

Sanna Kaskivirta

VARAHENKILÖSTÖN PROSESSIKUVAUS
Varkauden kaupungin
sosiaali- ja terveystoimialueella

Opinnäytetyö
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen
YAMK


Tammikuu 2012




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences	Opinnäytetyön päivämäärä 20.1.2012				
Tekijä(t) Sanna Kaskivirta	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen ja kehittäminen ylempi Amk-tutkinto				
Nimeke Varahenkilöstön prosessikuvaus Varkauden kaupungin sosiaali- ja terveystoimialueella					
Tiivistelmä <p>Vaatus toiminnan tuloksellisuudesta on lisääntynyt jatkuvasti. Tähän ovat johtaneet kuntien rakenteelliset sekä toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset ja niistä johtuvat vaatimukset. Koulutustason yleinen kohoaminen ja globaalitalouden vaikutukset ovat yhdessä nostaneet tärkeään asemaan pitkän tähtäyksen menestystekijät, liittoutumisen ja kumppanuuden, osaamisen ja innovatiivisuuden. Rahataloudellinen näkökulma antaa kuitenkin toiminnan kehittämiseksi ahtaan viitekehyksen erityisesti tilanteissa, joissa laadun pitää olla määrää tärkeämpi tulos- ja kilpailutekijä.</p> <p>Suomen väkiluvun ennakoitaan nousevan tulevaisuudessa lähinnä nettomaahanmuuton vuoksi mutta työikäisten osuus väestöstä tulee vähenemään merkittävästi. Huoltosuhteen raju muutos vaatii uusia malleja palveluiden järjestämiselle. Varkauden kaupunki on viime vuosien aikaan tehnyt paljon rakenteellisia muutoksia koti- ja laitosalueen yksiköissä. Tehostettua palveluasumista on lisätty ja uusia yksiköitä rakennettu, jolloin laitoshoidon kuormitusta on päästy keventämään. Henkilöstön riittävyyden ja osaamisen turvaamiseksi on Varkauteen perustettu muutama vuosi sitten varahenkilöstö. Tätä toimintaa ollaan lisäämässä, minkä vuoksi kehittämistyöni tarkoituksena on kuvata nykyinen toiminta prosessikuvausta apuna käyttäen.</p> <p>Prosessi on tarkoituksenmukainen toimintojen sarja, joka vaatii aikaa, etenee ajassa ja muuttuu ajan myötä. Nykyaikaisen laadunkehitystyön perustana pidetäänkin prosessiajattelua ja prosessijohtamista. Prosessimallinnus on yleisesti käytetty tapa kuvata olemassa olevaa tai tavoiteltavaa tilaa. Varkaudessa mallinnuksen avuksi oli valittu QPR- ohjelma ja vuokaavion muodoksi uimarata malli. Näiden mallien avulla pystyin yhdessä varahenkilöstön esimiehen kanssa kuvaamaan Varkauden kaupungin varahenkilöstön nykyisen toiminnan. Toimintatutkimustani jäsenin Demingin PDCA-syklin avulla ja tein yhteistyötä varahenkilöstön sekä varaavien yksiköiden esimiesten kanssa. Lopputuloksena syntyi varahenkilöstön prosessikäsikirja, jota voi käyttää esimerkiksi perehdytyksen apuvälineenä.</p>					
Asiasanat (avainsanat) Strateginen henkilöstöjohtaminen, henkilöstösuunnittelu, varahenkilöstö, prosessikuvaus					
Sivumäärä 67+20	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">Kieli</td> <td style="width: 33%;">URN</td> </tr> <tr> <td>Suomi</td> <td></td> </tr> </table>	Kieli	URN	Suomi	
Kieli	URN				
Suomi					
Huomautus (huomautukset liitteistä)					
Ohjaavan opettajan nimi Yliopettaja Leena Uosukainen	Opinnäytetyön toimeksiantaja Varkauden kaupunki				

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Date of the bachelor's thesis 20.1.2012.
Author(s) Sanna Kaskivirta	Degree programme and option Master's Degree Programme in Development and Leadership in Health Care and Social Services	
Name of the bachelor's thesis Description of the process of deputy personnel in social and health care in the City of Varkaus		
Abstract The requirement for the effectiveness of operations has been continuously increasing. This is caused by the structural reformations of municipalities as well as the changes in the operational environments. General rise in the level of education and the influences of global economy have together underlined the importance of long term success factors, alliances and partnerships, know-how and innovativeness. The financial point of view gives a very limited framework for operational development especially in situations where quality must be more important competitive factor than quantity. The population of Finland is estimated to rise in the future mainly because of net migration but the portion of working-age habitants will be significantly lower. The drastic change of maintenance ratio will require new models for the organization of services. During the last few years the City of Varkaus has been making a lot of structural changes in home and facility region units. Enhanced sheltered housing has been increased and new units have been built. With this the load of facility treatment has been lowered. To secure the adequacy and know-how of personnel the City of Varkaus has founded a deputy personnel unit. The operations with this unit are being increased and because of this the purpose of my development work is to create a process description. A process is a purposeful series of actions, which takes time, proceeds in time and changes within time. The basis of modern quality development is considered to be process thinking and process management. Modeling of processes is a common way of describing the current state or the goal state. To help the modeling process in Varkaus the program selected was QPR and the shape of the flowchart selected was swim lane. With the help of these models and the superior of deputy personnel I was able to describe the current operations. My action research was structured with the help of Deming's PDCA-cycle and I collaborated with the superior of deputy personnel and with the superiors of the reserving units. The result is a process manual for deputy personnel, which can be used for example as an aid in the orientation of new personnel.		
Subject headings, (keywords) Strategic human resource management, human resources planning, deputy personnel unit, a description of the process		
Pages 67+20	Language Finnish	URN
Remarks, notes on appendices		
Tutor Principal Lecturer Leena Uosukainen	Bachelor's thesis assigned by City of Varkaus	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	KUNTA TYÖNANTAJAORGANISAATIONA	2
2.1	Tuloksellisuuden arviointi kunnassa.....	5
2.2	Väestön ikääntymisen vaikutus kuntatyöntajiin	8
2.3	Varahenkilöstön toiminta-alue sosiaali- ja terveystoimialalla Varkaudessa .	9
3	STRATEGINEN AJATTELU JA HENKILÖSTÖPOLITIIKKA.....	12
3.1	Henkilöstövoimavarojen strateginen johtaminen	13
3.2	Varkauden kaupungin henkilöstöstrategia.....	15
3.3	Henkilöstösuunnittelu	16
3.4	Henkilöstön osaamisen johtaminen	18
3.5	Henkilöstön sitoutuminen ja palkitseminen.....	20
4	PROSESSIEN KUVAAMINEN.....	21
4.1	Prosessien kehittämisen lähtökohdat	22
4.2	Prosessien merkitys organisaatiolle ja muutoksen johtaminen	23
4.3	Prosessien tunnistaminen ja rajaaminen	26
4.4	Prosessien kuvaamisen määrittely	27
4.4.1	Prosessien kehittämisen lähtökohdat	29
5	KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS.....	30
6	KEHITTÄMISTYÖN KUVAUS TOIMINTATUTKIMUKSENA DEMINGIN KEHITTÄMISSYKLIN MUKAAN.....	30
6.1	Toimintatutkimus.....	31
6.2	Demingin ympyrä	35
7	VARAHENKILÖSTÖN PROSESSIKUVAUKSEN LAATIMINEN	37
7.1	Suunnitteluvaihe (Plan)	38
7.2	Toteutusvaihe (Do)	43
7.3	Arviointivaihe (Check)	52
7.4	Paranna (Act)	53

8	POHDINTA	53
8.1	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	53
8.2	Tutkimusprosessin tarkastelua.....	56
8.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	57
	LÄHTEET	59

LIITTEET

1. Avoimet kysymykset
2. Prosessikaavio
3. Prosessikaavion 2. vaihe
4. Käsikirja

1 JOHDANTO

Nykyaikaisen laadunkehitystyön perustana pidetään prosessiajattelua ja prosessijoh-
tamista. Prosessiajattelun tarkoituksena on syventää tietoutta, jolloin otetaan huomi-
oon tuotteen tekemiseen liittyvä kokonaisuus kaikkine osatekijöineen ja liittymineen
(Salomäki 1999, 98). Yleiskielessä sanaa prosessi käytetään kahdessa eri merkitykses-
sä. Prosessi voidaan ajatella kehityskulkuna, joka etenee ilman tarkkaa suunnitelmaa
tavoitteen saavuttamiseksi. Ajatuksena on tehdä jotain sellaista, jonka uskotaan edis-
tävän tavoitteen toteutumista, kokeilemalla sitä ja arvioimalla tuloksia. Toinen tapa
puhua prosesseista on puhua toistuvista tapahtumien ketjuista, jossa tarkoituksena on
määrittellä syötteet ja tuotokset. Nämä prosessit koostuvat asianmukaisesti toisiaan
loogisesti seuraavista vaiheista, joihin kuuluvat suunnittelu, toteutus ja arviointi.
(Laamanen 2005, 152 - 153.)

Julkinen hallinto uudistuu, eivätkä organisaatioiden raja-aidat saisi olla enää esteenä
yhteisten palveluiden tuottamiselle. Tämän vuoksi osa julkisesta hallinnosta pyrkii
hierarkkisesta johtamismallista prosessiorganisoituun toimintamalliin. Nykypäivänä
julkiset palvelut tulisi tuottaa tehokkaammin, vähemmällä henkilöstömäärällä, hyö-
dyntäen työyhteisömalleja ja tietoyhteiskunnan mahdollisuuksia. Prosessimallinnus on
yleisesti käytetty tapa kuvata olemassa olevaa tai tavoiteltavaa toimintaa. Mallinnuk-
sen avulla kehittämiskohteiden tunnistaminen, kehittämistoimenpiteet sekä niiden
asettamat vaatimukset ovat selkeällä tavalla todennettavissa. Prosesseja kuvaamalla
pystytään käyttökelpoisella tavalla kytkemään yhteen sekä toimijat että tekeminen.
(Juhta 2008, 4.)

Varkauden kaupungin organisaation sisällä aloitettiin prosessien kuvaaminen vuoden
2011 tammikuussa. Kehittämistyössä kuvataan organisaation kaikki keskeiset proses-
sit. Prosessikuvauksen tavoitteena on korostaa asiakas- ja vaikuttavuusnäkökulmaa,
kohdistaa johtamista ja päätöksentekoa oikeisiin asioihin, selkeyttää ja suoraviivaistaa
toiminnan ohjausta sekä lisätä organisaation ketteryyttä. Kehittämistavoitteena ovat
myös tehokkaammat tehtäväkokonaisuudet sekä itsenäisempi ja vastuullisempi työs-
kentelykulttuuri. (Palveluprosessien kehittäminen 2010, 3.) Kiinnostuin varahenki-
löstön prosessin kuvauksesta, kun sen tekemistä minulle tarjottiin. Olen aikaisemmin
työskennellyt varahenkilöstössä ja tiedän, kuinka vaativaa se on, ja tämän vuoksi ha-
lusin olla mukana kuvaamassa nykyistä toiminnan tilaa. Kuvauksen avulla pystytään

hyvin nostamaan esille kehittämistarpeet ja kriittiset pisteet. Prosessikuvaus antaa pohjan tulevalle kehittämistyölle ja selventää toiminnan tavoitteita.

Tein työtä yhdessä varahenkilöstön esimiehen Ritva Vanttisen kanssa joka toimi samalla myös työelämän ohjaajani. Kehittämistyöni on muodoltaan toiminnallinen tutkimus, eli olen koko prosessin ajan ollut itse mukana suunnittelemassa ja toteuttamassa prosessikuvausta. Olen myös tehnyt yhteistyötä monen muun yksikön kanssa ja alustavan vapaamuotoisen kyselyn, jonka tarkoituksena oli kartoittaa varahenkilöstön määrää, toimintatapoja ja varauskäytäntöjä toteutin sähköpostitse. Tässä kyselyssä oli mukana Valkeakoski, Imatra, Raahe ja Varkaus. Kohteet olin valinnut paikkakunnan asukasluvun mukaan sekä sen vuoksi, että siellä oli toiminnassa oleva varahenkilöstö. Tämän kyselyn tarkoituksena oli ainoastaan selvittää millaisia eroavaisuuksia tai yhtäläisyyksiä toiminnoilla on ja tarvitseeko meidän tehdä ennen prosessikuvauksen aloitusta jo muutoksia itse varahenkilöstön toiminnan kannalta. Varauskäytännöt ja toimintatavat olivat hyvin samankaltaiset, mutta varahenkilöstömäärä oli kovin erilainen. Yhtäläisyyksiä oli kuitenkin riittävästi ja pääsimme aloittamaan kuvauksen teon suoraan nykytilasta. (Liite 1.)

2 KUNTA TYÖNANTAJAORGANISAATIONA

Organisaatiota määriteltäessä on otettava huomioon, että organisaatio on sosiaalinen ryhmäjärjestely. Tämä tarkoittaa sitä, että erinäisen ryhmän ihmisiä pitäisi olla jollakin tavoin säännönmukaisesti vuorovaikutuksessa keskenään, jotta syntyisi organisoitua toimintaa. Organisaatiolla on myös kollektiiviset tavoitteet eli organisaatio on olemassa, koska yksilöt eivät yksin pysty saavuttamaan asettamia tavoitteita. Kontrolloitu toiminta kuuluu myös organisaatioon ja se, miten se kykenee organisoimaan tai koordinoimaan jäsentensä ja osiensa toimintaa, on organisaation elämänkysymys. Kontrollin muodot ja laatu voivat olla hyvinkin erilaisia. (Honkanen 2006, 45 - 46.)

Kunnalla tarkoitetaan Suomen lainsäädännössä samoin kuin yleiskielessäkin tavallisesti pelkästään paikallista itsehallintoyhteisöä, kuntalaisia ja perustuslaissa tarkoitettua kuntaa. Alueellisen itsehallinnon järjestelmässä useimmista muista maista poiketen meillä on vain yksi varsinainen itsehallinnollinen taso, ja sitä kutsutaan kunnaksi.

Kunnat ja niiden tehtävät ja rooli yhteiskunnassa ovat muovautuneet tämän hetkiseen tilaan pitkän historiallisen kehityksen tuloksena. (Heuru ym. 2008, 9, 21.)

Nykyisen kuntalaitoksen katsotaan syntyneen vuosina 1865 (maalaiskunnat) ja 1873 (kaupungit) säädettyjen kunnallislakien myötä. Kuitenkin tämä kunnallisuudistus merkitsi vain eräänlaista paikallisen itsehallinnon uudelleen syntymistä. Tosiasiassa paikallinen itsehallinto on huomattavasti vanhempaa perua. Sen asema oli myöhäis-keskiajalla ja aina 1600-luvulle asti Ruotsi-Suomessa hyvinkin vahva, mutta sittemmin itsevaltiuden vuosisatoina heikentyi välillä paljonkin. Oma valtiollinen elämä pääsi Suomessa käyntiin 1800-luvun jälkipuoliskolla. (Heuru ym. 2008, 22.)

Suomessa on yhteensä 336 kuntaa, mikä tekee Suomesta pienikuntavaltaisen maan. Yli puolessa kunnista asuu vain 6000 tai alle asukasta. Maapinta-alaltaan pienkunnat kattavat yli puolet mutta väestöstä vain 15 % ja työpaikoista 10 %. Yli 100 000 asukkaan kaupunkeja on yhteensä seitsemän, ja niiden osuus pinta-alasta on vain yksi prosentti. Niissä asuu kuitenkin 30 % väestöstä, ja niissä sijaitsee jopa 40 % työpaikoista. (Kunnat ja kuntayhtymät 2011.)

Kuntien lukumäärä on vähentynyt vuoden 2002 lukumäärästä 448 nykyiseen 336:een. Kuntien tarjoamia palveluja ja kuntarakennetta pyritään parantamaan kunta- ja palvelurakennemuutostus eli PARAS-hankkeen avulla. (Kunnat ja kuntayhtymät 2011.) Kunta voi hoitaa tehtävänsä itse tai yhteistoiminnassa muiden kuntien kanssa. Tehtävän hoidon edellyttämiä palveluja kunta voi hankkia muiltakin palvelujen tuottajilta. Kunnan tehtävien järjestely samoin kuin kunnan koko ja muut olosuhteet vaikuttavat kunnan organisaation rakenteeseen, jolloin siinä voi esiintyä vaihtelua. Kunnilla on suhteellisen suuri vapaus oman organisaationsa järjestämiseen, ja kuntalaissa säädellään vain kunnan hallintotehtäviä hoitavan organisaation perusrakenne. (Heuru ym. 2008, 185.)

Kuntalaissa todetaan Suomen jakautuvan kuntiin, joiden asukkaiden itsehallinto on turvattu perustuslaissa. Kunnassa ylintä päätösvaltaa käyttää asukkaiden valitsema valtuusto, jonka lisäksi kunnan muita toimielimiä ovat kunnanhallitus, lautakunnat ja johtokunnat sekä niiden jaostot ja toimikunnat. Hallintonsa järjestämisestä kunta päättää kuntalaissa säädellyllä tavalla. Hallinnon järjestämiseksi valtuusto hyväksyy tarpeelliset johtosäännöt, joissa määrätään kunnan eri viranomaista sekä niiden toimival-

lan jaosta, toiminnasta ja tehtävistä. Laissa on määritelty, että kunnan tehtävä on edistää sen asukkaiden hyvinvointia ja kestävästä kehitystä. (Kuntalaki 1995, 1 §. 2 §. 16 §. 17§.)

Kunnat ovat vahvoja ja yhteiskunnallisia vaikuttajia, ja ne vastaavat n. 2/3 osasta julkisista palveluista ja valtio 1/3 osasta. Kuntien velvollisuutena on järjestää kansalaisille peruspalvelut joihin kuuluvat sosiaali- ja terveydenhuolto, opetus- ja sivistystoimi sekä ympäristö ja tekninen infrastruktuuri. (Kunnat ja kuntayhtymät 2011.)

Kuntien vuosimenot ovat yhteensä n. 30 miljardia euroa, joka rahoitetaan lähinnä veroilla, valtionosuuksilla sekä maksuilla ja myyntituloilla. Valtio osallistuu valtionosuuksin kuntien laajojen lakisääteisten tehtävien rahoitukseen. Valtionosuusjärjestelmä tasaa kuntien välisiä taloudellisia eroja ja pyrkii näin takaamaan tasavertaiset palvelut koko maahan. Suurin osa kuntien ja kuntayhtymien menoista muodostuu peruspalvelujen tuottamisesta. (Kuntatalous 2011.) Henkilöt, jotka ovat kunnan palveluksessa toimivat joko virkasuhteessa tai työsopimussuhteessa kuntaan. Virkasuhde on suhde, jossa käytetään julkista valtaa. Kuntalain mukaan viran perustamisesta päättää valtuusto tai johtosäännössä määrätty kunnan muu toimielin. (Kuntalaki 2011, 44 §. 45 §.)

Hallituksen tarkoituksena on tällä hallituskaudella toteuttaa koko maan laajuinen kuntauudistus. Tavoitteena on, että vahvoihin peruskuntiin saataisiin syntymään elinvoimainen kuntarakente. Päätökset uudesta kuntarakenteesta pyritään tekemään vuoden 2014 loppuun mennessä. Tavoitteena tällä uudistuksella on varmistaa kuntapalvelut ja yhdenvertaisuus koko maassa. Virkkusen (2011) mukaan tämän päivän kuntarakente ei enää vastaa ihmisten elämää ja siihen liittyviä tarpeita.

Viime vuosien Paras-uudistuksessa suunnitelmallisuus jäi liiaksi yksittäisten kuntien harteille, jolloin se myös johti hyvin hajanaisiin ja sekaviin palvelujärjestelmiin. Nykyisessä uudistuksessa olisikin nyt tarkoitus kiinnittää huomioita alueiden erilaisuuteen, kuten kasvukeskusten erityispiirteisiin, haja-asutukseen, pitkiin etäisyyksiin ja saaristoisuuteen. Uudistus on tarkoitus tehdä ihmisiä varten eikä hallintoa varten. Sen tavoitteena on myös turvata kuntapalveluiden rahoituspohja, jolla parannetaan julkisen talouden kestävyttä. Tärkeä perusta uudistukselle on vahvistaa kuntien elinvoimaa ja ehkäistä yhdyskuntarakenteen hajautumista kaupunkeihin. (Virkkunen 2011.)

Erittäin tärkeää uudistuksessa on kunta- ja palvelurakenteiden yhdistäminen, koska nyt ne ovat eriytyneet. Syynä eriytymiseen on ollut kuntien yhteistoimintavelvoitteiden lisääntyminen. Nykyään yhä useammasta palvelusta vastaa kuntien yhteistoimintaorganisaatio, jonka verkostot on muodostettu tehtävittäin ja nämä ovat hajanaisia. Uudistuksen tarkoituksena on vähentää yhteistoiminnan tarvetta. Kunnan mahdollisuudet ohjata yhteistyöorganisaatioiden taloutta ja toimintaa on koettu hyvin vähäiseksi. Virkkusen (2011) mukaan kunta on kaikkein paras, tehokkain ja demokraattisin tapa järjestää palvelut.

2.1 Tuloksellisuuden arviointi kunnassa

Lumijärven (2000) mukaan vuoden 1995 kuntalaki velvoittaa kuntia järjestämään ja toteuttamaan systemaattisen arvioinnin jollakin tapaa. Tunnetuimpia arvioinnin muotoja ovat hanke- ja ohjelma-arvioinnit sekä palvelualue- ja yksikkökohtainen vuosittain toistuva tuloksellisuudenarviointi. Ensimmäinen kunnallisen palvelutoiminnan tuloksellisuuden arviointia koskeva suositus annettiin jo vuonna 1989. Kunnallisen työmarkkinalaitoksen yleiskirjeessä A23/1989 tuloksellisuus määriteltiin kuvaamaan ” mittapuita tai kriteerejä, joiden avulla voidaan arvioida, miten hyvää kunnallinen palvelutoiminta on ja miten kunta menestyy palvelujen tuottajana”. Suositus sisältää myös tuloksellisuuden osatekijöiden luettelon joka jaetaan seuraaviin osa-alueisiin (Lumijärvi 2000,4.)

- ▶ taloudellisuus ja/tai tuottavuus
- ▶ vaikuttavuus
- ▶ kustannusvaikuttavuus
- ▶ palvelukyky

Edelleen suosituksissa myös määritellään tarkemmin tuloksellisuuden osatekijät sekä annetaan viittauksia käyttökelpoisista tavoista arvioida ja mitata tuloksellisuutta. Suosituksessa todetaan, että palvelukyvyllä tarkoitetaan organisaation kykyä tuottaa riittävä määrä laadullisesti hyviä palveluja. Arviointi myös jakautuu sisäiseen ja ulkoiseen palvelukyvyyn arviointiin. Vaikuttavuudella tarkoitetaan palvelujärjestelmän kyvykkyyttä tuottaa joko sellaisia vaikutuksia, seurauksia tai lopputuloksia, jotka vastaavat vaikutuksille asetettuja tavoitteita, tai tyydyttävät kunnan asukkaiden tarpeita, myös molempien yhtäaikainen toteuttaminen on mahdollista. (Lumijärvi 2000, 4.) On kui-

tenkin hyvä muistaa, että vaikuttavuuden ja taloudellisuuden välillä voi vallita osittainen ristiriita. Vaikuttavuutta voidaan parantaa tuottavuutta ja taloudellisuutta heikentäen ja taloudellisuutta ja tuottavuutta parantaa vaikuttavuutta heikentäen. Taloudellisuus ja vaikuttavuus ovatkin toisiaan täydentäviä osatekijöitä. (Hiironniemi 1992, 135 - 136.)

Tässä vuonna 1989 laaditussa suosituksessa on lähdetty liikkeelle tuloksellisuuden käsitteen hahmottamisessa panos-tuotosmallin avulla. Kunnan toimintaa on kuvattu voimavarojen/kustannusten, palveluprosessin sekä vaikutusten ketjuna, jonka pohjalle on rakennettu tuloksellisuuden mittarit. Myöhemmin tuloksellisuuden arviointi on vakiintunut tarkoittamaan kunnallisten organisaatioiden vastuuyksikkökohtaista ja toistuvaluonteista vuosittaista arviota siitä, miten tuloksellisia yksiköt ovat olleet budjettivuoden aikana. Perusmuotona tuloksellisuuden arvioinnille on ollut yksikkökohmainen arviointi. (Lumijärvi 2000, 4 - 5.)

Kuntien toiminnan tuloksellisuuden vaade on lisääntynyt kaiken aikaa, ja tähän ovat johtaneet kuntien rakenteelliset sekä toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset. Myös koulutustason yleinen kohoaminen on tuonut kuntaorganisaatioihin jatkuvasti uutta inhimillistä pääomaa ja osaamista, joka mahdollistaa uudistamisen. Globaalitalous on myös nostanut tärkeään asemaan pitkän tähtäyksen menestystekijät, liittoutumisen ja kumppanuuden, osaamisen ja innovatiivisuuden. Tämän kaiken seurauksena panos-tuotosmalli on koettu liiaksi vain taloudellisen arvioinnin välineeksi. Nykypäivänä rahataloudellinen näkökulma antaa toiminnan kehittämislle ahtaan viitekehyyksen erityisesti tilanteissa, joissa laadun pitää olla määrää tärkeämpi tulos- ja kilpailutekijä. Tämän vuoksi kuntiin tarvitaan 2000-luvulla strategista johtamista, joka pystyy tasapainottamaan määrälliseen ja laadulliseen tuloksellisuuteen liittyvät vaateet sekä käyttämään henkilöstövoimavarojen kehittämisen ja oppimisen tuoman pitkän aikavälin hyödyt. Johtamisen ja arvioinnin päämääräksi pitää nostaa prosessien tehokkuus ja sujuvuus, yhteiskunnallinen vaikuttavuus sekä työelämän laadullisten näkökulmien yhdistäminen. (Lumijärvi 2000, 6-7, 9.)

Tasapainotettu tulosmittaristo voi antaa yhden käyttökelpoisen tavan hahmottaa kuntien tuloksellisuuden arvioinnin kehittämistä. Mittaristosta on tullut jatke sille kehittämistyölle, jota laatuajattelu ja laatujohtaminen ovat jo aiemmin edustaneet. Tuloksellisuuden mittaamisen kannalta ideana on, että taloudellista tuloslaskentaa ja tasearviointi-

tia täydennetään ja laajennetaan ottamaan huomioon myös laadullisia sekä inhimillisen pääoman kehitystä kuvaavia mittareita. Yrityksen strategia ja visio nostetaan kaiken pääkohdaksi ja sen ympärille rakennetaan näkökulmien nelikenttä, jossa osatekijöitä ovat talous, prosessien tehokkuus sekä henkilöstön innovatiivisuus ja oppiminen. (Lumijärvi 2000, 9.)

Hallitusohjelman (2011) kuntapoliittisena tavoitteena on turvata laadukkaat ja yhdenvertaiset kunnalliset palvelut asiakaslähtöisesti koko maassa, luoda edellytykset kuntien taloutta vahvistavalle kehittämistoiminnalle ja yhdyskuntarakenteen eheyttämiselle sekä vahvistaa kunnallista itsehallintoa ja paikallista demokratiaa. Kuntapolitiikka luo edellytyksiä julkisen talouden kestävyysvajeen kaventamiselle sekä varautumiselle ikääntymistä seuraavalle palvelujen kasvavalle kysynnälle. Kuntatalouden vakautta ja kestävyttä edistetään uudistamalla kunta- ja palvelurakenteet, vahvistamalla kuntien tulopohjaa, parantamalla kunnallisen toiminnan tuottavuutta ja vaikuttavuutta. (Hallitusohjelma 2011, 75.)

Kuntauudistuksen tavoitteena on luoda palvelurakenne, jossa valta ja vastuu palveluiden järjestämisestä ja rahoituksesta on yhdellä, riittävän laajan asukas- ja osaamis pohjaan perustuvalla tasolla. Vahva ja itsenäinen kunta kykenee hallitsemaan markkinoita palveluiden tuotantotapojen monipuolistuessa ja vastaamaan näin ollen niihin vaatimuksiin, joita asukkaiden valinnanvapauden lisäämiseksi tarvitaan. Kuntarakennemuutos mahdollistaa ja luo perustan kuntalain kokonaisuudistukselle. Tämän avulla voidaan tarkastella uusien kuntahallinnon rakenteiden ja kuntien muuttuvan toimintaympäristön näkökulmasta erityisesti kunnan talouden sisäistä ohjausta, kuntien johtamisjärjestelmiä, luottamushenkilöiden asemaa, kuntalain ja erityislakien välistä suhdetta, kunnanosa hallintoa sekä kuntien ja markkinoiden välistä suhdetta. (Hallitusohjelma 2011, 75 - 76.)

Hallituksen tarkoituksena on myös käynnistää yhdessä valtion eri toimijoiden, kuntien ja työmarkkinajärjestöjen kanssa yhteisen kuntatuottavuuden ja tuloksellisuuden kehittämiskampanjan, jonka yhteydessä luodaan kuntapalvelujen laadun ja vaikuttavuuden arvioimiseksi kestävä kuntatuottavuuden mittaristo. Luodaan yhteinen tietopohja laadun ja vaikuttavuuden edistämiseksi palveluita arvioitaessa sekä kannustetaan parhaiden käytäntöjen jakamista ja käyttöönottoa yli kuntarajojen. Myös kuntien omaa kustannuslaskentaa kehitetään todellisten yksikkökustannusten arvioimiseksi ja avaa-

miseksi asiakkaille, palveluiden kehittämiseksi ja kustannustietoisuuden lisäämiseksi. Palveluiden kustannusten ja laadun vertailua sekä läpinäkyvyyttä kehitetään. (Hallitusohjelma 2011, 76 - 77.)

2.2 Väestön ikääntymisen vaikutus kuntatyöntekijöihin

Suomen väkiluvun kasvun ennakoidaan nousevan tulevaisuudessa, ja maamme väkiluku ylittää kuuden miljoonan asukkaan rajan vuonna 2042, jos väestökehitys jatkuu nykyisen kaltaisena. Tilastokeskuksen väestöennuste perustuu havaintoihin syntyvyyden, kuolevuuden ja muuttoliikkeen menneestä kehityksestä. Väestöennuste on laadittu koko maan osalta vuoteen 2060 ja alueittain vuoteen 2040 asti. Ennusteen mukaan vuonna 2034 vuotuinen kuolleiden määrä ylittää syntyneiden määrän, mutta netto-maahanmuuton oletetaan pitävän väestönkasvua yllä vielä sen jälkeen. Yli 65-vuotiaiden osuuden väestöstä arvioidaan nousevan nykyisestä 17 prosentista 27 prosenttiin vuoteen 2040 ja 29 prosenttiin vuoteen 2060 mennessä. Työikäisten (15 - 64-vuotiaiden) osuus väestöstä pienenee nykyisestä 66 prosentista 58 prosenttiin vuoteen 2040 ja 56 prosenttiin vuoteen 2060 mennessä. Työikäisten määrä alkoi laskea vuonna 2010, jolloin sotien jälkeiset suuret ikäluokat alkoivat siirtyä eläkkeelle. Väestöllinen huoltosuhde eli lasten ja eläkeikäisten määrä sataa työikäistä kohden nousee jyrkästi lähitulevaisuudessa. (Väestöennuste 2009 - 2060.)

Eurooppalaisessa vertailussa suomalaiset ovat iältään vielä jonkin aikaa suhteellisen nuorekas kansakunta. Sodan jälkeen syntyvyys on ollut kuitenkin niin suurta, että muutaman vuoden päästä olemmekin Euroopan vanhin kansakunta. Myönteistä tilanteessa on kuitenkin se, että vanhenevan ikäluokan toimintakyky on entistä parempi ja se on suuri voimavara, jota tulisi hyödyntää. Huoltosuhteen raju muutos vaatii uutta otetta palveluiden järjestämiseen. Myös kansalaisten työuria voidaan pidentää ja oma-toimista selviytymistä edistää medikalisoimatta ratkaisukeinoja. Kuntoutuksen merkitys tulee tulevaisuudessa olemaan suuri, mutta perinteisellä tavalla hahmotettuna ja toteutettuna se ei kuitenkaan onnistu. Valtiontalouden tarkastusviraston tuloksellisuusraportin mukaan on muutettava sekä asenteita että palvelujen ohjausjärjestelyjä, jotta tuloksia voidaan saada aikaan. (Koivuniemi & Simonen 2011, 17.)

2.3 Varahenkilöstön toiminta-alue sosiaali- ja terveystoimialalla Varkaudessa

Viime vuosina Varkauden kaupungissa on tehty muutoksia Koti- ja laitoshoidon eri yksiköissä. Tehostettua palveluasumista on lisätty ja pitkäaikaishoito siirretty toiseen yksikköön. Uusia rakennuksia on tehty ja tehdään tällä hetkelläkin. Myös olemassa olevien rakennusten remontointiin on panostettu. Varahenkilöstön työalueeseen kuuluvat nämä kaikki seuraavat yksiköt:

Koti- ja laitoshoido

Kotihoito muodostuu Varkaudessa kotipalvelun ja kotisairaanhoidon yhteisistä tiimeistä, joita kaupunkialueella on yhteensä viisi ja Kangaslammilla yksi tiimi. Tiimit arvioivat itsenäisesti hoitokokousten perusteella asiakkaan kohdalla olevan palvelutarpeen. Säännöllistä kotihoidon tukea saavalle asiakkaalle laaditaan hoito- ja palvelusuunnitelma. Yksi kotihoidon tiimeistä on tehostettu kotihoitotiimi, joka pystyy antamaan lyhytaikaisesti apua vaikka leikkauksesta kotiutuvalle tai suonensisäistä antibioottia tarvitsevalle asiakkaalle. (Varkauden kaupunki 2011a.)

Terveyskeskussairaalassa on kaksi osastoa, ja vuodeosasto kahdella hoidetaan potilaita, jotka tarvitsevat perusterveydenhuollon lyhytaikaista akuuttisairaanhoidoa ja pitkäaikaishoitoa. Osasto kolmella hoidetaan erilaisia kuntoutuspotilaita, kuten aivohalvaus- sekä erilaisia murtumapotilaita. Muita potilasryhmiä ovat erilaiset akuutti- ja pitkäaikaispotilaat. (Varkauden kaupunki 2011b.)

Sisätautiosastolla on 34 vuodepaikkaa, joista 4 on valvonnassa. Osastolla hoidetaan sisätautien ja neurologian erikoissairaanhoidoa vaativia potilaita. Yleisimmin hoidettavia ovat sydän- ja verisuonisairaudet, diabetes, aivoverenkiertohäiriöt ja -vammat sekä erilaiset tulehdustaudit, myös alkoholin aiheuttamat sairaudet ovat lisääntyneet. Valvontayksikössä annetaan tarvittaessa liuotushoitoja sydän- ja keuhkoveritulppaan sekä raajojen syviin laskimotukoksiin. Siellä hoidetaan myös erilaiset rytmihäiriöt ja vaikeat neurologiset kohtaukset, hypotermia ja myrkytykset. **Kirurgian jatkohoidosastolla** on 18 vuodepaikkaa. Osastolla hoidetaan kaikkien erikoisalojen leikkauspotilaita lukuun ottamatta sydämen ohitusleikkauksia. Leikkauksen jälkeen jatkohoidoa tarvitsevat potilaat tulevat yleensä Kuopion yliopistollisesta sairaalasta. Päivystykseenä osastolle tulee myös konservatiivisesti hoidettavia kirurgisia potilaita. Kuopion

yliopistollisen sairaalan Varkauden leikkausyksikössä leikataan tällä hetkellä polvenivelkirurgisia potilaita, leikkauksia on viikoittain neljä ja potilaat siirtyvät suoraan osastolle jatkohoitoon. Leikkausyksikön toiminta on muuten päiväkirurgiaa ja tarvittaessa myös sieltä siirtyy potilaita osastolle jatkohoitoon. Osastolla hoidetaan kaikkien näiden lisäksi myös syöpäpotilaita ja saattohoitopotilaita. (Varkauden kaupunki 2011c.)

Tehostettua palveluasumista kaupunki tarjoaa omana toimintanaan kolmessa eri yksikössä. **Louhirinteellä** on 60 tehostettua palveluasumisen paikkaa, **Käpyrinteellä** asukashuoneita 39 ja **Kangaslammin palvelukeskuksessa** yhteensä 32 palveluasumisen paikkaa sekä yksi lyhythoitopaikka. Palveluasumisyksiköitä on **Hongistonkadulla** ja **Vattuvuorenkadulla**, ja niissä on tällä hetkellä yhteensä 50 - 60 asukasta. (Varkauden kaupunki 2011d.)

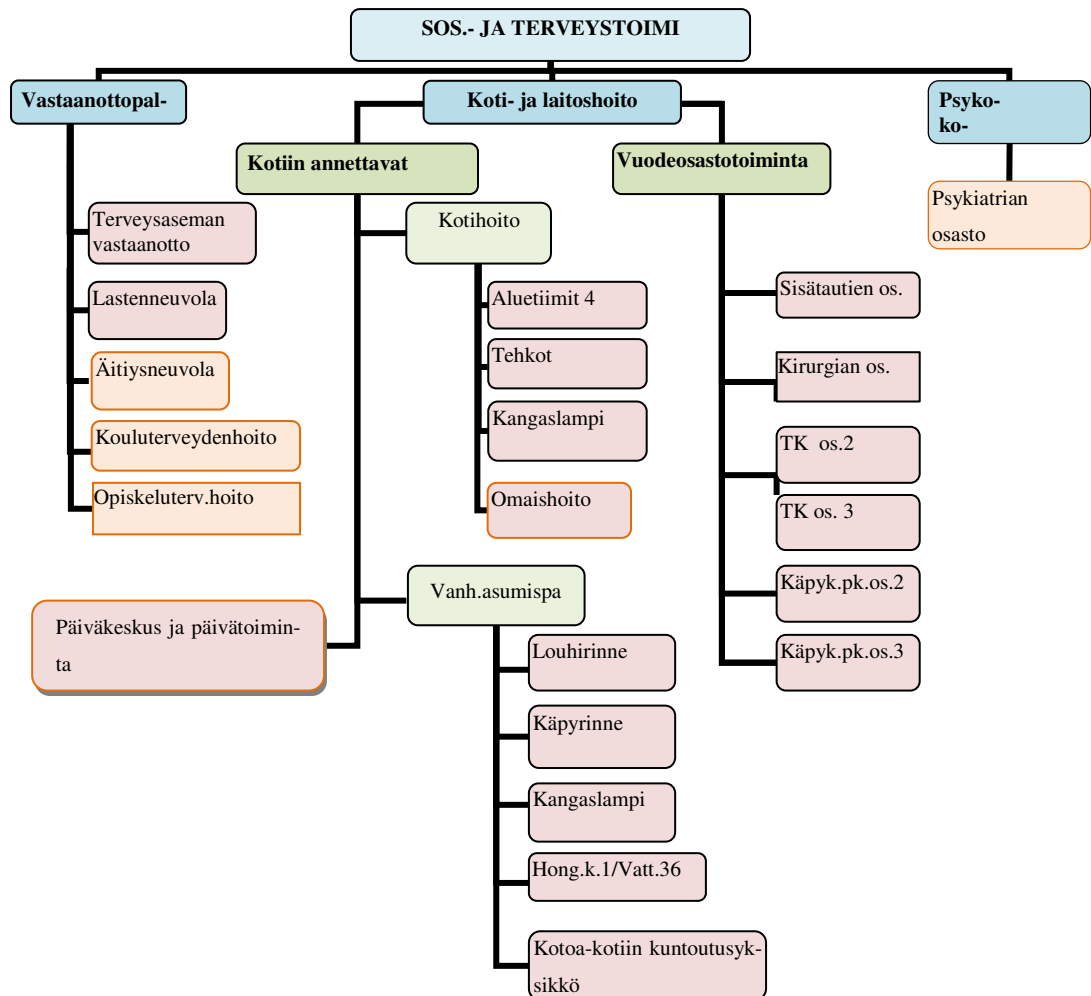
Syyskuussa 2011 avattiin terveyskeskussairaalaan yhteyteen myös uusi yksikkö joka on nimeltään **kotoa kotiin -kuntoutusyksikkö**. Asiakkaat ovat vanhusasiakkaita, joilla ei ole sairaalahoidon tarvetta mutta joilla on voimassa oleva SAS-hakemus. Yksikköön tulon syynä voi olla erilaiset sosiaaliset syyt, kuten turvattomuus, masennus ja yksinäisyys. Tavoitteena on myös toimintakyvyn ylläpysyminen, jotta siirtyminen uuteen ”kotiin” olisi mahdollista. Yksikköön voi tulla myös kuntoutusjaksolle kotona pärjäämisen tueksi, ja samalla se myös toimii kriisipaikkana kotihoidon tai omaishoidon asiakkaille. Asukaspaikkoja on yhteensä 20. (Kettunen 2011.)

Vastaanottopalvelut

Näiden lisäksi varahenkilöstön työskentelyalueeseen kuuluu vielä **lastenneuvola** ja **terveysaseman** vastaanotto. Varkaudessa on käytössä maantieteelliseen aluejakoon perustuva työnjako, jossa työpari lääkäri – hoitaja vastaa väestön terveysterveysteiluista omalla alueellansa. Terveystasemilla on ajanvarauksella sairaanhoitajien ja lääkärien päivystysaikoja. Hoidon tarpeen arvion tekee terveydenhuollon ammattihenkilö, joka antaa tarvittavat ohjeet sekä ohjaa tarpeen mukaan joko omalle tai lääkärin vastaanotolle. (Varkauden kaupunki 2011e.)

Psykososiaaliset palvelut

Psykiatrian osasto on 25-paikkainen suljettu osasto, joka vastaa Varkauden lisäksi myös lähikuntien asukkaiden aikuispsykiatrisesta osastohoidosta ja varkauteilaisten päihdeasiakkaiden katkaisuhoidosta (Murtomäki 2011).



KUVA 1. Varkauden kaupungin varahenkilöstön toiminta-alueet (Vänttinen 2011)

3 STRATEGINEN AJATTELU JA HENKILÖSTÖPOLITIikka

Sekä tutkimustieto että arkikokemus yhdessä osoittavat, että huippumenestyksen taustalla on strategia (Santalainen 2005, 20.) Strategioita tehdään organisaatiossa monella eri tasolla, eivätkä ne ole sisällöltään samanlaisia, vaan kussakin otetaan kantaa vain niihin asioihin, jotka kuuluvat juuri tuon organisaatiotason haasteisiin (Lindroos & Lohivesi 2004, 29). Strateginen johtaminen ja ajattelutapa onkin muovautunut 50-vuotisen historiansa aikana moninaisin eri vaihein. 1950-luvun suhteellisen vakaassa toimintaympäristössä budjetointi ja pitkän aikavälin suunnittelu toimivat ja huomio keskittyi pääasiassa organisaation sisään. Tavoitejohtaminen kuului myös tämän aikakauden piirteisiin, mutta 1960-luvulla lisääntyi luova ajattelu, jota varten kehiteltiin monenlaisia analysointivälineitä, kuten esimerkiksi SWOT. Tällöin yrityksen asemaa ja identiteettiä käsitteellistettiin etsimällä markkinoiden, tuotteiden ja resurssien välistä yhteensopivuutta. Tämän myötä liike-idea-ajattelun suosio kasvoi laajasti. Strategia käsitteenä tuli tunnetuksi 1970-luvulla strategisen suunnittelun myötä, jolloin yritysympäristön ymmärtämiseen käytettiin entistä enemmän aikaa. Itse strategisen johtamisen käsite alkoi kehittyä 1980-luvulla, jolloin pyrittiin vastaamaan entistä dynaamisemmin kilpailuympäristön haasteisiin etsien yhteyttä strategisen suunnitelman ja organisaation rakenteen, kyvykkyyksien ja muiden resurssien välille. Voimakas kilpailu monilla eri aloilla sekä asiakkaiden entistä itsetietoisemmat haasteet pakottivat yrityksiä etsimään kilpailuetua kehittämällä resursseja strategiasuunnitelman tuloksettaaksi toteuttamiseksi. Liiketoimintayrityksissä ja sittemmin myös julkisissa organisaatioissa laajasti sovellettu suomalainen tulosjohtamisajattelu syntyi tämän kehityksen kantoaaltoon. (Santalainen 2005, 20 - 21.)

Strategian jalkautukseen, sisäisten prosessien tehokkuuteen ja organisaatioiden hallintomalleihin kiinnitettiin huomiota 1990-luvun alussa. Tulokortit (Balanced Scorecards), prosessien uudelleen määrittäminen ja transaktiokustannukset ovat hyviä esimerkkejä siitä, miten strategisen johtamisen oppi kehittyi. Yrityksen hallinnointi ja siihen liittyen yrityksen arvon merkitys korostui, jolloin alettiin puhua lisäarvon luomisesta ja haltuunotosta. 1990-luvun kuluessa tutkijat yhdessä eturintamassa kulkeneiden yritysten kanssa kehittivät kaikessa hiljaisuudessa resurssijohtamisen käsitteistöä. Strateginen ajattelu, strategiointi, on 2000-luvulla esiin noussut kehityksen valtasuunta, mutta silti useimmat aiemmin kehitetyistä strategisen johtamisen käsitteistä ja menetelmistä toimivat edelleen. (Santalainen 2005, 21 - 22.)

Strateginen ajattelu on näkemistä eli toisin sanoen se tarkoittaa kykyä käyttää mielikuvitusta siten, että strategian viitekehyksiä ja hiljaista tietoa hyödyntäen mennään tavanomaista analyysiä syvemmälle haastaen ilmeisiltä tuntuvia vaihtoehtoja (Santalainen 2005, 23). Kehusmaan (2010, 21) mukaan strategiatyö perustuu siihen että älykkääseen ajatteluun harjaantuneet ihmiset osaavat paneutua monimutkaisiin ongelmiin, esittää oikeat kysymykset ja ratkaista oikeat ongelmat. Älykäs ajattelu mahdollistaa oikeiden ongelmien tunnistamisen, niihin tarttumisen ja niiden ratkaisun. Päätöksien tulee perustua kriittiseen ajatteluun ja ennen kaikkea viisauteen, jonka avulla strategiatyö saadaan muuttumaan organisaatiossa eläväksi ja jatkuvaksi prosessiksi.

3.1 Henkilöstövoimavarojen strateginen johtaminen

Liiketoimintaan liittyvät strategiset valinnat ovat suorassa yhteydessä henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Monessa yrityksessä henkilöstövoimavarat ovat ratkaiseva lähtökohta sille, minkä varassa strategisia valintoja voidaan tehdä ja erityisesti asiantuntijavaltaisissa organisaatioissa sen merkitys vain korostuu. Yrityksen liiketoimintastrategia asettaa myös vaatimuksia ja reunaehtoja henkilöstövoimavarojen johtamiselle. Tämän vuoksi henkilöstökysymykset ja muun liiketoiminnan johtaminen muodostavatkin toisiinsa nivoutuvan prosessin. (Viitala 2009, 59.)

Strateginen johtaminen sisältää suunnan määrittelyn, toimintaympäristön analysoinnin, strategian määrittelyn, sen soveltamisen ja onnistumisen arvioinnin. Toiminta-ajatuksen tulee vastata kysymykseen, mitä varten yritys tai organisaatio on olemassa. Olennainen osa liiketoiminnan strategiaa on visio, joka on näkyväksi tehty tahtotila eli yrityksen haluama tulevaisuuden kuva. Visio on näkymä, jota kohden halutaan kulkea, ja asiantila, joka halutaan saavuttaa. Se myös toimii parhaimmillaan suunnannäyttäjänä kaikille yrityksessä toimiville ja tarkentaa tavoitteet, jotka määritellään kullekin toiminnan osa-alueelle mukaan lukien henkilöstövoimavarojen johtamisen. (Viitala 2009, 59.)

Henkilöstöstrategiassa määritellään suuntaviivat, joiden avulla se omalta osaltaan varmistaa liiketoimintastrategian onnistumista. Siinä tulee ottaa kantaa tarvittavaan osaamiseen, henkilöstön määrään ja rakenteeseen muutamien vuosien aikajänteellä

sekä myös siihen, miten ne aiotaan turvata. Henkilöstöjohtamisen suuntana pitää olla yrityksen visio, jolloin olisi tarkoituksenmukaista laatia myös henkilöstövisio. Siinä otetaan täsmällisemmin kantaa siihen, minkälaisen henkilöstövoimavarojen ja osaamisen varassa liiketoimintavisio aiotaan saavuttaa. Henkilöstöstrategian tärkeitä osa-alueita ovat henkilöstön hankinta, tavoitteiden määrittely ja arviointi, osaamisen kehittäminen, motivaatiosta ja sitoutumisesta huolehtiminen, palkitseminen, työhyvinvointi ja johtamisen kehittäminen. (Viitala 2009, 61 - 62.)

Henkilöstöpolitiikan avulla voidaan strategiaa toteuttaa ja se myös määrittelee käytännön toiminnan sekä vastuut ja aikataulun, jolla strategiaa toteutetaan. Henkilöstöpolitiikan eri osa-alueita ovat esimerkiksi rekrytointi-, kehittämis- ja palkkapolitiikka. Strategisen henkilöstöjohtamisen osa-alueella on eroteltu kaksi valtavirtaa, joista ensimmäinen on yhteensopivuusajattelu ja toinen voimavaralähtöinen ajattelu. Yhteensopivuusajattelussa keskeisenä pidetään sitä, että henkilöstöstrategia on linjassa liiketoimintastrategian kanssa ja mahdollisimman harmoniassa sisäisten ja ulkoisten edellytysten ja vaatimusten kanssa. Perusideana on se, että yrityksen rakenteen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen on tuettava mission, vision ja strategian toteutumista. Nämä edellä mainitut siis määrittävät rakenteen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen muodostamista, jolloin keskenään sopusoinnussa olevat elementit sopeutetaan yrityksen ulkoisiin tekijöihin, joita ovat taloudelliset, poliittiset ja kulttuuriset tekijät. Henkilöstöstrategiaa laadittaessa huomioidaan tosiasioina ja olennaisina lähtökohtina liiketoimintaa koskevat pitkän aikajänteen suunnitelmat ja vaatimukset henkilöstöjohtamiselle sekä yrityksen ulkoiset ja sisäiset tekijät. Ulkoisia tekijöitä on mm. työvoiman saatavuus ja tarjonta, työlainsäädännön muutokset ja toimialan kehitysnäkymät. Sisäisiä tekijöitä taas ovat henkilöstön ikärakenne, osaaminen ja vaihtuvuus. (Viitala 2009, 62 - 63.)

Voimavaralähtöisessä ajattelussa huomio kiinnittyy sisäisten voimavarojen luomiseen ja tunnistamiseen sekä niiden varassa mahdollistuvaan strategiseen etenemiseen markkinoilla. Tämä näkökulma henkilöstöstrategiaa laadittaessa johtaa kokonaisvaltaiseen ja tiiviiseen prosessiin. Liiketoimintastrategiaa ei muodosteta vain analysoimalla markkinoiden ja muun ulkoisen toimintaympäristön mahdollisuuksia ja uhkia, vaan keskitytään huolellisesti tunnistamaan omia sisäisiä voimavaroja, kuten strategista kyvykkyyttä ja siihen liittyvää osaamista. Koska yrityksen kyvykkyys syntyy osaamisen varassa, on selvää, että henkilöstövoimavarojen johtamisella on keskeinen rooli.

Tällöin korostuukin ”pehmeän” henkilöstövoimavarojen johtamisen merkitys, jolloin osaaminen syntyy pitkäjänteisen kehittämisen ja sitouttamisen tuloksena. Pelkästään kustannuksia painottava, ”kova” henkilöstöjohtaminen on pitkän aikavälin menestykselle tämän lähestymistavan mukaan tuhoisaa. Käytännössä on kuitenkin niin, ettei yhteensopivuusajattelun ja voimavaralähtöisen ajattelun lähestymistapoja voida kunnolla erottaa toisistaan. Ne ovat usein kumpikin läsnä jollakin tavalla, ja eri toimialoilla niiden painotus vaihtelee. (Viitala 2009, 65 - 66.) On kuitenkin hyvää erottaa ne toisistaan ja miettiä, minkä osapuolen niistä haluaa nostaa näkyväksi omassa organisaatiossaan tai yrityksessään.

3.2 Varkauden kaupungin henkilöstöstrategia

Henkilöstöstrategia on laadittu vuosille 2005 – 2008, ja toiminta jatkuu edelleen sen mukaisesti. Kaupungin ylin johto eli luottamusmies- ja hallintovirkamiesjohto linjaa, että kaupungissa on yhdenmukainen johtamiskäytäntö ja sitä kehitetään edelleen. Kaupunginhallituksen yleisjaoston tehtävä on johtaa ja valvoa kaupungin henkilöstöpolitiikkaa ja vastata työnantajana sen linjasta sekä koko henkilöstöhallinnon yleisperiaatteista. Esimiesten tulee noudattaa henkilöstöasioihin liittyvässä päätöksenteossa voimassaolevan henkilöstöstrategian sekä kaupunginhallituksen ja yleisjaoston määrittämiä periaatteita. (Varkauden kaupungin prosessien kehittämisen hankesuunnitelma 2011, 3 - 7.)

Henkilöstön johtamisella tarkoitetaan organisaation henkilöstön hankintaa, motivointia, huoltoa, kehittämistä ja palkitsemista. Henkilöstöstrategia on apuväline ja suunnitelma, jonka pohjalta kaupunki pyrkii saavuttamaan toiminnalliset tavoitteensa henkilöstöhallinnon näkökulmasta. Henkilöstöstrategia toimii apuvälineenä johtamisessa ja kehittämisessä ja viestittää koko organisaatiolle yhtenäisyyttä, periaatteita ja tapoja henkilöstöasioiden hoidossa. Kaupungin oman organisaation toimivuutta ja tehokkuutta kehitetään koko ajan. Henkilöstön muuttuvan ikärakenteen vuoksi on tärkeää henkilöstön taitojen jatkuva kehittäminen ja työkyvyn ylläpitäminen. Varkauden kaupunki on työnantajana luotettava ja mahdollistaa työssä kehittymisen. Henkilöstöä kohdellaan myös reilusti ja tasa-arvoisesti. (Varkauden kaupungin prosessien kehittämisen hankesuunnitelma 2011, 3 - 7.)

Henkilöstöstrategia muodostuu tavoitteista, keinoista ja kehittämistoimenpiteistä sekä vastuista ja aikatauluista. Joka vuosi talousarviossa määritellään resurssit ja asetetaan tavoitteet. Keinot, vastuut ja aikataulut käydään myös läpi vuosittain, ja tarpeen mukaan tehdään niihin tarvittavat muutokset. Henkilöstöstrategian soveltaminen toiminnassa ja sen näkyminen käytännön työssä on koko strategian elinehto. Varkauden kaupungin henkilöstöstrategian laatimiseen on osallistunut koko kaupungin henkilöstö sekä luottamusmiesjohto. Sitä on käsitelty työpaikkakokouksissa, hallintokuntien ja kaupungin yhteistyötoimikunnissa, kaupunginhallituksen yleisjaostossa, ammattijärjestöissä sekä useissa haastatteluissa avainhenkilöiden kanssa. Tämän aineiston pohjalta laaditut strategiset linjavedot keskittyvät erityisesti henkilöstöön liittyviin arvoihin ja asenteisiin, johtamiseen, tiedonvälitykseen, palkitsemiseen, osaamiseen, työhyvinvointiin, kansainvälisyyteen ja yhteistoimintaan. (Varkauden kaupungin prosessien kehittämisen hankesuunnitelma 2011, 3 - 7.)

3.3 Henkilöstösuunnittelu

Monissa suurissa, kansainvälisesti operoivissa yrityksissä on osoitettu hyviä tuloksia ja vahvaa näyttöä sille, että järjestelmällisesti valittu ja hyvin toteutettu henkilöstövoimavarojen suunnittelu helpottaa yrityksen johdon päätöksentekoa ja investointeja inhimilliseen pääomaan, mikä tuottaa pitkällä aikavälillä selvää kilpailuetua ja tasaista toiminnan laatua. (Lankinen ym. 2004, 22.) Viitala (2008, 233) kirjoittaa kirjassaan, että henkilöstösuunnittelu on yksi laiminlyödyimpiä alueita henkilöstöjohtamisen osalla. Yrityksessä suunnitellaan huolellisesti tulevaisuuden aikomukset markkinoilla kuten tuotteet ja palveluryhmät, mutta se, minkälainen henkilöstö niiden aikomusten käytännön toteuttamiseen tarvitaan, jää usein huomion ulkopuolelle.

Henkilöstösuunnittelun yksi keskeinen päämäärä on tutkia työvoiman kysyntää ja tarjontaa itse organisaation näkökulmasta. Henkilöstösuunnitelman tarkoituksena on varmistaa, että kaikkeen toimintaan on käytettävissä riittävästi työvoimaa ja osaamista. Suunnitelmassa tulee myös ottaa huomioon mahdolliset lisäämiskohteet ja -tarpeet sekä mahdolliset vähennykset ja keinot, joilla nämä asiat aiotaan hoitaa. Tärkeää on määritellä myös osaamisen kehittämistä ja hyvinvointia tukevat toimenpiteet. Niissä eritellään kustannuksetkin, kuten hankintakustannukset, palkkakustannukset, kehittämiseen ja hyvinvointiin liittyvät kustannukset sekä muut menot aiheuttavat käytännön toimenpiteet. Tämän lisäksi voidaan tehdä suunnitelmia työtä koskevista muutok-

sista ja organisaation kehittämistoimenpiteistä. Suunnitelmien kiintopisteinä tulee olla ennakoitua muutokset ja niiden perusteella ennakoitu tarve erilaisille toimenpiteille. Lähtökohtina tarpeen määrittelyssä on henkilöstön nykytilaa kuvaavat tiedot, kuten esim. henkilöstön määrä, osaaminen, työkokemus, urasuunnitelmat, työsuhteiden kesto, ikä, palkkataso, sairaustilasto jne. Yrityksen tehtäviä koskevia tietoja ovat mm. tehtäväkuvaukset, tehtäväkokonaisuuksien määrä, työaika ja tehtävien edellyttämät tiedot, taidot ja ominaisuudet. Yrityksen sisäisen työympäristön tilaa kuvaavia tietoja saadaan ilmapiirikyselyllä, mielipidekyselyllä, lähtöhaastatteluilta ja kehityskeskusteluilla. (Viitala 2009, 70 - 71.)

Henkilöstösuunnitelmat vaihtelevat yrityksissä ja organisaatioissa huomattavasti sekä sisällöltään että tarkkuudeltaan. Tämän vuoksi suunnitelman muoto ja laadinnan aikataulu sekä vastuuhenkilöt pitäisi määrittellä riittävän tarkasti. Tavallinen henkilöstösuunnitelma on yleensä vuosisuunnitelma, joka noudattaa tilikauden aikakehystä. Siinä yksilöidään, millaisia henkilöstövoimavaroja seuraavan vuoden aikana tavoitteiden toteuttamiseen tarvitaan ja voidaan ylipäätään resurssien puitteissa ylläpitää. Millä konkreettisilla toimenpiteillä henkilöstön määrää ja rakennetta säädelään? Miten henkilöstöä kehitetään ja onko mahdollisesti muita henkilöstöä koskevia asioita suunnitteilla? Kaikkien suunnitelmien rahalliset vaikutukset laaditaan myös taloudellisiksi laskelmiksi. Vuosisuunnitelma toimiikin henkilöstöammattilaisten ja esimiesten kompassina jokapäiväisessä työssä. (Viitala 2009, 72.)

Lankisen (2004, 27) mukaan henkilöstösuunnittelun aikajänteen olisi oltava riittävän pitkä, jotta se tukisi nykyisiä, vahvoja osaamisalueita ja varmistaisi kasvualueiden henkisten voimavarojen kehittymisen. Tällöin riittävä näkökulma suunnittelulle olisi 3 - 5 vuotta. Yksi käytetyimmistä pitkän aikavälin suunnittelutekniikoista, joka sopii erilaisiin vaihtoehtoihin tulevaisuuden visioista, on skenaariosuunnittelu.

Tulevaisuuden ennustamisen taito olisi varmasti monelle haluttu taito, mutta kun sitä ei ole, on käytettävä muita apuja ennakoitessa tulevaisuuden tapahtumia. Esimiehillä on suuri vastuu siinä, että he välittävät tietoa henkilöstösuunnittelua koordinoiville henkilöille siitä, mikä on nykytila ja miltä näyttää tulevaisuus. Johdon tehtävänä on täsmentää organisaation strategisia linjauksia ja antaa kehukset esimiehille ja operatiivisesta toiminnasta vastaaville. Pienissä organisaatioissa tietojen vaihto voi käydä luontevasti erilaisissa kokouksissa tai kahvipöytäkeskusteluissa. Henkilöstösuunnitte-

lun kautta saadaan arvokasta tietoa organisaation mahdollisesta rekryointitarpeesta, sisäisten siirtojen tai uusien työntekijöiden tarpeesta. Se myös edesauttaa tarvittavan tiedon luomista sijais- ja varahenkilöstösuunnitelmista. (Eerikäinen 2009, 20; Valtiovarainministeriö 2011.)

3.4 Henkilöstön osaamisen johtaminen

Knowhow (eli osaaminen) on Suomessa otettu käyttöön, koska ei ole tiedetty, että englannissa ei ole sopivaa sanaa ilmaisemaan osaamista vaan on sanottava esim. ”*to know how to*”, josta sitten on muodostettu substantiivi ”*knowhow*” tai ”*know-how*”. Suomenkieliset käännökset, kuten ”tietotaito” tai ”taitotieto” ovat siis tarpeettomia. (Korpela 2008.)

Sydänmaanlakan (2009, 150) mukaan ”*Osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksesta ja kontakteista*”. Osaamisen voidaan sanoa olevan oppimisprosessin tulos. Se ei ole osa persoonallisuutta tai luonteenpiirre, vaan se on jotain, mitä ihmiset voivat kehittää ja harjoitella. Osaamisen kehittäminen on toisin sanoen uuden oppimista ja vanhan poisoppimista tarkoittamatta kuitenkaan sitä, että asiat unohtetaan vaan ne jätetään tietoisesti sivuun. Joskus osaaminen saattaa olla tiedostamatonta, ja ihminen ei ehkä edes tiedä osaavansa jotain tiettyä asiaa. Jos henkilö ei tiedosta osaamistaan, hän ei osaa sitä hyödyntääkään. Tämän vuoksi on tärkeää olla tietoinen omasta osaamisestaan ja sen puutteista, koska se on kaiken kehityksen lähtökohta.

Osaaminen voidaan Sydänmaanlakan (2009, 152 - 159) mukaan jakaa moniin eri osa-alueisiin, joilla kaikilla on oma vaikutuksensa osaamiseen. On olemassa **ammattillista osaamisista**, jolloin henkilö toimii tehtävässä, jossa hän suoriutuu hyvin ja pystyy mahdollisimman hyvin toteuttamaan itseään. Hän on motivoitunut, hänellä on selkeät tavoitteet ja riittävä osaaminen, hän saa myös palautetta, jonka pohjalta pystyy itseään kehittämään. **Vuorovaikutusosaaminen** korostuu varsinkin johtoasemassa työskenteleville. On pystyttävä olemaan yhtä aikaa sekä jämäkkä että empaattinen. **Johtamisosaamiseen** kuuluu kuusi erilaista osaamisaluetta, jotka ovat visiointi, tuloksellisuus, valtuuttaminen, tiimin johtaminen, valmentaminen ja muutoksen johtaminen. **Tehokkuusosaaminen** taas koostuu havaitsemisesta, analysoinnista, päätöksenteosta, toimintatarmosta, ajanhallinnasta ja uudistumisesta. Viimeisenä osaamisalueena Sy-

dänmaanlakka (2009) mainitsee **hyvinvointiosaamisen**, johon liittyy kokonaiskuntoisuus. Se muodostuu viidestä eri alueesta, jotka ovat ammatillinen, fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja henkinen kunto. Osaamista tapahtuu kaikilla tasoilla ja kaikille ammattiryhmästä riippumatta, mutta osaamisenjohtamisessa se vielä korostuu.

Yrityksen kilpailukyky on riippuvainen siitä, mitä yrityksessä osataan, miten tuota osaamista käytetään ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta (Viitala 2009, 170). Tämän vuoksi yrityksen liiketoiminnan suunnitelmiin ja toimenpiteisiin pitäisi kuulua oleellisena osana organisaation ja henkilöstön osaamisen ja kokemuksen aktiivinen ja laaja-alainen hyödyntäminen (Lankinen ym. 2004, 33).

Osaamisen johtaminen sisältääkin kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, hankitaan ja uudistetaan. Se on systemaattista johtamistyötä, jonka tarkoituksena on turvata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Osaamista tulee vaalia ja kehittää joka tasolla, jolloin se vaatii suuntaamista, määrittelyä, arviointia, suunnittelua ja kehittämistä. Osaamisen johtamisen tulosten pitäisi näkyä kehittyneempinä toimintatapoina, palveluina ja tuotteina, innovaatioina ja parantuneena taloudellisena tuloksena. Yksilöiden osaaminen on koko yrityksen osaamisen lähtökohta ja tämän vuoksi osaamisen johtamisen tärkein osa. Sen vuoksi on tärkeää tuntea ja ymmärtää yksilön osaamisen ja oppimisen tasot. (Viitala 2009, 170.)

Viitalan (2009, 170 - 171) mukaan osaamisen johtaminen ilmenee henkilöstösuunnittelussa erilaisilla kysymyksillä, joihin pitäisi pystyä vastamaan säännöllisesti ja huolella:

- ✘ Mitä osaamista yrityksen liiketoiminnalliset tulevaisuuden suunnitelmat edellyttävät eri aikajänteillä?
- ✘ Mitä osaamista haluamme pitää itsellämme ja mitä ostamme ulkopuolelta?
- ✘ Kenellä tuota haluttua osaamista on?
- ✘ Poistuuko yrityksestä jotain sellaista osaamista, joka voitaisiin ennakoida?
- ✘ Paljonko uusia osaajia tarvittaisiin tilalle?
- ✘ Mitä toimintoja on siirtymässä pois vai onko niitä tulossa lisää ja onko niillä vaikutusta uudistamis- tai siirtämistarpeisiin?
- ✘ Mistä osaamisesta ollaan valmiita luopumaan ja millä aikavälillä?
- ✘ Paljonko tarvittavan osaamisen varmistaminen tulee maksamaan?

✘ Mikä on tarvittavien osaajien määrä, minkälaiset ovat heidän työsuhteensa ja mihin ne organisatorisesti sijoittuisivat?

Osaamista onkin sen inhimillisestä luonteesta huolimatta kyettävä tarkastelemaan myös raaka-aineen tavoin. Sen on alati uudistuttava, jotta yritys pärjää jatkuvasti liikkeellä olevilla markkinoilla. Henkilöstöammattilaisten rooli nouseekin yrityksen osaamisen johtamisessa keskeiseksi. He ovat parhaimmassa asemassa vastaamaan osaamisen määrittelyn ja arvioinnin sekä kehittämisen prosesseista. Osaamisen johtamisen päävastuun kantajia ovat liiketoiminnasta vastaavat johtajat yksiköiden esimiehet. Parhaisiin tuloksiin päästäänkin tekemällä yhteistyötä sekä henkilöstöjohdon että muun johdon kesken. (Viitala 2009, 171 - 172.)

3.5 Henkilöstön sitoutuminen ja palkitseminen

Voittoa tavoittelemattoman organisaation tarkoitus on muuttaa yksilöitä ja yhteiskuntaa, jolloin perustehtävän määrittäminen on äärimmäisen tärkeää. Aluksi on keskusteltava siitä, millaiset päämäärät organisaatiossa voisivat toimia ja mitkä voidaan suoraan unohtaa. Perustehtävän määrittämisen tavoitteena on oikeanlainen toiminta eikä hieno julkilausuma, jolla ei ole mitään tekemistä itse käytännön kanssa. Toiminta-ajatuksen tulee olla toimintaa ohjaava, ja sen tulee keskittyä siihen, mitä yhteisö todella yrittää saada aikaan. Se pitää myös tehdä niin, että jokainen organisaatioon kuuluva voi kokea oman työpanoksensa tärkeäksi ja merkittäväksi tavoiteltaessa asetettuja päämääriä. (Drucker 2008, 21-22.)

Henkilöstön hyvinvoinnilla on suuri merkitys siihen, kuinka se sitoutuu työnantajansa. Hyvinvoinnin kulmakiviä ovat terveys, osaaminen sekä fyysinen ja psyykkinen työympäristö. Kiinnostusta työ, arvostava ja tukeva työyhteisö sekä mahdollisuus jatkuvaan kehittymiseen ja uuden oppimiseen tuo tärkeitä voimavaroja, joilla elämän mielekkyys korostuu. Työn, työympäristön sekä yksilön voimavarojen ja odotusten tasapaino on kahden kaappa, josta hyötyy työntekijä itse sekä yritys. Vain hyvinvoiva henkilöstö pystyy työskentelemään tehokkaasti, oppimaan, kehittymään sekä tuottamaan innovatiivisia ratkaisuja. (Viitala 2009, 212.)

On myös olemassa näyttöä siitä, että henkilöstön osallistuminen suunnittelun eri vaiheisiin parantaa lopputulosta ja tarvittavien muutosten toteutumista. Myös sisäisen

viestinnän tekijöiden ja esimiesten on tuettava valittua henkilöstöpolitiikkaa ja sen linjauksia. Sitoutuminen edellyttää jaettua ympäristöä, olipa sitten kyseessä strategiset linjaukset tai palkitsemisjärjestelmät. (Lankinen ym.2004, 26.) Palkitsemisjärjestelmiä on monenlaisia, eivätkä ne aina ole selkeitä ja suoraviivaisia. Palkka ei ole aina riittävä motivoija, vaan siihen tarvitaan paljon muutakin, kuten esimerkiksi positiivinen palaute, kehityksen mahdollistaminen ja riittävän haastavat tehtävät. (Sydänmaanlakka 2002, 110.) Tärkeintä palkitsemisessa onkin rakentaa kokonaisuus, joka on johtamisideologian mukainen ja huomioi organisaation vision, mission, strategiat ja arvot. Tällöin palkitseminen tukee johtamista ja organisaation menestystä sekä motivoi henkilöstöä. (Helsilä 2009, 64.)

4 PROSESSIEN KUVAAMINEN

Prosessi-sanana alkuperä polveutuu latinankielisestä sanasta *pro-cedre*, joka merkitsee eteenpäin kulkemista, onnistumista ja menestymistä (Borgman & Packalèn 2002, 24). Yleiskielessä sanaa prosessi käytetään kahdessa eri merkityksessä. Prosessi voidaan ajatella kehityskulkuna, joka etenee ilman tarkkaa suunnitelmaa tavoitteen saavuttamiseksi. Ajatuksena on tehdä jotain sellaista, jonka uskotaan edistävän tavoitteen toteutumista, kokeilemalla sitä ja arvioimalla tuloksia. Monimutkaiset systeemit kehittyvät juuri tällä tavalla ja silloin voidaan puhua muutosten toteuttamisesta, innovaatiosta ja oppimisesta. Toinen tapa puhua prosesseista on puhua toistuvista tapahtumien ketjuista, jossa tarkoituksena on määritellä syötteet ja tuotokset. Nämä prosessit koostuvat asianmukaisesti toisiaan loogisesti seuraavista vaiheista, johon kuuluvat suunnittelu, toteutus ja arviointi. Tässä vaiheessa toiminnan parantaminen ei kuulu vielä mukaan, koska nyt on tavoitteena tunnistaa kriittiset toiminnot ja pyrkiä varmistamaan niiden toiminta. (Laamanen 2005, 152 - 153.) Kaiken kaikkiaan prosessi on kuitenkin tarkoituksenhakuinen toimintojen sarja, joka vaatii aikaa, etenee ajassa ja muuntuu ajan myötä (Borgman & Packalèn 2002, 24).

Nykyaikaisen laadunkehitystyön perustana pidetäänkin prosessiajattelua ja prosessijohtamista. Prosessiajattelun tarkoituksena syventää tietoutta, jolloin otetaan huomioon tuotteen tekemiseen liittyvä kokonaisuus kaikkine osatekijöineen ja liittymineen. (Salomäki 1999, 98.)

Varkauden kaupunki on asettanut prosessien kehittämisen tavoitteeksi asiakkaan saaman palvelun parantamisen. Pitemmän tähtäimen tavoitteena on muuttaa toimintatapoja prosessien mukaiseksi ja siirtyä sen myötä prosessimaiseen organisaatioon. Pohjana prosessien kehittämislle ovat organisaation visiot, strategiat ja toimintaperiaatteet. Prosessien kuvauksia on tarkoitus käyttää perehdyttämiseen, koulutukseen ja tietojärjestelmien kehittämiseen. Prosessit ovat myös yhteinen työväline niin johdolle, kehittäjille, palveluista vastaaville kuin tieto- ja asiakirjahallinnolle. Tavoitteena on, että organisaation johto ja luottamushenkilöt käyttävät prosessikuvauksia johtamisen, ohjauksen, päätöksenteon ja suunnittelun apuvälineenä. Esimiehet voivat hyödyntää prosessikuvauksia työn kuormituksen mittaamisessa, työnjaon ja vastuiden selkiyttämisessä, resurssitarpeiden, ongelmatilanteiden ja päällekkäisyyksien selvittämisessä sekä uuden työntekijän perehdyttämisessä. (Varkauden kaupungin prosessien kehittämisen hankesuunnitelma 2011, 3.)

4.1 Prosessien kehittämisen lähtökohdat

Julkinen hallinto uudistuu, eivätkä organisaatioiden raja-aidat saisi olla enää esteenä yhteisten palveluiden tuottamiselle. Tämän vuoksi osa julkisesta hallinnosta pyrkii hierarkkisesta johtamismallista prosessiorganisoituun toimintamalliin. Nykypäivänä julkiset palvelut tulisi tuottaa tehokkaammin, vähemmällä henkilöstömäärällä, hyödyntäen työyhteisömalleja ja tietoyhteiskunnan mahdollisuuksia. Prosessimallinnus on yleisesti käytetty tapa kuvata olemassa olevaa tai tavoiteltavaa toimintaa. Mallinnuksen avulla kehittämiskohteiden tunnistaminen, kehittämistoimenpiteet sekä niiden asettamat vaatimukset ovat selkeällä tavalla todennettavissa. Prosesseja kuvaamalla pystytään käyttökelpoisella tavalla kytkemään yhteen sekä toimijat että tekeminen. (Juhta 2008, 4.) Organisaatiossa tapahtuvaa toimintaa Laamanen (2001) kuvaa toimintaprosessiksi. *”Toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset.”* Määritelmän tuloksilla tarkoitetaan tuotteita ja palveluita mutta myös prosessilla aikaan saatavaa suorituskykyä.

Prosessikuvausten tarkoituksena on tuoda järjestystä kaaokseen ja auttaa ihmisiä ymmärtämään kokonaisuutta, joka mahdollistaa työn kehittämisen ja itseohjautuvuuden. Sen tarkoituksena on myös johtaa työkokonaisuuksien kasvattamiseen, monitaitoisuuteen ja työtovereiden osaamisen arvostamiseen. Prosessien kuvaaminen tuo hyvän

keinon esittää organisaation käytännön työtä eli tehdä siitä läpinäkyvää. (Laamanen 2001, 23.)

4.2 Prosessien merkitys organisaatiolle ja muutoksen johtaminen

Erilaisia organisaatio muotoja ovat esimerkiksi yritykset, yhtymät, laitokset, virastot ja kunnat. Organisaatio itsessään määritellään sosiaalisesti yksiköksi tai ihmisryhmittymäksi, joka vartavasten määrätietoisesti rakennetaan ja jatkuvasti uudelleenrakennetaan erilaisiin päämääriin ja tavoitteisiin pyrkimiseksi. Yksityisen, voittoatuottavien, ja julkisten, ei-voittoatuottavien, organisaatiotyyppien välillä on eroavaisuuksia. Erojen fundamentteja piirteitä ovat: julkisten organisaatioiden 1) poliittisuus ja yhteys tasavertaisiin päätösprosesseihin, 2) legalistisuus, 3) palveluluonteisuus, jolla ei tavoitella puhdasta liikevoittoa, 4) taipumus omaksua muodollisia ja byrokraattisia rakenteita toimintamallikseen. (Salminen 2002, 16 – 17.)

Organisaatioiden rakenteen muodostumiseen ovat vaikuttaneet syvät tieteelliseen johtamiseen liittyvät uskomukset, jota usein kutsutaan taylorismiksi. Perinteinen idea taylorismissa on osoittaa työ tehtäväksi, jotka voidaan tehokkaasti suorittaa ja valvoa. Toiminnan kehittäminen kohdistui vain tarkoin määriteltyihin tehtäväkokonaisuuksiin. Tätä toimintaa on myös kutsuttu sanalla rationalisoiminen. Perinteisesti organisaatio onkin jaettu omiksi osastoiksi työtehtävien mukaan ja näin syntyvän siitä, että jokainen työntekijä on voinut keskittyä tietyn osaamisen hankintaan ja hyödyntämiseen. (Laamanen 2001, 15.) Tämän seurauksena syntyy siis osa-arvoja eikä kokonaisarvoa, jota asiakkaat haluaisivat (Grönroos 2009, 57). Tässä järjestelyssä kuitenkin osaaminen nousee tärkeäksi eduksi, ja jokainen organisaatio tarvitsee sitä menestyäkseen. Tämän vuoksi funktionaalisesta osastojaosta ei välttämättä kannata kokonaan luopua. Asiakkaita palvelevan toiminnan kehittäminen on osastojaon seurauksena kuitenkin usein vaikeaa, ja erityisesti nopeus ja reagointikyky ovat vaaravyöhykkeessä. Toinen haitta liittyy osastojen rajapintoihin, koska yli yksikkörajojen vaativa toiminta tuottaa yleensä ongelmia. Kolmas haitta funktionaalisessa johtamisessa on sen hitaus, joka johtuu esimiesten ajasta, halusta ja kyvystä hallita ja kehittää. Funktionaalisesti toimiville organisaatiolle on tyypillistä, että tiedot kerätään esimiehille, jotka analysoivat ne ja tekevät päätökset. Tällöin työntekijät joutuvat odottamaan toimintaohjeita eivätkä voi toimia nopeasti ja joustavasti. (Laamanen 2001, 15.)

Monista muistakin syistä aika on ajanut ohi esimieskeskeisen toimintamallin. Suuri osa ihmisistä haluaa itse vaikuttaa aktiivisesti omaan työympäristöönsä kehittämällä sitä. Mahdollisuus vaikuttamiseen on suoraan sidoksissa siihen mikä, on ihmisen motivaatio tehdä työtä ja sitoutua siihen. Moni organisaatio onkin huomannut funktionaaliseen toimintaan liittyvät ongelmat ja lähtenyt etsimään ratkaisua siihen. Toiminnan kehittämisen ratkaisumalleista kolme suosituinta ovat ulkoistaminen, tiimit ja prosessit. (Laamanen 2001, 17 - 18.) Prosesseja kuvattaessa on jokaisella työntekijällä mahdollisuus näyttää oma osaamisensa ja tuoda se organisaation tietoisuuteen. Oman työn näkyvyys ja merkityksellisyys tuo lisää motivaatiota ja halua sitoutua yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen.

Muutosprosessin ohjaaminen alkaa nykytilanteesta ja siirtyy ajan myötä tavoiteltuun tilaan. Tämän vuoksi muutosjohtamisen onnistumisen kannalta on tärkeää määritellä, mikä on muutos, johon pyritään. Muutoksen tarpeellisuuden perusteleva ja sen ymmärtäminen ovat avainasemassa henkilöstön sitoutumisen kannalta. (Valpola 2004, 27, 30.)

Prosessijohtamisen näkökulmasta mielenkiintoisin muutoksen taso on organisaation laajuinen muutos. Tällainen muutos tarvitsee hyvää johtajuutta, ja voidaankin puhua muutoksen johtamisesta. Muutoksen aikaansaamiseen liittyy aina kaksi suurta kokonaisuutta, ja ne ovat henkinen ja tekninen puoli. Henkisen muutoksen voivat saada aikaan ne esimiehet ja johtajat, joita arvostetaan ja kunnioitetaan työyhteisöissä. Tekninen muutos taas vaatii rakenteiden ja järjestelmien muuttamista. (Laamanen 2001, 263.)

Honkasen (2006, 347) mukaan muutosjohtamisessa ja organisaation kehittämistoiminnassa voidaan historiallisesti erottaa kaksi erilaista koulukuntaa, teknostruktuurallinen lähestymistapa eli rakenneajattelu ja inhimillis-prosessuaalinen lähestymistapa eli prosessiajattelu. Rakenteet ja prosessit muodostavat yhdessä sillan organisaation ja ihmisten tai rakenteiden ja ihmisten välille. Näiden välinen raja on häilyvä ja jatkuvasti muuttuva. Rakenteet, kuten esimerkiksi erilaiset työroolit, ohjaavat prosesseja, joita ovat tapa tehdä työtä tai ihmisten välinen vuorovaikutus. Toisaalta myös prosessit itsessään vaikuttavat rakenteisiin. Voidaankin siis sanoa, että todellista maailmassa ovat vain prosessit ja rakenteet, jotka ovat tapojamme jäsentää prosesseja eli tässä tapauksessa sosiaalisesti konstruoituja sisäisiä malleja.

Rakenneajattelussa pitää vastata kysymyksiin: ”mitä pitää muuttaa, jotta pääsemme tavoitteisiin” ja ”miten asioita on kehitettävä”. Tässä ajattelumallissa organisaatio nähdään monimutkaisena systeeminä, jossa kehitetään eri toimintoja, työnjakoa, työmenetelmiä, organisaation rakennetta sekä ihmisten ammatillista osaamista. Kehitettävät asiat ovat siis hyvin näkyviä ja konkreettisia. Johtamisessa tähän ajattelumalliin liitetäänkin usein termi **management**. (Honkanen 2006, 347 - 348.)

Prosessiajattelussa vastataan kysymyksiin: ”miten ihmiset saadaan tekemään muutos”, ”miten muutokseen sitoudutaan” ja ”miten organisaatiossa opitaan tekemään muutosta”. Tässä ajattelumallissa organisaatiota tarkastellaan enemmän sosiaalisena kulttuurijärjestelmänä. Kehittämisen lähtökohtana ovat sellaiset asiat kuten ihmisten välinen vuorovaikutus, sisäiset mallit, asenteet, arvot ja ongelmanratkaisukeinot. Tavoitteena on luoda edellytyksiä muutoksen suunnittelulle ja sen toteuttamiselle. Tähän ajatusmalliin liitetään usein termi **leadership**. (Honkanen 2006, 348.)

Laamasen (2001, 264) mukaan muutosprosessissa olisikin hyvä olla henkinen johtaja ja tekninen johtaja, esimerkiksi alan asiantuntija, jolloin heidän tarkoituksenaan olisi yhteistyöllä luotsata hanke läpi koko organisaation. Näin suurta muutosta varten ei pidä organisaatiossa muodostaa mitään erillistä seurantaryhmää, vaan johtoryhmän tulee ottaa tämä vastuu. Ulkopuolisen asiantuntijaryhmän tarkoituksena on tuoda asiantuntemusta, tekniikoita ja menetelmiä sekä auttaa valmentamisessa. Organisaation on itse otettava muutos omiin käsiin, tai muuten vaarana on palaaminen vanhaan toimintamalliin.

Merkittävä asia organisaation laajuisessa muutoksessa on myös johtajuuden luonteen muuttuminen. Johtajuuden merkitys korostuu näin suuressa muutoksessa, ja se vaatii todellista asiantuntemusta. Alkuun innokkaita kehittäjiä ja kokeilijoita löytyy jokaisesta organisaatiosta, ja muutosprosessi lähtee hyvin vauhtiin. Puolen vuoden kuluttua tuloksia ei vielä konkreettisesti ole nähtävissä, vaikka suunnitteluun ja kokeiluun on käytetty valtavasti aikaa. Henkilöstössä alkaa yleensä tässä vaiheessa näkyä turhautumista. Tätä vaihetta voidaankin kutsua nimellä kuolemanlaakso tai muutosvastarinta. (Laamanen 2001, 264 - 266.)

Muutosvastarinta voi olla hyvinkin negatiivinen ja vaikea asia. Se voi lamauttaa koko organisaation toiminnan ja pahimmillaan taannuttaa sen selvästi matalampaan suoritus- ja toimintatasoon kuin ennen lanseerattua muutosyritystä. Toisaalta terve kriittisyys ja kyseenalaistaminen muutosvastarinnan muodossa palvelevat oikein hyödynnettynä koko organisaatiota. Muutosta onkin ajateltavana prosessina, ja muutosvastarinnan tehtävä on rikastaa ja jalostaa prosesseista entistä parempia ja tehokkaampia. (Erämetsä 2003, 99.) Tuskin on yhtään muutosta, jossa ei tähän törmittäisi, ja toisaalta jos sitä ei olisi, voi miettiä, onko muutosta tapahtumassa lasinkaan. Muutosvastarinnan yli voidaankin kulkea vain hyvän johtajuuden avulla. Tämä tarkoittaa asioihin perehtymistä ja vahvaa uskoa siihen, että muutoksesta on todellista hyötyä koko organisaatiolle. Muutokseen valmistautuminen tarvitsee myös riittävästi aikaa ja paneutumista. (Laamanen 2001, 264 - 266.)

Valpola (2004, 35) kirjoittaaakin kirjassaan, että muutosprosessissa on tiiviimmillään kolme erilaista vaihetta: loppu – tyhjyys – alku (ending – time of lostness – beginning a new). Ennen uuden aloittamista täytyy vanhasta päästää irti. Vanhan lopun ja uuden alun väliin jää tyhjyyden hetki, jolloin muutos tiedostetaan todelliseksi ja omaan elämään vaikuttavaksi. Muutoksen voidaankin siis sanoa alkavan lopusta.

4.3 Prosessien tunnistaminen ja rajaaminen

Ennen kuvaamisen aloittamista lähtökohtana on, että organisaation johto tunnistaa ja määrittää niille omistajat. Prosessien valinta ja tunnistaminen saatetaan organisaatiossa ohittaa hyvin välinpitämättömästi. Kuitenkin tunnistamisen yhteydessä tullaan tiedostamatta tekemään rakenteellisia ratkaisuja, kuten prosessien alku ja loppu, prosessien luokittelu, prosessien nimeäminen ja prosesseista kuvattavat elementit. Tämän vuoksi on erittäin tärkeää, että heti prosessin alkuvaiheessa määritetään, mistä prosessi alkaa ja mihin päättyy, tämä vaihe kuulukin prosessin omistajalle. Myös keskeisempien asioiden, kuten asiakas, tuote, syöte ja toimittaja, tulee määritellä. Prosessien päämääränä on luoda eräänlaiset parantamisen ja ohjaamisen kriteerit, ja ilman selkeitä määrityksiä niitä ei synny. (Laamanen 2001, 52; Juhta 2004, 4.)

Prosessien rajaamisessa on käytännössä vain yksi toimiva periaate eli prosessien tulee alkaa ja päättyä asiakkaaseen. Tällä tavoin pystytään välttämään funktionaalisen organisaation piirteet. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että prosessin ensimmäisen ja vii-

meisen vaiheen tekee asiakas. Toinen rajaukseen liittyvä periaate on, että prosessi alkaa suunnittelusta ja päättyy arviointiin. Prosessiin vielä lisättäessä kehittämis- ja ohjaustoiminnot niin kokonaisuus muodostaakin yhtenäisen jatkuvan kehittämisen ympyrän. (Laamanen 2001, 53.)

Prosessien luokittelu on alusta rakennusvaiheen kannalta tärkeää ja siksi onkin mietittävä, puhutaanko tuote-, palvelu-, asiakas-, pää-, ydin-, tuki-, avain, tai ali-, johtamis- vai ohjausprosesseista. Laamasen (2001, 54) ehdotus prosessien luokituksille onkin, että puhuttaisiin ydin- ja tukiprosesseista, joista valittaisiin organisaatioon jalostusarvo ja joille on ominaista suora yhteys ulkoiseen asiakkaaseen.

Avainprosesseilla tarkoitetaan toimialan avaintehtävään liittyviä prosesseja, jotka koostuvat palveluprosesseista. Avainprosessin tarkoituksena on kuvata palvelun tuottamista tietylle asiakasryhmälle. Palveluprosessi on taas sarja toisiinsa loogisesti liittyviä, usein osasto- tai tehtävärajat ylittäviä tai niiden poikki kulkevia vaiheita. Se lähtee liikkeelle ulkoisen tai sisäisen asiakkaan tarpeesta, ja resurssien avulla tuotetaan asiakkaalle jokin tulos tai palvelu. Tukiprosessin tarkoituksena on taas tukea ydin-, avain- ja palveluprosesseja. (Varkauden kaupungin prosessien kehittämisen hankesuunnitelma 2011, 4.)

Prosessien nimeämiseen on myös hyvä kiinnittää huomiota jo alkuvaiheessa. Prosessien kuvaukset ja nimitykset toimivat viestinnän ja markkinoinnin apuvälineinä. Niiden tarkoitus on myös auttaa ymmärtämään toiminnan tavoitteista, tarkoitusta ja tuloksia. Siksi kannattaa aina esittää itselleen kysymys ennen prosessin nimeämistä: eli mikä on prosessin tarkoitus. Oikealla tavalla nimetty prosessi ohjaa myös mittaamaan prosessia hyödyllisellä tavalla. (Laamanen 2001, 58 - 59.)

4.4 Prosessien kuvaamisen määrittely

Monesti ensimmäinen mielikuva prosessijohtamisesta on prosessien kuvaaminen vuokaaviona. Sitä se ei kuitenkaan pelkästään ole, vaikka se kuuluukin osaksi prosessin kuvausta. Kaaviot ovat yleensä keino mallintaa organisaation toimintaa, jotta sitä voidaan ymmärtää, analysoida ja kehittää. Kaaviokuvausta voidaankin pitää yhtenä viestinnän välineenä. (Laamanen 2001, 75 - 76)

Vuokaavio kuvaa nuoliviivojen ja symbolien avulla tuotteen, työn, asian tai jonkun muun vastaavan etenemistä ja vaiheiden keskinäisiä riippuvuuksia prosessissa askel askeleelta. Symbolit kuvaavat erilaisia tapahtumia ja nuoliviivat kuvattavan asian siirtymistä vaiheesta toiseen. Symboleilla voi olla hyvinkin erilaisia muotoja tai ne voivat olla yksinkertaisimmillaan tekstitettyjä neliöitä. Vuokaavio soveltuu hyvin erilaisten tapahtumien havainnollistamiseen, vastuurajojen, ongelma-alueiden tai esimerkiksi turhien vaiheiden tunnistamiseen. Vuokaaviosta käytetään monenlaisia nimikkeitä, mutta tärkeintä on, että vuokaavion käyttäjille kuvaustapa on tuttu. Kuvausta tehdessä pitää muistaa sen hyödynnettävyys, jolloin myös sen selväpiirteisyys on tärkeää. Kuvaustekniikkaa tärkeämpi on kuvauksen havainnollisuus, loogisuus, käyttökelpoisuus ja muokattavuus. (Salomäki 1999, 333.)

Hyvä prosessin kuvaus pitää sisällään paljon erilaisia asioita, mutta taas on hyvä esittää itselleen muutaman kysymys. Millaisia vaatimuksia kuvaukselle halutaan asettaa? Mitä kannattaa kuvata, jotta ihmiset ymmärtävät organisaation toimintaa? Mitä prosessien kuvauksella halutaan viestiä? (Laamanen 2001, 75 - 76.)

Laamasen (2001, 76-78) mielestä hyvän kuvauksen tulee sisältää:

- prosessin kannalta kriittiset asiat
- esittää asioiden välisiä riippuvuuksia
- auttaa hahmottamaan sekä kokonaisuutta että omaa roolia tavoitteiden saavuttamisessa
- edistää prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä
- antaa mahdollisuus joustavaan toimintaan

Teknisenä vaatimuksena on työn lyhyys eli toivottavaa olisi, ettei sivuja olisi kuin neljä kappaletta ja työ sisältäisi myös vuokaavion. Tärkeää on myös, että työ noudattaa sovittua runkoa ja on prosessikaavion mukainen. Työssä pitää näkyä tunnistetiedot eli kuka työn on tehnyt, milloin se on tehty ja kuka sen on hyväksynyt. Työn ymmärrettävyys ja loogisuus helpottavat lukijaa. On myös huomioitava, että termistö ja käsitteet ovat yhtenäisiä ja sovitun mukaisia. Liian laaja ja monimutkainen työ hämärtää sisällön viestiä, joten on tärkeää tehdä riittävän lyhyt ja selkeä työ, jotta sen pystyy ymmärrettävästi lukemaan. (Laamanen 2001, 76,78.)

4.4.1 Prosessien kehittämisen lähtökohdat

Ennen kuin voidaan puhua prosessien tehokkuudesta, on tunnistettava itse prosessi. Kehitystyötä ei voi aloittaa, ellei itse prosessia ole kuvattu ja tunnistettu. Hyvä prosessikuvaus antaa vankan pohjan kehittämistyölle. Tämän vaiheen tehtäviin kuuluu prosessiajatteluun perehtyminen, prosessien tunnistaminen, prosessien hyväksyminen ja kehitystyön organisointi. Näiden vaiheiden tuloksena yleensä syntyy prosessikartta ja muutosohjelma. (Laamanen 2005, 15.)

Palveluita tarjoavien organisaatioiden haasteena ovat asiakkaat, jotka omalla toiminnallaan häiritsevät prosessien toimintaa. Kehityshaasteena onkin saada palvelu toimimaan niin, että asiakkaalle jää organisaatiosta positiivinen käsitys ja hän tuntee saaneensa hyvää palvelua. Omat erityispiirteensä palveluita tarjoaville organisaatioille tuo vielä se, että niissä vaaditaan usein asiantuntemusta ja luovaa toimintaa. Prosessien eteneminen ei aina kulje suunnitellun järjestyksen mukaan, vaan asiakkaasta riippuen muutoksiin on pystyttävä vastaamaan. (Laamanen 2001, 20 - 21.) Palveluprosessit eroavat tuotantoprosesseista siinä, että asiakas osallistuu merkittävällä tavalla itse prosessin toteuttamiseen. Tämän vuoksi onkin tärkeää tunnistaa, miten asiakas toimii prosessissa eli mikä on asiakkaan oma prosessi. (Laamanen & Tinnilä 2009, 23.)

Kehittämisprosessin alkupuolella toiminnot ovat yksinkertaisia, heikommin tiedostettuja ja vaatimattomampia kuin myöhemmässä vaiheessa tulevat toiminnot. Prosessia edistävät toiminnot tarkentuvat vähitellen ja niiden edetessä voidaan luopua toiminnoista, jotka ovat epätarkoituksenmukaisia. Myöhempisiin saavutettuihin tiedollisiin ja taidollisiin päämääriin ei ole oikotietä, vaan niihin pääseminen vaatii edeltävien vaiheiden tietojen ja taitojen hallinnan. Prosessin kokonaiskulun siirryttyä kehittyneempään vaiheeseen merkitsee paluu johonkin hoitamattomaan, vaatimattomaan toimintoon taantumista koko prosessin kannalta. (Borgaman & Packalèn 2002, 24.)

Erialaisten osavaiheiden kestoa ei voida yleensä etukäteen kovin tarkkaan määrittää. Yksilölliset vaihtelut johtuvat siitä, että kunkin prosessin vaiheen myötä syntyvä taidollinen ja sisällöllinen aines vaikuttaa ja luo perustaa seuraavalle ja kaikelle sitä seuraaville vaiheille. Kokonaisuuden kannalta on myös haitallista jäädä liian pitkäksi aikaa johonkin vaiheeseen. Prosessin tuloksena syntyy aina uutta tietoa, ja vain käsitteellistämiseen avulla voidaan hiljainen tieto hyödyntää uudelleen ja välittää toisille.

Voidaankin sanoa, että yhden prosessin tietokertymä on uuden prosessin lähtökohta. (Borgaman & Packalèn 2002, 25.)

5 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS

Tavoitteenani on kuvata varahenkilöstön prosessikuvaus sen nykytilanteessa, jotta sitä voidaan tulevaisuudessa kehittää tarvittavaan suuntaan. Kuvauksen tarkoituksena on tuoda läpinäkyvyyttä toiminnalle ja yhtenäistää käytäntöjä, jotka ovat tällä hetkellä hyvin kirjavia. Tavoitteenani on selkiyttää ja helpottaa varahenkilöstön toimintaa esimiehen ja varaavien yksiköiden näkökulmasta. Toivon työni auttavan itse varahenkilöitä ja helpottavan heidän työtään selkeämmän viestinnän avulla.

6 KEHITTÄMISTYÖN KUVAUS TOIMINTATUTKIMUKSENA DEMINGIN KEHITTÄMISSYKLIN MUKAAN

Työni on toiminnallinen tutkimus, jonka apuvälineenä käytän Demingin laatuympyrää. Työn tavoitteena on parantaa varahenkilöstön toiminnan laadunhallintaa. Laadunparantaminen ei tarkoita vain sitä, että työtapoja muutetaan, vaan sen tarkoituksena on kustannustehokkuuden parantaminen ja työtoimintojen yhdenmukaistaminen. Kehittäminen tähtää myös siihen, että toimintajärjestelmät ja itse toiminta ovat tehokkaita. (Laamanen 2005, 293.)

Kehittämisen suuntana on asetetun mission toteuttaminen ja tarpeen mukaan myös sen tarkentaminen. Laadukkaan toiminnan olisi hyvä pitää sisällään myös arviointi. Toiminnan jatkuva ja systemaattinen kehittäminen ovat organisaation suunnitelmallista ja aktiivista ongelmien ratkaisemista ja oppimista. Jatkuvan kehittämisen pitäisi kuulua jokapäiväiseen arkityöhön. (Borgman & Packalèn 2002, 22.)

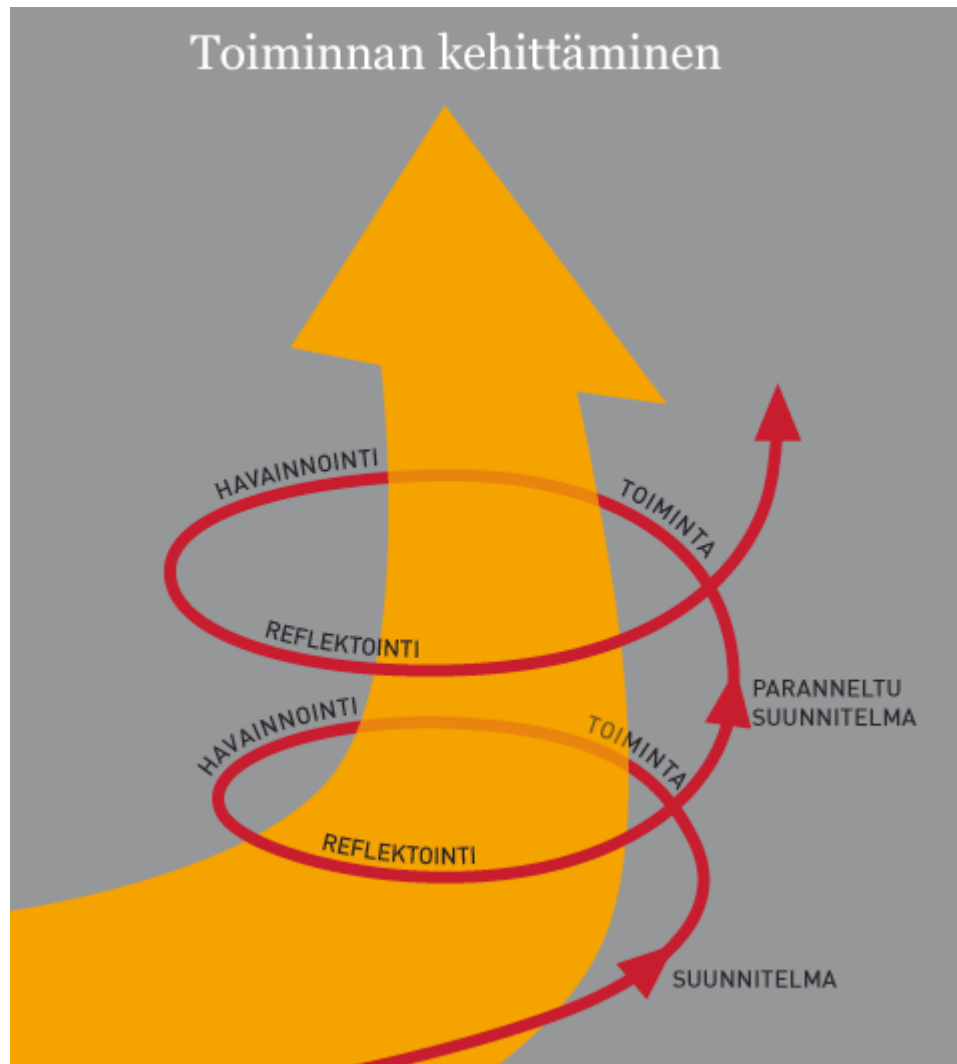
Kehittämistyössäni olen käyttänyt hyödykseni kirjallista aineistoa, kartoittavaa kyselyä, haastatteluja ja tutkimuspäiväkirjaa, josta on muodostunut tärkeä apuväline prosessissa.

6.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimusten yhteisenä piirteenä on käytäntöön suuntautuminen, muutokseen pyrkiminen ja tutkittavien osallistuminen tutkimusprosessiin. Yhdistävistä piirteistä huolimatta sovellettavat ja kehiteltävät teoriat, tutkimuksen kohteet ja kysymysten asettelu voivat olla toisistaan poikkeavia. Voidaankin siis sanoa, ettei ole kyse mistään koulukunnasta, vaan pikemminkin erityisestä tavasta hahmottaa tutkimuksen ja tutkitavan todellisuuden välinen suhde. (Kuula 1999, 10.) Toimintatutkimuksen tavoitteena on siis tuottaa tietoa juuri käytännön kehittämiseksi. Siinä tutkitaan ihmisten toimintaa, johon kuuluu järkipäisyys ja tavoitteellisuus. Toimintatutkimuksessa kehitetään käytäntöjä paremmaksi järkeä käyttämällä. (Heikkinen 2006, 16.) Metsämuuronen (2006, 222) on kuitenkin sitä mieltä, että kyseessä on koko työyhteisön tai organisaation muutosprosessi, jolloin tarvitaan kaikkien toimijaosapuolten sitoutumista projektiin.

Toimintatutkimus kohdistuu erityisesti sosiaaliseen toimintaan, joka pohjautuu ihmisten vuorovaikutukseen. Ihmiset suuntaavat toimintansa toisiin yksilöihin tai ottavat heidät muuten huomioon toiminnassaan. Yleensä heitä ohjaa yhteinen tulkinta, merkitys tai näkemys yhteisestä toiminnasta ja sen tarkoituksesta. Sosiaalisen toiminta tarkoittaa ihmisten yhdessä tekemistä sovittujen käytäntöjen tai tavoitteiden mukaisesti. (Heikkinen 2006, 17.) Toimintatutkimuksen kohteena ja substanssina voi olla melkein mikä tahansa ihmiselämään liittyvä piirre. Olennaista ja yhtenäistä on kuitenkin tuottaa uutta tietoa ja pyrkiä tutkimuksen avulla mahdollisimman reaaliaikaisesti erilaisten asiantilojen muutokseen edistämällä ja parantamalla niitä. Toimintatutkimus ei käyttökelpoisuudestaan huolimatta ole koskaan ollut yliopistojen suosikkilähestymistapa, mutta kasvatustieteessä sitä on käytetty paljon. Kuitenkin määrällisesti eniten toimintatutkimuksia tehdään työelämän tutkimuksissa. Työelämän toimintatutkimuksiksi määritellään paitsi organisaatioiden tutkimus myös palvelujärjestelmien tutkimus silloin, kun ne kohdistuvat erilaisiin työyhteisöihin ja niiden asiakkaisiin järjestelmänä. Toimintatutkimuksen rahoituslähteet ovat periaatteessa samat kuin muissakin tutkimuksissa, mutta erityispiirteenä on se, että toimintatutkimusta rahoittavat useimmiten itse tutkimuskohteet tai niitä edustavat julkisyhteisöt tai järjestöt. Aloite toimintatutkimukseen voi tulla ratkaisutarpeesta eli yliopistojen ja tutkijoiden aloitteesta mutta todennäköisempää on, että tutkimuskohde itse tai sitä edustava järjestö on aloitteentekijänä. (Kuula 1999, 11.)

Toimintatutkimukseen kuuluu syklisyys eli yhteen suunnitelmaan perustuvaa kokeilua seuraa kokemusten pohjalta parannettu suunnitelma. Toimintaa hiotaan useiden peräkkäisten syklien avulla. Näin muodostuu kokeilujen ja tutkimuksen vuorovaikutuksena etenevä spiraali. (Heikkinen ym. 2006, 19.)



KUVA 2. Toiminnan kehittäminen

Perinteisesti tutkimuksessa selvitetään, kuinka asiat ovat, ja luodaan havaintojen pohjalta teoreettista tietoa; toimintatutkimus tavoittelee käytännön hyötyä, käyttökelpoista tietoa. Toimintatutkimus hakee vaikutteita pragmatismista ja sosiaalitieteistä. Toimintatutkija osallistuu tutkimaansa toimintaan tehden tutkimuskohteensa tarkoitukselliseen muutokseen tähtäävän intervention. Yleensä tutkijan hyveenä on pidetty ulkopuolisuutta ja objektiivisuutta, mutta toimintatutkija onkin aktiivinen vaikuttaja ja toimija, eikä hän edes oletta olevansa ulkopuolinen tai neutraali. Toimintatutkimukses-

sa pyritään valamaan uskoa ihmisten omiin kykyihin ja toimintamahdollisuuksiin eli toisin sanoen voimaannuttamaan heidät. Tutkijan tarkoituksena on käynnistää muutos ja rohkaista ihmistä tarttumaan asioihin, jotta niitä voidaan kehittää heidän kannaltaan paremmiksi. (Heikkinen ym. 2006, 19 - 20.)

Osallistuminen tutkimuskohteen toimintaan vaikuttaa tutkijan kielenkäyttöön, joka näkyy niin, että hän käyttää kirjoituksessaan aktiivimuotoa ja ensimmäistä persoonaa, toisin kuin tieteellisessä tutkimuksessa käytetään usein passiivimuotoa ja kolmannen persoonan muotoa. Toimintatutkimuksessa myös tieto esitetään myös hieman erilaisessa muodossa. Raportissa on ajassa etenevä juoni, joka etenee tiettyjen juonikäänneiden kautta alusta loppuun. Perinteisessä tutkimuksessa tieto esitetään tavallisesti loogisten väitelauseiden kautta, mutta toimintatutkimuksessa se ei kuitenkaan ole mahdollista, koska ihmisten toimintaa ei voi ymmärtää vain syy-seuraussuhteina. (Heikkinen ym. 2006, 21.)

Heikkisen ym. (2006, 27) mukaan toimintatutkimus on

- ▶ *interventioon perustuva*
- ▶ *käytännönläheinen*
- ▶ *osallistava*
- ▶ *reflektiivinen*
- ▶ *sosiaalinen prosessi*

jonka tarkoituksena on

- ▶ *tutkia sosiaalista todellisuutta, jotta sitä voitaisiin muuttaa*
- ▶ *muuttaa todellisuutta, jotta sitä voitaisiin tutkia*

Interventiolla tarkoitetaan sitä, että tutkija puuttuu omalla toiminnallaan tutkimaansa kohteeseen ja pyrkii muuttamaan siitä kaikkia hyödyttävällä tavalla. Sosiaaliselle toiminnalle on yleistä asioiden rutinisoituminen, joka vaatiikin sulattelua. Toimintaa pitää tarkastella ja pohtia yhdessä toimijoiden kanssa, ennen kuin voidaan lähteä sitä muuttamaan. Tämän jälkeen on kokeilun ja testauksen vuoro, minkä jälkeen on tärkeää vakiinnuttaa kehitetyt käytänteet. Kehittämisen sykleillä ei ole päätepistettä, vaan parempi käytäntö on aina tilapäinen, koska toimintaympäristön muututtua on taas kehitettävä parempia käytäntöjä. Toimintatutkimus ei siis tässä mielessä pääty koskaan, mutta tutkijan on pakko lopettaa työnsä johonkin perusteltuun vaiheeseen. Onhan kertomuksella kuitenkin aina alku, keskikohta ja loppu. (Heikkinen ym. 2006, 27 - 29.)

Toimintatutkimus on *käytännönläheinen*, koska se yhdistää sekä teorian että käytännön. Toimintatutkija aktivoi ja kehittää toimintaa ja käyttää huomattavan osan työajastaan erilaisiin keskusteluihin ja kokouksiin, joissa suunnitellaan ja arvioidaan toimintaa. Ulkopuolinen toimintatutkija keskustelee sekä organisaation johdon että työntekijöiden kanssa. Hän tutustuu erilaisiin työtehtäviin, tekee huomioita, keskustelee niistä ja pyrkii edistämään vuoropuhelua, jonka avulla kaikkien asianomaisten näkemykset otetaan huomioon. *Osallistavassa* toimintatutkimuksessa pyritään edistämään eri osapuolten välistä vuorovaikutusta toiminnan kehittämiseksi. Siinä tavoitteena on aktivoita kaikki toimijat osallistumaan tutkimuksen kaikkiin vaiheisiin. Samalla se tuo tutkimushankkeeseen läpinäkyvyyttä, avointa dialogia tutkijoiden ja käytännön toimijoiden kesken. (Heikkinen ym. 2006, 29 - 33.)

Toimintatutkimuksessa pyritään toiminnan kehittämiseen *reflektiivisen* ajattelun avulla. Reflektiivisyydellä tarkoitetaan filosofiassa perinteisesti sitä, että ihminen eli ajatteleva subjekti kohdistaa huomionsa tavanomaisten ajattelunsa kohteiden sijaan itseensä ajattelevana subjektina. Hän tarkastelee omia ajatussisältöjään, kokemuksiaan itseään tajuavana ja kokevana olentona. Tällä tavoin hän etäännytyy itsestään ja näkee oman toimintansa ja ajattelunsa uudesta näkökulmasta. Reflektointi on totuttujen toiminta- ja ajattelutapojen perusteiden pohdintaa, jolloin esimerkiksi työyhteisön käytänteitä ja ajattelutapoja tarkastellaan uudessa valossa. Tämän avulla voidaan omaksua tuore tapa ajatella, keskustella ja kehittää toimintaa, jolloin käytänteet eivät missään vaiheessa pääse vakiintumaan täysin. Toimintatutkimus mielletäänkin usein itsereflektiiviseksi kehäksi, jossa toiminta, sen havainnointi, reflektointi ja uudelleensuunnittelu seuraavat toisiaan. Toimintatutkimuksen sykli alkaa, kun tutkija suunnittelee ja toteuttaa uuden toimintatavan. Tämän jälkeen toteutusta havainnoidaan ja reflektoidaan käytännön aikana ja sen päätyttyä, ja kokemusten pohjalta suunnitellaan entistä parempi uusi toimintatapa. (Heikkinen ym. 2006, 33 - 35.)

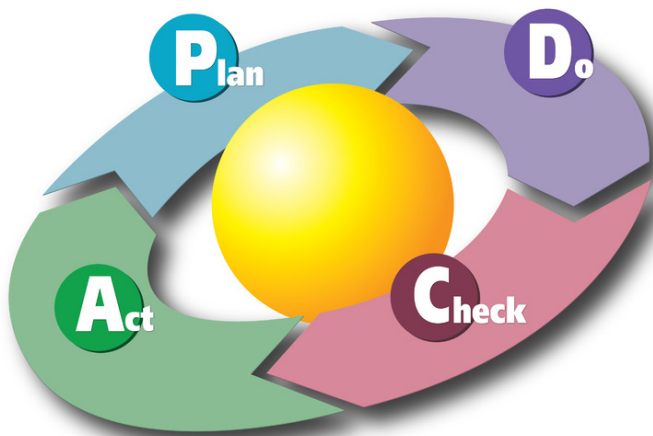
Toimintatutkimus on *prosessi*, jossa ymmärrys ja tulkinta lisääntyvät asteittain. Perinteisessä tutkimuksessa ajatellaan, miten asiat ovat, mutta toimintatutkimuksessa ajatellaan, miten asiat ovat olleet ja mihin suuntaan ollaan menossa. Sosiaalista toimintaa ei voida pysäyttää, vaan ilmiöt ovat jatkuvassa muutoksessa, jolloin sosiaalisen maailman ymmärtämistä voidaan pitää prosessina sinänsä. Toimintatutkimus on intentio-

naalinen prosessi ja samalla tiettyyn aikaan ja paikkaan sijoittuva sosiaalisen toiminnan ketju, jossa tietyt tapahtumasarjat seuraavat toisiaan. (Heikkinen ym. 2006, 36.)

Toimintatutkimus luokitellaan usein tutkimusoppaissa laadulliseksi tutkimusmenetelmäksi, ja sitä on kritisoitu kuten muitakin kvalitatiivisia menetelmiä siitä, että tutkimuskohde on tilanteeseen sidottu ja spesifi. Otos on kriitikkojen mielestä myös rajoitettu eikä ole siksi edustava, ja laadullisessa tutkimuksessa ei pystytä kontrolloimaan muuttujia eikä tuloksia voida yleistää. Käsitys on yleinen, mutta osin virheellinen, koska toimintatutkimuksessa voidaan käyttää myös määrällisiä tiedonhankintamenetelmiä. Toiseksi toimintatutkimus ei edes ole varsinaisesti tutkimusmenetelmä, vaan lähestymistapa tai asenne, jossa se liitetään itse toiminnan kehittämiseen. Lisäksi laadullinen tutkimus on huomattavasti nuorempi kuin toimintatutkimus. (Heikkinen ym. 2006, 36 - 37; Metsämuuronen 2006, 223.)

6.2 Demingin ympyrä

Demingin opin tarkoituksena on haastaa organisaatiot ajattelemaan toisella tavalla ja näkemään ympäröivä maailma toisin. Syvällisen tiedon teoriallaan Demingin tarkoituksena ei ole opettaa ihmisiä tekemään toisella tavalla vaan ajattelemaan eri tavalla. Syvällisen tiedon teoria muuttaa syvällisesti ihmisten oletuksia eli teorioita, jotka siten muuttavat itse käyttäytymistä ja sitä kautta myös tuloksia. Demingin opin tavoitteena on tuotteiden lisäksi parantaa myös elämää ja sen laatua. (Karjalainen & Karjalainen 2000, 19.)



KUVA 3. Demingin laatuymyrän neljä vaihetta: Suunnittele (Plan), toteuta (Do), arvioi (Check) ja paranna (Act)

PCDA-ympyrään kuuluvat elementit, joiden tarkoituksena on varmistaa jatkuva kehittyminen. Menetelmää voi käyttää laajasti kaikkiin organisaation laatutoimiin. Demingin ympyrä auttaa ymmärtämään sitä mitä täytyy tehdä paremmin, jotta prosessista ja toiminnasta tulisi parempia. Ympyrän tavoitteena on keskittää huomio suunnitteluun ja tämän jälkeen kokeilemiseen ja oppimiseen. Siten tavoitteena on löytää keinoja, joilla asiat voidaan tehdä paremmin. Ympyrän ideana on jatkuvan parantamisen ideologia eli ympyrää käydään läpi koko ajan, jolloin prosessin kehitys kulkee aina eteenpäin. (Karjalainen & Karjalainen 2000, 24.)

Vallitsevan organisaatiokulttuurin tulisi tukea jatkuvan kehittämisen ajatusta niin, että organisaation kaikilla tasoilla arvioitaisiin omaa toimintaa systemaattisesti. Jokainen työntekijä on oikeutettu, ja velvollinenkin tekemään korjaavia ja parantavia toimenpiteitä tai korjaavia ehdotuksia niitä havaitessaan. Työntekijöistä jokaisen tulisi olla asiantuntija omassa työssään, ja menestyvän organisaation toimintatapoihin kuuluu kannustaa, tukea ja palkita työntekijöitään jatkuvassa kehittämistyössä. (Borgaman & Packalèn 2002, 22.)

Demingin syvällisen tiedon teorian tarkoituksena on johdattaa esim. esimies parantamaan jatkuvasti laatua ja tuottavuutta. Syvällisen tiedon teoria muodostuu neljästä toisiinsa kiinteästi liittyvistä teorioista. Näitä ovat systeemitheoria, vaihtelun ymmärtäminen, tiedon teoria ja psykologia. Nämä teoriat hallittuaan pystyy myös hallitsemaan ihmisten luomien systeemien ja prosessien johtamisen niin, että vaihtelu pienenee ja näkemys järjestelmään paranee. Syvällisen tiedon teoriassa keskeistä on tarkoituksen pysyvyys: jatkuva parantaminen ja syvällinen tieto. (Karjalainen & Karjalainen 2000, 25.)

Systemaattisessa jatkuvassa kehittämisessä toimintaa johdetaan asettamalla erilaisia tavoitteita sekä antamalla riittävä määrä resursseja, kuten aikaa, menetelmiä, apuneuvoja ja tukea. Systemaattiseen toimintaan liittyy myös ennakkoon määritelty tapa, joka on jokaisen työntekijän tiedossa eli se kuinka aloitteet ja ideat arvioidaan, käsitellään ja palkitaan. Jatkuva kehittäminen voidaan organisoida monella tavalla eli sitä voidaan tehdä yksilönä, tiimissä tai ennakkoon määritellyissä pienryhmissä. Toimintaa voidaan systemaattisesti toteuttaa organisaation kaikissa toiminnoissa, mutta sen voi myös jakaa useammille painopistealueille. (Borgaman & Packalèn 2002, 23.)

Kehittämisprosessi muodostaa nousevan spiraalin, joihin kuuluvat erilaiset toimenpiteet, kuten se, että arvioidaan nykytila ja määritellään tavoitteet. Tämän jälkeen suunnitellaan, miten tavoitteet savutetaan, ja sitten pannaan suunnitelmat käytäntöön. Tämän jälkeen tarkistetaan, että tavoitteet on saavutettu, ja suoritetaan korjaavat toimenpiteet. (Borgman & Packalèn 2002, 25.)

7 VARAHENKILÖSTÖN PROSESSIKUVAUKSEN LAATIMINEN

Varkauden kaupungissa on tarkoitus tehdä prosessikuvaukset ja niiden pohjalta kehittämistoimenpiteet vuoden 2011 aikana jokaisesta työyksiköstä. Kaupunginvaltuusto hyväksyi Varkauden kaupunkistrategian 31.8.2009. Tämän pohjalta lautakunnat ovat johtaneet toimialan strategiset tavoitteet ja mittarit kunkin vuoden talousarvioon. (Varkauden kaupungin prosessien kehittämisen hankesuunnitelma 2011, 5.)

Varkauden kaupungin organisaatiossa on viime vuosien aikana tehty isoja muutoksia. Uudistettu organisaatio on otettu käyttöön vuoden 2009 alusta. Neljässä vuodessa henkilöstön määrä on vähentynyt yli 300 henkilöllä. Tämän seurauksena työyksiköiden ja työntekijöiden tehtävät ovat muuttuneet merkittävästi. Tulevaisuudessa henkilöstön ikärakenne muuttuu nopeasti eläköitymisen seurauksena, ja uusia työntekijöitä tarvitaan lisää, jolloin myös kilpailu työvoimasta kiihtyy. Tulevista haasteista selviytyäkseen on kuntien pystyttävä lisäämään tuottavuutta. Mitä sujuvammaksi ja tehokkaammaksi palveluprosessi saadaan, sitä enemmän siitä hyötyy myös asiakas. Myös kaupunginvaltuuston hyväksymän henkilöstösuunnitelman toteutuminen edellyttää prosessien toiminnan sujuvuutta. Prosessikuvausten kehittäminen selkiyttää työntekijöiden tehtäväkuvia ja työyksikön tehtäviä sekä niiden tavoitteita. Prosessien kuvaamiseen on saatava mukaan koko henkilökunta, jotta siinä onnistutaan ja jotta voidaan parantaa asiakkaan palvelua ja työntekijöiden työhyvinvointia. (Varkauden kaupungin prosessien kehittämisen hankesuunnitelma 2011, 5.)



KUVA 4. Varkauden kaupungin uusi organisaatorakenne (Varkauden kaupunki 2011f)

Prosessien kehittämishankkeen ohjausryhmänä toimii kaupungin johtoryhmä, johon kuuluvat myös kaupunginhallituksen puheenjohtajat ja projektipäällikkö. Toimialojen ohjausryhmänä toimivat toimialojen johtoryhmät vahvistettuina lautakuntien puheenjohtajilla. Lisäksi kullekin toimialalle perustetaan työryhmiä, joiden tehtävän on kuvata palveluprosessit. (Varkauden kaupungin prosessien kehittämisen hankesuunnitelma 2011, 7.)

7.1 Suunnitteluvaihe (Plan)

Työskentelin vuosina 2008 - 2010 Varkauden varahenkilössä, joka oli juuri aloittanut toimintansa, ja alkuvaiheessa meitä työskenteli siinä kymmenen henkeä. Varahenkilöstössä toimiminen vaatii hyvää ammattitaitoa ja sopeutumiskykyä, koska työyksiköt ovat vaativia ja ne vaihtuvat tiuhaan. Aloitin ylemmän ammattikorkeakoulun opinnot syksyllä 2009, ja minulla oli alusta asti selvää, että haluan tehdä opinnäytetyöni varahenkilöstöstä. Halusin siitä toimivamman niin, että se tukisi henkilöstön työhyvinvointia ja palvelisi työyksiköitä tehokkaammin. Aluksi mietin opinnäytetyön nimeksi varahenkilöstön kehittämissuunnitelmaa, jolla nimellä esittelinkin ideani Mikkelin

ammattikorkeakoulun ideaseminaarissa 4.12.2009. Heti ideasta alkaen olin yhteistyössä varahenkilöstön esimiehen kanssa, joka lähtikin positiivisella asenteella mukaan projektiin. Mietimme yhdessä, mistä lähteä liikkeelle, ja päädyimme kartoittamaan kyselyyn. Varahenkilöstön toiminta oli vielä kaupungissamme niin uutta, että halusimme varmistaa pienellä kartoittavalla kyselyllä muista samansuuruisista organisaatioista millaista heidän varahenkilötoimintansa on. Suunnittelimme yhdessä kyselylomakkeen, jonka lähettäisin sähköpostilla niille esimiehille, jotka tavoittaisin. Sitä ennen olin kuitenkin puhelinyhteydessä Joensuuhun ja Pieksämäkeen.

Tammikuussa 2010 otin puhelimella yhteyden Joensuuhun ja Pieksämäkeen kysyäkseni, onko heillä varahenkilöstöä. Pieksämäellä oltiin aloittelemassa varahenkilöstöä, mutta sen toiminnasta ei ollut tehty vielä silloin suunnitelmia, joten sieltä en tarvitsemaani tietoa saanut. Joensuussa taas sitten olikin toimiva varahenkilöstöjärjestelmä, jota koordinoi kaksi rekrytointi-ihmistä. Joensuu on kooltaan paljon suurempi kuin Varkaus, ja tämän vuoksi halusinkin vain puhelimessa keskustella heidän toiminnastaan, jotta saisin vinkkejä omaan työhöni. Joensuussa varahenkilöt ovat nimeltään sissejä, ja heidät on jaettu pitkiin ja lyhytaikaisiin sijaisuuksiin. Yhteensä sisseillä on toimia 109 kappaletta; näistä osa on tarkoituksellisesti jätetty täyttämättä jotta organisaatiolla olisi tarjota vakinaista työsuhdetta kaupunkiin muuttaville. Toiminta tuntui olevan hyvin organisoitu, ja rekrytointi-ihmisten mukaan kaikki osapuolet olivat tyytyväisiä toimintaan.

Joensuusta saamiamme tietoja hyödynsimme suunnitellessamme avointa kyselylomaketta, joka on liitteenä 1. Kyselyn lähetin Imatralle, Raahen, Valkeakoskelle ja Iisalmeen huhtikuussa 2010. En saanut kyselyyn lainkaan vastauksia, joten tein sen uudestaan elokuussa 2010, jolloin siihen vastasi Valkeakoskelta ylihoitaja, Imatralta TehoVarman osastonhoitaja ja Raahesta varahenkilöstön johtaja. Myös Varkauden varahenkilöstön esimies vastasi kyselyyn, jolloin pystyimme vastauksia paremmin toisiinsa vertailemaan. Seuraavana on yhteenveto kyselyn vastauksista.

Kuntien organisaatio- ja palvelurakenne sekä laitos- ja avohoidon yksiköiden määrä.

Valkeakoski: Aluesairaala, jonka sisälle kuuluu sisätautiosasto, sisätautikirurginen osasto, leikkaus- ja päiväkirurginen osasto, poliklinikat ja psykiatrian vuodeosastot (6 kpl) ja päihdepsykiatrian yksikkö. Avoterveydenhuollon muista yksiköistä ei ollut erillistä mainintaa.

Imatra: Aluesairaala, jossa terveystalveissa on kaksi vuodeosastoa ja vanhustalveissa viisi, mielenterveystalveissa on yksi vuodeosasto. Avopuolen terveystalveihin kuuluu poliklinikat, päivystys, tehostettu kotisairaanhoido, neuvolat, kouluterveydenhoito, perhetyöntekijät ja kotihoito, joka on jaettu kahteen alueeseen.

Raah: Vastaja kirjoittaa Raahen seudun näkökulmasta. Perusterveydenhuollon osastoja on kaksi, erikoissairaanhoidossa on akuutti sisätautiosasto, päiväkirurginen yksikkö ja dialyysiyksikkö. Poliklinikkatoimintaa on jokaisella erikoisalalla, terveystalveita neljän kunnan alueella ja niiden ohessa toimii myös kotisairaanhoido ja hammashoido.

Varkaus: Laitoshoidon yksiköitä on yhteensä kahdeksan sisältäen myös psykiatrian vuodeosaston. Avohoidon puolella on asumisyksiköitä neljässä paikassa. Kotihoito on jaettu kuuteen tiimiin, ja lisäksi on tehostettu kotihoito ja yksi terveystalve.

Mihin tarpeeseen varahenkilöstö on perustettu ja kuinka paljon siinä on työntekijöitä?

Valkeakoski: Varahenkilöstö on perustettu käytettäväksi pitkissä ja lyhyissä poissaoloissa. Varahenkilöiden määrä ei vastauksessa tule esille. Varahenkilöillä on työskentelyalueinaan 1 - 5 yksikköä, ja suurin osa on vakituisessa työsuhteessa.

Imatra: Varahenkilöstö on perustettu paikkaamaan akuutteja poissaoloja, mutta myös ennalta tiedettyjä poissaoloja pääsääntöisesti samassa yksikössä. Tehotiimissä, joka paikkaa akuutteja poissaoloja, on yhteensä 11 henkilöä, ja heidän alueeseensa kuuluu 17 eri yksikköä. Pitkäaikaisessa varahenkilöstössä eli TehoVarmassa on yhteensä 51 henkilöä, ja kaikki ovat vakituisessa työsuhteessa.

Raahe: Varahenkilöstö on perustettu korvaamaan lyhyt- ja pitkäaikaisia poissaoloja varten. Varahenkilöitä on yhteensä 36 ja sairaanhoitajia heistä 22. Pitkäaikaissijoitetuna eri yksiköihin on yhteensä 12 sairaanhoitajaa. Terveystenhoitajia on 4, ja he ovat kaikki lyhytaikaisessa varahenkilöstössä. Perushoitajia on yhteensä 10 ja heistä 7 pitkäaikaisia varahenkilöitä. Varahenkilöillä on työskentelyalueenaan noin kolme yksikköä mutta tarpeen ja osaamisen mukaan enemmänkin. Varahenkilöt ovat vakituudessa työsuhhteessa.

Varkaus: Varahenkilöstö on perustettu paikkaamaan poissaoloja ja turvaamaan sijaisien saatavuus. Myös pitkäaikaisten sijaisten vakinaistaminen on yhtenä perusteena. Varahenkilöstössä tällä hetkellä 23 henkilöä ja työskentelyalueeseen kuuluu 3 - 5 yksikköä. Työskentelyalueet on sovittu yhdessä kunkin varahenkilön kanssa huomioiden paitsi organisaation tarve myös jokaisen varahenkilön osaaminen ja mielenkiinnon kohde.

Varahenkilöstö on vakituudessa työsuhhteessa. Varahenkilöstön hallinnointi lyhyen ja pitkän varahenkilöstön välillä ja varauskäytännöt

Valkeakoski: Lyhytaikaisten varahenkilöiden työvuorot tekee ylihoitaja ja pitkäaikaisille kunkin yksikön osastonhoitaja. Varauksia saa tehdä vapaasti. Mainintaa varausjärjestelmästä ei tarkemmin ollut.

Imatra: Varahenkilöstön osastonhoitaja vastaa TehoTiimin sijoittelusta ja työvuoroista mutta VarmaTiimiläisten käytännön järjestelyistä vastaa yksikön lähiesimies. Varahenkilöstön osastonhoitaja on kuitenkin myös VarmaTiimiläisten esimies. TehoTiimin päivystyslista on nähtävissä intrassa. Jokaisella päivystävällä TehoTiimin työntekijällä on oma työkännykkä, johon varauksia voi myös jättää. Varauksia voi tehdä päivittäin ja viikonloppuisin klo 7.00 - 11.00, jolloin työntekijä on varalla kotona. Jos viikonloppupäivystäjälle ei tule varausta aamusta, tekee hän iltapäivästä kahdeksan tunnin työvuoron.

Raahe: Pitkäaikaiset varahenkilöt ovat työyksiköiden työlistoilla koko ajan. Lyhytaikaiset varahenkilöt ovat omalla listallaan, joista heitä voidaan varata suoraan tai osastonhoitajan kautta. Varahenkilöiden varaaminen tehdään Titania-ohjelman B5 näyttöä hyödyntämällä, kun työjaksoa on alettu elämään. Hyvissä ajoin tiedetyt varaukset teh-

dään joko sähköpostilla tai puhelimitse. Varaamattomat hoitajat näkyvät Titanian B5-näytössä, ja varauksia voivat tehdä osastonhoitajat, vastuuhoitajat tai heidän sijaisensa ja työlistojen tekijät. Varauksia saa tehdä 3 - 6 viikkoa ennen työjakson alkua.

Varkaus: Työvuoro- ja vuosilomien suunnittelu pitkäaikaisilla varahenkilöillä tapahtuu kussakin työyksikössä, hyväksyminen varahenkilöstön osastonhoitajalla. Muu henkilöhallintovastuu kuuluu kokonaisuudessaan varahenkilöstön osastonhoitajalle. Varaukset hoidetaan joko puhelimitse tai sähköpostilla. Äkilliset varaukset hoitaa kunkin yksikön esimiehet tai vastaavat hoitajat puhelimitse varahenkilöstön osastonhoitajalta. Varauksia ei ole rajoitettu ja varahenkilöstön osastonhoitaja priorisoi, jos päällekkäisyyksiä ilmenee. Varkaudessa on myös käytössä Titania, jonka avulla järjestelmä toimii tällä hetkellä.

Vastanneista kaikilla on säännölliset osastokokoukset, mutta niiden väli oli hyvin vaihteleva. Varahenkilöillä oli kaikilla kotiosastot ja kehityskeskustelut ainakin suunnitteilla. Koulutussuunnitelmat olivat joko tehty tai suunnitteilla. Selvää toimintasuunnitelmaa tai prosessikuvausta ei ollut tehty yhdessäkään paikassa mutta kirjallisia ohjeita löytyi. Varahenkilöillä oli nimenä TehoVArma, TehoTiimi ja varahenkilöstö. Palkkojen jyvittämiseen ei erillisesti ollut otettu kantaa laisinkaan muuten kuin, että varahenkilöstöllä on oma budjetti. Varkauden osalta palkkojen jyvittäminen hoituu niin, että jokainen yksikkö maksaa varahenkilöstöstä sen käytön mukaisesti. Kotiosastolla olevan varahenkilöstön palkka jyvitetään kotiosastolta.

Elokuun 31. päivänä kävimme yhdessä osastonhoitaja Ritva Vanttisen kanssa läpi kyselyn vastauksia ja lähdimme sen pohjalta tutkimaan Varkauden kaupungin varahenkilöstön toimintaa. Yhtäläisyyksiä löytyi paljon, joten päätimme, että suuntamme on tällä hetkellä oikea eikä suuriin muutoksiin ole juuri nyt tarvetta. Tässä vaiheessa olin jo jonkin verran aloitellut viitekehysten kirjoittamista ja kävimme myös läpi sitä ja pohdimme, tukeeko se prosessikuvauksia riittävästi. Rekrytointiosuus oli vielä tässä vaiheessa mukana suunnitelmassani, mutta työn edetessä jätin sen pois, koska se olisi lisännyt viitekehystä liian suureksi.

7.2 Toteutusvaihe (Do)

Syyskuussa 2010 tapasin ohjaavan opettajani Leena Uosukaisen Varkaudessa, jossa kävimme läpi suunnitelmaani. Sisällysluettelo oli riittävän kattava, joten ohjeena oli, että hankkimalla lisää lähteitä voisin saada tekstiin keskustelevuutta. Opinnäytetyöni eteni hitaasti koko loppuvuoden. Laajensin viitekehystä ja etsin kuumeisesti tietoa varahenkilöstötoiminnasta, mutta en kovankaan etsinnän jälkeen löytänyt. Varahenkilöstö liitetään nykyään rekrytointitoimintaan, ja joidenkin opinnäytetöiden sisältä löysin viittauksia siihen mutta selkeää ja pelkästään varahenkilöstötoimintaa kuvaavaa tutkimusta en löytänyt. Tämän jakson aikana pyrin myös perehtymään prosessikuvauksiin jotka tuntuivatkin aluksi aivan siltä, kuin olisi vierasta kieltä opiskellut. Olin kuitenkin loppuvuoteen mennessä omasta mielestäni ymmärtänyt mitä prosessikuvaus on, mikä sen tarkoitus on ja kuinka se pitäisi tehdä. Tässä vaiheessa en ollut missään tekemisissä työelämäohjaajani eli varahenkilöstön esimiehen kanssa. Yksin pakertaminen ja ulkopuoliseksi olon tuntuminen alkoivat verottaa voimiani ja kävinkin kovaa kamppailua itseni kanssa, jotta jaksaisin tehdä työn loppuun.

Tammikuussa prosessikuvaukset pitikin aloittaa ryminällä koko organisaatiossa, ja tunnollinen esimieheni kirurgian vuodeosastolta pyysi minut mukaan yhdessä apulaisosastonhoitajan kanssa kuvaamaan myös kirurgisen jatkohoito-osaston prosessia. Lähdin mukaan oikein mielelläni, koska tiesin, ettei minun tarvitse olla nyt yksin vaan voin käydä dialogista keskustelua kollegoideni kanssa. Apulaisosastonhoitajalla on myös tutkinto ylemmästä ammattikorkeakoulusta, joten yhteisen sävelen löytäminen oli helppoa. Suurimpana ongelmana oli kuitenkin se, ettei meillä ollut mitään tietoa siitä kuinka prosessia pitää kuvata. Minullakaan ei ollut mitään tietoa siitä, kuvataanko prosessi kaaviolla vai muulla tavoin. Tämän vuoksi aloimme tehdä kirurgisen jatkohoito-osaston kuvausta mind map-systeemillä. Purimme siis koko osaston toiminnan pieniksi paloiksi, ja vaihe vaiheelta laitoimme muistilappuja isolle taululle ja kuvasimme osaston toiminnan aikajärjestyksessä eli potilaan tulosta osastolle ja kotiutumiseen. Kirurgisen jatkohoito-osaston kuvaus auttoi minua eteenpäin varahenkilöstön kuvauksessa ja sain paljon ideoita siihen kuinka sitä lähdettäisiin kuvaamaan.

Tammikuun lopulla sain työsuojelupäälliköltä tiedon, että kaupungintalolla on jo vuoden alusta ollut menossa prosessikuvausten pilottiryhmän koulutus, jossa minun olisi hyvä olla mukana. Pilottiryhmälle oli suunniteltu todella tiukka aikataulu, ja tapaami-

sia oli viikoittain jopa kaksi kertaa, ja aikaa oli varattu vähintään neljä tuntia tai koko päivä. Omien jo suunniteltujen työvuorojen vuoksi osallistumiseni jäi hyvin niukaksi. 27.1.2011 pääsin ensimmäisen kerran mukaan koulutukseen, joka koski tukipalveluita. Olin tähän asti kuvitellut varahenkilöstön kuuluvan palveluprosesseihin, ja istuessani Erkki Saramaan vetämässä tilaisuudessa sain ajatuksen, jota sitten vetäjältä kysyinkin. Keskustelin prosessikouluttaja Erkki Saramaan kanssa ja kysyin häneltä, eikö varahenkilöstö kuulokin näihin tukipalveluihin, koska sehän tukee muiden osastojen toimintaa tarjoamalla varahenkilöstöpalvelua. Kouluttaja oli asiasta kanssani samaa mieltä ja tämän tiedon vein varahenkilöstön esimiehelle.

Pilottiryhmän koko päivän kestäväan koulutukseen pääsin mukaan 2.2.2011, ja tämä oli heille jo kolmas tapaaminen. Minulta menikin jonkin verran aikaa, jotta ymmärsin mitä ollaan tekemässä ja miksi. Pilottiryhmän aluekin oli minulle työn kautta täysin vieras, koska se koski kouluterveydenhuoltoa, päiväkotij- ja neuvolatoimintaa sekä liikunta- että kulttuuritoimintaa. Onneksi itselläni on kaksi poikaa, jotka ovat juuri siinä iässä että olin heidän kauttaan näitä palveluita juuri viimeisen yhdeksän vuoden aikaan paljon käyttänyt. Koulutuksessa kävimme läpi erilaisin ryhmäkokooin 4 - 7-vuotiaiden lasten kyselykaavakkeita, jotka liittyivät tähän ikään ja joita kukin yksikö tuotti. Päivä oli antoisa ja pääsinkin jyvälle siitä, kuinka paljon päällekkäisiä toimintoja tällä saralla tehdäänkään, mutta itse työhöni ja varahenkilöstön kuvaukseen en juuri konkreettista apua saanut. Toki ymmärsin, miten kehitettäviä osa-alueita kartoitetaan ja kuinka yksinkertaisella tavalla kuvaus tulee aloittaa. Minua pyydettiin jatkaamaan tässä pilottihankkeessa, mutta en omien jo suunniteltujen työvuorojeni vuoksi pystynyt siihen.

Varahenkilöstön osastonhoitajan tapasin seuraavan kerran 1.3.2011, jolloin kävimme läpi erilaisia kirjallisia ohjeita ja suunnitelmia, joita hän oli jo aikaisemmin varahenkilöstön osalta tehnyt. Ohjeistuksia oli kaiken kaikkiaan kolme eli *perehdytysuunnitelma*, *varahenkilöstön työvuorojen suunnittelua ja tuntilistoja koskeva ohje* sekä *varahenkilöstön varausta koskeva sähköinen asiakirja*. Käytössämme oli myös Koti- ja laitoshoidon palvelualueen toimintayksiköitä kuvaava kaavio. Näiden perusteella lähdin tekemään prosessimaisesti yhteenvetoa varahenkilöstön toiminnasta. Ohjaavan opettajani Leena Uosukaisen kanssa olin maaliskuussa sähköpostitse yhteydessä ja tapasimme myös 24.3.2011.

Prosessikuvausten osalta Varkauden kaupunki oli ostanut lisenssit QPR-ohjelmistoon jonka avulla vuokaaviot ja prosessit on tarkoitus kuvata. Tätä varten kaupunki oli kouluttanut muutaman henkilön, jota kutsutaan mallintajiksi, eli heillä on lisenssit ja käyttöoikeudet käyttää kyseistä ohjelmaa. Yksi näistä mallintajista toimi palveluasumisyksikkö Louhirinteen esimiehenä. Häntä menin tapaamaan 1.4.2011, ja tarkoituksena oli tutustua QPR-ohjelmaan, ja hahmotella varahenkilöstön kuvausta uimaratomallin mukaisesti tekemäni yhteenvedon avulla. Tässä vaiheessa yhteenvetoni oli tehty lyijykynällä paperille, ja muistiinpanojen tulkinta oli täysin minun varassani. Louhirinteen esimiehen kanssa saimme kuitenkin aikaan ensimmäisen uimaratomallin, josta lähteä liikkeelle. (Liite 2.)

Varahenkilöstön esimiehen tapasin jälleen 4.4.11, ja keskustelimme tulevasta Koti- ja laitosalueen esimieskokouksesta, johon minäkin tulisin osallistumaan. Tässä kokouksessa minun olisi tarkoitus kertoa opinnäytetyöstäni, ja esitellä varahenkilöstön prosessia kaavion sekä kirjallisen materiaalin mukaan. Hänen kanssaan kävimmekin läpi uimarataa ja siihen liittyviä kirjallisia selvitysosioita ja ohjeita. Yhdeksi kehittämis-kohteeksi oli jo tässä vaiheessa noussut varauslomakkeen käyttö. Varahenkilöstön esimies oli suunnitellut Titaniaan sähköisen varauslomakkeen, jota hän toivoi jokaisen esimiehen käyttävän ainakin silloin, kun varahenkilön tarve oli ennakkoon tiedossa. Näin ei kuitenkaan kaikki esimiehet toimineet, ja sanoinkin hänelle, että meidän tulee kokouksessa ottaa asia puheeksi ja kehittää kaavaketta yhdessä heidän kanssaan toimivammaksi. (Liite 4.)

Palveluasumisyksikön esimiestä menin tapaamaan 21.4.2011, ja kävimme jälleen läpi uimarataa QPR-ohjelman avulla. Hän oli tehnyt siihen hieman muutoksia, ja minäkin halusin sitä vielä muokata. Tämän jälkeen pidin Savonlinnassa 28.4.2011 suunnitteluseminaarin, joka meni läpi. Tässä seminaarissa minulla oli mukana ensimmäinen versio uimaratomallista, ja jo pelkästään sen avulla kuuntelijoiden oli helpompaa ymmärtää varahenkilöstön toimintaa. Sainkin tästä lisää varmuutta siihen, että selkeän ja toimivan kaavion avulla perehdyttäminen olisi helpompaa ja prosessista saadaan oikeasti läpinäkyvä.

29.4.2011 tapasin jälleen työelämäohjaajani, ja kävimme vielä uudestaan läpi uimaratomallia, johon tulikin lisää muutoksia. Lähinnä muuttelimme laatikoiden sisällä olevia otsikoita ja mietimme nuolien kulkureittejä uudestaan. Tässä vaiheessa ymmärsin

kuinka aikaa vievää oikeanlaisen prosessin kuvaaminen onkaan, vaikka käytännössä kaikki tuntuukin niin yksinkertaiselta. Sen vuoksi onkin tärkeää pohtia ja pyöritellä prosessia monelta eri kantilta, jotta jokainen vaihe tulisi oikeasti käytyä läpi ja mahdolliset kehittämiskohteet nousisivat esille. Mielestäni meidän etunamme prosessia kuvatessa onkin juuri se, että varahenkilöstön esimies tarkastelee prosessia omistajan ja asiantuntijan näkökulmasta, kun taas minä käyttäjän näkökulmasta. Näiden erinäisten näkökulmien avulla pääsimme syvemmälle itse prosessiin. Tämän tapaamisen jälkeen ahersin kotona vanhoihin menetelmin eli piirsin kalvolle uimaratamallin, jonka esittelisin seuraavalla viikolla esimiesten kokouksessa (liite 3). Olin myös kirjoittanut prosessista kirjallisen version sekä kopioinut kaikille omat koosteet ohjeista, varauslomakkeesta, organisaatiokaaviosta ja opinnäytetyöni sisällysluettelosta.

Koti- ja laitosalueen esimiesten kokous oli 2.5.2011 ja siihen osallistui kaikki esimiehet. Aloitin kokouksen jakamalla kaikille osallistujille kokoamani materiaalit ja kerroin lyhyesti opinnäytetyöstäni. Tämän jälkeen kävimme läpi järjestelmällisesti uimarataa, jossa varahenkilöstön prosessi oli kuvattuna. Jokaisen laatikon alle tulevaa ohjeistusta kävimme myös läpi ja tuntuikin, että käytännöt olivat hyvin selvillä jokaisella esimiehellä. Kokouksessa tuli kuitenkin ilmi, ettei juuri kukaan muistanut tai tiennyt varauskaavakkeen olemassaolosta. Varahenkilöstön esimies kertoi kokouksessa lähettäneensä jo alkuvuodesta kaikille esimiehille sähköpostiin liitteen varauslomakkeesta, mutta se oli useammalta esimieheltä jäänyt huomiotta tai kadonnut sähköpostin uumeeniin. Tarkoituksenamme oli juuri tässä kokouksessa kehittää kaavaketta, mutta koska siitä ei juurikaan ollut käyttökokemusta, en nähnyt järkeväksi lähteä sitä nyt muuttamaan vaan varahenkilöstön esimies lupasi heti kokouksen jälkeen lähettää kaavakkeen uudestaan kaikille.

Varahenkilöstön esimies halusi muuttaa nykyisen kaavakkeen muodon pystysuorasta vaakasuoraan. Kävimme kuitenkin läpi varauskaavakkeen tärkeyttä ja merkitystä varsinkin silloin, kun varahenkilöstön tarve on ennakkoon tiedossa. Se helpottaisi varahenkilöstön listojen suunnittelua ja vähentäisi reittejä, joilla varauksia sillä hetkellä tehtiin. Varahenkilöstön esimieshän saa varauksia tällä hetkellä sähköpostitse, tekstiviestein, puhelimella ja varauslomakkeella. Jokainen esimies ymmärsi kaavakkeen tärkeyden ja kertoikin siirtyvänsä sen käyttöön. Äkillisessä sijaistarpeessa muiden reittien käyttö on kuitenkin suotavaa ja tarpeellistakin. Kokouksen jälkeen kuulinkin varahenkilöstön esimieheltä, että melkein kaikki ennalta tiedetyt sijaistarpeen varauk-

set tehtiin nykyään lomaketta apuna käyttäen, ja se oli suuresti helpottanut hänen työtään. Kokouksessa myös nostimme esille varahenkilöstön nimen, jota voisi kehittää yhdessä työntekijöiden kanssa. Esimiehistä idea oli hyvä ja pohdittavaksi jäikin, voisiko esimerkiksi intrassa järjestää nimikilpailun johon voisi osallistua koko kaupungin henkilöstö.

Kokouksen jälkeen keskityin tekemään viitekehystäni, ja syventämään tietouttani prosessikuvauksista ja kuntaorganisaatioista. Lähteitä olin löytänyt paljon ja internetin maailmasta löysin myös hyödyllistä tietoa. Näiden tietojen yhteensovittaminen ja tarpeellisen tiedon esille tuominen ovatkin olleet mielenkiintoinen haaste työssäni.

Tulevien osastotuntien suunnittelu on ollut minulle mieluisaa puuhaa. Olimmekin varahenkilöstön esimiehen kanssa sopineet seuraavasta varahenkilöstön osastotunnista, johon tulisin osallistumaan. Olin jo pitkään halunnut päästä mukaan osastotunneille, koska olisin halunnut kuulostella työntekijöiden tuntemuksia ja mahdollisia kehittämisideoita. Omien töideni vuoksi en kuitenkaan niihin päässyt mukaan, vaikka kutsun aina sainkin ja tämän vuoksi nyt odotin kovasti tapaamista.

Varahenkilöstön osastokokous oli 17.5.2011, ja siihen osallistui kuusi henkilöä. Muutama heistä oli juuri tullut uutena työntekijänä mukaan, ja tämä olikin heille ensimmäinen osastotunti varahenkilöinä. Aloitin osastotunnin kertomalla, kuka olen ja missä olen työskennellyt. Tämän jälkeen kerroin opinnoistani ja siihen liittyvästä opinnäytetyöstä, jota tulisin heille prosessikuvauksen osalta esittämään. Näytin varahenkilöstölle saman piirtoheitinkalvon vuokaaviosta, jota olin käyttänyt esimiestenkin osastokokouksessa. Kerroin vaihe vaiheelta, kuinka varausjärjestelmä toimii ja etenee. Myös jo esille tulleet varauskäytäntöjen ongelmat nostin esille, jotta saisin kuulla itse varahenkilöiltä heidän mielipiteensä asiasta. Kysyinkin heiltä suoraan omia mielipiteitä varahenkilöstön toiminnasta ja pyysin rehellisesti nostamaan asiat nyt esille, jotta niihin voitaisiin prosessin edetessä puuttua.

Ne varahenkilöt, jotka olivat jo olleet pidempään toiminnassa mukana, kertoivatkin, että jonkin verran ongelmia on ollut varausten päällekkäisyyksien kanssa ja puheluita, joita tulee varahenkilön ollessa lomalla tai vapaapäivällä. Näissä tapauksissa osastonhoitajat tai joku muu varaava henkilö oli soittanut varahenkilölle itselleen pyytääkseen häntä töihin. Syynä tähän on ollut yleensä se, että varahenkilöstön esimies on

ollut poissa töistä tai lomalla. Myös varaustietojen päivittymisen hitaus ja se ettei viikonlopun aikana tehdyt varaukset näkyneet missään, koettiin ongelmaksi. Varahenkilöt saattavat saada viikonlopun aikana useasta eri yksiköstä pyynnön tulla töihin, vaikka hänet onkin jo kiinnitetty toisaalle. Tällä hetkellä varahenkilöstön esimies lähettää perjantaisin jokaiseen yksikköön listan niistä varahenkilöistä, joilla ei siksi viikonlopuksi ole kiinnityksiä, ja jokainen yksikkö voi näin ollen varata varahenkilön henkilökohtaisesti.

Ongelmana siis todella on se, etteivät varaukset päivyty mihinkään, joten kukaan muu yksikkö ei saa tietoa siitä kuka on varattu ja kuka ei. Titania-ohjelmaan, jossa varahenkilöstön varausjärjestelmä toimii, ei ole käyttöoikeuksia kuin rajoitettu määrä, ja tämän vuoksi vapaana oleva henkilöstö joudutaan ilmoittamaan sähköpostilla, jonka kunkin yksikön esimies tulostaa osaston henkilöstön käyttöön. Pohdimmekin asiaa kokouksessa ja mietimme, mitä asialle voisi nykyisten käytössä olevien resurssien mukaan tehdä. Osastonhoitaja ehdottikin ryhmäsähköpostijärjestelmää, eli jokaisella osastolla pitäisi olla olemassa jo valmiiksi osastokohtainen sähköposti, ja jos tällaista ei ole, se tehtäisiin. Tarkoituksena olisi siis lähettää viikonlopun varahenkilöstötiedot tähän ryhmäsähköpostiin, jolloin myös jokainen yksikkö varatessaan varahenkilön kirjaisi sen tiedoksi sähköpostiin ja lähettäisi tiedon muille yksiköille. Tämän avulla varahenkilöstön tietojen päivittäminen olisi mahdollista ja turhilta puhelinoitoilta välttyttäisiin. Varahenkilöstön esimies lupasi ottaa asian esille toisten esimiesten kanssa ja viedä asiaa eteenpäin.

Uudet varahenkilöt kokivat saaneensa suuresti apua tekemästani vuokaaviosta ja sanallisesta annistani. He kertoivat ymmärtäneensä nyt paljon asioita ja hahmottaneensa varahenkilöstön toiminnan kokonaisuuden. Omista kokemuksistaan heillä ei vielä paljon ollut kertomista, mutta positiiviseksi asiaksi nousi eri yksiköiden hyvä vastaanotto ja suhtautuminen varahenkilöihin. Puhuimmekin kokouksessa tästä asiasta ja moni oli sitä mieltä, että varahenkilöstöjärjestelmä alkoi eri yksiköissä olla jo niin tuttua toimintaa, ettei uusien työntekijöiden vastaanottaminen ja perehdyttäminen ollut ongelma. Varahenkilöstön alkuvaiheessa ollut tietämättömyys ja epäluuloisuus oli karstiunut kokonaan pois.

Varahenkilöstössä jo pidempää toimineet työntekijät nostivat negatiivisena asiana esille irrallisuuden tunteen ja sen, ettei näe muita varahenkilöitä riittävän usein. Kuu-

lumattomuus mihinkään kiinteään työyksikköön ja jatkuvasti vaihtuvat työkaverit onkin iso asia tässä toiminnassa, ja itsellenikin se oli suurin ongelma toimiessani varahenkilöstössä. Tämän vuoksi varahenkilöstön omat tapaamiset ovatkin avainasemassa. Olin kuitenkin yllättynyt siitä, ettei kerran kuussa tapahtuvat tapaamiset ole riittäviä. Tietenkään kaikki eivät aina mukaan pääse, ja tapaamisten välille saattaa hyvinkin äkkiä tulla useampi kuukausi. Kuitenkin tehdessäni avointa kyselyä muiden kaupunkien varahenkilöstö systeemistä kiinnitin huomiota siihen, kuinka harvoin näissä paikoissa pidettiin osastokokouksia, huonoimmillaan neljä kertaa vuodessa. Olisipa mukava tietää, mitä mieltä varahenkilöstö on tapaamisten riittävydestä.

Suunnitelmissa varahenkilöstön esimiehellä olikin yhteisöllisyyskoulutusta, ja hänen oli vielä tarkoitus keskustella henkilöstön kanssa mahdollisista koulutustoiveista ja työ-toimintaan liittyvistä asioista. Irrallisuuden tunteen ja työn vaativuuden luonne on hyvin tiedossa esimiehellä, ja yhdessä henkilöstön kanssa hän pyrkiikin luomaan hyvän me-hengen ja tämän avulla lähentämään varahenkilöitä. Puhuin itsekkin vielä kokouksen lopussa siitä, kuinka tärkeää kollegiaalinen tuki ja avoimuus on jaksamisen näkökulmasta. Kannustin ihmisiä puhumaan asioista, niin positiivisista kuin negatiivisistakin, jotta kokemuksia saataisiin jaettua uusien työntekijöiden kanssa ja mahdollisiin ongelmiin päästäisiin heti käsiksi. He ovat kuitenkin niitä ihmisiä jotka voivat toimintaa käytännössä kehittää, ja heillä on ammatillinen asiantuntemus omaan työhönsä. Joihinkin asioihin heillä ei toki vaikutusmahdollisuuksia ole, kuten tietojärjestelmien sopimattomuuteen, mutta niitäkin ollaan kehittämässä ja käytännön kokemuksen kautta niitä voidaan vain parantaa. Kaiken kaikkiaan varahenkilöstö oli kuitenkin toimintaansa tyytyväinen ja uudet työntekijät odottivat innolla vaikkakin hie-man pelokkaasti tulevia koitoksia. Kokous oli mielestäni antoisa, ja sain taas lisää potkua työhöni.

Seuraavalle viikolle olimme yhdessä ohjaavan opettajani Leena Uosukaisen ja työelämä ohjaajani Ritva Vääntisen kanssa sopineet yhteisen tapaamisen. Tässä tapaamisessa kävimme läpi prosessia sekä uimaratamallia, jonka olimme yhdessä Ritvan kanssa tehneet, ja Leenan mielestä asiat näytti olevan hyvällä mallilla. Tavoitteekseni asetin, että ennen kesälomia olen saanut valmiiksi uimaratamallin ja Ritva tekisi tarvittavat korjaukset ja päivitykset ohjeisiin, jotka laittaisin työhöni liitteiksi. Jatkoimme vielä kokousta Leenan kanssa kahdestaan ja totesimme teoriarunгон olevan hyvä mutta vielähan sinne pitäisi tekstiä saada lisää. Demingin syklejä kävimme myös läpi,

koska minulle oli vielä hieman epäselvää, mitkä asiat kuuluivat suunnitteluun ja toteutukseen. Hyvillä mielin päätimme tapaamisen, ja minä olin taas niin täynnä energiaa, että halusin heti käydä uimaratamallin kimppuun saadakseni sen valmiiksi.

Asiat eivät kuitenkaan menneet niin kuin suunnittelin. Kuten jo aikaisemmin kirjoitin, että QPR-ohjelma on käytössä vain mallintajilla jotka tekevät muita töitä sen ohella. Tästä syystä aikataulujen yhteensovittaminen saattaa muodostua hyvinkin haasteelliseksi ja näinhän siinä sitten kävikin. Teinkin itseni kanssa päätöksen, että jätän koko uimaratamallin hautumaan kesän yli, ja katsotaan sitten syksyllä asiaa uudestaan. Teinkin alkukesästä päätöksen viettää kesän lomailleen ja säästä nauttien. Opinnäytetyöni siis seisahtui melkein kolmeksi kuukaudeksi lukuun ottamatta kirjapinoa joka muistutteli minua päivittäin pöydän kulmalla.

Elokuussa 2011 aloittelin sitten uudestaan opinnäytetyön tekoa lukemalla läpi kaikki siihen mennessä kertyneen materiaalin. Hetken aikaa kuitenkin meni ennen kuin taas pääsin vauhtiin, mutta hyvin äkkiä huomasin, että pitkästä tauosta oli kuitenkin ollut hyötyä. Nyt pystyin katsomaan ja lukemaan työtäni ihan eri silmin, ja sain uutta voimaa kirjoittamiseen. Kirjoitinkin viitekehystä lisää ja lähetin sen ohjaavalle opettajalle väliarviointiin. Palautteeksi sain, että materiaalin käyttö voisi jollain osa-alueilla olla laajempaa. Kävikin jälleen viettämässä kirjastossa aikaa lähteitä etsien ja jostainhan sieltä taas mukaan tarttui.

Kaupungintalolla alkoi elokuun 11. päivä prosessikuvausten ohjaustunnit ja seuranta. Ohjaajana toimi Johtamistaidon opistolta kehittämispäällikkö Erkki Saramaa, joka oli ohjannut myös pilottiryhmää. Ohjelma oli suunniteltu tämän vuoden loppuun ja koski psykososiaalisia palveluita, koti- ja laitoshoidon palveluita sekä vastaanottopalveluita. Kullekin ryhmälle oli varattu tunti viisitoista minuuttia aikaa. Meidän ryhmässä eli koti- ja laitoshoidon palveluissa oli osallistujia kahdeksasta eri yksiköstä. Olin ryhmässä mukana varahenkilöstön roolissa, ja toisaalta myös kirurgisen jatkohoit-osaston roolissa. Olimme kuitenkin varahenkilöstön osalta ja tehostetun palveluasumisyksikön lisäksi ainut yksikkö, joka oli QPR-ohjelmaan kaavion tehnyt. Tämän vuoksi lähdimmekin käymään läpi varahenkilöstön uimaratamallia. Olimme työelämäohjaajani ja varahenkilöstön esimiehen Ritvan kanssa hieman jännittyneitä, mutta toisaalta hyvin luottavaisia siihen, kuinka olimme mallin kuvanneet. Olimmehan sen

itse tehneet ja mielestämme se oli selkeä ja looginen. Toki osasimme odottaa muutoksia ja olimme siihen valmistautuneetkin.

Emme kuitenkaan olleet valmistautuneet siihen, mitä Erkki Saramaa uimaratamallistamme sanoi. Aikansa hän kaaviotamme tutki ja esitti tarkentavia kysymyksiä ja totesi lopuksi, että me olimme tehneet ihan hyvän hahmotelman ja suunnitelman tulevasta mallista. Täytyy myöntää, että muutaman kerran tuli nielaistua tyhjää. Minä olin jotenkin kaikesta huolimatta kuvitellut, että kaaviomme on vain hienosäätöä vailla valmis, ja nyt se olikin vain hieno hahmotelma. Erkki Saramaa nostikin esille tärkeän kysymyksen, joka sai minut lopulta ymmärtämään, ettei tämä kaavio nyt sitten ihan valmis olekaan. Hän kysyi meiltä, mikä on se sykli, joka varahenkilöstön prosessin käynnistää. Hetken aikaa sitä piti miettiä, mutta sitten ymmärsimme mikä se on. Tietenkin työyksiköiden sijaistarve on käynnistävä elementti, joten kaavionhan on lähdettävä liikkeelle siitä eikä varahenkilöstön esimiehestä. Prosessihan alkaa jostakin ja päättyy niin, että se on palvellut sitä minkä vuoksi kyseinen prosessi on ylipäätään olemassa.

Tässä vaiheessa saimme tietoa, että on olemassa oma symbolinsa sille, jolla sykli merkataan. Kysyimme ohjaajalta, olisiko meidän mahdollista saada tällainen yhteenveto joka symboleiden osalta on tehty. Saramaa olikin ollut siinä uskossa, että meillä on jo tällaiset käytössä ja ymmärsi nyt, miksi kaaviomme oli vielä kovin alkeellinen. Hän lupasikin ilmoittaa asiasta eteenpäin, jotta saisimme jokainen kyseisen kaavakkeen käyttööme. Kokous päättyikin hieman odottaviin tunnelmiin, koska tuntui, ettei ole nyt järkevää edetä kaavion teossa, ennen kuin oli tarvittavat työkalut käytössä.

Seuraavat koulutuspäivät prosessien osalta oli 6.9.2011 ja 3.10.2011, jolloin olimme saaneet käyttöön yhteenvedon symboleista ja niiden käyttötarkoituksesta. Uutena asiana saimme tietää, että prosessin kohteen on oltava uimaradan keskellä eikä ylimpänä niin kuin se nyt meillä oli. Ajattelin tämän tuovan suuresti töitä lisää, mutta onneksi se olikin QPR-ohjelman avulla hyvinkin yksinkertainen toimenpide. Koulutuksessa saamani tiedon avulla ja nähtyäni muiden tekemiä prosesseja alkoi varahenkilöstön prosessikuvaus hahmottua minulle aivan uudella tavalla. Tapasinkin varahenkilöstön esimiehen 6.10.2011 jolloin rakensimme koko uimaradan uudestaan omin käsin piirtämällä. Tämän jälkeen menimme yhdessä mallintajan luokse, jonka avustuksella

muokkasimme entisen uimaratamallin suunnittelemaamme muotoon. Olimme lopputulokseen tyytyväisiä ja toivoimme tulevassa henkilöstöpäällikön tapaamisessa saavamme joko hyväksynnän tai rakentavan palautteen mahdollisten muutosten toteuttamiseksi.

Tapasimme henkilöstöpäällikön 7.10.2011 kaupungintalolla ja kävimme läpi uimarataa. Varahenkilöstön esimies oli itse huomannut kaaviossa asioita, joita hänen mielestään pitäisi muuttaa ja henkilöstöpäällikkö oli asioista samaa mieltä. Kaavio oli kuitenkin selkeä ja toimintaa hyvin kuvaava, joten suuriin muutoksiin ei siis olisi tarvetta. Kokouksessa tuli kuitenkin esille tulevaisuuden suuret muutokset, johon kuului rekrytointiyksikön kehittäminen ja varahenkilöstön toiminnan laajentaminen sekä siihen liittyvät muutokset. Näiden muutosten myötä vuokaavio tulisi muuttumaan suuresti ja siinä tulisi olla linkki rekrytoinnin vuokaavioon. Tämän vuoksi teimmekin pieniä lisäyksiä uimarataan ja lisäsimme mukaan rekrytointiprosessiin viittaavan symbolin. Henkilöstöpäällikkö kertoi myös tietokonejärjestelmän muuttuvan ensi vuoden aikana jolloin varausjärjestelmästä tulee hieman toisenlainen. Sovimme kuitenkin jatkavamme nykyistä kuvausta ja tekevämme siihen esille tulleet muutokset. Saimme myös mukaamme paperit joihin tulee sanallisesti kuvata prosessi ja mahdolliset kehittämisalueet. Näitä tulisimme sitten käsittelemään seuraavassa tapaamisessa.

Varahenkilöstön esimiehen kanssa kävimme läpi sanallista kuvausta 17.10.2011 ja 24.10.2011, jolloin menimme yhdessä tekemään muutoksia uimaratamalliimme hyödyntäen QPR-ohjelmaa. Olimme siis nyt saaneet käyttöömmekolme tietokonetta, jossa tämä ohjelma oli, ja näin ollen pystyimme ilman mallintajaa tekemään tarvittavat muutokset.

7.3 Arviointivaihe (Check)

27.10.2011 menimme tapaamaan henkilöstöpäällikköä muokatun uimaradan ja sanallisen selitysosion kanssa. Kokous sujui hyvin, ja yhdessä olimme sitä mieltä, että nykykuvaus oli valmis. Tässä kohdin sain siis opinnäytetyöni osalta yhden osan vihdoin päätökseen. Prosessikuvaus oli vihdoin valmis mutta sen myötä minun piti vielä muokata kirjallinen selvitys osio vastamaan muuttunutta uimarataa. (liite 3)

7.4 Paranna (Act)

Tämä vaihe jää omalta osaltani tai ainakin opinnäytetyöni osalta kokematta. Olemmehan koko prosessin ajan kehittäneet varahenkilöstön toimintaa ja muuttaneet toimintamalleja mutta nykykuvauksen pohjalta tehty prosessikaavio jää työhöni nyt sellaiseenaan. Mainitsinkin aiemmin jo hieman tulevista muutoksista ja jatkotutkimusehdotuksessa kerron niistä vielä lisää. Näiden myötä prosessikuvaus tulee muuttumaan samoin kuin kaaviokin. On kuitenkin hyvä, että nykytila on kuvattu jolloin mahdollisten kehittämistarpeiden esille nostaminen on helpompaa. Kaavio antaa hyvän pohjan tuleville prosessikuvauksille ja se kokemus jota olemme yhdessä varahenkilöstön esimiehen kanssa saaneet auttaa tulevien kaavioiden tekemisessä.

8 POHDINTA

8.1 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Toimintatutkimuksen tavoitteena on osallistujien että tutkijan itsenäistyminen ja voimaannuttaminen. Se myös auttaa osallistujia uskomaan omiin kykyihinsä ja toimintamahdollisuuksiinsa, sekä puhumaan asioista omalla tavallaan ja tyylillään, persoonaa korostaen. Tutkijalle toimintatutkimus saattaa parhaimmillaan olla voimaannuttava itsensä löytämisen prosessi, ja tutkimuksesta kertominen on yksi sen tärkeimmistä vaiheista. (Heikkinen & Rovio 2006, 114.) Toimintatutkimuksessa tutkija elää ilmiön kanssa yhdessä. Sen taustalla ovat usein käytännön työelämän tilanteet, jolloin on huomattu jonkin asian kehittämisen tarve. Lähtökohtana tutkimukselle on ongelman paikallistaminen, sen syiden selvittely ja ongelmien korjaaminen ja muutos. (Kananen 2008, 83.) Olin varahenkilöstössä toimiessani kohdannut näitä kehittämistarpeita ja saanut käyttäjien kanssa keskustelemalla tietoa siitä, miten toimintaa tulisi muuttaa. Kartoittava kysely antoi kuitenkin hyvän pohjan sille, ettei toimintaa ollut tarvetta juuri muuttaa, vaan nykytilan kuvaus riittäisi. Toki muutoksia ja pieniä kehittämistoimia työn aikana tapahtui.

Toimintatutkimuksessa tutkimusprosessi on syklinen, ja siinä asetetaan ensin muutokselle tavoitteet, tämän jälkeen tutkitaan ja kokeillaan. Lopuksi prosessi arvioidaan ja palataan takaisin syklin alkuun käynnistäen uusi kehittämiskierros. Prosessissa tiedon

ja ymmärryksen määrä kasvaa, joten syklisyys itsessään jalostaa tietoa ja ymmärrystä. Toimintatutkimusta voidaankin kutsua väljäksi tutkimusstrategiseksi lähestymistavaksi. Oleellista toimintatutkimuksessa on kuitenkin tutkijan mukanaolo, sillä keskusteluilla ja vuorovaikutuksella saadaan ihmiset muuttamaan toimintatapojaan niin, että olemassa oleva ongelma saadaan poistumaan. (Kananen 2008, 83.)

Tätä työtä tehdessäni olen käynyt keskustelua kaikkien osapuolten kanssa eli varahenkilöstössä työskentelevien, varaavien yksiköiden esimiesten ja varahenkilöstön esimiehen kanssa, jolloin olen pystynyt osallistamaan heidät kaikki. Tasapuolisuudesta en kuitenkaan voi puhua, koska tietojärjestelmät aiheuttavat omat rajoitteensa toiminnan kehittämiseksi juuri tällä hetkellä, joten varahenkilöstöltä nousseisiin ongelmiin ei täydellistä ratkaisua löytynyt. Syklisyys on kuitenkin ollut hyvin näkyvissä toimintatutkimuksessani. Aloitimme työn rakentamalla sanallisen kokonaisuuden varahenkilöstöstä ja siirryimme siitä uimaritamalliin, jota on muokattu ja kehitetty koko työni ajan. Uimaritamalli on kokenut prosessin aikana täydellisen muutoksen, mutta sen läpikäyminen on syvällistänyt tietouttani aivan uudella tavalla.

Hirsjärvi ym. (2002, 213 - 214) kirjoittavat kirjassaan tutkimuksen **reliaabeliudesta** ja **validiudesta**. Tutkimuksessa yleensä pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta ja sen arvioinnissa voidaan käyttää erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Tutkimuksessa reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on validius, joka tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Laadullisessa tutkimuksessa näiden termien käyttö onkin haastavaa. Voidaankin sanoa, että ydinasioita laadullisessa tutkimuksessa on henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. Heikkinen ja Syrjälä (2006, 149) pohtivat, että validiteetistä (validity) siirryttäisiinkin sanaan validointi (validation). Validioinnilla tarkoitetaan prosessia, jossa ymmärrys maailmasta kehkeytyy vähitellen eli inhimillinen tieto maailmasta perustuu kielen välityksellä tapahtuvaan tulkintaan, jolloin se on myös sidoksissa aikaan ja paikkaan sekä kieleen. Jokainen tulkinta voidaan siis tulkita aina uudelleen. Totuus on näin jatkuvaa neuvottelua, keskustelua ja dialogia, eikä se ole koskaan täydellisen valmis.

Validointia käytettäessä Heikkinen ja Syrjälä ehdottavat viittä erilaista periaatteetta arvioitaessa toimintatutkimusta. Näitä ovat *historiallinen jatkuvuus*, *reflektiivisyys*,

dialektisyys, toimivuus ja havahduttavuus. Tutkimuksen laatua ei voida arvioida kriteeri kerrallaan tai toisistaan erillään, kuten modernismille on tyypillistä joten kokonaisuus on enemmän ja toisenlainen kuin osiensa summa. (Heikkinen & Syrjälä 2006, 149.)

Historiallisen jatkuvuuden näkökulmasta katsottuna toiminta ei ala tyhjästä eikä pääty koskaan. Tämän vuoksi toimintatutkijan on pohdittava myös tutkimuskohteensa historiaa. Toiminnan kehittymistä voidaan tarkastella sekä makrotason yleisenä yhteiskunnallisena ilmiönä, että mikrotasolla sosiaalisen yhteisön toimintahistoriallisena jatkumona. Historiallista jatkuvuutta on myös mahdollista tarkastella kertomuksen teorian näkökulmasta. Toiminnan loogisuus ja juonellisuus on tärkeä kertomuksen näkökulma. Tutkimusraportissa tapahtumat esitetään usein ajallisesti etenevänä sarjana, ja historiallisen jatkuvuuden periaatetta noudattava tutkija tarjoaa lukijalle mahdollisuuden seurata erilaisten tapahtumien syy-seurausketjuja. Laadullisessa tutkimuksessa tärkein tutkimusväline on tutkija itse, minkä vuoksi hänen on hyvä *reflektoida* omaa rooliaan ja oman identiteetin rakentumisen prosessia tutkimuksen rinnalla. Reflektiivinen tutkija pyrkii tiedostamaan oman tietämisensä mahdollisuuksia ja rajoituksia. (Heikkinen & Syrjälä 2006, 149 - 152.)

Dialektisuudella tarkoitetaan totuuden rakentumista teesien eli väitteiden ja antiteesien eli vastaväitteiden tuloksena siten, että lopputuloksena rakentuu synteesi, jolloin sen tulee sisältää sekä teesien että antiteesien näkökulmat. Ihanteellinen toimintatutkimusraportti pitää siis sisällään erilaisia tulkintoja ja ääniä, riitasointujakin. *Toimivuuden* näkökulmasta toimintatutkimusta arvioidaan sen käytännön vaikutusten, kuten hyödyn tai osallistujien voimaantumisen kannalta. Sen tulos voi myös herättää keskustelua toimintatapojen oikeudenmukaisuudesta tai eettisyydestä. Tutkimustulos ei aina ole toivottu, ja se voi jopa osoittaa kokeillun käytännön toimimattomaksi. Toimivuusperiaatteen mukaan hyviä tutkimuksia eivät kuitenkaan ole vain onnistuneet tutkimukset, vaan ydin on siinä, että tutkija kuvaa tutkimuskohteena olleen käytännön ja kehittämisprojektin vahvuudet ja heikkoudet. Tärkeäksi osaksi tutkimuksen arviointia on noussut eettisyys. Tutkijan onkin pohdittava työssään, miten tutkimus vaikuttaa tutkitaviin, tutkijoihin, tiedeyhteisöön, yhteiskuntaan ja ihmiskuntaan. Tutkijan pitää pysyä myös arvioimaan, onko henkilöt tunnistettavissa tekstin sisältä ja jos näin on, antaa heille mahdollisuus tarkistaa itseään koskevat kohdat. (Heikkinen & Syrjälä 2006, 154 – 158.)

Mielenkiintoinen tutkimus *havahduttaa* ajattelemaan ja tuntemaan asioita uudella tavalla. Todentuntuinen kertomus voi tuoda lukijalle mieleen jotain itse kokemaa, jolloin todellisuus koetaan oman todellisuuden simulaationa. Kun kertomuksen maailma on kuulijalle uskottava, hän pystyy eläytymään tarinan henkilöihin ja näin ymmärtämään heidän tavoitteitaan. Todentuntuinen simulaatio ei ole kuitenkaan vain omien kokemusten uudelleen elämistä, vaan se saattaa paljastaa jotain uutta, jolloin kuulijalle aukeaa aivan uusi näkökulma. Kirjoittajan tulisikin pystyä tekemään tutkimus eläväksi ja todentuntuiseksi, jolloin häneltä myös vaaditaan kaunokirjallisia taitoja enemmän kuin mihin tutkimuksissa on totuttu. (Heikkinen & Syrjälä 2006, 59 - 160.)

Validius merkitseekin työssäni kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. Tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta sisältäen kaikki eri vaiheet. Olenkin pyrkinyt kirjoittamaan toteutusvaiheen (Do) mahdollisimman tarkkaan, ja siinä on auttanut päiväkirja, jota olen koko prosessin ajan pitänyt yllä. Kaikki päivämäärät ja tapaamani henkilöt olen tarkoin kirjannut ylös, samoin kuin syyn siihen miksi on tavattu ja mitä on tehty. Työssäni olen pyrkinyt tuomaan nämä asiat esille mahdollisemman selkeällä ja ymmärrettävällä tavalla.

Työni tavoitteena oli kuvata nykyinen varahenkilöstötoiminta QPR-ohjelman avulla eli uimaratamallina. Olen yhdessä varahenkilöstön esimiehen kanssa käynyt läpi mallin ja siihen liittyvän sanallisen selvitysosion, ja mielestäni se kuvaa tarkalleen nykytoimintaa. Kyselyt, jotka olen lähettänyt, hävitän vastauksineen asianmukaisella tavalla, ja varahenkilöstön esimieheltä olen saanut luvan käyttää hänen tekemiään kirjallisia ohjeistuksia jotka näkyvät liitteissä (4). Tällä olen pyrkinyt noudattamaan eettisesti tieteellistä käytäntöä.

8.2 Tutkimusprosessin tarkastelua

Kokonaisuudessaan työ on ollut mielenkiintoinen ja haastava. Toimintatutkimus itsessään oli minulle uusi asia, mutta käytännön työn kehittäminen ei, ja nyt näiden asioiden yhdistäminen ja oivaltaminen avasi minulle uuden maailman. Tutkimustyötä voi tehdä muutoinkin kuin kvantitatiivisesti. Tämä tutkimusmuoto onkin minulle sopivampi ja antaa tutkijana minulle paljon enemmän. Demingin jatkuvan kehittämisen

malli suunnittele (Plan), toteuta (Do), arvioi (Check) ja paranna (Act) sopi loistavasti toimintatutkimukseeni ja antoi selkeän rungon toiminnalleni. Työni rytmittäminen oli helpompaa ja tuloksien esille tuominen loogisempaa. Toisaalta jos olisin halunnut käydä kaikki neljä vaihetta yhtä laajasti läpi, olisi työ kestänyt vielä muutaman vuoden.

Tämän työn avulla olen konkreettisesti huomannut, miten hidasta suurien muutoksien läpivieminen on ja kuinka paljon kehitettäviä asioita nousee aina esille. Työssäni suurimmaksi osa-alueeksi nousi Do-vaihe eli toteuttaminen, joka veikin yllättävän paljon aikaa. Viitekehystä tein täysin itsekseni, mutta kaikkeen muuhun toimintaan tarvitsinkin apua. Eniten tein yhteistyötä varahenkilöstön esimiehen kanssa, jota ilman työni olisi ollut mahdoton toteuttaa. Hänen asiantuntemuksensa ja monipuolisten kontaktiensa avulla pystyimme kuvaamaan varahenkilöstön toiminnan ja osallistamaan siihen muutkin toimijat. Häneltä olen myös saanut kaikki liitteenä olevat ohjeistukset, jotka hän on tehnyt.

Haastavaa työssäni oli myös työvälineiden ja tiedon puute. Prosessin alussa minulla ei ollut tietoa siitä, millä ohjelmalla ja mallilla prosessit tullaan kuvaamaan. Olimme kuitenkin varahenkilöstön esimiehen kanssa aloittaneet pohjatyön oikein eli olimme kuvanneet toiminnan vaihe vaiheelta kirjallisessa muodossa. Tästä olikin helpompi mallintajan avulla lähteä uimarataa rakentamaan. Työn edetessä opin hyvin hahmotamaan QPR-ohjelman ja kantapäähän kautta opin sitä vielä käyttämäänkin. Koulutustilaisuuksista oppi aina jotain uutta, ja prosessikuvauksen idea ja tarkoitus selkiytyivät. Koko prosessi syveni vaihe vaiheelta, ja kuvauksetkin kehittyivät sen mukaan. Oli hienoa nähdä, miten asioita pystyi aina vaan näkemään uudella tavalla ja niihin osasi ottaa mukaan toisenlaisen perspektiivin. Itse prosessissa mukana olleena voin sanoa, ettei niiden tekeminen mitään helppoa ole ja aikaa tulee varata runsaasti. Kaiken tärkeintä on kuitenkin se, että tekijät koulutetaan hyvin, jotta turhilta väärinkäsityksiltä välttyttäisiin.

8.3 Jatkotutkimusehdotukset

Vuoden 2012 alussa varahenkilöstön määrää tullaan lisäämään ja tavoitteena on, että siinä toimisi 46 varahenkilöä. Suurin muutos on kuitenkin tulossa siinä, että varahenkilöstö tullaan jakamaan ainakin kahteen, ellei jopa kolmeen ryhmään. Näitä olisivat

pitkäaikainen varahenkilöstö, joka on tarkoitettu ympärivuotiseen tai lähes ympärivuotiseen ennalta tiedettyyn sijaistarpeeseen, **lyhytaikainen varahenkilöstö**, jonka tarkoitus on paikata alle 14 vrk:n sijaistarve, ja ”**äkkilähtijät**”, joiden tarkoituksena on vastata äkilliseen muutaman päivän sijaistarpeeseen. Tarkempia sopimuksia tai ohjeita tämän ryhmän käytöstä ei vielä ole.

Haasteena tulevaisuudessa onkin pelisääntöjen rakentaminen jokaisen varahenkilöstöryhmän osalta. Milloin varauksen saa tehdä, kuinka pitkäksi aikaa, mihin tarpeeseen ja millä keinoin varaus tehdään? Tällä hetkellä varahenkilöille on varahenkilöstön esimiehen toimesta lähetetty kysely siitä, mihin ryhmään kukin haluaisi kuulua ja missä eri yksiköissä toimia. Kysely tullaan tekemään myös uusille vakinaistettaville varahenkilöille.

Sosiaali- ja terveystoimen varahenkilöstötoiminta tulee tulevaisuudessa hieman laajentumaan, koska siihen liitetään mukaan kouluterveydenhuolto ja opiskelijaterveydenhuolto. Kaiken kaikkiaan varahenkilöstötoiminta tulee Varkaudessa laajentumaan varhaiskasvatukseen, ruoka- ja puhtauspalveluun sekä toimistopalveluihin. Myös uusi rekrytointiyksikkö aloittanee toimintansa, jolloin varahenkilöstötoiminta siirtyy osaksi tämän yksikön toimintaa.

Varkauden kaupungilla on suunnitelmassa myös uuden tietojärjestelmän hankkiminen, jonka tarkoituksena olisi palvella rekrytointiyksikköä ja varahenkilöstöä. Toiveena uuden järjestelmän myötä olisi se, että se yksinkertaistaisi varausten tekoa ja tieto varauksesta menisi suoraan varahenkilön kännykkään tietojärjestelmän kautta. Mahdollista voisi vielä olla sekin, että varahenkilöt voisivat itse kännykän avulla seurata omia varaustietojaan. Toiveena olisi myös se, että uusi tietojärjestelmä tekisi tilastoinnin automaattisesti, jolloin toimintaa olisi helpompi seurata ja arvioida. Jatkotutkimusaiheita löytyy siis paljon ja kehitettävääkin riittää. Ensisijaiseksi kehittämiskohteeksi nostaisin kuitenkin varausjärjestelmän jatkuvan kehittämisen, jolloin se helpottaisi sekä varaajien että varattavien työskentelyä.

LÄHTEET

Borgman, Merja & Packalèn, Esa 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tampere: Tammer-paino Oy.

Deming Wheel 2011. <http://www.karivahtolammi.com/?p=468> Päivitetty 5.3.2011. Luettu 10.4.2011.

Drucker, Peter F. 2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Hämeenlinna: Karisto Oy:n kirjapaino.

Grönroos, Christian 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell Oy.

Eerikäinen, Katri 2009. Ennakoiva henkilöstösuunnittelu onnistuneen rekrytoinnin tukena kunta-alalla-case Porin kaupunki. Sosiaalipolitiikan pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto.

Hallitusohjelma 2011. Valtioneuvosto. Pääministeri Jyrki Kataisen hallitusohjelma 2011. www.dokumentti.fi/http://www.valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/pdf332889/fi.pdf päivitetty 22.6.2011. Luettu 8.9.2011.

Heikkinen, Hannu, Rovio, Esa & Syrjälä, Leena 2006. Toiminnasta tietoon: toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2002. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Helsilä, Martti 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy. Heuru, Kauko, Mennola, Erkki & Ryytänen, Aimo 2008. Kunta. Kunnallisen itsehallinnon perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hiironniemi, Sirkka 1992. Tuloksellisuuden arviointi. Käsikirja kunnallisille työpaikoille. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Honkanen, Henry 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Juhta-Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2008. Prosessien kuvaaminen. Luonnos 2008-03-28. Jhs 152. Viitattu 11.4.2011.

Kananen, Jorma 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Karjalainen, Tanja & Karjalainen, Eero 2000. Laatujohtamisoppien (TQM) soveltaminen PK-yritykseen. –SPC, systeemiteoria, TOC-teoria. Hollola: Salapusselän kirjapaino Oy.

Kehusmaa, Kirsti 2010. Strategiatyö – organisaation voimanlähde. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kettunen, Reetta 2011. Kotoa kotiin-kuntoutusyksikkö. Tiedote 31.8.2011. Viitattu 15.11.2011.

Koivuniemi, Kauko & Simonen, Kimmo 2011. Kohti asiakkuutta. Ihmistä arvostava terveydenhuolto. Kustannus Oy Duodecim. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Korpela Jukka. Pienehkö sivistyssanakirja 2008. www-dokumentti.

<http://www.cs.tut.fi/~jkorpela/siv/index.html> Päivitetty 25.8.2008. Luettu 28.3.2011.

Laamanen, Kai 2005. Ilmiöstä tulkintaa. Johda suorituskykyä tiedon avulla. Tampere: Tammer-paino Oy.

Laamanen, Kai 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Laamanen, Kai & Tinnilä, Markku 2009. Prosessijohtamisen käsitteet Espoo: Redfina Oy.

Lindroos, Jari-Erik & Lohivesi, Kari 2004. Onnistu Strategiassa. Juva: WS Bookwell Oy.

Lumijärvi, Ismo 2000. Tasapainotetun mittariston malli ja kunta-alan tuloksellisuusarviointi. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Oy Edita Ab.

Metsämuuronen, Jari 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.

Murtomäki, Kirsti 2011. Sähköpostin välityksellä saatu materiaali 6.10.2011.

Kuntalaki 28.3.2011/365. Finlex – Ajantasainen lainsäädäntö. www-dokumentti. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950365> Luettu 28.3.2011.

Kunnat ja Kuntayhtymät 2011 Kunnat. net - kuntatiedon keskus. www-dokumentti. <http://www.kunnat.net/fi/Sivut/default.aspx> Luettu 28.3.2011.

Kuntatalous 2011 Kunnat.net -kuntatiedon keskus www-dokumentti.

<http://www.kunnat.net/fi/kunnat/toiminta/kuntatalous/Sivut/default.aspx> Luettu 28.3.2011.

Kuula, Arja 1999. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Tammer-paino Oy.

Palveluprosessien kehittäminen 2010. Tarve ja tavoite, kehittämishanke ja kehittämisen tulos. Johtoryhmä ja Erkki Saramaa 17.11.2010.

Salminen, Ari 2002. Hallinto tiede. Organisaatioiden hallinnolliset perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Salomäki, Rauno 1999. Hyödynnä SPC. Suorituskykyiset prosessit. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Santalainen, Timo 2005. Strateginen ajattelu. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka, Pentti 2002. Älykäs organisaatio, tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka, Pentti 2009. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Toiminnan kehittäminen. <http://www.xip.fi/tutkija/04kaavio.htm> Luettu 10.4.2011

Valpola, Anneli 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Juva: WS Bookwell Oy.

Valtiovarainministeriö 2011 Henkilöstösuunnittelu. www-dokumentti. http://www.vm.fi/vm/fi/12_Valtio_tyonantajana/15_Henkilostovoimavarojen_johtaminen/00_Henkilostosuunnittelu/index.jsp. Luettu 8.9.2011.

Varkauden kaupungin prosessien kehittämisen hankesuunnitelma 2011. https://varkaus-fi.directo.fi/intranet/toimintoja/projektien_seuranta/prosessien-kehittaminen/. Luettu 14.11.2011.

Varkauden kaupunki 2011a. Kotihoito. [www.dokumentti](http://www.varkaus.fi/tietoa_varkaudesta/hallinto_ja_talous/organisaatio/). http://www.varkaus.fi/tietoa_varkaudesta/hallinto_ja_talous/organisaatio/ http://www.varkaus.fi/palvelut/sosiaali-ja_terveyspalvelut/koti-ja_laitoshoito/kotihoito/ Ei päivitystietoja. Luettu 12.11.11

Varkauden kaupunki 2011b. Terveyskeskussairaala. [www.dokumentti](http://www.varkaus.fi/palvelut/sosiaali-ja_terveyspalvelut/koti-ja_laitoshoito/vuodeosastotoiminta/terveyskeskussairaala/). http://www.varkaus.fi/palvelut/sosiaali-ja_terveyspalvelut/koti-ja_laitoshoito/vuodeosastotoiminta/terveyskeskussairaala/ Ei päivitystietoja. Luettu 12.11.11

Varkauden kaupunki 2011c. Erikoissairaanhoito. [www.dokumentti](http://www.varkaus.fi/palvelut/sosiaali-ja_terveyspalvelut/koti-ja_laitoshoito/vuodeosastotoiminta/varkauden_sairaala/). http://www.varkaus.fi/palvelut/sosiaali-ja_terveyspalvelut/koti-ja_laitoshoito/vuodeosastotoiminta/varkauden_sairaala/ Ei päivitystietoja. Luettu 12.11.2011.

Varkauden kaupunki 2011d. Tehostettu palveluasuminen. [www.dokumentti](http://www.varkaus.fi/palvelut/sosiaali-ja_terveyspalvelut/koti-ja_laitoshoito/asumisyksikot/). http://www.varkaus.fi/palvelut/sosiaali-ja_terveyspalvelut/koti-ja_laitoshoito/asumisyksikot/ Ei päivitystietoja. Luettu 12.11.11

Varkauden kaupunki 2011e. Vastaanottopalvelut. http://www.varkaus.fi/palvelut/sosiaali-ja_terveyspalvelut/terveyspalvelut/laakarien_ja_sairaanhoitajien_va/ Ei päivitystietoja. Luettu 16.11.11

Varkauden kaupunki 2011f. Varkauden kaupungin uusi organisaatorakenne. http://www.varkaus.fi/tietoa_varkaudesta/hallinto_ja_talous/organisaatio/ Ei päivitystietoja. Luettu 8.9.11.

Viitala, Riitta 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Viitala, Riitta 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Virkkunen, Henna 2011. Uudet kunnat turvaamaan palvelut. www-dokumentti. <http://www.vn.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedote/fi.jsp?oid=336665> Luettu 8.9.2011.

Väestöennuste 2009 - 2060. Tilastokeskus(2009). [www-dokumentti] http://www.stat.fi/til/vaenn_2009_2009-09-30_fi.pdf Päivitetty 30.9.2009. Luettu 28.3.2011.

Vänttinen, Ritva 2011. Varkauden kaupungin varahenkilöstön toiminta-alue. Saatu sähköpostilla 22.10.11. Päivitetty 10.10.2011.

**AVOIMET KYSYMYKSET VARAHENKILÖSTÖN
TOIMINTASUUNNITELMAN KARTOITTAMISEKSI**

1. Minkä tyyppinen terveydenhuollon organisaatio- ja palvelurakenne kunnassanne on?

- Kuinka monta laitoshoidon yksikköä?
- Kuinka monta avohoidon yksikköä? (palvelukeskus, kotihoito..)
- Kuinka suuri on koti- ja laitoshoidon henkilökunnan määrä ja kuinka se jakautuu yksiköittäin?

2. Mihin tarpeeseen varahenkilöstö on perustettu ja kuinka paljon siinä on työntekijöitä?

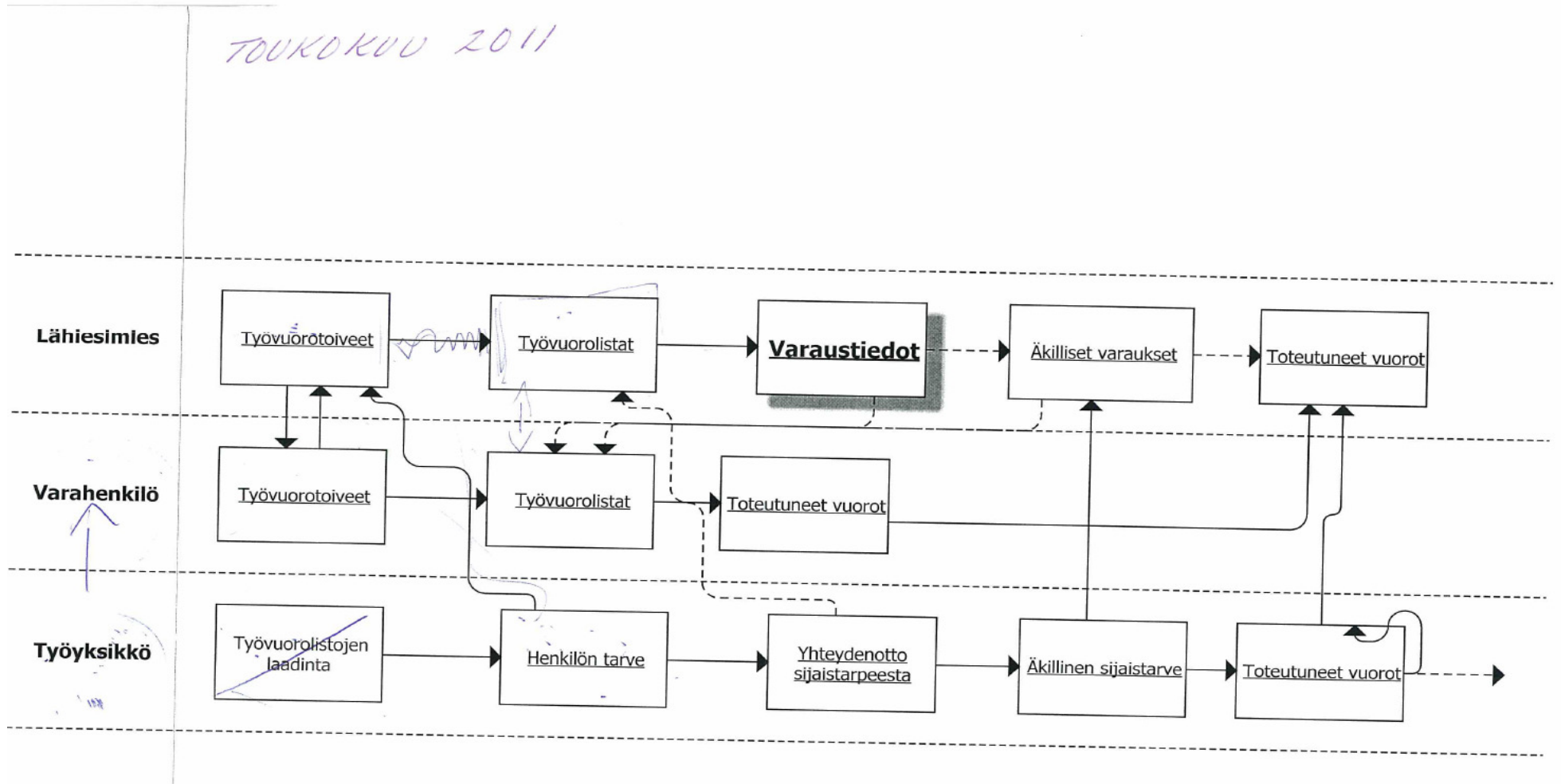
- Montako osastoa/tiimiä kullakin varahenkilöllä on työskentely alueenaan?
- Kuinka pitkiä työsuhteet ovat keskimäärin?
- Ovatko varahenkilöt vakituksessa työsuhteessa?
- Montako varahenkilöä vakinaistetaan vuosittain muihin yksiköihin?
- Onko käytössä lyhyt- ja pitkäaikainen varahenkilöstö?
- Eroaako lyhyt- tai pitkäaikaisen varahenkilöstön hallinnointi jollain tavoin?
- Kuinka varahenkilöstön varaukset hoidetaan, missä näkyy varaamattomat työntekijät ja kuka saa varauksen tehdä?
- Milloin varauksia saa tehdä ja onko niille määrätty rajoituksia?
- Kuka suunnittelee varahenkilöstön työvuorot ja tarvitseeko niitä muuttaa varaavan työyksikön tarpeen mukaan?
- Onko varahenkilöstön palkka erisuuruinen kuin muiden yksiköiden?

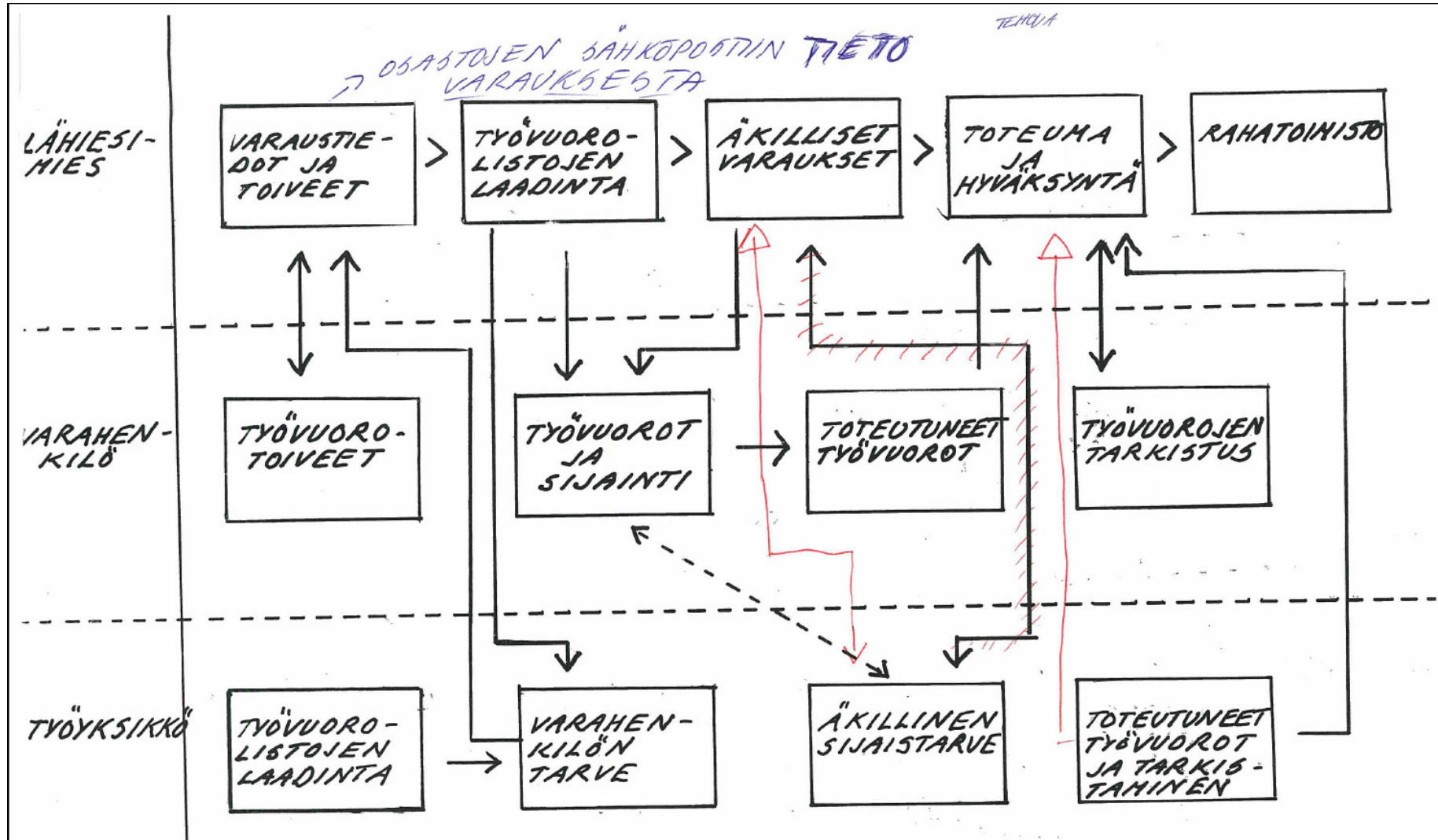
3. Onko varahenkilöstön käytölle tehty toimintasuunnitelma?

- Onko varahenkilöillä omat kotiosastot?
- Pidetäänkö säännöllisiä osastokokouksia?
- Onko varahenkilöstölle tehty koulutussuunnitelma?
- Pidetäänkö säännöllisesti kehityskeskusteluita?
- Onko varahenkilöstöllä oma vuosilomajana?
- Tehdäänkö varahenkilöstölle riskienkartoitusta?
- Onko varahenkilöstöllänne nimi?

4. Miten palkkakustannusten jyvittäminen tapahtuu käytännössä?

TOUKOKUU 2011





VARAHENKILÖSTÖN PROSESSIN KUVAUS

Varkauden sosiaali- ja terveystoimialueella

**Sanna Kaskivirta
18.11.2011**

VARAHENKILÖSTÖN PROSESSIN KUVAUS

Ydinprosessi kuvaa toimialan ydinpalveluita, jotka tähtäävät palvelujen tuottamiseen sovituille asiakasryhmille. **Avainprosessi** on toimialan avaintehtävä, joka koostuu erilaisista palveluprosesseista. Avainprosessi kuvaa palvelun tuottamista tietyille asiakasryhmille. **Palveluprosessi** on sarja toisiinsa loogisesti liittyviä, usein osasto- tai tehtävärajat ylittäviä, niiden poikki kulkevia vaiheita, joka lähtee liikkeelle ulkoisen tai sisäisen asiakkaan tarpeesta ja jossa resurssien avulla tuotetaan asiakkaalle jokin tulos. Yhteiset palveluprosessit kuvaavat palveluprosesseja, joissa useampi toimiala osallistuu saman palvelun tuottamiseen asiakkaalle. **Tukiprosessi** tukee ydin-, avain- ja palveluprosesseja. Varahenkilöstön tarkoituksena on tuottaa työvoimapalveluja Koti- ja laitosalueen työyksiköihin, vastaanottopalveluihin ja psykososiaalisille palveluille.

Varahenkilöstön toimintaa varten on tehty erilliset ohjeet ja toimintasäännöt, joiden mukaan varaajien tulee toimia. Nämä ohjeet löytyvät vuokaavion sisältä.

Varahenkilöstön työvuorot on näkyvissä Titaniassa, ja yksiköiden osastonhoitajat näkevät sieltä onko vapaana olevaa henkilöstöä. Varahenkilöstön varaaminen tapahtuu s-postilla varahenkilöstön varauslomakkeella, puhelimitse tai tekstiviestein. Kirjavan käytännön vuoksi varauksiin liittyy ongelmia, kuten se, että varaaja ei muista ilmoittaa tarkasti ammattinimikettä, jonka sijaisuu-teen tarvitsee tai tarkkaa työaika, jolloin tarve on. Tämän vuoksi olisi parempi jos varaaminen tapahtuisi pelkästään varauslomakkeen kautta, ja tätä aiotaan nyt yhdessä Kola alueen osastonhoitajien kanssa kehittää. Ongelmana varauksien tekemisessä on itse ohjelmankin takia, koska se sallii usean käyttäjän samanaikaisen käytön, jolloin varauksen tallentaminen ei onnistu.

Varaukseen liittyviä muita ohjeita on, että tiedossa olevat varaukset tehdään kolmen viikon jakson keskimmäisen viikon keskiviikkoon mennessä. Varauksessa on myös tärkeää huomioida, onko tarve sairaanhoitajalle vai lähihoitajalle, nimeämistä ei tässä vaiheessa tehdä. Äkilliset varaukset, jotka tulevat sovitun ajankohdan jälkeen, tehdään yleensä puhelimitse varahenkilöstön osastonhoitajalle. Työvuorot tehdään kolmeksi viikoksi kerrallaan, ja suunnittelun ajankohta on keskimmäisen viikon torstai ja perjantai. Työyksiköt tekevät varahenkilön työvuorot silloin, kun varaus on tiedossa ennen työvuorolistan laadintaa. Työyksiköissä voidaan suunnitella myös yövuoroja, mutta päiville, joille varauksia ei ole tiedossa työvuolistoja laadittaessa, suunnitellaan aamu- ja iltavuoroja. Periaatteena on, että henkilöstön työvuorot jakautuisivat tasapuolisesti.

Käsikirja

Suunnittelussa otetaan huomioon henkilöstön työskentelyalueet ja jaetaan vuorot sen mukaan, mikä on varaavien työyksiköiden käyttöaste.

Valmiit työvuorot lähetetään varaustietoineen henkilökunnalle sähköpostilla ja tämän jälkeen äkillisesti saapuneet varaukset lähetetään varahenkilölle tekstiviestinä. Varahenkilöstön osastonhoitaja merkitsee varauksen työvuorotaulukon näkymään B5 nimettyään henkilön, joka sijaisuutta menee tekemään.

Toteutuneen kolmen viikon jakson jälkeen varahenkilöstö lähettää listan toteumatietoineen (päivitetyt listat) varahenkilöstön osastonhoitajalle joko sisäisellä postilla tai sähköpostilla. Korjatut työvuorolistat lähetetään varahenkilöille sähköpostina tarkastettavaksi mutta ei allekirjoitettavaksi, mahdolliset muutokset ilmoitetaan osastonhoitajalle joko puhelimitse tai sähköpostina. Varahenkilöt, jotka ovat olleet samassa työyksikössä koko kolmen viikon jakson saavat kyseisen yksikön osastonhoitajalta toteumalistan, jonka he voivat allekirjoittaa. Tämän jälkeen se lähetetään Varahenkilöstön osastonhoitajalle. Osastonhoitaja tulostaa palkanmaksua varten menevät tulosteet ja hyväksyy ne allekirjoittamalla jokaisen jonka jälkeen ne lähetetään rahatoimistoon.

Varahenkilöstölle on olemassa oma perehdytysuunnitelma ja se käydään yhdessä varahenkilöstön esimiehen kanssa läpi.

PROSESSIKAAVION SISÄLTÖ

Lähiesimies

- Työvuorotoiveet ja lomat: sisältää lomat, työvuorot, koulutukset ja sijaistarpeet sekä henkilökunnalta tulleet työvuorotoiveet
- Työvuorolistojen laadinta
- Äkillisen sijaistarpeen täyttäminen: sisältää työskentelyalueiden kaavion ja varahenkilöiden työvuorolistat
- Toteuman kirjaaminen: tieto toteutuneista työvuoroista lähetetään esimiehelle joko sisäpostilla tai sähköpostilla. Työvuoroihin tehdään tarvittavat muutokset jotka lähetetään työntekijöille sähköpostilla tarkistettaviksi.
- Työvuorolistojen tulostaminen:
- Työvuorolistojen hyväksyminen:

- Työvuorolistojen lähettäminen palkkalaskentaan:
- Tilastointi:

Työyksikkö

- Ennalta tiedetty sijaisterve: yhteys varahenkilöstön esimieheen otetaan pääsääntöisesti varauslomakkeelle mutta tarvittaessa myös puhelimella tai sähköpostilla. Pelisääntöjä, suunnittelua ja tunti- ja vuorokauskoisia ohjeita löytyy liitteenä.
- Saa tiedon sijaisesta:
- Äkillinen sijaistarve: varahenkilöstön esimieheen otetaan yhteys varauslomakkeella, puhelimella tai sähköpostilla. Työyksiköillä on varahenkilöiden yhteys- ja työskentelyalue-tiedot.
- Pitkäaikaisten varahenkilöiden toteutuneet työvuorot: koskee pitkäaikaisia, vähintään kolme viikkoa kestäviä sijaistamisia. Osastolla kirjataan ja tulostetaan toteuma jonka varahenkilö tarkistaa ja allekirjoittaa. Tämän jälkeen lähetetään tarkistettu työvuorolista varahenkilöstön esimiehelle.

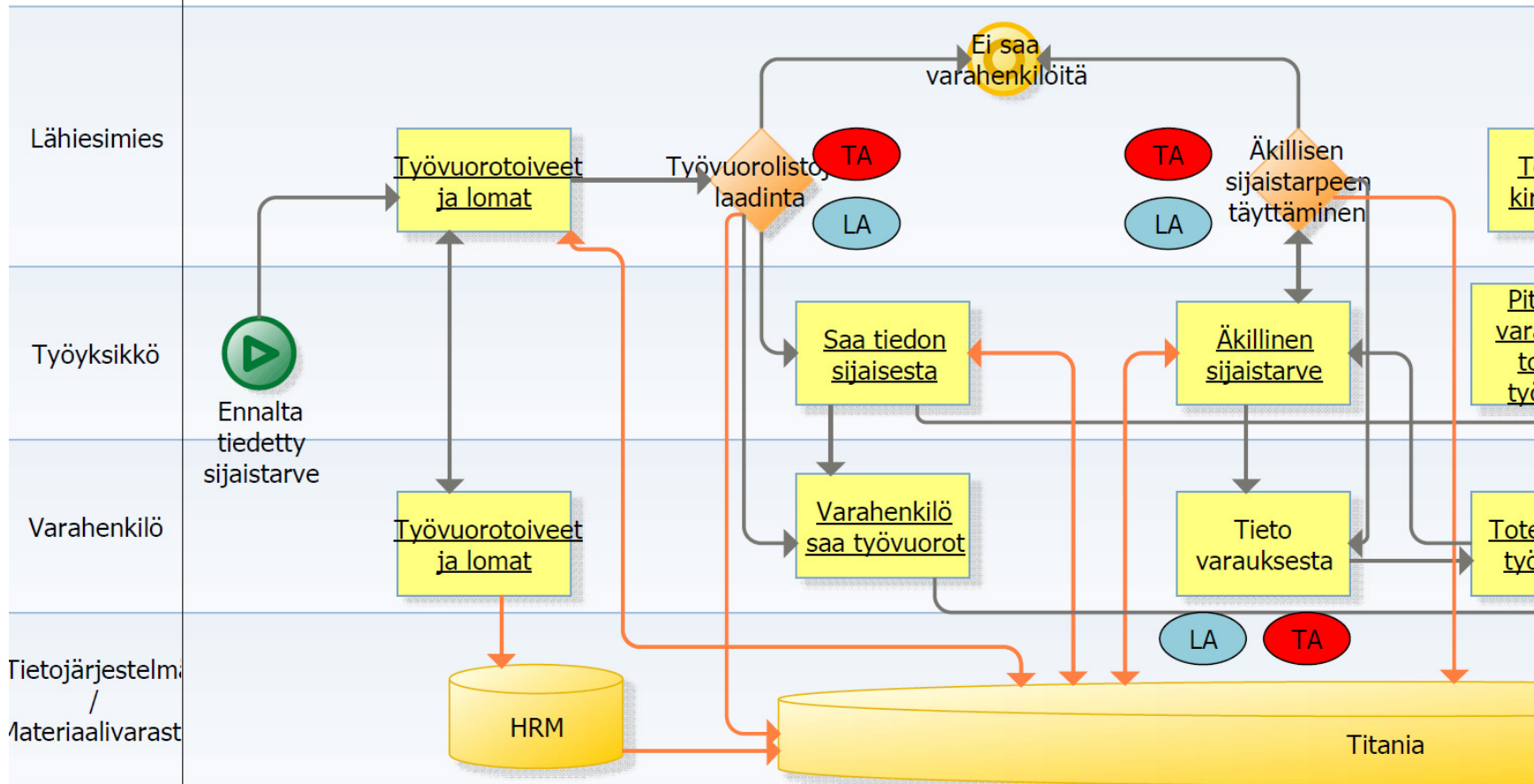
Varahenkilö

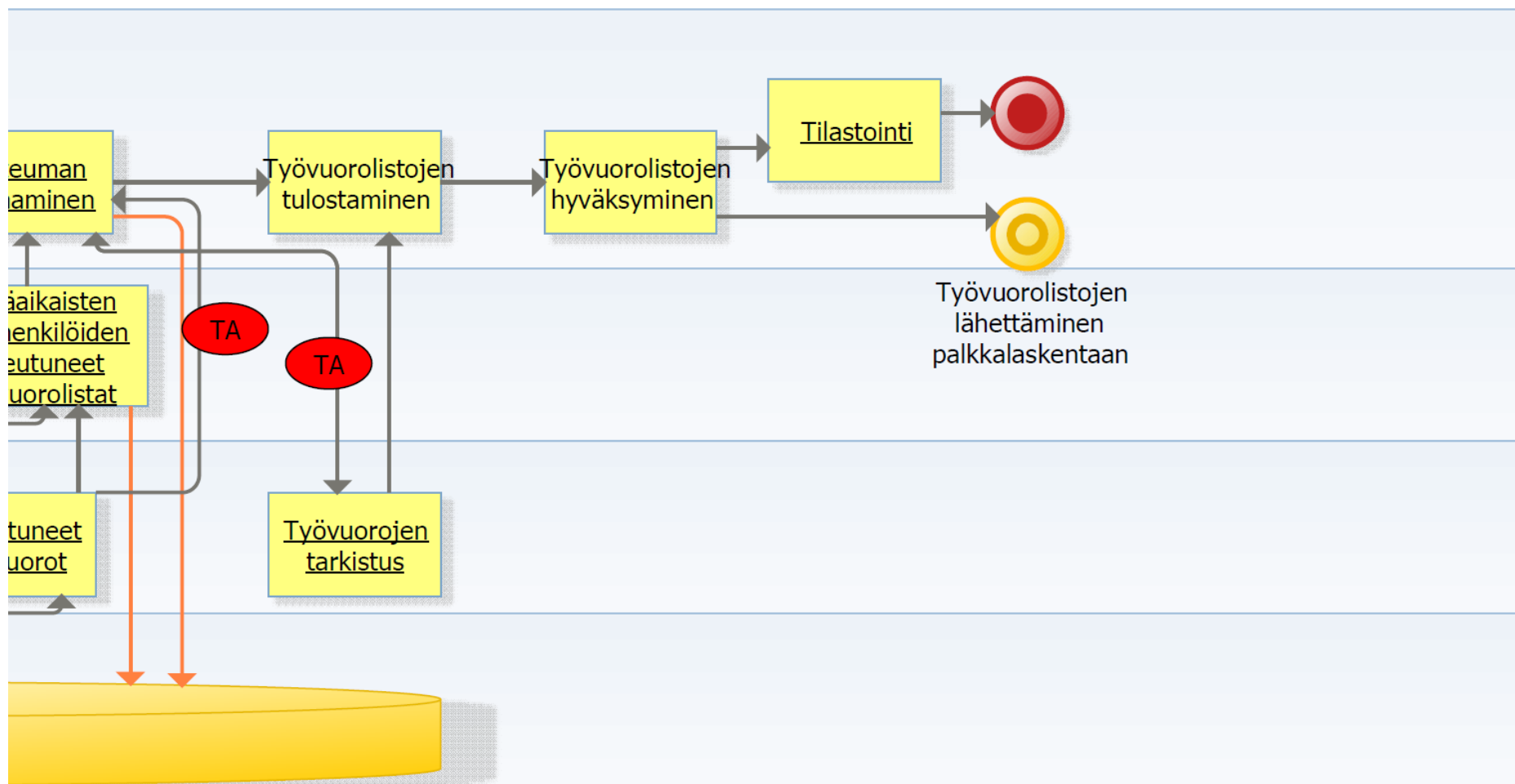
- Työvuorotoiveet ja lomat: lähetetään esimiehelle s-postilla, sisäpostilla tai kerrotaan suullisesti
- Varahenkilö saa työvuorot: varahenkilöstö saa suunnitellut työvuorolistat varaustietoi-neen sähköpostilla.
- Tieto varauksesta: äkillisistä varauksista varahenkilö saa tiedon varahenkilöstön esimie-heltä tekstiviestillä (päivämäärä ja työyksikkö). Varahenkilöillä on listat työyksiköiden ja esimiesten yhteystiedoista.
- Toteutuneet työvuorot: varahenkilöt laittavat toteutuneet työvuorolistat sisäpostissa tai sähköpostissa esimiehelle.
- Työvuorolistojen tarkistus: esimies lähettää sähköpostilla toteumalistan jonka varahenki-lö tarkastaa ja lähettää takaisin sähköpostilla

Tietojärjestelmä

- HRM: varahenkilö merkitsee itse lomansa tietojärjestelmään.
- Titania:

Varahenkilöstön palveluprosessi





Varahenkilöstön työvuorojen suunnittelua ja tunti- ja vuorokelloja koskeva ohje

Pitkissä sijaisuuksissa työskentelevät varahenkilöt

Suunnittelu

Työvuorot suunnitellaan työyksikössä työyksikön omalle listalle ja annetaan varahenkilöstön työntekijälle. Titaniaan merkintä palkkavientien estosta: "Ei automaattisia palkkavientejä eikä -listoja" (sivut A3/Palkka tai A2 S-sarakkeeseen "E").

Laittaisın myös johonkin tiedon, että henkilö on varahenkilöstössä (esim. A1 Tehtävänimike-sarakkeeseen "sairaanhoid/varahenk", jolloin tieto siirtyy automaattisesti seuraavalle jaksolle).

Työyksikön esimies/työvuorolistan laatija kirjaa suunnitelman varahenkilöstön työvuorotaulukkoon T2515 tai lähettää suunnitelman s-postina varahenkilöstön esimiehelle.

Toteutunut jakso

Toteuma kirjataan työyksikössä varahenkilöstön työvuorotaulukkoon **T2515** (B1) ja tulostetaan: Raportit / Yksittäiset palkkalistat. Toteuma-tietoja ei tarvitse kirjata työyksikön työvuorotaulukkoon.

Varahenkilö tarkistaa listan työyksikössä ja allekirjoittaa sen.

Työyksikön esimies allekirjoittaa työvuorolistan ja lähettää sen varahenkilöstön esimiehelle, joka hyväksyy sen ja lähettää palkkatoimistoon varahenkilöstön palkanlaskijalle (Anja Karjalainen).

Yhdistetyt jaksot

Koska osassa työyksiköitä on käytössä yhdistetyt jaksot, myös T2515 toimii sillä periaatteella (yhdistetään samalla tavalla kuin sis.osastolla). Niiden kohdalla, jotka tekevät jaksotyötä 3 vk jaksoissa, yhdistäminen estetään: A3 Palkka/ Yhdistämistapa: Ei yhdistetä/ siirretä tunteja tai A2 Y-sarakkeeseen "E".

Saman listan aikana eri työyksiköissä työskentelevät varahenkilöt

Suunnittelu

Ennen työvuorolistan suunnittelua tiedossa olevat varaukset: suunnittelu työyksiköissä, työvuorojen suunnitelman siirtäminen välittömästi varahenkilöstön työvuorotaulukkoon T2515 **viimeistään jakson keskimmäisenä keskiviikkona** työvuorotaulukon muun osan suunnittelua varten. Suunnitelman voi lähettää varahenkilöstön esimiehelle myös sähköpostina.

Varahenkilöstön esimies tekee suunnitelman muilta osin keskimmäisen viikon to ja pe, ja lähettää työvuorolistat sähköpostina varahenkilöille perjantaina.

Toteutunut jakso

Varahenkilöt lähettävät työvuorolistaan tulleet muutokset ns. pikkulistoilla sisäpostissa tai sähköisesti varahenkilöstön esimiehelle, joka kirjaa muutokset toteumaan ja lähettää listat s-postina varahenkilöiden nähtäviksi ja kommentoitaviksi. Varahenkilöstön esimies tekee tarvittavat korjaukset, tulostaa ja hyväksyy listat sekä lähettää ne palkkatoimistoon.

Työvuorolistan lähettäminen Titaniasta s-postina

Avaa Suunnitelma C1 (tai Toteuma D1)

Valitse Raportit > Henkilökohtaiset työvuorolistat: Tulostustiedoston muoto: •Suunnitelmasta
ja Tulostustapa: •Muokkaa Microsoft Wordilla > OK

Valitse maalaamalla haluamasi henkilön työvuorolista ja kopioi se.

Liitä työvuorolista s-postiin.

10.6.2010 Ritva Vääntinen
Varahenkilöstön työvuoro-
suunnittelu, ohje

4. Varattava henkilö

SAIRAANHOITAJA	
LÄHIHOITAJA	

5. Varauksen peruste (sijaisuus)

Arkipyhävapaa (yvp)	
Koulutus	
Kuntoutus	
Luottamusmiespäivä / -koulutus	
Lyhennetty työaika	
Opintovapaa	
Sairausloma	
Virkavapaa/ yksityisasiat	
Vuosiloma	
Ylipaikat / työyksikön kuormitus	
Äkillisesti sairastuneen lapsen hoito/ tilapäinen hoitovapaa	
Muu syy:	

Pvm ja varauksen tekijä

Varkauden kaupunki

Sosiaali- ja terveystoimi / Koti- ja laitoshoidon palvelualue

Varahenkilöstö

Varahenkilöstön käytön periaatteet eli toimintaa koskevat pelisäännöt

SAIRAAANHOITAJAT

- Sairauslomien sijaisuuksiin
- Äkillisiin poissaoloihin
- Lyhennetyn työajan sijaisuuksiin
- Luottamusmiespäivien sijaisuuksiin
- Yimääräisten vapaapäivien sijaisuuksiin
- Kesälomien sijaisuuksiin
- Ruuhkahuiput: esim. arkipyhävapaista johtuva henkilöstön lisätarve

- **Ei varata** äitiyslomien, pitkien virkavapaiden tai osa-aikaeläkkeiden sijaisuuksiin tai pitkiin vuosilomaketjuihin
- **Tarvittaessa** myös pidempiin esim. 2 kk sijaisuuksiin.

LÄHIHOITAJAT

- Sijaisuudet max. kaksi viikkoa

MITEN VARAUS TEHDÄÄN

- Ennen työvuorolistan suunnittelua **s-postilla Varahenkilöstön varauslomakkeella**
- Äkillisissä sijaisuuksissa varaus puhelimitse
- Varataan ”sh” tai ”lh” etenkin etukäteen tehtävissä varauksissa.

- Huomioitavaa:
 - Varahenkilöiden nimeäminen eri sijaisuuksiin tapahtuu työvuorolistan suunnitteluvaiheessa, ei varahenkilön tarvetta ilmoitettaessa.
 - Varahenkilöstön ”jakamisessa” ei ensisijaisena perusteena varauksen tekoaika vaan esim. käytön joustavuus ja varaavan yksikön toiminnan luonne.

TOIMINNAN SEURANTA

- Varahenkilötötoiminnan seuranta / raportointi osavuositarkastuksen rytmissä kolme kertaa vuodessa (huhtikuu, elokuu ja joulukuu).

Ritva Vanttinen 27.12.2010

Lähde: Esimiesten palaveri
varahenkilöstö-toiminnasta 28.9.2010

Varahenkilöstö

PEREHDYTYSSUUNNITELMA

Varahenkilöstön toiminnan tarkoitus

Toiminta-alue – Pääasiallinen työskentelyalue – Kotiosasto

Varahenkilöstön esittely

Toimintayksiköt varahenkilöstön toimialueella ja niiden yhteystiedot

Toimintayksiköiden tunnukset ja esimiesten yhteystiedot

Effica / Vaitiolovelvollisuus

Intra / Lomakkeet / Käyttäjätunnusten hakeminen eri tietojärjestelmiin / Effica

→ Sairaalan atk / Ritva Asikainen

Sähköposti Intra / Lomakkeet / Käyttäjätunnusten hakeminen eri tietojärjestelmiin / Muihin tietojärjestelmiin käyttö-oikeushakemus

→ Atk-keskus, kaupungintalo

Avaimet

Kulkulupa Riitta Haukijärvi, sairaala/ hallinto 3. krs, puh. 579 5376

Työvaatteet Sakupe / Riitta Viljakainen, varastokäytävä, puh. 579 5309, 040 352 5036

Nimineula

Pukuhuone

Työvuorot

- työaika
- toimintayksiköiden tekemät varaukset
- työntekijän työvuorotoivomukset
- suunnittelun aikataulu
- työvuorolistojen lähettäminen
- muutokset ja ”pikkulistojen” palauttaminen
- työvuorolistojen tarkistaminen ja kuittaaminen

Palkka

- peruspalkan ja lisien maksu
- aikataulu

- palkkatoimisto Päivi Nykänen puh. 579 4240
- henkilökohtaisen lisän vuosisidonnainen osa:
Intra / Lomakkeet / Henkilöstötoimi / Henkilökohtaisen lisän vuosisidonnainen osa
→ So-te hallinto, kaupungintalo / Taina Lamberg, puh. 579 5358, 0400 579337
- palkkahinnoittelu
- harkinnanvarainen henkilökohtainen lisä, työsuorituksen arviointi:
ammattin hallinta ja osaaminen, tuloksellisuus, kehityskyky, vastuuntunto, yhteistyökyky

Matkalaskut

Poissaolot

- ilmoittamiskäytäntö
- sairauspoissaolot: lääkärintodistus / th:n, sh:n todistus
- virkavapausanomus:
Intra / Lomakkeet / Terveystoimi / Virkavapaus- työlomahakemus so-te
- varhainen puuttuminen

Tiedottaminen

- osastokokoukset, sähköposti, tekstiviesti, puhelin
- Intra: Reimari, Ajankohtaista, Henkilöstötoimen tiedotteita

Työterveyshuolto

- työterveystarkastus
- vakituiset / sijaiset

Työpaikkaruokailu

Henkilöstöetukortti Intra/ Henkilöstötoimi/ Tyky-toiminta (Sulkamoniemi)

Hoitotyön arvot ja periaatteet

Toimintaohjeet

- Kansiot
- Aseptiikka, Hygieniaohjeet

IV-lupa / sh

Lääkkeenjakoletu / ph, lh

Lääkekoulutus

Koulutussuunnitelma

Katastrofikansio

Hälytyslistat

Tulipalo: alkuammutus, ilmoitus, evakuointi

Suuronnettomuus

Kaasuonnettomuus

Palvelutodistus

Toimintaa säätelevät ohjeet / Intra

- Varkauden kaupungin perehdyttämisohje
- Varkauden sosiaali- ja terveystalokunnan johtosääntö ja toimintasääntö
- Yleissopimus yhteistoimintamenettelystä soveltamisohjeineen
 - o Paikallissopimus yhteistoimintamenettelystä
 - o Päihdeohjelma; Varkauden kaupunki
- Toimintaohje työpaikoille henkisen väkivallan, kiusaamisen ja syrjinnän estämiseksi
- Varkauden kaupungin tietoturvalitiikka, potilasasiakirjojen ja -tietojen käsittelytoimintaohje
- Koulutustoimintaohjeet
- Aktiivinen työkyvyn seuranta
- Henkilöstön uudelleen sijoittuminen ja täyttölupamenettely
- Aloitetoiminta
- Sivutoimiluvat ja -ilmoitukset
- Vanhuuseläkkeelle siirtyminen

Ritva Vääntinen

Varahenkilöstö/ Perehdytysuunnitelma

Varkauden kaupunki
Sosiaali- ja terveystoimiala
Varahenkilöstö

OHJE TYÖVUOROMUUTOKSEN ILMOITTAMISESTA TYÖVUOROJAKSON JÄLKEEN

S-postilla lähetetty viesti, jossa on näkyvillä koko suunnitelma, on paras tapa ilmoittaa työvuorojakson toteumatiedot varahenkilöstön esimiehelle.

Korjaukset ja tiedot voi kirjata esim. suoraan suunnitelmaan **lihavointia** apuna käyttäen (värit eivät erotu musta-valkotulosteessa) tai suunnitelman ylä- tai alapuolelle.

Pikkulistan = suunnitelman muutoksineen voi lähettää myös sisäpostissa, muutokset selkeästi kirjoitettuna.

Toteuma pitää lähettää tai tuoda Käpykankaan palvelukeskukselle **heti** jakson päättymisen jälkeen.

Toteumaan kirjataan **työvuoromuutokset** ja **työyksiköt**, joissa on kunkin vuoron työskennellyt. **Erityisen tärkeitä ovat ne varaukset, jotka ovat tulleet suoraan työyksiköistä**, koska tällaisista varauksista tieto ei välity varahenkilöstön esimiehelle muuta kautta. Näihin **työyksikön lisäksi** myös **varauksen peruste** eli syy, minkä vuoksi on kutsuttu ko. yksikköön (esim. sairausloma). Perusteen voi ilmoittaa työvuorosuunnittelussa käytettävillä lyhenteillä (ks. jäljempänä).

Jos on ollut **ylimääräisenä kotiosastolla**, se pitää myös mainita.

Tiedot ovat välttämättömiä, koska varahenkilöstön toimintaa seurataan:

- varahenkilöstön käyttö työyksiköittäin (työpäivää/ työyksikkö/ ajanjakso)
- päivät, joille ei ole varausta (sh ja lh erikseen/ työpäivää/ ajanjakso)
- sijaisuuksien pituus (yli 14 vrk ja enintään 14 vrk)
- varausten perusteet.

S-postia kannattaa käyttää sen nopeuden ja selkeyden vuoksi, osoite:

ritva.vanttinen@varkaus.fi

Sisäposti:

Ritva Vänttinen

Varahenkilöstö

Käpykankaan palvelukeskus

Työvuorosuunnittelussa käytettävät lyhenteet:

- Z äkillinen sairausloma
- S ennalta tiedetty sairausloma
- 7 lapsi sairas
- K koulutus
- H vuosiloma
- (luottamusmiesaika
- G äitiysloma
- M muu palkaton virkavapaa
- N muu palkallinen virkavapaa

Ritva Vänttinen 12.10.2011

Varahenkilöstö/Perehdytys/

Ohje työvuoromuutoksen ilmoittamisesta