

Sirpa Jämsä

# HAUTATOIMEN SISÄISTEN PROSESSIEN MUUTOKSET

Mikkelin seurakuntayhtymä

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma

Joulukuu 2012




**MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU**

Mikkeli University of Applied Sciences

## KUVAILULEHTI

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>	<p><b>Opinnäytetyön päivämäärä</b></p> <p>10.12.2012</p>	
<p><b>Tekijä(t)</b></p> <p>Sirpa Jämsä</p>	<p><b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b></p> <p>Liiketalouden koulutusohjelma</p>	
<p><b>Nimeke</b></p> <p>Hautatoimen sisäisten prosessien muutokset. Mikkelin seurakuntayhtymä</p>		
<p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Opinnäytetyöni tarkoitus on selvittää Mikkelin seurakuntayhtymän hauta- ja puistotoimen sisäisten prosessien muutoksia, miten muutokset koetaan työyhteisössä ja miten voimme tulevaisuudessa vastata muutosten tuomiin haasteisiin ja velvoitteisiin.</p> <p>Opinnäytetyöni teoreettisessa viitekehyksessä tarkastelen muutosta, muutosjohtamista, laatukäsitettä sekä prosessiajattelua. Lähteenä käytän kirjallisuutta, tilastoja ja kirkon materiaalia.</p> <p>Tutkimuksen toteutan käyttämällä kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineiston kerään teemahaastattelun avulla haastattelemalla kuutta hauta- ja puistotoimen työntekijää.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että työntekijät suhtautuvat luottavaisesti tulevaisuuteen, vaikka tietävätkin työmääränsä lisääntyvän. Omaa osaamista halutaan kehittää edelleenkin ja se on yksi voimavara, jonka avulla pystytään vastaamaan tulevaisuuden vaatimuksiin. Yhteistyötä muiden toimintojen kanssa on hyvä edelleen kehittää sekä työntekijöiden liikkuvuutta on tuettava jatkossakin. Samoin henkilöstön tarve on hyvä kartoittaa, koska tulevat muutokset lisäävät työtehtävien määrää.</p>		
<p><b>Asiasanat (avainsanat)</b></p> <p>Muutos, muutosjohtaminen, laatu, prosessi, prosessijohtaminen</p>		
<p><b>Sivumäärä</b></p> <p>68 s. + 7 s. liitteet</p>	<p><b>Kieli</b></p> <p>Suomi</p>	<p><b>URN</b></p> <p>URN:NBN:fi:mamk-opinn2012B3108</p>
<p><b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b></p>		
<p><b>Ohjaavan opettajan nimi</b></p> <p>Leena Korhonen</p>	<p><b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b></p> <p>Mikkelin seurakuntayhtymä</p>	

## DESCRIPTION

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>		<b>Date of the bachelor's thesis</b>  10 December 2012
<b>Author(s)</b>  Sirpa Jämsä	<b>Degree programme and option</b>  Business Management	
<b>Name of the bachelor's thesis</b>  Changes of internal processes in the funeral positions. Mikkeli Parish Union		
<b>Abstract</b>  <p>The purpose of this thesis was to explain changes in the funeral and park positions at the Mikkeli Parish Union and how they can meet the challenges in future. The research problem was how to develop functions of funeral and park processes, and how to develop cooperation between other functions.</p> <p>I used a qualitative research method. Materials were assembled with theme interviews. Six persons of funeral and park position were interviewed. The materials consisted of books, statistics and, electronic publishing.</p> <p>The theoretical framework of the study included change, management of change, quality thinking, and process thinking.</p> <p>One finding of this study was that the employees look confidently to the future. They want to develop their own skills continually. Future resources are in personal competence. Co-operation with other activities must be developed further. The number of personnel should be considered because the changes increase the amount of work.</p>		
<b>Subject headings, (keywords)</b>  Change, management of change, structural change, quality thinking, process, process description		
<b>Pages</b>  68 p. + 7 app.	<b>Language</b>  Finnish	<b>URN</b>  URN:NBN:fi:mamk-opinn2012B3108
<b>Remarks, notes on appendices</b>		
<b>Tutor</b>  Leena Korhonen	<b>Bachelor's thesis assigned by</b> Mikkeli Parish Union	

# SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	1
2	MUUTOS .....	2
2.1	Seurakuntien rakennemuutos .....	4
2.2	Kuntarakenteiden muutokset .....	6
2.3	Muutokset toimintaympäristössä .....	7
2.4	Muutosjohtaminen .....	9
2.4.1	Muutosroolit .....	11
2.4.2	Muutosvastarinta .....	13
3	LAATU .....	15
3.1	Henkilökohtainen laatu .....	16
3.2	Palvelun laatu .....	17
3.3	Laatujohtaminen .....	19
4	PROSESSI .....	22
4.1	Erilaiset prosessit .....	23
4.2	Ydin-, tuki- ja avainprosessit hautatoimessa .....	25
4.3	Prosessin kuvaus .....	25
4.4	Osaamisen johtaminen prosessissa .....	27
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	30
5.1	Toimeksiantajan esittely .....	31
5.2	Tutkimusmenetelmä .....	33
5.3	Tutkimusaineisto .....	35
5.4	Teemahaastattelun toteutus, purku ja analysointi .....	39
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	41
6.1	Muutosteemaa koskevat tulokset .....	42
6.2	Laadun ja osaamisen teemoja koskevat tulokset .....	46
6.3	Prosessiteemaa koskevat tulokset .....	48
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET .....	53
7.1	Tuloksista tehtävät johtopäätökset .....	54
7.2	Kehittämis- ja toimenpide-ehdotuksia .....	57
7.3	Tutkimuksen luotettavuus .....	58
8	PÄÄTÄNTÖ .....	59

LÄHTEET .....	61
---------------	----

## LIITTEET

- 1 Saatekirje
- 2 Haastattelulomake
- 3 Vuosikello
- 4 Prosessikartta

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni käsittelee Mikkelin seurakuntayhtymän hauta- ja puistotoimeen liittyvien erilaisten sisäisten prosessien muutoksia, kehittämistä ja tulevaisuuden haasteisiin vastaamista.

Tänä päivänä seurakunnat ja seurakuntayhtymät ovat keskellä muutosta. Yhteiskunnalliset uudistukset kuten kuntaliitokset tuovat toimintaan omat paineensa, kirkkolain (457/2203 3:3–4§) mukaan kuntien yhdistyessä on myös seurakuntien yhdistyttävä. Taloudelliset haasteet yhteiskunnassa ja kirkon sisällä asettavat lisäksi omat rajoitteensa. Kirkon on entistä vahvemmin voitava vastata tämän päivän ihmisten vaatimuksiin pystyäkseen toteuttamaan perusajatustaan toiminnoissaan.

Tutkimuksen tavoitteena minulla on selvittää, miten tulevaisuuden asettamiin haasteisiin ja velvoitteisiin voidaan vastata. Tutkimusongelmana on, miten hauta- ja puistotoimen toimintaa voidaan kehittää ja miten yhteistyötä voidaan kehittää muiden toimintojen kanssa. Miten voisimme muuttaa ja tehostaa toimintatapojamme ja prosessejamme? Kuinka suurten ikäluokkien eläköityminen sekä työntekijöiden ikääntyminen vaikuttavat tulevaisuuden toimintoihin? Esitän myös, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet siihen, että olemme keskellä muutosta.

Toivon opinnäytetyöni tuovan vastauksia edellä mainittuihin kysymyksiin. Näin voitaisiin kartoittaa henkilöstön todellinen tarve nyt ja tulevaisuudessa kaikkien muutoksien jälkeen. Työni rajaan siten, että se käsittelee työnkuvia ja lisäksi teen hauta- ja puistotoimen osalta vuosikellon.

Opinnäytetyöni teoreettisessa osassa perehdyn ensiksi muutokseen, jossa käsitteelen seurakuntien rakennemuutosta, muutoksia toimintaympäristössä ja muutoksiin suhtautumista. Seuraavaksi perehdyn laatuun, henkilökohtaiseen sekä palvelun laatuun ja viimeiseksi prosessien käsitteisiin ja prosessityön johtamiseen. Perehdyn myös osaimisen ja muutoksen johtamiseen ja esittelen hauta- ja puistotoimea yleisesti. Lähteenä käytän haastatteluja, kirjallisuutta, tilastoja ja kirkon materiaalia.

Opinnäytetyöni empiirisen tutkimusosuuden toteutan käytännössä siten, että kokoan perustietoja ja haastattelen hauta- ja puistotoimen työntekijöitä eri toimipisteistä.

Toivon, että pystyn opinnäytetyöni avulla saamaan aikaiseksi konkreettista tietoa, josta olisi apua jokapäiväiseen työskentelyymme. Aihe on laaja ja monivivahteinen sekä erittäin mielenkiintoinen, mutta yritän rajata aiheen käsittämään tällä hetkellä tärkeimpiä osatekijöitä. Toivotan mielenkiintoista matkaa opinnäytteeni parissa.

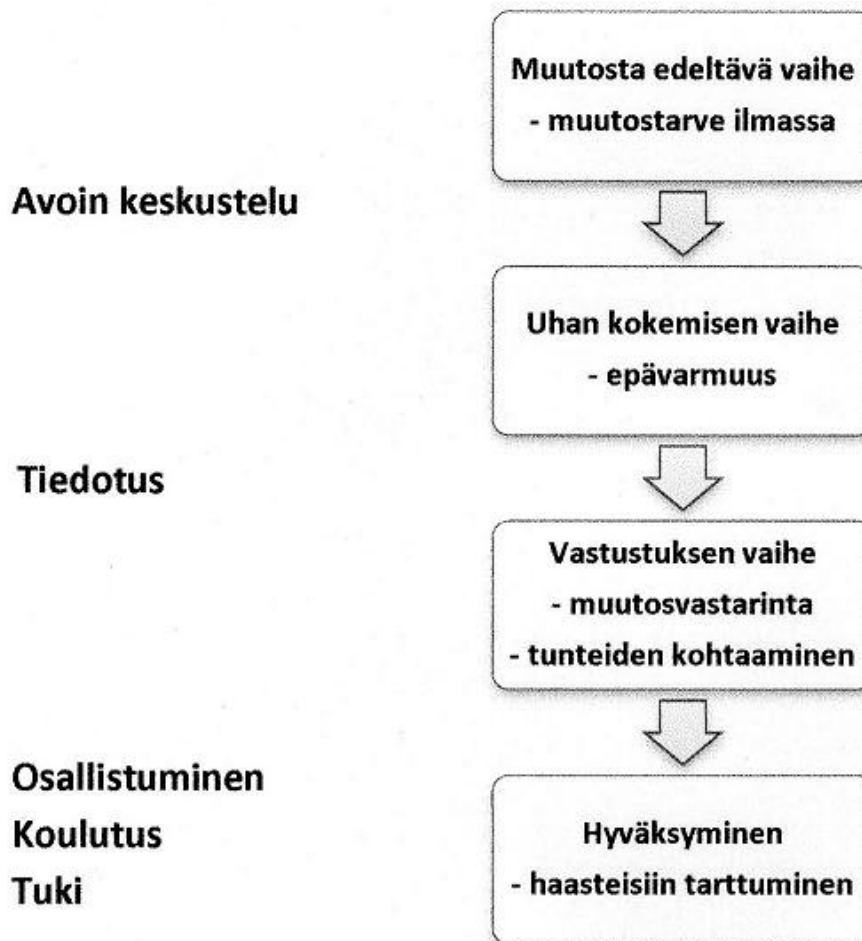
## 2 MUUTOS

Muutosta tapahtuu jatkuvasti yhteiskunnan sisällä, ympäristössä ja yrityksissä. Organisaatiot kehittyvät ja muuttuvat jatkuvasti sisäisten tai ulkoisten vaatimusten vuoksi ja tällöin myös työskentelytavat muuttuvat. Tärkeää onkin löytää keinot kuinka muutokset otetaan haltuun. Henkilöstöllä muutostilanteet aiheuttavat yleensä aina huolta omasta ja organisaation tulevaisuudesta. Muutos on helpompi toteuttaa, kun sen tarkoitus on ymmärretty. (Laine 2007, 3–7.)

Muutos mielletään Pontevan (2010, 10–13) mukaan prosessiksi, jossa useat eri asiat vaikuttavat toisiinsa. Makrotason muutokset vaikuttavat läpi organisaation aina mikrota-  
solle asti. Se lähtee liikkeelle muutostarpeesta, on havaittu jokin tarve erilaiseen toimintaan, virhe tai epäkohta esimiehen tai johdon aloitteesta. Ja tähän tarpeeseen halutaan löytää ratkaisu. Muutosta voidaan määritellä täten myös uudeksi tavaksi työskennellä ja organisoida asioita. (Ponteva 2010, 10–13.) Stenvallin ja Virtasen (2007, 29) mielestä muutoksessa ei ole oleellisinta se millaisesta muutoksesta on kyse vaan siitä miten muutos tehdään ja toteutetaan. Muutosten tunnistamiseen ja muutosjohtamiseen kannattaa kiinnittää huomiota.

### *Muutoksen eri vaiheet*

Muutoksessa voidaan eritellä eri vaiheita, kaikki alkaa muutostarpeesta ja päättyy muutoksen hyväksymiseen organisaatiossa. Kuviossa 1 on esitetty muutoksen reagoitikaavio. Ensiksi on kuvattu muutoksen vaihe ja vieressä on esitetty keinoja tämän tavoitteen saavuttamiseksi. Muutoksen tavoitteisiin pääsemiseksi on tiedottamiseen ja viestintään kiinnitettävä huomiota. Keskustelut ja henkilöstön osallistuminen asioiden suunnitteluvaiheeseen samoin kuin koulutus ja perehdyttäminen luovat muutosta tukevan ilmapiirin. (Laine 2006.)



**KUVIO 1. Muutoskaavio (Laine 2006 mukaeltu)**

Muutoksen läpivieminen onnistuu parhaiten, jos työyhteisö tuntee hallitsevansa muutoksen. Tällainen menestyvä työyhteisö rakentuu seuraavista tekijöistä:

- \* Työyhteisö on selvillä tulevaisuuden haasteista ja pystyy itse muuttamaan toimintaansa tarvittaessa. Henkilöstö kehittää työtänsä määrätietoisesti sekä pitää huolta osaamisestaan.
- \* Työyhteisö osallistuu itse myös muutosten suunnitteluun esim. kokousten ja työryhmien avulla.
- \* Työyhteisö pitää huolta siitä, että kaikki jäsenet pääsevät muutoksen yli. Luotetaan siihen, että tukea annetaan ja sitä saadaan tarvittaessa.



- \* Huolehditaan siitä, että vuorovaikutus toimii. Asioista saadaan riittävästi tietoa ja tieto kulkee kaikille osapuolille. Pidetään huolta, että kaikki saavat äänensä kuuluville ja hyväksytään myös kriittinen viestintä.
- \* Työyhteisössä koetaan yhdessä tekemisen iloa. Positiivinen perusasenne antaa voimavaroja jaksamiseen. (Laine 2007, 29–30.)

## 2.1 Seurakuntien rakennemuutos

Seurakunnat ovat viime vuosina olleet ja tulevat olemaan edelleenkin muutosten kohteena. Vuonna 2011 seurakuntia on Suomessa 16 vähemmän kuin vuonna 2010 ja seurakuntien lukumäärä on viimeisten seitsemän vuoden aikana vähentynyt jopa 133 seurakunnalla. Suuri osa yhdistymisistä on seurausta kuntaliitoksista sekä erilaisista kuntien ja palvelurakenteiden kehittämistoimista. Tuloksena on kuitenkin entistä isompia hallinnollisia yksiköitä joiden tarkoituksena on parempien palveluiden tuottaminen, laadukkaamman toiminnan aikaansaaminen ja taloudellisen kestävyuden parantaminen. (Palmu 2012, 1.)

Kirkkohallitus on koonnut ohjausryhmän seurakuntien rakennemuutosprosessin tutkimista varten vuonna 2008. Työryhmä on jakanut tulevaisuuden haasteet kirkon ja seurakuntien osalta seuraavasti (Suomen evankelis-luterilaisen kirkon keskushallinto 2011, 2–11):

### *Talouden kehitys*

- seurakunnat ovat jakautuneet hyvin toimeen tuleviin seurakuntiin ja köyhtyviin seurakuntiin. Vuonna 2010 negatiivisen tilikauden tuloksen teki 61 % seurakunnista.

### *Kirkon jäsenmäärän väheneminen*

- vuoden 2011 lopussa kirkkoon kuuluvia oli 77,3 % väestöstä. Kirkkoon on viimeisten 10 vuoden aikana liittynyt 129 000 henkilöä ja kirkosta on eronnut 395 000 henkilöä. Kuviossa 2 on esitetty tilanne mm. Mikkelin hiippakunnan osalta vuonna 2010, kirkosta eronneita on ollut noin reilut 6000 ja siihen liittyneitä noin tuhat henkilöä.

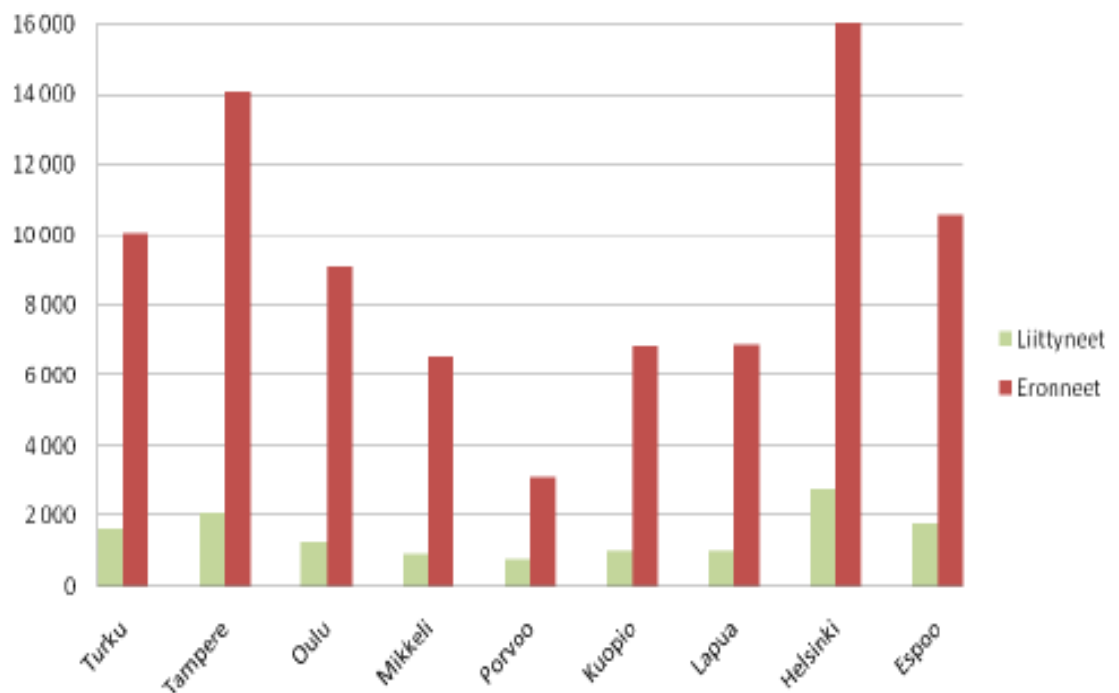
### *Muutokset henkilöstörakenteissa*

- henkilöstön väheneminen eläköitymisen kautta (vuonna 2009 oli 35 % henkilöstöstä yli 56 vuotta)
- tämä mahdollistaa henkilöstörakenteen vähentämisen luonnollisen poistuman kautta joutumatta turvautumaan irtisanomisiin

### *Kuntauudistusten vaikutukset*

- hallitus on ilmoittanut toteuttavansa maan laajuisen kuntauudistuksen, jonka tavoitteena on saada aikaan vahvoja ja peruspalvelut tuottavia peruskuntia.
- kuntauudistukset vaikuttavat myös seurakuntien toimintaan, kirkkolain mukaan kuntien yhdistyessä on myös seurakuntien muodostettava yksi oma organisaationsa.

(Suomen evankelis-luterilaisen kirkon keskushallinto 2011, 2–11).



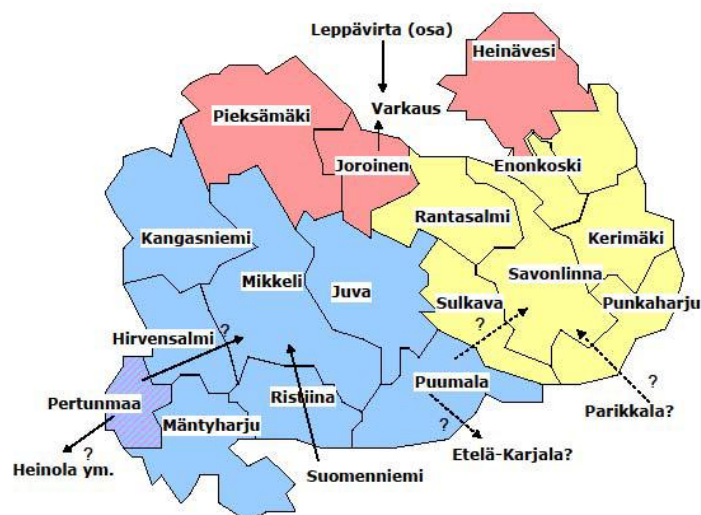
**KUVIO 2. Kirkkoon liittyneet ja eronneet hiippakunnittain (Suomen evankelis-luterilaisen kirkon keskushallinto 2011, 11)**

Ohjaustyöryhmä on loppuraportissaan esittänyt, että rakennemuutosprosessi tulisi suunnitella huolellisesti ennen varsinaisia rakenneratkaisuja sekä varmistaa, että seu-

rakunta itse on johtamassa muutosprosessiaan (Suomen evankelis-luterilaisen kirkon keskushallinto 2011, 43).

## 2.2 Kuntarakenteiden muutokset

Kunnallishallinnon rakennetyöryhmän tehtävänä oli määrittellä tarkoituksenmukaiset kunta- ja palvelurakenteet maakunnittain. Kuntaudistuksen tarkoitus on saada säilytettyä alueen elinvoima ja turvata palvelut kuntalaisille. Etelä-Savoon työryhmä ehdotti asetettavaksi kolme erityistä kuntajakoselvitystä uusien kuntien muodostamiseksi, joista perehdyn tarkemmin vain Mikkeliä koskeviin uudistuksiin. Uuteen kuntaan kuulsivat Mikkeli, Ristiina, Hirvensalmi, Suomenniemi, Mäntyharju, Juva, Kangasniemi, Puumala ja Pertunmaa. Ristiina ja Suomenniemi yhdistyvätkin jo Mikkeliin vuoden 2013 alusta. Lisäksi Pertunmaa voisi liittyä toissijaisesti myös Heinolaan, Hartolaan tai Sysmään samoin Puumala Etelä-Karjalaan muodostettavaan kuntaan tai Savonlinnaan. Asukasluku uudessa kunnassa olisi siten 78 753 – 80 689 ja vuonna 2030 sen arvellaan olevan 75 466 – 77 286 asukasta. Uuden kunnan asukkaista 19,6 % olisi yli 75-vuotiaita. Yhdistyvien kuntien määrä on suuri, mutta on huomioitava, että osa kunnista tekee jo nyt yhteistyötä eri toimialueillaan. Kuviossa 3 esitetään työryhmän esitys Etelä-Savon uusista alueellisista kuntarajoista. Sinisellä värillä oleva alue olisi uusi Mikkeli kuntauudistuksen jälkeen. (Valtiovarainministeriö 2012b 4–176.)



**KUVIO 3.** Etelä-Savo kunnallishallinnon rakennetyöryhmän esityksen mukaan (Valtiovarainministeriö 2012a)

### 2.3 Muutokset toimintaympäristössä

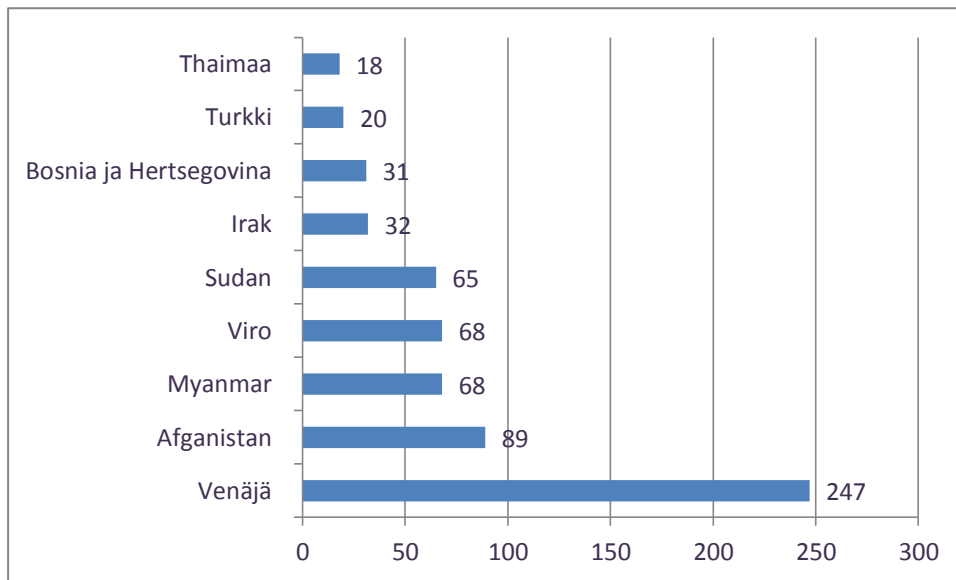
Tutkimusten mukaan Etelä-Savo on maakunta, joka on viime vuosikymmeninä menettänyt eniten väestöään eikä tulevaisuudessa ole näköpiirissä, että kuntien väkimäärä olisi kasvussa. Lisäksi väestö myös ikääntyy erittäin voimakkaasti. Etelä-Savon väestö on jo tällä hetkellä maan vanhusvoittoisin. Yli 75-vuotiaiden määrä vuonna 2010 oli Mikkelissä 9,1 % ja vuonna 2030 sen on oletettu olevan 17,6 % (Valtiovarainministeriö 2012b, 168–169.)

Taulukossa 1 on tietoja Mikkelin väestöstä vuonna 2011 mm. väkiluvun muutos, väestön ikärakenne ja ulkomaalaisten osuus.

**TAULUKKO 1. Tietoja Mikkelin väestöstä v.2011 (Tilastokeskus 2012a)**

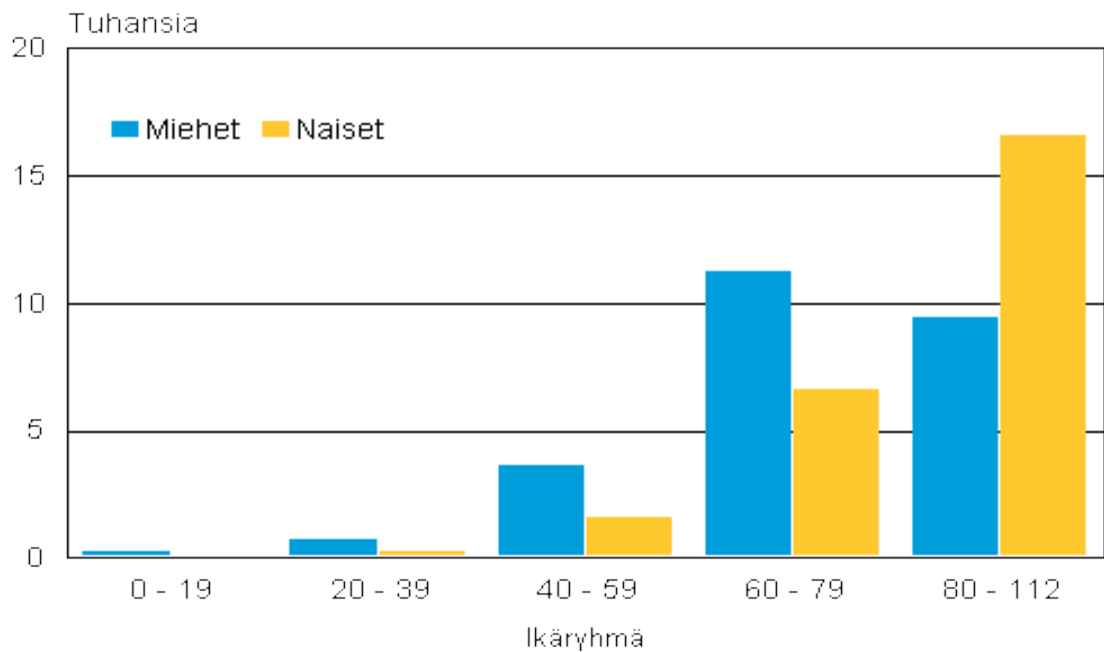
<b>Väestö 31.12.2011</b>	
<b>Väkiluku 31.12.2011</b>	48 907
<b>Väkiluvun muutos, % 2010 - 2011</b>	0,3
<b>0–14 -vuotiaiden osuus väestöstä, %</b>	15,0
<b>15–64 -vuotiaiden osuus väestöstä, %</b>	64,8
<b>65 vuotta täyttäneiden osuus väestöstä, %</b>	20,3
<b>Ruotsinkielisten osuus väestöstä, %</b>	0,2
<b>Ulkomaisten kansalaisten osuus väestöstä, %</b>	1,8
<b>Kuntien välinen muuttovoitto/-tappio, henkilöä</b>	112
<b>Syntyneiden enemmisyys, henkilöä</b>	-43

Eri uskontokuntien asettamat vaatimukset hautaustoimelle aiheuttavat tulevaisuudessa omat paineensa seurakunnille ja seurakuntayhtymille. Mikkelissä asui vuonna 2008 yli 20 eri kansalaisuutta. Kuviossa 4 esitellään niistä yhdeksän väkimäärältään suurinta. Huomioitavaa asiassa on se, että joukossa on maita joiden uskonto on islam tai buddhalaisuus. Kokemus on jo nyt osoittanut sen, että esim. islamilainen hautaus tulee asettamaan hautatoimelle aivan omat haasteensa ja vaatimuksensa. Tällä hetkellä Mikkelissä kuolleet muslimit ovat pääsääntöisesti haudattu muualle.



**KUVIO 4. Vuonna 2008 Mikkeliissä asuvia kansalaisuuksia (Väestö kansalaisuuden mukaan 2008)**

Kuolleiden määrä vuonna 2011 koko Suomessa oli 50 590. Ennusteiden mukaan kuolleiden määrä suurimmillaan on noin 65 000 ja sen jälkeen määrä tulee tasoittumaan noin 60 000 henkilöön vuodessa. (Vainikainen 2012, 22.)



**KUVIO 5. Kuolleiden määrä sukupuolen ja iän mukaan 2011 (Tilastokeskus, kuolleet 2012b)**

Kuviossa 5 esitetään kuolleiden määrä sukupuolen ja iän mukaan ryhmiteltynä. Kuolleiden määrä on suurinta ikäryhmissä 60–79 sekä ikäryhmissä 80 ja yli 80 – vuotiaat.

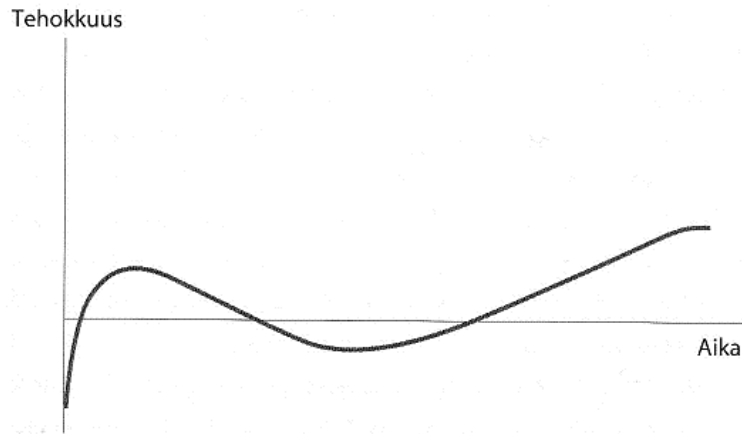
## 2.4 Muutosjohtaminen

Muutos tarvitsee aina johtajan, jonka tehtävänä on viedä hanke onnistuneesti läpi organisaation. Varsinkin pienissä ryhmissä johtajan ja henkilöstön yhteistyö on välitöntä ja päivittäistä. Muutoksen alussa johtajan on oltava suunnannäyttävä ja mentävä tuntemattomille reiteille edeltä. (Laamanen 2007, 264–264.) Muutoksen johtajaksi yleensä kasvetaan ja pohjalla on jo ennestään saavutettu asema perustoimintojen osaajana. Ulkopuolisen henkilön on huomattavasti vaikeampi olla joukkojen johtajana muutostilanteessa. (Mattila 2007, 31.)

Stenvall ja Virtasen (2007, 106) mukaan valmentava muutosjohtaja saa henkilöstön luottamaan omaan onnistumiseensa ja sitä kautta motivoitumaan muutoksesta selviytymiseen. Valmentava esimies pitää huolen siitä, että henkilöstön osaaminen ja suorituskky kehittyy muutosten kuluessa. Hänen on lisäksi pystyttävä jakamaan valtaansa, auktoriteettiaan ja tietämystään työntekijöidensä kanssa. Toimimalla tässä luottamusta herättävällä tavalla, aikaansaadaan vuoropuheluun pohjautuvaa oppimista. (Stenvall & Virtanen 2007, 106.)

### *Muutosprosessi ja sen johtaminen*

Muutosprosessi aiheuttaa organisaation toiminnoissa tilan, jossa huomio kiinnittyy muuhun kuin perustehtäviin. Tämä taas kuormittaa toimintoja ja saattaa aiheuttaa suuriakin työtehon alenemisiä. Kuviossa 6 esitetään yleisesti käytetty muutoskäyrä, josta näkyy kuinka alussa työteho kasvaa henkilöstön tehdessä entiset ja uudet työt. Ajan kuluessa uusi työmäärä kuormittaa työntekijöitä jolloin perustehtävienkin suorittaminen heikkenee. Vähitellen ongelmiin löydetään ratkaisuja ja uudet käytännöt vakiintuvat jolloin syntyvät uudet rutiinit. Tämän jälkeen työntehokkuuskin pääsee jälleen kasvamaan. Aika, joka tähän kuluu, riippuu organisaatiosta ja siitä kuinka hyvin muutosta on johdettu. (Stenvall & Virtanen 2007, 52–53.)



**KUVIO 6. Muutoskäyrä (Stenvall & Virtanen 2007, 53)**

Muutokset prosesseissa ovat toteutumiskelpoisia, jos ne ovat tarkoin määritelty. Silloin kaikki ovat selvillä muutoksesta jota halutaan. Muutosprosessin johtamisen tarkoituksena on päästä haluttuun olotilaan. Tähän muutostilaan pääsemiseksi on hyvä pitää mielessä seuraavat viisi tekijää:

1. Muutostarpeen tulee olla perusteltu, miksi tarvitaan muutosta ja mitä sen avulla saavutetaan.
2. Kohdistetaan voimat yhteiseen näkemykseen siihen kuinka tähän tulokseen päästään, mitä ratkaisuja se vaatii kaikilta.
3. Muutosta ei synny ilman muutosvoimaa, joissakin organisaatioissa sitä on jo totuttu käyttämään ja joissakin taas sitä opetellaan käyttämään.
4. Viestinnällisesti on tärkeää kertoa heti ensimmäisistä toimenpiteistä, koska näin välitetään tunnetta, että muutosta on alettu toteuttaa.
5. Pisin vaihe on ankkuroida muutos lopullisesti käytäntöön ja saada se toimimaan luontevana kokonaisuutena. (Valpola 2004, 27–34.)

Stenvall ja Virtanen (2007, 88) muistuttavat, että muutostilanteissa ihmiset luottavat ennestään tuttuihin asioihin. Viestintä ja kommunikointi ovat tärkeitä epäselvyyksien välttämiseksi. Avoimuuteen ja asioiden perille menemiseen on muutosjohtajan kiinnitettävä huomiota, näin huhut ja epäselvyydet asioissa eivät pääse haittaamaan muutos-

prosessia. Yhteistyön edistäminen ja henkilöstön tutustuminen toisiinsa edistävät muutosjohtamista. (Stenvall & Virtanen 2007, 88.)

Johtajuuden merkitys korostuu muutoksen tai kehityshankkeen kohdalla ns. *kehittämisen kuolemanlaakson* ilmiön kohdalla. Alussa muutos- tai kehityshanke lähtee energisessä ja myönteisessä hengessä innokkaiden kokeilijoiden johdolla liikkeelle. Nämä kokeilijat luovuttavat yleensä helposti, kun suunnitteluun ja keskusteluihin on uhrattu paljon aikaa, mutta tuloksia ei ole vielä saavutettu ja kun alkuinnostus on tämän vuoksi kadonnut. Seurauksena tästä muutosta epäilevien mielipiteet tulevat kuuluviin ja avuksi etsitään uutta suuntaa. Tällaisen kehittämisen kuolemanlaakson yli päästään vain johtajan paneutumisella asiaan ja vahvaan uskoon muutokseen. (Laamanen 2007, 265.)

Innostavan muutoksen ohjeeksi ovat Stenvall ja Virtanen (2007, 146–149) antaneet seuraavia ohjeita. Ensimmäiseksi kannattaa muistaa, että muutosprosessi käynnistyy aina *muutostarpeiden tunnistamisesta*. Tämän jälkeen täytyy muutos *suunnitella* hyvin sekä tunnistaa ja hallita mahdolliset riskit toiminnassa. *Toteutuakseen* muutos vaatii aina oppimista, henkilökohtaista, työryhmäkohtaista sekä koko organisaatiota koskevaa toimintaa joka tähtää siihen, että asioita voidaan tehdä myös toisella tavoin. Muutoshankkeen *läpiviemiseksi* kannattaa harjoittaa vuoropuhelumaista muutosviestintää. Siinä työntekijät kokevat osallistuvansa hankkeen läpivientiin. Tämä kaikki lisää henkilöstön luottamusta muutoshankkeelle ja näin pystymään ideoimaan ja oppimaan itse muutoksessa. Organisaation edut nousevat tärkeämmiksi kuin osallistujien omat intressit. Koko muutosprosessin ajan on muistettava *vahvistaa* muutosjohtajan sekä myös henkilöstön prosessia muutoksen läpiviemiseksi. Lopuksi muistutetaan vielä, että onnistuakseen muutoshanke tarvitsee *tietoa* aikaansaavan organisaation. Tiedon avulla muutoshankkeet saadaan vietyä organisaatiossa läpi. Lisäksi täytyy olla muutosta *johtava* henkilö, joka pystyy kestämään keskeneräisyyksiä, jolla on tavoitteellisuutta ja rohkeutta kohdata muutosvastarintaa. (Stenvall & Virtanen 2007, 146–149.)

#### 2.4.1 Muutosroolit

Organisaatiossa työskentelevät henkilöt omaksuvat Mattilan (2007, 69–72) mukaan erilaisia rooleja tiedostamattaan tai tietoisesti. Muutostilanteissa työntekijöiden toimintatyylit korostuvat ja erot tulevat helpommin esille. Ymmärtääkseen ihmisten eri-



laista suhtautumista muutostilanteisiin on hyvä miettiä millaisia rooleja organisaatiossa on omaksuttu. Mattila (2007, 72–86) jakaakin roolit viiteen päätyyppiin toimintatyylien mukaan. Hän kuitenkin muistuttaa, että roolit eivät ole pysyviä eikä kukaan pysy samassa roolissa uusien tilanteiden syntyessä.

### *Aktivistit*

Muutoksen johtamisesta vastaa yleensä rooleista ensimmäinen eli aktivisti. Heidän intonsa kokeilla ja oppia uutta on korkea ja he haluavat kehittää omaa ammattiosaamistaan. Heidän toimintaansa ohjaa uudisraivaajahenki. Heillä onkin tämän vuoksi taipumusta joutua ristiriitatilanteeseen vanhan toimintatavan kanssa. Heikkoutena heillä on rutiinien välttely ja vaihtelun kaipuu. Johdon tehtäväksi jää vauhtisokeuden karsiminen sekä ohjaaminen oikeisiin tehtäviin.

### *Seurailijat*

Seurailijat suhtautuvat muutokseen varovaisesti. He ovat yleensä suuri hiljainen enemmistö, jotka tyytyvät tarkkailemaan tilannetta. Heille muutos pitää todentaa käytännössä ja luottamus saavutetaan arkisten näyttöjen avulla. Seurailijoiden saadessa varmuuden muutoksen toimivuuteen, asettuvat he tukemaan uutta toimintamallia. Organisaatiolle heidän sitoutuneisuutensa on voimavara, joka takaa toiminnan tuloksellisuuden. Seurailijat kokevat tärkeäksi oman työyhteisönsä ja ovat valmiita suuriinkin uhrauksiin sen puolesta. Heidän uhkana on useasti jäädä aktivistien ja epäilijöiden varjoon. Johdon tehtävänä on muutostilanteissa muistaa palkita ja huomioida seurailijat.

### *Epäilijät*

Organisaation ja toimintatapojen muutokseen suhtautuvat epäilijät varautuneesti. Taustalla ovat yleensä huonot kokemukset aikaisemmista muutostilanteista. He ovat yleensä pitkän kokemuksen ja korkean aseman omaavia yrityksen mielipidevaikuttajia. Huonot kokemukset ovat aikaansaaneet epäilijöiden kyynisyyden muutoksia kohtaan. Suurellisten lupauksen antaminen ilman tuloksia aiheuttaa turhautumista ja pettymyksiä. Muutosta kyseenalaistetaan myös jos se on ristiriidassa organisaation arvojen kanssa. Epäilijät sopeutuvat vähitellen tilanteeseen, kun asioista keskustellaan avoi-

mesti ja niitä on saanut rauhassa sulatella. Johdolle haastetta tuo epäilijöiden vakuuttaminen ja siihen kuluva aika.

### *Oppositio*

Jyrkemmin muutoksia vastustavat oppositioroolin omaksuneet. He näkevät muutostilanteista ainoastaan kielteiset ja menetettävät näkökulmat. Tilanteen he kokevat uhkaavan omaa ja työyhteisön asemaa. Oppositio tuo kantansa useasti esille koko ryhmän tai organisaation kantana, jolloin on vaikea tietää yksittäisten ihmisten todellista kantaa asiasta. Jatkuvasti muutosta vastaan taisteleva oppositio on raskas taakka muille organisaation jäsenille. Jossain vaiheessa ryhmä yleensä vaatiikin heitä sopeutumaan tai pyytävät johdon apua tilanteen ratkaisemiseksi.

### *Opportunistit*

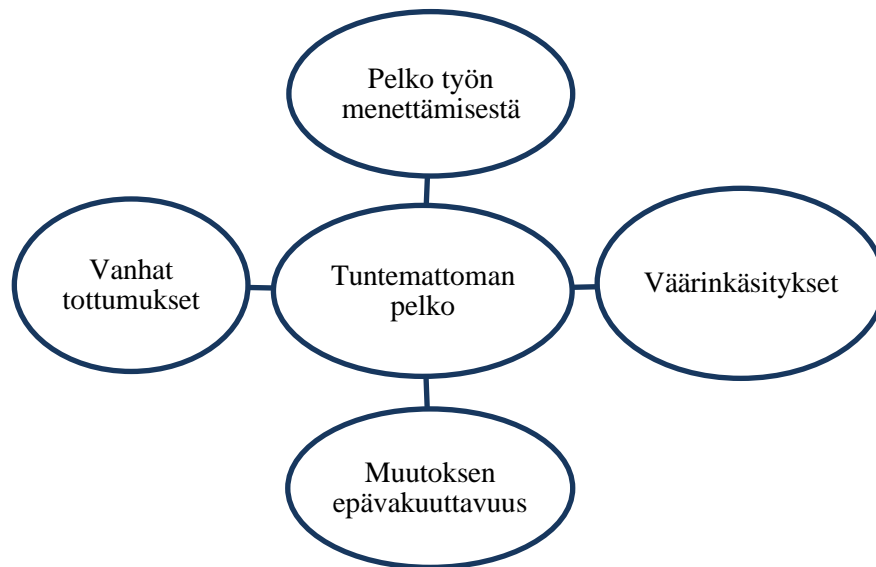
Harvinaisin muutosrooleista on opportunisti. Heidän asenteensa muutoksiin on välinpitämätöntä jos muutoksen lopputulos sopii heidän tavoitteisiinsa. He suhtautuvat ennakkoluulottomasti myös toistuviin suunnanvaihdoksiin. Heidät koetaan usein pelureiksi ja juonittelijoiksi, oman etunsa tavoittelijoiksi. Siksi heihin suhtaudutaan yleensä tuomitsevasti. Opportunistiksi voidaan kokea myös henkilö, joka tuo ajatuksiaan ja ideoitaan aktiivisesti julki. Heidän ajatellaan siten ajavan omia etujaan, hiljaisempien jäädessä varjoon. Johdon tehtävänä on ohjata ja rajoittaa opportunistien toimintaa. (Mattila 2007, 72–89.)

## **2.4.2 Muutosvastarinta**

Vieraiden asioiden torjuminen on meille ihmisille luonnollinen reaktio. Tuntematon asia aiheuttaa pelon tunnetta, johon on vaikea järkisyillä vaikuttaa. Muutoksien sulatelu vaatii henkilöstöltä aina oman aikansa. (Laamanen 2007, 270.)

Muutosvastarintaa syntyy useimmiten työntekijäportaon henkilöstöstä sekä asiantuntijoista. He ovat myös olleet vähiten osallisina tulevien muutosten suunnitteluun. Siinä vaiheessa kun he vasta muodostavat omia näkemyksiään asiasta, odotetaan heiltä johdon ja esimiesten suunnasta innostunutta toimintaa. (Mattila 2007, 20–21.) Muutosvastarintaa aiheuttavia tekijöitä on useita. Kuviossa 7 on esitetty niistä tärkeimpiä.

Uusi tilanne aiheuttaa epävakautta ja jos tähän vielä liittyy tiedon puutetta muutoksis-  
ta, edesauttaa se vastustusreaktion syntymistä. Vastarintaa saattaa myös aiheuttaa  
ymmärtämättömyys asioiden sisällöstä sekä näkemuserot organisaation arvojen kans-  
sa. (Mattila 2007, 22.)



**KUVIO 7. Muutosvastarinnan syitä (mukaeltu Mattila 2007, 22)**

Muutosvastarintaan kuuluvaa asioiden sulatteluvaihetta voidaan myös nopeuttaa orga-  
nisaation taholta. Henkilöstö olisi saatava analysoimaan muutosta monipuolisesti hei-  
dän omasta näkökulmastaan. Tällöin olisi korostettava muutoksen merkitystä sekä sen  
tuomia ratkaisuja tämänhetkisiin ongelmiin. Henkilöstölle tulisi esittää erilaiset vaih-  
toehdot toimintaan ja pyytää heiltä mielipiteitä asiasta. Muutokseen kohdistuvat pel-  
ko- ja tunnetilat on myös hyvä käydä yhdessä läpi. (Laamanen 2007, 270.)

Muutosvastarintaa arvioidessa täytyy pitää mielessä, että kyse on näkemuserosta eikä  
ristiriitatilanteesta. Näkemuserot vaativat selvittämistä ja yhteensovittamista, mutta  
ovat kuitenkin rakentavia. Mitä paremmin vastustajien mielipiteet noteerataan, sitä  
paremmat mahdollisuudet on uusien muutoksien läpivienneillä. (Mattila 2007, 23–26.)  
Tässä vaiheessa on myös tärkeää olla syyllistämättä ketään aikaisemmista toiminta-  
voista, koska ajan kuluessa hyväksytään muutokset ja uudet toimintatavat vain jos  
henkilöt kokevat ettei heitä ole loukattu. (Laamanen 2007, 270). Muutosvastarinta  
voidaan nähdä myös positiivisena asiana. Muutosta vastustavat suhtautuvat tunnepe-  
räisesti asiaan, koska he haluavat säilyttää heille tärkeitä asioita. Tämä puolestaan on

merkki sitoutuneisuudesta toimintaan. Siksi muutoksen alussa onkin hyvä selvittää, mihin henkilöstö on sitoutunut. (Stenvall & Virtanen 2007, 100–101.)

### 3 LAATU

Käsitteellä laatu on monia eri merkityksiä, riippuen missä asiayhteydessä siitä puhutaan. Lecklin (2006, 18–20) määrittelee laadun siten, että se on asiakkaan tarpeiden täyttämistä organisaation toimiessa mahdollisimman tehokkaasti ja kannattavasti. Pelkkään asiakkaan tyytyväisyys ei tee toiminnasta vielä laadukasta. Lisäksi toiminnan on oltava jatkuvasti valmis kehittymään, sen on oltava virheetöntä ja keskittyttävä oikeiden asioiden tekemiseen. Laadukasta toimintaa on sellainen toiminta, joka soveltuu käyttötarkoitukseensa ja jossa sen luontaiset ominaisuudet ovat vaatimuksien tasolla. Kuviossa 8 on esitetty, mihin osiin laatukäsite voidaan jakaa. (Lecklin 2006, 18–20.)



**KUVIO 8. Laatukäsitteiden määrittely (Lecklin 2006, 18–20 mukaeltu)**

Käytännössä nämä kaikki näkökulmat joudutaan ottamaan huomioon toiminnoissa, mutta asiakaslaatu on se merkittävin. (Lecklin 2006, 18–20).

Lillrankin (1998, 24–25) mielestä laatu on jotain sellaista, jota on voitava mitata ja arvioida. Mittaamisen tuloksena saadaan tuloksena numeerinen luku, mutta arviointi perustuu lähinnä arvioijan näkemykseen asiasta. Arviointimenetelmiä parannetaan täsmentämällä arviointikriteerejä ja –menetelmiä.

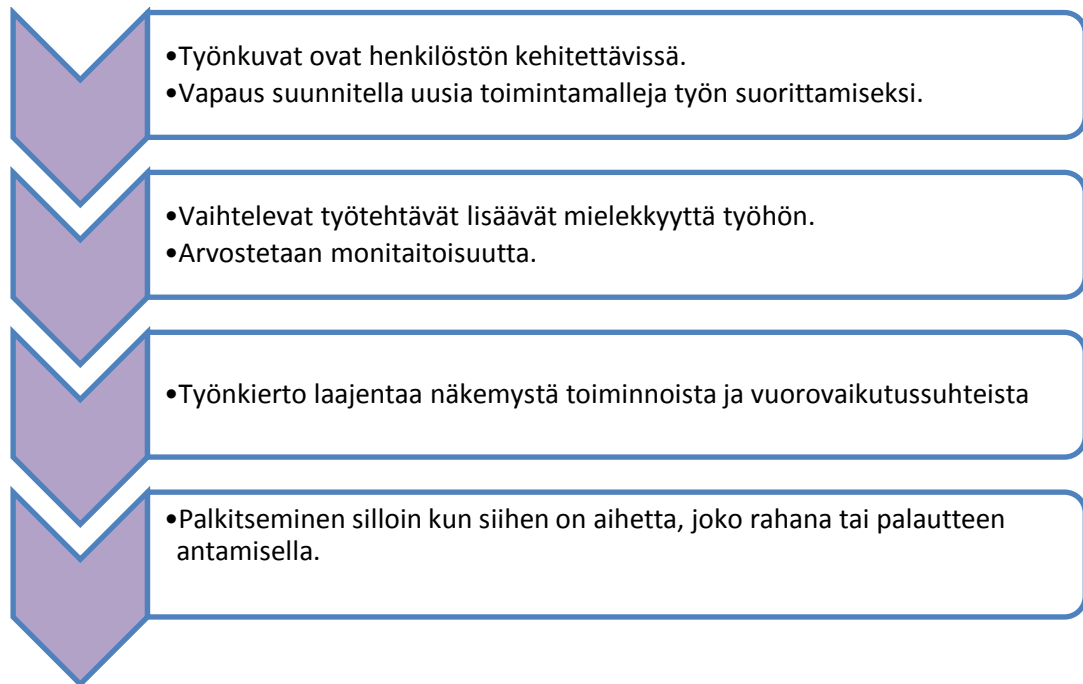
### 3.1 Henkilökohtainen laatu

Laadukas toiminta aikaansaadaan inhimillisten tekijöiden avulla. Henkilöstön lisäksi siihen tarvitaan myös toimivia prosesseja ja tekniikkaa sekä hyvää johtamista. Organisaation johdon olisikin nähtävä henkilöstö todellisena voimavarana, koska laadukasta toimintaa saadaan aikaiseksi motivoituneen, koulutetun ja työhönsä perehtyneen henkilöstön kautta. Muutostenkin aikaansaaminen on helpompaa jos asioita on suunniteltu yhdessä. (Lecklin 2006, 213.)

Yrityksen laatu on kaikkien osatekijöiden yhteistyön tulosta. Henkilöstön on tiedostettava oman työnsä vaikutus kokonaisuuteen sekä kuinka he voivat vaikuttaa organisaation laatuun. Tämä on tärkeä tiedostaa, koska prosessin lopputulos on riippuvainen sen heikoimman lenkin suorituksesta. Henkilökohtaiseen laatuksitykseen kuuluu myös vastuunkanto. Työntekijöille annetaan valtaa itsenäisten päätösten tekemiseen samalla kun he myös kantavat vastuun päätöksistä. Heitä myös rohkaistaan itseohjautuvuuteen sekä suunnittelemaan ja toteuttamaan omaa työtänsä. Tällöin esimiehen ohjaustarve vähenee ja hän kykenee johtamaan enemmän alaisia kuin ennen. (Lecklin 2006, 214–217.)

Pesosen (2007, 229) mielestä henkilökohtaiseen laatuun kuuluu sitoutuneisuus työhön. Motivaatio voidaan saada aikaiseksi palkitsemisilla ja vaatimuksilla, mutta sitoutuminen lähtee omasta tahdosta tehdä jotakin ja saada aikaiseksi jotakin. Lopputuloksena saadaan laadullisesti hyvää työtä.

Työnantaja voi vaikuttaa henkilöstön laadun kehittämiseen kuvion 9 mukaisesti. Kohteita ovat mm. työnkuvat, työtehtävät, työnkierto ja palkitseminen.



**KUVIO 9. Henkilöstön kehittämiskeinot laadun varmistamiseksi (Lecklin 2006, 219–222 mukaeltu)**

### 3.2 Palvelun laatu

Palvelu on Grönroosin (2009, 77–79) mukaan prosessi, joka koostuu aineettomien toimintojen sarjasta. Asiakkaan ongelmiin tarjotaan ratkaisu toimintoina yleensä siten, että asiakas ja palvelutyöntekijä ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Ominaista on, että palvelut tuotetaan ja myös kulutetaan samanaikaisesti ja asiakas on ainakin jossain määrin osallistujana palvelun tuotantoprosessissa.

Palvelun kokonaislaatu koostuu kahdesta perusulottuvuudesta. *Tekninen laatu* on sitä mitä asiakas saa ja *toiminnallinen laatu* on miten hän kokee sen saavansa. Tämän lisäksi asiakkaan kokemukseen laadusta vaikuttaa useasti myös yrityksen imago ja mielikuvat yrityksestä. (Grönroos 2009, 102.)

#### *Palvelun laadun osatekijät*

Palvelun laatua on Lipposen (1993, 41–45) mielestä vaikea mitata, koska se muodostuu odotuksista ja vaatimuksista sekä kokemuksista. Laadukkaan palvelun on vastattava näitä kokemuksia tai jopa ylitettävä ne. Asiakas kokee palvelun laadukkaaksi, kun he saavat tarvitsemansa palvelun oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa. Palvelun laatu koostuu hänen mukaansa seuraavista tekijöistä:

- Asiakaslähtöisyydestä ja luotettavuudesta sekä asiakkaan ymmärtämisestä, jolloin palvelu vastaa odotuksia, annetut tiedot ovat oikeita ja toiminta on virheetöntä sekä annetut lupaukset pitävät. Asiakkaan tarpeita ja yksilöllisyyttä halutaan ymmärtää.
- Palvelualltiudesta, jossa henkilöstö toimii ripeästi ja heillä on halu ja luova asenne palvella asiakkaita. Toiminta on nopeaa ja joustavaa. Henkilöstö osaa toimia oma-aloitteisesti ja oikea-aikaisesti.
- Kyvykkyydestä ja pätevyydestä, jossa henkilöstön tiedot ja taidot ovat ajan tasalla. He ovat myös halukkaita oppimaan uusia asioita.
- Saavutettavuudesta, joka koostuu oikeasta sijainnista ja etäisyydestä sekä palvelujen toiminta-ajasta. Työntekijät ovat helposti tavoitettavia ja odotusajat eivät ole pitkiä.
- Ystävällisyydestä ja kohteliaisuudesta, asiakasta palvellaan huomaavaisesti.
- Viestintäkyvystä; osataan kuunnella, asiakas saa palvelunsa ymmärrettävässä muodossa.
- Uskottavuudesta, joka koostuu organisaation maineesta toimia rehellisesti ja luotettavasti.
- Varmuudesta ja turvallisuudesta siihen, että palveluun ei liity erityisiä vaaroja tai riskejä.
- Palveluympäristöstä, jossa on huomioitu fyysiset tekijät. Asiakastilat, työvälineet, tiedotteet, lomakkeet ja opasteet sekä henkilöstö ovat kyseiseen palvelutapahtumaan toimivia ja soveltuvia. (Lipponen 1993, 41–45.)

### *Totuuden hetki*

Laatukokemuksen kannalta tärkeimpiä ovat hetket, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa palveluntuottajan kanssa. Näissä tilanteissa määritellään toiminnallisen laadun

taso ja tilanteita kutsutaankin totuuden hetkiksi. Totuuden hetki tarkoittaa sitä, että palveluntuottaja pystyy juuri sillä hetkellä osoittamaan asiakkaalle palvelunsa laadun. Hetki on juuri nyt ja tässä ja sitten tilanne on ohi. Asiakas on jo lähtenyt ja jos asiakkaan kokemaa laatua ei ole ollut ongelmatonta, on arvon lisäys laatuun saatava aikaiseksi luomalla uusi totuuden hetki. Korjaustoimet eivät koskaan ole helppoja eivätkä tehokkaita. Siksi onkin tärkeää, ettei huonosti hoidettuja totuuden hetkiä pääse muodostumaan palveluprosesseissa. (Grönroos 2009, 111.)

### 3.3 Laatujohtaminen

Laatujohtaminen voidaan määritellä mm. siten, että se on prosessi jossa pyritään laadulliseen virheettömyyteen organisaation kaikissa prosesseissa. Laatujohtamisella tähdätään tekemään oikeat asiat oikeaan aikaan ja vastaamalla näin asiakkaan odotuksiin. Laajemmin määriteltynä se on johtamisen filosofia, jonka tarkoitus on saada käytössä olevista voimavaroista ja mahdollisuuksista parhaan tuloksen kehittämällä toimintoja jatkuvasti. (Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, 28–29.)

Käytettäessä termiä kokonaisvaltainen laatujohtaminen (TQM) tulisi laatuun kiinnittää huomiota kaikissa organisaation toiminnoissa. Laatujohtaminen on alusta loppuun asti kulkeva prosessi, joka yhdistää toisiinsa sidoksissa olevia toimintoja. Se on kokonaisvaltainen lähestymistapa, jossa kiinnitetään huomiota organisaation eri toimintojen välisiin vuorovaikutuksiin. Näin saadaan toiminnoissa aikaan korkeampi kokonaistehokkuus. (Ross 1999, 2–3.)

Yksittäisen työntekijän vastuu laadun toteuttamisesta on laatujohtamisen tärkeimpiä tehtäviä. Työntekijä itse vastaa, että työ on virheetöntä ja työtä tehdessään hoitaa samalla laadunvalvonnan itse. Päästäkseen tähän hänen on ymmärrettävä, mikä vaikutus hänen työnsä laadulla osaprosesseissa on kokonaisuuteen. Laatujohtamisessa on tarkoitus antaa organisaation henkilöstölle kasvun mahdollisuudet sekä myös kehittyä työssään. (Sorri-Teir 1995, 9–10.)

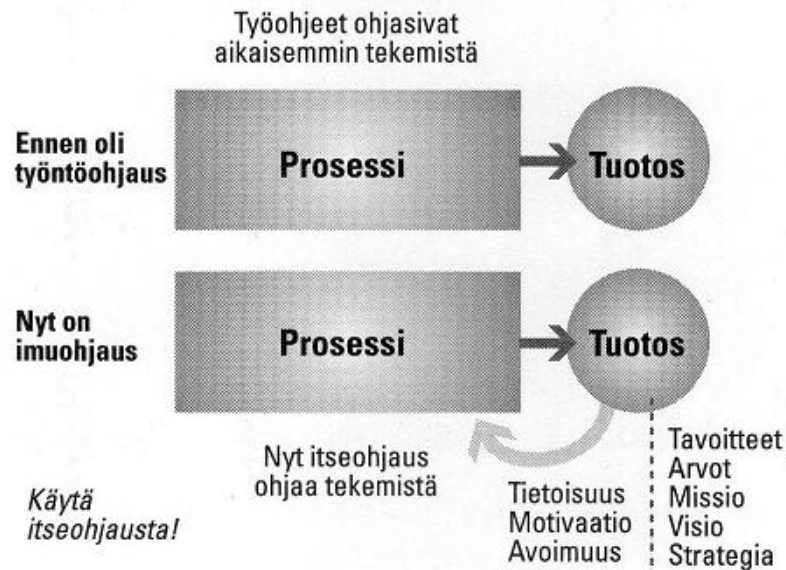
Silenin (1998, 43–44) mielestä johtajien osuus organisaation laatuksittuuriin muodostumisessa on tärkeä. Johdon täytyisi olla vahvasti sitoutunut asiaan, sen pitäisi edesauttaa jatkuvan kehittämisen mahdollisuuksia sekä huomioida ja kouluttaa henki-



löstöä. Hänen mielestään laatu syntyykin vain tekemällä. Ongelmat pyritään ennaltaehkäisemään ja työntekijälle sisällytetään laaduntarkastus. (Silen 1998, 43–44.)

Palveluiden laadunjohtamisessa on Grönroosin (2009, 154–155) mukaan otettava huomioon seuraavat seikat. Laadun on perustuttava asiakkaiden toiveisiin ja kokemuksiin, laatu tuotetaan palveluhetkistä asiakkaan kanssa jolloin myös muut taustalla olevat työntekijät ovat vaikuttamassa laadun tuottamiseen. On muistettava, että koska asiakas osallistuu itse palvelun tuotantoprosessiin, on työntekijöiden osattava ohjata häntä palveluprosessin läpi. Huolehditaan myös siitä, että jokainen organisaatiossa osallistuu laadun seurantaan. (Grönroos 2009, 154–155.)

Laadun ohjaamisessa on myös tapahtunut muutoksia ja toimintojen ohjaamiseksi on kehitetty ns. imuohjaus. Aikaisemmin yksityiskohtaiset työohjeet olivat toimintojen pohjana ja uskottiin, että tarkkojen käskyjen avulla prosessi toimii hyvin. Tätä nimitettiin työntöohjaukseksi eli ohjeet vievät prosessia eteenpäin jolloin saadaan aikaiseksi hyvä tulos. Imuohjauksessa on tarkoituksena löytää henkilöstön pätevyys ja halukkuus tehdä hyvää jälkeä työssään. Uskotaan ja luotetaan siihen, että työntekijät osaavat ratkaista itsenäisesti ongelmatilanteita ja he ovat itseohjautuvia. Tähän tilanteeseen päästään koulutuksen ja kokemuksen avulla sekä huolehtimalla, että laitteet, välineet ja muut hyvän jäljen tekemiseen tarvittavat tekijät ovat kunnossa. Työntekijöiden on lisäksi oltava selvillä organisaation tavoitteista, arvoista ja visioista. Tiedot pidetään jatkuvasti ajan tasalla, korostetaan avoimuutta toiminnoissa sekä pidetään motivaatiota yllä mm. palkitsemistoimilla. Näin saadaan aikaiseksi tila, jossa henkilöt tietävät miten toimia jotta tavoitteet toteutuvat. Tämä taas voimistaa itseohjausta jolloin tavoitteet kuvainnollisesti imevät prosessia oikeaa suoritusta kohti. Kuviossa 10 esitetään miten laadun ohjaaminen on muuttunut työntöohjauksesta imuohjaukseksi. (Pesonen 2007, 72–73.) Kuvion yläosassa esitetään työntöohjaus, jota ohjaa työohjeet ja alempi taso esittää imuohjausta, jossa itseohjaus ohjaa toimintaa. (Pesonen 2007, 72–73).



**KUVIO 10. Muutos laadun ohjaamisessa työntöohjauksesta imuohjaukseksi (Pesonen 2007, 72)**

Borgman ja Packalén (2002, 23) muistuttavat, että tehokkainta laadun johtaminen on silloin kun on varmistettu oikean ja luotettavan tiedon kulkeminen tehokkaasti ylös ja alas sekä myös sivusuunnissa koko organisaation sisällä. Tiedonkulku organisaation ihmisten kesken synnyttää tunteen siitä, että he pystyvät vaikuttamaan asioihin joka edesauttaa luomaan kannustavan ja toimintoja tehostavan tavan työskennellä.

### *Laatukuilut*

Laatuongelmien analysointiin ja palvelun laadun kehittämiseen on olemassa ns. kuilu-analyysimalli. Mallissa osoitetaan, mistä palvelun laatu muodostuu, miten koettu palvelu syntyy ja mitkä ovat johdon käsitykset palvelun laatuvaatimuksista. Laatukuilut syntyvät kun laadunjohtamisprosessi toimii epäjohtonmukaisesti. (Grönroos 2009, 143.)

*Johdon näkemyksen kuilu* syntyy kun johdolla on puutteelliset näkemykset laatuodotuksista. Tilanne johtuu mm. johdon puutteellisista tiedoista organisaatiosta tai tiedot odotuksista on väärin tulkittu. *Laatuvaatimusten kuilu* merkitsee sitä, että johdon laatuodotusnäkökymykset eivät ole palvelun laatuvaatimusten kanssa yhdenmukaiset. *Palvelun toimituksen kuilu* taas syntyy, jos palvelun prosesseissa ei toimita laatuvaatimusten mukaan. *Markkinointiviestinnän kuilu* merkitsee sitä, että saadun palvelun ja

markkinointiviestinnän lupaukset eivät ole johdonmukaisia. *Koetun palvelun kiilu* syntyy, jos koettu palvelu ja odotettu palvelu eivät ole yhdenmukaisia. Kiiluanalyysimallin avulla ohjataan löytämään syitä laatuongelmiin ja löytämään keinoja kiilujen umpeen saattamiseksi. (Grönroos 2009, 143–149.)

Tulevaisuudessa Lecklin (2006, 21) näkee laadun pysyvän edelleen organisaatioiden menestystekijänä. Keinot toteuttaa laatu-ajattelua kehittyvät ja muuttuvat ja se tulee-kin yhdistymään tulevaisuudessa enemmän koko muuhun toimintaan. Tiimit vastaavat omasta laadustaan ja yksilötasolla vaaditaan monitaitoista osaajaa, jonka valtuudet ja vastuut lisääntyvät.

Prosessiajattelu tulee entistä enemmän korostumaan. Sidosryhmien yhdistäminen yhteiseen prosessiketjuun aikaansaa sen, että pystytään näkemään kokonaisuus paremmin sekä huomio kiinnitetään tärkeisiin asioihin. Näin voidaan myös vähentää rajapintaongelmia ja niistä syntyviä kustannuksia. (Lecklin 2006, 21–22.)

#### 4 PROSESSI

Prosessi-sana on meille kaikille tuttu monista eri asiayhteyksistä. On prosessiteollisuutta, liiketoimintaprosesseja ja muutosprosesseja. Pesosen (2007, 129) mukaan prosessi määritelläänkin tapahtumasarjaksi, jossa toiminta jaetaan eri vaiheissa tapahtuviksi toiminnoiksi ja jonka lopputuloksena saadaan aikaiseksi lopullinen prosessin tulos joka voi olla myös fyysinen tuote. Toimiakseen prosessi tarvitsee syötteen (input), jotain jota itse prosessissa voidaan käsitellä. Lisäksi tarvitaan resursseja joiden avulla prosessi pystyy eri vaiheissa toimimaan ja lopputuloksena on tuote tai palvelu eli tuotos (output). (Pesonen 2007, 129.) Kuviossa 11 on kuvattu, mistä eri tekijöistä prosessi koostuu.

Prosessi-sana on lähtöisin latinankielisestä sanasta *pro-cedere*, joka tarkoittaa onnistumista, menestymistä sekä kulkemista eteenpäin. Se voidaan myös määritellä toimintojen sarjaksi, joka etenee ja kehittyy ajan. Prosessille voidaan myös määritellä taidollinen ja sisällöllinen päämäärä. Täten prosessin tuloksena syntyy uutta tietoa, jota voidaan taas käyttää hyväksi uuden prosessin kohdalla. (Borgman & Packalén 2002, 24–25.)



**KUVIO 11. Prosessin idea (Laamanen, 2007, 20)**

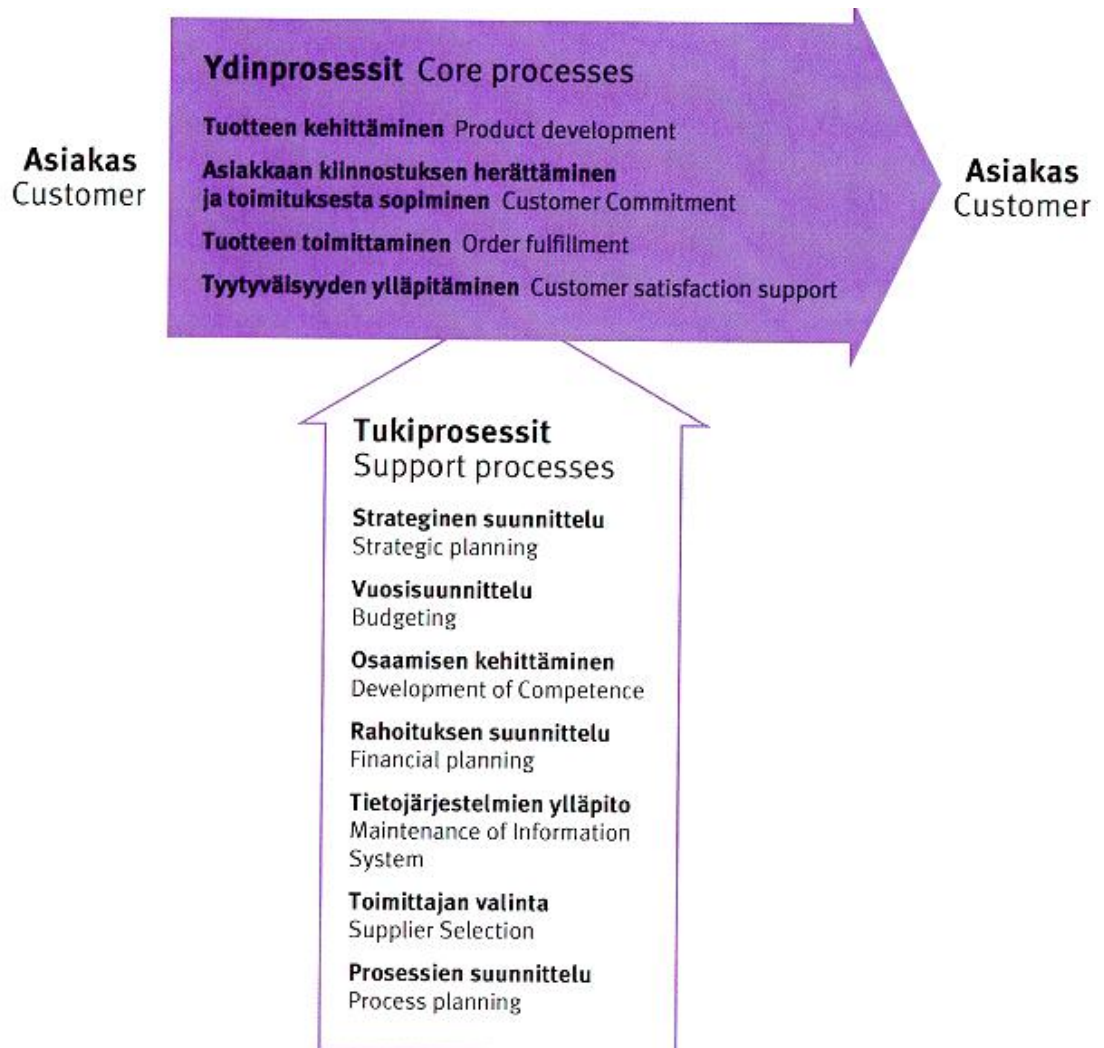
Pesonen (2007, 129–130) muistuttaa, että prosesseja tutkittaessa on hyvä pitää mielessä ketä tai keitä varten prosessi ylipäätään toimii. Prosessi käynnistyy asiakkaan tai asiakkaiden tarpeista ja tästä lähdetään liikkeelle. Ja prosessi päättyy siihen kun asiakas on saanut haluamansa lopputuotteen tai –tuloksen. Prosesseja voidaan kuvailla edelleen Pesosen (2007, 129–130) mukaan, joko erilaisin prosessikaavioiden tai tekstimuodossa olevien selitysten avulla. Laamanen ja Tinnilän (2009, 121) mielestä organisaatiossa tärkeää on tuntea myös asiakkaan oma prosessi. Toiminnan tai palvelun on tuotava asiakkaalle lisäarvoa, jotain minkä avulla hän voi toteuttaa tai parantaa omaa prosessiaan.

#### **4.1 Erilaiset prosessit**

Prosessit luokitellaan niiden käyttötarkoituksensa mukaan. Yleisin tapa on luokitella prosessit ydin-, tuki- ja avainprosesseihin. *Ydinprosessit* ovat niitä yrityksen päätoimintoja, jotka alkavat asiakkaan tarpeista ja päättyvät kun tarve on saatu jalostettua asiakkaan käyttöön. Ydinprosessien tarkoitus on siis saada asiakkaan tarpeet täytettyä. Tyypillisimpiä ydinprosesseja yrityksissä on mm. markkinointi, myynti, tuotanto ja tuotekehitys. *Tukiprosesseja* taas ovat yrityksen sisäisiä toimintoja, jotka mahdollistavat varsinaisten ydinprosessien onnistumisen. Näissä asiakas on ikään kuin yrityksen sisällä. Tukiprosesseja ovat mm. taloushallinto, henkilöstöhallinto, tietohallinto ja laadunhallinto. *Avainprosessit* ovat toimintoja, jotka koostuvat kaikista ydin- ja tärkeimmistä tukiprosesseista. Ne ovat niistä ne tärkeimmät osa-alueet, joiden määrittely avainprosesseiksi mahdollistaa toiminnan kehittämisen. Nämä ovat niitä toimintoja joiden toimimattomuus aiheuttaa ongelmia koko organisaatiossa. Näitä avainprosesseja on mm. tietohallinto. (Pesonen, 2007, 131.)

Opinnäytetyössäni käsittelen mm. palveluprosesseja. Nämä eroavat tuotantoprosesseissa siinä, että niissä asiakkaat ovat merkittävässä roolissa prosessin toteuttamisessa. Tästä käytetään myös nimitystä palveluiden yhdessä luominen. Näissä tilanteissa on tärkeää huomioida asiakkaan oma prosessi eli toiminta prosessissa. (Laamanen & Tinnilä 2009, 23.)

Laamasen ja Tinnilän (2009, 123) mukaan organisaation prosessit voidaan jakaa pelkästään ydin- ja tukiprosesseihin, joita on selvitetty kuviossa 12. Ydinprosessit tavoittavat ulkoiset asiakkaat ja tukiprosessit luo niihin tarvittavat edellytykset.



**KUVIO 12. Organisaation ydin- ja tukiprosesseja (Laamanen & Tinnilä 2009, 123)**

## 4.2 Ydin-, tuki- ja avainprosessit hautatoimessa

Hautatoimen ydinprosesseja ovat toimet jotka alkavat, kun omainen/asiakas tai hautaustoimisto ottaa yhteyttä joko puhelimitse tai saapumalla asioimaan toimipisteeseen. Hautatoimen tarkoituksena on palvella asiakkaita kaikissa hautaamiseen liittyvissä asioissa. Toimet liittyvät tilojen ja henkilöstön varauksista laskutukseen ja asiakaspalveluun. Ydinprosessi päättyy, kun asiakkaan tarvitsema palvelu on saatu toimitettua ja laskutettua.

Tukiprosesseja ovat seurakunnan tai seurakuntayhtymän sisäisiä toimintoja, mutta joiden tarkoitus on nimensä mukaan tukea ydinprosesseja onnistumaan. Näitä ovat mm. tietojärjestelmien ylläpito ja kehittäminen, talouden ohjaus, henkilöstöhallinto ja siihen liittyvä henkilöstön koulutus.

Avainprosesseja ovat hautatoimessa kaikki ydinprosesseihin kuuluvat toiminnat ja tukiprosesseista mm. tietojärjestelmien hallinto ja ylläpito. Nykyisin suurin osa toimintoista tapahtuu hyväksikäyttäen tietojärjestelmiä, joka taas aiheuttaa oman haavoittuvuutensa toimintaan. Esimerkiksi Mikkelin seurakuntayhtymän hautatoimessa on käytössä sähköinen varauskirja. Hautatiedot ovat sähköisessä muodossa, jolloin on äärimmäisen tärkeää, että tietojärjestelmät toimivat virheiden välttämiseksi.

## 4.3 Prosessin kuvaus

Prosesseja tutkittaessa kannattaa tehdä organisaation kaikki eri toiminnat yhdistävä prosessikartta. Kartassa esitetään kaikki organisaatiossa toimivat prosessit ja lisäksi niiden välinen yhteys toisiinsa. Tällöin on saatavilla yleiskuva organisaation toimista, mitä täällä tehdään ja mikä on toimintojen tekojärjestys. (Pesonen, 2007, 133.)

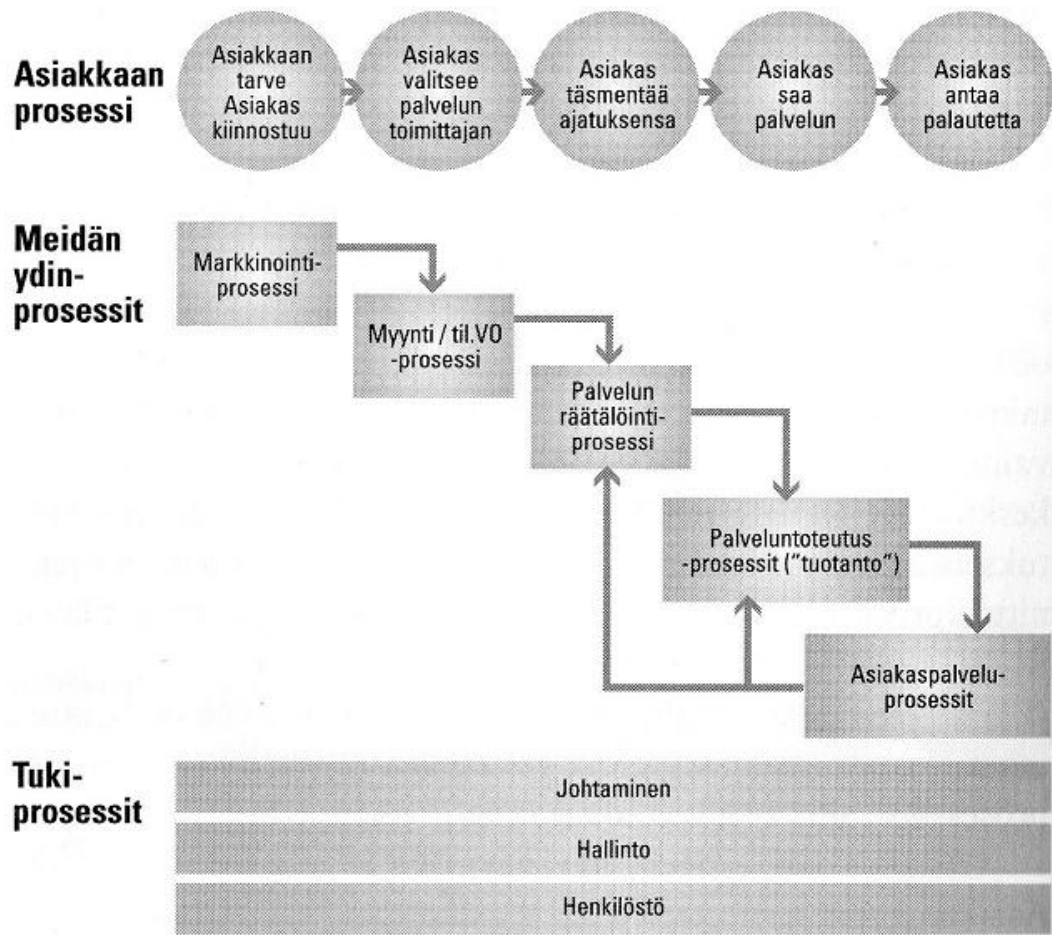
Pystyäkseen kuvaamaan tai tunnistamaan organisaation prosesseja on Virtanen ja Wennberg (2005, 116) antanut ohjeeksi rajata prosessit muista prosesseista. Prosessin tunnistamiseksi on määriteltävä tärkeimmät tavoitteet, asiakkaat, suoritteet ja toiminnot. Samoin on oltava selvillä prosessin päämäärä, mistä kyseinen prosessi alkaa ja mihin se päättyy.

Virtanen ja Wennberg (2005,119–121) antavat prosessien tunnistamiseen seuraavia neuvoja:

- Määritellään organisaation sidosryhmät ja niiden tarpeet.
- Tunnistetaan mitkä ovat organisaation ydinprosessit eli se mitä kautta tulokset syntyvät.
- Pidetään mielessä mikä on organisaation strategia ja toiminta-ajatus.
- Muistetaan nimetä prosessit oikein, valitaan tekemistä esittävä nimi. Varsinkin ydinprosesseja kuvatessa, nimen tulee viestittää miten ja miksi organisaatio toimii. (Virtanen & Wennberg 2005, 119–121.)

Prosessien määrittelyyn ja kuvaamiseen voidaan ryhtyä sen jälkeen kun ne on tunnistettu. Tällöin kuvataan keskeiset toiminnot prosessissa ja niiden välillä olevat yhteydet, kunkin prosessivaiheen vastuut ja kriittiset tekijät prosessissa. Prosessikuvauksia tehdään apuvälineiksi organisaation eri hallinnon osa-alueille mm. talous-, henkilöstö- ja tietohallinnolle. Eri tarkoituksiin voidaan tehdä eri vaatimustasoisia prosessikuvauksia. Prosessikartta voi olla luonteeltaan karkeampi esittely organisaation ydinprosesseista tai siinä voidaan määrittellä ja kuvata ydinprosessit sekä myös tukiprosesseja mm. toiminnan kehittämisen tai laadunhallinnan tarpeisiin. Kuviossa 13 esitellään millainen palveluyrityksen organisaation prosessikartta voi olla. (Virtanen & Wennberg 2005, 121–123.)

Liitteessä 4 on Mikkelin seurakuntayhtymän hautatoimen prosessikartta, jossa esitän asiakkaan prosessit ja siihen liittyvät ydin- ja tukiprosessit. Asiakkaan prosessi alkaa, kun hän ottaa yhteyttä hautausjärjestelyjen sopimiseksi ja se päättyy muistotilaisuuteen.



**KUVIO 13. Esimerkki palveluyrityksen prosessikartasta (Pesonen, 2007, 136)**

Prosessia kuvatessa otetaan huomioon kaikki prosessin kannalta tärkeät toiminnot ja muut siihen liittyvät määrittelyt. Kuvauksessa esitellään henkilöstö, resurssit, työkalut ja toimintatavat, ympäristön kuvauksen ja rajapinnat muihin prosesseihin. Tästä käytetään myös nimitystä prosessin määrittely. Prosessi voidaan kuvata tekemällä prosessikaavio, jossa tuodaan esille eri toiminnot prosessissa sekä henkilöt ja heidän asemansa, tehtävänsä ja tiedonkulku. (Laamanen & Tinnilä 2009, 123–124.) Pesosen (2007, 149–153) mukaan prosessikaaviossa esitetään yksityiskohtaisemmin ja tarkemmin prosessin eri vaiheiden eteneminen. Jokaisesta vaiheesta tuodaan esille tekijä ja mitä, miten, milloin ja missä hän tekee.

#### 4.4 Osaamisen johtaminen prosessissa

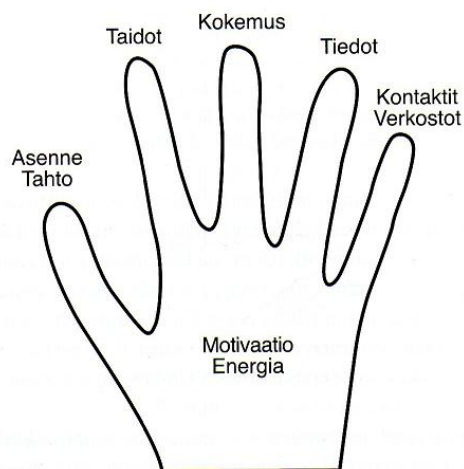
Käsite prosessien johtaminen voidaan jakaa joko prosessijohtamiseen tai prosessien kehittämiseen ja parantamiseen. Prosessijohtamisessa eri toimintojen johtajat vastaavat organisaation avainprosesseista, niistä jotka ovat tärkeimpiä prosesseja organisaatiossa. Prosessin omistaja eli henkilö joka on vastuussa tämän prosessin toimintatavas-



ta, mallintaa prosessin. Mallintamalla prosessin omistaja pystyy arvioimaan prosessia, sen toimivuutta sekä tehokkuutta ja asettamaan näin tavoitteet kehittämiselle. Prosessin parantaminen on taas siinä olevan toimintatavan muuttamista. Tuloksia halutaan parantaa ja niihin päästään vain jos tehdään muutoksia itse prosessin toiminnoissa. Kehittämistä voidaan tehdä mm. osaamisessa, tietojärjestelmissä, työmenetelmissä ja tiedonhankkimisessa. (Laamanen & Tinnilä 2009, 14.)

Prosesseista puhuttaessa on nostettava esille myös organisaatiossa toimivat henkilöt ja heidän tietonsa ja osaamisensa. Toimiakseen tehokkaasti prosessit tarvitset asiantuntevat ja osaavat henkilöt käsittelemään ja tuottamaan tietoa organisaatiolle. Suurten ikäluokkien jäädessä lähivuosina eläkkeelle, poistuu organisaatioista heidän mukanaan paljon osaamista ja tietämystä. Haasteena onkin, kuinka tämä osaaminen ja tieto saadaan jäämään organisaatioon ja sen työntekijöiden käyttöön. (Virtainlahti, 2009, 15.)

Virtainlahti (2009, 23–25) määrittelee osaamisen tiedoksi tai taidoksi, jota käytetään aina tilanteen tarvitsemalla tavalla. Työssä on osattava käyttää siinä tarvittavia taitoja ja tietoja sekä myös soveltaa niitä eri työtehtäviin. Osaaminen koostuu kuitenkin aina sekä ammatillisesta osaamisesta että perimästä, joka määrittelee henkilön persoonallisuutta. Osaaminen rakentuu mm. koulutuksen kautta, työtä tekemällä kartutetaan kokemusta, kontaktien ja verkostojen avulla, toimimalla työn ulkopuolella eri tilanteissa ja tehtävissä ja asennoitumalla oppimiseen positiivisesti ja motivoituneesti. Kuviossa 14 on esitelty mistä osista oppiminen rakentuu, kuvioista käytetään nimitystä osaamisen käsi.



**KUVIO 14. Osaamisen käsi (Virtainlahti 2009, 25)**

Nykyaikana osaamista on päivitettävä jatkuvasti pystyäkseen pitämään ammattitaitonsa ajan tasalla. Tiedot ja taidot vanhenevat ja uutta osaamista on hankittava entisten lisäksi. Pelkkä oman ammattialan osaaminen ei kuitenkaan enää tänä päivänä riitä. Työstä selvitäkseen tarvitsemme myös sosiaalisia taitoja, tunneälyä, luovuutta ja ongelmienratkaisutaitoja. Myös vapaa-ajan toimintojen olisi tuettava työssä jaksamista. (Virtainlahti, 2009, 26–28.)

Laamanen ja Tinnilän (2009, 31) mukaan kaikki organisaation toiminta on kiinni osaamisesta. Mikään prosessi tai järjestelmä ei toimi ilman ihmisten osaamista. Työn luonne on nykypäivänä entistä enemmän muuttumassa perustyön tekemisestä erilaisen ennalta arvaamattomien ongelmien ratkaisemiseksi. Näissä erityistilanteissa henkilöstön osaamisella on tärkeä rooli. Tästä käytetään yleisesti nimeä osaamisen johtaminen tai oppiva organisaatio. Toiminnot, joilla henkilöstöä johdetaan, voidaan kuvata myös prosesseiksi. Näitä voivat olla mm. rekrytointi, kehityskeskustelut, henkilöstösuunnittelu, osaamisen ja työkyvyn kehittäminen. Prosessien kuvaamisen avulla voidaan ymmärtää helpommin näille prosesseille asetettuja tavoitteita ja arvioida sekä kehittää tehokkuutta näissä. Prosessien kuvaaminen auttaa myös tunnistamaan eri toiminnoissa vaadittavaa osaamista. (Laamanen & Tinnilä 2009, 31.)

Kesti (2005, 148–149) on sitä mieltä, että viime vuosina organisaatioiden tehtävät ovat muuttuneet nopealla vauhdilla. Toimialakohtaiset järjestelyt, yritysostot, saneeraukset ja tietotekniikan kehitys sekä yleinen kilpailun kiristyminen ovat aiheuttaneet organisaatioille muutoksia, joihin niiden rakenteet eivät ole ennättäneet sopeutua. Tämä on johtanut siihen, että työntekijät ovat joutuneet tekemään työtehtäviä, jotka eivät ole kuuluneet heidän alkuperäisiin toimenkuviinsa. Prosessikuvauksen tekeminen auttaa näissä tilanteissa kokonaiskuvan hahmottamisesta. Määriteltyjä toimenkuvia ei kannata suosia, koska henkilöt joutuvat hoitamaan monia eri rooleja prosessissa. Osaamisen ja yhteistyön kehittämisen avulla roolit ja toimenkuvat muuttuvat tarpeen ja työtehtävien mukaan. (Kesti 2005, 148–149.)

Prosesseissa esimiehen rooli muuttuu valmentavaksi, päätösvalta on jakaantunut myös prosessin työn suorittajille. Esimiehen työnä on erilaisten toimintatapojen ja rakenteiden muutokset, lisätä vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa ja tukea omaaloitteisuutta vastuunotossa. (Laamanen 2007, 125–127.)

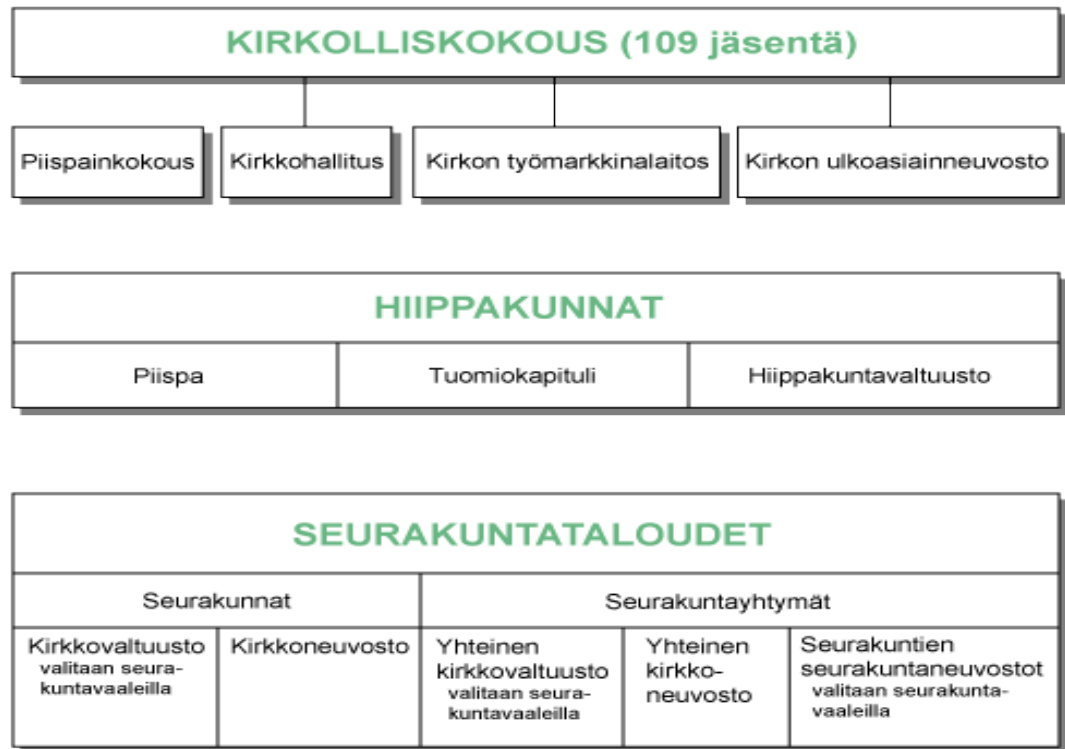
*Oppiva organisaatio*

Prosessijohtamisen ja laatujohtamisen lisäksi voidaan oppivaa organisaatiota pitää yhtenä johtamismenetelmänä. Sen tarkoituksena on kehittää ja muuttaa omaa organisaatiotaan sekä samalla tukea jäsentensä oppimista. Oppivan organisaation menetelmiä on omien kehittämistarpeiden, heikkouksien ja vahvuuksien sekä uhkien ja mahdollisuuksien tunnistaminen ja tätä kautta vastata tulevaisuuden haasteisiin. Organisaation ilmapiirin on oltava kehittymistä ja oppimista tukevaa ja sen on huolehdittava erityisosaamisen levittämisestä yksiköitten välillä. Hyväksi koetut työmenetelmät ja onnistuneet ratkaisut on myös saatava koko organisaation käyttöön. (Lecklin 2006, 232–236.) Organisaatioille haasteellista onkin saada ns. hiljainen tieto talteen ja hyödynnettyä se yrityksen käyttöön. (Lecklin & Laine 2009, 192).

**5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

Tässä luvussa esittelen ensiksi toimeksiantajan, Mikkelin seurakuntayhtymän ja sen jälkeen tutkimusmenetelmän ja tutkimusaineiston teoreettiselta kannalta. Viimeiseksi kerron kuinka toteutin oman tutkimuksen aineiston hankinnan, haastattelujen purun ja analysoinnin.

Hautaustoimea säätelee hautaustoimilaki (2003/457), kirkkolaki (1993/1054) ja terveydensuojelulaki (763/94). Hautaustoimilaki määrittelee evankelis-luterilaisen seurakunnan hautausmaiden ylläpitovelvollisuuden ja antaa ohjeita hautausmaiden ylläpitoon ja hautaamiseen. Kirkkolaki taas määrittelee kirkon tehtävät, viranhaltijat ja työntekijät sekä hallinnon. Kirkon ylintä hallinnollista valtaa käyttää kirkkohallitus ja seurakunnissa tai seurakuntayhtymissä päätöksenteko menee kirkkoneuvoston ja kirkkovaltuuston käsittelyjen kautta. Kuviossa 15 on esitetty evankelis-luterilaisen kirkon hallintokaavio.



**KUVIO 15. Evl. kirkon hallintokaavio (Suomen evankelis-luterilainen kirkko 2012)**

Kirkkohallituksen yleiskirjeessä (2003, 1–6) todetaan, että jokaisella on oikeus tulla haudatuksi oman kotikuntansa seurakunnan hautausmaalle. Evankelis-luterilaisen kirkon seurakuntien hautausmailta ovat oikeutettuja saamaan hautasijan myös kirkkoon kuulumattomat henkilöt. Ne toimivat yleisinä hautausmaina, joilta voi myös saada pyydettyä hautasijan ns. tunnuksittomalta alueelta, jossa ei ole yleisiä uskonnollisia tunnuksia. Muita hauta-alueita laki ei velvoita ylläpitämään. Joissakin seurakunnissa on esim. islaminuskoisille oma hauta-alueensa, mutta suositus on että tunnuksittomalla hauta-alueella ei eroteltaisi haudattavia eri osastoihin heidän taustansa mukaan. Toivomuksena olisi, että eri uskontokuntiin kuuluvat haudattaisiin sopuisasti rinnakkain. Yleiskirjeessä mainitaan myös, että hautausmaat on muodostettava erillisiksi kiinteistöiksi joissa ei sijaitisi muita kuin kirkollisia tai hautausmaan käyttöä palvelevia rakennuksia. (Kirkkohallitus 2003, 1–6.)

### 5.1 Toimeksiantajan esittely

Mikkelin seurakuntayhtymä koostuu Anttolan ja Haukivuoren seurakunnista sekä Maaseurakunnasta ja Tuomiokirkkoseurakunnasta. Mikkelin seurakuntayhtymä on

perustettu vuonna 2001, jolloin Mikkelin tuomiokirkkoseurakunta, Mikkelin maaseurakunta ja Anttolan seurakunta yhdistettiin yhdeksi omaksi yksiköksi. Haukivuoren seurakunta liittyi seurakuntayhtymään vuonna 2007. Jokaisesta seurakunnasta valitaan seurakuntavaaleissa edustajat yhteiseen kirkkovaltuustoon. Yhteinen kirkkovaltuusto valitsee keskuudestaan jäsenet yhteiseen kirkkoneuvostoon aina kahdeksi vuodeksi kerrallaan. Jokaisella seurakunnalla on oma seurakuntaneuvosto, joka johtaa seurakunnan toimintaa. Tulot koostuvat kirkollisverosta, yhteisöverosta, avustuksista Kirkon keskusrahastolta, toiminta- ja rahoitustuloista ja sijoitustoiminnasta.

Mikkelin seurakuntayhtymässä on tapahtumassa muutoksia vuoden 2013 alusta, jolloin siihen liittyvät Ristiinan ja Suomenniemen seurakunnat sekä uusi seurakuntajako astuu voimaan. Uusi seurakuntajako toteutetaan siten, että kaikki nykyiset kuusi seurakuntaa lakkautetaan ja tilalle perustetaan yksi uusi tuomiokirkkoseurakunta, nimeltään Mikkelin tuomiokirkkoseurakunta. Yhdistettäviin seurakuntiin perustetaan kuusi alue seurakuntaa turvaamaan alueen oma hengellinen toiminta.

Uuden seurakunnan koko on noin 45 800 henkeä ja työntekijöitä 160. Kiinteistöjä tässä uudessa seurakunnassa on kirkkoja 7, kappeleita 3 ja seurakuntataloja 13. (Keskitalo, 2012, 2). Uudistus aiheuttaa hautatoimelle lisätöitä mm. hautatietojen yhdistämisestä, alueiden hoidoista, henkilöstön rekrytoinnista kausityöhön hautausmaille ja asiakaspalvelusta hautatoimessa.

Mikkelin seurakuntayhtymän toiminta-ajatus perustuu kirkon perustehtävien toteuttamiseen. Nämä perustehtävät ovat ihmisten kutsuminen armollisen Jumalan yhteyteen, kestävän perustan tuominen elämään ja rohkaista meitä kaikkia välittämään lähimmäisistä ja luomakunnasta. (Suomen evankelis-luterilaisen kirkon keskushallinto 2007, 4.)

Seurakuntayhtymän tarjoamat palvelut ovat osa yrityksen kokonaistarjontaa. Palvelut liittyvät ihmisen elinkaaren eri vaiheisiin, juhlahetkiin, iloihin ja suruihin. Lisäksi palveluihin kuuluu kriisipalvelua, ihmissuhde-apua, lapsi- ja nuorisotyötä sekä diakonia-työtä. Palveluihin kuuluvat myös virkatodistukset, sukuselvitykset ja tilojen vuokrausta tarjoiluineen. Palvelut ovat julkisia, henkilökohtaisia kuluttajapalveluita sekä voittoa tavoittelematonta palvelua. Osa palveluista on käyttäjille ilmaisia mm. vihkiminen, kaste, konfirmaatio. Osa on taas maksullista, mm. hautaustoimessa peritään maksuja hautapaikoista, hautauspalveluista ja lisäpalveluista.

Palvelut ovat ainutkertaisia ja ihmiset osallistuvat niiden tuottamiseen. Yhä enemmän ihmiset haluavat olla itse mukana suunnittelemassa kaste- vihki- ja hautaustilaisuuksia. Jokaiseen tilaisuuteen liittyy kuitenkin niin paljon erilaisia tunteita ja tämä asettaa palveluille ihan omat vaatimuksensa esim. surevan ihmisen palveleminen vaatii empatiaa ja hienotunteisuutta. On oltava aikaa kuunnella asiakasta ja oltava läsnä tilanteessa.

Seurakuntayhtymän tärkein tehtävä on tuottaa palveluita kansalaisille elämän eri tilanteissa. Palveluun kuuluu **ydinpalvelu**, joka koostuu kirkollisista toimituksista ja erilaisten rekisteritietojen ylläpidosta. Hautaustoimen osalta ydinpalvelu sisältää hautapaikan sopimisen, papin ja siunausajan ja – paikan varaamisen, vainajan säilytyksen, haudan avauksen, peittämisen ja peruskunnostuksen. **Lisäpalveluita** ovat esim. tilojen vuokraus pitopalveluineen muistotilaisuuteen, papin ja kanttorin tulemien muistotilaisuuteen (koskee myös muita tilaisuuksia), haudanhoitopalvelut (haudalle tulevat kukat). **Tukipalveluita** ovat mm. sururyhmät ja muut erilaiset tukiryhmät.

Mikkelin seurakuntayhtymän hauta- ja puistotoimen tehtävänä on tuottaa hautauspalveluita, haudata vainajia, hoitaa hautausmaiden ja seurakuntayhtymän kiinteistöjen viheralueita, tarjota haudanhoitopalveluita ja vastata henkilöstö- ja talousasioista hauta- ja puistotoimessa. Hautatoimi jakaantuu hautausmaahallintoon, hautausmaakiinteistöihin, hautaustoimeen, hautausmaihin ja hautainhoitorahastoon. Vakituksia työntekijöitä ovat erityisammattimiehet joita on 4 (1 viransijainen toistaiseksi), toimistosihiteeri ja ylipuutarhuri. Lisäksi on viransijaisena työnjohtaja ja Harjun hautausmaalla kausityönjohtaja. Kesällä hautausmaille palkataan kausityöntekijöitä noin 40 ja nuoria kesätyöntekijöitä noin 30. Erilaisia harjoittelijoita on myös vuosittain muutama henkilö. Hautaustapahtumia kaikilla hautausmailla yhteensä vuosittain on noin 450 ja hoitosopimuksia vuonna 2012 oli yhteensä noin 4300 kpl.

## 5.2 Tutkimusmenetelmä

Tieteellinen tutkimus on Tuomen (2008, 19–20) mukaan prosessi, jossa on tarkoitus saada ratkaisuja ongelmiin, tarkastella erityisiä kysymyksiä ja saada vastaus näihin esitettyihin kysymyksiin. Se sisältää huolellisen ja systemaattisen tiedon keruun jonka päämääränä on tuottaa yksityiskohtainen ja tieteellinen tietopohja. Luonteeltaan tutkimus on siis ongelmanratkaisua.

Valinta mitä tutkimusmenetelmää käyttää tieteellisessä tutkimuksessaan riippuu pitkälti tutkimustehtävästä tai mikä on tutkimuksen ongelma. Tutkimusmenetelmät jaetaan kvantitatiiviseen (määrälliseen) ja kvalitatiiviseen (laadulliseen) menetelmiin. Menetelmät ovat toisiaan täydentäviä lähestymistapoja, usein niitä käytetäänkin rinnakkain tutkimuksessa. Kvantitatiivinen menetelmässä keskeistä on havaintoaineiston soveltuminen numeeriseen mittaamiseen ja tästä syystä otoskoko on yleensä suuri. Siinä määritellään perusjoukko eli tutkittavat joihin tulokset halutaan kohdentuvan ja tästä joukosta valitaan otos. Johtopäätökset perustuvat aikaisempiin teorioihin ja tutkimuksiin sekä päätelmät voidaan tehdä havaintoaineiston tilastollisen analysoinnin pohjalta (Hirsjärvi ym. 2007, 128–135.)

Opinnäytetyöni empiirisen osuuden aineiston hankin teemahaastattelun kautta. Teemahaastattelu sopi tähän, koska haastateltavien määrä oli pieni, vain kuusi henkilöä, mutta sen avulla sain paljon aineistoa tutkimukseeni. Haastateltavat ovat seurakuntayhtymän hauta- ja puistotoimen työntekijöitä eri toiminnoista. Haastateltaviksi valitsin kyseiset henkilöt, koska halusin saada kokonaiskuvan eri toiminnoissa työskentelevien kokemuksista teemojen ympäriltä. Kysymykset ja aiheet haastattelussa käsittelevät muutosta, laatua ja prosesseja. Haastateltavien nimiä ei tutkimuksessa esitetä, näin halusin varmistaa tutkittavien vastausten totuudenmukaisuuden. Tutkittavat ovat oman alansa ammattilaisia, osa pitkän työuran luoneita ja osa lyhyemmän. Haastateltavista osalla on kokemusta jo aikaisemmista, suuristakin muutoksista.

### *Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä*

Opinnäytteeni tein käyttäen kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää ja käsitelen sitä tässä siksi laajemmin.

Laadullinen tutkimus voidaan määritellä karkeasti tutkimukseksi, joka tutkii tekstimuotoista aineistoa. Teksti voi olla syntyisin haastatteluista ja havainnoista, päiväkirjoista tai kirjeistä ja aineisto on voitu tuottaa myös tutkijasta riippumatta. Tärkeää on muistaa säilyttää, varsinkin haastatteluissa, objektiivinen ote tutkimuskohteeseen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma elää ja muuttuu tutkimuksen mukana. Jopa tutkimusongelmaa voidaan joutua muokkaamaan tutkimuksen kuluessa. Oleellista laadullisessa tutkimuksessa on keskittyminen pieneen määrään tutkittavia ja analysoimaan tuloksia mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Yleensä tutkittavat ovat

etukäteen tarkkaan harkittu ja rajattu ryhmä. (Eskola & Suoranta 2001, 15–18.) Tuomen (2008, 96–97) mielestä laadullinen tutkimus perustuu pieneen ja tarkoituksenmukaisesti valittuun tietolähteeseen, kerätty tieto liittyy ihmisten luomiin merkityksiin sekä saadut tulokset ovat ainutlaatuisia vain tähän aineistoon liittyviä eikä niitä voida yleistää. Tarkoituksenmukaisesti valittu tietolähde on tärkeä, koska halutaan tietoa kokemuksista ja tuntemuksista tietystä ilmiöstä. Satunnaisotos voisi tuoda mukaan henkilöitä, jotka eivät ole tekemisissä kyseisen ilmiön kanssa. (Tuomi, 2008, 96–97.)

Laadullinen tutkimus perustuu todellisen elämän kuvaamiseen mahdollisimman monipuolisesti. Siinä on pyrkimys löytää ja paljastaa tosiasioita enemmän kuin todentaa vanhoja väittämiä. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä tutkimusaineiston hankkiminen todellisissa tilanteissa, ihmisiä käytetään lähteinä tiedon hankkimiseen sekä suoritetaan haastatteluja ja osallistuvaa havainnointia (Hirsjärvi ym. 2007, 156–162.)

Alasuutarin (2007, 39–40) mukaan laadullinen analyysi rakentuu havaintojen pelkistämisestä (ensimmäinen vaihe) ja arvoituksen ratkaisemisesta (toinen vaihe). *Havaintojen pelkistämisessä* on kyse siitä, että aineistoa tarkasteltaessa huomioidaan ne seikat, mitkä ovat olennaisia teoreettisen viitekehyksen sekä kysymyksenasettelun kannalta. Tämän lisäksi havaintojen määrää karsitaan yhdistämisellä, jossa etsitään havainnoista niitä yhdistävä piirre tai luomalla sääntö, jota voidaan soveltaa koko aineistoon. (Alasuutari 2007, 39–40.)

*Arvoituksen ratkaiseminen* eli tulosten tulkinta on laadullisen analyysin toinen vaihe. Arvoituksen ratkaiseminen tarkoittaa tuotettujen johtolankojen ja käytössä olevien aineistojen perusteella tehtävää tulkintaa tutkittavasta ilmiöstä. Käytössä olevat aineistot voivat olla muita tutkimuksia, tilastotietoja tai muu kirjallisuus. (Alasuutari 2007, 39–40.)

### **5.3 Tutkimusaineisto**

Kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusaineisto perustuu yleisemmin haastatteluihin, havainnointiin sekä erilaisiin tekstipohjaisiin dokumentteihin, elämänkertoihin ja tarinoin. Haastattelut voidaan Hirsjärven ym. (2007, 203–207) mukaan seuraavasti:



- \* Strukturoitu haastattelu, jossa kyselylomakkeessa olevat kysymykset ovat kaikille samat.
- \* Teemahaastattelu, jossa haastattelun aiheet ovat tiedossa, mutta haastattelun tilanne määrittelee miten ja missä järjestyksessä kysymykset esitetään.
- \* Avoin haastattelu koostuu taas haastateltavan ajatuksista, mielipiteistä ja käsityksistä ilmiöstä. Haastattelun aiheetkin saattavat muuttua keskustelun aikana.
- \* Haastattelut voidaan lisäksi tehdä yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluna. (Hirsjärvi ym. 2007, 203–207.)

Opinnäytetyöni tutkimusaineisto koostuu asiaan liittyvistä dokumenteista, koskien lähinnä seurakuntien rakennemuutosta ja hautatoimen tilastoja. Haastattelu on teemahaastattelu, jossa käsiteltävät aiheet koskevat muutosta, laatua ja prosesseja.

### *Teemahaastattelu*

Haastattelu on joustava tiedonkeruumenetelmä tutkimustarkoituksissa. Sen etuina on suora vuorovaikutustilanne tutkittavan kanssa. Haastattelutilanteessa on mahdollista tehdä selventäviä ja syventäviä lisäkysymyksiä. Teemahaastattelu eroaa muista yllämainituista haastatteluista siten, että siinä keskitytään tiettyihin teemoihin, joita keskustelun kuluessa käsitellään. Tämä näkökulma tuo esille enemmän tutkittavan omaa näkemystä asioista. (Hirsjärvi ym. 2004, 47–48.) Teemahaastattelussa tarkoituksena on käydä etukäteen päätetyt aihe-alueet läpi kaikkien tutkittavien kanssa, mutta kysymysten järjestys ja se kuinka syvästi niitä käsitellään voivat vaihdella riippuen haastateltavasta. (Eskola & Suoranta 2001, 86.) Tärkeää on tuoda esille ihmisten oma tulkin-ta aiheista sekä löytää olennaisia vastauksia tutkimusongelman ja tutkimuksen tarkoi-tuksen kannalta. Tutkimuksen viitekehys on perustana haastattelun kysymyksille ja etukäteen rajatuille teemoille. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 77–78.)

Haastattelun toteutukseen kannattaa syventyä etukäteen huolellisesti. Hirsjärvi ja Hurmeen (2004,68–74) mielestä haastattelijan on tunnettava aihepiiri pystyäkseen keskustelemaan asiasta, hänen on osattava johdattaa keskustelua selkeästi sekä oltava avoin ja uskottava. Hänen on osattava havainnoida myös ei-kielellisiä merkkejä ja ymmärtää käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä. Haastattelu vaatii aina etukäteissuunnittelua ajan, paikan, haastattelun keston ja tallennusvälineen osalta.

*Tutkimusaineiston analysointi*

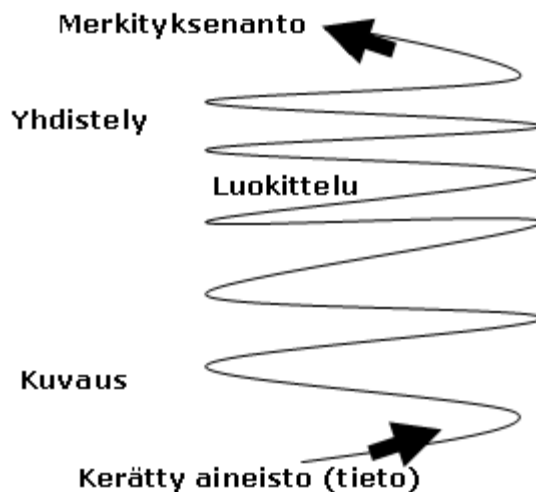
Haastattelun jälkeen suoritetaan saadun aineiston purku, joka voi tapahtua kahdella tavalla. Haastattelu voidaan litteroida eli puhtaaksikirjoittaa tekstimuotoon joko kokonaan tai vain käsiteltävien teemojen osalta. Toinen tapa on kerätä haluttu tieto koodaamalla tallennettu aineisto teemojen mukaan. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 138.)

Teemahaastattelussa syntyy pääsääntöisesti paljon aineistoa. Tämän vuoksi aineiston käsittely mahdollisimman nopeasti haastattelun jälkeen on tärkeää. Tutkimusaineisto on vielä hyvin muistissa ja täydentävien sekä syventävien lisäkysymysten tekeminen on tässä vaiheessa helpompaa. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 135.)

Eskolan ja Suorannan (2001, 137) mielestä laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on tuoda saatuun aineistoon selkeyttä sekä tuottaa uutta tietoa tutkittavana olevasta asiasta. Tarkoitus on tiivistää saatu aineisto kuitenkin niin, ettei mitään tärkeää informaatiota sisällöstä kadoteta vaan saisimme hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielenkiintoista.

Aineiston analyysin tarkoitus on saada vastauksia tutkimusongelmaan, erottaa aineistosta vain olennainen tieto, selvittää aineiston sisältö sekä huomioida myös erilaisuudet ja poikkeavuudet. Laadullisen tutkimuksen analysointi alkaa jo heti tietojenkeruuvaiheesta lähtien. Analyysi voidaan jakaa eri vaiheisiin; lukeminen, aineiston jakaminen osiin mm. teeman, tyyppin tai luokittelun perusteella, tutkijan kirjoitusosuuteen asiasta sekä viimeiseksi omien havaintojen liittäminen teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin. Kuviossa 16 esitetään, miten laadullisen tutkimuksen aineisto koostuu kierros kierrokselta. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2011.)

Analyysi perustuu aineiston *kuvailemiseen*. Kuvailemisessa on tarkoitus selvittää tutkittavan asian ominaisuuksia ja ilmiötä. Analyysin *luokittelun* pohjalta voidaan saatua tutkimusaineistoa tulkita ja tiivistää. Luokittelu voidaan tehdä mm. tutkimusongelman, teorian tai tutkimusvälineen mukaan. Aineiston *yhdistely* on sitä, että etsitään samankaltaisuuksia luokkien välille. Aineiston analyysin tarkoituksena on saada aikaan onnistunut *tulkinta* tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 145–151.)



**KUVIO 16. Laadullisen aineiston analyysi (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2011)**

Laadullisen aineiston analyysi etenee prosessimaisesti vaihe vaiheelta. Analyysitekniikoita on useita ja lähestymistapa määrittelee, mikä tekniikka on juuri tähän aineistoon sopivin. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2011).

#### *Tutkimuksen luotettavuus*

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus pohjautuu Eskolan ja Suorannan (2001, 210–223) mielestä sen myöntämiseen, että keskeisin työväline kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tutkija itse. Tämän johdosta koko tutkimusprosessia on arvioitava luotettavuutta mitattaessa. Huomiota kannattaa kiinnittää seuraaviin seikkoihin:

- \* Aineisto on yhteiskunnallisesti merkittävä sekä riittävä.
- \* Analyysi on tarpeeksi kattava, jolloin tulokset eivät pohjautu satunnaisiin poimintoihin aineistoista vaan aineisto on koottu tarkkaan rajatusta ilmiöstä.
- \* Analyysin arvioitavuus ja toistettavuus. Arvioitavuus on sitä, kun lukija pystyy ymmärtämään miten tutkija on päätenyt tulkintaansa. Toistettavuus tarkoittaa sitä, että toinen tutkija pystyy tekemään aineiston perusteella samat johtopäätökset asioista kuin tekijä. (Eskola & Suoranta 2001, 210–223.)

Tutkimuksen *reliabelius* tarkoittaa sitä, että samaan johtopäätökseen pääsee myös joku ulkopuolinen henkilö tai, että tulokset pysyvät samana tutkimusta toistettaessa samalle tutkimusaineistolle. *Validius* tarkoittaa taas tutkimusmenetelmän kykyä mitata asioita, joita siinä on tarkoitus mitatakin. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 186–187.) *Sisäinen validius* on sitä, että tutkimustulos on loogisessa suhteessa teoreettisten sekä käsit-

teellisten määritteiden kanssa. *Ulkoinen validius* kuvaa saatujen johtopäätösten ja tulokintojen pätevyyttä suhteessa aineistoon. (Eskola & Suoranta 2001, 213.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta määriteltäessä, käsitteet validiteetti ja reliabiliteetti voisi tulkita mm. uskottavuudeksi, vastaavuudeksi, luotettavuudeksi, varmuudeksi tai riippuvuudeksi. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuudesta ei ole olemassa samanlaisia ohjeita kuin on kvantitatiiviselle tutkimukselle. Joitakin yleisiä ohjeita asiasta on kuitenkin olemassa. Ensiksikin aineiston keruu on tapahtunut käyttäen haastattelujen apuna tekniikkaa (nauhoitukset). Tutkimuksen tiedonantajat on valittu tarkasti harkiten ja suhde tutkijaan on ollut ongelmaton. Tutkimuksen keston vaikutus tutkimuksen tuloksiin on otettu huomioon. Aineiston analysointi on esitetty luotettavasti sekä raportointi on tehty tarpeeksi yksityiskohtaisesti, jotta lukijat voivat samais-  
tua tuloksiin. (Tuomi 2008, 150–154.)

### *Triangulaatio*

Triangulaatio-menetelmää on myös suositeltu käytettävän laadullisen tutkimuksen luotettavuuden lisääjänä. Triangulaatiosta voidaan erotella neljä eri tyyppiä;

1. Tutkimusaineisto kerätään monesta eri asiantuntijaryhmästä.
2. Tutkijoina toimii useita eri henkilöitä.
3. Teoriaosuudessa otetaan huomioon useita teoreettisia näkökulmia.
4. Metodeina käytetään erilaisia metodeita. Esim. kysely toteutetaan avoimin sekä suljetuin kysymyksin. Tai käytetään haastattelua sekä kyselyä, havainnointia sekä nauhoituksia. (Tuomi 2008, 153–154.)

## **5.4 Teemahaastattelun toteutus, purku ja analysointi**

Tässä osuudessa selvitän kuinka toteutin opinnäytetyöni teemahaastattelun ja kuinka toteutin saadun aineiston purun ja analysoinnin.

### *Haastattelun toteutus*

Työssäni käytin teemahaastattelua aineiston keruumenetelmänä. Teemojen aiheet otin viitekehyksestä eli käsittelin muutosta, laatua ja prosesseja. Haastateltaville lähetin etukäteen luettavaksi saatekirjeen (liite 1), jossa kerroin lyhyesti opinnäytetyöstäni

sekä kysymyksiä (liite 2) teemojen ympäriltä. Pyysin heitä perehtymään aineistoon ennen haastattelua. Haastateltavat koostuivat hauta- ja puistotoimen työntekijöistä eri työpisteistä. Osalla oli takanaan jo useita työvuosia ja osalla vasta muutama. Samoin osa työntekijöistä on ollut mukana jo aikaisemmissa isoissakin muutoksissa työyhteisössään. Haastateltavat ovat kaikki oman alansa ammattilaisia ja muutokset koskettavat kaikkia eri tavalla, riippuen heidän työnkuvistaan. Mielestäni tästä määrältään pienestä haastateltavien joukosta, joka oli kuusi henkilöä, saatiin kuitenkin edustava otos.

Haastattelutilanteet olin sopinut etukäteen ja ne suoritettiin kunkin työntekijän omassa työpisteessä klo 7.00–14.00 välisinä aikoina. Mielestäni klo 7.00 alkava haastattelu oli mahdollista, koska työntekijöiden normaali työpäivä alkaa siihen aikaan. Haastattelut toteutin siten, että perjantaina 2.11. tein kaksi haastattelua, tiistaina 6.11. haastattelin yhden työntekijän, keskiviikkona 7.11. haastattelin jälleen kaksi henkilöä ja viimeisen haastattelun tein torstaina 8.11. Haastatteluja tein yhden tai enintään kaksi päivässä, koska tilanteet olivat intensiivisiä ja vaativat täydellistä keskittymistä asiaan. Ilmoitin heti keskustelun alussa, ettei kenenkään haastateltavan nimeä tule tutkimukseen vaan käytän heistä nimitystä; henkilö A, henkilö B jne täysin satunnaisessa järjestyksessä. Keskustelut sujuivat yhtä lukuun ottamatta ilman häiriötekijöitä. Yhdessä haastattelussa asiakas keskeytti meidät ja haastattelu jatkui asiakkaan poistuttua tiloista. Tunnelma haastatteluissa oli välitön ja haastattelutilanne oli rento, johtuen siitä, että tunsimme toisemme jo entuudestaan. Osa haastateltavista oli selvästikin jo etukäteen perehtynyt aineistoon ja se näkyi siinä, ettei vastauksia tarvinnut miettiä. Haastattelutilanteen tallensin kirjoittamalla ylös teemojen kannalta tärkeimpiä lauseita ja sanontoja sekä myös osan muusta keskustelusta, joka ei tutkimukseen liittynyt. Haastattelut kestivät siten, että kaksi haastattelua oli kestoltaan kaksi tuntia ja neljä haastattelu vei aikaa puolitoista tuntia.

### *Haastattelun purku*

Haastattelut kirjoitin puhtaaksi eli litteroin haastattelupäivänä heti haastattelun jälkeen. Olin varannut jokaisen haastattelun väliin sen verran aikaa, että ehdin kirjoittaa haastattelut puhtaaksi. Näin varmistin, että muistin haastattelutilanteen ja käydyn keskustelun parhaiten. Kirjoitusvaiheessa en kirjoittanut puhtaaksi kuin ne lauseet, jotka olivat tutkimuksen kannalta olennaisia. Keskustelu rönnsyili välillä muissakin asioissa ja olin kirjannut niitä keskusteluja myös ylös. Haastateltavien kanssa oli lisäksi sovit-

tu, että esitän täydentäviä lisäkysymyksiä tarvittaessa vielä jälkikäteen. Keskustelutilanteissa olin kuitenkin saanut kaiken tarvittavan tiedon ja näitä lisäkysymyksiä ei tarvinnut esittää.

### *Aineiston analysointi*

Aineiston olin kerännyt siten, että suoritin haastattelut haastattelulomakkeen aiheiden järjestyksessä. Kysymykset olin numeroinut itselleni sen vuoksi, että pystyn kirjamaan vastaukset tarkasti ylös. Jos joku jättäisi vastaamatta johonkin kysymykseen tai välillä hypittäisiin seuraavaan, niin numeroinnin avulla voin jälkeenpäin kohdistaa vastaukset ja kysymykset toisiinsa. Saadut vastaukset kirjoitin puhtaaksi myös teemoittain ja tulostin saadut vastaukset.

Haastatteluissa saadun aineiston perusteella aloitin aineiston analyysin kuvailemalla ensiksi henkilöt, heidän taustatietonsa ja ilmiö eli teema jota aina käsiteltiin. Aineiston luokittelin teemojen mukaan ja huomion vain vastaukset, jotka olivat tutkimuksen kannalta oleellisia, keskustelun aikana esille tulleet tutkimuksen ulkopuoliset aiheet jätin pois. Tulokset esitin teemojen mukaisessa järjestyksessä, ensin käsittelin muutosalaiheiset, sitten laatua ja viimeiseksi prosesseja koskevat kysymykset. Vastaukset yhdistelin siten, aina samaa aihe-aluetta analysoidessani, kaikkien vastaukset kävin läpi ja etsin niistä yhteneväisyyksiä ja eriäväisyyksiä. Jos samankaltaisuutta vastauksissa löytyi tai aineistossa ilmeni yksittäisiä, muista poikkeavia vastauksia toin ne esille tuloksien yhteydessä. Teemahaastattelussa syntyi paljon aineistoa ja oli tärkeää miettiä mikä oli tutkimuksen kannalta olennaista ja mikä ei. Kuitenkin, kun taas haastateltavien määrä oli pieni, oli tärkeää, että kaikkien ääni tulisi esille. Mielestäni nämä seikat oli pidettävä mielessä kun analysoin aineistoa. Viimeiseksi tein saadun aineiston perusteella tulkinnan, jonka esittelen johtopäätökset luvussa.

## **6 TUTKIMUKSEN TULOKSET**

Tässä luvussa esitän haastattelujen tulokset. Haastattelut koskivat kolmea erilaista teemaa, muutosta, laatua ja prosesseja. Aluksi käsittelen saatuja tuloksia muutoksen näkökulmasta sitten laadun ja viimeiseksi prosessin. Aineiston pohjalta tein hauta- ja puistotoimen käyttöön vuosikellon (liite 3) ja lisäksi tein prosessikartan hautatoimen toiminnoista (liite 4).

## *Taustatiedot*

Haastateltavat henkilöt olivat kaikki hauta- ja puistotoimen työntekijöitä, toimistosih- teeri, erityisammattimiehiä ja ylipuutarhuri. Joukossa oli kaksi naista ja neljä miestä. Iältään 25–55 vuotta ja osalla oli takanaan työvuosia yli 30 vuotta ja osalla vain muu- tama vuosi. Ne joilla oli työuraa jo enemmän, olivat olleet jo aikaisemmissa, isoissa- kin muutoksissa, mukana.

### **6.1 Muutosteemaa koskevat tulokset**

Ensimmäinen kysymys koski muutosrooleja ja sitä millaisena he näkivät oman asen- teensa olevan muutoksia kohdatessaan. Etukäteen jaetussa materiaalissa oli esitetty viisi väittämää viitekehyksen tietojen pohjalta. Muutosroolit oli esitetty järjestyksessä ensin *aktivisti* sitten *seurailija*, *epäilijä*, *oppositio* ja viimeisenä *opportunisti*. Kuudes- ta haastateltavasta vain yksi tunnisti itsensä kohdasta *aktivisti*, kaksi oli sitä mieltä, että he ovat jotain *aktivistin* ja *seurailijan* väliltä ja loput kolme olivat sitä mieltä, että *seurailija* kuvasti heidän käyttäytymistään muutostilanteissa.

*”Mielelläni teen muutosta, mutta kehittäjäluonne ja innokas ei kuvaa minua.”* (henkilö B)

*”Varovasti, seurailen aluksi.”* (henkilö E)

*”Usein seuraan vierestä, en halua olla ensimmäisenä innokkaana muka- na, ettei tule sanomista.”* (henkilö C)

### *Muutokset työnkuvassa viime vuosien aikana ja tulevaisuudessa*

Seuraavaksi tiedustelin, miten työntekijän työnkuva on muuttunut vuosien varrella ja mitkä tekijät hänen mielestään tähän ovat vaikuttaneet. Lisäksi kysyin, kokevatko he työtehtäviensä muuttuvan tulevaisuudessa ja millä tavoin. Yksi henkilö ilmoitti, että hänen työnkuvansa ei ole muuttunut. Eräs haastatelluista ilmoitti, että hänen työnku- vansa ei ole muuttunut, mutta käytetyt ohjelmat ovat muuttuneet, samoin muutosta on ollut talon sisäisissä toimissa. Haastatelluista kaksi ilmoitti, että heidän työnkuvansa on muuttunut paljonkin työuran aikana, jopa heidän virkanimike oli muuttunut. Haas- tatelluista kaksi oli sitä mieltä, että koska aikaisemmat liitokset olivat tuoneet muka- naan uusia seurakuntia, niin myös alueet ovat lisääntyneet ja laajentuneet ja tätä kautta

työnkuviin on tullut lisää laajuutta. Tarvittaessa on voitava toimia kaikissa toimipisteissä.

*”Reviiri laajeni.”* (henkilö F)

*”Isoihin kokonaisuuksiin liittyviä muutoksia tullut.”* (henkilö B)

*”Työnkuva pysynyt samana alusta lähtien, muutosta tapahtunut ohjelmissa ja sisäisissä muutoksissa.”* (henkilö A)

Tulevaisuuden muutoksiin työnkuviissa kaksi henkilöä oli sitä mieltä, ettei vaikutusta ole juuri minkäänlaista. Yksi henkilö oli sitä mieltä, että työnkuva ei muutu, mutta työmäärät lisääntyvät.

*”Samanlaisena pysyy.”* (henkilö E)

*”Eipä juuri miksiäkään muutu.”* (henkilö F)

*”Työnkuvassa ei voi tulla suuria muutoksia, hautaus pysyy samana.”* (henkilö D)

Muiden mielipide oli, että muutoksia tulee johtuen suurien ikäluokkien vaikutuksista hautauksiin sekä eläkkeelle lähtijöiden määrään sekä se tosiasia, että työntekijät ikäännyvät. Heidän mielestään työnkuva muuttuu, työt tulevat lisääntymään tulevaisuudessa sekä myös vastuuta tulee jatkuvasti lisää. Erään haastateltavan mielestä oman haasteensa toimintaan tuovat myös nykyajan ihmiset, jotka ovat yhä vaativampia. Kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että tietotekniikan nopea muuttuminen aiheuttaa myös lisää työtä heille jokaiselle.

*”Työtehtävät muuttuvat varmasti tulevaisuudessa.”* (henkilö C)

*”Ihmiset ovat nykyään vaativampia yhteiskunnassa.”* (henkilö B)

*”On hallittava uusia ohjelmia.”* (henkilö B)

*”Uskon, että työnkuva laajenee tulevaisuudessa ja seurakunnan toiminta supistuu, ehkä, mutta kohdistuuko se hauta- ja puistotoimeen ja miten paljon.”* (henkilö A)

*”Muuttuu varmasti, suuret ikäluokat niiden vaikutus, yhdistymisiä tulossa lisää.”* (henkilö C)



Haastelluista yhden mielestä työtehtävät tulevat lisääntymään johtuen suurista ikäluokista ja niiden vaikutuksista, ja lisäksi häntä huoletti, miten työntekijät tulevat riittämään tulevaisuudessa.

#### *Vaikeudet ja onnistumiset muutoksissa*

Haastateltavat saivat kertoa omia kokemuksiaan aikaisemmista muutoksista, joissa olivat olleet mukana (jos niitä oli ollut) ja millaisia vaikeuksia tai onnistumisia he olivat niissä kohdanneet. Haastatelluista yhdellä oli työsuhdetta vasta niin vähän aikaa, ettei suurista muutoksista ollut kokemusta. Haastatellut kertoivat vaikeuksien johtuvan uusien ohjelmien toimimattomuudesta, alueiden laajenemisista ja siitä kuinka palvelut ja työn jälki saataisiin samanlaisiksi kaikilla alueilla. Kahden henkilön mielestä uusien alueiden mukaantulo aiheuttaa sen, että kaikissa toimipisteissä pitäisi pystyä myös toimimaan. Kuitenkin esim. siunaustilaisuuksissa eri paikoissa on omat toimintatavat, joiden omaksuminen vie oman aikansa. Yhden henkilön mielestä taas työmäärän lisääntyessä resursseja ei ole tarpeeksi kaikkeen siihen mitä pitäisi saada aikaan eikä siihen, että kaikki alueet saataisiin samantasoiseksi keskenään.

*”Uusissa ohjelmissa kaikki osat eivät toimi niin kuin pitäisi.”* (henkilö A)

*”Vie oman aikansa tottua uusiin tapoihin.”* (henkilö E)

*”Muutokset tuovat lisää työtehtäviä.”* (henkilö A)

*”Työmäärä lisääntyy, pitäisi pystyä hoitamaan ja hallitsemaan kokonaisuus.”* (henkilö B)

Kaikki haastateltavat toivat kuitenkin esille myös onnistumisia muutoksissa. Joku ilmoitti, että kaikkiin ongelmiin oli aina löytynyt ratkaisu. Aikaisemmat liitokset ja seurakuntayhtymään siirryttäessä muutos toi mukanaan uusia työtovereita, se lisäsi liikkuvuutta eri alueiden välillä ja helpotti töiden hallittavuutta.

*”Mitä muuta muutos voisi tuoda kuin hyvää?”* (henkilö B)

*”Ei tuonut ongelmia, ratkaisuja aina löytynyt asioille.”* (henkilö C)

*”Vertaistukea ja onnistumisen iloa.”* (henkilö B)

### *Vahvuudet ja mahdollisuudet muutoksissa*

Samaan aiheeseen liittyen pyysin haastateltavia vielä erittelemään tunteuksiaan miettimällä vahvuuksia ja mahdollisuuksia muutoksissa. Mitkä ovat vahvuuksia ja mitä hyvää tai hyötyjä muutos voi tuoda? Vahvuuksina tuotiin esille se, että liitoksien mukana voi tulla myös uusia työtapoja (4 henkilöä), ammattitaitoista ja kokemusta omaavaa työvoimaa (1 henkilö) sekä tehtäväkuvat laajenee (1 henkilö). Mahdollisuutena nähdään myös miten muissa seurakunnissa toimitaan sekä työntekijöiden liikkuvuus eri alueiden välillä on mahdollista (4 henkilöä).

*”Tuo meille uusia toimintatapoja ja uusia ideoita.”* (henkilö D)

*”Palvelun laatu paranee, kun on keskitetty yhteen paikkaan.”*(henkilö A)

*”Näkemykset laajenee ja oikein järjestetyt työt tuovat säästöä.”* (henkilö C)

*”Tuo meille enemmän pelivaraa lomien ja koulutuksen aikana.”* (henkilö F)

*”Ammattitaitoista porukkaa ja kokemusta löytyy.”* (henkilö B)

*”Työntekijöitä lisää, helpottaa ehkä meidän ruuhkia.”* (henkilö D)

### *Uhat ja heikkoudet muutoksissa*

Pyysin haastateltavia myös miettimään mikä voisi olla pahinta muutoksessa ja lisäksi työyhteisön heikkouksia. Haastatelluista yksi koki uhkana talouden kiristymisen ja sen vaikutuksen toimintoihin ja työvoiman määrään. Esille tuli kahden haastatellun vastauksista pelko työmäärän lisääntymisestä, mutta lisääntykö työntekijöiden määrä tulevaisuudessa, askarrutti heitä. Kaksi haastatelluista ilmoitti, ettei työntekijöiden määrässä ole pelivaraa, jos tulee sairastumisia, lomiam ja koulutuksia samaan aikaan. Lisäpohdintana eräs haastatelluista oli sitä mieltä, että tätä uhkaa voitaisiin estää mm. karsimalla joitakin työtehtäviä, priorisoitaisiin niitä. Heikkoutena yksi vastaajista piti sitä, että on pitkiä välimatkoja ja laajoja alueita ja kuinka näitä kokonaisuuksia pystytään hallitsemaan tulevaisuudessa. Yksi haastatelluista ilmoitti, ettei koe muutosta uhkana.

*”Kirkosta erotaan ja talous kiristyy, miten hautatoimen käy.”* (henkilö F)

*”En näe työntekijänä muutosta uhkana, ajattelen positiivisesti liitoksesta.”* (henkilö A)

*”Työmäärä lisääntyy, väki vähenee, mitä sitten?”* (henkilö B)

*”Lisätyötä tulee kun ollaan liian hajallaan.”* (henkilö B)

*”Ei pelivaraa kauheasti.”* (henkilö F)

*”Muutos vielä kesken, nyt näkee vain lisääntyneen työmäärän, ehkä myöhemmin voi miettiä mitä hyvää se tuo.”* (henkilö A)

*”Meitä ei ole yhtään liikaa, yksi voisi olla enemmänkin.”* (henkilö D)

## 6.2 Laadun ja osaamisen teemoja koskevat tulokset

Teemoista seuraava käsitteli laatua ja aihealueen pohjalta tiedustelin millainen kuva haastateltavilla oli omasta osaamisestaan. Millaista osaamista he työssään tarvitsevat ja miten varmistetaan oma osaaminen? Haastatellut kertoivat osaamisensa koostuvan koneiden ja laitteiden käytöstä, sosiaalisista taidoista omaisia kohdatessa ja kiireen ja paineen alla toimimisesta. Lisäosaamista kaivattiin tietotekniseen osaamiseen, surevan omaisen kohtaamiseen, tiedottamiseen ja asioiden loppuunsaattamiseen. Oman osaamisensa ylläpitämiseksi henkilöt ilmoittivat osallistuvansa mahdollisuuksien mukaan kursseille ja koulutukseen. Lisäksi haastateltavista kaksi ilmoitti, että osaaminen on riippuvainen myös siitä, että on jatkuvasti kiinnostunut tekemisistään, haluaa kehittää työtään koko ajan ja miettiä työn tekemisen ohessa olisiko tässä jotain parantamista. Esille tuotiin myös se, että keskustelut ja palaverit työtovereiden kanssa ovat osaamisen varmistamisen kannalta tärkeitä. Samoin kuin sekin, että omaa osaamistaan voi varmistaa myös tekemällä monipuolisesti omaa työtään.

*”Tietokone, sitä on vaan käytettävä.”* (henkilö E)

*”Ihmisten kanssa osattava tulla toimeen.”* (henkilö D)

*”Oma-aloitteisuutta pitäisi olla enemmän.”* (henkilö A)

*”Ylläpitää koko ajan omaa osaamista.”* (henkilö A)

*”Eri kulttuurit ja niihin suhtautuminen, siihen haluaisin lisää tietoa.”*  
(henkilö C)

Yhden haastatellun mielestä tärkeää on saada ja hakea juuri sitä koulutusta, mitä työtehtävien hoitamiseen tarvitaan.

### *Osaamisen kehittäminen*

Seuraavaksi kartoitin miten he suhtautuvat oman tieto-taitonsa kehittämiseen ja miten tämä näkyy käytännössä. Haastatelluista kolmen mielestä halukkuutta kehittämiseen on toisilla enemmän ja toisilla vähemmän. Kahden vastaajan mielestä tärkeää oli ylläpitää omaa ammattitaitoaan ja osaamistaan.

*”Kaikilla into tehdä työtä, näkyy siinä että halutaan koulutukseen ja kursseilla.”* (henkilö B)

*”Ottavat vastaan neuvoja ja ohjausta, jos mielestäni joku homma voitaisiin tehdä toisella tavalla.”* (henkilö D)

Kysyttäessä haastateltavilta miten he osoittavat oman halunsa kehittyä ammatillisesti, vastaukseksi tuli jo aikaisemmin esille tullut asia eli osallistuminen kursseille ja koulutukseen. Tämän lisäksi muutama henkilö toi esille myös sen, että seuraamalla miten muualla asioita tehdään, seuraamalla alan lehtiä ja selvittämällä asioita aktiivisesti ja oma-aloitteisesti.

### *Osaamisen ja tiedon siirto muille työntekijöille*

Halusin kartoittaa myös sitä, kuinka tutkittavat siirtävät osaamistaan muiden käyttöön, ja miten he tukevat muiden oppimista. Haastateltavat kertoivat, että jakavat mielellään osaamistaan muille ja ovat neuvoneet ja opastaneet tarvittaessa. Haastateltavista kaksi myös ilmoitti käytännön töitä tehdessään tuovansa esille omia tieto-taitojaan. Esille tuli myös se seikka, että kaikki eivät välttämättä halua ottaa vastaan uutta tietoa.

*”Kerron kaikki mitä vain tiedän.”* (henkilö F)

*”Mielelläni jaan osaamistani muille, tapanani on tehdä näin.”* (henkilö B)

*”Pyrin jakamaan tietoni muille, mutta osa ei edes halua ottaa vastaan omaa tietoaani.”* (henkilö A)

Muiden oppimista haastateltavat kertoivat tukevansa kannustamalla, auttamalla ja neuvomalla mahdollisuuksien mukaan. Eräs haastateltavista toi esille sen, että on tunnettava vastuunsa opettamisesta.

*”Kannustan ja yllytän tekemään itse, pyydän kokeilemaan itse, rohkaisen ja kannustan.”* (henkilö B)

Työnantajan, johdon ja esimiesten puolelta haastateltavat kokivat saavansa mahdollisuuden osallistua kursseille ja koulutukseen. Kaikki olivat sitä mieltä, että esimiehet ja johto tukevat opiskelua ja koulutusta ja itsensä kehittämistä. Haastatteluista tuli ilmi, että töiden tekemistä tuetaan antamalla käytännön neuvoja työhön ja parantamisehdotuksia. Koulutukseen kannustaa erään vastaajan mielestä se, että johdon osoittamalla luottamusta toimintaan saadaan aikaiseksi halu kehittää itseään.

### *Kriittiset pisteet toiminnoissa*

Halusin lisäksi kartoittaa kokivatko haastateltavat että toiminnoissa olisi kriittistä pistettä, heikointa lenkkiä joka olisi hyvä tiedostaa. Esille nousi useammallakin vastaajalla käytettävissä oleva varauskirja Katrina. Varauskirjaa ei osata lukea, eikä siihen osata merkitä varauksia oikein. Lisäksi esille tuli työntekijöiden määrä tällä hetkellä, jossa koettiin, ettei siinä ole pelivaraa esim. sairastumisille lomien aikana.

*”Jos viikon työt menneet oikein, lauantai sujuu ongelmitta.”* (henkilö F)

*”Varauskirjan lukeminen ja täyttäminen.”* (henkilö B)

*”Varauskirjasta tietoa etsittävä monesta paikasta, tieto on hajautettu liian moneen paikkaan.”* (henkilö C)

*”Työntekijöiden määrä tällä hetkellä niukka, ei pelivaraa.”* (henkilö E)

Esille myös yhden vastaajan huoli aikataulujen pitävyydestä. Joskus on tullut lyhyellä varoitusaajalla varauksia lisää ja tämä aiheuttaa omat lisäpaineensa toimintaan.

### **6.3 Prosessiteemaa koskevat tulokset**

Prosessiteeman aloitin kyselemällä työntekijän tärkeimmistä työtehtävistä ja mitkä ovat hänen mielestään työn tekemisen tavoitteet. Vastaajista neljä kertoi, että heidän työnsä tavoitteena oli omaisten palvelu mahdollisimman hyvin. Haastateltavista yksi kertoi, että työn tekemisen tavoitteet on määritelty toimintasuunnitelmassa.

*”Saada vainajat hautaan, oikein ja inhimillisesti, vainajaa kunnioittaen ja omaiset huomioiden.”* (henkilö F)

*”Toivoo, että asiakas saa kaiken tarvittavan hoidettua.”* (henkilö A)

*”Ihmisten palvelu ja ylläpitää hautausmaita sekä puistoalueita.”* (henkilö B)

Vastaajista kolme kertoi myös, että tavoitteena on tyytyväinen omainen sekä viedä tilaisuudet läpi niin, että niistä jäisi hyvä mieli kaikille siihen osallistuville.

### *Työn määrä ja sen jakautuminen*

Tiedustelin haastateltavilta miten he kokivat työn määrän tällä hetkellä, olivatko he tyytyväisiä vai tyytymättömiä siihen. Haastateltavista osa kertoi työnsä olevan kausiluonteista, on kiireisiä jaksoja ja hiljaisempia jaksoja. Kiireellisinä jaksoina he kertoivat siirtävänsä syrjään vähemmän kiireellisiä töitä ja keskittyivät hoitamaan perustehtäviänsä. Rauhallisempina aikana sitten oli kuulemma mahdollista palata tekemään myös näitä töitä. Yhden henkilön mielestä töitä on jo vähän ehkä liikaakin. Pääsääntöisesti töiden määrän ilmoitettiin olevan inhimillinen tai siihen oltiin melko tyytyväisiä. Eräs haastatelluista ilmoitti, että työmäärää voi hetkellisesti lisätä enemmän ja toinen taas ettei työmäärää voi enää lisätä näillä resursseilla. Vastaajat toimivat eri työtehtävissä.

*”Työmäärä vielä inhimillinen.”* (henkilö F)

*”Kausiluonteista, välillä enemmän, välillä vähemmän, ihan tyytyväinen olen.”* (henkilö C)

*”Aina on tekemistä, jotain on välillä siirrettävä ja palattava kun on aikaa.”* (henkilö A)

*”Hautajutut ykkösenä, muita joutuu siirtämään, kaikki kehittäminen ja suunnittelu jää syrjään, mutta melko tyytyväinen työn määrään.”* (henkilö E)

### *Työhön perehdytys*

Haastateltavat saivat kertoa omia näkemyksiään myös työhön perehdyttämisestä ja kuinka he itse toimivat uuden työntekijän tullessa taloon. Yksi henkilöistä kertoi, että

hänen mielestään perehdytys toimii vähän huonosti, toivoisi, että se toimisi siten, että alussa annetaan tietoa perusasioista ja sitä tietoa syvennetään ja tarkennetaan sitten jatkuvasti. Muiden mielestä perehdytystä tapahtuu opettamalla, neuvomalla ja siten, että töiden tekemisen ohella ohjeistetaan työntekijää. Hänen annetaan rauhassa kokeilla itse ja seurataan alussa vierestä ja varmistetaan näin turvallisuusnäkökohdat.

*”Neuvomalla työn tekemisen lomassa.”* (henkilö F)

*”Pikkuhiljaa tuodaan asiat esille, neuvotaan koko ajan työn ohessa lisää.”* (henkilö C)

#### *Yhteistyö muiden kanssa sekä rajapinnat muiden toimintojen välillä*

Haastateltavia pyydettiin kertomaan, kuinka paljon työajasta kuluu muihin toimintoihin kuin hauta- ja puistotoimen tehtäviin, millaista yhteistyötä tehdään muiden toimintojen kanssa ja tarvittaisiinko yhteistyötä heidän mielestään lisää. Samoin tiedustelin, onko heidän mielestään rajapinnat eri toimintojen välillä määritelty.

Vastaajista yhden mielestä yhteistyötä on vähän, kahden henkilön mielestä noin 10 % ja kolmen mielestä yhteistyötä on kiinteistötoimen kanssa joskus vähemmän ja joskus enemmän. Riippuen siitä, miten resurssit niihin riittävät.

*”Kiinteistöihin menee osa työajasta ja niihin löytyy aikaa joskus paremmin, joskus tiukempaa.”* (Henkilö C)

*”Tehdään resurssien mukaan kun ehditään.”* (henkilö D)

Jatkossa yhteistyötä tulee vastaajien mielestä olemaan enemmän kiinteistötoimen kanssa (2 henkilöä) ja kahden henkilön mielestä lisää yhteistyötä ei tarvita. Haastattelussa ilmeni myös, että tulevaisuudessa yhteistyötä haluttaisiin lisää muiden suntuoiden kanssa (2 henkilöä). Toiveena esitettiin parempaa tiedottamista muutoksista, näin voisi paremmin suunnitella resurssien käyttöä jo etukäteen (1 henkilö).

*”Kyllä voisi olla kiinteistöjen kanssa, asioita voisi tehdä ristiin resurssien mukaisesti, mutta vaatii että asenteita on muutettava.”* (henkilö C)

*”Tietojen jakaminen yhteisesti työntekijöiden kanssa.”* (henkilö A)

Toimintojen rajapinnat kiinteistötoimen kanssa koettiin määritellyiksi kolmen henkilön mielestä. Yhden henkilön mielestä työt määritellään vanhojen tapojen mukaan ja tarpeen vaatiessa löytyy myös joustavuutta. Haitalliseksi koettiin yhden henkilön mielestä tilanteet, joissa työntekijällä on useita esimiehiä. Tällöin eteen saattaa tulla tilanteita, jossa toiminnat eivät ole niin tarkasti määriteltyjä ja selviä työntekijälle.

*”Tiedettävä mihin omat tiedot ja taidot riittävät ja milloin kutsutaan ulkopuolista apua.”* (henkilö F)

*”Joistakin töistä on sanottu, ettei kuulu meille.”* (henkilö D)

### *Tiimi vai yksilö*

Tässä kohdassa tiedustelin, kuinka haastateltavat työskentelevät mieluiten, yksin vai tiimissä ja mitä hyvää tai huonoa he näkevät työskentelytavoissa. Haastatellut olivat sitä mieltä, että tiimissä työskentely on mielekkäämpää (4 henkilöä) tai työskentely yksin tai tiimissä kumpikin onnistuu (1 henkilöä) ja vain yksi ilmoitti haluavansa työskennellä mieluiten yksin. Ryhmässä työskentelyn hyviä puolia oli töiden jakaantuminen ja ajatusten ja mielipiteiden vaihto työnteon lomassa. Samoin tuli ilmi, että kaikkia töitä ei voi edes tehdä yksin ja tärkeää olisi suhteuttaa työtapa työn määrään. Erään haastatellun mielestä pitäisi kiinnittää huomiota siihen, että työtehtäviä tehdään tiimissä vaikka työn voisi tehdä yksinkin.

*”Yksinkin teen, tiimikin passaa, ei mitään ongelmia.”* (henkilö E)

*”Toimin yleensä yksin, tiimistä en tykkää jos tehdään kaikki yhdessä vaikka voisi tehdä yksinkin.”* (henkilö C)

*”Tiimi olisi mielekkäämpää, voisi jakaa tehtäviä ja ajatuksia.”* (henkilö A)

*”Kaikkia töitä ei voi tehdä itsekseen.”* (henkilö D)

Yksi tutkittavista toi esille sen seikan, että pitäisi osata pyytää enemmän apua toisilta työtovereilta.



### *Palaute*

Haastateltavilta tiedusteltiin, saavatko he palautetta työstään, millaista ja onko palautteen määrä ollut riittävä. Vastaajat olivat sitä mieltä, että palautetta tulee harvoin (3 henkilöä), ajoittain tai ei kovin usein (3 henkilöä). Vastaajien mielestä (3 henkilöä) kaikki on mennyt hyvin, jos mitään ei kuulu. Haastatelluista kaksi ilmoitti, että olisi mukava saada kehittävää palautetta, ei pelkästään negatiivista. Neljä ilmoitti, että haluaisi saada palautetta onnistumisista. Vastaajista kaksi toi esille sen, että palautetta olisi myös osattava ottaa vastaan.

*”Jos ei kuulu mitään, ei ole mennyt mitään pieleen.”* (henkilö F)

*”Jos tekee jonkun hyvän jutun ja onnistumisen, olisi onnistumisista kyllä kiva kuulla.”* (henkilö C)

*”Harvoin, tottunut ettei ole, mutta voisi olla kehittämistäkin, ei vain positiivista, tietäisi mitä voisi kehittää.”* (henkilö A)

*”Pitäisi myös osata ottaa vastaan palaute.”* (henkilö D)

### *Palkkaus ja palkitseminen*

Viimeinen kysymys koski palkitsemista ja palkkausta ja millaisella palkitsemisella (muulla kuin rahalla) heidän mielestään olisi enemmän merkitystä. Haastatellut kertoivat palkkauksen muodostuvan toimenkuvan ja ikävuosien mukaan kiinteiden taulukoiden mukaan. Yhden henkilön mielestä varsinaisia tulostavoitteita on vaikea asettaa hänen työhönsä ja toisen henkilön mielestä osaamista ja kokemusta ei palkkauksessa oteta huomioon, koska palkkaus muodostuu tiukkojen raamien mukaisista taulukko-palkoista.

*”Palkkaus ei lisää työmotivaatiota, ei voi itse vaikuttaa.”* (henkilö A)

*”Huono systeemi palkkauksessa on se, että ikävuosia ei huomioida ylimääräisenä palkkiona, palkanlisänä.”* (henkilö F)

Kehitteillä oleva Hava eli harkinnanvarainen palkanlisä koettiin haastateltavien mielestä merkitykseltään vähäiseksi (4 henkilöä) yhden mielestä menetelmä palkitsee osaamista paremmin ja kahden mielestä harkinnanvarainen palkanlisä on jäänyt epäselväksi miten sitä käytännössä työntekijöille annetaan. Miten osaamista mitataan ja

millä perusteilla sitä saa? Haastatelluista kaksi oli sitä mieltä, että palkitsemisjärjestelmä aiheuttaa työntekijöiden keskuudessa katkeruutta ja kahden henkilön mielestä se palkitsee erityisosaamista ja sitä miten hyvin hallitsee oman työnsä ja kaikki siihen liittyvät osa-alueet.

*”Harkinnanvarainen lisä, en ole puolestapuhuja.”* (henkilö A)

*”Havalla (harkinnanvarainen palkanlisä) on merkitystä jos tarkoittaa, että osaa jonkun työn hyvin ja työnantaja tietää sen myös palkitsemalla.”*

(henkilö D)

*”Miettii mitä toinen tekee paremmin, että ansaitsee ylimääräisen lisän.”*

(henkilö A)

*”Ylimainostettu systeemi.”* (henkilö F)

*”Paljon aikaa tuhlatu asiaan, ei hyvä systeemi.”* (henkilö E)

Haastelluista yksi toi myös esille sen seikan, että jos jollain henkilöllä on jotain erityistaitoja, olisi ne osattava ottaa myös käyttöön. Kaikki olivat sitä mieltä, että kyllä kaikella muistamisella on merkitystä. Pienikin muistaminen tuo tunteen, että arvostetaan (2 henkilöä). Jos muistaminen tulee jostain erityisosaamisesta (1 henkilö) tai onnistumisesta (3 henkilöä) koettiin sillä olevan paljonkin merkitystä.

*”Tässä iässä vapaa-aikaa arvostaa enemmän kuin rahaa.”* (henkilö F)

*”Yleensäkin muistamiset, on sillä merkitystä jos saa jotain ylimääräistä, ei kuitenkaan saa olla väkisin muistamista.”* (henkilö C)

*”Pienikin huomioiminen tuntuisi hyvältä vaikka kukka tai sanat että on onnistunut.”* (henkilö A)

Haastatelluista kaksi ilmoitti, että silläkin on merkitystä muistetaanko kaikkia automaattisesti vai tuleeko muistaminen oman onnistumisen kautta.

## **7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET**

Tässä luvussa käyn läpi saadut tulokset ja esitän niiden perusteella johtopäätökset ja vastaukset tutkimusongelmaan. Aluksi käyn läpi tulokset teemoittain ja lopuksi esitän kehittämisehdotuksia toimintaan. Hauta- ja puistotoimelle kehitin vuosikellon (liite 3), johon merkitsin vihreällä värillä toteutettavat toimenpiteet ja punaisella suunniteltavat

työtehtävät. Tämä auttaa hahmottamaan työtehtäviä, jotka ovat sidoksissa vuoden eri aikoihin. Hautatoimea vuosikello auttaa mm. suunnittelemaan ja toteuttamaan tarvittavat toimenpiteet hautojen uudelleenkäyttöön.

### **7.1 Tuloksista tehtävät johtopäätökset**

Opinnäytetyöni tarkoitus oli selvittää, miten tulevaisuuden muutokset vaikuttavat Mikkelin seurakuntayhtymän hauta- ja puistotoimeen ja miten prosesseja voisi kehittää. Lisäksi halusin kartoittaa työnkuvia ja yhteistyötä muiden toimintojen välillä sekä mitkä tekijät ovat muutosten takana.

Muutoksiin suhtauduttiin pääsääntöisesti positiivisesti. Niillä, joilla oli jo kokemusta aikaisemmista muutoksista, olivat sitä mieltä, etteivät osaa pelätä tämän vuoksi enää uusia muutoksiakaan. Yleisesti uskottiin, että muutoksilla on tarkoitus kehittää toimintoja ja tuoda siihen jotain uutta ja parempaa. Huolta aiheutti kuitenkin se, kuinka työvoima tulee riittämään tulevaisuudessa. Tulevien seurakuntaliitosten vaikutukset työmäärään tai työnkuviin ovat riippuvaisia henkilön työtehtävistä. Työmäärän lisääntyminen tulevien seurakuntien yhdistyessä koskettaa eniten toimistossa työskentelevää henkilöä sekä työnjohtoa. Hautatiedot on tallennettava ja yhdistettävä, joka on paljolti käsityötä, sekä jatkossakin tietojen tallentaminen tulee tapahtumaan toimistosihteerin kautta.

Tutkimuksessa kartoitettiin henkilöstön käsityksiä muutoksissa kokemistaan vaikeuksista ja onnistumisista, vahvuuksista ja mahdollisuuksista sekä uhkista ja heikkouksista. Lecklin ym. (2009, 192) nimittää toimenpidettä oppivan organisaation menetelmäksi. Oppivan organisaation tarkoituksena on kehittää omaa toimintaansa juuri edellä mainittujen seikkojen tunnistamisella. Tunnistamisen avulla saadaan aikaiseksi tietoa, jonka pohjalta pystytään vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. (Lecklin ym. 2009, 192.)

Henkilöt joiden työn määrä on lisääntynyt muutosten vuoksi, kokivat muutosprosessin Stenvallin ym. (2007, 52–53) esittämän muutoskäyrän mukaisesti. Alussa työteho kasvaa henkilöiden hoitaessa entiset ja uudet työtehtävät, mutta aikaa myöten työmäärän lisääntyminen häiritsee perustehtävien hoitamista. Uusien käytäntöjen ja työtapojen kehittämisen jälkeen löydetään ongelmiin ratkaisut ja uudet rutiinit vakiintuvat.

Haastatteluista tuli myös esille Pontevan (2010, 10–13) esittämä näkemys, että muutos voidaan käsittää uudeksi tavaksi työskennellä ja tehdä asioita. Muutoksen aiheuttamaksi uhkaksi koettiin Mattilan (2007, 22) jaottelun mukaisesti epä tietoisuus oman työpaikan säilymisestä sekä tuntemattoman pelko. Muutosrooleista haastatellut kokivat olevansa Mattilan (2007, 72–89) esittämien rooliluokitusten mukaan enemmän seurailijoita, henkilöitä jotka suhtautuvat muutokseen positiivisesti mutta varovaisesti. He haluavat ensiksi varmistua, että muutos on käytännössä toimiva ennen kuin asettuvat tukemaan muutosta. Vain yksi haastatelluista tunnisti itsessään aktivistin piirteitä ja muutama tunnisti itsessään molempia käyttäytymismalleja.

Tuloksista oli nähtävissä, että oman ammattitaidon ylläpitäminen nähtiin tärkeäksi. Kursseille ja koulutukseen oltiin valmiita menemään. Vastaajat olivat myös osanneet määritellä työstään ne osa-alueet, joiden osaamista he halusivat kehittää. Tärkeäksi asiaksi koettiin myös oman työn tekeminen monipuolisesti, tekemällä myös niitä tehtäviä, jotka vaativat erityisosaamista. Toiminnoissa heikoimmaksi lenkiksi koettiin käytössä olevan varauskirjan käyttö. Tietojen tallentaminen virheellisesti samoin kuin tietojen etsiminen oikeista kohdista aiheuttavat ongelmia. Lecklin (2006, 214–217) on määritellyt yrityksen laadun olevan kaikkien osatekijöiden yhteistyön tulosta. Kaikkien osatekijöiden tulisi siksi tiedostaa oman työnsä vaikutus organisaation toimintoihin, koska prosessin lopputulos on riippuvainen heikoimman lenkin suorituksesta.

Haastateltavat totesivat Virtainlahden (2009, 23–25) määrittelyn mukaisesti, että heidän osaamisensa koostuu tiedoista, taidoista ja kokemuksesta sekä asenteesta ja motivaatiosta työn tekemiseen. Tutkimuksesta selvisi myös, että työntekijät kokivat Virtainlahden (2009, 26–28) mukaisesti tärkeäksi asiaksi oman osaamisensa ylläpitämisen. Halukkuutta uuden oppimiseen ja itsensä sekä sosiaalisten taitojen kehittämiseen löytyi työntekijöistä. Toimintojen laadukkuus perustuu Lecklinin (2006, 21) mukaan tulevaisuudessa mm. yksilötason moniosaamiseen, joka tuli esille myös haastatteluisa.

Kaikki haastatellut, riippumatta työvuosista tai kokemuksesta, kokivat tärkeäksi seikaksi sen, että he myös jakavat tietoaan toisille. Varsinkin tällaisessa pienessä työyhteisössä on tärkeää, että kaikki hallitsevat monipuolisesti työtehtäviä. Siten esim. työntekijän sairastuessa tai eläkkeelle jäädessä ei ns. hiljainen tieto poistu työntekijän mukana.

Tuloksista käy ilmi se, että työntekijöiden mielestä tärkeää on asiakkaiden tarpeiden täyttäminen ja omaisten palveleminen mahdollisimman hyvin. Lecklinin (2006, 18–20) mukaan laadukas toiminta pitää sisällään asiakaslaadun, joka on asiakkaiden tarpeiden täyttämistä. Lipposen (1993, 41–45) mukaan palvelun laadun yksi tekijä on asiakaslähtöisyys, jossa asiakasta palvellaan siten, että palvelu vastaa hänen odotuksiinsa sekä asiakkaan yksilöllisiä tarpeita ymmärretään.

Työn kuormittavuuteen oltiin tällä hetkellä melko tyytyväisiä, mutta esille nousi huoli työntekijöiden riittävydestä tulevaisuudessa. Pelivaraa ei juuri ole ja lomat, sairauslomat sekä koulutukset aiheuttavat työn tekemiseen lisäpaineensa samoin kuin työntekijöiden ikääntyminen. Seurakuntien liitosvaihe kuormittaa tiettyjä toimintoja enemmän ja olisikin mietittävä näiden toimintojen henkilöstötarpeita.

Työhön perehdyttäminen toimii tällä hetkellä siten, että uusi työntekijä toimii vanhan työntekijän rinnalla ja työn tekemisen ohella käydään läpi työtehtäviä. Perehdyttämiseen hauta- ja puistotoimissa olisi tärkeää tehdä oma perehdyttämiskansio, jossa olisi ohjeet eri työtehtävissä toimiville. Kausi- ja kesätyöntekijöille tällaisesta kansioista olisi paljon hyötyä.

Yhteistyön määrä muiden toimintojen kanssa oli riippuvainen työnkuvasta. Kaikilla oli jonkin verran yhteistyötä muiden toimintojen kanssa, pääasiassa kiinteistötoimen kanssa. Tulevaisuudessa yhteistyön tekeminen tulee varmasti korostumaan juuri tämän kiinteistötoimen työntekijöiden kanssa. Olisikin tärkeää, että työntekijät saisivat itse olla mukana suunnittelemassa tulevaisuuden toimintamalleja. Lecklin (2006, 219–222) antaa neuvoja henkilöstön kehittämiskeinoiksi mm. vapauden suunnitella uusia toimintamalleja työtehtävien suorittamiseksi.

Työntekijät kokivat työskentelyn tiimeissä mielekkäämmäksi sen vuoksi, että työtehtävät jakaantuvat tasaisemmin sekä saatavilla on tukea työn tekemiseen myös ongelmatilanteissa. Kaikki työntekijät pystyvät toimimaan joko yksin tai tiimissä työtehtävien mukaan. Työn tekemiseen tuo oman vaativuutensa alueiden laajuus, on osattava toimia ja työskennellä niissä kaikissa. Tämä tuo tekemiseen monipuolisuutta ja Lecklinin (2006, 219–222) mukaan vaihtelevat työtehtävät tuovat monitaitoisuutta ja aikaansaavat siten näkemysten laajenemista. Nämä kaikki ovat kehittämiskeinoja henkilöstön laadun varmistamiseksi.

Tutkimuksesta selviää myös, että palautetta työstään haastatellut saivat harvoin. Palautetta kaivattaisiin enemmän varsinkin onnistumisista, mutta myös kehitettävistä asioista. Lecklin (2006, 219–222) antaa ohjeiksi henkilöstön kehittämiskeinoiksi myös palkitsemisen joko rahana tai palautteen antamisena silloin, kun siihen on aihetta.

Palkitsemisesta nousi esille se, että kaikki tutkimukseen osallistujat pitivät tärkeänä asiana palkitsemista. Palkitseminen tai pienikin huomionosoitus antoi tunteen arvostuksesta. Sen koettiin myös lisäävän onnistumisen tunteita. Pesonen (2007, 72–73) kuvailee kuinka toimintojen ohjaamiseksi on kehitetty imuohjausmalli, jossa henkilöstön motivaatiota ylläpidetään mm. erilaisilla palkitsemistavoilla.

## **7.2 Kehittämisen- ja toimenpide-ehdotuksia**

Saatujen tuloksien ja omakohtaisten kokemusten perusteella tein seuraavia kehittämissuhteita toimintaan.

- Hautatoimen työntekijöiden toimimista yhdessä paikassa kannattaisi suunnitella, ajansäästöä tulisi varmasti erilaisten tarkistus- ja varmennustoimenpiteiden jäädessä pois. Jos työntekijät toimivat yhteisissä tiloissa niin tiedonkulku olisi nopeampaa ja joustavampaa, samoin työskennellessä varsinaisen hautatoimen rinnalla, moni asia olisi helpompi sisäistää ja turhat tarkistukset jäisivät pois.
- Töiden priorisointia on tarkennettava, samoin työskennelläkö ryhmässä vai yksin. Tarvetta työn tekemisen muotoon on tarkennettava.
- Työntekijöiden erityisosaamiset olisi kartoitettava ja otettava käyttöön nykyistä paremmin.
- Yhteistyötä muiden toimintojen kanssa olisi mietittävä ja järjestettävä yhteisiä tapaamisia käytännön toimintojen helpottamiseksi.
- Olisi mietittävä mitä palveluita haluamme tulevaisuudessa omaisille tarjota, ovatko nykyiset palvelut kaikki tarpeellisia ja voisiko jotain jättää pois, esim.

havutukset. Hoitohinnastossa on tänä vuonna jo tehty joitakin muutoksia, joiden tarkoitus on helpottaa ja yksinkertaistaa työn suorittamista.

- Palautteen antamiseen pitäisi järjestää aikaa ja nimenomaan kehittävän ja rakentavan palautteen antamiseen. Myös onnistumiset pitäisi pystyä huomioimaan toiminnoissa.
- Työhön perehdyttämiseen tulisi tehdä ohjeistus jokaiseen työtehtävään erikseen.
- Toimintatapojen ja työmenetelmien kehittämiseen tulisi kiinnittää huomiota.
- Työntekijöiden kierrätystä alueiden välillä kannattaa jatkaa, tämä koskee lähinnä kausityöntekijöitä hautausmaalla.

Jatkossa olisi hyvä mielestäni tutkia ikäjohtamista, koska henkilöstö ikääntyy ja se tulee luomaan omat haasteensa johdolle ja esimiehille. Siihen liittyy myös hiljaisen tiedon ongelmat eli kuinka tämä tieto saataisiin dokumentoitua ennen sen häviämistä työpaikoilta.

### **7.3 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimuksen toteutin käyttämällä laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää koska tutkimuksen kohde koostui pienestä joukosta ja tutkimuksen tulos koski vain tätä rajattua ryhmää eikä saatua tulosta voida yleistää. Menetelmäksi valitsin teema-haastattelun, joka mahdollisti sen, että haastattelutilanteessa pystyi esittämään täydentäviä sekä syventäviä kysymyksiä tarpeen mukaan. Haastattelutilanteeseen olin valmistautunut etukäteen, kuten olen osassa 5.4 selvittänyt. Haastattelun aikana yritin pysyä neutraalina henkilönä, annoin haastateltavan rauhassa miettiä vastauksiaan eikä kiirehtinyt vastausten saamista. Pyrin olemaan tuomatta omia näkemyksiäni esille, vaan korostin sitä, miten haastateltava on asian kokenut tai mitä mieltä hän on asiasta. Tällä varmistin sen, että haastateltavien oma käsitys aiheista tulisi esille mahdollisimman hyvin. Haastattelut tallensin kirjaamalla keskustelun aikana tärkeimpiä lauseita ja avainsanoja ylös. Pidin huolta siitä, etten keskittynyt liikaa kirjoittamiseen vaan

pidin välillä taukoja ja kuuntelin vastaajaa. Pysin kirjoittamaan enemmän niinä hetkinä, kun huomasin, että haastateltava halusi miettiä vastauksiaan.

Haastattelut kirjoitin puhtaaksi eli litteroin heti haastattelujen jälkeen koneelle Word-ohjelmalla. Kirjoittamalla aineisto puhtaaksi näin pikaisesti, varmistin sen että mielesäni oli vielä juuri käyty keskustelu. Aiemmin selostamieni työvaiheiden perusteella tutkimus ja sen toteutus on mahdollista toistaa.

Mielestäni luotettavuus on toteutunut siinäkin suhteessa, että tutkimusongelmaan saatiin vastaus. Toiminnan kehittämiseksi olen tehnyt kehittämissuhteita ja vuosikellon. Lisäksi olen kuvailut ilmiöitä, jotka vaikuttavat muutospaineisiin hauta- ja puistoimessa.

## 8 PÄÄTÄNTÖ

Työni aloitin kesäkuun 2012 alussa kokoamalla aihetta koskevaa aineistoa mahdollisimman laajasti ja kattavasti. Kirjallisuutta oli hyvin saatavilla, ja heti alussa yritin rajata mukaan vain niitä aiheita, joita tulisin käsittelemään tutkimusongelmassani. Luku-urakkaa tein kesäloman ohessa ja elokuun loppupuolella aloitin itse kirjoitusurakan teoriaosuuteen. Tässä vaiheessa viitekehyksen aiheiden tärkeysjärjestys muuttui. Olin ajatellut ensiksi käsitellä prosesseja ja sen jälkeen muutosta ja laatua. Totesin kuitenkin, että joku mielestäni ei ollut tässä aivan kohdallaan ja ohjaajani kanssa keskustellessa päätettiin järjestystä muuttaa, koska muutos on aiheena se osaluokka, jota haluan painottaa eniten. Tämän jälkeen kirjoitusurakka alkoi taas sujua paremmin. Kirjoitusvaiheen edetessä tutkimuksen tavoite ja itse ongelma tulivat koko ajan selkeämmin esille. Asiat täsmentyivät ja sain varmuutta siihen, mitä olin tekemässä. Alussa mietin kuinka aiheen rajaaminen onnistuu ja mihin sen rajan asetan. Tämäkin asia selventyi kirjoitusurakan aikana. Helppoa aiheen rajaaminen ei ollut, uusia mielenkiintoisia aiheita tuli esille työn tekemisen aikana.

Tarvittavat haastattelut ja kyselyt suoritin marraskuun aikana. Haastattelut ja tulosten kirjoittamisen olin ajoittanut niin, että tein kaikki nopealla aikataululla sitä mukaa kun aineistoa kertyi. Tällä varmistin sen, että muistin käydyt keskustelut parhaiten.



Koko opinnäytetyöni tekemisen aikana tuli useasti esille sama asia, muutos. Muutosta tapahtuu seurakuntayhtymän organisaatiomallissa, taloustoimen ulkoistumisessa, kuntaliitosten tapahtuessa, henkilöstön eläköityessä, talouden kiristytessä ja murrostilasta, joka elää koko ajan itse kirkon ja sen toimintojen sisällä. Lähivuosina on siis odotettavissa paljon isoja muutoksia, jotka kaikki asettavat omat vaatimuksensa myös hautaustoimen prosessien hoitamiseen. Tutkimuksen tekemisen aikana olikin hyvä havaita, kuinka neutraalisti työntekijät suhtautuvat tuleviin muutoksiin. Tiedetään, että se tulee teettämään työtä, mutta silti jaksetaan ajatella, että parhaimmillaan muutokset tuovat jotain uutta hyvää myös oman työn tekemiseen.

Tutkimuksen aikana vahvistui käsitys siitä, että vahvuus ja voimavara hauta- ja puisto-toimen tulevaisuuden haasteita kohdatessa on henkilöstön vahva ammattitaito ja monitaitoisuus ja –osaavaisuus. Työtehtävät koostuvat monen eri alan taitoja vaativista tehtävistä, joten on hyvä, että työntekijöillä on valmiuksia toimia näissä. Heiltä löytyi lisäksi mielenkiintoa ja innostusta hankkia ja ylläpitää osaamistaan.

Opinnäytetyön tekemisen aikana koin erittäin palkitsevaksi lukea jo julkaistuja opinnäytetöitä. Niistä sain itselleni paljon hyviä vinkkejä tutkimuksen suorittamiseen ja tulosten esittämiseen. Suosittelen kaikille tätä tiedonhakumenetelmää.

Lopuksi vielä, kiitos kaikille haastateltaville, ilman teidän osallistumista ei tätä olisi ollut mahdollista toteuttaa, sekä ohjaavalle opettajalle, jonka neuvot auttoivat tutkimuksen solmukohdissa ja kiitos myös kotijoukoille tuesta ja kannustuksesta.

## LÄHTEET

Alasuutari, Pertti 2007. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Borgman, Merja & Packalén, Esa 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Tammi.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Grönroos, Christian 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY Pro.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Kajaanin ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyöpakki. Laadullisen aineiston analyysi ja tulkinta. Nettisivut. <http://193.167.122.14/Opari/ontTukiLaadAnalyysi.aspx>. Päivitetty 14.6.2011. Luettu 25.09.2012.

Kesti, Marko 2005. Hiljaiset signaalit – Avain organisaation kehittämiseen. Helsinki: Edita.

Keskitalo, Elina 2012. Mikkeliin syntyy iso seurakunta. Länsi-Savo 230, 2.

Kirkkohallitus 2003. Kirkkohallituksen yleiskirjeet 2003. Yleiskirje 20/2003: Hautaustoimilaista. Pdf tiedosto. [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/B5506B7E88ECA121C22577E00046AAEB/\\$FILE/yleiskirje20-2003.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/B5506B7E88ECA121C22577E00046AAEB/$FILE/yleiskirje20-2003.pdf). Päivitetty 15.8.2003. Luettu 26.9.2012.

Laamanen, Kai 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Helsinki: Laatu keskus.

Laamanen, Kai & Tinnilä, Markku 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Helsinki: Teknologiateollisuus.

Laine, Jyrki 2007. Muutos - maailma lepää muutoksessa. Työhyvinvointi muutoksessa. Muutoskirja. [www.dokumentti.fi](http://www.dokumentti.fi). <http://www.valtiokonttori.fi/public/download.aspx?ID=72162&GUID=%7BE9385AAD-2D88-4AA3-81C8-6A694E1D597F%7D>. Päivitetty 21.9.2007. Luettu 26.9.2012.

Laine, Jyrki 2006. Työterveyslaitos 2006. Duunitalkoot. Muutoksen kokeminen, toteuttaminen ja johtaminen. Verkkosivut. [http://www.ttl.fi/duunitalkoot/kehittajat\\_s5\\_1.html](http://www.ttl.fi/duunitalkoot/kehittajat_s5_1.html). Ei päivitystietoja. Luettu 10.09.2012.

Lecklin, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.

- Lecklin, Olli & Laine, Risto O. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.
- Lillrank, Paul 1998. Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Otava.
- Lipponen, Toivo 1993. Laatujohtaminen. Laatujohtamistyökalujen valinta ja soveltaminen. Kuopio: Financier.
- Lumijärvi, Ismo & Jylhäsaari, Jussi 2000. Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Helsinki: Gaudeamus.
- Mattila, Pekka 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.
- Palmu, Harri 2012. Muutos on hyvä alku. Pdf-dokumentti.  
[http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/4D9073DDB9C38745C22576F20030A70E/\\$FILE/Muutos%20on%20hyva%20alku.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/4D9073DDB9C38745C22576F20030A70E/$FILE/Muutos%20on%20hyva%20alku.pdf). Ei päivitystietoja. Luettu 01.09.2012.
- Pesonen, Herkko 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor.
- Ponteva, Katariina 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Ross, Joel E. 1999. Total Quality Management. Text, Cases and Readings. Boca Raton, London, New York and Washington D.C.:St. Lucie Press.
- Silen, Timo 1998. Laatujohtaminen – menetelmiä kilpailukyvyn vahvistamiseksi. Helsinki: WSOY.
- Sorri-Teir, Eila 1995. Laadunhallinta yrityksissä ja julkisessa hallinnossa. Helsinki: Tuottavuus- ja laatutyön tukihanke, valtiovarainministeriö.
- Stenvall, Jari & Virtanen, Petri 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.
- Suomen evankelis-luterilainen kirkko hallintokaavio 2012. Verkkosivut.  
<http://evl.fi/EVLfi.nsf/Documents/F213F431F6E2CDC5C2257089004FE858?OpenDocument&lang=FI>. Ei päivitystietoja. Luettu 8.9.2012.
- Suomen evankelis-luterilaisen kirkon keskushallinto 2007. Meidän kirkko. Osallisuuden yhteisö. Pdf-dokumentti.  
[http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/9297F603C875C1C8C225770A002E3448/\\$FILE/kirkon\\_strategia\\_2015\\_mietinto.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/9297F603C875C1C8C225770A002E3448/$FILE/kirkon_strategia_2015_mietinto.pdf). Ei päivitystietoja. Luettu 21.08.2012.
- Suomen evankelis-luterilaisen kirkon keskushallinto 2011. Seurakuntien rakennemuutoksen ohjausryhmä 2008-2011. Pdf-loppuraportti. Sarja C 2011:5.  
[http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/D5A26DB8C2EF79F7C225778A003E6375/\\$FILE/Loppuraportti.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/D5A26DB8C2EF79F7C225778A003E6375/$FILE/Loppuraportti.pdf). Ei päivitystietoja. Luettu 30.08.2012.
- Tilastokeskus 2012a. Kuntien avainluvut. Mikkeli-S:t Michel. Väestö. Verkkojulkaisu. <http://www.stat.fi/tup/kunnat/kuntatiedot/491.html>. Päivitetty 25.1.2012. Luettu 25.9.2012.

Tilastokeskus 2012b. Kuolleet. Kuolleet ikäryhmittäin sukupuolen mukaan. Liitekuvio 1. Verkkojulkaisu. [http://www.stat.fi/til/kuol/2011/kuol\\_2011\\_2012-04-13\\_kuv\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/kuol/2011/kuol_2011_2012-04-13_kuv_001_fi.html). Päivitetty 13.4.2012. Luettu 25.9.2012.

Tuomi, Jouni 2008. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vainikainen, Antti 2012. Kuolleisuus lukuina. Tiimalasi syyskuu 2012, 22 – 23.

Valtiovarainministeriö 2012a. Kunnallishallinnon rakenne –työryhmän esitys. Pdf-tiedosto.  
[http://www.vm.fi/vm/fi/03\\_tiedotteet\\_ja\\_puheet/01\\_tiedotteet/20120314EtelaS/Etela-e-Savo.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/03_tiedotteet_ja_puheet/01_tiedotteet/20120314EtelaS/Etela-e-Savo.pdf). Päivitetty 14.03.2012. Luettu 27.09.2012.

Valtiovarainministeriö 2012b. Elinvoimainen kunta- ja palvelurakenne. Kunnallishallinnon rakennetyöryhmän selvitys. Osa II. Alueellinen tarkastelu. 5a/2012. Pdf-tiedosto.  
[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/03\\_kunnat/20120206Elinvo/002\\_Osa\\_II\\_Alueellinen\\_tarkastelu\\_NETTI.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/03_kunnat/20120206Elinvo/002_Osa_II_Alueellinen_tarkastelu_NETTI.pdf). Päivitetty 08.02.2012. Luettu 25.09.2012.

Valpola, Anneli 2004. Organisaatiot yhteen muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WSOY.

Virtainlahti, Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Virtanen, Petri & Wennberg, Mikko 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita.

Väestö kansalaisuuden mukaan 31.12.2008. Mikkelin kaupungin kotisivut.  
[http://www.mikkeli.fi/fi/liitteet/03\\_mikkeli\\_tieto/01\\_perustiedot/tilastokirja\\_2009/vaesto\\_kansalaisuuden\\_mukaan\\_31.12.2008.pdf](http://www.mikkeli.fi/fi/liitteet/03_mikkeli_tieto/01_perustiedot/tilastokirja_2009/vaesto_kansalaisuuden_mukaan_31.12.2008.pdf). Ei päivytystietoja. Luettu 20.09.2012.

Sirpa Jämsä

30.10.2012

Hei!

Opinnäytetyöni on nyt siinä vaiheessa, että voin siirtyä empiirisen tutkimuksen pariin. Haluaisinkin saada myös sinun näkemyksiäsi aiheesta. Haastattelun suoritan ns. teemahaastatteluna ja aiheet liittyvät alla mainittuihin aiheisiin. Lähetän kysymykset ja taustatietoja aiheesta etukäteen, jotta voit rauhassa miettiä niitä ennen haastattelua.

Opinnäytetyöni käsittelee Mikkelin seurakuntayhtymän hauta- ja puistotoimeen liittyvien erilaisten sisäisten prosessien muutoksia, kehittämistä ja tulevaisuuden haasteisiin vastaamista.

Tänä päivänä seurakunnat ja seurakuntayhtymät ovat keskellä muutosta. Yhteiskunnalliset uudistukset kuten kuntaliitokset tuovat toimintaan omat paineensa, kirkkolain (457/2203 3:3–4§) mukaan kuntien yhdistyessä on myös seurakuntien yhdistyttävä. Taloudelliset haasteet yhteiskunnassa ja kirkon sisällä asettavat lisäksi omat rajoitteensa. Kirkon on myös entistä vahvemmin voitava vastata tämän päivän ihmisten vaatimuksiin pystyäkseen toteuttamaan perusajatustaan toiminnoissaan.

Tutkimuksen tavoitteena minulla on selvittää, miten tulevaisuuden asettamiin haasteisiin ja velvoitteisiin voidaan vastata. Tutkimusongelmana on, miten hauta- ja puistotoimen toimintaa voidaan kehittää, pystytäänkö työnkuvia yhdistämään ja yhteistyötä kehittämään muiden toimintojen kanssa. Miten voisimme muuttaa toimintatapoja, tehostaa toimintaa ja kehittää prosessejamme? Kuinka suurten ikäluokkien eläköityminen sekä työntekijöiden ikääntyminen vaikuttavat tulevaisuuden toimintoihin? Tutkimukseni tarkoitus on selittää, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet siihen, että olemme keskellä muutosta.

Toivon opinnäytetyöni tuovan vastauksia edellä mainittuihin kysymyksiin. Näin voitaisiin kartoittaa henkilöstön todellinen tarve nyt ja tulevaisuudessa kaikkien muutoksien jälkeen.

**LIITE 1(2).  
Saatekirje**

Opinnäytetyöni teoreettisessa osassa perehdyn ensiksi muutokseen, jossa käsittelen seurakuntien rakennemuutosta, kuntarakenteiden muutoksia sekä muutoksia toimintaympäristössä. Käsittelen myös muutosjohtamista, erilaisia muutosrooleja sekä muutostavastarintaa. Seuraavaksi perehdyn laatuun; henkilökohtaiseen sekä palvelun laatuun ja viimeiseksi prosessien käsitteisiin ja prosessityön johtamiseen. Perehdyn myös osaamisen ja muutoksen johtamiseen prosesseissa.

Terveisin

Sirpa Jämsä  
0400-143310  
sirpa.jamsa@evl.fi

## Muutos

### 1. Miten suhtaudun muutokseen?

- Olen innokas uuden oppija ja kokeilija. Muutostilanteissa olen se, joka johtaa, kokeilee ja aloittaa muutoksen toteuttamisen. Haluan kehittää *aktiivisesti* ammattitaitoani ajan vaatimuksien mukaan. Uuden oppimisen motivaatio on korkea ja koen, että minulla on vastuu osaamisestani. Sanat kehittäjäluonne, uudisraivaajahenki ja omaksumiskyky kuvaavat hyvin suhtautumistani muutokseen.
- Suhtaudun muutokseen varovaisesti. Tyydyn tarkkailemaan ja *seurailemaan* tilannetta, kunnes saan varmuuden muutoksen käytännön toimivuudesta. Saadessani varmuuden muutoksen toimivuuteen, asetun tukemaan sitä. Sitoutuminen työhön ja rutiineihin on vahvaa.
- Suhtaudun muutokseen varautuneesti ja *epäillen*, koska aikaisemmista muutostilanteista ei ole hyviä kokemuksia. Huonot kokemukset ovat aiheuttaneet turhautumista ja pettymyksiä. Asioista tiedottaminen ja avoimen keskustelun avulla suhtautumiseni muutokseen ajan myötä alkaa muuttua sitä tukevaksi. Uuden asian sulattelu vie kuitenkin oman aikansa.
- Muutokseen suhtaudun jyrkän kielteisesti. Näen sen vain uhkaavan omaa työtäni ja työyhteisöäni. Koen roolini *oppositioksi* ja näen muutoksessa vain kielteiset seikat.
- Suhtautumiseni muutokseen on lähinnä *välinpitämätöntä*, jos lopputulos on tavoitteeni mukainen. Suhtautumistapaani voidaan luonnehtia oman edun tavoitteluksi. Suhtaudun joustavasti tämän vuoksi myös usein toistuviin muutokseen. Omaan paikkaani puolustan riskejä kaihtamatta ja säännöistä piittaamatta. (Matila 2007, 72–85.)

2. Millaisia muutoksia olet kohdannut omassa työnkuvassani viimeisten vuosien aikana?

3. Miten luulet työtehtäviesi muuttuvan lähivuosina?

4. Mitkä tekijät mielestäsi vaikuttavat tähän?

5. Millaisia vaikeuksia olet kohdannut aikaisemmissa muutoksissa?

6. Onnistumiset näissä muutoksissa?

7. Vahvuudet, Heikkoudet, Uhat ja Mahdollisuudet muutoksissa?

- *Vahvuudet*, mitkä ovat vahvuuksia, jotka haluamme säilyttää ja mitä hyötyjä muutos voi meille tuoda?
- *Heikkoudet* työyhteisössämme, voisiko joku olla paremmin tai toisin?
- *Uhat*, mikä on pahinta mitä muutos voi työyhteisöömme tuoda ja miten es-tämme tämän?
- *Mahdollisuudet*, mitä hyvää muutos voi meille tuoda ja miten varmistamme sen?

## **Laatu**

1. Mitä osaamista työtehtävieni laadukkaaseen tekemiseen tarvitaan? Mitkä työn osa-alueet osaan hyvin?
2. Mitä osaamista ja valmiuksia minun tulisi hankkia?
3. Miten varmistan oman osaamiseni?
4. Ovatko ihmiset halukkaita kehittämään omaa osaamistaan?
5. Miten tämä näkyy käytännössä?
6. Miten minä osoitan haluni kehittyä?
7. Miten minä siirrän osaamiseni muiden käyttöön?
8. Miten tuen muiden oppimista?
9. Kriittiset alueet toiminnoissa?
10. Miten johto ja esimiehet tukevat osaamista ja itsensä kehittämistä?

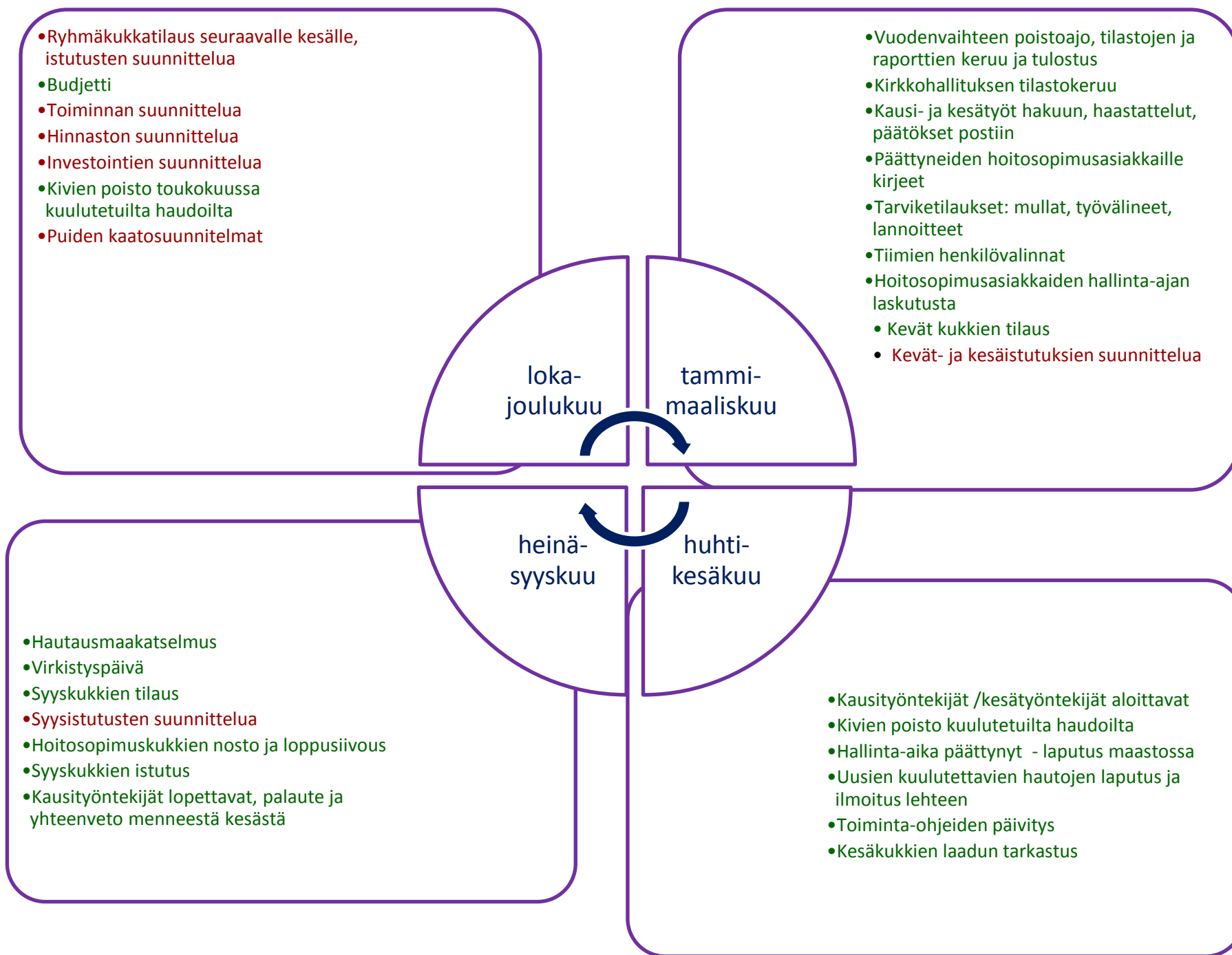
## **Prosessi**

1. Mitkä ovat minun tärkeimmät tehtävät hauta- ja puistotoimen prosesseissa?
2. Mitkä ovat työn tekemisen tavoitteet?
3. Työtehtävien nykyinen määrä, olenko tyytyväinen vai tyytymätön tilanteeseen?
4. Kuinka paljon työajasta menee muiden toimintojen kuin hauta- ja puistotoimen tehtäviin (viikossa, kuukaudessa, vuodessa)?
5. Miten uudet henkilöt perehdytetään prosessiin?



6. Millaista yhteistyötä eri toimintojen välillä on ja millaista tarvittaisiin lisää?
7. Töiden organisointi, yksilö, tiimi? Mikä on mielestäsi näistä paras tapa työskennellä?
8. Miten edistetään ihmisten osallistumista, joustavuutta, vastuunottoa, oppimista ja itseohjautuvuutta?
9. Miten usein saat palautetta työstäsi, onko palautetta tullut riittävän usein ja millaista palaute on ollut?
10. Prosessien/toimintojen rajapinnat, onko määritelty?
11. Palkkauksen ja palkitsemisen periaatteet? Mitä menetelmiä on käytössä ja onko niillä mielestäsi merkitystä työskentelyyn?
12. Miten mielestäsi edellä mainituissa otetaan huomioon osaaminen ja kokemus?

### LIITE 3. Vuosikello

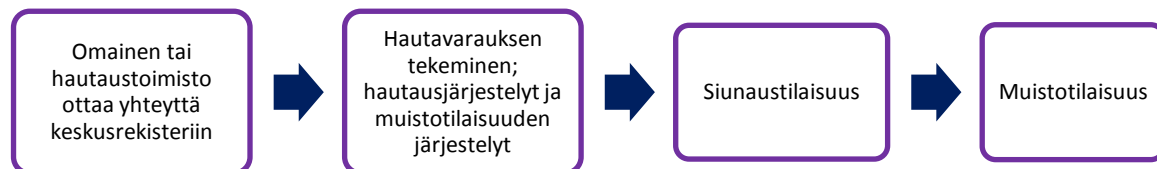


Vihreä =  
TOTEUTA

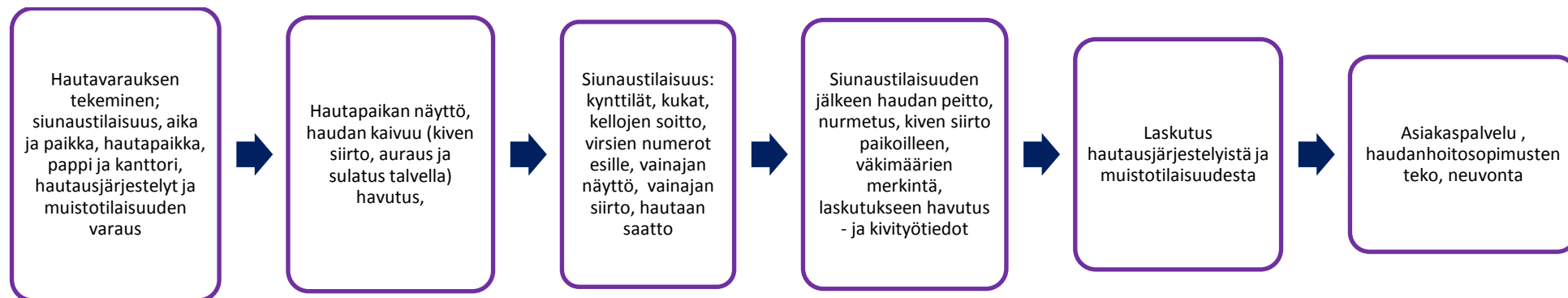
Punainen =  
SUUNNITTELE

### Hautatoimen prosessikartta

#### Asiakas



#### Ydinprosessimme



#### Tukiprosessit

