säilytykseen, vaikkakin sen kuvailtiin olevan sekava käyttää. Erityisesti hakusanoja kaivattiin ohjelmaan lisää. Itse ohjeisiin palveluesimiehet halusivat enemmän selkeyttä ja sitä, että ne olisivat saatavilla yhdestä paikasta. Ennen ohjeen laatimista toivottiin enemmän keskustelua ja yhteisöllisyyttä, sekä vähemmän puolivalmiiden ohjeistuksien jakoa. Muutokset toivottiin kirjattavan aina ohjeisiin, jotta ohjeet pysyvät ajantasaisina.

Sähköpostin nähtiin jatkossakin olevan hyvä informaatiokanava silloin, kun tiedotetaan toimintajärjestelmästä löytyvästä uudesta tai muutetusta ohjeesta. Vastauksissa tuotiin myös esiin kokonaan puuttuvia tai täydennettäviä ohjeita esimiestyöhön liittyen. Lisäksi kaivattiin vastuunjakotaulukkoja siitä, miten asioiden hoitaminen organisaatiossa jakautuu.

7.4 Benchmarking

Benchmarking eli vertailukehittäminen valittiin yhdeksi tiedonkeruun menetelmäksi, koska se soveltuu tuotteiden, palveluiden ja prosessien suorituskyvyn arviointiin. Kehitettävän organisaation toimintaa verrataan benchmarking-yrityksen toimintaan, jolloin voidaan oppia uusia toimintatapoja asioiden tekemiselle ja käyttää opittua tietoa hyödyksi omassa organisaatiossa. (Tuominen & Niva 2005, 5.)

Tässä kehittämissuorituksessa käytettiin Stapenhurstin (2009, 26–31) esittelemää One-to-One benchmarking-menetelmää. Siinä toinen organisaatio haluaa oppia toisen organisaation tapoja tehdä jotakin asiaa ja oppiminen tapahtuu käymällä tutustumassa valitun organisaation toimintaan. Menetelmän mukainen benchmarking-prosessi etenee seuraavien vaiheiden mukaisesti (Stapenhurst 2009, 26-31; Tuominen 2016, 8-9):

1. Benchmarking-kohteen eli kehitettävän asian määrittely.
2. Benchmarking-yrityksen eli organisaation, josta haetaan uusia toimintamalleja kehitettävään asiaan, tunnistaminen.
3. Oman organisaation toimintatavan määrittely kehitettävässä asiassa.
4. Tiedon hankkiminen, miten benchmarking-yrityksessä asia tehdään.

5. Tavoitteen asettaminen, mihin ollaan pyrkimässä kehitettävän asian kanssa omassa organisaatiossa.
6. Tiedon soveltaminen oman organisaation toiminnassa.
7. Uuden toimintatavan vakiinnuttaminen käytäntöön ja jatkokehittäminen.

Benchmarking-käynnit toteutettiin kolmeen eri organisaatioon maaliskuun 2017 aikana. Tarkoituksena oli tutustua erilaisiin toimintaratkaisuihin, joita organisaatiot ovat tehneet liittyen kehittämisprojektin aihealueisiin. Benchmarking-organisaatiot valikoitiin käyntikohteiksi kokonsa, sijaintinsa ja KTO:n kanssa samanlaisten toiminnallisten haasteiden, esimerkiksi yksiköiden hajanaisuuden perusteella. Kaikissa organisaatiossa oli kehitetty jotakin tämän kehittämisprojektin aihealuetta sivuavaa toimintaa. Lisäksi kahdessa organisaatiossa toimiala on sama KTO:n kanssa.

Jotta benchmarking-vierailu onnistuu parhaalla mahdollisella tavalla, on molempien osapuolten hyvä valmistautua tapaamiseen (Tuominen 2016, 70). Benchmarkingin eettisiin periaatteisiin kuuluu tiedonvaihdon vastavuoroisuus, jolloin itse valmistautuu luovuttamaan vastaavanlaatuista tietoa, kuin mitä odottaa saavansa (Tuominen & Niva 2005, 106-107). Ennen käyntejä kehittämisprojektin vetäjät perehtyivät aihealueiden tämän hetkiseen tilanteeseen omassa organisaatiossa alkukartoituksen ja omien kokemusten pohjalta. Systemaattisen aineiston keruun varmentamiseksi benchmarking-kysymykset toimitettiin tässä kehittämisprojektissa käyntikohteisiin etukäteen (Liite 2. Benchmarking-kysymykset). Myös Tuominen ja Niva (2005, 106-107) suosittelevat kysymysten etukäteen toimittamista, jotta käyntikohteessa osataan kutsua oikeat asiantuntijat paikalle kertomaan kehitettävästä asiasta.

Jokaisen benchmarking-käynnin purkuun varattiin erillinen aika, jolloin muistiinpanojen pohjalta koostettiin kustakin käynnistä yhteenveto. Kaikkien käyntien jälkeen yhteenvetoja tarkasteltiin uudelleen ja kerättiin oleelliset asiat toimivien käytänteiden kuvioksi.

Vertaismentorointi	Perehdytys	Esimiestyön ohjeet	Muut
<ul style="list-style-type: none"> • Toimivat ja säännölliset palaverit ja tapaamiset • Esimiesten chat-ryhmä • Toimialuekohdaiset esimiesten ryhmäkoot pienempiä • Työparityöskentely 	<ul style="list-style-type: none"> • Perehtymislomake • Tarpeeksi pitkä perehdytysjakso • Nimetty mentori • Perehdytyksen organisointi palvelujohtajan vastuulla • Yksilöllinen perehdytys 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteinen lomakepohja • Saatavilla sähköisenä yhdessä paikassa • Nimetty päivittäjä/vastuhenkilö • Laadittu esimiestyön käsikirja 	<ul style="list-style-type: none"> • Hyvän johtamisen periaatteet määriteltä • Esimiehen vuosikello ohjaa toimintaa • Järjestetään yhteisiä esimiesten koulutus- ja kehittämisäiviä • Pidetään kvartaalokokoukset talouden seurannan tueksi

Kuvio 7. Toimivat käytänteet.

Benchmarking-käynneiltä kerätyt toimivat käytänteet teemoiteltiin kehittämisprojektin aihealueiden mukaisesti hyödynnettäväksi jatkotyöskentelyssä. Käynneiltä nousi myös muita hyviä käytänteitä, mitkä eivät suoranaisesti liittyneet kehittämisprojektin aihealueisiin. Nämä esiteltiin organisaation johtoryhmälle kehittämisehdotuksina. Minkään benchmarking-kohteen johtamiskulttuuri ei pohjautunut yhteisölliseen johtamiseen. Tämän vuoksi se ei esiinny omana osionaan kuviossa.

7.5 Tiedonkeruun yhteenveto

Tiedonkeruusyklin aikana todettiin, että tämän kehittämisprojektin puitteissa ei ole mahdollista lähteä määrittelemään yhteisöllisen johtamisen periaatteita KTO:n esimiestyön pohjaksi. Yhteisöllisen johtamisen ajattelun mukaisesti koko yhteisö, tässä tapauksessa kaikki palveluesimiehet, tulee ottaa määrittelyyn mukaan. Tästä johtuen johtamisen periaatteita ei otettu projektiryhmätyöskentelyn aiheeksi vaan aihealuetta vietiin eteenpäin organisaation muissa kehittämisfoorumeissa.

Alkukartoituksen perusteella voitiin todeta, että palveluesimiehet kaipaavat vertaistukea ja sitä toivottiin järjestettävän vapaamuotoisina pienryhmätapaamisina. Lisäksi toivottiin mentorointia hyödynnettävän esimiesten perehdytyksessä. Benchmarking-kohteissa ei varsinaista vertaismentorointia ollut käytössä, mutta esimiesten vertaistuki nousi esille tärkeänä työn jaksamista tukevana tekijänä. Mahdollisuuksia kollegiaaliseen keskusteluun oli järjestetty muilla tavoin jokaisessa käyntikohteessa. Saatujen tulosten perusteella päätettiin lähteä työstämään projektiryhmässä toimintamallia esimiesten ryhmävertaismentorintiin.

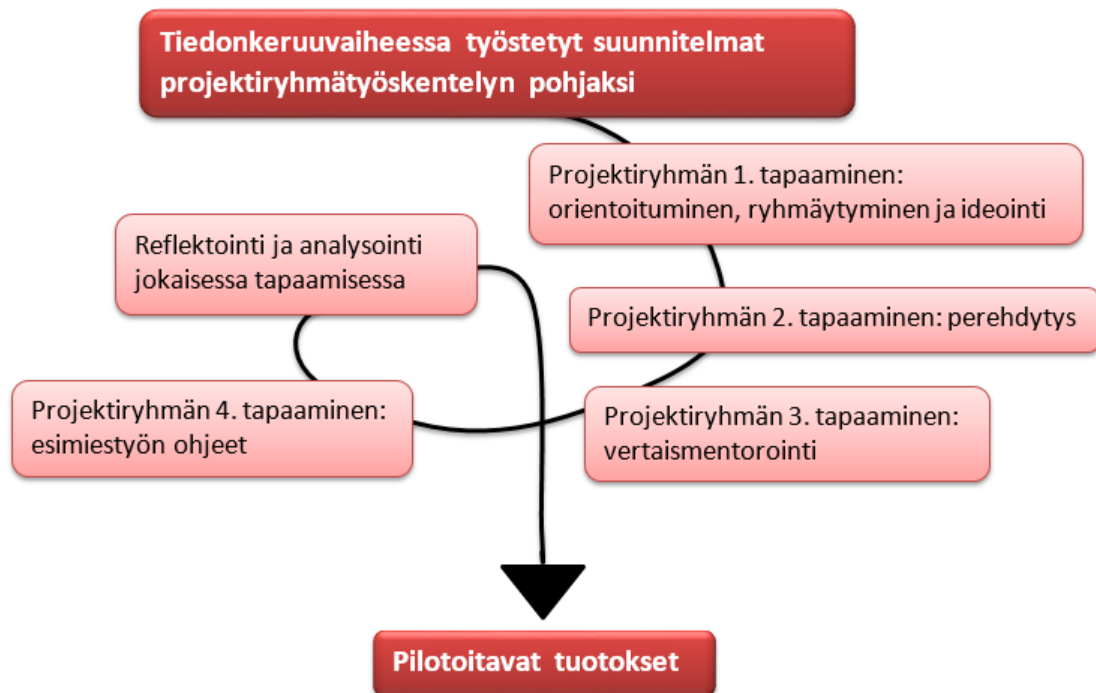
Kirjallisuuden perusteella voitiin todeta, että perehdytysprosessi on erittäin tärkeä osa uuden työn aloittamista. Benchmarking-käynneiltä nousi lisäksi esille riittävän perehdytyksen merkitys työn sujuvuudelle ja organisaatioon sitoutumiselle. Riittävän yksityiskohtaisen lomakkeiston käyttäminen perehdytysprosessin tukena varmentaa perehdytyksen onnistumisen. Sekä alkukartoituksessa että benchmarking-käynneillä korostui ennakointi, suunnitelmallisuus ja riittävän pitkä aika perehtymiseen. Tämän perusteella projektiryhmätyöskentelyssä lähdettiin suunnittelemaan perehdytysprosessia KTO:n palveluesimiehille, missä huomioidaan mentorin rooli sekä perehdytysvastuun jakautuminen eri asiantuntijoille.

Benchmarking-käynneiltä ilmeni hyväksi käytännöksi se, että ohjeet ovat saatavilla sähköisenä yhdestä paikasta ja että niiden ajantasaisena pitämiselle on luotu toimiva järjestelmä. Hyväksi koettiin myös dokumenttien yhtenäinen ulkoasu. Edellä mainittuja asioita tukevat myös alkukartoituksen tulokset, joissa toivottiin ohjeiden olevan helposti käytettävissä työn tukena. Sisällöltään ohjeista haluttiin selkeämpiä ja kattavampia, koska vastaajat eivät kokeneet saavansa riittäviä ja ajantasaisia ohjeita työnsä tueksi. Näiden perusteella projektiryhmätyöskentelyssä päätettiin lähteä suunnittelemaan kansiorakennetta esimiestyön ohjeille sekä kartoittamaan mahdollisia tarvittavia ohjeita.

8 KEHITTÄMISPROJEKTIN SYKLI II – PROJEKTIRYHMÄTYÖSKENTELY

8.1 Projektiryhmätyöskentelyn eteneminen

Projektiryhmätyöskentelyn aikana oli tarkoitus työstää kunkin aihealueen tuotokset pilotoitintia varten käyttäen hyväksi ensimmäisen syklin tuloksia. Projektiryhmätyöskentely käynnistyi jo helmikuussa 2017 orientoivalla tapaamisella. Varsinainen projektiryhmätyöskentely toteutettiin aihealueittain huhti- kesäkuun 2017 aikana. Jokainen aihealue oli projektiryhmätapaamisen teemana kertaalleen.



Kuvio 8. Projektiryhmätyöskentelyn sykli.

Projektiryhmätyöskentely tapahtui ryhmätyöskentelyyn hyvin soveltuvassa kokoustilassa, mihin oli varattu tarvittavat työskentelymateriaalit ja -välineet. Projektiryhmätyöskentely suunniteltiin etukäteen ja jokainen kerta käynnistyi tapaamisen aihealueen ja tavoitteen läpi käymisellä. Ryhmätyöskentelyn avulla voidaan Kuuselan (2015, 111) mukaan saavuttaa tehokkaasti haluttu päämäärä. Niemistö (2007, 37) toteaa, että mielekkään ryhmätyöskentelyn lähtökohtana pidetään tietoisuutta tavoitteesta. Asiantunti-

joista rakennetuissa ryhmissä on tarkoitus hyödyntää jokaisen yksilön osaamista yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (Kupias ym. 2014, 54). Projektiryhmätyöskentelyssä käytetyt menetelmät tukivat tapaamisten dialogisuutta ja tavoitteellisuutta, minkä myös Hannula (2012, 102) toteaa oleelliseksi asiaksi. Jokaisen tapaamiskerran jälkeen havainnot ja arviointityöskentelystä dokumentoitiin muistiinpanojen ja tuotosten muodossa.

8.2 Projektiryhmätyöskentely

Projektiryhmä muodostui viidestä KTO:n esimiestehtävissä toimivasta henkilöstä. Lisäksi kehittämisprojektin vetäjät toimivat tapaamiskerran aihealueesta riippuen, joko projektipäällikön tai ryhmänjäsenen roolissa. Eettisyyden periaatteiden mukaisesti myös projektiryhmätyöskentely pohjautui henkilöiden vapaaehtoisuuteen. Projektiryhmä koottiin alkuvuodesta 2017 ja työskentely jatkui läpi koko kehittämisprojektin toimien suunnittelu-, pilotointi- ja arviointivaiheissa.

Projektiryhmätyöskentelyn tavoitteena oli saada valmistettua tuotoksia kehittämisprojektin seuraavassa syklissä tapahtuvaa pilotointia varten. Projektiryhmätyöskentelyn onnistumisen varmentamiseksi tapaamisajankohdat varattiin projektiryhmänjäsenten työkalentereihin etukäteen. Tämän lisäksi ennen jokaista tapaamista lähetettiin muistutussähköposti, mikä sisälsi materiaalia tukemaan orientoitumista tapaamiskerran aihealueeseen. Oheisessa kuviossa koottuna projektiryhmän tapaamiset tavoitteineen ja tuotoksineen.

AJANKOHTA JA AIHE	TARKOITUS	TAVOITE	TUOTOS
7.2.2017 Projektiryhmätyöskentelyn käynnistys	Kehittämisprojektin esittely, ideointi ja keskustelu aihealueiden tiimoilta. Käynnistää organisaation ohjeiden koaminen.	Ryhmäytyminen ja osallistujien sitouttaminen projektityöskentelyyn. Kerätä ideoita alkukartoituskyselyyn.	Ideat alkukartoitukseen koottuna ja ryhmiteltyinä tarralapuille. Olemassa olevien esimiestyöohjeiden kerääminen käynnistettiin.
20.4.2017 Perehdytys	Alkukartoitus- ja benchmark-	Hahmotella perehdytyksen osal-	Perehdytysprosessin hahmotelma.

	king- tulosten läpikäyminen ja analysointi perehdytyksen osalta.	liset, teemat ja aikataulu.	
17.5.2017 Vertaismentorointi	Alkukartoitus- ja benchmarking- tulosten läpikäyminen ja analysointi vertaismentoroinnin osalta.	Ideoida toimintamalli vertaismentorointiin Listata vertaistuen keinoja, joita vois hyödyntää KTO:ssa.	Vertaismentorointitapaamisen runko keuhuja varten. Lista vertaistuen keinoista johtoryhmälle esiteltäväksi.
8.6.2017 Esimiestyön ohjeet	Alkukartoitus- ja benchmarking-tulosten läpikäyminen ja analysointi esimiestyön ohjeiden osalta.	Nykytilan kartointus ja tarvittavien ohjeiden listaus, joiden pohjalta kansioden teemoittelu.	Alustava kansiorakenne IMS:n esimiestyön työ- ja toimintaohjeille. Lista tarvittavista ohjeista.

Kuvio 9. Projektiryhmän tapaamiset.

Projektiryhmätyöskentely rakentui tiimipohjaista ajattelua edustavalle Nominal Group Technicgue ryhmätyötekniikalle, mikä soveltuu Montosen ja Powers-Erkkilän (2003, 96) mukaan käytettäväksi pienryhmässä silloin, kun halutaan tiedon kokoamista, ongelmanratkaisua tai uuden aiheen ideointia. Tekniikassa asiantuntijoista koottu ryhmä tuottaa yhteisen näkemyksen keskusteltavasta tai ratkaistavasta asiasta. Prosessimaisessa työskentelyssä aihetta rajataan ja näkemyksiä tarkennetaan huomioiden ryhmänjäsenten välinen tasavertainen keskustelu.

8.3 Projektiryhmätyöskentelyn yhteenveto

Projektiryhmätyöskentelyn aikana todettiin, että uuden esimiehen perehdytysvastuu jakautuu usealle henkilölle. Perehtymisaika on hyvä myös jakaa koko ensimmäisen työskentelyvuoden ajalle ja perehdytysalueet käsitellään esimiesvuosikellon mukaisesti. Näistä johtuen todettiin, että pelkkä esimiestyön tekemisen ohjeistus ei riitä perehdytyksen tueksi vaan perehdytyksestä tulee tehdä prosessikuvaus ohjeineen IMS-toimintajärjestelmään.

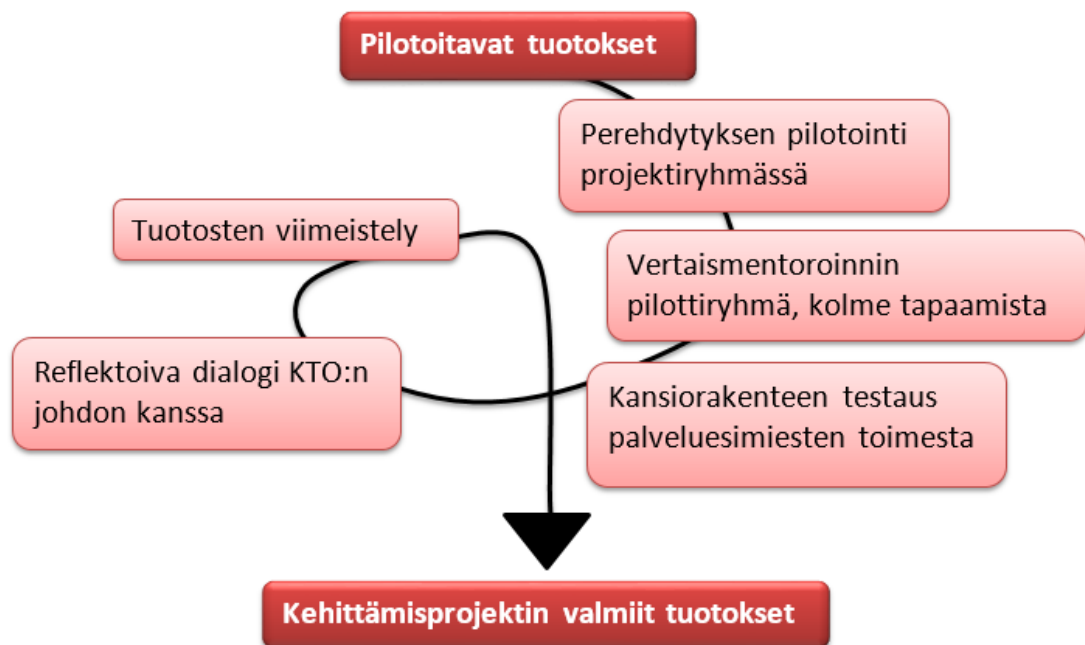
Vertaismentoroinnin osalta projektiryhmätyöskentelyssä keskityttiin ryhmämuotoisen vertaismentoroinnin toimintamallin ideointiin. Vertaismentoroinnin ryhmäkoko tarkennettiin viidestä seitsemään henkilöön. Toimintamalli rakennettiin yhteisöjohtamisen palaverikäytäntöjen pohjalta. Projektiryhmässä todettiin myös, että vertaismentorointiryhmien toimimisen edellytyksenä on organisaation johdon tuki, mikä mahdollistaa tapaamisten toteutumisen sekä tarvittavien resurssien käytön. Lisäksi koottiin lista esimiestyön vertaistuen keinoista KTO:n johtoryhmälle esiteltäväksi.

Projektiryhmätyöskentelyn aikana luotiin alustava kansiorakenne esimiestyön työ- ja toimintaohjeita varten. Todettiin, että esimiestyön ohjeet muuttuvat ja päivittyvät, joten niitä täytyy pystyä käsittelemään ja hallinnoimaan sujuvasti. Ohjeiden selkeyttämisen vuoksi päädyttiin siihen, että kaikissa ohjeissa olisi hyödyllistä käyttää yhteneväistä lomakepohja. Lisäksi ohjeiden tulee olla kaikkien esimiestyötä tekevien henkilöiden saatavilla sähköisessä muodossa. Tästä johtuen päätettiin hyödyntää KTO:ssa käytössä olevaa IMS-toimintajärjestelmää, mikä mahdollistaa myös dokumenttien versioinnin. Projektiryhmä työskentelyn aikana tehtiin myös lista tarvittavista esimiestyön työ- ja toimintaohjeista.

9 KEHITTÄMISPROJEKTIN SYKLI III – PILOTOINTI

9.1 Pilotoinnin eteneminen

Pilotoinnin aikana kokeiltiin toisen syklin pohjalta työstettyjä tuotoksia. Pilotointi tapahtui elo- marraskuun 2017 aikana. Perehdytysprosessin pilotoinnissa hyödynnettiin projektiryhmätyöskentelyä. Vertaismentoroinnissa käynnistettiin pilottiryhmä, mikä kokoontui kolme kertaa syksyn aikana. Esimiestyön ohjeiden osalta pilotointia hyödynnettiin testaamalla kansiorakenteen toimivuutta kaikkien palveluesimiesten toimesta.



Kuvio 10. Pilotoinnin sykli.

Tämän kehittämissuorituksen pilotointi suunniteltiin jokaisen aihealueen osalta omaksi kokonaisuudekseen hyödyntäen kunkin aihealueen tavoitteita palvelevia keinoja. Pilotoinnin myötä projektiin liittyvä epävarmuus vähenee ja saadaan vastauksia aiemmissa vaiheissa esitettyihin kysymyksiin. Sen avulla saadaan suhteellisen nopeasti ja pienillä resursseilla testattua idean toimivuus. (Hassi ym. 2015, 24-26.) Pilotoinnin avulla kehittämiskohdetta on tarkoitus muokata ja parantaa ennen sen varsinaista käyttöönottoa (Toikko & Rantanen 2009, 101).

9.2 Pilotointi

Esimiestyön perehdytysprosessia ei tämän kehittämisprojektin aikana päästy pilotoimaan käytännössä, koska organisaatiossa ei projektin aikana aloittanut uusia esimiehiä. Pilotoinnissa hyödynnettiin projektiryhmätyöskentelyä, minkä tavoitteena oli kommentoida ja tarkentaa prosessia. Ennen projektiryhmätyöskentelyä perehdytysprosessiin oli tehty prosessin vaihekuvaukset. Nämä vaihekuvaukset käytiin yhteisesti läpi ja yhdenmukaistettiin käytettäviä ilmaisuja ja käsitteitä.

Vertaismentorointia pilotoitiin käynnistämällä vertaismentoroinnin pilottiryhmä. Ryhmä koottiin vapaaehtoisuuteen perustuen ja siihen osallistui kuusi palveluesimiestä sekä vertaismentoroinnin aihealueesta vastaava kehittämisprojektinvetäjä. Pilottiryhmä koontui kolme kertaa. Ensimmäisellä kokoontumiskerralla varattiin aikaa vertaismentoroinnin tavoitteiden ja pelisääntöjen läpikäymiseen. Tapaamisiin oli valmisteltu etukäteen teemoja keskustelun pohjaksi, mutta pääsääntöisesti keskustelun aiheet muodostuivat kuitenkin osallistujien sen hetkisistä tarpeista. Kunkin tapaamisen päätteeksi varattiin aikaa palautteen keräämiselle.

Esimiestyön ohjeille suunniteltu kansiorakenne laadittiin pilotointia varten KTO:n esimiesten käytössä olevalle verkkoasemalle. Tarkoituksena oli testata kansiorakenteen toimivuutta ja loogisuutta kokoamalla käytössä olevat esimiestyön ohjeet yhteen paikkaan. Kansiorakenne oli pilotointivaiheen aikana kaikkien organisaation esimiesten käytettävissä ja kommentoitavissa. Jokainen sai lisätä kansioihin itseltään löytyviä ohjeita. Palautteet kansiorakennetta ja ohjeita koskien kerättiin verkkoasemalla olevaan dokumenttipohjaan. Näiden palautteiden pohjalta työstettiin lopullista kansiorakennetta ja tarvittavia ohjeita projektiryhmän kanssa.

9.3 Pilotoinnin yhteenveto

Pilotoinnin aikana perehdytysprosessi vaihekuvauksineen tarkentui. Lopullinen perehdytysprosessi kuvattiin IMS-toimintajärjestelmään. Perehdytyksen vaatiman aikajakson pituuden ja perehdyttämävastuun jakautumisen vuoksi todettiin, että perehdytysprosessin tueksi on hyvä laatia perehtymislomake. Sen avulla perehtyjä saa kokonaiskuvan perehdytykseen liittyvistä aiheista ja hän pystyy itse helposti tarkistamaan, että on saanut perehdytyksen kaikista aiheista. Lisäksi lomake auttaa perehtyjää hahmotta-

maan ne asiat, joista hänellä jo on tietoa ja ne joihin pitää perehdytyksessä panostaa enemmän.

Vertaismentoroinnin toimintamalliin tehtiin pilotoinnin aikana muutoksia ja tarkennuksia kunkin tapaamiskerran jälkeen. Suurimmat muutokset tehtiin ensimmäisen vertaismentorointitapaamisen jälkeen, missä havaittiin projektiryhmätyöskentelyn aikana tuotetun toimintamallin olevan liian raskasrakenteinen. Organisaatiossa on tarkoitus hyödyntää vertaismentorointia ensisijaisesti vertaistuen keinona ja tiedon jakamiseen, eikä liian ohjaava toimintamalli tue näitä tavoitteita. Alkuperäisessä vertaismentoroinnin mallissa pohjana toimi yhteisöjohtamisen palaverikäytännöt. Lopulliseen toimintamalliin näistä otettiin käyttöön tapaamisten kiertävä vetovastuu ja osallistujien kuulumiskierros.

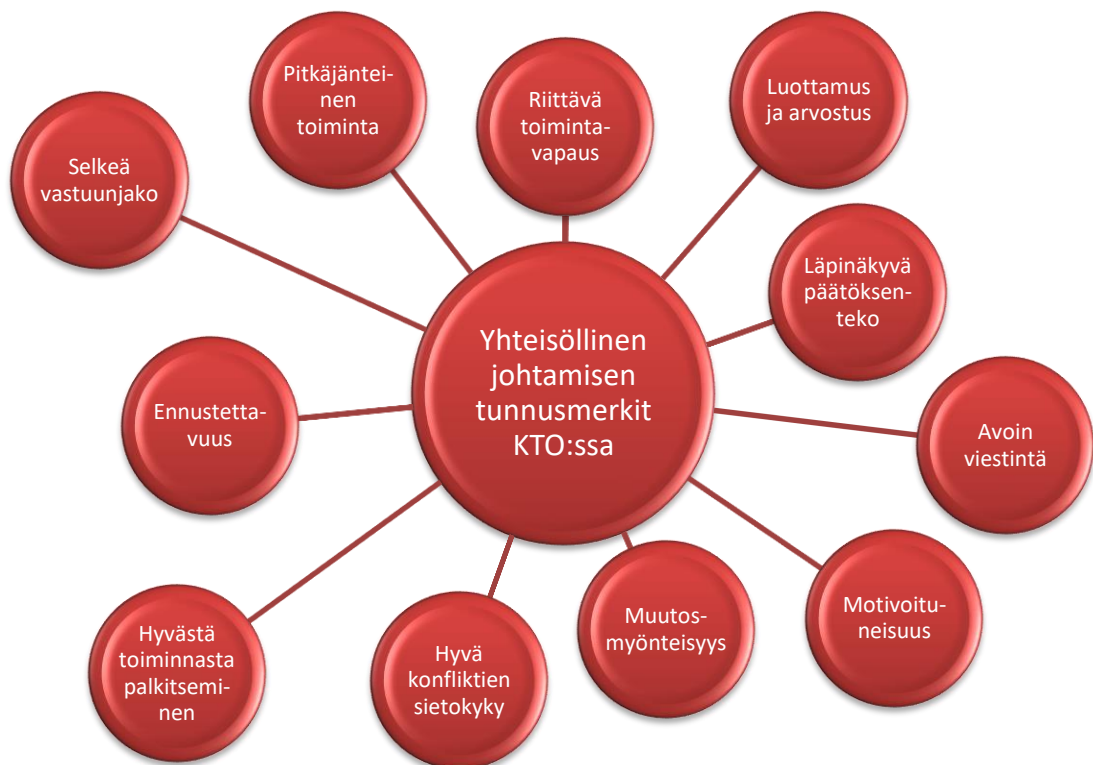
Esimiestyön ohjeille laadittu kansiorakenne luotiin IMS-toimintajärjestelmään pilotoinnin päätteeksi. Kansiorakenne jaettiin yhteentoista eri teemaan, mitkä olivat asiakasasiat, henkilöstöasiat, koulutus, lainsäädäntö, asiakastietojärjestelmä Mediatri, perehdytys, talous, työvuorosunnitteluohjelma Titania, työterveys, työturvallisuus ja yksikkö. Lisäksi koottiin lista tarvittavista esimiestyön ohjeista ja jaettiin ohjeet laaditun kansiorakenteen mukaisiin vastuualueisiin. Jatkotyöstöä varten kutsuttiin koolle vastuualueiden asiantuntijat, joille esiteltiin laadittu kansiorakenne ohjeineen. Asiantuntijoiden näkemyksiä hyödynnettiin palaverissa mietittäessä yhteneväistä lomakepohjaa kaikille esimiestyön työ- ja toimintaohjeille. Olemassa olevien ohjeiden tarkistaminen ja tarvittavien ohjeiden työstäminen jaettiin vastuualueiden asiantuntijoille.

10 KEHITTÄMISPROJEKTIN TUOTOKSET

10.1 Yhteisöllisen johtamisen periaatteiden määrittely esimiestyön pohjaksi

Yhteisöllisen johtamisen periaatteiden määrittelyä KTO:n esimiestyöhön ei voitu tehdä tämän kehittämisprojektin puitteissa, koska periaatteiden määrittely muutaman esimiehen toimesta ei noudata yhteisöllisen johtamisen ajattelumallia, vaan työnkehittämiseen tarvitaan kaikkia työyhteisön jäseniä (Brandt 2011, 120-155; Isoherranen 2012, 119-121; Masalin 2013, 179; Juuti 2016, 86). Tätä kehittämisprojektin tehtävää on kuitenkin viety eteenpäin organisaation muissa foorumeissa. Yhteisöllisen johtamisen tunnusmerkit määriteltiin kirjallisuuden ja yhteisöjohtamisen koulutuksessa käytyjen keskusteluiden perusteella.

Yhteisöllisen johtamisen mukaisessa esimiestyössä johtamisen keskiössä on henkilöstön osallisuuden mahdollistaminen ja sen tunnetilojen ymmärtäminen (Saarisilta & Heikkilä 2015, 189). Tämä toimi ajattelun pohjana kuvattaessa yhteisöllisen johtamisen tunnusmerkkejä, mitkä ovat merkityksellisiä KTO:n esimiestyössä Jalavaa ja Matilaista (2010, 87) mukaillen.



Kuvio 11. Yhteisöllisen johtamisen tunnusmerkit KTO:ssa.

Yhteisöllisen johtamisen tunnusmerkkien määrittelyn lisäksi yhteisöllisen johtamisen periaatteita on työstetty esimiesten kehittämispäivän yhteydessä. Benchmarking-käynneiltä esiinnoussut johtamisen vuosikello on otettu KTO:ssa käyttöön. Organisaatiossa on suunniteltu vuoden 2017 aikana hallinnon vuosikello, minkä pohjalta on tehty palveluesimiesten vuosikello. Molemmat vuosikellot otettiin käyttöön vuoden 2018 alussa.

10.2 Toimintamallin luominen esimiesten vertaismentoroinnille

Onnistunut vertaismentorointi vaatii tuekseen organisaation asettamat selkeät raamit ja tavoitteet (Kupias & Salo 2014, 33-34). Kehittämissuunnitelman tuloksena esimiesten vertaismentorointiin suunniteltiin toimintamalli (Liite 3. Esimiesten vertaismentoroinnin toimintamalli, ei julkisesti saatavilla) ja laadittiin ryhmien toiminnalle ohjeet ja pelisäännöt (Liite 4. Esimiesten vertaismentoroinnin ohjeet, ei julkisesti saatavilla). Keskustelun tueksi määriteltiin esimiesten vuosikelloa mukailevat teemat, joita ryhmät voivat halutessaan hyödyntää. Vaikka esimiesten vertaismentoroinnille on organisaation taholta asetettu raamit ja tavoitteet, tulee jokaisen ryhmän keskenään keskustella, mitkä ovat juuri sen ryhmän tavoitteet ja painotukset. Näihin vaikuttavat jokaisen osallistujan henkilökohtaiset tavoitteet. (Phillips ym. 2015, 13-14.)

Palvelujohtajat jakoivat vertaismentorointiryhmät. Tavoitteena oli eri toimialueiden välinen verkostoituminen ja erilaisen osaamisen jakaminen. Vertaismentorointiryhmiä on neljä ja jokaisessa ryhmässä on kuusi osallistujaa. Tällä vastattiin alkukartoituksessa esiin nousseeseen toiveeseen vertaismentoroinnin toteuttamisesta pienryhmissä. Uuden esimiehen tullessa organisaatioon hän sijoittuu siihen ryhmään, mistä hänen edeltäjänsä on lähtenyt. Laaditut dokumentit ja ryhmien kokoonpano löytyvät organisaatiossa käytössä olevasta IMS-toimintajärjestelmästä.

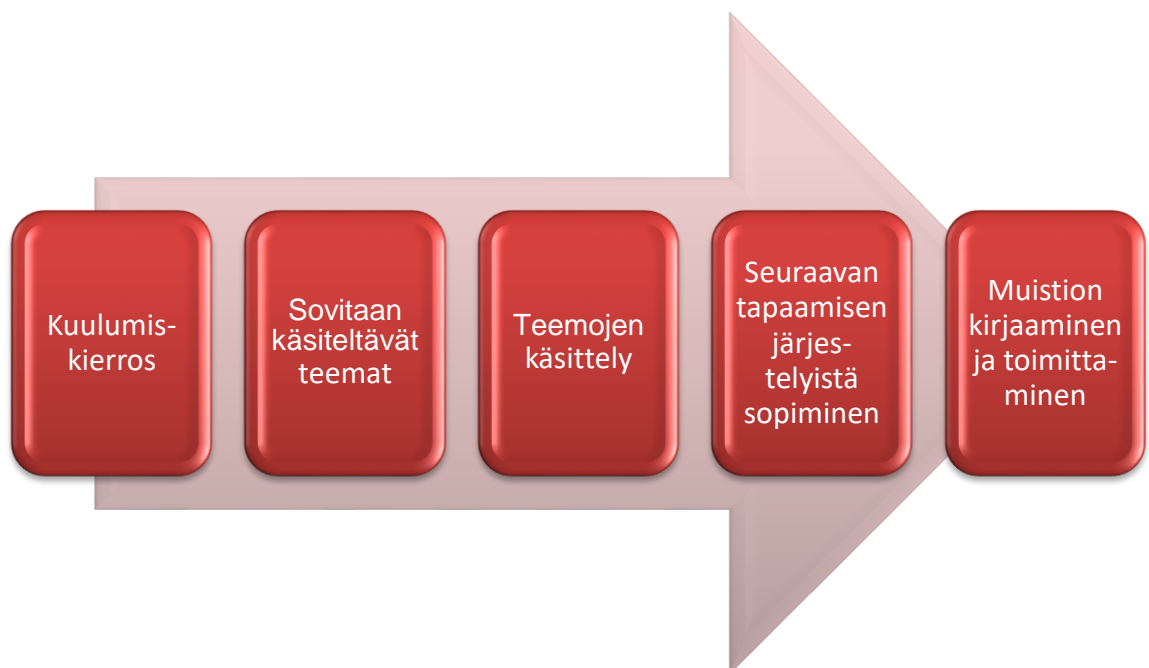
Vertaismentorointitapaamiset

Vertaismentorointiryhmät kokoontuvat samaan aikaan. Tapaamiset on sovittu ennakoon vuosikohtaisesti ja ajankohta on tiedossa organisaation johdolla. Tällöin tapaamiset pystytään huomioimaan organisaation muussa toiminnassa, eikä samaan ajankohtaan suunnitella esimiehille pakollisia palaverieita tai koulutuksia. Ryhmät kokoontuvat kerran kuukaudessa ja yhteen tapaamiseen varataan aikaa 2,5 tuntia. Heinä- ja elokuussa ei ole tapaamisia, koska vuosilomat painottuvat näihin kuukausiin.

Vertaismentorointiryhmät sopivat kokoontumispaikan itsenäisesti ryhmän jäsenten toimipisteiden sijainnit ja kulkemismahdollisuudet huomioiden. Ryhmä voi sopia tapaamisen aina samaan paikkaan tai kokoontua joka kerta eri paikassa. Osallistujien matkakulut ja mahdolliset tarjoiluista muodostuvat kustannukset menevät kunkin omasta yksikön budjetista.

Vertaismentorointiryhmässä on kiertävä vetovastuu. Vetovastuussa oleva henkilö varmistaa, että käytännön järjestelyt (paikka, tarjoilut, materiaalit) on hoidettu tapaamiskerralle ja tiedottaa muita ryhmän jäseniä tapaamista ja järjestelyitä koskien. Vetovastuussa oleva toimii tapaamisen puheenjohtajana ja kirjaa vapaamuotoisen muistion ja huolehtii mahdollisten eteenpäin vietävien asioiden tiedottamisesta.

Vertaismentorointiryhmässä käsiteltävät teemat nousevat pääsääntöisesti ryhmäläisten sen hetkisistä tarpeista. Toiveet käsiteltävistä aiheista voi esittää ryhmälle ennakkoon sähköpostitse tai ne voi tuoda esiin tapaamisen alussa kuulumiskierroksen aikana. Esimiesten vuosikelloa mukailevien teemojen on tarkoitus toimia ryhmän tukena etenkin ryhmän käynnistymisvaiheessa, jolloin teemoja ei välttämättä vielä nouse ryhmästä. Listassa esitellyt teemat ohjaavat keskustelua sillä hetkellä työssä meneillään oleviin asioihin.



Kuvio 12. Vertaismentorointitapaamisen eteneminen.

Tapaaminen alkaa kuulumiskierroksella, jolloin jokainen osallistuja kertoo lyhyesti työhön liittyen kuulumiset ja voi myös esittää toiveensa tapaamisessa käsiteltäväksi aiheeksi. Mikäli tapaamiselle käsittelemään tuotuja teemoja on useita, niin kuulumiskierroksen jälkeen sovitaan, mihin teemoihin keskitytään kyseisellä kerralla. Tapaamisen alussa tehty suunnitelma tukee tapaamisen onnistumista (Phillips ym. 2015, 19).

Aiheita käsitellään pääsääntöisesti keskustellen, mutta tapaamisissa voidaan hyödyntää tarvittaessa myös toiminnallisuutta. Kukin teema käsitellään aina niin, että kukaan ei koe aiheen käsittelyn jääneen kesken. Mikäli koetaan, että jokin asia vaatii käsittelyä tai tarkennusta koko organisaatiossa, niin sovitaan millä tavalla asiaa viedään eteenpäin ja kenelle. Vetovastuussa oleva ryhmän jäsen varmistaa asioiden eteenpäin viemisen organisaatiossa.

Tapaamisen lopuksi sovitaan seuraavan kerran vetovastuussa oleva henkilö. Ryhmän kokoontumisesta laaditaan lyhyt muistio, johon kirjataan käsitellyt teemat, mahdolliset seuraavalle kerralle siirtyvät asiat, organisaatiossa eteenpäin vietävät asiat ja seuraavan tapaamisen järjestelyiden vetovastuu. Muistio toimitetaan palvelujohtajille.

Vertaismentoroinnin tavoitteet ja ryhmän pelisäännöt

Vertaismentoroinnin päätavoitteet organisaatiossa ovat esimiesten vertaistuki ja osaamisen jakaminen. Toiminta on tasa-arvoisten kollegoiden välistä vastavuoroista ja dialogista kanssakäymistä jolla edistetään työssäoppimista ja kehitetään yhdessä. Ryhmässä jaetaan työhön liittyvää tietoa, vaihdetaan ajatuksia, annetaan palautetta työhön liittyvissä asioissa ja tarjotaan henkistä tukea. Tavoitteiden saavuttamiseksi on tärkeää, että ryhmän jäsenten välillä vallitsee luottamus.

Vertaismentorointitapaamisiin laadittiin seuraavat pelisäännöt:

- Ryhmässä käsitellään esimiestyöhön liittyviä asioita.
- Ryhmässä käsitellyt asiat ovat luottamuksellisia.
- Ryhmien kokoontumiset on suunniteltu esimiesten vuosikalenteriin ja sovitusta aikataulusta pidetään kiinni.
- Ryhmän toimintaan sitoudutaan ja pois ollaan vain pakottavasta syystä. Poissaolosta ilmoitetaan ryhmälle.
- Tapaamisen teema voidaan määritellä ennakoon tai se voi nousta ryhmässä ns. akuuttina tarpeena.
- Tavoitteena on jakaa osaamista ja kokemuksia sekä tukea työssä jaksamista.

- Mikäli tapaamisessa käsitellään teemoja jotka nostavat negatiivisia tunteita, ne käsitellään yhdessä ryhmän kanssa.

Nämä pelisäännöt käydään läpi ryhmien ensimmäisessä tapaamisessa ja varmistetaan kaikkien sitoutuminen niihin. Ryhmä voi tarvittaessa sopia myös muista keskinäisistä säännöistä ryhmän toimintaa koskien.

10.3 Esimiesten perehdytysprosessin kuvaaminen

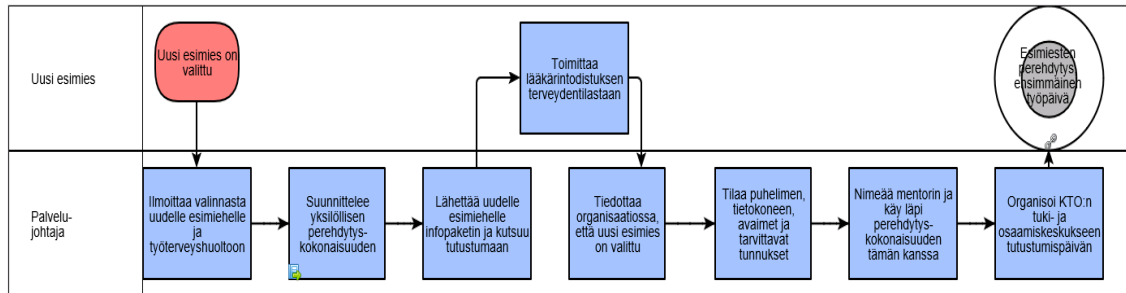
Organisaation keskeisin resurssi on henkilöstö ja sen osaaminen. Haasteellista on, että henkilöstöön ja johtajaan kohdistuvat osaamistarpeet muuttuvat ja laajenevat jatkuvasti. Vastatakseen tähän haasteeseen organisaatiossa onkin hyvä kiinnittää riittävästi huomiota osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen. (Niiranen ym. 2010, 93.) Onnistunut perehdytys luo pohjan osaamisen kehittämislle työuran aikana.

Esimiesten perehdytysprosessi kuvattiin organisaatiossa käytössä olevaan IMS-toimintajärjestelmään. Prosessin tarkka kuvaaminen tuo organisaation yhteiset tavoitteet ja pelisäännöt kaikille näkyviksi (Ketola 2010, 136). Kuvattu kokonaisuus jaettiin neljäksi toisiinsa linkittyväksi prosessiksi: ennen työn alkua ensimmäinen työpäivä, ensimmäinen työviikko ja ensimmäinen vuosi. Nämä neljä prosessia muodostavat esimiehen perehdytyskokonaisuuden.

Tähän muotoon päädyttiin projektiryhmätyöskentelyn aikana käytyjen keskustelujen perusteella. Prosessin jakaminen neljään osaan auttaa jäsentämään esimiestyön perehtymisen kokonaisuutta sekä helpottaa piirretyn prosessin hahmottamista toimintajärjestelmässä. Lisäksi uuden esimiehen perehtymiseen liittyvien henkilöiden on helppo palata tarvittaessa prosessin oikeaan kohtaan kun se on jaoteltu pienempiin osiin.

Esimiesten perehdytys, ennen työn alkua

Ennen uuden esimiehen työn alkua toteutettu esimiehen perehdytysprosessin vaihe toimii koko esimiehen perehdytysprosessin pohjana. Sen tarkoitus on valmistella tuleva perehdytysprosessin kokonaisuus ja auttaa perehdytykseen osallistuvia henkilöitä onnistumaan tulevassa tehtävässään.

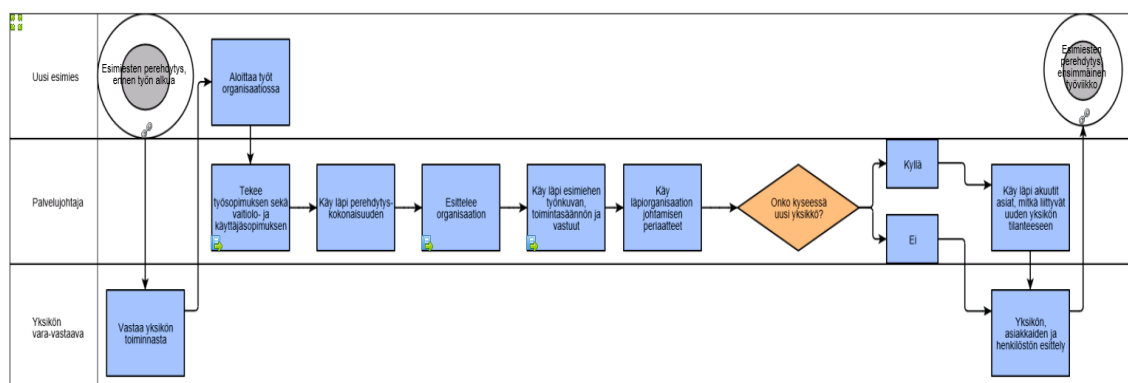


Kuva 1. Esimiesten perehdytys, ennen työn alkua.

Tässä prosessin vaiheessa palvelujohtaja suunnittelee etukäteen uuden esimiehen perehdytyksen mahdollisimman hyvin. Huomioon tulee ottaa perehdyttäjien ajankäyttöön liittyvät seikat, laitteiden ja tunnusten hankkimiseen kuluva aika sekä organisaatiossa tiedottamisen tärkeys. Prosessin vaiheiden toteutuminen mahdollistaa sen, että seuraavassa vaiheessa uusi esimies pääsee perehtymisen alkuun mahdollisimman helposti.

Esimiesten perehdytys, ensimmäinen työpäivä

Uuden esimiehen ensimmäinen työpäivä on hyvä pyrkiä rauhoittamaan työyksikön asioilta. Tähän voidaan vaikuttaa siten, että yksikön varavastaava kantaa vielä esimiehen perehtymisen alkuvaiheessa vastuun yksikön toiminnasta. Toinen tärkeä asia tässä prosessin vaiheessa on huomioida palvelujohtajan rooli uuden esimiehen ensimmäisenä työpäivänä.



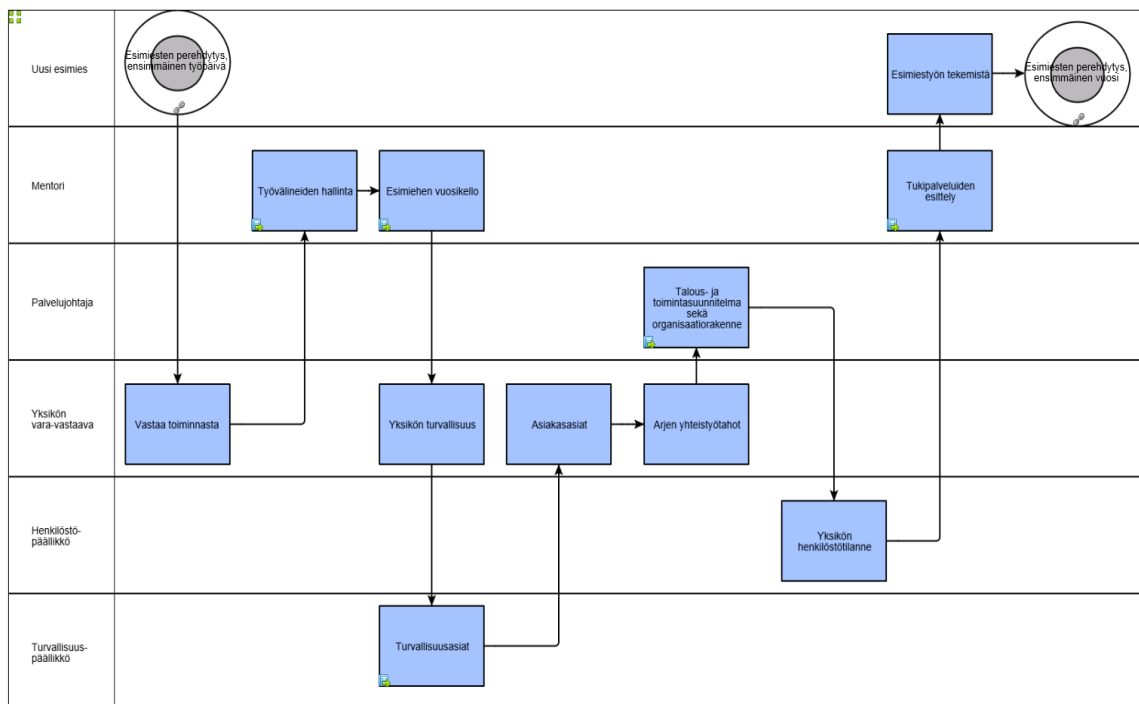
Kuva 2. Esimiesten perehdytys, ensimmäinen työpäivä.

Ensimmäisen työpäivän aikana uusi esimies käy läpi työsopimukseen liittyvät asiat ja perehdytyksen kokonaisuuden yhdessä palvelujohtajan kanssa. Hän saa kokonaisku-

van organisaation toiminnasta, noudatettavista johtamisen periaatteista ja omasta työnkuvastaan. Lisäksi päivän aikana uuden esimiehen on hyvä tutustua yksikön asiakkaisiin ja henkilöstöön.

Esimesten perehdytys, ensimmäinen työviikko

Ensimmäisen työviikon aikana uuden esimiehen käsitys työnkuvasta ja vastuista laajenee. Hän tutustuu asiakkaisiin ja henkilöstöön lähemmin ja opettelee käyttämään tärkeimpiä työvälineitään sekä tarvittavia ohjelmistoja.

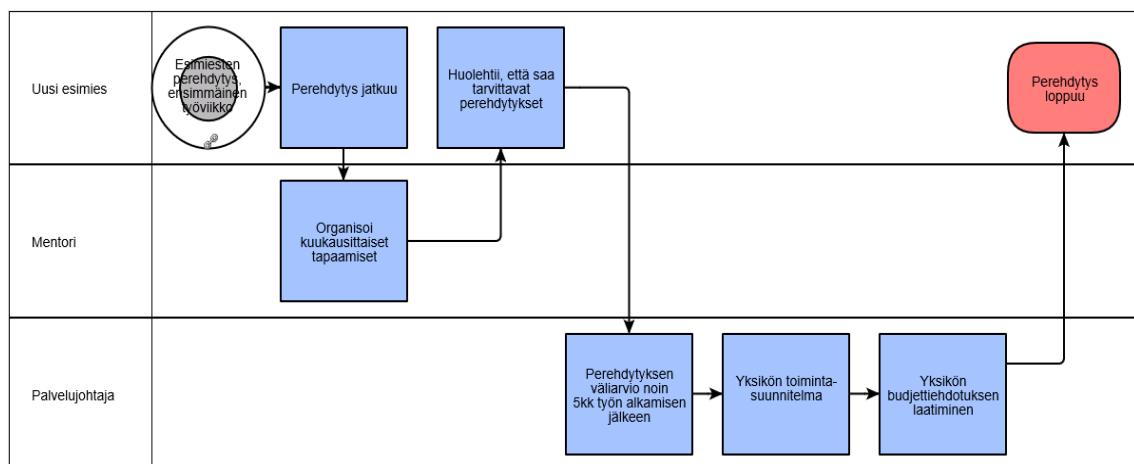


Kuva 3. Esimesten perehdytys, ensimmäinen työviikko.

KTO:n toiminta on levittäytynyt laajasti pitkin Varsinais-Suomea ja uuden esimiehen toimintayksikkö voi sijaita kaukana organisaation hallinnon toimipaikkana toimivasta Kehitysvamma-alan tuki- ja osaamiskeskuksesta. Kuitenkin esimies tekee paljon yhteistyötä siellä työskentelevien ylemmän johdon jäsenten, asiantuntijoiden ja toimistotyöntekijöiden kanssa. Esimiehen ensimmäiselle työviikolle onkin hyvä saada järjestettyä käynti Kehitysvamma-alan tuki- ja osaamiskeskukseen tapaamaan näitä henkilöitä, jolloin yhteistyö on jatkossa helpompaa.

Esimiesten perehdytys, ensimmäinen vuosi

Esimiehen työhön kuuluu vuoden aikana myös sellaisia tehtäviä, mitkä toistuvat vain kerran vuodessa, kuten esimerkiksi budjetointi ja toimintasuunnitelman laatiminen. Onkin tärkeää, että työhön perehtyminen jatkuu suunnitellusti koko ensimmäisen työvuoden läpi. Tällöin jotkin perehdytystä vaativat osa-alueet voidaan käydä esimiehen vuosikellon mukaisesti läpi oikeassa ajankohdassa.



Kuva 4. Esimiesten perehdytys, ensimmäinen vuosi.

Pitkän perehdytysprosessin aikana tulee järjestää ainakin yksi perehdytyksen väliarviointi. Tällöin uusi esimies käy palvelujohtajan kanssa keskustelua kuluneesta ajasta ja arvioi perehdytyksen onnistumista sekä suunnittelee sen jatkumisen.

Esimiehen perehtymislomake

Perehdytysprosessin tueksi laadittiin perehtymislomake (Liite 5. Esimiehen perehtymislomake, ei julkisesti saatavilla). Lomakkeen tarkoitus on antaa perehtyjälle kokonaiskuva perehtymistä vaativista asioista, auttaa seuraamaan perehdytyksen kulkua ja toimia myös dokumenttina saadusta perehdytyksestä. Lomake on jäsennelty perehdytyksen aihealueiden mukaiseksi kokonaisuudeksi sen tulkinnan helpottamiseksi. Lomakkeeseen merkitään perehtymispäivämäärä ja perehdyttäjän nimi kuhunkin aihealueeseen perehtymisen jälkeen. Lomakkeessa on tilaa myös kirjoittaa huomioita kuhunkin aiheeseen liittyen. Perehdytysprosessin päätyttyä lomake palautetaan perehtyjän esimiehelle, joka arkistoi dokumentin perehdytyksen toteutumisesta.

10.4 Kansiorakenteen luominen IMS-toimintajärjestelmään

KTO:ssa on tiedostettu tiedon merkitys kilpailukyvyyn säilyttämiseksi ja tehokkaan toiminnan ylläpitämiseksi, jota Kaario ja Peltola (2008, 8) korostavat tiedonhallinnassa. Kehittämiprojektin aikana päädyttiin luomaan IMS-toimintajärjestelmään kansiorakenne esimiestyön työ- ja toimintaohjeille sekä käyttämään niissä KTO:n virallista lomakepohjaa. IMS-toimintajärjestelmän katsottiin olevan luonnollinen paikka esimiestyön ohjeiden säilyttämiselle. Ohjelmiston käyttöä puolsi sen ominaisuudet hallita, jakaa, versioida ja arkistoida dokumentteja. Näitä ominaisuuksia tarvitaan, jotta saadaan varmennuttua työsuoritteita ja prosesseja tukevan tiedon keskeisten vaatimusten toteutumisen (Lindén 2015, 39).

Kansiorakenne IMS-toimintajärjestelmässä

Päivittäisestä työstä nousseet yksitoista teemaa kansiorakenteelle luotiin IMS-toimintajärjestelmään alla olevan kuvan mukaisesti. Aiemmin järjestelmään oli tehty kansiot Mediatri ja henkilöstöasiat, sekä viety koulutusmateriaaleja, joille luonnollisena jatkumona rakennettiin oma koulutus -kansio.

Dokumentit / Johtaminen ja päätöksenteko / Esimiehet

Kuvakkeet Luettelo Tiedot

#	Dokumentin nimi	Versio	Vastuu	Muokkaaja	Muokattu	Voimassa
1	Asiakasasiat / esimiehet					
2	Henkilöstöasiat / esimiehet					
3	Koulutus / esimiehet					
4	Lainsäädäntö / esimiehet					
5	Mediatri / esimiehet					
6	Perehdytys / esimiehet					
7	Talous / esimiehet					
8	Titania / esimiehet					
9	Työterveys / esimiehet					
10	Työturvallisuus / esimiehet					
11	Yksikkö / esimiehet					

Kuva 5. Kansiorakenne.

Luotu kansiorakenne sijoitettiin dokumenttien hierarkkiseen hakemistoon johtaminen ja päätöksenteko -osion alla olevaan esimiesten kansioon. Tänne kaikilla organisaation esimiehillä on oikeus päästä käyttämään dokumentteja.

Kansioiden nimeäminen noudatti esimieskansiossa entuudestaan laadittuna olevaa periaatetta siten, että ensin on teema ja sen jälkeen kauttaviivalla erotettuna ammattiryhmät, joita se koskee. Nimi ohjaa myös dokumenttien sijoittelua, koska nämä yhdeksän kansiota sisältävät vain esimiestyöhön tarkoitettuja työ- ja toimintaohjeita. Kansiot henkilöstö- ja asiakasasiat sisälsivät muutamia toisistaan eroteltavia toimintaprosessien vaiheita, kuten tulo ja lähtö. Helppokäyttöisyyden ja selkeyden ylläpitämiseksi näihin tehtiin omat alakansiot. Tarkoituksena on ohjata dokumenttien hakemisessa oikeaan paikkaan.

Esimiestyötä tukevat työ- ja toimintaohjeet

Ohjeistuksia yhtenäistämällä pyritään selkeyttämään organisaation toimintaa ja varmentamaan tasainen työnlaatu (Laatukeskus 2018). Ohjeistuksien kerääminen toi ilmi, että erilaisia palveluesimiesten omia muokattuja tai koottuja ohjeita oli jonkin verran käytössä. Lisäksi selvisi, ettei aiemmin jaetut ohjeet olleet kaikilta osilta tavoittaneet kaikkia nykyisiä palveluesimiehiä. Projektiryhmätyöskentelyn avulla listattiin 60 erilaista työtä tukevaa ohjetta, joille on palveluesimiesten näkökulmasta tarve. Näihin huomioitiin myös alkukartoituksen vastauksista ilmenneet kaivatut ohjeet.

Asiantuntijaryhmille annettiin ajankohta, jolloin tarvittavat ohjeet tuli olla palautettuna kehittämisprojektin vetäjälle. Ohjeiden suuresta määrästä ja asiantuntijoiden kiireestä johtuen aikataulussa pysyminen oli hankalaa. Tästä johtuen päädyttiin siihen, että ohjeita saatetaan IMS-toimintajärjestelmään omaan tahtiin. Lisäksi myöhemmin syksyllä saatiin tiedoksi, että henkilöstöhallinnon ohjelmaan liittyvät ohjeet tulevat muuttumaan versiopäivityksen yhteydessä.

On tärkeä huomioida, ettei annetuilla ohjeilla ole merkitystä, jos ne eivät ohjaa ja paranna työtä käytännössä (Kesti 2013, 53). Lisäksi jokaisella tietosisällöllä on oma elinkaarensa ja tietosisällön hallinta tulee olla organisaatiossa katkeamatonta jatkumo (Kaario & Peltola, 2008, 9). Tämän vuoksi jokaiselle IMS-toimintajärjestelmään ohjeita vievälle jää tärkeä rooli määritellä dokumentille vastuutus ja katselmointiväli, tällöin ohjelma muistuttaa vastuuhenkilöä dokumentin päivityksestä. Vastuutuksen kohteena

voi olla järjestelmästä löytyvä yksittäinen henkilö tai henkilöistä koostuva ryhmä, kuten työsuojelutoimikunta. Dokumentille on myös määriteltävä kuvaus hakutoiminto varten ja laadittava uusista tai päivitetystä dokumenteista uutinen järjestelmän etusivulle. Lisäksi ohjelmisto mahdollistaa uuden tai päivitetyn dokumentin tiedottamisen suoraan työntekijän sähköpostiin. Tämä toiminto tukee alkukartoituskyselyn tulosten ja projekti-ryhmätyöskentelyn aikana esiin nousseita tarpeita muutosten tiedottamisesta.

Edellä kuvattujen toimintojen katsottiin olevan tärkeä osa toimintajärjestelmän ylläpitoa, minkä vuoksi organisaatiossa päädyttiin laatimaan syksyllä 2017 selkeät ohjeet dokumenttien lisäämisestä, päivittämisestä, tehtävän tekemisestä ja viestit-osion käyttämisestä. Nämä ohjeet ovat löydettävissä IMS-toimintajärjestelmästä.

KTO:n Virallinen lomakepohja

Kehittämiprojektin aikana esiin nousi yhdenmukaisen lomakepohjan käyttö KTO:n esimiesten työ- ja toimintaohjeissa. KTO:n esimiestyötä tekevistä henkilöistä koostuva projektiryhmä toivoi yhtenäiselle lomakepohjalle seuraavat ominaisuudet: organisaation logo, päivittäjän nimikirjaimet, ohjeen luonti- ja päivytyspäivämäärä sekä tyyliasisun yhdenmukaisuus. KTO:ssa käytössä olevan virallisen lomakepohjan katsottiin olevan sopiva tähän tarkoitukseen.

Asiantuntijapalaverissa luomis- ja päivytyspäivämäärät päätettiin kuitenkin jättää pois lomakepohjasta, koska ohjelmiston versiointi, vastuutus ja katselmointi ajavat saman asian dokumentille. Lisäksi koettiin, että päivämäärien laittaminen ohjeeseen tuo sekavuutta ja on vaarana, ettei sitä muisteta päivittää ohjeen päivityksen yhteydessä. IMS-toimintajärjestelmän ohjeet dokumenttien lisäämisestä tai päivittämisestä ohjaavat tekijää virallisen lomakepohjan käyttöön. Tämän toiminnon varmistamiseksi ohjeen kohdalle on linkitetty käytettävä virallinen lomakepohja.

10.5 Tuotosten vienti käytäntöön

Kehittämiprojektin tuotokset otetaan käyttöön KTO:ssa kevään 2018 aikana. Yhteisöllisen johtamisen tunnusmerkit toimivat osana esimiesten perehdytystä ja ne on viety IMS-toimintajärjestelmään. Lisäksi ne toimivat johtamisen periaatteiden määrittelyn

pohjana jatkossa. KTO:n kaikki esimiehet käyvät tällä hetkellä yhteisöjohtamisen koulutusta ja yhteisiä toimintamalleja kehitetään jatkuvana kehittämistyönä.

Vertaismentorointi esiteltiin esimiesten palaverissa helmikuussa, ja kuukausittaiset vertaismentorointi tapaamiset käynnistyivät maaliskuussa. Kehittämiprojektin aikana rakennettu vertaismentoroinnin toimintamalli vietiin käytäntöön suunnitelman mukaisesti. Vertaismentorointi tapaamiset on sovittu vuodelle 2018 ja niiden toteutuminen varmennetaan huomioimalla ne organisaation muun toiminnan suunnittelussa. Vertaismentoroinnin vaikuttavuutta tullaan arvioimaan vuosittaisen työhyvinvointikyselyn yhteydessä.

Perehdytysprosessi ja esimiestyön ohjeiden kansiorakenne esitellään huhtikuun aikana kaikille esimiehille, minkä jälkeen ne ovat käytettävissä olevia työvälineitä. Perehdytysprosessin toimivuutta arvioidaan tulevien uusien esimiesten perehdytyksen jälkeen. Kansiorakenne toimii esimiesten päivittäisen työntukena ja se on jatkuvassa arvioinnissa. Kehittämiprojektin jälkeen vastuu kansiorakenteen ylläpitämisestä ja toiminnasta siirtyy IMS-toimintajärjestelmän pääkäyttäjälle.

11 KEHITTÄMISPROJEKTIN ARVIOINTI JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

11.1 Kehittämiprojektin arviointi

Kehittämiprojektin aihealueita ideoitiin yhdessä organisaation johdon kanssa. Meille kehittämiprojektin vetäjille oli alusta asti selkeää, että kehittämiprojektimme tulee koskemaan oman työalueemme, eli esimiestyön, kehittämistä. Esimiesosaamisella on todettu olevan suuri vaikutus organisaation menestykseen ja yksilöiden työssä suoriutumiseen (Hyppänen 2013, 101). KTO:ssa oli selkeä tarve esimiestyön toimintamallien kehittämiseksi ja lisäksi kehitettävät aihealueet vaikuttavat suoraan työmme sujuvuuteen. Kehittämiprojektissa oli neljä aihealuetta, mutta alusta saakka koimme projektin lomittain kulkevana kokonaisuutena. Tätä tuki myös työnantajan näkemys yhden kehittämiprojektin mahdollistamisesta resurssien puitteissa.

Kehittämiprojektin suunnitteluvaiheessa käytimme runsaasti aikaa vastuualueiden hahmottamiseen, koska aihealueet liittyvät läheisesti toisiinsa. Lisäksi halusimme varmentaa, että olemme yhtä mieltä kehittämiprojektin tarkoituksesta ja tavoitteista. Kehittämiprojektin alussa teimme aikataulusuunnitelman, mikä on toteutunut hyvin. Ainoastaan tuotosten käyttöönotto on viivästynyt aikataulusta, mistä johtuen lopullisen raportin valmistuminen viivästyi suunnitellusta.

Kehittämiprojektin toteuttamiseen oli varattu riittävästi aikaa. Projektin etenemisestä on ehditty tiedottaa KTO:n eri foorumeissa ja nyt, uusien toimintamallien käyttöönotto-vaiheessa, aiheet ovat jo tulleet tutuiksi henkilöille joita ne koskevat. Isoherrasen (2012, 138) mukaan organisaatiokulttuuri kehittyikin pitkän ajan kuluessa. Toiminnan muutos vaatii muutoksen tarpeellisuuden ymmärtämistä ja tukemista organisaation kaikilla tasoilla. Tämä on kehittämiprojektin aikana näkynyt muun muassa sillä, että organisaatio mahdollisti riittävät resurssit projektiin liittyville työryhmille, tiedottamiselle ja kehittämiprojektin ohjaukselle.

Toimintatutkimuksessa on huolehdittava siitä, että osallistujat voivat aidosti vaikuttaa kehittämiskohteen valintaan ja prosessin edetessä tehtäviin muutoksiin (Keifer-Boyd 2012, 202). Tämä mahdollistui käytettyjen menetelmien monipuolisuudella ja keräämällä palautetta kehittämiprojektin kaikissa vaiheissa. Lisäksi kävimme reflektovaa dialo-

gia organisaation johdon kanssa. Näiden jälkeen teimme uuden suunnitelman prosessin seuraavaa vaihetta varten.

Kolmen kehittämisprojektin vetäjän yhteistyö on ollut sujuvaa ja luontevaa. Yhteistyön onnistumiseen on varmasti vaikuttanut se, että olemme työskennelleet samassa organisaatiossa useita vuosia ja toteuttaneet yhteisiä kehittämishankkeita jo aiemmin. Toisemme työskentelytavat olivat entuudestaan tuttuja ja pystyimme hyödyntämään kunkin vahvuusalueita. Ainoa haaste yhteistyössä on ollut pitäytyä kehittämisprojektille varatuina ajankohtina vain projektiin liittyvissä asioissa. Kehittämisprojektin toteuttaminen yhteistyönä on mahdollistanut kokonaisuuden laajemman tarkastelun ja vastavuoroisen oppimisen. Koemme myös, että yhteinen työskentely ja dialogi on tukenut yhteisöllisen ajattelumme kehittymistä.

Yhteisöllinen johtaminen

Kehittämisprojektimme ensimmäisenä tehtävänä oli yhteisöllisen johtamisen periaatteiden määrittely KTO:n esimiestyön pohjaksi. Tiedonkeruun syklissä perehtyessämme aihealueeseen totesimme kuitenkin, että kehittämisprojekti oli väärä foorumi lähteä määrittelemään pohjaa koko organisaation johtamiskulttuurille, koska se ei olisi noudattanut yhteisöjohtamisen periaatetta yhteisestä työn kehittämisestä (Brandt 2011, 120-155; Masalin 2013, 179; Juuti 2016, 86). Yhteisöllisen johtamisen teema onkin edennyt organisaatiossa tästä kehittämisprojektista erillisenä kehittämistoimintana.

KTO:ssa on aloitettu kaksi yhteisöllisen johtamisen koulutusta, joihin kaikki esimiehet osallistuvat. Organisaatiossa on otettu käyttöön hallinnon ja palveluesimiesten vuosikellot, joiden tarkoituksena on tukea ja yhtenäistää KTO:n johtamistyötä. Lisäksi yhteisöllisen johtamisen teemaa on työstetty palveluesimiesten kehittämispäivässä ja toimintakulttuuria on pyritty muokkaamaan yhteisöllisen johtamisen toimintamallien mukaiseksi esimerkiksi palaverikäytäntöjä uudistamalla.

Kuten aiemmin totesimme, isossa organisaatiossa toimintakulttuurin muutos vaatii riittävän pitkän ajan (Isoherranen 2012, 138). Lisäksi onnistuneeseen muutokseen tarvitaan asiaan sitoutuneita avainhenkilöitä, jotka ylläpitävät kehittämisprosessia aktiivisesti. Mielestämme olemme onnistuneet tällaisina avainhenkilöinä ja siten osaltamme edistäneet johtamiskulttuurin muutosta organisaatiossa. Tällä hetkellä näyttää siltä, että organisaatiolla on yhteinen tahtotila johtamiskulttuurin muutokselle. Tosin linjaorgani-

saatiomalli asettaa haastetta yhteisöllisen johtamisen toteutumiselle, koska byrokraattinen päätöksentekotapa ei vielä mahdollista yhteisöllisyyden toteutumista kaikissa tilanteissa.

Esimiesten vertaismentorointi

Kehittämiprojektimme toisena tehtävänä oli toimintamallin luominen esimiesten vertaismentoroinnille. Asetettu tehtävä oli haasteellinen, koska esimiesten vertaismentorointia on yritetty käynnistää organisaatiossa aiemminkin siinä onnistumatta. Vertaismentoroinnin toimintamallia kehitettäessä otettiin huomioon aiempiin epäonnistumisiin vaikuttaneet tekijät.

Kehittämiprojektin aikana saatiin luotua toimintamalli KTO:n palveluesimiesten vertaismentoroinnille. Toimintamalli otettiin käyttöön maaliskuussa 2018. Vertaismentoroinnin toimintamallin kehittämiseen toimintatutkimuksen syklisyys sopi hyvin. Projektiryhmätyöskentelyn aikana luotiin toimintamalli, jota lähdettiin vertaismentorointi pilottiryhmän kanssa kokeilemaan. Toimintamallia kehitettiin jokaisen kolmen pilottiryhmätapaamisen jälkeen kerätyn palautteen ja ryhmän toiminnasta saatujen havaintojen perusteella.

Kehittämiprojektin aikataulun puitteissa saatiin luotua toimintamalli, minkä avulla vertaismentorointi on mahdollista toteuttaa organisaatiossa onnistuneesti. Vertaismentorointi toteutetaan pienryhmissä. Ryhmämuotoinen mentorointi edistää yhteistoimintaa, kollegiaalisuutta ja tarjoaa vertaistukea (Leskelä 2005, 97-98; Uusitalo ym. 2011, 27-28; Karlberg-Granlund & Korpinen 2012, 161). Vertaismentorointitapaamisten tueksi luodut teemat tukevat strategian jalkautumista ja yhteisöllisen toiminnan toteutumista.

Vertaismentorointitoiminnan onnistumista tai vaikutuksia ei päästä arvioimaan tämän kehittämiprojektin toteuttamisen aikana, koska toiminta on vasta käynnistynyt. Mentoroinnin osapuolien motivaatiolla ja sitoutumisella on mentoroinnin onnistumisen kannalta oleellinen merkitys (Liataud & Lagarde 2016, 73). Merkittävää tulee myös olemaan organisaation sitoutuminen aikataulullisesti mahdollistamaan tapaamiset ja osallistujien sitoutuminen toimintaan.

Esimiesten perehdytysprosessi

Kehittämiprojektin aikana saatiin kuvattua tehtävän mukainen esimiesten perehdytysprosessi. KTO:n palveluesimiesten perehdytysprosessin kehittämisessä tärkeäksi menetelmäksi muodostui projektiryhmätyöskentely. Projektiryhmätyöskentelyssä saatiin tarkasteltua monipuolisesti perehdytysprosessin kokonaisuutta ja nimettyä perehdytyksen toteuttamisen vastuuhenkilöt KTO:ssa. Projektiryhmän koostuminen eri palvelu-aloilla työskentelevistä esimiehistä varmensi kaikkien perehdytyksen osa-alueiden huomioimisen luodussa prosessissa.

Perehdytysprosessin kuvauksessa onnistuttiin hyvin ja kokonaisuudesta saatiin kattava. Prosessi on kuvattu IMS-toimintajärjestelmään, jolloin siihen saatiin määriteltyä vastuuhenkilöt ja linkitettyä toimintajärjestelmästä löytyvät työtä ohjaavat dokumentit. Selkeä vastuunjako ja perehtyjän tueksi laadittu perehtymislomake edesauttavat Moisalon (2010, 103-104) mukaan perehdytyksen onnistunutta toteutumista.

Prosessin jalkautumista käytäntöön pyrittiin vahvistamaan prosessin tarkalla vaihekuvauksella ja esittelemällä prosessi organisaation johdolle sekä palveluesimiehille. Prosessin varsinainen käyttöönotto tapahtuu seuraavan uuden palveluesimiehen aloittaessa työt KTO:ssa. Päävastuu perehdytysprosessin käytöstä työmenetelmänä ja sen kehittäminen kuuluvat jatkossa palvelujohtajan työhön. Esimiehellä onkin aina vastuu työntekijän perehdytyksestä (Anias & Sirola 2010, 33).

Kansiorakenne esimiestyön ohjeille

Kehittämiprojektin neljäntenä tehtävänä oli kansiorakenteen luominen esimiestyön ohjeille IMS-toimintajärjestelmään. Tarkoituksena oli saada esimiestyön työ- ja toimintaohjeet hallittavaksi ja helposti käytettäväksi kokonaisuudeksi. Tiedonhallinnan kehittämisellä pystytään tehostamaan organisaation ja työntekijän suorituskykyä (Kaario & Peltola 2008, 8; Lindén 2015, 21). Kehittämiprojektin toisessa syklissä projektiryhmän kanssa hahmoteltiin kansiorakenne ja listattiin tarvittavat ohjeet KTO:n esimiestyön tueksi jatkotyöstämistä varten.

Esimiesten omien muokattujen tai koottujen ohjeita käyttöä on pyritty vähentämään saattamalla ajantasaisia ja yhteneväisiä työ- ja toimintaohjeita kaikkien esimiesten saataviksi. IMS-toimintajärjestelmästä löytyvien ohjeiden määrä onkin kasvanut tämän

kehittämisprojektin aikana lähtötilanteen kuudesta työ- ja toimintaohjeesta. Nyt saatavilla olevien ohjeiden voidaan katsoa mahdollistavan aiempaa yhtenäisempi toimintatapa koko organisaatiossa.

IMS-toimintajärjestelmään luotu kansiorakenne on mielestämme toimiva ja kattava. Tähän vaikutti se, että rakennetta tarkasteltiin ja kehitettiin monipuolisesti eri foorumeissa kehittämisprojektin aikana. KTO:n palveluesimiesten mielestä vastuualueittain luotu kansiorakenne alakansioineen on looginen kokonaisuus. Käytössä olevien ohjeiden selkeyttä ja ymmärrettävyyttä on parannettu organisaation yhtenäisen lomakepohjan käyttöön otolla esimiestyön ohjeissa.

Neljäs kehittämisprojektin tehtävä eteni aikataulussa suunnitelman mukaisesti. Luotu kansiorakenne on otettu käyttöön, mikä on parantanut työ- ja toimintaohjeiden käytettävyyttä ja hallittavuutta. Toimintajärjestelmän tarkoitus onkin saattaa käytettävä tieto yhteen paikkaan ja näin ollen avustaa organisaation tavoitteiden toteutumista (Kallio-koski ym. 2001, 41; Laatukeskus 2018). IMS-toimintajärjestelmän kansiorakennetta ja työ- ja toimintaohjeita tulee päivittää aktiivisesti, jotta ne toimivat tulevaisuudessakin palveluesimiesten työn tukena. KTO:ssa on vielä sopimatta, miten IMS-toimintajärjestelmän pääkäyttäjä organisoii tämän.

11.2 Kehittämisprojektin luotettavuus ja eettisyys

Kehittämisprojekti toteuttaminen kolmen kehittämisprojektin vetäjän yhteistyönä mahdollisti tutkijatriangulaation toteutumisen kehittämisprojektin kaikissa vaiheissa. Tutkijatriangulaatiossa useampi tutkija toimii aineiston kerääjänä sekä saadun aineiston tulkit-sijana eli analysoijana (Hirsjärvi 2015, 233). Kanasen (2009, 97) mukaan tämä lisää tulosten ja niiden analysoinnin validiutta. Lisäksi triangulaatio toteutui tässä kehittämisprojektissa eri kehittämismenetelmien hyödyntämisen kautta.

Toimintatutkimuksen prosessi itsessään lisää kehittämisprojektin luotettavuutta, koska se on monivaiheista ja siihen kuuluu arvioinnin toistuminen työskentelyn kaikissa vaiheissa. Toimintatutkimus menetelmä tukee myös pitkäjänteistä kehittämistyötä, mitä johtamiskulttuurin kehittäminen vaatii. Tässä kehittämisprojektissa jokaisen syklin päättyessä laadittiin uusi suunnitelma tehdyn arvioinnin pohjalta. Kehittämisprojektin luotettavuutta osoittaa myös se, että kohdeorganisaation esimiesten kokemukset aihealueista mukailivat olemassa olevaa tutkimustietoa ja kirjallisuutta.

Huomioimme eettisyyden kehittämisprojektin aikana osallistumisen vapaaehtoisuutena ja antamalla tietoa kehittämisprojektista osallistujille etukäteen. Kuula (2011, 23, 64,107) toteaa, että tutkimukseen osallistumisen tulee olla vapaaehtoista. Tutkimuksesta on annettava riittävä informaatio tutkittavalle. Tutkittavalla on oikeus tehdä päätös osallistumisestaan vasta kun hän tietää: mihin ja miten aineistoa käytetään, onko kyseessä kertaluontoinen aineiston keruu, kauanko aineistoa säilytetään, mitä vastaaminen edellyttää sekä paljonko vastaaminen vie aikaa. Kehittämisprojektin alkukartoituksen alussa oleva tutkimustiedote sisälsi edellä mainitut kohdat. Projektiryhmä koottiin vapaaehtoisuuteen perustuen ja ilmoittautuneille järjestettiin infotilaisuus kehittämisprojektin tavoitteista ennen varsinaisen projektiryhmätyöskentelyn aloittamista. Vertaismentoroinnin pilottiryhmä muodostui vapaaehtoisista osallistujista.

Kehittämisprojektin toteuttaminen on kestänyt puolitoista vuotta ja sisältänyt monia tiedonkeruu- ja kehittämismenetelmiä. Kehittämisprojektin keston vuoksi olemme huomioineet vaiheiden tarkan dokumentoinnin jo alusta lähtien. Boughtonin (2012, 133) mukaan dokumentointi on toimintatutkimuksen onnistumisen edellytys ja aineisto voi olla moninaista. Aineistomme muodostui muun muassa alkukartoituksen tuloksista, muistiinpanoista, kirjatusta havainnoista, valokuvista, työstetyistä dokumenteista ja kaavioista. Aineisto järjestettiin päivämäärien mukaisesti yhteen paikkaan, jolloin siihen on ollut helppo tarvittaessa palata. Tällä pyrimme lisäämään kehittämisprojektin luotettavuutta.

11.3 Kehittämisehdotukset Kehitysvamma-alan tuki- ja osaamiskeskukselle

Oppivan organisaation ideaalimallin mukaan työtä tulee kehittää jatkuvasti vastaamaan toimintaympäristön muuttuvia tarpeita. Tällöin organisaatio toimii joustavasti ja on muuntautumiskykyinen. (Isoherranen 2012, 133.) Tiirikainen (2010, 172-173) toteaa, että uusien toimintamallien käyttöönoton jälkeen organisaatiossa ei voi ajatella niiden jalkautuvan pysyviksi käytännöiksi ja kehittyvän ilman jatkuvaa panostusta. On inhimillistä, että uudessa tilanteessa ihmiset ryhtyvät etsimään vaihtoehtoisia toimintatapoja, mikäli uusissa toimintamalleissa esiintyy virheitä tai ongelmia. Vaikka kehittämisprojektimme osalta päästiin tavoitteisiin, KTO:ssa onkin mielestämme oleellista jatkaa esimiestyötä tukevien toimintamallien kehittämistä. Näin varmistetaan yhteneväiset toimintamallit organisaatiotasolla.

Sosiaali- ja terveystalouden alueuudistuksen myötä alan julkiseen sektoriin kohdistuu muutospainetta. Perinteinen staattinen ja byrokraattinen hallintojärjestelmä on saatava muutettu innovatiiviseksi johtamisjärjestelmäksi. (Sydänmaanlakka 2015, 15.) KTO:ssa on toimintakulttuurin uudistamiseksi aloitettu yhteisöllisen johtamisen toimintamallin käyttöönotto, mihin tulee panostaa kaikilla organisaation tasoilla myös jatkossa muutoksen aikaansaamiseksi. Tämä voisi tapahtua esimerkiksi yhteisten kehittämissä päivien muodossa, laajentamalla yhteisökoulutuksia organisaation kaikille työntekijöille ja kehittämällä toimintamalleja.

Vertaismentoroinnin toimintamalli kehitettiin mahdollistamaan etäällä toisistaan työskentelevien palveluesimiesten kollegiaalinen vertaistuki ja yhteinen työn kehittäminen. Tätä voisi tukea jatkossa myös mahdollistamalla esimiesten keskinäinen nopea viestintä esimerkiksi chat-ryhmän avulla. Mahdollisuutta on jo lähdetty selvittämään tietohallinnon tukipalveluiden kanssa. KTO:ssa on myös muita itsenäisesti työskenteleviä ammattiryhmiä ja eri vastuualueilla toimivia henkilöitä, esimerkiksi yksiköiden sairaanhoitajat ja turvallisuusvastaavat, jotka hyötyisivät vertaistuesta. Vertaismentoroinnin toimintamallia voitaisiin siis jatkossa hyödyntää organisaatiossa laajemminkin.

Kehittämiprojektin aikana saatiin esimiesten perehdytysprosessi työstettyä IMS-toimintajärjestelmään. Näkemyksemme mukaan kuvattua prosessia kannattaa hyödyntää organisaation muiden ammattiryhmien perehdytysprosessien pohjana. Kuvattu prosessi edistää organisaatioon ja työhön sitoutumista, mikä olisi hyvä huomioida kaikkien ammattiryhmien perehdytyksessä.

Muuttuvassa toimintaympäristössä IMS-toimintajärjestelmä on entistä merkittävämmässä roolissa työtä ohjaavana välineenä. Riittävän resurssoinnin varaaminen järjestelmän ja sen sisällön kehittämiseen ja hallinnointiin on jatkossa edellytys sen toivuudelle. Tämä tarkoittaa KTO:n kokoisessa organisaatiossa mielestämme nykyistä enemmän resurssointia onnistuakseen.

Kehittämiprojekti toimii mielestämme hyvänä esimerkkinä siitä, että KTO:n esimiehiltä löytyy innovatiivisuutta, osaamista ja kehittämismyönteisyyttä. Selkeät ja perustellut kokonaisuudet innostivat kehittämistyöhön. Lisäksi kehittämiselle varattu yhteinen aika ja keskustelut ovat vieneet eteenpäin myös tämän kehittämiprojektin ulkopuolelle jääneitä esimiestyötä tukevia käytäntöjä. Tätä kollegioiltamme löytyvää potentiaalia kannattaa mielestämme hyödyntää myös jatkossa.

LÄHTEET

Af Ursin & Vartola. 2015. Valtiohallinnon kehitystä ohjaavat hallintoideologiat, hallintoajattelu ja johtamismallit. Teoksessa P. Virtanen; J. Stenvall & P-H. Rannisto. Tiedollajohtaminen hallinnossa. Teoriaa ja käytäntöjä. Tampere: Tampereen yliopistopaino – Juvenes Print, 89-114.

Alestalo, P. 2015. Management and leadership in the public dental service in Finland between 2003 and 2011. Helsinki: Helsingin yliopisto. Viitattu 29.10.2016 <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153268/manageme.pdf?sequence=1>.

Anias, P. & Sirola M. 2010. Esimiehen työsuojeluopas-työkirja. 8. uudistettu painos. Helsinki: työturvallisuuskeskus.

Arter 2017. Mikä on IMS-toimintajärjestelmä? Viitattu 8.2.2018 <https://www.arter.fi/tuotteet/ims/>.

Boughton, D. 2012. The Value of Portfolio Data in Action Research. 133-156. Teoksessa: S. Klein (toim.). Action research methods. Plain and simple. Viitattu 12.3.2018 <https://www.dawsonera.com/readonline/9781137046635>.

Brandt, T. 2011. Persoonallisuudet työyhteisössä. Yhteisölliset johtajat ja esimies-alaisuhteet. Vaasa: Leaded-kustannus.

Brooke, M. 2012. Why Asynchronous Computer-Mediated Communication (ACMC) Is a Powerful Tool for Language Learning. Open Journal of Modern Linguistics. Vol. 2, No 3, 125-129. Viitattu 10.3.2018 <http://dx.doi.org/10.4236/ojml.2012.23016>.

Fonsén, E. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Tampereen yliopiston julkaisu - Acta Electronica Universitatis Tamperensis 1398. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 17.3.2018 <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95050/978-951-44-9397-3.pdf>.

Garvey, B.; Stokes, P. & Megginson, D. 2014. Coaching and mentoring – theory and practise. Lontoo: SAGE Publications Ltd.

Gere, C. 2006. Digitaalinen kulttuuri. Turku: Faros-kustannus Oy.

Hannula, M. 2012. Dialogia etsimässä. Pienryhmäkeskusteluja luokassa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Harjumaa, M. 2018. Tietotekniikkaan ei perehdytetä kunnolla. Sairaanhoitaja 1/2018. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry.

Hassi, L.; Paju, S.; Maila, R. 2015. Kehitä kokeillen. Organisaation käsikirja. Helsinki: Talentum Pro.

Heikkinen, H.; Rovio, E. & Syrjälä, L. 2010. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Heikkinen, H.; Tynjälä, P. & Jokinen, H. 2012. Vermen teoreettiset perusteet ja toimintaperiaatteet. Teoksessa: H. Heikkinen, H. Jokinen, I. Markkanen & P. Tynjälä (toim.). Osaaminen ja koon vertaisryhmämentorointi opetuslalla. Jyväskylä: PS-kustannus, 45-85.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. 20. painos. Helsinki: Tammi.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Lappeenrannan tekninen yliopisto. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 338. Viitattu 12.11.2016 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-214-717-2>.

IMS Business Solutions Oy 2016. Toimintajärjestelmä – Integrated management system. Viitattu 21.11.2016 <http://www.ims.fi>.

Isoherranen, K. 2012. Uhka vai mahdollisuus – moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Akaateeminen väitöskirja. Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2012:18. Helsinki: Helsingin yliopisto. Viitattu 6.1.2018
https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37493/isoherranen_vaitoskirja.pdf.

Jalava, U. & Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen – kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Helsinki: Tammi.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, P. & Rovio, E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Helsinki: Otava.

Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro.

Kaario, K. & Peltola, T. 2008. Tiedonhallinta. Avain tietotyön tuottavuuteen. Jyväskylä: Docendo.

Kalliokoski, P.; Simons, M & Mikkola, M. 2001. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto pk-yrityksessä. Teknologialähtöisestä ajattelusta kohti tiedon ja osaamisen hallintaa. Espoo: Valtion teknillinen tutkimuskeskus. Viitattu 6.1.2018 <http://www.vtt.fi/inf/pdf/julkaisut/2001/J854.pdf>.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yrityksen kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännönopas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 212. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karjalainen, M. 2010. Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 388. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Karlberg-Granlund, G. & Korpinen, E. 2012. Vertaistuki pienessä koulussa. Teoksessa: Heikkinen, H. Jokinen, I. Markkanen & P. Tynjälä (toim.). Osaaminen jakoon vertaisryhmämentorointi opetusosalalla. Jyväskylä: PS-kustannus, 159-169.

Kay, D. & Hinds, R. 2002. A practical guide to mentoring: play an active and worthwhile part in the development of others, and improve your own skills in the process. Oxford: How To Books.

Kehitysvamma-alan tuki- ja osaamiskeskus 2017. Valtuusto. Viitattu 16.9.2017 <http://www.kto-vs.fi/paatoksentekeo/valtuusto/Sivut/default.aspx>.

Keifer-Boyd, K. 2012. Critique, Advocacy and Dissemination: I've Got the Data and Findings, Now What? 197-215. Teoksessa: S. Klein (toim.). Action research methods. Plain and simple. Viitattu 12.3.2018 <https://www.dawsonera.com/readonline/9781137046635>.

Kemmis, S. & Wilkinson, J. 1998. Participatory action research and the study of practice. Teoksessa: B. Atweh, S. Kemmis & P. Weeks. Action Research in Practice: Partnership for Social Justice. New York: Routledge 21-36. Viitattu 3.3.2018 <https://books.google.fi/books?id=cvaFAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fi#v=onepage&q&f=false>.

Keogh, S. 2015. Mentorship and professional development. Teoksessa: Shaw, M. E. & Fulton, J. Mentorship in healthcare. Viitattu 11.3.2018 <https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/reader.action?docID=1895016&query=>.

Kesti, M. 2007. Huipputuottava organisaatio. Helsinki: Edita.

Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. 2013. Helsinki: Finva Finanssi- ja vakuutusku-
tannus.

Ketola, H. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välinee-
nä eräissä suomalaisissa tietöalan yrityksissä. Jyväskylä: Jyväskylä University of Jyväskylä.

Koivuranta-Vaara, P. toim. 2011. Terveystuottavuuden laatuopas. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Kuntalaki 410/2015. Annettu Helsingissä 10.04.2015. Saatavilla sähköisesti osoitteessa
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410>.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia Helsinki Univer-
sity Press.

Kupias, P.; Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma
Pro.

Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum.

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Talentum.

Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita.

Laatukeskus 2018. Toimintajärjestelmät. Viitattu 8.2.2018 [http://www.laatukeskus.fi/palvelut-
asiantuntijapalvelut-virallinen-versio/toimintajarjestelmat](http://www.laatukeskus.fi/palvelut-asiantuntijapalvelut-virallinen-versio/toimintajarjestelmat).

Laki kehitysvammaisten erityishuollosta 519/1977. Annettu Helsingissä 23.6.1977. Saatavilla
sähköisesti osoitteessa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1977/19770519>.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007. Annettu Helsingissä 30.3.2007. Saatavilla sähköi-
sesti osoitteessa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/2007334>.

Lecklin, O. & Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän
rakentaminen. Helsinki: Talentum.

Leskelä, J. 2005. Mentorointi aikuisopiskelijan kehittymisen tukena. Akateeminen väitöskirja.
Tampereen yliopisto – Acta Electronica Universitatis Tampereensis 448. Tampere: Tampereen
yliopistopaino Oy. Viitattu 15.10.2017 [https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67498/951-
44-6331-5.pdf](https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67498/951-44-6331-5.pdf).

Leskelä, J. 2010. Mentorointi ja ammatillinen kasvu. Teoksessa: Eteläpelto, A. & Onnismaa, J.
(toim.). Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Aikuiskasvatuksen 46. Vuosikirja. Helsinki: Kan-
sanvalistusseura, 165-190.

Lindén, J. 2015. Tiedonhallinta & yrityksen menestys. Tampere: Juvenes Print.

Liautaud, M. & Lagarde, C. 2016. Breaking Through. Stories and Best Practices From Compa-
nies That Help Women Succeed. Viitattu 12.3.2018
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/reader.action?docID=4462552&query=>.

Masalin, L. 2013. Yhteisöllinen strateginen toimijuus. Tapaustutkimus metsäteollisuusyritykses-
tä. Aalto yliopisto. Aalto University publication series, doctoral dissertations 95/2013. Helsinki:
Aalto University. Viitattu 1.1.2018 <http://epub.lib.aalto.fi/fi/diss/?cmd=show&dissid=483>.

- Moisalo, V-P. 2010. Arjen johtaminen: käytännön esimiestyötä. Helsinki: Infor.
- Montonen, M. & Powers-Erkkilä, T. 2003. Kouluttajan työkalupakki. Käyttä pidempää päihdekoulutuksen kehittämiseen. Helsinki: A-klinikkasäätiö.
- Niemistö, R. 2007. Ryhmän luovuus ja kehitysehdot. 7. painos. Helsinki: Palmenia kustannus.
- Niiranen, V.; Seppänen-Järvelä, R.; Sinkkonen, R. & Vartiainen P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Otala, L. & Pöysti, K. 2012. Kilpailukyky 2.0. Kilpailukykyhyppy yhteisöllisillä toimintatavoilla. Helsinki: Kauppakamari.
- Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.
- Pekkarinen, E. 2010. Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit. Laadullinen katsaus sosiaalialan johtamisen tutkimuksesta. Terveiden ja hyvinvoinninlaitos, Avauksia 7/2010. Viitattu 9.2.2018 <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201205085363>.
- Phillips, S.E.; Dennison, S.T. & Cox, M.D. 2015. Faculty Mentoring: A Practical Manual for Mentors, mentees, Administrators, and Faculty. Developers. Viitattu 12.3.2018 <https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/reader.action?docID=4438645&query=>.
- Pihlström, S. 2015. Pragmatismi. Teoksessa K. Eriksson. Verkostot yhteiskuntatutkimuksessa. Helsinki: Gaudeamus, 162-179.
- Pirnes, U. 2003. Kehittyvä johtajuus – Johtamisen dynamiikka. 7. uusittu painos. Helsinki: Ota-va.
- Pitkänen, R. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys: esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatioissa. Helsinki: Infor.
- Rauramo, P. (toim.). 2016. Esimiesten perehdyttäminen – keskeinen lainsäädäntö tutuksi. Työturvallisuuskeskus (TTK). Helsinki: Työturvallisuuskeskus. Viitattu 4.12.2016 http://ttk.fi/files/4822/Esimiesten_perehdyttaminen_netti.pdf.
- Ristikangas, V.; Clutterbuck, D. & Manner, J. 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. Helsinki: Kauppakamari.
- Saaksvuori, A. & Immonen, A. Product Lifecycle Management. 3rd ed. Helsinki: Talentum.
- Saarisilta, J. & Heikkilä, J. 2015. Yhdessä innovoimaan – osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa. Raportti 4/2015. Viitattu 23.1.2018 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-433-5>.
- Salminen, A. 2008. Julkisen toiminnan johtaminen. Hallintotieteen perusteet. Helsinki: Edita.
- Salminen, A. 2009. Hallintotiede. Organisaatioiden hallinnolliset perusteet. 9. painos. Helsinki: Edita.
- Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turun ammattikorkeakoulun puheenvuoroja 72. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.
- Sarnagadharan, M. & Minimol, M.C. 2010. Management information system. Viitattu 28.2.2018 <https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/reader.action?docID=3011311&query=>.
- Simonen, O. 2012. Vaikuttavuustiedon hyödyntäminen erikoissairaanhoidon johtamisessa. Tampere: Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 1690. Viitattu 19.12.2016 <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66852/978-951-44-8667-8.pdf?sequence=1>.

Sosiaalihuoltolaki 1301/2014. Annettu Helsingissä 30.12.2014. Saatavilla sähköisesti osoitteessa www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2012. Valtioneuvoston periaatepäätös kehitysvammaisten henkilöiden yksilöllinen asumisen ja palvelujen turvaamisesta. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu ja 2012:15. Viitattu 24.1.2018 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3362-0>.

Stapenhurst, T. 2009. The Benchmarking Book. A how to guid to best practice for managers and practitioners. Amsterdam, Alankomaat: Elsevier.

Stenberg, M. 2012. Tiedon jakaminen organisaatiossa. Kuinka aineetonta pääomaa kasvatetaan? Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 1740. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: UNIPress.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen: Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020: Älykkään johtamisen näkökulmia. Espoo: Pertec.

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Miten rakentaa älykäs verkosto yhteiskunta? Helsinki: Talentum.

Talousarvio 2017 sekä taloussuunnitelma 2017-2019. Paimio: Kehitysvamma-alan tuki- ja osaamiskeskus. Viitattu 24.1.2018 www.kto-vs.fi/paatoksenteko/talous/Sivut/default.aspx.

Tiirikainen V. 2010. IT ja parempi bisnes. Helsinki: Talentum.

Tilastokeskus 2018. Julkinen sektori käsitteenä. Viitattu 22.2.2018 http://www.stat.fi/meta/kas/julkinen_sektor.html.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.

Toimintasääntö 2014. Paimio: Kehitysvamma-alan tuki- ja osaamiskeskus. Ei saatavilla.

Tunkkari-Eskelinen, M. 2011. Mentoroinnin hyödyntäminen aineettoman pääoman johtamisessa. Teoksessa: Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.). Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Kuopio: Unipress cop, 63-81.

Tuominen, K. 2016. Benchmarking-käsikirja. Turku: Oy Benchmarking Ltd.

Tuominen, K. & Niva, M. 2005. Benchmarking käytännössä. Itsearviointin työkirja. Hyviä periaatteita ja benchmarking-tutkimuksia. Turku: Benchmarking.

Tuori, K. & Kotkas, T. 2016. Sosiaalioikeus. 5., uudistettu painos. Helsinki: Talentum Pro.

Työsopimuslaki 55/2001. Annettu Helsingissä 26.1.2001. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>.

Työturvallisuuslaki 738/2002. Annettu Helsingissä 23.8.2002. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>.

Törmänen, A. 2017. Johdanto tietovarastointiin. North Charleston, USA: CreateSpace.

Törmälä, V.; Markkanen, J. & Kadenius, T. 2015. Uusi ajattelu – uusi johtaminen. Helsinki: Suomen liikekirjat.

Uusitalo, I.; Kosonen, L. & Isotalo, A. 2011. Voimaa vertaisryhmästä ja mentoroinnista. Yhteisölliset oppimisrakenteet muutostukena Loimaan aluesairaalassa. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 124. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Valtioneuvosto 2018. Maakunta- ja soteuudistuksen yleisesittely. Viitattu 12.2.2018 <http://alueuudistus.fi/uudistuksen-yleisesittely>.

Vesterinen, S. 2013. Osastonhoitajien johtamistyyliä osana johtamiskulttuuria. Oulun yliopisto. Acta universitatis Ouluensis D Medica 1200. Tampere: Juvenes Print. Viitattu 17.12.2016 <http://urn.fi/urn:isbn:9789526201245>.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma.

Williams, J. S. 2010. Orientation Program Sets New Employees Off on the Right Foot. Biomedical Instrumentation & Technology, July/August 2010, 301–305. Viitattu 6.1.2017 <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.turkuamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=2a9ad7a0-d66b-49ea-8ca3-b34265cf8397%40sessionmgr120&hid=101>.

Žydžiūnaitė, V. 2015. Leadership styles in ethical dilemmas: reasons, actions and consequences when head nurses make decisions in ethical dilemmas. University of Tampere. Viitattu 29.10.2016 <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/97177/978-951-44-9844-2.pdf?sequence=1>.

Alkukartoitus

Alkukartoitus KTO:n palveluesimiehille esimiestyöstä

Olemme kolme Turun ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijaa ja teemme opintoihin liittyvän kehittämisprojektin KTO:lle. Organisaatiossamme on viime vuosina panostettu esimiesten osaamisen kehittämiseen erilaisilla koulutuksilla. Esimiestyön toimintamallien rakentaminen ja kehittäminen on kuitenkin jäänyt vähälle huomiolle. Toiminnan muuttaessa muotoaan ja yksiköiden sijaitessa entistä enemmän hajallaan toisistaan, on tärkeää kiinnittää huomiota esimiestyön toimintamalleihin, jotta varmistetaan yhtenäinen ja tasa-arvoinen johtamiskulttuuri organisaatiossa. Kehittämisprojektin tavoitteena onkin selkiyttää johtamisen periaatteita KTO:ssa ja yhtenäistää esimiestyön toimintamalleja. Olemme käyneet dialogia myös organisaation johdon kanssa ja päätyneet nostamaan kehittämisprojektin keskiöön seuraavat aihealueet; yhteisöllinen johtaminen, vertaismentorointi, esimiesten perehdytys ja sähköinen ohjepankki.

Alkukartoituksen avulla pyrimme selvittämään, miten KTO:n palveluesimiesten mielestä kehittämiskohteeksi valitut aiheet toimivat tällä hetkellä. Haluamme myös kartoittaa mitä toiveita ja ideoita teillä on aihealueisiin liittyen. Lisäksi toivomme vahvistusta näkemykselle siitä, että juuri nämä aihealueet ovat ajankohtaista kehittää organisaatiossamme.

Alkukartoitus toteutetaan kertaluonteisena Webropol-kyselynä, mikä mahdollistaa vastaajan anonymiteetin säilymisen. Aineistoa säilytetään kehittämisprojektin valmistumiseen (toukokuu 2018) saakka. Kyselyyn vastaamiseen arvioidaan kuluvan aikaa noin 20 minuuttia. Kysely on täytettävissä seuraavan linkin kautta [XXXXXX](#) ajalla 28.2.-12.3.2017.

Näkemyksesi ovat meille tärkeitä,

Elina Jokinen palveluesimies Verkarannan asumisyksikkö

Marja-Riitta Kähkönen palveluesimies Kuunarin asumisyksikkö

Henna Luoma palveluesimies Palomäen asumisyksikkö

Kehittämisprojektin ohjausryhmänä toimii

Malmivirta Helena, lehtori Turun ammattikorkeakoulu

Salonen Kari, yliopettaja Turun ammattikorkeakoulu

Metsähonkala Marika, palvelu- ja asiakkuusjohtaja KTO

Pyökäri Niina, henkilöstöpäällikkö KTO

Sauna-aho Oili, kuntoutus- ja kehittämisjohtaja KTO

1 YHTEISÖLLINEN JOHTAMINEN

1.1 KTO:ssa halutaan kehittää johtamista yhteisöllisen johtamisen periaatteen mukaisesti, miten hyvin mielestäsi asiaa on tuotu esiin?

Vastaus asteikolla 1-5:

- 1= ei lainkaan
- 2= melko huonosti
- 3= jonkin verran
- 4= melko hyvin
- 5= hyvin

1.2 Miten hyvin yhteisöllinen johtaminen näkyy organisaation johdon toiminnassa?

Vastaus asteikolla 1-5:

- 1= ei lainkaan
- 2= melko huonosti
- 3= jonkin verran
- 4= melko hyvin
- 5= hyvin

1.3 Miten hyvin yhteisöllinen johtaminen näkyy omassa työssäsi eli yksikötason johtamisessa?

Vastaus asteikolla 1-5:

- 1= ei lainkaan
- 2= melko huonosti
- 3= jonkin verran
- 4= melko hyvin
- 5= hyvin

1.4 Millaista tietoa haluaisit/tarvitsisit yhteisöllisestä johtamisesta?

Avoin vastaus

1.5 Mitä mahdollisuuksia yhteisöllinen johtaminen antaa esimiestyön toteuttamiselle?

Avoin vastaus

1.6 Millaisia haasteita näet uuden johtamistyylin käyttöönotossa?

Avoin vastaus

2 VERTAISMENTORINTI

2.1 Koetko saavasi tukea esimiestyöhön,

Organisaation johdolta? Vastaus asteikolla 1-5:

- 1= ei lainkaan
- 2= melko huonosti
- 3= jonkin verran
- 4= melko hyvin
- 5= hyvin

Omalta esimieheltä? Vastaus asteikolla 1-5:

- 1= ei lainkaan
- 2= melko huonosti
- 3= jonkin verran
- 4= melko hyvin
- 5= hyvin

Kollegoilta?

Vastaus asteikolla 1-5:

- 1= ei lainkaan
- 2= melko huonosti
- 3= jonkin verran
- 4= melko hyvin
- 5= hyvin

Muilta työntekijöiltä? Vastaus asteikolla 1-5:

- 1= ei lainkaan
- 2= melko huonosti
- 3= jonkin verran
- 4= melko hyvin
- 5= hyvin

2.2 Millaista tukea koet tarvitsevasi esimiestyöhön?

Avoin vastaus

2.3 Millä tavoin vertaismentorointia voitaisiin organisaatiossa järjestää?

Avoin vastaus

2.4 Millaisessa kokonpanossa koet, että vertaismentorointi toteutuu parhaiten?

Vastaus asteikolla 1-4:

- 1= parina
- 2= 3-5 hengen ryhmä
- 3= 5-10 hengen ryhmä
- 4= kaikki palveluesimiehet yhdessä
- 5= en koe, että kokonpanolla on merkitystä

2.5 Millaisista aiheista haluat keskustella vertaismentorointitapaamisissa?

Avoim vastaus

2.6 Millaisia toiveita sinulla on liittyen vertaismentorointitapaamisiin?

Avoim vastaus

3 ESIMIESTEN PEREHDYTYKSEN

3.1 Sain riittävän perehdytyksen aloittaessasi tekemään esimiestyötä KTO:ssa?

Vastaus asteikolla 1-5:

- 1= täysin eri mieltä
- 2= osittain eri mieltä
- 3= en osaa sanoa
- 4= osittain samaa mieltä
- 5= täysin samaa mieltä

3.2 Mitä hyviä asioita perehdytyksessäsi oli?

Avoin vastaus

3.3 Mitä asioita olisit kaivannut enemmän?

Avoin vastaus

3.4 Kuinka tärkeänä koet seuraavien henkilöiden osuuden esimiehen perehdytyksessä,

Oma esimies?

Vastaus asteikolla 1-5:

- 1= en osaa sanoa
- 2= en lainkaan tärkeänä
- 3= jonkin verran tärkeänä
- 4= tärkeänä
- 5= erittäin tärkeänä

Henkilöstöpäällikkö?

Vastaus asteikolla 1-5:

- 1= en osaa sanoa
- 2= en lainkaan tärkeänä
- 3= jonkin verran tärkeänä
- 4= tärkeänä
- 5= erittäin tärkeänä

Talusojohtaja?

Vastaus asteikolla 1-5:

- 1= en osaa sanoa
- 2= en lainkaan tärkeänä
- 3= jonkin verran tärkeänä
- 4= tärkeänä
- 5= erittäin tärkeänä

Työterveyshuollon edustaja? Vastaus asteikolla 1-5:

- 1= en osaa sanoa

- 2= en lainkaan tärkeänä
- 3= jonkin verran tärkeänä
- 4= tärkeänä
- 5= erittäin tärkeänä

Ohjelmistojen pääkäyttäjät? Vastaus asteikolla 1-5:

- 1= en osaa sanoa
- 2= en lainkaan tärkeänä
- 3= jonkin verran tärkeänä
- 4= tärkeänä
- 5= erittäin tärkeänä

3.5 Onko muita henkilöitä, joiden tulisi osallistua esimiehen perehdytykseen?

Avoin vastaus

3.6 Mitä kehittämissuhteita sinulla on esimiesten perehdytykseen liittyen?

Avoin vastaus

4. SÄHKÖINEN OHJEPANKKI

4.1 Esimiestyön ohjeistukset ovat helposti löydettävissä?

Vastaus asteikolla 1-5:

- 1= täysin eri mieltä
- 2= osittain eri mieltä
- 3= en osaa sanoa
- 4= osittain samaa mieltä
- 5= täysin samaa mieltä

4.2 Ohjeet ovat riittävän selkeitä ja kattavia?

Vastaus asteikolla 1-5:

- 1= täysin eri mieltä
- 2= osittain eri mieltä
- 3= en osaa sanoa
- 4= osittain samaa mieltä
- 5= täysin samaa mieltä

4.3 Koen, että saan riittävästi ja ajantasaisesti tietoa esimiestyön ohjeistuksista?

Vastaus asteikolla 1-5:

- 1= täysin eri mieltä
- 2= osittain eri mieltä
- 3= en osaa sanoa
- 4= osittain samaa mieltä
- 5= täysin samaa mieltä

4.4 Mikä toimii hyvin liittyen esimiestyön ohjeistuksiin?

Avoin vastaus

4.5 Mitä kehitettävää on liittyen esimiestyön ohjeistuksiin?

Avoin vastaus

4.6 Millaisista asioista kaipaisit ohjeistusta?

Avoin vastaus

Benchmarking-kysymykset

Kysymyksiä benchmarking-käynneille

Pohjatiedot

- Organisaation koko
- Lähiesimiesten määrä
- Alaisten/yksiköiden määrä yhdellä esimiehellä
- Esimiesten palaverit: kuinka usein ja miten?

Johtamistyyli

- Onko organisaatiossa valittu jokin johtamistyyli?
- Miten tyyliä on jalkautettu?
- Miten johtamistyyli näkyy käytännön esimiestyössä?

Vertaistuki/mentorointi

- Toteutetaanko esimiesten mentorointia organisaatiossanne?
- Nimetäänkö uudelle esimiehelle mentori?
- Onko muuta organisoitua mentorointia? Jos, niin kuka organisoii?
- Tuetaanko vapaamuotoista vertaistukea?
- Millä muulla tavoin esimiesten työhyvinvointia ja työssä jaksamista tuetaan?

Perehdytys

- Miten esimiesten perehdytys on toteutettu organisaatiossanne?
- Onko prosessi kuvattu?
- Onko perehdytyksen tueksi tehty esim. perehdytyslomakkeisto / -kansio?
- Kuinka paljon varataan aikaa perehdytykseen?

Esimiestyön ohjeistukset

- Miten organisaatiossanne on saatavilla esimiesten työssään tarvitsemat ohjeistukset? Jokin järjestelmä? mikä?
- Miten ohjeet on ryhmitelty järjestelmään
- Kuka ohjeistukset päivittää?
- Meneekö ohjeet aina jonkin saman prosessin kautta kun niitä päivitetään