



Tuloskortti osaamisen johtamisen ja tiimien voimaantumisen apuna

Kokemuksia Helsingin eteläisestä kotihoito-osastosta

Sosiaalialan
koulutusohjelma,
sosionomi
Opinnäytetyö
29.10.2010

Marita Yli-Villamo

Koulutusohjelma Sosiaaliala	Suuntautumisvaihtoehto Sosionomi AMK	
Tekijä Marita Yli-Villamo		
Työn nimi Tuloskortti osaamisen johtamisen ja tiimien voimaantumisen apuna. Kokemuksia Helsingin eteläisestä kotihoito - osastosta.		
Työn laji Opinnäytetyö	Aika Syksy 2010	Sivumäärä 45+ 2 liitettä
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyöni tarkoitus oli tutkia Helsingin eteläisen kotihoito-osaston kokemuksia tuloskortista. Tuloskortin käytöstä kotihoidossa ei ole aikaisempia tutkimuksia, sillä tuloskortti on ollut käytössä vuodesta 2008 ja useimmilla lähipalvelualueilla ensimmäinen tuloskortti tehtiin vasta vuonna 2009. Tuloskortti on tarkoitettu vakiinnuttamaan työkaluksi eteläiseen kotihoitoon ja myöhemmin mahdollisesti muille alueille, jos se todetaan toimivaksi apuvälineeksi.</p> <p>Tuloskortti on kehitetty yritysmaailmaan auttamaan tulosten mittaamisessa eri katsontakannoilta ja sellaisenaan siirtäminen suoraan julkiselle sektorille harvoin onnistuu. Julkisen sektorin johtamisella on omat erityiset lähtökohdansa ja toimintalogiikkansa, eikä näin ollen voida olettaa yritysmaailman innovaation sellaisenaan olevan julkisella sektorilla soveltuva. Tuloskortissa pääpaino on taloudellisella tuloksellisuudella ja osakkeenomistajien pääoman kasvulla. Julkishallinnossa, kuten kotihoidossa, ei osakkeenomistajia ole.</p> <p>Osana opinnäytetyötä tein kaksi erillistä web-pohjaista kyselytutkimusta. Yhden kysely eteläisen kotihoidon kotihoidonohjaajille ja toisen kotihoidon tiimiläisille. Kotihoidonohjaajilta selvitettiin, auttaako tuloskortti osaamisen johtamisessa, ja tiimiläisiltä toimiiko tuloskortti voimaannuttavana työkaluna arjen hoitotyössä. Molemmat kyselyt tehtiin käyttäen Yoso- kyselyä, jonka tuotti Yoso Oy. Opinnäytetyö on laadullinen, sisältäen myös elementtejä määrällisestä tutkimuksesta.</p> <p>Määräaikaan mennessä kyselyyn vastasi yksitoista kotihoidonohjaajaa ja 41 tiimiläistä. Kotihoidonohjaajat olivat pääsääntöisesti innostuneita ja sitoutuneita tuloskorttiin, vaikka tiedostivat sen puutteita ja epäkohtia kotihoidossa käytettäessä. Tiimiläisten innostus oli vähäisempää ja sitoutuneisuudenkin pääsääntöisesti ilmoitettiin johtuvan johdon määräyksestä. Kotihoidonohjaajien apuvälineenä johtamisessa tuloskortti toimii vuosikellona, mitä vuoden aikana tulee tehdä. Vastanneista tiimiläisistä enemmistö koki tuloskortin turhaksi työksi kiireen keskellä ja näin ollen siitä ei ole voimaannuttavaksi työkaluksi heille. Mikäli tuloskorttia ei saada toimivaksi, kaikkia palvelevaksi apuvälineeksi, on syytä suunnata siihen käytetty energia johonkin muuhun. Tuloskortti ei ole työkalu kaikkeen, ja siksi joskus on hyväksi tunnustaa, että olisi syytä panostaa johonkin muuhun kuin mittariston rakentamiseen.</p>		
Avainsanat kotihoito, osaaminen, osaamisen johtaminen, tuloskortti, voimaantuminen		

Degree Programme in Social Services		Degree Bachelor of Social Services	
Author Marita Yli-Villamo			
Title Knowledge Management and Empowerment of the Teams through the Scorecard – Experiences of the Helsinki Southern Home Care Department			
Type of Work Final Project	Date Autumn 2010	Pages 45 + 2 appendices	
<p>ABSTRACT</p> <p>The purpose of my final project was to gather experiences of using the scorecard in the southern home care department of Helsinki. There were no previous studies about the scorecard in Helsinki home care, because the first scorecard was drawn up in 2008 and most of the local service area's first scorecards were drawn up in 2009. The scorecard is intended to be used as a tool in the southern home care department, possibly followed by other departments, if found to be a functional and helpful tool.</p> <p>The final project was a qualitative study, including elements of quantitative study. As a part of my final project I conducted two separate surveys. One survey was for the home care counselors of the Helsinki southern home care department to explore if the scorecard could help them to manage the knowledge and the other survey was for the teams of the same department to explore if it was possible to get the team empowered by using the scorecard. Both surveys were implemented using the Yoso query, provided by Yoso Ltd. By the deadline, 11 home care counselors and 41 team members responded to the survey.</p> <p>Homecare counselors were enthusiastic and committed to the scorecard more than the team members, who thought that a scorecard was useless and took too much time to use and that is why it could not empower them. However, home care counselors were able to use a scorecard as a management tool.</p> <p>If the scorecard is not a useful tool, it did not make sense to use the time and energy for it anymore. The scorecard is not a tool for everything, therefore sometimes it is good to realize that it would be better to invest in something else than create something new as a scorecard.</p>			
Keywords empowerment, home care, knowledge management, scorecard			

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	HELSINGIN KOTIHOITO	2
2.1	Eteläinen kotihoito	3
2.2	Kotihoidonohjaaja	3
2.3	Kotihoidon tiimit	4
3	TULOSKORTTI	6
3.1	Tuloskortin taustaa	6
3.2	Helsingin eteläisen kotihoito-osaston tuloskortti	9
4	OSAAMISEN JOHTAMINEN	13
5	VOIMAANTUMINEN	16
6	OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄT JA TOTEUTUS	19
6.1	Tutkimustehtävä	19
6.2	Tiedonhankintamenetelmien valinta	20
6.3	Kyselyn valmistelut	20
7	KYSELYT JA NIIDEN ANALYSOINTIA	21
7.1	Kotihoidonohjaajien kysely	21
7.1.1	Tuloskortin teko ja päivittäminen	22
7.1.2	Tuloskortin esiintuonti	23
7.1.3	Sitoutuminen ja innostus	24
7.1.4	Työteliäisyys ja hyöty	25
7.1.5	Tuloskortti ja johtaminen	25
7.1.6	Tuloskortti omin sanoin	26
7.1.7	Tuloskortin ongelmat	26
7.2	Tiimiläisten kysely	26
7.2.1	Vastaajan ammattinimike	27
7.2.2	Tiimissä työskentely	27
7.2.3	Tuloskortin helppous	28
7.2.4	Tuloskortin tarpeellisuus	28
7.2.5	Tuloskorttiin sitoutuminen ja innostus	29
7.2.6	Tuloskortin markkinointi	30
7.2.7	Vahvuuksien ja kehittämisalueiden löytäminen	30
7.2.8	Työteliäisyys ja hyöty	31
7.2.9	Tuloskortin tekemisen syy	31
7.2.10	Toteuttamisen aste	32
7.2.11	Tuloskortti omin sanoin	32
8	ANALYYSIN LUOTETTAVUUS	33
9	JOHTOPÄÄTÖKSET	34
10	LOPUKSI	38
	LÄHTEET	43
	LIITTEET	
	Kysely tuloskortista kotihoidonohjaajille	
	Kysely tuloskortista tiimiläisille	

1 JOHDANTO

Helsingin eteläisen kotihoito-osaston työntekijöiden toimintaa määrittävät monelta tasolta arvot, strategiat ja visiot. Helsingin kaupungin strategiat ja arvot johtavat toimintaa hierarkian ylimpänä. Terveyskeskuksen strategiat sisältävät kaupungin strategiat ja arvot mutta sen lisäksi terveyskeskukselle ominaisia arvoja ja visioita. Terveyskeskuksen sisällä kotihoito-osastolla on omat tavoitteensa, joihin vielä eteläinen kotihoito-osasto on luonut omat yhteiset tavoitteensa, jotka kirjataan tulokorttiin. Jokainen lähipalvelualue kokoaa omat tavoitteensa ja lopuksi tiimitasolle viedään tärkeimmät tavoitteet ja visiot siitä, kuinka asiakkaiden kanssa tehtävä työ hoidetaan. Lähipalvelualueilla mietitään työntekijöille henkilökohtaiset tulostavoitteet ja strategiat niiden suorittamiseen.

Jokaisella kotihoidon palvelualueella on tulostavoitteita, keinoja niiden saavuttamiseksi ja voimassaoleva tapa kerätä tuloksia. Tämä tulosten keruumenetelmä voi olla tulokortti mutta tulokortin nimellä ja siinä muodossaan ei sitä ole käytössä muualla Helsingin kotihoidossa. Helsingin eteläisen kotihoito-osaston tulokortin tarkoitus on helpottaa kotihoidonohjaajien osaamisen johtamista, sillä se on työväline, johon kerätään kaikki osa-alueet, joihin tulee kiinnittää osaamisessa huomiota.

Helsingin eteläisessä kotihoidossa oma aluekohtainen tulokortti on otettu käyttöön vuonna 2008 ja vuoden 2009 aikana sitä on laajemmin opeteltu käyttämään. Koska eteläinen kotihoito oli ensimmäinen ja toistaiseksi ainoa Helsingin kotihoidon palvelualue, jossa tulokortti tässä muodossaan on käytössä, on mielenkiintoista nähdä mielipiteitä tulokortista ja sen käyttöönotosta. Tuloksia tulokortin käytöstä on päästy vertailemaan vasta vuonna 2010, jolloin eteläisen kotihoidon jokaisella lähipalvelualueella on tulokortti ollut käytössä vuodesta kahteen vuoteen ja tuloksia on mahdollista nähdä.

Ulla Anttila, Helsingin eteläisestä kotihoito-osastosta, Viiskulman kotihoidosta, tutki keväällä 2009 tulokortin käyttöönoton prosessia ja teki aiheesta Oiva akatemian JET tutkintoon lopputyön. Tarkoitukseni on jatkaa aiheesta syventämällä tietoutta keräämällä kokemuksia tulokortin käytöstä Helsingin eteläisessä kotihoito-osastossa tutkimuskysymyksenäni osaamisen johtamisen auttaminen ja tiimien voimaantuminen tulokortin avulla.

Opinnäytetyöhöni liittyvän kyselyn avulla on tarkoitus kartoittaa kokemuksia eteläisen kotihoidon kotihoidonohjaajilta, ovatko he kokeneet tuloskortin auttaneen heitä osaamisen johtamisessa ja toisaalta, kuinka tiimien työntekijät ovat kokeneet tuloskortin, onko siitä ollut apua omaa ja tiimin osaamista kartoittaessa ja tavoitteiden saavuttamisessa sekä kehittämialueiden kartuttamisessa. Ovatko tiimiläiset kokeneet tuloskortin voimaannuttavana työkaluna.

Työpaikan kaiken toiminnan lähtökohtana on sen perustehtävä, joka määrittelee sen, miksi kyseinen työpaikka on olemassa, eli mitä pitäisi tehdä ja mitä saada aikaan. Tuloskortti voi toimia keinona määritellä perustehtävää ja mitä siihen tulisi ottaa huomioon. Koska perustehtävä ei pysy samana koko ajan, sitä on hyvä tarkistaa ja selkiyttää jatkuvasti. (Järvinen 2001: 27 - 28.)

Kokonaisuuden hahmottaminen voi olla vaikeaa, ellei tavoitteita pilkota pienempiin osiin. Tuloskorttia täyttäessä tavoitteet on mahdollista pilkkoa välitavoitteisiin, jolloin lopullinen tavoite ei tunnu niin kaukaiselta. Pienten välitavoitteiden saavuttaminen luo uskoa omaan osaamiseen ja kannustaa jatkamaan päätavoitetta kohden. Tavoitteiden saavuttaminen kasvattaa motivaatiota toistaa ja parantaa suoritusta, kun taas kielteiset kokemukset saattavat tuottaa vetäytymistä ja pyrkimysten suuntaamista muualle (Viitala 2008: 144).

2 HELSINGIN KOTIHOITO

Helsingissä kotisairaanhoidon ja kotipalvelu yhdistyivät vuoden 2005 alussa terveyskeskuksen alaiseksi kotihoidoksi. Yhdistämisen tarkoituksena oli säästää kustannuksia päällekkäisyyksiä karsimalla ja vahvistamalla huonokuntoisten kotona asuvien vanhusten palveluiden hoidollista laatua. Yhdistetyn kotihoidon tarkoitus on asiakkaan kokonaisvaltainen hoitaminen asiakasta aktivoivalla tavalla. (Engeström – Niemelä – Nummijoki – Nyman 2009: 12.)

Helsingin terveyskeskuksen kotihoito-osaston perustehtävänä on järjestää vanhusten, toipilaiden, pitkäaikaissairaiden ja yli 18-vuotiaiden vammaisten hoito ja palvelut sekä terveydentilan ja toimintakyvyn tuen ja sairauksien hoidon niin, että eläminen kotona on turvallisesti mahdollista myös toimintakyvyn heikentyessä. Tavoitteena on turvata

asiakkaalla aktiivinen ja turvallinen elämä omassa kodissa. (Apua kotiin 2009: 4; Nummijoki 2009: 98.)

Helsingin kotihoito koostuu kuudesta palvelualueesta, joita ovat eteläinen, itäinen, kaakkoinen, keskinen, läntinen sekä pohjoinen palvelualue. Kotihoidon palvelualueita johtaa kotihoitopäällikkö. Kaikki nämä palvelualueet jakautuvat lähipalvelualueiksi, joita on yhteensä noin seitsemänkymmentä, eri puolilla Helsinkiä. (Apua kotiin 2009: 4.) Jokaista lähipalvelualueita johtaa kotihoidonohjaaja. Kotihoidonohjaajalla on alaisuudessaan kaksi tai kolme tiimiä. Lähipalvelualueiden tiimien hoitajat hoitavat asiakkaita asiakkaiden omissa kodeissa.

2.1 Eteläinen kotihoito

Eteläisellä palvelualueella on kolmetoista lähipalvelualueita, jotka toimivat viidessä eri toimipisteessä. Toimipisteet ovat Lauttasaaren kotihoito lähipalvelualueet 1 ja 2, Viiskulman kotihoito lähipalvelualueet 1 - 4, Vironniemen kotihoito lähipalvelualueet 1 ja 2 sekä Töölön kotihoito lähipalvelualueet 1 - 5, jotka ovat jakautuneet kahteen eri toimipisteeseen. Lähipalvelualueella on kahdesta kolmeen tiimiä ja henkilökunta määrät vaihtelevat kymmenen molemmin puolin. Tiimeissä on yhteensä kaikkiaan noin 290 työntekijää.

Lähtövisiönä on, että Lauttasaarossa on kolme lähipalvelualueita, jolloin Viiskulmasta lakkautetaan yksi lähipalvelualue sulauttamalla työntekijät sekä asiakkaat muille lähipalvelualueille.

Eteläisen kotihoidon erityispiirre muihin Helsingin kotihoitoalueisiin nähden on se, että etelässä on viisi ruotsinkielistä tiimiä, jotka hoitavat kaikkia eteläisen alueen ruotsinkielisiä asiakkaita, mikäli asiakas itse on valinnut hoitokieleksi ruotsin. Etelässä toimii myös mielenterveystiimi, joka palvelee koko etelän alueen asiakkaita. Eteläisellä alueella asiakkaan on mahdollista saada myös yökotisairaanhoidoa, joka toimii yhteisesti koko Helsingin kotihoidon alueella.

2.2 Kotihoidonohjaaja

Kotihoidon lähiesimiesportaan muodostavat kotihoidonohjaajat, joista jokainen toimii kahden tai kolmen tiimin lähiesimiehenä. Tiimien koot vaihtelevat kahdeksan ja

viidentoista hengen välillä. Omien tiimien kanssa tehtävän johtamistyön lisäksi ohjaajat osallistuvat myös koko kaupungin kotihoitoa koskeviin kehittämisen- sekä organisointi tehtäviin siten, että lähes jokaisella ohjaajalla on oma vastuualueensa, toisilla useampiakin. (Haapakorpi – Haapola 2008: 16.)

Kotihoidonohjaaja johtaa kotihoidon kokonaisuutta maantieteellisellä lähialueellaan. Työnkuvaan kuuluu kotihoidon tavoitteiden määrittely, seuranta ja arviointi kotihoito-osaston strategisten päämäärien mukaisesti. Työnkuvaan oleellisesti kuuluvat myös muutosjohtaminen sekä laaja-alaisen kotihoitotyön kehittäminen. (Haapakorpi – Haapola 2008: 16.)

Kotihoidonohjaajan tehtävänkuvaan kuuluvat moniammatillisten tiimien johtaminen ja niihin liittyvät henkilöstöhallinnon tehtävät. Kotihoidonohjaaja tekee päätökset asiakkaiden kotihoitopalvelujen kokonaisuudesta sekä valmistelee harkinnanvaraisten maksupäätösten alentamisen, itse tekemiensä maksupäätösten lisäksi.

Kotihoidonohjaajan yksi tehtävä on rekrytointi, mikä parhaimmillaan on iso osa osaamisen johtamista, sillä puuttuvan osaamisen varmistamiseksi rekrytointi on yksi keino johtaa osaamista työyksikköön. Onnistunut rekrytointi lisää yrityksen menestymisen edellytyksiä sekä mahdollisuuksia. Ammattitaitoinen sekä itseään ja työtään kehittävä työntekijä tuo tullessaan arvokkaan ja luovan työpanoksen työyhteisön ja koko yrityksen käyttöön. (Viitala – Jylhä 2004: 183.) Uuden työntekijän palkkaamiseen päädytään yhä useammin siksi, että organisaatioon tarvitaan sellaista uutta osaamista, mitä ei organisaation sisältä löydy tai sen hankkiminen nykyiselle työvoimalle on liian hidasta tai liian kallista. Viitala toteaa, että uuden, etenkin pitkäaikaisen, työvoiman palkkaaminen on verrattavissa pitkävaikutteiseen investointiin. (Viitala 2008: 238.)

2.3 Kotihoidon tiimit

Tiimi on ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan. (Katzenbach – Smith 1993: 53; Spiik 1999: 29; Rasila – Pitkonen 2009: 8.)

Kotihoidon tiimit koostuvat eri ammattikuntia edustavista hoitajista. Tiimiin kuuluu sairaanhoitaja tai terveydenhoitaja, perus- tai lähihoitajia sekä kodinhoitajia ja kotiavustajia. Moniammatillisissa tiimissä on erilaisia ihmisiä ja heidän erilaiset osaamisensa yhdistyvät ja täydentävät toisiaan. Kotihoitotiimin jäsenet jakavat yhteisen toimitilan.

Ihmiset ovat erilaisia ja siksi tiimissä yhdistyy erilaisten ihmisten taidot, tiedot ja kokemukset. Yleensä näiden taitojen ja tietojen yhdistetty määrä on suurempi kuin kenenkään yksilön. Ihmisten erilaisuuden hyödyntäminen tulee esille myös siinä, että ihmiset ovat eri asioissa asiantuntijoita. Asiantuntijat voivat auttaa ja neuvoa tiimin muita jäseniä. Vaikean tilanteen tai ongelma kohdatessa tiimistä löytyy yleensä yksi tai useampiakin, jotka osaavat juuri sille kyseiselle asialle tehdä jotain. Samoin myös kaikkiin tuttuihin asioihin tiimistä löytyy monta eri mielipidettä ja näkökulmaa. (Katzenbach – Smith 1993: 61 - 64.)

Työn tehokkuutta tiimissä edistävä tekijä on vuorovaikutus, joka on yhteisen tavoitteen edellytys. Yhteinen tavoite näkyy tiimin toiminnassa monella tavalla: tiimin jäsenet ymmärtävät toisiaan paremmin, koska he ymmärtävät tiimin toiminnan tarkoituksen. Myös ongelmanratkaisu nopeutuu, tiimissä, jossa ihmiset ovat tuttuja toisilleen ja työskentelevät ja yhteisiä kokousaikoja ei tarvitse odottaa pitkään.

Tiimin tehokkuutta perustelevat myös työn taloudellinen ja hallinnollinen tehokkuus. Tiimissä yksilöt huolehtivat henkilökohtaisten työasioidensa lisäksi myös tiimin asioita. Tiimeistä tulee työnsuorittamisen yksiköitä, jolloin hallinnollinen tarve pienenee ja tämä tuottaa taloudellista säästöä pitkällä aikavälillä. (Katzenbach – Smith: 1993: 30.)

Tiimin toiminnasta tekevät joustavan yhteisen tavoite, vuorovaikutus ja nopea ongelmanratkaisutaito. Tiimi pystyy suurta organisaatiota nopeammin sopeutumaan ympäristön muutoksiin. (Katzenbach – Smith 1993: 62 - 64.)

Tiimityöskentely on havaittu oppimisen kannalta hyväksi työn tekemisen organisoinnin tavaksi. Tiimi voidaan erottaa muista ryhmistä sillä, että se ovat itsenäisiä, kiinteitä ja ovat yhteisvastuullisesti sitoutuneita yhteisen päämäärän saavuttamiseen. Tiimi voi toimia jäsenilleen antoisan kasvun paikkana, kun kokeneemmat tiimin jäsenet auttavat vasta-aloittelijoita. Tiimistä tulee sitä taitavampi, mitä tietoisemmin se lähtee

kehittämään yhteistä tekemistään. Tiimin dialogi toimii, kun keskustelussa toteutuu seuraavat asiat: osallistujat kyseenalaistavat sekä omia että muiden ajatuksia, osallistujat kykenevät luopumaan ajatuksistaan ja toimintamalleistaan, silloin kun parempia vaihtoehtoja on tarjolla, tietoa ja osaamista jaetaan kaikkien osallistujien kanssa, uhrataan aikaa pohdinnalle ja arvioinnille ja reflektointi on tietoista ja luonnollista ulottuen perusoletusten tasolle saakka. (Viitala 2007: 198, 200 - 201.)

Ryhmällä tulee olla käsitys, että heidän pitää toimia yhdessä kokonaisuutena, eikä vain yksilöinä. Kehittyäkseen tiimin jokaisen jäsenen pitää saada yhdessä tekemisen kokemuksia, harjoituksia ja mahdollisesti tehtävänkiertoakin. Tiimin jäsenten tulisi voittaa tunne vieraudesta ja saada runsaasti osallistumisen kokemuksia. (Heikkilä – Heikkilä 2005: 193.)

3 TULOSKORTTI

3.1 Tulokortin taustaa

Tulokortista on käytetty monia eri nimeä. Kirjallisuudessa on maininta tasapainitetusta tulokortista, tasapainotetusta mittaristosta sekä yksinkertaisesti tulokortista. Käytän pääsääntöisesti käyttämään lyhyttä versioita, tulokortti.

Tasapainotettu tulokortti tarkoittaa sananmukaisesti korttia tai taulukkoa, johon on koottu organisaation keskeisimmät toimintaa mittaavat mittarit. Tulokortin tarkoitus on kuvata niitä perusasioita, joista toiminnan onnistuminen riippuu (Olve – Roy – Wetter 1999: 29).

Piritta Markkanen (2006) kiteyttää, Lappeenrannan teknisessä yliopistossa tehdyssä pro gradu tutkielman tiivistelmässä, tulokorttia seuraavasti:

Tulokortti on mittaristo, jonka avulla yritystä johdetaan, tuloksia mitataan, luodaan yrityksen strategia ja asetetaan sekä pitkän että lyhyen aikavälin tavoitteet. Se toimii myös raportoinnin välineenä. Tulokortin avulla ohjataan liiketoimintaa sekä organisaation nykyistä ja tulevaisuuden suorituskykyä. Tulokortin mittariston tavoitteet johdetaan strategiasta ja toisaalta strategia johdetaan tulokortin tavoitteista. Hyvä tulokortti kertoo tarinan yrityksen strategiasta ja visiosta.

Tasapainotettu tuloskortti käsitteenä julkaistiin ensimmäisen kerran artikkelissa, jonka olivat kirjoittaneet professorit Kaplan ja Norton. Artikkelin julkaistiin Harvard Business Review lehdessä vuonna 1992 (Olve ym.1999:15 - 16).

Kaplanin ja Nortonin esittelemässä tuloskortissa luotiin yritysmaailmaan ja sen on tarkoitus tarkastella yrityksen toimintaa neljältä eri katsontakannalta. Tuloksia tarkastellaan asiakasnäkökulmasta, taloudellisesta näkökulmasta, prosessinäkökulmasta sekä oppimisen näkökulmasta. Tuloskortti perustuu kolmeen eri aikaulottuvuuteen: menneisyyteen, nykyisyyteen ja tulevaisuuteen. (Olve ym.1999:16; Karlöf – Helin Lövingsson 2009: 281; Kankkunen – Matikainen – Lehtinen 2005: 105.) Onkin oikeutettua todeta, että se työ, mikä tehdään tänään huomisen hyväksi, kantaa tulosta mahdollisesti vasta vuosien päästä.

Olven ym.(1999: 234 - 235) mukaan tuloskorttiin kuuluu kuusi tärkeää osiota, että siitä voidaan saada irti kaikki mahdollinen hyöty. Tärkeitä osioita ovat: Vision ja strategian toteuttaminen, osallistuminen, viestintäväline, mittareiden välinen tasapaino, oppiva organisaatio sekä muutoksen viitekehys.

Vision ja strategian toteuttaminen vaatii operatiivisia suunnitelmia sekä niiden toteuttamista ja seuranta. Kun mittaristoa sovelletaan oikein, sillä voidaan konkretisoida visio ja strategia sekä seurata toteutusta.

Osallistuminen on välttämätöntä, että toimintasuunnitelmaa noudatetaan yleisstrategian mukaisesti. Mittariston, tuloskortin etuna on, että vaihe vaiheelta strategiat sopeutetaan organisaation eri osiin. Samalla pidetään huoli, että työntekijät hyväksyvät ja sisäistävät tuloskortin ajatukset.

Tuloskortista tulee viestintäväline, yhteinen kieli, jolla voidaan keskustella tuleviin tavoitteisiin pyrkimisestä, onnistumisista sekä kriisitilanteista. Tuloskortin etuna on, että huomio kiinnittyy muihinkin mittareihin, jotka ovat tärkeitä yrityksen kilpailukykyyn varmistamiseksi.

Oppiva organisaatio kehittyy, kun strategiat puretaan mittareiksi ja konkreettisiksi tavoitteiksi. Samalla lisätään osallistumista ja tietoisuutta sekä otetaan vastuuta tavoitteiden saavuttamisesta. Tavoitteiden toteutumista tulee seurata ja analysoida ja organisaatio voi itse päättää, mikä toimii hyvin ja missä osa-alueissa on parantamisen

vara. Tulokortti antaa yritykselle viitekehysten, jonka pohjalta on mahdollista muuntaa strategiat konkreettisiksi mittareiksi, tavoitteiksi ja keinoiksi, joilla saavuttaa tavoitteita. (Olve ym.1999: 234 - 235.)

Tulokortti on mittaristo, jonka perimmäisenä tarkoituksena on parantaa suorituskykyä organisaatiossa. Hyvällä mittaristolla voidaan helpottaa saavuttamaan menestys eri tasoilla. Se helpottaa näyttämään, mikä on nykyinen tilanne, keskustelemaan kehityksen suunnasta, aktivoimaan keskustelua yrityksen tärkeimmillä alueilla. Tulokortti helpottaa oppimista ja vaikuttaa käyttäytymiseen. Tehokkaimmillaan tulokorttia käytetään auttamaan ihmisiä mittaamaan omaa tehokkuuttaan ja käyttämään näitä mittaustuloksia parantamaan suorituskykyä. (Bourne – Bourne 2000: 7 - 8.)

Tulokortissa usein kuvataan mitä toiminnalla halutaan saavuttaa pidemmällä aikavälillä, mitkä ovat ne menestystekijät, jotka puoltavat pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamista, millaisia toimintoja tulee tehdä tavoitteiden saavuttamiseksi ja mitä tunnuslukuja tulee mitata kehityksen valvomiseksi (Karlöf – Helin Lövingsson 2009: 283). Kriittiset menestystekijät edustavat konkreettisemmin tulosta ja tavoiteasettelua. Kriittiset menestystekijät ovat niitä asioita, joissa organisaation on ehdottomasti onnistuttava, että se toteuttaa toiminta-ajatustaan ja etenee visioiden suuntaan vaikuttaen omilla toimenpiteillään. (Määttä – Ojala 2002: 62.)

Strategiakarttoihin sekä tulokorttimittaristoihin perustuva suorituskyvyn mittaus- ja johtamisjärjestelmät auttavat yrityksiä määrittelemään sekä myös saavuttamaan organisatorisesti yhdenmukaisuuden etuja (Kaplan – Norton 2007: 41).

Lankinen, Miettinen ja Sippola (2004: 26) kirjoittavat, kirjassaan Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta, olevan näyttöä henkilöstön mukaan ottamisen suunnitteluun parantavan lopputulosta ja tarvittavien muutosten toteuttamista. Henkilöstö suunnittelee itse esimiehen avustuksella ja ohjauksessa oman tulokorttinsa ja saavat näin vaikuttaa sen sisältöön jokaisessa työn vaiheessa. Henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa aikatauluihin ja keinoihin heidän parhaaksi katsomallaan tavalla. Suunnittelussa tulee kuitenkin ottaa huomioon Helsingin terveystieteiden keskuksen strategiat, visiot ja tavoitteet. Tulokorttia suositellaankin käytettävän työkaluna, kun keskustellaan yrityksen visioista ja strategioista sekä silloin, kun niistä tiedotetaan (Olve ym.1999: 25).

3.2 Helsingin eteläisen kotihoito-osaston tulokortti

Koska käsittelen koko ajan Helsingin kotihoitoa, lyhennän ilmaisun Helsingin eteläinen kotihoito-osasto useimmiten pelkäksi eteläiseksi kotihoidoksi, mikä nimitys on käytössä arjessamme. Kotihoidossa tulokorttia tehtäessä on aloitettava käymällä läpi Helsingin kaupungin ja terveyskeskuksen strategiat, arvot ja toimintatavat. Helsingin kaupungin toimintaa ohjaavat arvot: asukaslähtöisyys, ekoloogisuus, oikeudenmukaisuus, taloudellisuus, turvallisuus sekä yrittäjämielisyys. (Helsingin kaupungin strategiaohjelma 2009 – 2012: 1.) Tulokortin käyttöönoton yksi perusedellytys on, että kaikilla on sama perusnäkemys kaikista toimialan sekä oman yrityksen yleisistä edellytyksistä. On järjestettävä aikaa ja resursseja, että kaikki projektiin osallistuvat saavat kaiken tarvittavan tiedon ja pystyvät ymmärtämään mistä on kyse. (Olve ym. 1999: 48.)

Eteläisen kotihoito-osaston tulokortissa asiakasnäkökulma käsitellään asiakastyytyväisyyskyselyn vastauksia huomioiden. Kyselystä nostetaan asiakkaiden mielestä kehitettävät osa-alueet, eli osa-alueet, joista asiakkaat ovat antaneet huonoja arvosanoja. Asiakkaille kohdistuviin etuihin tulisi kuulua palveluiden ja tuotteiden parantunut laatu, lyhyemmät toimitusviiveet, parempi saatavuus, isompi joustavuus sekä arvo (Kaplan – Norton 2007: 262).

Taloudellinen näkökulma on iso alue, johon kuuluvat työvoiman ostot siinä missä sairaus poissaolot ja erilaiset hankinnat. Hallitsevina mittareina toimivat kassavirta, kulut, sekä koko pääoman tuotto (Kaplan – Norton 2007: 262).

Eteläisen kotihoidon tulokortissa prosessinäkökulma on laaja, koska siinä huomioidaan yhteistyö eri tahojen kanssa. Kun prosessit saadaan toimimaan hyvin, niistä saatu etu koko toimitusketjulle tulisi olla nähtävissä hukkakäytön ja ylijäämien vähenemisenä, toimitusaikojen lyhenemisenä, joustavana reagointina, yksikkökustannusten pienenemisenä sekä uusina innovaatioina (Kaplan – Norton 2007: 262).

Oppimisen näkökulma tulee esiin tulokortissa, kun jokaiselle tavoitteelle määritellään keinot, aikataulut ja vastuuhenkilöt. Oppimisen näkökulmassa on huomioitava osaamistarpeet ja näin ollen myös koulutustarpeet. Henkisen pääoman tavoitteisiin kuuluu, että henkilökunnalla on organisaation sisäisissä ja ulkoisissa yhteistyössä tarvittavat tiedot ja taidot, joilla on mahdollista parantaa suorituskykyä (Kaplan –

Norton 2007: 263). Osaamista suunniteltaessa on hyvä määritellä, missä asioissa halutaan kehitystä, mikä on tavoiteltava ominaisuus, mitä tehdään tavoitteen saavuttamiseksi, ketkä osallistuvat kehitystoimintaan, mikä on aikataulu kehittämislle, kuinka tuloksia seurataan, kuka hoitaa kehittämistä ja paljonko kehittämiseen on varattu rahaa. (Viitala 2007: 185.)

Kaikissa tulokortin näkökulmissa on mietittävä, kuinka tavoite on saavutettavissa, millaisilla keinoilla, missä ajassa tavoitteen voi realistisesti saavuttaa ja kuka vastaa tavoitteen saavuttamiseen tähtäävistä toiminnoista. Lähiesimies on vastuussa toiminnan toteutumisesta mutta tiimin työntekijät yksilöinä sekä tiiminä ovat kuitenkin toimijoina.

Tulokortti voi olla ulkomuodoltaankin erilainen. Tulokortti voi olla muun muassa taulukkomallinen, pyramidin mallinen tai jokin kuvio, johon kirjataan arvioitavat asiat. Monet yritykset ovat kehitelleet tulokortista omannäköisensä palvelemaan juuri omaa yritystä. Näin on tehty myös Helsingin eteläisessä kotihoidossa. Eteläisessä kotihoidossa on käytössä taulukkomuotoinen mittaristo, johon on mahdollista merkitä eri ulottuvuudet sen lisäksi, että siihen kirjataan tavoite, kuinka se on tarkoitus saavuttaa, kuinka tuloksen saavuttamista mitataan, eli kuinka tulos on nähtävissä ja ketkä ovat vastuussa tuloksen saavuttamisesta ja millä aikataululla.

Etelän yhteiseen tulokorttiin on esimiestaso määritellyt ne kehittämisalueet, jotka jokaisen lähipalvelualueen on otettava mukaan yksikkökohtaiseen ja sen myötä tiimikohtaiseen tulokorttiin. Etelän yhteisessä tulokortissa on yleisellä tasolla määriteltynä kehittämisalueiden tavoitteet mutta tiimit itse määrittävät, miten spesifioida tietty tavoite.

Eteläisen kotihoidon yhteinen tulokortti sisältää ne asiat, jokaisella lähipalvelualueella tiimeissä tulisi olla kunnossa ja jos on kehittämistarvetta, tavoitteet tulee merkitä tulokorttiin.

Kuviossa 1 on eteläisen kotihoidon tulokortti muokattuna. Kuvioon on tilan säästämiseksi työstetty kaikki teksti yhdeksi taulukoksi vaikka alkuperäisessä etelän tulokortissa jokainen ulottuvuus on omalla sivullaan.

Etelän yhteinen tulokortti on nelisivuinen, jossa ensimmäisellä sivulla on asiakastyön laatu ja vaikuttavuus. Asiakastytyväisyyskyselystä nostetaan tulokorttiin kehittämistä vaativat alueet.

ETELÄN TULOKORTTI 2010

1. Asiakastyön laatu ja vaikuttavuus (Terke, kotihoito, etelä)

Tulostavoite	Yleiset mittarit	Mitä ja miten tehdään?	Seuranta ja tulos
1.1 Asiakastytyväisyyskyselystä Tiimi valitsee kehittämisen kohteet sekä ylläpidettävät vahvuudet	1.1 Asiakastytyväisyyskysely 2008 ja sen kehittämistavoitteiden esiintuominen vuoden 2010 tulokorttiin.	1.1 Asiakastytyväisyyskysymyksistä valitaan tiimin kehittämisen kohteet	1.1 Tiimin työntekijät, KHO
1.2 Aliravitsemusriski asiakkaita löydetään ja ravitsemukseen kiinnitetään huomiota, erityisesti toipilasvaiheen asiakkaat	1.2 Tehdään RAI säännöllisille ja säänn. tilapäisille asiakkaille 1.2b-c ryhdytään toimenpiteisiin kun BMI alle 20	1.2a Analysoidaan RAI:n tulokset 1.2b Selvitetään matalan BMI:n syyt 1.2c Tarvittaessa otetaan yhteys lääkäriin ja ravitsemusterapeuttiin	1.2a-b. Vastuuhoitaja, kho, katsotaan, että kaikkien asiakkaiden BMI – tulokset ovat tiedossa ja poikkeamiin reagoidaan. 1.2 c-d Vastuuhoitajat
1.3 Lääkepoikkeamat löytyvät ja kirjataan ja ilmoitetaan lääkärille	1.3 Lääkepoikkeamien seuranta tiimissä lomakkeelle	1.3 Jokaisella vastuu täyttää lääkepoikkeamailmoitus, käsitellään tiimikokouksessa	1.3 Kho, vastuuhoidtaja, th, tiimi, lääkäri. Lääkepoikkeamat saadaan esiin ja käsitellään
1.4 Löydetään kaatumisriskissä olevat asiakkaat.	1.4 RAI - tulosten ja kaatumisriskilistojen hyödyntäminen asiakaskohtaisesti, kirjataan hosu + KHYHT	1.4 RAI:n CAPS:ien hyödyntäminen hosun ja LS:n laadinnassa. Yhteys lääkäriin kaatumisriskin ilmetessä	1.4 Vastuuhoitaja + th + kho + lääkäri. Kaatumisen väheneminen
	1.5 Pahosu, Rai +Hosu, KHYHT, RAVA (Sap ja Sas-asiakkaat), LS (ML1 asiakkaat, toipilasvaiheen asiakkaat)	1.5 Osaa tehdä hoitosuunnitelman ja liikkumissopimuksen 1.5 b Liikkumisryhmissä olleille, ei ryhmiin osallistuville	1.5 Vastuuhoitaja, kho, Hosut, khyht. ja on tehty Rain pohjalta. Rai – tukihenkilöiden apu tiimeissä. lisäksi fr:t

2. Resurssien käyttö, taloudellisuus (Terke, kotihoito, etelä)

Tulostavoite	Yleiset mittarit	Mitä ja miten tehdään?	Seuranta ja tulos
2.1. Henkilöstön osaamisen johtaminen	2.1. Osaamiskartta, kehityskeskustelut, tulokortti, CW:n vastuuhoidajan seur.lomake, perehdyttämiskortti	2.1 Tulostavoitteen mukainen osaamistarvekartoitus ja koulutussuunnitelma ja perehdyttäminen	2.1. kehityskeskustelut pidetty, tulokortti viety vähintään tiimitasolle.
2.2. Välittömän työajan johtaminen, 3 - 4h 20min alueelliset erot huomioiden	2.2 Välitön työaika/työntekijä. Seuranta 3xvuosi. Budjetissa pysyminen.	2.2 tilataan sijaiset annettujen ohj. mukaan. Kst. Liite. Seurataan ennusteita	2.2 Etelän budjetti, Seuren laskut, Pegasos. Välitön työajan seuranta 3 x vuosi -> ohjaaja
2.3. ML painotus 2-5	2.3. Pegasos	2.3. ML 1: palveluohjausta ja LS.	2.3a. Kho, Th,tiimi

3. Henkilöstön aikaansaannoskyky, työyhteisön hyvinvointi (terke, kotihoito, etelä)

Tulostavoite	Yleiset mittarit	Mitä ja miten tehdään?	Seuranta ja tulos
3.1. Valitaan kehitettävät kohteet TYHY - kyselyn perusteella.	3.1. TYHY - kysely	3.1. TYHY - kyselyn vastaukset käydään läpi ja valitaan kehitettävät kohteet.	3.1. Kho, khp,tiimi. Kehitettävissä kohteissa muutoksia parempaan , kehityskeskustelut.

4. Prosessin sujuvuus, rakenteiden selkeys-> asiakkaaksi tuleminen (terke, kotihoito, etelä)

Tulostavoite	Yleiset mittarit	Mitä ja miten tehdään?	Seuranta ja tulos
4.1. Toimiva yhteistyö eri yhteistyökumppaneiden kanssa. Sekä onnistunut kotiutus ja toipilasvaiheen hoito	4.1. Hallitut ja onnistuneet kotiutukset, reklaamaatioiden kirjaus ja reagointi Yhteistyökoukukset -> kirjataan	4.1. Ammatillisuus, osallistutaan hoitoneuvotteluihin. Tehostetut käynnit toipilasvaiheessa. SAP kokoukset. Prosessikaaviot	4.1. KHO johtaa niin, että kotiin otetaan asiakkaat. Säännölliset yhteistyö kokoukset ja asiakas jää kotiin turvallisesti sairaala jakson jälkeen.
	4.2 TYHY, sairauslomat, henkilöstön pysyvyys, imago, asiakastyön sujuvuus ja laatu		

KUVIO 1. Eteläisen kotihoidon tulokortti (muokattu versio)

Asiakastyönlaatua mittaavat myös erilaiset asiakkaan hoitoon liittyvät toimenpiteet, kuten aliravitsemusriskissä olevien vanhusten löytäminen. Vanhuksilla esiintyy erilaisia lääkepoikkeamia, joiden tunnistaminen on ollut vaikeaa ja tavoitteena on tunnistaa ja löytää nämä poikkeamat. Poikkeamaa on kaikki se lääkehuoltoon liittyvä, mikä ei

toteudu suunnitelman mukaan. Suunnitelmaan kuuluu lääkkeen oikein jakaminen, antaminen sekä ottaminen. Kun poikkeamat on tunnistettu, jatkossa tavoite on vähentää poikkeamien määrää.

Asiakkaan hoitoon liittyy oleellisesti erilaisia kirjaamiseen liittyviä kirjainsarjoja tai lyhenteitä. Hosu on hoito- ja palvelusuunnitelma. Pegasos on asiakastietokanta, johon kirjataan asiakkaan hoitoon liittyvät päivittäiset toiminnot. KHYHT on kotihoidon hoitotyönyhteenvedo, johon kirjataan kolmen kuukauden välein tai muutoksen ilmetessä, asiakkaan hoitoon liittyvät oleelliset asiat.

Kaatumisriski on huonontuneesta tasapainosta johtuen vanhuksilla suuri ja tavoitteena oli tunnistaa kaatumisriskissä olevat asiakkaat, että kaatumisia voitaisiin estää. Näin säästyy vanhus mahdolliselta leikkaukselta ja yhteiskunnan varoja säästyy yhden lonkkaleikkauksen verran sekä hoidossa leikkauksen jälkeen. Kaatumisriskiä on mahdollista arvioida RAI:n eri CAPsejä tarkastelemalla. RAI – järjestelmä, joka tulee sanoista Resident Assessment Instrument, on vanhusasiakkaiden hoidon tarpeen ja laadun sekä kustannusten arviointi- ja seurantajärjestelmä. RAI on asiakkaan toimintakyky mittari, jolla on mahdollista kuvata asiakkaan toimintakykyä elämän kaikilla osa-alueilla. CAPs, Client Assessment Protocols, kuvaavat asiakkaan voimavaroja, voimavaravajeita sekä riskitekijöitä. (THL.)

Tuloskortin toisella sivulla tuloskortissa on resurssien käyttö ja tuloksellisuus, jossa osana ovat työntekijöiden osaamisen ja työajan käytön johtaminen sekä maksuluokkapainotuksen muuttaminen keskiraskaiden hoidettavien enemmistöön. Mitä suurempi maksuluokka (ML) on, sitä vaativampi, enemmän aikaa vievä on asiakkaan hoitoisuus.

Kolmannen sivun otsikkona on henkilöstön aikaansaannoskyky sekä työyhteisön hyvinvointi, joihin on sisällytetty työhyvinvointikyselyn tuloksista esiin nousevia, kehittämistä vaativia asioita, mitkä jokainen tiimi tai lähipalvelualue määrittelee omalta osaltaan. Kolmannella sivulla tavoitteissa on työntekijöiden asiakkaille aikaansaaman arkiliikkumisen tukemisen, mikä on työntekijöiden aikaansaannoskykyä mittaavaa tekijä. LS on liikuntasopimus, jonka asiakas ja hoitaja tekevät yhdessä asiakkaan säännöllisen liikkumisen turvaamiseksi. Liikuntasopimuksen tavoite on arkiliikkumisen

tukeminen kotona ja sen harjoittamisen myötä mahdollisesti kodin ulkopuolisen liikkumisen mahdollistaminen (Nummijoki 2009: 107).

Neljännellä, viimeisellä sivulla mietitään tavoitteita kohteena prosessin sujuvuus, rakenteiden selkeys ja asiakkaaksi tuleminen. Neljännellä sivulla lähinnä korostetaan yhteistyötä eri yhteistyötahojen kanssa, jotta asiakkailla olisi kotona onnistunut toipilasvaiheen hoito.

Jos tulokortista saadaan hyviä tuloksia eteläisessä kotihoidossa ja se juurtuu toimivaksi työkaluksi, voidaan sitä markkinoida käytettäväksi muillakin palvelualueilla. Tulokortin toimivuuden kannalta on tärkeää, että se on saatava juurtumaan organisaatioon. Työntekijöiden on hyväksyttävä, että tulokortti antaa mielekkään kuvan toiminnasta ja se kattaa pidemmällä aikavälillä tarpeita ja tavoitteita. Ennen tulokortin käyttöönottoa olisi hyvä miettiä, aloitetaanko kokeilu jostain tietyistä yksiköstä ja mitä seuraa, kun tulokorttia on kokeiltu yhdellä sektorilla, kuinka käyttöönottoa aiotaan jatkaa. (Olve ym.1999: 228 - 229.)

4 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Osaamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä kaikkea sitä työssä tarvittavaa osaamista ja tietoa, mitä työntekijöiltä oletetaan löytyvän. Osaaminen koostuu tietämyksestä, kokemuksesta sekä kyvykkyydestä. Osaaminen on yksilön kykyä suoriutua tehtävistään, se on työn kehittämistä ja parantamista sekä ongelmien ratkaisemista. (Karlöf – Helin Lövingsson 2009: 177; Ojala 2008: 47.)

Työyhteisössä voidaan erottaa yksilön osaamisen ja organisaation osaaminen. Yksilön osaaminen sisältää yksilön tiedot, taidot ja kokemukset. Siihen kuuluu yksilön kontaktit ja verkostot sekä oma asenne ja arvot. Henkilökohtaiseen osaamiseen kuuluvat myös henkilökohtaiset ominaisuudet. Organisaatio ei itse sinänsä osaa mitään, vaan organisaation osaaminen koostuu yksilöiden osaamisesta. Toisaalta voidaan sanoa, että organisaation osaaminen on organisaation kyky toimia, se on osaamista, mikä ei ole sidottu yhteen henkilöön ja näin ollen ei poistu henkilön poistuessa. (Ojala 2008: 345, 347; Sydänmaanlakka 2007: 16; Kolehmainen 2009: 19.)

Osaamisella ei ole paljon arvoa, jos sitä ei johdeta. Johtamisella olemassa olevaa ja hajallaan olevaa osaamista voidaan käyttää ja kehittää yritykselle ja sen tavoitteille parhaalla tavalla ja osaaminen voidaan muuttaa entistä tuottavammaksi toiminnaksi. (Ojala 2008: 15.)

Viitala kirjoitti vuonna 2008 kirjassaan *Johda osaamista*, että osaamisen johtaminen on alue, mikä koetaan vielä uudeksi johtamisen alueeksi, vaikka toimintaa on ollutkin pitkään. Vaikka osaamisen johtaminen on yksi lähiesimiehen tärkeimpiä tehtäviä, on osaamisen johtamisen näkyväksi tekemistä eteläisessä kotihoidossa vasta alettu painottamaan ja samalla syventämään siihen liittyvää osaamista erilaisilla koulutuksilla ja kehittämisspäivillä.

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan kaikkea sitä toimintaa, kun organisaation strategioista, visioista ja tavoitteista lähtien määritellään organisaation ydinosaaamista ja muuta osaamista, jota tarvitaan. Osaamista kehitetään systemaattisesti tarvittavaan suuntaan. (Sydänmaanlakka 2007: 19; Hyppänen 2007: 96.)

Kotihoidossa, kuten missä tahansa yrityksessä, kilpailukyky on riippuvainen yrityksen henkilöstön osaamisesta, kuinka osaamista käytetään ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta. Osaamisen johtamisella tarkoitetaan myös kaikkea sitä tarkoituksellista toimintaa, mikä avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kuinka sitä kehitetään, uudistetaan ja hankitaan (Viitala 2008: 14).

Sari Jalosen luentomateriaalissa (2005) mainitaan, jotta toiminta olisi taloudellisesti kannattavaa, organisaatiolla pitää olla riittävästi maksavia asiakkaita. Ja jotta organisaatio kykenisi ylläpitämään tyydyttäviä asiakassuhteita, toiminnan tulee olla laadukasta. Hyvä palvelu ja laadukas toiminta taas edellyttävät osaavaa ja hyvinvoivaa henkilöstöä. Tulokortti "pakottaa" yhdistämään suunnittelussa ulkoisten sidosryhmien, asiakkaiden, odotukset sisäisen toiminnan kehittämiseen.

Osaamisen johtaminen kuuluu osana normaalia johtamistoimintaa, se on systemaattista johtamista, minkä tarkoituksena on turvata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessakin. Sen tärkein osa-alue on yrityksessä toimivien ihmisten osaamisen tason nostaminen, ylläpitäminen sekä sen tehokas hyödyntäminen. Yksilöiden ja ryhmien osaaminen tulee kytkeä yrityksen päämääriin ja

tavoitteisiin, sillä muuten osaamisen kehittäminen ei kanavoidu organisaation ja kilpailukyvyyn kehittämiseen. (Viitala 2007: 170 - 171.)

Osaamisen johtamisen haasteet koskevat koko yrityksen henkilökuntaa. Vaikka esimiehen rooli on tärkeä oppimisen tukihenkilönä, koska hän on lähinnä jokaista työntekijää, vastuu jatkuvasta oppimisesta on jokaisella itsellään. (Viitala – Jylhä 2004: 166.) Terveystieteiden ammattihenkilöillä, joiksi kotihoidon henkilöstö luetaan, on lakisääteinen velvollisuus ylläpitää ja kehittää ammattitaitoaan (Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä).

Yksi osaamisen johtamisen osa-alue on tiedon johtaminen eli, että organisaatiossa toimiville suunnataan sellaista tietoa, että se hyödyttää ja mahdollistaa tavoitteiden saavuttamista (Viitala 2007: 202). Yksittäisten työntekijöiden tieto ja osaaminen eivät paranna organisaation toimintaa, jos niitä ei osata hyödyntää organisaation eduksi. Vaikka hiljaista tietoa tuntuisi olevan vaikea hallita, voidaan tiedon eri muodot käyttää johtamisessa hyväksi (Hovila – Okkonen 2006: 45, 47). Kaikki osaaminen yrityksessä syntyy ihmisistä, siksi osaamisen johtamisen ymmärtämisen ydin on yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen. Aina ei ole yksilön helppoa ymmärtää, että hänen arvonsa työntekijänä on sitä, kuinka hän kykenee uudistamaan osaamistaan työn ja yrityksen toiminta-ajatusten ja päämäärien edellyttämällä tavalla. (Viitala 2008: 16 - 17.)

Työntekijöiden henkilökohtaisista osaamisista muodostuu varanto, jonka varassa eri toimintamallit, prosessit, rakenteet ja muut organisaatiossa näkyvä tietämys kehittyy. Kaikkien osaamista tulisi hyödyntää yrityksen strategioiden ja perustehtävän toteuttamisessa. Yksittäiselle työntekijälle hänen osaamisensa on perusta, jonka varassa hän onnistuu ja kehittyy omassa tehtävässään sekä työyhteisössään. (Viitala 2007: 178.)

Organisaatiossa tarvitaan pelisäännöt toiminnasta erilaisissa tilanteissa. Sääntöjen tulee olla riittävän selkeitä, että jokainen tietää, mikä on ensisijaista, kuinka työt hoidetaan, miten asioita viedään eteenpäin, kuinka ongelmat ratkaistaan, missä ne ratkaistaan, kuinka työtä arvioidaan ja kuinka työstä palkitaan. (Järvinen 2001: 37.) Osaamisen kehittämisessä on pakko asettaa asioita tärkeysjärjestykseen, on tehtävä valintoja ja varattava aikaa ja voimavaroja kehittämiselle. Yrityksen mahdollisuutta lisätä ja varmistaa osaamista voidaan jaotella viiteen osa-alueeseen: arvokkaan osaamisen sitouttaminen taloon, investoidaan henkilöstön osaamiseen, ostetaan osaamista,

lainataan osaamista ja siirretään vanhentunut ja tarpeettomaksi käynyt osaaminen pois. (Viitala 2007: 184 - 185.)

Viitala (2008: 86 - 87) määrittelee osaamisen kehittämisen prosessin sisältävän kolme osa-aluetta. Ensimmäisenä tulee tunnistaa ja määritellä osaaminen, mikä on välttämätön lähtökohta osaamisen kehittämiseksi, että on mahdollista tietä mitä kehittää. Seuraavaksi osaamista arvioidaan ja vertaillaan tulevaisuuden osaamisen tarpeisiin ja lopuksi määritellään osaamisen kehittämiseksi toimenpiteet. Henkilöstön osaamistarpeet määritellään yleensä työyksiköittäin. Esimies tutkii yhdessä henkilöstön kanssa oman yksikkönsä tehtäväkentän ja tulevaisuuden tavoitteet ja niiden vaatimaa osaamista ja se dokumentoidaan mahdollisimman tarkasti. Tulokortti sisältää nämä kriittisen menestystekijät, osaamisen kehittämisen osa-alueet, ja niiden tavoitteiden saavuttamista seuraamalla on mahdollista toteuttaa tätä kehittämisen prosessia.

Yrityksen kilpailukyky riippuu paljolti siitä, mitä yrityksessä osataan ja kuinka tuota osaamista käytetään ja kuinka nopeasti on mahdollista oppia uutta (Viitala 2007: 170). Katzenbach ja Smith (1994: 120) ovat kirjoittaneet kirjassaan *The Wisdom of Teams*, että työryhmää suunniteltaessa tulisikin etsiä kolmea erilaista osaamista, joilla osaamisen alueilla voidaan muodostaa yhteisosaamisen. Ensimmäinen on tekninen osaaminen, ymmärtääkö tehtävää suorittava henkilö asiakkaita ja osaako hän suunnitella uusia keinoja asiakkaiden tavoittamiseksi. Toinen alue on ongelmanratkaisukyky, onko henkilö kykenevä suoriutumaan muustakin kuin vain perustyötehtävistä. Kolmas alue on ihmissuhdetaidot. Pystyykö henkilö ilmaisemaan näkemyksensä eri taustan omaaville henkilöille ja tekemään oman osansa tavoitteiden eteen.

5 VOIMAANTUMINEN

Heikkilä – Heikkilä (2007: 4), ovat todenneet että aito voimaantuminen vaatii, että organisaatiossa madalletaan hierarkioita ja johtamiskäytäntöä arvioidaan uudelleen. Voimaantumisen suurimmat muutokset tapahtuvat yksilötasolla. Voimaantuminen on yhteydessä organisatoriseen hyvinvointiin, minän vahvistumiseen sekä niihin näkökohtiin, jotka mahdollistavat työyhteisön. Voimaantuminen on vahvasti yhteisöllisyyden merkitystä korostavaa.

Voimaantumisprosessissa on todettu olevan olennaista toimintavapaus ja autonomisuus. Ihmiselle on tärkeää saada tietää asemansa toimintaympäristössä ja mitkä ovat tiedon rakenteet. Voimaantumista on mahdollista tuntea, kun ihminen kokee oman minänsä olevan yhteydessä yhteisön vuoropuheluun ja kokee samanaikaisesti voimantunnetta. Voimaantumiseen liittyy vahva vastuullisuus omasta kehittymisestä sekä halu ja kyky toimia itse oikeaksi kokemallaan tavalla. Voimaantuminen näkyy parantuneena itsetuntona sekä kykynä asettaa ja saavuttaa päämääriä. Se näkyy elämän sekä muutosprosessin hallinnan tunteena. Voimaantumista voidaan kuvata prosessina, joka mahdollistaa henkilölle saavuttaa primääri päämäärät yhteistoiminnassa toisten kanssa. (Räsänen 2002: 19.)

Voimaantumisprosessissa ihmiset luovat tai he saavat mahdollisuuden kontrolloida omaa kohtaloaan ja vaikuttaa omaa elämää koskeviin päätöksiin. Prosessit muodostuvat kokemuksista, joiden kautta yksilöt oppivat näkemään päämääriensä samankaltaisuuden sekä mahdollisuuden saavuttaa nämä päämäärät. Kokemukset mahdollistavat pääsemisen käsiksi resursseihin ja hallitsemaan niitä resursseja, joiden kautta ihmiset, organisaatiot ja yhteisöt pääsevät elämänsä haltijoiksi. Voimaantumisen kannalta on tärkeää, että ihminen uskoo voivansa vaikuttaa omassa elämässään asioiden kulkuun. (Räsänen 2002: 20.) Myös Siitonen toteaa (1999: 189) tutkimustuloksessaan, että voimaantumisen ja hyvinvoinnin kokemus työssä ovat yhteydessä toisiinsa.

Voimaantuminen merkitsee esteiden poistamista ja elämänvoiman käyttöönottoa, se on yksilöllinen ja yhteisöllinen prosessi. Voimaantumiseen liittyy pyrkimys syventää ammatillista itseymmärrystä, henkistä vahvistumista sekä toimintakykyä. Voimaannuttaminen on työyhteisön ominaisuus, jossa erilaisin johtamistoimin yksilöä vastuutetaan ja väkevoitetään kykeneväksi voimaantumaan. Valtaa ja vastuuta luovutetaan, toiminta ja aloitteellisuutta sallitaan ja resursseja annetaan ja luotetaan. Ammatillisen osaamisen voimaannuttavana oppimiskeskuksena toimii työpaikka, jossa mahdollistetaan voimaantuminen. Se edellyttää johdolta sekä työntekijöiltä tahtoa oppia ja myös avoimuutta uusille oppimistilanteille sekä aloitteellisuutta ja vastuuntuntoa omasta oppimisesta. (Heikkilä – Heikkilä 2007: 66.)

Yhteistyön kehittäminen on voimaantuvan työyhteisön perusedellytyksiä. Yhteistyön avulla on kaikilla organisaatiossa työskentelevillä mahdollisuus voimaantua ja asettaa itselleen vaativampia tavoitteita. (Heikkilä – Heikkilä 2007: 43.)

Adams (2008:16) toteaa voimaantumisen olevan yksilön, ryhmien ja muiden yhteisöjen valmiuksia kontrolloida ja käyttää valtaa saavuttaakseen omia tavoitteita ja prosesseja, joiden tarkoituksena on yksin tai yhdessä auttaa jokaista maksimoimaan oman elämänsä laatua.

Organisaation tasolla kaikkien yksiköiden tulee nähdä selkeästi omat tehtävänsä ja vastuunsa työprosessissa. Toimivassa tiimissä ei yksilöllisyys katoa, vaan jokainen tietää oman erityistehtävänsä ja tuntee oman vastuunsa osana kokonaisuutta. (Järvinen 2001: 35.)

Siitonen (1999: 141) on kirjoittanut, että voimaantuminen ja henkilökohtainen vastuunottaminen liittyvät toisiinsa. Vastuun ottamista ja sen kantamiseen sitoutumista voidaan edistää antamalla ihmiselle vapaus ja itsenäisyys asettaa itselleen päämääriä joihin pyrkiä.

Kaikki tiimin jäsenet eivät ole henkilökohtaisesti samalla voimaantumisen tasolla, siitä huolimatta, vaikka heillä olisi yhtä pitkä työtausta. Osaamisesta huolimatta yksilö ei välttämättä tunne osaavansa tai ainakaan halua näyttää osaamistaan, saati tehdä siitä numeroa jakamalla tietoaan ja taitoaan. Voimaantumista voi alkaa harjoitella yksi alue kerrallaan. (Heikkilä – Heikkilä 2007: 47.) Tulokortissa tavoitteet pilkotaan pieniin tavoiteteisiin ja askel askeleelta tunne omasta osaamisesta on mahdollisuus vahvistua. Henkilökohtaisessa tulokortissa tavoitteet on mahdollista pilkkoa yksilölle sopiviksi osa-alueiksi, etsiä sopivat toimintatavat ja keinot päästä tulostavoiteteisiin, sekä tehdä yksilölliset aikataulut tavoitteiden saavuttamiselle.

Voimaantuminen sisältävää kontrollin omasta elämästä ja luottamuksen omiin kykyihin toimia oikein, samoin kuin kyvyn tunnistaa ja kehittää toimintatapojaan. Voimaantuminen on myös tietoisuutta ja mahdollisuuksia valintoihin sekä muiden ihmisten päätöksistä ja toiminnasta riippumattomuutta. (Räsänen 2006: 267.)

Voimaantuminen on ihmisestä itsestään lähtevä prosessi. Se on yhteydessä ihmisen omaan haluun, omien päämäärien asettamiseen, luottamukseen omiin mahdollisuuksiinsa sekä näkemykseen itsestään ja omasta tehokkuudestaan.

Voimaantumisteoriassa ihmistä pidetään aktiivisena, luovana toimijana, joka asettaa itselleen jatkuvasti päämääriä, pyrkimyksiä, toiveita, intentioita sekä haluja omassa

elämänprosessissaan. Itseä ja omia mahdollisuuksia koskevat uskomukset rakentuvat keskeisiltä osin sosiaalisessa kanssakäymisessä toisten ihmisten kanssa. Voimaantuminen on henkilökohtainen prosessi mutta siihen vaikuttavat myös toiset ihmiset, olosuhteet ja sosiaaliset rakenteet. Vaikka toinen ihminen ei voi antaa voimaa, toista ei voi voimaannuttaa eikä yksipuolisesti päättää toisen voimaantumista, on voimaantumista mahdollista yrittää tukea monilla hienovaraisilla ratkaisuilla. (Siitonen 1999: 117.)

Tiimien voimaantuminen koostuu oman osaamisen oivaltamisesta. Voimaantuneen tiimin vahvuutena on usko itseensä ja osaamiseensa. Voimaantunut tiimi kokee vapauden tunnetta, työnolon lisääntymistä, yhteisvastuullisuutta ja toisten auttaminen ja tukeminen kuuluvat jokapäiväiseen toimintaan (Siitonen 2007: 6).

6 OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄT JA TOTEUTUS

6.1 Tutkimustehtävä

Tutkielmani tarkoitus on kartoittaa tulokortin käytöstä kokemuksia, tulokortin voimaannuttavaa vaikutusta ja osaamisen johtamista auttavana työkaluna. Hypoteesini oli, että tulokortilla voidaan helpottaa kotihoidon ohjaajan työtä johdettaessa osaamista ja tulokortin avulla on mahdollista tiimiläisten löytää vahvuutensa ja kehittämisalueensa ja näin ollen voimaannuttaa itseään perustyönsä toteuttamisessa. Olettamukseni perustan tulokortista saatuihin hyviin kokemuksiin yritysmaailmassa. Pelkästään jo mittausjärjestelmien olemassaolo viestittää henkilöstölle yrityksen päämääriä ja arvoja, se luo ymmärrystä organisaatioon sekä sitoutumista kaikkien organisaation jäsenten kesken (Kankkunen ym. 2005: 97.) Yhtenä tulokortin hyötynä on pidetty, että tulokortin avulla vision ja strategian keskinäinen yhteys yrityksen alemmille organisaatiotasolle paranee (Malmi – Peltola – Toivanen 2006: 49).

Yleisesti ottaen on tarkoitus, että strategia mittaristoilla pyritään parantamaan yrityksen mahdollisuutta seurata toimintaa kolmella eri tavalla. Ensinnäkin, strategian perusteella laaditut mittariston tavoitteet auttaa keskittymään olennaiseen, koska se kiinnittää huomion kriittisiin menestystekijöihin, menestyksen kannalta olennaisiin tekijöihin. Toisaalta strategiaan pohjautuvassa mittaristossa seurataan useita eri tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen tuloksellisuuteen, jolloin tasapainon vuoksi näitä tekijöitä on

seurattava ja kehitettävä tasapuolisesti. Tämän lisäksi strategiamittariston avulla pystytään yhdenmukaistamaan henkilöstön toimintaa asettamalla yhteiset tavoitteet, joiden saavuttaminen on yhteinen intressi. (Kankkunen ym. 2005: 103 - 104.)

6.2 Tiedonhankintamenetelmien valinta

Opinnäytetyötäni suunnitellessa minulle tarjoutui tilaisuus ottaa käyttööni Yoso- kysely, jonka tuottaa Yoso Oy. Yoso Oy on informaatioteknologiaan sekä hallinto- ja viestintäpalveluliiketoimintaan keskittynyt pieni asiantuntijoista koostuva asiakkaan toimintojen parantamiseen keskittynyt yritys. Yoso - kysely on web-pohjainen kysely- ja tiedonkeruutyökalu, jolla on mahdollista kerätä tietoa nopeasti ja helposti. (Koivula 2010.) Kyselyohjelmaan määritin kysymykset, joihin halusin saada vastauksen, ohjelmassa oli mahdollista valita yli kahdestakymmenestä vastausvaihtoehdosta sopiva tai antaa vapaa vastauskenttä. Yoso Oy antoi kyselyohjelman käyttöni kustannuksetta, sillä samalla minun oli tarkoitus testata Yoso - kyselyn toimivuutta. Nettikysely oli aktiivinen kahden viikon ajan toukokuussa alussa vuonna 2010.

Tutkielmani koostui kahdesta erillisestä osiosta. Yhtäällä tutkin, kuinka kotihoidonohjaajat kokevat tulokortin ja toisaalta tiimiläisten kokemuksen kartoitus. Kotihoidon ohjaajia tutkimukseen tuli vain kaksitoista mutta tiimiläisiä alueella on lähes 290. Kotihoidonohjaajien määrä on pieni ja mahdollista käsitellä paperikyselyn avullakin mutta tiimiläisten määrä on niin suuri, että nettikysely ja tulosten käsittely tietokoneohjelman avulla oli ainut varteenotettava ratkaisu.

6.3 Kyselyn valmistelut

Ennen kyselyohjelman aktivointia, kerroin tulevasta kyselyistä kotihoidonohjaajille sekä tiimiläisille. Kotihoidonohjaajille kerroin esimieskokouksessa opinnäytetyöstäni ja siihen liittyvistä kahdesta erillisestä kyselystä ohjaajille ja tiimiläisille. Tarkoituksena oli, että kotihoidonohjaajat kertovat tiimeille tulevasta kyselystä ja osaavat vastata mahdollisiin kysymyksiin. Lähetin myös sähköpostitse tiedotteen tiimiläisille tulevasta kyselystä. Tiedote sisälsi nimeni lisäksi opiskeluani ja opinnäytetyötä koskevaa tietoa sekä tietoja tulevasta kyselystä. Kerroin vastaamisen olevan vapaaehtoista mutta erittäin suotavaa kattavan lopputuloksen saamiseksi.

Ennen kysymysten laatimista mietin, mitkä ovat ne kysymykset joihin haluan saada vastauksen. Kysymykseen mietin itse jonkinlaisen oletetun vastauksen, minkä jälkeen mietin, tarvitsenko tätä tietoa opinnäytetyössäni. Joitain kysymyksiä karsin näillä perusteilla. Jäljelle jääviä kysymyksiä oli kotihoidonohjaajilla kahdeksantoista, joista osassa oli myös kohdat a ja b. Suurin osa kysymyksistä oli monivalintakysymyksiä, joihin osaan oli myös mahdollisuus kirjoittaa kommentti.

Tiimiläisten kysymyksiä oli seitsemäntoista ja samalla lailla kuin kotihoidonohjaajilla, tiimiläisillä oli myös enimmäkseen monivalintakysymyksiä ja joissain kysymyksissä a ja b kohdat. Osaan vastauksista oli mahdollista kirjoittaa kommentti ja joihinkin kysymyksiin tuli vastaus kirjoittaa kokonaan itse.

Kyselyn ollessa aktiivinen laitoin tiimien sähköpostiin kyselyohjelmasta kolme kertaa muistutuksen, joka sisälsi linkin, josta pääsi suoraan kyselyohjelmaan.

7 KYSELYT JA NIIDEN ANALYSOINTIA

Kyselyjä tarkastellessani tarkoitukseni oli olla mahdollisimman objektiivinen. Objektivismilla tarkoitetaan sellaista selittämistä, jossa tutkimuskohdetta tarkastellaan ulkoapäin puolueettoman tarkastelijan näkökulmasta ja tutkija ei sekoita omia uskomuksiaan, arvojaan tai asenteitaan tutkimuskohteeseen. Silloin kun tutkija pyrkii säilyttämään tutkittavan ilmiön sellaisena kuin se on, manipuloimatta tutkimustilannetta pyrkimyksensä tavoittaa tutkittavien oma näkökulma, puhutaan naturalistisesta otteesta. (Eskola – Suoranta 2001: 16 - 17.)

Käsittelen kysymyksiä aihealueittain, sopiviksi katsomissani ryhmissä, sillä en ollut tyytyväinen kysymysten järjestykseen. Kysymysten järjestys ei ollut looginen ja samasta asiasta sijaitisi kysymyksiä eri kohdissa.

7.1 Kotihoidonohjaajien kysely

Kotihoidonohjaajia eteläisellä alueella on kolmetoista. Olen itse yksi eteläisen kotihoidon kotihoidonohjaajista, näin ollen lähetin kyselyn vain kahdelletoista ohjaaja kollegalleni. Omien mielipiteideni ottaminen mukaan kyselyn vastauksiin olisi ollut vastoin objektiivisuuden sääntöä.

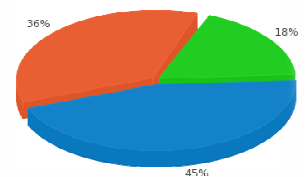
Kahdestatoista kotihoidonohjaajasta kyselyyn vastasi yksitoista, joista yksi oli jättänyt kyselyn keskeneräiseksi vastaamalla vain monivalintakysymyksiin. Lopullinen vastausprosentti oli 91,7 %, ja kaikista lähetetyistä kyselyistä kokonaan vastattuja vastauksia oli 83,3 %. Olen kuitenkin ottanut mukaan tulosten käsittelyyn myös vajaaksi jätetyn kyselyn vastaukset, sillä vastaamatta oli kysymykset, joihin tarvittiin sanallinen vastaus ja kaikkiin muihin kysymyksiin oli vastattu. Monivalintakysymysten vastauksilla sain vastauksen niihin kysymyksiin, joissa kaikilla oli valittavana samoista vastausvaihtoehdoista sopivin.

7.1.1 Tulokortin teko ja päivittäminen

Osa kysymyksistä koski tulokortin määrää, kuten kuinka monta tulokorttia alueella oli tehty ja kuinka usein niitä päivitetään.

Ensimmäisen tulokortin olivat vuonna 2008 tehneet 73 % lähipalvelualueista ja kaikista vastanneista ohjaajista 27 % ilmoitti lähipalvelualueellaan tehdyn ensimmäisen tulokortin vasta vuonna 2009. Vuonna 2008 tulokortti tuotiin tietoisuuteen eteläisessä kotihoidossa ja toisilla alueilla tulokortin sisäistäminen ja käyttöönotto kesti pidempään. Vähän yli puolet lähipalvelualueista oli tehnyt tiimeille omat tulokortit ja 45 % lähipalvelualueista oli tehnyt yhteisen tulokortin lähipalvelualueen tiimeille. Kaikista vastanneista yhdestätoista kotihoidonohjaajasta 18 % ilmoitti tiimeissä tehdyn myös henkilökohtaisia tulokortteja, jotka on tehty yhteisestä tulokortista valitsemalla työntekijälle omat kehittämisalueet tuloskeskusteluissa.

Kuvio 2:ssa näkyy kotihoidonohjaajien ilmoittaneen, että kerran vuodessa tulokorttia päivitti 45 % (sininen) lähipalvelualueista ja 36 % (punainen) lähipalvelualueista päivitti tulokorttinsa kahdesti vuodessa. Jollain muulla aikavälillä päivityksen teki 18 % (vihreä) vastaajista. Vaihtoehto muuta oli mahdollista selventää omin sanoin ja muuta oli määritelty sanalla tarvittaessa.



Kuvio 2. Tulokortin päivittäminen

Kun verrataan kotihoidonohjaajien vastauksia tiimiläisten vastaukseen, ovat ne erilaisia. Kyselyyn vastanneista tiimiläisistä 5 % jätti vastaamatta kysymykseen. Tähän kysymykseen vastanneista 15 % vastasi tulokorttia päivitettävän kerran vuodessa, kun se kotihoidonohjaajien ilmoittamana oli 45 %. Kahdesti vuodessa tiimiläisistä ilmoitti

päivitetävään tulokorttia 26 % vastanneista, kotihoidonohjaajien vastaava luku oli 36 %. Yli puolet vastasi jotain muuta kuin kerran tai kaksi vuodessa. Yllätyksekseni kysymykseen vastanneista tiimiläisistä 30 % ilmoitti, ettei tulokorttia päivitetä tai seurata ollenkaan tai vastaaja ei osannut sanoa kuinka se tapahtuu.

7.1.2 Tulokortin esiintuonti

Tulokortin markkinointia kysyin kotihoidonohjaajilta, tarkoituksena selvittää, kuinka paljon he olivat panostaneet tulokortin esiintuontiin ja oliko heidän panostuksensa nähtävissä tiimiläisten suhtautumisessa tulokorttiin. Kotihoidonohjaajien osallistumista tulokortin tekoon kartoitettiin kysymyksillä osallistumisesta ja tavoitteiden asettelusta sekä valittujen tavoitteiden perusteluista.

Pääsääntöisesti kotihoidonohjaajat ilmoittivat tuoneensa tulokortin tiimiensä tietoisuuteen tiimikokouksissa tai muissa yhteisissä kokouksissa. Kaikista kotihoidonohjaajista 9 % ilmoitti aloittaneensa tulokortin käsittelyn kotihoidon yhteisistä strategioista. Kukaan ei ilmoittanut aloittavansa Helsingin kaupungin tai terveyskeskuksen strategioista. Kaikista vastauksista 45 % ei sisältänyt mitään tarkennusta, kuinka tulokorttia oli aloitettu työstämään.

Tuloskeskusteluihin tulokortin kertoi nostaneen 18 % ohjaajista, sitä mainostettiin työkaluna ja oman työn selkeyttäjänä 27 % vastauksista. Tulokorttia seurattiin tiimikokouksissa yhteisesti ja tuloskeskusteluissa yksilöiden kanssa käyden läpi vastuuhoitajan tarkistuslistaa käyttäen sekä erilaisia tilastoja tulkiten.

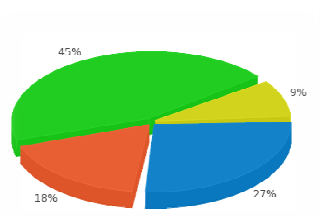
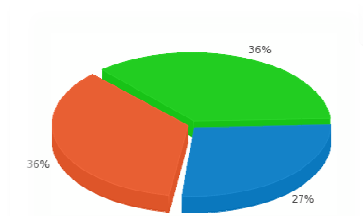
Kaikki kotihoidonohjaajat osallistuivat tiimien tulokortin tekemiseen, 91 % heistä valitsi tiimin kanssa kehittämisalueita ja jäljelle jäävä 9 % ilmoitti tiimin valinneen kaikki kehittämisalueet. Kotihoidonohjaajat kertoivat lähipalvelualueillaan valitun tulokorttiin vain tärkeimmiksi koetut kehittämisalueet etelän yhteisestä tulokortista, jossa tavoitteita on useampia.

Jokainen kotihoidonohjaaja ilmoitti kokevansa tulostavoitteiden valinnan itselleen helpoksi, syynä lienee, että päätavoitteet oli määritelty yhdessä muiden kotihoidonohjaajien kanssa esimieskokouksissa. Kotihoidonohjaajista 73 % kertoi kokevansa, että tulostavoitteiden valinta oli ollut myös tiimiläisillekin helppoa.

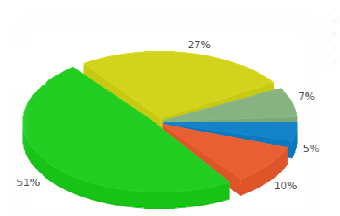
7.1.3 Sitoutuminen ja innostus

Kotihoidonohjaajien sitoutumista tuloskorttiin ja heidän kokemustaan tiimiläisten sitoutumisesta kysyttiin kahdella kysymyksellä. Erillisellä kysymyksellä kartoitettiin sitoutumisen tai sen puutteen esiintyvyyttä. Myös ohjaajien innostusta ja heidän kokemuksiaan tiimiläisten innostuksesta kysyttiin erillisellä kysymyksellä.

Jokainen kotihoidonohjaaja ilmoitti olevansa vähintäänkin jonkin verran sitoutunut tuloskorttiin (kuvio 3a). Vastaajista 27 % oli sitoutunut jonkin verran (sininen), paljon ja erittäin paljon sitoutuneita oli molempia 36 % (punainen ja vihreä).



Kuvio 3 b



Kuvio 3 c

Ohjaajien mielipiteet tiimiläisten sitoutumisesta vaihtelivat suuremmin (kuvio 3b). Ohjaajista 27 % koki, että heidän tiiminsä olivat vain vähän sitoutuneita tuloskorttiin (sininen). Jonkin verran sitoutuneita tiimejä oli 18 % (punainen) ja paljon tai erittäin paljon sitoutuneita tiimejä ohjaajien mielestä oli yhteensä 54 % (vihreä ja keltainen), joista paljon sitoutuneita oli 45 % ja erittäin paljon sitoutuneita 9 %.

Vertailun vuoksi vierellä on kuvio tiimien omasta sitoutuneisuudesta (Kuvio 3c). Tiimiläisten kyselyyn vastanneista 5 % (sininen) ei ollut ollenkaan sitoutunut tuloskorttiin, ohjaajat eivät mieltäneet tällaisen ryhmän olemassaoloa lainkaan. Vain vähän sitoutuneita tiimiläisiä oli 10 % vastanneista (punainen) ja ohjaajat olivat ajatelleet vähän sitoutuneita olevan 27 % kaikista tiimeistä. Tiimiläisten kaikista vastaajista 51 % oli ilmoittanut olevansa jonkin verran sitoutuneita (vihreä), kun ohjaajat olivat ajatelleet jonkin verran sitoutuneita tiimejä olevan 18 % kaikista tiimeistä. Paljon sitoutuneita oli 27 % (keltainen) ohjaajien ajatellessa niitä olevan jopa 45 % kaikista tiimeistä ja erittäin sitoutuneita kaikista kyselyyn vastanneista tiimiläisistä oli 7 % (harmaa), ohjaajien arvion ollessa 9 %.

Koska ohjaajilta kysyttiin tiimien sitoutuneisuutta ja tiimiläisiltä yksilön omaa sitoutumista, ei tuloksia voi verrata suoraan toisiinsa, sillä tiimi koostuu useasta tiimiläisestä, eikä yhden sitoutuminen tai sitoutumattomuus kerro koko tiimin tilannetta, suuntaa antavana se kuitenkin toimii. Toisaalta kuvioita ei voi verrata vain värin perustella toisiinsa, vaan tulee huomioida teksti, sillä eri kysymyksissä värit vaihtelevat, mikä on ohjelman vaje.

Kotihoidonohjaajat kertoivat tiimiläisten sitoutumisen näkyneen muun muassa tulostavoitteiden saavuttamisena, kuten lääkepoikkeamien löytymisenä ja lyhyiden sairaus poissaolojen vähentymisenä.

Työn on katsottu selkeytyneen ja syyksi arveltiin tiimien mahdollisuus vaikuttaa tulokortin rakentamiseen. Vastaavasti sitoutumisen puute näkyi haluttomuutena ja välinpitämättömänä asenteena tulokorttia kohtaan. Sitoutumisen puutteen katsottiin johtuneen kiireestä ja tulokortille mahdollistetun ajan vähyydestä.

7.1.4 Työteliäisyys ja hyöty

Kotihoidonohjaajia pyydettiin vertaamaan tulokortin hyödyllisyyttä työteliäisyyteen, vastaus vaihtoehdot olivat enemmän työteliästä enemmän hyödyllisyyteen ja väliin mahtui kolme muuta vaihtoehtoa. Kaikki vastaajista olivat sitä mieltä, että tulokortista on vähintään saman verran hyötyä kuin työtäkin. Yli puolet vastaajista, 54 % oli ilmoittanut kokevansa tulokortin hyödyn olevan suurempi kuin sen teettämä työ.

7.1.5 Tulokortti ja johtaminen

Ohjaajilta kysyttiin auttaako tulokortti johtamisessa ja jos auttaa, kuinka se ilmenee. Vajaa kolmannes oli kokenut tulokortin auttavan paljon tiimien johtamista. Noin puolet vastaajista taas oli kokenut tulokortin auttaneen jonkin verran johtamistyötä. Muutama vastaaja ei osannut sanoa, auttaako tulokortti tiimien johtamisessa.

Tulokortin katsottiin toimivan ohjaajana sekä jäsentäjänä tärkeille kehittämisalueille, joihin tulee kiinnittää huomiota. Yksi vastaaja kirjoitti valaisevasti: ”Minä esimiehenä tiedän mitä vaatia/johtaa tiimeiltä/työntekijöiltä ja tiimit/työntekijät tietävät mihin tänä vuonna satsataan ja mihin ei! Muuten kaikki tekisivät omin päin asioita, nyt tiimi tavoittelee samoja asioita”.

7.1.6 Tulokortti omin sanoin

Miksi tulokorttia tehdään ja kuinka tuloksia kerätään vaativat oman sanallisen vastauksen. Tulokortti koettiin työn selkeyttäväksi johtamisen apuvälineeksi, tiimityön parantamisen apuvälineeksi, työhön sitouttamisen apuvälineeksi, minkä avulla on mahdollista johtaa työtä oikeaan suuntaan ja saada tuloksia näkyviksi. Seuraavaksi on mainittuna joitain vastauksia kysymykseen tulokortin kuvauksista.

Tulokortti on sama kuin vuosisuunnitelma yhdistettynä tiimin toiminnan parantamiseksi.

Tulokortti tehdään jotta koko yksikkö tavoittelisi samoja asioita, olisi helpompi johtaa. Työntekijöille on selvemmin esillä oma työ mihin pyrkiä.

Jotta saadaan keskittyä olennaiseen ja saadaan painoalueita priorisoitua alueellisten tarpeiden ja painotusten mukaisesti poiketen tarvittaessa yleisistä painotuksista erilaisten pilottihenkilöiden ja -projektien osalta.

Tulokortti helpottaa ja selkiyttää toiminnan tavoitteita kaikille. Tavoitteet ja keinot tulevat konkreettisesti kaikille tietoisuuteen: kiteyttää yksikön toimintaa ko. vuotena.

Kotihoidonohjaajia pyydettiin kertomaan omin sanoin kolme tärkeintä asiaa tulokortista sekä kertomaan mahdollisista ongelmista. Kolme useimmin mainittua kuvausta tulokortissa olivat: Toimintaa ohjaava, tulokset yhteen vetävä työkalu, johtamisen apuväline ja työtä selkeyttävä apuväline.

7.1.7 Tulokortin ongelmat

Ongelmiksi koettiin liian runsas tavoitteiden määrä. Ongelmaksi koettiin myös se, ettei kaikkia yhteisiä tavoitteita koettu tarpeellisiksi jokaiselle tiimille tai yksilölle. Kotihoidonohjaajat olivat osalla tiimiläisistä kokeneet haluttomuutta tulokorttia kohtaan. Suurin osa kotihoidonohjaajista ei kokenut olevan ongelmia. Kysymyksen asettelussa oli maininta: ”jos et vastaa mitään, tulkitaan se, ettei ongelmia ole”.

7.2 Tiimiläisten kysely

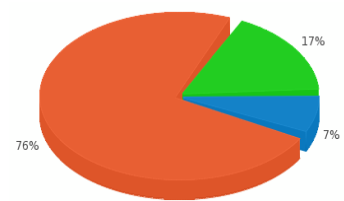
Hoitohenkilökuntaa tiimeissä on vakanssien mukaan yhteensä vajaa 290. Vastauksia kyselyyn annettiin määräaikana neljäkymmentäyksi. Vastanneista kolme jätti kyselyn kesken vastaten vain osaan kysymyksistä mutta olen ottanut nämäkin vastaukset

mukaan analysoidessani vastauksia. Kyselyä ei voinut jättää kesken ja tallentaa, vaan siihen piti vastata kerralla, koska muuten olisi ollut mahdotonta estää jatkamasta toisen aloittamaa kyselyä. Kuitenkin, jos kyselyn sulki keskeneräisenä, kyselyohjelma tallensi keskeneräiset vastaukset.

Osa työntekijöistä ei ole ollut tekemässä tuloskorttia tiimin kanssa, ja he todennäköisesti jättivät vastaamatta kyselyyn. Alueilla on yhteensä kolmetoista työntekijää, jotka tekevät muuta kuin hoitotyötä ja heillä ei tiimien yhteinen sähköpostiosoite ollut käytössä ja oletettavasti he myös jäivät kyselyn ulkopuolelle. Suuresta vakanssimäärästä sekä erityistyöntekijöiden lukumäärästä johtuen mahdotonta laskea kuinka monella tiimiläisellä todellisuudessa olisi ollut mahdollisuus vastata kyselyyn, joten vastanneiden tarkka prosentuaalinen määrä on jätettävä laskematta.

7.2.1 Vastaajan ammattinimike

Ensimmäisenä kysyin ammattia, koska halusin tietää onko ammattinimikkeellä tekemistä tuloskorttiin suhtautumisessa ja sitoutumisessa. Kuvio 4 kertoo, että vastaajista suurin osa, 76 % oli lähi – tai perushoitajia (punainen). Kyselyyn vastanneista tiimiläisistä 7 % (sininen) oli terveydenhoitajia tai sairaanhoitajia ja kodinhoitajia



Kuvio 4. Vastaajan ammattinimike.

tai kotiavustajia vastaajista oli 17 % (vihreä).

7.2.2 Tiimissä työskentely

Toinen kysymys koski tiimissä työskentelyaikaa, se kertoi kuinka montaa tuloskorttia työntekijällä oli ollut mahdollisuus olla tekemässä, ei pelkästään tehtyjen tuloskorttien määrää. Halusin tietää, muuttuuko suhtautuminen tuloskorttiin useamman tuloskortin tekemisen jälkeen.

Vastanneista tiimiläisistä 22 %, oli ollut tiimissään kaksi vuotta tai vähemmän aikaa. Yli kaksi vuotta tiimissä työskennelleitä oli 78 % vastanneista. Tuloksista oli nähtävissä, ettei tiimissä olo aika ollut verrannollinen tuloskorttien määrään. Osalla alle kaksi vuotta tiimissä olleilla oli neljä tuloskorttia takana ja toisaalta yli kaksi vuotta tiimissä työskennelleillä oli vain yhdestä tuloskortista kokemusta. Mahdollisesti ennen

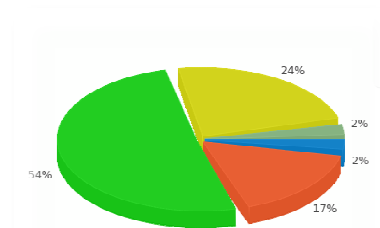
nykyiseen tiimiin tuloa henkilöt olivat aikaisemmassa työpaikassaan olleet tekemässä tulokorttia.

Kaikki vastaajat, jotka eivät olleet ollenkaan innostuneita tulokortista, olivat olleet tekemässä useampaa kuin yhtä tulokorttia. Toisaalta kaikki ne, jotka olivat olleet tekemässä vain yhtä tulokorttia, olivat kaikki innostuneita, osa jopa erittäin innostuneita. Ensimmäinen tulokortti oli innostava kokemus mutta osalle useamman tulokortin tekeminen laski innostusta. Kertaluontoisena toimintana tulokortin tekeminen oli ollut tiimiläisiä kiinnostava työväline.

Poikkeus vahvistanee säännön, vastanneista yksi ilmoitti olevansa erittäin innostunut asiasta ja oli ollut tekemässä kahta tulokorttia. Myös muutama kolmen tulokortin teossa tai päivityksessä mukana olevaa henkilöä ilmoitti olevansa innostunut tekemisestään tulokortin parissa.

7.2.3 Tulokortin helppous

Kuviossa 5 kuvataan tulokortin helppoutta. Tiimiläisten mielipide tulokortin helppoudesta vaihteli erittäin vaikeasta erittäin helppoon. Molempia ääripäitä oli 2 % kaikista vastanneista (harmaa ja sininen). Jonkin verran vaikeaksi vastaajista tulokortin oli kokenut 17 % (punainen), vähän reilut puolet 53 % (vihreä) eivät kokeneet vaikeaksi eikä helpoksi ja helpoksi se olivat kokeneet 24 % (keltainen) vastaajista.



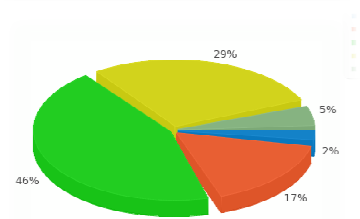
Kuvio 5. Tulokortin helppous.

Tiimiläisistä 73 % koki tulokortin tekemisen helpottuvan sitä mukaan, kun he tekivät useampia tulokortteja. Loput 27 % oli sitä mieltä, ettei tekeminen helpottunut edes lukumäärän lisääntyessä.

7.2.4 Tulokortin tarpeellisuus

Seuraavat kysymykset koskivat vastaajan mielipidettä tulokortin tarpeellisuudesta. (Kuvio 6) Tulokortin tarpeelliseksi koki 80 % vastanneista tiimiläisistä. Jäljelle jäävät vastaajat kokivat tulokortin tarpeettomaksi tai erittäin tarpeettomaksi.

Lähi- ja perushoitajien keskuudessa suhtautuminen vaihteli eniten erittäin tarpeettomasta erittäin tarpeelliseen. Kaikista vastauksista erittäin tarpeettomana tuloskorttia piti 2 % (sininen) vastaajista ja 5 % (harmaa) vastaajista piti tuloskorttia erittäin tarpeellisena, kaikki nämä 7 % olivat lähitai perushoitajia. Kaikista vastanneista tiimiläisistä jonkin verran tarpeettomana tuloskorttia piti 17 % (punainen), jonkin verran tarpeellisena tuloskorttia piti 46 % (vihreä) vastanneista ja selkeästi tarpeellisempänä kuin tarpeettomana koki tuloskortin 29 % (keltainen) vastaajista.



Kuvio 6. Tuloskortin tarpeellisuus.

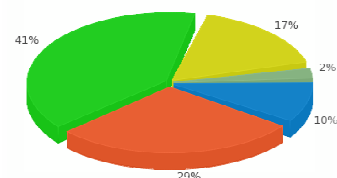
Kotiavustajat/kodinhoitajat kokivat kaikki tuloskortin jonkin verran tarpeelliseksi. Terveystenhoitajat ja sairaanhoitajat olivat kaikki sitä mieltä, että tuloskortti on tarpeellinen. Kuvio kertoo vain kaikkien vastanneiden kokemuksen tarpeellisyydestä. Tarkastelemalla yksittäisen vastaajan kaikkia vastauksia sain edellä mainitut prosentit eri ammattikunnille.

7.2.5 Tuloskorttiin sitoutuminen ja innostus

Seuraavat kysymykset koskivat vastaajan ja hänen tiiminsä sitoutumista tuloskorttiin sekä hänen ja hänen tiiminsä innostusta tuloskortin tekemiseen. Kysyin myös, mistä vastaajan mielestä innostus tai sen puute johtuu, mihin kysymykseen tuli vastata omin sanoin.

Tiimiläisten sitoutumista tuloskorttiin käsitelin jo kotihoidonohjaajien kyselyn yhteydessä kuvio 3b:n kohdalla.

Tiimiläisten innostusta kuvataan kuviossa 7. Tiimiläisistä 10 % (sininen) ilmoitti, ettei ole innostunut tuloskortista ollenkaan. Tiimiläisistä 29 % (punainen) ilmoitti olevansa innostunut vain vähän ja 41 % (vihreä) oli innostuneita jonkin verran. Paljon innostuneita tiimiläisten joukossa oli 17 % (keltainen) kaikista vastanneista ja erittäin innostuneita tiimiläisiä löytyi 2 % (harmaa). Kaikki tiimiläiset vastasivat kysymykseen innostuneisuudesta.



Kuvio 7. Tiimiläisten innostuneisuus.

7.2.6 Tulokortin markkinointi

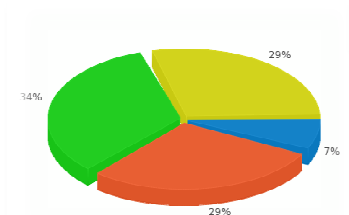
Tulokortin markkinoinnin merkitystä kysyin, koska halusin saada tietää, onko mahdollista vaikuttaa asennoitumiseen tulokorttiin, jo tulokortin markkinoinnin vaiheessa. Tiimiläisistä 24 % oli vastannut, että tulokortin esilletuontitapa ja markkinointi olivat vaikuttaneet asennoitumiseen tulokorttiin. Kun taas 39 %:n mielestä sillä ei ollut merkitystä. Loput eivät osanneet ottaa kantaa asiaan.

Tiimiläiset kokivat, että tulokortin olisi pitänyt olla enemmän esillä ja olisi pitänyt kertoa syitä, miksi tulokortti on tärkeä, miten tulokortti auttaa työssä ja kuinka sillä voidaan saada tuloksia aikaiseksi. Yhdessä vastauksessa oli todettu, ettei tulokortista tarvitse innostua, sillä se on osa työtä, työväline ja sellaisena se tulee ottaa. Yksi vastaaja oli myös kirjoittanut, ettei tulokortti sellaisenaan innosta, vaikka kuinka markkinoitaisiin enemmän. Työntekijän näkökulmaa kaivattiin enemmän esille, sen sijaan, että tulokortti on vain johdon määräämä lisätyö.

7.2.7 Vahvuuksien ja kehittämisalueiden löytäminen

Tärkeä osa-alue kyselyssä oli kysymykset vastaajan ja hänen tiiminsä vahvuuksien löytämisestä sekä myös kehittämistä vaativista alueista. Jotta oli mahdollista saada selkeä kuva tiimien mahdollisuudesta vaikuttaa tulokortin tavoitteiden luomiseen, kysyin tulokorttiin merkittyjen tavoitteiden päättäjistä ja tyytyväisyydestä määriteltäviin tavoitteisiin.

Tiimiläisen vahvuuksien löytymistä kuvataan kuvio 8:ssa. Kaikista vastanneista 10 % (sininen) oli kokenut, että eivät olleet ollenkaan löytäneet vahvuuksiaan tulokortin avulla. Kaikista vastanneista 29 % (punainen) ilmoitti, etteivät ole juurikaan löytäneet vahvuuksiaan. Kuitenkin 61 % ilmoitti löytäneensä edes jonkin verran vahvuuksiaan (vihreä + keltainen). Kukaan vastaajista ei kokenut ehdottomasti löytäneensä vahvuuksiaan tulokortin avulla.



Kuvio 8. Yksilön vahvuuksien löytäminen.

Koko tiimin vahvuuksien löytymistä kuvataan kuviossa 9. Vastaajista 7 % (sininen) koki, ettei tiimin vahvuuksia löytynyt ollenkaan. Tiimien vahvuuksia ei löytynyt juurikaan kertoi 29

% (punainen) vastaajista ja 63 % vastanneista koki tiimien vahvuuksia löytyneen vähintäänkin jonkin verran (vihreä + keltainen). Kukaan ei kokenut tulokortin auttaneen ehdottomasti tiimiä löytämään vahvuuksia.

Yksilö- ja tiimitasolla vahvuuksien löytyminen koettiin olevan samaa luokkaa, vain pienillä muutaman prosentin eroilla.

7.2.8 Työteliäisyys ja hyöty

Tulokortin työteliäisyyttä halusin vastaajan vertaavan hyödyllisyyteen (kuvio 10), koska motivaatio on tärkeä tekijä määriteltäessä voimaantumisen mahdollisuuksia. Jos tulokortista ei koeta olevan hyötyä, se vaikuttaa motivaatioon tehdä työtä sen eteen. Vastanneista 7 % (sininen) koki tulokortista olevan selkeästi enemmän työtä kuin hyötyä. Jonkin verran työteliäämmäksi tulokortin koki 34 % (punainen) vastanneista. Saman verran työtä ja hyötyä koki tulokortista olevan 46 % (vihreä). Jonkin verran enemmän hyötyä kuin työtä tulokortista koki 10 % (keltainen) tiimiläisistä. Ja ehdottomasti enemmän hyötyä kuin työtä oli kokenut 2 % (harmaa) kaikista vastanneista.

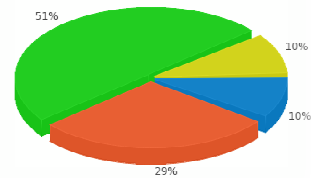
7.2.9 Tulokortin tekemisen syy

Miksi tulokorttia mielestäsi tehdään, oli kysymys, johon piti vastata omin sanoin. Vastauksien tarkoituksena oli kartoittaa, ajattelevatko tiimiläiset samalla lailla tosiinsa nähden ja toisaalta kotihoidonohjaajiin nähden.

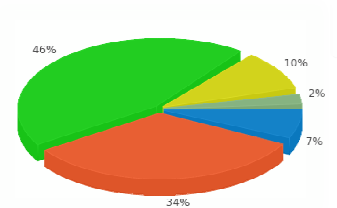
Tiimiläisten vastaukset olivat selkeästi jaettavissa positiivisiin ja negatiivisiin vastauksiin. Vastauksista näkyi vastaajan mielipide tulokortista. Seuraavaksi on kerättyinä joitain annettuja vastauksia.

Tulokorttia tehdään oman työn, ammattitaidon kehittämiseen, työn laadun parantamiseen. Paremmen hoitotyön takaamiseksi.

Selkeyttää työnkuvaa, tuo esiin vahvuudet ja heikot kohdat. Työn tulosten konkretisoiminen, tulosten parantaminen.



Kuvio 9. Tiimin vahvuuksien löytyminen.



Kuvio 10. Työteliäisyys vs hyöty (tiimikysely).

Tukemaan ja muistuttamaan omista ja tiimin tavoitteista.

Että tärkeimpiin asioihin paneudutaan kunnolla ja saadaan työn linjaus yhtenäiseksi.

Jotta saadaan tiimille yhteneväiset tavoitteet seuraavalle vuodelle ja toimittaisiin yhteisesti tavoitteiden mukaan. Osattaisiin kiinnittää huomio tärkeisiin asioihin tiimin kannalta.

Työhön sitoutuminen.

Koska johto haluaa.

Tuottavuuden ja tulosvastuun mittaamiseksi.

Jotta tekisimme enemmän töitä.

Jaa'a.

Hyvä kysymys!

Säästösyistä.

7.2.10 Toteuttamisen aste

Tuloskortin toteuttamista tiimissä ja yksilötasolla kysyin tarkoituksena selvittää, onko tuloskortin eteen tehty työ ollut kannattavaa. Vastauksien tarkoitus oli kertoa vastaajan mielipide toteuttamisesta. Vastaus tuli antaa omin sanoin.

Tiimiläisistä 5 % jätti vastaamatta omaa toteutusta sekä tiimin toteutusta koskevaan kysymykseen. Samat vastaajat jättivät vastaamatta molempiin kysymyksiin. Omaa toteutustaan ei osannut arvioida 7 % tiimiläisistä ja saman verran tiimiläisiä ilmoitti, ettei toteuta tuloskorttia mitenkään.

Neljännes oli mielestään toteuttanut tuloskorttia parhaansa mukaan, erittelemättä sen enempää, mitä vastaaja tarkoitti sillä. Tiimin kanssa tai tiimin jäsenenä tuloskorttia ilmoitti toteuttavansa 7 % kaikista tiimiläisistä. Kiireestä kertoi vastaus: ”En ehdi ajatella tuloskorttia. Koitan kuitenkin tehdä työni mahdollisimman hyvin tuloskortista riippumatta.”

7.2.11 Tuloskortti omin sanoin

Lopuksi vastaajaa pyydettiin kertomaan omin sanoin tulokortin käyttöönotosta sekä käytöstä.

Kaikista vastaajista 5 % jätti vastaamatta tähän kysymykseen. Vastausten joukossa oli myös vastauksia, jossa kerrottiin, ettei vastaaja osaa tai halua kommentoida kysymystä ja saman verran, 12 %, oli niitä, jotka olivat kuvanneet tulokortin tarpeettomaksi tai turhaksi. Lähes neljännes vastaajista koki tulokortin jonkinasteisesti turhaksi, joko ilmaisemalla sen sanoin tai ilmaisemalla ettei halua kommentoida.

Lopuista vastauksista kävi ilmi ajan puute ja toisaalta usko tulokortin toimivuuteen, jos sen eteen tehtäisiin enemmän töitä. Tulokorttia pidettiin käyttökelpoisena hyödyllisenä työkaluna muutamassa prosentissa vastauksista. Mieleenpainuvien vastaus oli: ”Kannustaa kyllä tekemään ahkerammin, kun tietää jonkun huomaavan kaiken työn minkä on tehnyt.”

8 ANALYYYSIN LUOTETTAVUUS

Validiteetti tarkoittaa mittarin kykyä mitata juuri sitä, mitä on ollut tarkoituskin mitata. Kun teoreettinen sekä operationaalinen määritelmä ovat yhtäpitäviä, validiteetti on täydellinen. Reliabiliteetti tarkoittaa mittauksen toistettavuutta, ei sattumanvaraisia tuloksia. (Uusitalo 2001: 84; Niiranen ym. 2005: 39.) Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden perusteeksi validiteetti ja reliabiliteetti eivät ole sellaisenaan sopivia (Mäkelä:1990: 47).

Kotihoidonohjaajien kysely ei täysin antanut vastausta sitä, mikä oli tarkoitus, eli osaamisen johtamisen apuna tulokorttia, vaikka se olikin tulkittavissa annetuista vastauksista. Kyselyn toistaminen nykyhetkessä toisi todennäköisesti kaikin puolin samanlaisia vastauksia, koska kiireettömyys tai ajankäyttö tulokorttiin ei ole lisääntynyt. Erilaisilla kysymyksillä olisi ollut mahdollista saada tutkimusongelmaan nähden tarkempi vastaus. Kysymykset olisi pitänyt osata asettaa osaamisen johtamisesta lähtöisin.

Koska tiimiläisistä vastasi vain 41 kaikista noin 290:stä mahdollisesta vastaajasta, oli vastausten otos pieni, se oli suuntaa antava eikä suinkaan kattava. Vastauksien määrä kuvasti sitä tiimiläisten määrää, jotka halusivat asiasta tuoda esille mielipiteensä.

Kyselyn uusiminen, näissä olosuhteissa, ei toisi toisinlaista tulosta, ellei ajankäyttöä tulokorttiin lisättäisi ja näin saada kiinnostusta, innostuneisuutta ja sitoutumista kasvamaan. Kiireettömyys ja riittävä aika tulokorttiin tutustumiselle toisivat asenteeseen muutoksen.

Tiimiläisten voimaantumisen mahdollisuutta olisin saanut paremmin esille, jos kyselyn alussa olisi ollut voimaantumisen selitys, määritelmä. Määritelmän pohjalta olisi ollut helpompi vastata suoraan voimaantumista koskeviin kysymyksiin.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Olve ym. (1999:46 - 47) ajatusten mukaan, tulokortin tulisi olla vahvuus työyhteisölle. Heidän mukaansa, tulokortin suurimpia vahvuuksia on jo sen käyttöönotto. Suuri osa, tai jopa kaikki työntekijät, ottavat osaa yrityksen edellytysten analysointiin ja keskusteluihin niistä. On tärkeää keskustella visioista ja sisäistää ne mutta on myös tärkeää johtaa strategiset painopistealueet ja menestystekijät visioiden pohjalta. Kiinnostuksen puute johtaa myös motivaation puutteeseen ja vain osa on sitoutunut tulokortin tekemiseen. On tärkeää, että mahdollisimman moni osallistuu tulokortin tekemiseen ja työ tehdään jonkinlaisessa yhteisymmärryksessä. Kaikkien tulee ymmärtää ja hyväksyä asioiden väliset yhteydet ja tärkeysjärjestys, joka tulee esille asioista keskustellessa. Jos yhteisymmärrystä ei löydy vaarana on, että työntekijät turhautuvat ja työ ei johda mihinkään. (Olve ym.1999: 46 - 47.)

Kyselyyn vastanneista hoitajista 78 % oli ollut tiimissään vähintään kaksi vuotta ja ollut tekemässä kahta, kolmea tai jopa neljää tulokorttia. Pääsääntöisesti mitä useampia tulokorttia hoitajat olivat olleet tekemässä, sitä helpommaksi he kokivat tulokortin tekemisen. Joidenkin hoitajien kokemus tulokortin tekemisestä rajoittui yhteen kertaan mutta he kokivat tulokortin tekemisen suhteellisen helpoksi. Vastaavasti joukossa oli hoitajia, jotka olivat saaneet olla mukana tekemässä tai päivittämässä tulokorttia kolme kertaa, eivätkä kokeneet tehtävän helpottuneet lainkaan tai erittäin vähän. Voimaantumisen mahdollistamiseksi yksilön tulisi kokea onnistuneensa tekemisissään ja joidenkin kohdalla se tuntui onnistuvan. Motivaatio ja voimaantuminen ovat käsitteinä lähellä toisiaan, voimaantumisen kannalta onnistumisen kokemukset ovat tärkeitä (Siitonen 1999: 96, 152).

Reilu neljännes, 27 % tiimiläisistä kertoi, että kotihoidonohjaajat eivät valinneet tulokorttiin kehittämisalueita, vaikka kotihoidonohjaajista vain 10 % kertoi, etteivät osallistuneet kehittämisalueiden valintaan. Kotihoidonohjaajan valitsemista kehittämisalueista oltiin tiimeissä pääsääntöisesti samaa mieltä mutta tavoitteiden asettajan määrittämisessä lienee ollut tulkinta eroja, koska ne oli koettu eri tavalla tiimiläisten ja heidän esimiestensä keskuudessa. Tiimiläisten joukossa on varmaan ollut niitä, jotka ajattelivat kehittämisalueen valinnan tapahtuneen heidän omasta aloitteestaan tai olivat samaa mieltä ja siksi ajattelivat niiden olevan omia ajatuksiaan. Kotihoidonohjaajien määrittelemät kehittämisalueet nousivat etelän yhteisestä tulokortista.

Vastaajien oma innostuneisuus tulokorttia kohtaan vastasi sitä innostusta, jota heidän mielestään omalla tiimillä oli tulokorttia kohtaan. On huomattavissa, että yksilö toimii, kuten tiimi olettaa hänen toimivan, yhtenäisesti. Innostuksen vähyys näkyi sitoutumisen puutteena sekä tulokortin tarpeettomaksi kokemisena. Sitoutumisen puute puolestaan näkyi mielenkiinnon vähytenä tulokorttia kohtaan. Sitoutumisen ja innostuksen puutteen oli helppo huomata kulkevan käsi kädessä.

Innostuksen puutteen, siinä missä sitoutumisen puutteenkin katsottiin johtuvan ajan vähydestä ja kiireestä, ei ole aikaa kunnolla keskittyä tulokortin tekemiseen ja siksi sen ymmärtäminen on vaikeaa. Jos tulokortille ei löydy tarpeeksi usein aikaa, se unohtuu. Vähemmistöön jäi se joukko tiimiläisiä, jotka kokivat innostuneensa tulokortista. Yleisimmin innostuksen katsottiin johtuvan mahdollisesta tulospalkkiosta tai suuremmasta palkasta. Vain yksi vastaaja arveli innostuksen johtuvan tulokortin selkeyttävästä vaikutuksesta ja ajatuksesta, että on hyvä ajoittain miettiä tavoitteita.

Myös ohjaajien kyselyssä piti arvioida tiimien innostuneisuus tulokorttia kohtaan. Tiimien oma arvio ja ohjaajien arvio tiimien innostuneisuudesta osui yksin jonkin verran innostuneiden kohdalla. Ohjaajat arvioivat olevan melko paljon innostusta kaksikertaisesti sen määrän, mitä tiimiläiset itse olivat ilmoittaneet. Tiimiläisistä lähes 40 % ilmoitti olevansa innostunut vain vähän tai ei ollenkaan mutta ohjaajat arvioivat näitä ei-innostuneita olevan alle 20 % tiimiläisistä. Ohjaajat itse olivat innostuneita ja mahdollisesti siksi kykenemättömiä näkemään tiimiensä innottomuutta.

Sitoutuminen kuvaa, kuinka paljon yksilö on valmis tekemään työtä organisaation arvojen ja tavoitteiden eteen (Viitala 2008:103). Tavallisin osoitus sitoutumisen voimasta näkyy, kun ihmiset aktiivisesti osallistuvat yhdessä luomaan ja toteuttamaan sellaista, jota he yhdessä arvostavat (Heikkilä – Heikkilä 2007: 311). Jokainen kotihoidonohjaaja ilmoitti olevansa sitoutunut tuloskorttiin. Heidän sitoutuminen näkyi uskona tuloskortin toimivuuteen ja siihen käytetyn ajan kannattavuutena. Tuloskortti koettiin vuosikellona, jonka tarkoituksena on kertoa, mitä tulee saada aikaiseksi ja missä ajassa ja siksi kotihoidonohjaajat kokivat tuloskortin auttavan heitä johtamisessa. Vaikka tuloksista ei käynyt ilmi osaamisen johtaminen, vuosikello ajatus tukee osaamista ja näin ollen myös osaamisen johtamista.

Tiimilästen joukossa tuloskortin katsottiin teettävän liikaa työ, lähinnä paperityötä. Innostuksen ja sitoutumisen puute katsottiin johtuvan siitä, että tuloskortti koettiin turhaksi. Tuloskortin katsottiin vievän aikaa asiakkaiden hoitamiselta, eikä kiireen keskellä katsottu löytyvän sitä aikaa tarpeeksi. Kaiken kaikkiaan kiire tuli esille useammassa vastauksessa eri kysymysten kohdalla. Voimaantuminen ei tapahdu kiireessä, eikä väkisin, varsinkin, jos tekeminen koetaan turhaksi.

Tuloskortin tavoitteiden koettiin olevan liiaksi kaupungin linjauksen mukaisia ja näin ollen liian tiukkoja, eikä sovellu kaikille. Kaksi vastaajaa oli kirjoittanut: ” Tuloskortti on turhatyö, joka vie aikaa pois asiakkailta”. Vastaus kuvastaa turhautumista tuloskortin tekoon, koska rajattu aika haluttaisiin käyttää perustyöhön, asiakkaiden hoitamiseen.

Tiimiläisten kokemus tuloskortista johdon määräyksenä ei auta voimaantumaan. Mitä enemmän ihmiset mukautuvat auktoriteettien vaatimuksiin, sitä voimattomimmiksi he kokevat itsensä (Heikkilä – Heikkilä 2007: 40). Työntekijät vierastavat komentotyylistä ylhäältä alapäin tapahtuvaa käskyttämistä, varsinkin, jos he eivät ole ymmärtäneet, miksi tietty toiminto pitää suorittaa, kuinka se parantaa heidän työtään (Liukkonen 2002: 77).

Tuloskortin soljutusprosessi voi olla luonteeltaan joko ylhäältä alaspäin tai alhaalta ylöspäin mutta Kaplanin ja Nortonin (2007:219) mukaan mittariston raportointia ja siihen liittyvää analysointia sekä päätöksentekoa tulisi harjoittaa kahdensuuntaisesti

Tiimiläisiltä kysyttiin, vaikuttiko tuloskortin esiintuonti ja markkinointi innostukseen. Vastaukset jakautuivat kolmeen lähes yhtä suureen osaan. Yhtä monen vastaajan mielestä esiintuonti ei ollut vaikuttanut innostukseen tai vastaaja ei osannut arvioida sen merkitystä. Muutama prosentti vähemmän oli sitä mieltä, että esiintuonti oli vaikuttanut innostukseen. Kysymyksen asettelussa ei ollut mahdollisuutta eritellä, oliko vaikutus ollut positiivinen vai negatiivinen, mikä oli puute. Tiimiläisten oli kuitenkin mahdollista kertoa kuinka heidän mielestään esiintuontia olisi voinut parantaa. Tiimiläisten mielestä tuloskortin markkinointia olisi voinut parantaa varmistamalla tarpeeksi aikaa, rauhallisen ja kiireettömän tilaisuuden, jossa tuloskortista kerrottaisiin, miksi sitä tehdään, kuinka se auttaa tiimiläisiä arjessa ja kuinka sen avulla on mahdollista saada parempaa palkkaa. Lisäpalkka oli usean vastaajan mielestä se porkkana, jolla innostusta olisi mahdollista lisätä. Jos tiimiläisten ajatukset toteutuisivat, mahdollistaisi se voimaantumisen ja uskomisen asiaan. Työntekijät sitoutuvat muutoksiin paremmin, jos heitä kuunnellaan ja heillä on tunne, että heitä ymmärretään, rohkaistaan ja arvostetaan (Heikkilä – Heikkilä 2007:221).

Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että tuloskortti oli jonkin verran auttanut heitä löytämään vahvuutensa mutta kuitenkin vain kolmannes vastaajista koki tiimin löytäneen jonkin verran vahvuuksiaan tuloskortin avulla. Yksittäisten tiimiläisten hyöty tuntui olevan suurempi kuin koko tiimin. Vahvuuksien löytäminen on positiivinen palaute ja näin ollen voimaannuttava elementti. Osa tiimiläisistä oli saanut tämän positiivisen kokemuksen, mutta tiimin voimaantumiseen tarvitaan useampia onnistumisen tunteita. Positiivinen mieliala on keskeinen piirre voimaantuneella ihmisellä (Siitonen 1999:153).

Kolmannes vastasi, että tuloskortti ei ollut auttanut löytämään kehittämistä vaativia alueita ollenkaan tai vain vähän, niin henkilökohtaisella, kuin tiimitasollakin. Näin ollen yli puolet vastaajista oli kokenut tuloskortin helpottaneen kehittämistä vaativien alueiden löytämisessä yksilönä, sekä tiiminä. Kolmannes vastaajista oli kokenut tuloskortin auttaneen enemmän tiimiä kuin itseä vahvuuksien löytämisessä. Muuten henkilökohtainen ja tiimin kokema kehittämistä vaativien alueiden löytämisessä auttaminen olivat samaa tasoa. Omien vahvuuksien löytäminen antaa onnistumisen tunteita ja auttaa voimaantumisen tunteen löytämisessä. Voimaantunut ihminen on löytänyt voimavaransa (Räsänen 2006: 99).

Kotihoidonohjaajat olivat kaikki ilmoittaneet kokevansa tuloskortin työteliäisyyden olevan vähintäänkin sen teettämän työn arvoinen. Tuloskortin työteliäisyys verrattuna hyötyyn jakoi tiimiläisten mielipiteitä. Kaikista vastaajista 41 % oli sitä mieltä, että tuloskortista on enemmän työtä kuin hyötyä. Vajaa puolet tiimiläisistä 46 % kokivat tuloskortin eteen tehdyn työn olleen hyötyyn nähden tasoissa. Enemmän hyötyä kuin työtä oli kokenut 12 % kaikista vastanneista tiimiläisistä. Tuloskortti koettiin jossain määrin teettämänsä työn arvoiseksi. Mahdollisesti tuloskortti teettää tiimiläisillä enemmän työtä kuin kotihoidonohjaajilla.

Sekä kotihoidonohjaajat että tiimiläiset kokivat tuloskortissa olevan liikaa tavoitteita. Pienempi määrä tavoitteita olisi mahdollisesti helpompi saavuttaa ja eikä työmäärä tuntuisi mahdottomalta. Liian monien kriittisten menestystekijöiden määrittäminen muodostuu ongelmaksi, sillä mittaristo laajenee liikaa (Malmi ym. 2006: 73).

Viidennes tiimiläisistä kertoi tuloskorttia tehtävän työn kehittämisen vuoksi ja toinen viidennes vastasi tuloskorttia tehtävän työvälineeksi tiimin toimivuuden ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Toiseksi suurin syy tuloskortin tekemiseen oli työn selkeyttäminen. Tulosvastuu, johdon määräys sekä parempi hoito olivat muita vastauksia tuloskortin tekemisen syyksi. Työmotivaation lisääminen, enemmän työtä ja säästösyöt olivat myös syitä tuloskortille. Viisi vastaajaa ei ollut kirjannut syytä tuloskortin tekoon, eivät osanneet tai halunneet kommentoida asiaa, mikä kuvastanee välinpitämättömyyttä tuloskorttia kohtaan. Kuitenkin kun vastaamattomia ja ei osaa sanoa vastauksia ei ote huomioon, enemmistö mainitsi tuloskortin tekemisen syyksi jonkin positiivisen syyn.

Tiimiläisistä oli havaittavissa, että heillä on käsitys syistä, miksi tuloskorttia tehdään mutta heillä ei ollut vielä ollut mahdollisuutta tutustua siihen niin, että olisivat kyenneet löytämään nämä yhteydet tekemiinsä tuloskortteihin ja niistä saatavien hyötyjen välillä.

10 LOPUKSI

Helsingin eteläisen kotihoito-osaston tuloskortin tarkoituksena on ollut helpottaa kotihoidonohjaajia tiimien johtamisessa antamalla työkalun, jonka avulla helpottaa kriittisten menestystekijöiden esiintuontia. Tuloskorttiin on kerätty tiimien työntekijöille kehittämistä vaativia osa-alueita asiakkaiden hoidon parantamiseksi.

Määttä ja Ojala (1999: 114) ovat todenneet, että tulokortti ei ota tarpeeksi huomioon julkisen sektorin tavoitteita, eikä siis edistä julkisen hallinnon suorituskyvyn parantamista. Tulokortti on alkujaan kehitetty yritysmaailmaan ja sen sellaisenaan siirtäminen suoraan julkiselle sektorille harvoin onnistuu, sillä julkisen sektorin johtamisella on omat erityiset lähtökohtansa ja toimintalogiikkansa, eikä näin ollen voida olettaa yritysmaailman innovaation sellaisenaan olevan julkisella sektorilla soveltuva. (Määttä – Ojala 1999: 1 - 2, 115; Lane 2001: 13, 24).

Vuonna 2005 julkaistussa kunta-alan tuloksellisuuden arviointia koskevassa kirjassa, Sihvonen ym. toteavat tutkimustuloksista, että työntekijöistä lähes puolet, olivat ilmaisseet tulokortin palvelleen heitä vain vähän tai jonkin verran. Esimiesten mielestä tulokortti palvelee hyvin yksikkö- ja toimialajohtoa. (Sihvonen ym. 2005: 103.) Samanlaisia tuloksia kyselytutkimuksista sain Helsingin eteläisen kotihoidon kotihoidonohjaajia ja hoitajia tutkiessani. Esimies tasolla sitoutuminen ja innostus olivat huomattavasti suurempia kuin työntekijätasolla.

Kaplan ja Norton kirjoittavat (2007: 139), että julkisella sektorilla tulokorttia ja strategiakarttaa voidaan käyttää sellaisten korkean tason tavoitteiden saavuttamiseksi, jotka vaativat yhteiskunnallisten etujen saavuttamiseksi useiden elinten ponnisteluiden integrointia ja koordinoitua. Eteläisen kotihoidon tavoitteet koskevat pääasiassa asiakkaiden hoitamista ja siihen liittyviä keinoja. Yhteistyökumppaneita on useita mutta kotihoidon tulostavoitteiden saavuttaminen ei riipu niistä.

Tulokortti on ollut tuntematon suurimmalle osalle kotihoidonväestä ja siihen tutustuminen ja sen toteuttaminen on vienyt ja tulee viemään jatkossakin aikaa. Uuden asian hyväksyminen ja omaksuminen ei tapahdu hetkessä. Tulokortin käyttöönoton esteenä on lähinnä resurssikysymys, kuten soveltamistaitojen puute, työtaakka sekä taloudelliset resurssit tulokortin vaatimaan strategiatyöhön (Määttä – Ojala 1999: 114). Koulutus tulokortin käyttöön ja täyttämiseen saattaisi auttaa kotihoidonohjaajia tiimiläisten motivoimisessa sekä tiimiläisiä tulokortin täyttämässä.

Kankkunen ym. (2005: 104) toteavat tulokortin perustuvan oletukselle, että osakkeenomistajien varallisuuden kartuttaminen on yrityksen lopullinen päämäärä. Helsingin kaupungin kotihoito-osastolla ei ole osakkeenomistajia, vaikka kaupungin talous pyritään pitämään tasapainossa. Tavoitteena Helsingin kaupungin

strategiaohjelmassa on, ettei kaupungin toimintamenojen kasvu asukasta kohden nouse yli kustannustason nousun (Helsingin kaupungin strategiaohjelma 2009 – 2010: 32).

Kaikki eteläisessä kotihoidossa eivät miellä tulokorttia tarpeelliseksi. Tulokortti katsotaan vievän liikaa aikaa, jota ei ole riittävästi ja siksi innostus sekä sitoutuminen kärsivät. Tulokortin laatiminen haastaa monella tasolla ja tavalla organisaation, siksi on oleellista jo alussa määrittää yhteisesti, mitä tulokortilla halutaan saavuttaa. Kun tulokortti koetaan johdon keksimäksi lisätyöksi, ei motivaatio sen toteuttamiselle ole työntekijästä itsestään lähtöisin. Motivaatio on eräänlainen toiminnanärsyke, joka saa ihmisen tavoittelemaan etua itselle, ryhmälle tai yhteisölle (Liukkonen – Jaakkola 2002: 14).

Tutkimukset ovat vahvistaneet, että motivaatio vaikuttaa toiminnan kovaan yrittämiseen, toimintaan sitoutumiseen sekä toiminnan valintaan (Liukkonen – Jaakkola 2002: 14). Motivaatio on siis tärkeä tekijä tavoitteiden saavuttamisessa. Jotta ihminen olisi motivoitunut saavuttamaan tavoitteita, hänen tulee kokea, että on itse päätenyt ajattelemaan sen olevan juuri se, mitä haluaa. Tavoitteella tulee olla arvoa ja sen täytyy tuntua tärkeältä. Tavoitteesta pitää olla hyötyä tai iloa, että sen eteen on valmis ponnistelemaan. Tavoitteen tulee olla saavutettavissa ja sitä tavoiteltaessa on saatava onnistumisen tunteita. (Ahola – Furman 2007: 13 - 14.) Kehittyminen motivoi useita ihmisiä. Jokainen voi oppia uutta koko elämänsä ajan, jolloin vastuutakin voidaan laajentaa ja moniammatillisuutta lisätä. (Spiik 1999: 46.)

Kotihoidonohjaajat eivät ole saaneet minkäänlaista koulutusta tulokortin käytöstä tai sen esilletuonnista ja siitä johtuen kaikki kotihoidonohjaajat eivät ole osanneet markkinoida tulokorttia alaisilleen siten, että se olisi toiminut innostavana esimerkkinä ja saanut tiimiläiset innostumaan ja ymmärtämään asian ytimen. Kaplanin ja Nortonin (2009: 60) mukaan parhaita tuloksia tulokortista on saatu sellaisissa yrityksissä, joissa on ollut innostava johtaja.

Marja-Liisa Mannila on kirjoittanut opinnäytetyössään (2009: 17), että henkilöstölle on suotava todellinen mahdollisuus vaikuttaa. Toiminta- tai päätäntävaltuudet olisi annettava henkilöstölle aina kun se on mahdollista. Toimintaa tulee myös arvioida sopivilla mittareilla ja henkilöstön arvo tulee tunnustaa ja palkita. Kokonaistoiminnassa tulisi pyrkiä johdon ja henkilökunnan molemminpuoliseen kunnioitukseen.

Tuloskorttiin ei ole tarkoitus keskittää niitä asioita, joiden hoitamiseen yksiköllä on parhaat edellytykset, kuten esimerkiksi asiakastyytyväisyys kyselystä saatuihin kiitoksiin, joista saatu mielihyvä ja ammattitilpeys auttaisivat voimaantumiseen. Tuloskorttiin kirjataan niitä asioita, joiden hoitamisessa on kehittämisen varaa tai jotka eivät ole hallinnassa lainkaan. Positiivinen palaute auttaa uskomaan itseensä ja omiin kykyihin. Positiivisen tuloksen saavuttaminen voi viedä aikaa ja näin ollen tuloksien näkyminen tuloskortissa voi kestää vuoden ja ylikin. Voimaantuminen ei tapahdu hetkessä, eikä tuloskortin avulla kovin helposti.

Kysymyksiä laatiessani kyselytutkimukseen, en osannut määritellä kaikkia niitä oikeita kysymyksiä, joilla olisin saanut vastauksia haluamiini kysymyksiin, kuten auttaako tuloskortti osaamisen johtamisessa. Vastauksista kuitenkin kävi ilmi, että kotihoidonohjaajat kokevat tuloskortin auttavan tiimien johtamista mutta suoranaisesti ei käynyt ilmi, että onko tuloskortista ollut apua juuri osaamisen johtamisessa.

Tiimiläisten kysymyksillä halusin tietää voimaantumisen mahdollisuudesta tuloskortin avulla. Katsoin johdattelevaksi kysyä suoraan, onko tuloskortti auttanut voimaantumiseen, ja siksi kysyin tuloskortin aikaansaamista hyödyistä. Hyötyjä analysoimalla tein päätelmäni voimaantumisen mahdottomuudesta, ainakin toistaiseksi, sillä niin kauan, kun tuloskortti koetaan työlääksi sekä aikaa vieväksi, ei työntekijöillä ole motivaatiota tuloskortin tekemiseen. Jos tuloskortin käyttöönottoprosessia yritetään viedä läpi organisaatiossa liian aikaisin tai liian aggressiivisesti, tuloksena voi olla yleinen vastarinta tai taantuma (Kaplan – Norton 2007: 221).

Tuloskortti voi olla toimiva työkalu mutta sellaisenaan se ei palvele kotihoidossa. Vahvuutena Helsingin eteläisen kotihoito-osaston omassa tuloskortissa on sen joustava toteutus. Lähipalvelualueilla on mahdollisuus tehdä vain yksi koko lähipalvelualueelle tarkoitettu tuloskortti, tiimikohtainen tuloskortti tai yksilökohtainen tuloskortti.

Jos tuloskortin käyttöä jatketaan, katsoisin parhaan hyödyn saatavan ottamalla käyttöön yksilöllisesti muokatun tuloskortin. Kun eteläisen kotihoidon tuloskortti otetaan koko lähipalvelualueelle käyttöön ja sen pohjalta jokaiselle työntekijälle tehdään omakohtainen tuloskortti, uskoisin tuloskortin palvelevan parhaiten jokaista kotihoidon työntekijää. Yksilöllinen tuloskortti antaisi mahdollisuuden ottaa huomioon jokaisen

yksilöllisen osaamisen tason, jokaisen henkilökohtaisen persoonallisuuden sekä siitä johtuvat ajalliset rajoitukset.

Että kotihoidonohjaajilla olisi parhaat mahdolliset edellytykset markkinoida tulokorttia tiimiläisille toimivana työkaluna, tulisi esimiestason saada koulutus tulokorttiin, sen täyttämiseen sekä sen tulosten esiintuontiin.

Tiimiläisten keskuudessa ei nykyisessä muodossa olevasta tulokortista ole oltu innostuneita samassa määrin kuin kotihoidonohjaajien keskuudessa. Jos tulokorttia muokkaamalla työntekijäystävällisemmäksi ei motivaatiossa tapahdu muutosta, lienee asiallista miettiä tulokortin käyttöä uudelleen.

Tulokortti ei ole työkalu kaikkeen ja siksi joskus on hyväksi tunnustaa, että olisi syytä panostaa johonkin muuhun kuin mittariston rakentamiseen (Malmi ym. 2006: 21 - 22).

LÄHTEET

- Adams, Robert 2008: Empowerment, participation and social work. Hampshire. Palgrave MacMillan.
- Ahola, Tapani – Furman, Ben 2007: Onnistuminen on joukkuelaji. Helsinki. Lyhytterapiainstituutti oy.
- Apua kotiin. Helsingin kotihoidon palvelupaletti 2009. Terveyskeskuksen julkaisu 10/2009. Helsinki. Paintek Pihlajamäki Oy.
- Bourne, Mike – Bourne, Pippa 2000: Understanding the Balanced Scorecard. Great Britain. Hodder and Stoughton Educational.
- Engeström, Yrjö – Niemelä, Anna-Liisa – Nummijoki, Jaana – Nyman, Juha (toim.): 2009: Kotihoito murroksessa. Teoksessa Engeström, Yrjö – Niemelä, Anna-Liisa – Nummijoki, Jaana – Nyman, Juha (toim.): Lupaava kotihoito, uusia toimintamalleja vanhustyöhön. Juva. Bookwell Oy. 11 - 24.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha 2001: Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä. Gummerus.
- Haapakorpi, Irja – Haapola, Ilkka 2008: Työn organisointi ja työhyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla – esimerkkinä vanhusten kotihoito. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 35/2008. Edita Publishing
- Heikkilä, Jorma – Heikkilä, Kristiina 2007: Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Porvoo. WSOY.
- Helsingin kaupungin strategiaohjelma 2009 – 2012. Helsingin kaupungin talous - ja suunnittelukeskus 2009. Helsinki. Helsingin kaupungin digipaino.
- Hovila, Hanna – Okkonen, Jussi 2006: Kokemus organisaation voimavaraksi. Tampereen yliopiston julkaisu. Tampere. Cityoffset Oy.
- Hyppänen, Riitta 2007: Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Jalonen, Sari 2005: Henkilöstön osaamisen johtaminen ja kehittäminen esimiestyössä. Loimaan ammatti-instituutti. Luentomuistiinpanot.
- Järvinen, Pekka 2001: Onnistu esimiehenä. Helsinki. WSOY.
- Kankkunen, Kari – Matikainen, Esa – Lehtinen, Lasse 2005: Mittareilla menestykseen. Helsinki. Talentum.
- Kaplan, Robert S. – Norton, David P. 2007: Strategian toteutus. Helsinki. Karisto Oy.
- Kaplan, Robert S. – Norton, David P 2009: Strategiaverkko. Helsinki. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Karlöf, Bengt – Helin Lövingsson, Fredrik 2009: Johtamisen näkökulmat. Peruskäsitteitä ja - malleja. Helsinki. Edita Prima.

- Katzenbach, Jon – Smith, Douglas 1993: Tiimit ja tuloksekas yritys. Helsinki. Weilin+Göös.
- Katzenbach, Jon – Smith, Douglas 1994: The Wisdom of Teams. New York. First Harper Business edition.
- Koivula, Petri 2010, Diplomi-insinööri, osakas Yoso oy: Haastattelu. 24.5.2010
- Kolehmainen, Irmeli 2009: Johda osaamista - Osallistava osaamisen johtamismalli. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä (L559/1994:§18).
- Lane, Jan-Erik 2001: New public management. London. Routledge.
- Lankinen, Paavo – Miettinen, Asko – Sippola, Veikko 2004: Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna. Karisto Oy.
- Liukkonen, Jarmo 2002: Työn merkitys ja motivaatio. Teoksessa Liukkonen, Jarmo – Jaakkola, Timo – Suvanto Antti (toim.): Rahasta vai rakkaudesta työhön. Likes - työelämäpalvelut Oy. Jyväskylä. Jyvässeudun Paino Oy. 65 - 97.
- Liukkonen, Jarmo – Jaakkola, Timo 2002: Mitä tarkoitamme puhuessamme motivaatiosta. Teoksessa Liukkonen, Jarmo – Jaakkola, Timo – Suvanto Antti (toim.): Rahasta vai rakkaudesta työhön. Likes - työelämäpalvelut Oy. Jyväskylä. Jyvässeudun Paino Oy. 13 - 16.
- Malmi, Teemu – Peltola, Jukka – Toivanen, Jouko 2006: Balanced Scorecard. Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mannila, Marja-Liisa 2009: Voimaantumisen saloja – hoitotyöntekijöiden kokemuksia voimaantumisesta vanhusten palveluasumisessa. Opinnäytetyö. Kuopio. Savonia ammattikorkeakoulu.
- Markkanen, Piritta 2006: Tulokortti, strategia ja tavoitteet, Case: TeliaSonera Finland Oyj, Verkot ja tuotanto – divisioona. Pro gradu. Lappeenranta. Teknillinen yliopisto.
- Mäkelä, Klaus 1990:Kvalitatiivisen aineiston arviointi perusteet. Teoksessa Mäkelä Klaus (toim.): Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki. Gaudeamus. 42 - 62.
- Määttä, Seppo – Ojala, Timo 2002: Tasapainoisen onnistumisen haaste. Johtaminen julkisella sektorilla ja balanced scorecars. Helsinki. Edita Prima.
- Niiranen, Vuokko – Stenval, Jari – Lumijärvi, Ismo – Meklin, Pentti – Varila, Juha 2005: Miten arvioidaan kuntapalveluiden tuloksellisuutta. Teoksessa Niiranen , Vuokko – Stenval, Jari – Lumijärvi, Ismo (toim.) : Kuntapalveluiden tuloksellisuuden arviointi. Tasapainoitettu mittaristo kunnallisessa organisaatiossa. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy. 11 - 47.

- Nummijoki, Jaana 2009: Toiminta- ja liikuntakyky porttina vanhusten toimijuuteen. Teoksessa Engeström, Yrjö – Niemelä, Anna-Liisa – Nummijoki, Jaana – Nyman, Juha (toim.): Lupaava kotihoito, uusia toimintamalleja vanhustyöhön. Juva. Bookwell Oy. 87 - 134.
- Olve, Nils-Göran – Roy, Jan – Wetter, Magnus 1999: Balanced Scorecard. Yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. Porvoo. WSOY.
- Otala, Leenamajja 2008: Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo. Bookwell Oy.
- Rasila, Minna – Pitkonen, Maria 2009: Hyvä ryhmä, toimiva tiimi. Helsinki. Kyriiri Oy.
- Räsänen, Juhani 2002: Voimaantumisen oikeus ja välttämättömyys. Lahti. Päijät Paino Oy.
- Räsänen, Juhani 2006: Voimaantumisen mahdollistaminen ja ratkaisut. Järvenpää. Nupa Express.
- Sihvonen, Maarit – Koski, Antti – Silvennoinen- Nuora, Leena – Lumijärvi, Ismo – Niiranen, Vuokko 2005: Tuloksellisuusarviointitiedon käyttö kunnallisissa palveluissa. Teoksessa Niiranen, Vuokko – Stenval, Jari – Lumijärvi, Ismo (toim.): Kuntapalveluiden tuloksellisuuden arviointi. Tasapainoitettu mittaristo kunnallisessa organisaatiossa. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy. 85 - 109.
- Siitonen, Juha 1999: Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Oulu. Copyright.
- Siitonen, Juha 2007: Voimaantumisen viitekehys. Tiivistelmä. Taustatueksi voimaantumisen mahdollistavan yhteisön kehittämiseen ja voimaantumisen prosessointiin omassa elämässä. Verkkojulkaisu.
- Spiik, Karl-Magnus 1999: Tiimityöstä voimaa. Porvoo. WSOY.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2007: Älykäs organisaatio. Helsinki. Gummerus Kirjapaino oy.
- THL. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Uusitalo, Hannu 2001: Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Juva. WS Bookwell Oy.
- Viitala, Riitta – Jylhä, Eila 2004: Menestyvä yritys. Liiketoiminta osaamisen perusteet. Helsinki. Edita Print Oy.
- Viitala, Riitta 2007: Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Viitala, Riitta 2008: Johda osaamista. Keuruu. Otavan kirjapaino oy.

KYSELY TULOSKORTISTA KOTIHOIDONOHJAAJILLE

1 [1]1. Minä vuonna tehtiin ensimmäinen tulokortti?

Valitse **vain yksi** seuraavista: 2008, 2009, 2010

2 [2]2. Kuinka usein tulokorttia päivitetään lähipalvelualueellasi?

Valitse **vain yksi** seuraavista: Kerran vuodessa, Kahdesti vuodessa, Jotain muuta, mitä?

3 [3]3. Kerro omin sanoin, kuinka toit tulokortin tiimien tietoisuuteen, kuinka markkinoit sitä.

4 [4]4. a) Onko tiimeillä omat tulokortit? Valitse **vain yksi** seuraavista: Kyllä, Ei

5 [4]4. b) Onko alueellasi tehty henkilökohtaisia tulokortteja?

Jos vastaa kyllä niin kirjoita kommenttiin, mikä ammattikunta ja missä muodossa yksilöllinen tulokortti on tehty? Valitse **vain yksi** seuraavista: Ei, Kyllä

6 [5]5. Osallistuitko tiimien kanssa tulokortin tekemiseen?

Valitse **vain yksi** seuraavista: Kyllä, Ei

7 [6]6. Kuka valitsi tulokorttiin kirjatut kehittämisalueet?

Valitse **vain yksi** seuraavista: Ohjaaja, Tiimiläiset, Yhdessä

8 [7a]7. a) Koitko kehittämisalueiden valinnan helpoksi sinulle?

Valitse **vain yksi** seuraavista: Kyllä, Ei

9 [7b]7. b) Entä tiimille?

Valitse **vain yksi** seuraavista: Kyllä, Ei

10 [8:8a]8. a) Koetko olleesi sitoutunut tulokorttiin?

1 p = Ei ollenkaan - 5 p = Erittäin paljon. Valitse **vain yksi**: 1 – 2 – 3 – 4 – 5

11 [8:8b]8. b) Koetko tiimien olevan sitoutuneita tulokorttiin.

1 p = Ei ollenkaan 5 p = Erittäin paljon.

Valitse **vain yksi** seuraavista: 1 – 2 – 3 – 4 – 5

12 [8:8c] 8. c) Kuinka sitoutuminen tai sen puute ilmenee / ilmeni?

13 [9]9. Valittiinko kaikki vai vain tärkeimmät kehittämiskohteet? Jos valitset tärkeimmät, niin kirjoita kommenttiin millä perusteella tärkeimmät valittiin? Valitse **vain yksi** seuraavista: Kaikki, Tärkeimmät

14 [10]10. Mikä on mielestäsi tulokortin hyöty suhteessa työteliäisyyteen?

1p = Enemmän työteliäs 5p = Enemmän hyötyä.

Valitse **vain yksi** seuraavista: 1 – 2 – 3 – 4 – 5

15 [11]11. a) Helpottaako tulokortti johtamisessa? Valitse vain yksi: Paljon, Jonkin verran, En osaa sanoa, Vähän, Ei lainkaan

16 [11]11. b) Jos helpottaa niin kuinka?

17 [12]12. Millä osaamisen alueella tulokortti on auttanut eniten johtamista?

18 [13]13. Koetko tiimiesi olevan innostuneita tulokortista? Valitse vain yksi seuraavista:

Paljon, Melko paljon, Jonkin verran, Vain vähän, Ei lainkaan

19 [14]14. Kuinka tuloksia kerätään/ tarkastellaan?

20 [15]15. Miksi tulokorttia mielestäsi tehdään?

21 [16]16. Mainitse kolme asiaa, kuinka kuvailisit tulokorttia? Tärkein ensin.

22 [17]17. Jos koet tulokortista olleen ongelmaa, mainitse 1-3 asiaa, jotka kuvaavat tulokortin ongelmia?

Tärkein/suurin ongelma ensin. Jos et vastaa, tulkitaan se, ettei ongelmia ole ollut.

23 [18]18. Kerro omin sanoin kokemuksiasi tulokortista.

KYSELY TULOSKORTISTA TIIMILÄISILLE

[1:1a]1.a) Ammattinimikkeesi. Valitse **vain yksi** seuraavista: Terveystenhoitaja/sairaanhoitaja, Lähihoitaja/perushoitaja, Kotiavustaja/kodinhoitaja.

2 [1:1b]1.b) Oletko ollut tiimissä kauemmin kuin kaksi vuotta?
Valitse **vain yksi** seuraavista: Kyllä, Ei.

3 [2:2]2. Kuinka montaa tuloskorttia olet ollut tekemässä?
Valitse **vain yksi** seuraavista: 1 – 2 – 3 – 4 - 5 - muuta

4 [3:3a]3. a) Koetko tuloskortin tarpeelliseksi?
1 p = Erittäin tarpeeton 5 p = Erittäin tarpeellinen.
Valitse **vain yksi** seuraavista: 1 – 2 – 3 – 4 – 5

5 [3:3b]3. b) Koetko olevasi sitoutunut tuloskorttiin?
1 p = Ei ollenkaan 5 p = Erittäin paljon. Valitse **vain yksi** seuraavista: 1 – 2 – 3 – 4 – 5

6 [4:4]4. Koetko tuloskortin tekemisen helpoksi?
1 p = Erittäin vaikea 5 p = Erittäin helppo.
Valitse **vain yksi** seuraavista: 1 – 2 – 3 – 4 – 5

7 [5:5]5. Onko tuloskortin tekeminen mielestäsi helpottunut ensimmäisestä kerrasta?
1 p = Ei ollenkaan helpottunut 5 p = Erittäin paljon helpottunut.
Valitse **vain yksi** seuraavista: 1 – 2 – 3 – 4 – 5

8 [6:6]6. Oletko innostunut tekemään tuloskorttia?
1 p = Ei ollenkaan innostunut 5 p = Erittäin innostunut.
Valitse **vain yksi** seuraavista: 1 – 2 – 3 – 4 – 5

9 [7:7a]7. a) Onko tiimissä oltu innostuneita tuloskortista?
1 p = Ei ollenkaan innostuneita 5 p = Erittäin innostuneita.
Valitse **vain yksi** seuraavista: 1 – 2 – 3 – 4 – 5

10 [7:7b]7. b) Mistä arvioisit innostuksen tai sen puutteen johtuvan?
Vastaa omin sanoin.

11 [7:7c]7. C) Vaikuttiko Tuloskortin Markkinointi/Esiintuonti Innostukseen?
Valitse **Vain Yksi** Seuraavista: Kyllä, Ei, En Osaa Sanoa.

12 [7:7d]7. d) Kuinka tuloskortti olisi mielestäsi pitänyt markkinoida/ tuoda esiin, että olisit innostunut enemmän?

13 [8:8a]8. a) Koetko tuloskortin auttaneen sinua löytämään vahvuutesi?
1 p = Ei ollenkaan 5 p = Kyllä ehdottomasti.
Valitse **vain yksi** seuraavista: 1 – 2 – 3 – 4 – 5

14 [8:8b]8. b) Koetko tulokortin auttaneen löytämään tiimin vahvuudet?

1 p = Ei ollenkaan 5 p = Kyllä ehdottomasti.

Valitse **vain yksi** seuraavista: 1 – 2 – 3 – 4 – 5

15 [9:9a]9.a) Koetko tulokortin auttaneen löytämään kehittämistä vaativat alueesi?

1p. = Ei ollenkaan 5 p. = Kyllä ehdottomasti.

Valitse **vain yksi** seuraavista: 1 – 2 – 3 – 4 – 5

16 [9:9b]9. b) Koetko tulokortin auttaneen löytämään tiimin kehittämistä vaativat alueet?

1 p = Ei ollenkaan 5 p. = Kyllä ehdottomasti.

Valitse **vain yksi** seuraavista: 1 – 2 – 3 – 4 – 5

17 [10:10a]10. a) Valitsiko ohjaaja kehittämisalueita?

Valitse **vain yksi** seuraavista: Kyllä, Ei

18 [10:10b]10. b) Olitko samaa mieltä ohjaajan asettamista kehittämisalueista? Kerro miksi?

Valitse **vain yksi** seuraavista: Kyllä, Ei

19 [11:11]11. Koitko, että tiimissä oltiin samaa mieltä valituista tavoitteista? Kirjoita kommenttiin kuinka se ilmeni?

Valitse **vain yksi** seuraavista: Täysin samaa mieltä - Jokseenkin samaa mieltä - Ei samaa mieltä eikä eri mieltä - Jokseenkin eri mieltä - Täysin eri mieltä. Vastauskommentti:

20 [12:12]12. Mikä on mielestäsi tulokortin hyöty suhteessa työteliäisyyteen?

1 p. = Enemmän työteliäs 5 p. = Enemmän hyödyllinen.

Valitse **vain yksi** seuraavista: 1 – 2 – 3 – 4 – 5

21 [13:13]13. Miksi tulokorttia mielestäsi tehdään? Vastauksesi:

22 [14:14]14. Kuinka katsot itse toteuttaneesi tulokorttia? Vastauksesi:

23 [15:15]15. Kuinka katsot tiimin toteuttaneen tulokorttia? Vastauksesi:

24 [16:16]16. Miten ja kuinka usein tulokortin tavoitteiden saavuttamista on seurattu?

Vastauksesi:

25 [17:17]17. Kerro omin sanoin mielipiteesi tulokortin käyttöönotosta ja käytöstä?

Vastauksesi: