



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Toiminnanjohtajan etsikkoaika

Helenius, Outi

Laurea Otaniemi



Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Otaniemi

Toiminnanjohtajan etsikkoaika

Outi Helenius
Yrittäjyyden ja
liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Tammikuu, 2014

Helenius Outi

Toiminnanjohtajan etsikkoaika

Vuosi 2014 Sivumäärä 76

Toiminta kolmannen sektorin sosiaali- ja terveyspalveluissa on ollut etenkin viime vuosina huomattavan muutoksen kohteena. Järjestöjen rooli palvelujen tuottajana on kasvanut. Alalle on tullut ja tulossa entistä enemmän isoja kansallisia ja jopa kansainvälisiä toimijoita. Toimintaympäristön muuttuessa myös järjestöpuolella on lähdetty aktiivisesti kehittämään toimintaa.

Tämä arjen johtamiseen ja toiminnan kehittämiseen tähtäävä opinnäytetyö toteutettiin uuden, organisaation ulkopuolelta tulevan toiminnanjohtajan näkökulmasta. Toiminnan kehittämisen lähtökohtana oli tehostaa tuloslähtöistä ajattelua. Tavoitteena on, että organisaatio pysyy kilpailukykyisenä myös tulevaisuudessa.

Kohdeorganisaationa on 40 vuotta toiminut kolmannen sektorin toimija. Yhdistys toimii yksityisiä sosiaali- ja terveyspalveluja tuottavana ja toteuttavana palveluorganisaationa. Toimintaa toteutetaan tarjoamalla päihde- ja mielenterveyspalveluita yhdistyksen kolmessa yksikössä.

Yhdistyksen tuottamat asumispalvelut ovat merkittävässä roolissa organisaation tuloksen teossa. Tässä tehtävässä esitetyt toimenpiteet toteutettiin etupäässä aikuispalvelujen asumisyksikössä. Jatkossa tavoitteena on nyt saatujen kokemusten ja valittujen toimenpiteiden hyödyntäminen läpi koko organisaation.

Tämä työ on toiminnallinen opinnäytetyö, jossa keskeisiä tavoitteita olivat toiminnan tutkiminen ja kehittäminen. Toimintatutkimukselle on ominaista käytännön ja teorian sekä samalla ajattelun ja toiminnan välinen vuorovaikutussuhde.

Työn asiantuntijaosuudessa käsiteltiin muutokseen, johtamiseen, muutosjohtamiseen ja henkilöstöjohtamiseen liittyviä näkemyksiä ja kokemuksia. Toiminnallisessa osassa keskityttiin konkreettisiin toimenpiteisiin, jotka ovat olleet lähtökohtana toiminnan kehittämistyössä.

Työn edetessä henkilöstöjohtamisen rooli näyttäytyi aina vaan merkityksellisempänä. Tällaisessa sosiaali- ja terveyspalveluiden alalla toteutuvassa toimintakentässä, jossa korostuu työntekijöiden henkilökohtaisen työpanoksen tärkeys, nousee myös henkilöstöjohtamisessa onnistuminen merkittäväksi johtamisen arvoksi.

Asiasanat, johtaminen, henkilöstöjohtaminen, kehittäminen, kolmas sektori, yksityiset sosiaali- ja terveyspalvelut, toimenkuva, kehityskeskustelu

Helenius Outi

Executive manager's window of opportunity

Year	2014	Pages	76
------	------	-------	----

Over the past years, operations of the third sector in social- and health care services have been under significant change. The role of organizations as service providers has increased. Many national and multinational corporations have entered the market. As the business and operational environment is under change, organizations have been active in the development of practices.

This thesis will show the implications of daily management and the development of operations from the point of view of an executive manager recruited from outside the organization. Business development approach has been applied to enhance outcome-oriented thinking. The purpose is on the organization's sustainability and competitiveness in the future.

The target organization has been servicing the health care and social sector for over 40 years as a third sector service provider. The activities are performed by providing substance abuse and mental health services in three various units of the organization.

The revenue generated by housing services has a significant role in the overall profits of the organization. The measures portrayed in this thesis are mainly executed in the housing unit for adults. In the future the experiences and measures achieved are to be implemented and developed throughout the organization.

This thesis is a functional study where the key objectives are the research and development of operational functions. Characteristic to functional studies is the interaction with the practice and theory as well as between creative thinking and action.

The theoretical part of this thesis includes views and experiences of change, leadership, management of change and human resource management. The functional part focuses on concrete processes, which have been the starting point in the development of the operations.

As the thesis project progresses the role of human resource management appears to be ever increasingly relevant. In the operations on the social and health care sector, where the employees' personal contribution has a significant role, the success of implementing systematic human resource management becomes essential.

Keywords, leadership, human resource management, development, the third sector, private health and social services, job descriptions, performance appraisal

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Lähtötilanne.....	8
1.2	Työn tavoitteet.....	9
1.3	Työn toteuttaminen ja tutkimusmenetelmä.....	10
1.4	Työn rakenne ja toimenpiteiden aikataulutus.....	10
1.5	Valitun nimen määrittely.....	11
2	Organisaation esittely.....	12
2.1	Keravan Suojakotiyhdistys.....	12
2.2	Suojakotiyhdistyksen arvot.....	13
2.3	Yhdistyksen talous.....	14
2.4	Asiakkaat.....	14
2.5	Henkilöstö.....	15
3	Muutoksen tarpeellisuus.....	16
3.1	Talous.....	17
3.2	Asiakkaana kunta.....	18
3.3	Henkilöstön sitoutuminen.....	19
3.4	Profiilin nostaminen, julkisuuskuvan parantaminen.....	20
3.5	Tulevaisuus sosiaali- ja terveydenhuollon hyvinvointipalveluissa.....	23
4	Kolmas sektori.....	23
4.1	Toimijana palvelutuotannossa kolmannella sektorilla.....	24
4.2	Kolmannen sektorin haasteet.....	24
4.3	Palvelujen kilpailuttaminen.....	26
5	Asiantuntijuutta johtamiseen.....	27
5.1	Muutos.....	27
5.2	Johtaminen.....	29
5.3	Muutosjohtaminen.....	31
5.4	Henkilöstöjohtaminen.....	33
6	Toimenpiteet.....	35
6.1	Toimenkuvauudistus.....	36
6.2	Toiminnalliset muutokset - Henkilöstön kehittämispäivät.....	40
6.2.1	Asumispalveluiden ensimmäinen kehittämispäivä.....	41
6.2.2	Asumispalveluiden toinen kehittämispäivä.....	43
6.3	Palaverikäytäntöjen uusiminen.....	45
6.4	Kehityskeskusteluprosessi.....	46
6.5	Yhteiset pelisäännöt - Henkilöstöopas.....	51
6.6	Työturvallisuus.....	53
7	Yhteenveto.....	55
7.1	Johtopäätöksiä.....	55

7.2	Pohdintoja	59
7.3	Organisaation tulevaisuus.....	61
7.4	Yksityisten sosiaalipalveluiden tulevaisuuden haasteet.....	62
	Lähteet	64

1 Johdanto

"Elämä on työtä, ja kaikki minkä teet,
merkitsee yhtä paljon lisää kokemusta." Henry Ford.

Toiminta kolmannella sektorilla sosiaali- ja terveystalouden kentällä on etenkin viime vuosina ollut muutoksen myllerryksessä. Toisaalta järjestöjen rooli palvelujen tuottajana on kasvanut. Toisaalta alan kilpailu on kiristynyt niin kansallisten kuin kansainvälisten sosiaali- ja terveydenhuoltoalan isojen toimijoiden pyrkiessä valtaamaan alaa.

Toimintaympäristön muuttuessa myös järjestöpuolella on lähdetty panostamaan toiminnan kehittämiseen. Yksityisiä sosiaalipalveluja tarjoavaan organisaatioon ulkopuolelta tullessa, uutena toiminnanjohtajana tarjoutui mahdollisuus käynnistää mielenkiintoinen sosiaalialan järjestön toiminnan kehittämistyö.

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö on toteutettu organisaation kehittämishankkeena käyttäen hyödyksi johtamisen ja henkilöstöjohtamisen asiantuntijuutta. Tavoitteena on ennen kaikkea yhtenäistää organisaation toimintatapoja ja toiminnallisia rakenteita. Suurimmat kokonaisuudet ovat työntekijöiden toimenkuva- ja kehityskeskusteluprosessien tarkastelu. Lisäksi työpäivän pelisääntökeskustelu ja yhteistyön kehittäminen, sekä työturvallisuuteen liittyvät osa-alueet ovat mukana nyt aloitetussa muutostyössä.

Valittujen toiminnallisten keinojen tavoitteena on luoda vakaata pohjaa ja antaa lähtökohta laajemmallekin organisaation kehittämistyölle. Taustalla on todellinen tarve saada aikaan järjestäytyneempää työntekoa samalla painottaen organisaation perustehtävää ja työn ammatillisempaa roolia, sekä päästä hahmottamaan ja jäsentämään todellista tekemistä sitouttaen henkilöstöä kohti yhteistä päämäärää ja tulosta.

Tässä työssä seurataan noin puolen vuoden aikana toteutettuja tai käynnistettyjä kehittämishankkeita kohdeorganisaatiossa. Olen pyrkinyt tämän työn eri vaiheissa toteuttamaan kunkin kehittämishankkeen reflektointia. Erityisesti yhteenveto-osiossa on analysoitu toimenpiteiden onnistumista.

Henkilökohtaisena tavoitteena on oppia ja ymmärtää johtamisen ja erityisesti henkilöstöjohtamisen merkitys ja vaikutusmahdollisuudet organisaation kehittämistyössä. Aloittaminen uudessa työssä on ollut kuin opintomatka uuteen maailmaan - kysymyksessä on todellakin uuden toiminnanjohtajan etsikkoaika.

1.1 Lähtötilanne

Kohdeorganisaationa on kolmannen sektorin toimija, Keravan Suojakotiyhdistys ry. Toimintaa on johdettu viime vuodet siten, että organisaation nuorisopalveluissa ja aikuispalveluissa on kummallakin palvelulinjalla ollut oma johtajansa. He ovat vastanneet yksikköjensä toiminnasta suoraan johtokunnalle. Yhdistyksessä oli aiemmin toiminnanjohtaja, mutta hänen jäädessään eläkkeelle 7 vuotta sitten, organisaatiorakennetta muutettiin edellä kerrotun mukaisesti.

Toiminta on ollut vakaata niin taloudellisesti kuin toiminnallisestikin. Näyttää kuitenkin, että viimeisen parin vuoden aikana toiminnan haasteellisuus on kasvanut. Toiminnassa on tullut esiin ristiriitaisuuksia, joka on näkynyt muun muassa henkilöstön lisääntyneinä sairauspoissaoloina.

Myös tämä kahden toimintayksikön johtamismalli alkoi näyttää siltä, että yhdistyksen toiminta eriytyi liiaksi kahden erillisen linjan toiminnaksi. Taloudellisen tilanteen vakaus oli osaltaan luonut mahdollisuuden jatkaa vakiintuneilla toimintamalleilla, jolloin tuloksellisuuden ja toiminnan kehittämiseen ei ollut tarvetta panostaa. Organisaation kasvulla ei pyrittykään tuotavuuden kasvuun, jolloin laajentunut toiminta on ollut osittain suunnittelematonta.

En ole pitänyt tarkoituksenmukaisena perehtyä kaikkiin vähemmän mukaviin yksityiskohtiin aikaisemmassa toiminnassa, joten en tunne kaikkia niitä haasteita ja niihin liittyviä ongelmia, joita yhdistys on kohdannut toiminnassaan viime vuosien aikana. Olenkin pyytänyt näiltä osin perehdytystä ainoastaan tulevan toiminnan kannalta merkityksellisten asioiden käsittelyllä.

Vuoden vaihteessa yhdistyksen johtokunta päättyi organisaatiomuutokseen, jonka seurauksena haettiin uutta toiminnanjohtajaa, joka vastaa koko yhdistyksen toiminnasta. Ymmärsin, että tavoitteena oli erityisesti vahvistaa organisaation johtamiskulttuuria ja siihen toivottiin nimenomaan ammattimaisempaa otetta.

Rekrytointiprosessi päättyi edukseni eli aloitin työn yhdistyksen toiminnanjohtajana huhtikuussa. Taustani on alunperin hotelli- ja ravinta-alalta, tosin etupäässä henkilöstöhallinnon tehtävistä. Sittemmin olen toiminut työ- ja elinkeinohallinnon asiantuntija- ja johtotehtävissä. Koska minulla ei ole taustaa sosiaali- ja terveydenhoito-alalta, tulee se olemaan pitkään myös näkökulma, josta onnistumisiani ja etenkin epäonnistumisiani tullaan arvioimaan.

Käsittelen tässä työssä toteuttamiani organisaatiotoiminnan kehittämishankkeita. Erityisesti tämä tulee olemaan kasvutarina uuteen työtehtävään sekä kuvaus niistä toimenpiteistä, joilla kehittämistyö on aloitettu.

1.2 Työn tavoitteet

Vaikka Keravan Suojakotiyhdistyksen toiminta on ollut taloudellisesti melko vakaata, muutosten tarve tuli selvästi esiin rekrytointivaiheessani. Vuosien saatossa juurtuneisiin toimintatapoihin kaivattiin uudenlaisia pohdintoja ja toiminnallisia muutoksia. Henkilöstön hyvinkin vakiintuneet tehtäväkuvaukset ja sen myötä omaksutut roolit vaatinevat ajan myötä henkilöstömuutoksia tai ainakin henkilöiden uudelleen sijoittelua työnjaon ja tehokkuuden turvaamiseksi.

Keravan Suojakotiyhdistyksen toiminnan kasvu on ollut etenkin viime vuosina voimakasta. Toisaalta asumispalvelujen laajentumisen myötä toimintaa on jatkettu pitkälti samalla toimintakulttuurilla monistaen aiempaa toimintamallia. Kasvuun on reagoitu lisäämällä henkilökuntaa, mutta töiden uudelleen organisointia ei juuri ole toteutettu. Jokaiseen asumisyksikköön on talon valmistumisen myötä palkattu uusi ohjaaja, samaa toimintamallia on ikään kuin monistettu jokaisen laajennuksen myötä.

Käynnistyneen muutostyön tavoitteet:

- toiminnan yhtenäistäminen organisaation eri yksiköissä
- yhtenäisemmät toimintamallit yksiköiden sisällä
- keskustelukulttuurin ja organisaatiokulttuurin kehittyminen
- henkilöstön parempi sitoutuminen, henkilöstön hyvinvointi
- parempi tuloksellisuus ja toimintavarmuus

Tavoitteenani on tässä työssä pohtia toimenpiteitä, joiden avulla voidaan päästä edellä mainittuihin tavoitteisiin. On selvää, että tämä on vasta muutosprosessin alku, jolloin nyt esitellyssä ovat ne alkuvaiheen keinot, jolle tavoitellaan pidemmälle johtavaa kehitysprosessia.

Nyt käynnistyneellä kehitystyöllä pitää olla vaikutusta paitsi toiminnan tehostumiseen myös organisaatiokulttuuriin. Kehitystyön tulee olla niin asiakkaiden, henkilöstön kuin koko yhdistyksen hyödyksi. Kokonaisuutena Suojakotiyhdistyksen toiminta tulee saattaa sellaiselle tasolle, että se on kilpailukykyinen alalle tulleiden ja tulevien, niin kansallisten kuin kansainvälisten toimijoiden kanssa kiristyvässä talous- ja kilpailutilanteessa. Käsittelen hieman laajemmin Keravan Suojakotiyhdistyksen toimintaympäristöä ja toiminnan haasteita tämän työn 3. ja 4. luvussa.

1.3 Työn toteuttaminen ja tutkimusmenetelmä

Tämä työ on toteutettu toiminnallisena opinnäytetyönä. Toiminnallisessa opinnäytetyössä keskeisiä tavoitteita ovat toiminnan tutkiminen ja kehittäminen. Toimintatutkimukselle on ominaista käytännön ja teorian, sekä samalla ajattelun ja toiminnan välinen vuorovaikutussuhde. Tutustuminen toimintatutkimukseen toi pohdittavaksi monenlaisia lähestymistapoja ja metodeja. Koska tämä työ on erityisesti organisaation kehittämishanke, päädyin toteutuksessa tämän tyyppiseen toiminnalliseen opinnäytetyöhön.

Toiminnallinen opinnäytetyö on toimintaa työnantajalähtöisesti työelämää kehittävässä hankkeissa. Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on opiskelijan ammatillinen kasvu, ammatin ja työelämään identifioituminen, sekä oppilaitosten työelämäyhteistyön parantaminen (Vilka 2004, 5; 23).

Toiminnallisen työn eri suuntauksia yhdistää seuraavat kolme seikkaa: suuntautuminen käytäntöihin, pyrkiminen muutokseen ja tutkittavien osallistuminen muutoksen kohteena olevaan prosessiin, jonka suhde vallitsevaan todellisuuteen on lähtökohtaisesti ikään kuin lupaus kohteen paremmasta tulevaisuudesta. (Kuula 1999, 10; 198.) Toisin sanoen se tähtää aina muutokseen, joka tuottaa jotakin.

Menetelmällisesti tämä työ nojautuu autoetnografiseen kerrontaan. Autoetnografiaa voi luonnehtia etnografisen, omaelämäkerrallisen, narratiivisen ja toimintatutkimuksen risteymäksi. Siinä tutkija asettuu osaksi tutkimaansa sosiaalista yhteisöä ja luo kertomusta, jossa hänen oma näkökulmansa limittyy yhteisön toisten jäsenten näkökulmaan. Tunteiden läsnäolo ja dialogisuus ovat keskeisiä autoetnografisessa kirjoittamisessa. (Ellis, 2000)

Usein autoetnografisessa tutkimuksessa lähtökohtana on tutkijan oma kokemus, jolloin kerronta on sekä henkilökohtaista että jaettua. Tutkimusmenetelmälle on tyypillistä omien kokemusten kyseenalaistaminen sekä se, miten kirjoittaja kokee kohteena olevan ilmiön omasta perspektiivistään. Autoetnografia on kirjoittajan kokemuksia kuvaava tutkimusmenetelmä ja -teksti, joka sijoittaa nuo kokemukset sosiaaliseen ja kulttuuriseen kontekstiinsa (Uotinen 2010, 88).

1.4 Työn rakenne ja toimenpiteiden aikataulutus

Tämän työn ensimmäisissä luvuissa esitellään kohdeorganisaatiota, pohditaan muutoksen tarpeellisuutta sekä tarkastellaan erityisesti kolmannen sektorin toimintaympäristön erityispiirteitä. Neljännessä luvussa käsitellään asiantuntijoiden näkemyksiä muutoksesta, johtamisesta, muutosjohtamisesta ja henkilöstöjohtamisesta.

Olellainen osa tätä työtä on toimenpiteet -osio, jossa on kerrottu ne toimenpiteet, joilla työyhteisön kehitystyötä on käynnistetty. Toiminnot ovat sijoittuneet kuluneen puolen vuoden aikatauluun seuraavasti:

4/2013	uuden toiminnanjohtajan työ alkaa
5/2013	toimenkuvaproessin käynnistys
6/2013	toimenkuvien tekeminen + toimenkuvakeskustelut
7/2013	keskustelu toiminnallisista muutoksista + niiden aikatauluttaminen
8/2013	palaverikäytännöt kuntoon, kehityskeskusteluprosessin käynnistäminen
9/2013	I kehittämispäivä, työturvallisuus -sopimukset, ensimmäiset kehityskeskustelut
10/2013	II kehittämispäivä, työpaikan pelisäännöt keskustelu + henkilöstöopas

Tämän työn yhteenveto-osioon on koottu keskeiset johtopäätökset ja tästä työstä kumpuavia pohdintoja. Lisäksi yhteenvetona pohditaan vielä organisaation sekä yksityisten sosiaalipalveluiden tulevaisuutta.

1.5 Valitun nimen määrittely

Tässä johdantovaiheessa on tarkoituksenmukaista avata tämän opinnäytetyön "Toiminnanjohtajan etsikkoaika" -nimen määritelmiä. Seuraavassa Internet-tietolähteiden avulla tehdyt määritelmät:

Toiminnanjohtaja = "Yhdistyksen toiminnanjohtajan tehtävänä on hoitaa suomalaisessa yhdistyksessä juoksevia asioita. Toiminnanjohtaja on yhdistyksen hallituksesta erillinen toimielin. Toiminnanjohtajan nimikettä tai tehtäviä ei ole määritelty juridisesti." (Wikipedia, 2013)

Etsikkoaika = "Sana on raamatullista alkuperää, mutta on levinnyt yleiskieleen ja tarkoittaa sitä, että jokin asia tai tapahtumasarja vaatii juuri sillä hetkellä toimenpiteitä. Ellei siihen ryhdytä, menetetään joko mahdollisuus tai voidaan joutua tosi hankalaan tilanteeseen." (Urbanisanakirja, 2013)

2 Organisaation esittely

2.1 Keravan Suojakotiyhdistys

Keravan Suojakotiyhdistys on erilaisten ihmisten parissa toimiva sitoutumaton yhdistys. Sen tehtävänä on kohdata ja auttaa ihmisiä muuttuvissa elämän tilanteissa. Suojakotiyhdistyksen tuottamat palvelut jakautuvat aikuisille ja nuorille suunnattuihin palveluihin.

Keravan Suojakotiyhdistys on perustettu vuonna 1973 yhteistyössä Keravan kaupungin sosiaalitoimen aktiivien ja Keravan seurakunnan kanssa. Perustamisajankohtana yhdistyksen ensisijaisena tavoitteena oli vaikuttaa keravalaiden asunnottomien alkoholistien asuntoasioiden ratkaisemiseksi. Saavuttaakseen tavoitteensa yhdistys antoi viranomaistahoille sekä kansalaisille tietoa päihdeongelmista, päihdeongelmaisista sekä aloitti ensisuoja- ja suojakotitoiminnan. Vuonna 1975 aloitti toimintansa ensimmäinen hoitokoti 11-paikkaisena.

Tänä päivänä Keravan Suojakotiyhdistys toimii yksityisiä sosiaalipalveluja tarjoavana organisaationa. Yksityiset sosiaalipalvelut määritellään lain mukaan seuraavasti: Yksityiset sosiaalipalvelut ovat sosiaalihuoltolain 17 §:ssä mainittuja sosiaalihuollon palveluja sekä niiden järjestämiseen liittyvää sosiaalialan ammatillista ohjausta ja neuvontaa, jota yksityinen henkilö, yhteisö tai säätiö tuottaa korvausta vastaan liike- tai ammattitoimintaa harjoittamalla. (Laki yksityisistä sosiaalipalveluista 2011, 3. §.)

Keravan Suojakotiyhdistyksen ensisijaisena tavoitteena on syrjäytyneiden ja erilaisista ongelmista kärsivien ihmisten parissa työskenteleminen ja auttaminen. Yhdistyksen palvelut täydentävät ja tukevat kunnallista päihdehuoltoa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikki Suojakodin asiakkaat olisivat esimerkiksi päihdeongelmaisina. Kohderyhmää ei pysty kategorisesti rajaamaan, vaan yhteydenottoja tulee kaikista sosiaaliryhmistä ja taustat ja haasteet ovat hyvin yksittäisiä ja yksilöllisiä.

Suojakotiyhdistyksen toimintaa toteutetaan kolmessa toimipaikassa eripuolilla Keravaa. Toimintayksiköt ovat avoimeen päivätoimintaan keskittynyt Päivätoimintakeskus Paussi, tuettuja asumispalveluita tarjoava Vuorelanmäki sekä nuorten päihdepalveluihin erikoistunut Nuorten Pysäkki.

Yhdistyksen aikuispalvelut ylläpitää päivätoimintakeskusta sekä tarjoaa tuettua asumista Vuorelassa (39 asukaspaikkaa). Asunnot ovat pääosin nykyaikaisia rivitaloyksioitä, jotka sijaitsevat Keravalla Vuorelanmäellä, Ali-Keravan kaupunginosassa. Lähtökohtana on, että asunnot ovat päihdeettömiä. Poikkeuksen muodostaa erillinen, 10-asunnon rivitalo, jossa tavoitteena on luoda inhimillisesti mahdollisimman siedettävät puitteet ikääntyneille päihdeongelmaisille.

Lisäksi yhdistys tuottaa Astu -palvelua, joka on asiakkaan kotiin vietyä erityistä tukea ja neuvontaa itsenäisen asumisen alkutaipaleella tai mahdollisessa elämän solmukohdassa, jolloin tuen tarve on ilmeinen. Suojakotiyhdistyksen tuottamat nuorten palvelut (Nuorten Pysäkki) ovat jopa valtakunnan tasolla osoittautuneet merkittäväksi toiminta-alueeksi.

Päivätoimintakeskus Paussi on aloittanut toimintansa vuonna 1988, jolloin lähinnä tarjolla oli edullista aamupalaa ja lounasta asiakkaille, joilla päivittäinen ateriointi olisi ehkä muutoin jäänyt niukaksi tai puuttunut kokonaan. Sittemmin toimintaa on pyritty laajentamaan edullisesta aamiais- ja lounastarjonnasta aktiiviseen päivätoimintaan. Päivätoimintakeskuksessa on tarjolla mahdollisuus erilaisiin käsityöharrastuksiin aina maton kutomisesta puutöihin. Lisäksi on suunniteltu ja järjestetty monenlaisia kerhotyyppejä tapahtumia eri teemojen ympäriltä. Vuosittain järjestetään myös useita retkipäiviä, jotka nykyään suuntautuvat lähialueelle.

Nuorten Pysäkki tarjoaa muun muassa yksilö- ja perhetapaamisia, päihderiippuvuusarvioita, vertaisryhmiä vanhemmille sekä monia erilaisia toiminnallisia ryhmiä. Tavoitteena on tarjota kokonaisvaltaista hoidon tarpeen arviointia ja hoitoa alle 18-vuotiaille päihde-, mielenterveys- tai erilaisista sosiaalisista ongelmista kärsiville nuorille ja heidän sosiaalisille verkostoilleen. Nuorten pysäkillä on Keravan keskustassa useita eri toimintatiloja kaikkeen edellä mainittuun toimintaan.

2.2 Suojakotiyhdistyksen arvot

Suojakotiyhdistyksessä on käyty aiemmin arvokeskustelua, jonka pohjalta ovat syntyneet ne arvot, jotka ovat lähtökohtana tämän päivän toiminnassa. Toiminnan tavoitteena ovat laadukkaat palvelut, toimiva yhteistyö ja ihmisen kunnioitus.

Laadukkailla palveluilla tarkoitetaan palveluiden tuottamista muun muassa siten, että lakisääteiset omavalvontasuunnitelmat on laadittu ja ne ovat nähtävissä kaikissa palveluyksiköissä. Lisäksi palvelutuotannossa toimitaan Terveysten- ja Hyvinvoinnin laitoksen kokoaman mielenterveys- ja päihdetyön suositusten sekä hyvien käytäntöjen mukaisesti.

Edellä mainittujen lakisääteisten ja virallisten standardien lisäksi toimintaa kehitetään asiakaslähtöisesti palvelun ja laadun turvaamiseksi. Luonnollisesti työntekijöiden osaamisen ja työssä jaksamisen tukeminen lisäkoulutuksen ja työnohjauksen avulla ovat osana laadukkaan asiakastyön toteuttamista.

Toimiva yhteistyö on edellytyksenä niin organisaation sisällä kuin yhteistyökumppaneidemme kanssa. Yhdistyksen työntekijät ovat arvokas voimavara, jolloin jokaisen mielipidettä ja työnäkyä arvostetaan. Niin sisäistä kuin ulkoistakin verkostoyhteistyötä kehitetään jatkuvasti erilaisten yhteistyömallien avulla.

Suojakotiyhdistyksessä on aina ollut tärkeää toisen ihmisen kunnioittaminen. Jokainen ihminen on arvokas sellaisena kuin on. Yhdistyksen tehtävänä on tukea ja auttaa ihmistä erityisesti vaikeissa elämäntilanteissa. Päämääränä on yksilöllisen tai yhteisöllisen tuen ja toiminnan avulla saada yksilö kiinnittymään takaisin yhteiskuntaan hallittuun ja itsenäiseen elämään.

2.3 Yhdistyksen talous

Kolmannella sektorilla toiminnan lähtökohtana on se, ettei voittoa tavoitella. Toimintaa ei ole perinteisesti mitattu taloudellisilla mittareilla. Merkitystä on sen sijaan ollut jäsenistön määrällä tai yhteiskunnallisella vaikuttamisella.

Suojakotiyhdistyksen toiminnan pääasiallinen rahoitus tulee palvelujen myynnistä kunnalle. Keravan kaupungin kanssa on tehty toimikausittain hankintasopimukset eri palveluista, joita kaupunki tarjoaa ostopalveluina kuntalaisten kulloisenkin tarpeen mukaan. Lisäksi toimintaa on rahoitettu testamenttien ja lahjoitusvarojen turvin.

Yhdistyksen talous on ollut ainakin viime vuodet kohtuullisen hyvä. Yhdistyksen taseen loppusumma on jo vuosia ylittänyt kahden miljoonan rajan. Yhdistyksessä on panostettu talouden säännölliseen seurantaan siten, että vähintään kerran kuussa talouden vastuuhenkilö ja yhdistyksen rahastonhoitaja ovat käyneet lävitse talouden tunnusluvut, jolloin on voitu reagoida pikaisesti tarvittavin muutoksin.

Suojakotiyhdistyksen toiminnan rahoituksen runkona on niin asumispalveluiden kuin nuorten palveluiden kilpailutuksen onnistuminen. Päivätoiminnan tarkoituksenmukaisuutta ja rahoitusta on jouduttu miettimään säännöllisin väliajoin.

2.4 Asiakkaat

Määriteltäessä Keravan Suojakotiyhdistyksen asiakasta tulee ottaa huomioon useita näkökulmia. Lähes kaikessa palvelutuotannossamme pääasiallinen maksaja on tavalla tai toisella Keravan kaupunki. Sen sijaan tarjoamamme palvelun kohteena on asumispalveluissa tukiasunnon asukas, päivätoiminnan asiakas tai Nuorten Pysäkin kohdalla joko alle 18-vuotias nuori ja/tai hänen perheensä.

Edellä mainittu tarkoittaa luonnollisesti sitä, että maksaja-asiakkaaseen tulee olla hyvät välit ja maksajaa tulee kuunnella. Toisaalta tuo palvelun kohteena olevan asiakkaan pitäminen tyytyväisenä on aivan yhtä tärkeää - ellei jopa tärkeämpää. Yksi liiketoiminnan perusasia on arvon tuottaminen asiakkaalle. Suojakotiyhdistyksen tapauksessa ei ole toista, ilman toista!

Vaikka yhdistyksen toimintaa luonnehdittaessa puhutaan alkoholisteista, syrjäytyneistä tai mielenterveyskuntoutujista, niin täytyy muistaa, että kysymys on ihan tavallisista ihmisistä. Asiakkaiden sosiaalinen tausta on kirjoiltaan laidasta laitaan. Asiakkaat ovat koulutukseltaan, työkokemukseltaan ja perhetaustaltaan erilaisia. Nuorten pysäkin nuorimmat asiakkaat ovat 11-vuotiaita. Asumispalveluissa vanhin asukas on lähes 80-vuotias. Nuorten palveluissa asiakkaana voi olla kokonainen perhe. Vaikka asiakkaista iso osa on miehiä, on naisten osuus lähes kolmannes. Lisäksi aikuispalveluiden puolella näyttäisi siltä, että naisten määrä on pienoisessa kasvussa.

Myös palveluiden pariin hakeutumisen syyt vaihtelevat. Yksinäisyys on saattanut monessa tapauksessa olla impulssina negatiivisen kierteen käynnistymisessä. Yhteiskunnan talouden tila vaikuttaa eri tavoin asiakkuuksien syntyyn. Arvatenkin työttömyyden heilahtelu näkyy asiakkuuksien määrään, vaikka asiakasmäärää ei voi suoranaisesti verrata vastaavan ajan työttömyysasteeseen. Työttömyyden kasvun seuraukset näkyvät vasta viiveellä asiakasmäärien kasvussa.

Yhdistyksen palveluja hakeva asiakas saattaa asua tuetussa asunnossa, työpäivät hän saattaa olla yhdistyksen toisessa toimipaikassa työllisyystoimin sijoitettuna ja lisäksi hän käy syömässä päivittäiset ateriansa yhdistyksen päivätoimintakeskuksessa. Kun palvelutarjonta tulee tutuksi, voi asiakkuus toteutua monella toiminnan tasolla. Tavoitteena on tällaisenkin asiakkaan kohdalla auttaa hänet itsenäiseen arkeen, jolloin siirtyminen tavalliseen asumiseen toteutuu pikku hiljaa. Hän saattaa siirtyä työhön avoimille työmarkkinoille, mutta silti tarvittaessa esimerkiksi päivätoimintakeskus voi jäädä tärkeäksi kiintopisteeksi - asiakas on pienin tuki-toimin onnistunut saamaan elämänsä omakseen!

2.5 Henkilöstö

Keravan Suojakotiyhdistyksen palkkalistoilla on 16 työntekijää kokoaikaisissa työsuhteissa. Lisäksi erilaisia asiantuntijapalveluita tehdään osa-aikaisesti tuntityönä. Tällaisia tuntityönä laskutettavia työtehtäviä ovat mm. lääkärin, psykologin tai muiden vastaavien ammattikuntien tarjoamat asiantuntijapalvelut, joihin ei ole tarkoituksenmukaistakaan palkata koko-aikasta henkilöstöä.

Henkilöstöstä noin puolet on erilaisiin terapiamenetelmiin erikoistuneita ammattilaisia. Etupäässä ammatilliset koulutukset ovat sosiaali- ja terveystieteiden eriasteisia tutkintoja. Lisäksi palkkalistoilla on keittäjä ja keittiöapulainen, sekä hallinnon tehtävissä hallintosihteeri. Henkilöstön pätevyyksien osalta Suojakotiyhdistyksessä noudatetaan lakia sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista.

Työkokemusta työelämästä, omassa ammatissaan henkilöstöllä on keskimäärin lähes 10 vuotta. Suojakotiyhdistyksen palveluksessa työkokemusta työntekijöillä on pisimmillään 13 vuotta. Useimmilla työntekijöillä on työkokemusta nykyisen työnantajan palveluksessa 1 - 3 vuotta. Henkilöstömäärä on kymmenessä vuodessa lähes kolminkertaistunut. Tämä kertonee osaltaan myös yhdistyksen viime vuosien kehityksestä ja kasvusta.

3 Muutoksen tarpeellisuus

Tavoitteenani on tässä ja seuraavassa luvussa avata tarkemmin sitä toimintaympäristöä ja niitä osa-alueita, jotka ovat erityisesti haasteellisia niin oman organisaationi kuin laajemmin koko kolmannen sektorin toiminnan näkökulmasta katsottuna.

Kun tulini organisaation toiminnanjohtajan tehtävään muulla kuin sosiaalialan taustalla ja näkemykseni "ulkopuolisena" on ollut olemassa olevia toimintoja tarkkaileva, niin pian olikin nähtävissä organisaation rakenteessa aukkoja ja työnjaossa tehottomuutta.

Alkuperehtymisen jälkeen on myös todettava, että työntekijät ovat pääosin hyvin koulutettuja ammattilaisia, jotka ovat sitoutuneet työhönsä ja organisaation tavoitteisiin varsin hyvin. Haasteellisinta on ollut saavutettujen mukavuusrajojen kyseenalaistaminen. Aiemmin toiminnassa ei ole ollut tarvetta lähteä kokonaisvaltaisempaan toiminnan kehittämiseen, koska kaikki on ollut periaatteessa hyvin.

Oman erityisen haasteensa tuo perinteisen vapaaehtoistyön ja palkatun henkilöstön toiminnan yhteensovittaminen. Yhdistys on aloittanut toiminnan täysin vapaaehtoisten voimilla. Toiminnan laajentuessa on ollut luonnollista, että toimintaan on tullut päätoimisia, palkattuja alan ammattilaisia.

Lähes jokainen työntekijä on hakeutunut organisaation palvelukseen suoraan palkkatyöhön. Johtokunta koostuu pääosin asiaan vihkiytyneistä eri alojen ammattilaisista. Molemmat ryhmät ovat hyvin sitoutuneita toimintaan ja tavoitteisiin. On luonnollista, että vapaaehtoistyön ja palkkatyön ristiriita tulee toisinaan näkyviin. Tavoitteiden asettamisessa ja ongelmatilanteiden ratkaisussa erilaiset taustat aiheuttavat yhteensovittamisen haasteen.

Ratkaistaessa Keravan Suojakotiyhdistyksen toimintaan liittyviä kysymyksiä, vaikeutena on muun muassa sosiaalipalvelualan toimintaan vaikuttavien muuttujien monimuotoisuus. Pohdittaessa toiminnan haasteita, voidaan ne karkeasti jakaa alla olevien määritelmien mukaisesti.

Richard Manson ja Ian Mitroff (Möttönen 2005, 97) tyypittelevät ongelmat "kesyihin ja ilkeisiin ongelmiin". Kesyt ongelmat ovat määriteltävissä, niihin voidaan suunnitella ratkaisuvaihtoehtoja ja ratkaisuja voidaan esimerkiksi testata. Kesyssä ongelmassa voidaan todeta ongelma ratkaistuksi ja ratkaisun keinot ovat todettavissa. Esimerkkinä on käytetty päiväkodin rakentamista, jolloin todetaan tarve rakentaa päiväkotia, suunnitellaan sellainen ja rakennetaan se rationaalisesti. Ilkeät ongelmat ovat vaikeammin määriteltävissä. Ne ovat erilaisen syiden, seurauksien ja oireiden kimppuja, joilla ei ole selkeää alkua tai loppua. Ongelman ratkaisukeinoja voidaan verrata, mutta ei voida valita vain yhtä ratkaisukeinoa tai olettaa yhden toimijan ratkaisevan ongelmaa. Yhteiskunnassa sosiaaliset ongelmat esimerkiksi syrjäytyminen, köyhyys tai pitkäaikaistyöttömyys ovat tyypillisesti ilkeitä ongelmia.

Näitä ilkeitä ongelmia, vaikka päihdeongelmia, ei voida ratkaista kuten päiväkodin tarpeen ratkaisua. Näiden ongelmien kimppuun on käytävä silti. Onkin usein tärkeämpää pohtia, että minkälaisella prosessilla ja työryhmällä ongelmaa käsitellään kuin suunnitella rationaalisia ratkaisuja. Ennustamattomissa tilanteissa ja turbulentissa toimintaympäristössä strategioista voi tulla vain painolasteja.

3.1 Talous

Kuten aiemmin on todettu, yhdistyksen talous on kohtuullisen vakaalla pohjalla. Haasteen taloudenpitoon aiheuttaa se, että kun toimitaan yhdistyspohjalla, niin ei ole syntynyt minkäänlaista vararahastoa. Toiminta on yleishyödyllistä eli lähtökohtaisesti se on voittoa tavoittelematonta, jolloin yhdistyksen kokonaistulos on vuosittain hyvin lähellä nollaa. Toisaalta toimiminen pääasiassa yhden ostajan, tässä tapauksessa kunnan, toimeksiantojen toteuttajana tekee toiminnasta herkästi haavoittuvaa. Jos missä, niin kuntataloudessa, ollaan parhailaan talouden suhdanteiden ja vaikeiden ratkaisujen ääressä, jolloin oletettavia heijastevaiikutuksia tulee myös näkymään yhdistyksen taloudenpitoon.

Yhdistyksen taloutta on seurattu säännöllisesti etenkin johtokunnan taholta. Kun talous on ollut tasapainossa, niin operatiivisen johdon ei ole välttämättä pitänyt panostaa toiminnan tehostamiseen tuloksellisuuden näkökulmasta. Toistaiseksi ei ole nähty tarpeellisuutta keskitymistä tuotos/panos -ajatteluun. Yhdistyksessä on toteutettu samaa toimintamallia, sillä se on toiminut vuodesta toiseen.

Määriteltäessä yhdistyksen tuloksentekeä, on tarpeen miettiä sen ansaintalogiikkaa. Ansaintalogiikka kertoo sen, mistä raha tulee ja miten toiminnasta saadaan kannattavaa. Toiminnan tuloksellisuuden kannalta on olennaista ymmärtää se, miten organisaatio saavuttaa taloudelliset tavoitteensa. Onpa tavoitteena ainoastaan organisaation toiminnan kulujen kattaminen tai pyrkimys miljoonavoittoihin, joutuu jokainen organisaatio miettimään oman ansaintalogiikkansa. On siis tiedettävä, miten tehdään tulosta. (Laine 2011, 79.)

Viime aikoina liian monet organisaatiot ovat päätyneet "parantamaan tulostaan" yt-menettelyjen tai erilaisten väen vähentämishojelmien avulla. Tekniikan lisensiaatti Raimo Pitkänen (2010, 13) ottaa kantaa vallitsevaan suuntaukseen toteamalla, ettei tuottavuuden parantamista ole sen enempää henkilöstön vähentäminen kuin sen lisääminenkään. Siihen usein liittyy myös pelolla johtaminen, joka ei edelleenkään johda tuottavuuden parantamiseen. Vain kehittämällä toimintamalleja voi parantaa tuottavuutta. Pitkänen kehottaa mobilisoimaan henkilöstön mukaan kehittämiseen todeten, että vaikka mitään varsinaista uutta ei syntyisikään, niin tuloksena on innostusta, uuden etsintää ja menestyshakuinen ajattelu käynnistyy, jolloin voi olla odotettavissa ihmeitä.

Tähän mennessä Suojakotiyhdistyksessä ei ole ollut erityistä tarvetta kehittää toimintamalleja ja tuloksellisuutta, koska vakiintuneilla toimintamalleilla on pärjätty. Toimintaa on seurattu taloudellisen tuloksen suuntaviivoin, mikä sinänsä on ollut perusteltua. Kun vakaa talous on ollut toimintaa suuntaava tekijä, niin ei ole ollut tarvetta miettiä toimintamalleja tai tuloksellisuuden tehostamista.

Tästä esimerkkinä ovat muun muassa yhdistyksessä tehdyt päivittäistavarahankinnat, jotka työntekijät ovat hoitaneet kulloisenkin tarpeen mukaisesti. Tämä on johtanut siihen, että esimerkiksi maitolitralle voi nopeasti tulla hintaa yli 10 euroa. Hankinnan hinta ei ole ollut varsinainen ongelma, mutta kun maitolitrhan hankintaan aikaa kuluu työaikaa liki puolituntia ja matkaan vähintään viisi ajokilometriä, niin maitolitrhan kokonaishinta onkin jo moninkertaistunut. Lisäksi kun kolmeen eri toimipisteeseen hankitaan päivittäistavaroita toimipaikka-kohtaisesti, niin paitsi ajokilometrien ja työajan kulut, niin myös mahdollisesti tuotteiden volyymihankinnat voisivat tuoda taloudellista hyötyä.

3.2 Asiakkaana kunta

Tällä hetkellä Suojakotiyhdistyksen toiminnan kannalta onnistunut kuntayhteistyö on ehdoton edellytys toimintaedellytysten takaamiseksi. Toisaalta voidaan ajatella, että kunta on turvallinen yhteistyökumppani. Toki yhteiskunnan taloudellinen tila vaikuttaa herkästi palvelujen kysyntään ja käyttöasteeseen. Toisaalta, kun palvelun ostajana on lähes ainoastaan yksi iso toimija, on se myös suunnaton haaste jatkavuudelle erilaisissa kilpailuttamistilanteissa.

Järjestöillä ja julkisella sektorilla saattaa olla erilaisia odotuksia yhteistyöstä. Järjestöjen toiminnan odotetaan helpottavan julkiseen palvelujärjestelmään kohdistuvia paineita, vaikka järjestöille ei varsinaisesti olisikaan siirretty julkisen vallan vastuulla olevia tehtäviä. Sen sijaan kolmannen sektorin toimijat kokevat perustehtävänsä olevan yhteisöllisyyden ylläpitoa, vapaaehtoistoimintaa, edunvalvontaa tai kohderyhmänsä mukaista vertaistukea. (Möttönen 2005, 153.)

Kunnan kannalta olennaista on se, että kannattaako sen tuottaa itse mainittu palvelu vai antaa sen tuottaminen sopimussuhteisesti jonkin järjestön hoidettavaksi. Vaikka kunnan ja palvelun tuottajan välillä on osto- ja myyntisuhde, on kunnan ja järjestön välillä niin suuri riippuvuus, että suhde on tulkittavissa ensisijaisesti yhteistyösuhteena; kunnalle ei ole helppoa vaihtaa pikaisesti palvelun toimittajaa, eikä järjestöllä palvelun ostajaa, niin kuin markkina-perusteisessa suhteessa. (Möttönen 2005, 176.)

3.3 Henkilöstön sitoutuminen

Lähtökohta toiminnan kehittämiseen on vahvasti henkilöstöhallintoa painottava. Yrityksen tuoksellisuuden kannalta pääroolissa on osaava ja sitoutunut henkilöstö. Puhuttaessa erityisesti Suojakotiyhdistyksen kaltaisesta yksityisiä sosiaalipalveluja tuottavasta organisaatiosta ovat toiminnan tavoitteisiin sitoutuneet työntekijät ehdoton onnistumisen edellytys.

Työntekijöiden sitoutuminen on aina kiinnostanut organisaatiopsykologeja. Kokemusten sekä useiden tutkimusten avulla on pystytty toteamaan, että motivoitunut työntekijä onnistuu työsuorituksessaan ja toimii rakentavasti työyhteisön jäsenenä. Lisäksi hän todennäköisemmin pysyy terveenä ja voi hyvin työssään. Vahva työmotivaatio on myös suojaamassa erilaisilta työkyvyttömyysongelmilta. (Aro 2006, 45.)

Organisaatiopsykologi Antti W. Aro (2006, 45) kertoo kirjassaan motivaation tutkimuksista, joista yksi suosituimmista on Hertzbergin motivaatio-hygienia -teoria. Sen mukaan työssä on sekä ulkoisia hygientehtäviä sekä sisäisiä motivaatiotehtäviä. Hygientehtävillä Hertzberg tarkoittaa ulkoisia motivaatiotehtäviä, kuten työolosuhteiden toimivuutta ja viihtyisyyttä sekä palkka ja muita etuja. Puutteet hygientehtävissä aiheuttavat tyytymättömyyttä, mutta pelkästään niiden kunnossa olo ei luo motivaatiota. Motivaation syntymiseen tarvitaan sisältöön liittyviä tehtäviä.

Edellä mainittuun Hertzbergin motivaatio-hygienia -teoriaan on helppo yhtyä ja se tukee aiempia kokemuksia erilaisissa henkilöstöön liittyvissä kehittämisprosesseissa. Usein työntekijät kokevat, että työmotivaatio olisi parempi, jos työstä maksettava palkka olisi parempi. Käy-

tännön kokemus on vahvasti osoittanut, että palkan motivaatiota lisäävä vaikutus ja työtyytyväisyys jäävät usein muutaman palkankorotusta seuraavaan tilipäivän väliseksi ajaksi.

Valitettavan usein työpaikan epäkohtia lähdetään korjaamaan parantamalla henkilöstön etuja; lisätään virkistyspäiviä, tarjotaan pullakahveja tai palkataan ulkopuolinen konsultti selvittämään työpaikan ilmapiiriä. Työhön motivoiminen nähdään ikään kuin ulkopuolisena työvälineenä.

Aro puhuu kirjassaan harhasta, jolloin eri yksilöt pystyttäisiin motivoimaan suunnilleen samalaisilla asioilla. Kuitenkin hänen mukaansa ihmisellä on vain kolme psykologista motiivia, jotka ovat autonomia, kompetenssi ja läheisyys. Mikäli työntekijä työskentelee ainoastaan ulkoisten reunaehtojen määräämänä, ei hän koe aitoa sitoutumista, koska se ei perustu hänen omaan valintaansa. (Aro 2006, 46.)

Henkilöstön sitoutumista ja sitouttamista pidetään tuloksellisuuden kannalta merkittävänä tekijänä. Sitoutumisen uskottavuus mitataan käytännön tilanteissa. Sitoutuminen lähtee organisaation johdosta, josta se heijastuu läpi koko organisaation jokaiseen työntekijään. Sitoutumiseen liittyy organisaation johdon määrittelemiä toiminnan kehittämiseen ja organisaation toiminnan parantamiseen liittyviä strategioita. (Borgman 2002, 44.)

Kirsi Piha ja Liisa Poussa (2012, 82 - 83) pohtivat työelämän tulevaisuutta ja henkilöstön sitoutumista uuden, työelämään siirtyvä sukupolven näkökulmasta. Tämä tuleva Y-sukupolvi kokee, että työ ei ole vain leivän hankkimista ruokapöytään, pakko tai rutiini, vaan pikemminkin elämäntapa ja mahdollisuus itsensä toteuttamiseen. Näin ollen tulevassa työelämässä johtajuudelta vaaditaan näiden työntekijöiden sitouttamiseksi aivan uudenlaista ajattelua. Loppujen lopuksi on kysymys työntekijän ja hänen työpanoksensa arvostamisesta ja sen tunteen välittämisestä.

Työelämän tulevaisuutta ruotivat myös Ilkka Halava ja Mika Pantzar, jotka puhuvat kuluttajakansalaisten esiinmarssista. Tämä tarkoittaa perinteisen työelämän horjumista; työtä ei koeta enää jokaisen velvollisuudeksi. Työntekijöiden sitouttamiseksi johdon tulee kiinnittää aiempaa enemmän huomiota työkuultuuriin ja työn mielekkyyteen. Perinteistä johtamista, erilaisia mittareita ja organisaatiomalleja tulee sopeuttaa kuluttajakansalaisten arvomaailmaan. (Halava ja Pantzar, 2010.)

3.4 Profiilin nostaminen, julkisuus kuvan parantaminen

Kun Keravan Suojakotiyhdistys perustettiin 40 vuotta sitten, oli tarjolla ollut kolme eri nimivaihtoehtoa: Keravan Suojakotiyhdistys ry, Keravan Asunnottomat Alkoholistit ry tai Yhdistys

Ö ry. Äänestyksen jälkeen oli nimeksi valittu Keravan Suojakotiyhdistys ry. Kun ajatellaan yhdistyksen kehityskulkua kuluneiden vuosien aikana, tuntuu valittu nimi ehdotetuista parhaiten myös vastaavan tämän päivän tarpeisiin. Alkuaikojen alkoholisti -teemasta toiminta on laajentunut niin mielenterveyskuntoutumisen kuin monisäikeisemmän problematiikan kokonaisvaltaisempaan kohtaamiseen.

Voidaan ajatella, että suojakoti-nimenä saattaa olla liian leimaa-antava. Nimi ei myöskään ole kovin trendikäs tai helposti mieleen painuva. Siitä ei myöskään ole vuosien saatossa muotoutunut edes puheentasolla minkäänlaisia lyhenteitä tai kutsumanimiä. Mutta toisaalta suojakoti-nimi kertoo olennaisen: suojaa elämän eri tilanteissa tai koteja suojaksi asunnottomuuden ja hankalan elämäntilanteen ratkaisemiseksi.

Organisaation nimen merkitystä on pohdittu imagoa ja markkinointia käsittelevässä kirjallisuudessa. Mikäli organisaation nimi johtaa epätarkoituksenmukaiseen mielikuvamaailmaan, on se imagon kannalta epäonnistunut. Näin ollen nimen pitäisi viedä suoraan siihen mielikuvamaailmaan, jota nimellä haetaan. Olisi myös hyvä, jos nimi olisi lyhyt, jolloin se jää helpommin mieleen. Lisäksi nimestä pitäisi syntyä miellelyhtymä, joka tuo vastaanottajalle tavoitteisiin nähden oikeansuuntaiset käsitykset tuotteesta tai organisaatiosta. (Kymidesign, muotoilu- ja tuotekehityskeskus 2004, 50 - 51.)

Imagomielessä organisaation nimi Keravan Suojakotiyhdistys on ja ei ole hyvä. Edellä olevan määritelmän mukaan mielikuvamaailma johdattelee paikkakunnalle, jossa toimintaa toteutetaan. Suojakoti, kuten todettu, kertoo toiminnan luonteesta. Sen sijaan nimi ei ole lyhyt, eikä siten koviin helposti jää muistiin. Haastetta lisää vielä se, että noin kilometrin päässä asu-misyksiköstä toimii Keski-Uudenmaan Sopimuskoti ry, joka tarjoaa palveluja mielenterveyskuntoutujille. Nämä kaksi toimijaa sekoitetaan aika ajoin toisiinsa, mikä sinänsä on ihan ymmärrettävää nimien samankaltaisuuden vuoksi.

Suojakotiyhdistyksen toiminta on sen kolmella toimintasektorilla tunnettua ja toiminnan laajentumisen myötä on myös näkyvyys ja tunnettuus parantunut. Huolimatta pitkästä nimerakenteesta, en ihan heti lähtisi muuttamaan nimeä vain imagon rakentaminen tavoitteena. Onhan tuo nimi kuitenkin toimintavuosiensa aikana vakiintunut alueellisena toimijana ja hyvä niin.

Imagon kannalta esiintyminen yhdistysmuotoisena antaa tietyn näkökulman toimintaan. Yleisemmin myös järjestötoiminnasta saattaa syntyä mielikuva puuhastelusta ja harrastelijoista. Toimintaa tuntematon voi tulkita toiminnan organisoimattomaksi, yleensäkin yhdistykset mielletään harrastustoiminnan yhteenliittymiksi, jotka toimivat usein iltaisin tai viikonloppuisin.

Keskustelu organisaation identiteetistä yleistyi 1980-luvun puolivälistä eteenpäin. Niin organisaation identiteetin kuin myös organisaatiokulttuurin tarkastelu auttaa ymmärtämään organisaatioympäristössä tapahtuvia monimutkaisia ilmiöitä. Tutkimalla organisaatio identiteettiä on helpompi ymmärtää, mitä organisaation jäsenet ajattelevat ja että he toimivat siten kuin toimivat. Näin on mahdollista lisätä ymmärrystä organisaatioiden sekä sen jäsenten käyttäytymisestä. (Juuti 2012, 185.)

On tärkeää tunnistaa mielikuvien vaikutus organisaation asiakkuuksien kannalta. Samalla voidaan ymmärtää, että henkilöstön tavoitteena on toteuttaa organisaation perustehtävää asenteidensa ja mielikuviansa mukaisesti. Organisaation tulee tunnistaa paitsi ne keinot, joilla voi tietoisesti vaikuttaa sitä koskeviin mielikuviin ja tunnettavuuteen, niin samalla myös ymmärtää, että maine ja imago eivät synny ainoastaan markkinointitoimenpiteiden avulla. Käytännössä organisaation tulee ohjata voimavaransa hyvän maineen saavuttamiseksi tekojensa ja toimintansa avulla. Keskeistä on toimintaa mahdollistavien olosuhteiden lisäksi, henkilöstön tahtotila yhteisten käsitysten kautta palvella hyvin asiakkaita, samalla tiedostaen roolinsa maineen rakentumisen kannalta. (Juuti 2012, 183.)

Konkreettisten, esimerkiksi palvelutuotteen muuttamisen sijaan, identiteettikäsityksen muodostumisen kannalta, merkityksellisempää näyttäisi olevan organisaation työntekijöiden usko omaan erilaisuuteensa - meidän tapamme toimia on ainutlaatuista! Sekä tutkimusten, että käytännön kokemusten valossa kestävä ja myönteinen imago syntyy ensisijassa organisaation toiminnan kautta ja vasta toissijaisesti markkinointiviestinnällisen toiminnan avulla. Näin ollen on tärkeää, että organisaation jäsenten käsityksiä, asenteita ja arvostuksia tutkitaan ja erityisesti, että ne tunnistetaan. (Juuti 2012, 187.)

KTT, johtamisen professori, Anu Puusa (2007, 200) on väitöskirjatutkimuksessaan paneutunut nimenomaan organisaatio-identiteetin luonteeseen ja sen ilmentymiseen. Hän on tutkinut asiaa erityisesti henkilöstön näkökulmasta. Tutkimuksen perusteella organisaatio-identiteetti on organisaation sisäinen kehitysprosessi. Sitä ei rakenneta, vaan se rakentuu. Lisäksi tutkimuksen mukaan on todettavissa, että identiteetti vaatii rakentuaan aikaa, sosiaalista vuorovaikutusta, ulkopuolisten tahojen tekemiä tulkintoja ja uudelleentulkintoja. Identiteetti ilmentyy prosesseissa, organisaatiotoiminnan käytäntöjen tasolla.

Organisaation tulevaisuuden kannalta on myös tärkeää, että sen työnantajakuva hyvä. Työnantajamielikuvasta riippuu, saako yritys parhaat ihmiset töihin ja pystyykö pitämään heidät itsellään. Toisaalta hyvät työntekijät tukevat organisaation hyvää julkisuuskuva. Kuten panostaminen muuhunkin imagotyöhön, niin panostaminen työnantajakuvaan luo samalla edellytyksiä työnantajakuvan parantamiseen. Mitkään markkinointikeinot eivät kuitenkaan takaa uskottavuutta, jollei niillä ole tekemistä todellisuuden kanssa.

Julkisuuskuvan ja imagon synnyttämisen lähdeaineisto tuki ilahduttavasti ajatusta siitä, että kysymyksessä on pidempiaikainen prosessi, jota ei rakenneta millään mainostempuilla, vaan johdonmukaisella ja pitkäjänteisellä työskentelyllä. Lisäksi on helppo yhtyä ajatuksiin, jotka painottavat henkilöstön roolia ja asennetta imagon synnyssä. Toisaalta imagon kehittyminen osana organisaation kehitystyötä, lisää osaltaan motivaatiota jatkaa ja uskoa kehittämistyön päämääriin.

3.5 Tulevaisuus sosiaali- ja terveydenhuollon hyvinvointipalveluissa

Tämän työn muissa kohdissa käsitellään muun muassa kilpailutuksen ja hinnoittelun merkitystä sosiaali- ja terveydenhuollon hyvinvointipalveluiden tulevalle toiminnalle. Hyvinvointipalveluiden tulevaisuutta ajatellen leimallista on tuottajakentän pirstaloituneisuus sekä lähes olematon keskinäinen yhteistyö.

Tulevaisuuden haasteena on luovan työyhteisön kehittäminen. Työyhteisö ja sen verkostot ovat keskeinen voimavara sosiaalisissa innovaatioissa. Nämä antavat yhteisölle mahdollisuuden arvioida ja kehittää omaa toimintaansa. (Taipale 2007, 18.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon sosiaalisen innovaation määrittelyssä keskeisintä on vaikuttavuus. Kekseliäisyydellä on merkitystä, mutta innovaatio on innovaatio vasta, kun vaikutus voidaan todeta joko mikro- tai makrotasolla. Vaikuttavuuden tulee olla todennettavissa, mitattavissa. (Taipale 2007, 16.)

Sosiaali- ja terveysalan hyvinvointipalvelujen synnyttämiseen, tuottamiseen ja uudistamiseen liittyvää kehittämistä on määritelty seuraavasti: "Sosiaalinen innovaatio syntyy, kun sosiaaliseen pulmaan löydetään uusi ratkaisu katsomalla vanhaa asiaa uudella tavalla tai uudesta näkökulmasta, verkostoitumalla uudella tavalla, löytämällä uusi työskentelytapa tai kehittämällä kokonaan toisenlainen tai uusi toiminto". Hyvinvointipalveluissa on myös teknologisia innovaatioita, mutta aivan yhtä merkittävä, ellei merkittävämpi haaste on kehittää prosessi-innovaatioita. (Möttönen 2005, 77.)

4 Kolmas sektori

Kolmannella sektorilla tarkoitetaan yksityisen ja julkisen sektorin rinnalla olevia järjestäytyneitä toimijoita. Näitä ovat kansalaisten muodostamat yhdistykset, osuuskunnat ja säätiöt. Näille toimijoille tyypillistä on yleishyödyllisyys, eettisyys, voittoa tavoittelemattomuus, riippumattomuus, yhteisöllisyys, solidaarisuus, yksilöllinen valinnanvapaus ja vapaaehtoisuus. Kolmannella sektorilla ihmiset järjestävät toiminnan itselleen ja muille. (Harju, 2010, 15 - 16.)

4.1 Toimijana palvelutuotannossa kolmannella sektorilla

Suomessa alettiin 1990-luvulla kiinnostua järjestö- ja vapaaehtoistyön tutkimuksesta. Kiinnostus alkoi näkyä erilaisina projekteina sekä tavoitteena institutionalisoida järjestötutkimus sekä henkisesti että konkreettisesti tiedeyhteisöön. Käytännössä tämä näkyi muutoksena kuntien ja valtion uudenaikaisena strategisena ajatteluna. Järjestöt alkoivat kiinnostaa kunnallisia toimijoita. Yhteistoimintaa oli ollut koko ajan, vaan nyt se sai enemmän sijaa poliittisessa ja hallinnollisessa ajattelussa. Hallinnon ajattelutapa uudistui: järjestöt nähtiin yritysten ohella palvelujen potentiaalisina tuottajina. (Möttönen 2005, 21.)

Kunnat alkoivat ymmärtää, että järjestöt olivat myös taloudellisesti merkittäviä kumppaneita. Järjestöjen rooli paikallisina ja alueellisina toimijoina toi samalla myös taloudellista hyötyä EU:sta ja sen rakennerahastoista. Kunta ei ollutkaan hanketta käynnistävä osapuoli, vaan sitä pyydettiin mukaan kuntalaisia hyödyttävään hankkeeseen kumppanina. Tämä on osaltaan vahvistanut järjestöjen asemaa ja merkitystä kuntayhteistyössä.

Sosiaali- ja terveydenhuollossa on järjestöillä merkittävä rooli. Siihen on osittain vaikuttanut järjestöjen taloudellisesti itsenäinen rooli, jonka on pitkälti mahdollistanut Raha-automaattiyhdistyksen taloudellinen tuki. Vuonna 2013 RAY:n tuottoa käytetään yhteiskunnallisiin tarkoituksiin 413,3 miljoonaa euroa (Raha-automaattiyhdistys 2013).

Stakesin selvityksen mukaan yksityiset palveluntuottajat, kolmas sektori ja yritykset tuottavat kaikista sosiaalipalveluista lähes neljännesosan. Järjestöt tuottavat 18 prosenttia kaikista sosiaalipalveluista. Suurin osa näistä myydään kunnille. (Möttönen 2005, 173.)

Tulevaisuudessa rajanveto yleishyödyllisten organisaatioiden ja elinkeinotoiminnan välillä tulee olemaan vaikeampaa. Periaatteet aiheuttavat kilpailutilanteeseen ristiriitoja. Kilpailutus edellyttää täyttä kilpailuneutraliteettia. Järjestöjen on toimittava markkinaorientoituneesti, kustannustehokkaasti ja nopealiikkeisesti. (Möttönen 2005, 147.)

4.2 Kolmannen sektorin haasteet

Ennen kuin järjestöt ryntäävät kasvattamaan palvelutuotantoaan, niiden kannattaa esittää itselleen kysymys, onko järjestöjen järkevää lähteä mukaan palvelujen tuottamiseen. Ryhtyvätkö he kilpailemaan yksityisen yritteliäisyyden kanssa ehdoilla, jotka eivät kuulu kansalais-toiminnan perimmäiseen olemukseen? Järjestötoiminnan ideologian ja palvelutuotannon yhteensovittaminen yhdistyksen toiminnassa on haasteellista; ei ole helppoa toimia jäsenlähtöisesti ja tuottaa samalla tiukan tulosvastuisia palveluja ammattihenkilöstön voimin. (Harju, 2010, 184.)

Haasteena on nimenomaan palvelutuotantoa tarjoavien toimijoiden panostaminen tuotannon kehittämiseen, jotta palveluista saadaan kannattavia. Tarvitaan vahvaa ammatillista osaamista, panostusta tuotekehittelyyn ja tuotteistamiseen. Lisäksi haasteeksi nousee hinnoittelu, joka on monille kansalaisjärjestöille vaikea asia. Järjestöelämässä on perinteisesti lähdetty siitä, että kyseessä on niin sanottu yleishyödyllinen asia, joka ei saisi maksaa, ainakaan kustannuksia enempää. Järjestöjen palvelutuotannossa on opittava hinnoittelemaan kustannusten vaatimien periaatteiden mukaan. (Harju, 2010, 185.)

Järjestöjen vähäisen hinnoittelukokemuksen lisäksi sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden hinnoittelussa haasteena on asiakkaiden erilaisuus. Asiakkaasta on vaikea tehdä yhteen muotiin sopivaa prototyyppiä. Asiakkaiden tarpeet ovat aiempaa yksilöllisempiä ja monisäikeisempiä. Kilpailukykyisyyden säilyttäminen vaatisi palvelujen tuotteistamista. Tulisi pystyä luomaan selkeitä tuotepaketteja ja kehittyneempinä versioina kokonaisia tuoteperheitä.

Parin viime vuosikymmenen aikana on puhuttu paljon tilaaja-tuottaja -mallista, jossa edellytetään niin tilaajalta kuin tuottajaltakin osaamista tilaamisen ja tuottamisen prosesseista. Tarvitaan aiempia mutkikkaampia sopimusmenettelyjä. Palveluja tuottavan organisaation odotetaan olevan moderni toimija, jossa johto sekä yrittäjä- ja palveluhenkiseen kulttuuriin sitoutunut henkilöstö joustavasti kykenee jatkuvaan arviointiin ja toiminnan kehittämistyöhön. Tuottajista tulee itsenäisiä toimijoita, mutta samaan aikaan tilaamisen kautta vahvasti ulkopuolisen tahon, tilaajan, ohjaamia. (Konttinen 2005, 11.)

Tätä tilaaja-tuottaja -mallia on luonnollisesti selvitelty paljon niin Stakesin kuin terveyden- ja hyvinvointilaitoksen tutkimuksissa. Kuntapäätäjät uskovat tehneensä osansa ostaessaan palveluita kuntalaisille; helposti unohtuu, että he ovat edelleen vastuussa palveluiden sisällöstä. Mennään melko lailla raha edellä, säästöt mielessä. Palvelujen käyttäjän asema ei ole ollut tilaajan ja tuottajan ratkaisuisissa erityisen vahvasti esillä. (Junnila 2012, 166.)

Suomalaisessa yritystoiminnassa on erityisenä haasteena se, että emme osaa markkinoida itseämme tai tuotteitamme. Tämä tulee erityisesti esiin järjestökentän palvelutarjonnan markkinoinnissa tai siis kyseisen markkinoinnin puutteena. Jatkossa on myös ilmeistä, että enenevässä määrin kolmannen sektorin kanssa näistä julkisen sektorin ulkoistamista palveluista kilpaillaan myös yrityspuolen palvelun tarjoajien kanssa.

Järjestöjen palvelutuotannon kehittäminen vaatii professionaalisempaa työtettä ja entistä laaja-alaista osaamista. Se on hyväksyttävä, mikäli aikoo lähteä toimimaan palvelutuotannossa. Tämä sopii ilman muuta osalle järjestöjä, joten ne voivat rakentaa jopa palvelukonserneja. (Harju, 2010, 186.)

4.3 Palvelujen kilpailuttaminen

Järjestöjen toimintaympäristö on muuttunut. Eryytenä haasteena on löytää ja säilyttää paikansa kulttuurissa, jossa entistä enemmän vaikuttavat markkinoiden toimintatapa ja päämääränasettelu. Talouselämän ja palveluiden kytköksestä on hyvänä esimerkkinä sosiaali- ja terveyspalveluiden kilpailuttaminen.

Riitta Kittilän tekemän selvityksen mukaan osa järjestöistä katsoo, ettei kilpailuttaminen sovi lainkaan järjestöjen palvelutuotantoon tai ylipäättään sosiaali- ja terveyspalveluihin. Vähemmistönä olivat järjestöt, jotka eivät nähneet mitään estettä sosiaali- ja terveyspalveluiden kilpailuttamiseen. Enemmistö järjestöistä oli sitä mieltä, että sosiaali- ja terveyspalvelujen kilpailuttaminen on sinänsä hyvä asia, mutta siinä olisi otettava huomioon palveluiden erityisluonne. (Möttönen 2005, 142.)

Järjestöt suhtautuvat varsin varauksellisesti kilpailutukseen: Kilpailutus nähdään muun muassa uhkana asiakassuhteille ja työn laadulle. Asiakkaalle räätälöityjä palveluita on mahdoton kilpailuttaa ennalta, etenkin silloin, kun hoidon tai kuntoutuksen aikana palvelusuunnitelman vasta täsmentyy. Palveluiden vertailtavuus on myös hankalaa. (Möttönen 2005, 143.)

Riitta Kittilä (Möttönen 2005, 144) toteaa selvityksessään, että kilpailutus saattaa johtaa siihen, että palvelujärjestelmän moninaisuus kärsii ja jokin yksittäinen ideologia saattaa päästä vallalle. "Kilpailutus niittää helposti kaikki rönsyt ja johtaa hajuttomiin, mauttomiin ja väritömiin palveluihin, jotka sopivat kaikille, mutta lopulta eivät kenellekään".

Tekniikan lisensiaatti Raimo Pitkänen (2010, 25) ottaa vahvasti kantaa kilpailutuksen tavoitteisiin. Hän kyseenalaistaa aiemman asiakaslähtöisyyden ja itseohjautuvuuden katoamisen kilpailutuksen huumassa. Erialaisten toimijoiden yhtiöittämisellä on unohdettu sisäinen luonteva kehitysyhteistyö, joka nyt korvataan kilpailunkovilla tarjouksilla ja tilauksilla. Samalla hän myös epäilee, että tuottaako kilpailutus koskaan takaisin hankintabyrokratian kuluja? Suurten kansainvälisten toimijoiden tulo markkinoille on johtanut siihen, että osaavat ja asiakaslähtöiset yritykset ovat pudonneet pois pelistä.

Palveluiden kilpailutus on tehnyt työskentelyn sosiaali- ja terveyspalveluissa entistä monimuotoisemmaksi. Kilpailutus on luonut toiminnallisen syklin, eikä kukaan voi luottaa siihen, että toiminnan jatkuvuus olisi turvattu. Lisäksi alalle pyrkii jatkuvasti uusia toimijoita, jotka halvemmalla hinnoittelullaan pyrkivät avaamaan ovia vallataksaan jalansijaa alueella.

Kilpailutuksen tulkinnoissa Markkinaoikeuden rooli on merkittävä. Markkinaoikeuden tehtävänä on käsitellä hankinta-asioita, kilpailu- ja valvonta-asioita, markkinaoikeudellisia asioita sekä teollis- ja tekijänoikeudellisia asioita. Keskimääräinen hankinta-asioden käsittelyaika oli

viime vuonna hieman yli 6 kuukautta. Prosessin eteneminen Markkinatuomioistuimeen tuo toimintaan ylimääräisen haasteen ja lisää epävarmuustekijöitä. (Markkinaoikeus 2013)

Isojen ja uusien toimijoiden pyrkimys päästä sosiaali- ja terveysalan palvelutuotantoon on kasvanut. Erityisesti isot toimijat ovat aiempaa valmiimpia käyttämään lainsäädännöllistä asiantuntemusta saadakseen jalansijaa markkinoilla. Markkinaoikeuden tilastojen valossa vuoden 2012 saapuneiden asioiden määrä on edellisvuodesta vähentynyt, mutta kuitenkin samaan aikaan hankinta-asioiden määrä on kasvanut. (Markkinaoikeus 2013)

5 Asiantuntijuutta johtamiseen

Aiemman johtamis- ja esimiestyön kokemuksien tueksi olen hakenut tähän alan asiantuntijoiden ajatuksia ja kokemuksia johtamisesta. Nykyisen organisaation kehittämistyön kannalta on ollut tarpeen tutustua nimenomaan paitsi johtamisesta, niin muutoksesta ja muutosjohtamisesta kirjoitettuun aineistoon.

Erityisellä mielenkiinnolla olen perehtynyt henkilöstöjohtamiseen, koska koen sen merkityksensä ensiarvoisena johtamistyössä. Kun kysymyksessä on sosiaalipalvelujen tuottaminen, korostuu siinä erityisesti henkilöstön rooli ja siinä kentässä toteutettava henkilöstöjohtaminen.

5.1 Muutos

Puhuttaessa organisaatiossa toteutettavista muutoksista, lienee yksinkertaisinta toteuttaa muutoksia, jotka koskevat toiminnallisia rutiineja. Sisäisissä rakennemuutoksissa kysymys on sisäisen työnjaon, toimintaprosessien tai tuotteiden uudelleenjärjestelystä. Kaikkein vaativimpia ovat muutokset, joissa pyritään vaikuttamaan organisaation kulttuuriin. Tavoiteltaessa yrityksen organisaatiokulttuuriin vaikuttamista, ovat muutokset hitaita - mitä isompi organisaatio, sitä enemmän kulttuurin muuttumiseen tarvitaan aikaa. (Aro 2001, 47 - 48.)

Elämäntyönsä Nokian paperiteollisuuden johtopaikalla tehnyt Olavi Toivola kiteyttää muutosta seuraavasti: "Muutos on yrityselämän paradoksi. Ihmiset kaipaavat vakautta, mutta vakaat hetket, saati vuodet ovat ainoastaan väliaikoja muutosten teatterissa. Muutoksen tila on vakaa. Muutos tulee aina. Siihen on pakko varautua, ja se on aina nurkan takana. Taito on aavistaa, mikä muutoksen tekijöistä astua näyttämölle seuraavaksi. Sen ei pidä antaa yllättää." (Toivola 2010, 19.)

Aidon muutoksen perusta on oppiminen, josta seuraa ajattelun ja käyttäytymisen muuttaminen. Muutos ei siten ole esimerkiksi organisaatiomallin vaihtaminen. Keskeistä on ihmisen

ajattelun ja käyttäytymisen muuttuminen. Tämä tarkoittaa, että yksilön tulee hyväksyä muutos myös tunnetasolla. (Arikoski 2007, 7.)

Muutoksessa onnistuminen ei vaadi kalliita keksintöjä tai yli-ihmisen kykyjä. Olennaisinta on, että tulee olla mahdollisimman rehellinen itselle ja muille. Esimies saattaa omassa muutosahdingossaan unohtaa työntekijöiden roolin suhteessa perustyöhön. Lähes samalla Ponteva kuitenkin toteaa, että "Inhimillisuus, reiluus, myönteisyys, innostus ja innostavuus, peräänantamattomuus, kannustavuus sekä yllätyksellisyys auttavat esimiestä onnistumaan muutoksessa". (Ponteva 2010, 113 -114.)

Työn muutoksista väitellyt VTT Pekka Mattila (2008, 77) on koonnut suomalaisen työelämän muutoksista käsikirjan, jossa hän paneutuu erityisesti yksilön rooliin muutostilanteessa. Hän painottaa, että muutoksessa on tilaisuus rakentaa omaa osaamista ja pätevyyttä, mutta se edellyttää jokaiselta omaa aktiivisuutta. Perustavaa on asettuako passiivisesti kohteeksi vai itse toimijaksi!

Mattila (2008, 87) toteaa myös, että on vanhanaikaista pitää työpaikan muutostilanteita ohimenevinä. Nykyään on jo pysyvä tarve jatkuvaan ja usein jopa kiivaaseenkin kehittämiseen. Mikään organisaatio ei kohtaa markkinaansa ilman jatkuvaa uudistamista. Harhaluulojen ja hurskaiden toiveiden sijasta on tärkeää löytää niin omaan kuin koko työyhteisön toimintaan reseptit, joilla päästään hallittuun uudistamiseen.

Erilaiset kokemukset ovat osoittaneet, että motivaatio (eli asenne) ratkaisee pitkälti sen, miten yksilö selviytyy työelämän muutoksista. Osaamisella on oma merkityksensä, mutta se on enemmänkin järjestelykysymys. (Aro 2006, 51.)

Tässä työssä on jo aiemmin tarkastelu organisaation imagoa ja sen kehittymistä. Tutkimusten mukaan organisaatio-identiteetti vaikuttaa myös siihen, että kuinka hyvin organisaatio selviää muutoksessa. Puhutaan toimimisesta muutoksen mukavuusalueella; ovatko asetetut tavoitteet mahdollista saavuttaa suhteessa käytettävissä oleviin resursseihin tai ovatko tavoitteet tarkoituksenmukaisia tai tunnistaako henkilöstö tavoitteiden ja vallitsevan tilan välisen yhteyden. Edellä mainituilla seikoilla on merkitystä henkilöstön sitoutumisessa organisaatioon ja muutosprosessiin, joka taas vaikuttaa muutoksessa onnistumiseen, sekä onnistumiseen laajemminkin organisaation toiminnassa. (Juuti 2012, 188.)

Lääketieteen ja kirurgian tohtori Vappu Taipale (2007, 47) kannustaa sosiaali- ja terveydenhoitoalan toimijoita uusiin innovaatioihin ja toiminnan kehittämiseen. Tosin ongelmaksi Taipale kokee, että palvelujärjestelmä ja ammattilaiset ovat työssään kuormitettuja, jolloin aikaa luovuudelle ja uuden kehittämiselle ei ole. Muutosvastarinta sosiaali- ja terveydenhoito-

alalla on varmaan yhtä totta kuin muuallakin, ja sen erityinen haaste on kentän hyvin professionaalinen, ammattikeskeinen rakenne.

5.2 Johtaminen

Menestyvän organisaation ja toiminnan lähtökohtana on toimiva johtaminen. Johtajan tulee kehittää henkilöstön tuntemustaan. Edellytyksenä tulokselliseen toimintaan on, että oikeat ihmiset ovat oikeilla paikoilla. (Tuomi 2010, 109.)

Filosofian tohtori Pentti Sydänmaanlakka (2012, 114) määrittää johtajuutta prosessina, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Sydänmaanlakka puhuu älykkäästä johtamisesta, joka on esimiesten ja asiantuntijoiden välistä vuorovaikutusta. Älykkäässä organisaatiossa tehokkuus, oppiminen ja hyvinvointi ovat tasapainossa. Oppiminen ja hyvinvointi koskettavat yksilöä ja organisaatio on tehokas ja hyvinvoiva. Johtajuuteen kuuluu johtaa suoritusta, joka tähtää tehokkuuteen. Lisäksi siihen kuuluu osaamisen johtaminen sekä tiedon johtaminen. Tehokkuus on yritysten tavanomainen osaamisalue, koska tulos tulee optimoida.

Edelleen Sydänmaanlakka painottaa kokonaisvaltaisen ihmiskuvan merkitystä johtajuudessa. Johtaminen on vaikuttamista kohdistettuna alaspäin, sivuille tai ylöspäin sekä vaikuttajaan itseensä. Älykkään johtajuuden myötä tulisi yksilön kehittyä kokonaisvaltaisena ihmisenä. "Vain valistava johtaminen saa yksilön, tiimin ja organisaation kukoistamaan".

Johtamisen peruskysymys on se, että miten saan juuri tämän ihmisen tekemään työnsä sellaisella taidolla ja intensiteetillä, jossa näkyy hänen halunsa antaa paras mahdollinen panos yrityksen käyttöön. Johtamisessa on tärkeä huomioida se, että yksilöitä ja ryhmiä johdetaan eri tavoin. Yksilötasolla johtaminen edellyttää huomattavasti suurempaa hienovirittyneisyyttä kuin mitä ryhmän johtamisessa; auktoriteetti perustuu eri asioihin ryhmän edessä. (Aro, 2006, 58 - 59.)

Johtaminen on yhteistyötä. Toimiva esimies-alaisuhde perustuu kahden tasavertaisen ihmisen hyvään vuorovaikutukseen. Hyvä ja tuloksellinen johtamistapahtuma edellyttää vuoropuhelua ja erityisesti vuorokuuntelua. Ei riitä, että johtaja pystyy luomaan hienoja rakenteita, hänen on syytä tulla myös ihmisten kanssa juttuun. Johtamistapahtumaan vaikuttaa myös olennaisesti alaisen toiminta. (Aro, 2006, 55.)

Organisaatiopsykologi Antti W. Aro (2006, 59) vertaa ryhmien johtamista sotilaiden johtamiseen. Hän toteaa, ettei sotilasjohtamisen opeilla ole juurikaan ollut annettavaa yksilöiden johtamiseen. Tosin armeijan piirissä on viime aikoina herännyt kiinnostus yksilönäkö-

kulmasta. Aidon motivaation ja hyvinvoinnin mielessä yksilöllisyyden huomioiminen on johtamisessa täysin ratkaisevaa.

Johtamista on usein verrattu, paitsi kuten edellä sotilasjohtamiseen, niin myös sinfoniaorkesterin johtamiseen. Mikäli orkesteri toimisi samanlaisten yksilön vapauksien pohjalta kuin useat työyhteisöt, se tuskin saisi esitettyä helpointakaan sinfoniaa. Sinfoniaorkesteri suostuu luovuttamaan kaiken vallan johtajalleen määrääjäksi. Orkesterin soittajat sietävät vähäisen vuorovaikutuksen, jos jokaisella on käsitys, että tulos eli sinfonia tulee olemaan paras mahdollinen.

Tulevaisuuden innostava johtaminen pitää sisällään innostuksen kipinän, uteliaisuuden uuteen sekä mahdollisuuden havainnoimiseen. Innostava johtaminen on taitolaji, ei riitä, että itse innostuu, vaan on ennen kaikkea kyettävä innostamaan ja kannustamaan muita. (Tuomi 2010, 109.)

OTK Ilkka Haapalainen (2001, 251) käyttää termiä juttelujohtaminen. Hän kannustaa tekemään töitä sen eteen, että työpaikalla muokataan tilaa juttelukulttuurille. Kysymys ei ole siitä, että se olisi mukavaa tai, että siten aika kuluu rattoisasti, vaan koska se on luonnollisin tapa kuulla ja kertoa, mitä työpaikalla todellisuudessa tapahtuu tai mitä siellä ajatellaan. Juttelukulttuuri synnyttää molemminpuolista luottamusta. Juttelukulttuuri edistää myös muutostarinnan poistumista. Kun ollaan tietoisia siitä mitä ja miksi, on päätösten vastustaminenkin vähäisempää.

"Ihmisten johtaminen eroaa selkeästi asioiden johtamisesta. Asioiden johtajat tekevät asioita oikein, kun taas ihmisten johtajat tekevät oikeita asioita. Asioiden johtaminen on suorittamista ja toimeenpanemista, ihmisten johtaminen on vaikuttamista." (Juuti 2012, 219.)

Olennainen johtamiseen liittyvä haaste on tilannetaju ja ajoitus. Johtajalla tulee olla ymmärrys siitä, että milloin johtamista tarvitaan. Johtaminen ei saa muodostua itsetarkoitukseksi. Kun ihmiset tekevät oikeita asioita ja osaavat työnsä, on tärkeää antaa sen toteutua. Väärään aikaan toteutetulla johtamisella voi olla motivaatiota heikentävä merkitys. (Juuti 2012, 223.)

Johtamisen luottamuksellisuutta on käsitelty paljon alan kirjallisuudessa. Luottamusta herättävä johtajuus tuottaa organisaation henkilöstölle henkistä kapasiteettia, jota tarvitaan organisaation erilaisissa kriiseissä. Edellytykset kasvulle tai kriisistä selviämiseen ovat luottamuksessa ja sen myötä syntyvässä kumppanuudessa. Mikäli luottamuksen rakentamisen, vahvistamisen ja sen ylläpitämisen voisi osoittaa taloudellisin luvuin, niin todennäköisesti luottamuksen edestä työskenneltäisiin entistä aktiivisemmin. Johtaminen luottamusta hyödyntäen on todella tehokasta. (Kalliomaa 2010, 167.)

Organisaatiopsykologi Pekka Järvinen (2011, 142 - 143) toteaa, että pitää täysin paikkansa, kun sanotaan esimiehen roolin olevan epäinhimillinen ja lisäksi odotukset ovat täysin kohtuuttomat; pitäähän esimiehen hallita muun muassa työtehtävien sisällöt, talousasiat, työläinsäädäntöä, hallintoa ja tietotekniikan hallintaa. Tämän lisäksi pitää ymmärtää ihmisten käyttäytymistä, omata hyvät vuorovaikutustaidot, aistia ihmisten muutosreaktiot, osata motivoida ja valmentaa työskentelemään yhdessä kulloisenkin tavoitteen eteen. Esimieheltä odotetaan myös hyvää itsetuntemusta ja ymmärrystä, sekä oman käyttäytymisen hallitsemista, kykyä viestiä olemuksellaan stressittömyyttä ja paineensietokykyä.

Tulee myös huomioida johtamisen perusasiaksi kuuluva asiakkuuksien merkityksen syvälinen oivaltaminen organisaation kaikilla tasoilla ja yksittäisen työntekijän kohdalla. Ellei työntekijöillä ole käsitystä yrityksen toiminnasta, tai siitä kenelle tuotteita myydään ja miksi, hänen on vaikea ymmärtää omaa osaansa yrityksen toiminnassa. (Haapalainen 2005, 241.)

Peter F. Drucker on perehtynyt kolmannen sektorin toimijoiden eli erityisesti voittoa tuottamattomien organisaatioiden toimintaan ja johtamiseen. Helposti kuvitellaan, että yhdistyksen johtaminen on helpompaa kuin esimerkiksi osakeyhtiön, sillä järjestöthän ovat perusideologialtaan voittoa tuottamattomia, jolloin tulostavoitteitakaan ei ole. Todellisuudessa yhdistyksen johtajan tulee olla yritysjohtajaa huomattavasti kovempi juuri siksi, ettei osakekurssien kaltaisia tulostavoitteita ole, vaan oikeat toimintatavat näyttävät yhdistyksen tuloksen. Yrityksille riittää tyytyväiset osakkeenomistajat. Sen sijaan yhdistysten ja niiden johtajien on tasapainoiltava useiden eri etutahojen kanssa, esimerkkinä asiakkaat, jäsenet, yhdistyksen johtokunta tai hallitus tai erilaiset rahoituskanavat. Lisäksi resurssien riittävyyttä ja kohdentamista joudutaan jatkuvasti tarkastelemaan. (Kari 2011, www.johtaminen.org)

Filosofian tohtori Pentti Sydänmaanlakka (2012, 125) käsittelee tulevaisuuden johtamisen haasteita: johtamisen suurimpia haasteita tulee olemaan jatkuva uudistuminen, monimutkaisuuden lisääntyminen ja innovatiivisuuden vaatimukset. Lisäksi itsensä johtaminen ja organisaatiossa luottamuksen synnyttäminen ovat haasteita. Tarvitaan myös virtuaalijohtamisen, verkostojohtamisen ja ekoloogisuuden ymmärtämisen osaamista.

5.3 Muutosjohtaminen

On helppo yhtyä Henrietta Aarnikoivun (2008, 163) ajatuksiin siitä, että kun puhutaan muutosjohtamisesta omana kategorisoina osa-alueenaan, sisältää se riskin siitä, että muutosjohtaminen koetaan tietyiksi ajoittain toteutetuiksi toimenpiteiksi. Tällaisen rajauksen kautta muutoksen onnistuminen vaikeutuu väistämättä. Organisaation muutoskyvykkyys vaatii sitä, että muutos ja sen johtaminen ymmärretään kokonaisvaltaisena osana kaikkea työn arjessa tapahtuvaa toimintaa.

Organisaatiokulttuurin merkitys johtamiseen korostuu entistä enemmän. Menestyksekkäässä muutosjohtamisessa organisaatiossa vallitseva kulttuuri on pystyttävä kyseenalaistamaan jo alkuvaiheessa. Vaikka organisaatiokulttuuriin vaikuttaminen on hidasta, se on välttämätöntä, jotta uudistuksen vaikutukset tulevat kestäväksi. (Mattila 2008, 21 - 22.)

Tutkimusten mukaan johdon tapa käsitellä ja tulkita organisaation identiteettiä, voi edistää organisaation muutosta tai toimia sen esteenä. Tapa, jolla muutosta viedään läpi sekä valittu johtamistyyli, ovat vielä haasteellisempia silloin, kun kysymyksessä on asiantuntijaorganisaatio, jonka jäsenet ovat hyvin koulutettuja ja tottuneita itsenäiseen ajattelutyöhön. (Juuti 2012, 188.)

Johtajan tehtävä on saada ihmisen aivot, tunteet ja kädet tukemaan muutosta. Vain siten hän voi viedä joukkonsa yhteiseen maaliin. Kaikki lähtee ihmisestä ja siitä, miten häntä johdetaan. Esimerkin voima on valtaisa", toteaa Keski-Uusimaa -lehden haastattelussa ekonomi Lasse Wendelin, joka on kirjoittanut työpaikajohtamisesta kirjan Ihmisen aika - johtamisen sielu ja sisu. (Keski-Uusimaa, 13.10.2013.)

Muutoksen johtaminen on epäkiitollista työtä. Ihmiset suhtautuvat yleensä muutokseen liittyvään epävarmuuteen kielteisesti. Tämän vuoksi muutoksen johtaja on aina yksin, sillä henkilöt, jotka pelkäävät menettävänsä jotain, vastustavat sitä kaikin keinoin. Sen sijaan ne, jotka uskovat hyötyvänsä muutoksesta, myötäilevät vain laimeasti. Keskeistä muutoksen johtamisessa on suhde siihen liittyvään epävarmuuteen. Muutostilanteen johtaminen on erittäin vaativaa, sillä se vaatii yhdistämään kaksi toisistaan eroavaa johtamistapaa. Hyvältä muutosjohtamiselta odotetaan jäämäkkyttä sitoutua muutokseen ja sen välttämättömyyteen. Toisaalta tarvitaan kuuntelua, ymmärrystä ja hyväksyntää, hienotunteisuutta henkilöstöä kohtaan. (Aro 2002, 74.)

Ekonomi Olavi Toivola (2010, 19) kirjoittaa siitä, kuinka johtajan on pystyttävä näkemään muutos. Johtaja ei voi paeta muutosta, eikä hän voi sitä piilottaa vaikenemalla. Hänen tulee kyetä johtamaan ihmisiä samalla halliten yritystään muutoksen aallokossa.

Ollakseen työntekijöilleen avuksi muutoksessa, tulee esimiehen jollakin käsittämättömällä tavalla keksiä keino pysyä täydellisen tyynenä kaikenlaisten muutosten keskellä. Varmuuden vuoksi esimiehen on varauduttava kaikkeen ja toisaalta ei mihinkään. Kun on kysymys ihmisistä, tilanteet organisaatiossa ovat inhimillisiä, joskin saattavat olla yllättäviä. Todennäköistä on, että eteen tulee asioita, joihin ei ole voinut varautua tai keksiä ratkaisua ennalta. (Ponteva 2010, 53.)

Jalava ja Matilainen (2010, 9) määrittelevät organisaation kehittämisen ydinongelmaksi johtamisen kokonaisuuden ja sen dynamiikan huonon hallinnan. On mahdollista, että joissakin

organisaatioissa tilanne paranee jo yhden osa-alueen kehittämällä, mutta haasteeksi muodostuu johtamisen kokonaisuuden hallinta.

Organisaation peruskysymys on se, että missä määrin ne pystyvät hyödyntämään sellaisia uusia mahdollisuuksia, jotka eivät heti ensi näkemältä näytä mahdollisuuksilta vaan häiriöiltä. Mitä nopeammin yritys pystyy reagoimaan näihin mahdollisuuksiin, sitä paremmat mahdollisuudet sillä on ennakoida ja valmistautua markkinoiden muutoksiin. Itse asiassa kysymys on merkittävästä näkökulmamuutoksesta siihen, kuinka muutoksia johdetaan. Perinteisesti yritykset ovat reagoineet muutonhaasteisiin sopeutumisella eli toiminta on pyritty sovittamaan mahdollisimman hyvin vastaamaan toimintaympäristön asettamia vaatimuksia. (Aro 2006, 81.)

Organisaatioiden toimivuutta tutkineet alan asiantuntijat ovat todenneet, että uusien mahdollisuuksien näyttäytyessä ensimmäistä kertaa, nähdään ne usein negatiivisena väliintulona - ikävinä yllätyksinä, häiriöinä tai keskeytyksinä. Nämä uudet mahdollisuudet tulevat ikävällä tavalla rikkomaan saavutettua harmoniaa. Monet uudet asiat yltävät tajuntaan aluksi väimeinä ärsykkeinä eikä asioiden merkitystä pitäisi arvioida vain niiden intensiteetin perusteella. Hiljaisten signaalien kuuleminen nostaa ihmisten alitajunnan uudelleen rooliin. Nämä hiljaiset signaalit ovat aluksi heikkoja ärsykeitä, jolloin ne eivät ylitä edes ihmisen tietoista havainnointikynnystä. (Aro 2006, 79 - 80.)

5.4 Henkilöstöjohtaminen

Aiemmin käsitteenä tuttu henkilöstöhallinto oli pääosin operatiivista hallinnollista toimintaa. Muutos henkilöstöhallinnosta henkilöstöjohtamiseksi (Human Resource Management, HRM) tapahtui 1980-luvulla. Henkilöstöjohtaminen pyrkii tarkastelemaan henkilöstötyötä aiempaa kokonaisvaltaisemmin samalla pyrkimyksenä siirtää henkilöstötyö lähemmäs organisaation strategiaa. Henkilöstöjohtamisella on selvä yhteys organisaation tuloksellisuuteen.

Jotta voidaan vastata tulevaisuuden haasteisiin, tulee organisaation varmistaa sekä olemassa oleva, että tulevaisuudessa tarvittava osaaminen ja asiantuntijuus. Henkilöstön tarkoituksenmukainen koulutus takaa organisaatiolle osaavan henkilöstön. Myös muihin henkilöstön hyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin tulee kiinnittää huomiota.

Henkilöstöjohtamisessa perinteisestä valvontapainotteisesta johtamisesta on siirryttävä sellaiseen luovaan ympäristöön, jossa henkilöstö voi käyttää voimavarojaan parhaalla mahdollisella tavalla, jolloin henkilöstön vaikutusvalta ja itseohjautuvuus lisääntyessään nostaa toiminnan tehokkuutta. Useissa tutkimuksissa on osoitettu, että henkilöstöjohtamisella on yhteys organisaation menestykseen. (Juuti 2012, 209; 213.)

Etenkin viime vuosina on kasvavassa määrin keskusteltu henkilöstön osallistamisesta. Osallistamalla henkilöstöä organisaation asioihin, muutokset eivät ehkä tunnu niin vaikeilta. Siinä on myös riskinsä. Jos henkilöstö on mukana miettimässä ja suunnittelemassa tulevia muutoksia, on luonnollista, että he odottavat olevansa aidosti mukana pohdinnoissa. Riskinä on, että siitä muodostuu liikaa toiveita synnyttävää muka-osallistamista, joka saattaa kääntyä itseään vastaan. (Ponteva 2010, 45.)

OCB eli Organizational Citizen Behavior (organisaatiokansalaisuus) kuvaa käsitteenä ihmisen luontaista sitoutumista omaan organisaatioon: Ihmiset haluavat luonnollisesti toimia organisaationsa hyväksi, eikä mikään organisaatio olisi menestyksekkäs ilman sitä. Useimmat ihmiset haluavat tehdä työnsä hyvin ja viihtyvät, kunhan voivat itse vaikuttaa työhönsä ja yksikkönsä menestykseen. (Arikoski 2007, 99.)

Henkilöstöjohtamisen perustana pitäisi olla ammattitaitoinen henkilökunta. Perinteisesti ajatellaan, että ammattitaito on jonkin tutkinnon ja työkokemuksen yhtälönä syntynyt asiantuntemus. Ammattitaidon laajempi määrittely on kyky hallita kokonainen työprosessi ajattelun tasolla, sekä valmius toimia oikein vaihtuvissa tilanteissa. Ammattitaito on ymmärrettävissä pysyväksi tekemisvalmiudeksi, jolloin harjaantumisen lisäksi edellyttää tietoja. Ammattitaito kehittyy harjoittelulla, koulutuksella, kokemuksella tai luontaisilla kyvyillä. Viime aikoina on paitsi keskusteluissa, niin etenkin työelämässä, puhuttu paljon niin sanotusta hiljaisesta tiedosta osana työntekijän ammattitaitoa. Tämä hiljainen tieto on sidottu kiinteästi henkilön ihanteisiin, rutiineihin ja tapaan toimia. Se on henkilökohtaista tietoa, jota on vaikea kommunikoida ja jakaa. Hiljaisen tiedon merkitys nopeasti muuttuvasta työelämässä on kasvanut. (Aarnikoivu 2010, 65 - 66.)

Työelämässä tarvitaan toki perinteisiä työtaitoja sekä tehtävän vaatimusten mukainen koulutus. Harvat työtehtävät ovat enää muuttumattomia tai niin sanotusti valmiiksi ohjattuja. Työ on huomattavasti yhteistoiminnallisempaa, sidoksissa koko työyhteisön toimintaan ja sen laatuun. Työ on jatkuvaa oppimista, ongelmien ratkaisua ja toiminnan kehittämistä. Ammattitaito on yhä enemmän taitojen ja tietojen hallintaa, sujuvaa vuorovaikutusta, yhteistyötä, sekä työntekijällä on oltava halua ja kykyä kehittää jatkuvasti omaa työtä. Tämä vaatii uudenlaista oppimista, jatkuvaa muutosten hyväksyntää sekä toiminnan muovaamista yhteistyönä.

Uuden oppiminen ja luominen edellyttää, että työyhteisö pystyy tarkastelemaan omaa kehitystään, tapaa toimia sekä mahdollisia ristiriitoja tai ongelmia. Se edellyttää ensinnäkin aikaa pysähtyä tutkimaan ja kehittämään työtä, lisäksi tarvitaan uudenlaisia työn tarkastelun välineitä. Toteutuakseen tällainen kehittämistyö vaatii pitkän ajan. (Aarnikoivu 2010, 65.)

Antti Aro (2001, 22 - 23) määrittelee sitoutumista ilman turhia hienouksia. On helppo yhtyä hänen määritelmäänsä siitä, että työhön sitoutuminen tarkoittaa henkilöstön hyväksyvän työn tavoitteet ja yrittää tehdä parhaimpansa saavuttaakseen ne. Sitoutumisessa on pitkälti kysymys tunneasiasta eli henkilön on helppoa sitoutua asioihin, joihin hän uskoo ja pitää tärkeänä. Kun työhön sitoutuminen on aitoa, ihminen sietää työssään vastoinkäymisiä. Sitoutunut työntekijä uskoo vahvasti yrityksen menestymiseen, jolloin hän on toimielias ja saa työssään tuloksia aikaiseksi. Ennen kaikkea sitoutuminen näkyy organisaation toimintakyvyssä ja hyvänä tuottavuutena.

Johtamisen haasteena on saattaa olla myös yhteistyökyvyttömyys. Mikäli ei ole uskoa siihen, että henkilöstö hallitsee työssä vaadittavat tiedot ja taidot, voi johtamisen asiantuntijuus olla täysin eri todellisuudessa kuin mitä on työyhteisön todellisuus. On parempi vaihtoehto luoda tilanteita, joissa työyhteisö osallistuu toiminnan suunnitteluun ja pohdintaan siitä, miten kannattaa toimintaa järjestää. (Ahola 2004, 125.)

"Esa Saarinen: On paljon ihmisiä, jotka heittäytyvät koko sydämellään siihen mitä tekevät. Valitettavasti he lähes kaikki ovat alle seitsemänvuotiaita". (Pitkänen 2010, 66.)

6 Toimenpiteet

Toiminnanjohtajaa rekrytoitaessa ei haettu selkeää muutosjohtajaa, silti jo ensitapaamisesta jäi mielikuva, että muutostarvetta olisi sekä, että johtokunnalla on odotuksia vähintäänkin organisaation toiminnallisiin muutoksiin. Toisaalta, kuten todettua, toiminnan kehittämisen laajoihin kokonaisuuksiin ei juurikaan oltu panostettu, joskaan ei siihen oltu koettu aiemmin olleen erityistä tarvettakaan.

Aloittaessani uudessa työtehtävässä tuli alkuvaiheessa usein tunne kuin olisi tullut heitetyksi väärälle pelikentälle. Toistuvasti tuli eteen tilanteita, joissa oli vaikea ymmärtää se, että miksi jokin asia tehtiin niin kuin se tehtiin. Kun tämän uuden pelin säännöt ja reunaehdot alkoivat tulla tutummiksi, oli myös helpompi kyseenalaistaa tiettyjä toimintamalleja. Ensimmäiset työviikot olivatkin hedelmällisiä toiminnan havainnointiin. On myönnettävä, että esittämäni kysymykset koettiin varmaankin tyhmiksi ja häiritseviksi. Vaikka en suoranaisesti ehdottanut mitään muutoksia, niin tarjoamani kyseenalaistamiset koettiin varmaankin ikävinä. Vanhoja toimintamalleja puollettiin innokkaasti, vaikka aina esitetyt syyt eivät olleet edes kovin hyvin perusteltuja.

Koko toimintakauteni ajan olen avoimesti kertonut työntekijöille organisaation kehittämistarpeista aina sopivan tilaisuuden tullen, jolloin monissa tapaamisissa on myös tullut paljon erilaisia ehdotuksia siitä, miten toimintaa voisi tai tulisi kehittää, sekä luonnollisesti vinkkejä

siitä, että miten toimintaa tulisi johtaa. Esitetyissä kehittämissuunnitelmissa on toki paljon yksilön oman tulevaisuuden kannalta oivallisia ehdotuksia, joskin myös organisaation kannalta selkeitä, pohdinnan arvoisia ajatuksia.

On myös todettava, että yksittäisen työntekijän on ollut selkeästi helpompi esittää kehittämissuunnitelma kahden kesken kuin yhteisissä palavereissa. Samalla on voinut havaita, että yksilötasolla orientoituminen tuleviin muutoksiin ja organisaation kehittämiseen näyttää olevan huomattavasti sitoutuneempaa kuin että, jos asioita on pohdittu isommassa ryhmässä.

6.1 Toimenkuvauudistus

Yhtenä merkittävänä alkuvaiheen perustehtävänä oli organisaation toimenkuva -työn käynnistäminen. Aiemmin organisaatiossa oli tehty toimenkuvat lähes jokaisesta työtehtävästä. Todellisuudessa ne olivat henkilöstön itsensä laatimia tehtäväselosteita. Nuo olemassa olevat toimenkuvat eivät aukottomasti antaneet käsitystä koko organisaation toiminnasta. Työn arkitodellisuus eli toimenkuvan toteutuminen ei ollut aina sitä, mitä tehtävän kuvauksessa haluttiin viestittää.

Kävi myös ilmi, että vaikka joissakin yksiköissä oli kaikille työntekijöille tehty toimenkuvat, niin silti kyseinen toimenhaltija kaikesta huolimatta teki omasta tehtävästään uuden selvityksen eli luettelon siitä, mitä hän oikeasti koki tekevänsä. Vaikka toimenkuvat oli tehty, ne eivät käytännössä vastanneet todellisuutta. Mikäli niitä oli tehty yhdessä työntekijöiden kanssa, niin aika vaatimattomasti niihin on sitouduttu, koska nythän niiden olemassaolokin oli unohtunut.

Aiemmat kokemukset organisaatioiden toimenkuvista olivat ristiriitaisia; välillä toimenkuvat tuntuivat työläiltä ja haastavilta kirjoitelmilta, joita työnantaja aika ajoin vaati päivittämään. Pisimmillään ne olivat jopa 5-6 -sivuisia selostuksia, joita tuskin kukaan jaksoi lukea. Niiden merkitys ei arkityössä aina oikein auennut, vallankin kun tehtävien muutokset saattoivat olla jopa päivittäisiä. Nyt tässä uudessa organisaatiossa ajantasaiset toimenkuvat tuntuivat tarpeellisilta ja jopa ehdottoman välttämättömiltä perehdyttämisen osatekijöinä.

Tarve toimenkuvien määrittämiseen on myös osa tavoitetta kehittää organisaatiota. Uudelle työntekijälle ne ovat myös tärkeä osa ymmärtää organisaation tehtävä. Toimenkuvauudistus oli myös hyvä alku sille kehitystyölle, jota uudelta toiminnanjohtajalta odotettiin. Jotta kehitystyö onnistuisi, oli pystyttävä tunnistamaan ongelmakohdat ja pyrittävä ratkaisuihin.

Tavoite organisaation kannalta on

- selvittää toiminnan karikkoja
- alkuvaiheessa selkiyttää avainhenkilöiden toimenkuvat
- organisaation haavoittuvaisuuden ennakointi
- selkiyttää henkilöstön toimenkuvat ja tekeminen
- kehittää toiminnan tehokkuutta ja tuloksellisuutta
- henkilöstön motivoiminen, sitouttaminen
- ydintehtävien ymmärtäminen ja tekeminen
- osaamisen ylläpitäminen
- parempi työilmapiiri ja hyvinvointi

Lisäksi toimenkuvia tarvitaan tulevaisuudessa apuna mahdollisten uusien henkilöiden rekrytoinnissa.

KTM Juhani Kauhanen (2009, 89) toteaa muun muassa, että esimiehen keskeisimpiä johtamisvälineitä ovat henkilöstön toimenkuvat. Lähes kaikissa organisaatioissa toimialasta tai koosta riippumatta kullekin henkilölle on kirjallisesti määritelty toimenkuva. Toimenkuvassa pääsääntöisesti kerrotaan henkilön asema työyhteisössä, hänen keskeiset tehtävänsä ja vastuut (Kauhanen 2012, 28). Toisaalla Kauhanen mainitsee, että työsopimuksen solmimisen yhteydessä työnantajan edustajan on syytä selvittää työntekijälle ainakin: tehtävänimike ja keskeiset tehtävät työsuhteen alkaessa, esim. tulostoimenkuva.

Martti Helsilän (2009, 56 - 57) mukaan on tärkeitä löytää toimenkuvauksella vastaus seuraaviin kysymyksiin:

- miksi tämä toimi on olemassa?, mistä palkka maksetaan?, mitä jäisi tekemättä ellei tätä tointa olisi?
- mitkä ovat vähintään viisi tärkeintä vastuualuetta ja tehtävää tässä toimessa?
- mitä henkilöltä erityisesti edellytetään tämän toimen menestykselliseen hoitamiseen?
- mitkä ovat henkilön valtuudet tehtävän hoitamiseen?

Elisa Valvisto (2009, 63) toteaa, että henkilöstön selkeät roolit ja järkevä työnjako ovat oleellisia yrityksen elinvoimaisuuden kannalta. Kun kaikki työntekijät ymmärtävät tämän yhteisellä tavalla, myös näihin kohdistuvat odotukset asettuvat suotuisalla tavalla paikoilleen (Valvisto 2005, 60). Arjen monenlaisissa tohinoissa roolimäärittelyistä ja sovitusta tavoitteista on apua niin, että kukin voi itse asettaa asiat tärkeysjärjestykseen ilman, että sitä joka kerran on esimieheltä kysyttävä.

Tavoitteena oli saada aikaiseksi organisaation toiminnan kannalta tarkoituksenmukainen toimenkuva ja tavoitetta tukeva toimenkuvan rakenne. Tuntui, että tarjolla olevat mallit olivat joko liian rönsyileviä tai liian suppeita. Toimenkuva -luonnoksen rungoksi tulivat työtehtävien kannalta tarkoituksenmukaiset osa-alueet seuraavasti:

Tehtävä

Sijaisuudet

Esimiehen tehtävä

Päätehtävät	Selvitys	Aikaosuus %
-------------	----------	-------------

Muut tehtävät	Selvitys	Aikaosuus %
---------------	----------	-------------

Tarvittavat tiedot ja taidot (koulutus/työkokemus)

Verkostoyhteistyö ja vuorovaikutus

Kukin otsikko on omassa laatikossaan ja loppuun tulee luonnollisesti päivämäärä ja allekirjoitus.

Tämän lisäksi toimenkuvaan tuli liite siitä, kuinka toimenkuva tehdään, jotta niistä tulisi rakenteeltaan mahdollisimman yhdenmukaisia.

Toimenkuva ja toimenkuvan täyttäminen -ohje löytyvät liitteenä (liitteet 1 ja 2).

Ohjeen tavoitteena oli myös välttää turhaa toimintaan tai tekniikkaan liittyvää kyselyä, joskin samaan aikaan pyrkimyksenä oli kannustaa kyselemään ja keskustelemaan mahdollisista epäselvistä kohdista tai sisällöllisistä kokonaisuuksista sekä erityisesti siitä, miten toimenkuvien olemassaolo ylipäätään koetaan. Ydinajatuksena toimenkuvassa oli selkeälukuisuus ja helppo ymmärrettävyys.

Toimenkuva-luonnosta käytiin lävitse eri työntekijäryhmien kanssa. Perusteluna toimenkuvien uudistamistyössä oli nimenomaan tarve palvella koko organisaatiota ja sen tulevaisuutta. Oli mielenkiintoista todeta, miten osa työntekijöistä koki toimenkuva -luonnoksen ikään kuin pääsykokeena ja erityisenä haasteena muutoseikkojen toteuttamisen. Alkuun näytti siltä, että

hämmennystä aiheutti eniten se, että kuinka ko. tehtävästä suoriudutaan oikein, ikään kuin toimenkuvan tekeminen olisi testi, joka tulisi hyväksyttävästi läpäistä.

Työntekijöiltä pyydettiin kehittämissuhteita tai korjauksia esitykseen. Asiasta käytiin suhteellisen aktiivista keskustelua, joka oli rakentavaa, vaikka varsinaisia muutosesityksiä ei noussutkaan esiin. Todettiin muun muassa: "En ole koskaan aiemmissa työtehtävissäni nähnyt toimenkuvaa tai sellaista tehnyt", totesi henkilö, jolla on työelämäkokemusta toistakymmentä vuotta. "On vaikea arvioida prosenttiosuuksia", kommentoi toinen. Jopa hyvin yksityisluotoisesti pyydettiin kommentoimaan tehtyjä omia toimenkuvaselvityksiä, tyyliin "...olenkohan oikeilla jäljillä..."

Oli tulkittavissa, että tekeminen ja työtehtävät ovat olleet varsin itsenäisiä, sekä niitä on toteutettu kunkin työntekijän kyvykkyyden ja mieltymysten mukaan, jolloin nyt tuli haasteeksi saada ne näyttämään paperilla "tärkeältä". Lisäksi oli selvää, että henkilöstö ymmärsi, mihin tällä kaikella pyritään ja että muutoksia olisi tulossa, jolloin luonnollisesti mietitytti se, että olisiko hyvä kirjoittaa todellisuudesta vai toivotusta asian tilasta.

Kun toimenkuvien kirjoittamisprosessi oli edennyt, niin seuraavana vaiheena olivat kahdenkeskiset keskustelut toimenkuvien sisällöistä. Keskusteluihin oli etukäteen varattu aikaa 1-2 tuntia. Tavoitteena oli, että aikaa on riittävästi. Tila oli rauhoitettu ulkopuolisilta häiriöiltä sekä se oli niin sanotusti puolueettomalla maaperällä, jotta asetelmaan ei lähtökohdallisesti syntyisi arvolutausta keskustelun etenemisen hierarkiasta.

Näissä kahdenkeskisissä keskusteluissa käytiin lävitse työntekijän kirjaama toimenkuvan sisältö kohta kohdalta. Sisältöä täsmennettiin yksilöllisesti keskustellen huomioiden kunkin katsontakanta ja tapa hahmottaa kokonaisuuksia. Kutakin erillistä kohtaa verrattiin todelliseen, toteutuvaan työajan käyttöön. Keskusteluissa oli tavoitteena myös hieman kyseenalaistaa todellisen tekemisen ja oletetun, odotuksen mukaisen tekemisen realistisuus, jotta toimenkuva vastaisi mahdollisimman hyvin tämän hetkistä todellisuutta.

Vaikeutena toimenkuvien luomistyössä oli keskittyminen olennaiseen. Tehtäväkokonaisuudet eivät aina olleet ihan loogisia ja painotukset vaihtelevat yksilöllisesti. Lisäksi haasteena oli hieman liiallinen keskittyminen oman tekemisen ja osaamisen korostamiseen.

Yllättävän vaikeaksi kohdaksi toimenkuvien käsittelyssä nousi prosenttiosuuksien pohdinta. Osa työntekijöistä oli jopa täydellisesti ohittanut koko osion. Ajankäytön arviointeihin jouduttiin siten käyttämään yllättävän paljon aikaa ja vaivannäköä, jotta työnteon aikajakaumat olivat realistia ja keskenään edes jotenkin vertailukelpoisia. Esimerkiksi asiakaskirjauksien tekeminen tietojärjestelmään tai erilaisten asiakkaista tehtävien asiakirjojen tekeminen tun-

tui vaativan toisilta työntekijöiltä huomattavasti enemmän työaika kuin toisilta vastaavissa tehtävissä. Toki kyseisissä tehtävissä ilmenee myös tuloksissa ja ihan teknisessä osaamisessa -kin hyvin yksilöllisiä eroja. Tämä tulee myös jatkossa huomioida haasteena työn kokonaisuutta ja kehittämistyötä ajatellen.

Käydyt keskustelut olivat paisti hyviä, niin erityisen tarpeellisia ja tarkoituksenmukaisia. Tapaamisessahan työntekijä saa kaiken huomion koko keskustelun ajan häiriöttä, jolloin hän ja hänen toimintansa ovat positiivisessa mielessä koko ajan keskipisteenä. Keskusteluissa nousi luonnollisesti esiin paljon toimenkuvan ulkopuolista, niin virallista, kuin epävirallistakin tietoa. Vaikutti siltä, että työntekijät oikein odottivat näitä kahdenkeskisiä keskusteluja ja pääsääntöisesti valmistautuminen oli tehty huolella.

Kokonaisuutena toimenkuva -keskusteluista jäi hyvä mieli ja kannustava ilmapiiri. Jo aiemmista toimenkuva -prosesseista oli tuttua työntekijöiden yksilöllinen suhtautuminen oman toimenkuvansa luonnosteluun. Ehkä positiivisinta oli keskustelujen avoin henki ja selkeä tarve päästä kertomaan ja keskusteluun omasta roolistaan työyhteisössä. Tämä lienee luonnollinen osa prosessia tutustua uuteen esimieheen. Keskustelussa oli myös piirteitä kehityskeskusteluista, joiden tulevaisuudelle nämä käydyt keskustelut varmasti antavat hyvää pohjaa.

Toimenkuva -prosessi tuotti uudistetut ja ajantasaiset toimenkuvat. Haasteena tulee edelleenkin olemaan se, että vaikka teknisesti ja teoreettisesti saatiin aikaiseksi toimivat tehtäväkuvaukset, niin mikä muuttui vai muuttuiko mikään! Työnteon arkitodellisuuden toteutumisen toimenkuvien tavoitteiden mukaisesti vaatinee jatkuvaa päivitystä.

6.2 Toiminnalliset muutokset - Henkilöstön kehittämispäivät

Suojakotiyhdistyksen lähiajan tavoitteena on vastata palvelun kehittämisen haasteisiin, toimintamallien tarkoituksenmukaisuuteen sekä luonnollisesti toiminnan tuloksellisuuden parantaminen. Tämä vaatii ehdottomasti yhteistyötä ja kaikkien työntekijöiden osallistumista ja panostamista kehittämiseen. Seuraavana etappina oli organisaation tulevien haasteiden pohdinta tiimeissä.

Tätä varten oli jo kesällä sovittu syys- ja lokakuulle kokonaisia kehittämispäiviä. Erityisesti tavoitteena oli haastaa henkilöstöä miettimään organisaation toiminnan tuloksellisuutta ja yksittäisen työntekijän ajatuksia tulosten saavuttamiseksi.

6.2.1 Asumispalveluiden ensimmäinen kehittämispäivä

Asumispalveluyksikön henkilöstön ensimmäinen kehittämispäivä pidettiin Helsingissä, päihdeongelmallisille nuorille kohdennetussa asumispalveluyksikössä. Paikan valintaan vaikutti paitsi se, että oli tarpeen päästä arkityön ulottumattomiin, niin myös se, että se oli samalla oiva tilaisuus toteuttaa benchmarking-toimia suhteessa omaan työympäristöön.

Päivä aloitettiin tehtävällä, jossa jokainen osallistuja pohti työtehtävänsä ydinprosessia. Tehtävä oli toki yhteistyöhön tähtäävää lämmittelyä päivän onnistumiseksi, joskin samalla muodostui yhtenäisempi kuva perustehtävästämme. Ydinprosessin määritelmä tuotti alkuun hie-man hankaluutta. Tässä yksilötehtävissä käytimme seuraavaa ydinprosessin määritelmää: ydinprosessit ovat yrityksen ulkoista asiakasta palvelevia ja hänelle arvoa tuottavia prosesseja. Palveluyksikön ydinprosessi on asiakkaan palveleminen. (Internet, Laatuakatemia 11.9.2013)

Kaikkien työtekoon liittyvien sopimusten kantaäiti on yhteinen käsitys perustehtävästä. Taivoitteena on, että se kertoo työssä olemisen syvimmän tarkoituksen. Jos ajankäyttö saa ihmiset turhautumaan, niin tuolloin usein perustehtävästä vallitsee ristiriitaisia näkemyksiä. Perustehtävä vahvistetaan työnantajan ja työntekijän välisellä yhteisellä sopimisella. Siihen ei riitä työtovereiden tai asiakkaiden mielikuva työstä. Mikäli organisaation työnjako tai työnteko ei ole tasapainossa, on syytä tarkastella, miten perustehtävät on määritelty. (Ahonen 204, 35 - 36.)

Kehittämispäivää jatkettiin pohdinnalla siitä, että kuka tai ketkä ovat asumispalveluiden asiakkaita. Keskustelussa nousi esiin maksajan eli kunnan rooli, asukkaat 24/7 läsnä olevina asiakkaina, sisäinen asiakkuus ja erinäiset asiakkuudet verkostoyhteistyössä. Keskustelu oli aktiivista ja erilaisia näkemyksiä arvostavaa.

Yrityksimaailmassa asiakaskäsitys on helppoa ja yksinkertaista määritellä. Asiakas on se, joka tuo rahaa yrityksen kassaan. Julkisella ja kolmannella sektorilla käsitys asiakkaasta on moninaisempi. On useampia asiakasrooleja. Asiantuntijatyössä asiakas voi olla etäinen hahmo, joka ei aina toimi asiantuntijan odottamalla tavalla. Kun asiantuntija saa itsetuntonsa osaa-misesta ja kyvystä ratkaista ongelmia, odottaa asiakas kuuntelua, informointia, turvallisuutta ja apua tilanteeseensa omalla kielellään ja omasta näkökulmasta. Osaaminen on tärkeää, silti asiakasta ei saa unohtaa. "Asiantuntijalle asiakas voi olla jopa häiriötekijä". (Pitkänen 2010, 27 - 28.)

Ei tule tehdä, mitä asiakas haluaa, vaan mitä hän tarvitsee. Asiakkaan tilanne ja palvelun tarve tulee vaistota paremmin kuin asiakas itse sen ymmärtää. Keinoina tulee olla asiakkaan

kuunteleminen, yhteistyö ja etenkin eläytyminen asiakkaan tilanteeseen. (Pitkänen 2010, 28.) Edellä mainittu määrittely asiakkaan palvelemisesta on osuva, joskin erityisesti sosiaalialan asiakaskohtaamisissa haasteena on kunkin asiakaspalvelijan omanlainen tyyli ymmärtää palvelun tarve ja eläytyä siihen.

Kehittämispäivän iltapäivä aloitettiin tavoitteena löytää asiakaspalvelun laadullisia kriteerejä. Yksilötehtävänä kunkin osallistujan tuli määritellä asumispalveluiden asiakastyön viisi adjektiivia. Näistä valittiin yhteisen keskustelun kautta yhteiset asiakastyön laadullista puolta parhaiten kuvaavat adjektiivit.

Yhteisymmärryksessä sanat: luottamuksellinen ja vuorovaikutteinen valittiin kuvaamaan toimintaa. Tärkeänä pidettiin myös sanoja tasapuolinen ja yksilöllinen, joskin näiden sanojen määrittelemisen osoittautui varsin haasteelliseksi ja herättivät vilkasta keskustelua. Joka tapauksessa nuo neljä adjektiivia nousivat asiakastyötä keskeisesti kuvaaviksi laatumääreiksi. Muissa osallistujien tarjoamista adjektiiveissa oli sen verran hajontaa, että viidettä laadullista adjektiivia ei jääty tässä vaiheessa sen enempää pohtimaan - eihän ollut välttämätöntä tarvetta löytää kompromissia tämän tyyppisessä tehtävässä.

Kehittämispäivän päätteeksi tuli kunkin pohtia hyvän esimiehen, hyvän alaisen ja hyvän työ-kaverin roolia. Mielenkiintoista oli, että hyvältä työkaverilta ja alaiselta odotettiin lähes yhtäläisiä ominaisuuksia, kuten myönteisyyttä, rehellisyyttä, uskallusta sanoa asioita, sovittujen asioiden hoitamista, kykyä kompromisseihin ja yhteistyöhön.

Esimieheltä odotettiin selkeitä raameja, vastuuta ja vapauksia, jämäkkyyttä, kykyä päätöksentekoon, tasapuolisuutta, kykyä kuunnella, kehitysmuoniteisyyttä sekä hänen tulee olla aina tilanteen tasalla ja ottaa tilanteet haltuun. Odotukset esimiesten ja johdon ominaisuuksiin näyttävät olevan paljon vaativampia kuin vastaavat alaisen tai työkaverin roolissa. Myös alan kirjallisuuden luomat esimiesroolit edellyttävät lähes yli-inhimillisiä johtamistaitoja.

Tehtävän purkuvaiheessa nousi keskusteluun erityisesti kaikilta osapuolilta edellytettävä luottamus ja luottamuksellisuus, joita pidettiin ehkä tärkeimpinä ominaisuuksina. On ymmärrettävää, että luottamuksen merkitys nousee keskusteluun myös lähes kaikessa johtamisen ja henkilöstöhallinnon lähdekirjallisuudessa.

Luottamus on tärkeä työn tuloksellisuuden edellytys. Peruslähtökohtana on, että luottamus mahdollistaa hyvän yhteistoiminnan. Ilman sitä työntekijät eivät halua tai heidän on vaikea toimia yhdessä. Työelämän yhteistoiminnasta voi tulla väkinäistä ja varautuvaa. Luottamus vähentää monimutkaisuutta ja epävarmuutta, koska osapuolten ei tarvitse varautua jatkuvaan puolustautumiseen. Luottamus ei ainoastaan vähennä kustannuksia, vaan se on ihmisiä akti-

voiva ja energiaa tuottava voima. Kun työntekijät luottavat toisiinsa, on sillä suora vaikutus suorituksiin, joihin ei muutoin yllettäisi, mikäli heidän tulisi koko ajan varoa taustojaan. Jos työyhteisössä suhtaudutaan uusien ja epävarmojen asioiden esiin tuomiseen kriittisesti, on se haavoittavaa. Tällaisen luottamuksellisuuden puuttuminen johtaa luovuuden katoamiseen. Olennaista on, että yhteisön jäsenet pystyvät keskusteluun ilman suojautumista tai korostunutta omien etujen vartiointia. (Jalava 2010, 158 - 159.)

2000 -luvun alusta alettiin johtamistaitojen vastapainoksi tarkastella myös alaistaidoista. Myös yksittäiseen työntekijään kohdistuvat odotukset ovat kasvaneet. Alaistaitoja on määritelty muun muassa seuraavasti: Alaistaidoissa on kysymys sellaisesta käyttäytymisestä, jonka ei katsota kuuluvan työn muodollisiin vaatimuksiin. Hyvät alaistaidot omaavalla työntekijällä on vahvuutena esimerkiksi tiimin jäsenten auttaminen, vapaaehtoisuus työtehtävistä sovittaessa, kyky välttää tarpeettomia konflikteja ja aktiivinen rakentavien mielipiteiden ilmaisussa. (Silvennoinen 2007, 7.)

Iltapäivän päätteeksi kehittämispäivän palautesessiossa todettiin muun muassa: "Hyvää, erimielisyyksistä huolimatta". "Kaikki toivat omat näkökulmansa esiin". "Hyvä käydä keskustelua, arvostan sitä". Toisaalta: "Odotin, että enemmän käytännön työhön liittyvää" sekä "Odotukset, että mennään syvemmälle tekemiseen".

Kysymyksessä oli ensimmäinen tämän ryhmän kehittämistyöpäivä, jolloin tavoitteena oli virittää yhteistä näkemystä toiminnasta ja tunnustella tulevaa toimintaa. Tavoitteena oli myös samalla luoda pohjaa jatkossa tuleville, haasteellisemmille ratkaisuille sekä testata ryhmän toimintaa ja yhteistyökykyisyyttä. Ehkä tärkeintä oli kuitenkin saada yhteisen osallistumisen kautta aikaiseksi sitoutumista siihen, että toiminnan kehittämistä on tulee pohtia.

6.2.2 Asumispalveluiden toinen kehittämispäivä

Toisen asumispalveluyksikön kehittämispäivän paikaksi oli valittu yhdistyksen nuorten palvelujen toimintaan vuokrattu omakotitalo, jossa ei kyseisenä päivänä olisi muuta toimintaa. Paikkavalinta oli onnistunut, koska nyt työskentelyssä menttiin edelliskertaa syvemmälle. Muutokset olisivat nyt jo konkreettisempia, mikä luonnollisesti herättää aiempaa tunnepitoisempaa keskustelua. Rauhallinen kokouspaikka turvasi meille keskeytyksettömän mahdollisuuden keskittyä olennaiseen.

Erilaisissa työyhteisön vuorovaikutustilanteissa oli ollut tavoitteenani ylläpitää tietynlaista toiminnan kyseenalaistamista, jotta toiminnan ja toimintamallien kyseenalaistaminen käynnistyisi pikku hiljaa myös työntekijöiden mielissä. Syksyn myötä alkoi näyttää siltä, että kyseenalaistamiseen alettiin suhtautua myönteisemmin tai ainakin keskustelun ilmapiiri oli al-

kanut pikkuhiljaa muuttua enemmän vaihtoehtoja hakevaksi. Toki on selvää, että tällaisella kyseenalaistavalla keskustelulla voidaan päästä pienin askelin eteenpäin. Mitä suurempi muutos on kyseessä ja mitä enemmän se vaikuttaa kyseisen työntekijöiden työhön ja toimintaympäristöön, sitä enemmän tarvitaan ennakoivaa keskustelua ja ajatusten vaihtoa asiasta.

Tämä toinen kehittämispäivä alkoi pohdinnalla tiimityöstä. Yhteisessä keskustelussa tuli esiin organisaatiossa toteutetun tiimityön lyhyt historia eli tiimityötä on toteutettu muutamia vuosia. Tiimityö tulkittiin pitkälti viikoittaisina tiimikokouksina. Tiimityönä pidettiin myös esimerkiksi kahden välisiä puhelinkeskusteluja johonkin työasiaan liittyen.

Tässä vaiheessa tavoitteena oli erityisesti haastaa työntekijöitä pohtimaan tiimityötä yhteistyön välineenä, jota kautta asiakas koettaisiin ennen kaikkea yhteisenä asiakastyön kohteena. Luonnollisesti myös pyrkimyksenä oli päästä omista asiakkaista lähemmäksi yhteisiä asiakkaita eli asiakkuuksien yhteisvastuun tunnistaminen.

Tämän toisen tapaamisen tavoitteena oli päästä myös konkreettisesti sopimaan joistakin toiminnan osa-alueiden muuttamisesta. Erityisesti tavoitteena oli toiminnan tuloksellisuuden ymmärtäminen, sekä samalla laajentaa asumispalvelun asiakkaiden kanssa toteutettavaa yhteistä aikaa. Käytännössä jälkimmäinen tarkoittaa sitä, että pelkkien maanantaista perjantaihin toteutettujen päivävuorojen sijaan työtä porrastetaan ainakin muutama päivänä viikossa iltapäiväaikaan vastaamaan paremmin ostajan eli kaupungin tahtotilaa.

Tiimityö -pohdinnan jälkeen oli helppo siirtyä tiimissä tehtävään ryhmätyöhön. Osallistujien tuli tiiminä miettiä, miten he toimisivat, jos organisaatio olisikin yritys ja he olisivat kyseisen yrityksen johtoryhmä tai hallitus ja tavoitteena olisi ratkaista tuloksellisuuden takaaminen asumispalvelujen toiminnassa. Tiimi uskoi selviävänsä työstä noin puolessa tunnissa.

On selvää, että lyhyessä ajassa ei rakenneta liiketoimintasuunnitelmaa - eikä ollut tarkoituksaan. Sen sijaan tehtävä herätti hyvää keskustelua muun muassa markkinoinnin merkityksestä, verkostoitumisen tarpeellisuudesta, yrityksen hankintaprosesseista sekä kulloinkin ajankohtaisista kehittämisen suunnista. Erityisesti esiin nousi hyvin koulutettu henkilökunta, työhyvinvointi, luottamus henkilöstöön ja demokratia. Lisäksi tärkeänä pidettiin inhimillisyyttä ja pehmeitä arvoja.

Vaikka edellä mainitussa harjoituksessa olisi ollut mahdollista kyseenalaistaa tuotoksen ja panoksen välinen yhteys, haastaa pohdintaan kilpailutuslainsäädäntö erityisesti ostajan näkökulmasta tai ylipäätään kyseenalaistaa kassavirrat, niin tehtävä antoi silti tarvittavaa pohjaa jatkokeskustelulle. Erityisen tärkeää oli työnantajanäkökulman avartaminen liike-elämän lainalaisuuksien ja niiden välisten yhteyksien osalta.

Edellisestä tehtävästä oli suhteellisen helppo palata asumispalveluissa tarpeellisten muutosten pohdintaan. Luonnollisesti työaikojen venyttäminen iltavuoroihin on vahvasti tunteita herättävä asia ja useimmat kokevat sen elämää hankaloittavana muutoksena. Tosin täytyy muistaa, että useissa vastaavissa asumispalvelu -organisaatioissa tehdään säännöllistä kaksi- tai jopa kolmivuorotyötä.

Toki aiemmissa keskustelutilanteissa oli jo noussut esiin tarve työntekijöiden läsnäoloon laajemmin eli työaikojen porrastaminen myös iltoihin. Tähän työaikaproblematiikkaan oli osattu varautua hyvin, joten keskusteluun nousi myös vasta-argumentteja ongelmista, joita iltavuorot toisivat tullessaan. Lämpimistä tunteista huolimatta saimme aikaiseksi alustavan suunnitelman tehtävien ja työvuorojen laajentamisesta ilta-aikojen suuntaan.

Päivän lopun palautteessa muuan osallistuja totesi, että "olisi ollut todellinen shokki, jos tämä työaikamuutoskeskustelu olisi tuotu varoittamatta päivän esityslistalle" eli pidettiin hyvänä asiana, että tätä tulevan ajan haastetta oli tuotu esiin useissa aiemmissa yhteyksissä. Palautetta tuli myös siitä, että päivän keskustelut olivat tuoneet enemmän ymmärrystä siihen, että muutosta ja erityisesti kehittämistä tarvitaan. Lisäksi päivän antina oli nähtävissä sovittelevaa yhteishenkeä ja yhteistyökykyisyyttä. Jopa vielä seuraavana työpäivänä tuli palautetta onnistuneesta kehittämispäivästä.

Mielenkiintoinen yksityiskohta oli se, että tulevaisuuden pohdinnassa nousi toistuvasti esiin menneisyyden asiat. On haasteellista saada henkilöstö visioimaan tulevaisuutta, vallankin kun valitettavan usein halutaan uskoa muutosten tulleen johdon taholta ja että henkilöstö olisi sivuutettu muutoksen suunnittelusta.

6.3 Palaverikäytäntöjen uusiminen

Kun tulee ulkopuolelta uuteen organisaatioon, on työpaikan palaverit hyvä paikka havainnoida henkilöstön välistä vuorovaikutusta ja työyhteisön ihmissuhteita. Lisäksi ensimmäisiin työviikkoihin oli jostain syystä kasautunut erityisen paljon erilaisia tapaamisia.

Hyvin pian oli havaittavissa, että kokousten pelisäännöistä ei oltu sovittu tai jos pelisäännöt olivatkin, niin eivät ne ainakaan toimineet. Ihmiset saattoivat puhua päällekkäin, keskustelun sävy oli välillä haastava, väittelevä ja jopa ikävä. Lisäksi joku saattoi poistua kesken kaiken tupakalle.

Tämän lisäksi viikkopalaverit saattoivat kestää kolmekin tuntia, tosin niihin oli sisällytetty kyseisenä päivän yhteinen lounas, jolla palaveri aloitettiin. Kokouslounaan valmistaminen vuorotteli, mutta se vei ostoksineen aina yhden työntekijän työpanoksen. Myös itse palaveriin valmistautumisen taso vaihteli.

Toisaalta viikoittainen palaverikäytäntö oli säännöllistä ja työntekijät ilmiselvästi kokivat palaverit tärkeinä. Tapaamisissa oli lähes vakiintunut esityslista ja käsittelyssä lähes vakioasiat. Lisäksi kukin osallistuja toimi kokouksessa vuorollaan sihteerinä, jolloin niistä laadittiin aina muistiot.

Esimiestyön käsikirjassa palaverit määritellään ensisijaisesti yhteistyön foorumiksi. Palaverit ovat jokaisen työtä, jolloin kaikille on oltava ennalta selvää se, että millaista työtä kulloinkin palaverissa tehdään. Palaverista saadaan paras hyöty, jos siellä käsitellään asioita, joiden miettiminen yhdessä synnyttää toimintaan lisäarvoa. Painopisteen tulisi olla tulevaisuuteen liittyvissä asioissa. (Laine 2011, 169.)

Luonnollisesti ei ollut tarvetta lopettaa palaverikäytänteitä. Sen sijaan niihin käytetty työaika, käsiteltyjen asioiden valmistelu, keskustelun pitäminen olennaisessa sekä yhteiset pelisäännöt vaativat huomiota. Työpaikan vuorovaikutussuhteisiin oli myös kiinnitettävä huomiota.

Syksyn aikana viikkopalaverit ovat, muun muassa aikataulusyistä, asteittain muuttuneet joka toisella viikolla pidettäväksi palavereiksi. Palavereissa säännöllisesti toistuvaa yksikköjen raportointia on pyritty tiivistämään ja aikatauluttamaan, asioita kiteyttäen. On myös käyty keskustelua työyhteisön keskusteluilmapiiiristä ja palautteenanto -tavasta, sekä ylipäättään toisten huomioimisesta. Sihteerikäytäntöön on luotu säännöllinen vuorottelurytmi. Lisäksi tavoitteena on siirtää palaverit alkamaan heti aamusta, jolloin kokousta venyttävä lounasrituaali saa jäädä.

Tulevaisuudessa tavoitteena on, että palaverit pidetään systemaattisesti joka toisella viikolla. Lisäksi henkilöstön kehittämispäivien jatkona päädyttiin siihen, että kokeillaan kehittämispäivien jatkamista siten, että joka neljäs viikko pidetään kehittämispalaveri, jossa jatketaan toiminnan kehittämisen teemalla. Viimeksi mainittu vaatii erityisen tarkkaa valmistelua, jotta tapaamiset pysyvät toimintaa tukevin ja tarkoituksenmukaisina.

6.4 Kehityskeskusteluprosessi

Keravan Suojakotiyhdistyksessä on käyty henkilöstön kanssa kehityskeskustelut yleensä keväällä. Henkilömuutoksista johtuen eli lähinnä esimiehen vaihtumisen seurauksena edellisistä kehityskeskusteluista oli kulunut pian puolitoista vuotta. Tuli siis aika tarttua tähänkin haasteeseen.

On hieman haasteellista puhua kehityskeskustelusta, saati käydä sellaista, tilanteessa, jossa esimies on vaihtunut hiljattain. Enemmän kysymyksessä onkin keskustelu, jossa keskitytään

tulevan kauden tavoitteisiin ja mahdollisesti täsmennetään työntekijän toimenkuvan ajan-tasaisuutta. Mikäli työyhteisö on uusi tai esimies on vaihtunut, saatetaan olla tilanteessa, jossa aloitetaan niin sanotusti puhtaalta pöydällä. Tuolloin on luontevaa aloittaa tavoitekeskustelulla ja varmistaa työntekijöiden perustehtävä ja tietää työn tavoitteet. Vasta kun työsuorituksia voidaan verrata asetettuihin tavoitteisiin, voidaan puhua tulospainotteisesta kehityskeskustelusta. (Laine 2011, 161.)

Edellä mainittuhan oli ollut lähtökohtana Suojakotiyhdistyksessä eli keväällä oli aloitettu toimenkuvien täsmentämistyöllä, ja niihin liittyvillä kahdenkeskisillä keskusteluilla. Tämän jälkeen oli perusteltua pikku hiljaa lähestyä kehityskeskusteluprosessia tai paremminkin oli näiden tavoitekeskustelujen aika. Tavoitteenahan kehityskeskustelussa on, että työ kokonaisuudessaan paranee. Lisäksi tavoitteena on edistää henkilöstön sitoutumista ja parhaan mahdollisen työsuorituksen syntymistä. Voidaan yhdessä pohtia, miten asiat on tehty tai miten niitä kannattaisi tulevaisuudessa tehdä.

Kehityskeskustelut ovat parhaimmillaan loistava johtamisen työkalu, pahimmillaan ne ovat ajan ja resurssien hukkaamista. Kehityskeskustelu on eräänlainen tilinpäätös, jossa käydään lävitse sellaiset olennaiset asiat, joilla on merkitystä työntekijän kykyyn suoriutua työssä ja kehittyä siinä. Keskeistä keskustelussa on tulevaisuuteen suuntaaminen tavoitteena luoda edellytykset työssä onnistumiselle. (Aarnikoivu 2008, 115.)

Parhaimmillaan kehityskeskustelu edistää hyvän työsuorituksen syntymistä, sitouttaa työntekijää työhön sekä edistää työhyvinvointia. Muuna lisäarvona voidaan todeta sen tuottavan arvoa tuomalla esiin toiminnan kehittämideoita ja edistämällä työhön liittyvien innovaatioiden syntyä. Pahimmillaan, epäonnistuessaan kehityskeskustelun merkitys voi olla käänteinen, jolloin se voi vaikuttaa kielteisesti työntekijän työpanokseen, sitoutumisen tai työhyvinvointiin. (Aarnikoivu 2010, 11.)

Organisaatiopsykologi Pekka Järvinen (2011, 129) ottaa kantaa siihen, kuinka henkilökohtaista arviointia työssä suoriutumisesta käydään tavoite- ja kehityskeskustelujen yhteydessä. On tavallista, että esimerkiksi työntekijän tuloksellisuus, työn laatu, yhteistyötaidot, osaaminen ja aktiivisuus ovat puntarissa. Järvisen mukaan ei juurikaan mietitä sitä, mitä arviointi ja palautteen kohteena oleminen merkitsee palautteen kohteena olevalle työntekijälle. Näitä arviointi- ja seurantamenetelmiä luotaessa ei ole riittävästi mietitty sitä, miten herkistä ja vaikeista asioista on kysymys. Arjessa törmätään valitettavan usein siihen, että palautteen antaminen ja vastaanotto saattaa olla monille jopa ylitsepääsemättömän vaikeaa. Tämän kaiken tiedostaminen vaatii keskustelun vetäjältä erityistä herkkyyttä ja tilannetajua.

On tärkeää, että työntekijä uskaltaa sanoa asiansa, silti kehityskeskustelusta ei saa tulla ainut vuotuinen tapahtuma, jolloin häntä kuunnellaan. Hyvää ilmapiiriä keskustelussa vahvistaa se, että esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutus toimii myös kehityskeskustelujen välissä, vuoden varrella, riittävän hyvin. Erityisesti kehityskeskustelussa tulee vallita sellainen mieliala, että työntekijä kokee, että hän kuunnellaan aidosti.

Kehityskeskustelulomake on hyvä muistilista asioista, joita on syytä käydä lävitse tuossa kehityskeskustelussa. Se toimii parhaimmillaan keskustelun tukena eri vaiheiden läpikäymisessä ja samalla seurannan kannalta tarpeellisena muistiona. Lomakkeen täyttämistä ei kuitenkaan saa tulla itsetarkoitus, vaan keskustelulle ja kuuntelulle pitää panna pääpaino. Tarvittaessa on myös kyettävä poikkeamaan lomakkeesta ja käydä keskustelua joustavasti, unohtamatta kuitenkaan keskustelun tarkoitusta ja tavoitteita.

Kahdessa aiemmassa työtehtävässäni olen luonut organisaatioiden käyttöön tarpeelliset kehityskeskustelu-prosessit. Myöhemmin on käytössäni ollut julkisen hallinnon organisaatiossa useampia erilaisia versioita kehityskeskusteluohjeita ja -lomakkeita. Nythän oli tilaisuus hyödyntää noita aiempia kokemuksia, niin hyvien kuin huonojen kokemusten valossa.

Kuten toimenkuva-prosessissakin, niin myös tässä lomakkeen muokkaamisessa, oli tärkeää tehdä siitä mahdollisimman tarkoituksenmukainen, ja samalla myös sopivan mittainen. Huonoimmat kokemukseni aikaisemmista vastaavista lomakkeista olivat ne monisivuiset laatikkomallit, jolloin jo pelkkä keskusteluun valmistautuminen oli molemmille osapuolille uuvuttavaa.

Aiempia kokemuksia hyödyntäen tavoitteena oli rakentaa organisaatiolle tarkoituksenmukainen ja organisaation näköinen kehityskeskustelu-prosessi. Lomakkeesta (liite 3) tuli nelivaiheinen siten, että kolme ensimmäistä osa-aluetta on suunnattu kaikkien työntekijöiden keskustelun tueksi. Neljäs osio on esimiehenä toimivien kehityskeskustelua varten.

Suojakotiyhdistyksen kehityskeskustelussa käydään lävitse työntekijän suoriutumista ja hänen kehityssuunnitelmiaan. Lisäksi kerätään palautetta esimiestyön onnistumisesta. Esimiestehtävissä olevien kanssa paneudutaan lisäksi vielä johtamiseen.

Suoriutuminen-osiossa lähdetään liikkeelle työntekijän työtehtävän kannalta merkityksellisen osaamisen selvittelystä. Seuraavaksi käydään lävitse yhteistyötä ja vuorovaikutusosaamista, sekä työn itsenäisyyttä. Suoriutuminen-osion viimeisenä alakohtana mietitään työn tuloksellisuutta ja tavoitteiden saavuttamista.

Työntekijän kehityssuunnitelma alkaa niistä tavoitteista, jotka tulisi huomioida työnteon onnistumisen takaamiseksi. Samalla sovitaan mahdollisista toimenpiteistä, jotka auttavat pääsemään sovittuihin tavoitteisiin. Erittäin tärkeä osa koko kehityskeskustelua on työntekijän työkykyyn ja jaksamiseen liittyvät asiat, joita selvitetään myös tässä osiossa.

Palaute esimiestyöstä -kohdan tavoitteena on saada arviota esimiestyön onnistumisesta. Toisaalta esimiehellä täytyy myös olla rohkeutta ottaa vastaan työntekijän antamaa palautetta vähemmän onnistuneesta esimiestyöskentelystäkin. Onhan nurinkurista, jos puhutaan työntekijän kehitystarpeista, mutta ohitetaan esimiehen tarve kehittyä. Esimiehen kehitystarpeista keskusteltaessa on esimiehellä loistava tilaisuus viestiä omasta halustaan kehittyä työssään.

Perinteisesti suomalaisessa työelämässä on palautteen antaminen haastavaa. E erityisen haastavaa se on esimiestyötä arvioitaessa. Työkulttuurissamme odotetaan esimiesten olevan tyytyväisiä siihen, että ovat päässeet niin sanotusti esimiesasemaan. Esimiehiltä ja johdolta odotetaan aina vain enemmän taipumista ja onnistumista, jolloin vallankin positiivisen palautteen antaminen ei juurikaan kuulu toimintakulttuuriimme.

Kuten edellä on mainittu, neljäs osio on vain esimiestyötä tekeville. Ensimmäisenä kohtana ovat organisointikyky ja tavoitteiden asettaminen. Osaamisen johtaminen on Suojakotiyhdistyksen kaltaisessa palveluorganisaatiossa työnteon johtamista suuremmassa roolissa. Seuraavaksi pohditaan johtamisviestinnän onnistumista, joka usein on erilaisissa esimiesbarometreissa vaikeimmaksi koettu osa-alue. Lopuksi keskusteluun nousee organisaation tuloksellisuutta korostava johtaminen.

Kehityskeskustelulomakkeen lopussa on muuta-kohta. Tavoitteena ei ole, että tuo kohta nousisi jollain lailla merkitykselliseksi kehityskeskustelun osaksi. Se on kuitenkin tärkeä, jos osapuolet kokevat, että jokin muu asia vaatisi osansa tuossa kehityskeskustelu -prosessissa.

Kuten lomakkeen alussa todetaan, lomakkeen tavoitteena on auttaa keskusteluun valmistautumista sekä samalla työntekijällä on mahdollisuus toteuttaa itsearviointia. Tämä itsensä arviointi tarkoittaa pysähtymistä oman työsuorituksen ja osaamisen pohdiskeluun. Alati kiihtyvässä työelämässä ei välttämättä ole ylipäättään mahdollista pysähtyä pohtimaan itsensä asemointia osana organisaation toimintaprosessia, joten sitä tavoitellaan tuolla lomakkeen alkujohdannolla. Lisäksi lomakkeen ja kysymysten toinen tehtävä on pitää keskustelu tietyllä tavalla määrämuotoisena yhtenäisen keskustelurungon avulla.

Käytännössä kehityskeskustelu-prosessi muodostuu kolmesta eri osa-alueesta. Näitä ovat kehityskeskusteluun valmistautuminen, itse kehityskeskustelu ja keskustelun seuranta eli jälkihoito.

Kehityskeskusteluun valmistautuminen on molemmille osapuolille tärkeä vaihe. Kokemus on osoittanut, että keskusteluun valmistautumattoman työntekijän kanssa kehityskeskustelu jää huomattavasti kevyemmäksi ja pinnallisemmaksi kuin hyvin valmistautuneen työntekijän kanssa. Toki valmistautumattomuuteenkin on monia syitä, joskin useimmat niistä ovat aika löyhästi perusteltavissa.

Kehityskeskusteluun valmistautumista auttaa paitsi se, että keskustelu sovitaan hyvissä ajoin ennakkoon, niin myös se, että valmistutumiseen tarvittavasta ajankäytöstä sovitaan myös samalla. Ennalta valmistautuminen ei tarkoita sitä, että työntekijä on täyttänyt keskustelulomakkeen täydellisesti ja kirjanoppineesti. Ennen kaikkea valmistautumisessa on kyse esille tulevien asioiden ennalta pohtimisesta, joka puolestaan auttaa hyvään orientoitumiseen tilaisuutta varten.

Kehityskeskustelussa onnistuminen on erityinen haaste esimiehen vuorovaikutusosaamiselle. Keskustelun aluksi on syytä korostaa keskustelun luottamuksellisuutta, josta on luonnollisesti myös pidettävä kiinni. Keskustelun läpivieminen ei ole milloinkaan rutiinijuttu, vaan siinä on aina huomioitava työntekijän yksilöllisyys ja persoona. Keskustelusta ei saa muodostua kummankaan osapuolen yksinpuhelu. Kuuleminen ja kuunteleminen ovat erityisesti kehityskeskustelun onnistumisen edellytyksiä.

Kuten sanottu kehityskeskustelu-lomake toimii hyvänä muistilistana ja keskustelun tukirunkona. Silti liika pidättäytyminen tuossa rungossa ei aina ole tarkoituksenmukaista, vaan on kuultava ja pystyttävä tulkitsemaan työntekijän viestintää kysymysten ulkopuoleltakin. Lisäksi on hyvä, jos esimies pystyy avustavin kysymyksin viemään tarvittaessa keskustelua eteenpäin tilanteen vaatimalla tavalla.

Keskustelu on hyvä päättää mahdollisiin muihin työntekijän tarpeellisiksi näkemiin asioihin, joskin esimiehen on tässäkin kyettävä rajaamaan täysin ulkopuolisiksi kuuluvat isot asiakokonaisuudet. Viimeisenä, ehdottoman tärkeänä asiana, on keskustelun yhteenveto. Ehkä kaikista tärkeintä kehityskeskustelussa on sen jälkihoitovaihe. Valitettavan usein kehityskeskustelu jää irralliseksi vuotuiseksi tapahtumaksi, jossa edetään protokollan mukaisesti aina itse keskusteluun saakka. Seuraavana vuonna kaivetaan esiin edellisen vuoden muistiinpanot ja näiden tapahtumien välisenä aikana ei koko keskustelua juurikaan muisteta. Kuitenkin kehityskeskustelun seurannan tulisi olla molemmille osapuolille merkityksellistä, jotta keskustelussa sovitut toimenpiteet toteutetaan ja niitä seurataan.

Lisäksi kehityskeskusteluiden seurannalla luodaan kehityskeskustelu-prosessille merkitystä, jolloin suhtautuminen prosessiin oletettavasti paranee. Samalla kehityskeskustelussa käytyjen

asiakokonaisuuksien merkitys kasvaa sekä oletettavasti henkilöstö tulee sitoutumaan aiempaa paremmin sovittuihin tavoitteisiin.

Kaikki työntekijät eivät pidä kehityskeskusteluista, vaan useat saattavat jopa kokea ne vuosittaisena piinapenkkinä. Syy tähän saattaa löytyä huonoista kehityskeskusteluista tai vääräntyylistä palautteenannosta. Kun ollaan luomassa uuden esimiehen toimesta uudenlaista kehityskeskustelun mallia, on äärimmäisen tärkeää luoda samalla sellaista keskustelukulttuuria, joka ei rajoitu ainoastaan vuosittain toistuvina kehityskeskusteluina, vaan organisaatiota arvostavana ja keskustelua ylläpitävänä tapana toimia.

Syksyn edetessä yhdistyksessä on ehditty toteuttaa muutama kehityskeskustelu. Edellä esitetty kehityskeskustelu -lomake ja keskustelumalli on ollut siten vasta koeajovaiheessa. Näyttää siltä, että lomake sinänsä on toimiva. Palautetta on tullut muun muassa siitä, että aiemmissa kehityskeskusteluissa on ollut enemmän ja helpommin mahdollista saada positiivista palautetta. Lisäksi tämä nyt tehty kehityskeskustelumalli on tavoitteiltaan enemmän toiminnan tuloksellisuuteen painottuva.

Edellä mainitut seikat edellyttävät kehityskeskustelun vetäjältä aiempaa huomattavasti enemmän paneutumista keskusteluun sekä vahvempaa keskustelun vetovastuuta, jotta keskustelu pysyy tavoitteen saavuttamisessa. Onkin todettava, että aiemmat monisivuiset kyselypohjat ja pidemmät, johdattelevat kysymykset ovat olleet keskustelun vetäjän kannalta systemaattisempia toteuttaa. Kuitenkin nämä nyt toteutetut, lyhyemmät kysymykset antavat tilaa myös hyvin erilaisten näkökulmien käsittelylle, kunhan esimies muistaa roolinsa kehityskeskustelussa erityisesti kuulijan ominaisuudessa. Toisaalta näin vähäisen käyttökokemuksen valossa, ei ole tarkoituksenmukaista tehdä kovin pitkälle vietyjä johtopäätöksiä.

6.5 Yhteiset pelisäännöt - Henkilöstöopas

Koska Suojakotiyhdistyksellä on kolme erillistä toimipaikkaa, joista kussakin on hieman erilainen toiminta-ajatus, alkoi se pian näyttäytyä myös työntekijöiden tapana toimia erilaisilla eri tilanteissa. Oli kuin kukin yksikkö olisi noudattanut omanlaistaan organisaation toimintakulttuuria eli tapaa toimia. Syksyn myötä alkoi tulla esille enemmän asioita, joista ei ollut selkeitä toimintaohjeita ja toiminnot olivat niin sanotusti eläneet ajan kuluessa omaa elämäänsä ja johtaneet eri toimipaikoissa erilaisiin ratkaisuihin ja toimintamalleihin. Alkoi myös käydä selväksi, että yhteisistä pelisäännöistä ei oltu keskusteltu tai ainakaan pelisäännöistä ei ollut yhtenäistä käsitystä.

Aikaisempien kokemusten valossa tuntui epämiellyttävältä lähteä tehtailemaan erilaisia ohjeita tai määräyksiä. Eri yksikköjen työntekijät on mahdollista saada aika helposti yhteisen

pöydän ääreen, joten erilaisten määräys- ja ohjekirjelmien laatiminen ei tuntunut kovin tehokkaalta yhteisten pelisääntöjen omaksumiskeinona. Voisihan määräyksen, tai tässä tapauksessa määräykset, tulkita myös jonkinlaisena kurinpidon tai vallan välineenä.

Sanotaan, että epäluottamus synnyttää byrokratiaa. Jos luottamus puuttuu, syntyy helposti erilaisia riskeiltä suojaavia menettelyjä tai kontrolloivia rakenteita. Tuolloin syntyy byrokratiaa ja byrokratian varjopuolella työyhteisö, jossa resursseja käytetään toimintaan, joka ei ole suoraan palvelemissa tavoitteiden toteutumista. Kun organisaatio tavoittelee nopeutta, joustavuutta ja innovatiivisuutta, byrokratisoituminen voi osoittautua varsin tuhoisaksi. (Jalava 2010, 159.)

Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään -kirjassa keskitytään paljolti työpaikan vuorovaihtukseen ja sen sääntöihin. Pelisäännöillä tarkoitetaan yhdessä sovittuja periaatteita tai toimintatapoja, joiden mukaan työyhteisössä toimitaan. Kirjan viesti on, että pelisääntöjen puuttuminen voi pahimmassa tapauksessa invalidisoida koko työyhteisön. (Ahola 2004, 7.)

Kun iso joukko tekee työtä yhdessä, syntyy toisenlaiset pelisäännöt. Sellaisessa työyhteisössä, jossa liikkuminen on vapaata, työn verkosto ja sosiaalinen verkosto saattavat mennä helposti sekaisin. Työyhteisössä työntekijä toimii siten, että hän odottaa muiden kuulevan sen, mitä hän pitää tärkeänä. Hän haluaa olla näkyvä. Monessa työyhteisössä ulkoiset tekijät ja ihmisten väliset suhteet voivat lamauttaa toiminnan niin, että sovitusta työstä pystytään tekemään vain pieni osa. (Ahonen, 2004, 29.)

Henkilöstön epäyhtenäiset toimintatavat ja tulkinnat nousivat esiin myös kehityskeskustelusi. Ongelman toistuminen useassa keskustelun eri vaiheessa jalostui tarpeeksi käydä keskustelua organisaation sisällä näistä pelisäännöistä. Yhteisten pelisääntöjen kirjaamisen sekä tarve yhtenäisistä toimintatavoista, johti ajatukseen laatia organisaatioon henkilöstöopas. Henkilöstöoppaan lisäarvona voisi syntyä myös yhtenäisyyden tunnetta eri yksiköiden työntekijöiden kesken. Toki tätä henkilöstöopasta voisi myöhemmin käyttää myös uusien työntekijöiden perehdyttämisen työvälineenä.

Henkilöstöopas (liite 4) on rakentunut työsuhteen ja organisaation toimitavoista. Siinä kerrotaan työehtosopimusasioita, työterveyshuollosta, työturvallisuudesta, henkilöstöeduista ja muista työsuhteeseen yleisesti liittyvistä asioista. Lisäksi siinä on muutamia kohtia, jotka viestivät toimintamme erityispiirteistä. Henkilöstöoppaassa on myös esitelty hieman organisaatiota, joskin samat asiat löytyvät laajemmin Suojakotiyhdistyksen kotisivuilta.

Ainakaan heti ei ole tarkoitus tehdä henkilöstöoppaasta sähköistä versiota, koska organisaation sisäinen, yhtenäinen sähköinen tiedottaminen ei onnistu yhteisen "alustan" puuttuessa.

Toisaalta ei liene tarkoituksenmukaista tällaisten sisäisten ohjeiden saatavuus esimerkiksi kotisivujen yhteydessä. Tämän opinnäytetyön liitteenä on luonnosversio henkilöstöoppaasta.

Henkilöstöoppaan teko on edennyt siten, että luonnos on menossa eri toimintayksiköiden käsitteelyyn. Tavoitteena on, että työntekijäryhmät pääsevät tutustumaan oppaaseen luonnosvaiheessa, jolloin saadaan arvokasta tietoa puuttuvista ja toiminnan kannalta olennaisista asioista. Lisäksi tämän työntekijöiden lausuntovaiheen tavoitteena on sitouttaa henkilöstöä oppaassa esitettyihin aihealueisiin, jolloin ne toivottavasti eivät tunnu vain johdon laatimilta määräyksiltä, vaan ovat ymmärrettävissä yhteisiksi pelisäännöiksi ja myös tulevat toimimaan sellaisina.

6.6 Työturvallisuus

Asiakkaiden erilaiset taustat aiheuttavat monenlaisia haasteita pohdittaessa organisaation työturvallisuuskysymyksiä. Hyvin hoidettu työturvallisuus on henkilöstön hyvinvoinnin kannalta ehdoton lähtökohta. Toki työturvallisuuteen liittyy myös paljon lainsäädännöllisiä velvoitteita.

Työelämän kasvava ongelma on uhka- ja väkivaltatilanteiden lisääntyminen. Suomessa joutuu vuosittain 5 % , noin 111 000 henkilöä, uhkailun tai fyysisen väkivallan kohteeksi. Erityisesti väkivallan uhka on lisääntynyt sosiaali- ja terveydenhoitoalalla - ammateissa, joissa pääosin työskentelee naisia. Valtaosassa näissä tilanteissa toisena osapuolena on asiakas tai potilas. Vaikka väkivalta- tai uhkatilanne ei johtaisikaan fyysiseen kohtaamiseen, voi tilanne olla uhkan kohteeksi joutuneelle henkisesti vaikea kokemus. Lisäksi jatkuva pelko tai ahdistus väkivallan uhasta voi aiheuttaa kuormitusta työntekijän työssä jaksamiseen ja työ hyvinvointiin. (Työterveyslaitos 2006, 59.)

Suojakotiyhdistyksen kaltaisessa, päihde- ja mielenterveyskuntoutujien parissa työskentelevässä organisaatiossa, riskit arvaamattomaan käyttäytymiseen, erimielisyyksiin ja ristiriitoihin saattavat aiheuttaa häiriöitä ja ovat siten myös työturvallisuusriskejä. Hyvällä riskien hallinnalla voidaan vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin ja viihtyvyyteen työssä sekä samalla työn sujuvuus paranee.

Yhdistyksen kolme toimipistettä ja erityisesti asumisyksikkö Vuorelan osin metsäinen rinne- maasto, seitsemän eri rakennuksen muodostamine rivitaloineen, ovat paitsi asiakasturvallisuuden, niin erityisesti työturvallisuuden kannalta haastavia. Asumispalveluissa työntekijöillä on käytettävissä turvarannekkeet, jotka tosin ovat vaihtelevasti käytössä. Osa rakennuksista on varustettu öiseen aikaan toimivilla hälytysjärjestelmillä. Näissä hälytysjärjestelmissä oli

ongelmana hälytysten ohjautuminen epäloogisiin osoitteisiin. Pahimmassa tapauksessa työntekijän rannehälytin yhdisti hälytyksen hänen omaan matkapuhelimeensa.

Kävi siis ilmi, että työturvallisuuskysymyksiä on ratkaistu aina pala kerrallaan uusien tilojen valmistumisen myötä. Olemassa olevat järjestelmät eivät kattaneet kaikkia työtiloja, eivätkä taanneet kaikkien työntekijöiden työturvallisuutta. Lisäksi lisääntyntä uhkatilanteiden arviointia ei oltu välttämättä riittävästi huomioitu.

Rehellisyyden nimissä täytyy mainita, että näiden asioiden pohdinnan ollessa jo varsin pitkällä, Etelä-Suomen Aluehallintovirastosta ilmoitettiin aikeesta tulla tekemään normaaleihin toimintatapoihin kuuluva työsuojelutarkastus. Tämä tarkastus suoritettiin Vuorelan asumispalveluyksiköissä syyskuun puolivälissä, eikä kyseisessä tarkastuksessa tullut esille erityistä huomautettavaa työturvallisuuteen liittyen.

Jo ennen työsuojelutarkastusta oli yhteistyökumppanina toimineen vartiointiliikkeen edustajan kanssa käyty lävitse asuinalueen turvallisuuteen liittyviä asioita. Tavoitteena oli saada aikaiseksi alueen kriittisten pisteiden valvontaan jatkuva kameraseuranta. Lisäksi kiinteistöjen hälytysjärjestelmät haluttiin yhtenäisiksi, niin hälytysten toimivuuden, kuin hälytysten jälkeisen valvonnan osalta. Työntekijöiden turvallisuuden kannalta olennaiset rannekkeet ja niiden hälytysten ohjaaminen suoraan vartiointiliikkeeseen ovat myös osana tätä työturvallisuuden kokonaissuunnitelmaa. Tavoitteena on myös vartioiden näkyvyyden lisääntyminen alueella yleisen turvallisuuden tunteen lisäämiseksi.

Vaikka henkilökunta on pääasiallisesti koulutettu nimenomaan sosiaali- ja terveydenhoitoalan tehtäviin, niin aika pian on ollut havaittavissa hyvinkin erilaisia toimintakäytäntöjä asiakastilanteissa, joissa työturvallisuus saattaa kyseenalaistua. Asumispalveluyksikön henkilöstön kanssa on sovittu erillinen vaara- ja uhkatilanteihin liittyvä yhteinen pohdinta-aamupäivä, jolloin erityisesti keskitytään vuorovaikutuksen merkitykseen uhkatilanteen hallinnassa. Paula Hjelt-Putilin (2005, 9) on käsitellyt vuorovaikutuksen merkitystä haastavissa asiakaspalvelutilanteissa kokonaisen kirjan verran. Hän toteaa muun muassa, että tutkimukset ovat osoittaneet, että moni turvallisuusuhka, väkivallanteko tai onnettomuus olisi ollut vältettävissä onnistuneella viestinnällä. Puhuttaessa inhimillisestä tekijästä onnettomuuden osana, kysymys voi olla nimenomaan epäasianmukaisesta viestinnästä.

Käytännön toimien lisäksi pyrkimyksenä on ylläpitää säännöllistä keskustelua työturvallisuudesta. Tähänkin asti kaikki uhkatilanteet on raportoitu ja mahdollisuuksien mukaan vähimmäismäärän ikävän asiakastyön vuorovaikutustapahtuman jälkeen on pyritty käymään jälkihoito-keskustelu.

Yhteistyö vartiointiliikkeen kanssa tulee jatkumaan. Sopimus vartiointiliikkeen palveluista alkaa olla allekirjoituksia vaille valmis. On jo sovittu vartiointiliikkeen säännöllisistä tehtävistä alueen turvallisuusvalvonnassa. Seuraavana vaiheena on kameravalvonta -sopimuksen konkretisoiminen ja sitä myöten eteneminen toiminnan vakiinnuttamiseen.

7 Yhteenveto

Tämä opinnäytetyön toteutuminen toiminnallisena opinnäytetyönä antaa käsityksen toimenpiteiden monitasoisuudesta, joita tämän tyyppisessä organisaation kehitystyön käynnistämässä tulee eteen. Tässä opinnäytetyössä korostuu käytännön työ, sekä henkilöstön ja uuden toiminnanjohtajan rooli ja yhteistyö toiminnan kehittämisessä.

Tavoitteenani on ollut käytännön toiminnallisuuden ja teoreettiseen näkökulman yhdistäminen kussakin tilanteessa parhaan mahdollisen ratkaisun aikaansaamiseksi. Olen pyrkinyt tämän työn eri vaiheissa tuomaan esiin toiminnan ja pohdinnan välistä vuorovaikutussuhdetta.

Kirjallisuudessa kuvatuissa toimintatutkimuksissa tai kehittämisen menetelmissä voidaan pitää yhteisenä nimittäjänä prosessin spiraalimaista luonnetta; kun jokin työ tai tässä tapauksessa muutos on toteutettu, aiheuttaa se jo seuraavaksi tarvetta käynnistää toinen kierros eli kehittämisen sykliä joudutaan toistamaan. Tämä opinnäytetyöni on puolen vuoden toiminnan kehittämisen kuvaus ja kasvutarina, joka opinnäytetyönä alkaa olla valmis, mutta todellisessa työelämässä tämä on startti jatkuvaan uudistamiseen ja kehittämiseen.

7.1 Johtopäätöksiä

Keravan Suojakotiyhdistyksen alkuvaiheen muutostyöllä on luotu perustaa organisoidummalle työnteolle. Lähtökohtana on ollut, että tehdyt toimenpiteet turvaavat eri toimintayksiköiden perustehtävän ja kokonaisuuden hallinnan sekä, että tietyt toiminnot tulevat läpinäkyviksi organisaation sisällä. Toiminnan selkiyttämällä on rakennettu hyvää pohjaa tulevalle kehittämistyölle.

Lähtökohtana olleen toimenkuvauudistuksen tavoitteena oli järkevöittää työntekijöiden työtehtäviä, saada tietoa organisaation eri tehtävistä ja luoda kokonaiskäsitys koko organisaation tekemisestä. Erityisesti toimenkuvauudistuksessa pohdinta tuloksellisuuden suhteesta tekemiseen, on lisännyt keskittymistä oikeiden asioiden tekemiseen.

Toimenkuvauudistuksen ajoittuminen uuden työni alkuvaiheeseen oli hyvä keino perehtyä uuteen organisaatioon. Useammalle työntekijälle toimenkuvan tekeminen tuli eteen ensimmäis-

tä kertaa. Uskon sen antaneen myös selvän viestin siitä, että toimintaa tullaan toteuttamaan organisoidummin.

Toimenkuvaprosessiin liittyvät kahdenkeskiset keskustelut osoittautuivat myös tarpeellisiksi. Ne olivat samalla työni alkuvaiheessa oivallinen tapa tutustua paremmin henkilöstöön. Lisäksi ne viestittivät aidosta kiinnostuksestani kunkin työntekijään rooliin ja työntekoon organisaatiossa. Koska kysymyksessä oli ensimmäinen laajempi toteuttamani kehittämistoimenpide, oli mahdollista myös käyttää siihen enemmän aikaa, mikä osaltaan puolsi positiivista suhtautumista prosessiin.

Toteutetut kehittämispäivät ovat olleet hedelmällinen osa yhteistä pohdintaa ja henkilöstön sitoutumista yhteisten tavoitteiden äärelle. Kehittämispäivät loivat myös hyvää pohjaa organisaation keskustelukulttuurille ja asioiden yhteiselle pohdinnalle. Uskon myös, että yhteisten kehittämistapaamisten myötä opimme tuntemaan toisiamme, sekä toisten erilaista tapaa ajatella ja toimia, jolla varmasti on luotu pohjaa mahdollisten tulevien haasteellisempienkin asioiden kohtaamiseen.

Erityisen tärkeänä kehittämispäivien antina ovat yhteiseen pöytään tuodut kehittämissideat ja niiden jatkokehittäminen. Onhan harhaa kuvitella, että johdolla olisi ratkaisut kaikkiin ongelmiin. Usein työntekijöiltä, jotka työskentelevät lähinnä asiakasta, tulevat myös parhaimmat kehittämissideat.

Toki yhteistä kehittämistyötä on tehty ja tehdään liki kaikissa kohtaamisissa. Silti erilliset kehittämisaikoina ympärille rakentuneet työpäivät ovat ajoittain toteutettuina välttämättömiä yhteisen ja pitkäjänteisemmän työskentelyn ja tulosten aikaansaamiseksi.

Se, että muutoksen tarpeellisuudesta käydään sopivassa määrin jatkuvaa keskustelua, osoittautui hyväksi toimintatavaksi. asiat eivät tulleet yllätyksinä ja tulevaan oli ehditty totutella. Lisäksi tämä ennakoiva keskustelu tulevista muutoksista ei tehnyt muutoksista niin ylhäältä annettuja, koska keskustelussa ei tullut esiin niinkään tarve muutokseen, vaan kysymyksessä oli enemminkin ongelma, johon keskusteluilla ja pohdinnoilla haettiin ratkaisuja. Tämä muutostarintaan valmistautuminen ei ollut aina edes täysin tietoista, mikä varmaan kuvastui pohdiskelun aitoutena.

Lähdeaineistossa Ilkka Haapalainen käytti termiä juttelujohtaminen, joka tuntuu erityisen osuvalta. On selvää, että puhuttaessa vaikkapa teollisuuden tai rakentamisen toimialasta, ei juttelujohtaminen ole ehkä merkittävin keino tehdä tulosta. Sen sijaan Suojakotiyhdistys on sekä kooltaan, että toiminta-ajatukseltaan organisaatio, jossa juttelujohtamisen avulla olen

saanut paljon tietoa ja samalla on syntynyt mahdollisuuksia tunnistaa eri henkilöiden kanssa toteutettavan vuorovaikutuksen erilaisuus.

Näistä toteutetuista toimista palaveritoimintojen kehittäminen näkyy parhaiten arjen toiminnassa. Yhteisten pelisääntöjen hienosäätö -keskustelu toi jo seuraaviin tapaamisiin jänte- vyyttä. Palavereissa käsiteltävien asioiden valmistelu ja tiivistäminen ovat parantuneet, jos- kin edelleenkin tarpeettoman rönsyilyn karsimisen eteen tulee tehdä työtä.

Työpalaverien tarkoituksenmukaisuus on asia, jota tulee säännöllisesti pohtia. On syytä pitää mielessä palaverien tavoitteet ja keskittyä toiminnan kannalta olennaisten asioiden käsitte- lyyn. Myös ajankäyttö valmisteluun kuin itse palavereihin tulee olla hallinnassa. Uutena kokei- luna olemme käynnistämässä kerran kuussa toteutettavaa pelkästään kehittämiskysymyksiin keskittyvää tapaamista.

Organisaation kehityskeskustelu-prosessit ovat vasta käynnistyneet, joten niiden onnistumista on ehkä liian aikaista analysoida. Joka tapauksessa nyt on rakennettu tavoitteen mukainen yhtenäinen malli, jonka kehittämistyötä tullaan jatkamaan tarvittaessa. Kehityskeskustelu - prosessi vaatii jatkossakin panostuksia; kertoohan onnistunut kehityskeskustelu -kulttuuri pal- jon organisaation muustakin keskustelukulttuurista.

Oman oppimisen kannalta kehityskeskusteluprosessin luominen samaan aikaan tämän opinnäy- tetyö-prosessin kanssa oli tärkeää. Kuvittelin aikaisempien työtehtävieni kautta olevani varsi- nainen asiantuntija tällä saralla. Tutustuminen lähdeaineistoon antaa kehityskeskusteluille tärkeämmän painoarvon sekä korostaa niiden merkitystä osana organisaation toimintakulttuu- ria.

Henkilöstöoppaan luominen oli tarpeellinen avaus organisaation pelisääntökeskusteluun. Pel- kästään se, että eri yhteyksissä on ollut puhetta tästä tulevasta yhteisten toimintamallien kirjasesta, on tuonut henkilöstöltä tarkoituksenmukaisia aiheita ja aloitteita erilaisten toimin- tatapojen yhteensovittamiseksi. Näytti myös siltä, että työntekijätäkään eivät pitäneet eri yk- siköiden erilaisia toimintatapoja tai -ohjeita yhteishenkeä lisäävänä.

Kuten aiemmin tuli todettua, en kovin mielelläni halua lisätä byrokratiaa erilaisten määräys- ten tai ohjeiden muodossa. Toisaalta on selvää, että tietyt pelisäännöt tulee olla. Nyt käyn- nistyneen pelisääntökeskustelun positiivisena puolena on myös vuorovaikutuksen lisääntymi- nen tämän kaltaisissa yhteisissä asioissa.

Tämän työn viimeisenä kehittämisen toimenpiteenä kerroin työturvallisuuteen liittyvistä toi- menpiteistä. Työturvallisuuden merkitystä ei voi koskaan ylikorostaa. Kun se on ollut osana

tätä organisaatiossa toteutettavaa muutosprosessia, on se toivottavasti osaltaan lisännyt paitsi turvallisuuden tunnetta yleisellä tasolla, niin myös tunnetta siitä, että henkilökunnasta välitetään.

Toiminnan tasolla tulee muistaa myös työturvallisuuden kohdalla vuorovaikutuksen merkitys, kuten Paula Hjelt-Putilin korostaa. Ei todellakaan auta, että hankitaan pelkästään turvallisuutta lisääviä hankintoja, hälyttimiä tai vastaavia. Se, että työturvallisuus asioista keskustellaan jatkuvasti, on varmasti paras muistutus kohdata haastavia asiakastilanteita. Tässä, jos missä tarvitaan keskustelussa toistoa toiston perään.

Uudessa organisaatiossa uuden työn aloittaminen on aina mahdollisuus, jota ei välttämättä siinä tilanteessa kykene näkemään sellaisena, koska alkuvaiheeseen sisältyy paljon monitasoisia tekijöitä. Kysymyksessä on kuitenkin tietynlainen etsikkoaika, jonka kaltaisia kokemuksia ei voi enää myöhemmin saada. Uuden työpaikan alkuvaiheen havainnointia pitäisi kyetä hyödyntämään. Jälkiviisautena voin todeta, että tulisi tehdä mahdollisimman paljon muistiinpanoja uusista eteen tulevista asioista, etenkin ensimmäisten työviikkojen kokemuksista.

Kehittämistyö vaatii toteutuakseen aikaa. On kyettävä etenemään pienin askelin, vaikka se välillä tuntuisikin turhautavalta. Lisäksi työtä on paljon, jo pelkästään omien käsitysten ja toiminta-ajatusten tuominen yhteisen pöytään pohdittaviksi ja kehittämisen kohteeksi voi olla haasteellista. Samaan aikaan kunkin työntekijän tulisi pysähtyä tarkastelemaan omaa työtään ja sen kehittämistä. Edellä mainittujen ajatusten ja odotusten yhteensovittaminen vaatii todella runsaasti resursseja ja aikaa.

Usein kehittämistyön haasteeksi muodostuukin ajankäyttö. Arkityön kiireessä on vaikeata löytää aikaa toteuttaa erillisiä kehittämishankkeita. Kokemukseni mukaan kehittämistyötä ei tule viedä liian kauaksi muusta tekemisestä. Ajatus pelkästä, irrallisesta kehittämistyöstä tuntuu oudolta myös kompetenssin kannalta. Mikäli kehittämisprosessit viedään liian etäälle itse toiminnasta, lienee ennuste niiden onnistumisestakin huonompi. Käänteisesti voi ajatella, että mitä lähempänä itse toimintaa kehittämistyötä tehdään, sitä luontevammin siihen nivoutuu työn kannalta tarkoituksenmukaista työntekoa ja ajankäyttöä.

Organisaation kehitystyössä tärkeäksi arvoksi nousee yhdessä tekeminen, joka luo paremmat mahdollisuudet onnistua kokonaisuuden hahmottamisessa. Esimiestyön kannalta äärimmäisen tärkeää on myös tehdä eri työtehtävissä olevien työntekijöiden kanssa yhdessä työntekijän työtehtävää. Kokemukseni mukaan nämä yhdessä toteutetut työpäivät ovat lisänneet työntekijän motivaatiota jatkossakin kertoilla työtehtäviensä yksityiskohdista - onhan hän kokenut, että joku muukin on hänen työstään kiinnostunut. Ennen kaikkea mainitun kaltainen yhdessä

tekeminen antaa kokemuksellista tietoa ja oivallisia työkaluja organisaation kokonaisuuden ymmärtämiseen.

Tämän tehtävän teoriaosuudessa on käsitelty paljon esimiestyön ja johtamisen kompleksisuutta. On muistettava, että vaikka johtamista toteutetaan tai tulisi toteuttaa koko persoonaan, niin silti vaikutusmahdollisuudet saattavat olla rajalliset. Myös muutoksen hitauteen vaikuttaa monet eri tekijät, jolloin dynaaminen johtajuus ei pelkästään riitä toiminnan tuloksellisuuden tehostamiseksi.

Haluan vielä palata tehtäväni nimeen ja johdannossa esitettyihin sanojen määrittelyyn. Ensinnäkin varmaan jokaiselle tätä lukevalle on käynyt selväksi, että toiminnanjohtajan työ ei ole vain "juoksevien asioiden hoitamista", kuten toiminnanjohtajuutta oli määritelty. Kolmannen sektorin toiminnanjohtajien toimenkuvien määrittelyjä lienee lähes saman verran kuin on meitä toimenhaltijoita.

Peter F. Drucker (ks. luku 5.2) määrittelee kolmannen sektorin johtamisen huomattavan vaativaksi tasapainotteluksi useiden eri etutahojen kanssa. Tällä puolen vuoden kokemuksella on helpompi yhtyä tuohon jälkimmäiseen arvioon. Täytyy toki myöntää, että tähänastiset haasteet ovat olleet mielenkiintoisia ja opettavaisia.

Aloittaessani uudessa työtehtävässäni, totesin työssäni ensi viikkojen olevan kuherruskuukausi-vaihetta. Tämän opinnäytetyöni tekeminen ja analysointi on puolestaan herättänyt ajatuksen siitä, että työni arki alkaa olla käsillä. Ensimmäinen puolivuotinen toiminnanjohtajana oli todellista etsikkoaikaa. Määritelmän mukaisesti "tapahtumasarja, joka vaatii juuri sillä hetkellä toimenpiteitä".

7.2 Pohdintoja

Haasteena tämän opinnäytetyön tekemisessä on ollut lähdeaineiston ja oman aiemman työkokemuksen kautta tulleen asiantuntemuksen erottaminen toisistaan. Toisaalta tutustuminen lähdeaineistoon toi välillä tunteen liiallisesta itsestään selvyyksien kirjosta, jolloin tietoa joutui todella puntaroimaan ja valikoimaan.

Alan kirjallisuudessa lisähaasteena oli se valtava määrä teoksia, joissa oli käsitelty johtamista tai organisaatiomuutosta. Toisaalta aiheesta oli löydettävissä runsaasti tuoretta, hiljattain julkaistua materiaalia. Tähän työhön kootuista asiantuntijoiden kannanotoista osa on hyödynnettävissä jatkossa myös muiden tulevien johtamisen haasteiden pohdinnassa.

Tähän tehtävään liittyvässä lähdeaineistossa korostui vahvasti vuorovaikutuksen merkitys. On sitten kysymyksessä johtaminen, muutos, yrityksen imago tai vaikkapa työturvallisuus, niin vuorovaikutuksen tarpeellisuus korostui kaikissa asiantuntijapuheenvuoroissa. Eihän se toki ole kovin yllättävää, mutta mielenkiintoiseksi asian tekee se, ettei minkään ongelman ratkaisuksi esitetty mitään erikoisia temppuja, vaan kaikissa tilanteissa meidän ihmisten välinen kyky kommunikoida nousee merkittävään rooliin.

Toinen lähes yhtä toistuva asetelma alan kirjallisuudessa on muutoksen teema. Olipa jälleen kyse johtamisesta tai vuorovaikutuksesta, niin muutoksen tarve ja jatkuvuus tuli vahvasti esiin. Ehkä meillä yritys- ja organisaatiotasolla koetaan, että muutos merkitsee pitkälti henkilöstömuutoksia, ja yleisemmin henkilöstön vähentämistä, josta syystä muutoksesta tulee kummassakin tapauksessa uhka olemassa oleville työntekijöille. Onhan selvää, että organisaatiot eivät pärjää pysähtyneisyyden tilassa, vaan muutoksia ja jatkuva uudistaminen tulee jatkossa olemaan aina osana kehittyvää organisaatiota. Pohdittavaksi jää, että olisiko suomen kielessä tulevaisuudessa löydettävissä erilliset ilmaukset positiiviselle ja negatiiviselle muutos-sanalle.

Ehkäpä hieman hämmentyneenäkin joudun toteamaan, että mitä enemmän tutustuin esimiestyön ja johtamisen ohjeisiin ja edellytyksiin, sitä enemmän esimiehen rooli muuttuu työntekijästä ihmeiden tekijäksi. Se tuli myös esiin paitsi kirjallisuudessa, niin myös henkilöstön esittämänä kehittämispäivien tehtävissä. Tokihan kukin kirjoittaja esittää oman näkemyksensä johtamisen ihanteista ja arjesta selviytymisestä, silti hieman kauhistuttaa mahdollisesti uuden esimiehen tukeutuminen erilaisiin johtamisoppeihin.

Lähdeaineistossa erityisen mielenkiinnon kohteeksi nousivat organisaatiopsykologi Antti Aron pienet kirjat, joista ensimmäinen Onko työssä tolkkua? -kirja tuli eteen lähes vahingossa. Erityisesti kirjojen nimet ja niiden pieni koko antoivat niistä alkuun vähemmän lähdemateriaaliksi kelpaamattoman vaikutelman. Tutustuminen kirjoihin olikin hyödyllinen kokemus, sen verran rohkeaa ja arjesta kumpuavaa niiden oivallukset olivat.

On muuten mielenkiintoinen yhteiskunnan ilmiö, että kunnilla ja valtiolla on paljon elinkeinoelämää tukevaa tai yritysten toimintaedellytyksiin kohdennettuja palveluja, joita tarjoavat uusyrityskeskukset, kuntien elinkeinopalvelut tai TE-hallinto erilaisten konsultointipalvelujen tai monenlaisten yritystukien muodossa. Tietojeni mukaan vastaavia palveluja ei ole tarjolla järjestötoiminnan tukemiseksi. Useinhan järjestöaktivistit ovat amatöörejä, jos verrataan heitä henkilöihin, jotka ovat päätymässä tai päätyneet yrittäjiksi. Esimerkiksi rahoitukseen, lainsäädäntöön ja vaikkapa työnantaja -rooliin kuuluvat asiat saattavat osoittautua haastaviksi erityisesti järjestöille.

7.3 Organisaation tulevaisuus

Toimintaympäristön muutokset ovat erityisesti huomioita organisaation tulevassa toiminnassa ja johtamisessa. Toimintaympäristön nopea muuttuminen tekee organisaatiot entistä haavoittuvaisemmiksi. Suojakotiyhdistyksen toiminnassa erityisenä riskinä on palvelujen ostajan, kunnan, vahva rooli organisaation tuloksen teossa, jolloin erityisesti tarvitaan kykyä nopeaan reagointiin ja toiminnan uudelleen arviointiin.

Tässä työssä on käsitelty niin imagon kuin kilpailutuksen merkitystä tulevan toiminnan kannalta. Molemmista tapauksissa on merkitystä henkilöstön ammattitaidolla ja ennen kaikkea monipuolisesta osaamisesta. Tulevaisuuden kannalta näiden taitojen ylläpitäminen ja kehittäminen vaativat jatkuvaa panostusta. Erityisesti miellyttivät Pauli Juutilta useammassa eri yhteydessä lainaamani ajatukset imagon kehittymisestä.

Keravan Suojakotiyhdistyksen 40-vuotisen historian aikana toiminta on muuttunut alkuaikojen ensisuoja-ajattelusta merkittäväksi asumis- ynnä muita palveluja tuottavaksi organisaatioksi. Kun toiminta on laajentunut jo taloudellisestikin merkittäviin mittasuhteisiin, tulee yhä haasteellisemmaksi pysyä nolla-tuloksessa eli toiminta yhdistysmuotoisena asettaa toiminnalle enenevässä määrin reunaehdoja.

Organisaation voimakas kasvu tuo ajoittain keskusteluun myös yhdistysmaailman ideologiset kysymykset ja perinteet, sekä niiden toteutumisen toiminnassa. Organisaation tulee kaikissa olosuhteissa pystyä kattamaan menonsa ja kuitenkin samaan aikaan joudutaan tekemään ratkaisuja, jotka pohjaavat organisaation toimintaperiaatteisiin. Tähän mennessä talouden vakaus on mahdollistanut erilaisten ratkaisujen tekemisen suurimmista kivuista. Taloudellisten edellytysten heiketessä, saattaa olla myös laajemmista ideologisista linjauksista sopiminen välttämätöntä.

Nyt Suojakotiyhdistyksessä käynnistyneen kehittämistyön merkitys niin organisaatiokulttuuriin kuin organisaation imagoon vaatii näkyäkseen paljon aikaa. Pitkäjänteisellä työllä voidaan tavoitella myös näkyviä imagovaikutuksia. Se vaatii paljon toimia, sekä uskoa tapaamme toimia asiakaslähtöisesti ja ainutlaatuisesti. Hyvästä imagosta sosiaalipalvelujen toimintakentällä muodostunee vakaa kilpailuetu.

Keravan Suojakotiyhdistyksessä on nyt käynnistetty monia toiminnallisia kehittämisen osalueita. Kuten useassa yhteydessä muutoksesta on todettu, ei se ole enää mikään ohimenevä ilmiö, vaan pysyvä tila. Tässä tehtävässä esitettyjen toimintojen läpivieminen jatkuu eri toimintayksiköissä. Jatkuvan uudistumistarpeen myötä organisaation kehittämistyö tulee jatkumaan monessa muodossa.

7.4 Yksityisten sosiaalipalveluiden tulevaisuuden haasteet

Tässä luvussa esittämäni tulevaisuuden haasteet tulevat vaatimaan huomiointia niin omalta organisaatioltani kuin muiltakin alan toimijoilta. Suurimpana haasteena yksityisten sosiaalipalvelujen toiminnassa tulee lähivuosina eteen mahdollisten kuntauudistusten myötä. Tässä vaiheessa on käytettävissä niin vähän tietoa alueen kuntien yhteenliittymissuunnitelmista, että lähes ainut mahdollisuus valmistautua tulevaan, on organisaation kehittäminen mahdollisimman joustavaksi ja kilpailukykyiseksi.

Palveluiden kilpailutus tulee vielä aiempaa monimutkaisemmaksi ja haasteellisemmaksi. Ylipäätään keskustelu kunnan ja yksityisen sektorin tuottamien palveluiden tulevasta työnjaosta sosiaali- ja terveydenhoitoalalla tulee olemaan mielenkiintoista. Jo nyt alalta Markkinaoikeuden käsittelyyn viedyistä tapauksista on tulkittavissa kiristynyt kilpailutilanne.

Vappu Taipale käsitteli useassa vaiheessa tarvetta sosiaalialan innovaatioista alan kehittämisen mahdollistajana. Myös alan palveluiden tuotteistaminen tulee vaatimaan panostusta. Ylipäätään varsin vähän julkisessa keskustelussa on tuotu esiin yrittäjämäistä ajattelua ja otetta palvelutuotannon toteuttamisessa.

Muun muassa edellä mainitut seikat tulevat vaatimaan sosiaali- ja terveydenhoitoalan toimijoilta ammattimaisuutta kaikissa työtehtävissä. Tulevaisuudessa ei riitä, että osaa jakaa oikeat lääkkeet tai tehdä diagnoosit, vaan kaikilla toiminnan tasoilla tarvitaan ammattilaisia, niin lakimiehiä, siivoojia kuin johtamisen osaajia.

Pohdittaessa yksityisten sosiaalipalvelujen tulevaisuutta nousee aivan omaksi haasteeksi järjestöpuolen, kolmannen sektorin toimintavalmiudet kovenevassa kilpailukentässä. Todennäköisesti meidän kolmannen sektorin toimijoiden on myös tehtävä rajanvetoa siitä, että toteutetaanko jatkossa yhteiskunnallista hyvää ja tehdäänkö kovaa businesssta!

Tässä tehtävässä toiminnan haasteiden kohdalla (luku 3) puhuttiin kesyistä ja ilkeistä ongelmista. Ne antavat kuvaa alan moniongelmaisuudesta. Yhteiskunnallisten ongelmien kasautuminen sekä huoltosuhteen muuttuminen suurten ikäluokkien ikääntymisen myötä, lisäävät sosiaalipalveluiden tarvetta. Hieman pelottavalta tuntuu ajatus siitä, että näiden ihmisten tilanteet ratkaistaan "kesyisti" eli vähenevän kuntatalouden kaavamaisin keinoin, niin sanotusti raha edellä. Ongelmien monisäikeisyys eli "ilkeys" vaatisi niin päättäjiltä kuin meiltä toimijoilta innovatiivisuutta ja joustavuutta rakentaa palveluja, jotka eivät ole nykyisen jatkumo, vaan rohkeasti jotain aivan uutta.

Tulevaisuudessa asiakkaat ovat huomattavasti aiempaa valveutuneempia. Verkkomaailma on luonut mahdollisuuksia omatoimiseen tiedonhakuun myös sosiaali- ja terveysalalla. Vaatimukset entistä asiakaslähtöisemmästä palvelusta kasvavat. Yksilölliset tarpeet tulee pystyä paitsi ennakoimaan niin ottamaan huomioon palvelun toteutuksessa.

"Kauppias, joka myy tavaraa vain ansaitakseen rahaa,
ei ole kauppias", vanha kiinalainen sanalasku

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Edita Prima Oy.

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOY.

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot - menesty ja voi hyvin. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ahola, T., Furman, B., Hirvihuhta, H. 2004 Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään, Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Ahonen, H. 2004. Kuka komentaa kelloasi. Helsinki: Kirjapaja Oy.

Arikoski, J. & Sallinen, M., 2007. Vastarinnasta vastarannalle - johda muutos taitavasti. Työterveyslaitos.

Aro, A. 2001. On niin kiire, ettei ehdi tehdä mitään. Helsinki: Edita Oy.

Aro, A. 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Helsinki: Edita Oy.

Aro, A.W. 2006. Onko työssä tolkkua? Helsinki: Edita Prima Oy.

Borgman, M., Packalén, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Haapalainen, I. 2005. Jämäkkä esimies vaikeiden työsuhdeasioiden ratkaisijana. Helsinki: Edita Prima Oy.

Harju, A. 2010. Yhteisellä asialla, Kansalaistoiminta ja sen haasteet. Vantaa: Kansanvalistusseura.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Otava.

Hjelt-Putilin, P. 2005. Turvallisuutta viestinnällä, kommunikaatio haastavissa asiakas- ja palvelutilanteissa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Jalava, U., Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen - kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Juuti, P., Laukkanen, T., Puusa, A., Reijonen, H. 2012. Akatemiasta markkinapaikalle - Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Helsinki: Talentum Media Oy.

Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kauhanen, J. 2012. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Helsinki. Management Institute of Finland.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kalliomaa, S., Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kauppinen, R., Silvennoinen, M. 2007. Kehity alaisena - onnistuneet alaistaidot käytännössä, Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.

Kymidesign, muotoilu- ja tuotekehityskeskus. 2004. Design Management Yrityskuvan johtaminen. Porvoo: Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja Nro 6.

Laine, N., Surakka, T. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön, Helsinki: Taurus Media.

Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus - miten tarttua muutokseen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Möttönen, S., Niemelä, J. 2005. Kunta ja kolmas sektori, yhteistyön uudet muodot. Jyväskylä: PS-kustannus.

Piha, K., Poussa, L. 2012. Dialogi paremman työelämän puolesta. Helsinki: Talentum Media Oy.

Pitkänen, R. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys, esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatiossa. Vantaa: Infor Oy.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Puusa, A. 2007. Tulkinta organisaatio-identiteetin luonteesta ja ilmentymisestä: "Keitä me organisaationa oikeastaan olemme?" Väitöskirja. Helsinki: Joensuun yliopisto.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0 Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum Media Oy.

Taipale, V., Hämäläinen, H. 2007. Kertomuksia sosiaalisista innovaatioista. Helsinki: STAKES.

Toivola, O. 2010. Johtajan ilo ja tuska, kokemus opettaa. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tuomi, L., Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa - oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki: WSOYpro Oy.

Työterveyslaitos. 2006. Työsuojelun perusteet. Tampere: Työterveyslaitos.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum.

Vilka, H., Airaksinen T. 2004. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Sähköiset lähteet

Drucker, P. 1992. Managing the Nonprofit Organisation. Viitattu 26.10.2013.

[Http://www.johtaminen.org/tagit/Peter-Drucker](http://www.johtaminen.org/tagit/Peter-Drucker)

Ellis, C. 2000. Autoetnografinen tutkimus. Viitattu 8.1.2014 www.xip.fi/tutkija

Finlex. Laki yksityisistä sosiaalipalveluista 922/2011 Viitattu 19.9.2013. www.finlex.fi

Junnila, M. 2012. Sitä saa mitä tilaa. Terveyden ja hyvinvoinninlaitos raportti 42/2012 EVA Raportti 29.9.2010. Viitattu 19.11.2013 www.eva.fi

Konttinen, M. 2005. Tilaa tuottajamalli terveydenhoidossa. Stakesin asiantuntijoiden näkemyksiä 10/2005. Viitattu 4.11.2013. www.julkari.fi

Laatuakatemia. 2013. Viitattu 11.9.2013. www.kotiposti.net/tuurala/prosessit.htm

Markkinaoikeus, 2013. Viitattu 4.11.2013 www.markkinaoikeus.fi

Raha-automaattiyhdistys 2013. Viitattu 28.9.2013 www.ray.fi/fi/jarjestot/jakopaatos2013

Sirviö, A. Ohje pomoille: katso ensin peiliin. Keski-Uusimaa 13.10.2013.

Urbaanisanakirja, 2013. Viitattu 24.11.2013 Urbaanisanakirja.com

Uotinen, J. 2010 Aistimuksellisuus, autoetnografia ja ruumiillinen tietäminen.

Elore, vol.17 - 1/2010, 88. Viitattu 8.1.2014

[Http://www.elore.fi/arkisto/1_10/katsart_uotinen_1_10.pdf](http://www.elore.fi/arkisto/1_10/katsart_uotinen_1_10.pdf)

Wikipedia, 2013. Viitattu 19.9.2013 fi.wikipedia.org

Liitteet

Liite 1 Toimenkuva.....	63
Liite 2 Toimenkuvan täyttöohje.....	64
Liite 3 Kehityskeskustelu.....	65
Liite 4 Henkilöstöopas luonnos.....	66

Liite 1 Toimenkuva

Keravan Suojakotiyhdistys ry.

TOIMENKUVA

Tehtävä

Sijaisuudet

Esimiehen tehtävä

Päätehtävät	Selvitys	Aikaosuus %

Muut tehtävät	Selvitys	Aikaosuus %

Tarvittavat tiedot ja taidot (koulutus/työkokemus)
--

Verkostoyhteistyö ja vuorovaikutus

Pvm ____/____/20____ (allekirjoitus & nimen selvennys)

Liite 2 Toimenkuvan täyttöohje

Toimenkuvan täyttäminen

Tavoitteena on tehdä toimenkuva sellaisessa muodossa, että lukija ymmärtää toimenkuvan ja sen miksi ko. tehtävää tarvitaan.

Tehtävä	tehtävänimike
Sijaisuudet	mahdollisten sijaisuuksien tehtävänimikkeet
Esimiehen tehtävä	esimiehen tehtävänimike
Päätehtävät	kuvaus tehtävien sisällöstä, tähän tehtävät, joiden aikaosuus on vähintään 10 % kokonaistyöajasta
Muut tehtävät	kuvaus säännöllisesti toistuvista tehtävistä, joiden aikaosuus on alle 10 % kokonaistyöajasta
Koulutus/työkokemus	työtehtävässä tarpeellinen koulutus ja/tai työkokemus ammatillisen koulutuksen taso, työkokemus vuosina, muu osaaminen jne.
Verkostoyhteistyö ja	työtehtävässä tarvittava vuorovaikutusosaaminen ja mahdolliset vuorovaikutus säännölliset yhteistyöverkostot

Liite 3 Kehityskeskustelu



Keravan Suojakotiyhdistys ry.

KEHITYSKESKUSTELU

Tavoitteena on oheisilla kysymyksillä auttaa keskusteluun valmistautumisessa, sekä kysymysten avulla toteuttaa itsearviointia työstä ja työtehtävistä suoriutumisesta. Samalla kysymykset toimivat keskustelun runkona.

SUORIUTUMINEN

Osaaminen

Vuorovaikutus ja yhteistyö

Työn itsenäisyys

Tuloksellisuus ja tavoitteellisuus

KEHITYSSUUNNITELMA

Tavoitteet ja odotukset

Kehitystarpeet ja mahdolliset toimenpiteet

Kokonaiskuntoisuus ja työssä jaksaminen

PALAUTE ESIMIEHELLE

Onnistuminen esimiehenä

Esimiehen tulee kiinnittää huomiota

JOHTAMINEN (vain esimiestehtävissä olevat)

Kyky organisoida ja asettaa tavoitteita

Kyky johtaa osaamista ja työntekoa

Kyky viestiä avoimesti ja tehokkaasti

Kyky parantaa organisaation tuloksellisuutta

MUUTA

Liite 4 Henkilöstöopas luonnos



Keravan Suojakotiyhdistys ry.

HENKILÖSTÖOPAS
(Luonnos)

Hei,

Olet yksi meistä tekemässä tätä ainutlaatuisen tärkeää työtä Keravan Suojakotiyhdistyksessä. Työpanoksesi on toiminnan tuloksellisuuden kannalta arvokas. Menestyminen ja kehittyminen työssä ovat meistä jokaisesta kiinni. Toivottavasti voit olla ylpeä työstäsi ja arvostat työkavereitasi.

Tässä on käyttöösi Keravan Suojakotiyhdistyksen henkilöstöopas. Nimensä mukaisesti tästä oppaasta löytyvät yhtenäiset pelisäännöt ja toimintatavat erilaisiin työsuhteisiin aikana eteen tuleviin kysymyksiin. Toivottavasti löydät tästä tarvittavat vastaukset.

Yhteistyössä,

Outi Helenius
toiminnanjohtaja

Arvot

Keravan Suojakotiyhdistyksen arvot ovat palvelujen laadukkuus, toimiva yhteistyö sekä ihmisen kunnioitus. Tavoitteenamme on toiminnan kehittäminen saadun asiakaspalautteen ja toiminnan analysoinnin avulla siten, että tuotamme laadukkaita palveluja. Sisäisen ja ulkoisen verkostoyhteistyön kehittäminen ja siinä onnistuminen ovat meille tärkeitä arvoja. Tehtävämme on tukea ja auttaa ihmisiä niin yksilöllisesti kuin yhteisöllisesti kulloisenkin tilanteen vaatimalla tavalla.

Avaimet

Työntekijä kuittaa työsuhteensa alussa työssään tarvitseviensa avaimet, jotka luonnollisesti tulee palauttaa työsuhteen päättyessä. Työntekijän tulee huolehtia avainten turvallisesta ja asianmukaisesta säilytyksestä.

Henkilöstökoulutus

On meidän kaikkien etu, että henkilöstö on ammattitaitoista ja pitää ammattitaitonsa ajan tasalla. Suojakotiyhdistys suhtautuu myönteisesti työntekijöiden haluun ylläpitää ja kasvattaa osaamistaan. Henkilökohtaisista kehittämissuunnitelmista on hyvä keskustella esimiehen kanssa vähintään vuosittaisessa kehityskeskustelussa.

Historiaa

Yhdistyksen 40-vuotis historiikki on saatavissa jokaisesta toimipaikasta.

Huometestit

Työntekijän työhöntulotarkastuksen yhteydessä tehdään työterveysasemalla jokaiselle työntekijälle huometestaus.

Hygieniapassi

Työntekijän, joka työskentelee tehtävissä, joissa edellytetään voimassa olevaa hygieniapassia, tulee huolehtia sen voimassaolosta.

Kehityskeskustelu

Työntekijöiden ja esimiehen kesken käydään kehityskeskustelu kerran vuodessa. Kehityskeskustelua varten on tehty yhtenäinen keskustelun runko, jotta osapuolet voivat valmistautua keskusteluun.

Koeaika

Työsuhteen alkaessa noudatetaan neljän kuukauden koeaikaa, jollei toisin sovi.

Kulttuurisetelit

Työnantaja tarjoaa henkilöstön vapaa-ajan toimintoihin liikunta/kulttuuriseteleitä.

Lahjoitukset

Suojakotiyhdistys ottaa mielellään vastaan lahjoituksia toimintansa tukemiseksi. Lahjoitusten tulee olla ehjiä ja puhtaita. Lahjoitukset toimitetaan eteenpäin niitä tarvitseville. Lahjoituksia ei ohjata henkilökunnan käyttöön. Mikäli lahjoitus on sellainen, että se realisoidaan, tulee prosessi hoitaa tarjousmenettelyn mukaisesti ja siitä kertyvät eurot tilitetään lyhentämättöminä yhdistyksen lahjoitustilille.

Luottamuksellisuus ja salassapitovelvollisuus

Jokaisella työntekijällä on vaitiolovelvollisuus, joka koskee kaikkea asiakastyössä kuultua tietoa. Lisäksi työnantajan luottamuksellisia, esimerkiksi ammatialaan tai kilpailutilanteeseen liittyviä tietoja koskee salassapitovelvollisuus.

Matkalaskut

Mikäli työhösi liittyen joudut matkustamaan, sovi siitä etukäteen. Matkalasku tehdään kohtuullisessa ajassa, kuitenkin viimeistään 3 kk sisällä matkasta. Lisätietoja hallintosihteeriltä.

Merkkipäivät

Työntekijän 50- ja 60 -vuotispäivät, omat vihkiäiset tai parisuhdeturvalain mukainen parisuhteen rekisteröintipäivä ovat palkallisia vapaapäiviä. Muista perheenjäsenten elämäntilanteisiin liittyvistä tapahtumista on hyvä neuvotella oman esimiehen kanssa.

Palkanmaksu

Palkka maksetaan kerran kuussa, viimeistään kunkin kuukauden 25. päivänä.

Päihdeet ja hoitoonohjaus

Keravan Suojakotiyhdistyksellä on voimassa oleva päihdeohjelma yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Päihdeohjelmaa sovelletaan kaikkiin yhdistyksen työntekijöihin. Peruslähtökohtana on työntekijöiden hyvinvoinnin, työkyvyn ja työturvallisuuden varmistaminen sekä riskittömän, turvallisen ja terveellisen

työympäristön luominen. Päihdeohjelmassa on sovittu päihdeasioiden käsittelystä ja mahdollisesta hoitoon -ohjausmallista.

Sairaus poissaolot

Mikäli työntekijä sairastuu ja työnteko estyy, tulee hänen ilmoittaa siitä välittömästi puhelimitse esimiehelleen. Pääsääntöisesti alle kolmen päivän sairauspoissaolosta ei tarvita lääkärintodistusta, joskin näissäkin tapauksissa esimies voi sen pyytää, jos näkee sen työntekijän terveydentilan kannalta tarkoituksenmukaiseksi.

Työehtosopimus

Noudatamme yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimusta.

Työaika

TES:n mukainen.

Työpaikkakiusaaminen

Suojakotiyhdistyksessä on nolla-toleranssi työpaikkakiusaamisen suhteen. Olet sitten kiusattu tai kiusaaja, niin ota välittömästi yhteyttä lähimpään esimieheesi asian selvittämiseksi.

Työpuhelin

Mikäli käytössäsi on työpuhelin, huomioithan, ettei sitä ole tarkoitettu henkilökohtaisten asioiden hoitoon.

Työsopimus

Suojakotiyhdistyksen tavoitteena on, että jokaisen työntekijän kanssa tehdään kirjallinen työsopimus.

Työsuojeluorganisaatio ja työturvallisuus

Työsuojeluasiat ovat tärkeitä työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin takaamiseksi. Mikäli näet tai koet työturvallisuudessa epäkohtia, kerro niistä välittömästi esimiehellesi tai työsuojelun vastuuhenkilöille, katso ilmoitustaulu.

Työtaturmat

Työpaikan ilmoitustaululta löytyy ohje mahdollisen työtaturman varalta. Työntekijät on vakuutettu työtaturman varalta If Vahinkovakuutusyhtiössä, lisätietoja www.if.fi

Työterveyshuolto

Suojakotiyhdistyksellä on sopimus työterveyshuollosta Lääkärikeskus Aavan kanssa. www.aava.fi

Viestintä

Niin sisäisessä kuin ulkoisessakin viestinnässä noudatamme hyviä tapoja ja käytöstä. Ulkoisessa viestinnässä tulee erityisesti huomioida se, että kenelle viestitään ja mistä asioista on kysymys. Toiminnanjohtaja vastaa viestinnästä ja lausunnoista valtakunnalliselle medialle.

Yhteystiedot

Keravan Suojakotiyhdistys ry.
Vuorelanmäki 1 Toimisto
04260 Kerava

Nuorten Pysäkki
Kuparisepänsäntie 3
04200 Kerava

Päivätoimintakeskus Paussi
Tuusulantie 40
04200 Kerava

info@suojakoti.fi

Työntekijöiden voimassaolevat yhteystiedot löytyvät kotisivuilta www.suojakoti.fi