



SÄHKÖISEN ASIOINNIN STRATEGIALÄHTÖISEN KEHITTÄMISOSAAMISEN ARVIOINTI

Susanne Heikkilä

2019 Laurea



SÄHKÖISEN ASIOINNIN STRATEGIALÄHTÖISEN KEHITTÄMISOSAAMISEN ARVIOINTI

Susanne Heikkilä
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen
YAMK
Opinnäytetyö
05, 2019

SÄHKÖISEN ASIOINNIN STRATEGIALÄHTÖISEN KEHITTÄMISOSAAMISEN ARVIOINTI

Vuosi 2019

Sivumäärä 30

Tämä kehittämistehtävä on lähtenyt liikkeelle sosiaali- ja terveydenhuollon digitalisaation aiheuttamasta työelämän muutoksesta.

Työntekijöiltä odotetaan perustyn lisäksi entistä enemmän aktiivista osallistumista organisaation kehittämiseen ja strategian toteuttamiseen. Sähköiset palvelut nähdään terveydenhuollossa strategisten tavoitteiden toteutumisen mahdollistajina. Terveydenhuollon työntekijät, hoitotyön ammattilaiset, ovat usein asiakkaiden ensikontakti terveydenhuollossa myös sähköisiä asiointipalveluita käytettäessä. Jotta sähköinen asiointi kehittyy paitsi asiakaslähtöisesti, ja vastaa organisaatioiden tarpeisiin ja strategisiin tavoitteisiin - ovat terveydenhuollon ammattilaiset keskeisessä asemassa palveluiden digitalisoinnissa ja sähköisten palveluiden asiakaslähtöisessä kehittämisessä.

Digitalisaation edellyttämää osaamista on kartoitettu aikaisemmin, mutta Strategialähtöinen kehittämisosaaminen vaatii monitahoista osaamista, jota ei ole vielä tutkittu. Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää mittari, jolla voidaan arvioida hoitotyöntekijöiden strategialähtöistä kehittämisosaamista. Kehittämistyön tavoitteena on, että kehitetty mittari on sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden käytettävissä ja sen avulla voidaan arvioida työntekijätason sähköisen asioinnin kehittämisen yhteyttä organisaation strategiaan ja sen pohjalta kehittää sähköistä asiointia.

Kehittämistehtävä toteutettiin laadullisella menetelmällä. Ilmiön kuvaaminen ja siihen liittyvien osa-alueiden arviointi tehtiin sisällönanalyysin avulla, jonka jälkeen muodostettiin mittari osa-alueiden kartoittamiseksi. Strategialähtöisen kehittämisosaamisen osa-alueiksi muodostuivat strategian tunteminen ja ymmärtäminen, työntekijän sitoutuminen ja kehittämisosaaminen ja kokemukset sähköisestä asioinnista. Näiden arvioimiseksi kehittämistehtävässä luotiin mittari, jolla voidaan arvioida hoitotyöntekijöiden kokemuksia osa-alueiden toteutumisesta. Arviointimittaria voidaan hyödyntää hoitotyön ammattilaisten sähköiseen asiointiin liittyvän osaamisen ja koulutustarpeen arvioimisessa, sähköisen asioinnin edistämisen keinojen arvioinnissa ja määrittelyssä, sekä organisaation sisäisen strategiaviestinnän kehittämisessä.

Kehittämistehtävässä tavoitettiin sille asetetut tavoitteet. Jatkokehittämisen kohteeksi nousi mittarin eli kyselyn toteuttaminen sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa, ja selvittää näyttäytyvätkö tässä kehittämistehtävässä esiin nostetut strategialähtöisen sähköisen asioinnin kehittämisosaamisen osa-alueet organisaatioissa.

Asiasanat: Digitalisaatio, sähköinen asiointi, strategia, osaaminen, kehittäminen, terveydenhuolto

EVALUATING THE COMPETENCIES ASSOCIATED WITH THE STRATEGIC DEVELOPING OF-E-
HEALTH SERVICES

Year 2019

Pages

500

Abstract

This master's thesis was initiated by the change in working life caused by the digitalisation of social and health care.

Employees are expected to become more actively involved in the development of the organization and implementation of the strategy. In healthcare, e-services are seen as a mean to fulfil strategic goals. Healthcare workers are usually the first contact for the patients and customers - when the contact is made using e-services. Therefore, healthcare professionals play a key role in the digitalisation and development of customer-oriented electronic Health services.

There are earlier studies and indicators to evaluate the professional skills that ~~(that)~~ are required by digitalisation. The expertise of strategy-based development in e-services is, however, multifaceted, and it has not been studied. The purpose of this master's thesis was to develop an instrument to assess the strategy-based development expertise of healthcare professionals. The aim of the master's thesis is that the formed indicator is at the disposal of social and healthcare organisations. The indicator can be used in evaluating the connection between organisational strategy implementation and the e-Health service development on an employee level, and through that develop the e-Health services.

The master's thesis was carried out by qualitative method. The description of the phenomenon and the assessment of the related areas were made using content analysis. An indicator in the form of a survey was formed to assess the experiences of the nursing professionals in the implementation of the sub-sections. The competence areas related to the ability to develop e-services from strategic perspective are: knowledge and understanding of the strategy, commitment and developing skills, and experiences in using the e-health services. The survey that was formed can be used in assessment of e-service related skills and training needs of nursing professionals, evaluating the ways to promote the e-services and developing strategy-related internal communication.

The objective of this master's thesis was achieved. The most important subject for further research is the implementation of the survey in a health care organization to find out whether the areas of the defined competencies of strategic e-service development are reflected in the organizations.

Keywords: Digitalisation, e-services, eHealth, strategy, competence, developing, healthcare

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Tietoperusta.....	7
2.1	Strategiat ja niiden toteutuminen työyhteisöissä.....	7
2.2	Strategian suhde kehittämistoimintaan.....	8
2.3	Sähköinen asiointi terveydenhuollossa	9
2.4	Terveydenhuollon sähköisen asioinnin strateginen kehittäminen	9
2.5	Sähköisen asioinnin kehittämisen edellyttämä hoitotyön ammattilaisten osaaminen	11
3	Kehittämistyön tarkoitus ja tavoitteet	13
4	Menetelmälliset ratkaisut	13
4.1	Laadulliset menetelmät mittarin kehittämisessä	13
4.2	Aineiston keruu.....	14
4.3	Aineiston analyysi.....	15
5	Tulokset	16
5.1	Sähköisen asioinnin strategisen kehittämisen osaamisalueet	16
5.2	Keskeiset teemat sähköisen asioinnin strategisessa kehittämisosaamisessa	17
5.2.1	Strategian tunteminen ja ymmärtäminen	17
5.2.2	Sitoutumisen ja kehittämisen edellytykset	19
5.2.3	Kokemus sähköisestä asioinnista	20
5.3	Arviointimittari strategialähtöisen kehittämisosaamisen itsearviointiin	20
5.3.1	Mittarin laatiminen	20
5.4	Mittarin osa-alueet	21
5.4.1	Taustatiedot	21
5.4.2	Strategian tuntemisen arviointi	21
5.4.3	Sitoutuminen ja kehittämiseen osallistumisen arviointi	22
5.4.4	Sähköisen asioinnin kokemusten arviointi	24
5.5	Mittarin tuottaman aineiston analyysi	25
6	Johtopäätökset ja pohdinta	25
6.1	Kehittämisasetelman pohdinta	25
6.2	Menetelmällinen pohdinta.....	26
6.3	Tulosten pohdinta.....	27
6.4	Eettisyys ja luotettavuus	29
6.5	Jatkotutkimusaiheet.....	30

1 Johdanto

Sosiaali- ja terveydenhuollon toiminta on muutoksessa. Sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaa uudistetaan valtakunnallisesti, koska nykyiset toimintatavat eivät vastaa ikääntyvän väestön yhdenmukaisiin ja yksilöllisiin tarpeisiin. Taloustilanne on vaikea ja julkinen sektori velkaantuu. Viime vuosina valmistellun sote- uudistuksen keskeiset tavoitteet ovat palveluiden valinnan helpottaminen, palveluiden monipuolistaminen ja digitalisoiminen sekä henkilöresurssien kohdentaminen. Sosiaali- ja terveydenhuollon rakennemuutoksen keskiössä ovat tiedonhallinta, sähköiset palvelut ja uudet toimintamallit. Muutoksen tukena on Sosiaali- ja terveysministeriön määrittelemä sosiaali- ja terveydenhuollon sähköisen tiedonhallinnan strategia. Strategian tavoitteena on lisätä sähköisiä palveluita tiedonhallinnan ja kansalaisten itsenäisen toiminnan tueksi. (Valtioneuvosto, 2018, Sosiaali- ja terveysministeriö, Kuntaliitto 2014, 4-5, 15.)

Eri maakunnissa on huomioitu kehitteillä ollut Sote-uudistus ja reagoitu myös sen edellyttämään rakennemuutokseen ja palveluiden digitalisoimiseen. Sosiaali- ja terveysalan kunnallisissa ja kuntayhtymien organisaatioissa luodut strategiat mukailevat tulevan Sote-uudistuksen tavoitteita ja Sosiaali- ja terveysministeriön Sote-tieto hyötykäyttöön 2020 -strategiaa. Paikallisten ja alueellisten toimijoiden strategiassa sähköisten palveluiden lisääminen näkyy keskeisenä strategisten tavoitteiden mahdollistajana. Strategiatietoisuus julkisissa terveydenhuollon organisaatioissa on ollut aikaisemmin kuitenkin puutteellista. Terveydenhuollon organisaatioiden tavoitteellisen suuntautuneisuuden ja sitoutuneisuuden puute on vaikuttanut organisaatioiden osaamisen johtamiseen sekä strategioiden ja konkreettisten menetelmien kehittämiseen. (Kivinen 2007, 197, 203.)

Erityisesti tietohallinnon tai viestinnän strategian tuntemus on ollut organisaatioissa vähäistä sekä johtaja- että työntekijätasolla. Organisaation perustehtävän, tavoitteiden ja strategian heikko tuntemus heikentää työntekijöiden sitoutumista, osaamisen jakamista ja toiminnan ohjautumista yhteisten tavoitteiden mukaisesti. (Kivinen 2007, 194.)

Sähköisen asioinnin lisääminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnassa edellyttää muutoksia sairaanhoitajien osaamisessa ja toimintavoimissa. Sairaanhoitajat työskentelevät muutoksessa potilas- ja omaiskontaktissa ja ovat siksi keskeisessä roolissa kehitettävässä asiakaslähtöisissä palveluissa. (Ahonen, Kinnunen, Kouri, Liljamä, P. & Saranto 2016, 231.)

Kehittämistyön tarkoituksena on kehittää mittari, jolla arvioidaan hoitotyöntekijöiden strategialähtöistä kehittämisosaamista. Kehittämistyön tavoitteena on, että kehitetty mittari on sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden käytettävissä ja sen avulla voidaan arvioida työntekijätason sähköisen asioinnin kehittämisen yhteyttä organisaation strategiaan ja sen pohjalta kehittää sähköistä asiointia.

2 Tietoperusta

2.1 Strategiat ja niiden toteutuminen työyhteisöissä

Strategiaa voidaan kuvailla monella tavalla. Strategia voi olla ohje tai tietoisesti valittu toimintasuunnitelma erilaisista tilanteista selviämiseksi. Se on yrityksen tai organisaation tavoitteiden ja toiminnan suunnan määrittelyä, jossa huomioidaan toimintaympäristö, markkina-asema ja niissä tapahtuvat muutokset. Strategisesti tehtyjen valintojen avulla pyritään hallitsemaan yrityksen tai organisaation ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä ja niiden välisiä vuorovaikutussuhteita. Kilpailun näkökulmasta strategiaa voidaan kuvailla taktiikkana, jonka avulla pyritään saamaan etuuksia ja välttämään uhkia kilpailumarkkinoilla, myös siinä pyritäänkö luomaan uutta vai suojautumaan mahdollisilta uhilta. Toteutuksen näkökulmasta strategia on sarja tietyn mallin mukaan toteutettavia toimenpiteitä tai johdonmukaista käyttäytymistä, jonka tarkoituksena on tavoittaa asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet. (Kamensky 2014, 4-5, Mintzberg 2005, 26-28.)

Muodostettujen strategioiden toteutuminen käytännössä on usein puutteellista. Strategian sisältöä määriteltäessä pyritään vastaamaan kysymykseen "mitä". Se, miten strategian toiminta saadaan aikaan käytännössä, eli "miten", jää usein määrittelemättä. (Määttä 2007, 318.)

Jotta strategia tuottaisi tulosta, tulee luoda selkeä toimintasuunnitelma, jossa määritellään millä tavoin kukin organisaatioon yksikkö osallistuu ja edistää strategian toteutumista. Toimintasuunnitelmassa eritellään mitä toimenpiteitä tehdään asetettujen päämäärien tavoittamiseksi ja millä aikavälillä, kuka on vastuussa toimenpiteistä, millaisia resursseja niiden tavoitteiden toteuttamiseksi tarvitaan ja millä tavalla tavoitteiden toteutumista seurataan. (Duncan, Ginter & Swayne, 2013, 386.)

Toimintasuunnitelmat aloittavat strategian toteuttamisen ja toimivat seurannan hallinnoimisessa. Toimintasuunnitelmien tai toimenpideohjelmien tulisi vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä päämääriä yksikön tulisi saavuttaa?
- Mitä toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi tulee toteuttaa?
- Millaisessa järjestyksessä toimenpiteet tulee tehdä?
- Kuka on vastuussa kunkin toimenpiteen toteutumisesta tavoitellussa ajassa?
- Millaisia resursseja kunkin toimenpiteen saavuttamiseksi tarvitaan?
- Millä tavoin saavutetut tulokset mitataan?

(Duncan, Ginter & Swayne, 2013, 389-390.)

Suomessa tehdyn tutkimuksen mukaan suurimmassa osassa yrityksissä tai organisaatioissa ei tunneta muodostettuja strategioita. Vain 13% korkeammasta johdosta tunsi yrityksensä stra-

tegiset tavoitteet, keskitason johdosta 8 % ja työntekijätasolla vain 2%:lla oli paikkansapitävää tietoa strategiasta. Yksi tapa strategian toteutumisen arvioimiseksi onkin kysyä työntekijöiltä yrityksen strategiasta. Jos henkilöstö ei tunne strategiaa, se ei myöskään ohjaa organisaatiossa työskentelevien ihmisten toimintaa. (Maury 2017.)

Strategian ymmärtäminen osaksi koko yrityksen tai organisaation toimintaa onkin haasteellista. Usein ajatellaan, että strategia kuuluu vain ylimmälle johtotasolle, vaikka strategiat toteutuvat vain jokapäiväisellä työnteolla kaikilla organisaation tasoilla. Koko organisaation strateginen osaaminen vaikuttaa organisaation suorituskyykyyn ja on uudistumiskyvyn edellytys. Koska erityisesti suuremmissa organisaatioissa kaikki työntekijät eivät voi osallistua strategiatyöskentelyyn, on strateginen viestintä ja koulutus erittäin tärkeää. (Kamensky 2014, 88, Maury 2017.)

Strategian implementoinnissa keskeistä on sen konkretisoiminen käytännön toiminnaksi ja muuntaminen arkikieliseksi, jotta työntekijät kykenevät näkemään vision ja tavoitteiden yhteyden päivittäiseen työhönsä ja toimimaan niiden mukaisesti (Huotari 2009, 122.)

Esimerkiksi Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveyspiiri Eksote on ohjeistanut omassa strategiassaan keinoja viedä strategia osaksi työntekijän arkea. Strategian toimeenpanossa esimiesten vastuulla on strategian toteutumisen edellyttämien toimenpiteiden määrittely yksikön päivittäisen toiminnan, toimintasuunnitelman, koulutussuunnitelmien, laatutyön, viestinnän, kehittämistoimenpiteiden ja projektien kautta. Eksoten strategiassa esimiehiä ohjataan keskustelemaan oman henkilöstön kanssa siitä, mitkä ovat yksikön toiminta-ajatus, periaatteet ja arvot, miten ne toteutuvat omassa yksikössä ja miten ne ovat siirtyneet perustehtävään eli asiakkaan palveluprosessin toteuttamiseen. (Eksote 2015)

2.2 Strategian suhde kehittämistoimintaan

Terveystenhuollon organisaatioita on leimannut heikko tavoitteisiin suuntautuneisuus ja sitoutuneisuus. Tämä on vaikeuttanut organisaatioissa niiden asettamien päämäärien mukaisen osaamisen ja tiedolla johtamisen politiikan, strategian ja konkreettisten menetelmien kehittämistä ja toteuttamista. (Kivinen 2007, 203.) Kehittämistoiminnan ohjaaminen strategisten painopisteiden mukaisesti on ollut kunnallisissa organisaatioissa pitkälti toimialojen ja yksiköiden omalla vastuulla. Koska palvelujen kehittämisen haasteet kohdataan arkityössä, kehittämistä on myös siirretty enemmän toimialojen ja toiminnan tasolle. Tasapainon löytäminen keskitetyn strategialähtöisen kehittämisen ja hajautetun toimialalähtöisen kehittämisen välille onkin ollut kunnallisissa organisaatioissa vaikeaa. (Lumijärvi 2012, 107.)

Myös hoitotyön ammattilaisilta odotetaan yhä enenevässä määrin osallistumista strategiseen kehittämiseen, soveltamiseen ja kokonaisuuksien arviointiin (Laulainen 2010, 135). Jos organisaatio pystyy esittämään päämääriä ja arvoja, sekä tarjoamaan työtä sisällöltään tyydyttävää työtä, työntekijöiden sitoutuminen, osaaminen ja energiataso kehittyvät. Jos organisaatiolla on selkeät, tasapainoiset ja henkilöstön omaksumat arvot, se näkyy tyytyväisyytenä ja hyvänä yhteishenkenä. Hyvä yhteishenki ilmenee sitoutumisena yhteisiin päämääriin ja arvoihin, toimivana yhteistyönä ja työn kehittämisenä. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 200-205, Kirjavainen, S. 2017, 93.)

2.3 Sähköinen asiointi terveydenhuollossa

Sähköiset asiointipalvelut ovat yleistyneet perinteisten asiointikanavien ja asiakaskontaktien, kuten palvelutiskeillä asiointien ja puhelimesta jonottamisen rinnalle. Suomen lain mukaan sähköiset palvelut jaotellaan sähköisiin tiedonsiirtomenetelmiin, sähköisiin viesteihin ja sähköisiin asiakirjoihin, joissa tietoa ja asiakirjoja välitetään langatonta siirtotietä tai kaapelia pitkin. Tiedonsiirtomenetelmiä ovat esim. sähköiset lomakkeet, ja käyttöoikeudet sähköisiin järjestelmiin, sähköisellä viestillä tarkoitetaan kirjalliseen muotoon tallennettavan informaation siirtämistä tiedonsiirtomenetelmällä ja sähköisellä asiakirjalla sähköistä viestiä, joka liittyy asioinnin vireillepanoon, käsittelyyn ja päätöksen tiedonantoon. (Finlex 2003, 1; 4§.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon sähköisistä palveluista puhuttaessa tarkoitetaan niitä palveluita, tuotteita ja prosesseja, joissa käytetään tieto- ja viestintäteknologiaa, joilla voidaan ennaltaehkäistä, diagnosoida, hoitaa tai seurata sairauksia, tai hallita ja ohjata terveyteen liittyvää käyttäytymistä. (Reponen 2015, EU 2018). Sosiaali- ja terveydenhuollossa käytössä olevia sähköisiä palveluita ovat esimerkiksi asiakkaille suunnatut omahoitopalvelut, ajanvarauspalvelut ja kansallisen Kantapalvelu, joka sisältää sähköiset reseptitiedot, Omakanta-palvelun sekä Potilastiedon arkiston, joista sekä eri terveydenhuollon toimijat ja asiakkaat pääsevät tarkastamaan henkilöistä tallennettuja terveys- ja hyvinvointitietoja. (Sairaanhoitajaliitto 2016, Häyrynen 2017.)

2.4 Terveydenhuollon sähköisen asioinnin strateginen kehittäminen

Euroopan Unionin (EU) ensimmäinen sähköisen asioinnin toimintasuunnitelma tehtiin vuonna 2004, jonka jälkeen EU on eri toimilla pyrkinyt aktiivisesti edistämään terveyteen liittyvien sähköisten palveluiden kehittämistä ja käyttöä. Maailmanlaajuisesti terveydenhuollon sähköiset asiointipalvelut ovat yleistyneet viime vuosien aikana selvästi, ja tietojärjestelmien kehittämisestä on tullut olennainen osa terveydenhuollon kehittämistä. Vaikka yli puolella WHO:n jäsenmaista on luotu terveydenhuoltoon liittyvä sähköisen asioinnin kehittämiseen strategia,

terveydenhuollossa ollaan kuitenkin selvästi jäljessä muiden alojen sähköisten palveluiden kehitystä. (European Commission 2012, 3, WHO 2016, 12.)

Suomessa sähköisiä asiointipalveluita on kehitetty 20 vuotta. Vuonna 2010 kehittäminen muuttui paikallisesta hanketoiminnasta kansalliseksi kehittämistoiminnaksi, jolloin Valtiovarainministeriön toimesta aloitettiin valtakunnallinen sähköisen asiointin ja demokratian vauhdittamisohjelma. Ohjelmassa oli mukana sosiaali- ja terveydenhuollon palvelukokonaisuus, SADe-SoTe, sekä sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma (Kaste). Ohjelma edisti sähköisten palveluiden asemaa ja kehittämistä julkishallinnossa. (Valtiovarainministeriö 2016, 11, Ahlgren, Hyppönen, Hyry & Valta 2014, 18.)

Kuntien sähköisten palveluiden tuottamista on aikaisemmin heikentänyt strategian ja tavoitteiden puuttuminen. Sähköisten asiointipalveluiden kehitystyöllä kunnissa ei ole pyritty palvelurakenteen uudistamiseen, vaan sähköisiä palveluita on luotu täydentämään jo olemassa olevaa palveluvalikoimaa (Toivanen 2006, 201).

Terveystenhuollon ulkopuolella kehitetyt strategiamallit eivät välttämättä sellaisenaan toimi julkisessa organisaatiossa. Terveystenhuollon toimintaympäristöön, ja sen sähköisten asiointipalveluiden kehittämiseen vaikuttavat vahvasti sen ulkopuoliset vaateet, kuten lait, yhteiskunta ja sen arvot. Strateginen johtaminen vastaa kuitenkin myös sosiaali- ja terveydenhuollossa tarpeeseen selvittää nopeasti muuttuvassa monimutkaisessa toimintaympäristössä. (Duncan, Ginter & Swayne 2013, 7-9.)

Palveluita on kehitetty lyhytjänteisesti projekti- ja pilottikeskeisesti, jolloin myös niiden kehittämisvastuut ovat henkilöityneet. Kuntien strategioissa on aikaisemmin käsitelty verkkopalveluita ja tietohallintoa pinnallisesti luettelemalla niiden kehitystarpeet. Strategian puuttumisen tai sen pinnallisuuden vuoksi kunnissa ei ole aiemmin osattu määritellä kenelle sähköisten asiointipalveluiden tuotanto ja kehittäminen kuuluu. Vastuun ja suunnittelun jättäminen yksin tietohallinnosta vastaavalle yksikölle on korostanut kehityksen teknologista puolta palveluprosessien suunnittelun ja asiakaslähtöisyyden sijaan. Strategian puuttuminen on heikentänyt sähköisten palveluiden kehitystä aiheuttamalla taloudellisia epävarmuustekijöitä, resurssipulaa, ja arviointien ja laskelmien puutteellisuutta. (Toivanen 2006, 187.)

Sähköisten asiointipalveluiden kehittäminen valtakunnallisesti ja paikallisesti on kiihtynyt viime vuosien aikana. Teknologian kehittyessä kustannusten vähentämisen lisäksi tavoitteena on palveluketjujen saumattomuus ja laatu sekä henkilöstön saatavuuden parantaminen. Sähköisten palveluiden kehittämisessä ja uuden teknologian käyttöönotossa on kyse kuitenkin selkeästä muutoksesta palveluihin ja henkilöstön konkreettiseen työhön. (Jauhiainen & Sihvo, 2015.)

Esimerkkinä alueellisesta sähköisen asioinnin kehittämisestä on eräs sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän pohjalta toimiva organisaatio, jonka alueella on kehitetty sähköisiä palveluita pitkään. Toimijoiden yhdistäminen tapahtui kuitenkin vasta viime vuosien aikana. Ennen yhdistymistä sähköisten palveluiden muodostumiseen on vaikuttanut kuntien ja kuntayhtymien käytössä olleet eriävät potilastietojärjestelmät ja sosiaali- ja terveysalan toimijoiden erilaiset toimintatavat ja tarpeet. Yhdistymisen jälkeen toiminnan tavoitteena on ollut yhtenäistää sähköisen asioinnin palveluita ja toimintamalleja.

Sähköisiä palveluita leimaakin siksi useat eri sähköisen asioinnin taustajärjestelmien toimittajat ja palveluiden vaihtelu. Valtakunnallisen kehityksen mukaisesti, myös kyseisessä organisaatiossa sähköisesti voi varata aikoja esimerkiksi laboratorioon tai terveydenhuollon ammatillisille, arvioida mahdolliseen sairauteen liittyviä oireita, terveysriskejä ja ottaa tarvittaessa yhteyttä terveydenhuollon ammattilaiseen sekä täyttää hoitoon liittyviä lomakkeita. Kansallisen Omankannan kautta on mahdollista tehdä sähköisen reseptin (eReseptin) uusimispyynnön ja tarkastella omia terveystietojaan. Sosiaalipalvelujen Omapalvelun kautta voi täyttää erilaisia hakemuksia sekä seurata hakemusten käsittelyn tilaa. (■■■■■ 2018.)

Kyseisessä organisaatiossa digitalisaatio nähdään olennaisena osana toiminnan kehittämistä ja sen strategian seitsemästä toimenpidekokonaisuudesta kolmessa toiminnan kehittäminen perustuu palveluiden digitalisaatioon ja sähköistämiseen. Strategian yksi keskeisistä linjauksista on, että palvelut ovat helposti saatavilla, myös etänä. Strategiassa tähdätään palvelumalliin, jolla asiakas ohjautuu yhden neuvonta ja palvelukanavan kautta tarvittaviin terveydenhuollon palveluihin joko palvelutarpeen arvioinnin tai hyvinvointiasemien kautta. Neuvonta ja palvelukanavan on tarkoitus toimia monikanavaisesti netin, chatin tai puhelinpalvelun kautta. Resurssien käyttöä optimoidaan ja kotiin vietäviin palveluihin sekä arjen tukeen ja kuntoutukseen panostetaan etähoivan, turvateknologian ja robotiikan avulla. Tavoitteena on myös nopeampi yhteys palveluihin ja ajanvaraukseen samalla kerralla, monikanavaisten ja vaivattomasti saatavilla olevien palveluiden ja yhden yhteisen hoitosuunnitelman avulla, mm. etä- ja itsehoitoteknologian avulla. Tuottavuutta ja asiakaspalvelua pyritään parantamaan integroitujen digitaalisten ratkaisujen avulla. (■■■■■ 2017.)

2.5 Sähköisen asioinnin kehittämisen edellyttämä hoitotyön ammattilaisten osaaminen

Sosiaali- ja terveydenhuollon digitalisaatio ja sähköisten palveluiden lisääntyminen vaikuttaa terveydenhuollon ammattilaisten osaamisvaatimuksiin. Sairaanhoidajaliiton sähköisten terveyspalveluiden strategian mukaisesti sairaanhoidajat ovat mukana uusien ratkaisujen ja palveluiden innovoimisessa ja kehittämisessä. Sairaanhoidajan tulisi suhtautua myönteisesti sähköisiin palveluihin ja sen tarjoamiin mahdollisuuksiin ja käyttää teknologiaa osana turvallista hoitoa. (Ahonen, Kouri, Liljamo, Granqvist, Junttila, Kinnunen, Salanterä & Saranto 2015.)

Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyspalvelujen osaamista määriteltäessä on nostettu keskeiseksi kuusi osaamisaluetta: teknologiaosaaminen, tiedonhallintaosaaminen, asiakaslähtöinen palveluosaaminen, vuorovaikutus- ja verkkoviestintäosaaminen, ohjausosaaminen, myönteinen asenne uuden oppimiseen ja kehittämiseen ja elinikäisen oppimisen taidot. Teknologiaosaaminen sisältää paitsi siihen liittyvät perusvalmiudet, tietoturva- ja verkkoteknologiaosaamisen, media- ja digitaalisen osaamisen sekä ohjelmien hallinnan. Tiedonhallintaosaaminen koostuu asiakkailta saatavan tiedon hyödyntämisestä ja kyvystä kuvata ja hallinta kokonaispalveluprosessi. Asiakaslähtöiseen palveluosaamiseen kuuluu tietoisuus sähköisistä palveluista ja työkaluista, palvelujen käytön osaaminen, laadukkaita tietoa ja osaamisen soveltaminen, asiakaslähtöinen työtapo ja eettisyyden huomioiminen sähköisissä palveluissa. Vuorovaikutus- ja verkkoviestintäosaaminen korostuvat itseilmaisuuksiin ja kohtaamiseen liittyvät taidot. (Hämäläinen, Jauhiainen, Jääskeläinen, Ojasalo, & Sihvo 2017.)

Jäkön (2018) tekemän kirjallisuuskatsauksen mukaan digitalisaation edellyttämä terveydenhuollon hoitotyön ammattilaisten osaamistarpeet vastaavat aikaisempien katsausten ja skenaarioiden tuloksia. Jäkön (2018) systemaattisen kirjallisuuskatsauksen mukaan digitalisaation edellyttämään osaamiseen kuuluu kolme pääteemaa: myönteinen asenne digitalisaatiota kohtaan, tieto- ja viestintäteknologiaosaaminen sekä laaja-alainen palvelukokonaisuusajattelu.

Myönteinen asenne on keskeisessä merkityksessä yhteisesti sovittujen palveluiden käyttöön sitoutumisessa. Teknologiaosaamiseen kuuluvat paitsi potilastietojärjestelmien ja sähköisten palveluiden järjestelmien ja sovellusten käyttö, myös tietoturvaosaaminen, älylaitteiden hallinta, internetin, sähköpostin ja tekstinkäsittelyn sekä taulukkolaskennan osaaminen ja suullisen ja kirjallisen viestinnän hallitseminen. Asiakaslähtöinen palveluosaaminen koostuu kyvystä hoitaa etänä asiakkaan palvelutarpeen arviointi ja palveluiden ohjaaminen (Jäkkö 2018.)

Jauhiaisen, Sihvon ja Ikonen (2014 mukaan) sähköisen asioinnin kehittämisosaaminen terveydenhuollossa koostuu asiakaslähtöisyyden ymmärtämisestä, palvelujen arviointiosaamisesta, moniammatillisesta kehittämisosaamisesta, hyvien käytänteiden jakamisesta, työyhteisön kehittämisestä ja alueellisesta kehittämisestä. Sähköisten palveluiden kehittäminen edellyttää terveydenhuollon ammattilaisilta kehittämisprosessin kokonaisuuden hahmottamista ja syy-seuraussuhteiden ymmärtämistä eli hyödyn näkemistä. Ammattilaisten tulee myös pystyä huomioimaan eri osapuolten - Asiakas- ja henkilöstöryhmien ja asiakasyritysten - näkemyksiä ja kokemuksia. (Jauhiainen, Sihvo & Ikonen 2014, 59.)

3 Kehittämistyön tarkoitus ja tavoitteet

Kehittämistyön tarkoituksena on kehittää mittari, jolla voidaan arvioida sosiaali- ja terveystoimialan organisaation hoitotyöntekijöiden strategista osaamista sähköisen asioinnin kehittämisessä. Arviointimittaria voidaan hyödyntää hoitotyön ammattilaisten sähköiseen asiointiin liittyvän osaamisen ja koulutustarpeen arvioimisessa, sähköisen asioinnin edistämisen keinojen arvioinnissa ja määrittelyssä, sekä organisaation sisäisen strategiaviestinnän kehittämisessä.

Kehittämistyön tavoitteena on, että sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden käytettävissä on mittari, jonka avulla voidaan arvioida työntekijätason sähköisen asioinnin kehittämisen yhteyttä organisaation strategiaan ja sen pohjalta kehittää sähköistä asiointia.

Kehittämistyön tehtävät:

1. Sähköisen asioinnin strategialähtöisen kehittämisosaamisen osa-alueiden arvioiminen
2. Määrällisen osaamista kartoittavan itsearviointimittarin luominen

4 Menetelmälliset ratkaisut

4.1 Laadulliset menetelmät mittarin kehittämisessä

Kehittämistehtävässä pyritään tuottamaan uutta tietoa sähköisen asioinnin kehittämisen osaamisesta ja luoda keino jolla voidaan tuoda esiin terveydenhuollon ammattilaisten kokemuksia aiheesta. Koska kehittämistyössä tavoitellaan uuden ilmiön kuvaamista ja kokemuksiin liittyviä merkityksiä, on kehittämistehtävän lähestymistapa kvalitatiivinen.

Laadullisessa tutkimuksessa keskeistä on ihmisten näkemysten kuvaaminen. Laadullinen tutkimus keskittyy ihmisten kokemusten, käsitysten tai motivaation tutkimiseen ja tuo esiin asenteita ja käyttäytymisen muutoksia. Kvalitatiivisen tutkimuksen kautta voidaan tuoda esiin uusia näkökulmia tai selvitetään teorian ja käsitteen merkitystä. Laadullisessa tutkimuksessa ei tavoitella yleistettävää tietoa, vaan tuotettu tieto on tilannekohtainen ja keskittyy yksilöllisiin kokemuksiin. Tutkimuksen otokseen pyritään siksi saamaan henkilöitä, jota edustavat tutkittavaa ilmiötä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2015, 65-67.)

Kvalitatiivisessa lähestymistavassa ei pyritä yleistettävyyteen, jolloin otos on myös yleensä harkinnanvarainen. Harkinnanvaraiseen otokseen valitaan henkilöitä, jotka edustavat tutkittavaa ilmiötä (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2015, 67). Tässä kehittämistyössä kohteena ovat työssään sähköistä asiointia käyttävät sairaanhoitajat. Sairaanhoitajat ovat useimmiten

terveydenhuollon ensikontakti sähköisten asiointipalvelujen käyttäjille ja siksi olennaisessa asemassa kehittämiseen tarvittavan tiedon tuojina ja välittäjinä palveluiden kehittämisessä.

Kehittämistehtävän tehtävänä on hoitotyöntekijöiden sähköisten palveluiden strategialähtöisen kehittämisosaamisen osa-alueiden kartoittaminen. Mittaria voidaan hyödyntää hoitotyön henkilöstön digitaalisen osaamisen kehittämistyössä.

4.2 Aineiston keruu

Aineisto koostui aikaisemmista tutkimuksista ja kirjallisuudesta. Kirjallisuus tutkittavan ilmiön kuvaamiseksi eteni vaiheittain. Aineiston haku laajeni ja muuttui tutkijan ymmärryksen lisääntyessä ja terveydenhuollon ympäristöön kohdennettaessa.

Aineiston keruussa käytettiin seuraavia hakusanoja ja tietokantoja:

Hakusana(t)	Tietokanta	Tarkoitus/tavoite/ huomioita
Strategi* , terveydenhuol* , sähköi* , asioin* ja kehittäm* -eri and/or yhdistelmiä	Google, Laurea Finna, Julkari, GoogleScholar Korkeakoulukirjastot	Suomenkielinen materiaali, esitysmärryksen muodostaminen ja laajentaminen, rajattu pois amk-opinnäytetyö
strateg*, implementation, management, healthcare, organization*, digitalisa*, strategi*, terveydenhuol*, kehittämi*, motivaatio*, oppimi*, sitoutumi*, osaami*, sähköi* - eri and/or yhdistelmiä	LaureaFinna, GoogleScholar, EbscoHost, ProQuest, Medic Korkeakoulu-kirjastot	Käsityksen syventäminen, kansainväliset tutkimukset ja julkaisut, rajattu pois amk-opinnäytetyöt

Taulukko 1. Aineiston keruussa käytetyt hakusanat ja tietokannat

Aineisto valikoitui tutkimukseen sisällön perusteella. Koska sähköisen asioinnin strategiaan pohjautuva kehittämisosaaminen on laaja käsite, aineisto valikoitui tutkijan ymmärryksen laajentuessa aiheeseen liittyvistä ilmiöistä. Aineiston rajaaminen perustui seuraaviin määrittelyihin: Sisällön tuli käsitellä strategiaa sen jalkautumisen ja henkilöstön näkökulmasta, digitalisaatiota tai sähköistä asiointia sen kehittymisen ja henkilöstön tai henkilöstön osaamisen näkökulmasta tai kehittämisosaamista työntekijän näkökulmasta tai edellä mainittuja terveydenhuollon näkökulmasta.

Kirjallisuudesta valittiin mahdollisimman uutta tietoa, mutta aineistoa ei rajattu suoraan sen tuottamisvuoden perusteella, koska esim. strategiseen johtamista ja työn kehittämiseen liittyvää perustutkimusta on tehty jo vuosikymmeniä, eikä materiaali ole näiltä osin vanhentunut.

4.3 Aineiston analyysi

Opinnäytetyön aineiston analyysia ohjaa laadullinen tutkimusperinne ja tutkimusmenetelmänä on sisällönanalyysi. Sisällönanalyysin avulla tiivistetään ilmiöstä kerätty tieto ja muodostetaan tiedosta muodostamalla kategorioita niin, että asiaa voidaan kuvailla merkityksen perustella lyhyesti ja yleistävästi. Tehdyn luokituksen perusteella voidaan tutkia jonkin ilmiön esiintymistä. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003, 23, Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 205, 72).

Sisällönanalyysissä tutkimusongelman ohjaamana aineisto pelkistetään, tiivistetään tai pilkotaan osiin. Sisällönanalyysi tehdään siis induktiivisesti, jolloin edetään yksittäisistä havainnoista yleisempiin väitteisiin. Tämä tarkoittaa sitä, että analyysiyksiköt määritellään kerätyn aineiston eli kirjallisuuden ja tutkimusten pohjalta. Analyysiyksikkö voi olla esimerkiksi sama tai ajatuskokonaisuus. Kun analyysiyksiköt on tiivistetty, ne ryhmitellään uudeksi kokonaisuudeksi ja nimetään sisältöä kuvaavalla yläkäsitteellä. (Kvalimotv, Viikka 104-105.)

Sisällön analyysin avulla pyritään tässä kehittämistyössä sairaanhoitajien sähköiseen asiointiin liittyvän strategiseen osaamiseen liittyvien käsitteiden löytämiseen ja niiden tiiviiseen kuvaamiseen. Havaintojen kerääminen ja niiden jalostaminen tehtiin taulukoimalla. Alkuperäiset ilmaukset kerättiin aineistosta, ilmaukset pelkistettiin. Pelkistetyt ilmaukset luokiteltiin sisällön mukaisesti, jonka jälkeen ne liitettiin pääluokkiin.

Ohessa esimerkki sisällönanalyysistä, analyysitaulukko osittain liitteenä (LIITE 3).

Sisällönanalyysi

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Sisältö-luokka	Pääluokka
<p>Työprosessin ja -tapojen kehittämiseen liittyviä asioita nostivat 21 % (n= 33) vastaajista esiin niin sähköistä asiointia estävissä kuin edistävissä seikoissa (Liite 11).</p> <p>Vastaajat kokivat, että työprosessit olivat monimutkaisia ja hitaita. Asioinnista puuttuivat yhtenäiset ohjeet ja sopimukset sekä taho, joka johtaisi asioinnin kehittämistä yhteisesti organisaatiossa. (Tirkkonen 2017)</p>	<p>Yhtenäisten toimintatapojen ja kokonaisuuden johtamisen puute heikentää sähköistä asiointia</p>	<p>Strategian jalkautuminen</p>	<p>Strategian tunteminen ja ymmärtäminen</p>

Vaikutusmahdollisuuksiin liittyviä asioita nostettiin kohtalaisesti 13 % (n= 21) esiin sähköistä asiointia edistävinä tai estävinä seikkoina.

Estävinä asioina mainittiin erilaiset viestintään liittyvät ongelmatilanteet ja sen, ettei kehitysideoita ole otettu vastaan. (Tirkkonen 2017)

Innostuneen ja motivoituneen

henkilökunnan on todettu lisäävän myös asiakkaiden innostusta sähköiseen asiointiin (Tirkkonen 2017)

Sähköisen asioinnin kehittymistä estää ammattilaisten vaikutusmahdollisuuden puute

Henkilökunnan motivaatio vaikuttaa sähköisten palveluiden käyttöön

Sähköisen asioinnin kehittymisen esteet

Sähköisten palveluiden käyttö

Sitoutuminen ja Kehittämiseen osallistuminen

Kokemukset sähköisestä asioinnista

Taulukko 2. Esimerkki sisällön analyysin etenemisestä.

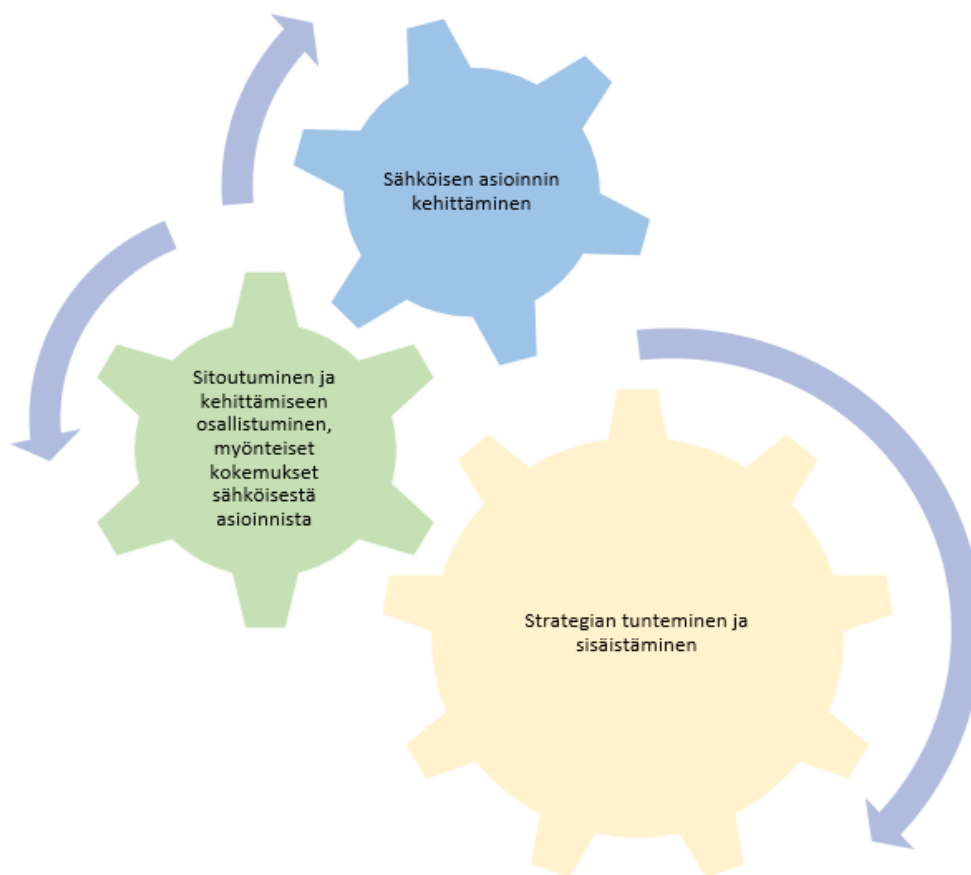
Sisällönanalyysiä tulee jatkaa havaintojen keräämisen, pelkistämisen, ryhmittelyn ja uudelleen nimeämisen jälkeen tarkastelemalla tehtyjä valintoja teoreettisen viitekehyksen avulla (Vilka 2015, 108) Kehittämistehtävässä sisällönanalyysin avulla syntyneiden pääluokkien eli sähköisen asioinnin osa-alueiden vertaaminen aikaisempaan teorial tietoon tapahtuu Tulokset - osuudessa.

5 Tulokset

5.1 Sähköisen asioinnin strategisen kehittämisen osaamisalueet

Sähköisen asioinnin strategisen kehittämisen tekijöiksi nousivat strategian tunteminen ja ymmärtäminen perustehtävän näkökulmasta, työntekijän sitoutuminen ja kehittämisosaaminen ja kokemukset sähköisestä asioinnista.

Kun työntekijä on tietoinen ja sisäistänyt organisaation strategian osaksi omaa päivittäistä työtä, hän sitoutuu yhteisiin tavoitteisiin ja hänellä on motivaatiota ja arviointipohjaa kehittämistoimintaan osallistumiseen. Jos työntekijällä mahdollisuus osallistua kehittämiseen ja hänellä on myönteisiä kokemuksia sähköisestä asioinnista, on työntekijän mahdollista kehittää sähköistä asiointia strategialähtöisesti.



Kuvio 1. Sisällönanalyysin esiin tuomat sähköisen asiainnin strategiseen kehittämiseen liittyvät osaamisalueet

5.2 Keskeiset teemat sähköisen asiainnin strategisessa kehittämisosaamisessa

5.2.1 Strategian tunteminen ja ymmärtäminen

Aineistosta kävi ilmi, että organisaation johdon luomat strategiat eivät usein tavoita asiakaspinnassa työskentelevää henkilöstöä. Strategia ei ohjaa työntekijöiden toimintaa ja valintoja, mikäli työntekijä ei pysty näkemään työtään osana kokonaisuutta ja tavoitteita oman työnsä näkökulmasta.

Tämä näkyy esim. Laulaisen (2010) ja Mauryn (2017) tutkimuksissa, joissa todetaan, että johdon määrittelemä strategia voi erota organisaation toiminnallisella tasolla puhutuista toiminnan tavoitteista. Strategisuutta ei koeta tärkeänä työtä ohjaavana tekijänä, jos strategian viestinnässä käytetty kieli tai strategian yhteys perustyöhön on epäselvää (Laulainen 2010, 76, Maury 2017).

Yksilötason ymmärtämisen puolesta puhuvat myös Huotari (2009), Maury (2017) ja Nokelainen (2016). Heidän mukaansa strategioiden toteutumisessa tarvitaan koko henkilöstön mukanaoloa ja strategioiden viemistä yksilötasolle asti. Strategioiden toteutumisen kannalta on tärkeää vakuuttaa henkilöstö muutoksen tarpeellisuudesta. Perustehtävää tehdessään työntekijöiden voi olla vaikea nähdä toimintamallien muutoksen tarve kokonaisuuden kannalta. Henkilöstön mukaan saaminen saattamalla visio ja tavoitteet osaksi arkityötä edellyttää onnistunutta viestintää, tiedon jakamista ja vuoropuhelua. (Huotari 2009, 123-125, Maury 2017, Nokelainen 2016, 238.)

Strategian siirtymiseen yksittäisen työntekijän toimintaan vaikuttaa se, miten yksilöt ymmärtävät strategian. Strategian ymmärtämisestä on tutkimusten pohjalta erilaisia näkemyksiä. Kivisen (2017, 93) mukaan organisaatioissa tulisi pyrkiä strategian ymmärtämiseen yhtenevästi kaikilla organisaation tasoilla viestinnän ja koulutuksen avulla. Jos strategiaa ei käydä läpi yhteisesti, yksilöt tulkitsevat strategiaa omista lähtökohdistaan, jolloin yksittäinen asia saatetaan saada jopa 100 erilaista käsitystä. Mustosen (2009, 167-168) mukaan strategiaviestintä ei kuitenkaan tavoita organisaation kaikkia jäseniä, jos se toteutetaan samanlaisena läpi organisaation.

Vaikka yhteistä näkemystä kaivataan, useammissa tutkimuksissa huomattiin, että strategiaviestintä tulee kohdentaa henkilöstön eri tasojen, työntekijöiden aseman, työnkuvan ja osaamistason mukaan, jotta henkilöstö ymmärtäisi ja sisäistäisi, sekä sitoutuisi strategian mukaiseen toimintaan. Viestinnässä tulisi konkretisoida käytännön toiminnaksi ja käyttää kieltä, joka kuvaa perustehtävää. Yleiset voimassa olevat käsitykset ja työntekijöiden omat taustat ja kokemukset vaikuttavat siihen, miten organisaation tavoitteet ja toiminta ymmärretään ja toimintaa ohjaavat näin usein työntekijöiden omat tulkinnat. Henkilöstön tulisikin tulkita strategiaa oman positionsa mukaisesti. Työntekijä voi edistää strategian toteutumista omien toimiansa kautta vasta, kun hän kykenee suhteuttamaan strategian sisällön, vision ja tavoitteiden yhteyden päivittäiseen työhönsä. (Huotari 2009, 122, 196, Laine & Vaara 2011, 36, Mustonen 2009, 167-168.)

Strategia luo pohjan orientaatiolle, joka ohjaa yksilön ajattelua ja suuntaa toimintaa yksilön ratkaisuisissa. (Säntti & Viitala 2010, 95.) Organisaation strategia ei toteudu, mikäli sitä ei tunneta eikä koeta merkitykselliseksi oman toiminnan ja työn kannalta, eikä se saa aikaan toivottua toimintaa käytännön tasolla (Määttä 2007, 323, Laine & Vaara 2011, 31, Maury 2017).

5.2.2 Sitoutumisen ja kehittämisen edellytykset

Sitoutuminen työhön, organisaation toimintaan ja kehittämiseen nousi keskeiseksi strategista kehittämistä edistäväksi tekijäksi. Kirjavaisen & Laakso-Mannisen (2000) mukaan organisaation kyky ja mahdollisuus esittää päämääriä ja arvoja, sekä tarjoamaan työtä sisällöltään tyydyttävää työtä, lisää ja kehittää työntekijöiden sitoutumista, osaamista ja energiatasoa. Jos organisaatiolla on selkeät, tasapainoiset ja henkilöstön omaksumat arvot, se näkyy tyytyväisyytenä ja hyvänä yhteishenkenä. Hyvä yhteishenki ilmenee sitoutumisena yhteisiin päämääriin ja arvoihin, toimivana yhteistyönä ja työn kehittämisenä. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 200-205.)

Sitoutuminen edellyttää myös työntekijän työnkuvan ja organisatorisen asemoitumisen selkeyttä. Tämän vahvistaa myös Kivinen (2007) ja Kamensky (2014): Työntekijän sitoutumisen kannalta on tärkeää oman roolin selkeys; miten oma tehtävä ja tavoitteet liittyvät laajempaan koko organisaation kokonaisuuteen. Tieto on edellytys ymmärtämiselle, ja ymmärtämisen kautta työntekijä sisäistää ja hyväksyy tavoitteet. Sitoutuminen vahvistuu ja työntekijä voi luoda tai soveltaa uusia ratkaisuja ja toimintamalleja, sekä jakaa tietoa ja osaamista tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kivinen 2007, 195, Kamensky 2014, 88.)

Sitoutuminen organisaation tavoitteisiin, perustehtävään ja arvoihin edellyttää myös kokemusta omista vaikutusmahdollisuuksista. Työntekijöiden kokemus vaikuttamismahdollisuuksista koostuu useista tekijöistä: mahdollisuudesta vaikuttaa organisaation asioihin ja ratkaisuihin, tunne organisaatioon kuulumisesta ja osallisuudesta sekä kyvystä käyttää harkintaa ja kantaa vastuuta. (Erätuli, Kokkonen, Nederström, Strömberg & Syvänen 2008, 58).

Henkilöstön sitoutuminen organisaation strategian toteuttamiseen edistää myös henkilöstön mukautumista toiminnassa tarvittaviin muutoksiin. Työntekijä voi toteuttaa strategiaa omaa työtään tekemällä, jos tietää, mitkä ovat strategiset vaikutusmahdollisuudet hänen omassa työssään. Sitoutuneen henkilöstön avulla organisaation tehokkuus lisääntyy, jonka ansiosta se selviytyy paremmin muuttuvassa ympäristössä. (Kivinen 2017, 93, Kohtamäki, Kraus, Mäkelä & Rönkkö 2012.)

Työyhteisöjen jäseniltä odotetaan asemasta riippumatta strategista osaamista: taitoa johtaa itseään, ihmisiä ja tehtäviä. Prosessien ja palveluiden kehittäminen asiakkaiden tarpeita vastaaviksi edellyttää toiminnan jatkuvaa arviointia ja sen edellyttämiin muutoksiin sopeutumista. (Ruohotie 2002, 46-47).

Myös sairaanhoitajien perusosaamisen vaatimuksiin kuuluu kehittämisosaaminen. Sen osa-alueita katsotaan olevan tiedon hankkimisen ja arvioimisen lisäksi aloitteellinen ja kehittävä työ-

tapa, ongelmanratkaisutaidot sekä oman työn johtamistaidot, joihin liittyy mm. muutoksenhallinta, taloudellinen toiminta ja työyhteisön osaamisen kehittäminen (Eriksson, Korhonen, Merasto & Moisio 2015, 15, 31-32).

5.2.3 Kokemus sähköisestä asioinnista

Sähköisen asioinnin kehittämiseen vaikuttaa viimeisimpänä prosessissa työntekijän omat kokemukset teknologian ja sähköisen asioinnin käytöstä ja sen hyödyllisyydestä. Tämä tuli esiin useissa julkaisuissa: Sähköisen palvelutuotannon hitaaseen kehittymiseen on vaikuttanut myös teknologiaan liittyvä asenteellinen suhtautuminen ja sen kokeminen rasitteeksi. Jotta henkilöstö ja palvelun käyttäjät saadaan hyödyntämään sähköisiä palveluita, on heille oltava selkeää mitä hyötyä palvelut tuovat työtehtäviin tai asiakkaille. Henkilöstön usko muutokseen edellyttää ymmärrystä siitä, miten uudet palvelut ja muutokset käytännössä toteutetaan ja miten muutos etenee. Jotta sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaiset hyväksyvät ja hyödyntävät uudet sähköiset palvelumuodot ja muuttavat toimintamallejaan, on johdon sitoutuminen ja muutoshankkeiden tukeminen tärkeää. (Toivanen 2006, 204, Hyppönen & Valkeakari 2009, 82, Sosiaali- ja terveysministeriö, 13.)

Myös sähköisen asioinnin kehittämisessä nousi esiin työntekijöiden mahdollisuus osallistua kehittämistoimintaan. Työntekijän kokemus omasta vaikutusmahdollisuudesta sähköisen asioinnin kehittämiseen vaikuttaa myös työntekijän kokemukseen sähköisen asioinnin tehokkuudesta. Jos vaikutusmahdollisuus koetaan heikoksi, se heikentää työntekijän ja asiakkaan vuorovaikutusta, palautetta sähköisestä asioinnista pyydetä aktiivisesti, eikä sähköisiä asiointipalveluita haluta tarjota asiakkaille. (Tirkkonen 2017, 72.) Sähköisen terveysviestinnän ja sähköisen asioinnin kehityksen esteenä onkin ollut tutkimusten mukaan paitsi kansalaisten tietämättömyys palveluista, myös ammattilaisten muutosvastarinta, tietotekniset taidot ja haluttomuus ohjata kansalaisia niiden pariin. (Drake 2009, Harju 2006, 53.)

5.3 Arviointimittari strategialähtöisen kehittämisosaamisen itsearviointiin

5.3.1 Mittarin laatiminen

Mittari koostuu 4 osiosta, jotka ovat Taustatiedot, Strategian tunnettavuus, kehittämiseen osallistuminen ja sitoutuminen sekä kokemus sähköisestä asioinnista.

Kukin osa-alue sisältää väittämiä, sekä avoimia kysymyksen, joiden avulla pyritään saamaan täydentävää tietoa aiheesta, tai varmistamaan vastaajan ymmärrystä aihealueeseen liittyen.

Kyselylomakkeessa tarkastellaan vastaajien asenteita tai kokemuksia. Mittarilla kuvataan työntekijöiden kokemuksia ja asenteita, johon sopii Likert-asteikko (KvantiMOTV). Likert-asteikko on järjestys- eli ordinaaliasteikko, joista hyvä esimerkki ovat juuri mielipidekysymykset, joihin vastataan vaihtoehtojen pohjalta. Havainnot laitetaan silloin järjestykseen kyseisen jonkin ominaisuuden määrän perusteella. (Valli 2015.)

Kyselylomakkeen väittämät sisältävät 5-portaisen asteikon. Jotta kaikille vastaajille löytyy vaihtoehto, tarvitaan myös neutraaliluokka niille vastaajille, joilla ei ole mielipidettä asiasta (Valli 2015). Tässä mittarissa asteikon vaihtoehtoina ovat: 5= Täysin samaa mieltä, 4= melko samaa mieltä, 3=en samaa enkä eri mieltä, 2= melko eri mieltä ja 1= täysin eri mieltä. Mittari on liitteenä 1.

Lisäksi kyselylomakkeessa on avoimia kysymyksiä, joilla pyritään lisäämään tietämystä kyseisestä osa-alueesta, tai pyritään varmistamaan tutkittavan tietämystä tai kokemusta aikaisemmista väittämistä.

5.4 Mittarin osa-alueet

5.4.1 Taustatiedot

Taustamuuttujina kysytään työntekijän ammatti, ikä, työkokemus vuosina ja sähköisen asioinnin käyttö työssä ja käytön määrä/säännöllisyys.

Taustatietojen kautta voidaan varmistaa työntekijän työnkuva terveydenhuollossa (kohteena hoitotyöntekijät), iän ja työkokemuksen vaikutus vastauksiin, sekä varmistetaan että tutkittavalla on kokemusta sähköisen asioinnin käytöstä. Lisäksi voidaan verrata sähköisen asioinnin käytön määrää vastauksiin.

5.4.2 Strategian tuntemisen arviointi

Organisaation arvojen ja tavoitteiden tuntemusta organisaation eri tasoilla selvitetään väittämillä A1. -A5.

1. Tunnen _____(oman organisaationi) strategian
2. Tiedän mitkä ovat _____(oman organisaationi) toiminnan tavoitteet
3. Tiedän mitkä ovat _____(oman organisaationi) toiminnan arvot
4. Tiedän mitkä ovat oman työyksikköni toiminnan tavoitteet
5. Tiedän mitkä ovat oman työyksikköni toiminnan arvot

Sähköisen asioinnin strategian tuntemusta selvitetään väittämillä A6. ja A7.

6. Tiedän mitkä ovat sähköisen asioinnin kehittämisen tavoitteet _____(omassa organisaatiossani)

7. Tiedän mitkä ovat sähköisen asioinnin kehittämisen tavoitteet omassa työyksikössäni

Strategian toteutumiseen työntekijätasolla vaikuttaa strategisten arvojen ja tavoitteiden siirtymisen päivittäisen toiminnan tasolle. Tätä selvitetään kohdissa A8., A9. ja A10.

8. Minulle on selvää, miten _____(oman organisaationi) strategia vaikuttaa työyksikköni toimintaan

9. Työyksikköni arvot ohjaavat päivittäistä työtäni

10. Työyksikköni tavoitteet ohjaavat päivittäistä työntekoa

Avoimella kysymyksellä A 11. Pyritään varmistamaan työntekijän väittämiin antamia vastauksia ja selvittämään, tietääkö työntekijä oman työyksikkönsä toimintaa ohjaavat arvot ja tavoitteet.

11. Mitä arvoja ja tavoitteita työyksikkösi toiminnalle on määritelty?

Toinen avoin kysymys A 12. Pyrkii selvittämään strategisten arvojen ja tavoitteiden siirtymistä päivittäisen toiminnan tasolle, ja vastauksen perusteella voidaan myös arvioida ovatko työntekijän omat arvot yhteneviä työyksikön ja organisaation arvojen ja tavoitteiden kanssa.

12. Mitä arvoja ja tavoitteita noudatat omassa työssäsi?

5.4.3 Sitoutuminen ja kehittämiseen osallistumisen arviointi

Työntekijän arvoihin ja tavoitteisiin sitoutumisen keskeinen tekijä on oman roolin selkeys osana organisaatiota. Tätä selvitetään oman työn ja työyksikön osalta kysymyksillä B1. ja B2.

1. Työtehtäväni ovat minulle selkeitä

2. Työyksikköni toimintamallit ovat minulle selkeitä

Kykyä arvioida omaa ja yksikön toimintaa kysytään kysymyksissä B3. ja B4.

3. Osaan arvioida työni tavoitteiden saavuttamista

4. Osaan arvioida työyksikköni toiminnan tavoitteiden saavuttamista

Työn kokemista merkitykselliseksi on avattu kysymyksiin organisaatioon kuulumisen ja osallisuuden kokemisesta kysymyksillä B5. ja B6.

5. Työpanokseni on tärkeä osa _____(oman organisaationi) toimintaa
6. Työpanokseni on tärkeä osa työyksikköni toimintaa

Sitoutumiseen vaikuttaa myös koettu vaikutusmahdollisuus organisaation asioihin ja ratkaisuihin, jota selvitetään kysymyksillä B7. ja B 8. Kysymyksellä B9. tarkennetaan kokemusta sähköiseen asiointiin liittyen, joka vaikuttaa myös työntekijän suhtautumiseen sähköisen asiointiin arviointiin ja kehittämiseen.

7. Olen osallistunut oman työni kehittämiseen
8. Olen osallistunut työyksikköni toiminnan kehittämiseen
9. Olen osallistunut sähköisten asiointipalveluiden kehittämiseen

Yhteisten arvojen omaksuminen näkyy tyytyväisyytenä ja hyvänä yhteishenkenä, jonka koetua ilmenemistä kysytään kysymyksissä B10. ja B11.

10. Työyksikössäni on hyvä yhteishenki
11. Olen tyytyväinen työhöni

Hyvä yhteishenki johtaa sitoutumiseen ja sitoutuminen työn kehittämiseen. Kehittämiseen liittyvää kokemusta yksilö ja yksikkötasolla kysytään kysymyksissä B12. ja B13.

12. Toiminnan kehittäminen kuuluu osaksi omaa työtäni
13. Työyksikössäni suhtaudutaan myönteisesti toiminnan kehittämiseen

Työn kehittämiseen osallistumista ja siihen liittyviä mahdollisuuksia avataan ja varmistetaan avoimilla kysymyksillä B14 ja B15.

14. Miten olet osallistunut työsi kehittämiseen viimeisen vuoden aikana?
15. Miten voit osallistua työssäsi sähköisten asiointipalveluiden kehittämiseen?

5.4.4 Sähköisen asioinnin kokemusten arviointi

Hoitajien palvelukokonaisuuden hallintaa selvitetään osion alkuväittämillä C1-3. Niillä tarkastellaan tietääkö tutkittava oman organisaationsa sähköiset palvelut ja niihin liittyvät toiminnot.

1. Tiedän mitä sähköisiä asiointipalveluita asiakkaillemme / potilaillemme on tällä hetkellä _____(omassa organisaatiossani) tarjolla
2. Tiedän mitä sähköisiä asiointipalveluita on asiakkaidemme / potilaidemme käytössä omassa työyksikössäni
3. Työyksikössäni käytössä olevan sähköisen asioinnin prosessit ovat minulle selkeitä

Kokemusta omista teknologiaosaamiseen liittyvistä asenteista ja taidoista mitataan väittämässä C4. ja C5.

4. Koen että minulla on riittävät taidot sähköisen asioinnin käyttöön työvälineinä
5. Koen sähköisten asiointipalveluiden käytön rasitteena omassa työssäni

Sähköisen asioinnin hyödyn näkemistä avataan väittämissä C6 - C11.

6. Sähköisestä asioinnista on hyötyä minulle työssäni tällä hetkellä
7. Sähköisestä asioinnista on hyötyä asiakkaillemme / potilaillemme tällä hetkellä
8. Sähköisistä asiointipalveluista on hyötyä minulle työssäni tulevaisuudessa
9. Sähköisistä asiointipalveluista on hyötyä asiakkaillemme/potilaillemme tulevaisuudessa
10. Sähköisillä asiointipalveluilla voidaan kohdistaa työntekijöiden aikaa paremmin henkilökohtaista kontaktia vaativiin tehtäviin
11. Sähköisten palveluiden avulla voidaan tarjota asiakkaille monipuolisempia palveluita

Hoitotyön ammattilaisten halukkuutta ohjata asioita sähköisten palveluiden pariin mitataan väittämässä C 12.

12. Ohjaan työssäni asiakkaita käyttämään sähköisiä asiointipalveluita

Asennetta sähköisten asiointipalveluiden vaatimiin toiminnan muutoksiin mitataan väittämällä C13 ja C 14.

13. Nykyisiä toimintamalleja tulee muuttaa sähköisen asiointin kehittämiseksi

14. Sähköisen asiointin tulisi mukautua jo käytössä oleviin toimintamalleihin

Lopuksi tarkastellaan sitä, osaako hoitotyön ammattilainen arvioida sähköistä asiointia oman työyksikkönsä kehittämisen näkökulmasta.

15. Miten sähköistä asiointia mielestäsi voisi kehittää omassa työyksikössäsi?

5.5 Mittarin tuottaman aineiston analyysi

Mittarista saatavan aineiston analysoimisessa voidaan käyttää eri analyysimenetelmiä. Aineistoista pyritään luomaan ensin yleiskuvaa, jolloin voidaan käsitellä ensin muuttujien saamat arvot ja kuvata ne lukumäärinä tai prosenttiosuuksina. Eri muuttujien välisiä yhteyksiä voidaan selvittää ristiintaulukoimalla. Ristiintaulukoinnin tarkoituksena on selvittää, onko muuttujien välillä yhteyttä. Khiin neliötestin avulla aineistosta voidaan etsiä ne muuttujat, joilla on merkitystä keskenään.

Myös monimuuttujamenetelmät sopivat silloin, kun tutkittavat ilmiöt ovat abstrakteja ja ne on purettu osamittareiksi ja useiksi muuttujiksi (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2015, 151). Näistä esimerkiksi faktorianalyysin avulla voidaan tiivistää mittarilla kerättyä aineistoa.

Avointen kysymysten analyysi voidaan tehdä myös tässä kehittämistehtävässä käytetyn sisällönanalyysin avulla. Mikäli halutaan vahvistaa tai testata tässä kehittämistehtävässä määriteltyjen käsitteiden tai luotujen muuttujien peilaaminen, analyysi tulee tehdä teorialähtöisesti. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä valitaan aikaisemmin määriteltyjen käsitteiden osa-alueet luokittelun kehyksiksi (Vilka 2015, 108).

6 Johtopäätökset ja pohdinta

6.1 Kehittämisesetelman pohdinta

Kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää mittari, jolla voidaan arvioida sosiaali- ja terveystoimialan organisaation hoitotyöntekijöiden strategista osaamista sähköisen asiointin kehittämisessä.

Kehittämistyön ensimmäisenä tehtävänä oli ensin kartoittaa ja kuvata sähköisen asioinnin strategialähtöisen kehittämisosaamisen osa-alueet. Kirjallisuuteen perustuen osa-alueiden määrittely tehtiin sisällönanalyysin avulla. Strategialähtöisen kehittämisosaamisen osa-alueiksi määrittyivät strategian tunteminen ja ymmärtäminen perustehtävän näkökulmasta, työntekijän sitoutuminen ja kehittämisosaaminen sekä kokemukset sähköisestä asioinnista.

Kehittämistyön toisena tehtävänä oli määrällisen osaamista kartoittavan mittarin luominen. Osa-alueiden määrittelyn pohjalta syntyi mittari, jossa on 38 väittämää ja 5 avointa kysymystä. Mittari liitteenä 1.

Kehittämistyön tavoitteena oli, että sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden käytettävissä on mittari, jonka avulla voidaan arvioida työntekijätason sähköisen asioinnin kehittämisen yhteyttä organisaation strategiaan ja sen pohjalta kehittää sähköistä asiointia. Tavoite saavutettiin. Luotu mittari on avoimesti organisaatioiden käytettävissä.

6.2 Menetelmällinen pohdinta

Koska kehittämistehtävässä haluttiin kuvailla ja selvittää mitä sähköisen asioinnin kehittämisosaaminen on, ja miten sen osa-alueet ilmenevät työntekijöiden kokemuksena, oli kvalitatiivinen lähestymisote perusteltu. Koska selvää aikaisempaa kuvausta kyseisestä ilmiöstä ei tästä näkökulmasta ole, kehittämistehtävässä edettiin aineistolähtöisesti.

Käsitteenä sähköisen asioinnin strategialähtöinen kehittäminen edellyttää sen perusolemuksen avaamista, joka tarkoittaa perehtymistä sähköiseen asiointiin ja sen kehittymiseen, strategiaan ja sen toteutumiseen liittyviin kysymyksiin sekä kehittämiseen toimintana, ilmiönä ja osaamisena. Sisällönanalyysi oli käsitteen monitahoisuuden ja siitä seuranneen aineiston laajan määrän vuoksi vaikeaa ja hidasta. Valittu aineisto eli kehittämistehtävän aikana ja sisällönanalyysillä tuotettu tieto kävi läpi useampia analyysikierroksia.

Pelkkä käsitteen määrittely ei kuitenkaan johda työelämän tai toiminnan kehittämiseen. Kehittämistehtävässä haluttiin luoda konkreettinen kehittämisen väline, johon valikoitui kyselymittari sen helppo- ja monikäyttöisyyden vuoksi. Kyselymittaria voidaan käyttää itsearvioinnin välineenä, jolloin sillä voidaan vaikuttaa yksittäisen työntekijän näkemyksiin omasta osaamisestaan tai osaamistarpeista, tai kartoittaa organisaation tasolla henkilöstön kokemusta kyseisen osaamisalueen esiintymisestä.

Mittarin laatiminen oli pitkä ja opettavainen prosessi. Aiheesta ei ole aikaisemmin tehty mittaria. Aiheeseen liittyviin osa-alueisiin liittyen mittareita on kuitenkin jo olemassa, mutta mikään niistä ei kata tässä kehittämistehtävässä käsiteltyä kokonaisuutta.

Väittämien laatiminen ja rajaaminen koskemaan kehittämistehtävässä kuvattua ilmiötä ja sen ominaisuuksia oli erityisen haasteellista. Rajaamista ohjasi kuitenkin paitsi säännöllinen viitekehyksen läpikäyminen, myös aikaisemmin tutkittavan ilmiön osa-alueeseen luodut mittarit ja mittaussmallit.

6.3 Tulosten pohdinta

Aiheena digitalisaatio ja sen vaikutukset työelämän muuttumiseen, osaamiseen ja näihin liittyviin tekijöihin on ajankohtainen. Sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristön muutokset yhteiskunnan kehityksestä, taloudellisista ja poliittisista kehityssuuntauksista johtuen ohjaa niiden toimintaa yhä enemmän digitaalisten palveluiden ja prosessien suuntaan.

Sähköiset asiointipalvelut ovat viime vuosien aikana kehittyneet nopeaa vauhtia ja niiden käyttö on lisääntynyt. Toimintaa kehitetään valtakunnallisesti, josta hyvänä esimerkkinä toimii lokakuussa 2017 valtion perustama ja omistama SoteDigi- yhtiö, jonka tehtävänä on edistää sosiaali- ja terveyspalvelujen digitalisaatiota. Sotedigi toimii yhteistyössä kansallisten ja alueellisten toimijoiden, kuten Kelan, Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksen, oppilaitosten ja ICT-kehittäjien kanssa. (Sotedigi 2018.)

Lisääntyvä valtakunnallinen kehittäminen asettaa paineita myös paikallisille toimijoille ja terveydenhuollon henkilöstölle. Toimintaa ei enää voida kehittää vain yksittäisten yksiköiden tarpeiden pohjalta, vaan kehittämisessä tulee huomioida paitsi oman organisaation, koko toimialan, jopa yhteiskunnallinen näkökulma. Sairaanhoitajaliitto on reagoinut tähän tarpeeseen luomalla sähköisten terveyspalvelujen strategian. Strategian tarkoituksena on kuvata hoitotyön luonteen ja sairaanhoitajan työympäristön muuttumista eri näkökulmista. Digitalisaatiokehitys edellyttää sairaanhoitajilta toimintatapojen uudistamista ja uudenlaista osaamista. (Ahonen, Kouri, Liljamo, Granqvist, Juntila, Kinnunen, Kuurne, Numminen, Salanterä & Saranto 2015).

Työn muuttuminen ei kuitenkaan ole mikään uusi ilmiö, muuttumista on tutkittu jo vuosikymmeniä. Viimeisen vuosikymmen aikana työelämän toimintaympäristöt ovat olleet muutoksessa uudistuvan tietotyön, teknologian kehittymisen, organisaatioiden muuttumisen ja työn verkostoitumisen vuoksi. Myös työnantajan menestyminen ja työntekijän hyvinvointi ovat riippuvuussuhteessa keskenään. Tämä muokkaa monella tapaa myös työyhteisön osaamisvaatimuksia. (Jylhä & Rimmanen 2009, 20.) Digitalisaation vaikutuksia työelämään on pohtinut myös Kristiina Häyrinen (2017) pääkirjoituksessaan; terveydenhuollon tämänhetkinen henkilöstö on koulutettu ennen digitalisaation tuloa; Henkilöstön digitaalisen osaamisen taitojen ylläpitäminen ja päivittäminen ja kouluttautumisen tukeminen on todellinen haaste. Tähän vastaa luotu

mittari, jolla voidaan selvittää työntekijöiden mahdollisia kehittämisen tarpeita sekä organisaation, että työntekijän omasta näkökulmasta.

Sähköisen asioinnin strategialähtöinen kehittäminen on tulosten perusteella eräänlainen prosessi. Joka lähtee liikkeelle organisaation strategiasta ja siihen sitoutumisesta. Tässä kehittämistehtävässä esiin nousseet Strategian ymmärtämisen ja sitoutumisen ja kehittämisen tekijät saavat vahvistusta Jylhältä ja Rimmaselta (2009), joiden mukaan organisaation tavoitteisiin sitoutumisen keskeisiä tekijöitä työntekijän näkökulmasta ovat työn kokeminen mielekkääksi, ja merkitykselliseksi, työn hallinnan kokemus, riittävän selkeät toimintamallit, palautteen ja tuen saaminen sekä mahdollisuus kehittää työtä sekä itseään.

Strategian tunteminen ja ymmärtäminen, siihen sitoutuminen ja kehittämiseen osallistuminen ei kuitenkaan näytä vielä riittävän sähköisen asioinnin kehittymiseksi. Kehittämisosaamiseen ja siihen osallistumisen motivaatioon vaikuttaa aineiston pohjalta työntekijän kokemukset sähköisestä asioinnista.

Tutkimusten perusteella teknologian hyväksyminen vaikuttaa ihmisten tekemiin arjen valintoihin, siihen mitä ja miten teknologiaa käytetään. Työntekijöiden tulee olla halukkaita käyttämään organisaation digitaalisia palveluita ja välineitä, jotta he voivat niitä myös kehittää. Työntekijöiden teknologiaosaamiseen ja siihen liittyviin asenteisiin on kehitetty erilaisia vaihtoehtoja, joista tutkimuksissa nousi esiin usein kansainvälisestikin käytetty UTAUT-malli. UTAUT-mallilla mittarilla voidaan kattavasti selvittää yksilön teknologian käyttöön vaikuttavia suorituskykyodotuksia, vaivattomuusodotuksia, sosiaalisia vaikutuksia ja käytön mahdollistavia olosuhteita (Holm 2013, 26-27). Myös esim. Ismo Alakärppä (2014) on kehittänyt väitöstutkimuksessaan mallin teknologian hyväksyttävyyden arviointiin.

Itse digitaalisen osaamisen mittaamiseksi on kehitetty myös mittareita. TIEKE- Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry on kehittänyt Tiviittorin eli verkkopohjaisen työkalun digiosaamisen arviointiin. Tiviittori koostuu kolmesta arviointikokonaisuudesta; tietoyhteiskunta ja mediataidoista, teknis-käytännöllisistä taidoista ja tietotyön taidoista. (TIEKE 2018) Laajemmasta näkökulmasta aikuisten perustaitojen; lukutaidon, numeeristen taitojen ja tietotekniiseen ympäristöön kohdistuvien ongelmanratkaisutaitojen mittaamista on tehty Suomessa kansainvälisessä aikuistutkimuksessa (PIAAC) (Tilastokeskus 2013). Koska digitaalisen toimintaympäristön hallintaan liittyvistä tekijöistä on laajoja tunnustettuja mittareita, ei tässä kehittämistyössä lähdetty luomaan uutta mittaria tämän osa-alueen kartoittamiseksi.

Kehittämistehtävän etenemiseen vaikutti prosessin aikana tapahtuneet suuretkin muutokset sekä kehittämistehtävän tavoitteissa että tutkimusmenetelmissä. Muutoksen taustalla olivat paitsi henkilökohtaiset tekijät, myös alueella tapahtuneet organisaatiomuutokset sosiaali- ja

terveystoimialan toimija- ja työnantajakentässä. Vaikka kehittämistehtävän aihealue on valikoitunut jo useampia vuosia sitten, lopullinen kehittämistehtävä tuloksineen vastaa kuitenkin edelleen ajankohtaiseen tarpeeseen. Sähköinen asiointi ja digitalisaatio on vain kiihtynyt kehittämistyön tekemisen aikana sosiaali- ja terveydenhuollon toimintakentässä. Siihen liittyvän henkilöstön osaamisen kehittäminen ja kehittämiseen liittyvä arviointi ja arviointivälineet tulevat organisaatioiden kehittymistä - ja digitalisaation edellyttämää muutoksessa mukana pysymistä.

6.4 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimus ja kehittämistoiminnalla voidaan katsoa olevan eroa luotettavuuden arvioinnissa. Kehittämistoiminnan pragmaattisen luonteen vuoksi luotettavuuden arvioinnissa voidaan korostaa siinä tuotetun tiedon käyttöarvoa; jos tieto on käyttökelpoista, se on totta (Toikko & Rantanen 2009, 125).

Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tutkimuksen luotettavuuden perustana on tulosten nouseminen tematisoidusta kokonaisuudesta (Vilkkä 2015, 124). Tutkimustulokset vastaavat asetettuihin päämääriin ja tutkimuksen tehtäviin. Tulokset on pyritty liittämään aikaisempiin tutkimuksiin ja julkaisuihin, ja aiheesta käytyyn tieteelliseen ja yhteiskunnalliseen keskusteluun.

Aineiston kattavuuteen pyrittiin monitieteellisellä lähestymistavalla ja laajasta aineistosta pyrittiin valitsemaan mahdollisimman uudet julkaisut, jotta ne olisivat päteviä nopeasti viime vuosikymmenen aikana muuttuneessa terveydenhuollon toimintaympäristössä. Kuvaus kehittämistyöhön valikoituneista tutkimuksista liitteenä (LIITE 2).

Aineistolähtöisessä analyysissä tutkijan tulee pysyä aineistossa, ja osoittaa aineiston analyysin systemaattisuus (KvaliMOTV). Kehittämistehtävässä on pyritty kuvaamaan aineiston haku (Taulukko 1) ja sisällönanalyysin etenemistä. Kehittämistehtävän prosessin aikana tapahtuneiden muutosten vuoksi osa sisällönanalyysistä on käsinkirjoitettua, mutta osa analyysistä on saatettu taulukkomuotoon. (Taulukko 2).

Kehittämistyössä tapahtuneiden muutosten vuoksi tutkijan tulkintoja ja niiden mahdollista vaikutusta tuloksiin ja aineiston valintaan on jouduttu säännöllisesti arvioimaan. Lopullisen aihealueen valinnan vuoksi aineiston laajentaminen aiheutti sisällön uudelleen analysoimisen, mikä vahvisti kehittämisen aineistolähtöisyyttä.

Tutkija on työskennellyt itse sähköisen asioinnin kehittämisen toimintakentässä useiden vuosien ajan. Kehittämistehtävässä käytetty aineisto on sekä vahvistanut, että tuonut uusia näkökulmia työtehtävissä toimimiseen. Koska aihe on tutkijalle tuttu, olen kehittämistyön aikana joutunut tarkastamaan aineistosta, onko näkemykseni tullut omasta kokemuksesta vai onko

kokemus noussut tutkimusaineiston pohjalta. Tämä ei kuitenkaan ole heikentänyt tämän kehittämistehtävän luotettavuutta tai eettisyyttä, vaan vahvistanut sitä lisäämällä omien tehtyjen valintojen arviointia ja taustavaikuttajia.

6.5 Jatkotutkimusaiheet

Jatkotutkimusaiheena näen kehittämistehtävässä luodun mittarin eli kyselyn toteuttamisen sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiossa. Vasta tämä paljastaa, näyttäytyvätkö tässä kehittämistehtävässä esiin nostetut strategialähtöisen sähköisen asiainnin kehittämisosaamisen osa-alueet organisaatioissa.

Mielenkiintoista olisi myös jatkokehittää kehittämistehtävässä luotua mittaria niin, että siinä huomioidaan paremmin aikaisemmin luodut mittarit, jotka on luotu strategian jalkautumisen, osaamisen tai teknologian hyväksymisen arviointiin.

Lähteet

Painetut

Ahonen, O., Kinnunen, U-M., Kouri, P., Liljamo, P. & Saranto, K. 2016. Sähköisten terveyspalvelujen strategia hoitotyöhön - nyt on sen implementoinnin aika. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare*. FinJeHeW 2016;8(4), 231-233.

Drake, M. 2009. Terveysviestinnän kipupisteitä, Terveystiedon tuottajat ja hankkijat internetissä. Akateeminen väitöskirja, Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

Duncan, W., Ginter, P. & Swayne L. 2013. Strategic Management of Health Care Organizations. 7.painos. Ann Arbor, MI, USA; Malloy Litography

Erätuli, P. Kokkonen, A., Nederström, R., Strömberg, S. & Syvänen, S. 2008. Hyvinvoinnin ja tulokellisuuden tekijät. Yhteistoiminnallisen kehittämisen ideat ja aatteet. Työelämän kehittämisohjelma TYKES. Helsinki

Harju, P. 2006. Sähköinen asiointi terveydenhuollon haasteena. Työntekijöiden kokemuksia puhelin- ja nettineuvonnasta. Pro gradu -tutkielma, Kuopion yliopisto -Terveystieteiden ja -talouden laitos. Kuopio : Kuopion yliopisto.

Hämäläinen, S., Jauhiainen, A., Jääskeläinen, H., Ojasalo, J. & Sihvo, P. 2017. Skenaariotyöskentelyllä tietoa tulevaisuuden sosiaali- ja terveyspalveluista ja osaamistarpeista. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare*. FinJeHeW 2017;9(2-3) 136 -147.

Häyrynen, Kristiina 2017. Onko sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisilla digiloikkaan riittävä osaaminen? Pääkirjoitus. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare*. FinJeHeW 2017;9(1)

Jylhä, E. & Rimmanen, T. 2009. Johtajuuden valmennuskonseptit. Teoksessa Muutos, verkot ja verkostot - Oppivan työyhteisön solmukohdissa, toimittajat Tanskanen, I. & Nenonen, S. Turun Ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 47. Tampere: Tampereen yliopistopaino Juvenes Print Oy.

Kamensky, M. 2014. STRATEGINEN JOHTAMINEN. Menestyksen timantti. 4. tarkistettu painos. Vantaa: Hansaprint Oy.

Kankkunen, P., & Vehviläinen-Julkunen, K. 2015. Tutkimus hoitotieteessä. 3.-4.painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kirjavanen, P.& Laakso-Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen : yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. Helsinki: Edita 2000.

Kivinen, S. 2017. Implementoitu strategia kunnan toiminnan ohjaajana. Tapaustutkimus Hämeenlinnan kaupungin strategian toimeenpanosta. Pro-Gradu, Tampereen yliopisto.

Laine, P-M. & Vaara, E. (2011). Strategia kuuluu henkilöstölle! Dialoginen näkökulma strategiatyöhön. Teoksessa Toisinajattelua Strategisesta Johtamisesta, Toimittajat. Mantere, S., Suominen, K. & Vaara, E. Helsinki: WSOY, 29-42.

Laulainen, S. 2010. "Jos mittää et anna niin mittää et saa". Strateginen toimijuus ja organisaatiokansalaisuus vanhustyössä. Akateeminen väitöskirja, Itä-Suomen yliopisto - Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Kuopio; Kopijyvä.

Mintzberg, H. 2005. Five Ps for Strategy. Teoksessa Strategy Bites Back : It Is Far More, and Less, Than You Ever Imagined, toimittajat Ahlstrand, B. Lampel, J. & Mintzberg, H. New Jersey, Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

Mustonen, M. 2009. Henkilöstö strategiaviestinnän yleisönä. Akateeminen väitöskirja. Aalto Yliopisto, kauppakorkeakoulu. Helsinki: HSE Print.

Määttä, S. 2007. Strategian ja strategisen informaation tulkintahorisontteja. Case Valtiovarainministeriö. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-2:2005. Tampere: Esa Print Tampere

Rantanen, T., & Toikka, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy Juvenes Print.

Ruohotie, P. 2002. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva: WS Bookwell Oy.

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö, Kuntaliitto 2016. Tieto hyvinvoinnin ja uudistuvien palveluiden tukena, Sote-tieto hyötykäyttöön strategia 2020. Tampere: Juvenes Print - Suomen yliopistopaino Oy.

Säntti, R. & Viitala, R. 2010. Strategisen osaamisen ymmärtäminen organisaatiossa. Teoksessa Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen, Tutkimuksia 293, Liiketaloustiede 106, Johtaminen ja organisaatiot, toimittaja Uotila T-P. Vaasa; Vaasan yliopisto.

Toivanen, M. 2006. Sähköisten asiointipalvelujen kehittäminen kunnissa. Akateeminen Väitöskirja, Tampereen Yliopisto - Yhteiskuntatieteiden laitos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy, Juvenes Print.

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Sähköiset

Ahlgren, S., Hyppönen, H., Hyry, J. & Valta, K. 2014. Sosiaali- ja terveydenhuollon sähköinen asiointi. Kansalaisten kokemukset ja tarpeet. THL, raportti 33/2014. Tampere: Juvenes print, Suomen yliopistopaino Oy. Haettu osoitteesta http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/125597/URN_ISBN_978-952-302-410-6.pdf?sequence=1

Ahonen, O., Kouri, P., Liljamo, P., Granqvist, H., Juntila, K., Kinnunen, U-M., Kuurne, S., Numminen, J., Salanterä, S. & Saranto, K. 2015. Sairaanhoidajaliiton sähköisten terveyspalvelujen strategia vuosille 2015- 2020. Haettu osoitteesta https://sairaanhoitajat.fi/wp-content/uploads/2016/01/eHealth_strategia_Final.pdf

Eksote 2015. Strateginen johtaminen Eksotessa. Haettu osoitteesta <http://www.eksote.fi/eksote/strategia-ja-johtaminen/Documents/Strateginen%20johtaminen%20Eksotessa.pdf>

Eriksson, E., Korhonen, T., Merasto, M. & Moisio, E-L. 2015. Sairaanhoidajan ammatillinen osaaminen – Sairaanhoidajakoulutuksen tulevaisuus -hanke. Ammattikorkeakoulujen terveysalan verkosto ja Suomen sairaanhoidajaliitto r. Porvoo: Bookwell Oy. Haettu osoitteesta <https://sairaanhoitajat.fi/wp-content/uploads/2015/09/Sairaanhoitajan-ammattillinen-osaminen.pdf>

EU 2018. eHealth: Digital health and care. Haettu osoitteesta https://ec.europa.eu/health/ehealth/overview_en

European Commission 2012. Communication from the commission to the european Parliament, the Council, The european Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. eHealth Action Plan 2012-2020 - Innovative healthcare for the 21st century. Haettu osoitteesta https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/ehealth/docs/com_2012_736_en.pdf

Finlex 2003. Laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa. 24.1.2003/13; 1, 4§. Haettu osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030013>

Harju, P. 2006. SÄHKÖINEN ASIOINTI TERVEYDENHUOLLON HAASTEENA Työntekijöiden kokemuksia puhelin- ja nettineuvonnasta. Pro gradu tutkielma, Kuopion yliopisto - Terveystieteiden ja - talouden laitos, Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Haettu osoitteesta <https://www2.uef.fi/documents/1084483/1438176/pharjugradu.pdf/a739f869-4f0b-45e6-8986-bd1a20697bf7>

Holm, T. 2013. Tietojärjestelmän käyttöönotto ja sen hyväksymiseen vaikuttavat tekijät. Kandidaatin tutkielma, Tietojärjestelmätiede, Jyväskylän yliopisto. Haettu osoitteesta <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/41388/1/Taru%20Holm.pdf>

Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Akateeminen Väitöskirja, Tampereen Yliopisto - Johtamisetieteiden laitos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy, Juvenes Print. Haettu osoitteesta <http://tam-pub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66430/978-951-44-7596-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Jauhiainen, A. & Sihvo, P. 2014. Sähköiset terveystalvet asiakkaiden käyttöön terveydenhuollossa - Teoriasta käytäntöön. Karelia Ammattikorkeakoulu. Joensuu: LaserMedia Oy. Haettu osoitteesta <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/86478/B33.pdf?sequence>

Jauhiainen, A., Sihvo, P., & Ikonen H. 2014. Terveydenhuollon henkilöstön osaaminen ja valmiudet ottaa käyttöön sähköiset terveystalvet. Teoksessa Sähköiset terveystalvet asiakkaiden käyttöön terveydenhuollossa - Teoriasta käytäntöön, Toimittajat Jauhiainen, A. & Sihvo, P. Karelia Ammattikorkeakoulu. Joensuu: LaserMedia Oy. Haettu osoitteesta <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/86478/B33.pdf?sequence>

Jäkkö, M. 2018. Digitalisaatio-osaaminen terveysalalla. Systemoitu kirjallisuuskatsaus. Ympäristö- ja elämäntieteiden tutkimuskeskus. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Haettu osoitteesta https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/151531/Jakko_Marika.pdf?sequence=1

Kivinen, T. 2007. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Väitöskirja, Kuopion Yliopisto -Terveystalvinnan ja -talouden laitos. Kuopio: Kopijyvä. Haettu osoitteesta http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-951-27-1068-3/urn_isbn_978-951-27-1068-3.pdf

Kohtamäki, M., Kraus, S., Mäkelä, M., & Rönkkö, M. 2012. The role of personnel commitment to strategy implementation and organisational learning within the relationship between strategic planning and company performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2012; 18 (2): 159-178. Haettu osoitteesta <https://doi.org/10.1108/13552551211204201>

KvaliMOTV. Aineisto- ja teorialähtöisyys. Haettu osoitteesta https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html

Lumijärvi, I. 2012. Kehittämistoiminnan suhde strategiaan. Teoksessa Kehittämistoiminta kunnissa - Kuntien kehittämisprosessien hallinnan nykytila ja käytännöt, toimittajat Leponiemi, U., Rannisto, P-H., Stenvall, J., Lumijärvi, I. & Harisalo, R. Helsinki: Acta, Suomen Kunta-

liitto. Haettu osoitteesta https://s3.amazonaws.com/academia.edu/documents/15261403/kehittamistoiminta_kunnissa_raportti.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWO-WYYGZ2Y53UL3A&Expires=1557145198&Signature=Pkv95YIWBUXYhcFaq8WUQvISpgQ%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DKehittamistoiminta_kunnissa.pdf

Reponen, J. 2015. Terveystieteiden tutkimuskeskus. *Lääketieteellinen Aikakauskirja Duodecim* 2015;131(13):1275-6. Haettu osoitteesta <http://www.duodecim-lehti.fi/lehti/2015/13/duo12323>

[REDACTED] 2017. Sosiaali- ja terveydenhuollon sähköinen asiointi. Haettu osoitteesta [REDACTED] [/sosiaali-ja-terveydenhuollon-sahkoinen-asiointi/](#)

[REDACTED] 2017. Strategia 2022. Haettu osoitteesta [REDACTED] [-strategia2022.pdf](#)

Sosiaali- ja terveysministeriö ja Kuntaliitto 2014. Tieto hyvinvoinnin ja uudistuvien palvelujen tukena Sote-tieto hyötykäyttöön -strategia 2020. Tampere: Juvenes Print - Suomen yliopistopaino Oy. Haettu osoitteesta http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70321/URN_ISBN_978-952-00-3548-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sotedigi 2018. Tietoa meistä. Haettu osoitteesta <https://sotedigi.fi/sotedigi/>

TIEKE 2019. Tiviittori, apudigiosaamisen kehittämiseen. Haettu osoitteesta <https://www.tiviittori.fi/Default.aspx?ReturnUrl=%2f>

Tilastokeskus 2013. Kansainvälinen aikuistutkimus PIAAC. Haettu osoitteesta http://www.stat.fi/tup/htpalvelut/piaac_fi.html

Tirkkonen, A. 2017. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Ammattilaisen haasteena teknologia, toiminta, osaaminen vai asenne? Pro Gardu-tutkielma, Itä-Suomen Yliopisto - sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Haettu osoitteesta http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20170855/urn_nbn_fi_uef-20170855.pdf

Valtioneuvosto 2018. Hallituksen reformi 2018. Maakunta- ja Sote-uudistus. Mikä on Sote-uudistus? Haettu osoitteesta <http://alueuudistus.fi/mika-on-sote-uudistus>

Valtiovarainministeriö 2016. SAdE-ohjelma (Sähköisen asioinnin ja demokratian vauhdittamisohjelma) Loppuraportti. Valtiovarainministeriön julkaisu, 21/201. Haettu osoitteesta <http://vm.fi/documents/10623/1464506/SAdE-ohjelman+loppuraportti/1efdcfd5-8e24-4985-bb43-a82d3f621974>

WHO 2016. *Global diffusion of eHealth: Making universal health coverage achievable*. Report of the third global survey on eHealth. Global Observatory for eHealth. Haettu osoitteesta <http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/252529/1/9789241511780-eng.pdf?ua=1>

Julkaisemattomat

Maury, M. 2015. Does anyone have a clue of the strategy? How well the strategy is known in different levels of organization. Akateeminen väitöskirja, Vaasan yliopisto.

Liitteet

Liite 1: Mittari strategialähtöisen kehittämisosaamisen arvioimiseksi: Kyselylomake

Liite 2: Tutkimusten yhteenvetotaulukko

Liite 3: Esimerkki sisällönanalyysin etenemisestä

Liite 1: Mittari strategialähtöisen kehittämisosaamisen arvioimiseksi: Kyselylomake

KYSELYTUTKIMUS STRATEGIAN TUNNETTAVUUS- DESTA JA SEN VAIKUTUKSESTA SÄHKÖISEN ASIOIN- NIN KEHITTÄMISEEN

Ammatti:
Ikä:
Työkokemus vuosina vuotta
Käytätkö sähköistä asiointia työssäsi? (ympyröi oikea vaihtoehto)
<div style="display: flex; justify-content: space-between; padding: 0 10px;"> En ollenkaan Satunnaisesti 1-3 kertaa viikossa Kerran päivässä tai useammin </div>

Ympyröi jokaisen kysymyksen oikealta puolelta numero, joka vastaa parhaiten mielipidettäsi. Valitse vain yksi vaihtoehto. Vastaathan jokaiseen kysymykseen.

A. Strategian tunnettavuus	2. Valitse mielipidettäsi parhaiten vastaava numero ympyröimällä				
	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Tunnen _____(oman organisaationi) strategian	1	2	3	4	5
2. Tiedän mitkä ovat _____(oman organisaationi) toiminnan tavoitteet	1	2	3	4	5
3. Tiedän mitkä ovat _____(oman organisaationi) toiminnan arvot	1	2	3	4	5
4. Tiedän mitkä ovat oman työyksikköni toiminnan tavoitteet	1	2	3	4	5
5. Tiedän mitkä ovat oman työyksikköni toiminnan arvot	1	2	3	4	5
6. Tiedän mitkä ovat sähköisen asioinnin kehittämisen tavoitteet _____(omassa organisaatiossani)	1	2	3	4	5
7. Tiedän mitkä ovat sähköisen asioinnin kehittämisen tavoitteet omassa työyksikössäni	1	2	3	4	5
8. Minulle on selvää miten _____(oman organisaationi) strategia vaikuttaa työyksikköni toimintaan	1	2	3	4	5
9. Työyksikköni arvot ohjaavat päivittäistä työtäni	1	2	3	4	5
10. Työyksikköni tavoitteet ohjaavat päivittäistä työntekoa	1	2	3	4	5

Vastaa seuraaviin kysymyksiin omin sanoin:

A 11. Mitä arvoja ja tavoitteita työyksikkösi toiminnalle on määritelty?

A 12. Mitä arvoja ja tavoitteita noudatat omassa työssäsi?

Ympyröi jokaisen kysymyksen oikealta puolelta numero, joka vastaa parhaiten mielipidettäsi. Valitse vain yksi vaihtoehto.

Vastaathan jokaiseen kysymykseen.

B. Sitoutuminen ja kehittämiseen osallistuminen	Valitse mielipidettäsi parhaiten vastaava numero ympyröimällä				
	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Työtehtäväni ovat minulle selkeitä	1	2	3	4	5
2. Työyksikköni toimintamallit ovat minulle selkeitä	1	2	3	4	5
3. Osaan arvioida työni tavoitteiden saavuttamista	1	2	3	4	5
4. Osaan arvioida työyksikköni toiminnan tavoitteiden saavuttamista	1	2	3	4	5
5. Työpanokseni on tärkeä osa _____ (oman organisaationi) toimintaa	1	2	3	4	5
6. Työpanokseni on tärkeä osa työyksikköni toimintaa	1	2	3	4	5
7. Olen osallistunut oman työni kehittämiseen	1	2	3	4	5
8. Olen osallistunut työyksikköni toiminnan kehittämiseen	1	2	3	4	5
9. Olen osallistunut sähköisten asiointipalveluiden kehittämiseen	1	2	3	4	5
10. Työyksikössäni on hyvä yhteishenki	1	2	3	4	5
11. Olen tyytyväinen työhöni	1	2	3	4	5
12. Toiminnan kehittäminen kuuluu osaksi omaa työtäni	1	2	3	4	5
13. Työyksikössäni suhtaudutaan myönteisesti toiminnan kehittämiseen	1	2	3	4	5

Vastaa seuraavaan kysymyksiin omin sanoin:

B 14. Miten olet osallistunut työsi kehittämiseen viimeisen vuoden aikana?

B 15. Miten voit osallistua työssäsi sähköisten asiointipalveluiden kehittämiseen?

Ympyröi jokaisen kysymyksen oikealta puolelta numero, joka vastaa parhaiten mielipidettäsi. Valitse vain yksi vaihtoehto.

Vastaathan jokaiseen kysymykseen.

C. Kokemukset sähköisestä asioinnista	Valitse parhaiten mielipidettäsi vastaava numero ympyröimällä				
	1 Täysin eri mieltä	2 Melko eri mieltä	3 En samaa eikä eri mieltä	4 Melko samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
1. Tiedän mitä sähköisiä asiointipalveluita asiakkaillemme / potilaillemme on tällä hetkellä _____ (omassa organisaatiossani) tarjolla	1	2	3	4	5
2. Tiedän mitä sähköisiä asiointipalveluita on asiakkaidemme / potilaidemme käytössä omassa työyksikössäni	1	2	3	4	5
3. Työyksikössäni käytössä olevan sähköisen asiointin toimintamallit ovat minulle selkeitä	1	2	3	4	5
4. Minulle on selvää miten sähköinen asiointi liittyy työyksikköni toiminnan tavoitteisiin	1	2	3	4	5
5. Koen että minulla on riittävät taidot sähköisen asiointin käyttöön työvälineenä	1	2	3	4	5
6. Sähköisestä asioinnista on hyötyä minulle työssäni tällä hetkellä	1	2	3	4	5
7. Sähköisestä asioinnista on hyötyä asiakkaillemme / potilaillemme tällä hetkellä	1	2	3	4	5
8. Sähköisistä asiointipalveluista on hyötyä minulle työssäni tulevaisuudessa	1	2	3	4	5
9. Sähköisistä asiointipalveluista on hyötyä asiakkaillemme/potilaillemme tulevaisuudessa	1	2	3	4	5
10. Sähköisillä asiointipalveluilla voidaan kohdistaa työntekijöiden aikaa paremmin henkilökohtaista kontaktia vaativiin tehtäviin	1	2	3	4	5
11. Sähköisten palveluiden avulla voidaan tarjota asiakkaille monipuolisempia palveluita	1	2	3	4	5
12. Ohjaan työssäni asiakkaita käyttämään sähköisiä asiointipalveluita	1	2	3	4	5
13. Saan riittävästi tietoa siitä, miten _____ (oman organisaationi) sähköiset palvelut vaikuttavat omaan työhöni	1	2	3	4	5
14. Nykyisiä toimintamalleja tulee muuttaa sähköisen asiointin kehittymiseksi	1	2	3	4	5
15. Sähköisen asiointin tulisi mukautua jo käytössä oleviin toimintamalleihin	1	2	3	4	5

Vastaa seuraavaan kysymyksiin omin sanoin:

C 12. Miten sähköistä asiointia mielestäsi voisi kehittää omassa työyksikössäsi?

LIITE 2. Tutkimusten yhteenvertotaulukko

Tietoperustassa käytettyjen tutkimusten yhteenveto

Kirjoittaja /Tekijä	Julkaisu-vuosi	Tutkimuksen, artikkelin tai teoksen nimi	Tutkimuksen tai artikkelin julkaisun tiedot	Tarkoitus	Aineisto	Keskeiset tulokset
Huotari, Päivi	2009	Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa - neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta	Akateeminen väitöskirja, Hallintotiede, Tampereen yliopisto	Luoda malli strategisesta osaamisen johtamisestakunnallisille sosiaali- ja terveys-toimille, kuvata sen toteutumista ja keskeisiä kehittämis-kohteita	Kaksivaiheinen: 1. haastattelu-focus group menetelmällä, 2. Kyselylomake	Strateginen osaamisen johtaminen tulisi huomioida omana kokonaisuutenaan strategisessa johtamisessa. Keski- ja lähijohdon rooli on keskeinen strategian ja perustehtävän välillä. Keski- ja lähijohdon ja henkilöstön osallistaminen ja mukaanotto strategiseen keskusteluun vaatii kehittämistä. Vision ja strategian muuntaminen toimintaa ohjaavaksi viitekehyykeksi on strategisessa osaamisen johtamisessa keskeistä.
Kivinen, Tuula	2008	Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa	Akateeminen väitöskirja, Terveystieteiden ja -talouden laitos Kuopion yliopisto	Selkeyttää knowledge management -käsitteä käsiteanalyysin avulla ja kuvata tiedon ja osaamisen johtamisen toteutumista sekä selittää siihen vaikuttavia tekijöitä terveydenhuollon organisaatioissa	Käsiteanalyysi ja Kyselytutkimus	Tiedon ja osaamisen johtamisen käsite terveydenhuollossa on kypsyvätön. Terveystieteiden organisaatiot ovat suuntautuneet ja sitoutuneet heikosti tavoitteisiin, mikä heikentää organisaatioiden päämäärien mukaisen tiedon ja osaamisen johtamisen politiikan, strategian ja konkreettisten menetelmien kehittämistä ja toteuttamista.
Mustonen, Minna	2009	Strategiaviestinnän vastaanotto-käytännöt, henkilöstöstrategiaviestinnän yleisönä	Akateeminen väitöskirja, Helsingin kaupunkorakentamiskoulu	Lisätä ymmärrystä strategiaviestinnän vastaanottamisen merkityksestä strategiaviestinnän toteutumiselle	Ryhmäkeskustelut, taustaaineisto (kirjallinen, haastattelut)	Syyt strategian toteuttamisen ongelmiin eivät johdu vain strategiaviestinnästä. Tutkimuksen tulosten perusteella viestinnän vastaanottajat jaettu kuuden erilaisen tulkintatavan mukaan. Vastaanottajan tulkinta strategiasta mahdollistaa sen toteuttamisen päivittäiseen yksilölliseen työhön ja sitä kautta parhaiten toteuttamaan strategiaa.

Tikkamäki, Kati	2006	Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen, etnografinen löytöretki työssä oppimiseen	Akateeminen väitöskirja	Selvittää miten tutkimuksen kohteena olevissa organisaatioissa opitaan, ja mitkä edistävät ja ehkäisevät työssä oppimista.	1. vaiheessa yksilöhaastattelut ja havainnointi, 2. vaiheessa osallistuva havainnointi, teemalliset ryhmäkeskustelut, reflektiiviset yksilöhaastattelut sekä nauhoitetut ryhmäkeskustelut ja dokumenttimateriaali	Oppiminen organisaatioissa on aika, paikka ja tilannesidonnaista. Yhteistä oli työntekijöiltä vaadittava kyky ja halu sopeutua työssä ja organisaatioissa tapahtuneisiin muutoksiin ja ammattitaidon jatkuvaan kehittämiseen. Organisaatioissa haasteena olivat työntekijöiden ja yhteisöjen osaamisen kehittäminen, hyödyntäminen ja kehittämiseen osallistuminen. Yksilötasolla työntekijän sitoutumiseen vaikutti kokemus osallistumismahdollisuuksista organisaation toimintaan ja kehittämis-työhön. Osallistuminen edellyttää kuitenkin halukkuutta, jossa keskeisenä on työhön ja organisaation sitoutuneisuus. Työssä oppimisen edellytyksiä yksilötasolla ovat myös itseohjautuvuus ja reflektiivisyys. Työssä oppimisen yhteisöjen kannalta toimintaa edistävät osallistumismahdollisuudet, toimintaan sitoutuminen ja reflektiivisten prosessien edistäminen.
Jäkkö Marika	2018	Digitalisaatio-osaaminen terveysalalla	YAMK-opinnäytetyö	Tutkia kirjallisuuden avulla näyttöön perustuvaa tietoa terveydenhuollon ammattilaisten digitalisaatio osaamisesta ja selvittää millaista osaamista digitalisaatio edellyttää ammattilaisilta sekä mitkä seikat edistävät ja estävät digitalisaatio-osaamista.	Systemoitu kirjallisuuskatsaus	Hoitotyön ammattilaisten digitalisaatio-osaaminen muodostuu myönteisestä asenteesta digitalisaatiota kohtaan, tieto- ja viestintäteknologiaosaamisesta sekä laaja-alaisesta palvelukokonaisuusajattelusta. Digitalisaatio-osaamista edistäviksi ja estäviksi tekijöitä ovat asenteen merkitys digitalisaatio-osaamisessa, osaamisen tuen merkitys digitalisaatio-osaamiselle ja osaamisen johtaminen.
Tirkkonen, Anne	2017	TERVEYDENHUOLLON SÄHKÖINEN ASIOINTI, Ammattilaisen haasteena teknologia, toiminta, osaaminen vai asenne?	Pro gradu -tutkielma, Sosiaali- ja terveydenhuollon tietohallinto, Itä-Suomen yliopisto	Tarkastella terveydenhuollon ammattilaisen näkökulmasta tekijöitä, jotka estävät tai edistävät sähköisten asiointipalveluiden käyttämistä.	Kyselytutkimus	Sähköiseen asiointiin myönteisesti vaikuttavat terveydenhuollon ammattilaisten näkökulmasta teknisen osaamisen lisäksi asenne teknologiaan kohtaan, luottamus tietoturvallisuuteen, työpaikan resurssointi ja avunsaanti ongelmatilanteissa. Sähköistä asiointia estävät omien vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen asiointin kehittämisessä, vähäinen sähköisen asiointin koulutus ja teknologian ja ohjelmistojen epäpöyvyys.

Hyppönen, Jaakko Hyry, Kati Valtta, Saija Ahlgren	2014	Sosiaali- ja terveydenhuollon sähköisen asiointi Kansalaisten kokemukset ja tarpeet	RAPORTTI 33/2014, Terveystiedon ja hyvinvoinnin laitos	Kuvata kansalaisten sosiaali- ja terveyspalveluiden sähköistä käyttöä, kokemuksia sähköisestä asiointista sekä sosiaali- ja terveydenhuollon sähköisten asiointipalveluiden kehitystarpeista.	Kyselytutkimus	Kansalaisilla on hyvät valmiudet sähköisten asiointipalveluiden käyttöön ja käyttäjäkokemukset sähköisistä asiointipalveluista ovat enimmäkseen positiivisia. Terveystiedon palveluiden runsas käyttö on yhteydessä sähköisten palveluiden käyttöön. Uudet palvelukonseptit edellyttävät palveluntuottajan asiointiprosessien kehittämistä. Sähköisiin palvelumalleihin siirtymisen luo uusia osaamisvaatimuksia sosiaali- ja terveydenhuollon henkilökunnalle ja myös kansalaisille.
Laulainen, Sanna	2010	"Jos mittaa et anna niin mittaa et saa" – Strateginen toimijuus ja organisaatiokansalaisuus vanhustyössä	Akateeminen väitöskirja, Itä-Suomen yliopisto Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta	Vanhustyössä toimivien työntekijöiden strategisen toimijuuden ja organisaatiokansalaisuuden olemuksen ja näkemysten kuvaaminen.	Focus-group haastattelut	Vanhustyössä on perinteisesti korostettu kutsu- ja mukautuvaa asennetta. Työntekijöiltä odotetaan kuitenkin aktiivista ja vastuullista toimijuutta osana strategista kehittämistä; osallisuutta sen työstämisessä, käytäntöön soveltamisessa ja kokonaisuuksien arvioimisessa, vaikka käytännössä mahdollisuudet siihen ovat rajalliset. Strategisessa työssä työntekijöiden toimijuus tulisi tunnistaa ja huomioida paremmin.
Ahonen, Outi; Kinnunen, Ulla-Mari; Kouri, Pirkko; Liljamäki, Pia, Saaranta, Kaija	2016	Artikkeli: Fin-JeHeW 2016:8(4), 231-233	Sähköisten terveyspalvelujen strategia hoitotyöhön – nyt on implementoinnin aika	Kuvata digitaalisten palveluiden kehittämisen ja jalkauttamisen luomia tarpeita sairaanhoitajien työssä ja luoda strategia sairaanhoitajien aktiivisen kehittämistyöhön osallistumisen lisäämiseksi	Kirjallisuuskatsaus	Valmistuvalla sairaanhoitajalla tulee olla riittävät tieto- ja viestintätekniset taidot. Sairaanhoitajilla on keskinäinen rooli lähellä asiakasta, sekä sosiaali- ja terveydenhuollon verkostoissa, ja siksi asiakaslähtöisten palveluiden kehittämisessä.
Drake, Merja	2009	Akateeminen väitöskirja, Juväskylän yliopisto	Terveystiedon kiinnostusta, terveystiedon tuottajat ja hankkijat internetissä	Selvittää ja kuvata millaisia haasteita tai mahdollisia ongelmia terveystiedon tuottajat ja hankkijat kohtaavat Internetin terveystiedon liittyen.	Teema-haastattelut	Dialogin merkitys terveydenhuollon ammattilaisten ja asiakkaiden välillä on sähköisissä terveyspalveluissa tärkeä. Terveystiedon ongelmiin tutkimuksen mukaan paljastui kansalaisten tietämättömyys sähköisistä palveluista sekä ammattilaisten haluttomuus ohjata kansalaisia niiden pariin.

Kohtamäki, Marko; Kraus, Sascha, Mäkelä, Markus; Rönkkö, Mikko	2012	The role of personnel commitment to strategy implementation and organizational learning within the relationship between strategic planning and company performance	Artikkeli: International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research	Kehittää malli, jossa henkilöstön sitoutuminen strategian toteuttamiseen ja organisaation oppimiseen, jossa välittyy suhde osallistavaan strategiaan suunniteltuun ja yrityksen suorituskykyyn.	Kyselylomake	Henkilöstön osallistuminen strategiaan suunnitteluun nopeuttaa ja tehostaa strategian toteuttamista. Strategiseen suunnitteluun osallistuminen ei kuitenkaan näytä suorasti lisäävän organisaation oppimista.
Harju, Paula	2006	SÄHKÖINEN ASI-OINTI TERVEYDENHUOLLON HAASTEENA. Työntekijöiden kokemuksia puhelin- ja nettineuvonnasta	Pro Gradu -tutkielma	Kuvata työntekijöiden kokemuksia terveysongelman hoitamisesta netti-neuvonnan avulla ja verrata niitä puhelin-neuvontaan.	Yksilöhaastattelut	Sähköisen hoidon tarpeen arvioinnin kannalta tulisi mahdollistaa vuorovaikutus asiakkaan ja neuvonnanantajan välillä. Nettineuvontaa kehitettäessä vastaamisen aikaviiveellä on suuri merkitys hoito-takuulainsäädännön ja avun saamisen kannalta. Sähköisen asiointin kehittymisen uusia ovat asiakkaiden, ammattilaisten ja päättäjienkin asenteet ja muutosvastarinta uutta kohtaan.
Määttä, Seppo	2005	Strategian ja strategisen informaation tulkintahorisontteja; Case valtiovarainministeriö	Akateeminen väitöskirja, Turun kauppakorkeakoulu	Tuottaa uutta tietoa strategiaan ja strategisen informaation tekemiseen vaikuttavista ihmisiin liittyvistä oletuksista, lisätä ymmärrystä näiden perusoletusten merkityksestä, mahdollisuuksista ja rajoituksista, sekä uusien tulkintojen ja jäsenysten toimiminen apuna strategisten perusoletusten tulkinnassa ja arvioimisessa.	Kirjallisuus, haastattelut, havainnointi ja osallistuva havainnointi, dokumenttiaineisto	Oletukset strategian ja strategisen informaation tekijöiden yksijä/tai moniulotteisesta luonteesta, roolista ja paikasta ylläpitävät ja uusintavat oletuksia määriteltynä ja/tai itsenäiseen käyttäytymiseen perustuvan tekemisen yksijä/taiminnäisestä luonteesta ja alueista. tekijöitä ja tekemistä koskevat oletukset tuottavat strategian aiotuna ja/tai keshkeytyvänä ja strategisen informaation muodollisena ja/tai toiminnallisena. Oletukset strategian ja strategisen informaation olemuksesta ylläpitävät ja uusintavat oletuksia ihmisten luonteesta, roolista ja paikasta strategiaan ja strategisen informaation tekijöinä.

Hämäläinen, Susanne; Jauhiainen, Annikki; Jääskeläinen, Heli; Ojasalo, Juuso & Sihvo, Päivi	2017	Skenaariotyöskentelyllä tietoa tulevaisuuden sosiaali- ja terveyspalveluista ja osaamistarpeista	Artikkeli (vertais-arvioitu) FinJeHeW 2017:9(2-3), 136-147	Tuottaa tietoa sosiaali- ja terveydenhuollon digitaalisista tulevaisuuksista ja tulevaisuudessa tarvittavasta osaamisesta.	Skenaariotyöskentelytyöpajoissa	Skenaariotyöskentelyllä saatiin alustavaa tietoa tulevaisuuden osaamistarpeista. Osaamistarpeet liittyivät kahdeksaan teemaan: tiedonhallintaan, biohakkerointiin, etäpalveluihin, robotiikkaan, moniammatillisuuteen, digiarkkitehtuuriin, asiakaslähtöisyyteen ja asiakkaan vastuuseen sekä inhimilliseen kohtaamiseen. Osaamisalueettulaisuudessa olivat skenaaroiden mukaan Tulevaisuuden osaaminen muodostui sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisen perusosaamisesta ja erikoisosaamisesta sekä teknologian ja sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisen yhteisestä osaamisesta. Sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisen erikoisosaamiseen sisältyy myös tietojärjestelmien ja ohjelmistojen kehittämisosaaminen.
---	------	--	--	--	---------------------------------	---

Liite 3. Esimerkki sisällön analyysistä

Sisällönanalyysi			
Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Sisältöluokka	Pääluokka
<p>Työprosessin ja -tapojen kehittämiseen liittyviä asioita nostivat 21 % (n= 33) vastaajista esiin niin sähköistä asiointia estävissä kuin edistävissä seikoissa (Liite 11). Vastaajat kokivat, että työprosessit olivat monimutkaisia ja hitaita. Asioinnista puuttuivat yhtenäiset ohjeet ja sopimukset sekä taho, joka johtaisi asioinnin kehittämistä yhteisesti organisaatiossa. (Tirkkonen,)</p>	Yhtenäisten toimintatapojen ja kokonaisuuden johtamisen puute heikentää sähköistä asiointia	Strategian jalkautuminen	Strategian tunteminen ja ymmärtäminen
<p>Vaikutusmahdollisuuksiin liittyviä asioita nostettiin kohtalaisesti 13 % (n= 21) esiin sähköistä asiointia edistävinä tai estävinä seikkoina. Estävinä asioina mainittiin erilaiset viestintään liittyvät ongelmatilanteet ja sen, ettei kehitysideoita ole otettu vastaan. (Tirkkonen, 65)</p>	Sähköisen asioinnin kehittymistä estää ammattilaisten vaikutusmahdollisuuden puute	Sähköisen asioinnin kehittymisen esteet	Sitoutuminen ja Kehittämiseen osallistuminen
<p>Innostuneen ja motivoituneen henkilökunnan on todettu lisäävän myös asiakkaiden innostusta sähköiseen asiointiin (Tirkkonen, 71)</p>	Henkilökunnan motivaatio vaikuttaa sähköisten palveluiden käyttöön	Sähköisten palveluiden käyttö	Kokemukset sähköisestä asiointista
<p>Tulosten mukaan oma vaikuttamismahdollisuus sähköisen asioinnin kehittämiseen oli heikolla tasolla, kun vain viidesosa vastaajista koki pystyvänsä vaikuttamaan kehittämiseen. Vain murtoosa vastaajista kysyi asiakkailtaan palautetta sähköisestä asiointista. Vaikutusmahdollisuudella näytti olevan suora vaikutus kokemukseen sähköisen asioinnin tehokkuudesta. (Tirkkonen, 72)</p>	Ammattilaisten vaikutusmahdollisuus sähköisen asioinnin kehittämiseen vaikuttaa palautteen kysymiseen asiakailta	Sähköisen asioinnin kehittymisen esteet	Sitoutuminen ja kehittämiseen osallistuminen

Torjujan tulkintakehyksessä korostuu strategian etäisyys omaan työhön. Strategiaviestintä näyttää tulkintakehyksessä vaikeana, etäisenä tai toisarvoisena asiana verrattuna päivittäisiin työtehtäviin (Mustonen 136)

Strategian yhteyttä päivittäiseen työhön ei nähdä

Strategian jalkautuminen

Strategian tunteminen ja ymmärtäminen

Tyytyväisen tulkintakehyksessä laaditun strategian ja viestinnän vastaanottajan päivittäisen työn välille löytyy yhteyksiä. Johdon asettamat strategiset tavoitteet näyttäytyvät konkreettisina ja ohjaavat vastaanottajan työtä. (Mustonen 141)

Strategia ymmärretään osaksi päivittäistä työtä ohjaa päivittäistä työtä

Strategian jalkautuminen

Strategian tunteminen ja ymmärtäminen

Se, että vastaanottaja tekee erilaisia tulkintoja, mahdollistaa sisällön sopeuttamisen siihen tilanteeseen ja työhön, jossa hän toimii.

Strategian yhteys päivittäiseen työhön edistää sen toteuttamista

Strategian jalkautuminen onnistuu

Strategian tunteminen ja ymmärtäminen

Kuitenkin haastatteluissa ja teoriassa nousee jatkuvasti onnistumisen kannalta yksi merkittävä teema. Tämä teema on osallistuminen. Osallistuminen ja osallistaminen ovat omiaan tukemaan niin strategiaprosessia kuin toimeenpanoprosessia. Osallistumalla prosessiin saavat yksilöt osallistumisen kokemuksen, joka tuottaa prosessiin sitoutumista. Sitoutuminen tuottaa taas motivaatiota, joka ajaa henkilöitä toimimaan strategian mukaisesti, tavoitellen yhdessä asetettua tavoitetta. (Kivinen, S 2017, 93)

Osallistuminen strategian kehittämiseen edistää sitoutumista strategian mukaiseen toimintaan

Strategian jalkautuminen

Sitoutuminen ja Kehittämiseen osallistuminen

Voisiko strategia kuitenkin jalkautua itsestään. Mikä tämä itsestään jalkautuva strategia sitten olisi? Itse tutkijana näkisin sen tapahtuvan niin, että jokainen henkilöstö koulutetaan tunnistamaan ja kategorisoimaan omaa työtään strategian kannalta. Tällöin strategian tekeminen yhdistyy vahvasti jokaisen arkityön tekemiseen, jolloin työtä strategian suuntaan tehdään automaattisesti (Kivinen, S 2017, 94)

Strategian yhteys päivittäiseen työhön edistää sen toteuttamista

Strategian jalkautuminen

Strategian tunteminen ja ymmärtäminen

Kaikki organisaatiot on perustettu jotakin tehtävää varten. Ne pyrkivät tyydyttämään joidenkin ihmisten tai joidenkin organisaatioiden tarpeita muuttuvassa maailmassa käyttämällä toimintaansa tiettyjä resursseja. Strategian avulla nekin pystyvät parantamaan toimintaansa. Ne pystyvät paremmin kohdistamaan huomion oikeisiin tarpeisiin ja asiakkaisiin, huomaamaan tarvittavat muutokset ajoissa ja tehostamaan resurssien oikeaa kohdentamista ja käyttöä. Kilpailuelementin puuttuminen kieltämättä muuttaa strategian luonnetta ja sisältöä, mutta se ei tee strategiatyöskentelyä tarpeelliseksi. (Kamensky 17)

Organisaation tehtävän ja tavoitteiden ymmärtäminen auttaa havaitsemaan muutostarpeet ja edistää toiminnan kehittämistä

Strategia edistää toiminnan kehittämistä

Strategian tunteminen ja ymmärtäminen

Tämän tutkimuksen strategisen kehittämisen näkökulmasta se, että tekee oman työnsä hyvin, ei riitä, vaan on myös oltava aktiivisesti osallisena strategioiden työstämisessä, käytäntöön soveltamisessa, ja kokonaisuuksien arvioinnissa. (Laulainen, 135)

Strategian pohjalta lähtevä kehittäminen ja strategioiden soveltaminen kuuluu hyvään työnteokijyyteen

Strategian jalkautuminen

Kehittämiseen osallistuminen & Strategian tunteminen ja ymmärtäminen

Kaiken toiminnan ja tekemisen perusyksikkö on yksilö, minkä vuoksi yksilön tulkintahorisontin muotoutumiseen liittyvän dynamiikan ymmärtäminen on yksi tärkeä osa strategian ja strategisen informaation tekijöiden, olemuksen ja tekemisen ymmärtämistä. Organisaatiot, jotka ovat sitoutuneet pitkäaikaisesti henkilöstöönsä ja sisällyttäneet henkilöstön keskeiseksi osaksi strategian laadintaa ja toteuttamista, ovat olleet pitkällä aikavälillä menestyneimpiä. (Määttä 305)

Yksilön mukaan ottaminen strategian luomiseen ja toteuttamiseen edistää organisaation toimintaa myönteisesti.

Strategian toteuttaminen yksilötasolla

Strategian tunteminen ja ymmärtäminen

Strategia asettaa asiakkaan keskiöön tukien hänen osallistumistaan omaan hoitoonsa. Strategiaassa kannustetaan sairaanhoitajaa myös sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämiseen kohti monikanavaisia palveluita, joissa digitalisaatio on keskiössä. (Ahonen, Kinnunen, Kouri & al.)

Digitalisaation edistäminen edellyttää sairaanhoitajien osallistumista sähköisen asioinnin kehittämiseen

Sähköisen asioinnin kehittymisen edellytykset

Sitoutuminen ja Kehittämiseen osallistuminen

Strategioiden jalkauttaminen henkilöstöön on tyypillinen haaste organisaatioissa. Palvelutuotannossa työskentelevän henkilöstön sitouttaminen sähköistä palvelutuotantoa käsittelevien strategioiden linjauksiin voi olla informaatioteknologiaan kohdistuneen viestirauden takia tavallista vaikeampi prosessi (Määttä)

IT:n vierastamisen vuoksi strategioiden jalkauttaminen työntekijätasolle on vaikeaa

Strategian jalkauttaminen

Kokemukset sähköisestä asioinnista

<p>Johtohenkilöstön lisäksi palvelutuotantoon osallistuvalla henkilöstöltä vaaditaan näkemystensä uudistamista. Asenteet voivat nousta esteeksi tai päinvastoin myös vauhdittaa kehitystä. Asiakaspalveluhenkilöstö on muutosprosessissa avainasemassa, ja jos henkilöstö ei omaksu uutta palvelumuotoa, uudistetut palvelutuotannon prosessit jäävät vaillinaisiksi tai kokonaan käyttämättä.</p>	<p>Asiakaskontaktissa työskentelevän henkilöstön asenne vaikuttaa uusien toimintamallien omaksumiseen ja käyttöön</p>	<p>Sähköisten palveluiden käyttö</p>	<p>Kokemukset sähköisestä asioinnista</p>
<p>Tulevaisuuden eAmmattilaisella on digiosaamista, joka on erityisosaamista palvelu- ja koulutustarpeiden ennakointiin, yritysysteistyöhön, palvelujen innovointiin ja kehittämiseen sekä koulutukseen ja ohjaukseen. (Ahonen & al. 2017)</p>	<p>Sosiaali- ja terveysalan ammattilaisen digitalisaatio-osaamiseen kuuluvat ennakointi, innovointi, yhteistyö ja kehittäminen.</p>	<p>Kehittämistaidot osana hoitohenkilökunnan työtä</p>	<p>Sitoutuminen ja Kehittämiseen osallistuminen</p>
<p>Tulevaisuuden osaamisessa painotetaan näiden skenaarioiden vaatimaa osaamista kuten ohjelmien kokonaisvaltaista osaamista ja kattavaa käyttöä, tiedonhakutaitoja, asiakkaalta kerättävän tiedon tulkintaa ja hyödyntämistä, tietoisuutta sähköisistä palveluista ja työkaluista sekä sähköisten palvelujen käytön osaamista. (Ahonen & al. 2017)</p>	<p>Tulevaisuudessa ammattilaisten osaamiseen kuuluvat sähköisen asiainnin tuntemus ja käyttötaidot</p>	<p>Sähköisen asiainnin toteutuminen</p>	<p>Kokemukset sähköisestä asioinnista</p>