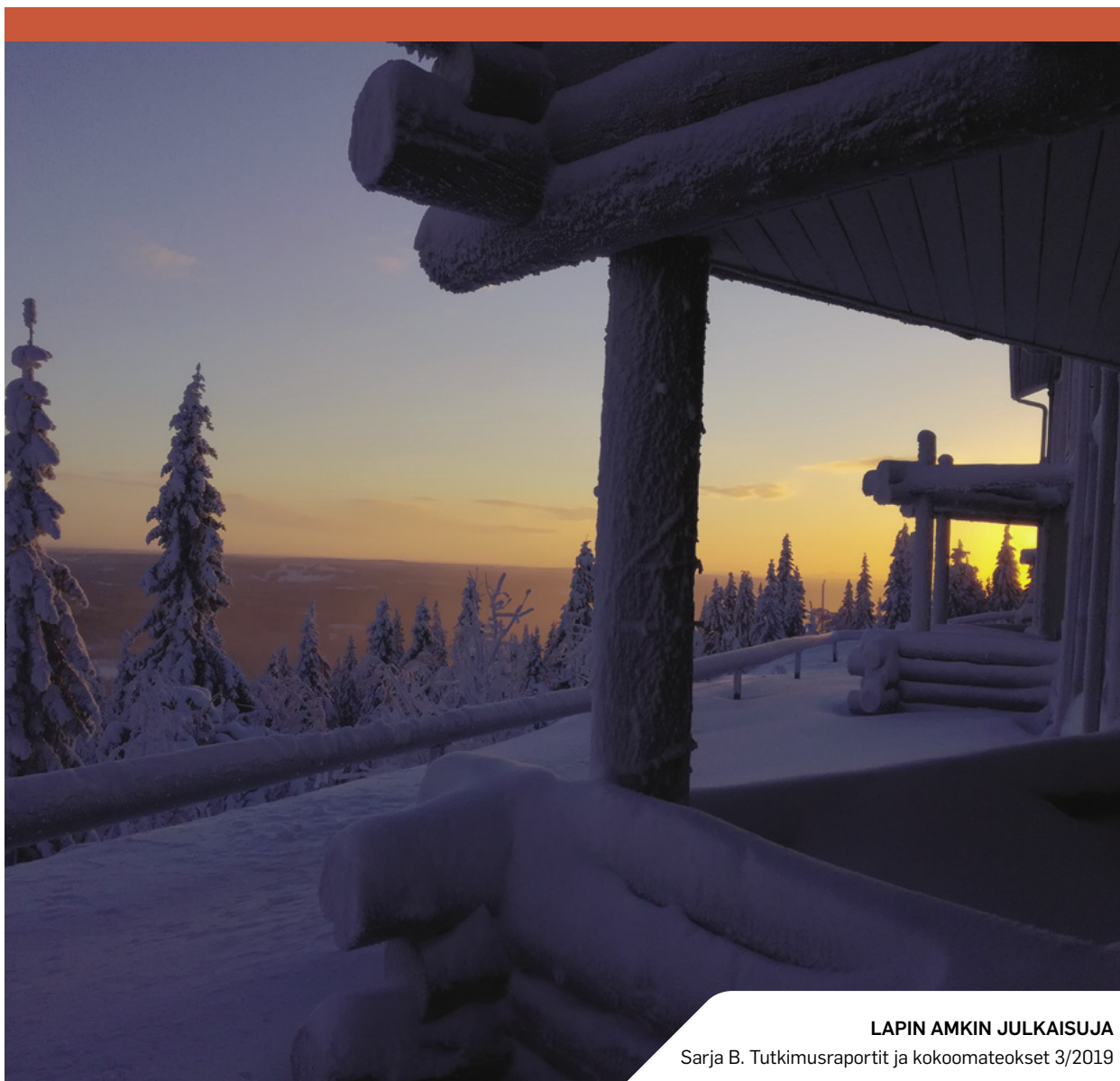


Johtaminen muuttuvassa työelämässä

Digiajan palvelujohtamisen monialainen YAMK-opinnäytetyö



Johtaminen muuttuvassa työelämässä

Merja Koikkalainen (toim.)

Johtaminen muuttuvassa työelämässä

Digiajan palvelujohtamisen monialainen YAMK- opinnäytetö

Sarja B. Tutkimusraportit ja kokoomateokset 3/2019

© Lapin ammattikorkeakoulu ja tekijät

ISBN 978-952-316-273-0 (pdf)

ISSN 2489-2637 (verkkojulkaisu)

Lapin ammattikorkeakoulun julkaisuja

**Sarja B. Tutkimusraportit ja kokoomateokset
3/2019**

Kirjoittaja(t): Hannele Lindeman, Jatta Kaivosoja,
Marita Mutka, Marja Savunen, Ritva Sanaksenaho
& Sanna Aikio

Toimittaja(t): Merja Koikkalainen

Kansikuva: Ritva Sanaksenaho

Taitto: Lapin AMK, viestintäyksikkö

Lapin ammattikorkeakoulu

Jokiväylä 11 C

96300 Rovaniemi

Puh. 020 798 6000

www.lapinamk.fi/julkaisut

Lapin korkeakoulukonserni



Lapin korkeakoulukonserni LUC
on yliopiston ja ammattikorkea-
koulun strateginen yhteenliittymä.
Konserniin kuuluvat Lapin yliopisto
ja Lapin ammattikorkeakoulu.

www.luc.fi

Sisällys

ESIPUHE	7
----------------	---

Marita Mutka, Ritva Sanaksenaho, Marja Savunen, Sanna Aikio,
Jatta Kaivosoja & Hannele Lindeman

JOHTAMINEN MUUTTUVASSA TYÖELÄMÄSSÄ	10
---	----

ARTIKKELIT

Marita Mutka

STRATEGINEN JOHTAMINEN KESKI-POHJANMAAN MAAKUNTAUUDISTUKSESSA	30
--	----

Ritva Sanaksenaho ja Marja Savunen

KANNUSTAVAN PALKITSEMISEN ARVIOINTI OULUN SEURAKUNTAYHTYMÄSSÄ	57
--	----

Jatta Kaivosoja ja Sanna Aikio

OSAAMISEN JOHTAMINEN TYÖSUHTEEN ELINKAARELLA	89
---	----

Hannele Lindeman

ESKO-POTILASTIETOJÄRJESTELMÄN KOULUTUSMALLI.	142
---	-----

Esipuhe

MONT – monialainen opinnäytetyöprosessi on siirtynyt uuteen vaiheeseen ja muuttunut digitaalseksi. Vuodesta 2014 toteutettu Lapin AMKin ylempien ammattikorkeakoulututkintojen opinnäytetyöprosessi käynnistyi virtuaalisena ensimmäisen kerran syksyllä 2017, jolloin YAMK-opintonsa aloittivat monialaisen Digiajan palvelujohtamisen opiskelijat. Kokonaan verkossa toteutettava Digiajan palvelujohtamisen koulutus alkoi ensimmäisen kerran syksyllä 2017. Verkkototeutus on mahdollistanut sen, että koulutukseen on hakenut opiskelijoita kaikkialta Suomesta ja myös ulkomailta. Digiajan palvelujohtamisen koulutuksen tuottama osaaminen kohdistuu hajautettujen työympäristöjen johtamiseen ja monialaisen palvelutalouden kehittämiseen.

Tämä julkaisu esittelee jo neljännen MONT-prosessin satoa. Jokainen MONT-prosessi on ollut erilainen, jolloin valmistuneita opinnäytetöitä ovat yhdistäneet opiskelijoiden prosessin tuloksena määräytyneet teemat: Hyvinvoiva pohjoinen (2014), Kehittyvä pohjoinen (2015), Lapin tuntu – Hyvinvointia merkityksellisellä osallisuudella (2016) sekä Elinvoimaisuus tulevaisuuden voimavarana - Monialaiset YAMK opinnäytetyöt pohjoista elinvoimaisuutta kehittämässä (2016).

Vuosien saatossa myös opinnäytetyöprosessiin osallistuneiden opiskelijoiden määrä on vaihdellut: 11 opiskelijaa 2014, yhdeksän opiskelijaa 2015, 21 opiskelijaa 2016. Syksyllä 2017 käynnistyneen virtuaalisena toteutetun MONT-prosessin yhteydessä opinnäytetyönsä teki 23 monialaista opiskelijaa kolmessa teemaryhmässä.

Johtamiseen liittyvät työelämän toimeksiannot yhdistivät kuuden digiajan palvelujohtamisen opiskelijan kehittämistöitä. Ryhmä koostui monialaisesti seuraavista asiantuntijoista: Marita Mutka (filosofian maisteri), Marja Savunen (terveydenhoitaja), Ritva Sanaksenaho (insinööri), Sanna Aikio (tradenomi), Jatta Kaivosoja (tradenomi) ja Hannele Lindeman (sairaanhoitaja). Opinnäytetyöprosessi alkoi johtajuuden monipuolisella tarkastelulla ja toimeksiantajien tarpeiden kartoituksella. Ryhmästä kaksi opiskelijaa päätyi tekemään kehittämistyönsä yksin omille toimeksiantajilleen ja kaksi työtä lähti liikkeelle parin kanssa yhteisen mielenkiinnon saattelemina. Toimeksiantajina kehittämistöissä ovat Keski-Pohjanmaan liitto, Oulun evankelis-luterilainen seurakuntayhtymä, Inarin kunta ja Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiriin (PPSHP) tietohallinnon tuotekehitysyksikkö.

Opinnäytetyöprosessin käynnistyessä syksyllä 2017 opiskelijat olivat juuri aloittaneet opintonsa eivätkä vielä tunteneet toisiaan kovin hyvin. Prosessin aloituksessa tutustuminen ja omien aiheajatusten selkeyttäminen olivatkin päällimmäisenä mielessä. Yhteiset opinnäytetyötapaaamiset ja muukin yhteydenpito ryhmän kanssa takasivat sen, että kaikilla oli mahdollisuus saada työhön kommentteja ja ajatuksia muilta ryhmän jäseniltä ja ohjaajalta.

Joulukuussa 2018 valmistui työelämän kehittämiskokonaisuus Johtaminen muuttuvassa työelämässä, jossa johtaminen yhdistettiin vahvasti muutokseen ja osaamiseen. Muutoksessa osallistaminen ja osaamisen kehittäminen kohti osaavaa organisaatiota muodostuivat myös yhteisiksi teemoiksi. Vuorovaikutus koettiin oleelliseksi osaksi sekä muutoksen että osaamisen johtamista ja tähän teemaan löytyi myös yhteisiä ajatuksia.

MONT-prosessi on kehittynyt aina edellisestä ja tämän neljännen MONT-prosessin kehittämiskohde oli opinnäytetyöprosessin siirtäminen virtuaaliseksi. Kaikki kolme MONT-ryhmän ohjaajaa olivat aktiivisesti ja yhdessä kehittämässä prosessia. Aikaisemmissakin prosesseissa opiskelijat olivat työstäneet artikkeleitaan pilvidokumentteina; myös tässä prosessissa kaikki yhteiskirjoittaminen toteutettiin siellä. Ryhmätapaamiset toteutettiin virtuaalisina ja ryhmän aktiivisuutta kuvastaa se, että tapaamisissa suurin osa ryhmäläisistä oli aina paikalla. Opinnäytetyöprosessin oppimistehtävät rytmittivät kirjoittamistyötä ja niistä ohjaajat antoivat myös palautetta. Kehittämistyön luonteeseen kuuluu, että prosessissa on myös kriittisiä hetkiä. Näinä hetkinä ryhmän tuki ja mahdollisuus keskustella asiasta myös ohjaajan kanssa edistivät prosessin jatkumista aikataulussa.

Johtamisen ryhmän osaavien opiskelijoiden työskentely eteni suunnitellusti tiukasta opiskeluaikataulusta huolimatta. Kiitos koko ryhmälle mielenkiintoisista keskusteluista ja innostuneesta otteesta työelämän kehittämiseen. Julkaisun yhteinen tietoperusta ja aiheeseen syvälle luotaavat artikkelit tuovat uutta tietoa ja toimintamalleja käyttöön otettaviksi ja jatkokehitettäväksi. Lämpimät kiitokset myös toimeksiantoja antaneille organisaatioille ja siellä kehittämistöiden ohjauksesta vastanneille henkilöille.

Rovaniemellä 12.12.2018

FT Merja Koikkalainen, YAMK-yliopettaja, Lapin ammattikorkeakoulu, YAMK-yksikkö

JOHTAMINEN MUUTTUVASSA TYÖELÄMÄSSÄ

JOHDANTO

Työelämän muutos on nykyään jatkuvaa ja tätä muutosta on osattava ennakoida, jotta organisaatiot pärjäävät tulevaisuudessa. Johtamismallien on kehityttävä yhteiskunnan ja työelämän murroksessa, sillä johtamistyyleillä on useiden tutkimusten mukaan vaikutusta organisaation suoriutumiseen, hyvinvointiin, tehokkuuteen ja sitä kautta kilpailukykyyn. Myös johdon ja henkilöstön yhteistyöllä, hyvällä vuorovaikutuksella ja suunnitelmallisella viestinnällä on suuri merkitys johtamisen onnistumiseen. (Auvinen 2017, 36–38; Lindell 2017, 62–65; Saksi 2013, 125–126, 150–151; Kuusela 2010, 150.)

Johtamiselta vaaditaan muuttuvassa työelämässä yhä enemmän, mikä luo paineita organisaatioiden strategiseen johtamiseen sekä muutoksen ja osaamisen johtamiseen. Strategisen johtamisen tasolla tarvitaan tahtoa kehittää nykyistä toimintaa ja kykyä hahmottaa tulevaa. Muutosten läpivieminen edellyttää vuorovaikutuksellista viestintää ja johtamista yhdessä henkilöstön kanssa. Rakenteiden, järjestelmien ja toimintatapojen muuttuessa tulee ottaa huomioon henkilöstöön ja organisaatioiden toimintakulttuuriin liittyvät kehittämistarpeet. Henkilöstön ja sitä kautta organisaation osaamista pitää pystyä resursoimaan, kehittämään ja palkitsemaan.

Tämä artikkelikokoelma on osa Lapin ammattikorkeakoulun monialaisia digiajan palvelujohtamisen YAMK-opintoja. Artikkelikokoelmassa käsitellään monipuolisesti johtamista muuttuvassa työelämässä hyödyntäen jokaisen kirjoittajan asiantuntijuutta (Kuvio 1).



Kuvio 1. Johtaminen muuttuvassa työelämässä – monialaisen artikkelikokoelman viitekehys.

Yhteisen tietoperustan tavoitteena on toimia esipuheena artikkeleille. Yhteinen teema muodostui artikkelien kirjoittajien mielenkiinnosta johtamista ja sen kehittämistä kohtaan. Yhteisessä osiossa avataan myös artikkeleissa käytetyt kehittämis-, tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät sekä käsitellään tutkimuksen luotettavuutta ja aineiston analysointitapoja.

Monialaisen artikkelikokoelman kirjoittajat ovat pohjakoulutukseltaan sairaanhoitaja (AMK), terveydenhoitaja (AMK), oikeustradenomi (AMK), liiketalouden tradenomi (AMK), sähkötekniikan insinööri (AMK) ja filosofian maisteri (maantiede). Artikkeleissa käsitellyt kehittämistyöt on tehty Keski-Pohjanmaan liitolle, Oulun evankelis-luterilaiselle seurakuntayhtymälle (myöh. Oulun seurakuntayhtymä), Inarin kunnalle ja Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin tietohallinnon tuotekehityksyksikölle. Keski-Pohjanmaan maakuntauudistuksen osalta kehitettiin strategista muutosjohtamista tilanteessa, jossa useiden eri organisaatioiden toiminnot siirretään kokonaan uuteen organisaatioon. Oulun seurakuntayhtymässä kannustavan palkitsemisen arviointimenetelmät kaipaivat kehittämistä ja Inarin kunnassa koettiin, ettei sen osaamisen johtaminen ollut kokonaisuutena hallinnassa. Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirillä taas oli tarve kehittää yhtenäinen potilastietojärjestelmän koulutusmalli.

MUUTTUVA JOHTAMINEN

Johtamisen käsite on monitulkintainen ja sen merkitykset ovat muuttuneet vuosikymmenten kuluessa. Johtamista tapahtuu organisaatioiden kaikilla eri tasoilla eikä sitä enää pidetä vain johtajien tehtävänä, vaan se on nykyään yhä enemmän yhteistä ja jaettua. Tyypillisesti johtaminen on jaettu management- ja leadership -käsitteisiin, joista ensimmäinen ymmärretään enemmän materiaalistien resurssien johtamisena ja jälkimmäinen inhimillisten resurssien johtamisena. Johtamiseen vaikuttavat vallitsevat olosuhteet, yhteiskunnan tavat ja kulttuuri, yrityksen toimiala, kilpailutilanne, strategia ja henkilöstö. (Nurkkala 2018, 70; Fredriksson & Saarivirta 2015, 10–11.)

Suomalaista johtamista on kuvattu asiakeskeiseksi, enemmän prosesseihin kuin kannustamiseen ja innostamiseen painottuvaksi sekä maanläheiseksi. Suomalaisessa johtamisessa voidaan kuitenkin nykypäivänä tunnistaa pienimuotoinen liike kohti ihmis- ja yksilökeskeisempää johtamismallia. (Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus 2018, 6–14.) Tämä näkyy artikkeleissa kuvatuissa kehittämisprosesseissa siten, että henkilöstön palkitsemisjärjestelmiä halutaan kehittää yksilöllisempään suuntaan ja organisaatioiden muutosprosesseissa osallistetaan henkilöstöä suunnittelemaan uusia toimintamalleja ja yhteisiä tavoitteita. Organisaation osaamisen johtamiseen halutaan mukaan esimiesten ohella työntekijät ja sen myötä pyritään valjastamaan yksilöllinen osaaminen paremmin koko organisaatiota hyödyttävään käyttöön.

Saksi (2013, 219–220) toteaa, että muutos on nykypäivän johtamisessa pysyvä olotila. Muutostarve on jatkuvaa, joten staattista ja vakaata toimintaympäristöä ei ole. Johtajilta edellytetäänkin vahvaa muutosjohtajuutta. Parhaiten pärjäävät ne organisaatiot, jotka osaavat ennakoida tulevaa ja muuttaa ajoissa toimintaansa. (Lindell 2017, 62–65; Saksi 2013, 219–220.) Uudistumisen esteenä ovat usein organisaatioiden nykyiset rakenteet, kyvykkyydet ja toimintatavat. Näitä voidaan muuttaa vain systemaattisella ja onnistuneella johtamisella, joka huomioi kehittyvän työelämän ja toimintaympäristön haasteet. Hierarkisuuden, kontrollin ja suorituksen korostamisen sijasta tulevaisuuden johtamisessa korostuvat työn merkityksellisyyden ja työhyvinvoinnin, yhteistyön, oppimisen sekä monimuotoisuuden teemat. (Kestävä johtamisen kehittäminen 2017, 7–9.) Johtajilta odotetaan muutoksessa ohjaavaa ja jämäkkää otetta, prosessin hallintaa sekä vastuun hajauttamista ja alaisten osallistamista. Tärkeää on myös alaisten tunteiden huomiointi sekä innostaminen ja motivointi. (Laurila 2017, 208.)

Osallistava muutoksen johtaminen

Muutos on organisaation eri tasoilla tapahtuva prosessi, joka alkaa suunnittelulla ja jatkuu sen ylläpitämiseen. Suunnitteluvaiheessa on ensin määriteltävä, mitä halutaan muuttaa. Kun visio on valmis, mietitään, miten muutos esitetään ja toteutetaan organisaatiossa. Muutosprosessin tukena käytetään strategiaa sekä erilaisia järjestelmiä ja koulutuksia. Muutokseen tarvitaan hyvän johtajuuden lisäksi yhteistyötä henkilöstön kanssa. (Aho 2013, 10–11.) Keski-Pohjanmaan maakuntauudistuksen strategista muutostohtamista kehitettäessä havaittiin, että asiantuntijoiden osallistuminen yhteisten

tavoitteiden ja strategian valmisteluun sekä muutoksen käytännön suunnitteluun vahvistaa muutoksen onnistunutta läpivientiä.

Muutos edellyttää taitavaa ja johdonmukaista henkilöstön ja muutosprosessin eri vaiheiden johtamista. Taitava muutosjohtaja ottaa jo muutoksen suunnitteluvaiheeseen mukaan organisaation avainhenkilöitä, joiden tehtävänä on kertoa muutoksen etenemisestä ja käytännön asioista organisaation muulle henkilöstölle. (Luomala 2008, 9.) Oulun seurakuntayhtymässä avainhenkilöstöä kuultiin palkkausjärjestelmän muutokseen liittyvän arviointimenetelmän kehittämistyössä Delfoi-kyselykieroksilla. Esko-koulutusmallin kehityksessä osallistettiin henkilöstöä mukaan muutostyöhön. Valittujen yhdyshenkilöiden tehtävänä oli siirtää oppimaansa muulle henkilöstölle, antaa palautetta uudesta koulutusmallista sekä viedä toimintaprosessimuutosta esimiesten avulla eteenpäin yksiköissä.

Sitoutuminen on tärkeä edellytys onnistuneelle muutokselle (Luomala 2008, 10). Samaa toteaa Karhapää (2016, 39), jonka mukaan paras tapa luoda synergiaa on saada ihmiset suunnittelemaan ja työskentelemään yhdessä. Yhdessä tekemisen kautta saavutetaan tuloksia, joita ei olisi mahdollista saavuttaa ilman osaamisen yhdistämistä. (Karhapää 2016, 39.) Esko-koulutusmallissa yhdyshenkilöt sitoutuivat tekemään koulutustyötä, koska näkivät sen lisäävän osaamista ja potilasturvallisuutta. Samalla pystyttiin ottamaan yksikön omat toimintatavat ja tarpeet huomioon. Tuttuja ja turvallisia toimintatapoja voi kuitenkin olla hankala muuttaa. Työntekijälle muutos voi luoda uhkakuvan työpaikan tai arvoaseman menettämisestä tai epäilyksen oman osaamisen riittävyydestä. (Luomala 2008, 7.) Muutosvastarinta vähenee, kun henkilöstö on mukana kehittämässä uutta ja tekemässä valintoja (Saksi 2013, 165–166; Aho 2013, 26).

Avoimella ja riittävällä tiedottamisella on merkittävä vaikutus muutoksen onnistumiseen (Saksi 2013, 125–126; Luomala 2008, 7). Keski-Pohjanmaan maakuntauudistuksen valmistelussa todettiin, että luottamusta ja sitoutumista rakennetaan johdon rehellisellä ja avoimella tiedottamisella sekä vuorovaikutuksella henkilöstön kanssa. Viestinnällä ja vuorovaikutuksella oli suuri merkitys uudistuksen toteuttamiseen, siihen sitoutumiseen ja muutosvastarinnan ilmenemiseen. Oulun seurakuntayhtymälle toteutetussa tutkimuskyselyssä ilmeni, että tiedottaminen tulee kohdentaa omalle henkilöstöryhmälle erillisinä info- tai koulutustilaisuuksina. On myös tärkeää, että tiedottaminen on oikea-aikaista. Muutostilanteissa johdon tulee tiedottaa avoimesti, vastaanottaa sekä myönteistä että kielteistä palautetta ja toimia suunnannäyttäjänä koko henkilöstölle. (Juppo 2011, 56; Luomala 2008, 9–10; Aho 2013, 33.)

Strateginen johtaminen muuttuvassa työelämässä

Organisaatiot ennakoivat ja hallitsevat muuttuvaa toimintaympäristöään strategiaan perustuvan strategisen johtamisen avulla. Vaatimukset toiminnan taloudellisuudesta, laadukkuudesta ja kilpailukykyisyydestä koskettavat nykyisin samalla tavoin niin yksityistä kuin julkista sektoria. Yrityksissä tämä kiteytyy kilpailukykyyn parantamiseen ja kilpailuedun säilyttämiseen markkinoilla. Julkisissa organisaatioissa strategien johtaminen on yleistynyt sen myötä, kun niiden toiminnan tehokkuuteen ja pal-

velujen laatuun on kiinnitetty yhä enemmän huomiota. (Boyne & Walker 2010, 185–186.) Kauhasen (2010, 13, 16) mukaan Suomi on valinnut globaalissa kilpailussa oman osaamisstrategiansa muita teollisuusmaita selkeämmin. Toiminnan tehokkuuden ja palvelujen laadun lisäksi palkitseminen ja organisaation henkilöstöresurssien hankinta on osa strategista henkilöstöjohtamista. Yritys on arvostettu työnantaja, kun se houkuttelee palvelukseensa haluttuja työntekijöitä, kilpailee palkkauksella ja luo työhyvinvointia edistävät olosuhteet. Henkilöstö on sitoutunut kehittämään ja ylläpitämään osaamistaan, kun työnantaja myös kannustaa ja palkitsee hyvistä työsuorituksista. (Kauhanen 2010, 13, 16.)

Kehittynyt strateginen johtaminen koostuu strategiaprosessin organisoinnista, vision ja mission luomisesta, strategisesta analyysistä sekä strategian toteuttamisesta ja seurannasta. Toisaalta korostuvat johtajien ominaisuudet eli visionäärisyys, systemaattinen ajattelu, sopeutumiskyky, luovuus ja yrittäjämäisyys. Vaadittavilla ominaisuuksilla varustetut johtajat parantavat organisaatioiden strategista ajattelua ja strategiaprosessin sujuvuutta sekä luovat mahdollisuudet organisaation vuorovaikutukseen ympäristönsä kanssa. (Witek-Crabb 2016, 669–682.) Esko-koulutusmallia kehitettäessä havaittiin, että esimiesten johtamistaidoilla on suuri merkitys koulutusmallin käytön onnistumisessa. Osaamisen johtaminen työsuhteen elinkaarella -artikkelissa painotettiin myös johtamistaitoja sekä osaamisen johtamisen suunnitelmallista toteuttamista. Keski-Pohjanmaan maakuntauudistuksen strategista muutosjohtamista tarkasteltaessa todettiin, että yhteisen strategian luomisen lisäksi johtajilta edellytetään kykyä osallistaa ja levittää johtamista läpi organisaation. Oulun seurakuntayhtymässä henkilöstöstrategian keskeisenä alueena on johtamis- ja arviointijärjestelmien kehittäminen, jota tarkasteltiin strategisen johtamisen ja palkitsemisen näkökulmasta.

Suomalaisissa organisaatioissa ollaan vähitellen siirtymässä monimutkaistuvaa maailmaa ja toimintaympäristöä paremmin tukevaan uudenlaiseen strategiseen johtamiseen eli strategiseen vuorovaikutusjohtamiseen. Se tarkoittaa johtamistapaa, jonka avulla voidaan mahdollisimman tehokkaasti hallita ympäristön, organisaation ja yksilön välisiä monimutkaisia riippuvuus- ja vuorovaikutussuhteita. Vuorovaikutusjohtamisen käsite sisältää niin ihmisten, asioiden kuin itsensä johtamisen sekä johtamisen organisaatiosta ulospäin ja organisaatioon sisäänpäin. (Kamensky 2008, 13–55.) Keski-Pohjanmaan maakuntauudistuksen strategista muutosjohtamista käsitelleessä kehittämistyössä ilmeni, että muutoksen toteuttamisessa sekä rakenteiden ja asioiden että ihmisten toiminnan suunnitelmallisella johtamisella on ratkaiseva merkitys muutoksen onnistumiseen. Johdon ja asiantuntijoiden keskinäinen vuorovaikutus myös edistää tavoitteiden saavuttamista ja parantaa sitoutumista niiden toteuttamiseen.

JOHTAMALLA OSAAMISTA

Henkilöstön osaamisen johtaminen sekä osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen nousee esille jokaisessa tämän artikkelikokoelman artikkelissa. Osaamisen johtamisen työsuhteen elinkaarella -artikkelissa tarkastellaan, miten henkilöstön osaaminen voidaan tunnistaa ja miten sitä voidaan kehittää erilaisten osaamisen johtamisen menetelmien avulla. Esko-potilastietojärjestelmän koulutusmalli -artikkelissa tutkitaan, miten osaamista voidaan kehittää ja ylläpitää, ja Oulun seurakuntayhtymän kannustavan palkitsemisen arviointi -artikkelissa pohditaan palkitsemisen ja osaamisen suhdetta toisiinsa. Keski-Pohjanmaan maakuntauudistuksen strategista muutosjohtamista käsittelevässä artikkelissa henkilöstön osaamisen kehittäminen nousee esille sitoutumista vahvistavana ja muutosvastarintaa vähentävänä tekijänä sekä yhtenä muutoksen tulosten juurruttamiseen vaikuttavana seikkana.

Osaamisen suunnitelmallinen johtaminen

Osaamisen johtaminen on tarkoituksellista toimintaa, jonka avulla organisaation strategian edellyttämää osaamista kehitetään, hankitaan ja uudistetaan (Viitala 2005, 14–15). Nykyään puhutaan osaamisen suunnitelmallisesta johtamisesta. Se on monitahoinen prosessi, jolla pyritään löytämään oikeat henkilöt oikeisiin tehtäviin ja tukemaan organisaatiota vastaamaan nykyisiin ja tuleviin vaatimuksiin. (Viitala 2005, 67; Marin-Garcia, Aznar-Mas & de Guevara 2011, 25–31; Al Ariss, Cascio & Paauwe 2014, 173.) Organisaation tulee määrittää ensin, mitä osaamisella organisaatiossa tarkoitetaan, ennen kuin osaamisen johtamista aletaan kehittää (Puhakka, Sihvo, Väyrynen, Häkkinen & Kukkonen 2011). Toimivan osaamisen johtamisen lähtökohtana on tiedostaa, mikä organisaation ydinosaaminen on ja millaista osaamista organisaatio tarvitsee, jotta se saavuttaa strategiassaan määritellyt tavoitteet. Ydinosaamisella tarkoitetaan osaamista, jonka varaan organisaatio rakennetaan. (Österberg 2015, 144.)

Organisaatiotasolla ei voida tarkastella vain yksilön osaamisvaatimuksia, vaan osaamisen johtamisen pitää perustua käsitykseen koko organisaation osaamisesta ja siihen liittyvistä haasteista (Lehtonen 2002, 39). Organisaation pitää myös tunnistaa, onko kyse koko henkilöstön osaamisen johtamisesta vai keskitytäänkö vain henkilöihin, joilla on jotain erityistä osaamista. (Viitala 2005, 67; Marin-Garcia ym. 2011, 25–31; Al Ariss ym. 2014, 173.) Työyhteisössä poistuu työntekijöitä ja osaamista normaalin työkierron mukana, esimerkiksi henkilöitä eläköityy tai siirtyy toisiin tehtäviin. Johdon tulee huolehtia, että osaaminen työyhteisössä säilyy muutosten myötä, sillä he ovat vastuussa koko työyhteisön sekä yksittäisen työntekijän osaamisen kehittämisestä. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 78–80.) Osaamisen johtaminen työsuhteen elinkaarella -artikkelissa tutkitaan, miten Inarin kunnassa tapahtuvaan eläköitymisaaltoon voitaisiin varautua niin, ettei organisaation osaamisen taso kärsi.

Osaamisen johtamisen kokonaisjärjestelmän avulla turvataan osaamisen tietoinen vaaliminen myös muutostilanteissa. Se sisältää osaamisen johtamista, oppimista ja kehittämistä tukevat toimintamallit ja työkalut sekä suuntaa päätöksentekoa kohti yrityksen strategisia tavoitteita. (Viitala 2005, 193–194; Nikkilä & Paasivaara 2007,

73–74.) Esko-koulutusmallissa hyödynnettiin erilaisia oppimista edistäviä ratkaisuja huomioiden henkilöiden erilaiset oppimistavat. Monipuolisilla oppimista edistävillä ratkaisuilla helpotetaan oppimista ja uuden henkilöstön perehdytystä.

Oppivan organisaation mallissa organisaation johdon ja henkilöstön välinen luottamus sekä yhteistyö ovat osaamisen johtamisessa keskeisiä asioita. Henkilökunnan osaamista ja osallistumista vahvistetaan johdon tuella ja innostuksella. (Hagman 2015, 175.) Yksi keskeinen tekijä on vallitseva ilmapiiri, jonka tulee tukea osaamista ja sen kehittämistä. Oppivassa organisaatiossa oppimista tapahtuu organisaatio-, tiimi- ja yksilötasolla. (Hyppänen 2013, 111; Hyrkäs 2009, 161–165.) Osaamisen johtaminen työsuhteen elinkaarella -artikkelissa tutkittiin muun muassa, millaisena Inarin kunnan henkilöstö kokee organisaation ilmapiirin osaamisen johtamisen näkökulmasta. Oulun seurakuntayhtymän kannustavan palkitsemisen arviointi -artikkelissa puolestaan todettiin palkitsemisesta tiedottamisen parantavan työilmapiiriä.

Hyrkäsen (2009, 161–165) mukaan osaamisen johtaminen on Suomen kunnissa alkuvaiheessa eikä siihen panosteta tarpeeksi, mutta positiivista on, että osaamisen johtaminen on kuitenkin noussut esiin kunnissa ja niiden toiminnassa. Osaamisen johtaminen työsuhteen elinkaarella -artikkelissa selvitettiin sekä henkilöstön että esimiesten näkemystä Inarin kunnan osaamisen johtamisesta ja sen näkymisestä arjessa. Työssä kävi ilmi, että esimiehillä on tahto johtaa osaamista paremmin ja henkilöstöllä on halu osallistua oman osaamisen kehittämiseen, mutta osaaminen tähän puuttuu vielä. Koska tietoa ja osaamista osaamisen johtamiseen ei vielä ole tarpeeksi, ei siihen ole mahdollista panostaa siinä mittakaavassa kuin tahtoa olisi. Kehittämistyö luo Inarin kunnalle polun kohti parempaa osaamisen johtamista konkreettisissa työkaluissa.

Yksilön osaamisesta koko organisaation osaamista

Työyhteisö toimii hyvin, kun henkilöstön erilaista osaamista tuetaan ja heitä kannustetaan osaamisen jakamiseen ja kehittämiseen. Yksilön osaamisesta pitäisi tulla koko organisaation osaamista, siksi osaamista on tärkeää jakaa. Kun henkilöstön osaamista kehitetään järjestämällä erilaisia koulutuksia, koulutuksiin osallistuneiden henkilöiden tulisi mahdollisimman pian jakaa opittu tieto muulle henkilöstölle. Tämän kaltaista tiedon jakamista varten esimiesten tulisi järjestää yhteisiä tilaisuuksia. Jos osaamisen jakamiseen ei järjestetä aikaa, menetetään organisaation menestymisen kannalta tärkeää osaamista. (Hyppänen 2013, 113, 133, 135.) Esko-potilastietojärjestelmän koulutusmalli -artikkelissa käsitellään järjestelmän koulutuksen kehittämistä sekä tiedon tehokkaampaa jakamista henkilöstölle.

Työnantajan tulee tarjota henkilöstölle mahdollisuus osaamisen kehittämiseen kohdennettujen koulutusten lisäksi myös jokapäiväisessä työssään, jotta organisaatio ja työyhteisö pysyvät jatkuvassa muutoksessa mukana. (Hagman 2015, 176; Laaksonen & Ollila 2017, 175.) Edellytys osaamiselle ja sen kehittymiselle on sekä yksilön että organisaation oppiminen. Jokaisen työntekijän on tunnettava vastuunsa omasta kehittymisestään, työpanoksestaan ja työyhteisöstään. (Koskimies 2008, 68–70; Al Ariss ym. 2014, 178; McFarland & Jestaz 2016, 74; Arsenijević, Trivan, Podbregar &

Šprajc 2017, 163; Laaksonen & Ollila 2017, 178–179.) Esko-koulutusmallin kehittämistyön tuloksista selvisi, että esimiehet arvostavat henkilökunnan koulutusta, mutta he eivät antaneet yhdyshenkilöille aikaa tehdä koulutustyötä. Osaamisen turvaamiseksi esimiesten tulee jatkossa seurata henkilöstön kouluttautumista ja järjestää yhdyshenkilöille aikaa kouluttaa muu henkilöstö.

Palkitsemisella on tärkeä rooli työmotivaation ylläpitämisessä. On ennakoitava, millainen palkitseminen kullekin työntekijälle sopii. Onnistunut palkitseminen tuntuu henkilökohtaiselta ja motivoi työntekijää. (Handolin 2013, 26.) Palkitsemista ovat esimerkiksi palkka, palkkiot, tietyt edut, palautteen saaminen, kehittyminen, työaikojen järjestelyt ja mahdollisuus vaikuttaa työhön (Hyppänen 2013, 114, 144–145). Esko-koulutusmallin kehittämistyön aikana osa yhdyshenkilöistä koki, että lisääntyneitä työtehtäviä ei huomioitu palkkauksessa. Esimiesten toivottiin arvostavan yhdyshenkilötyötä ja esimerkiksi palkanlisä voisi nostaa motivaatiota työn tekemiseen. Oulun seurakuntayhtymälle toteutetussa tutkimuskyselyssä tarkasteltiin palkkausjärjestelmien läpinäkyvyyttä, tehtävään vaadittavaa osaamista ja käsitystä oman työn vaativuudesta suhteessa palkkauksen perusteeseen sekä sitä, miten palkkausjärjestelmää voidaan kehittää näiden tarpeiden pohjalta.

TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISMENETELMÄT

Tapaustutkimus

Tapaustutkimuksessa keskeistä on tutkittava tapaus, jonka määrittelyyn tutkimuskysymykset, tutkimusasetelma ja aineiston analyysi perustuvat. Tapaustutkimus ei ole tutkimusmenetelmä, vaan tutkimusstrategia, jonka sisällä voidaan käyttää erilaisia kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia aineistoja ja menetelmiä. Tapaustutkimuksessa tapauksella tarkoitetaan tapahtumakulkua tai ilmiötä, pientä joukkoa tai vain yhtä tapausta, jota tarkastellaan ja kuvataan perusteellisesti. Tutkittavan kohteen eli tapauksen määrittelyä ja perustelua on pidetty tapaustutkimuksen kriittisenä vaiheena, ja usein puhutaankin tapauksen rakentamisesta, joka jatkuu koko tutkimusprosessin ajan. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9–12; Eriksson & Koistinen 2014, 1–6.)

Tapaustutkimuksen päämääränä on lisätä ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta ja olosuhteista, jotka tapaukseen ovat vaikuttaneet. Tapaustutkimuksessa pyritään vastaamaan kysymyksiin: miten, miksi ja mitä voimme oppia tapauksesta. Tavoitteena on määritellä, analysoida ja esittää ratkaisuja tapaukseen, mutta myös yleistää tuloksia suhteessa muihin samankaltaisiin tapauksiin. Tapaustutkimusta suositellaan lähestymistavaksi tutkimukseen erityisesti silloin, kun mitä, miten ja miksi -kysymykset ovat tarkasteltavalle kohteelle keskeisiä, kun tutkijalla on vain vähän kontrollia tarkasteltavaan ilmiöön, kun aiheesta on tehty vähän aiempaa empiiristä tutkimusta ja kun tutkimuskohteena on jokin parhaillaan ajankohtainen ilmiö. (Laine ym. 2007, 9–12; Eriksson & Koistinen 2014, 1–8.) Tapaustutkimus soveltuu hyvin myös organisaatioiden kehittämistyöhön, kun tarkoituksena on tuottaa kehittämisohdotuksia ja -ideoita sekä uutta tietoa kehittämistyön tueksi. Puhtaimmillaan tapaustutkimukses-

sa ei siis vielä viedä muutosta eteenpäin, vaan luodaan ratkaisuehdotuksia havaittuun ongelmaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 37–38, 52–53.)

Tapaustutkimus on luonteeltaan kontekstuaalista eli tutkittavaa tapausta halutaan tarkastella osana tiettyä ympäristöä. Konteksti muodostuu monitasoisesti historiasta sekä kulttuurisesta ja poliittisesta tilanteesta, jossa tapaus toimii. Se voi liittyä myös esimerkiksi kohteena olevan organisaation sosiaaliseen ja taloudelliseen toimintaympäristöön. Koska konteksti osaltaan selittää tapausta, on tapauksen analysointi ja määrittely osana kontekstia tärkeää. (Laine ym. 2007, 9–12; Eriksson & Koistinen 2014, 1–8.) Tavoitteena onkin tuottaa uutta tietoa todellisessa toimintaympäristössä tapahtuvasta ilmiöstä. Tapaustutkimus antaa tilaa ilmiöiden monimuotoisuudelle. Tärkeämpää on saada suppeasta kohteesta selville paljon syvällistä tietoa, kuin laajasta kohteesta vähän yleistettyä tietoa. (Ojasalo ym. 2009, 52.) Tapaustutkimusta hyödynnettiin tutkimusmenetelmänä Strateginen muutosjohtaminen Keski-Pohjanmaan maakuntauudistuksessa -artikkelissa.

Konstruktiivinen tutkimusmenetelmä

Konstruktiivinen tutkimusmenetelmä on käytännönläheinen työkalu työelämän kehittämiseen. Sen tavoitteena on käytännön ongelmien ratkaiseminen luomalla jokin uusi konkreettinen tuotos eli konstruktio. Konstruktiivisen menetelmän avulla voidaan parantaa jo olemassa olevia prosesseja ja työtapoja. Menetelmä on alun perin kehitetty liiketaloustieteessä ja se on sovellettavissa laajasti muillakin aloilla. (Oyegoke 2011, 576; Piirainen & Gonzalez 2013, 209.) Konstruktiivisen tutkimusmenetelmän ydinpiirteet edellyttävät, että on olemassa konkreettinen ongelma, joka halutaan selvittää. Lopputuloksena saadaan puolueeton ja teoreettiseen tietämykseen perustuva ratkaisu. Kehittämiskohde tai ongelma pyritään ratkaisemaan tutkijoiden sekä käytännön edustajien tiimimäisen yhteistyön avulla tuotetulla innovatiivisella konstruktiolla. (Ekatuo 2014; Ojasalo ym. 2009, 65–66.)

Konstruktiivinen tutkimusmenetelmä etenee selkeiden vaiheiden kautta. Ensimmäiseksi tulee määritellä ongelma, jossa on tutkimuspotentiaalia, ja joka olisi perusteltavissa teoreettisella tiedolla. (Oyegoke 2011, 580.) Ideaalitilanne on, jos tutkimusaiheella on käytännön merkitystä ja sitä ei ole vielä juurikaan tutkittu. Ongelman määrittelyn jälkeen päästään toiseen vaiheeseen, joka koostuu tutkimuksessa käsiteltävän aiheen kokonaisvaltaisesta ymmärtämisestä. Tämän vaiheen aikana tehdään laaja kirjallisuuskatsaus ja tutkitaan, mitä ongelman ratkaisemisen eteen on jo tehty. Kolmanteen vaiheeseen siirryttäessä on hankittu jo laaja käsitys aiheesta sekä olemassa olevista ratkaisuista ja ollaan valmiita kehittämään uutta konstruktioa, jonka avulla tutkimusaiheena oleva ongelma saadaan ratkaistua. Tämä vaihe on tutkimuksen kriittinen vaihe, sillä mikäli konstruktioa ei saada kehitettyä, prosessia ei kannata enää jatkaa. (Ekatuo 2014; Oyegoke 2011, 587; Ojasalo ym. 2009, 67.)

Kun teoreettinen kehitystyö on tehty, siirrytään tutkimuksen neljänteen, konkreettiseen vaiheeseen, jossa osoitetaan, että uusi konstruktio toimii käytännössä. Neljänteen vaiheeseen pääseminen on hyvin haastavaa ja sitä voidaankin pitää jo positiivisena signaalina tutkimuksen onnistumisesta. Tutkimusmenetelmän viides ja kuudes

vaihe ovat tiukasti kytköksissä teoriaan. Niiden aikana osoitetaan tutkimuksen ratkaisun teoreettiset yhteydet ja pohditaan ratkaisun soveltamisalaa. (Ekatuo 2014; Oyeagoke 2011, 587; Ojasalo ym. 2009, 67.) Konstruktiivista tutkimusmenetelmää hyödynnettiin Osaamisen johtaminen työsuhteen elinkaarella- sekä Kannustavan palkitsemisen arviointi Oulun seurakuntayhtymässä -artikkeleissa.

Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksen oleellisia elementtejä ovat toiminnan kehittäminen ja muutos, yhteistoiminta, tutkimus sekä tutkijan mukanaolo. Toimintatutkimus voi keskittyä joko laajaan yhteiskunnalliseen ilmiöön tai yhden organisaation toimintatapojen kehittämiseen. Toimintatutkimus on käsitteenä laajempi kuin vain yksittäinen tutkimusmenetelmä. Siinä on kyse tutkimusstrategiasta, jossa voidaan hyödyntää monia erilaisia tutkimus-, tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiä. Toimintatutkimus ei pyri ainoastaan tutkimaan, vaan samanaikaisesti kehittämään tutkittavaa toimintaa. Toimintatutkimusta ohjaavana tekijänä toimii filosofia, jossa teorian ja käytännön katsotaan olevan erittäin läheisesti kytköksissä. (Heikkinen 2018, 182–185; Kananen 2014, 13–14.)

Toimintatutkimuksen tavoitteena on saada aikaan muutoksia sosiaalisessa todellisuudessa, tuottaa käytännöllistä tietoa ja samalla tutkia näitä muutoksia. Aktiivisina osapuolina toimintatutkimuksessa ovat toiminnassa mukana olevat henkilöt. Toimintaa kehitetään ja seurataan samanaikaisesti ja kehittämisprosessin aikaiset havainnot ohjaavat tutkimusprosessin etenemistä. Toimintatutkimuksella pyritään siis ratkaisemaan käytännön ongelmia erilaisissa yhteisöissä ja se soveltuu hyvin esimerkiksi käytännön työelämän kehittämiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 29–31; Ojasalo ym. 2009, 58; Kananen 2014, 11.) Toimintatutkimuksessa tutkijalla on usein käytännön kokemusta tutkimuskohteesta ja muutosta vaativasta käytännön ongelmasta (Huovinen & Rovio 2007, 94–95, 104).

Osallistavassa kehittämisessä etuna on, että yhdessä kehitetty ratkaisu on usein parempi kuin ulkopuolelta tuotu ajatus. Tutkimuskohteena olevat yhteisön jäsenet osallistuvat itse tutkimukseen ja muuttavat yhdessä toimintakäytäntöjä. Tutkijan itsensä rooli voi korostua tutkijan osallistuessa tutkittavan yhteisön toimintaan ja pyrkien yhteistyössä kohdeyhteisön kanssa ratkaisemaan havaittua ongelmaa. Perinteiset näkemykset tutkimuksen objektiivisuudesta eivät siis päde toimintatutkimukseen. Toimintatutkimuksen kriitikot pitävätkin tutkimusmenetelmää liian tuttavallisena. Toimintatutkimuksessa tutkija samaistuu helposti kohteeseensa ja voi kadottaa lähtökohtaisen perspektiivin. Jos tavoitteena kuitenkin on ongelman paikallistaminen ja sen korjaus mahdollisimman vähillä askeleilla ja tutkimuskohdetta kuunnellen, toimintatutkimus soveltuu siihen hyvin. (Toikko & Rantanen 2009, 29–31; Eskola & Suoranta 2014, 128–132, 224–225; Ojasalo ym. 2009, 58–59; Jääskeläinen 2013, 56.)

Toimintatutkimus etenee jatkuvana, syklisenä prosessina, joka tähtää jatkuvaan muutokseen ja kehittämiseen. Yksi toimintatutkimuksen sykli pitää sisällään suunnittelun, toimeenpanon, havainnoinnin ja reflektoinnin. Sykliin liittyy aina myös tutkimus, jota tutkija toteuttaa selvittääkseen kohteena olevan ilmiön olemusta. (Kananen 2014, 12–13.) Tavallisesti toimintatutkimuksen runko koostuu kahdeksasta as-

keleesta: ongelman tunnistamisesta ja muotoilusta, neuvottelusta osallistujien välillä, aiemman tutkimuskirjallisuuden etsimisestä, ongelman muokkaamisesta, tutkimuksen suunnittelusta, tutkimuksen arvioinnin suunnittelusta, uuden projektin käynnistämisestä sekä tulosten tulkinnasta ja arvioinnista. (Metsämuuronen 2006, 102–105.) Toimintatutkimusta käytettiin kehittämismenetelmänä Esko-potilastietojärjestelmän koulutusmalli -artikkelissa.

AINEISTONKERUUMENETELMÄT

Teemahaastattelu

Haastattelua voidaan pitää yhtenä yleisimmistä laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä. Haastattelu on eräänlaista keskustelua, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja hänen luomansa viitekehyksen sisällä, mutta samalla se on vuorovaikutusta, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Erilaisia haastattelutyppejä ja niiden nimityksiä on useita, mutta yleisesti haastattelutyyppit voidaan jakaa strukturoituihin, puolistrukturoituihin ja avoimiin haastatteluihin sekä teemahaastatteluihin. (Eskola & Suoranta 2014, 86–87; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 207–209; Vilkkä 2015, 122–124.) Hirsjärvi & Hurme (2008, 47–48) pitävät teemahaastattelua kuitenkin puolistrukturoituna haastatteluna, jonka nimitys vain kuvaa paremmin sen tyyppillistä ominaisuutta eli keskittymistä ennalta määritettyihin haastatteluteemoihin.

Teemahaastattelussa valitaan haastattelun teemoiksi ne keskeiset aiheet, joita on välttämätöntä käsitellä, jotta pystytään vastaamaan tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin. Teemat ovat ennalta valittuja, mutta niiden käsittelyjärjestys ja painotus voivat vaihdella haastattelusta toiseen. Haastattelussa voidaan edetä haastateltavan kannalta luontevassa järjestyksessä, mutta tavoitteena on käsitellä kaikki haastattelurungon teemat haastattelun aikana. Teemahaastattelu soveltuu aineistonkeruumenetelmäksi erityisesti silloin, kun kyseessä on vähän kartoitettu alue ja tulos halutaan sijoittaa laajempaan kontekstiin. Haastateltavalle voidaan esittää lisäkysymyksiä ja vastaukset voivat myös selventää asiaa laajemmin kuin tutkija on osannut ennakoita. Haastatteluissa haastateltava on merkityksiä luova aktiivinen osapuoli. (Eskola & Suoranta 2014, 86–94; Hirsjärvi ym. 2010, 204–206; Vilkkä 2015, 124; Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48.) Teemahaastattelua käytettiin aineistonkeruumenetelmänä Strateginen muutosjohtaminen Keski-Pohjanmaan maakuntauudistuksessa -artikkelissa.

Workshop

Workshop on toimintaa, jossa ideoidaan yhteisvoimin ryhmänä ratkaisua johonkin ongelmaan tai haetaan erilaisia näkökulmia tutkittavaan asiaan. Workshop suomenetaan usein työpajaksi tai työryhmäksi. Siitä voidaan käyttää myös nimitystä aivoriihi. Workshop-työskentelyä voidaan kutsua myös fasilitoinniksi. Fasilitoinnin tarkoituksena on johdattaa ryhmä yhteiseen päämäärään ja tehdä ryhmän työskentelystä helpompaa. Ryhmän ohjaajasta tai vetäjästä voidaan käyttää nimitystä fasilitaattori, ja hänen tehtävänä on olla puolueeton osapuoli ryhmän keskuudessa. Hän kes-

kittyy ryhmän sisäisiin rooleihin sekä auttaa ryhmää ideoimaan ja keksimään uusia vaihtoehtoja ja ratkaisuja ongelmaan. (Summa & Tuominen 2009, 8–9.)

Työpajan kulkuun ja sen onnistumiseen vaikuttavat ryhmädynamiikka ja ryhmän jäsenten omaksumat roolit. Ryhmädynamiikka voidaan tunnistaa workshopin aikana siitä, miten ryhmäläiset keskustelevat keskenään tai minkälaisia tunteita he osoittavat. Tunteita voidaan ilmaista esimerkiksi ilmeillä, eleillä tai ilmapiirin keveytenä ja jännityksenä. Ryhmädynamiikkaan liittyy myös vahvasti ryhmäläisten välisen vuorovaikutuksen toimivuus. Sujuva vuorovaikutus on hyvä alusta hedelmälliselle ideoinnille ja keskustelun jatkumiselle. Vuorovaikutukseen vaikuttavat roolit eivät workshopissa ole pysyviä, vaan ryhmän sisäinen työnjako ja sisäiset roolit voivat vaihdella, kun ryhmätyö etenee. Joissakin työpajoissa ryhmä voidaan jakaa osatehtävien ajaksi pienempiin ryhmiin. Ryhmäkoon muutokset vaikuttavat rooleihin ja ryhmädynamiikkaan. (Jaakkola, Kataja & Liukkonen 2011, 16–19.)

Ryhmän vetäjän rooli on olla puolueeton osapuoli, joka keskittyy ryhmäprosessiin ja auttaa ryhmää ideoimaan vaihtoehtoja, tekemään päätöksiä ja ratkaisemaan ongelmia. Varsinaisesta työpajan sisällöstä eli ideoista ja ratkaisuksista vastaavat ryhmän jäsenet. Hyvä työryhmän vetäjä rohkaisee, sitoutuu päämäärään, tallentaa työpajan tulokset, vastaa aikataulussa pysymisestä ja on puolueeton työpajan sisällön suhteen. Hän voi myös pyrkiä viemään suoritusta haluttuun suuntaan havaitessaan ja tulkitsaansa ryhmässä esiintyviä rooleja. Ryhmän toimintaan tulee puuttua, mikäli näyttää siltä, että prosessi ei etene, keskustelu ei kulje tai ryhmäläisten välit vaikuttavat kiristyvän. (Summa & Tuominen 2009, 10, 56.) Workshopia käytettiin toisena aineistonkeruumenetelmänä Osaamisen johtaminen työsuhteen elinkaarella -artikkelissa.

Kysely

Kyselytutkimus on yleisimpiä määrällisen tutkimuksen aineistonkeruumuotoja. Kysely on standardoitu eli vakioitu aineistonkeruumuoto, sillä kaikilta vastaajilta kysytään samat kysymykset samassa muodossa kyselylomakkeen avulla. Kyselytutkimuksessa vastaaja itse lukee ja vastaa kirjallisesti esitettyyn kysymykseen. Kysely voidaan tehdä myös osittain kontrolloidusti, jolloin tutkija jakaa lomakkeet vastaajille ja voi informoida heitä kyselystä. Aineistonkeruumuoto soveltuu erityisesti suurelle ja hajallaan olevalle joukolle ihmisiä, ja sen etuna on, että vastaajan henkilöllisyys voidaan salata. Tyypillisimpänä haittana taas on se, että vastausprosentti voi jäädä alhaiseksi. (Vilkkä 2015, 94.)

Kyselylomakkeeseen kootaan tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen ja tutkimuksen tavoitteisiin pohjautuvat, tutkittavaa ilmiötä selvittävät ja mittaavat kysymykset. Kysymykset tulee laatia huolella, jotta ne ovat selkeitä ja sanavalinnoiltaan yksiselitteisiä, niitä on sopiva määrä ja ne vastaavat tutkittavaan ongelmaan. Kyselylomake kannattaa testata ennakkoon, jotta sen toimivuus varmistetaan. Kyselyssä voi olla monivalintakysymyksiä, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot sekä avoimia kysymyksiä, joiden tavoitteena on saada vastaajilta vapaamuotoisia näkemyksiä aiheesta. (Hirsjärvi ym. 2010, 193–203; Kananen 2012, 122; Vilkkä 2015, 101, 105–108.) Kyselyä käytettiin aineistonkeruumenetelmänä Osaamisen johtaminen työsuhteen elinkaarella -artikkelissa sekä Esko-potilastietojärjestelmän koulutusmalli -artikkelissa.

Delfoi-menetelmä

Delfoi on yksi eniten käytetyistä tulevaisuuden tutkimuksen menetelmistä (Popper 2008, 69). Delfoi-menetelmää voidaan hyödyntää aineistonkeruumenetelmänä esimerkiksi konstruktiivista tutkimusmenetelmää käytettäessä. Delfoin ajatuksena on dialogi, jossa tutkimusprosessin kyselykierrosten aikana muodostetut parhaiten perustellut väittämät saavat osallistujat puolelleen. Menetelmän avulla voidaan parantaa jo olemassa olevia prosesseja ja työtapoja sekä hahmottaa tulevaisuutta. Olennaisista menetelmässä on kehittämisiongelman selkeä määrittely siten, että se jää tulevaisuuden hahmottamisen kannalta riittävän avoimeksi. (Ojasalo ym. 2009, 133–134.)

Delfoita pidetään asiantuntijamenetelmänä ja sen paneeliin valitaan tutkimusaihetta eri suunnilta ymmärtäviä ja asiaa hallitsevia ekspertejä, joiden motivaatiolla on suuri merkitys tutkimuksen onnistumiseen. Asiantuntijat saatetaan vuorovaikutukseen siten, että asiaperustelut korostuvat vastaajien aseman ja auktoriteetin sijasta. Yhteiskunnallisissa kiistakysymyksissä, missä delfoi on vahvimmissaan, käytetään pieniä ryhmiä. (Pihlainen, Kivinen, & Lammintakanen 2016, 209; Linturi, Linturi & Rubin 2013; Lehtonen, Tykkyläinen & Korhonen 2011, 75-76; Linturi 2007, 102–103.) Delfoi on tekniikaltaan haastattelu- tai kyselypohjainen menetelmä, jossa jäsennellyn vuorovaikutusprosessin avulla saadaan esiin asiantuntijaryhmän jäsenten tieto ja oletukset tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä. Ihanteellinen kiistakysymys on ajankohtaisesti kiinnostava, julkinen ja ratkaisematon keskustelunaihe, johon haetaan ratkaisua lähitulevaisuudessa. (Linturi 2007, 107.)

Nyky-delfoi on kommunikaatiomenetelmä, jossa pääpainona ei olekaan enää asiantuntijoiden yksimielisyys vaan heidän moniäänisyytensä. Menetelmän käyttövoima on kohtaamisissa ja keskusteluissa, joiden tarkoituksena on uuden luominen ja yhteisen ymmärryksen synnyttäminen. Näkökulmia ei enää pyritä sulattamaan yhdeksi ainoaksi totuudeksi. (Marchau & Van de Linde 2016, 91; Linturi, Laitio, Rubin, Sirén & Linturi 2010, 10; Linturi 2007, 105.) Nyky-delfoista on kehitetty uusia variaatioita ja käyttökohteita verkkoteknologiaa ja verkkomediaa hyödyntäen. Delfoi-tekniikkaa käytetään menetelmänä esimerkiksi tulevaisuussuuntautuneissa korkeasteen opinnäytetöissä sekä organisaatioiden kehittämisessä ja tutkimuslaitoksissa. (Aengenheyster ym. 2017, 15; Linturi 2007, 110.) Delfoi-menetelmää käytettiin aineistonkeruumenetelmänä Kannustavan palkitsemisen arviointi Oulun seurakuntayhtymässä -artikkelissa.

AINEISTON ANALYSOINTITAVAT

Teoriaohjaava sisällönanalyysi

Sisällöllinen analyysi on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä, jota voidaan pitää sekä yksittäisenä metodina, että väljänä teoreettisena kehyksenä. Sisällönanalyysiä voidaan toteuttaa joko aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti etenemällä aineiston analyysin pohjalta yleiseen teoriaan tai antamalla teorian määrittää analyysiä. Usein sisällönanalyysissä hyödynnetään kuitenkin molempia näkökulmia, jolloin voidaan puhua teoriaohjaavasta (ts. teoriasidonnaisesta) sisällönanalyysistä. Silloin

aineistoa havainnoidaan ja teoriaa muodostetaan jonkin teoreettisen johtojatituksen ja kehyksen avulla. Aikaisempi tieto ohjaa ja auttaa analyysin etenemisessä ja avaa uusia ajatusmalleja ja tulkintoja tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 91, 95–97; Eskola 2015, 188–191.)

Laadullinen sisällönanalyysi etenee vaiheittain kohti tulkintaa. Ensimmäisessä vaiheessa kerätty aineisto puretaan eli esimerkiksi nauhoitetut teemahaastattelut literoidaan eli kirjoitetaan tekstiksi. Tämän jälkeen aineisto teemoitellaan eli järjestetään uudelleen teemoittain niin, että samaan teemaan liittyvät vastaukset tai aineiston osat kootaan yhteen. Teemoittamisen jälkeen siirrytään varsinaiseen analyysiin, jolloin tutkija käy aineiston läpi ja tekee siitä havaintoja. Tässä vaiheessa aineistoon liitetään myös teoreettisia kytkentöjä ja pohdintoja. (Eskola 2015, 192–195.)

Analyysin tavoitteena on aineiston tiivistäminen, järjestäminen ja jäsentäminen niin, että mitään olennaista ei jää pois ja aineiston informaatioarvo kasvaa. Tiivistämisessä apuna voidaan käyttää tematisointia ja tyypittelyä eli aineistosta nostetaan esiin mielenkiintoisia teemoja tai luodaan aineistosta yleisempiä aineistoa kuvaavia tyyppejä. Tematisoinnin ja tyypittelyn jälkeen tulokset kirjoitetaan auki ja niihin liitetään tulkinta eli tutkijan ajattelu ja kytkennät teorioihin ja aikaisempiin tutkimuksiin. (Eskola 2015, 196–201.) Tulkinta on tuloksista esiin nousevien merkitysten selkiyttämistä, pohdintaa ja johtopäätösten tekemistä niiden pohjalta (Hirsjärvi ym. 2010, 229). Teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä käytettiin analysointitapana Strateginen muutostohtaminen Keski-Pohjanmaan maakuntaudistuksessa -artikkelissa. Teemoittelua ja luokittelua käytettiin analysointitapoina Kannustavan palkitsemisen arviointi Oulun seurakuntayhtymässä -artikkelissa sekä Esko-potilastietojärjestelmän koulutusmalli -artikkelissa, kun analysoitiin kyselyn avoimia vastauksia. Osaamisen johtaminen työsuhteen elinkaarella -artikkelissa hyödynnettiin laadullista sisällönanalyysiä tilastollisen analyysin lisäksi.

Tilastollinen analyysi

Kyselytutkimuksissa tutkija laatii kyselyn valmiit numeroidut vaihtoehdot ja skaaloihin perustuvat kysymystyytit. Kyselyiden vastaukset analysoidaan tilastollisesti. Tietokoneohjelmat auttavat tekemään tilastollisen analyysin ja siihen liittyvän raportoinnin. Raportointimuotoja on useita ja tutkijan tuleekin päättää, miten julkaisee omat tutkimustuloksensa eli käyttääkö esimerkiksi erilaisia taulukoita tulosten kerontaan. Tilastollisissa analyysissä on myös tarvittaessa helppo muuttaa tulosten painoarvoa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 190–195.)

Kyselyiden tuloksista saadaan tilastollisella analyysillä esimerkiksi suoria ja kaunia, ristiintaulukointeja ja erilaisia tunnuslukuja, kuten keskiarvoja, keskihajontoja ja suhteellisia osuuksia. Tekstiaineistosta eli avoimista vastauksista voidaan myös laskea suhteellisia osuuksia ja määriä. (Kananen 2014, 151.) Oulun seurakuntayhtymän Kannustavan palkitsemisen arvioinnin ja Esko-potilastietojärjestelmän koulutusmallin kehitystyön tuloksia analysoitiin teemoittelun ja luokittelun lisäksi tilastollisella analyysillä. Osaamisen johtaminen työsuhteen elinkaarella -artikkelissa käytettiin tilastollista analyysiä sekä laadullista sisällönanalyysiä.

LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetilla eli pätevyydellä ja reliabiliteetilla eli toistettavuudella. Validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmien ja -kohteen yhteensopivuutta sekä saatujen tulosten johdonmukaisuutta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta. Reliabiliteetin ja validiteetin varmistaminen kuuluvat olennaisesti määrälliseen tutkimukseen, mutta niiden sopivuudesta laadullisen tutkimukseen on kiistelty. Esimerkiksi toimintatutkimuksella pyritään saamaan aikaan muutosta eikä pysyvyyttä. Toimintatutkimuksella saadun tuloksen uusiminen samanlaisena on mahdotonta ja jopa kyseisen menetelmän tarkoituksen vastaista. Kuitenkin kaiken tutkimuksen luotettavuutta tulisi aina arvioida jollakin tavoin. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat esimerkiksi tutkija, tutkimuksessa mukana olevat henkilöt, tutkimuksen aikataulu ja olosuhteet sekä mahdolliset häiriötekijät ja virhetulkinnat. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tutkijan tulisikin kuvata tutkimuksen eri vaiheet kattavasti ja rehellisesti. (Kananen 2014, 126; Heikkinen & Syrjälä 2007, 147–148, 65; Hirsjärvi ym. 2010, 231–233.)

Kaikessa tutkimuksessa ja työelämälähtöisessä kehittämistyössä on otettava huomioon tutkimuksen tekemistä koskevat eettiset säännöt. Tiedonhankintatavoissa ja koejärjestelyissä tulee kunnioittaa ihmisarvoa ja ihmisten itsemääräämisoikeutta. Tutkimukseen osallistujat on perehdytettävä tutkimuksen sisältöön ja tavoitteisiin ja heiltä on saatava suostumus tutkimukseen osallistumiseen. Heidän on myös ymmärrettävä oma roolinsa tutkimuksessa. Tutkijan pitää lisäksi selvittää kehitettävän organisaation omat eettiset säännöt sekä tutkimuksen tekemiseen liittyvät sopimukset, vastuut ja velvollisuudet. (Ojasalo ym. 2009, 48–49; Hirsjärvi ym. 2010, 25.)

Tutkimus- ja kehittämistyön kaikissa vaiheissa on vältettävä epärehellisyttä. Kehittämistyön tavoitteiden tulee olla rehellisiä ja korkean moraalin mukaisia ja tutkimus on tehtävä huolellisesti. Toisten tai omia tekstejä tai tutkimuksia ei saa plagioida, toisten tutkijoiden osuutta tutkimukseen ei saa vähätellä, raportointi ei saa olla harhaanjohtavaa tai puutteellista eikä tuloksia saa vääristellä tai kritiikittömästi yleistää. Tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmien eettisyys tulee myös varmistaa. Kehittämistyön toimeksiantajan käytänteet, asenteet ja arvot eivät saisi vaikuttaa tuloksiin, mutta samalla täytyy muistaa, että kaikilla ihmisillä on ennakkokäsityksiä, jotka vaikuttavat ilmiöiden tulkintaan. Lisäksi olisi hyvä pohtia, kuka päättää lopullisen kehittämisaiheen, koska alkuperäinen aihe usein muuttuu kehittämisprosessin aikana ja toimeksiantaja saattaa joutua miettimään kehittämisen suuntaa. (Ojasalo ym. 2009, 49; Hirsjärvi ym. 2010, 23–27.)

LÄHTEET

- Aengenheyster, S., Cuhls, K., Gerhold, L., Heiskanen-Schüttler, M., Huck, J. & Muszynska, M. 2017. Real-time delphi in practice – A comparative analysis of existing software-based tools. *Technological Forecasting & Social Change* 118 (2017), 15–27. Viitattu 14.11.2018 <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.01.023>
- Aho, H. 2013. Organisaatiomuutoksen johtaminen: Analyysi uuden asiakaspalvelukonseptin käyttöönoton onnistumisesta. Aalto-yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos. Maisterin tutkinnon tutkielma.
- Al Ariss, A., Cascio, W. F. & Paauwe, J. 2014. Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business* Vol. 49 Iss. 2, 173–179. Viitattu 15.6.2018 <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.001>
- Arsenijević, O., Trivan, D., Podbregar, I. & Šprajc, P. 2017. Strategic aspect of knowledge management. *Organizacija* Vol. 50 Iss. 2, 163–177. Viitattu 5.9.2018 <https://search-proquest-com.ez.lapinamk.fi/docview/1913501615/?pq-origsite=primo>
- Auvinen, T. 2017. Johtaminen ja tarinankerronta organisaatioissa digitaalisessa val-lankumouksessa. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies* Vol. 22 No. 2, 36–46. Viitattu 8.10.2018 http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol22_no2_pages_36-46.pdf
- Boyne, G. & Walker, R. 2010. Strategic management and public service performance: the way ahead. *Public Administration Review* Vol. 70 Iss. S1 (Dec 2010), 185–192. Viitattu 6.11.2018. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02271.x>
- Ekatuo. 2014. Kari Lukka: Konstruktiivinen tutkimusote. Viitattu 27.5.2018. <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 11/2014. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Eskola, J. 2015. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökoh-tiin ja analyysimenetelmiin*. Juva: PS-kustannus, 185–206.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Fredriksson, M. & Saarivirta, T. 2015. Johtaminen eilen ja tänään - johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. Teoksessa P. Nokelainen (toim.) *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*. Helsinki: OKKA-säätiö, 7–21. Viitattu 8.10.2018 https://akakk.fi/wp-content/uploads/Aikak_2015_1_lehti.pdf#page=8
- Hagman, S. 2015. Oppivan organisaation kehittäminen osaavaksi organisaatioksi. Tapaustutkimus suomalaisessa teollisuusyrityksessä. Tampereen teknillinen yliopisto. Väitöskirja.
- Handolin, V-V. 2013. Aineeton palkitseminen työntekijöiden kokemana. *Acta Wasa-ensia* 285. *Liiketaloustiede* 115. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasan yliopisto. Väitöskirja.

- Heikkinen, H. 2018. Toimintatutkimus: Kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 182–195.
- Heikkinen, H. & Syrjälä, L. 2007. Tutkimuksen arviointi. Teoksessa H. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 144–151.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Huovinen, T. & Rovio, E. 2007. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa H. L. T. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 94–105.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen, liiketoiminnan menestyskirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Lappeenrannan teknillisen yliopisto. Kauppamatkustajien tiedekunta. Väitöskirja.
- Jaakkola, T., Kataja, J. & Liukkonen J. 2011. Ryhmä liikkeelle! Toiminnallisia harjoituksia ryhmän kehittämiseksi. Juva: Bookwell Oy.
- Juppo, V. 2011. Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Acta Wasaensia No. 235. Julkisojohtaminen. Filosofinen tiedekunta. Vaasan yliopisto. Väitöskirja.
- Jääskeläinen, A. 2013. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä. Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.
- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karhapää, S. 2016. Management change and trust development process in transformation of university organization: a critical discourse analysis. Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Social Sciences and Business Studies no 122. Joensuu: University of Eastern Finland.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kestävä johtamisen kehittäminen 2017. Talent Vectia ja Espoon kaupunki. Espoo: Talent Vectia.
- Koskimies, E. 2008. Osaaminen organisaation osaamisen välineenä. Tampereen yliopisto. Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön laitos. Pro-gradu -tutkielma.

- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kuusela, S. 2010. Valta ja vuorovaikutus johtamisessa. Tampereen yliopisto. Sosiaalitutkimuksen laitos. Väitöskirja.
- Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus, 9–38.
- Laurila, M. 2017. ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan”: Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Vaasan yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Väitöskirja.
- Lehtonen, T. J. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Tampereen yliopisto. Väitöskirja.
- Lehtonen, O., Tykkyläinen, M. & Korhonen, L. 2011. Sosiaalinen verkostanalyysi asiantuntijavalinnassa: esimerkkinä Delfoi-tutkimus. *Terra* 123 (2011): 2, 75–88. Viitattu 3.11.2018. <http://elektra.helsinki.fi/se/t/0040-3741/123/2/sosiaali.pdf>
- Lindell, J. 2017. Muutosjohtajuuden pirullinen puoli. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Väitöskirja.
- Linturi, H. 2007. Delfoin metamorfooseja. *Futura* 26 (2007): 1, 102–113. Viitattu 3.11.2018 <http://elektra.helsinki.fi/se/f/0785-5494/26/1/delfoinm.pdf>
- Linturi, H., Laitio, T., Rubin, A., Sirén, O. & Linturi, J. 2010. Oppimisen tulevaisuus 2030. Otavan Opiston Osuuskunta, Demos Helsinki & Turun yliopiston Tulevaisuuden tutkimuskeskus.
- Linturi, H., Linturi, J. & Rubin, A. 2013. e-Delfoi – metodievoluutiota verkossa. *Metodix – Metoditietämystä kaikille*. Viitattu 4.11.2018 <https://metodix.fi/2014/11/26/edelfoi-metodievoluutiota-verkossa/>
- Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC – Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Ihmisten ja työhyvinvoinnin johtamisen tutkimus- ja kehittämisryhmä. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Marchau, V. & Van de Linde, E. 2016. The Delphi method. In P. Van der Duin (ed.) *Foresight in organizations: Methods and tools*. New York: Routledge, 89–111.
- Marin-Garcia, J. A., Aznar-Mas, L. & de Guevara, F. G. L. 2011. Innovation types and talent management for innovation. *Working Papers on Operations Management* Vol. 2. No 2, 25–31. Viitattu 30.3.2018 <https://ez.lapinamk.fi:2726/docview/920743333/>
- McFarland, W. & Jestaz D. 2016. Talent development in the digital age: a neuroscience perspective. *Industrial and Commercial Training* Vol. 48 Iss. 2, 74–79. Viitattu 21.6.2018 <http://ez.lapinamk.fi:2102/doi/pdfplus/10.1108/ICT-09-2015-0062>
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus.
- Nikkilä, J. & Paasivaara, L. 2007. Arjen johtajuus - rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Espoo: Silverprint.

- Nurkkala, R. 2018. Psykologiset sopimukset akateemisessa johtamisessa. Tapausesimerkkinä yliopistojen keskijohto. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Väitöskirja.
- Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlais-ta osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYPro Oy.
- Oyegoke, A. 2011. The constructive research approach in project management rese-arch. *International Journal of Managing Projects in Business* Vol. 4 No 4, 573–595. Viitattu 27.5.2018 <https://www-emeraldinsight-com.ez.lapinamk.fi/doi/abs/10.1108/17538371111164029>
- Pihlainen V., Kivinen T. & Lammintakanen, J. 2016. Argumentoiva Delfoi-menetelmä tulevaisuuden johtamisosaamisen tutkimusmenetelmänä. *Hallinnon tutkimus* 35 (2016): 3, 203–217. Viitattu 3.11.2018 <http://elektra.helsinki.fi/se/h/0359-6680/35/3/argument.pdf>
- Piirainen, K. & Gonzalez, R. 2013. Constructive synergy in design science research: A comparative analysis of design science research and the constructive research ap-proach. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 3-4/2013, 206–234. Viitattu 27.5.2018 http://njb.fi/wp-content/uploads/2015/05/lta_2013_03-4_a3.pdf
- Popper R. 2008. How are foresight methods selected? *Foresight*, 10 (6) (2008), 62–89.
- Puhakka, A., Sihvo, P., Väyrynen, K., Häkkinen, M. & Kukkonen, T. 2011. eOSmo. Osaamisen hallinnan opas. Tulevaisuuden ja osaamistarpeiden ennakointi. Viitat-tu 12.8.2018 <http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyokirja.html>
- Saksi, J. 2013. Johtajat toimialamurroksen keskiössä. Suomalaisen finanssialan ylim-män johdon selontekoja johtajuudesta. Jyväskylän yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Väitöskirja.
- Summa, T. & Tuominen, K. 2009. Fasilitaattorin työkirja – Menetelmiä sujuvaan ryh-mätyöskentelyyn. Kepan raporttisarja/Kehitysyhteistyön palvelukeskus, 103. Kehi-tysyhteistyön palvelukeskus Kepa ry. Helsinki: Miktor. Viitattu 9.10.2018 https://www.kepa.fi/sites/kepa.fi/tiedostot/julkaisut/Fasilitaattorin_tyokirja.pdf
- Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus 2018. Työelämä 2020. TEM oppaat ja muut julkaisut 5/2018. Työ- ja elinkeinoministeriö 2018. Viitattu 8.10.2018 http://netpaper.lonnberg.fi/tem/suomalaisen_johtamisen_tila/mobile/index.html#p=3
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Kus-tannusosakeyhtiö Tammi.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Ota-van kirjapaino Oy: Keuruu.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Witek-Crabb, A. 2016. Maturity of strategic management in organizations. *Oeconomia Co-pernicana* Vol. 7 No 4, 669–682. Viitattu 1.10.2018 <http://dx.doi.org/10.12775/OeC.2016.037>
- Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 5. uudistettu painos. E-kirja. Helsingin seudun kauppakamari: Helsingin Kamari Oy.

Artikkelit

STRATEGINEN JOHTAMINEN KESKI-POHJANMAAN MAA- KUNTAUUDISTUKSESSA

Abstract

The regional government, health and social services reform is a historically major reform in the public administration in Finland. In Central Ostrobothnia the reform changes the work of almost four thousand people and affects the activities of fifteen public organizations. In this research the regional government, health and social services reform of Central Ostrobothnia was examined from the perspective of strategic change management. The focus was in the management and planning of regional development and growth services of the new county to be established in the reform. Furthermore, the importance of the national support and control to the regional implementation of the reform was described.

The research was implemented as a case study. The material was collected by qualitative research interviews. Eight experts working with the regional reform and regional development and growth services were interviewed. As a result, development proposals were made to improve the performance of strategic change management especially in large-scale public administration change processes. The development proposals were related to the strategic purpose and principles of the change and to the processes and people implementing the change. The proposals were also related to the anchoring of the results of the change, and to improving the dialogue between the new counties and government control.

JOHDANTO

Maakunta- ja sote-uudistus on Suomen historian suurimpia aluehallinnon uudistuksia. Sen tavoitteeksi on hallitusohjelmassa asetettu yksinkertaistaa julkisen aluehallinnon järjestämistä sovittamalla valtionhallinto ja maakuntahallinto yhteen. Uudistuksella on tarkoitus lisätä alueiden itsenäistä päätösvaltaa ja vastuuta kehittämisestä. Rakenneuudistuksella on myös taloudelliseen tehokkuuteen ja tuottavuuteen sekä kansalais- ja asiakaslähtöisyyteen liittyviä tavoitteita. Uudistuksessa vähennetään hallinnon tasoja ja organisaatioiden määrää ja synnytetään kolmiportainen hallintorakenne, joka muodostuu valtiosta, maakunnista ja kunnista. Maakuntien tehtävänä

uudessa aluehallintorakenteessa on järjestää sosiaali- ja terveystalvet sekä vastata alueellisista hallinto- ja palvelutehtävistä, kuten alueiden ja elinkeinojen kehittämistä. (Ratkaisujen Suomi 2017, 64–67; Antikainen ym. 2017, 7, 57; Mäkinen 2016, 104.)

Tässä artikkelissa kuvataan Keski-Pohjanmaan maakuntauudistuksen valmistelua strategisen muutosjohtamisen näkökulmasta. Tutkimus ja kehittämistyö koski Keski-Pohjanmaan maakuntauudistuksen alueellista valmisteluorganisaatiota sekä erityisesti perustettavan maakuntaorganisaation aluekehittämisen ja kasvupalvelujen toimialueen strategista suunnittelua ja johtamista. Keski-Pohjanmaalla maakuntauudistus koskettaa viidentoista eri organisaation toimintaa ja lähes 4000 ihmisen työtä. Maakuntauudistuksen esivalmisteluvaiheessa ja väliaikaishallinnon aikana on suunniteltava ja järjestettävä uuden maakunnan organisaatio, hallinto ja palvelut. Maakuntauudistus ei ole ennen väliaikaishallinnon vahvistamista virallinen organisaatio, vaan maakuntauudistuksen valmistelua varten perustettu yhteistyöverkosto, johon ovat liittyneet kaikki maakuntauudistuksessa mukana olevat organisaatiot. (Keski-Pohjanmaan maakuntauudistus 2018; Kokoaan suurempi, itsenäinen yhteistyön maakunta 2017, 3.)

Tutkimus ajoittui maakuntauudistuksen esivalmisteluvaiheeseen keväälle ja kesäälle 2018, jolloin maakuntauudistusta koskevat lakiesitykset olivat eduskunnan käsittelyssä ja jolloin tarkistettiin maakuntauudistuksen valmisteluaiataulua. Nykyisen aikataulun mukaisesti uudet maakunnat aloittavat toimintansa 1.1.2021. (Alueuudistus 2018a.) Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Keski-Pohjanmaan liitto. Maakuntauudistuksen esivalmisteluvaiheen hallinnollinen koordinaatio on maakunnan liitojen vastuulla. Kun maakuntauudistusta koskevat keskeiset lait tulevat voimaan, maakuntauudistuksen toteuttaminen siirtyy väliaikaishallinnon ja maakuntavaaleilla valittavan maakuntavaltuuston vastuulle. Kun uudet maakunnat aloittavat toimintansa, Keski-Pohjanmaan liiton toiminta lakkaa ja toiminnot ja henkilöstö siirtyvät uuteen maakuntaorganisaatioon. (Keski-Pohjanmaan liiton tasekirja vuodelta 2017, 6–7; Alueuudistus 2018a.)

Tässä artikkelissa tuodaan esille kehittämissuosituksia strategisen muutosprosessin johtamiseen ja kehittämiseen tilanteessa, jossa useiden organisaatioiden toiminta sulautetaan yhteen ja toiminnot suunnitellaan ja järjestetään uudelleen. Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa muutosprosessin strategisesta muutosjohtamisesta sekä kehittää laajan, useita organisaatioita ja työyhteisöjä koskehtavan muutosprosessin johtamista ja toteuttamista erityisesti julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa. Lisäksi tarkoituksena oli saada tietoa maakuntauudistuksen valtakunnallisen ohjauksen roolista alueellisen muutosprosessin toteuttamisessa.

Tutkimuksessa haettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Miten tarkastelun kohteena olevan toimialueen suunnittelua on johdettu strategisesta ja muutosprosessin näkökulmasta maakuntauudistuksen valmisteluvaiheessa?
- Millaisia muutoksen strategiseen johtamiseen liittyviä hyviä käytäntöjä tai toimintamalleja voidaan tunnistaa tarkastelun kohteena olevan tapauksen perusteella?

- Mikä rooli maakuntauudistuksen valtakunnallisella strategisella ohjauksella on ollut alueellisen muutosprosessin toteuttamiseen strategisen johtamisen näkökulmasta?

Tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena, jonka aineisto on koottu haastattele-malla maakuntauudistuksen valmistelussa ja toteuttamisessa mukana olleita asian-tuntijoita. Tähän artikkeliin on koottu tutkimuksen kannalta olennainen tietoperus-ta ja kuvattu tutkimuksen toteuttamiseen liittyvät menetelmälliset valinnat. Laajem-min artikkelikokoelman yhteistä teemaa – johtamista – sekä aineiston keruuseen, analysointiin ja tutkimusmenetelmiin liittyviä seikkoja on tarkasteltu tämän artik-kelikokoelman yhteisessä osiossa.

MAAKUNTAUUDISTUS JA ALUEKEHITTÄMINEN

Maakuntauudistuksen kansallinen organisointi ja tavoitteet

Maakunta- ja sote-uudistus on pääministeri Juha Sipilän hallituksen hallitusohjel-maan kuuluva reformi ja suuri sosiaali- ja terveydenhuoltoa ja aluehallintoa kosket-tava rakenneuudistus. Uudistuksen tavoitteeksi on asetettu julkisen talouden kestä-vyyden vahvistaminen, kustannusten kasvun hillintä, yhdenvertaisten palvelujen tarjoaminen kansalaisille, hyvinvointi- ja terveyserojen vähentäminen sekä digitaalisten palvelujen tehokkaampi hyödyntäminen. Tavoitteena on myös yksinkertaistaa julkisen aluehallinnon järjestämistä sovittamalla valtion aluehallinto ja maakunta-hallinto yhteen. Uudistuksessa perustetaan nykyisen maakuntajaon pohjalta 18 uutta maakuntaorganisaatiota, uudistetaan sosiaali- ja terveydenhuollon rakenne ja siirre-tään maakunnalle uusia tehtäviä. (Ratkaisujen Suomi 2017, 64–67; Alueuudistus 2018b; HE 15/2017 vp, 1–3, 12–21.)

Uudistuksen on tarkoitus tulla voimaan 1.1.2021, mutta esivalmisteluvaihe on ollut käynnissä maakunnan liittojen koordinoimana vuodesta 2016. Esivalmisteluvaihe jatkuu siihen saakka, kun uudistusta koskevat keskeiset lait tulevat voimaan, jolloin vastuu uudistuksen valmistelusta ja käytännön toteutuksesta siirtyy maakuntiin pe-rustettavalle väliaikaishallinnolle ja maakuntavaaleilla valittaville maakuntavaltuus-toille. (Alueuudistus 2018a; Alueuudistus 2018b; HE 15/2017 vp, 1–3.) Maakuntauudis-tuksen valtakunnallista valmistelua koordinoidaan ja lakeja valmistellaan valtiov-a-rainministeriön (VM) ja sosiaali- ja terveysministeriön (STM) johdolla. Ministeriöt ovat vastuussa myös muutostuen järjestämisestä maakuntauudistuksen alueellisen valmistelun tueksi. Valtakunnallinen muutosjohtaminen on toteutettu tuottamalla tukimateriaaleja valmistelijoiden käyttöön sekä järjestämällä erilaisia koulutuksia, keskusteluja ja seminaareja. (Ranta, Manu, Laasonen, Uusikylä & Leskelä 2017, 1, 7, 14–15; Alueuudistus 2018c.)

Maakuntauudistus sekä siihen sisältyvä alueiden itsehallinnon lähtökohta muuttaa kansallista aluekehittämistäjärjestelmää ja aluekehittämisen hallinnollista organisoi-nia. Maakunta on jatkossa yleinen aluekehitysviranomainen, joka vastaa aluekehittä-misen tehtävistä ja toteuttaa käytännössä aluepolitiikkaa alueilla. (Antikainen ym.

2017, 57–58; Mäkinen 2016, 104–105.) Maakuntien vastuulle siirtyvät sosiaali- ja terveydenhuollon tehtävien järjestämisen lisäksi uudessa maakuntalaissa määritellyt tehtävät. Tehtäväkokonaisuuksia ovat pelastustoimi ja varautuminen, ympäristöterveydenhuolto, maaseudun kehittäminen ja lomituspalvelut, alueiden ja innovaatioympäristöjen kehittäminen, koulutustarpeiden ennakointi, yritys-, työ- ja elinkeinopalvelujen järjestäminen, kotoutumisen edistäminen, alueiden käytön suunnittelu ja ohjaus, maakuntakaavoitus, ympäristöhoito sekä kala- ja vesitalous, liikennejärjestelmäsunnittelu ja alueellinen tienpito sekä maakunnallisen identiteetin sekä kulttuurin, osaamisen ja liikunnan edistäminen. Lisäksi maakunta voi halutessaan tai kuntien kanssa sopimalla hoitaa myös mm. kansainvälistymiseen ja Euroopan unioniin liittyviä asioita ja yhteyksiä. Edellä mainitut tehtäväkokonaisuudet siirtyvät maakuntien hoidettaviksi usealta eri julkishallinnon organisaatiolta ja viranomaiselta. Maakuntien perustamisen yhteydessä lakkautetaan nykyiset maakuntien liitot, elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset sekä TE-toimistot, ympäristöterveydenhuollon, maaseutuhallinnon ja lomituspalvelujen yksiköt, aluehallintovirastot, pelastuslaitokset sekä sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiot. (Alueuudistus 2018b; HE 15/2017, 307–324, 696–697.)

Maakuntauudistuksen toteuttaminen Keski-Pohjanmaan maakunnassa

Uuden maakuntaorganisaation perustamisen myötä Keski-Pohjanmaalla liitetään uuteen organisaatioon ympäristöterveydenhuollon yhteistoiminta-alueen, lomituspalveluiden kolmen kunnallisen paikallisyksikön, kahden eri sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation, pelastuslaitoksen, maaseutuhallinnon kahden toimintayksikön, maakunnan liiton, kolmen eri alueellisen elinkeino-, ympäristö- ja liikennekeskuksen, aluehallintoviraston sekä TE-toimiston tehtävät ja toiminnot (Keski-Pohjanmaan maakuntauudistus 2018; Kokoaan suurempi, itsenäinen yhteistyön maakunta 2017, 3). Maakuntauudistusta toteutetaan uuteen maakuntaan liittyvien organisaatioiden yhteistyönä, poliittisen ohjausryhmän ja puheenjohtajiston valmisteluryhmän ohjauksessa sekä eri tehtäväalueiden muutosjohtajien ja vastuuvalmistelijoiden ja heidän organisoimiensa valmisteluryhmien toimesta. Poliittinen ohjausryhmä koostuu luottamushenkilöistä ja alueen kunnan- ja kaupunginjohtajista ja sen tehtävänä on seurata ja ohjata uudistuksen toteuttamista. Maakuntauudistuksen muutosjohtaja ja eri toimialueiden muutosjohtajat muodostavat yhdessä väliaikaishallinnon jäsenten kanssa johtoryhmän, joka valmistelee asioita poliittiselle ohjausryhmälle ja toteuttaa muutosta omilla toimialueillaan. Toimialueet jakautuvat lisäksi palvelualueisiin, joiden vastuuvalmistelijat toteuttavat uudistusta yhteistyössä toimialueen muutosjohtajan ja erilaisten asiantuntijoista koostuvien työryhmien kanssa. (Keski-Pohjanmaan maakuntauudistus 2017, 5–6; Luoma 2017, 38–45, 89–91.)

Aluekehityksen ja kasvupalvelujen toimialueella uudistusta toteutetaan muutosjohtajan ja kolmen vastuuvalmistelijan muodostamassa tiimissä sekä vastuuvalmistelijoiden organisoimissa asiantuntija- ja kumppaniryhmissä. Asiantuntijaryhmiin kuuluu henkilökuntaa Keski-Pohjanmaan liitosta, Pohjanmaan ja Keski-Suomen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista sekä Pohjanmaan TE-toimistosta eli

niistä organisaatioista, joiden tehtäviä siirtyy aluekehityksen ja kasvupalvelujen toimialueelle uuteen Keski-Pohjanmaan maakuntaan. Kumppaniryhmät koostuvat alueellisista yhteistyökumppaneista ja sidosryhmistä sekä uuden maakunnan tulevista asiakkaista, ja niihin kuuluu mm. kehitysyhtiöiden, korkeakoulujen ja oppilaitosten, tutkimuslaitosten, kuntien ja muiden viranomaisten sekä järjestöjen ja muiden edunvalvontaorganisaatioiden edustajia. Muutosjohtajan, vastuuvalmistelijoiden ja työryhmien tehtäviin uudistuksen toteuttamisessa kuuluvat aluekehityksen ja kasvupalvelujen toimialueen hallinnon ja organisoitumisen, palvelujen ja palveluprosessien sekä resurssien ja toimintamallien suunnittelu, kuvaus ja valmistelu. (Aluekehitys- ja kasvupalvelut 15.8.2017 2017, 16–20, 33–48, 50–53.)

STRATEGINEN MUUTOSJOHTAMINEN MAAKUNTAUUDISTUKSESSA

Tässä artikkelissa tarkastellaan Keski-Pohjanmaan maakuntauudistusta muutosprosessina strategisen muutosjohtamisen näkökulmasta. Maakuntauudistuksen valtakunnallisen ja alueellisen johtamisen viitekehyksestä on tunnistettavissa useita muutosjohtamiseen ja strategiseen johtamiseen yleisesti liitettyjä näkökulmia. Julkisten organisaatioiden tärkeimpiä tehtäviä on tuottaa tehokkaasti laadukkaita palveluja kansalaisten tarpeisiin. Kasvaviin tehokkuus- ja laatuvaatimuksiin pyritään nykyisin usein vastaamaan strategisen johtamisen keinoin. Strategiasta ja strategisesta johtamisesta onkin tullut julkisille organisaatioille tapa parantaa tehokkuutta ja palvelujaan samaan tapaan kuin se on yrityksille väline kilpailukyvyn vahvistamiseen. (Boyne & Walker 2010, 185.) Ranki (2016, 9–43) toteaa, että strategisessa johtamisessa on pohjimmiltaan kyse kilpailuedusta eli siitä, miten erottaudutaan positiivisella tavalla nykyisillä tai uusilla markkinoilla. Julkisten organisaatioiden kohdalla kilpailuedun käsite saa kuitenkin uusia merkityksiä sen mukaan, millaiset tavoitteet määrittävät niiden toimintaa. (Ranki 2016, 9–43.)

Ranta ym. (2017, 13–14) ovat tarkastelleet maakunta- ja sote-uudistuksessa hyödynnettyä muutosjohtamisen mallia ja käytäntöjä valtakunnallisen ohjauksen näkökulmasta. Heidän mukaansa maakuntauudistuksen muutosmalli perustuu Virtasen ja Uusikylän vuonna 2008 luomaan viitekehykseen, joka kehitettiin alun perin valtionhallinnon muutosohjelman Finwinin toteuttamiseen. Mallissa korostuu selkeä muutosvisio ja ylimmän poliittisen johdon sitoutuminen muutoksen toteutukseen. Onnistuneen muutoksen taustalla tulee olla selkeä tahtotila ja vahva sitoutuminen. Lisäksi muutoksen toimeenpanossa korostuvat ns. näkyvät tekijät eli toimeenpanoon liittyvät rakenteet, prosessit ja johtamis- ja tietojärjestelmät sekä ns. näkymättömät tekijät, kuten sitoutumiseen, osaamiseen ja äkillisten muutostekijöiden hallintaan liittyvät sosiaaliset, kulttuuriset ja kognitiiviset tekijät. (Ranta ym. 2017, 13–14.) Tässä tutkimuksessa tarkastellaan sekä näkyviä että näkymättömiä muutokseen ja sen johtamiseen vaikuttavia tekijöitä.

Ranki (2016, 9–43) tiivistää nykyaikaisen strategisen johtamisen elementit liittämällä yhteen liiketalouden, viestinnän ja psykologian alan teorioita ja näkökulmia.

Strateginen johtaminen tapahtuu liiketalouden ja johtamisen strategiateorioiden sekä viestinnän ja psykologian näkökulmien leikkauspinnassa. Strategisessa johtamisessa yhdistyvät strateginen ja analyyttinen keskustelu tavoitteista ja tuloksista sekä yhteinen oppiminen, työntekijöiden osallistuminen ja sitoutuminen sekä yhteisössä vallitseva luottamus. Lisäksi olennaista on yksilön ja ryhmien käyttäytymisen summautuminen organisaation toiminnaksi ja tuloksiksi. Tähän kokonaisuuteen liittyvät tunteet, yksilön työlle antautuminen, strateginen päätöksenteko sekä yhteinen oppiminen ja ajatusmallit. (Ranki 2016, 9–43.) Avointa keskustelua ja oppimista, ja sitä kautta muutosta ei synny ilman luottamuksen ilmapiiriä. Luottamuksen synnyttämisessä viestinnällä ja sosiaalisella kanssakäymisellä on olennainen merkitys. Luottamusta voidaan vahvistaa ja johtaa esimerkiksi, johdonmukaisella toiminnalla sekä rehellisellä tiedon jakamisella. Luottamusta tulisi muutosprosesseissa tietoisesti rakentaa ja johtaa. (Ranki 2016, 25–29; Stenvall & Virtanen 2007, 77–80; Luukkonen 2018, 86.)

Strategisessa johtamisessa on nykypäivänä haasteena erityisesti se, miten henkilöstö saadaan sitoutumaan organisaation strategian toteuttamiseen, mutta toisaalta myös sen tekemiseen yhdessä johdon kanssa. Myös johdon asenteita strategiatyöhön tulisi kehittää aiempaa osallistavampaan ja keskustelevampaan suuntaan. Asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstö ei motivoidu ylhäältä päin johdetuista prosesseista. Toisaalta henkilöstöllä on johdon rinnalla näkemystä organisaatiolle tärkeistä strategisista menestystekijöistä ja muutostarpeista. Perinteisen hierarkkisen johdon hallitseman strategiatyön sijasta tulisi korostua dialoginen, keskusteluun perustuva strategisen johtamisen malli. (Laine & Vaara 2011, 30–42; Välikangas & Vaara 2011, 105–114; Pryor, Anderson, Toombs & Humphreys 2007, 13.)

Kuten Ranta ym. (2017, 13–14) toteavat, julkisen hallinnon muutoshankkeet toteutetaan usein johdonmukaisesti johtamisjärjestelmien, rakenteiden ja prosessien näkökulmasta, mutta erilaiset kulttuuriset, sosiaaliset ja psykologiset tekijät jäävät vähemmälle huomiolle. Tällä on vaikutuksia henkilöstön sitoutumiseen ja osaamiseen sekä siihen, että toimintakulttuurissa ei tapahdu tarvittavia muutoksia. Toimintakulttuurin on kehityttävä, jotta tavoiteltu muutos juurtuisi organisaatiokaavioita syvemmälle. (Ranta ym. 2017, 13–14; Ranki 2016, 9–43.) Luukkonen (2018, 223) on nostanut maakuntauudistuksen esimerkiksi siitä, että liitettäessä useita eri organisaatioita yhteen on toimintakulttuurien kohtaamisella suuri merkitys muutosprosessin toteuttamiselle. Tässä artikkelissa pyritään selvittämään, millaisia muutoksen strategiseen johtamiseen liittyviä toimintamalleja voidaan tunnistaa julkisia asiantuntijaorganisaatioita koskevan laajan ja monitahoisen muutosprosessin johtamisessa.

Pryorin, Tanejan, Humphreysin, Andersonin & Singletonin (2008, 11–12) mukaan eri aikoina kehitettyjä muutosjohtamisen malleja ja teorioita yhdistää organisaation johdosta lähtevä muutoksen tarpeen ja syyn tunnistaminen sekä yhteisen vision ja tavoitteiden määrittely. Myös viestintä tunnistetaan strategisen muutosjohtamisen keskeiseksi prosessiksi ja edellytykseksi useissa muutosjohtamisen ja strategisen johtamisen teorioissa ja tutkimuksissa. Viestintä voidaan käsittää suoraviivaisesti muutosviestintänä johdon toimesta henkilöstön suuntaan, mutta erityisesti sen tulisi olla henkilöstön ja johdon välistä vuorovaikutusta, jolla luodaan yhteisiä tavoitteita ja

toimintamalleja sekä toteutetaan muutosta ja strategioita. Muutoksessa onnistuminen edellyttää myös henkilöstön sitouttamista muutokseen johdon toimien ja esimerkin kautta. Useissa malleissa korostetaan henkilöstön osallistumisen ja hyvän työilmapiirin merkitystä muutoksen toteuttamisessa. Myös muutoksen tukeminen pienillä vähittäisillä askeleilla ja parannuksilla huomioidaan kaikissa muutoksen johtamisen malleissa. (Pryor ym. 2008, 10–12; Kotter 1996, 84–85; Ranki 2016, 25–27.)

Muutosvastarinta on tavallista muutosprosessien aikana, ja johdon onkin varauduttava siihen puuttumalla ongelmiin ja tukemalla ryhmiä ja yksilöitä muutoksessa esimerkiksi osallistamisen ja koulutuksen keinoin. (Pryor ym. 2008, 12; Stenvall & Virtanen 2007, 103; Ranki 2016, 25–29; Piderit 2000, 784–787.) Myös Kotterin (1996, 31–138) klassisessa muutosjohtamisen teoriassa muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen, selkeän vision ja strategian laatiminen, muutosviestintä, henkilöstön valtuuttaminen päämäärän mukaiseen toimintaan sekä lyhyen aikavälin onnistumisten ja muutoksen etenemisen mahdollistaminen ovat olennaisia muutosjohtamisen vaiheita. Muita tekijöitä Kotterin teoriassa ovat muutosta ohjaavan ryhmän perustaminen, muutosten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten lisääminen sekä uusien toimintatapojen juurruttaminen organisaatioon. (Kotter 1996, 31–138; Pryor ym. 2008, 10.)

Tämän tutkimuksen peruskysymyksiä on, miten Keski-Pohjanmaan maakuntauudistuksen valmistelua ja suunnittelua on johdettu strategisesta ja muutosprosessin näkökulmasta. Strateginen muutosjohtaminen on tavoitteellista ja suunnitelmallista muutoksen hallintaa ja läpivientiä. Strateginen johtaminen voidaan nähdä muutosjohtamisen perustana, sillä muutoksen toteuttaminen vaatii pohjakeseen strategian. Strategian avulla organisaatiot hallitsevat ja ennakoivat muuttuvaa toimintaympäristöään. Toisaalta muutosjohtaminen on edellytys strategisen muutoksen toteuttamiselle. (Kamensky 2008; Juppo 2011, 6; Al-Daaja 2017, 238–239.) Pryor ym. (2007, 6–14) ovat kehittäneet viisivaiheisen syklisen mallin organisaatioiden strategisen muutoksen johtamiselle. Tässä tutkimuksessa mallia hyödynnetään tutkimuksen tuloksia ja kehittämiskohteita jäsentävänä viitekehyksenä. Mallin tarkoituksena on strategisesta näkökulmasta käsin mahdollistaa organisaatioiden jatkuva uudistuminen sekä tehokas reagointi toimintaympäristön muutoksiin kilpailukyvyyn säilyttämiseksi. Mallin viisi elementtiä ovat tarkoitus (purpose), periaatteet (principles), prosessit (processes), ihmiset (people) sekä tulokset tai suoritus (performance). (Pryor ym. 2007, 6–14; Pryor ym. 2008, 13–16.)

Pryorin ym. (2007, 9–11) mallissa strategisen muutoksen johtamisen tarkoituksen (purpose) muodostavat organisaation strategiset tavoitteet ja tavoitteiden määrittely. Selkeä strategia sekä yhteisen vision ja tavoitteiden määrittely on olennainen osa onnistunutta muutoksen strategista johtamista (Pryor 2007, 9–11; Pryor 2008, 11–12; Kamensky 2008; Juppo 2011, 6; Al-Daaja 2017, 238–239). Periaatteilla (principles) tarkoitetaan organisaation strategisen muutoksen läpiviennissä olennaisia sisäisiä tekijöitä, kuten asenteita, toimintaperiaatteita ja yhteisiä arvoja, joiden pitäisi olla niin johdon kuin työntekijöidenkin tunnistamia ja jakamia. Näiden sisäisten toimintaperiaatteiden jakamisessa ja hyödyntämisessä strategisessa muutosjohtamisessa voidaan hyö-

dyntää erilaisia organisaation toimintaprosesseja, kuten johtamisjärjestelmiä ja viestintää, jotka kuuluvat mallin kolmanteen vaiheeseen eli prosesseihin (processes). Prosesseilla viitataan siis organisaation käytännön toimintaan, organisaatorakenteisiin ja yhteistyö- ja toimintamalleihin. Prosessien kautta niiden omistajat eli käytännössä organisaatiossa toimivat henkilöt tuottavat ne tulokset ja palvelut, joita organisaation on tavoitteidensa ja periaatteidensa mukaisesti tarkoitus tuottaa. Tehokkaasti johdettujen laadukkaiden prosessien ja onnistuneesti jaettujen yhteisten periaatteiden ja strategian kautta vaikutetaan organisaation tulokseen ja menestykseen. (Pryor ym. 2007, 10–12, Pryor ym. 2008, 13–15.)

Ihmisille (people) annetaan Pryorin ym. (2007, 11–13) mallissa keskeinen asema. Heillä viitataan sekä organisaation henkilöstöön että laajasti sen sidosryhmiin. Ihmiset vastaavat organisaation prosessien toteuttamisesta ja myös niiden parantamisesta suhteessa saavutettuihin tuloksiin ja tavoitteisiin. Antamalla ihmisille vastuuta strategisten tavoitteiden toteuttamisesta ja prosessien parantamisesta, saadaan parempia tuloksia kuin rajaamalla strategian toteuttaminen vain johdon tehtäväksi. (Pryor ym. 2007, 11–13; Laine & Vaara 2011, 30–42; Välikangas & Vaara 2011, 105–114.) Tulosten ja suoriutumisen (performance) arviointi ja toiminnan kehittäminen näiden perusteella onkin syklisen mallin viimeinen ja samalla ensimmäinen vaihe. Tulokset määrittävät organisaation strategista johtamista ja päätöksentekoa sekä toimivat mallin muita vaiheita ohjaavina ja muuttavina tekijöinä. (Pryor ym. 2007, 12–13, Pryor ym. 2008, 15.) Kotterin (1996, 127–138) mukaan muutoksessa onnistuminen edellyttää tavoiteltujen muutosten juurruttamista pysyvästi organisaation toimintaan. Tämä tarkoittaa toimintatapojen ja -kulttuurin muuttamista. Toimintakulttuurin muutos on hidas prosessi, joka vaatii tietoista johtamista ja muutoksessa mukana olevien ihmisten toiminnan ja ajattelun muuttamista. (Kotter 1996, 127–138; Harisalo 2010, 272–273.)

TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä käytettiin tapaustutkimusta, joka monipuolisuutensa vuoksi voidaan käsittää yksittäistä tutkimusmenetelmää laajempaan tutkimusstrategiana. Tapaustutkimuksen kontekstuaalinen luonne, keskittyminen rajatun tapauksen analysointiin ja selittämiseen sekä pyrkimys yleistettävyyteen tukee hyvin tutkimuksen tavoitteiden saavuttamista. Lisäksi olennaista menetelmän valinnan kannalta oli tutkittavan ilmiön yhteiskunnallinen ja työelämän muutokseen liittyvä ajankohtaisuus. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9–12; Eriksson & Koistinen 2014, 1–8; Yin 2009, 17–18.) Tapaustutkimuksen kautta aiheesta, josta vielä on tarjolla suhteellisen vähän empiiristä tutkimusta, oli mahdollista saada uutta ja yleistettävää tietoa. Analysointi osana yhteiskunnallista viitekehystä tuo lisäarvoa tutkimuksen tuloksille ja kehittämisohdotuksille. Tapaustutkimusta tutkimusmenetelmänä on kuvattu tarkemmin tämän artikkelikokoelman yhteisessä osiossa.

Aineiston keruu ja analysointi

Tutkimuksen aineisto koottiin haastattelemalla kahdeksaa Keski-Pohjanmaan maakuntauudistuksessa eri rooleissa mukana ollutta asiantuntijaa. Taustaorganisaatioiltaan he edustivat maakuntaliittoa sekä alueellisia elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksia. Haastateltavat olivat osallistuneet maakuntauudistuksen valmisteluun eri aikoina muutosjohtajina, toimialueensa vastuuvalmistelijoina tai asiantuntijoina ja eri valmisteluryhmien jäseninä. Yhteistä kaikille haastateltaville oli, että he olivat osallistuneet erityisesti aluekehityksen ja kasvupalvelujen toimialueen valmistelutyöhön oman asiantuntijuutensa pohjalta. Haastateltujen tiedot ovat liitteessä 2. Aineiston keruuta määrittänyt tutkimuksen teoreettinen viitekehys, tutkimuksen tavoitteet sekä tapaustutkimuksen konteksti, jonka perusteella haastateltavat valittiin ja aineisto kerättiin. Tavoitteena oli saada kattava kuvaus tarkasteltavasta ilmiöstä ja tapauksesta. (Vilkka 2015, 150–151; Eskola & Suoranta 2014, 18, 60–65.)

Tutkimushaastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Haastatteluissa käytetty teemahaastattelurunko on artikkelin liitteenä 1. Haastattelun teemat määriteltiin tutkimuksen viitekehyksen ja tutkimusongelman pohjalta ja kaikki teemat käsiteltiin haastateltavien kanssa niin, että teemojen järjestys ja painotus saattoivat vaihdella haastateltavasta riippuen (ks. Vilkka 2015, 124). Teemahaastattelu valittiin aineistonkeruumenetelmäksi, koska se soveltuu käytettäväksi silloin, kun kyseessä on vähän kartoitettu alue ja tulokset halutaan sijoittaa laajempaan kontekstiin. Haastattelun vastaukset voivat myös selvittää asiaa laajemmin kuin tutkija on osannut ennakoida. Olennaista on, että haastatteluissa haastateltava on merkityksiä luova aktiivinen osapuoli. (Eskola & Suoranta 2014, 86–94; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 204–206; Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48.)

Tässä tutkimuksessa tuloksia tarkastellaan soveltamalla Pryorin ym. (2007, 6–14) kehittämää viisivaiheista syklistä strategisen muutoksen johtamisen mallia. Mallia hyödynnetään tutkimuksen tuloksia ja kehittämiskohteita vapaasti jäsentävänä viitekehyksenä. Tutkimuksen tulokset ja kehittämissuosituksot on ryhmitelty mallissa kuvattuun viiteen elementtiin eli tarkoitukseen, periaatteisiin, prosesseihin, ihmisiin sekä tuloksiin tai suoriutumiseen muilta osin, paitsi maakuntauudistuksen valtakunnallista ohjausta käsittelevän osion osalta, joka oli tarkoituksenmukaista kuvata omalla kokonaisuutenaan. Mallin sisältö on kuvattu tarkemmin edellä tutkimuksen tietoperustan yhteydessä.

Tutkimusaineisto analysoitiin purkamalla nauhoitetut haastattelut tekstiksi. Tämän jälkeen aineisto järjestettiin ja teemoiteltiin niin, että esiin nousi tutkimusongelman kannalta olennaisia kokonaisuuksia ja ilmiöitä. Näiden pohjalta tehdyssä tulkinassa tulokset liitettiin tutkimuksen kontekstiin ja tietoperustaan. (Eskola & Suoranta 2014, 146–152, 175–181; Hirsjärvi ym. 2010; 222–225, 229–230; Hirsjärvi & Hurme 2008, 173.) Tutkimusaineiston analyysin ja tulkinan tukena käytettiin myös erilaisia tutkimuksen toimintaympäristöön liittyviä ja maakuntauudistustyön aikana syntyneitä materiaaleja ja valmisteluaineistoja.

KESKI-POHJANMAAN MAAKUNTAUUDISTUKSEN STRATEGINEN MUUTOSJOHTAMINEN

Keski-Pohjanmaan maakuntauudistuksen tarkoitus ja tavoitteet

Keski-Pohjanmaalla maakunta- ja sote-uudistuksessa lähdettiin liikkeelle valtakunnallisesti määritellyistä strategisista tavoitteista, jotka uudistusta koordinoivat ministeriöt välittivät alueille osana uudistuksen valtakunnallista ohjausta. Etenkin muutoshodossa työskennelleet haastatellut kokivat, että maakuntauudistuksen yleiset tavoitteet eli kustannustehokkuus, demokratia ja osallisuus sekä hyvinvointi olivat lähtökohtina, kun uudistusta alettiin toteuttamaan alueellisesti. Keski-Pohjanmaan maakuntaohjelma ja siinä määritelty aluekehitykseen liittyvät tavoitteet nähtiin strategisena pohjana alueellisille tavoitteille. Aluekehityksen ja kasvupalvelujen osalta tavoitteeksi asetettiin alueen tarpeisiin ja vahvuuksiin perustuva ”keskipohjalainen toimintamalli”, jonka avulla jatkossa tarjottaisiin palvelut ja hoidettaisiin aluekehittämisyjärjestelmään liittyvät toiminnot. Näitä uudistuksen alkuvaiheessa valmistelussa mukana olleen muutoshoddon, asiantuntijoiden ja luottamushenkilöstön kanssa erilaisissa valmisteluryhmissä yhteisesti määriteltyjä tavoitteita lähdettiin käytännössä toteuttamaan valmisteluorganisaatiossa laaditulla maakunnallisella tiekartalla, joka aikataulutti uudistuksen alueellista toteuttamista ja tarkensi ja vaiheisti sisällöllisiä tavoitteita.

Uudistuksen yleiset strategiset tavoitteet olivat jääneet kaukaisemmiksi ja jäsenytmättömämmiksi valmisteluun myöhemmin mukaan tulleille sekä valmistelussa asiantuntijatasolla toimineille kuin uudistuksessa alusta asti mukana olleille ja muutoshoddon tasolla toimineille valmistelijoille. Valmistelun edetessä tunnistettiin lisääntynyt tarve yhteiselle keskustelulle ja näkemyksen rakentamiselle muutoshoddon, vastuuvaikeutelijoiden ja asiantuntijoiden kesken. Aluekehityksen ja kasvupalvelujen toimialalla yhteiset tavoitteet nähtiin kuitenkin melko selkeinä ja niitä oli onnistuneesti määritelty toimialueen tasolla. Vaihtelua nähtiin siinä, miten toimialueen tavoitteet oli pystytty viemään käytäntöön eri palvelualueiden valmistelussa. Ongelmia sekä uudistuksen ylätasolla että toimialueen strategisten tavoitteiden määrittelylle ja niiden toteuttamiselle on koko valmistelun ajan aiheuttanut valtakunnallisen uudistuksen muuttuva aikataulu, minkä vuoksi alueellisia tavoitteita ja niiden toteuttamisen aikataulua on jouduttu jatkuvasti sopeuttamaan muuttuvaan aikatauluun. Lisäksi toimialakohtaisten tavoitteiden määrittelyn pohjana ovat toimineet lakiesitykset, jotka ovat edelleen vahvistamatta ja luonnosvaiheessa.

Strategisen muutoksen johtamisen näkökulmasta tärkeäksi prosessiksi Keski-Pohjanmaan maakuntauudistuksessa on esivalmisteluvaiheen jälkeen noussut uuden maakuntalain edellyttämän maakuntastrategian valmistelu. Maakuntastrategian valmisteluprosessi nähtiin maakuntauudistuksen tavoitteita selkeyttävänä, osallistavana ja vuoropuhelua lisäävänä prosessina, joka paitsi tukee uudistuksen tavoitteiden toteuttamista, myös määrittelee uuden, rakennettavan organisaation toimintaa ja tuloja.

Strategisen muutosjohtamisen periaatteet Keski-Pohjanmaan maakuntauudistuksessa

Keski-Pohjanmaan maakuntauudistuksen johtamisessa sisäisillä toimintaperiaatteilla ja arvoilla ei ole ollut kovin merkittävää roolia. Niitä ei ole tietoisesti ja järjestelmällisesti pyritty tunnistamaan ja jakamaan sekä sitä kautta johtamaan. Kuitenkin valmistelussa mukana olleet sekä muutosjohdon että valmistelijoiden ja asiantuntijoiden tasolla tunnistivat omassa toiminnassaan periaatteita ja arvoja, jotka heitä muutoksessa ohjaavat ja vievät eteenpäin.

Periaatteet muodostuivat maakuntauudistuksen yleisten ja alueellisten tavoitteiden pohjalta ja liittyivät kiinteästi sisäiseen motivaatioon ja sitoutumiseen. Keskeisimpiä näistä olivat valtakunnallisten tavoitteiden tasolta tuleva pyrkimys luoda mahdollisimman laadukkaat, toimivat, kattavat ja kustannustehokkaat palvelut maakuntaan sekä alueellisten tavoitteiden tasolta tuleva tahtotila rakentaa itsenäinen Keski-Pohjanmaan maakunta ja sen palvelut. Tämä pohjautui oman keskipohjalaisen toimintamallin rakentamiseen ja alueen kehittämiseen liittyvän itsenäisen päätöksenteon turvaamiseen.

Strategisen muutosjohtamisen prosessit Keski-Pohjanmaan maakuntauudistuksessa

KESKI-POHJANMAAN MAAKUNTAUUDISTUKSEN JOHTAMISJÄRJESTELMÄ

Keski-Pohjanmaan maakuntauudistuksen johtamisjärjestelmä, jota on kuvattu tarkemmin tässä artikkelissa toimintaympäristön yhteydessä, koettiin pääasiassa toimivaksi ja tarpeen mukaiseksi valmistelun etenemisen, sen riittävän resursoinnin sekä avoimuuden ja osallistavuuden varmistamisen kannalta. Myös aluekehityksen ja kasvupalvelujen toimialan osalta johtamisjärjestelmä nähtiin selkeänä ja toimivana. Muutosjohdon tasolla toimivat ja alusta asti muutoksessa mukana olleet tunnistivat johtamisjärjestelmän rakenteet paremmin kuin muut, ja osa haastatelluista kokikin, että parempi perehtyminen ja yhteys etenkin ylemmän ja poliittisen tason johtamisjärjestelmään helpottaisi omaa valmistelutyötä ja sen asemoimista osaksi muutoksen kokonaisuutta. Poliittisen ohjauksen sekä erityisesti kuntien rooli ja merkitys johtamisjärjestelmän näkökulmasta koettiin osin jäsentymättömänä ja epäselvänä, ja valmistelun edetessä tähän olikin etsitty uusia malleja muuttamalla poliittisen ohjauksen ja kuntien osallistumisen rakenteita ja ryhmiä.

Johtamisjärjestelmän riskinä nähtiin, että muutosorganisaatio voi etääntyä uudistukseen liittyvien taustaorganisaatioiden tehtävistä ja johtamisesta. Tämä voi hämärtää vastuu- ja valtasuhteita ja olla haasteellista johtamiselle niin valmisteluorganisaation sisällä kuin suhteessa taustaorganisaatioihin ja poliittiseen ohjaukseen. Kokonaisuutena verkostomaista johtamismallia pidettiin kuitenkin haasteistaan huolimatta tarpeisiin ja olosuhteisiin nähden parhaana mahdollisena johtamisen organisointimallina, koska sillä myös pystytään joustavasti vastaamaan uudistuksen keskeneräisyyteen ja muuttuvaan aikatauluun.

VIESTINTÄ STRATEGISEN MUUTOSJOHTAMISEN TUkena

Keski-Pohjanmaan maakuntaudistuksessa viestintä on alusta asti ollut keskeinen johtamisen työkalu, jolle on luotu toimintamallit, rakenteet ja viestintäkanavat. Maakuntaudistuksen alueellisen viestinnän lisäksi viestintää on toteutettu myös osana valtakunnallista ohjausta. Haastatellut kokivat, että sisäinen viestintä maakuntaudistukseen liittyvien organisaatioiden henkilöstölle, uudistuksen valmistelijoille sekä poliittiselle ohjaukselle oli toteutunut hyvin. Uudistuksen keskeneräisyys, muuttuva aikataulu ja puutteellinen tieto uudistuksen vaikutuksista palveluihin oli kuitenkin vaikeuttanut ja hidastanut ulkoista viestintää maakuntien tuleville asiakkaille ja kansalaisille.

Keskeiseksi viestinnän keinoksi muiden viestintäkanavien ja työkalujen rinnalla nähtiin erilaiset asiantuntijaryhmät ja sidosryhmiä osallistavat ryhmät, joissa käydylä muutosjohdon, vastuuvalmistelijoiden, asiantuntijoiden ja sidosryhmien välisellä vuoropuhelulla tunnistettiin olevan positiivisia vaikutuksia uudistuksen suuntaamiseen ja toteuttamiseen. Riskinä ulkoisen viestinnän kannalta pidettiin uskottavuuden ja kiinnostuksen heikkenemistä sekä sisäisen viestinnän kannalta erityisesti henkilöstön sitoutumisen vähenemistä ja muutosvastarinnan lisääntymistä.

YHTEISTYÖMALLIT JA -KÄYTÄNNÖT STRATEGISEN MUUTOSJOHTAMISEN VÄLINEINÄ

Keski-Pohjanmaan maakuntaudistuksessa käytännön yhteistyömallit ovat rakentuneet jo olemassa olevien yhteistyöverkostojen ja käytänteiden pohjalta. Yhteistyötä etenkin aluekehityksen ja kasvupalvelujen toimialueen tehtäväkokonaisuuksiin liittyen on tehty jo pitkään maakuntaliiton, ELY-keskusten eri vastuualueiden, kuntien ja muiden sidosryhmien kanssa. Tältä osin esiin nostettiin erityisesti maakunnan yhteistyöryhmän (MYR) ja yhteistyöryhmän sihteeristön työskentely, joka tuo yhteen eri viranomais- ja rahoittajatahoja sekä alueellisia kumppaneita, sekä Keski-Pohjanmaan maakuntaohjelman toteuttamisprosessi, joka osallistaa työryhmätyöskentelylän alueen toimijoita.

Haastatellut kokivat, että maakuntaudistukseen liittyvien yhteistyömallien rakentamisessa oli onnistuneesti hyödynnetty pitkäaikaisen yhteistyön pohjalta syntyneitä verkostoja sekä pyritty alusta asti laajaan osallistamiseen, mikä näkyy esimerkiksi aluekehityksen ja kasvupalvelujen toimialueelle perustetuissa vastuuvalmistelijoiden vetämissä asiantuntija- ja kumppaniryhmissä. Ryhmien toiminta nähtiin mahdollisuutena suunnitella yhdessä maakuntaudistukseen liittyvien organisaatioiden, kumppanien ja asiakkaiden kanssa uudistuksen mukanaan tuomia muutoksia. Yhteistyötä pidettiin kuitenkin myös vaativana, sillä ryhmissä yhdistyvät erilaiset toimijat, joilla on erilaiset taustat ja intressit ja joita maakuntaudistuksen tuomat muutokset koskettavat eri tavoin.

Yhteisymmärryksen löytäminen eri toimijoiden rooleista, tulevaisuuden yhteistyömalleista ja maakuntaudistuksen vaikutuksista eri tahojen toimintaan on ollut välillä haasteellista. Vaikeisiinkin kysymyksiin uskottiin kuitenkin keskustelujen kautta löytyvän ratkaisu, mutta vuoropuhelulle on varattava riittävästi aikaa. Kehitettävää

nähtiin myös ylimaakunnallisessa ja maakuntien välisessä yhteistyössä, jolle maakuntauudistuksen myötä tulisi löytää maakuntien vahvuuksiin ja osaamiseen perustuvat toimivat mallit ja käytännöt. Tähän liittyviä epävirallisia ryhmiä, kuten kasvupalveluvalmistelijoiden kolmen maakunnan yhteinen ryhmä, oli perustettu muutosvalmistelijoiden toimesta, mutta systemaattisesti tähän ei oltu johtamisen näkökulmasta panostettu.

Ihmiset ja strateginen muutosjohtaminen

Sitoutumisen ja sitouttamisen maakuntauudistuksen toteuttamiseen nähtiin toteutuvan kaksitasoisena. Maakuntauudistukseen liittyvien organisaatioiden henkilöstön sitouttamista on käytännössä toteutettu viestinnän keinoin, osana yleistä tiedottamista ja viestintää sekä järjestämällä esimerkiksi johdon vetämiä henkilöstötilaisuuksia ja työpajoja liittyvissä organisaatioissa. Valmistelutehtäviin nimettyjen osalta sitoutumista on puolestaan pyritty vahvistamaan turvaamalla riittävät aikaresurssit valmistelutyöhön, tosin tämän ei koettu kaikilta osin onnistuneen ja työn kuormituksen olleen ajoittain suurta. Suurimmaksi osaksi sitoutuminen perustuikin henkilökohtaiseen haluun olla mukana valmistelussa ja sitä kautta vaikuttaa lopputulokseen. Uudistuksen historiallinen luonne toimi motivaattorina ja työ koettiin siksi mielenkiintoiseksi. Taustalla vaikuttivat vahvasti myös edellä jo kuvatut muutosprosessia määrittävät periaatteet eli aito pyrkimys luoda mahdollisimman toimivat ja alueen tarpeita vastaavat palvelut.

Keski-Pohjanmaan maakuntauudistuksen prosesseissa luottamuksen koettiin syntyvän jo aiemmin rakennetun pitkäjänteisen yhteistyön pohjalta, mutta vaativan jatkuvaa uusintamista ja ylläpitoa. Tässä ratkaisevina välineinä nähtiin avoin tiedottaminen ja viestintä, laaja osallistaminen sekä vuoropuheluun ja keskusteluun perustuvat yhteistyömallit. Johtajien odotettiin omalla toiminnallaan rakentavan luottamusta, esimerkiksi kertomalla rehellisesti maakuntauudistuksen vaikutuksista ja epävarmuustekijöistä sekä luomalla selkeät toimintamallit valmistelulle ja aidoille vaikutusmahdollisuuksille. Toimintamallit ja tehdyt ratkaisut pitää pystyä myös perustelemaan niin, että eri osapuolet ymmärtävät tehdyt valinnat eivätkä koe jääneensä heitä koskevan valmistelun ulkopuolelle. Luottamusta rapauttavaksi koettiin keskittymisen pelkästään oman organisaation edun valvontaan ja sitoutumisen puute, joka hidastaa yhteistyötä ja tavoitteiden saavuttamista. Molemmat nähtiin myös ilmentyminä muutosvastarinnasta.

Keski-Pohjanmaan maakuntauudistuksessa muutosvastarintaa ei pidetty merkittävänä, mutta sitä tunnistettiin esiintyvän jossakin määrin. Muutosjohdon, vastuuvalmistelijoiden ja työryhmissä mukana olevien asiantuntijoiden koettiin olevan paremmin sitoutuneita ja tuntevan vähemmän muutosvastarintaa kuin muun liittyvien organisaatioiden henkilöstön. Muutosvastarinnan katsottiin heidän kohdallaan liittyvän enemmän tiedon puutteeseen, huoleen oman työn jatkuvuudesta ja kokemukseen siitä, että omat vaikutusmahdollisuudet ovat pienet. Muutokseen sopeutumista helpottamaan ehdotettiin jo käytössä olevien viestinnän ja osallistamisen keinojen lisäksi esimerkiksi osaamisen kehittämistä ja vapaamuotoisempaa verkostoitumista

maakuntauudistukseen liittyvien organisaatioiden henkilöstön kesken. Maakunta- ja soteuudistuksen muuttuva aikataulu ja epävarmuus lakiesitysten voimaantulosta nähtiin merkittävänä muutosvastarintaa ylläpitävänä tekijänä kaikilla tasoilla. Strategisen muutosjohtamisen näkökulmasta muutoksen aikatauluttaminen ja suunnitelmallinen eteenpäinvieminen sekä avoin tarttuminen ongelmakohtiin nähtiin keinoina hallita muutosvastarintaa.

Strategisen muutoksen juurruttaminen tuloksiksi

Tässä kappaleessa tarkastellaan Keski-Pohjanmaan maakuntauudistusta sen tavoitellun tuloksen eli uuden maakuntaorganisaation ja sen toimintakulttuurin rakentumisen näkökulmasta. Uuden maakuntaorganisaation yhteisen toimintakulttuurin ja toimintatapojen rakentaminen nähtiin Keski-Pohjanmaan maakuntauudistuksen valmistelussa haasteellisena, mutta tavoiteltavana asiana. Vanhoista toimintamalleista ja hallintorakenteista luopumista ja uuden työskentelykulttuurin luomista pidettiin mahdollisuutena parantaa toiminnan laatua ja tehokkuutta, mutta samalla tunnistettiin esteet, joita esimerkiksi talouden reunaehdot aiheuttavat toiminnan kehittämiseksi ja uudistamiselle. Toimintatapojen uudistamista kaikilta osin ei myöskään nähty tarpeellisena, ja strategisen johtamisen näkökulmasta olennaiseksi kysymykseksi nousikin se, miten tunnistetaan ja valitaan toimivat osat eri organisaatioiden toimintamalleista ja -kulttuureista sekä onnistutaan luopumaan uuden organisaation kanalta tehottomista ja tarpeettomista rakenteista ja malleista.

Keskeisiksi uuden toimintakulttuurin rakentamista vaikeuttaviksi tekijöiksi tunnistettiin valtion- ja kunnallishallinnon toimintamallien yhteensovitus, järjestäjä-tuottaja-mallin käyttöönotto palveluiden tarjoamisessa sekä sote-toimintojen ja maakunnan muiden toimintojen välisen tasapainon löytäminen. Poliittiseen ohjaukseen perustuva kunnallishallinnon malli ei ole tuttu valtionhallinnon organisaatioille, ja uuden maakunnan on luotava ohjausmallinsa kahden erilaisen toimintatavan pohjalta. Järjestäjä-tuottaja-mallin käyttöönotto tuo yksityisen sektorin lainalaisuudet lähemmäksi julkista sektoria ja vaikuttaa tapoihin, joilla palveluja tarjotaan asiakkaille. Aluekehityksen ja kasvupalvelujen näkökulmasta sosiaali- ja terveyspalvelujen koettiin hallitsevan valmistelua liiaksi, ja huolta kannettiin rahoituksen riittävydestä muulle toiminnalle.

Uuden toimintakulttuurin nähtiin muodostuvan sekä organisaation rakenteisiin että ihmisten käyttäytymiseen liittyvistä tekijöistä. Tärkeäksi nostettiin toimivat perusrakenteet, kuten henkilöstö- ja taloushallinto, tietojärjestelmät sekä selkeä strategia ja palvelurakenne. Henkilöstön rekrytoinnissa korostettiin johtotason avainhenkilöiden rekrytointia mahdollisimman varhaisessa vaiheessa sekä muun henkilöstön hallittua siirtämistä uuden organisaation tehtäviin. Näin haluttiin turvata henkilöstön hyvinvointi ja toiminnan jatkuvuus. Henkilöstön näkökulmasta uuden toimintakulttuurin rakentamisen keinoiksi nähtiin erilaiset muutostutukset, tiimityöskentelytaitojen ja ryhmädynamiikan vahvistaminen sekä verkostoitumisen ja yhteisöllisyyden lisääminen virkistys- ja vapaa-aikatoiminnan avulla. Toimintakulttuurin

rakentamisen tulisi myös olla ennakoivaa jo valmisteluvaiheessa ja sen pitäisi jatkua uuden organisaation aloittaessa toimintansa.

Maakuntauudistuksen valtakunnallinen ohjaus ja alueellinen muutoksen strateginen johtaminen

Keski-Pohjanmaan maakuntauudistuksen strategisen muutosjohtamisen näkökulmasta valtakunnallinen ohjaus nähtiin yleisellä tasolla hyödyllisenä ja riittävänä. Sen koettiin myös parantuneen valmistelun edetessä ja kehittyneen enemmän ministeriöiden ja maakuntien vuoropuhelua ja avoimuutta korostavaan suuntaan. Alueellisen muutosprosessin johtamisen kannalta pidettiin hyvänä, että valtakunnallinen ohjaus keskittyy uudistuksen yleistavoitteiden toteuttamiseen sekä kokonaisuuden rakentamiseen, kun taas maakuntien vastuulle kuuluu suunnitella ja järjestää palvelut alueellisesti kaikille yhteisten suuntaviivojen perusteella.

Valtakunnallisen ohjauksen verkostomaista organisointia pidettiin toimivana mallina, koska se takaa parhaiten maakuntauudistuksen keskeisen tavoitteen eli maakunnallisen itsehallinnon mukaisen itsenäisen päätäntä- ja toimintavallan alueelliselle valmistelulle. Tiukasti valtion keskushallinnosta johdetun uudistuksen nähtiin aiheuttavan enemmän ristiriitoja valtakunnallisen ja alueellisen valmistelun kesken ja vaikeuttavan maakuntien erityispiirteiden huomioon ottamista valmistelussa. Esimerkiksi valtakunnallisten palvelukeskusten valmistelu on aiheuttanut haasteita alueelliselle muutosprosessin johtamiselle, sillä maakuntien on ollut hankala ennakoida valtakunnallisten rakenteiden vaikutuksia alueellisten toimintojen järjestämiseen.

Aluekehityksen ja kasvupalvelujen toimialueen valmistelun osalta tunnistettiin selkeitä kehittämiskohteita, vaikka valtakunnallisen ohjauksen toimeenpanon rakenteita ja prosesseja pidettiin pääasiassa alueellista muutoksen johtamista tukevinä. Maakunnassa kaivattiin tiiviimpää vuoropuhelua ja tiedonjakoa alueellisten valmistelijoiden ja ohjaavan ministeriön eli työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) välillä. Yleisellä tasolla liikkuvista seminaareista ja informaatiotilaisuuksista pitäisi edetä syvällisempiin keskusteluihin maakuntauudistuksen myötä luotavista toimintamalleista ja palveluista, kuten kasvupalvelujen järjestämisestä ja tuottamisesta. Maakuntien pyrkimyksiä kehittää rohkeita maakuntien monimuotoisuutta tukevia ja niiden tarpeisiin sopivia ratkaisuja tulisi kannustaa.

Alueellisen muutoksen valmistelun ja johtamisen kannalta valtakunnallinen ohjaus koettiin liikaa yksittäisiin avauksiin, kuten allianssimalliin ja kasvupalveluvirastoon keskittyvänä ja siten aluekehittämisen ja aluekehittämisjärjestelmän kokonaisuuden rakentamisen kannalta epäjohdonmukaisena ja ennakoimattomana. Ydinkysymyksenä nähtiin toimintamallien valmistelu ja palvelujen suunnittelu ennakoivasti yhteistyössä niin, että maakunnallisen itsehallinnon ja ministeriön ohjauksen välinen työnjako ja tasapaino löydetäisiin samalla, kun turvataan maakuntien erityistarpeet palvelujen tuottamisessa.

Maakuntauudistuksen valmistelun aikana järjestetyt ministeriöiden alueelliset tilaisuudet ja maakuntakierrokset nähtiin merkkinä siitä, että eri ministeriöt laajemminkin haluavat perehtyä alueiden näkemyksiin ja tutustua maakuntien erityispiir-

teisiin ja haasteisiin. Positiivisena pidettiin myös sitä, että maakuntauudistuksen myötä eri ministeriöt ovat lisänneet keskinäistä yhteistyötään. Näitä kehityssuuntia haluttiin jatkossakin vahvistaa eli myös valtionhallinnon toimintamallin odotettiin maakuntauudistuksen myötä muuttuvan ja siten edistävän uudenlaista vuorovaikutusta maakuntien ja valtion välillä.

JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISSUOSITUKSET

Keski-Pohjanmaan maakuntauudistuksen ja sen aluekehityksen ja kasvupalvelujen toimialueen valmistelusta ja muutosprosessin johtamisesta on tunnistettavissa useita strategiseen muutosjohtamiseen ja julkisten organisaatioiden muutosprosesseihin yleisesti liitettyjä tunnuspiirteitä ja elementtejä lähtien muutoksen tavoitteiden ja sisäisten periaatteiden ja toimintamallien määrittelystä ihmisten osallistamiseen ja motivointiin sekä tarpeeseen juurruttaa muutos osaksi organisaation toimintakulttuuria. Vaikka maakuntauudistuksen valmistelu onkin tutkimuksen tulosten valossa sujunut pääpiirteissään onnistuneesti, edistäisi muutosprosessin joidenkin osa-alueiden suunnitelmallisempi johtaminen muutoksen läpivientiä ja sen onnistumista. Haasteisiin tarttuminen edellyttää kehittämiskohteiden tunnistamista ja niiden systemaattista eteenpäinviemistä strategisen muutosjohtamisen keinoin.

Tutkimuksen tulosten perusteella on luotu kehittämissuositukset Keski-Pohjanmaan maakuntauudistuksen strategisen muutosjohtamisen kehittämiseksi. Kehittämissuositukset esitetään Pryorin ym. (2007, 6–14) mallin mukaisesti jaoteltuna tavoitteisiin, periaatteisiin, prosesseihin, ihmisiin ja tuloksiin liittyviin sekä valtakunnalliseen ohjaukseen liittyviin suosituksiin. Koska kehittämissuositukset kohdentuvat strategisen muutosjohtamisen ja muutosprosessien toteuttamisen keskeisiin elementteihin, voidaan niiden soveltamisesta olettaa olevan hyötyä myös yleisemmin vastavien muutosprosessien johtamisessa ja toteuttamisessa. Kehittämissuositukset antavat suuntaviivoja ja mahdollisuuksia johtamisen kehittämiseen, mutta vaativat toteutukseen erilaisia käytännön toimenpiteitä ja muutoksia johtamisen toimintatavoissa. Kehittämissuosituksen toteuttaminen käytännössä edellyttääkin maakuntauudistuksen johdon sitoutumista niihin ja suunnitelmaa niiden toteuttamiseksi.

Kehittämissuositukset strategisen muutosjohtamisen kehittämiseksi:

1. Muutoksen **tavoitteiden ja tarkoituksen** toteutumiseksi olennaista on:
 - Alueellisen muutosorganisaation, valtakunnallisen koordinaation ja poliittisen johdon tasolla määriteltyjen tavoitteiden selkeämpi ja systemaattisempi kommunikointi kaikille valmistelun tasoille ja osa-alueille muutosjohdon toimesta.
 - Kaikkien valmistelun tasojen ja osa-alueiden osallistuminen yhteisten tavoitteiden ja strategian määrittelyyn vuoropuheluun perustuvan strategisen muutosjohtamisen keinoin.

2. Muutoksen **periaatteiden** osalta on tärkeää:
 - Sisäisten periaatteiden ja arvojen suunnitelmallisempi hyödyntäminen muutoksen onnistuneessa toteutuksessa eli sisäisten tekijöiden, toimintaperiaatteiden ja arvojen järjestelmällisempi tunnistaminen, johtaminen ja kommunikointi.
3. Muutoksen käytännön toimintamallien eli prosessien osalta on keskeistä:
 - Johtamisjärjestelmän toiminnan, rakenteiden ja roolien selkeyttäminen kaikille muutosvalmistelussa mukana oleville.
 - Johtamisjärjestelmän joustavuuden ja verkostomaisuuden säilyttäminen, kun kyseessä on usean eri hallinnollisen organisaation yhteenliittymä.
 - Viestinnän ymmärtäminen strategisena toimintana ja monitasoisena maakuntauudistukseen liittyvien toimijoiden ja henkilöiden vuoropuheluna sekä tähän kokonaisuuteen liittyvien käytänteiden vahvistaminen viestinnän työkalujen avulla.
 - Aiemmin jo tunnistettujen hyvien yhteistyömallikäytänteiden hyödyntäminen ja yhteisen näkemyksen rakentaminen pitkäjänteisesti niiden avulla.
4. Muutokseen liittyvien ihmisten osalta muutoksen läpivientiä edistävät:
 - Johtajien luoma esimerkki luottamuksen rakentamiselle eli käytännössä luottamuksen vahvistaminen avoimella ja rehellisellä tiedottamisella sekä aitojen vuorovaikutusmahdollisuuksien ja -mallien luominen vuoropuhelulle.
 - Sitoutumisen systemaattisempi vahvistaminen ja muutosvastarinnan hallinta johdon tietoisella toiminnalla viestinnän, sosiaalisen kanssakäymisen ja keskustelun lisäämisen sekä osaamisen kehittämisen avulla.
5. Muutoksen tulosten juurruttamisessa keskeisenä edellytyksenä on:
 - Uuden toimintakulttuurin pitkäjänteinen rakentaminen strategisen johtamisen keinoin tunnistamalla kehittämiskohdat nykyisessä toimintakulttuurissa, tekemällä tietoisia valintoja uusista ja siirrettävistä toimintatavoista sekä mahdollistamalla ihmisten toiminnan muutos ja oppiminen osaamista johtamalla ja kehittämällä.
6. Maakuntauudistuksen valtakunnallisen ohjauksen kehittämisellä voidaan tukea uudistuksen alueellista johtamista ja toteuttamista:
 - Kehittämällä maakuntien tarpeita ja erityispiirteitä paremmin tukeva avoimeen vuoropuheluun perustuva valtakunnallisen ohjauksen malli.
 - Luomalla uudet toimintamallit maakuntien ja ministeriöiden väliseen sekä valtioneuvoston ja ministeriöiden keskinäiseen vuorovaikutukseen.

POHDINTA

Tutkimus osoitti, että yleinen motivaatio maakuntauudistuksen toteuttamiseen on hyvä ja motivoivana tekijänä korostui mahdollisuus päättää ja järjestää oman alueen palvelut alueen erityispiirteet ja tarpeet huomioiden. Aluekehittämisen näkökulmasta on järkevää hyödyntää olemassa olevia resursseja ja alueen erityispiirteitä ja pyrkiä näin etsimään ja luomaan uusia voimavaroja ja kestävää kehitystä. Siitä, millaiseksi aluekehittämisjärjestelmä muotoutuu maakuntauudistuksen myötä uudessa aluehallinnossa, ei ole vielä varmuutta, sillä maakuntien lähtökohdat ovat muun muassa väestöllisten, aluerakenteellisten ja taloudellisten erityispiirteiden osalta hyvin erilaisia. Tämä vaikuttaa valtakunnallisen aluekehittämisjärjestelmän rakentumiseen ja maakuntien aluekehittämistyöhön. (Antikainen ym. 2017, 58–62.)

Kuten tutkimuksessa havaittiin, ihmisten toimintaan, yhteisiin periaatteisiin, luottamukseen ja sitoutumiseen liittyvillä seikoilla on vaikutuksia muutoksen onnistumiseen ja niiden johtaminen muutoksessa on yhtä tärkeää kuin rakenteiden, järjestelmien ja toimintaprosessien johtaminen. Nykyaikaisessa strategisessa muutosjohtamisessa erilaisten sosiaalisten, kulttuuristen ja psykologisten tekijöiden merkitys onnistuneelle johtamiselle korostuu, vaikkakin ne saattavat usein jäädä rakenteisiin ja järjestelmiin liittyvien ulkoisten seikkojen varjoon. Tämä vaikuttaa organisaation toimintakulttuurin kehittymiseen ja muutokseen sitoutumiseen. (Ranki 2016, 9–43; Ranta ym. 2017, 13–14.)

Uusien maakuntaorganisaatioiden toimintakulttuurien tietoinen kehittäminen ja johtaminen nousee keskeiseksi toimenpiteeksi, jotta voidaan taata toiminnan jatkuvuus ja tehokkuus sekä henkilöstön työhyvinvointi muutoksessa. Tämä liittyy olennaisesti myös tulevan maakunnan toimintakykyyn, sillä henkilöstöresurssien turvaaminen ja sitouttaminen jo uudistuksen valmisteluvaiheessa takaa toiminnan jatkuvuuden. Erityisesti lopullisen organisaation muodostamiseen ja johdon rekrytointiin on todettu tarvittavan aikaa ja panostusta. (Luukkonen 2018, 190, 213–223, 234–237.)

Keski-Pohjanmaan maakuntauudistus on verkostomainen, yhteistyöhön perustuva epävirallinen organisaatio, jonka tarkoituksena on liittää yhteen usean eri hallinnollisen organisaation toiminnot. Tästä näkökulmasta perinteisen strategisen johtamisen perusperiaatteen eli yhteisen strategian ja tavoitteiden merkitys korostuu entisestään. Toisaalta korostuu uudemmissa strategisen johtamisen teorioissa esiin nostettu yhteinen analyttinen keskustelu tavoitteista sekä osallistuminen niin johdon kuin asiantuntijoiden tasolla. Organisaatioiden toiminta ja tulokset syntyvät tässä vuorovaikutuksessa. (Ranki 2016, 9–43; Laine & Vaara 2011, 30–42; Välikangas & Vaara 2011, 105–114; Pryor ym. 2007, 13.) Muutoksen johtamisessa tarvitaankin taitoja koota muutosta ohjaavia ryhmiä, rooleja ja järjestelmiä tukemaan muutosta sekä taitoja osallistaa ja levittää johtajuutta läpi organisaation (Pryor ym. 2008, 10–12; Kotter 1996, 51–52, 84–85, 87–99; Ranki 2016, 25–27; Luukkonen 2018, 80).

Maakuntauudistuksen valmisteluorganisaatiota ei suoraan voida johtaa, kuten itsenäistä organisaatiota, minkä tutkimuksessakin todettiin aiheuttavan haasteita eri-

tyisesti johtamisroolien ja vastuunjaon näkökulmasta. Muutosprosesseissa on mahdollista, että epäselvät johtamisroolit ja vastuunjaot johtavat siihen, että muutoksen johtajuus ei määritykään sovittujen valta- ja vastuusuhteiden mukaisesti, vaan johtajuuden voi omalla toiminnallaan ottaa ennalta tarkoittamaton taho (Stenvall, Majoinen, Syväjärvi, Vakkala & Selin 2007, 66; Stenvall & Virtanen 2007, 93). Nykyisellä työllä luodaan kuitenkin pohjaa uudelle yhteiselle organisaatiolle ja esimerkiksi uuden maakuntalain edellyttämän maakuntastrategian valmistelu on olennainen uutta organisaatiota luova ja yhteenkokoava prosessi. Muutosprosessin strategisen johtamisen kannalta uusi haaste tulee eteen siinä vaiheessa, kun väliaikaishallinto aloittaa toimintansa. Tällöin olisi hyvä arvioida muutosprosessin etenemistä ja johtamisen tavoitteita ja periaatteita tässäkin tutkimuksessa esiin tuotujen näkökulmien avulla.

Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyys

Tässä tutkimuksessa tulosten analysoinnin viitekehyksenä sovellettu Pryorin ym. (2007, 6–14) strategisen muutoksen johtamisen viisivaiheinen malli on alun perin suunniteltu perinteisille yritysmuotoisille organisaatioille, mutta sen avulla pystyttiin hyvin jäsentämään myös maakuntauudistuksen kaltaisen verkostomaisen ja julkisen organisaation strategista muutosprosessia. Koska Pryorin ym. (2007, 6–14) malli pohjautuu eri aikoina tuotettuihin muutoksen johtamisen ja strategisen johtamisen teorioihin, saatiin tutkimuksen tulokset myös luontevasti liitettyä laajempaan strategisen johtamisen ja muutosjohtamisen teoreettiseen viitekehykseen. Liittymäkohtia löytyi myös aikaisemmissa tutkimuksissa ja selvityksissä tehtyihin havaintoihin samankaltaisista muutosprosesseista. Strategisen muutosjohtamisen näkökulmasta mallissa huomioidaan strategia ja sen toteuttaminen, pyrkimys muutoksen hallintaan ja johtamiseen sekä näihin perustuva strateginen johtaminen. Strategisen muutoksen johtamisen teorioille ja malleille keskeinen henkilöstön ja ihmisten osallistumisen ja käyttäytymisen näkökulma tulee myös esille. (Kotter 1996, 31–138; Ranki 2016, 9–43; Laine & Vaara 2011, 30–42; Välikangas & Vaara 2011, 105–114.)

Aineistonkeruun menetelmänä käytettyjen teemahaastattelujen avulla saatiin kootua kattava asiantuntijoiden tietämykseen ja kokemukseen pohjautuva näkemys tarkasteltavasta aiheesta sekä sijoitettua se laajempaan maakuntauudistuksen muutosprosessin kontekstiin. Tutkimuksen viitekehyksen ja tutkimuskysymysten kannalta monipuoliset haastateltavien roolit ja taustat mahdollistivat sen, että haastatteluiden avulla saatiin laajasti tietoa maakuntauudistuksen valmistelusta sen eri vaiheissa ja myös näkökulmia valmistelun eri tasoilta. Haastateltavien merkityksellinen rooli ja teemahaastattelun kontekstuaalisuus tukivat hyvin tässä tutkimuksessa tutkimusstrategiana hyödynnetyn tapaustutkimuksen periaatteiden toteutumista ja siten tutkimuksen luotettavuutta (Vilkkä 2015, 150–151; Eskola & Suoranta 2014, 18, 60–65). Tutkimuksen toteuttamisen kannalta haastattelut ajoittuivat sopivaan ajankohtaan, sillä maakuntauudistuksen valmistelutyötä oli tehty jo muutama vuosi, toisaalta parhaillaan valmistauduttiin väliaikaishallinnon vaiheeseen.

Tapaustutkimuksena tutkimus antoi uutta tietoa ajankohtaisesta, yhteiskunnallisesti merkittävästä muutosprosessista, jota ei vielä ole juurikaan tutkittu (Laine ym.

2007, 9–12; Eriksson & Koistinen 2014, 1–8). Tuloksena saadut kehittämissuositukset vaativat toteutuakseen sitoutumista niiden toimeenpanoon sekä suunnitelmaa toimenpiteistä, mutta myös riittävää resursointia. Esimerkiksi toimintakulttuurin muuttaminen edellyttää useiden vuosien systemaattista työtä ja monipuolisia erityisesti henkilöstön kehittämiseen liittyviä käytännön toimenpiteitä sekä taloudellisia resursseja niiden toteuttamiseen (Kotter 1996, 127–138; Harisalo 2010, 272–273; Luukkonen 2018, 213–223, 234–236). Talouteen ja resursseihin liittyvien valintojen tekeminen onkin yksi keskeisimmistä maakuntauudistuksen valmisteluun ja etenkin tulevan maakunnan toimintakykyyn vaikuttavia asioita, joihin strategisessa muutosjohtamisessa tulisi kiinnittää huomiota.

LÄHTEET

- Al-Daaja, Y. 2017. Leadership and management of strategic change. SEA – Practical Application of Science Vol. V No 14, 237–245. Viitattu 27.7.2018 http://seaopenresearch.eu/Journals/articles/SPAS_14_4.pdf
- Aluekehitys- ja kasvupalvelut 15.8.2017. 2017. Maakuntauudistus. Keski-Pohjanmaan maakunta. Diaesitys. Viitattu 27.7.2018 <http://tikru.kpk.fi/kp2019/wp-content/uploads/2017/08/LIITE-20-KP-MAKUA-ALKE-valmistelusuunnitelma-21-8-2017.pdf>
- Alueuudistus 2018a. Aikataulu. Viitattu 27.7.2018 <http://alueuudistus.fi/aikataulu>
- 2018b. Maakunta- ja sote-uudistuksen yleisesittely. Viitattu 27.7.2018 <http://alueuudistus.fi/uudistuksen-yleisesittely>
- 2018c. Valmistelu ja muutostuki. Viitattu 5.8.2018 <https://alueuudistus.fi/valmistelu-muutostuki>
- Antikainen, J., Aro, T., Auri, E., Eskelinen, J., Laasonen, V., Moisio, S., Ranta, T., Soininvaara, I. & Valtakari, M. 2017. Vallan ja vastuun uusjako. Maakuntauudistuksen vaikutukset ELY-keskusten ja TE-toimistojen tehtäviin sekä aluekehittämisjärjestelmään. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 10/2017. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. Viitattu 27.7.2018 http://tietokayttoon.fi/documents/10616/3866814/10_2017_Vallan+ja+vastuun+uusjako/b42b5146-4ffb-48ca-99b5-69c4eab019d7?version=1.0
- Boyne, G. & Walker, R. 2010. Strategic management and public service performance: the way ahead. Public Administration Review Vol. 70 Iss. S1 (Dec 2010), 185–192. Viitattu 27.7.2018 <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02271.x>
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 11/2014. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Harisalo, R. 2010. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- HE 15/2017 vp: Hallituksen esitys eduskunnalle maakuntien perustamista ja sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisen uudistusta koskevaksi lainsäädännöksi sekä Euroopan paikallisen itsehallinnon peruskirjan 12 ja 13 artiklan mukaisen ilmoituksen antamiseksi. Helsinki: Eduskunta.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Juppo, V. 2011. Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Väitöskirja.
- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Talentum: Helsinki.
- Keski-Pohjanmaan liiton tasekirja vuodelta 2017. Maakuntahallitus 19.2.2018. Keski-Pohjanmaan liitto. Viitattu 27.7.2018 <http://www.keski-pohjanmaa.fi/Data/Up->

- load/09bae62a-d5c1-4b00-b78e-139604fiec7e_Skannattu%20tasekirja%202017%20(ID%206697).pdf
- Keski-Pohjanmaan maakuntauudistus 2017. Esivalmisteluvaihe 1.6.2016-30.6.2017. Loppuraportti 12.9.2017. Maakuntauudistus. Keski-Pohjanmaan maakunta. Viitattu 27.7.2018. <http://tikru.kpk.fi/kp2019/wp-content/uploads/2017/08/KP-MAKU-esivalmisteluvaiheen-loppuraportti-12-9-2017.pdf>
- Keski-Pohjanmaan maakuntauudistus 2018. Henkilöstölle. Viitattu 27.7.2018 <http://www.meidankeskipojanmaa.fi/henkilostolle/>
- Kokoaan suurempi, itsenäinen yhteistyön maakunta 2017. Esivalmisteluvaiheen viestintäsuunnitelma. Luonnosversio 19.4.2017. Keski-Pohjanmaan maakuntauudistus. Viitattu 27.7.2018 <http://tikru.kpk.fi/kp2019/wp-content/uploads/2017/08/LIITE-2-KP-MAKU-viestintäsuunnitelma-19-04-2017.pdf>
- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus, 9–38.
- Laine, P-M. & Vaara, E. 2011. Strategia kuuluu henkilöstölle! Dialoginen näkökulma strategiatyöhön. Teoksessa S. Mantere, K. Suominen & E. Vaara (toim.) Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. Helsinki: WSOYPro Oy, 29–42.
- Luoma, I. 2017. Maakuntauudistuksen työvaliokunta 21.6.2017. Diaesitys. Keski-Pohjanmaan maakunta. Viitattu 27.7.2018 <http://tikru.kpk.fi/kp2019/wp-content/uploads/2017/08/LIITE-17-KP-MAKU-Tilannekatsaus-21-6-2017-Luoma.pdf>
- Luukkonen, J. 2018. Matkalla maakunnallisiin sosiaali- ja terveyspalveluihin. Tutkimus maakunnallisten sosiaali- ja terveyspalvelukuntayhtymien syntyprosesseista. Tampereen yliopisto. Väitöskirja.
- Mäkinen, P. 2016. Maakuntauudistus ja EU aluepolitiikan uudistajina. Terra 128 (2016): 2. Helsinki: Suomen maantieteellinen seura, 103–105.
- Piderit, S. K. 2000. Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review* Vol. 25 No 4, 783–794.
- Pryor, M. G., Anderson, D., Toombs, L. A. & Humphreys, J. H. 2007. Strategic implementation as a core competency: the 5P's model. *Journal of Management Research* Vol. 7 No 1, 3–17. Viitattu 27.7.2018 <https://search-proquest.com.ez.lapinamk.fi/docview/237232471?accountid=27297>
- Pryor, M. G., Taneja, S., Humphreys, J., Anderson, D. & Singleton, L. 2008. Challenges facing change management theories and research. *Delhi Business review* Vol. 9 No 1, 1–20. Viitattu 27.7.2018 <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.469.5604&rep=rep1&type=pdf>
- Ranki, S. 2016. Strateginen johtaminen suomalaisissa korkeakouluissa. Työsuojelurahasto: Helsinki. Viitattu 27.7.2018 https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/99139/strateginen_johtaminen_2016.pdf?sequence=1
- Ranta, T., Manu, S., Laasonen, V., Uusikylä, P. & Leskelä, R-L. 2017. Kohti uusia maakuntia. Sote- ja maakuntauudistuksen toimeenpanon esivalmisteluvaiheen yh-

- teenveto. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 74/2017. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. Viitattu 27.7.2018 http://tietokayttoon.fi/documents/10616/3866814/74_Kohti+uusiammaakuntia.pdf/7204434c-72fc-4916-8f77-cb2ffb1178bd?version=1.0
- Ratkaisujen Suomi: Puolivälin tarkistus. Hallituksen toimintasuunnitelma vuosille 2017-2019 2017. Hallituksen julkaisusarja 5/2017. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. Viitattu 27.7.2018 http://vnk.fi/documents/10616/4610410/Toimintasuunnitelma+H_5_2017+280417.pdf
- Stenvall, J., Majoinen, K., Syväjärvi, A., Vakkala, H. & Selin, A. 2007. ”Mees romppeines siihen”. Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusiossa. Lapin yliopisto, Suomen Kuntaliitto ja Työsuojelurahasto. Kuntaliitto Acta 191. Helsinki. Viitattu 21.8.2018 <http://shop.kuntaliitto.fi/download.php?filename=uploads/acta191verkkoon.pdf>
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.
- Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Välikangas, L. & Vaara, E. 2011. Mikä strategiakeskustelussa pelottaa? Teoksessa S. Mantere, K. Suominen & E. Vaara (toim.) Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. Helsinki: WSOYPro Oy, 105-114.
- Yin, R. K. 2009. Case study research. Design and Methods. Fourth edition. Sage Publications, Inc.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Liite 2. Haastatellut asiantuntijat

TAUSTA

- **Haastattelun tarkoitus ja tavoitteet, taustatiedot**
 - Haastattelija, opinnäytetyön tavoite, haastattelun tavoite ja aikataulu
 - Strategisen muutosjohtamisen määritelmä ja maakuntauudistuksen konteksti: *Strateginen muutosjohtaminen on tavoitteellista ja suunnitelmallista muutoksen hallintaa ja läpivientiä. Johtamista tarkastellaan tavoitteen/tarkoituksen, periaatteiden, prosessien, ihmisten ja tulosten kautta.*
- Haastateltavan tiedot
 - Nimi, organisaatio
 - Rooli ja tehtävät maakuntauudistuksessa tähän mennessä

STRATEGINEN MUUTOSJOHTAMINEN MAAKUNTAUUDISTUKSESSA

- **Miten johtaminen on organisoitu Keski-Pohjanmaan maakuntauudistuksessa eli kuvailenko, millainen on johtamisjärjestelmä ja johtamisen käytännön rakenne?**
 - Yleisesti, virkamiestasoa ja poliittinen johto
 - Aluekehityksen ja kasvupalvelujen osalta
 - Aluekehityspalvelujen osalta
- **Miten johtamista on käytännössä toteutettu maakuntauudistuksessa?**
 - Millaisia tavoitteita maakuntauudistuksessa on ollut?
 - Onko määritelty yhteisiä tavoitteita?
 - Miten tavoitteet on maakuntauudistuksessa määritelty?
 - Miten/millä tavoilla on varmistettu yhteinen näkemys ja tavoitteisiin sitoutuminen?
 - Millaista tukea on saatavissa tavoitteiden saavuttamiseksi?
 - Millaista yhteistyö on ollut liittyvien organisaatioiden kesken?
 - Millaisia verkostoja tai yhteistyömuotoja on?
 - Miten käytännössä toimitaan, anna esimerkki?
 - Millaisena näet luottamuksen ja sen toteutumisen yhteistyössä?
 - Mikä on johtajuuden merkitys luottamuksen rakentamisessa?
 - Miten valmistelijat/asiantuntijat/liittyvien organisaatioiden henkilöstö on motivoitu/sitoutettu muutokseen?
 - Millaisia käytännön keinoja ja malleja on käytetty, anna esimerkki?
 - Miten henkilökohtainen sitoutuminen toteutuu?
 - Oletko huomannut muutosvastarintaa, miten se ilmenee?
 - Miten muutosvastarinta tulisi huomioida johtamisessa?

- Millainen rooli viestinnällä on ollut muutoksen johtamisessa?
 - Miten viestintää on toteutettu käytännössä?
 - Viestintä liittyvien organisaatioiden henkilöstölle
 - Viestintä ulospäin sidosryhmille/asiakkaille
- Maakuntauudistuksessa yhdistyy monen eri organisaation toiminnot ja henkilöstö sekä erilaiset hallintokulttuurit ja toimintamallit. Millaisena näet toimintatapojen ja toimintakulttuurin muutoksen roolin uudistuksessa?
 - Miten johtamisella voidaan vaikuttaa toimintakulttuurin ja toimintatapojen muutokseen?
 - Millaisilla käytännön keinoilla vaikutetaan toimintakulttuurin ja toimintatapojen muutokseen?
- **Mitkä ovat johtamisen näkökulmasta mielestäsi tärkeimmät asiat maakuntauudistuksen toteuttamisessa?**
 - Minkä pitää toteutua, jotta onnistutaan
 - Mikä on ollut vaikeinta?
 - Mitä voidaan oppia tai on opittu?
 - Mitä voisi tehdä toisin?
- **Millainen rooli valtakunnallisella maakuntauudistuksen ohjauksella on ollut alueellisessa uudistuksen valmistelussa?**
 - Miten valtakunnallinen ohjaus näkyy alueellisessa toteutuksessa ja organisoinnissa?
 - Yleisesti ja toimialan osalta
 - Onko valtakunnallinen ohjaus ollut riittävää ja selkeää?
 - Mitkä ovat valtakunnallisen ohjauksen hyödyt tai haitat uudistuksen alueellisen johtamisen näkökulmasta?
 - Onko valtakunnallisen ohjauksen ja alueellisen toteutuksen välillä ristiriitoja, millaisia?
 - Mitä kehitettävää on valtakunnallisessa ohjauksessa alueellisen toteutuksen näkökulmasta?

MUUTA

- Täydennettävää, lisättävää keskusteluun
- Kysyttävää
- Jatkotoimenpiteet, mahdollisuus tarkentavaan haastatteluun

Liite 2.**Haastatellut asiantuntijat**

Suunnittelija Tiina Harjunpää, Keski-Pohjanmaan liitto, 24.5.2018

Kehittämisjohtaja Kaj Lyyski, Keski-Pohjanmaan liitto, 29.5.2018

Kehittämisjohtaja Petri Jylhä, Kaustisen seutukunta, 6.6.2018

Maakuntajohtaja Jukka Ylikarjula, Keski-Pohjanmaan liitto, 6.6.2018

Yritystutkija Jukka Keinänen, Keski-Suomen ELY-keskus, 11.6.2018

Vs. palvelujohtaja Perttu Kellomäki, Pohjanmaan ELY-keskus/TE-palvelut, 15.6.2018

Palveluesimies Elina Pihlaja, Pohjanmaan ELY-keskus/TE-palvelut, 15.6.2018

Muutosjohtaja Jussi Rämet, Keski-Pohjanmaan liitto, 1.8.2018

KANNUSTAVAN PALKITSEMISEN ARVIOINTI OULUN SEURAKUNTAYHTYMÄSSÄ

ABSTRACT

This study examined the introduction of an evaluation based pay system in the Parish Union of Oulu. Trade unions and the Church Employer Commission have a strong position in the pay reform preparations and implementation. In 2020 a new evolution on encouraging rewarding in the Evangelical Lutheran church in Finland will be launched. The aim of this study was to explicate how the pay system fits to the context of the church, how clear is the evaluation of work, and how the assessment and feedback have been perceived. The study also examines the fundamentals of total senior management's remuneration and the one-time reward for the entire personnel.

A practical tool for developing working life is a constructive research method used in this thesis. For data collection, the elected method was the Delphi method. This method was chosen as the most appropriate multi-step model for examining the evaluation process. The two questionnaires were sent to a panel of 33 experts who work at the Evangelical Lutheran Church of Finland and in the trade unions in Finland. The purpose of the research was to find a consensus on encouraging rewarding processes and methods.

The results revealed differences and similarities between the respondents. The conclusions of encouraging rewarding and the description of the assessment process should be familiar to all personnel to implement the rewarding practices. According to the results, transparent and fair rewarding as well as communication and feedback have a significant impact on well-being at work.

JOHDANTO

Nykyisin yhä useammassa organisaatioissa palkka määräytyy suoriutumisen perusteella. Työn vaativuuden ja työsuorituksen arviointiin perustuviin palkkausjärjestelmiin siirtyminen voidaan katsoa olevan suuntaus kohti strategista palkkausta, jossa palkkaus ymmärretään osaksi strategista johtamista. Palkitseminen johtamisen välineenä tukee organisaation strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista. Muutoksia varaten strategiaan on sisällytettävä suunnitelma, joka tukee avointa ja tehokasta esimiesten ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta.

Digitalisaatio lisää palkitsemisen, arviointiprosessien ja arvioinnin menetelmien yhdenmukaisuutta, seurantaa ja toteutumista. Digiajan palvelujohtamisen koulutukseen liittyvä monialainen ja työelämäläheinen ylempi AMK-opinnäytetyö on toteutettu yhteistyössä toimeksiantajan Oulun evankelis-luterilaisen seurakuntayhtymän (myöh. Oulun seurakuntayhtymä) tilauksesta. Toimeksiantajan toiveiden ja Kirkon työmarkkinalaitoksen antamien raamien mukaisesti tutkimuksessa tarkastellaan kannustavan palkitsemisen arviointiprosessia työnantajan strategisen johtamisen näkökulmasta.

Tutkimuksessa haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin: onko kannustavaan palkitsemiseen liittyvä tiedottaminen ja palautteen saaminen ollut riittävää? Mitkä ovat tärkeimmät ylimmän johdon arviointikriteerit kokonaispalkkauksessa? Onko palkkausjärjestelmän kehityssuuntaus ollut hyvä? Mitkä ovat suorituslisän ja kerta-palkitsemisen arviointiperusteet sekä miten kannustavan palkitsemisen arviointiprosessi on ymmärretty suhteessa työn vaativuuteen ja palkkauksen perusteeseen?

Tavoitteena on selkeyttää yleiseen palkkausjärjestelmään kuuluvan Oulun seurakuntayhtymän henkilöstön kannustavan palkitsemisen arviointia ja kehittää nykyistä arviointimenetelmää siten, että se tulee vastaamaan 1.1.2020 käyttöönotettavaa palkkausjärjestelmän muutosta. Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella nykyisessä harkinnanvaraisen palkitsemisen arvioinnissa käytetyt lomakkeet päivitetään suorituslisää vastaavaksi ja lomakkeet siirretään digitaaliseen järjestelmään selkeyttämään arviointia ja arvioinnin seuraamista.

Kirkon palkkausjärjestelmän muutoksesta haastatellun Julkis- ja yksityisalojen toimihenkilöliitto Jyty ry:n työmarkkinalakimies Anne Sarven mukaan seurakuntataloudet pystyvät kehittämään yhtenäisiä käytäntöjään muun muassa valtakunnallisen vertailukehittämisen avulla. Hän pitää mahdollisena valtakunnallisen digitaalisen järjestelmän yhtenäistä hyödyntämistä kirkon piirissä, mikä tarkoittaisi palkitsemiskäytäntöjen yhdenmukaistumista ja niiden seurannan helpottumista. (Sarvi 2018.)

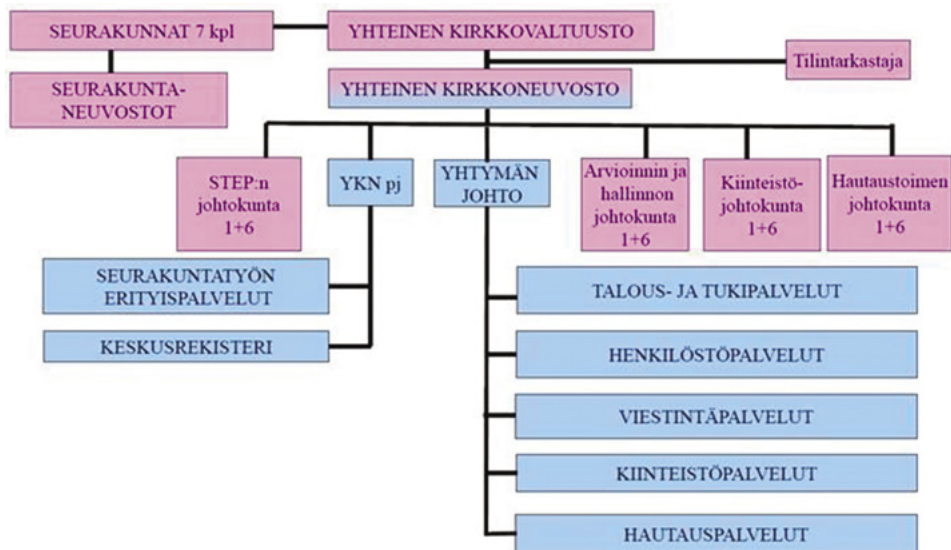
Opinnäytetyössä korostuu ajankohtaisuus sekä Kirkon työmarkkinalaitoksen ja Suomen evankelis-luterilaisen kirkon suurten seurakuntayhtymien esimiesten ja asiantuntijoiden välinen valtakunnallinen verkostoituminen. Jämsénin (2009, 31–32) mukaan avainhenkilöiden osallistamisella on keskeinen asema, kun palkkausjärjestelmäuudistusta toteutetaan. Osallistamalla Oulun seurakuntayhtymän johtajisto ja valtakunnallinen asiantuntijapaneeli tutkimukseen mukaan, saadaan kannustavan palkitsemisen ja palkkausjärjestelmän uudistamisen tarkasteluun asiantuntijoiden näkemys. Tuloksiin perustuva arviointiprosessiin liittyvien ohjeistuksien dokumentointi edistää prosessin ymmärtämistä ja levittämistä. (Tuominen, Paananen & Virtanen, 2005, 55, 60–61; Toikko & Rantanen 2009, 62.)

Tämä artikkeli on osa yhteistä Digiajan palvelujohtamisen MONT (monialainen opinnäytetyö) -ryhmän johtamista käsittelevää artikkelikokoelmaa. Yhteisessä artikkelissa on tarkasteltu laajemmin aineiston keruuseen, analysointiin ja tutkimusmenetelmiin liittyviä asioita. Temaattinen käsite ”johtaminen muuttuvassa työelämässä” on olennainen osa tämän opinnäytetyön artikkelin kehitystyötä, sillä kirkkoorganisaation palkkausjärjestelmien kehitys on ollut työn vaativuuden ja työsuori-

tuksen arviointiin perustuvana kriteerinä suuntautumista kohti strategista palkkausta. Palkkauksella ja etenkin kannustavalla palkitsemisella on henkilöstön rekrytoinnissa, saatavuudessa ja pysyvyydessä organisaatiolle strateginen johtamisen painoarvo kohti muutosta. Opinnäytetyössä on käytetty monivaiheista konstruktivistista tutkimusmenetelmää, mikä on käytännönläheinen työkalu työelämän kehittämiseen. Aineistonkeruu on toteutettu Delfoi tulevaisuustutkimuksella, jolla haetaan läpinäkyvää ratkaisua jo olemassa oleviin kannustavan palkitsemisen arviointiprosesseihin ja -menetelmiin.

OULUN SEURAKUNTAYHTYMÄÄ OHJAA JA TUKEE KIRKON TYÖMARKKINALAITOS

Oulun seurakuntayhtymä (Kuvio 1) on osa Suomen evankelis-luterilaista kirkkoa kuuluen Oulun hiippakuntaan. Seurakuntayhtymässä työskentelee noin 400 päätoimista työntekijää, joista seurakunnissa ja palveluyksiköissä johtavassa esimiesasemassa toimii seitsemän kirkkoherraa ja kuusi johtavaa viranhaltijaa. Oulun seurakuntayhtymässä ja siihen kuuluvien seitsemän seurakunnan palvelussuhteen ehtoja koskevissa asioissa noudatetaan yhden työnantajan periaatetta. Oulun seurakuntayhtymän tulee varmistaa, että sillä on Kirkkolain (1054/1993 6:1 §), Kirkkojärjestyksen (1055/1991 6:1 §) sekä tuomiokapitulin työnantajalle määrittämien virkasuhteessa olevien tehtävien hoitamista varten riittävä henkilöstömäärä käytössä.



Kuvio 1. Oulun seurakuntayhtymän organisaatiokaavio 2015 (Oulun seurakunnat 2018a)

Oulun seurakuntayhtymän ylintä päätösvaltaa käyttää neljän vuoden välein seurakuntavaaleilla valittu yhteinen kirkkovaltuusto. Oulun seurakuntayhtymässä toimii luottamuselimenä yhteinen kirkkoneuvosto, joka johtaa yhtymän toimintaa, taloutta ja hallintoa sekä toimii yhteisen kirkkovaltuuston valmistelu- ja täytäntöönpanoelimenä. Yhteisen kirkkoneuvoston puheenjohtajana toimii Oulun hiippakunnan tuomiokapitulin nimeämä kirkkoherra. Seurakunnissa toimii luottamuselimenä seurakuntaneuvostot, jotka johtavat yhdessä kirkkoherran kanssa seurakuntien toimintaa. (Oulun seurakunnat 2018b.)

Kirkon työmarkkinalaitos (KiT) on Suomen evankelis-luterilaisen kirkon työnantajan työmarkkina-asoiden edunvalvontaa hoitava viranomainen. Kirkon työmarkkinalaitos ohjaa ja tukee seurakuntatyönantajia työmarkkina-asioissa, toimii keskusjärjestötasolla kirkon edunvalvojana sekä neuvottelee ja solmii alakohtaisia virka- ja työehtosopimuksia. Neuvottelut koskevat palkkaus- ja palvelusuhteen ehtoja, jotka ovat kansantalouden sekä kirkon talouden ja sen toiminnan kanssa yhteensopivia ja ajantasaisia. Kirkon työmarkkinalaitos toimii myös tuottavuuden, tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämistyössä kooten eri toimijoita ja seurakuntatalouksia yhteisiin verkostotapaamisiin. (Kirkkohallitus 2018a; 2018b.) Kirkon työmarkkinalaitoksen lisäksi Oulun seurakuntayhtymän henkilöstöasioiden tärkeimpiä yhteistyökumppaneita ovat Suomen suurimmat seurakuntataloudet.

KIRKKO-ORGANISAATION PALKKAUSJÄRJESTELMÄN MUUTOKSET

Kirkko-organisaatiossa palkkausjärjestelmän muutos on edennyt asteittain. Vertailuna käytetään kirkko-organisaation palkkausjärjestelmän muutoksia tutkineen Sini Jämsénin (2009; 2017) tutkimusten tuloksia. Tehtävän vaativuuden arviointi ja vuosisidonnainen henkilökohtainen palkanosa otettiin käytäntöön kirkon sektorilla vuonna 2009 (Kirkon työmarkkinalaitos 2007; Jämsén 2009, 3; 2017, 23.) Oulun seurakuntayhtymässä harkinnanvarainen palkanosa on ollut käytössä vuodesta 2010 lähtien. Kirkko-organisaation palkkausjärjestelmän muutoksia tutkinut Jämsén (2009, 4–5) toteaa lisensiaattityössään, että julkisen sektorin palkkausjärjestelmämuutokset seuraavat liike-elämän lainalaisuuksia, mikä tarkoittaa tuottavuuden mittaamista, toiminnan tehostamista sekä työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistyötä. (Jämsén 2017, 31). Kirkko-organisaation eri henkilöstöryhmiä (avainhenkilöt, esimiehet, henkilöstö) haastatellut Jämsén (2009, 99) tuo tutkimuksessaan myös esille, että eri henkilöstöryhmien ja yksilöiden välillä on katsomuksellisia eroja liittyen palkkausjärjestelmän uudistuksiin.

Kirkon virka- ja työehtosopimuksessa 2018–2020 § 26 on kirjattu sopimusneuvottelujen tuloksena, että yleiseen palkkausjärjestelmään kuuluva harkinnanvarainen palkanosa poistuu ja 1.1.2020 sen tulee korvaamaan euromääräinen suorituslisä. Seurakuntatalouksia kehoitetaan myös räätälöimään syksyn 2018 aikana paikallinen, työn tavoitteisiin ja suoritukseen perustuva kannustavan palkitsemisen arviointijärjestelmä, joka sisältää yhtenäiset perusteet työn arviointiin. (Kirkon työmarkkinalaitos 2018a; 2018d.) Oulun seurakuntayhtymässä tehdään valmistelut suorituslisän to-

teuttamista varten syyskaudella 2018. Täytäntöönpanoneuvottelut käydään paikallisneuvottelussa joulukuussa 2018, jolloin sovitaan käyttöön otettavat suorituslisäjärjestelmän suosituskriteerit ja arviointitasot. Ensimmäisen arviointijakson aloitusajan kohta päätetään syyskaudella 2018.

Kirkon työmarkkinalaitos kannustaa Ylimmän johdon palkkausjärjestelmä ja peruspalkka-ohjeessa kehittämään ylimmän johdon palkkausjärjestelmän paikallista soveltamista. Siihen liittyen määräyksessä edellytetään asettamaan työtehtävien vaativuuden, laaja-alaisuuden ja vastuullisuuden sekä viranhaltijan ammatinhallinnan ja työssä suoriutumisen kokonaisuuden arvioimiseksi tavoitteet peruspalkkauksen määrittämiseksi. Kirkon työmarkkinalaitos on julkaissut ohjeita Suorituslisä ja kokemuslisä osana yleistä palkkausjärjestelmää ja yleiskirjeessään A2 seurakuntatalouksia suorituslisän käyttöön otosta, että sopimusmääräykset koskevat yleisen palkkausjärjestelmän piirissä olevia viranhaltijoita ja työntekijöitä. (Kirkon työmarkkinalaitos 2018e, 13–16; 2018b, 4–5,11; 2018c, 7–10)

Kirkko-organisaation arvopohja

Palkkausjärjestelmän muutokseen tuo mielenkiintoisen ulottuvuuden kirkko-organisaatioiden erityislaatuinen arvopohja. Jämsén (2009) lainaa Huhtista (1991), jonka mukaan kirkko-organisaation toiminnallisten tavoitteiden tulee olla yksinkertaisia ja selkeitä. Huhtisen mukaan tavoitteet on mietittävä jokaisessa seurakunnassa tai muussa kirkon työyksikössä tilannekohtaisesti. Jämsén (2009, 16–17, 22; 2017, 16) jatkaa, että kirkko-organisaation tavoitteita voidaan määritellä organisaatiotasolla ja hengellisen työn osalta myös teologisin perustein. Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän toteuttamisessa henkilöstöhallinnolla onkin tärkeää ottaa huomioon organisaatiokulttuuri (Guzak, Crandall & Alavinejad 2017, 115).

Jämsénin lisensiaattityöhön (2009, 53–58) liittyvässä kyselyssä nousi esille seurakuntatyönantajan vaihtelevat taustatekijät. Kirkon sektorilla on toiminnallisia yksiköitä, joissa työntekijöiltä ei edellytetä erityistä hengellistä vakaumusta ja yksikön toimintaa voi verrata esimerkiksi kunnalliseen toimintaan (Jämsén 2017, 128). Espoon kaupungin henkilöstöjohtaja Kimmo Sarekoski (2018) kertoo, että julkisen tai ainakin kunnallisen sektorin työntekijöiden ammateissa ja tehtävissä on työllä kutsumuspuoli, jota työn sisällön huomioon ottaen työntekijät todella haluavat tehdä. Kutsumusammateissa työntekijät kokevat, että kannustus ja motivaatio tulevat työstä itsestään (Sarekoski 2018). Arvot, uskomukset ja asenne, jotka pitävät työntekijää työkuultuuri- rissa, on oltava vahvat, sillä organisaatio hyötyy työntekijän myönteisestä asenteesta (Maithel, Chaubey & Gupta 2012, 31).

Handolin (2013, 2–4; 127–128; 85) on tutkinut valtion kahdessa eri organisaatiossa työskentelevän asiantuntijaryhmän aineettoman palkitsemisen yksilökokemuksia ja nostaa upseerien palkitsemiskokemuksesta esille seikan, jonka mukaan kutsumustyö on yhteydessä myös työntekijän työhyvinvointiin. Kutsumus omaan työhön vahvistaa työntekijän arvoja ja päämääriä. Tietoisuus omasta työmoraalista puolestaan edistää työhön liittyvien tavoitteiden ja pyrkimysten saavuttamista johtaen työtyytyväi-

syyteen ja ammatillisen itseluottamuksen vahvistumiseen. Hall ja Chandler (2005) kuvaavat kutsumustyötä kehäksi, missä työntekijä kulkee tavoitteesta seuraavaan. Työntekijä on asettanut itselleen selkeät tavoitteet, joiden avulla hän pyrkii menestymään tyourallaan. Työntekijän subjektiivinen ja objektiivinen itsevarmuus johtaa osaavampaan ammatillisen identiteetin rakentumiseen, joka puolestaan vahvistaa kutsumustyön lisäarvoa siirryttäessä kehällä seuraavaan tavoitteeseen. (Hall & Chandler, 2005, 11.)

Palkan määräytyminen suoriutumisen perusteella

Nykyisin yhä useammassa organisaatioissa palkka määräytyy suoriutumisen perusteella. On tärkeää, että työntekijä on selvillä palkkansa määrittelevistä perusteista ja siitä, miten oma suoriutuminen vaikuttaa palkan kehittymiseen. Vaikka palkan perusteet ovat julkista tietoa, palkkatiedot pidetään salassa. Kuitenkin julkisen sektorin työntekijöiden palkkatiedot ovat julkisia (Maarianvaara 2018, 15; Lakia viranomaisten toiminnan julkisuudesta (621/1999)). Palkkatietojen salauksella pyritään suojelemaan sekä työntekijän yksityisyyttä että organisaation kilpailukykyä työnantajana. Organisaatioiden tulisiikin lisätä palkkatietämykseen liittyvää tiedottamista. Yhdysvaltalaisen laajan Knowledge of Pay-tutkimuksen (2002) mukaan palkkatietämyksellä on selkeä yhteys palkkatyytyväisyyteen ja esimiesten toimintaan. (Moisio, Hakonen, Kohvakka, Maaniemi, Tenhiälä & Vartiainen 2012, 2–3.)

Kirkko-organisaation palkkausjärjestelmän kehityskaaren lisäksi on hyvä nostaa esille myös valtion palkkausjärjestelmäuudistus. Huuhtanen, Jämsén, Maaniemi, Lahti ja Karppinen (2005 9, 18–20) ovat tarkastelleet palkkausjärjestelmää erityisesti tasa-arvoisen ja oikeudenmukaisen palkkauksen näkökulmasta. Tutkimuksessa ai-neellisen palkitsemisen keskeisinä osina ovat olleet kuudessa valtion kohdeorganisaatiossa suoritettut kehittämistoimet ja -hankkeet sekä kehittämistyöhön osallistuvien organisaatioiden palkkausjärjestelmien kehitys. Huuhtanen ym. (2005, 109–110) nostavat tutkimuksessaan esille riittävän tiedottamisen ja koulutuksen tärkeän merkityksen suhteessa henkilöstön suhtautumiseen palkkajärjestelmän uudistusta kohtaan. Myönteisen viestinnän kautta työntekijä kiinnittää enemmän huomiota tiedottamiseen ja tiedon hankintaan. Huuhtanen ym. (2005, 110) mukaan tiedon tarve on myönteisesti muutokseen suhtautuvalla vähäisempää kuin muutosta vastaan olevalla.

Vaikkakin tutkimuksen Huuhtanen ym. (2005) tuloksissa esimiesten uskottiin pyrkivän arviointien teossa oikeudenmukaisuuteen, niin arviointimenetelmän yhdenmukainen soveltaminen ja työntekijöiden työsuoritusten tunteminen ovat aiheuttaneet arviointeihin inhimillisiä virheitä. Pelkoa suoritusten arviointien lopputulokseen on aiheuttanut esimiehen ja arvioitavana olevan työntekijän keskinäinen suhde ja epäoikeudenmukaisuutta synnyttävänä asiana esimiehen realistinen tietämys työntekijänsä todellisesta työnsuoriutumisesta. Huuhtanen ym. (2005) nostavatkin tutkimuksessaan esille, että tehtäväkuvat tulee tehdä riittävällä tarkkuudella, jotta arvioinnin voi toteuttaa yhdenmukaisin perustein. (Huuhtanen ym. 2005, 110–118; Maaniemi 2013, 97–103.)

Alaräisänen (2014) lainaa väitöskirjassaan Gomez-Mejia ja Balkin (1992) tutkimusta, jonka mukaan palkkaukseen vaikuttavia tekijöitä ovat tehtäväkuvaukset, henkilön suoriutuminen annetuista tehtävistä ja työntulokset. Alaräisänen (2014) on tutkinut palkitsemista suomalaisilla työmarkkinoilla johtavassa asemassa työskentelevien näkökulmasta ja todennut, että Suomen työmarkkinoilla jo käytetään erilaisia työmotivaatioon vaikuttavia palkitsemistapoja, kuten rahapalkitseminen. Alaräisänen (2014) mukaan vanhasta tehtäväperusteisesta valtiohallinnon algoritmisesta virkapaikkajärjestelmästä on siirrytty experientiaaliseen palkkajärjestelmään, jossa palkitsemisen muutoksen tarkoituksena on hyödyntää työnantajan lisäksi myös työntekijöitä. Tärkein muutostavoite on kustannusten säästäminen ja toiminnan tehostaminen. (Alaräisänen 2014, 27; 150; 26.)

Uusi experientiaalinen palkkausjärjestelmä edustaa uutta ajattelua ja palkkatasaa, jossa palkka määräytyy osaamisen perusteella. Uudessa palkkausjärjestelmässä palkkaus perustuu suoriutumiseen, jossa on paljon muuttuvia palkanosia eikä peruspalkka ole enää se sitouttava tekijä. (Moisio 2005, 30.)

PALKITSEMINEN JOHTAMISEN VÄLINEENÄ

Palkitseminen johtamisen välineenä tukee organisaation strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista. Palkitsemisella voidaan välittää viesti halutusta toiminnasta, jolloin viestin tulkitseminen vaikuttaa organisaation jäsenten toimintaan (Greller & Parsons 1995; Vartiainen & Kauhanen 2005, 11–29; Huuhtanen ym. 2005, 126; Jämsén 2009, 16). Espoon kaupungin henkilöstöjohtaja Kimmo Sarekoski (2018) mainitsee vinkkinä palkitsemisen suunnitteluun, että kytkemällä palkitseminen kokonaisjohtamiseen ja palkitsemiseen yhtenäisellä tavalla tulee siitä voimavara (Sarekoski 2018).

Organisaation järjestelmien muokkaaminen on avaintekijä merkittävien parannusstrategioiden onnistumiselle (Cameron & Quinn 2006, 13). Muutokset organisaation liiketoiminnassa tai organisaation johdossa vaikuttavat organisaation strategiaan toimintaan. Muutoksia varten strategiaan on sisällytettävä suunnitelma, joka tukee avointa ja tehokasta esimiesten ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta. Nykyään työntekijät seuraavat ja myös arvioivat ylimmän johdon toimintaa, joten strategiaan suunnitteluun on oikeudenmukaista osallistaa koko henkilöstö mahdollisuuksien mukaan. (Beer & Cannon 2004, 31.)

Työn vaativuuden ja työsuorituksen arviointiin perustuviin palkkausjärjestelmiin siirtymisen voidaan katsoa olevan suuntaus kohti strategista palkkausta, jossa palkkaus ymmärretään strategisen johtamisen osaksi. Palkitseminen voidaan määritellä organisaation ja sen jäsenten väliseksi kaksisuuntaiseksi prosessiksi, josta molemmat hyötyvät. (Jämsén 2009, 16–17.) Sen sijaan Alaräisänen (2014, 36) kysyy, kumpi on tärkeämpää, osaavat esimiehet vai onnistunut palkkausjärjestelmä.

Osaamisen johtaminen on henkilön osaamisen ja oppimisen hyödyntämistä. (Al Ariss, Cascio & Paaewe 2014, 174.) Henkilöstöllä, joka on motivoitunut oppimaan uutta ja kehittymään työssään, on hyvät edellytykset toivottujen tavoitteiden saavuttamisessa koko organisaation palkitsemisen näkökulmasta. Oulun seurakuntayhty-

män henkilöstöstrategian keskeisiksi alueiksi on kirjattu muun muassa johtaminen sekä johtamis- ja arviointijärjestelmien kehittäminen. Moision (2005, 70, 15) mukaan työntekijä on tyytyväinen esimiehensä toimintaan silloin, kun hän on tyytyväinen palkkausjärjestelmään. Palkitsemista voidaan siis rakentaa ja kehittää osaamisen johtamisella.

Maineikkaan henkilöjohtamisen takana työhönsä sitoutunut henkilöstö

Tärkein menestyvän organisaation tuloksen tekijä on työhönsä sitoutunut henkilöstö, jonka palkitsemisperusteet perustuvat henkilön osaamiseen ja potentiaaliin. Organisaatiolle ammattitaitoinen henkilöstö tuo myös maineeseen liittyvää positiivista lisäarvoa. (Ghorbanhosseini 2013, 2.) Kauhanen (2010, 16) esittelee henkilöstöjohtamisen osa-alueita, joita jokaisen työnantajan tulisi pystyä toteuttamaan. Organisaatio on houkutteleva työnantaja silloin, kun se pystyy rekrytoimaan haluamiaan henkilöitä, jotka ovat työhönsä sitoutuneita. Organisaatio kannustaa ja luo työntekijöilleen edellytykset hyviin työsuorituksiin. Näiden lisäksi organisaatio palkitsee työntekijöitään hyvistä työsuorituksista sekä kannustaa heitä ylläpitämään työkykyä ja kehittämään osaamistaan.

Kauhasen (2010) mukaan henkilöstöjohtaminen mahdollistaa sen, että työntekijät ja heitä työllistävät organisaatiot pääsevät yhteisymmärrykseen palvelussuhteiden ehdoista ja turvaavat näin niiden yksimielisen toteuttamisen. Globaalissa kilpailussa Suomi on valinnut oman osaamisstrategiansa muita teollisuusmaita selkeämmin, joka tarkoittaa palkitsemisen lisäksi organisaation henkilöstöresurssien hankintaa, motivointia, ylläpitoa ja kehittämistä. (Kauhanen 2010, 13, 16.)

Henkilöstöjohtamisen keinoina Oulun seurakuntayhtymä on pyrkinyt rekrytoimaan osaavaa henkilöstöä luomalla hyvät edellytykset laadukkaisiin työsuorituksiin henkilöstöstrategiaan kirjatun henkilöstövision 2017–2022 mukaisesti. Oulun seurakuntayhtymä on työnantaja, joka huolehtii henkilöstön työhyvinvoinnista ja ammatillisesta kehittämisestä. Päämääränä on luoda kannustava työilmapiiri, jossa osaava ja kirkon tehtäviin sitoutunut henkilöstö työskentelee yhdessä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Oulun seurakunnat 2018c, 3.)

Kehityskeskustelut osana palkitsemisen arviointia

Työyhteisökeskustelujen nimeämisellä ja keskustelujen tavoitteiden avaamisella on pyrkimys selkeyttää esimiehen ja alaisen välistä yhteistyötä. Kauhanen (2010, 101, 115) nostaa esille organisaatioiden sovittujen käytänteiden säännöllisyyden, joihin kuuluu muun muassa erilaiset organisaation toimintaa arvioivat tavoite- tai kehityskeskustelut. Hän toteaa, että keskusteluilla tarkoitetaan ennalta sovittua ja suunniteltua esimiehen ja alaisen tai tiimin välistä vuoropuhelua, joilla on tietty järjestelmällinen ja säännöllinen päämäärä. Mikkola (2014, 527) nostaa tutkimuksessaan esille arvioimisen funktion, joka tarkoittaa sitä, ettei työn arvioiminen ole kehityskeskustelun ainoa tehtävä, vaan keskustelussa arvioidaan myös tavoitteiden asettamista ja tulevia työtehtäviä.

Oulun seurakuntayhtymän henkilöstöpalveluissa on käytössä digitaalinen järjestelmä, johon palkitsemiseen liittyvät arviointilomakkeet ovat sisällytetty. Oleellista on kehittää arviointilomakkeita, jotta keskustelujen toteutumista voidaan helpommin seurata ja tavoitteisiin perustuvia arviointeja selkeämmin raportoida. Lawlerin (2015) mukaan informaatioteknologian hyödyntäminen etenkin palkkahallinnossa tukee palkitsemisen arviointiprosessointia. Koska henkilöstöhallinnolla on strateginen ja toiminnallinen vastuu prosessien ja toimintojen toteuttajana, tulee järjestelmät palvelujen tarjoamiseen sekä valmiudet organisaation johdon tarpeisiin olla neuvontaa ja palveluja vastaavaa, kehittäen ja toteuttaen organisaation strategista suuntaa. (Lawler 2015, 165–167.)

ESIMIESTEN VASTUU PALKITSEMISEN ARVIOINNISSA

Henkilöstöjohtamisen etiikka liittyy usein työntekijöiden oikeudenmukaiseen kohteluun, kuten palkitsemiseen. Palkitseminen on henkilöstöjohtamisen väline, joka voi aiheuttaa johtamiselle myös eettisen haasteen. (Alaräisänen 2014, 39; Maaniemi 2013, 3, 8–9.) On siis ennakoitava, minkälainen palkitseminen kullekin työntekijälle sopii. Onnistunut palkitseminen tuntuu henkilökohtaiselta, kun se motivoi kokenutta tai kokemattomaa työntekijää. Palkitsemiseen liittyvä kannuste on palkkion ennakkointia ja kun se annetaan henkilölle, se muuttuu palkkioksi. (Handolin 2013, 26.)

Toimivaa ja oikeudenmukaista palkitsemista on tarkoituksenmukaista kuvata arviointiprosessilla. Arviointimenetelmää suunniteltaessa tulee ensin määritellä tavoitteet ja mittarit. Arvioinnin käytäntöjen ja läpinäkyvyyden on hyvä olla selkeää henkilöstön näkökulmasta, sillä se luo luottamusta palkitsemiskäytäntöihin ja tuo varmuutta toteutuksen onnistumiselle. (Alaräisänen 2014, 39; Ikonen-Varila 2005, 105.) Jos prosessia ei suunnitella hyvin, voi sen vaikuttavuus jäädä heikoksi. Oulun seurakuntayhtymän henkilöstöhallinnolla on keskeinen rooli arviointimenetelmän prosessin kuvaamisessa ja esimiehillä on vastuu arvioinnin toteuttamisessa. Oulun seurakuntayhtymässä esimiehiltä vaaditaan johtamistaidon esimieskoulutustutkinto (JET) tai lähiesimiestutkinto (LAT).

Sarekosken (2018) mukaan esimies kokee saavansa lisävastuuta siitä, kun hän joutuu suorittamaan arviointia. Palkitseminen saattaa kuitenkin olla vaikeaa, sillä esimies ei välttämättä halua tehdä eroja työntekijöidensä välille. Esimies haluaa mielusti jakaa palkkion kaikkien työntekijöidensä kesken vedoten tasapuolisuuden ja syrjimättömyyteen. Todellisuudessa esimies kokee, että hänen tulee tehdä arviointi ja jakaa palkkio sen mukaan, mihin määrärahat riittävät. Tämä tulee esille etenkin silloin, kun palkitsemiseen varattu määräraha on tarkasti sidottu talousarviobudjettiin. (Sarekoski 2018; McPhie 2006, 30.)

Lumijärvi (2009, 66) viittaa Brutus, Fleenor ja London (1998) tapaustutkimukseen, jossa julkisella puolella johtajat ovat taipuvaisia aliarvioimaan johtamisensa merkitystä suhteessa korkeaan tuloksellisuuteen. Elonen (2015, 82–83) on maininnut, että jopa itsekkäästi yhdistämällä oma hyöty tiimin hyötyyn, hyötyvät myös palveluyksikkö

ja organisaatio. Alaräisänen (2014, 39) mukaan ne, jotka kykenevät huomioimaan myös palkitsemisen etiikkaan liittyvät vaikutukset, tekevät parhaan tuloksen.

Ikonen-Varilan (2005, 105) mukaan työelämässä on hierarkkisia, valtaeroja sisältäviä ja taloudellisiin tavoitteisiin pyrkiviä suhdejärjestelmiä. Rovio ja Saaranen-Kauppinen (2009, 60) määrittelevät suhdejärjestelmät ryhmän sisäisiksi rakenteiksi, joita ohjaa ryhmädynamiikka. Työntekijä voi kokea ne epäoikeudenmukaisina ja niillä saattaa olla jopa suora vaikutus alentuneeseen työmotivaatioon tai kokemukseen johdon huonosta toiminnasta (Alaräisänen 2014, 39; Ikonen-Varila 2005, 105.) Valta asemaa voidaan välttää kehittämällä kannustavaa ja rakentavaa vuoropuhelua johdon ja työntekijöiden kesken (Belasen & Frank 2010, 285).

Julkis- ja yksityisalojen toimihenkilöliitto Jyty ry:n työmarkkinalakimies Anne Sarvi (2018) toteaaakin, että palkkausjärjestelmään liittyvä palkitsemisen päämäärä tulee olla selkeä ja mietitty, jotta sitä voidaan käyttää kannustavasti ja motivoivasti. Esimiesten riittävällä osaamisella ja johtamistaidoilla huolehditaan palkitsemiskäytäntöjen yhdenmukainen toteuttaminen. Työntekijän ammatillisen kehittymisen edellytys on mahdollisuus näyttää oma osaaminen. Kun työntekijä onnistuu hyvin omassa työssään, tulee siitä palkita ja antaa tunnustus.

TUTKIMUSMENETELMÄLLINEN VALINTA

Konstruktiivinen tutkimusmenetelmä

Tutkimuksellisuus on keskeinen osa nykyajan työelämää. Tutkimus- ja kehittämistoiminnalla etsitään vastausta kysymykseen, johon haetaan tutkimusmenetelmien valintojen kautta ratkaisuja työn kehittämiseksi. (Toikko & Rantanen 2009, 18, 20, 56–57.) Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin konstruktiivista tutkimusmenetelmää, mikä on käytännönläheinen työkalu työelämän kehittämiseen. Konstruktiivisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on ratkaista arviointimenetelmän käyttöönotto, jonka avulla voidaan parantaa jo olemassa olevia prosesseja ja arviointimenetelmiä.

Ensimmäisessä vaiheessa kartoitetaan ja määritellään annetun kehittämistehtävän ratkaisua vaativat osa-alueet toimeksiantajan toimintaympäristössä. Toisessa vaiheessa määritetyille osa-alueille haetaan teoreettista taustatietoa ja vastaavuuksia kirjallisuustutkimuksena. Kolmannessa vaiheessa kehittämistyölle haetaan raamit luomalla arviointiprosessi opinnäytetyön tekijöiden ja toimeksiantajan yhteistyönä.

Tutkimusmenetelmän neljännessä vaiheessa luodaan innovatiivinen konstruktio, joka tukee jo olemassa olevaa arviointiprosessia ja -menetelmää. Innovatiivisella konstruktioilla pyritään kehittämään uutta toimintatapaa strategisen osaamisen johtamiseen, sekä menetelmien ja suoriutumisen arvioimiseksi. Viimeisessä vaiheessa innovoidaan uusi ja yhdenvertainen, kaikkien osapuolten hyväksymä arviointimenetelmä.

TUTKIMUSAINEISTON KERUU JA ANALYSOINTI

Kyselytutkimuksen ja laadullisen tutkimuksen välimuotona voidaan pitää Delfoi-tulevaisuustutkimusmenetelmää. Osallistavana tutkimusmenetelmänä Delfoi sovel-tui parhaiten tähän kehittämistyöhön. Opinnäyteydessä käytetty Delfoi-kyselytutki-mus sisälsi kaksi kyselykierrosta. Tutkimuskysymykset suunniteltiin huomioiden toimeksiantajan toiveet ja Kirkon työmarkkinalaitoksen määrätykset koskien palk-kausjärjestelmän muutosta. Aineiston keruu tapahtui valtakunnallisena kyselynä Webropol linkin kautta, joka lähetettiin asiantuntijaryhmälle sähköpostitse. Sähköi-sen kyselyn etuina nähtiin aineiston keruun pienet kustannukset ja nopeat vastausajat sekä toivotun riittävä vastausprosentti. Vastaaminen ei ollut sidottu aikaan tai paik-kaan ja mobiilisovelluksella vastaaminen mahdollistettiin.

Ensimmäisen kyselyn jälkeen vastaukset analysoitiin ja etsittiin ne seikat, joista vallitsi suurin yksimielisyys. Ensimmäisen kyselyn tulosten pohjalta luotiin toisen kyselykierroksen väittämät. Samalla vastaajat saivat tiedoksi ensimmäisen kyselyn tuloksista palautteen, joista vallitsi suurin yksimielisyys. Toisen kyselyn väittämiin pohjautuvat vastaukset analysoitiin jälleen, ja tuloksista tehtiin ehdotus arviointime-netelmän kehittämiseen.

Anonyymiyttä ja luottamuksellisuutta korostettiin, joten vastaukset käsiteltiin anonyymisti. Kyselyn toteutuksessa kiinnitettiin erityistä huomioita kohderyhmän valintaan. Yhteistyössä toimeksiantajan kanssa henkilökohtaisen palkanosan arvi-oointimenetelmien kehittäminen kohdennettiin Oulun seurakuntien kirkkoherroihin (n=7), Oulun seurakuntayhtymän johtajaan (n=1) sekä työnantajaa edustaviin Oulun seurakuntayhtymän palveluyksikköjen johtaviin viranhaltijoihin (n=5). Koska tutki-muksella haettiin laajempaa kirkko-organisaation näkemystä, kysely kohdennettiin edellä mainittujen lisäksi Oulun seurakuntayhtymän pääsopijajärjestöjen edustajana toimiville pääluottamusmiehille (n=3) ja kirkon pääsopijajärjestöjen työmarkkina-lakimiehille (n=3) sekä Suomen suurten seurakuntayhtymien ja kirkkohallituksen hen-kilöstöasiantuntijoille (n=14).

Ensimmäinen kyselykierros toteutettiin 29.5.–11.6.2018. Kysely lähetettiin 33:lle osallistujalle sähköpostikyselylinkin kautta, johon vastasi 25 henkilöä. Toinen kyse-lykierros lähetettiin samalle kohderyhmälle 20.8.–31.8.2018 välisenä aikana. Toiseen kyselyyn vastasi 26 henkilöä. Molemmissa kyselyissä (Liitteet 1 ja 2) vastausvaihtoeh-dot laadittiin valmiiksi ja vapaa tekstikenttä oli käytettävissä kyselylomakkeiden lo-pussa. Erityisenä huomiona voidaan pitää sitä, että kyselyn ensimmäiseen kierrok-seen vastanneista asiantuntijoista muutama jätti kokonaan vastaamatta toisella kyse-lykierroksella. Sen sijaan toisella kyselykierroksella saatiin vastauksia myös niiltä, jotka eivät olleet vastanneet ensimmäiseen kyselyyn lainkaan. Kyselyjen toteutukses-sa ja niiden oikea-aikaisessa toteuttamisessa huomioitiin viikonpäivä ja kellonaika vastaajien paremman tavoitettavuuden takia. Vastaajille, jotka eivät olleet vastanneet kyselyyn, lähetettiin muistutusviesti ensimmäisellä kierroksella kerran (8.6.2018) ja toisella kierroksella kolmesti (24.8., 29.8. ja 31.8.2018).

KYSELYN TULOKSET

Ensimmäisen kyselykierroksen tulokset

Kirkon työmarkkinalaitoksen mukaan työtulosten arviointi on luonteeltaan kokonaisarviointia, jossa ei lasketa pisteitä. (Kirkon työmarkkinalaitos 2018e, 13.) Arviointimenetelmän ja arvioinnin digitaalinen järjestelmä kuitenkin vaatii numeraalisia tietoja, jotta ohjelmallinen tulosten laskeminen ja raportointi ovat mahdollista. Ensimmäisen kyselyn 25 vastaajasta 21 vastaajaa piti numeraalisten tietojen käyttämistä tärkeänä arviointia mitattaessa. Kaikista vastaajista 15 oli sitä mieltä, että työarviointiin perustuva palkitseminen sopii kirkko-organisaatioon vain osittain. Yhden vastaajan mielestä palkitseminen sopii kirkko-organisaatioon vain, jos sitä käytetään oikein.

Kysymykseen, onko organisaation tiedottaminen ollut riittävää, vastasi arviointiin perustuvasta palkitsemisesta (n=14) ja harkinnanvaraisen palkkauksen arviointiprosessista (n=15) tiedottamisen riittäväksi. Kirkon työmarkkinalaitoksen järjestämään sopimusinfotilaisuuteen oli osallistunut yli puolet (n=15) vastaajista. Organisaation omalle henkilöstölle suunnattua sopimusinfotilaisuutta ei oltu pidetty lainkaan (n=13) tai asiasta oli tarkoitus tiedottaa myöhemmin (n=1). Enemmistö vastaajista toivoi tiedottamisen tapahtuvan erillisinä info- tai koulutustilaisuutena. Myös tiimipalaverit ja sähköiset viestintävälineet koettiin hyvinä tiedotuskanavina.

Kirkkoneuvoston asettaa palkkatyöryhmän, joka koostuu 3-4 luottamushenkilöistä. Vastaajista 16 näkee ryhmän kokoonpanon riittävänä, kun arvioidaan ylintä johtoa. Vastaajista 18 oli sitä mieltä, että ylimmän johdon palkkausjärjestelmän kehityssuunta on ollut hyvä. Vastaajien mielestä myös muiden ylempään johtoon kuuluvien palkkauksia tulee arvioida säännöllisesti. Ylimmälle johdolle maksettavasta järjestelyerästä yli puolet vastaajista (n=17) hyväksyi sen menevän osalle ylimpään johtoon kuuluville ja kahdeksan vastaajan mielestä kaikille ylimpään johtoon kuuluville. Kuukaan vastaajista ei hyväksynyt, että järjestelyerä maksettaisiin vain yhdelle ylimpään johtoon kuuluvalla henkilöllä.

KirVESTES 2018–2020 tuoma muutos, siirryttäessä harkinnanvaraisesta palkanosasta suorituslisään, näki hyvänä palkkausjärjestelmän kehityssuuntana 15 vastaajaa. KirVESTES määrittelee suorituslisän arviointijakson vuoden mittaiseksi. Vuoden mittaisen arviointijakson koki sopivana 12 vastaajaa ja kahden vuoden arviointijakson 11 vastaajaa. Vastaajien mielestä arvioidut asiat pysyvät sitä paremmin muistissa, mitä lyhyempi arviointiväli on ja kaikkien seurakuntien käyttäessä samaa järjestelmää seurakunnat ovat tasavertaisessa asemassa keskenään. Avoimissa vastauksissa tuli esille myös se, että muutoksen myötä kokemuslisän painoarvo pienenee ja mutuntuma vähenee.

Ensimmäisessä kyselyssä selvitettiin, tulisiko kertapalkitseminen käyttää yksilön, tiimin vai työryhmän palkitsemiseen. Vastaajilla oli mahdollisuus valita useampi vastausvaihtoehto, vastauksia saatiin 45. Vastausten perusteella suurin osa (n=18) oli sitä mieltä, että kertapalkkio tulee käyttää yksilöpalkitsemiseen, tiimin palkitsemista ehdotti 15 vastaajaa, työryhmän palkitsemista yhdeksän ja jotain muuta palkitsemis-

tapaa kolme vastaajaa. Kysyttiin, tulisiko yksilölle, tiimille tai työryhmälle asettaa ennalta jokin tavoite, mikä lopussa arvioitaisiin ja tämä määrittelisi kertapalkkion suuruuden. Vastaukset jakautuivat lähes tasan: puolesta oli 13 ja vastaan 12 vastaajista. Kyselykierroksen vastausten perusteella sopivin kertapalkkion suuruus yksilöpalkitsemisessa oli 200 euroa ja tiimin palkitsemisessa 500 euroa. Vastaajien mielestä sekä yksilön että tiimin kertapalkkion suuruus riippuu siitä, mistä palkitaan, mistä tehtävästä palkkio annetaan ja tehtävään käytetystä työajasta.

Toisen kyselykierroksen tulokset

Toisen kyselykierroksen kysymykset oli laadittu väittämiksi ensimmäisen kyselykierroksen tuloksista. Toisen kyselykierroksen tulosten perusteella vastaajista enemmistö eli 25 vastaajaa oli edelleen sitä mieltä, että kannustavaan palkitsemiseen liittyvän tiedottamisen tulee kohdentua perushenkilöstölle, tiimiesimiehille ja johtaville viranhaltijoille erillisinä tiedotus- ja koulutustilaisuuksina. Vastaajien (n=22) mielestä läpinäkyvästä palkitsemisesta tiedottaminen parantaa työilmapiiriä. Ylimmän johdon järjestelyerään liittyvää palkitsemista haluttiin toisen kyselykierroksen avulla lisäselventää. Tulosten perusteella 17 vastaajan mielestä järjestelyerä voidaan kohdentaa vain osalle ylimpään johtoon kuuluvalla, mikä vahvistaa ensimmäisen kyselykierroksen tuloksia.

Toisen kyselykierroksen tulos vahvisti myös sen, että ylimmän johdon arviointiin perustuvan palkkauksen kehityssuunnan näki hyvänä 25 vastaajasta suurin osa eli 20 vastaajaa. Uuden kirkkoherran tai hallinnon johtajan tehtävän tullessa avoimeksi, tehtävän sisältö ja siitä johdettavien tehtävien vaativuus tulee määritellä ennen tehtävän täyttöprosessia. Koska henkilön osaamista ja työn tuloksia ei kuitenkaan vielä tiedetä henkilöä valittaessa, tulee vastaajien (n=24) mielestä uuden viranhaltijan kokonaispalkka uudelleen arvioida vuoden kuluttua virkaan astumisesta.

Tärkeimmät arviointikriteerit ylintä johtoa arvioitaessa olivat toimintasuunnitelmaan kirjattujen tavoitteiden toteutuminen (n=18), työhyvinvointikyselyn tulosten huomioonottaminen ja niiden mukainen kehittäminen (n=17) sekä toiminnan tuotavuus ja taloudellisuus (n=16). Kysymysosion vapaaseen tekstikenttään yksi vastaajista oli nostanut tärkeimmäksi arviointikriteeriksi johtamiskyvyn. Ylimmän johdon tehtävien laaja-alaisuutta ja vastuullisuutta pidettiin myös tärkeinä kriteereinä, sen sijaan viranhaltijan ammatinhallintaa ja työssäsuoriutumista piti vain osittain tärkeänä reilut puolet vastaajista. Yhden vastaajan mielestä yhteiskunnallisen vaikuttamisen, kokonaiskirkollisen laajemman vaikuttavuuden sekä julkaisu- ja kirjoitustoiminnan kautta voitaisiin edistää kirkollisen työn vaikuttavuutta.

Toisen kierroksen kyselyyn haettiin lisäarvoa väittämällä, että työntekijät ovat saaneet esimiehiltään riittävästi palautetta palkitsemiseen liittyvästä arvioinnista. Kaikista vastaajista (n=26) puolet vastasivat, että he eivät ole saaneet riittävästi palautetta palkitsemiseen liittyvästä arvioinnista. Avoimissa vastauksissa nousi esille, että esimies on aika lailla yksin harkinnanvaraisen arvioinnin edessä. Esimies ei välttämättä ole saanut riittävästi ohjeistusta tavoitteiden asettamisesta tai arviointiperusteista, jolloin arviointi voi olla vaikeaa. Lisäksi palkitsemisen arviointia saattaa vaikeuttaa

työntekijän väärä kuva omista ansioista tai arvioinnin perustuminen henkilön persoonaan eikä varsinaisen osaamiseen. Yhden vastaajan mukaan arvoinnit suorittaa henkilö, jolla ei ole välttämättä ymmärrystä kaikkien johtavien viranhaltijoiden tehtävän vaativuudesta tai sisällöstä, jolloin työntekijät joutuvat eriarvoiseen asemaan keskenään.

Palkkausjärjestelmässä tapahtuvan muutoksen myötä harkinnanvaraisesta palkanosasta siirtymisen suorituslisään ja sen valtakunnalliseen käyttöönottoon näki hyvänä palkkausjärjestelmän kehityssuuntana toisella kyselykierroksella 14 vastaajaa. Vastaajat kokivat tärkeänä sen, että kaikki seurakunnat toteuttavat valtakunnallisesti yhtenäisiä suorituslisäperusteita. Vastaajista 12, jotka olivat asiasta eri mieltä, kokivat perustelujen vaihtelevan työnantajittain ja seurakuntien tilanteet hyvin erilaisina, kun huomioidaan niiden koko, työntekijämäärä ja tehtäväkuvien laajuus. Väittämästä, minkä mukaan suorituslisän arviointiin perustuvan maksuajan pituus tulee olla yksi kalenterivuosi, oli samaa mieltä 17 vastaajaa 26:sta. Ne vastaajat, jotka olivat asiasta edelleen eri mieltä, pitivät kahden vuoden arviointijaksoa sopivampana, koska vuosittainen arviointiprosessi hallintokäsittelyineen vie paljon esimiesten aikaa rahalliseen arvoon nähden.

Viimeinen väittämä liittyi yksilön ja tiimin kertapalkkitsemiseen. Kysymys koskien sopivaa kertapalkkion suuruutta oli toisella kyselykierroksella muutettu väittämäksi eli yksilön ja tiimin kertapalkkitsemisen euromäärä tulee olla 10 prosenttia työntekijän tai tiimin kuukausipalkasta. Väittämä jakoi mielipiteet lähes tasan; samaa mieltä väittämästä oli 14 vastaajaa ja eri mieltä 12 vastaajaa.

”Koska tässäkin tapauksessa ne jotka tienaaavat eniten saavat myös palkitsemisessa eniten, kaikille sama euromäärä tasapuolisesti”.

”Monesti on myös niin, että euromäärän suuruus ei koeta tärkeimpänä vaan huomiointi ja konkreettinen kiitos ylipäänsä” ja ”pitää olla hyvin valmistellut kriteerit, jotka ovat yhdenmukaiset koko työpaikassa sekä seurakunnissa että yksiköissä”.

Avoimissa vastauksissa nousi myös esille, että erisuuruista palkkaa saavat henkilöt tai tiimit ovat jo lähtökohtaisesti eriarvoisessa asemassa keskenään. Euromäärääkin tärkeämpänä koettiin huomiointi ja ylipäänsä konkreettinen kiitos.

JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMINEN

Johtopäätökset

Kyselytutkimuksen tulokset osoittavat, että tiedottaminen tavoitteisiin perustuvasta kannustavasta palkitsemisesta, palkkausperusteista ja suorituslisästä tulee kohdistaa perushenkilöstölle, tiimiesimiehille ja johtaville viranhaltijoille erillisinä info- tai koulutustilaisuuksina. Huuhtasen ym. (2005) mukaan tiedottamisen tulee olla riittävää ja laadukasta, jotta tiedon tavoitettavuus voidaan varmistaa. Riittävällä viestinnällä on lisäksi myönteinen vaikutus muutokseen. (Huuhtanen ym. 2005, 110.)

Kaikista kyselyyn vastanneista puolet kokivat, että he eivät ole saaneet riittävästi palautetta palkitsemiseen liittyvästä arvioinnista. Kaymaz (2011, 116) mukaan oikealla tavalla annetulla palautteella on merkityksellinen, kannustava ja työmotivaatiota lisäävä vaikutus. Vastauksissa nousivat esille arvot, kuten tasapuolisuus, kannustaminen ja oikeudenmukaisuus. Kyselytulokset antavatkin työnantajalle tärkeää ja hyödynnettävää tietoa palautteen antamiseen ja arvioinnin suorittamiseen liittyen.

Ylimmän johdon arviointiin perustuvan palkkauksen kehityssuunta on ollut perusteltua Oulun seurakuntayhtymässä. Ylimmän johdon järjestelyerä tulee kohdentaa vain osalle ylimpään johtoon kuuluville. Tuisku (2014) lainaa Huuhtista (2002) tuoden esille kirkkoherrojen tehtäväalueista moninaisen johtajuuden. Seurakunnan johtajana kirkkoherrat toimivat työyhteisön johtajina, hallinnon johtajina ja pastoraalisena johtajana (Tuisku, 2014, 19; Huuhtinen 2002, 116–125). Kirkkoherrojen lisäksi ylintä johtoa edustaa yhtymäjohtaja hallinnollisena johtajana. Kirkkoherrojen moninaisen johtajuus voi tuoda haasteita arviointikriteereiden painopisteiden valintaan, siksi myös arviointikriteereistä kysyttiin opinnäytetyön asiantuntijapaneelilta. Vastausten perusteella ylemmän johdon arviointi koetaan vaikeaksi, joten kokonaisnäkemys ratkaisee. Tärkeimmät arviointikriteerit ylintä johtoa arvioitaessa ovat toimintasuunnitelmaan kirjattujen tavoitteiden toteutuminen, työhyvinvointikyselyn tulosten huomioonottaminen ja niiden kehittäminen sekä toiminnan tuottavuus ja taloudellisuus. Kuitenkin ylimpään johtoon palkattavien uusien viranhaltijoiden kokonaispalkkaukseen liittyvä arviointi tulee tehdä uudelleen vuoden kuluttua virkaansastumisesta. Oulun seurakuntayhtymässä ylimmän johdon palkkausjärjestelmän kehittäminen on tällä hetkellä kokeilusopimuksen mukaisesti käynnissä.

Palautteen antaminen vaatii hyviä johtamistaitoja. Maaniemi (2013) on maininnut tutkimuksessaan johtamistaitojen tärkeyden palkitsemisen toteuttamisessa. Esimiehillä on vastuu tavoitteiden asettamisessa ja palautteen antamisessa. Tapa, jolla palkitsemisen perusteista kerrotaan työntekijälle, voi olla esimiehelle kuitenkin haastavaa. Maaniemen (2013) tutkimuksessa työntekijät toivat esille esimiesten erilaisen tahtotilan toteuttaa ja käyttää arviointeja johtamisen välineenä. (Maaniemi 2013, 116.) Kyselytutkimuksen tulosten mukaan Oulun seurakuntayhtymän arviointimenetelmää tulee selkeyttää siten, että tavoitteen asettaminen, arviointi ja palautteen antaminen organisaatiossa tapahtuu yhtenäisen linjan mukaisesti. Jotta palkitsemisen perusteet olisivat tasapuolisia ja selkeitä eri henkilöstöryhmiä ja työntekijöitä arvioitaessa, tulee kiinnittää erityistä huomiota siihen, että palautekäytännöt organisaation

eri yksiköissä ovat samat ja palautteen antoon liittyvä ohjeistus on kaikille esimiehille selkeä.

Yleiseen palkkausjärjestelmään kuuluva harkinnanvarainen palkanosa poistuu ja sen tulee korvaamaan euromääräinen suorituslisä 1.1.2020. Suorituslisää arvioitaessa kahden vuoden arviointijakso voisi olla yhteen vuoteen verrattuna työnantajalle edullisin, sillä vuosittainen arviointiprosessi hallintokäsittelyineen vie liian paljon esimiesten aikaa rahalliseen arvoon nähden.

Horila (2018) mainitsee väitöskirjassaan työn yksilöllistymisen trendin ja kysyy, tulisiko palkkiojärjestelmissä huomioida yksilön lisäksi koko tiimin suoriutuminen. Hänen mukaan tiimillä voi kokonaisuutena olla sellaista osaamista, mitä työntekijä ei tiimin jäsenenä tietäisi tai osaisi (Horila 2018, 12–13.) Kyselyn vastausten perusteella yleinen oletus on, että kertapalkkiota tulee käyttää oikein, jos se otetaan käyttöön. Jos kertapalkitsemisen euromäärä on palkkaan sidottu prosentuaalinen osuus, henkilöt tai tiimit ovat jo lähtökohtaisesti eriarvoisessa asemassa keskenään. Kertapalkkion suuruus voi olla vaikeasti määriteltävissä, koska työnsuoritukset ovat eriarvoisia ja erilaajuisia. Yksi työsuoritus voi olla lyhytaikainen projekti, toinen saattaa kestää yli vuoden. Sopivin yksilön tai tiimin kertapalkkion suuruus riippuu täten siitä, mistä palkitaan eli mistä tehtävästä palkkio annetaan tai kuinka paljon tehtävään on käytetty työaikaa. Lisäksi tulee tarkastella sitä, kuinka paljon jokin idea on tuonut säästöjä ja lisäarvoa tai lisännyt toiminnan tehokkuutta. Henkilöstön tekemät aloitteet tulee palkita ja asiasta tulee tiedottaa positiivisesti. Onnistunut vuorovaikutus vaikuttaa tiimin onnistumiseen ja työn tehokkuuteen (Raappana 2018, 35–36; Sias, Krone & Jablin 2002, 615; Sias 2005, 377). Elosen (2015, 82–83) mukaan yksilöllisessä ja tiimipalkitsemisessa on tärkeää huomioida palkitsemisen lisäksi sen ajoitus. Oulun seurakuntayhtymässä toimitaan pääosin työalapainotteisissa tiimeissä, joten uusi palkkausjärjestelmä mahdollistaisi kertapalkitsemisen myös tiimeille.

Kirkon työmarkkinalaitos on antanut täydentävän ohjeistuksen 3.10.2018 Yleiskirjeessään A7/2018, minkä mukaan suorituslisän arviointijakson pituus tulee olla yksi vuosi (Kirkon työmarkkinalaitos 2018d). Palkkausjärjestelmän yhdenmukaisessa toteuttamisessa on syytä huomioida valtakunnallisesti seurakuntien eroavaisuudet. Seurakuntien tulee valtakunnallisesti toteuttaa yhtenäisiä suorituslisäperusteita siirryttäessä kannustavaan palkitsemisjärjestelmään huomioiden niiden koko, työntekijämäärä ja tehtäväkuvien laajuus.

Kannustavan palkitsemisen määrittely, tavoitteiden asettaminen, arvioinnin aika-aulutus ja selkeä ohjeistus eli koko arviointiprosessin kuvaus tulee olla koko henkilöstöllä tiedossa palkitsemiskäytäntöjen toteuttamiseksi. Tavoitteisiin perustuvaa kannustavan palkitsemisen arviointimenetelmää voidaan kehittää siten, että palkitsemisen perusteet ovat tasapuolisia ja selkeitä eri henkilöstöryhmiä ja työntekijöitä arvioitaessa. Läpinäkyvällä ja oikeudenmukaisella palkitsemisella on täten merkittävä vaikutus työhyvinvointiin. Onnistuneen ja kannustavan palkitsemisen arvioinnista saatu riittävä palaute edistää työhyvinvointia luoden positiivisen työilmapiiriin, jossa työntekijä kokee ansaitsemaansa arvostusta. Työnantaja ei voi jäädä jälkeen työhyvinvoinnin edistämisen kehittämisessä. Työhyvinvoinnin kehittäminen ja siitä

huolehtiminen on työnantajalle pitkällä aikatahtaimella strategisesti oikea valinta. Ylläpitämällä ja kasvattamalla työntekijöiden työmotivaatiota, organisaatio pysyy mukana myös kestäväen kehityksen kilpailussa. (Alaräisänen 2014, 77; Hyötyläinen, Manninen, Nikulainen, Ohtonen & Siltala 2010, 75.)

Kehittäminen

Kyselytutkimuksesta saatuja tutkimustuloksia hyödyntäen Oulun seurakuntayhtymän henkilöstöpalveluissa luodaan yhtenäiset digitaaliset arviointilomakkeet. Toimeksiantaja on jo valmistanut arviointilomakkeita, joihin on käytetty kyselytutkimuksesta saatuja tuloksia. Arviointimenetelmään sisällytetään arviointikriteerit ja suoritustasot sekä arviointimatriisi, joka on tarkoitettu esimiesten käyttöön arvioinnin toteuttamisen tueksi. Myös ylimmän johdon palkkausjärjestelmän kehittäminen on tällä hetkellä kokeilusopimuksen mukaisesti käynnissä. Kehittämistyö tulee jatkumaan palkkausjärjestelmän muutosten osalta.

Digitaaliseen järjestelmään rakennettavien arviointilomakkeiden lopullinen muoto sovitaan kirkon virka- ja työehtosopimuksen mukaisissa pääsopijajärjestöjen pääluottamusmiesten kanssa käytävissä paikallisneuvotteluissa. Lopullinen yleisen palkkausjärjestelmän piiriin kuuluva tavoitteisiin perustuvan kannustavan palkitsemisen arviointimenetelmän kehittäminen ja ylempien johdon palkkausjärjestelmään liittyvä arvioinnin toteutus viimeistellään toimeksiantajan työnä Oulun seurakuntayhtymän henkilöstöpalveluissa.

POHDINTA

Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Verrattaessa opinnäytetyön tuloksia aiemmin tehtyihin tutkimuksiin, voidaan opinnäytetyön konstruktivisella tutkimusmenetelmällä ja siihen liittyvällä kahdella Delfoi-kyselyllä todistaa asiayhteyksien yhdenmukaisuus ja luotettavuus. Opinnäytetyön luotettavuuden arvio on tehty huolellisesti, monipuolisesti ja kriittisesti. Kyselyn kohderyhmävalinta on onnistunut ja laadullisesti kattava. Lisäksi kyselyssä on huomioitu Kirkon työmarkkinalaitoksen asettamat ohjeistukset ja aikataulutus. Yhteistyössä toimeksiantajan kanssa on ennakoon määritetty, millaista toimeksiantajaa parhaiten hyödyntävää tietoa tutkimuksella haetaan.

Tutkimuksen pätevyyttä arvioitaessa kysymysten asettelu ja siitä saadut tulokset kohdistuvat selkeästi palkkausjärjestelmämuutokseen sisältäen ylimmän johdon kokonaispalkkauksen, yleisen palkkausjärjestelmän suorituslisän ja kertapalkitsemisen muutoksen. Kohderyhmälle määritellyt kysymykset ovat ymmärrettäviä ja selkeitä. Vastausprosentit kyselyssä ovat korkeat, ensimmäisen kyselyn vastausprosentti on 76 ja toisen kyselyn 79 prosenttia. Myös vastaajien pieni vaihtelevuus kahdessa erillisessä kyselyssä voidaan nähdä hiljaisena ja onnistuneena kannanottona. Tutkimuksen toistettavuus antaa tuloksille erityisen lisäarvon. (Lehtonen, Tykkyläinen, & Korhonen 2011, 76-80.)

Tutkimustulosten yleistettävyys

Toteutetulla kyselytutkimuksella on huomattava käytännön merkitys toimeksiantajalle ja kyselyn toteuttamisen ajankohtaisuudesta on tullut kiitosta. Kysely on herättänyt kiinnostusta myös valtakunnallisesti kirkko-organisaation sisällä ja kyselyn tuloksia odotetaan julkaistavaksi siltä osin, mikä on julkista. Valmis artikkeli toimitetaan kyselyyn vastaajille Oulun seurakuntayhtymän henkilöstöpalvelun toimesta. Artikkelin on saatavilla myös valtakunnallisesti tutkimustuloksista kiinnostuneille. Oulun seurakuntayhtymän henkilöstöpalvelujen toimesta valmistelutyöt suorituslisän käyttöönottoon ovat käynnistyneet opinnäytetyön kyselykierrosten ja aineistonkeruun aikana. Työskentelyä ovat ohjanneet Kirkon työmarkkinailaitoksen KirVESTES 2018–2020 liittyvä ohjeistus, tiedotustilaisuudet ja opinnäytetyön tietopuustaa ohjanneet aiemmat tutkimukset. Kirkkoyönantajan vertailukehittäminen koetaan tärkeänä ja ajankohtaisena asiana. Vertaistyöskentelyä on tehty Oulussa toteutetun Suomen suurten seurakuntayhtymien henkilöstöjohtajien tapaamispäivien (27.–28.8.2018) jälkeen.

Jyväskylän Kirkonalan seminaarin ammatillisten opintopäivien 9.6.2018 tutustumiskäynnillä Tukholman suomalaiseen kirkkoon, kirkon pappi Ella Järvinen mainitsi, että Ruotsin kirkossa on käytössä henkilökohtainen palkkaus, mikä aiheuttaa palkkojen vaihtelua työntekijäryhmissä. Smith (2017) on tehnyt vertailevaa tutkimusta Ruotsin diakonien ja papiston työn rooleista ja havainnut palkkaerojen osittaista lähenemistä. Smith (2017) on havainnut myös kirkon jäsenmäärän vähenemisen. (Smith 2017, 21, 43–45.) Kirkon onkin otettava tämä huomioon toiminnallisuutta ja henkilöstöresursseja määrittäessään niin Ruotsissa kuin Suomessakin. Tämä huomio herättää kysymyksen, aiheuttaako kansainvälinen palkkakehitys paineita Suomen kirkon palkkarakenteen kehittymiseen?

Jatkotutkimus

Opinnäytetyön tulosten perusteella toimeksiantaja on jo havainnut uuden kehittämiskohteen, jossa tullessaan selvittämään esimiesten koulutustarvetta tavoitteisiin perustuvan kannustavan palkitsemisen arvioinnin ja palautteen antamisen valmiuksien kehittämiseen. Opinnäytetyöprosessin aikana havaittiin valtakunnallisen yhtenäisen vertaiskehittämisen tarpeellisuus sekä mahdollisuus vertailla kansainvälisiä palkkausjärjestelmiä. Vertaiskehittämisellä tavoitettaisiin henkilöresurssi- ja kustannussäästöjä. Palkkausjärjestelmän muutoksissa on tärkeää tehdä valtakunnallista yhteistyötä ja kehittää yhtenäisiä menetelmiä huomioimalla seurakuntien ja seurakuntayhtymien tarpeet. Yhtä valtakunnallista digitaalista järjestelmää hyödyntämällä mahdollistettaisiin palkitsemiskäytäntöjen yhdenmukaistaminen.

LÄHTEET

- Al Ariss, A., Cascio, W.F. & Paauwe, J. 2014. Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business* Vol. 49 Iss. 2, 173–179. Viitattu 24.10.2018 <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.001>
- Alaräisänen, P. 2014. Palkitseminen työelämässä: palkitsemisen todellisuus suomalaisilla työmarkkinoilla johtavassa asemassa työskentelevien näkökulmasta. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.
- Beer, M., Cannon, M. D., Baron, J. N., Dailey, P.R., Gerhart, B., Heneman, H. G., Kochan, T., Gerald E. Ledford G.E. & Locke E.A., 2004. Promise and peril in implementing pay-for-performance, *Human Resource Management*, 43, 1, (3–48). Viitattu 24.10.2018 <https://doi.org/10.1002/hrm.20001>
- Belasen, A., & Frank, N. 2010. A Peek Through the Lens of the Competing Values Framework: What Managers Communicate and How. *Atlantic Journal of Communication* , 280–296. Viitattu 24.10.2018 <https://doi.org/10.1080/15456870.2010.521475>
- Brutus, S., Fleenor, J. W. & London, M. 1998. Does 360-degree feedback work in different industries? A between-industry comparison of the reliability and validity of multi-source performance ratings. *Journal of Management Development*, Vol. 17 Issue: 3, pp.177-190. Viitattu 12.6.2018 <https://doi.org/10.1108/EUM000000000448>
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. 2006. *Diagnosing And Chancing Organizational Culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Elonen, M. 2015. Motivoiva osaamisen johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa - case Helsingin kaupungin Työterveyskeskus. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Hallintotiede. Pro gradu -tutkielma.
- Ghorbanhosseini, M. 2013. The Effect of the Organizational Culture, Teamwork and Organizational Development on Organizational commitment: The Mediating Role of Human Capital. *Technical Gazette*, 1019-1025.
- Gomez-Mejia, L.R., & Balkin, D.B. 1992. *Compensation, organizational strategy and firm performance*. Cincinnati, Ohio: South Western Publishing Co.
- Greller, M. & Parsons, C. 1995. Contingent Pay Systems and Job Performance Feedback. *Group & Organization Studies* (1986-1998); Beverly Hills Vol. 20, Iss. 1, (Mar 1995): 90-108. Viitattu 24.10.2018 <https://doi.org/10.1177/1059601195201006>
- Guzak, J., Crandall, B. & Alavinejad, H. 2017. Compensation and Culture: A Configurational Fit between Pay System and Culture Types. *Journal of Organizational Psychology*; West Palm Beach Vol. 17, Iss. 5 (Nov 2017): 109–117.
- Hall, D. T. & Chandler, D. E. 2005. Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior* 26: Chicester Vol. 26, Iss.2, (Mar 2005): 155–176. DOI: 10.1002/job.301
- Handolin, V.-V. 2013. Aineeton palkitseminen työntekijöiden kokemana. *Acta Wasaensia* 285. Liiketaloustiede 115. Johtaminen ja organisaatiot. Väitöskirja.
- Horila, T. 2018. Vuorovaikutusosaamisen yhteisyys työelämän tiimeissä. *Jyväskylä Studies in Humanities* 344. Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja.

- Huhtinen, P. 1991. Lapseuden ja vastuun yhteisö. Seurakunta yhteisöajattelun näkökulmasta. Juva: Kirjapaja.
- 2002. Seurakunta työyhteisönä. Hämeenlinna: Kirjapaja.
- Huhtanen, M., Jämsén, S., Maaniemi, J., Lahti, C. & Karppinen V. 2005. Palkkaus uudistus valtiosektorilla. Tutkimus työn vaativuuden sekä henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien toimivuudesta ja vaikutuksista sukupuolten välisiin palkkaeroihin. Tuotantotalouden osasto. Teknillinen korkeakoulu. Helsingin yliopisto. Tutkimus.
- Hyötyläinen, M., Manninen, J., Nikulainen, K., Ohtonen, V., & Siltala, J. 2010. Uuskasvua ymmärtämässä – kutsu kestävään tuottavuuteen. Helsinki: TeliaSonera.
- Ikonen-Varila, M. 2005. Muuttaako työelämä moraalia vai moraali työelämää. Teoksessa: Ahokas, M., Lähteenoja, S., Myyny, L., & Pirttilä-Backman, A-M (toim.). Arvot, moraali ja yhteiskunta. Helsinki: Gaudeamus.
- Jämsén, S. 2009. Uuden palkkausjärjestelmän perustelut ja kritiikki evankelis-luterilaisessa kirkossa. Institutionaalinen näkökulma palkkausjärjestelmäuudistukseen. Helsingin teknillinen korkeakoulu. Informaatio- ja luonnontieteiden tiedekunta. Tuotantotalouden laitos. Lisensiaatintutkimus.
- Jämsen, S. 2017. Pay reform Justifications and Criticisms. Institutional Logics in the Legitimation and Delegitimation of a New Managerial Practice. Aalto University. Department of Industrial Engineering and Management. Doctorial Dissertations 239/2017.
- Järvinen E. 2018, Tukholman suomalainen seurakunta ja kirkon esittely 9.6.2018.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Sanoma Pro Oy.
- Kaymaz, K. 2011. Performance Feedback: Individual Based Reflections and the Effect on Motivation. Business and Economics Research Journal; Bursa Vol. 2, Iss. 4, (2011): 115–134.
- Kirkkohallitus 2018a. Kirkon työmarkkinalaitoksen palvelut seurakunnille. Viitattu 30.9.2018 <http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp?open&cid=Content44E200>
- Kirkkohallitus 2018b. Kirkon työmarkkinalaitos. Viitattu 20.10.2018 <http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp?open&cid=Content47137C>
- Kirkkojärjestys 8.11.1991/1055.
- Kirkkolaki 26.11.1993/1054.
- Kirkon työmarkkinalaitos 2007. Kirkon yleinen työ- ja virkaehtosopimus 2007–2009. Kirkon työmarkkinalaitos: Helsinki.
- Kirkon työmarkkinalaitos 2018a. KirVESTES 2018–2020. Kirkon virka- ja työehtosopimus sekä erillissopimukset. Suomen ev.-lut. kirkon julkaisuja 10. Kirkko ja päätöksenteko. Helsinki 2018. Otavan Kirjapaino Oy.
- Kirkon työmarkkinalaitos 2018b. Suorituslisä ja kokemuslisä osana yleistä palkkausjärjestelmää. Ohjeita suorituslisän ja kokemuslisän käyttöön seurakunnissa 17.5.2018. Viitattu 30.9.2018 [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/o/8FE3E9E92E842552C22576C6005025C5/\\$FILE/Suoritus_kokemuslisa_kertapalkkio_ohjeistus.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/o/8FE3E9E92E842552C22576C6005025C5/$FILE/Suoritus_kokemuslisa_kertapalkkio_ohjeistus.pdf)
- Kirkon työmarkkinalaitos 2018c. Yleiskirje A2/2018. Viitattu 30.9.2018 [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/o/ED33A7253EB95793C22582520024F54B/\\$FILE/Yk2_2018.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/o/ED33A7253EB95793C22582520024F54B/$FILE/Yk2_2018.pdf)

- Kirkon työmarkkinalaitos 2018d. Yleiskirje A7/2018. Viitattu 3.10.2018 [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/o/ED33A7253EB95793C22582520024F54B/\\$FILE/Yk7_2018.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/o/ED33A7253EB95793C22582520024F54B/$FILE/Yk7_2018.pdf)
- Kirkon työmarkkinalaitos 2018e. Ylimmän johdon palkkausjärjestelmä ja peruspalkka - ohjeita seurakunnille 12.3.2018. Viitattu 30.9.2018 [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/o/02EF24968792D134C22582560041236F/\\$FILE/Ohje_srk_ylinjohto_palkkaus2018.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/o/02EF24968792D134C22582560041236F/$FILE/Ohje_srk_ylinjohto_palkkaus2018.pdf)
- Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 21.5.1999/621
- Lawler, E.E., Boudreau, J.W., Lawler E. & Boudreau J. 2015. What the Future of HR Should Be. In *Global Trends in Human Resource Management. A Twenty-Year Analysis.* (ed.) Lawler E.E & Boudreau. Stanford University Press. California.
- Lehtonen, O., Tykkyläinen, M. & Korhonen, L. 2011. Sosiaalinen verkostoanalyysi asiantuntijavalinnassa: esimerkkinä Delfoi-tutkimus. *Terra* 123 (2011): 2, 75–88 Viitattu 3.11.2018 <http://elektra.helsinki.fi/se/t/0040-3741/123/2/sosiaali.pdf>
- Lumijärvi I. 2009. Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen. Mikä on johtamisen vaikutus organisaation korkean tuloksellisuuden synnyttämisessä ja miten vaikutus ilmenee? Juvenes Print – Tampereen yliopistopaino Oy.
- Maaniemi J. 2013. Reflections of Systemic Justice? Employees' and Supervisors' Experiences of Injustice in the Performance Appraisal and Merit Pay Context. Doctoral dissections 23/2017. Department of Industrial Engineering and Management. Program of Rewarding. Aalto yliopisto. Doctoral dissertation.
- Maithel, &, Chaubey, S., & Gupta, D. 2012. Impact of Organizational Culture on Employee Motivation and Job Performance. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 3(5), 68–73.
- Maarianvaara, J. 2018. Selvitys palkka-avoimuudesta. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Helsinki. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Raportteja ja muistioita 41/2018.
- McPhie, A. 2006. Designing an Effective Pay for Performance Compensation System. Washington.
- Mikkola, P. 2014. Arvioivasta lomaketekstistä hienovaraisiin sananvalintoihin: Vuoron muotoilu ja kontekstualisaatio kehityskeskustelun topikaalisissa siirtymissä. Julkaisussa: *Virittäjä* 118 (2014): 4, s. 525–553.
- Moisio, E. 2005. Osaamisen johtamista tukeva palkitseminen - kolme tapauskuvausta. Tuotantotalouden osasto. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Helsingin teknillinen korkeakoulu. Lisensiaattityö.
- Moisio, E., Hakonen, A., Kohvakka, R., Maaniemi, J., Tenhiälä, A. & Vartiainen, M. 2012. Palkkatietämys Suomessa. Aalto-yliopiston julkaisusarja Tiede ja Teknologia 16/2012. Palkitsemistutkimus. Perustieteiden korkeakoulu. Tuotantotalouden laitos. Tutkimusraportti.
- Mulvey, P.W., Le Blanc, P.V., Heneman, R.L. & McInerney, M. 2002. *The Knowledge of Pay Study.* Worldatwork. Scottsdale.
- Oulun seurakunnat 2018a. Oulun seurakuntayhtymän organisaatio. Viitattu 26.10.2018 <http://www.oulunseurakunnat.fi/documents/332811/351024/Organisatiokaavio+2015/d7c6c391-71d8-48d3-a434-d0035492bboo>

- Oulun seurakunnat 2018b. Seurakuntayhtymän päätöksenteko. Viitattu 30.9.2018 <http://www.oulunseurakunnat.fi/seurakuntayhtyma-paatoksenteko>
- Oulun seurakunnat 2018c. Henkilöstöstrategia ja henkilöstöohjelma vuosille 2017–2022. Viitattu 26.10.2018 <http://www.oulunseurakunnat.fi/documents/332811/8833232/Henkil%C3%B6st%C3%B6strategia+ja+henkil%C3%B6st%C3%B6ohjelma+vuosille+2017%E2%80%932022/3d273dd6-c562-5494-4de8-2db6063bea43>
- Raappana, M. 2018. Onnistuminen työelämän tiimeissä. JYU disserations 18. Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja.
- Rovio, E. & Saaranen-Kauppinen, A. 2009. Ryhmädynamiikka ja ryhmän suhdejärjestelmät. Teoksessa: E. Rovio, T. Lintunen & O. Salmi (toim.) Ryhmäilmiöt liikunnassa. Tampere: Esa Print Oy, 59–86.
- Sarekoski, K. 2018. Espoon kaupunki. Henkilöstöjohtajan haastattelu. Tavoitteet ne on julkisellakin. 28.5.2018. Mandatum Life. Viitattu 8.9.2018 https://www.mandatumlife.fi/life-journal/artikkeli/-/article/palkitseminen-julkinen-sektori?cid=m_780e71f6b6c77c4863b88810a648a340&cidtype=email&elqTrackId=a6e5bfe5aaf94d7b9b2e2e960146d6f4&elq=6a31d432bbcc4e12a29dadb6080355c2&elqaid=1508&elqat=1&elqCampaignId=962
- Sarvi, A. 2018. Julkis- ja yksityisalojen toimihenkilöliitto Jyty ry. Työmarkkinalakimiehen haastattelu 9.6.2018.
- Sias, P. M. 2005. Workplace relationship quality and employee information experiences. *Communication Studies* 56, 375–395
- Sias, P. M., Krone, K. J. & Jablin, F. M. 2002. An ecological systems perspective on workplace relationships. Teoksessa M. L. Knapp & J. A. Daly (toim.) *Handbook of interpersonal communication* 3. painos. Thousand Oaks: Sage, 615–642
- Smith, A. 2017. Diakon- och prästämbetena i Svenska kyrkan. En studie av likheter och skillnadet vad gäller arbetsuppgifter, legitimitet och resurser. Centrum för teologi och religionsvetenskap. Lunds universitet. Exammensarbete för kandidatexamen.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Tuisku, J. 2014. Tuomiokapitulin vai seurakuntalaisten valtaa? Tapaustutkimus kirkkoherranvaaliprosessista. Helsingin yliopisto. Käytännöllisen teologian laitos. Helsingin yliopisto. Väitöskirja.
- Tuominen, A. Paananen, M. & Virtanen, P. 2005. Projektituotteistajan opas. Helsinki: Työministeriö.
- Vartiainen, M. & Kauhanen, J. 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

LIITTEET

Liite 1. Kysely 1: Kannustavan palkitsemisen arviointi Oulun seurakuntayhtymässä.

Liite 2. Kysely 2: Kannustavan palkitsemisen arviointi Oulun seurakuntayhtymässä.

Yleistä

Vastaa kyselyyn valitsemalla yksi vaihtoehto. Halutessasi voit antaa avoimen palautteen käyttämällä vapaata tekstikenttää.

1. Mikä on asemasi organisaatiossasi?

- ☐ pääluottamusmies
- ☐ ylin johto (kirkkoherra, hallinnollinen johtaja)
- ☐ johtava viranhaltija (työnantajaa edustava viranhaltija)
- ☐ henkilöstöasiantuntija (esim. henkilöstöpäällikkö, -johtaja tms.)
- ☐ työmarkkina-asiantuntija tai pääsopijajärjestön edustaja

Palkkauksen perusteiden avoimuus ja niistä viestiminen

2. Tiedotetaanko organisaatiossasi palkkausperusteista ja arviointiin perustuvasta palkitsemisesta riittävästi?

- ☐ kyllä
- ☐ ei

3. Onko organisaatiossasi tiedottaminen harkinnanvaraisen palkkauksen arviointiprosessista ollut riittävää?

- ☐ kyllä
- ☐ ei

4. Sopiiko mielestäsi työnarviointiin perustuva palkitseminen kirkko-organisaatioon?

- ☐ kyllä
- ☐ osittain
- ☐ ei

5. Oletko saanut riittävästi palautetta palkitsemiseen liittyvästä arvioinnista?

- ☐ kyllä
- ☐ ei
- ☐ minua ei ole arvioitu

6. Oletko osallistunut Kirkon työmarkkinalaitoksen järjestämään sopimusinfotilaisuuteen?

- ☐ kyllä
- ☐ ei

Liite 1 2(6)

7. Onko organisaatiossasi järjestetty omaa tiedotusta sopimusmuutoksista henkilöstölle?
- ☐ kyllä
 - ☐ ei
 - ☐ asiasta tiedotetaan myöhemmin
8. Miten toivoisit tiedottamisen tapahtuvan? Voit valita 1- 4 vaihtoehtoa.
- ☐ sähköisiä viestintävälineitä käyttäen
 - ☐ tiimipalaverissa tai työyhteisökokouksissa
 - ☐ info- tai koulutustilaisuutena
 - ☐ muulla tavoin, miten?
9. Halutessasi voit kirjoittaa tähän palautetta arviointiin ja tiedottamiseen liittyen.

Ylimmän johdon palkkausjärjestelmä

Ylimmän johdon palkkausjärjestelmä on kokonaispalkkaus, jossa otetaan huomioon tehtävien vaativuus, laaja-alaisuus ja vastuullisuus sekä viranhaltijan ammatinhallinta ja työssä suoriutuminen. Kokonaispalkka sisältää kaikki palkanosat, myös henkilökohtaiseen suoritukseen ja työn tuloksiin perustuvan palkanosan.

10. Onko mielestäsi ylimmän johdon palkkausjärjestelmän kehityssuunta ollut hyvä?
- ☐ kyllä
 - ☐ ei
11. Uuden kirkkoherran tai hallinnon johtajan tehtävän tullessa avoimeksi, tehtävän sisältö ja siitä johdettavien tehtävien vaativuus määritellään ennen tehtävän täyttöprosessia. Koska uuden viranhaltijan osaamista ja työn tuloksia ei tiedetä henkilöä valittaessa, milloin uuden viranhaltijan palkka tulisi uudelleen arvioida?
- ☐ kuuden kuukauden kuluttua virkaan astumisesta
 - ☐ vuoden kuluttua virkaan astumisesta
 - ☐ jokin muu aikaväli. Mikä?
12. Tulisiko työnantajan arvioida ylemmän johdon palkkauksia säännöllisesti?
- ☐ kyllä
 - ☐ ei
13. Kirkkoneuvosto voi asettaa 3-4 jäsenisen palkkatyöryhmän. Onko kokoonpano mielestäsi riittävä ylimmän johdon arviointiin?
- ☐ kyllä
 - ☐ ei

Liite 1 3(6)

14. Koska pappien ja seurakunnan valvonta kuuluu kapitulille, tulisiko kapitulin osallistua ylimmän johdon arviointiin kirkkoherrojen osalta?
- ☐ kyllä
☐ ei
15. Mihin mielestäsi ylimmän johdon palkkauksen järjestelyerä tulisi suunnata?
- ☐ vain yhdelle ylimpään johtoon kuuluvalla
☐ osalle ylimpään johtoon kuuluvalla
☐ kaikille ylimpään johtoon kuuluvilla
16. Montako tavoitetta tulisi asettaa ylintä johtoa arvioitaessa organisaation näkökulmasta?
- ☐ yksi
☐ kaksi
☐ kolme
17. Valitse alla olevista vaihtoehdoista, ne, joilla ylimmän johdon toimintaa voidaan mitata ja arvioida?
- ☐ toiminnan tuottavuus ja taloudellisuus
☐ budjetin mukainen toiminta
☐ toimintasuunnitelmaan kirjattujen tavoitteiden toteutuminen
☐ työhyvinvointikyselyn tulokset ja niiden mukainen kehittäminen
☐ palautekyselyt, joilla mitataan toimintaa, päätöksentekoa ja vaikutusta henkilöstön työhön
☐ seurakuntalaisille suunnattu kysely, koskien seurakunnan toimintaa
☐ seurakuntien ja palveluyksikköjen henkilöstölle suunnattu kysely, koskien yhtymän toimintaa ja sen kehittämistä
☐ jokin muu?

Koetko, että nykyisessä kokonaispalkkauksessa pystytään ottamaan riittävästi huomioon

18. paikalliset tekijät?
- ☐ kyllä
☐ osittain
☐ ei
19. väliaikaiset vaativuuden ja työmäärän lisäykset?
- ☐ kyllä
☐ osittain
☐ ei

Liite 1 4(6)

20. tehtävien laaja-alaisuus?

- ☐ kyllä
- ☐ osittain
- ☐ ei

21. tehtävien vastuullisuus?

- ☐ kyllä
- ☐ osittain
- ☐ ei

22. viranhaltijan ammatinhallinta (osaaminen) ja työssäsuoriutuminen (työn tulokset)?

- ☐ kyllä
- ☐ osittain
- ☐ ei

Tehtävän ja työsuorituksen arviointi voidaan linkittää esimerkiksi strategian toteuttamiseen siten, että siitä johdettavat tavoitteet asetetaan vaalikaudelle ja niiden toteutumista arvioidaan tietyin aikavälein.

23. Mikä on mielestäsi sopivin arviointijakson pituus?

- ☐ vuosittain toimintasuunnitelman ja -kertomuksen yhteydessä
- ☐ kaksi kertaa vaalikaudessa
- ☐ vaalikausittain
- ☐ jokin muu ajanjakso. Mikä? Miksi?

24. Kirkon työmarkkinalaitoksen materiaalissa mainitaan, että työtulosten arviointi on luonteeltaan kokonaisarviointia, jossa ei lasketa pisteitä. Arviointimenetelmän ja arvioinnin digitaalinen järjestelmä kuitenkin vaatii numeraalisia tietoja, jotta ohjelmallinen tulosten laskeminen ja raportointi on mahdollista. Voiko arvioinnissa mielestäsi käyttää mittareina numeraalisia tietoja?

- ☐ kyllä
- ☐ ei

25. Kuinka monta arviointiin liittyvää kohtaa tulisi mielestäsi olla lomakkeessa, jota arvioijat käyttävät?

- ☐ alle 10
- ☐ 10 – 20
- ☐ 21 – 50
- ☐ muu. Mikä?

26. Halutessasi voit kirjoittaa tähän palautetta ylimmän johdon palkkausjärjestelmästä

Liite 1 5(6)

Yleisen palkkausjärjestelmän suorituslisä

KirVESTES 2018-2020 mukaisesti 1.1.2020 voimaan tuleva suorituslisä korvaa KirVESTES:n harkinnanvaraista palkanosaa koskevat määräykset. Suorituslisäjärjestelmän piiriin kuuluu kaikki yleisessä palkkausjärjestelmässä olevat viranhaltijat ja kuukausipalkkaiset työntekijät.

27. Onko KirVESTES 2018-2020 tuoma muutos harkinnanvaraisesta palkanosasta suoritelisään siirtymisestä ja sen käyttöönotosta valtakunnallisesti mielestäsi hyvä palkkausjärjestelmän kehityssuunta?
- ☐ kyllä. Miksi?
- ☐ ei. Miksi?
- ☐ en osaa sanoa

Suorituslisän maksaminen perustuu viranhaltijan/työntekijän arviointiin.

28. KirVESTES:n mukaisesti arviointikriteerejä tulee olla vähintään kaksi. Kuinka monta arviointikriteeriä työnantajan tulisi asettaa?

5 4 3 2

Valitse arviointikriteerimäärä

Johtavien viranhaltijoiden yksi arviointikriteeri on työssä suoriutuminen, jonka lisäksi työnantajan on määriteltävä ainakin yksi lisäarviointikriteeri.

Valitse arviointikriteeri ja anna arviointikriteerille tärkeysarvo. 5=erittäin tärkeä, 4=tärkeä, 3= jonkin verran tärkeä, 2=vähemmän tärkeä ja 1= ei lainkaan tärkeä.

29. Mitkä alla olevista vaihtoehtoista tulisi olla johtavien viranhaltijoiden arviointikriteereinä?

Tuloksellisuus	5	4	3	2	1
Monitaitoisuus	5	4	3	2	1
Erityistiedot- ja taidot	5	4	3	2	1
Yhteistyökyky	5	4	3	2	1
Aloitteellisuus	5	4	3	2	1
Kehityshakuisuus	5	4	3	2	1
Innovointikyky	5	4	3	2	1

Liite 1 6(6)

30. KirVESTES:n mukaisesti arvioinnin suoritustasoja tulee olla vähintään kolme. Onko mielestäsi kolme suoritustasoa riittävä?

- ☐ kyllä
- ☐ ei

31. KirVESTES määrittelee suoritustasojen arviointijakson vuoden mittaiseksi. Mikä olisi mielestäsi sopivin arviointijakso, miksi?

- ☐ yksi vuosi
- ☐ kaksi vuotta
- ☐ jokin muu ajanjakso. Mikä?

Käytettyjen suoritustasojen yhteismäärän tulee olla vuosittain vähintään 1,1, % yleisen palkkausjärjestelmän piirissä olevan henkilöstön peruspalkkojen yhteismäärästä. Lisäksi 0,6 % järjestelyerä tulee käyttöön 1.1.2020.

32. Miten tuleva järjestelyerä tulisi mielestäsi käyttää?

- ☐ vain suoritustasojen
- ☐ vain tehtäväkohtaiseen palkkaan
- ☐ suoritustasojen ja tehtäväkohtaiseen palkkaan

33. Halutessasi voit kirjoittaa tähän palautetta yleisestä palkkausjärjestelmästä

Kertapalkitseminen

KirVESTES 2018-2020 § 40 mukaisesti kertapalkkiota voidaan maksaa viranhaltijoille/kuukausipalkkaisille ja tuntipalkkaisille työntekijöille sekä ryhmille. Kertapalkkio mahdollistaa nopean palkitsemisen. Kertapalkkio on kertasuoritus eikä se ole varsinaista palkkaa. Työnantajalla on päätävävalta kertapalkkioiden suuruudesta ja periaatteista. KirVESTES 2018 - 2020 liitteen 7 mukaisesti ylimpään johtoon kuuluvalla viranhaltijalla voidaan maksaa kertapalkkiota, jos työnantaja harkitsee sen suorittamisen perustelluksi. Kertapalkkion suuruus ja periaatteet ovat työnantajan päätettävissä.

34. Tulisiko kertapalkkio käyttää? Voit valita useamman vaihtoehdon.

- ☐ yksilöpalkitsemiseen
- ☐ tiimin palkitsemiseen
- ☐ työryhmän palkitsemiseen
- ☐ johonkin muuhun, mihin?

Alla olevat toisen kyselykierroksen väittämät on koottu edellisen kyselykierroksen tuloksista.

Vastaa alla oleviin väittämiin oletko samaa vai eri mieltä. Jos et ole samaa mieltä, perustele miksi?

1. Kannustavaan palkitsemiseen liittyvä tiedottaminen tulee kohdentua erillisinä tiedotus ja koulutustilaisuuksina perushenkilöstölle, tiimiesimiehille ja johtaville viranhaltijoille, jotta tavoitteen asettaminen, arviointi ja palautteen antaminen organisaatiossa tapahtuu yhtenäisen linjan mukaisesti.
☐ Olen samaa mieltä
☐ En ole samaa mieltä. Jos et ole samaa mieltä, niin perustele miksi?
2. Palaute palkitsemiseen liittyvästä arvioinnista on riittävää.
☐ Olen samaa mieltä
☐ En ole samaa mieltä. Jos et ole samaa mieltä, niin perustele miksi?
3. Palkitsemisesta tiedottaminen parantaa työilmapiiriä.
☐ Olen samaa mieltä
☐ En ole samaa mieltä. Jos et ole samaa mieltä, niin perustele miksi?
4. Ylimmän johdon arviointiin perustuvan palkkauksen kehityssuunta on ollut hyvä.
☐ Olen samaa mieltä
☐ En ole samaa mieltä
☐ Jos et ole samaa mieltä, niin perustele miksi?
5. Ylimpään johtoon palkattavien uusien viranhaltijoiden kokonaispalkkaukseen liittyvä arviointi tulee uudelleen suorittaa vuoden kuluttua virkaanastumisesta.
☐ Olen samaa mieltä
☐ En ole samaa mieltä. Jos et ole samaa mieltä, niin perustele miksi?
6. Ylimmän johdon järjestelyerä voidaan kohdentaa vain osalle ylimpään johtoon kuuluville.
☐ Olen samaa mieltä
☐ En ole samaa mieltä. Jos et ole samaa mieltä, niin perustele miksi?

Liite 2. 2(2)

7. Ylimmän johdon toiminnan mittauksessa ja arvioinnissa tulisi käyttää seuraavia arviointikriteereitä: toimintasuunnitelmaan kirjattujen tavoitteiden toteutuminen, työhyvinvointikyselyn tulokset ja niiden mukainen kehittäminen, toiminnan tuottavuus ja taloudellisuus.
- ☐ Olen samaa mieltä
- ☐ En ole samaa mieltä. Jos et ole samaa mieltä, niin perustele miksi?
8. Kaikkien seurakuntien tulee valtakunnallisesti toteuttaa yhtenäisiä suorituslisäperusteita palkitsemisjärjestelmään siirryttäessä.
- ☐ Olen samaa mieltä
- ☐ En ole samaa mieltä. Jos et ole samaa mieltä, niin perustele miksi?
9. Suoritelisän arviointiin perustuvan maksuajan pituus tulee olla yksi kalenterivuosi.
- ☐ Olen samaa mieltä
- ☐ En ole samaa mieltä. Jos et ole samaa mieltä, niin perustele miksi?
10. Yksilön ja tiimin kertapalkitsemisen euromäärä tulisi olla 10% työntekijän/tiimin kuukausipalkasta.
- ☐ Olen samaa mieltä
- ☐ En ole samaa mieltä. Jos et ole samaa mieltä, niin perustele miksi?
11. Voit halutessasi antaa avointa palautetta:

OSAAMISEN JOHTAMINEN TYÖSUHTEEN ELINKAARELLA

ABSTRACT

The aim of this thesis was to find out the current state of knowledge management in two departments of the Inari municipality, and to increase the managers' awareness of personnel competence and the meaning of it in the well-being of the employees. The purpose was to develop practices of knowledge management in relation to employee life cycle. This study also aims to answer the following questions: how to get managers to realize the current state of knowledge management in their organization, what is managing the knowledge in everyday work, how to implement it to different stages of employee life cycle, and how to get everyone in the organization involved in it.

A constructive research method was used in this thesis because the target was to develop a new, better practices of knowledge management for the Inari municipality. The research material was collected with employee and manager surveys and in a workshop held for the managers. The path for managing knowledge was constituted based on theories, results of the surveys and open conversation in the workshop. Visualization of the path in a form of a poster is attached to this thesis.

The results of this thesis show that there is a need for improving knowledge management in Inari municipality. The results also show that there is a will to do so. With these renewed practices and potentially with some help from an up-to-date HR system this would be achievable.

JOHDANTO

Työelämä on murroksessa ja murros edellyttää toimintojen muutosta työelämässä, sen osaamisessa ja johtamisessa. Niin kuin kaikkia organisaation resursseja, myös osaamista tulee johtaa oikein. Muuten osaaminen voi kadota, siitä voi tulla hyödytöntä tai se voi jopa kääntyä organisaatiota vastaan. Organisaation ja henkilöstön osaamisen kehittäminen on muuttumassa muutoksen hallinnaksi, jossa avainasemassa on joustavuus ja yhteistyökyky. Sen myötä organisaatiossa olevasta asiantuntijuudesta on tullut elintärkeä etu ja osaamisen johtamisesta yksi tärkeimmistä tehtävistä. (Goel, Rana & Rastogi 2010, 105; Al Ariss, Cascio & Paaue 2014, 178.)

Opinnäytetyön aiheena on osaamisen johtaminen työsuhteen elinkaarella. Työn toimeksiantajana on Inarin kunta, jolla ei työn kirjoitushetkellä ollut johdonmukaista, yhtenäistä käytäntöä osaamisen johtamisessa. Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia Inarin kunnan osaamisen johtamisen nykytilaa ja kehittää havaintojen ja teorian pohjalta organisaatiolle toimivammat käytännöt osaamisen johtamiseen erilaisen osaamisen johtamisen menetelmien avulla. Tutkimus- ja kehittämistyön jälkeen menetelmät kootaan yhteen Inarin kunnan osaamisen johtamisen poluksi ja konkretisoidaan julisteeksi. Opinnäytetyössä tarkastellaan kahta Inarin kunnan emoyksikön osastoa, sosiaali- ja terveysosastoa sekä hallinto-osastoa. Uutuusarvoa tutkimukseen tuo se, että tarkoituksena on kehittää Inarin kunnalle yhtenäinen osaamisen johtamisen polku, jota kaikki kunnan esimiehet voisivat hyödyntää henkilöstönsä uran elinkaaren eri vaiheissa. Elinkaaren vaiheista on työssä rajattu pois alkuun kuuluva rekrytointivaihe, koska siinä haluttiin keskittyä jo organisaatiossa olevan työntekijän osaamisen johtamiseen.

Opinnäytetyössä kuvataan, miten osaamista voidaan johtaa, mitä osaamisen johtaminen on, miten sitä voidaan kehittää ja miten osaamista johdetaan henkilöstön uran elinkaaren eri vaiheissa. Tutkimusmenetelmänä työssä on käytetty konstruktivistista tutkimusmenetelmää, joka on tarkemmin kuvattu artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa. Menetelmänä konstrukttiivinen tutkimusmenetelmä on käytännönläheinen työkalu työelämän kehittämiseen, minkä tavoitteena on käytännön ongelmien ratkaiseminen luomalla jokin uusi konkreettinen tuotos, eli konstruktio. Sen avulla voidaan kuitenkin myös parantaa jo olemassa olevia prosesseja ja työtapoja. (Ekatuo 2014.) Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on parantaa Inarin kunnassa jo olemassa olevia osaamisen johtamisen työtapoja ja luoda Inarin kunnan osaamisen johtamisen polku.

INARIN KUNTA

Inarin kunta on pinta-alaltaan Suomen suurin kunta. Laajuudestaan huolimatta harvaan asutussa kunnassa asuu vakituisesti vain noin 6 800 asukasta. Kunnan vahvuuksia ovat muun muassa puhdas luonto, toimivat liikenneyhteydet, monikulttuurisuus, maantieteellisesti kansainvälinen sijainti ja pitkien matkailuperinteiden myötä syntynyt osaaminen. Matkailu ja saamelaiskulttuuri ovat Inarin kunnan erityispiirteitä. Niiden ansiosta kunta on toimintaympäristöltään muuttuva, monikulttuurinen ja moninainen. Inari on yksi suurimmista ja kansainvälisimmistä matkailukunnista, sillä alueella vierailee vuosittain satoja tuhansia matkailijoita. Siellä myös sijaitsevat EU:n pohjoisimmat viralliset rajanylityspaikat Norjaan ja Venäjälle. Inari tekee rajanaapureidensa kanssa aktiivisesti yhteistyötä. (Elinkeinot & Kehitys Nordica 2014, 18).

Kaikkien kuntaorganisaatioiden tavoin myös Inarin kunnan toiminta on tiukasti eri laein säädelty. Saamelaiskulttuurin myötä kunnan toimintaa osin säätelee myös saamelaiskäräjälaki asettaen kunnalle neuvotteluvetoisuuden, joka tulee ottaa huomioon esimerkiksi infran ja palveluiden kehittämisessä (Laki saamelaiskäräjistä

974/1995, 2:9 §). Organisaation tulee pystyä osaamisen johtamisella reagoimaan lain edellyttämällä tavalla esimerkiksi mahdollisiin lakimuutoksiin, joilla voi olla suuria-kin vaikutuksia sen toimintaympäristöön.

Inarin kunta työnantajana

Työnantajana Inarin kunta on alueen suurin. Sen konsernirakenne koostuu omista yksiköistä, joita ovat sosiaali- ja terveysosasto, sivistysosasto, tekninen osasto sekä hallinto-osasto, johon kuuluu myös elinkeino-osasto, Elinkeinot & Kehitys Nordica. Omien yksiköiden lisäksi konsernirakenteeseen kuuluu useita eri osakeyhtiöitä, kuten Inarin kiinteistöt Oy, Inarin vuokra-asunnot Oy sekä Kiinteistökehitys InLike Oy. Osakeyhtiöiden lisäksi konsernirakenne käsittää joukon liikelaitoksia, säätiöitä sekä kuntayhtymiä. (Inarin kunnan konsernirakenne 2017.)

Inarin kunta työllistää tällä hetkellä noin 390 vakituista työntekijää. Opinnäyte-työssä tarkasteltava sosiaali- ja terveysosasto työllistää vuonna 2018 192 henkilöä ja hallinto-osasto 13,5 henkilöä. (Inarin kunnan talousarvio 2018, 113-118.) Vakituisten työntekijöiden lisäksi kunta työllistää melkein 200 sijaista, kaiken kaikkiaan henkilöstöä on yhteensä 581. Henkilöstön keski-ikä on vuoden 2017 tilinpäätöstietojen perusteella 45,85 vuotta. Inarin kunnan työntekijöiden ikäjakaumaa tarkasteltaessa, Inarin kunnassa on odotettavissa lähitulevaisuudessa voimakas ”eläköitymisaalto”, sillä vuonna 2017 50–68-vuotiaita työntekijöitä oli yhteensä 248, joista 75:n työntekijän oletetaan jäävän eläkkeelle lähivuosina (Taulukko 1).

Taulukko 1. Inarin kunnan työntekijöiden ikärakenne vuonna 2017
(Inarin kunnan tilinpäätös 2017)

<i>Ikäryhmä</i>	<i>Työntekijöiden lukumäärä</i>
<i>alle 20-vuotiaat</i>	<i>9 henkilöä</i>
<i>20-39-vuotiaat</i>	<i>179 henkilöä</i>
<i>40-59-vuotiaat</i>	<i>318 henkilöä</i>
<i>60-68-vuotiaat</i>	<i>70 henkilöä</i>
<i>yli 68-vuotiaat</i>	<i>5 henkilöä</i>

Erityisessä toimintaympäristössä tarvitaan erityistä osaamista

Laajassa, mutta harvaan asutussa kunnassa tarvitaan monenlaista erityisosaamista, jotta kuntalaisille tarjottavat peruspalvelut saataisiin turvattua. Kunnassa työskentelevien erityistyöntekijöiden ansiosta kaikkia palveluita ei tarvitse ostaa ulkopuolelta tai vaatia asiakasta matkustamaan 600 kilometrin matka esimerkiksi puheterapeutin tai psykologin tapaamisen takia. Saamenkielisiä työntekijöitä on palkattu valtion avustaisen saamen kielen tukemiseen tarkoitetun määrärahan turvin tukemaan muun muassa ikäihmisten kotona pärjäämistä. Monessa työssä laaja osaamistarve korostuu, sillä on ymmärrettävää, ettei väestömäärältään pieneen kuntaan perusteta yhtä montaa virkaa kuin kaupunkiseudulle. Siinä missä kaupunkiseudulla suuremmat kokonaisuudet on jaettu pienempiin vastuualueisiin, voi Inarin kunnan alueella koko kokonaisuus kuulua vain yhdelle työntekijälle. Osaamistason tulisi kuitenkin pysyä samana.

Myös matkailun, monimuotoisen kulttuurin sekä sijainnin muodostaman erityisen toimintaympäristönsä vuoksi erityisosaamisen tarve korostuu. Sosiaali- ja terveysosastolla muun muassa pitkät välimatkat niin kunnan sisällä kuin 300 kilometrin matka terveyskeskuksesta lähimpään sairaalaan tuovat painetta osaamistasoon. Sote- ja maakuntauudistuksen esivalmisteluista johtuen sosiaali- ja terveysministeriön poikkeusluvalla vuorokauden ympäri toimiva terveyskeskuspäivystys, paikoittain vaativa ympäristö sekä etenkin talvisin ankarat sääolosuhteet vaativat työntekijöiltä paljon erityisosaamista. (Terveystieteiden tutkimuskeskuslaki 1326/2010; Hallituksen esitys 224/2016). Pitkät välimatkat tuovat haasteensa myös esimiestyöhön. Esimiehen ja työntekijän toimipisteillä voi olla välimatkaa jopa 200 kilometriä. Yhteydenpito varmistetaan toimivilla etäyhteysvälineillä ja -osaamisella. Nettiyhteyksien toimimattomuus tuottaa joillain alueilla vielä päänvaivaa, joka heijastuu moniin palveluihin.

Saamelaiskulttuuri on yksi Inarin kunnan erityispiirre. Inarilaisista vajaa kolmannes on saamelaisia ja tämän myötä kunnassa tarvitaan paikallis- ja kulttuuriosaamista. Esimerkiksi perinteinen saamelainen elinkeino, porotalous, on syvästi kulttuuriin sidottua. Sosiaali- ja terveysosaston alle kuuluvassa ympäristöyksikössä, joka pitää sisällään eläinlääkintä-, maaseutu- ja ympäristöpalvelut, tarvitaan porotalouteen ja poronhoitoalueella toimimiseen liittyvää erityisosaamista ja -ymmärrystä. Kielilaki velvoittaa, että osaamista tarvitaan myös saamen kielillä. Inarin kunnassa käytetään suomen kielen lisäksi virallisesti kolmea eri saamen kieltä; pohjoissaamea, inarinsaamea ja koltansaamea. Kunta pyrkii rekrytoimaan kielten osaajia ja kannustaa jo työsuhteessa olevaa henkilöstöä kouluttautumaan. Tällä hetkellä saamenkielisiä työntekijöitä on hallinto-osastolla yksi ja sosiaali- ja terveysosastolla 22. (Saamen kielilaki 1086/2003; Inarin kunnan henkilöstöohje 2015, 8; Kalla 2018.)

TYÖSUHTEEN ELINKAARI JA SEN VAIHEET

Työsuhteen elinkaaren hallinta on olennainen osa henkilöstöhallintoa ja sen voidaan katsoa muodostuvan rekrytoinnista, perehdyttämisestä, aktiivisesta työntekovaiheesta ja uralla kehittymisestä, työsuhteen muutoksista sekä sen päättämisestä. Työsuhteen elinkaaren eri vaiheissa toimimisesta ohjeistetaan työehtosopimuksessa, joista Inarin kunnalla on käytössä kunnallinen yleinen työ- ja virkaehtosopimus (KVTES). Työsuhteen elinkaari ei ole sidonnainen työntekijän ikään ja työsuhte itessäänkin voi kestää muutamasta viikosta kymmeneen vuosiin. (Österberg 2015, 205; Huhta 2017, 83, 89–98, 123–142; Viitala 2017, 189–190, 194–196.)

Perehdyttäminen

Uuden työntekijän aloittaessa työskentelyn, ensimmäinen osaamisen johtamisen kokonaisuus on perehdyttäminen. Sen ensisijainen tavoite on auttaa rekrytoitua henkilöä pääsemään mahdollisimman nopeasti kiinni uuteen työhön ja työympäristöön, mutta sillä on myös suuri merkitys esimerkiksi uuden työntekijän sitouttamisessa organisaatioon. Kun työntekijä tietää, että hänen perehdyttämiseen on varattu riittävästi aikaa, se kasvattaa turvallisuuden tunnetta ja vaikuttaa positiivisesti mielialaan. Onnistuneella perehdyttämisellä pystytään myös minimoimaan työturvallisuusriskit sekä vähentämään virheiden määrää, jotka helposti kuormittavat koko työyhteisöä. Perehdyttämiseen kuuluvat olennaisena osana työympäristön ja toimintatapojen läpikäymisen lisäksi myös muut työsuhteen kannalta olennaiset asiat, kuten palkkaus, työsuhteen ehdot, lomat, terveydenhuolto ynnä muut käytännön asiat. (Viitala 2007, 189–190; Österberg 2015, 115.)

Hyvin hoidetulla perehdytyksellä edesautetaan työn sujumista, yhteisön osalliseksi pääsemistä, työhyvinvointia sekä sisäistä vuorovaikutusta ja tiedonkulkua. Huolella hoidettu perehdytys vaatii organisaatiolta aikaa ja rahaa, mutta sen avulla voidaan muun muassa viestiä uudelle työntekijälle organisaation sitoutuneen kehittämään työntekijöitään ja heillä olevan kiinnostusta sekä oikeat työkalut sitä varten. Aina perehdyttämisen tarve ei synny uuden työntekijän palkkaamisesta, vaan myös pitkään työstään poissa olleet tarvitsevat perehdyttämistä palattuaan takaisin työelämään. (Acevedo & Yancey 2011, 350; Viitala & Jylhä 2010, 236.)

Aktiivinen työntekovaihe ja uralla kehittyminen

Aktiivinen työntekovaihe muodostaa suuren osan työuran elinkaaresta. Sen kanssa käsi kädessä kulkee uralla ja työtehtävissä kehittyminen. Toimiva organisaatio kannustaa työntekijöitään kehittymään ja kehittämään itseään työsuhteen aikana. Organisaatio voi tukea kehittymistä järjestämällä ammattia tukevia koulutuksia, työssä käytettävien järjestelmien käyttökoulutusta tai kannustamalla omaehtoiseen lisä- tai täydennyskoulutukseen. Muita kehittämismenetelmiä ovat sijaisuudet, perehdyttäminen, mentorointi, projektityöskentely, työnkierto ja benchmarking. Työntekijän itsensä ja työyhteisön osaamista ja johtamista voidaan kehittää myös reflektoinnin menetelmin kuten kehityskeskustelujen, mentoroinnin, coachingin, työnohjauksen ja

erilaisten arviointiin perustuvien analyysien avulla. Kokonaisuuksien näkemistä kehittäviä menetelmiä eli käsitteellistä ajattelua ovat strategiatyö, visiokeskustelut, työseminaarit ja case-tutkimusmenetelmät. (Viitala 2007, 194–196; Mäki 2008, 56.)

Muutokset työsuhteessa

Muutos voi tulla eteen työsuhteen jokaisessa vaiheessa. Muutokset voivat olla työntekijästä tai organisaatiosta johtuvia, ne voivat tapahtua äkillisesti tai vähitellen. Työntekijästä johtuvia muutoksia voivat olla muun muassa äitiys- tai vanhempainvapaalle jääminen, vuorotteluvapaa tai osa-aikaeläke. Organisaatiosta johtuvat muutokset voivat olla esimerkiksi työnkuvien uudelleen organisointi. Äkillisiä muutoksia aiheuttavat muun muassa ennalta arvaamattomat pitkät sairauslomat tai menehtyminen. Sairauslomot, äitiyslomat, vuorotteluvapaat, irtisanomiset, ja ylipäättään henkilöstön vaihtuvuustilanteet ovat sellaisia, joissa arvokasta tietoa siirtyy helposti henkilön mukana työpaikan ovesta ulos. Tällä on aina vaikutusta organisaation toimintaan, toimivuuteen ja laatuun. Etenkin erityisosajien tiedon jakamisesta tulisi huolehtia ja ennakoita niin, etteivät esimerkiksi yllättävät sairastumiset vaikuta suuresti organisaation toimintaan. (Virtainlahti 2009, 109.)

Organisaation tulee olla varautunut ja valmis muutoksiin. Sijais- ja seuraajakäytelyjen tulee olla kunnossa ja pitkään työelämästä poissa olleen työntekijän perehdyttämisestä tulee huolehtia yhtä laadukkaasti kuin vasta töitään aloittavan. Muutosvaiheessa myös lähtö- ja paluukeskusteluilla on suuri merkitys. On hyvä huomioida, että lähtevä työntekijä voi joskus palata mukanaan tuoreita näkökulmia ja ajatuksia sekä entistä syvempää osaamista ja tietämystä. (Virtainlahti 2009, 131.)

Työsuhteen päättymisen

Työsuhteen elinkaaren viimeinen vaihe on työsuhteen päättymisen. Työsuhde voi päättyä monesta eri syystä, joista yleisimpiä ovat eläköityminen, irtisanoutuminen ja irtisanominen. Irtisanomiset pohjautuvat usein tuotannollisiin ja taloudellisiin tilanteisiin tai työn ja työyhteisön sääntöjen laiminlyöntiin ja sen voidaan katsoa olevan henkilöstötyön vaikeimpia tilanteita. Irtisanomistilanteet tulee osata hoitaa niin hyvin kuin mahdollista, sillä ne vaikuttavat usein koko organisaatioon aiheuttaen ahdistusta ja huolta niin omasta kuin toisten puolesta. Työsuhteen päättyessä työntekijän kanssa tulisi pyrkiä pitämään loppukeskustelu. (Viitala & Jylhä 2010, 241–242; Österberg 2015, 205.)

OSAAMINEN ORGANISAATIOSSA

Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on laaja johtamisen kokonaisuus, jonka avulla pyritään vahvistamaan ja varmistamaan organisaation toiminta- ja kilpailukykyä osaamis pohjan avulla. Siihen sisällytetään kaikki sellainen toiminta, jonka avulla pidetään yllä, kehitetään ja hankitaan osaamista, jota organisaation toiminta edellyttää. Strategisella osaamisen johtamisella voidaan varmistaa oikeanlaisen tiedon saaminen oikeaan

aikaan sekä pystytään valjastamaan tieto organisaatiota hyödyttävään ja kehittävään käyttöön. (Viitala 2005, 14, 61.)

Osaamisen johtamisen ja kehittämisen tulee olla suunnitelmallista. Kuntatyönantajat on suositellut vuonna 2015 kunnille osaamisen kehittämissuunnitelman laatimista antaessaan suosituksen kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämisestä. Siinä todetaan muun muassa, että kunnan palvelutuotannossa tarvittava osaaminen on turvattava. Lisäksi korostetaan, että osaamisen ennakoinnille on tarvetta ja osaamisen kehittämissuunnitelmasta ja rekrytointisuunnitelmasta uuden osaamisen hankkimiseksi on hyötyä muutenkin kuin vain hetkellisesti. (Kuntatyönantajat 2015.) Henkilöstöraporttisuosituksessa korostetaan lisäksi osaamisen kehittämisen ja johtamisen seurantaa (Kuntatyönantajat 2007).

Osaaminen

Osaaminen-sanalla on suomen kielessä useita vastineita, kuten kompetenssi, tietotaito, pätevyys, kyky tai kyvykkyys. Ydinosaamisella tarkoitetaan organisaation kilpailukyvyyn kannalta ratkaisevaa osaamista, jolla erotutaan joukosta ja se on taitoa, joka kehittyy ajan myötä. Kokonaisuutena ajateltuna osaaminen on toimintaa, jonka avulla organisaatio pyrkii kohti strategisia tavoitteitaan. Osaamisen määrittelylle on ominaista sen monimuotoisuus ja jäsentymättömyys. (Hyrkäs 2009, 25; Boyatzis 2007, 7; Viitala & Jylhä 2013, 248; Zitting & Niiranen & Lammintakanen 2018, 53.) Puhakan mukaan osaamista voidaan tarkastella kolmella eri tasolla: yksilötasolla, toiminnallisella tasolla ja organisaatiotasolla (Puhakka, Sihvo, Häkkinen & Kukkonen 2011). Organisaation osaamista tarkastellaan koko ajan yksilönäkökulman sijaan enemmän ryhmien, verkostojen ja / tai organisaatioiden näkökulmasta (Zitting & Niiranen & Lammintakanen 2018, 53).

Osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen

Muuttuva työelämä ja sen tuomat haasteet vaativat organisaatioilta ketteryyttä ja osaamisen hyödyntämistä sekä sen jatkuvaa kehittämistä. Jotta osaamista voidaan johtaa ja kehittää, pitää organisaatiossa oleva osaaminen ensin tunnistaa. Lisäksi pitää selvittää tarve, tavoite sekä onko organisaatio valmis muutokseen. (Viitala & Jylhä 2010, 286–288; Tuomi & Sumkin 2012; McFarland & Jestaz 2016, 76.) Kunnan toimintatapa on asiakasläheinen ja se muuttaa organisaation osaamisen tunnistamista ja sen kehittämistä. Silloin osaamista tulee tarkastella lähtökohtaisesti asiakkaan näkökulmasta. (Helander, Kujala, Lainema & Pennanen 2013, 42.)

Osaamisen johtaminen ja kehittäminen vaatii esimiehiltä uudenlaista osaamista muun muassa tavoitteiden asettamisessa, henkilöstön motivoinnissa sekä osaamisen ja työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Osaamisen kehittämiseksi on tarjolla useita erilaisia keinoja ja niitä mietittäessä tulee huomioida kohderyhmän ikärakenne, sillä eri keinot toimivat eri ikäryhmille. (Viitala & Jylhä 2010, 285; Kiviranta 2010, 134.) Kiviranta (2010) kuvaa luentojen, case-tyyppisten kurssien ja ohjattujen ryhmätöiden sopivan nuoremmalle henkilöstölle niiden nopeuden ja tehokkuuden takia. Kokeneemilla pääpaino on soveltamisessa ja uusien asioiden yhdistämisessä jo olevaan tieto-

taitoon. Tällaisia keinoja ovat muun muassa valmennusprosessit, todellisia ongelmia käsittelevät pienryhmät sekä työpajat. Mikäli kohderyhmässä on eri-ikäisiä, toimivat parhaiten kokemuseräiset ja osallistuvat keinot. Tällöin aikaansaadaan rikkaita keskusteluja muun muassa arvojen erilaisuudesta, erilaisuuden ymmärtämisestä, osaamisen erilaisista laajuuksista ja painotuksista. (Kiviranta 2010, 147–149.)

Osaamisen hallinnalla ja kehittämisellä pyritään sekä osallistamaan henkilöstö, että vaikuttamaan henkilöstön jaksamiseen ja motivaatioon. Koulutuksella ja osaamisella on merkitystä työtyytyväisyyden eri osa-alueilla ja osaamista kehittämällä voidaan vaikuttaa positiivisesti työtyytyväisyyden lisäksi työssä jaksamiseen ja työssä viihtyvyyteen. (Koivuniemi 2004, 5, 161–173; Virtainlahti 2009, 13; Swarnalatha & Prasanna 2013.) Työtyytyväisyyteen vaikuttaa lisäksi työntekijän valmius selvittää työtehtävistään ja valmius antaa oma osaamispanoksensa työnantajalle. Laadukkaalla johtamisella ja työtehtävien oikeanlaisella organisoinnilla lisätään työtyytyväisyyttä ja sitä kautta työntekijän motivaatio työtään kohtaan kasvaa. Tyytyväiset, sitoutuneet ja osallistettut työntekijät ovat lojaaleja, tehokkaita ja motivoituneita. (Lehtonen 2007, 26; Swarnalatha & Prasanna 2013.) Lisäksi nykymaailman vaatimusten paineen alla organisaation tulee taipua nopeisiin muutoksiin ja tämä onnistuu vain, kun koko henkilöstö on sitoutunut ja muutoksessa mukana (Longo 2005, 2).

Hiljainen tieto

Hiljainen tieto on vaikeasti tunnistettavaa ja näkyväksi tehtävää tietoa. Se on pitkän ajan saatossa hiljalleen kertynyttä organisaatioon ja sen toimintaympäristöön, asiakaisiin ja verkostoon liittyvää kokemuseräistä tietoa ja osaamista, jota edes työntekijä itse ei osaa tunnistaa. (Virtainlahti 2009, 108–109; Kiviranta 2010, 162.) Jokaisessa organisaatiossa on paljon osaamista hiljaisena tietona, jota usein pidetään tärkeimpänä tiedon muotona organisaatiossa ja jopa organisaation menestyksen avaimena (Nonaka 2007).

Hiljaisella tiedolla voidaan tarkoittaa esimerkiksi omakohtaista kokemusta, henkilökohtaisia taitoja ja tietoa tai epävirallisia tapoja toimia, kuten kirjoittamattomia ajan saatossa syntyneitä sääntöjä. Julkilausutulla tiedolla taas tarkoitetaan esimerkiksi virallisia ohjeita ja toimintatapoja. Hiljaisen tiedon siirtäminen sellaisenaan sekä sen muuntaminen julkilausutuksi tiedoksi on tärkeää. Erityisesti tämä nousee esille suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle. (Nonaka 2007; Virtainlahti 2009, 9, 15; Janhonen 2010, 23.) Esimiehen tulisi pyrkiä muuttamaan mahdollisimman paljon hiljais-tietoa eksplisiittiseksi tiedoksi, eli tiedoksi, joka voidaan dokumentoida ja tallentaa mahdollisimman monen saataville ja hyödynnettäväksi. Näin työtehtävät tulevat näkyviksi ja muun muassa työn kehittäminen helpottuu. (Virtainlahti 2009, 108–109; Janhonen 2010, 23; Arsenijević, Trivan, Podbregar & Šprajc 2017, 164.)

TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA ANALYSOINTI

Kyselytutkimukset ja niiden tulokset

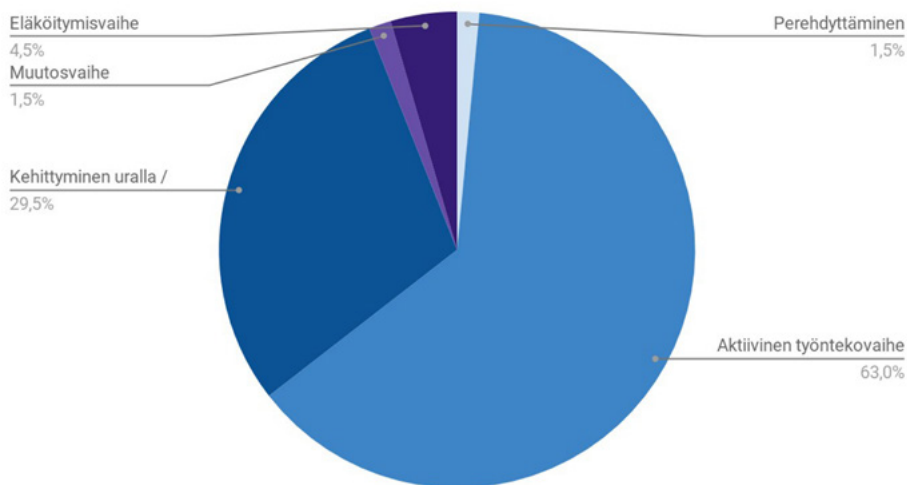
Tässä opinnäytetyössä yhtenä aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselylomake-tutkimusta. Kyselylomaketutkimus sopii aineistonkeruutapana tutkimuksiin, joissa on laaja ja hajallaan oleva vastaajajoukko tai kun tutkimuksessa kysytään arkaluon-toisia kysymyksiä (Vilka 2015). Tähän menetelmään päädyttiin, koska tässä opin-näytetyössä vastaajajoukko oli yli 200 ihmistä ja vastaajien haluttiin pystyvän vastaa-maan anonyymisti omaa työnantajaa koskeviin kysymyksiin. Kyselytutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisena Inarin kunnan hallinto- sekä sosiaali- ja terveys-osaston työntekijät ja esimiehet kokevat organisaation osaamisen johtamisen tämän-hetkisen tilan ja löytää mahdollisia osaamisen johtamisen kompastuskiviä.

Kyselyt lähetettiin saatekirjeen kera (Liitteet 1 ja 2). Kyselyitä toteuttaessa saatekir-jeellä on suuri merkitys, sillä sen perusteella vastaaja tekee päätöksen vastaako hän kyselyyn vai ei. Saatekirjeen tehtävä on herättää luottamus ja motivoida vastaaja. (Vehkalahti 2014, 47–48.) Kyselyitä (Liitteet 3 ja 4) lähetettiin kaksi, joista toinen suunnattiin suoraan esimiehille (n=9) ja toinen sosiaali- ja terveysosaston (n=192) ja hallinnon henkilöstölle (n=14). Molemmat kyselyt olivat vakioitu, eli ne olivat sisäl-löltään samanlaisia. Kyselylomake koottiin toimeksiantajan kanssa käydyn keskuste-lun, teoriakirjallisuuden ja aiempien tutkimusten pohjalta ja se pyrittiin laatimaan kohderyhmälle sopivaksi ja sellaiseksi, ettei se loukkaa ketään. Lomaketta testattiin koevastaajilla, jotka kyselyn toimivuuden lisäksi tarkastelivat muun muassa kyselyn loogisuutta ja kysymysten tarkoituksenmukaisuutta.

Kyselyihin vastanneiden taustatiedot

Kyselyihin vastasi yhteensä 73 henkilöä: viisi esimiestä ja 68 työntekijää. Vastauspro-sentti esimiehille lähetetyssä kyselyssä oli 56 prosenttia ja työntekijöille lähetetyssä kyselyssä 33 prosenttia. Vastanneista työntekijöistä yhdeksän työskenteli hallinto-osastolla ja 59 sosiaali- ja terveysosastolla. Osastoittain laskettuna hallinto-osaston työntekijöiden vastausprosentti oli 64 prosenttia ja sosiaali- ja terveysosaston 31 pro-senttia. Vastanneista työntekijöistä (n=68) 37 prosenttia oli alle 40-vuotiaita, 55 pro-senttia 41-60-vuotiaita ja kahdeksan prosenttia oli yli 60-vuotiaita. Heistä 16 prosent-tia on työskennellyt Inarin kunnan palveluksessa alle vuoden, 26 prosenttia vastan-neista 1-5 vuotta, 21 prosenttia vastanneista 6-10 vuotta ja 37 prosenttia vastanneista yli 10 vuotta. Suurin osa vastaajista koki sijoittuvansa työsuhteen elinkaarella aktiivi-seen työntekövaiheeseen (Kuvio 1).

Kyselyyn vastanneiden sijoittuminen työsuhteen elinkaarella



Kuvio 1. Kyselyyn vastanneiden työntekijöiden sijoittuminen työsuhteen elinkaarella.

Kyselyyn vastanneista esimiehistä (n=5) kaikki työskentelivät vakituudessa työsuhteessa. Kolme heistä työskentelivät keskijohdossa, kaksi ylimmässä johdossa. Kaksi vastaajaa oli työskennellyt Inarin kunnan palveluksessa 2-5 vuotta, kolme oli työskennellyt yli 10 vuotta. Yhdellä vastaajista oli alaisia 0-5 henkilöä, kolmella 6-10 henkilöä ja yhdellä yli 100 henkilöä.

Työntekijät kokevat saavansa kouluttautua

Tuloksista ilmeni, että valtaosa työntekijöistä tuntee hyvin, millaista osaamista heidän työtehtävänsä tällä hetkellä edellyttävät. Yli puolet vastaajista kokee pystyvänsä vaikuttamaan oman työnsä sisältöön, käyttämään työssään omaa erityisosaamista ja kehittämään sitä (Taulukko 2). Jopa 88 prosenttia vastaajista haluaisi kehittää omaa osaamistaan. Osaamisen kehittämisen tukemisen keinoista vahvimpana esiin nousi työnantajan myönteinen suhtautuminen kouluttautumiseen. 21 prosenttia vastaajista oli osallistunut kerran, 25 prosenttia vastaajista 2-3 kertaa ja 43 prosenttia useammin kuin kolme kertaa viimeisen vuoden aikana työhön liittyvään koulutukseen. Avoin palautteen osiossa työntekijät toivoivat avointa kommunikointia niin tiimi- kuin organisaatiotasolla, tasapuolista kohtelua ja enemmän vuorovaikutusta oman esimiehen kanssa.

Taulukko 2. Osaamisen johtaminen Inarin kunnassa, työntekijöiden kysely.

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Henkilöstön osaaminen on strategian kannalta ensisijaisessa asemassa	36	22	7	2	1	68	1,68
Tunnen organisaation strategian ja vision	9	26	16	16	1	68	2,62
Osaan määritellä vision ja strategian perusteella minkälaista osaamista minulta odotetaan	7	33	14	13	1	68	2,53
Tunnen hyvin, mitä osaamista työtehtäväni tällä hetkellä edellyttävät	33	27	5	3	0	68	1,68
Tunnistan osaamisvajeen yksikössäni ja pystyn keskustelemaan siitä esimieheni kanssa	10	25	17	15	1	68	2,59
Esimieheni pyrkii ratkaisemaan osaamisvajeen mahdollisimman sujuvasti	11	21	16	16	4	68	2,72
Pystyn käyttämään työssäni omaa erityisosaamistani ja kehittämään sitä	18	25	11	12	2	68	2,34
Pystyn vaikuttamaan työni sisältöön	15	24	11	15	3	68	2,51
Haluaisin kehittää osaamistani	41	19	4	0	4	68	1,63
Työyhteisöni osaamisen kehittäminen kuuluu esimiehelle	9	27	18	13	1	68	2,56
Työyhteisöni osaamisen kehittäminen kuuluu työntekijälle	14	35	14	4	1	68	2,16
Työyhteisössämme on laadittu osaamisen kehittämissuunnitelma	2	2	35	13	16	68	3,57
Ylin johto luo toiminnallaan osaamista ja kehittymistä tukevaa kulttuuria	5	15	26	16	6	68	3,04
Pyrin luomaan toiminnallani osaamista ja kehittymistä tukevaa kulttuuria	14	29	20	4	1	68	2,25
Osaamisen johtaminen toteutuu käytännössä	3	14	32	13	6	68	3,07
Työyhteisössämme on henkilöitä, jotka innostuneesti jakavat muille tietojaan ja osaamistaan	19	28	10	8	3	68	2,24
Työyhteisössämme ei ole mahdollista käyttää kaikkea osaamista työssä	13	17	18	13	7	68	2,76
Kokemattomat työntekijät harjoittelevat aina kokeneempien ohjauksessa	13	22	19	11	3	68	2,54
Hyvät työkäytännöt ja kokemukset jaetaan koko työyhteisön käyttöön	13	21	12	19	3	68	2,68
Osaamisen kehittämisessä huomioidaan kaikki henkilöstöryhmät	6	9	31	15	7	68	3,12

Valtaosa vastaajista (71 prosenttia) koki oman perehdyttämisensä onnistuneeksi tai jokseenkin onnistuneeksi. Lähes puolet vastanneista koki, että heidän perehdyttämisensä oli varattu tarpeeksi aikaa. 63 prosentille vastaajista oli varattu perehdytykseen nimetty vastuuhenkilö, joka yleisimmin oli kollega. Muita perehdyttäjiä ovat olleet muun muassa lähiesimies, kunnanjohtaja, työnjohtaja tai koko työyhteisö.

74 prosenttia vastaajista ilmoitti, etteivät he ole viimeisen vuoden aikana osallistuneet kahdenkeskisiin kehityskeskusteluihin esimiehensä kanssa. He, jotka olivat käyneet kehityskeskustelut esimiehensä kanssa (26 prosenttia), kokivat niiden hyödyllisyyden osaamisen kehittämisen kannalta eri tavoin. Osaltaan mielipide-erot voivat johtua siitä, että vain 47 prosenttia vastaajista, joiden kanssa on käyty kehityskeskustelut, ilmoittivat, että kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden toteutumista seurataan. Yhdessä kyselyn avoimessa kysymyksessä kysyttiin, miksi vastaaja kokee kehityskeskustelut hyödyllisiksi. Kehityskeskustelut koettiin hyödyllisiksi muun muassa oman osaamisen kehittämisen kannalta, sillä ne tarjoavat jokaiselle tilaisuuden tulla kuulluksi. Niillä nähtiin myös olevan positiivinen vaikutus työntekijän ja esimiehen välisen luottamuksen ja vuorovaikutuksen rakentamisessa, työmotivaation nostamisessa ja työssä jaksamisen parantamisessa.

Kyselytutkimuksessa haluttiin selvittää myös osastojen palaverikäytäntöjä. 41 prosenttia ilmoitti, että säännöllisiä tiimi- tai yksikkökohtaisia palavereja pidetään kerran kuukaudessa. 35 prosenttia vastasi, että palavereja pidetään viikoittain, 1,5 prosenttia kertoi, että niitä pidetään päivittäin ja 22 prosenttia ilmoitti palavereja olevan harvemmin kuin kerran kuukaudessa. Palaverit koettiin hyödyllisiksi tiedonjaon ja -kulun kannalta sekä verkostoitumisen ja vertaistuen kannalta. Kehittämisen kohteina mainittiin muun muassa palaverikäytäntöjen selkeyttämisen, palavereiden mää-

rän lisäämisen, palavereiden keskittymisen olennaisiin ja ajankohtaisiin asioihin sekä tiimin välisen vuorovaikutuksen lisäämisen.

Esimiehet haluaisivat johtaa osaamista paremmin

Kysyttäessä osaamisen johtamisesta, esimiesten kyselystä nousi esiin heidän kokema ajan riittämättömyys: osaamisen johtamiseen ei ole varattu riittävästi aikaa eikä resursseja, sitä haluttaisiin johtaa enemmän, työ koetaan suorittamisena eikä osaamisen johtaminen näiden seikkojen vuoksi välttämättä toteudu käytännössä (Taulukko 3). Osaamisen johtamiseen toivottiin koulutusta ja resursseja, sille toivottiin tärkeämpää roolia, kehittämiskohteiden kartoitusta, kyselyjä ja palavereja aiheesta työntekijöiden kanssa sekä oppia muista työyhteisöistä ja organisaatioista. Kaksi vastaajaa oli osallistunut viimeisen vuoden aikana kerran työhön liittyvään koulutukseen, kolme vastaajaa oli osallistunut koulutuksiin useammin kuin kolme kertaa viimeisen vuoden aikana.

Taulukko 3. Osaamisen johtaminen Inarin kunnassa, esimiesten kysely.

Henkilöstön osaaminen on strategian kannalta ensisijaisessa asemassa	4	1	0	0	0	5	1,2
Osaan määritellä vision ja strategian perusteella minkälaista osaamista hiostöltä tarvitaan	0	4	1	0	0	5	2,2
Tunnen hyvin, mitä osaamista alaisteni työtehtävät heiltä tällä hetkellä edellyttävät	1	4	0	0	0	5	1,8
Tunnistan osaamisvajeen ja pystyn organisoimaan osaamista kehittävää koulutusta	1	3	1	0	0	5	2
Pyrin kehittämään alaisteni työtehtäviä niin, että alaisteni erityisosaaminen kehittyy	1	1	2	1	0	5	2,6
Mahdollistan alaisilleni osallistumisen ammatillista osaamista kehittäviin toimenpiteisiin	2	3	0	0	0	5	1,6
Seuraan alaisteni kehittymistä aktiivisesti	0	2	2	1	0	5	2,8
Koen, että hallitsen työyhteisöni ammatillisen osaamisen johtamisen	0	3	0	2	0	5	2,8
Työyhteisöni osaamisen kehittäminen kuuluu esimiehelle	3	2	0	0	0	5	1,4
Työyhteisöni osaamisen kehittäminen kuuluu työntekijälle	3	2	0	0	0	5	1,4
Työyhteisössämme on laadittu osaamisen kehittämissuunnitelma	1	1	1	0	2	5	3,2
Ylin johto luo toiminnallaan osaamista ja kehittymistä tukevaa kulttuuria	2	1	1	0	1	5	2,4
Pyrin luomaan toiminnallani osaamista ja kehittymistä tukevaa kulttuuria	1	4	0	0	0	5	1,8
Osaamisen johtamiseen on varattu riittävästi aikaa	0	0	2	2	1	5	3,8
Osaamisen johtaminen toteutuu käytännössä	0	2	1	2	0	5	3
Haluaisin johtaa osaamista enemmän	1	2	2	0	0	5	2,2
Olen saanut tukea/ ohjausta osaamisen johtamiseen	0	1	1	2	1	5	3,6
Työvälineet osaamisen johtamiseen ovat kunnossa	0	0	4	1	0	5	3,2
Henkilöstö on motivoitunut kehittämään osaamistaan vain jos siitä palkitaan rahallisesti	0	0	2	1	2	5	4
Osaamisen kehittämisessä tulisi huomioida paremmin kaikki henkilöstöryhmät	0	4	0	1	0	5	2,4
Inarin kunnassa on hyvät tietotekniset välineet osaamisen hallintaan	1	3	0	0	1	5	2,4
Työntekijöiden tulisi perehtyä toistensa työtehtäviin ja -tavoitteisiin	0	3	2	0	0	5	2,4
Inarin kunnan täytyisi hyödyntää tehokkaammin organisaation sisäistä osaamista	1	2	2	0	0	5	2,2

Käytössä olevista osaamisen johtamista tukevista käytännöistä kehityskeskustelut, yksikkökohtaiset palaverit, organisaation ulkopuolella järjestettävät koulutustilaisuudet olivat käytössä kaikkien vastaajien osastoilla. Tietojärjestelmää osaamisen johtamisen hallintaan, säännöllistä vertaisarviointia tai osaamista tukevaa palkitsemisjärjestelmää ei ollut käytössä millään osastolla. Palaverikäytäntöjä kysyttäessä 60 prosenttia vastaajista ilmoitti, että heillä käydään säännöllisiä tiimi- tai yksikköpalavereja kerran kuukaudessa, 40 prosenttia palaveerasi viikoittain. Kaikki vastaajat olivat

sitä mieltä, että palaverit ovat hyödyllisiä niin tiedonjaon kuin verkostoitumisen ja vertaistuen kannalta.

80 prosenttia vastanneista ilmoitti, ettei ole käynyt kehityskeskusteluja oman esimiehen kanssa viimeisen vuoden aikana. 40 prosenttia vastanneista kertoi pitävänsä alaisilleen kehityskeskustelut vuosittain. Valtaosa vastanneista koki alaisten kanssa käydyt kehityskeskustelut hyödyllisinä ja vastasi, että kehityskeskusteluissa sovittuja asioita seurataan. Syitä sille, ettei kehityskeskusteluja alaisten kanssa pidetä mainittiin muut henkilökohtaiset keskustelut, jossa asiat käsitellään sekä sen, etteivät alaiset halua käydä kehityskeskusteluja. Kehityskeskusteluiden kehittämiskohteena mainittiin nykyisen kehityskeskusteluprosessin kehittäminen niin, että keskustelut pohjautuisivat enemmän työntekijän voimavaroihin ja vahvuuksiin. Tällä hetkellä Inarin kunnalla on käytössään määrämuotoinen lomake kehityskeskusteluja varten, jota pidetään osin vaikeaselkoisena ja kankeana. Kehityskeskustelussa esimies käy alaisen kanssa lomakkeen läpi, jonka jälkeen yhdessä pohditaan jatkotoimenpiteitä. Kehityskeskusteluissa sovittuja asioita ei seurata aktiivisesti. Toisaalta nykyisen mallin mainittiin olevan myös hyvä. Hyödyllisiksi alaisten kanssa käydyt kehityskeskustelut koettiin ennen kaikkea keskustelujen syvällisyyden vuoksi. Koettiin, että kehityskeskusteluissa työntekijä pystyy paremmin avautumaan vaikeistakin asioista ja sillä on siten positiivinen vaikutus työssä jaksamiseen sekä koko työyhteisön hyvinvointiin.

Esimiehistä 60 prosenttia koki perehdyttämisensä olleen jokseenkin onnistunut, kun taas 40 prosenttia koki sen olleen jokseenkin epäonnistunut. Perehdyttäjänä ovat toimineet kollegat, esimies sekä edellinen viranhaltija. 60 prosenttia koki, että perehdytykseen oli varattu riittävästi aikaa. Alaisten perehdyttämisessä 60 prosenttia vastanneista ilmoitti, että uuden työntekijän perehdyttämiseen nimetään aina vastuuhenkilö ja että perehdyttämiseen varataan riittävästi aikaa.

Osaamisen kehittämisestä kysyessä kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että kaikkien työntekijöiden pitäisi pyrkiä kehittymään työssään. Toimivista osaamisen kehittämisen keinoista kaikki vastaajat pitivät sopivina tapoina yhteistyötä kollegoiden kanssa sekä oppimista työn kautta. 20 prosenttia vastaajista ilmoitti, että heidän osastollaan huolehditaan hiljaisen tiedon siirrosta. Hiljaisen tiedon siirtymisestä huolehditaan muun muassa palkkaamalla poistuvan työntekijän tilalle tuleva henkilö niin, että uuden työntekijän perehdytykseen on varattu riittävästi aikaa. Muita mainittuja keinoja on tietojen tallettaminen yhteiselle verkkolevylle sekä jo eläköityneiden työntekijöiden keikkatyöt.

Workshop

Toisena aineistonkeruumenetelmänä käytettiin workshopia, johon kutsuttiin kyselytutkimuksen vastaanottaneet esimiehet (n=9). Workshopin voidaan kuvata olevan toimintaa, jossa ideoidaan yhteisvoimin ryhmänä esimerkiksi ratkaisua johonkin tiettyyn ongelmaan tai haetaan erilaisia näkökulmia tutkittavaan asiaan. Workshop suomennetaan usein työpajaksi tai työryhmäksi. (Summa & Tuominen 2009, 8-9.) Workshopin tarkoituksena oli kyselytutkimuksen tulosten raportointi sekä niiden osaamisen johtamiseen liittyvien seikkojen esille tuominen, joissa kunta oli työnteki-

jöiden mielestä onnistunut ja niiden, joissa koettiin olevan kehittämisen varaa. Ta-
voitteena oli aktivoida ja osallistaa workshopin osallistujat keskusteluun ja pyrkiä
yhdessä kehittämään osaamisen johtamisen mallia kyselyissä ilmenneiden seikkojen
avulla sekä pohtia ratkaisuja ongelma-kohtiin.

Workshopissa haluttiin myös selvittää, kuinka osallistujat suhtautuvat kehitteillä
olleisiin osaamisen johtamisen menetelmiin ja kuinka todennäköistä on, että ne tul-
laan jalkauttamaan jokapäiväiseen työhön. Tähän apuna käytettiin avoimen keskus-
telun lisäksi Mentimeter-ohjelmaa. Mentimeter on interaktiivinen verkkopohjainen
ohjelma, joka mahdollistaa anonyymien vuorovaikutuksen esittäjien ja osallistujien
kesken. Sen avulla voidaan myös rakentaa esimerkiksi seminaarin esitys ja lisätä sii-
hen mukaan erilaisia aktiviteetteja. (Mentimeter 2018.)

Workshop pidettiin maanantaina 24.9.2018 klo 13–15 Ivalossa Elinkeinot & Kehitys
Nordican kokoushuoneessa ja paikalla oli opinnäytetyön tekijöiden lisäksi kaksi esi-
miestä. Vaikka workshopiin osallistui vain kaksi Inarin kunnan esimiestä, oli tilai-
suudessa siitä huolimatta edustettuna ylin johto ja keskijohto. Molemmat edustivat
täysin eri kokoisia ja toimialaltaan erilaisia osastoja, joten pystyimme tarkastelemaan
osaamisen johtamiseen liittyviä asioita eri näkökulmista myös tämän suhteen. Work-
shopin tukena käytettiin ennalta laadittua Powerpoint-esitystä, joka piti sisällään teo-
rian ja kyselyn purun lisäksi keskustelua herättäviä kysymyksiä (Liite 5). Workshopis-
sa esiteltiin lyhyesti missä opinnäytetyössä ja workshopissa on kyse, mitä osaamisen
johtaminen on ja mikä on työsuhteen elinkaari. Lisäksi purettiin lyhyesti henkilöstön
ja esimiesten kyselyiden tulokset. Opinnäytetyön tekijät perehdyttivät osallistujat ai-
heeseen ja houkuttelivat heidät ajattelemaan osaamisen johtamista oman organisaat-
tion näkökulmasta. Lisäksi he veivät keskustelua eteenpäin laatien muistiinpanoja,
joita on hyödynnetty aineistona tässä työssä. Aihe vaikutti kiinnostavan osallistujia,
keskustelu oli antoisaa ja se osoitti, että osaamisen johtamisen mallille selkeästi on
Inarin kunnassa tarvetta.

Workshopissa kaivattiin koulutusta ja nykyaikaisempia käytäntöjä

Workshopin osallistujat nostivat keskusteluun osaamisen johtamisen unohtamisen,
kun se ei ole jokapäiväisessä työssä läsnä eikä osaamista sen hallintaan ole tarpeeksi.
Osallistujat olivat sitä mieltä, että osaamisen johtamisesta olisi merkittävää hyötyä,
mutta sen ei koettu olevan hallinnassa tutkimushetkellä. Keskustelussa esiin nousi
osaamisen johtamisen koulutuksen sekä yhteisen selkeän linjan tarve. Kun keskustel-
tiin siitä, kenen tulisi osaamista organisaatiossa johtaa, osallistujat olivat yksimielisiä
siitä, että osaamisen johtaminen kuuluu kaikille, ei pelkästään esimiehille.

Workshopin osallistujat kokivat myös, että henkilöstön motivointiin tulisi panos-
taa. Usein helposti mukaudutaan vallitseviin olosuhteisiin ja jäädään paikalleen,
mikä voi vaikuttaa heikentävästi henkilöstön työmotivaatioon. Myös perehdyttämi-
sen koettiin vaikuttavan työmotivaatioon. Työyksiköissä on kokeiltu monenlaisia
perehdytysmalleja ja päällimmäiseksi mielikuvaksi on jäänyt, että mentorointi koe-
taan vain opiskelijoita koskeväksi, vaikka sitä voitaisiin käyttää myös organisaation
muihin työntekijöihin. Perehdytyskansioita ja -ohjeita on olemassa, mutta usein nii-

den päivityksestä vastaavaa nimettyä työntekijää ei ole ja kansioissa olevat asiat ehtivät sen vuoksi vanheta.

Nykyisen osaamisen selvittämistarpeen lisäksi workshopissa nousi esille tarve kartoittaa myös tulevaisuuden osaamistarpeita ja ottaa ne huomioon esimerkiksi rekrytointivaiheessa tai koulutussuunnittelussa. Osallistujat kokivat, että nyt vuosittain tehtävät koulutussuunnitelmat eivät täysin perustu todellisiin tarpeisiin. Kehityskeskusteluista keskustellessa nousi esiin, että organisaation sisällä on useita käytäntöjä kehityskeskusteluiden suhteen eikä niistä olla saatu toivottuja tuloksia. Niin kyselyistä kuin workshopista nousi esiin, että kehityskeskustelut koetaan osin myös jäykkinä, pakollisina, lomakkeen sanelemina keskusteluina. Kehityskeskusteluiden todettiin olevan edellä mainittujen asioiden lisäksi nykyisellä mallilla aikaa vieviä ja miltei mahdottomia toteuttaa aikataulullisten haasteiden vuoksi. Ajan puute nostettiin selkeästi esille keskustelussa. Näiden havaintojen pohjalta pohdittiin, miten kehityskeskusteluissa onnistuttaisiin paremmin ja miten niistä saataisiin suurin hyöty irti. Ratkaisuksi mietittiin yhtenäistä kehityskeskustelumallia ja sen tueksi modernia, nykyistä toimivampaa kehityskeskustelulomaketta sähköisessä ympäristössä.

Kehityskeskusteluiden tueksi kehitettävän sähköisen ympäristön toivottiin sisältävän ainakin kehityskeskusteluiden lomakepohjan, keskusteluissa määriteltyjen tavoitteiden helpon seurannan ja kehityskeskusteluihin liittyviä muistutustoimintoja. Workshopin osallistujat pitivät hyvänä ajatuksena myös kehityskeskustelujen kehittämistä enemmän osaamisen ja osaamisen kehittämisen suuntaan. Osallistujat olivat yhtä mieltä myös siitä, että sähköinen järjestelmä tekisi koko osaamisen johtamisen kokonaisuudesta näkyvämmän, ”arkisemman” ja helpommin hallittavan. Yhtenä workshopin tavoitteena oli selvittää, kuinka todennäköisesti esimiehet ottaisivat ehdotetut menetelmät ja keinot käyttöön. Tämä herätti mielenkiintoa ja ne koettiin tarpeelliseksi, jopa niin, että ehdotettiin niiden kirjaamista osaksi Inarin kunnan henkilöstöohjetta.

INARIN KUNNAN OSAAMISEN JOHTAMISEN POLKU

Inarin kunnan osaamisen johtamisen polku on koottu kyselyistä ja workshopista nousseiden asioiden sekä teorian pohjalta. Siihen on koottu seitsemän osaamisen johtamisen menetelmää työsuhteen koko elinkaari huomioiden. Osaamisen johtamisen polusta on tehty sellainen, että se on sovellettavissa koko Inarin kunnan käyttöön. Jotta osaamisen johtaminen olisi hallittu kokonaisuus ja osana esimiesten jokapäiväistä työtä, organisaation tulisi varmistaa sille tarvittava osaaminen esimiesten kouluttamisen avulla. Tärkeää on myös organisaation osaamisen johtamisen suunnitelmallisuus. Jotta siitä tulisi hallittua ja suunnitelmallista, tulisi organisaatiossa tehdä osaamisen johtamisen suunnitelma sekä osaamiskartoitus.

Kyselyiden ja workshopin tuloksista voidaan päätellä, että osaamisen johtamisen tarve on Inarin kunnassa tunnistettu ja sekä esimiehillä että henkilöstöllä on halu kehittyä. Inarin kunnalla on työntekijöiden mielestä osaamisen johtamisessa toimivia asioita tällä hetkellä, kuten kouluttautumismyönteisyys ja omaan työhön vaikut-

tamisen ja kehittämisen mahdollisuus. Eniten kehitettävää on kehityskeskusteluissa sekä tiimipalaverissa. Käytännöt niissä ovat tällä hetkellä kirjavien, hyötysuhde jää vähäiseksi ja etenkin nykyinen kehityskeskusteluprosessi koetaan vanhanaikaiseksi.

Kyselyjen ja workshopin perusteella suurimpana ongelmana osaamisen johtamisen suhteen esimiehet kokivat ajan puutteen. Koetaan, ettei osaamisen johtaminen kokonaisuutena ole vielä hallinnassa eikä sillä ole yhtenäistä linjaa. Esimiehet kaipaavat koulutusta osaamisen johtamiseen ja henkilöstölle termi on vielä epäselvä. Henkilöstö pitäisi herättää huomaamaan oma merkityksensä osaamisen hallinnassa ja sen kehittämässä. Tuloksiin viitaten voidaan kuitenkin todeta, että pienillä toimenpiteillä osaamisen johtamisessa on mahdollista kehittyä, koska halua siihen on. Kun olemassa olevat toimivat asiat kootaan suunnitelmallisesti yhteen, lisätään ja kehitetään muita osa-alueita, saadaan luotua yhtenäinen ja toimiva kokonaisuus.

Menetelmä 1: Henkilökohtainen perehdytysuunnitelma

Henkilökohtaiseen perehdytysuunnitelmaan on koottu koko perehdyttämisen kulku, aikataulu, vastuuhenkilö ja perehdyttämisen tarkistuslista. Perehdyttämiseen kuuluu uuden työntekijän vastaanottaminen esimiehen pitämällä tulokeskustelulla, jossa työntekijä toivotetaan tervetulleeksi, keskustellaan töiden aloittamiseen liittyvistä käytännön asioista ja käydään läpi henkilökohtainen perehdyttämissuunnitelma. Työntekijän perehdyttämiseen nimetään aina vastuuhenkilö. On tärkeää, että vastuuhenkilölle on varattu perehdyttämistä varten tarpeeksi aikaa, eikä uuden työntekijän perehdyttäminen aiheuta hänelle ongelmia omista töistä selviämisessä.

Apuna perehdyttämisessä on ajan tasalla oleva sähköinen perehdytyskansio, joka sisältää kolmen eri tason perehdyttämisen: koko Inarin kunnan toimintaohjeen ja käytännöt (henkilöstöohjeen), oman osaston sekä yksikön toimintaohjeen ja käytännöt sekä oman työn vaatimat ohjeet. Viimeksi mainittu sisältäisi muun muassa artikkelissa aiemmin kuvattuja erityisosaamisia, joita työ vaatii. Jotta perehdytyskansio pysyisi ajan tasalla, perehdytyskansion päivittämiseen nimetään vastaava henkilö ja tälle varahenkilö. Ilman nimettyä henkilöä kansio jää helposti päivittämättä ja siten käyttämättä vanhentuneen tiedon vuoksi.

Perehdytyskansioon liitetään myös erillinen perehdyttämisen tarkistuslista helpottamaan asioiden läpikäyntiä ja niiden priorisointia. Tarkistuslistasta on myös hyötyä, kun perehdyttämiseen ei ole käytettävissä paljon aikaa, sillä sen avulla tunnistetaan helposti ja nopeasti työn hoitamisen kannalta oleelliset asiat. Tarkistuslistastaan listataan perehdytysuunnitelmassa olevat asiat otsikkotasolla ja asiat merkitään tärkeysjärjestyksen mukaan eri värein, esimerkiksi liikennevalojen värien mukaan. Perehdytyksen ensimmäisessä vaiheessa käydään läpi punaiset, eli työn aloittamisen kannalta kriittisimmät tiedot. Keltaiset, eli ei-niin-kiireelliset tiedot käydään läpi esimerkiksi kuukauden sisällä töiden aloittamisesta ja vihreät, eli kiireettömät tiedot kolmen kuukauden sisällä aloittamisesta. On ymmärrettävää, ettei organisaatio voi resursoida lyhyisiin sijaisuuksiin, harjoitteluihin tai muihin lyhyisiin työsuhteisiin perusteellista ja aikaa vievää perehdyttämistä. Tuolloin perehdyttämisen tulee pitää

sisällään työn tekemisen kannalta oleellisin tieto, joka saataisiin helposti koottua tarkistuslistan punaisista asioista. (Österberg 2015, 116.)

Menetelmä 2: Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut ovat tärkeä työkalu osaamisen tunnistamisen ja kehittämisen kannalta. Niiden tavoitteina on löytää henkilöstön voimavarat ja pyrkiä antamaan tilaisuus niiden käyttämiseen, ohjata henkilöstön toimintaa sekä jakaa koko organisaatiota koskevaa tietoa. Määrämuotoisina ja säännöllisesti vähintään kerran vuodessa pidettyinä ne ovat tehokkaita ja toimivia liiketoiminnan arviointi- ja suunnittelukeskusteluita. Kehityskeskustelu on myös yksi työhyvinvointia edistävä toimintamalli. Työntekijän jaksamiseen vaikuttaa koko hänen elämäntilanteensa ja työnantajalla on mahdollisuus tukea työntekijää työssä jaksamisessa monin eri tavoin. Usein kuormittavista elämäntilanteista on helpompi avautua kahden kesken tapahtuvassa kehityskeskustelussa, jossa työssä jaksaminen sekä työmotivaatio ovat keskustelussa käsiteltäviä asioita. (Meretniemi 2012, 13; Suonsivu 2014, 66–67.)

Kehityskeskustelut ovat olennainen osa Inarin kunnan osaamisen johtamisen polkua. Esimiehen ja alaisen välinen kehityskeskustelu tulisi pitää säännöllisesti kerran vuodessa ja niissä sovittuja toimenpiteitä ja tavoitteita tulisi myös seurata aktiivisesti. Jokainen osasto voisi harkinnan mukaan ulottaa kehityskeskustelut koskemaan myös työtiimejä. Inarin kunnassa voitaisiin käydä kehityskeskustelujen sijaan osaamiseen ja kehittämiseen painottuvia osaamiskeskusteluja. Tämä voisi auttaa myös kehityskeskusteluihin liitettävien negatiivisten mielikuvien muuttamisessa. Esimiehille kannattaisi järjestää kehityskeskustelukoulutusta. Koulutuksessa voitaisiin käydä läpi keskustelujen erilaisia käytäntöjä sekä kehityskeskusteluissa määriteltäviä tavoitteita ja kuinka niitä voidaan seurata.

Ajan puutteen koettiin olevan yksi merkittävimmistä tekijöistä, jotka haittaavat osaamisen johtamisen toteutumista. Workshopissa keskusteluun nousi myös ajan riittämättömyys kehityskeskusteluiden pitämisen suhteen. Koska esimiesten tulee tietää kokonaisvaltaisesti yksikkönsä osaamisen taso ja pyrkiä kehittämään sitä, kehityskeskusteluille sekä niissä sovittujen tavoitteiden seurannalle pitäisi pystyä resursoimaan riittävästi aikaa. Tämä asia tulisi käsitellä ylimmässä johtoportaan. Osin kuormitusta helpottaisi kehityskeskusteluille tarkoitettu sähköinen työkalu, joka sisältäisi kehityskeskusteluiden pitämisen ja tavoitteiden seuraamisen kannalta oleelliset elementit.

Menetelmä 3: Säännölliset henkilöstöpalaverit

Henkilöstön kyselystä voitiin havaita, että säännölliset henkilöstöpalaverit halutaan käyttöön kunnollisten palaverikäytäntöjen kanssa. Kunnollisilla palaverikäytännöillä tarkoitetaan muun muassa, että palaverit suunnitellaan ennalta, ne pidetään tiiviinä, ettei osallistujille tule tunnetta ajan tuhlaamisesta ja että tarvittavilla henkilöillä on mahdollisuus osallistua niihin. Etukäteen sovitut esityslistat tai ennalta mietityt palaverin aiheet tukisivat tällaista suunnitelmallisuutta. Säännölliset palaverit

edesauttavat tiedonkulkua yksikön sisällä, mahdollistavat parhaillaan yksikön sisäisen pulmatilanteen ratkaisemisen ja tekevät yhteistä toimintaa läpinäkyväksi.

Tiimipalaverit tulee nähdä tärkeinä foorumeina yhteisten asioiden käsittelemiselle. Ne ovat hetkiä, jolloin koko työtiimi on koolla ja jokaisella on mahdollisuus tuoda tärkeänä pitämiään asioita työyhteisön käsiteltäväksi. Kasvokkain keskustelussa ja avoimessa vuorovaikutuksessa virhetulkintoihin johtavaa rivien välistä lukemista tapahtuu huomattavasti vähemmän kuin esimerkiksi sähköpostikeskusteluissa. Palaverien hyöty ei ole pelkästään tiedon jakamisessa, vaan se myös poistaa työntekijän epävarmuutta työasioiden hoitamisessa sekä vahvistaa työntekijän itseluottamusta ja tiimin yhteistä henkeä. (Laapio 2010, 15–18; Juuti & Vuorela 2015, 307.) On tärkeää, että tiimipalaverissa huomioidaan myös pitkien välimatkojen päässä työskentelevät työntekijät. Heillä tulee olla yhtäläinen mahdollisuus osallistua palaveriin, mikä hoituu helposti verkkokokousten avulla, joita varten on jo olemassa tarvittavat työkalut.

Työelämässä siirrytään koko ajan enemmän keskustelevampaan kulttuuriin. Sujuva vuorovaikutus organisaation sisällä edellyttää sujuvaa viestintää ja etenkin työyhteisöviestintää, joka on monisuuntaista tiedon jakamista ja tiedonvaihtoa, vuorovaikutusta, tulkintaa ja uuden luomista. (Virtanen & Stenvall 2014, 120–122; Juholin 2017, 118, 120–121.) Yksilö keskustelee organisaation kanssa, eikä viestintä ole enää pelkkää ylhäältä alaspäin tiedottamista (Juholin 2017, 118). Jotta viestinnästä saadaan suurin hyöty irti, tarvitaan virallisen viestinnän lisäksi vapaampaa keskustelua. Allen, Lehmann-Willenbrock ja Landowski (2014) tutkivat ennen palaveria tapahtuvan vapaan keskustelun vaikutusta palaverin tehokkuuteen. Tutkimuksessa selvisi palaverien olevan tehokkaampia, kun osallistujat ovat ehtineet hetken aikaa keskustella vapaasti. He suosittelevat, että esimiehet kannustaisivat henkilöstöä saapumaan palaveriin esimerkiksi 10 minuuttia aiemmin vapaan keskustelun käymistä varten.

Menetelmä 4: Hiljaisen tiedon siirtäminen

Koska Inarin kunnassa on odotettavissa seuraavan 15 vuoden aikana eläköitymisaalto noin 150 työntekijän jäädessä eläkkeelle, tulisi hiljaisen tiedon siirtämiseen panostaa. Tämä tulisi tehdä ennakoiden ja suunnitelmallisesti. Kun esimiehillä on tarkka tieto, keitä tulevien vuosien aikana on eläköitymässä, olisi katoamisvaarassa olevan tiedon kartoittaminen helpompaa.

Jotta organisaatiota hyödyttävä tieto saataisiin laajemmin käyttöön, tulisi ensin tunnistaa tieto, mitä organisaatiossa on, sen määrä ja laatu, kenellä tietoa on ja kenelle sitä siirretään. Hiljaisen tiedon tunnistamisessa on tärkeää, että organisaation tai yksittäisen osaston ydinosaamisalueet on määritelty. Kun ne on määritelty, pystytään tarkastelemaan ja listaamaan, millaista tulevaisuudessa tarvittavaa tietoa työyhteisössä tällä hetkellä on. Näin pystytään helpommin löytämään kunkin osaamisen kohdalle sen hallitseva henkilö ja mahdollisesti jo suunnittelemaan, kenelle tietoa kannattaa siirtää. Hiljaisen tiedon jakaminen lisää yhteisöllisyyttä työpaikalla, tekee työn näkyväksi ja parantaa henkilöstön työssä jaksamista. (Virtainlahti 2009, 108–110; Kiviranta 2010, 163, 173, 176.)

Hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisen ja sen jakamisen lähtökohtana on ihmisten välinen vuorovaikutus. Ideaalisin tilanne olisi, kun kokeneempi työntekijä voisi jakaa tietoa nuoremmalle työntekijälle. Vastavuoroisesti hän voi saada nuoremmalta uusia ajatuksia, menetelmiä, tekniikkaa ja näkökulmia työhön. Hiljaisen tiedon jakamiseen on olemassa monia valmiita malleja ja keinoja. Näitä ovat esimerkiksi työhön perehdyttäminen, mestari-, kisälli- ja mentorointimallit, hiljaiseen tietoon perustuva tiimityöskentely, opintopiirit, työmenetelmien kehittäminen ja työn sisällöllinen kehittäminen. (Kiviranta 2010, 192–194.) Inarin kunnan esimiesten tulisi perehtyä näihin malleihin ja keinoihin, valita niistä henkilöstölleen sopivat ja ottaa ne aktiivisesti käyttöön. Suositeltavia ja osittain Inarin kunnassa jo olemassa olevia keinoja ovat mentorointi sekä mestari-kisälli-malli.

Menetelmä 5: Oppiva ilmapiiri

Jotta osaamisen johtaminen toimisi, pitäisi työpaikalla vallita osaamisen kehittämiseen kannustava oppiva ilmapiiri. Jokaisen työyhteisön jäsenen pitäisi tuntea olevansa arvostettu, jotta he motivoituisivat ja tuntisivat voivansa jakaa tietojaan ja ideoitaan avoimesti ja siten osaamisen kehittämistä voisi tapahtua. Tällaista osaamista kehittävää organisaatiota kutsutaan oppivaksi organisaatioksi, jonka Viitala (2002) on nimennyt yhdeksi osaamisen johtamisen ulottuvuudeksi. Kun esimies on sitoutunut työhönsä ja siinä vastaan tuleviin muutoksiin sekä ammattitaidon kehittämiseen, on sillä positiivinen vaikutus organisaation osaamisen johtamiseen. (Viitala 2002, 187–190; Österberg 2015, 146–149, 195.)

Avoimen, oppimaan kannustavan ilmapiirin luominen vaatii johdolta sitoutumista ja osaamista, sillä heidän tulisi olla mukana luomassa ilmapiiriä oikeaan suuntaan. Johtamistyylin tulisi olla demokraattista, eli työyhteisön jäsenet tuntisivat tulleen kohdelluiksi samanarvoisesti ja jokaisella olisi mahdollisuus ilmaista mielipiteensä. Oppimista edistäviä johtamisen keinoja ovat esimerkiksi erilaiset palkitsemis- ja kannustinjärjestelmät, kouluttautumismahdollisuudet, kannustaminen vapaa-ajalla tapahtuvaan omaehtoiseen kouluttautumiseen sekä mahdollisuudet urakehitykseen. (Österberg 2015, 146–149, 195.) Tämä on Inarin kunnalla jo hyvällä mallilla. Kyselyistä kävi ilmi, että työntekijä saa tukea kouluttautumiseen ja oman osaamisen kehittämiseen. Lisäksi koetaan, että omaan työhön on mahdollisuus vaikuttaa. Oppivaa ilmapiiriä ja organisaation sisäistä demokratiaa voitaisiin parantaa panostamalla tiimipalavereihin ja kehityskeskusteluihin sekä järjestämällä osaamisen johtamisen koulutusta esimiehille.

Menetelmä 6: Sähköinen osaamisen johtamisen järjestelmä

Osaamisen johtamiseen on nykyisin tarjolla useita sähköisiä järjestelmiä. Yksi tällaisten järjestelmien tarjoaja on FCG:n Kuntarekry, jonka kautta Inarin kunnalla on jo käytössä rekrytointityökalu. Kuntarekry tarjoaa organisaatioille henkilöstön koko työuran elinkaaren osaamisen johtamisen hallintaan tarvittavaa KuntaHR-palvelupakettia, joista asiakas voi räätälöidä paketin omien tarpeidensa mukaan. Palvelutarjontaan kuuluvat muun muassa valmiit, räätälöitävät pohjat esimerkiksi kehityskes-

kusteluja varten sekä työkalut osaamisen tunnistamiseen ja koulutusten hallintaan. Lisäksi Kuntarekry on integroitu Kunnan Taitoa Oy:n ohjelmiin, joka hoitaa Inarin kunnan taloushallintopalvelut. (FCG Talent 2018.) Samanlaisia, ei tosin yhtä valmiita järjestelmiä tarjoavat muun muassa CGI ja C&Q Systems, jonka ohjelma on käytössä esimerkiksi Lapin keskussairaalassa. Kunnan Taitoa Oy:llä on myös rakenteilla oma osaamisen johtamiseen tarkoitettu ohjelma, jonka valmistumisaikataulusta ei ollut vielä tietoa tämän työn kirjoitushetkellä.

Menetelmä 7: Osaamisen johtamisen malli -julist

Inarin kunnan osaamisen johtamisen polku muotoiltiin julisteeksi, jotta opinnäytetyöstä olisi konkreettista hyötyä esimiehille (Liite 6). Juliste on helppo laittaa esille työhuoneen seinälle muistuttamaan osaamisen johtamisen tärkeydestä, siitä, mitä asioita siihen sisältyy ja kuinka se on läsnä koko työsuhteen elinkaaren ajan. Juliste toteutettiin yhdessä TaM Erja Tuhkalan kanssa. Opinnäytetyön tekijät vastasivat julisteen sisällöntuotannosta ja Tuhkala toteutti visuaalisen ilmeen Adobe Illustrator -ohjelmalla luonnosten ja ideoiden pohjalta. Julisteessa oli tavoitteena tuoda esille osaamisen johtamisen pääpiirteet ja keinot työuran elinkaarella, jota kuvastaa julisteeseen piirretty polku. Lisäksi julisteessa näkyvät saamen kieli, Inarin kunnan logo sekä muita inarilaisuutta ilmentäviä tekijöitä ja tunnusmerkkejä Inarin kunnan hallinnollisesta keskuksista, Ivalosta.

POHDINTA

Osaaminen on tunnistettu Inarin kunnan vahvimmaksi voimavaraksi, eikä sen johtamisesta ja kehittämisestä tulisi tinkiä. Inarin kunnan sijainnin sekä erityispiirteiden vuoksi tarvittava osaaminen tulee tulevaisuudessa vain korostumaan. Matkailu ja rajayhteistyö kasvavat entisestään ja toteutuessaan sote- ja maakuntauudistus sekä muut kunnallisen byrokratian muutokset tuovat mukanaan uusia vaatimuksia. Lisäksi työelämän jatkuvat globaalit muutokset tuovat painetta osaamisen ja osaamisen johtamisen jatkuvaan kehittämiseen. (Arsenijević ym. 2017, 164; Al Ariss, Cascio & Paauwe 2014, 178; Tienhaara 2017, 32.) On tärkeää tiedostaa, millaista osaamista organisaatiossa tällä hetkellä on, onko jollain osa-alueella osaamisvajetta ja millaiseen osaamiseen tulevaisuudessa pitäisi panostaa. (Viitala & Jylhä 2010, 286–288.) Ylimällä johdolla on tässä suuri merkitys, sillä he luovat organisaation osaamisen suuntaviivat ja määrittelevät osaamisen johtamisen merkityksen. (Viitala 2002, 187–190; Österberg 2015, 146–149, 195).

Osaamisen johtamisen tarve ja tulevaisuuden osaamistarpeen tunnistaminen nousi esille sekä kyselyissä että workshopissa. Osaamisen johtamisen ei koettu olevan täysin hallinnassa ja henkilöstölle koko termi tuntui olevan vieras. Lisäksi työntekijöille ja esimiehille tehdyistä kyselyistä nousi esille ristiriita muun muassa kehityskustelujen suhteen. Ristiriidat henkilöstön ja esimiesten näkemyksissä pitäisi pyrkiä oikaisemaan. Tällä hetkellä Inarin kunnassa ei ole annettu osaamisen johtamiselle sen ansaitsemaa merkitystä, mutta toivottavasti asiaan ollaan hiljalleen heräämässä.

Kun kunnolla laadittua suunnitelmaa ei ole, voivat osaamisen johtamiseen liittyvät seikat jäädä tuntemattomiksi, kuten kyselyistä kävi ilmi. Kunnalliset organisaatiot ovat tunnettuja byrokratiastaan ja päätöksenteon jäykkyydestä ja hitaudesta, mutta nyt kun asia on tunnistettu ja nostettu esille keinojen, toimenpiteiden ja visuaalisen polkumallin voimin, kynns ottaa ensimmäinen askel kohti parempaa osaamisen johtamista voi olla matalampi.

Kyselyiden ja workshopin tulokset osoittavat, että tarve osaamisen johtamiselle on olemassa ja se on tunnistettu. Tahtoa osaamisen johtamiseen on ja henkilöstöllä halua kehittyä. Kysymys nyt kuuluukin, että mistä Inarin kunta löytää aikaa ja resursseja tähän? Osaamisen ja sen kehittämisen tärkeys tulee kirkastaa Inarin kunnan esimiehille ja henkilöstölle. Osaamisen johtamisessa tiedostetaan koko ajan enemmän keskustelemaan ja läsnä olevan johtamisen tyyli. (Virtanen & Stenvall 2014, 120–122; Juholin 2017, 118, 120–121.) Osallistamalla henkilöstö sekä avoimen ja oppivan ilmapiirin avulla mahdollistetaan laadukas osaamisen johtaminen ja vältetään ristiriidat jatkossa. Tämä vahvistaa Inarin kuntaa organisaationa sisältä päin ja vahvempana se sopeutuu tulevaisuuden mukanaan tuomiin muutoksiin ja vaatimuksiin ketterämmin. Laadukas osaaminen ja sen hyvä ja tehokas jokapäiväinen johtaminen toimii kilpailuetuna ja vahvuutena. Inarin kunta - voimakas osaamisestaan!

Menetelmien ja tulosten luotettavuus

Osaamisen johtaminen on paljon tutkittu aihe, joten luotettavaa tietoa löytyy laajasti. Käytetyt lähteet vaikuttavat luotettavuuteen ja niissä pyrittiin noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä sekä käyttämään lähteitä monipuolisesti ja kiinnittämään huomiota niiden laatuun. Opinnäytetyöstä tehtiin toimeksiantajan kanssa virallinen toimeksiantositoumus ja koska molemmat tekijät työskentelevät toimeksiantajalla, heitä velvoittaa lojaliteetti työnantajaa kohtaan.

Kyselyiden vastausprosentti jäi toivottua matalammaksi. Esimiesten kyselyn vastausprosenttia voidaan kuitenkin pitää hyvänä ja työntekijöiden kyselyn vastausprosenttia kohtalaisena. Vaikka työntekijöiden kyselyn vastausprosentti jäi esimiesten vastausprosenttia pienemmäksi, voidaan saatujen vastausten perusteella tulkita, mikä osaamisen johtamisen käytännöt toteutuvat vastaamishetkellä, miten opinnäytetyössä tarkasteltavat kaksi osastoa kokevat osaamisen johtamisen nykytilan ja missä he kokevat olevan kehittämisen varaa. Työntekijöiden kyselyn matala vastausprosentti voi johtua siitä, että kyselyiden toteuttamisaika oli vielä kesäloma-aikaa. Toinen syy voi olla se, että sosiaali- ja terveysosastolla hoitohenkilökunta ei käytä sähköpostia aktiivisesti. Työaika käytetään hoitotyöhön ja sähköpostitse lähetettyyn kyselyyn vastaaminen helposti unohtuu ja jää tekemättä. Kyselyt on purettu rehellisesti ja niin, ettei yksittäistä vastaajaa tai vastausta pysty tunnistamaan ja workshopia voidaan pitää luotettavana osallistujien asiantuntijuuden ansiosta. Tutkimuksen kokonaisluotettavuutta voidaan näin ollen pitää hyvänä ja tutkimusta voidaan hyödyntää muisakin organisaatioissa.

Jatkokehittäminen ja jatkotutkimusaiheet

Kunta-alan organisaatioissa eletään suurten muutosten aikaa. Maakunta- ja soteuudistukset muuttavat toteutuessaan niiden toimintaa. Muutosten myötä organisaatioiden tulee uudistaa työtä ja toimintaa, muodostaa uudenlaisia organisaatioita ja yhteistyökumppanuuksia, hallita uudenlaisia verkostoja ja kehittää henkilöstön osaamista. (Zitting, Niiranen & Lammintakanen 2018, 52.) Muutosten toteutuessa henkilöstöltä vaadittava erityisosaaminen muuttuu, johon tulisi reagoida osaamisen johtamisen keinoilla hyvissä ajoin. Osaamisen johtamisen mallin rinnalle voitaisiin kehittää suuria muutoksia ajatellen vastaavanlainen muutosjohtamisen malli.

Jotta osaamisen johtamisen malli saataisiin osaksi Inarin kunnan jokapäiväistä johtamista, esimiehille tulisi järjestää osaamisen johtamisen koulutusta sekä perehdytystä mallissa oleviin keinoihin. Osaamisen johtamisen merkitystä osana tuloksekasta johtamista pitäisi pyrkiä nostamaan ja sille pitäisi pystyä järjestämään aikaa. Työssä esitelty malli voitaisiin ottaa käyttöön vaiheittain ja vaiheista olisi hyvä laatia etenemissuunnitelma, tiekartta. Mallin ja sen toimenpiteiden käyttöönottoa tulisi seurata, jotta ne eivät jää toteutumatta. Esimiesten kuormituksen vähentämiseksi malli tulisi perehdyttää ja osaamisen johtamisen vastuuta delegoida myös yksiköiden lähiesimiehille. Kyselyissä ja workshopissa esiin noussut nykyaikaisen henkilöstöhallintojärjestelmän tarve ja hankkiminen voitaisiin aloittaa kartoittamalla markkinoilla olevia järjestelmiä ja esimerkiksi kysymällä benchmarkkaamalla muita Lapin kuntia. Järjestelmätoimittajilta voitaisiin pyytää esittelyjä ohjelmista tai vaihtoehtoisesti neuvotella ohjelman pilotoinnista suoraan FCG:n Kuntarekryn kanssa.

Jatkotutkimusaiheita voisivat olla hajautetun työympäristön osaamisen johtaminen ja rekrytoinnin liittäminen osaksi Inarin kunnan osaamisen johtamisen mallia.

LÄHTEET

- Acevedo, J. & Yancey, G. 2011. Assessing new employee orientation programs. *Journal of Workplace Learning: Bradford* Vol. 23 Iss. 5, 349–354. Viitattu 12.9.2018 <https://search-proquest.com.ez.lapinamk.fi/abicomplete/docview/875621362/fulltext/5BBA AoA809694A31PQ/6?accountid=27297>
- Al Ariss, A., Cascio, W.F. & Paauwe, J. 2014. Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business* Vol. 49 Iss. 2, 173–179. Viitattu 15.6.2018 <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.001>
- Allen, J., Lehmann-Willenbrock, N. & Landowski, N. 2014. Linking pre-meeting communication to meeting effectiveness. *Journal of Managerial Psychology: Bradford* Vol. 29 Iss. 8: 1064–1081. Viitattu 26.9.2018 <https://search-proquest-com.ez.lapinamk.fi/abicomplete/docview/1634006809/abstract/B69E631D92CC4839PQ/1?accountid=27297>
- Arsenijević, O., Trivan, D., Podbregar, I. & Šprajc, P. 2017. Strategic Aspect of Knowledge Management. *Organizacija* Vol. 50 Iss. 2, 163–177. Viitattu 5.9.2018 <https://search-proquest-com.ez.lapinamk.fi/docview/1913501615/?pq-origsite=primo>

- Boyatzis, R.E. 2008. Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, Vol. 27 Iss. 1, 5–12. Viitattu 18.7.2018. https://www.researchgate.net/publication/228612518_Competencies_in_the_21st_century.
- Ekatuo, T. 2014. Kari Lukka: Konstruktiivinen tutkimusote. Viitattu 15.6.2018 <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>.
- Elinkeinot & Kehitys Nordica. 2014. Inarin kunnan alue- ja elinkeinopoliittinen ohjelma 2014–2016. Viitattu 14.6.2018 <http://www.nordicainari.fi/elinkeinot-kehitys-nordica/kehittamisohjelmat/elinkeinopoliittinen-ohjelma>
- Goel, A., Rana, G. & Rastogi, R. 2010. Knowledge Management as a Process to Develop Sustainable Competitive Advantage. *South Asian Journal of Management* Vol. 17 Iss. 3, 104–116. Viitattu 5.9.2018 <https://search-proquest-com.ez.lapinamk.fi/business/docview/807667443?pq-origsite=primo>
- Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi terveydenhuoltolain ja sosiaalihuoltolain muuttamisesta HE 224/2016.
- Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen - Uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. E-kirja. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.
- Huhta, H-R. 2017. Suomen työlainsäädäntö 60 minuutissa. Helsinki: Edita.
- Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen suomen kunnissa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 19.7.2018. <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/43678/isbn9789522147172.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Inarin kunnan henkilöstöohje 2015. Viitattu 14.6.2018. <https://www.inari.fi/media/tiedostot-2015/hallinto/inarin-kunnan-henkilostoohjeet-1.1.2015-alkaen-sisaltaen-konserniohjeenuusi.pdf>
- Inarin kunnan konsernirakenne. Viitattu 14.6.2018. <https://www.inari.fi/fi/palvelut/konsernirakenne.html>
- Inarin kunnan talousarvio 2018 sekä talous- ja toimintasuunnitelma vuosille 2018–2020. Viitattu 14.6.2018. <https://www.inari.fi/media/tiedostot-2018/hallinto-2018/talousarvio-2018-ja-talous-ja-toimintasuunnitelma-2018-2020.pdf>
- Inarin kunnan tilinpäätös 2017. Viitattu 14.6.2018. <https://www.inari.fi/media/tiedostot-2018/hallinto-2018/tilinpaatos-2017.pdf>
- Janhonen, M. 2010. Tiedon jakaminen tiimityössä. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 39. Työterveyslaitos. Viitattu 10.9.2018. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/21824/tiedonja.pdf?sequence=2>
- Juholin, E. 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. 2017. Turenki: Hansaprint Oy.
- Juuti, P., Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kalla, A-M. 2018. Saamen asioista. Sähköposti jatta.kaivosoja(a)edu.lapinamk.fi 6.–7.9.2018.
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.

- Koivuniemi, T. 2004. Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstötyötä. Kasvatustieteiden laitos. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 8.9.2018. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67371/951-44-5943-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kunta HR - Luja ote kunnan henkilöstöhallintaan. FCG Talent. Viitattu 29.9.2018 <https://www.fcgtalent.fi/palvelut/kuntahr>
- Kuntatyönantajat 2015. Kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämistä koskeva suositus sekä työ- ja virkaehtosopimus ammattiyhdistyskoulutuksesta. Viitattu 13.9.2018. <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/suosituks/osaamisen-kehittaminen>
- Kuntatyönantajat 2007. Kuntapalvelujen strateginen toteuttaminen henkilöstöjohtamisen avulla. Viitattu 13.9.2018. <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/suosituks/kuntapalvelujen-strateginen-toteuttaminen>
- Laapio, T. 2010. Työyhteisöviestinnän kehittäminen kuntaorganisaatiossa. Pro gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos. Viitattu 15.7.2018. <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/26569>
- Laki saamelaiskäräjistä 17.7.1995/974.
- Lehtonen, V-M. 2007. Henkilöstöjohtamisen tehostaminen valtionhallinnossa henkilöstötilinpäätösinformaation avulla. Swedish school for economics and business administration. Department of management and organization. Väitöskirja. Viitattu 8.9.2018. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10227/261/173-978-951-555-970-8.pdf?sequence=1>
- Longo, J.O. 2005. Measuring team meeting success: does everyone really need to participate? Pohjois-Texasin yliopisto. Tieteen maisteriohjelma. Opinnäytetyö. Viitattu 12.9.2018. https://digital.library.unt.edu/ark:/67531/metadc4858/m2/1/high_res_d/thesis.pdf
- McFarland, W. & Jestaz D. 2016. Talent development in the digital age: a neuroscience perspective. Industrial and Commercial Training Vol. 48 Iss. 2, 74-79. Viitattu 21.6.2018. <http://ez.lapinamk.fi:2102/doi/pdfplus/10.1108/ICT-09-2015-0062>
- Mentimeter - Interactive presentation software. Mentimeter. Viitattu 25.10.2018. <https://www.mentimeter.com/>
- Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. E-kirja. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Mäki, A. 2008. Ammatillinen kehittyminen osana arjen johtamistyötä. Organisaation vastuu ja menetelmät johdon kehittämisessä. Tampereen yliopisto. Lisensiaattitutkimus. Viitattu 13.9.2019 <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/76475/lisurio0072.pdf?sequence=1>
- Nonaka, I. 2007. The Knowledge-creating company. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2007/07/the-knowledge-creating-company>

- Puhakka, A., Sihvo, P., Häkkinen, M. & Kukkonen, T. 2011. Osaamisen hallinnan opas. Tulevaisuuden ja osaamistarpeiden ennakointi. Viitattu 12.8.2018. <http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyokirja.html>
- Saamen kielilaki 15.12.2003/1086.
- Summa, T. & Tuominen, K. 2009. Fasilitaattorin työkirja - Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Viitattu 9.10.2018. https://www.kepa.fi/tiedostot/julkaisut/fasilitaattorin_tyokirja.pdf
- Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU: Unipress.
- Swarnalatha, C., Prasanna, T. S. 2013. Leveraging employee engagement for competitive advantage: strategic role of HR. Global Journal of Commerce and Management perspective. Vol. 2. Iss. 1, 1–6. Viitattu 12.9.2018. <https://pdfs.semanticscholar.org/501f/e97826f6016bf64e09cd7e20a777b3274663.pdf>
- Terveystieteidenhuoltolaki 30.12.2010/1326.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. E-kirja. Helsinki: Talentum.
- Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura.
- Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasan yliopisto. Viitattu 16.9.2018. http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_951-683-987-8.pdf
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Viitala, R & Jylhä, E. 2010. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Viitala, R & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. E-kirja. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Virtanen, P., Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Zitting, J., Niiranen, V. & Lammintakanen, J. 2018. Kunta-alan osaaminen tulevaisuudessa - tavoitteita ja mahdollisuuksia. Focus Localis 2/2018, 51–68.
- Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 5. uudistettu painos. E-kirja. Helsingin seudun kauppakamari: Helsingin Kamari Oy

LIITTEET

Liite 1.	Kyselyn saate/ henkilöstö
Liite 2.	Kyselyn saate/ esimiehet
Liite 3.	Kyselylomake/ henkilöstö
Liite 4.	Kyselylomake/ esimiehet
Liite 5.	Workshopin Powerpoint-esitys
Liite 6.	Inarin kunnan osaamisen johtaminen työsuhteen elinkaarella -juliste

LIITE 1. Kyselyn saate työntekijöille

Hyvä Inarin kunnan työntekijä!

Teemme opinnäytetyötä osaamisen johtamisesta Inarin kunnassa. Opinnäytetyö on osa Lapin AMK:n Digiajan palvelujohtamisen YAMK-opintojamme. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda helposti sovellettavissa oleva ja työsuhteen elinkaaren eri vaiheissa hyödynnettävä osaamisen johtamisen malli. Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää osaamisen johtamisen tämänhetkinen tila. Kyselyitä toteutetaan kaksi, toinen esimiehille ja toinen työntekijöille. Näiden vastausten avulla saamme selville osaamisen johtamisen ongelmakohdat ja voimme hyödyntää tietoa mallin rakentamisessa. Vastauksesi on tärkeä, vaikka osaamisen johtamisesta ei olisi ollut puhetta työpaikallasi tai koet, ettei siihen panosteta. Vastaathan joka tapauksessa. Kyselyn onnistumisen kannalta on tärkeää, että vastaat kysymyksiin omien tietojen ja kokemustesi pohjalta.

Kyselyyn vastaamiseen menee aikaa noin 15 minuuttia ja vastaukset käsitellään luotamuksellisesti ja niin, ettei yksittäistä työntekijää voida tunnistaa. Kysely toteutetaan sähköisesti. Ohessa on linkki, jolla pääset vastaamaan kyselyyn:
<https://www.webpolsurveys.com/S/EFB28EooEA46E695.par>

Vastaathan kyselyyn 7.9.2018 mennessä, kiitos.

Yhteistyöterveisin,

Sanna Aikio
sanna.aikio@edu.lapinamk.fi

Jatta Kaivosoja
jatta.kaivosoja@edu.lapinamk.fi

LIITE 2. Kyselyn saate esimiehille

Hyvä Inarin kunnan esimies!

Teemme opinnäytetyötä osaamisen johtamisesta Inarin kunnassa. Opinnäytetyö on osa Lapin AMK:n Digiajan palvelujohtamisen YAMK-opintojamme. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda helposti sovellettavissa oleva ja työsuhteen elinkaaren eri vaiheissa hyödynnettävä osaamisen johtamisen malli. Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää osaamisen johtamisen tämänhetkinen tila. Kyselyitä toteutetaan kaksi, toinen esimiehille ja toinen työntekijöille. Näiden vastausten avulla saamme selville osaamisen johtamisen ongelmakohdat ja voimme hyödyntää tietoa mallin rakentamisessa. Vastauksesi on tärkeä, vaikka osaamisen johtamisesta ei olisi ollut puhetta työpaikallasi tai koet, ettei siihen panosteta. Vastaathan joka tapauksessa. Kyselyn onnistumisen kannalta on tärkeää, että vastaat kysymyksiin omien tietojen ja kokemustesi pohjalta.

Kyselyyn vastaamiseen menee aikaa noin 15 minuuttia ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja niin ettei yksittäistä esimiestä voida tunnistaa. Kysely toteutetaan sähköisesti, ohessa linkki, jolla pääset vastaamaan kyselyyn:
<https://www.webpolsurveys.com/S/80592866E39CDADF.par>

Järjestämme syksyn aikana hallinnon sekä sosiaali- ja terveysosaston esimiehille yhteisen workshopin. Workshopin tarkoituksena on esitellä tämän sekä työntekijöille lähetettyjen kyselyjen tuloksia sekä keskustella Inarin kunnan osaamisen johtamisesta yhdessä. Tämän kyselyn lopussa kysymme kiinnostustasi osallistua workshoppiin.

Vastaathan kyselyyn 7.9.2018 mennessä, kiitos.

Yhteistyöterveisin,

Sanna Aikio
sanna.aikio@edu.lapinamk.fi

Jatta Kaivosoja
jatta.kaivosoja@edu.lapinamk.fi

LIITE 3. 1(5) Kyselytutkimus työntekijöille

Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on laaja johtamisen kokonaisuus, jonka avulla pyritään vahvistamaan ja varmistamaan organisaation toiminta- ja kilpailukykyä osaamis pohjan avulla. Siihen sisällytetään kaikki sellainen toiminta, jonka avulla pidetään yllä, kehitetään ja hankitaan osaamista, jota organisaation toiminta edellyttää. (Viitala 2005, 14, 61.)

Työsuhteen elinkaari

Työsuhteen elinkaaren voidaan katsoa muodostuvan seuraavista vaiheista: rekrytointista, perehdyttämisestä, kehittämisestä, muutoksista sekä työsuhteen päättämisestä. Opinnäytetyössämme rajaamme näistä vaiheista rekrytointivaiheen pois. Muita työsuhteen elinkaaren aikana huomionarvoisia asioita ovat kehityskeskustelut, henkilöstön sitouttaminen, motivoiminen ja palkitseminen sekä työhyvinvointi. (Viitala 2007, 189-196; Österberg 2015, 205.)

Taustatiedot

1. Yksikkö, jossa työskentelen

- ☐ Sosiaali- ja terveysosasto
- ☐ Hallinto-osasto

2. Olen

- ☐ Nainen
- ☐ Mies

3. Ikäni

- ☐ alle 20 vuotta
- ☐ 20 – 30 vuotta
- ☐ 31 – 40 vuotta
- ☐ 41 – 50 vuotta
- ☐ 51 – 60 vuotta
- ☐ yli 60 vuotta

4. Koulutustasoni

- ☐ Ammattitutkinto
- ☐ Opistotutkinto
- ☐ Alempi korkeakoulututkinto
- ☐ Ylempi korkeakoulututkinto
- ☐ Muu, mikä _____

Liite 3. 2(5)

5. Olen työskennellyt tässä organisaatiossa:

- ☐ Alle 1 vuoden
- ☐ 1 – 5 vuotta
- ☐ 6 – 10 vuotta
- ☐ yli 10 vuotta

6. Koen sijoittuvani työsuhteen elinkaarella seuraavasti:

- ☐ Perehdyttäminen
- ☐ Aktiivinen työntekovaihe
- ☐ Kehittyminen uralla/ työtehtävässä
- ☐ Muutosvaihe (äitiyslomalle, vanhempainvapaalle, vuorotteluvapaalle tms. jääminen)
- ☐ Työsuhteen päättymisen muusta kuin eläkesyystä
- ☐ Eläköitymisvaihe

7. Olen osallistunut koulutukseen viimeisen viiden vuoden aikana (työpaikkakoulutus, täydennyskoulutus, tutkintoon johtava)

- ☐ Kerran
- ☐ 2-3 kertaa
- ☐ Useammin
- ☐ En ollenkaan

Osaaminen ja kehittyminen

8. Missä määrin olet samaa mieltä seuraavien osaamista ja sen kehittämistä koskevien väittämien kanssa? (1= täysin samaa mieltä, 2= joihin osin samaa mieltä, 3= ei samaa eikä eri mieltä, 4= joihin osin eri mieltä, 5= täysin eri mieltä)

	1	2	3	4	5
Henkilöstön osaaminen on strategian kannalta ensisijaisessa asemassa	☐	☐	☐	☐	☐
Tunnen organisaation strategian ja vision	☐	☐	☐	☐	☐
Osaan määritellä vision ja strategian perusteella millaista osaamista minulta odotetaan	☐	☐	☐	☐	☐
Tunnen hyvin, mitä osaamista työtehtäväni tällä hetkellä edellyttävät	☐	☐	☐	☐	☐
Tunnistan osaamisvajeen yksikössäni ja pystyn keskustelemaan siitä esimieheni kanssa	☐	☐	☐	☐	☐
Esimieheni pyrkii ratkaisemaan osaamisvajeen mahdollisimman sujuvasti	☐	☐	☐	☐	☐
Pystyn käyttämään työssäni omaa erityisosaamistani ja kehittämään sitä	☐	☐	☐	☐	☐

Liite 3. 3(5)

Pystyn vaikuttamaan työni sisältöön	☐	☐	☐	☐	☐
Haluaisin kehittää osaamistani	☐	☐	☐	☐	☐
Työyhteisöni osaamisen kehittäminen kuuluu esimiehelle	☐	☐	☐	☐	☐
Työyhteisöni osaamisen kehittäminen kuuluu työntekijälle	☐	☐	☐	☐	☐
Työyhteisössämme on laadittu osaamisen kehittämissuunnitelma	☐	☐	☐	☐	☐
Ylin johto luo toiminnallaan osaamista ja kehittymistä tukevaa kulttuuria	☐	☐	☐	☐	☐
Pyrin luomaan toiminnallani osaamista ja kehittymistä tukevaa kulttuuria	☐	☐	☐	☐	☐
Osaamisen johtaminen toteutuu käytännössä	☐	☐	☐	☐	☐
Työyhteisössämme on henkilöitä, jotka innostuneesti jakavat muille tietojaan ja osaamistaan	☐	☐	☐	☐	☐
Työyhteisössämme ei ole mahdollista käyttää kaikkea osaamista työssä	☐	☐	☐	☐	☐
Kokemattomat työntekijät harjoittelevat aina kokeneempien ohjauksessa	☐	☐	☐	☐	☐
Hyvät työkäytännöt ja kokemukset jaetaan koko työyhteisön käyttöön	☐	☐	☐	☐	☐
Osaamisen kehittämisessä huomioidaan kaikki henkilöstöryhmät	☐	☐	☐	☐	☐

Perehdyttäminen

9. Perehdyttämiseni oli:

- ☐ Onnistunut
- ☐ Jokseenkin onnistunut
- ☐ Jokseenkin epäonnistunut
- ☐ Täysin epäonnistunut
- ☐ Minua ei perehdytetty lainkaan

10. Perehdyttämiseeni oli varattu riittävästi aikaa?

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

11. Perehdyttämiseeni oli nimetty vastuuhenkilö?

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

Liite 3. 4(5)

12. Minut perehdytti:

- ☐ Kollega
- ☐ Lähiesimies
- ☐ Esimies
- ☐ Joku muu, kuka? _____

Kehityskeskustelut

13. Olen ollut viimeisen vuoden aikana kahdenkeskisessä kehityskeskustelussa oman esimieheni kanssa?

- ☐ Kyllä
- ☐ En

14. Käymäni kehityskeskustelu oli osaamisen kehittämisen kannalta:

- ☐ Erittäin hyödyllinen
- ☐ Jokseenkin hyödyllinen
- ☐ Melko hyödytön
- ☐ Täysin hyödytön
- ☐ En ole käynyt kehityskeskusteluja esimieheni kanssa

15. Koetko kehityskeskustelut hyödyllisiksi muun kuin osaamisen kehittämisen kannalta?

- ☐ Kyllä
- ☐ En

16. Jos vastasit kyllä, niin minkä kannalta koet kehityskeskustelut hyödyllisiksi? (Avoin kysymys)

17. Seurataanko kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden toteutumista?

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei
- ☐ Osastollamme ei käydä kehityskeskusteluja

Liite 3. 5(5)

Osaamisen kehittäminen

18. Mikä on mielestäni hyvä tapa kehittää osaamista? (1 = erinomainen tapa, 2 = sopii melko hyvin, 3 = sopii huonosti)

	1	2	3
Yhteistyö kollegoiden kanssa	☐	☐	☐
Työn kautta oppiminen (erilaiset projektit ja työtehtävien vaihdot)	☐	☐	☐
Työyhteisön koulutusohjelmat	☐	☐	☐
Työpaikan ulkopuoliset koulutusohjelmat	☐	☐	☐
Omaehtoinen opiskelu	☐	☐	☐
Tieteellinen tai ammatillinen jatkotutkinto	☐	☐	☐
Jokin muu, mikä? _____			

19. Jos osaamisen kehittämistä tuetaan, miten se tapahtuu? (Avoin kysymys)

Toimivat foorumit

20. Organisaatiossamme pidetään tiimi-/ yksikkökohtaisia palavereja säännöllisesti?

- ☐ Päivittäin
- ☐ Viikoittain
- ☐ Kuukausittain
- ☐ Harvemmin

21. Koetko palaverit hyödyllisiksi verkostoitumisen ja vertaistuen kannalta?

- ☐ Kyllä
- ☐ En

22. Koetko palaverit hyödyllisiksi tiedonjaon/ -kulun kannalta?

- ☐ Kyllä
- ☐ En

23. Avoin palaute tiimi-/ yksikköpalavereista: (Avoin kysymys)

24. Avoin palaute osaamisen johtamiseen, työssä kehittymisen tukemiseen tms. liittyvästä asiasta tai kehitysehdotuksesi em. asioihin. (Avoin kysymys)

Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on laaja johtamisen kokonaisuus, jonka avulla pyritään vahvistamaan ja varmistamaan organisaation toiminta- ja kilpailukykyä osaamispohjan avulla. Siihen sisällytetään kaikki sellainen toiminta, jonka avulla pidetään yllä, kehitetään ja hankitaan osaamista, jota organisaation toiminta edellyttää. (Viitala 2005, 14, 61.)

Työsuhteen elinkaari

Työsuhteen elinkaaren voidaan katsoa muodostuvan seuraavista vaiheista: rekrytoinnista, perehdyttämisestä, kehittämisestä, muutoksista sekä työsuhteen päättämisestä. Opinnäytetyössämme rajaamme näistä vaiheista rekrytointivaiheen pois. Muita työsuhteen elinkaaren aikana huomionarvoisia asioita ovat kehityskeskustelut, henkilöstön sitouttaminen, motivoiminen ja palkitseminen sekä työhyvinvointi. (Viitala 2007, 189-196; Österberg 2015, 205.)

Taustatiedot

1. Työskentelen:
 - ☐ Ylimmässä johdossa
 - ☐ Keskijohdossa
 - ☐ Lähiesimiestehtävässä

2. Esimiestehtäväni on:
 - ☐ Vakainainen
 - ☐ Määräaikainen

3. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt esimiestehtävissä (ml. koko työhistoria)?
 - ☐ 0 - 1
 - ☐ 2 - 5
 - ☐ 6 - 10
 - ☐ yli 10 vuotta

4. Alaisina toimivien henkilöiden lukumäärä?
 - ☐ 0 - 5
 - ☐ 6 - 10
 - ☐ 11 - 50
 - ☐ 51 -100
 - ☐ yli 100

Liite 4. 2(7)

5. Olen osallistunut esimiestyöhön suunnattuun koulutukseen viimeisen viiden vuoden aikana (työpaikkakoulutus, täydennyskoulutus, tutkintoon johtava)?

- ☐ Kerran
- ☐ 2 – 3 kertaa
- ☐ Useammin
- ☐ En ollenkaan

Osaaminen ja osaamisen johtaminen

6. Mitä osaamisen johtaminen mielestäsi on ja miten se mielestäsi näkyy omassa työympäristössäsi? (Avoin kysymys)

7. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä? (1= täysin samaa mieltä, 2= joihinkin samaa mieltä, 3= ei samaa eikä eri mieltä, 4= joihinkin eri mieltä, 5= täysin eri mieltä)

	1	2	3	4	5
Henkilöstön osaaminen on strategian kannalta ensisijaisessa asemassa	☐	☐	☐	☐	☐
Osaan määritellä vision ja strategian perusteella minkälaista osaamista henkilöstöltä tarvitaan	☐	☐	☐	☐	☐
Tunnen hyvin, mitä osaamista alaisteni työtehtävät heiltä tällä hetkellä edellyttävät	☐	☐	☐	☐	☐
Tunnistan osaamisvajeen ja pystyn organisoimaan osaamista kehittävää koulutusta	☐	☐	☐	☐	☐
Pyrin keskittämään alaisteni työtehtäviä niin, että alaisteni erityisosaaminen kehittyy	☐	☐	☐	☐	☐
Mahdollistan alaisilleni osallistumisen ammatillista osaamista kehittäviin toimenpiteisiin	☐	☐	☐	☐	☐
Seuraan alaisten kehittymistä aktiivisesti	☐	☐	☐	☐	☐
Koen, että hallitsen työyhteisöni ammatillisen osaamisen johtamisen	☐	☐	☐	☐	☐
Työyhteisöni osaamisen kehittäminen kuuluu esimiehelle	☐	☐	☐	☐	☐
Työyhteisöni osaamisen kehittäminen kuuluu työntekijälle	☐	☐	☐	☐	☐
Työyhteisössämme on laadittu osaamisen kehittämissuunnitelma	☐	☐	☐	☐	☐
Ylin johto luo toiminnallaan osaamista ja kehittymistä tukevaa kulttuuria	☐	☐	☐	☐	☐
Pyrin luomaan toiminnallani osaamista ja kehittymistä tukevaa kulttuuria	☐	☐	☐	☐	☐
Osaamisen johtamiseen on varattu riittävästi aikaa	☐	☐	☐	☐	☐
Osaamisen johtaminen toteutuu käytännössä	☐	☐	☐	☐	☐
Haluaisin johtaa osaamista enemmän	☐	☐	☐	☐	☐

Liite 4 3(7)

Olen saanut tukea/ ohjausta osaamisen johtamiseen	☐	☐	☐	☐	☐
Työvälineet osaamisen johtamiseen ovat kunnossa	☐	☐	☐	☐	☐
Henkilöstö on motivoitunut kehittämään osaamistaan vain, jos siitä palkitaan rahallisesti	☐	☐	☐	☐	☐
Osaamisen kehittämisessä tulisi huomioida paremmin kaikki henkilöstöryhmät	☐	☐	☐	☐	☐
Inarin kunnassa on hyvät tietotekniset välineet osaamisen hallintaan	☐	☐	☐	☐	☐
Työntekijöiden tulisi perehtyä toistensa työtehtäviin ja -tavoitteisiin	☐	☐	☐	☐	☐
Inarin kunnan täytyisi hyödyntää tehokkaammin organisaation sisäistä osaamista	☐	☐	☐	☐	☐

8. Onko organisaatiossa kartoitettu sen tarvitsemia ydinosamisalueita? (Ydinosamisella tarkoitetaan sitä osaamista, minkä varaan organisaatio rakennetaan)

- ☐ Kyllä
☐ Ei

9. Osaamisen johtamiseen panostetaan tällä hetkellä riittävästi työyhteisössäni?

- ☐ Kyllä
☐ Ei

10. Jos vastasit ei, mistä se mielestäsi johtuu? (Avoin kysymys)

11. Miten osaamista tulisi mielestäsi kehittää? (Avoin kysymys)

Kehityskeskustelu

12. Olen ollut viimeisen vuoden aikana kahdenkeskisessä kehityskeskustelussa oman esimieheni kanssa?

- ☐ Kyllä
☐ En

13. Käymäni kehityskeskustelu oli oman osaamisen kehittämisen kannalta:

- ☐ Erittäin hyödyllinen
☐ Jokseenkin hyödyllinen
☐ Melko hyödytön
☐ Täysin hyödytön

Liite 4 4(7)

14. Pidän kehityskeskustelut alaisilleni vuosittain?
☐ Kyllä
☐ En
15. Jos vastasit et, miksi et pidä kehityskeskusteluja vuosittain? (Avoin kysymys)
16. Miten kehityskeskusteluja tulisi mielestäsi kehittää? (Avoin kysymys)
17. Koetko alaisten kanssa käydyt kehityskeskustelut hyödyllisiksi?
☐ Kyllä
☐ En
18. Jos vastasit kyllä, miksi koet kehityskeskustelut hyödyllisiksi? (Avoin kysymys)
19. Jos vastasit et, miksi et koe kehityskeskusteluja hyödyllisiksi? (Avoin kysymys)
20. Kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden toteutumista seurataan?
☐ Kyllä
☐ Ei

Perehdyttäminen

21. Perehdyttämiseni oli:
☐ Onnistunut
☐ Jokseenkin onnistunut
☐ Jokseenkin epäonnistunut
☐ Täysin epäonnistunut
☐ Minua ei perehdytetty lainkaan
22. Minut perehdytti:
☐ Kollega
☐ Lähiesimies
☐ Esimies
☐ Joku muu, kuka _____
23. Perehdyttämiseeni oli varattu mielestäni riittävästi aikaa?
☐ Kyllä
☐ Ei

Liite 4 5(7)

24. Uuden työntekijän perehdyttämiseen nimetään aina vastuuhenkilö?

☐ Kyllä

☐ Ei

25. Uuden työntekijän perehdyttämiseen on varattu mielestäni riittävästi aikaa?

☐ Kyllä

☐ Ei

Toimenpiteet ja työvälineet osaamisen johtamisessa

26. Mitkä osaamisen johtamista tukevat käytännöt ovat käytössä osastollanne?

	Kyllä	Ei
Osaamiskartoitus	☐	☐
Ydinosaamisalueiden määrittely	☐	☐
Tulokeskustelu	☐	☐
Kehityskeskustelu	☐	☐
Lähtökeskustelu	☐	☐
Tietojärjestelmä osaamisen johtamiseen	☐	☐
Mentorointi	☐	☐
Tuutorointi	☐	☐
Työhyvinvointiin liittyvät toimenpiteet	☐	☐
Työhön liittyvien ohjeiden tekeminen	☐	☐
Johtamis-esimiestaitojen kehittäminen	☐	☐
Yksikkökohtaiset palaverit	☐	☐
Säännöllinen vertaisarviointi	☐	☐
Osaamista tukeva palkitsemisjärjestelmä	☐	☐
Organisaation ulkopuolella järjestettävät koulutustilaisuudet	☐	☐
Perehdyttäminen	☐	☐
Perehdyttämisen tukena toimivat työkalut	☐	☐
Sijaisuuksien hoitaminen	☐	☐
Työkierto	☐	☐
Hiljaisen tiedon siirto	☐	☐
Henkilöstön sitouttaminen	☐	☐
Toimiva viestintä	☐	☐
Organisaation sisäiset koulutukset	☐	☐
Johtamisen/ esimiestyön kehittäminen	☐	☐
Muutosten hallinnan kehittäminen	☐	☐
Yhteistyön kehittäminen	☐	☐
Osaamisen kehittämissuunnitelmat	☐	☐
Jokin muu, mikä?	☐	☐

Liite 4 6(7)

27. Onko organisaatiossanne toimiva käytäntö työntekijän äkillisen pitkän poissaolon (esim. vakava sairastuminen) aiheuttaman osaamisvajeen paikkaamiseen?

☐ Kyllä

☐ Ei

28. Miten osastollanne huolehditaan hiljaisen tiedon siirtymisestä pitkäaikaisen työntekijän jäädessä pois? (Avoin kysymys)

29. Tähän voit jättää avointa palautetta osastonne käytännöistä ja työvälineistä osaamisen johtamisessa sekä kehitysehdotuksia. (Avoin kysymys)

Osaamisen kehittäminen

30. Mikä on mielestäsi hyvä tapa kehittää osaamista: (1= erinomainen tapa, 2= sopii melko hyvin, 3= sopii huonosti)

	1	2	3
Yhteistyö kollegoiden kanssa	☐	☐	☐
Työn kautta oppiminen (erilaiset projektit ja työtehtävien vaihdot)	☐	☐	☐
Työyhteisön koulutusohjelmat	☐	☐	☐
Työpaikan ulkopuoliset koulutusohjelmat	☐	☐	☐
Omaehtoinen opiskelu	☐	☐	☐
Tieteellinen tai ammatillinen jatkotutkinto	☐	☐	☐
Muu, mikä? _____			

31. On hyväksyttävää, että kaikki työntekijät eivät halua kehittyä ammatillisesti?

☐ Kyllä

☐ Ei

Toimivat foorumit

32. Organisaatiossamme pidetään tiimi-/ yksikkökohtaisia palavereja säännöllisesti?

☐ Päivittäin

☐ Viikoittain

☐ Enemmän kuin kerran kuukaudessa

☐ Kerran kuukaudessa

☐ Harvemmin

Liite 4 7(7)

33. Palaverien hyödyllisyys. Palaverit ovat mielestäni...

	Kyllä	Ei
Hyödyllisiä verkostoitumisen ja vertaistuen kannalta	☐	☐
Hyödyllisiä tiedonjaon/ -kulun kannalta	☐	☐
Hyödyllisin jonkin muun kannalta, minkä _____	☐	☐
Hyödyttömiä	☐	☐

34. Mikäli koet palaverien olevan hyödyttömiä, miksi ne ovat mielestäsi hyödyttömiä? (Avoin kysymys)

35. Tähän voit jättää avointa palautetta tiimi- /yksikköpalavereista, palaverien kehitysehdotuksia tms. (Avoin kysymys)

36. Osallistun mielelläni kyselyn vastauksiin liittyvään esimiesten workshopiin myöhemmin syksyllä. (Workshop tullaan järjestämään kunnantalon valtuustosalissa ja se on kestoltaan noin kaksi tuntia, kutsut tilaisuuteen lähetetään myöhemmin.)

☐ Kyllä

☐ Ei

Kiitos vastauksistasi!

MITEN JOHTAA OSAAMISTA KOKO TYÖSUHTEEN ELINKAAREN AJAN?

- MALLIN KEHITTÄMINEN INARIN KUNNALLE

Workshop 18.9.2018

Mistä tässä on kyse?

- Opinnäytetyö, jonka toimeksiantajana on Inarin kunta
- Työ on osa Lapin AMK:n Digiajan palvelujohtamisen YAMK-tutkintoa
- Työ esitellään opinnäytetyöseminaarissa 31.10.2018
- Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää Inarin kunnan osaamisen johtamisen mallia
- Työssä tarkastellaan hallinto- sekä sosiaali- ja terveysosastoa

LAPIN AMK
Lapland University of Applied Sciences


I N A R I
Voimakas luonnostaan

Mitä osaamisen johtaminen on?

- Laaja johtamisen kokonaisuus, pyrkimys vahvistaa ja varmistaa organisaation toiminta- ja kilpailukykyä osaamispohjan avulla
- Oikean tiedon valjastaminen oikeaan paikkaan, organisaatiota kehittävään ja hyödyttävään käyttöön
- Vuorovaikutuksessa esimiehen ja henkilöstön kanssa
- Osaamisen tunnistaminen + osaamisen kehittäminen = osaamisen johtaminen

Miksi osaamisen
johtaminen on tärkeää?

Miksi osaamisen johtaminen on tärkeää?

- Auttaa rakentamaan vuoropuhelua esimiesten ja henkilöstön välille
- Sitouttaa henkilöstön, luo motivaatiota
- Suunnitelmallinen osaamisen johtaminen → arjen työkalu esimiehelle
- Tukee organisaation rakenteita sisältä käsin, vahvempi haasteisiin, ketterämpi muutoksissa

Työsuhteen elinkaari

1. Rekrytointi
2. Perehdyttäminen
3. Kehittyminen
4. Muutos
5. Työsuhteen päätyminen



Inarin kunnan henkilöstön ikärakenne

alle 20-vuotiaat	9 henkilöä
20-29-vuotiaat	70 henkilöä
30-39-vuotiaat	109 henkilöä
40-49-vuotiaat	140 henkilöä
50-59-vuotiaat	178 henkilöä
60-68-vuotiaat	70 henkilöä
yli 68-vuotiaat	5 henkilöä

Millaista spesifiä
osaamista Inarin
kunnassa tarvitaan?

Liite 5 5(11)

Kyselyjen purkua

Työntekijät

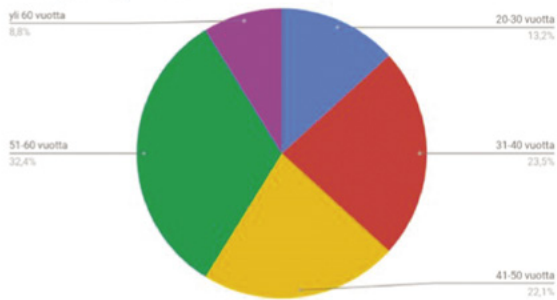
- Kysely lähetettiin 206 hlöille, vastauksia saatiin 68 kpl -> vastausprosentti 33 %
- Hallinto-osaston vastausprosentti 64,3 %, soite-osaston 30,7 %

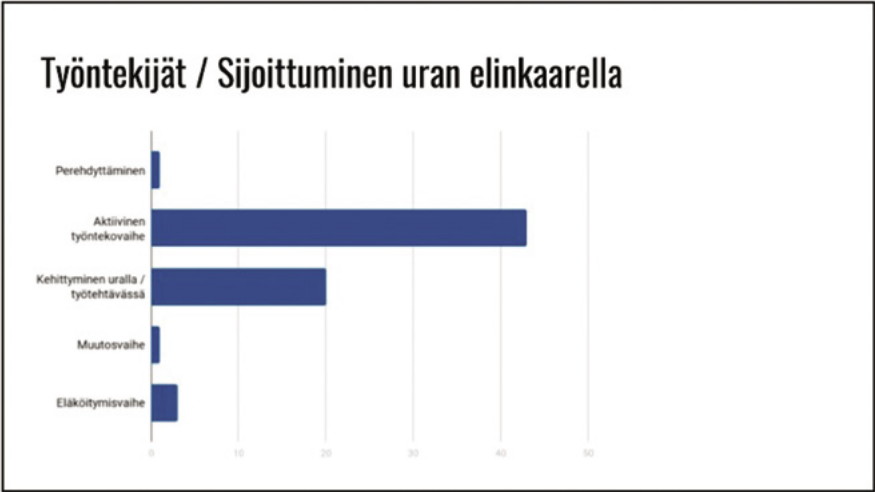
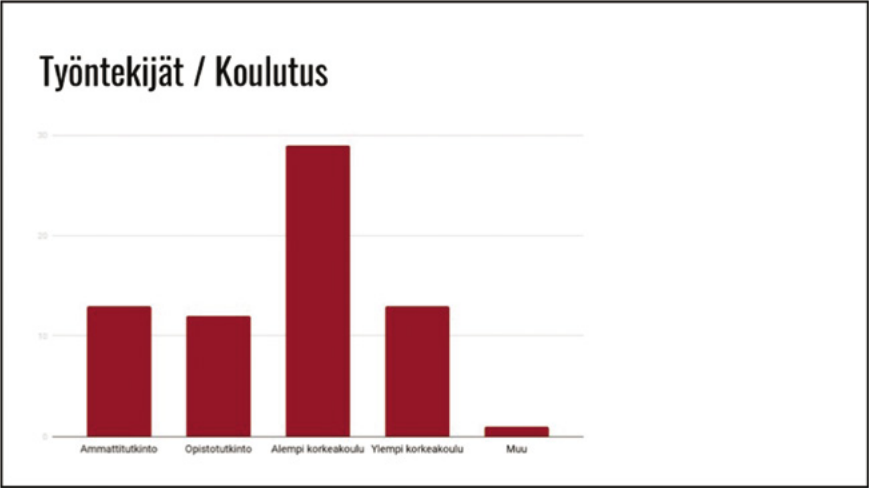
Esimiehet

- Kysely lähetettiin yhdeksälle hlöille, vastauksia saatiin 5 kpl -> vastausprosentti 56 %
- $\frac{2}{3}$ työskentelee ylimmässä johdossa, $\frac{1}{3}$ keski johdossa
- $\frac{2}{3}$ on osallistunut viimeisen vuoden aikana kerran esimiehille suunnattuun koulutukseen, $\frac{1}{3}$ useammin kuin kolme kertaa

Työntekijät / Ikäjakauma

Vastaajien ikäjakauma





Liite 5 7(11)

Työntekijät / Mielipiteitä osaamisen johtamisesta

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Henkilöstön osaaminen on strategian kannalta ensisijaisessa asemassa	36	22	7	2	1	68	1,68
Tunnen organisaation strategian ja vision	9	26	16	16	1	68	2,62
Osaan määritellä vision ja strategian perusteella minkälaista osaamista minulta odotetaan	7	33	14	13	1	68	2,53
Tunnen hyvin, mitä osaamista työtehtäväni täällä hetkellä edellyttävät	33	27	5	3	0	68	1,68
Tunnistan osaamisvajeen yksikössäni ja pystyn keskustelemaan siitä esimieheni kanssa	10	25	17	15	1	68	2,59
Esimieheni pyrkii ratkaisemaan osaamisvajeen mahdollisimman nopeasti	11	21	16	16	4	68	2,72
Pystyn käyttämään työvälineitä omaa erityisosaamistani ja kehittämään sitä	18	25	11	12	2	68	2,34
Pystyn vaikuttamaan työni sisältöön	15	24	11	15	3	68	2,51
Haluan kehittää osaamistani	41	19	4	0	4	68	1,63
Työtehtäväni osaamisen kehittäminen kuuluu esimiehelle	9	27	18	13	1	68	2,56
Työtehtäväni osaamisen kehittäminen kuuluu työntekijälle	14	35	14	4	1	68	2,16
Työtehtävissämme on laadittu osaamisen kehittämissuunnitelma	2	2	35	13	16	68	3,57
Ylin johto luo toiminnallaan osaamista ja kehittymistä tukevaa kulttuuria	5	15	26	16	6	68	3,04
Pyrimme luomaan toiminnallani osaamista ja kehittymistä tukevaa kulttuuria	14	29	20	4	1	68	2,25
Osaamisen johtaminen toteutuu käytännössä	3	14	32	13	6	68	3,07
Työtehtävissämme on henkilöitä, jotka innostuneesti jakavat mulle tietojaan ja osaamistaan	19	28	10	8	3	68	2,24
Työtehtävissämme ei ole mahdollista käyttää kaikkea osaamista työssä	13	17	18	13	7	68	2,76
Kokemattomat työntekijät harjoittelevat aina kokeneempien ohjauksessa	13	22	19	11	3	68	2,54
Hyvät työkäytännöt ja kokemukset jaetaan koko työtehtävien käyttööseen	13	21	12	19	3	68	2,68
Osaamisen kehittämisessä huomioidaan kaikki henkilöstöryhmät	6	9	31	15	7	68	3,12
Yhteensä	291	441	336	221	71	1360	2,51

Missä on onnistuttu, mitä pitäisi kehittää?

- Perehdyttäminen
- Koulutustarjonta
- Myönteinen suhtautuminen omaehtoisiin koulutuksiin
- Kehityskeskustelut: osin ne puuttuvat kokonaan, osin niiden tavoitteiden toteutumista ei seurata
- Tiimipalaverit: joissakin tiimeissä niitä ei pidetä ollenkaan, joissakin niitä pidetään liian harvoin. Palaverikäytännöissä on kehittämisen varaa.

Työntekijät / Osaamisen johtamisesta sanottua

"Esimies antaa hyvin joustavasti mahdollisuuksia osallistua koulutuksiin"

*"Ammatillinen osaamisen syventäminen ja päivittäminen.
Työnkierto ja tehtävien jakaminen muiden työntekijöiden kanssa. Sosiaalisuudessa on pystyttävä hallitsemaan melkein kaikkia
toimiston työtehtäviä oman osaamisalueen rajamaitakin"*

"Annetaan mahdollisuus oppimiseen työajallakin"

"Ei tueta. Esimies on sanonut suoraan, ettei voi minua lähettää koulutukseen, koska en tulisi ihaan sieltä"

"Hankala oli vastata noihin kehittämiskeskusteluihin. Urani aikana ollut noin 2-3 kertaa (yli 30v) joten niitä siis ihan liian vähän...."

"Esimiehille koulutusta osaamisen johtamiseen. Saattaa useimmille olla terminä tuttu mutta sisältö vieras. Osaamisen johtaminen on tämän päivän trendi sekä julkisella että yksityisellä sektorilla ja tulevaisuudessa yhä enemmän, etenkin kun x- sukupolvi on valtaamassa työelämän. He tulevat osaaminen edellä - ovat valmiita tarjoamaan (myymään) osaamistaan, mutta vastavuoroin vastivat juuri siitä, mitä hyvään osaamisen johtamiseen sisältyy."

Esimiehet / Mielipiteitä osaamisen johtamisesta

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Henkilöstön osaaminen on strategian kannalta ensisijaisessa asemassa	4	1	0	0	0	5	1,2
Osaamismääritys vision ja strategian perusteella minimiaasta osaamista hiostotta tarvitaan	0	4	1	0	0	5	2,2
Tunnen hyvin, mitä osaamista alustien työntekijät heiltä tästä heiltä edellyttävät	1	4	0	0	0	5	1,8
Tunnetaan osaamisvapain ja pystyn organisoimaan osaamista kehittävä koulutusta	1	3	1	0	0	5	2
Pyyn neuvotteluiden alustien työntekijä näin, että alustien erityisosaaminen kehityy	1	1	2	1	0	5	2,6
Mahdollisten alustien osallistumisen ammatillista osaamista kehittävin toimenpiteisin	2	3	0	0	0	5	1,6
Seuraan alustien kehitystä aktiivisesti	0	2	2	1	0	5	2,8
Koen, että hallitsen työntekijöiden ammatillisen osaamisen johtamisen	0	3	0	2	0	5	2,8
Työntekijöiden osaamisen kehittäminen kuuluu esimiehelle	3	2	0	0	0	5	1,4
Työntekijöiden osaamisen kehittäminen kuuluu työntekijälle	3	2	0	0	0	5	1,4
Työntekijöissämme on saatettu osaamisen kehittämisuunnitelma	1	1	1	0	2	5	3,2
Yhtä järkeä tuo toimittamaan osaamista ja kehitystä tulevaa koulutusta	2	1	1	0	1	5	2,4
Pyyn kunnan toimittamaan osaamista ja kehitystä tulevaa koulutusta	1	4	0	0	0	5	1,8
Osaamisen johtamiseen on varattu riittävästi aikaa	0	0	2	2	1	5	3,8
Osaamisen johtaminen toteutus käytännössä	0	2	1	2	0	5	3
Kellään pitää osaamista enemmän	1	2	2	0	0	5	2,2
Olen saanut tulla ohjautua osaamisen johtamiseen	0	1	2	1	1	5	3,6
Työntekijät osaamisen johtamiseen ovat kunnossa	0	0	4	1	0	5	3,2
Henkilöstö on motivoitunut kehittämään osaamistaan vain jos sillä pakitaan rahallisesti	0	0	2	1	2	5	4
Osaamisen kehittämisessä tuli huomista paremmin kaksitoista henkilötyöntekijä	0	4	0	1	0	5	2,4
Itäni kunnassa on hyvät tekniset välineet osaamisen hallintaan	1	3	0	0	1	5	2,4
Työntekijöiden tulisi perehtyä toistensa työntekijä ja tavoitteisiin	0	3	2	0	0	5	2,4
Itäni kunnan täyden hyödyntää tehokkaan organisaation osista osaamista	1	3	2	0	0	5	2,2
Yhteensä	22	48	24	13	8	115	2,45

Liite 5 9(11)

Esimiehet / Mielipiteitä osaamisen johtamisesta

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Henkilöstön osaaminen on strategian kannalta ensisijaisessa asemassa	4	1	0	0	0	5	1,2
Osaamien määrittely vision ja strategian perusteella minkälaista osaamista kädessä tarvitaan	0	4	1	0	0	5	2,2
Tunnen hyvin, mitä osaamista alustien työntekijät heiltä tässä edellyttävät	1	4	0	0	0	5	1,8
Tunnen osaamisvajauksen ja yrityksen organisoimaan osaamista kehittäviä koulutuksia	1	3	1	0	0	5	2
Pyrin kehittämään alustien työntekijä niin, että alustien erityisosaaminen kehittyi	1	1	2	1	0	5	2,6
Mandatoitan alustien osallistumisen ammatillista osaamista kehittäviin toimintoihin	2	3	0	0	0	5	1,6
Seuraan alustien kehittymistä aktiivisesti	0	2	2	1	0	5	2,8
Koen, että hallitsen työntekijöiden ammatillisen osaamisen johtamisen	0	3	0	2	0	5	2,8
Työntekijöiden osaamisen kehittäminen kuuluu esimiehelle	3	2	0	0	0	5	1,4
Työntekijöiden osaamisen kehittäminen kuuluu työryhmälle	3	2	0	0	0	5	1,4
Työntekijöissämme on laadittu osaamisen kehittämissuunnitelma	1	1	1	0	2	5	3,2
Ylin johto luo toimintatilan osaamista ja kehittymistä tukevaa kulttuuria	2	1	1	0	1	5	2,4
Pyrin luomaan toimintatilan osaamista ja kehittymistä tukevaa kulttuuria	1	4	0	0	0	5	1,8
Osaamisen johtamiseen on varattu riittävästi aikaa	0	0	2	2	1	5	3,8
Osaamisen johtaminen toteutuu käytännössä	0	2	1	2	0	5	3
Haluaisin johtaa osaamista enemmän	1	2	2	0	0	5	2,2
Olen saanut tukea ohjauksella osaamisen johtamiseen	0	1	1	2	1	5	3,6
Työvälineet osaamisen johtamiseen ovat kunnossa	0	0	4	1	0	5	3,2
Henkilöstö on motivoitunut kehittämään osaamistaan vain jos siltä pakitaan rahallisesti	0	0	2	1	2	5	4
Osaamisen kehittämisessä tulisi huomioda paremmin kaikki henkilöstöryhmät	0	4	0	1	0	5	2,4
Itäni kunnassa on hyvät tietotekniset välineet osaamisen hallintaan	1	3	0	0	1	5	2,4
Työntekijöiden tulisi perehtyä toistensa työntekijäin ja -ajavälineisiin	0	3	2	0	0	5	2,4
Itäni kunnan täytyisi hyödyntää tehokkaimmin organisaation sisäistä osaamista	1	2	2	0	0	5	2,2
Yhteensä	22	48	24	13	8	115	2,45

Esimiehet / Ajatuksia osaamisen johtamisen kehittämisestä

- Osaamisen johtaminen kärsii ajan, resurssien ja motivaation puutteiden vuoksi
- Osaamisen johtamiselle tarvitaan tärkeämpi rooli ja tarvittavat resurssit
- Tarvitaan koulutusta aiheesta
- Kartoitetaan kehityskohteita
- Otetaan oppia muualta

Kehityskeskustelut

- 80 % vastanneista ei ole ollut kehityskeskusteluissa oman esimiehensä kanssa viimeisen vuoden aikana
- 60 % vastanneista ei pidä kehityskeskusteluja alaisilleen vuosittain
- 80 % vastaajista pitää alaisten kanssa käytyjä kehityskeskusteluja hyödyllisinä
- Erityisen hyödyllisinä kehityskeskusteluja pidettiin esimiehen ja työntekijän välisen luottamuksen vahvistamisen näkökulmasta
- Nykyistä kehityskeskustelulomaketta voisi kehittää

Osaamisen johtamisen työkalut

- Osaamisen johtamisen suunnitelma
- Osallistava osaamiskartoitus
- Koulutus- ja kehittämissuunnitelma
- Osaamisen johtamisen koulutusta esimiehille
- Yhtenäinen kehityskeskustelumalli
- HR-järjestelmä



Miten Inarin kunnan osaamisen johtamisen mallia tulisi teidän mielestänne kehittää?

Ehdotus osaamisen johtamisen malliin liitettävistä asioista

Perehdyttäminen: tulokeskustelu, kummijärjestelmä,
perehdyttämissuunnitelma, perehdyttämiskansio → nimetty vastuhenkilö,

Kehittyminen: kehityskeskustelu, kehittymisen seuranta, kehittymisen
mahdollistaminen/ tukeminen

Muutos: malli äkilliseen pitkään poisjäämiseen, muutostuki

Työsuhteen päättymisen: hiljaisen tiedon siirto, lähtökeskustelu

Ilmapiiri: oppiva organisaatio, avoimemman ja
kannustavamman ilmapiirin luominen → keinot?





ESKO-POTILASTIETOJÄRJESTELMÄN KOULUTUSMALLI

Abstract

The aim of this research was to develop training about the Esko patient information system and to harmonize the skills of social and health care professionals with the use of the system in order to maintain high quality of patient safety. Medical records are documented and written in the Esko patient information system.

This research was carried out as an action research. At the beginning of the research literature and previous research were studied. Already existing staff feedback was also taken into account. Esko refresher training was held for 310 health care staff. In addition, a contact person training was held for 194 health care staff. Information about the training was collected through a Webropol survey. The target group of the survey was the employees who participated in the Esko refresher training (n=310) and the selected Esko contact persons (n=270). During this study, people who participated in the training were given an opportunity to give feedback according to which the training process was updated.

Earlier studies on patient information systems have been carried out in connection with the introduction of information systems but not much from the point of view of regular and continuing education. Based on the results and the knowledge base, a new training model was developed to ensure continuous training for health care staff. Based on the feedback, the Esko refresher training was considered useful and it was found necessary in reviewing certain sections of the patient information system. Benefits of the contact person training were saving resources and individualized teaching. The results support further use of the model.

JOHDANTO

Säännöllinen Esko-potilastietojärjestelmän koulutus sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstölle mahdollistaa potilasturvallisen ja yhdenmukaisen potilastieto-järjestelmän osaamisen. Hyvällä järjestelmän käytön osaamisella vapautetaan aikaa potilastyöhön, vähennetään virheitä ja saadaan minimoitua potilas-turvallisuuteen vaikuttavia riskejä. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Pohjois-Pohjanmaan sairaan-

hoitopiiriin (PPSHP) tietohallinnon tuotekehitysyksikkö. Tuotekehitysyksikön tehtävänä on ylläpitää, kehittää ja kouluttaa Esko-potilastietojärjestelmää. Esko-potilastietojärjestelmä on sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastietojen sähköistä käsittelyä varten toteutettu järjestelmä, jonka avulla tallennetaan ja ylläpidetään potilasasiakirjoja ja niissä olevia tietoja (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastietojen sähköisestä käsittelystä 9.2.2007/159 1:3 §). Esko on kehitetty PPSHP:ssä ja otettu käyttöön Oulun yliopistollisen sairaalassa (OYS) vuonna 1996. Nykyään aktiivisia Eskon käyttäjiä on yli 10000. (Meriläinen 2016.) Opinnäytetyön tekijä on toiminut yhtenä koulutuksista vastaavana henkilönä noin yhdeksän vuoden ajan. Hän on nähnyt, kuinka haastavaa on saada resursoitua riittävästi Esko-koulutusten järjestä-miseen.

Hoitohenkilöstön työssä potilastietojärjestelmät ovat keskeisiä työkaluja, joista potilastietojen tulisi olla luotettavasti, ajantasaisesti sekä helposti saatavilla, jotta potilasturvallisuus ei vaarannu. (Hyppönen ym. 2018, 30–33.) Aikaisempia tutkimuksia on tehty esimerkiksi terveydenhuollon tietojärjestelmien käyttöön-ottoihin liittyen, mutta ei juurikaan säännöllisen ja jatkuvan koulutuksen näkökulmasta. Hyppösen ym. (2018, 30–33) tutkimuksessa sairaanhoitajat koki-vat potilastietojärjestelmiin liittyvien toimintatapamuutosten käyttökoulutukset riittämättömäksi. Opinnäytetyötä varten kerätystä tietoperustasta sekä aikaisem-min tuotekehitysyksikköön tulleista koulutuksiin liittyvistä palautteista saatiin tukea ja perusteluja uudenlaisen koulutusmallin kehittämiseksi.

Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata Esko-koulutuksen nykytilanne eli miten hoitohenkilöstö koulutetaan ja ohjeistetaan Esko-potilastietojärjestelmän käyt-töön sekä se, miten tätä koulutusprosessia voidaan tulevaisuudessa kehittää käyttämällä useita erilaisia oppimista edistäviä ratkaisuja, jotta hoitohenkilöstön Esko-potilastietojärjestelmään liittyvä osaaminen varmistetaan. Esimiesten osaamisen johtamisella on merkittävä rooli tämän uuden koulutusmallin onnistuneessa käytössä, koska heidän tulee mahdollistaa henkilökunnan kouluttautuminen. Kehittämistyön aikana tuotetaan tietoa, jonka avulla yksiköt pystyvät paremmin muuttamaan toimintaprosessejaan liittyen uusiin Esko-potilastietojärjestelmän toiminnallisuuksiin. Lisäksi tavoitteena on, että kaikissa muissa Esko-potilastietojärjestelmää käyttävissä sairaaloissa on samat koulutus-ohjelmat ja ohjeet käytössä kuin PPSHP:llä, jotta osaaminen turvataan myös näissä organisaatioissa.

Opinnäytetyöllä vastataan seuraaviin kysymyksiin:

- Miten sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilöstö koulutettiin ja ohjeistettiin Esko-potilastietojärjestelmän käyttöön ennen koulutuksen uudistusta?
- Minkälainen koulutusprosessin tulee olla, jotta sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilöstön osaamista parannetaan Esko-potilastietojärjestelmän käyttöön liittyen?
- Mitä muutoksia osaamisen johtamisessa tulee tehdä sairaalan yksiköissä, jotta Esko-potilastietojärjestelmän osaaminen yhdenmukaistetaan?

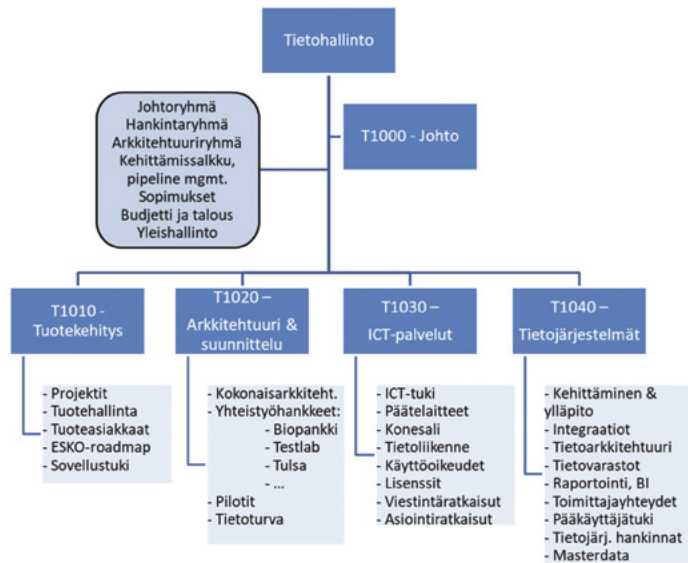
Opinnäytetyön kehittämismenetelmänä on käytetty toimintatutkimusta. Opinnäytetyön aineistona on käytetty kirjallisuudesta ja tutkimuksista kerättyä tietoa ja aikaisemmin saatuja palautteita. Palautteita on tullut Esko-tukipuhelimeen ja Efecte-tiketijärjestelmään, joka vastaanottaa käyttäjiltä tulevat järjestelmää koskevat palautteet, virheilmoitukset ja neuvontapyynnot. Kerätyn aineiston pohjalta on päädytty kokeilemaan uudenlaista koulutusmallia. Lisäksi aineistoa on kerätty koulutusmallikokeilun jälkeen Webropol-kyselyillä. Kyselyillä on pyydetty palautetta henkilöiltä, jotka osallistuivat uuteen koulutusmalliin, mikä sisälsi Esko-kertaus- ja yhdyshenkilökoulutukset. Kyselyillä on kartoitettu koulutusten toimivuutta ja tarpeellisuutta sekä esimiesten antamaa tukea yhdys-henkilöille. Aineistosta saatujen tulosten avulla saatiin kehitettyä uusi Esko-potilastietojärjestelmän koulutusmalli.

POHJOIS-POHJANMAAN SAIRAANHOITOPIIRIN TIETOHALLINNON TUOTEKEHITYSYKSIKKÖ

PPSHP on pohjoisin viidestä Suomen yliopistollisesta sairaanhoitopiiristä, johon kuuluu 29 jäsenkuntaa. Sillä on kaksi sairaalaa, Oulun yliopistollinen sairaala (OYS) ja Oulaskankaan sairaala, sekä kehitysvammahuollon toimintayksikkö, Tahkokankaan palvelukeskus. Vuoden 2018 alusta PPSHP:lle on kuulunut myös Raahen sairaalan leikkausyksikön toiminta. Pohjois-Pohjanmaalla erikoissairaanhoidon palvelut tuotetaan suurimmaksi osaksi OYS:ssa. Erityistason sairaanhoidon järjestäminen Pohjois-Suomessa kuuluu OYS:lle. (Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri 2017a.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilöstöä, johon kuuluu esimerkiksi sairaanhoitajia, lääkäreitä, sosiaalityöntekijöitä, lähihoitajia ja sihteereitä työskenteli PPSHP:ssä vuoden 2017 lopussa yhteensä noin 5500 henkilöä. Palvelussuhde päättyi 358 henkilöllä. (PPSHP henkilöstömäärät tulosalueittain 2017.) Hoitohenkilöstössä tapahtuu koko ajan vaihtuvuutta ja tulee sijaisia, joten potilastietojärjestelmäosaaminen tulee turvata jatkuvasti. Tulevaisuuden sairaala OYS 2030 -uudistusohjelmassa (Älykäs sairaala) on tavoitteena, että toimintaa voidaan tehostaa ja sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaiset pystyvät keskittymään ydinosaamiseensa, kun he voivat hyödyntää uusinta teknologiaa ja tieto-järjestelmiä.

Tietohallinto on osa PPSHP:n yhtymähallintoa ja oma palveluyksikkönsä (Kuvio 1). Sen tehtävänä on organisaation strategiaa ja liikeideaa tukevien tietojen-käsittelytoimintojen kehittäminen, toteuttaminen ja ylläpitäminen tehokkaasti ja taloudellisesti eri sairaaloiden toimintayksiköiden kanssa. Tietohallinnon tehtävänä on myös huolehtia tietoturvallisuudesta. (Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri 2017b.) PPSHP:n tietohallintoa johtaa tietohallintojohtaja. Tietohallinto koostuu useasta eri yksiköstä; tuotekehitys, ICT-palvelut, tieto-järjestelmät sekä arkkitehtuuri ja suunnittelu. Yksiköiden toiminnasta vastaavat yksiköiden päälliköt. Yksiköissä työskentelee 79 PPSHP:n työntekijää sekä lisäksi alihankkijoita. (Romppainen 2017.)



Kuvio 1. Tietohallinnon organisaatiokaavio (Romppainen 2017)

PPSHP:ssä kehitetty Esko-potilastietojärjestelmä

Esko-potilastietojärjestelmä on web-pohjainen järjestelmä. Se on potilaan hoitoon osallistuvien sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilöiden työväline. Potilastietojärjestelmä tarjoaa ajantasaisen näkymän potilaan hoidon moniammatilliseen dokumentaatioon ja kirjaamiseen, joustavat tiedon haku-, lisäys- ja muokkausmahdollisuudet sekä yhtenäisen käyttöliittymän muiden potilaan hoitoa dokumentoivien ja palvelevien tietolähteiden käyttöön. Eskossa on myös toiminnanohjaukseen tukea, esimerkiksi leikkaus- ja päivystystoiminnan ohjausta varten. Esko sisältää muun muassa käyttäjähallinnan, jatkuvat erikoisalalehdet, hoitosuunnitelmat, lausunnot ja todistukset, kotiutuslehdet, diagnoosi-, riski- ja toimenpidetiedot sekä potilaan informointi-, suostumus- ja kieltotiedot, lääkitystiedot, päivystyksen hoidon tuen, hoidonvarauksen, leikkaustoiminnanohjaus-, anestesiaosion ja käytön valvontatiedot. Potilastietojärjestelmään sisältyy sähköinen lähete- ja konsultaatiotoiminnallisuus sekä hoitopalaute. Esko-tuotekokonaisuudessa on myös lääkinällisiksi laitteiksi luokiteltavia osioita. Useita osioita voidaan käyttää mobiilisovelluksella. (Meriläinen 2018a.) Esko-tuoteperhe on Kanta-auditoitu potilastietojärjestelmä, mikä tarkoittaa järjestelmää, joka täyttää Kanta-arkistoinnille asetetut minimi-vaatimukset turvallisuudesta ja toiminnallisuudesta. Kanta-arkistoon tallennetaan kaikki potilastiedot, josta ne ovat terveydenhuollon organisaatioiden ja potilaiden käytössä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012).

Tuotekehityksiköllä on useita strategisia tavoitteita Eskon kehitystyössä. Yksi tärkeimmistä on käyttäjäläheisyys eli käyttäjät ovat tiiviisti mukana kehittämässä Eskoa. Lisäksi tavoitteina ovat ammatillaisen paras käyttökokemus, potilasturvallisuuden varmistaminen, yhteensopivuus ja uudistumiskyky. Tärkeää on myös tehdä modulaarista järjestelmää, jotta myös ulkopuolisia järjestelmiä on helppo liittää Eskoon

sekä kehittää Eskoa kustannustehokkaasti ketteriä kehittämis-menetelmiä käyttäen. Tuotekehitysyksikön moniammatilliseen tiimiin kuuluu projektipäälliköitä, suunnittelijoita, ohjelmiojia ja eri substanssiasiantuntijoita. Sidosryhmiä ja yhteistyökumppaneita on useita, esimerkiksi PPSHP:n henkilö-kunta, OYS Testlab ja Esko-potilastietojärjestelmää käyttävät Vaasan, Lapin ja Länsi-Pohjan keskussairaalat. Esko-potilastietojärjestelmän kehityksessä käyteen apuna lisäksi erilaisia ohjausryhmiä sekä asiantuntijafoorumeita. (Meriläinen 2016; Meriläinen 2018b.)

POTILASTIETOJÄRJESTELMÄOSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA JOHTAMINEN

Potilastietojärjestelmien osaamisen kehittäminen, johtaminen ja jakaminen ovat tärkeä osa sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaa. Osaamisesta ja osaamisen johtamisesta on kerrottu tämän opinnäytetyön yhteisessä tietoperustassa. Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmän muuttuminen on seurausta teknologian ja tieteen kehityksestä sekä lainsäädännöstä. (Eriksson, Korhonen, Merasto & Moisio 2015, 3.) Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön työssään onnistumiseen ja kehittymiseen tarvitaan esimerkiksi sähköisten palveluiden ja potilastietojärjestelmien osaamista, jotta potilasturvallisuus ei vaarannu (Patja, Litmanen, Helin-Salmivaara & Pasternack 2009, 2366; Eriksson ym. 2015, 23–24; Peltonen ym. 2016, 224). Randell ja Dowding (2010, 6) totesivat, että suurin osa englantilaisista sairaanhoitajista käyttää työssään jatkuvasti tietojärjestelmiä, mutta yli 50 prosenttia hoitajista ei ollut saanut viimeisen kuuden kuukauden aikana minkäänlaista koulutusta järjestelmään. Tilanne on todennäköisesti aika samanlainen myös Suomessa. Lisäksi he huomasivat, että harvoissa tutkimuksissa on tutkittu tietyn tietojärjestelmän käytön jatkuvaa koulutusta ja koulutusten vaikutuksia. (Randell ja Dowding 2010, 6.)

Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä (28.6.1994/559 3: 18 §) velvoittaa terveydenhuollon ammattihenkilöitä osallistumaan täydennyskoulutukseen. Tämän opinnäytetyön yhtenä tavoitteena on turvata jatkuva Esko-potilastietojärjestelmän täydennyskoulutus hoitohenkilöstölle. Täydennyskoulutuksen tehtävänä on ylläpitää ja kehittää ammattitaidon edellyttämiä tietoja, taitoja, säännöksiä ja määräyksiä, jotta ammattihenkilö voi harjoittaa ammattiaan turvallisesti ja asianmukaisesti. Työnantajan tulisi seurata ammattihenkilön kehittymistä sekä luoda mahdollisuus osallistua täydennyskoulutukseen. (Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 28.6.1994/559 3: 18 §; Sosiaali- ja terveys-ministeriö & Kuntaliitto. 2014, 13–15.) Näin ei aina tapahdu, vaan täydennys-koulutus voi jäädä saamatta, kun sitä ei ole tarjolla eikä täydennyskoulutus-velvollisuutta valvota riittävästi. Työnantajille tulisi säätää nykyistä veloitusta-vampia määräyksiä, jotta täydennyskoulutus toteutuisi sekä ammatillisen kehittämisen suunnittelu, seuranta ja arviointi yksilö- ja ryhmäkohtaisesti toimisi. (Kinnunen, Lohiniva-Kerkelä & Mäkäraainen 2018, 60–62.) Esimiesten tulisi huolehtia ja seurata henkilöstönsä Esko-potilastietojärjestelmän koulutuksiin osallistumisesta.

Uusien työtapojen ja järjestelmien tehoton hyödyntäminen johtuu usein koulutuksen ja johdon tuen puutteesta. Lisäksi tuottavuushyödyt jäävät saavutamatta, kun ei

opita hyödyntämään järjestelmän kaikkia ominaisuuksia. Potilas-tietojärjestelmien helppokäyttöisyys, toimintavarmuus ja hyödyllisyys ovat erittäin tärkeitä vaatimuksia sille, että terveydenhuollossa halutaan käyttää tietojärjestelmiä. Myös hyvät tietotekniset taidot, asenne, tiimityö, kannustava ympäristö, johdon tuki sekä käyttäjän aktiivisuus ja persoonallisuus vaikuttavat tietojärjestelmien käyttöön. Potilastietojärjestelmien kehitykseen osallistuminen sekä koulu-tus vievät hoitohenkilöstön työ-aikaa, mutta tietojärjestelmien hyvä käytettävyys ja niiden käytön osaaminen säästää kaikkien ammattilaisten aikaa välittömään potilastyöhön. Jos yksiköistä ei mahdollisteta koulutuksiin pääsyä, siitä seuraa henkilökunnan itseopiskelua ja potilaskertomuksen käyttövaikeuksia, mikä kuormittaa henkilöstöä potilastyön ohella. (Randell & Dowding 2010, 5; Ajami & Bertiani 2012, 2; Kauhanen ym. 2012, 65; Hyppönen ym. 2018, 30–33, 56–57.)

Terveydenhuoltohenkilöstön koulutukseen tarvitaan resursseja, ja jos koulutus toteutetaan huonosti, se aiheuttaa pitkällä tähtäimellä enemmän kustannuksia. (Reponen, Kangas, Hämäläinen & Keränen 2015, 124.) Uudessa koulutus-mallissa koulutus-resursseja saadaan lisättyä, kun kouluttajina hyödynnetään sosiaali- ja terveydenhuoltoalan eri ammattihenkilöitä. PPSHP:n hoidollisissa yksiköissä tulee esimiesten resursoida henkilöitä tekemään koulutustyötä ja huomioida se heidän muissa työtehtävissä.

Esimiehen tuella, positiivisella palautteella ja rohkaisulla on suuri vaikutus henkilöstön osaamisen kehittymiseen. Esimiehen tulee johtaa toimintaa omalla esimerkillään ja huolehtia organisaatiossa oman yksikkönsä osaamistavoitteista yksilö- ja yksikkötasolla, annettava henkilöstölle kehittymismahdollisuuksia sekä innostettava ja kannustettava henkilökuntaansa. Esimiehen tulee luoda oppi-mista edistävä ilmapiiri, jotta henkilöt oppivat ja osaavat jakaa osaamistaan. Kaiken ydin on osaamisen soveltaminen käytäntöön eikä vain tiedon lisääminen. (Hyppänen 2013, 131–132; Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 51, 104–105; Laaksonen & Ollila 2017, 181.) Työtehoa saadaan paremmaksi, kun työhön liittyy sopivasti haasteita eikä työntekijöitä, esimerkiksi Esko-yhdyshenkilöitä kuormiteta töillä liikaa. Motivaation ylläpitämiseen vaikuttaa yhtenä tekijänä palkitseminen, kuten rahalliset palkkiot ja etuudet. (Hyppänen 2013, 114, 144–145; Seitovirta, Kvist & Partanen 2013, 283.) Esimiesten rooli on avainasemassa Esko-potilastietojärjestelmän osaamisen kehittämisen onnistumisessa uuden koulutusmallin avulla. Heidän tulee turvata yhdyshenkilöille riittävästi aikaa kouluttautua ja aikaa perehtyä koulutusmateriaaleihin ja kouluttaa muu henkilöstö. Laadukkaalla ja riittävällä koulutuksella saadaan parannettua hoito-henkilöstön Esko-potilastietojärjestelmän käytön osaamista ja potilasturvalli-suutta sekä yksikön yhteisissä koulutuksissa henkilökunta voi kehittää parempia toimintaprosesseja.

Sosiaali- ja terveydenhuollon potilastietojärjestelmän koulutuksen onnistumiseen esimiehen tuen sekä resurssien lisäksi vaikuttavat riittävä aika, käyttäjäystävällinen ja laadukas koulutus sekä mahdollisuus jatkokoulutukseen. Riittävän osaamistason ylläpitämiseksi organisaatioilla tulisi olla käytössä säännölliset koulutusohjelmat sekä henkilöstöllä mahdollisuus jatkuvaan harjoitteluun. Vertaistukiverkostolla on

myös myönteinen vaikutus osaamisen kehittymiseen. Asianmukaiset tekniikat, koulutus, koulutusohjelmat ja laadukkaat koulutus-materiaalit auttavat järjestelmän käyttöönnotossa ja käytössä. Sisällöllisesti laadukas koulutus vaikuttaa myönteisesti järjestelmän käyttöön, päätöksenteon parantamiseen, käyttäjien tehokkuuteen, tyytyväisyyteen ja lisää käyttäjien positiivista asennetta järjestelmää kohtaan. (Ajami & Bertiani 2012, 3, 6; Sosiaali- ja terveysministeriö & Kuntaliitto 2014, 13–15.) Jotta tulevaisuuden uudet osaa-mistarpeet ja -alueet tunnistetaan, tarvitaan eri asiantuntijoiden ennakointityötä ja erilaisia ratkaisuja, esimerkiksi uudenlaisia oppimisympäristöjä. (Eriksson ym. 2015, 3.) Opinnäytetyössä kehitetään koulutukseen malli, jonka avulla turvataan säännölliset koulutukset sekä otetaan huomioon yksilöiden erilaiset oppimistavat käyttämällä useita erilaisia oppimista edistäviä ratkaisuja, kuten video-koulu-tuksia, kirjallisia ohjeita ja demoympäristöä.

Aluehallintovirastojen tekemien selvitysten mukaan tietojärjestelmien koulutusympäristöissä on ollut puutteita, koska ne ovat kalliita ylläpitää. Lisäksi järjestelmätoimittajilta saadut ohjeet ovat olleet hankalia ymmärtää. (Voutilainen, Kouki, Ollakka & Takala 2011, 42.) Opinnäytetyön avulla pyritään saamaan hoito-henkilöstön käyttöön koulutusympäristö sekä kaikki kirjalliset ohjeet mahdollisimman selkeiksi ja ymmärrettäviksi. Verkkokoulutusta pidetään yhtenä toimivana muotona henkilöstön koulutuksiin sekä samalla kustannusten säästämiseen, koska henkilöstön ei tarvitse esimerkiksi matkustaa koulutuksiin eikä tarvita kouluttajia paikan päälle kouluttamaan (Reponen, Kangas, Hämäläinen & Keränen 2015, 131). Tässäkin opinnäytetyössä käytetään hyväksi videokoulutuksia, joita henkilöstö voi katsoa milloin ja missä haluavat, ja koulutustilaisuuksiin pystyy osallistumaan Skype-yhteyden avulla kaikista Eskoa käyttävistä organisaatioista.

Järjestelmän kehittämisen yhteydessä on erittäin tärkeää pitää potilastieto-järjestelmiin käytettävyydestä, johon loppukäyttäjät pääsevät osallis-tumaan. Jos järjestelmä on huonosti suunniteltu, se voi aiheuttaa kriittisiä virheitä ja johtaa vaaratilanteisiin. Käytettävyydeltään hyvä järjestelmä pienentää käyttäjien tekemiä virheitä, vähentää käyttäjille annettavaa koulutusta ja heidän tarvitsemaansa tukea. Kun käyttäjien ei tarvitse kamppailla monimutkaisen käyttöliittymän ja tietojärjestelmän toimimattomuuden kanssa, heidän hyväksyntänsä järjestelmää kohtaan kasvaa. (Jaspers 2008, 341.) Esko-potilastietojärjestelmän yhtenä strategisena tavoitteena on pitää käyttäjät tiiviisti mukana järjestelmän kehittämisessä ja käytettävyydestä. Toiminta-tutkimuksen avulla sekä tutkija että Esko-yhdyshenkilöiksi valitut osallistuivat uuden koulutusmallin kehittämiseen ja uudistamiseen, jotta siitä saataisiin hoitohenkilöstöä palveleva nykyaikainen toimintamalli.

Winbland ym. (2010, 4192–4193) selvittivät Lääkäriliiton tutkimuksessa, että osa potilastietojärjestelmistä vaatii pitkää ja perusteellista koulutusta. Mitä pidemmän perehdytyksen järjestelmä vaatii, sitä enemmän syntyy kustannuksia. Tutkimuksen kohteena olivat julkisen sektorin sairaaloissa sekä terveyskeskuksissa käytettävät potilastietojärjestelmät. Esko-potilastieto-järjestelmään tarvittavan perehdytyksen määrä koettiin vähäisimmäksi. (Winbland ym. 2010, 4192–4193.) Lääkäriliitto teki vuonna 2017 seuranta-tutkimuksen, jossa todettiin potilastietojärjestelmien käytettä-

vyödessä pientä parannusta ja tiettyjen potilastietojärjestelmien kohdalla oli selviä eroja. Esko-potilastietojärjestelmän kohdalla käytettävyyden keskiarvosta 7,32 oli noustu keskiarvoon 7,63, mikä oli merkittävä muutos. Keskiarvo seurantatutkimuksessa vuonna 2017 oli Suomessa käytettävistä potilastietojärjestelmistä parhain. Kehittämistyötä on kaikissa järjestelmissä jatkettava potilastietojen saatavuuden sujuvoittamiseksi, ja järjestelmien olisi toimittava tehokkaasti tulevan sote-uudistuksen jälkeen. (Saastamoinen ym. 2018, 1814–1817.) Uuden koulutus-mallin avulla pyritään lisäämään Esko-potilastietojärjestelmän käytettävyyttä hoitohenkilöstön kokemana sekä hyödynnetään Esko-yhdyshenkilöiltä tulevia kehitysehdotuksia.

Vaikeakäyttöinen ohjelma altistaa käyttäjän tekemään virheitä, jolloin potilas-turvallisuus saattaa vaarantua. Lääkäriliiton tutkimuksessa arvioitiin Esko-potilastietojärjestelmän toiminnassa olevan vähiten potilasturvallisuutta heikentäviä puutteita. (Winbland ym. 2010, 4192–4193.) Palojoki, Pajunen, Saranto ja Lehtonen (2016) toteavat tutkimuksessaan, että potilastietojärjestelmäkoulutus tulisi olla kaikille pakollinen, jotta estetään potilasturvallisuutta vaarantavia tilanteita. Potilaan tulee saada tarvitsemaansa oikeaa hoitoa, oikeaan aikaan ja oikealla tavalla. Tiedot saadusta hoidosta pitää dokumentoida ja ne tulee olla tarvittaessa saatavilla. Potilasturvallisuutta vaarantaa esimerkiksi riittämätön dokumentointiin liittyvä ohjeistus, jolloin dokumentaatio voi olla laadultaan ja määrältään puutteellista tai dokumentaatio puuttuu kokonaan. Annetusta hoidosta tulee aiheutua potilaalle mahdollisimman vähän haittaa, joten annettava hoito, lääkehoito ja lääkinnälliset laitteet tulevat olla turvalisia. (Helovuori, Kinnunen, Kuosmanen & Peltomaa 2015, 11; Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos 2018.) Uuden koulutusmallin avulla pyritään pitämään potilasturvallisuus laadukkaana, kun hoitohenkilöstö osaa yhdenmukaisesti käyttää Esko-potilastietojärjestelmää.

ESKO-KOULUTUSTEN TOTEUTTAMINEN AIKAISEMMIN

Opinnäytetyön tekijä on kouluttanut PPSHP:n sekä muiden Eskoa käyttävien organisaatioiden henkilöstöä useiden vuosien ajan, joten aikaisempi Eskon koulutustapa on hänelle henkilökohtaisesti tuttu. Tuotekehitysyksikkö on antanut koko PPSHP:n hoitohenkilöstölle Esko-potilastietojärjestelmästä ennen kaikkea luentosalikoulutuksia tai pienemmät muutokset on informoitu PPSHP:n Intra-netillä, laittamalla sinne kirjalliset ohjeet tulevista muutoksista. Muiden Eskoa käyttävien sairaaloiden henkilökunta on voinut osallistua koulutuksiin etäyhteyden avulla sekä heille on toimitettu päivitetty kirjalliset ohjeet. Muutamista Eskon osioista, joita käyttää vain tiettyjen yksiköiden henkilöstö, on annettu koulutus yhdyshenkilöille. Lisäksi yksiköissä on annettu uusille työntekijöille perehdytystä, mutta laatu niissä on ollut hyvin vaihtelevaa. Osa on saanut hyvän perehdytyksen ja osa joutunut itse hankkimaan tarvittavan tiedon toisilta kyselemällä tai jopa itse opiskelemalla.

Luentosalikoulutuksiin on päässyt osallistumaan aina hyvin rajallinen määrä hoitohenkilökunnasta ja varsinkin lääkäreiden osallistuminen on ollut heikkoa. Se on johtanut siihen, että tuotekehitysyksiköltä on pyydetty henkilökohtaista koulutusta

Esko-järjestelmään. Tuotekehitysyksikössä henkilökohtaisia koulutus-resursseja ei ole. Kirjalliset ohjeet Eskon käyttöön liittyen ovat saatavilla, mutta henkilöstö ei ehdi niitä lukemaan, joten Esko-tukipuhelimeen tulee soittoja, joissa pyydetään opastamaan tietyn osion käytössä. Lisäksi yksiköihin on kaivattu laajaa Esko-koulutusympäristöä, jossa Eskon käyttöä voisi turvallisesti harjoitella. Käytössä on aikaisemmin ollut vain osiokohtaisia harjoitusympäristöjä. Koulutus-ympäristöä on toivottu myös oppilaitosten käyttöön, jotta opiskelijat pystyisivät harjoittelemaan jo opintojensa aikana Esko-potilastietojärjestelmän käyttöä.

UUDEN KOULUTUSMALLIN KEHITTÄMINEN TOIMINTA-TUTKIMUKSEN AVULLA

Opinnäytetyön kehittämismenetelmänä on käytetty toimintatutkimusta, mikä on osallistavaa tutkimusta. Toimintatutkimusta kehittämismenetelmänä on kuvattu artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa. Kuviossa 2 havainnollistetaan tämän opinnäytetyöprosessin vaiheita. Opinnäytetyön tekijällä eli tutkijalla on pitkä käytännön työkokemus tutkimusaiheesta, koska se liittyy hänen työtehtävänsä. Tutkija itse on huomannut, että luentosalikoulutukset eivät ole toimivia eikä tuotekehitysyksikön resurssit riitä kouluttamaan koko PPSHP:n hoito-henkilöstöä. PPSHP:n henkilökunnalta on myös saatu jo aikaisemmin palautetta, että luentosalikoulutukset eivät ole riittäviä.

Opinnäytetyön toiminnallinen toteutus aloitettiin huhtikuussa vuonna 2018. Tässä työssä tutkija ja tutkittavat ovat olleet aktiivisessa roolissa. Tutkija on toiminut yhtenä kouluttajana Esko-kertaus- ja yhdyshenkilökoulutuksissa sekä elokuussa potilasvalintaa ja muistilistaa käsittelevissä koulutuksissa. Tutkittavat ovat osallis-tuneet kertauskoulutukseen ja yhdyshenkilöt ovat koulutuksensa lisäksi koulutta-neet muuta henkilöstöä yksiköissään tai klinikoissaan. Lisäksi he ovat koko prosessin ajan aktiivisesti antaneet palautetta ja kehitysehdotuksia liittyen Esko-potilastietojärjestelmään ja sen koulutuksiin. Jatkuvan palautteen avulla tutkija on muuttanut koulutusprosessia.



Kuvio 2. Opinnäytetyöprosessin vaiheet

Yhdyshenkilökoulutus

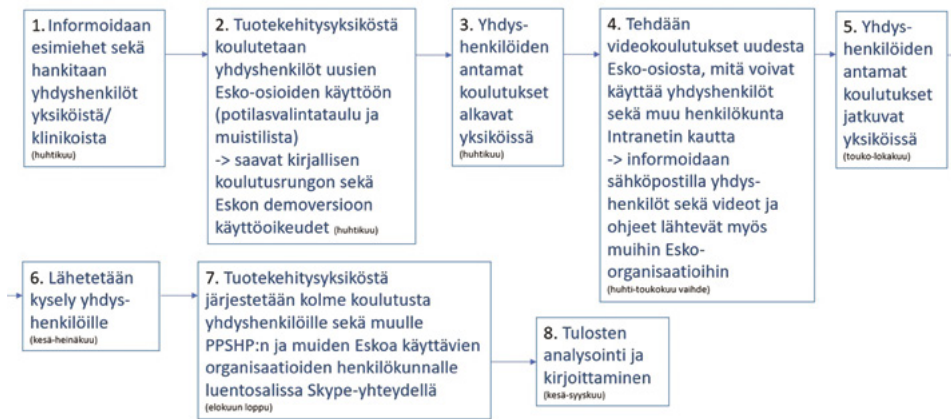
Huhtikuussa 2018 hoitotyön kirjaamistyöryhmän henkilöitä pyydettiin ilmoittamaan kaikki eri yksiköiden kirjaamisyhdyshenkilöt Esko-yhdyshenkilöiksi. Tämän jälkeen informoitiin vielä sähköpostitse yksiköiden esimiehet, että jokaisesta yksiköstä tulisi saada nimetyt kirjaamisyhdyshenkilöt ja vastuualueilta valitut lääkärit Esko-yhdyshenkilöiksi. Samaisessa viestissä kerrottiin, että jatkossa kyseiset henkilöt osallistuisivat tietohallinnon järjestämiin Esko-potilastieto-järjestelmään tulevien uusien osioiden koulutuksiin ja heidän tehtävänään olisi kouluttaa muu henkilöstö omissa yksiköissään tai klinikoissaan. Esimiehet pyysivät vielä erilliset yhdyshenkilöt sihteereille. Näin saatiin yhdyshenkilöt sihteereistä sekä lisäksi erityistyöntekijöistä. Sairaanhoidajia, osastonhoitajia ja muita hoitajia saatiin 218, lääkäreitä 25, erityistyöntekijöitä 16 ja sihteereitä 11. Yhteensä yhdyshenkilöitä oli 270.

Huhtikuussa 2018 yhdyshenkilöt koulutettiin luentosalissa uusiin Esko-potilastietojärjestelmän potilasvalintataulun ja muistilistan toiminnallisuuksiin. Koulutuksia tarjottiin kaikille 270 yhdyshenkilölle kolmen viikon aikana yhteensä 18 kertaa tietokonehuokassa ja Skypen välityksellä. Yhdyshenkilöiden tuli ilmoittautua näihin koulutuksiin PPSHP:ssä käytössä olevan HRM-koulutusjärjestelmällä. Tällä tavalla kontrolloitiin, että tietokonehuokkaan tuli maksimissaan tietty määrä henkilöitä. Samalla seurattiin, osallistuvatko kaikki yhdyshenkilöt luentosali-koulutukseen. Koulutuksissa opetettiin toiminnallisuudet 1,5 tunnin aikana, ja samalla koulutettavat pystyivät katsomaan ja kokeilemaan toiminnallisuuksia Eskon demoympäristössä. Koulutuksissa jaettiin kaikille 194 osallistujalle kirjalinen koulutusrunko-ohje sekä demoympäristön osoite, jotta he pystyivät omissa yksiköissään myöhemmin kokeilemaan uusia toiminnallisuuksia. Koska 76 yhdyshenkilöhenkilöä ei osallistunut luentosalikoulutukseen, kaikille yhdyshenkilöille lähetettiin sähköpostitse koulutusrun-

ko-ohje sekä demoympäristön osoite. Näiden avulla he pystyivät aloittamaan koulutukset heidän omissa yksiköissään tai klinikoissaan.

Luentosalikoulutusten jälkeen, huhti-toukokuun vaihteessa, uusista ominaisuuksista tehtiin videokoulutuksia, jotka olivat löydettävissä PPSHP:n yhteisistä tiedostoista. Näistä tiedotettiin yhdyshenkilöitä sähköpostitse sekä laitettiin tieto PPSHP:n Intranettiin, josta jokainen aiheesta kiinnostunut henkilö pystyi video-koulutuksia katsomaan. Lisäksi koulutusrunko-ohje ja videokoulutukset toimitettiin muille Eskoa käyttäville organisaatioille. Videokoulutusten tarkoituksena oli ennen kaikkea toimia yhdyshenkilöiden tietojen kertaamisen ja opetuksen tukena. Yhdyshenkilöt lähettivät sähköpostitse palautetta, että yksi luentosali-koulutus ei ollut riittävä, joten tuotekehitysyksiköltä pyydettiin uusia luentosali-koulutuksia. Sama toive tuli esille myös Webropol-kyselyiden vastauksissa.

Webropol-kysely 270 yhdyshenkilöille lähetettiin 11.6.2018, ja siinä pyydettiin arvioimaan yhdyshenkilökoulutukseen ja -toimintaan liittyviä asioita. Kyselyaika sulkeutui 9.7.2018. Kyselyn perusteella päädyttiin pitämään vielä elokuun loppupuolella kolme luentosalikoulutusta etäyhteysmahdollisuudella, ja niihin osallistui yhdyshenkilöiden lisäksi PPSHP:n ja muiden Eskoa käyttävien organisaatioiden henkilöstöä. Osallistujia näillä koulutuskerroilla oli noin 700 henkilöä. Kuviossa 3 esitetään yllä käydyt asiat prosessikaavion muodossa.



Kuvio 3. Yhdyshenkilökoulutuksen prosessikaavio vuonna 2018

Esko-kertauskoulutus

Toukokuun 2018 lopussa pidettiin kolme kertaa viikon aikana samansisältöinen Esko-kertauskoulutus luentosalissa, johon sai osallistua koko PPSHP:n henki-löstö. Koulutuksiin oli mahdollisuus osallistua myös Skypen välityksellä. Koulu-tuksiin osallistui yhteensä 310 henkilöä. Esko-kertauskoulutukseen aiheet saatiin Efecte-ti-kettijärjestelmästä, johon tulee käyttäjiltä järjestelmään liittyvät virhe-ilmoitukset, neuvontapyynnöt ja kehitysehdotukset sekä Esko-tukipuhelimeen tulleista suosi-tuimmista kysymyksistä. Koulutuksen aiheet olivat potilaskertomus-merkinnän te-keminen ja muokkaus, diagnoosin ja toimenpidekoodin merkit-seminen, potilasker-tomusmerkinnän hyväksyminen ja automaattihyväksyntä, informaatio-, suostumus- ja kieltoasiat, lähete ja hoitopalaute, lääkehoidon toiminnallisuus sekä fysiologiset mittaukset ja mobiilikirjaaminen. Yksi koulutus videoitiin, jotta kaikilla PPSHP:n henkilöstöllä olisi mahdollisuus katsoa koulutus Intranetin kautta. Kesä-heinäkuun aikana aloitettiin videokoulutuksien nauhoitus Eskossa käytössä olevista osioista.

Webropol-kysely kertauskoulutuksesta lähetettiin koulutukseen osallistuneille 310 henkilölle 5.6.2018, ja siinä pyydettiin arvioimaan kertauskoulutuksessa käytyjä asi-oita. Kyselyaika sulkeutui 9.7.2018. Kuviossa 4 esitetään yllä käydyt asiat prosessikaa-vion muodossa.



Kuvio 4. Esko-kertauskoulutuksen prosessikaavio vuonna 2018

Esko-koulutuksista saatavan palautteen keruu ja analysointi

Esko-kertaus- sekä yhdyshenkilökoulutuksiin osallistuneille toteutettiin kysely-tutkimus kesä-heinäkuun aikana vuonna 2018 palautteen keräämiseksi. Kysely-tutkimuksesta tarkemmin löytyy tämän artikkelin yhteisestä tietoperustasta. Aineisto kerättiin Webropol-kyselyillä, jotka pitivät sisällään strukturoituja ja avoimia kysymyksiä. Monivalintakysymyksissä käytettiin Likertin-järjestys-asteikkoa. Kyselylomakkeet testattiin ennen virallista lähetystä, jotta niihin saatiin tehtyä lopulliset muutokset ja täydennykset (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 133). Kyselyjen toimivuutta esitestattiin tietohallinnossa viidellä henkilöllä. Esites-tauksen johdosta kysymysten järjestystä ja ryhmittelyä muutettiin, kysymyksiä selkiytettiin ja kirjoitusvirheet korjattiin pois.

Esko-yhdyshenkilöitä oli 270 ja heille lähetettiin 11.6.2018 sähköpostiin kysely (Liite 1), joka sisälsi yhteensä 28 kysymystä. Kyselyssä selvitettiin muun muassa vastaajien ammattiryhmää, luentosalikoulutuksiin osallistumista ja kirjalliseen koulutusrunkoon ja videokoulutuksiin tutustumista. Samalla tiedusteltiin koulutus-rungon, luentosali-, videokoulutusten ja demoympäristön toimivuutta uuden potilasvalinnan ja muistilistan oppimisessa ja luentosali- ja videokoulutus-opetukseen käytettävää aikaa. Yhdyshenkilöiltä kysyttiin videokoulutustarvetta Eskon muista osioista, demoympäristön käytöstä ja sen hyvistä ja huonoista puolista. Kyselyssä selvitettiin eri koulutustapojen paremmuutta sekä näkemystä siihen, mitä hyötyjä uudella yhdyshenkilökoulutuksella olisi. Lisäksi haluttiin selvittää yksikön potilasvalintaan ja muistilistaan liittyvät toimintaprosessi-muutokset ja yksiköiden esimiesten johdollista osaamista liittyen uuteen yhdys-henkilötoimintaan. Jokaisesta osiosta oli mahdollisuus antaa myös vapaata palautetta. Kysely sulkeutui 9.7.2018.

Esko-kertauskoulutukseen osallistuneille 310 henkilölle lähetettiin 5.6.2018 sähköpostiin kertauskoulutukseen liittyvä kysely (Liite 2), jossa oli yhteensä kahdeksan kysymystä. Niissä kysyttiin koulutukseen osallistujan ammattiryhmää, käsiteltyjen aiheiden hyödyllisyyttä, tärkeyttä ja kertaustarvetta. Kyselyssä tiedusteltiin, mistä aiheista haluaisi seuraavaksi kuulla kertauskoulutuksessa, montako kertaa vuodessa ja minä ajankohtana päivästä olisi hyvä koulutuksia järjestää. Lisäksi oli mahdollisuus antaa vapaata palautetta. Kysely sulkeutui 9.7.2018.

Kyselyiden saatekirjeissä kerrottiin muun muassa tutkimuksen tarkoitus ja tarpeellisuus, vastausten anonyymisyys sekä tulosten raportointi. Lisäksi kannustettiin vastaamaan kyselyyn, jotta saadaan Esko-koulutuksia kehitettyä ja kerrottiin, että vastauksista ei voida erottaa yksittäisiä henkilöitä. Esitestaajat antoivat kommentteja saatekirjeisiin, joten niidenkin sisältö saatiin muotoiltua paremmaksi ennen virallista lähetystä. Saatekirje on erittäin tärkeä kysely-tutkimuksen onnistumisen kannalta, koska sen perusteella vastaaja päättää, vastaako kyselyyn vai ei (Ojasalo ym. 2014, 133).

Kyselyyn vastaaminen perustui vapaaehtoisuuteen. Kyselyistä lähetettiin kesäkuun lopussa ja heinäkuun alussa muistutus henkilöille, jotka eivät olleet vastanneet siihen aiemmin, ja siinä vedottiin vastaamaan kehittämistyön onnistumisen puolesta. Yhdyshenkilöiden kyselyaikaa jatkettiin tutkimustulosten luotettavuuden lisää-

miseksi, ja vastauksia saatiin lisää. Yhdyshenkilöiden kyselyyn vastasi 75 henkilöä 270:stä eli 28 prosenttia koko määrästä ja Esko-kertaus-koulutukseen liittyvään kyselyyn vastasi 125 henkilöä 310:stä eli 40 prosenttia koko määrästä. Vastausprosentti kyselytutkimuksissa on yleensä 20–80 prosenttia, mutta usein se jää alle 60 prosenttia (Heikkilä 2014, 63).

Webropol-raportointiosion avulla strukturoitujen kysymysten tulokset saatiin valmiiksi prosentteina tai keskiarvoina ja vastausten painoarvoa oli helppo muuttaa. Vastausten painoarvoa muutettiin tiettyjen kysymyksen kohdalla eli jätettiin en osaa sanoa -vaihtoehto pois laskennasta. Vastausvaihtoehdon pois jättämiseen oli aina selkeä peruste. Avointen kysymysten analysointi tehtiin sisältöanalyysin avulla luokittelemalla aineisto. Sisältöanalyysissa tekstimuodossa oleva aineisto käsitellään niin, että siitä löytyy ydinsisältö. Siinä voidaan myös tehdä sisällön erittelyä esimerkiksi laskemalla ilmiöön liittyvien käsitteiden esiintymistiheyttä. (Kananen 2012, 116–117.) Avointen kysymysten samaa tarkoittavat asiat luokiteltiin omiin ryhmiinsä ja suurimman esiintymisfrekvenssin keränneet ryhmät tuotiin tuloksiksi tähän opinnäytetyöhön. Tällä tavalla pyrittiin siihen, että tutkija ei valinnut parhaimpia vastauksia vaan tulokset perustuivat esiintymistiheyteen. Avointen kysymysten vastaukset täydensivät strukturoitujen kysymysten vastauksia. Tämän artikkelin yhteisestä tietoperustasta löytyy aineiston analysointitavoista tarkemmin.

ESKO-KOULUTUSMALLISTA SAADUT TULOKSET

Yhdyshenkilökoulutus- ja Esko-kertauskoulutustulokset ovat taulukkomuodossa liitteessä 3. Yhdyshenkilökoulutuskyselyyn vastasi 75 henkilöä ja heistä 57 prosenttia oli sairaanhoitajia, 19 prosenttia lääkäreitä, 8 prosenttia sihteereitä ja muita esimerkiksi kättilöitä, 7 prosenttia lähi- ja perushoitajia ja 1 prosenttia erityis-työntekijöitä. Yhdyshenkilökyselyn perusteella hyväksi koettiin kirjalliset koulutusrunko-ohjeet, videokoulutukset sekä demoympäristö. Demoympäristössä pystyi itse harjoittelemaan uusia ominaisuuksia sekä näyttämään niiden toimintaa muille. Luentosalikoulutustakin pidettiin hyvänä, mutta yksi luentosali-koulutus ei ollut riittävä siihen, että yhdyshenkilö osaisi kouluttaa uudet ominaisuudet muille. Koulutusta haluttiin myös lisää, kun koulutuksen ja uusien ominaisuuksien käyttöönoton välille tuli viivettä. Muutamissa luentosalikoulutuksista oli tekniikan kanssa ongelmia. Vastaajat olivat jokseenkin samaa mieltä siitä, että saivat tarpeeksi tietoa uusista ominaisuuksista ja niitä oli helppo oppia käyttämään. Suurin osa vastaajista odotti uusia ominaisuuksia, koska ne helpotavat työtä, kun niitä opitaan käyttämään. Yhdyshenkilöiden vastauksissa todettiin videokoulutusten avulla oppivan uuden asian kohtuudella, mutta siinä ei pysty tekemään kouluttajalle tarkentavia kysymyksiä. Videokoulutuksia haluttiin myös kaikista Esko-potilastietojärjestelmän osioista, jotta olisi helppo kerrata jotain tiettyä asiaa tai perehdyttää uusi työntekijä. Video- ja yhdyshenkilökoulutuksia pidettiin parhaimpina koulutustapoina henkilökunnalle.

”Hyvä kun oli selkeät, kirjalliset ohjeet mukana. Oli hyvä saada itse harjoitella + ohjeet missä voi harjoitella lisää.”

”Koulutusrunko-ohje selkeni vasta videoiden myötä.”

”Videokoulutus hyvä idea, asioihin on silloin helppo palata. Myös ison henkilökunnan + vuorotyön vuoksi kaikki eivät pääse koulutuksiin, videot hyvä tuki tähän.”

”Kaikista eri osioista ja näitä voisi hyödyntää pikakoulutuksina uusille työntekijöille (kaikki ammattiryhmät). Videot voisi pilkkoa pienempiin osiin/ kokonaisuuksiin, jolloin voi perehtyä yhteen asiaan kerrallaan tai vain siihen aiheeseen, johon tarvitsee apua.”

Vastaajat kertoivat esimiesten antavan aikaa käydä yhdyshenkilökoulutuksissa ja arvostavan henkilökunnan koulutusta, mutta todettiin heidän epäävän koulu-tusmateriaaleihin ja muun henkilöstön kouluttamiseen tarvittavan ajan. Vastauksissa yhdyshenkilöt kaipasivat esimiehiltään työnsä arvostusta. Yhdys-henkilötoiminnan myötä työmäärä vain lisääntyi eikä työtä huomioitu palkassa.

”Itse olen ajan tähän järjestänyt. Ei huomioda mitenkään työmäärässä tai palkassa.”

”Saa käydä koulutuksissa/opiskella, mutta ei saa apuja osaston ”pyörittämiseen” ja omassa työpisteessä ei ole rauhaa perehtyä videoihin/kirjallisiin ohjeisiin.”

Yhdyshenkilökoulutuksissa pyydettiin miettimään ennen kaikkea muistilistaan liittyviä uusia toimintatapoja, jotta kaikilla olisi yksiköissä yhtenäiset tavat toimia, kun uudet ominaisuudet tulevat käyttöön. Suurin osa vastaajista eli 61 prosenttia kertoi, ettei toimintaprosesseja uuteen muistilistaan liittyen ollut vielä mietitty. Osa odotti uusien ominaisuuksien tulevan käyttöön ja sen jälkeen miettivän prosessien muuttamista. Toiset odottivat PPSHP:n yhteisiä toimintaprosessiohjeita. Eniten käyttäjät toivoivat muistilistan avulla päästävän eroon paperisista muisti-lapuista, tietyistä puhelinsoitoista ja tulostamisesta sekä lääkärien perässä juoksemisesta. Muistilistan avulla toivottiin lääkäreiden ja hoitajien välistä konsultaatiota helpommaksi, potilaiden valmisteluohjeita ja yhteydenottoja näkyväm-miksi ja laboratorio- ja röntgentutkimustulosten tarkistusprosesseja paremmiksi.

Vastaajista suurin osa eli 52 prosenttia oli sitä mieltä, että yhdyshenkilö-koulutuksia voidaan jatkossakin pitää, koska koulutus saadaan yksiköihin, opetus on yksilöllisempää ja apu on siellä lähellä. Uudella koulutusmallilla säästetään resursseja, kun kaikkien ei tarvitse käydä luentosalikoulutuksissa. Yhdyshenkilö-koulutuksen tärkeimpinä hyötyinä pidettiin ohjelman osaamisen lisääntymistä, potilasturvallisuuden parantamista sekä yksikön omien toimintatapojen huomioimista. Näillä perusteluilla yhdyshenkilökoulutuksia kannattaa jatkaa ja kehittää toimintaa paremmaksi.

Tätä koulutustapaa vastaan olevat kertoivat, että nykyi-sillä resursseilla yksiköissä ei ole aikaa tai heille ei oltu annettu aikaa perehtyä yhdyshenkilökoulutusten jälkeen jaettuihin materiaaleihin eikä muun henkilöstön koulutukseen. Lisäksi he kaipasivat yksiköihin lisää yhdyshenkilöitä. Kun nämä epäkohdat saadaan korjattua yksiköissä esimiesten avulla, yhdyshenkilökoulutukset toimivat heilläkin.

”Tällä saadaan kohdennettua koulutus myös yksiköihin, jotta toivon mukaan jokainen saisi koulutuksen. Toki paljon kiinni myös yksikön esimiehistä, kuinka paljon he antavat aikaa.”

”Resurssien tuhlausta, jos kaikki käy luentosalikoulutuksen ja koulutuksen ajoitus lähelle käyttöönottoa on todella tärkeää, mitä enemmän koulutettavia sitä vaikeampi tämä toteuttaa. Valmis materiaali ja tällainen perusteellinen koulutus yhdyshenkilöille ja video, niin tosi hyvä yhdistelmä.”

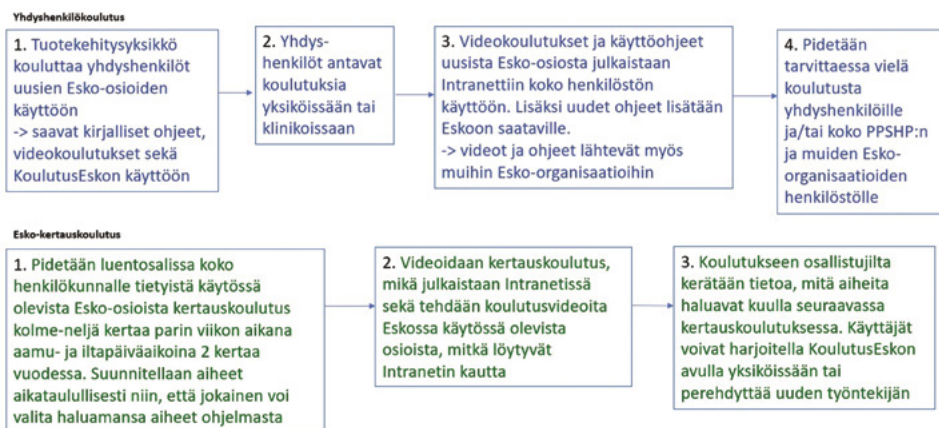
Esko-kertauskoulutuskyselyyn vastasi 125 henkilöä ja heistä 35 prosenttia oli sihteerit, 28 prosenttia sairaanhoitajia, 19 prosenttia muita esimerkiksi kättilöitä, 10 prosenttia apulaisosaston- tai osastonhoitajia, 5 prosenttia erityistyöntekijöitä, 2 prosenttia lääkäreitä ja 1 prosenttia röntgenhoitajia. Esko-kertauskoulutus koettiin pääsääntöisesti hyväksi eli sisällöt koettiin tärkeiksi kerrata. Jatkossa toivottiin aiheita olevan vähemmän, jotta niistä saisi syvemmän tietämyksen. Esimerkiksi seuraavassa kertauskoulutuksessa haluttiin kuulla lääkeshoidosta, merkinnän tekemisestä, informointi-, suostumus- ja kieltoasioista sekä kaikista Eskoon tulleista uusista ominaisuuksista. Lisäksi toivottiin koulutuksia erikseen eri ammattihenkilöille. Esko-kertauskoulutusten vastauksista ilmeni, että lääkäreitä osallistui todella vähän koko hoitohenkilöstölle järjestettyyn koulutukseen. Vastauksissa kerrottiin hoitajien ja sihteerien joutuvan opastamaan lääkäreitä, kun he eivät käy koulutuksissa, ja sen vuoksi lääkäreille ehdotettiin pakollista Esko-koulutusta.

”Kaikille hyödyllinen koulutus, pitää ajan tasalla asioista.”

”Skype-koulutuksena oli todella hyvä seurata koulutusta omalta näytöltä. Kuuluvuus oli erinomainen, samoin näkyvyys.”

OPINNÄYTETYÖNÄ MUODOSTUNUT UUSI ESKO KOULUTUSMALLI

Tuotekehitysyksikkö tulee jatkossa huolehtimaan yhdyshenkilökoulutukset sekä koko henkilöstölle tarkoitetut Esko-kertauskoulutukset uudella koulutusmallilla (Kuvio 5). Henkilöstöllä on koko ajan mahdollisuus antaa palautetta ja kehitys-ehdotuksia Esko-potilastietojärjestelmään ja koulutuksiin liittyen, joten toimintaa voidaan kehittää koko ajan paremmaksi.



Kuvio 5. Uusi koulutusmalli

Tuotekehitysyksikkö tulee antamaan koulutusta yksiköiden ja klinikoiden yhdyshenkilöille liittyen uusiin Esko-osioihin. Demoympäristö tullaan korvaamaan jatkossa KoulutusEskolla, jolloin kaikki hoitohenkilöt voivat harjoitella Eskon käyttöä turvallisesti testipotilailla, milloin haluavat. Yhdyshenkilökoulutuksen kesto pyritään pitämään 1,5 tunnissa ja niitä tulee järjestää useampia, ennen kuin opitaan hyödyntämään videokoulutuksia ja KoulutusEskoa. Koulutuksiin voi osallistua myös Skype-yhteyden avulla, mikä mahdollistaa osallistumisen myös muista Esko-organisaatioista. Yhdyshenkilöt taas kouluttavat uusia Esko-osioita yksiköissään muulle henkilöstölle. Yhdyshenkilökoulutusten lisäksi tuotekehitys-yksikkö voi pitää uusista osioista muutamia koko henkilöstöä koskevia luentosali-koulutuksia Skype-yhteysmahdollisuudella, joista yksi koulutus videoidaan. Lisäksi tuotekehitysyksikkö pitää huolen, että saatavilla ovat ajantasaiset ja laadukkaat kirjalliset ohjeet Esko-potilastietojärjestelmän käyttöön liittyen ja ne toimitetaan myös muille Eskoa käyttäville organisaatioille.

Uudessa koulutusmallissa tuotekehitysyksikkö antaa kaksi kertaa vuodessa, keväällä ja syksyllä, koko hoitohenkilöstölle kertauskoulutusta Esko-potilastietojärjestelmän osioista, jotka henkilökunta on valinnut kertausta vaativiksi. Koulutuksen aiheet pyritään aikatauluttamaan, jotta jokainen osallistuja voi valita haluamansa koulutusaiheet ohjelmasta. Tällä tavoin ei tarvitse kuunnella sellaisia aiheita, mitä ei koe tärkeiksi oman työnsä kannalta. Koulutuskertoja on kahden viikon aikana useampia aamu- ja iltapäivällä, jotta mahdollisimman moni pääsee koulutukseen mukaan sekä mahdollistetaan Skype-yhteydellä osallistuminen. Tällöin myös muista Esko-organisaatioista voi osallistua koulutukseen. Yksi koulutus videoidaan ja laiteetaan PPSHP:n Intranettiin koko henkilöstön saataville.

JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tietojärjestelmiin tulee koko ajan päivityksiä ja muutoksia, joten henkilöstön jatkuva kouluttaminen on tärkeää. Terveystietojärjestelmän käytön osaaminen on edellytys toimia hoitotyössä, jotta potilasturvallisuus taataan. Potilastietojärjestelmästä täytyy löytää kaikki oleellinen tieto potilaan hoitoon liittyen sekä osata kirjata kaikki tarpeelliset potilaskertomusmerkinnät oikeaan paikkaan. Uudella koulutusmallilla on tarvetta, jotta potilasturvallinen ja yhdenmukainen osaaminen turvataan jatkossa. Uuden koulutusmallin avulla pyritään minimoimaan potilasturvallisuuteen vaikuttavia riskejä. Opinnäytetyön johtopäätöksinä voidaan todeta vanhan koulutusmallin, jossa tuotekehitysyksikkö yritti kouluttaa koko PPSHP:n henkilöstön, olevan toimimaton. Uusi koulutusmalli, joka kehitettiin tässä opinnäytetyössä, on tarkoituksenmukaisempi, koska koulu-tusresurssit ovat paremmat ja koulutukset saadaan yksiköihin. Lisäksi sen käyttöä ja kehittämistä on mahdollista jatkaa edelleen. Esko-kertauskoulutus koettiin toimivaksi ja potilastietojärjestelmän tiettyjen osioiden kertaaminen tarpeelliseksi. Yhdyshenkilökoulutuksesta löydettiin paljon hyötyjä, jotka tukevat kyseisen mallin käyttöä jatkossakin Eskon uusien osioiden koulutuksissa.

Usein tietojärjestelmiä moititaan siitä, että niiden käyttöön kuluu paljon työaikaa. Käyttäjät ovat aina osallistuneet Esko-potilastietojärjestelmän kehitystyöhön, jotta järjestelmä helpottaisi työntekoa eikä hankaloittaisi sitä. Potilastietojärjestelmä voi tukea toiminnassa, mutta ei voi saattaa toimintaprosesseja kuntoon. Tuloksista kävi ilmi, että Eskon potilasvalintaulupäivityksen yhteydessä tulevaan muistilistaan liittyviä toimintaprosesseja ei ollut vielä mietitty ja siitä voi seurata, että jokainen käyttää muistilistaa haluamallaan tavallaan ja osa ei käytä ollenkaan. Tällöin muistilista ei palvele yhdenmukaisesti yksiköiden tarpeita. Yksiköissä tarvitaan jatkossa yhdyshenkilöiden aktiivisempaa otetta muuttaa toimintaprosesseja yhdessä esimiehen ja muun henkilöstön kanssa. Uuden koulutusmallin avulla on tarkoitus säästää myös aikaa, kun muutetaan toimintaprosesseja sekä hoitohenkilöstö oppii yhdenmukaisemmin käyttämään potilastietojärjestelmää. Potilastietojärjestelmän opettelu hoitotyön ohella vähenee ja näin saadaan aikaa itse potilastyöhön.

Tulevaisuuden sairaala OYS 2030 -uudistusohjelmassa (Älykäs sairaala) tavoitellaan henkilökunnan toiminnan tehostamista käyttämällä uusinta teknologiaa ja tietojärjestelmiä. Uuteen sairaalaan tullaan rakentamaan uusia osastoja, jotka ovat potilasmateriaaliltaan sekaosastoja. Tällä tavalla pyritään vähentämään potilassiirtoja osastolta toiselle. Tästä syystä hoitohenkilöstö tulee jatkossa tarvitsemaan uudenlaisia moniammatillista osaamista. Esimiehet tarvitsevat työkalun, jonka avulla he pystyvät näkemään työntekijöidensä osaamisen ja osaamistarpeen. Olisi hyvä pohtia, tulisiko tietojärjestelmäkoulutuksen olla jatkossa pakollinen, jotta henkilöstön osaaminen ja potilasturvallisuus turvataan yhtenäisillä toimintatavoilla.

Uuden koulutusmallin käytön onnistumiseen vaikuttaa esimiesten toiminta. Olisi tärkeää saada esimiehille tietoon, että heidän osaamisen johtamisellaan on jatkossa suuri merkitys uuden koulutusmallin toimivuuteen. Esimiesten tulee ensinnäkin va-

lita tarvittava määrä motivoituneita yhdyshenkilöitä, joita koulute-taan käyttämään Eskon uusia osioita. Yhdyshenkilöitä ei pidä määrätä vasten tahtoaan tähän tehtävään, vaan jokaisella täytyy olla halu tehdä koulutustyötä ja kokea se tärkeäksi työn kannalta. Yhdyshenkilöiden työntekoa ei saa kuormittaa uusilla työtehtävillä, ja yhdyshenkilötyöhön motivoitumista voisi lisätä esimerkiksi palkanlisä. Esimiesten tulee varata yhdyshenkilöille aikaa käydä koulutuksissa sekä aikaa perehtyä järjestelmän uusiin ominaisuuksiin, jotta he voivat kouluttaa muuta henkilöstöä. Motivoituneet yhdyshenkilöt haluavat kerryttää järjestelmään liittyvää osaamista ja kouluttaa muun henkilöstön hyvin. Tällä tavalla turvataan myös koulutusten laatu. Tietohallintojohtaja voisi kertoa opinnäytetyön tuloksista PPSHP:n johtoryhmässä, jotta tieto leviäisi kaikille esimiehille. Tietohallinnosta on johdettu koulutusten muutosta, joten nyt yksiköiden esimiesten tulee ohjeistaa yhdyshenkilöitä ja muuta henkilöstöään käymään koulutuksissa sekä seurata säännöllisesti henkilöstön kouluttautumista. Hoitohenkilöstön tulee huolehtia, että he pääsevät koulutuksiin, jotta potilastietojärjestelmän osaaminen kehittyy.

Tulosten luotettavuus ja siirrettävyys

Toimintatutkimus sopi erittäin hyvin uuden koulutusmallin kehittämiseen. Saatiin tarvittavat henkilöt osallistumaan koulutuksiin, ja heidän toiminnan sekä palautteen avulla saatiin tietoa, mitkä asiat toimivat ja mitä tulee parantaa. Vastaus-prosentti kertauskoulutukseen liittyvässä kyselyssä oli hyvä, siihen vastasi eri ammattiryhmistä henkilöitä, ja vastauksissa selkeästi alkoivat samat asiat toistua. Yhdyshenkilöiden kyselyssä vastausprosentti oli pienempi, mutta sielläkin tietyt samat asiat alkoivat toistua, joten vastausprosentti tulosten kannalta oli kohtalainen. Myös tähän kyselyyn vastasi eri ammattihenkilöitä. Vapaaehtoiisiin sekä täydentäviin avoimiin kysymyksiin oli molemmissa kyselyissä vastattu hyvin. Tähän artikkeliin on valittu avointen kysymysten vastauksista suoria lainauksia tukemaan tulosten luotettavuutta. Tietoperusta rakennettiin aiemman kirjalli-suuden perusteella, ja sitä hyödynnettiin tutkimustulosten esittämisessä.

Kyselytutkimuksen vastausten määrään vaikutti kesäloma-aika eli kesä-heinäkuussa oli paljon hoitohenkilöstöä lomalla, joten osa henkilöstöstä ei voinut vastata kyselyyn. Osa yhdyshenkilöistä saattoi jättää vastaamatta kyselyyn, jos eivät osallistuneet luentosalikoulutukseen. Osittain vastaamattomuus voi johtua kyllästymisestä vastata kyselyihin. Sähköisten kyselyiden räjähdysmäiseen kasvuun ovat vaikuttaneet halpuus, nopeus ja helppous. Näiden ansiosta on syntynyt kyselytulva, joka saattaa synnyttää vastaajissa vastausväsymyksen. Lisäksi liian pitkät kyselyt heikentävät vastaamishalua. (Ojasalo ym. 2014, 129, 131.) Yhdyshenkilöille lähetetty kysely sisälsi 28 kysymystä, joka saattoi olla joillekin liikaa, eivätkä he tämän vuoksi vastanneet kyselyyn. Osa vastaajista saattoi olla Esko-kertaus- sekä yhdyshenkilökoulutuksessa ja päätti vastata vain toiseen kyselyyn. Tutkimuksen luotettavuudesta ja eettisyydestä löytyy lisää tietoa artikkelikokoelman yhteisestä tietoperustasta.

Opinnäytetyön tuloksena syntynyt uutta koulutusmallia voidaan hyödyntää muissa Esko-potilastietojärjestelmää käyttävissä organisaatioissa. Eskon demo-ym-

päristö, myöhemmin KoulutusEsko ja muu materiaali toimitetaan myös heille. Opin-
näytetyön tulokset ovat hyödynnettävissä myös muissa tietojärjestelmiä käyttävissä
organisaatioissa, koska yhtä lailla kaikkiin tietojärjestelmiin tulee muutoksia. Uusien
toiminnallisuuksien kouluttaminen henkilöstölle on tärkeää, jotta työn tekeminen ei
vaikeudu ja osataan yhdenmukaisesti käyttää tieto-järjestelmää. Tällä tavalla lisätään
myös työhyvinvointia. Täytyy muistaa, että tietojärjestelmien käyttöönottovaiheen
koulutus ei ole riittävä vaan tarvitaan sään-nöllistä jatkuvaa koulutusta, jotta tietojär-
jestelmän käytön osaaminen turvataan.

Opinnäytetyön jatkotoimenpiteet ja -tutkimusaiheet

Esimiehiä tulee informoida uudesta koulutusmallista ja heidän tärkeästä roolis-
taan, jotta uuden koulutusmallin käyttö jatkossa onnistuu. Yhdyshenkilöitä tarvitaan lisää,
joten esimiesten tulee ilmoittaa halukkaat henkilöt tuotekehitys-yksikölle. Opinnäy-
tetyön aikana ei saatu kaikkia videokoulutuksia Eskon eri osioista nauhoitettua, joten
niiden nauhoittaminen jatkuu edelleen. Muistilista-työpaja pidettiin 1.10.2018 ja siinä
kerättiin muistilistaan liittyviä yhtenäisiä toimintatapoja, jotta PPSHP:n ja muiden
Eskoä käyttävien organisaatioiden hoitohenkilöstö voi hyödyntää niitä. Loppuvuo-
desta 2018 Eskon uudet osiot otetaan tuotantokäyttöön ja sen yhteydessä julkaistaan
viralliset käyttöohjeet. Lisäksi demoympäristön korvaaminen KoulutusEskolla toteu-
tetaan loppuvuoden aikana, jotta hoitohenkilöstö voi harjoitella Eskon käyttöä tai
perehdyttää uutta henkilöstöä.

Mahapatran ja Lain kehittämän laadunvalvontamallin avulla voitaisiin jatkossa
arvioida uuden koulutusmallin toimivuutta ja tehokkuutta. Mahapatra ja Lai (2005,
68–69) kehittivät käyttäjäkoulutusten laadunvalvontaan mallin (Taulukko 1) Donald
Kirkpatrickin vuoden 1959 klassisen analyysin pohjalta. Kirkpatrickin mallissa käy-
tettiin neljään arviointitasoa, joita ovat reaktio, oppiminen, käyttäytyminen ja tulos
(reaction, learning, behavior, result). Mahapatra ja Lai ovat kehittäneet mallia edel-
leen ja lisänneet teknologian (technology) viidenneksi arviointitasoksi. (Mahapatra
ja Lai 2005, 68–69.)

Taulukko 1. Käyttäjäkoulutusten laadunvalvontamalli (Mahapatra & Lai 2005, 69)

Evaluation Level	Evaluator	Factors to Evaluate
Technology	Training Provider	- Effectiveness of IT in supporting training-related tasks - Ease of use and usefulness of IT-based tools used by training providers
	Trainee	- Delivery and presentation of training materials - Ease of use and usefulness of communication tools
Reaction	Trainee	- Relevance of the course to the trainee's job - Satisfaction with course content and presentation - Quality of instruction - Effectiveness of instructor - Overall satisfaction with the training experience
Skill Acquisition	Trainee	Knowledge and skill learned
Skill Transfer	Trainee	Ability to apply the skill learned at work
	Manager	Effect of the training on the trainee's performance
Organizational Effect	Manager	Effect of the training on organizational goal achievement

Esimiehille voitaisiin suunnata myös oma kysely tai haastattelu liittyen heidän rooliinsa uuden koulutusmallin toimivuuteen kannalta. Sen avulla nähtäisiin, tarvitsevatko he tukea ja opastusta yhdyshenkilötoimintaan liittyen. Lisäksi jatkotutkimusaiheita voisivat olla Esko-yhdyshenkilötoiminnan ja säännöllisten potilastietojärjestelmäkoulutusten hyötyjen selvittäminen esimerkiksi potilas-turvallisuuteen.

LÄHTEET

- Ajami, S. & Bertiani, ZM. 2012. Training and its Impact on Hospital Information System (HIS) Success. Journal of Information Technology & Software Engineering 2012 Vol. 2. No 5, 1–7. Viitattu 8.5.2018 <https://www.omicsonline.org/pdfdownload.php?download=open-access/training-and-its-impact-on-hospital-information-system-his-success-2165-7866.1000112.pdf&aid=9688>.
- Eriksson, E., Korhonen, T., Merasto, M. & Moisio E-L. 2015. Sairaanhoitajan ammattillinen osaaminen -sairaanhoitajakoulutuksen tulevaisuuden -hanke. Ammattikorkeakoulujen terveystieteen verkosto ja Suomen sairaanhoitajaliitto ry. Porvoo: Bookwell Oy.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Porvoo: Edita Publishing Oy.
- Helovuori, A., Kinnunen, M., Kuosmanen, A. & Peltomaa, K. 2015. Potilasturvallisuus ja riskien hallinta: opas sosiaali- ja terveydenhuollon asiantuntijoille ja johdolle. Helsinki: Suomen Potilasturvallisuusyhdistys.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen, liiketoiminnan menestyskirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hyppönen, H., Lääveri, T., Hahtela, N., Suutarla, A., Sillanpää, K., Kinnunen, U-M., Ahonen, O., Rajalahti, E., Kaipio, J., Heponiemi, T. & Saranto, K. 2018. Kyvykkäille käyttäjille fiksut järjestelmät? Sairaanhoitajien arviot potilastietojärjestelmistä 2017. Finnish Journal of eHealth and eWelfare 2018 Vol. 10. No 1, 30–59.

- Jaspers, M.W.M. 2008. A comparison of usability methods for testing interactive health technologies: Methodological aspects and empirical evidence. *International Journal of Medical Informatics*. Vol. 78. No 5, 340–353.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen, A., Kulvik, M., Kulvik, S., Maijanen, S., Martikainen, O. & Ranta, P. 2012. ICT:n lupaukset ja karikot terveydenhuollossa. Teoksessa M. Lehti, P. Rouvinen & P. Ylä-Anttila (toim.) *Suuri hämmennys: Työ ja tuotanto digitaalisessa murroksessa*. Helsinki: Taloustieto Oy, 57–81.
- Kinnunen, M., Lohiniva-Kerkelä, M. & Mäkräinen, H. 2018. Terveydenhuollon ammattihenkilöistä annetun lain (559/1994) nykytilaa ja uudistamistarpeita koskeva selvitys. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2018:2. Viitattu 27.5.2018 http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160526/STM_o2_raportti_Terveidenhuollon_ammattihenkilot.pdf.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 28.6.1994/559.
- Laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastietojen sähköisestä käsittelystä 9.2.2007/159.
- Mahapatra, R. & Lai, V. 2005. Evaluating End-User Training Programs. *Communications of the ACM* Vol. 48 No 1, 66–70.
- Meriläinen, P. 2016. Katsaus Esko-kehittämiseen. Powerpoint -esitys.
- 2018a. Yleiskatsaus. Powerpoint -esitys.
 - 2018b. Esko-strategia. Powerpoint -esitys.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Palojoki, S., Pajunen, T., Saranto, K. & Lehtonen, L. 2016. Electronic Health Record-Related Safety Concerns: A Cross-Sectional Survey of Electronic Health Record Users. *JMIR Publications* Vol. 4. No 2, 1–11. Viitattu 5.5.2018 http://medinform.jmir.org/2016/2/e13/?_ga=2.107593026.1571360534.1522084427-1661353030.1505064921.
- Patja, K., Litmanen, T., Helin-Salmivaara, A. & Pasternack, A. 2009. Lääkärin ammattillisen osaamisen laajentaminen. *Duodecim* 125/2009, 2365–2372.
- Peltonen, L.-M., Topaz, M., Ronquillo, C., Pruinelli, L., Sarmiento, R. F., Badger, M. K., Ali, S., Lewis, A., Georgsson, M., Jeon, E., Tayaben, J. L., Kuo, C.-H., Islam, T., Sommer, J., Jung, H., Eler, G. J. & Alhuwail, D. 2016. Nursing Informatics Research Priorities for the Future: Recommendations from an International Survey. *Nursing Informatics 2016: eHealth for All: Every Level Collaboration-from Project to Realization*, 222–226.
- Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri. 2017a. Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri. Viitattu 24.3.2018
- <https://www.pppshp.fi/Sairaanhoitopiiri/Pages/default.aspx>.
- 2017b. Tietohallinto. Viitattu 24.3.2018

- <https://www.ppshp.fi/Sairaanhoitopiiri/Palveluyksikot/Pages/Tietohallinto.aspx>. PPSHP henkilöstömäärät tulosalueittain 2017. Tilasto.
- Randell, R. & Dowding, D. 2010. Organizational influences on nurses' use of clinical decision support systems. White Rose University Consortium. University of Leeds, 1–35.
- Reponen, J., Kangas, M., Hämäläinen, P. & Keränen, N. 2015. Tieto- ja viestintäteknologian käyttö terveydenhuollossa 2014, Tilanne ja kehityksen suunta. Tampere: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, Oulun yliopisto. Viitattu 5.5.2018 http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/126470/URN_ISBN_978-952-302-486-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Romppainen, V. 2017. Tietohallinto, uusi toimintamalli. PPSHP:n tietohallinnon osastokokous 13.3.2017. Powerpoint -esitys.
- Saastamoinen, P., Hyppönen, H., Kaipio, J., Lääveri, T., Reponen, J., Vainiomäki, S. & Vänskä, J. 2018. Lääkärin arviot potilastietojärjestelmistä ovat parantuneet hie-
man. Suomen lääkärilehti 34/2018 vsk 73, 1814–1819. Viitattu 26.8.2018 https://www.laakariliitto.fi/site/assets/files/38398/sl342018-saastamoinen_ym.pdf.
- Seitovirta, J., Kvist, T. & Partanen, P. 2013. Sairaanhoitajien palkitseminen - haastat-
telututkimus. Hoitotiede 25 4/2013, 279–290.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2012. Kanta-palveluihin liittyvän auditoinnin menette-
lyt. Ohje v1.1. Viitattu 16.4.2018
<https://docplayer.fi/20356829-Kanta-palveluihin-liittyvan-auditoinnin-menettelyt.html>.
- Sosiaali- ja terveysministeriö & Kuntaliitto. 2014. Tieto hyvinvoinnin ja uudistuvien
palvelujen tukena - Sote-tieto hyötykäyttöön -strategia 2020. Tampere: Juvenes
Print-Suomen yliopistopaino Oy.
- Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos. 2018. Sote-uudistus. Potilasturvallisuus. Viitattu
5.5.2018
<https://thl.fi/fi/web/sote-uudistus/palvelujen-tuottaminen/potilasturvallisuus>.
- Voutilainen, T., Kouki, S., Ollakka, E. & Takala, M. 2011. Sosiaali- ja terveydenhuollon
valtakunnallisten IT-hankkeiden toteuttaminen. Valtiontalouden tarkastusviras-
ton tuloksellisuustarkastuskertomus 217/2011. Viitattu 5.5.2018 https://www.vtv.fi/files/2435/217_2011_netti.PDF.
- Winbland, I., Hyppönen, H., Vänskä, J., Reponen, J., Viitanen, J., Elovainio, M. &
Lääveri, T. 2010. Potilastietojärjestelmät tuotemerkeittäin arvioituna. Suomen lää-
kärilehti 50-52/2010 vsk 65, 4185–4194. Viitattu 5.5.2018 <https://www.laakariliitto.fi/site/assets/files/1266/potilastietojarjestelmatwinblad.pdf>.
- Älykäs sairaala. Automaatio ja digitalisaatio. PPSHP. Viitattu 1.4.2018 <http://www.oys2030.fi/alykas-sairaala>.

LIITTEET

- | | |
|----------|---|
| Liite 1. | Esko potilasvalintataulun ja muistilistan koulutus yhdys henkilöille kyselylomake |
| Liite 2. | Esko-kertauskoulutus kyselylomake |
| Liite 3. | Yhdyshenkilökoulutus- ja Esko-kertauskoulutustulokset |

ppshp | POHJOIS-POHJANMAAN
SAIRAANHOITOPIIRI

**Esko potilasvalintataulun ja muistilistan
koulutus yhdyshenkilöille**

1. Mihin ammattiryhmään kuulut?

☐ Sairaanhoitaja

☐ Lähi-/perushoitaja

☐ Lääkäri

☐ Sihteen

☐ Sosiaalityöntekijä

☐ Erityistyöntekijä

☐ Muu, mikä? _____

2. Osallistuitko yhdyshenkilöiden luentosalikoulutukseen?

☐ Kyllä

☐ En, perustelut _____

Liite 1 2(8) Esko potilasvalintataulun ja muistilistan koulutus yhdyshenkilöille kyselylomake

3. Arvioi potilasvalintataulun ja muistilistan luentosalikoulutusta yhdyshenkilöille: 0 = en osaa sanoa 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä ja 4 = täysin samaa mieltä

	0	1	2	3	4
Potilasvalintataulun ja muistilistan koulutus oli selkeä	☐	☐	☐	☐	☐
Sain tarpeeksi tietoa uudesta potilasvalintataulusta	☐	☐	☐	☐	☐
Uutta potilasvalintataulua on helppo oppia käyttämään	☐	☐	☐	☐	☐
Sain tarpeeksi tietoa uudesta muistilistatoiminnallisuudesta	☐	☐	☐	☐	☐
Uutta muistilistaa on helppo oppia käyttämään	☐	☐	☐	☐	☐
Osaan kouluttaa muille potilasvalintataulua tämän koulutuksen jälkeen	☐	☐	☐	☐	☐
Osaan kouluttaa muille muistilistaa tämän koulutuksen jälkeen	☐	☐	☐	☐	☐

4. Mikä on hyvä koulutuksen kesto yhdyshenkilökoulutukselle?

- ☐ 0,5 tuntia
- ☐ 1 tuntia
- ☐ 1,5 tuntia
- ☐ 2 tuntia
- ☐ jotain muuta, mitä? _____

5. Muuta kommentoitavaa luentosalikoulutuksesta?

6. Oletko tutustunut kirjalliseen koulutusrunko-ohjeeseen liittyen potilasvalintatauluun ja muistilistaan?

☐

Kyllä

☐

En, perustelut _____

7. Arvioi potilasvalintataulun ja muistilistan koulutusrunko-ohjeiden sisältöä: 0 = en osaa sanoa 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä ja 4 = täysin samaa mieltä

	0	1	2	3	4
Potilasvalintataulun ja muistilistan koulutusrunko-ohjeet olivat selkeät	☐	☐	☐	☐	☐
Koulutusrunko-ohjeiden avulla on helppo kouluttaa potilasvalintataulua	☐	☐	☐	☐	☐
Uutta potilasvalintataulua on helppo oppia käyttämään	☐	☐	☐	☐	☐
Koulutusrunko-ohjeiden avulla on helppo kouluttaa muistilistaa	☐	☐	☐	☐	☐
Uutta muistilistaa on helppo oppia käyttämään	☐	☐	☐	☐	☐
Koulutusrunko-ohjeet ovat hyödylliset	☐	☐	☐	☐	☐

8. Muuta kommentoitavaa koulutusrunko-ohjeista?

9. Oletko katsonut videokoulutukset potilasvalintataulun ja muistilista toiminnallisuuksista? Videot löytyvät Intranetin kautta katsottavaksi.

☐

Kyllä

☐

En, perustelut _____

10. Mikä on mielestäsi hyvä videokoulutuksen kesto?

- ☐ 10 min
☐ 20min
☐ 0,5 tuntia
☐ 1 tunti
☐ jotain muuta, mitä? _____

11. Arvioi potilasvalintataulun ja muistilistan videokoulutuksia: 0 = en osaa sanoa 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokin eri mieltä, 3 = jokin samaa mieltä ja 4 = täysin samaa mieltä

	0	1	2	3	4
Potilasvalintataulun ja muistilistan videokoulutukset olivat selkeät	☐	☐	☐	☐	☐
Sain tarpeeksi tietoa uudesta potilasvalintataulusta	☐	☐	☐	☐	☐
Uutta potilasvalintataulua on helppo oppia käyttämään	☐	☐	☐	☐	☐
Sain tarpeeksi tietoa uudesta muistilistatoiminnallisuudesta	☐	☐	☐	☐	☐
Uutta muistilistaa on helppo oppia käyttämään	☐	☐	☐	☐	☐
Osaan kouluttaa muille potilasvalintataulua tämän videokoulutuksen jälkeen	☐	☐	☐	☐	☐
Osaan kouluttaa muille muistilistaa tämän videokoulutuksen jälkeen	☐	☐	☐	☐	☐

12. Mitä mieltä olet, että oppiiko potilasvalintataulun ja muistilistan käytön videokoulutuksia katsomalla?

- ☐ Kyllä
☐ Ei
☐ Osittain
☐ En osaa sanoa tai en katsonut sitä

Liite 1 5(8) Esko potilasvalintataulun ja muistilistan koulutus yhdyshenkilöille kyselylomake

13. Muuta kommentoitavaa potilasvalintataulun ja muistilistan videokoulutuksista?

14. Koetko, että muistakin Eskon osioista olisi hyvä saada videokoulutuksia?

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei
- ☐ En osaa sanoa

15. Jos vastasit kyllä, niin mistä Eskon osioista haluaisit videokoulutuksia?

16. Onko yksiköissä hyödynnetty tietohallinnon tarjoamaa demoympäristöä Eskon uusista toiminnallisuuksista?

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei
- ☐ En osaa sanoa

17. Onko mielestäsi demoympäristö ollut hyödyllinen koulutuksissa?

- ☐ Kyllä, perustelut

- ☐ Ei, perustelut

- ☐ En osaa sanoa

18. Eskon demoympäristön hyvät ja huonot puolet?

19. Arvioi koko henkilökunnalle annettavia koulutustapoja liittyen

Esko-potilastietojärjestelmään: 0 = en osaa sanoa 1 = erittäin huono, 2 = huono, 3 = hyvä ja 4 = erittäin hyvä

	0	1	2	3	4
Tietohallinnon järjestämä luentosalikoulutus koko henkilökunnalle	☐	☐	☐	☐	☐
Yhdyshenkilöille järjestettävät koulutukset ja he kouluttavat yksiköissä	☐	☐	☐	☐	☐
Videokoulutukset, mitä voi katsoa omalla ajalla	☐	☐	☐	☐	☐
Kirjallisista ohjeista opettelu	☐	☐	☐	☐	☐
Joku muu, mikä? _____	☐	☐	☐	☐	☐

20. Koetko, että yhdyshenkilökoulutuksia voitaisiin käyttää aina uusien Esko-osioiden kouluttamisessa?

- ☐ Kyllä, perustelu _____
- ☐ Ei, perustelu _____
- ☐ En osaa sanoa

21. Arvioi esimiehesi tukea yhdyshenkilökoulutuksiin liittyen: 0 = en osaa sanoa 1 = erittäin huonosti, 2 = huonosti, 3 = hyvin ja 4 = erittäin hyvin

	0	1	2	3	4
Esimieheni on antanut minulle tarpeeksi aikaa käydä koulutuksissa	☐	☐	☐	☐	☐
Esimieheni on antanut aikaa perehtyä uusiin asioihin	☐	☐	☐	☐	☐
Esimieheni on antanut aikaa kouluttaa muun henkilöstön	☐	☐	☐	☐	☐
Esimieheni tukee minua yhdyshenkilökouluttajana	☐	☐	☐	☐	☐
Esimieheni arvostaa henkilökunnan koulutusta	☐	☐	☐	☐	☐
Esimies pitää kirjaa koulutuksiin osallistuneista	☐	☐	☐	☐	☐

22. Vapaa palaute esimiehen toimintaan koulutuksiin liittyen

23. Arvioi yhdyshenkilön antamasta koulutuksesta tulevat hyödyt henkilökunnalle: 0 = en osaa sanoa 1 = täysin eri mieltä, 2 = jökseenkin eri mieltä, 3 = jökseenkin samaa mieltä ja 4 = täysin samaa mieltä

	0	1	2	3	4
Ohjelman osaaminen lisääntyy	☐	☐	☐	☐	☐
Potilasturvallisuus paranee	☐	☐	☐	☐	☐
Yhdyshenkilö osaa kertoa lisäksi yksikön toimintatavat	☐	☐	☐	☐	☐
Yhdyshenkilö tulee paikanpäälle auttamaan	☐	☐	☐	☐	☐
Henkilökunta kääntyy ensin yhdyshenkilön puoleen kuin Esko-tukeen	☐	☐	☐	☐	☐

24. Kerro muista yhdyshenkilön antaman koulutuksen hyödyistä henkilökunnalle, mitä ei tullut ilmi edellisessä kysymyksessä.

25. Miten yksikössäsi on muutettu toimintaprosesseja liittyen uuteen potilasnimitauluun ja muistilistaan? Onko löytynyt käyttötapoja, mitä voitaisiin yhtenäistää/parantaa tai voitaisiinko joistakin vanhoista tavoista luopua?

26. Mitä toimintaprosesseja yksikössäni tulisi muuttaa liittyen uuteen potilasnimitauluun ja muistilistaan?

27. Vapaa palaute uudesta potilasnimitaulusta ja muistilistasta

28. Muuta palautetta

Esko-kertauskoulutus

1. Mihin ammattiryhmään kuulut?

- ☐ Sairaanhoitaja
☐ Röntgenhoitaja
☐ Apulaisosaston-/Osastonhoitaja
☐ Lääkäri
☐ Johtava lääkäri
☐ Sihteeni
☐ Sosiaalityöntekijä
☐ Erityistyöntekijä
☐ Muu, mikä? _____

2. Arvio, kuinka hyvin sait tietoa hakemaasi kertauskoulutusasiasta. 0 = en osaa sanoa 1 = erittäin huonosti, 2 = huonosti, 3 = hyvin ja 4 = erittäin hyvin

	0	1	2	3	4
Merkinnän tekeminen ja muokkaus	☐	☐	☐	☐	☐
Dg ja tmp koodin merkitseminen	☐	☐	☐	☐	☐
Merkinnän hyväksyminen/automaattihyväksyntä	☐	☐	☐	☐	☐
Informaatio, suostumus ja kielto asiat	☐	☐	☐	☐	☐
Hoitopalaute ja lähete	☐	☐	☐	☐	☐
Lääkehoidon toiminnallisuus	☐	☐	☐	☐	☐
Fysiologiset mittaukset/mobiilikirjaaminen	☐	☐	☐	☐	☐

Liite 2 2(3) Esko-kertauskoulutus kyselylomake

3. Mitkä aiheet koit tärkeimmiksi? Valitse kolme tärkeintä.

- ☐ Merkinnan tekeminen ja muokkaus
- ☐ ~~Dg~~ ja ~~tmp~~ koodin merkitseminen
- ☐ Merkinnan hyväksyminen/automaattihyväksyntä
- ☐ Informaatio, suostumus ja kiello
- ☐ Hoitopalaute ja lähete
- ☐ Lääkehoidon toiminnallisuus
- ☐ Fysiologiset mittaukset/mobiilikirjaaminen

4. Minkä aiheen koet sellaiseksi, joka vaatii jatkuvaa kertaamista?

5. Mistä aiheista haluaisit kuulla seuraavissa koulutuksissa?

6. Montako kertaa vuodessa koet samanlaisen koulutuksen tarpeelliseksi?

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ Joku muu, mikä? _____

Liite 2 3(3) Esko-kertauskoulutus kyselylomake

7. Mikä olisi paras ajankohta kertauskoulutukselle?

- ☐ Aamu
☐ Päivä
☐ Iltapäivä
☐ Muu ajankohta, mikä?
☐ _____

8. Vapaa palaute

Liite 3 1(2) Yhdyshenkilökoulutus- ja Esko-kertauskoulutustulokset

Yhdyshenkilökoulutusten tulokset

Kyselyyn osallistui	Määrä	Oppimista edistävät ratkaisut
Kysely lähetettiin	270 hlö	Koulutusrunko (71% oli käyttänyt)
Kyselyyn vastasi	75 hlö	+ selkeät ohjeet harjoitteluun
Vastausprosentti	28 %	+ toimi yhdessä videokoulutusten kanssa hyvin
Vastaukset ammattiryhmittäin		- haluttiin kuvia ja jaottelua selventämään
Sairaanhoidtajia	57 %	Videokoulutus (35% oli katsonut)
Lääkäreitä	19 %	+ kesto 10-20min hyvä
Sihteereitä/Muita esim. kättilöitä	8 %	+ oppii asian kohtuudella
Lähi- ja perushoitajia	7 %	+ helppo kerrata asiaa
Eriytyöntekijöitä	1 %	+ voi katsoa missä ja milloin vain
		- ei pysty tekemään kouluttajalle kysymyksiä
		* pitäisi saada kaikista Eskon osioista
Esimiesten toiminta		Demoympäristö (36% oli käyttänyt)
+ arvostavat henkilökunnan koulutusta		+ pystyy itse harjoittelemaa
+ antavat aikaa käydä koulutuksissa		+ voi näyttää muille toimintaa
- ei anneta aikaa tutustua koulutusmateriaaleihin		+ voi harjoitella missä ja milloin vain
- ei anneta aikaa kouluttaa muuta henkilöstöä		- väliillä teknistä ongelmaa
- ei arvosteta yhdyshenkilötyötä		- ei vastaa täysin oikeaa ympäristöä
		Luentosalikoulutus (87% oli osallistunut)
		+ pidettiin hyvänä
		- yksi koulutus ei ollut riittävä
		- väliillä tekniikan kanssa oli ongelmaa
		Parhaimmat koulutustavat (max ka 4)
		Yhdyshenkilökoulutus (ka 2,9)
		Videokoulutus (ka 2,9)
		Tietohallinnon luentosalikoulutus (ka 2,5)
		Kirjallisista ohjeista opettelu (ka 2,4)
Muistilistan toimintaprosessit		Yhdyshenkilökoulutuksen hyödyt
61% ei ollut muuttanut toimintaprosesseja		• ohjelman osaaminen lisääntyy
Halutut toimintatapamuutokset		• potilasturvallisuus paranee
• muistilapuista eroon		• voidaan ottaa yksikön omat toimintatavat huomioon
• tulostamista vähemmäksi esim. läheteet		• apu on lähellä
• osittain puhelinsoitoista eroon		• helppo lähestyä tuttua henkilöä
• potilaskohtaisia ohjeistuksia tai valmisteluohjeistuksia		• saa yksilöllisempää ohjausta
• lääkäreiden ja hoitajien välistä konsultaatiota helpommaksi		• säästetään resursseja, kun ei tarvi kaikkien käydä luentosalikoulutuksissa
• lääkäreiden perässä juoksemista pois		
• potilaiden yhteydenotoista tiedot näkyviin		Puutteet
• potilaiden valmisteluohjeet näkyviin		• tarvitaan lisää yhdyshenkilöitä yksiköihin
• laboratorio- ja röntgentutkimusten tulosten tarkistusprosessia paremmaksi		• nykyisillä resursseilla ei ole aikaa kouluttaa
		• yhdyshenkilöille ei anneta aikaa kouluttaa

Liite 3 2(2) Yhdyshenkilökoulutus- ja Esko-kertauskoulutustulokset

Esko-kertauskoulutuksen tulokset

Kyselyyn osallistui	Määrä	Tulokset
Kysely lähetettiin	310 hlö	Koulutusta halutaan kaksi kertaa vuodessa, useamman viikon aikana, aamu- ja iltapäivisin
Kyselyyn vastasi	125 hlö	+ kertauskoulutusta pidettiin hyvänä, aiheet tärkeitä kerrata
Vastausprosentti	40 %	+ etäyhteys mahdollisti hyvin osallistumisen kauempaa
Vastaukset ammattiryhmittäin		- osa koki, että osa aiheista ei koskettanut hänen työtään
Sihteereitä	35 %	- lääkäreitä osallistui koulutuksiin liian vähän
Sairaanhoitajia	28 %	* jatkossa käsiteltäviä asioita saisi olla vähemmän, jotta niistä saisi kerralla syvällisempää tietoa
Muita esim. kätilöitä	19 %	* toivottiin, että olisi hyvä päästä itse samalla kokeilemaan
Apulais- ja osastonhoitajia	10 %	* koulutuksia voisi suunnitella erikseen esimerkiksi hoitajille, sihteereille ja lääkäreille
Erityistyöntekijöitä	5 %	* koulutuksissa voisi olla aikataulullisesti koulutettavat aiheet, jotta halutessaan voi kuunnella vain tietyt osiot
Lääkäreitä	2 %	
Röntgenhoitajia	1 %	

+ positiivinen asia

- negatiivinen asia

* toive

Johtaminen, muutos ja osaaminen ovat pääteemoja artikkelikokoelman työelämää kehittäville YAMK-opinnäytetöille. Opinnäytetyöt avaavat uusia näkökulmia strategiseen muutosjohtamiseen, kannustavan palkitsemisen arviointiin, osaamisen johtamiseen työsuhteen elinkaarella ja potilastietojärjestelmän jatkuvaan koulutukseen. Opinnäytetöiden kehittämistarpeet ovat tulleet joko opinnäytetyön tekijän omalta työpaikalta tai läheisestä toimintaympäristöstä. Kokoomajulkaisussa esitellään neljän opinnäytetyön tuotokset artikkelimuodossa. Julkaisun kehittämistöissä esiin tuotu tieto ja kehittämissuosituksset ovat toimeksiantajien lisäksi myös muiden organisaatioiden hyödynnettävissä.