

Riikka Korppoo-Seppänen

JÄSEN 360° -DATAN VAIKUTUKSET YLÖJÄRVEN
SEURAKUNNAN TYÖN KEHITTÄMISPROSESSISSA

Liiketalouden koulutusohjelma
2017

JÄSEN 360° -DATAN VAIKUTUKSET YLÖJÄRVEN SEURAKUNNAN TYÖN KEHITTÄMISPROSESSISSA

Korppoo-Seppänen Riikka
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Toukokuu 2017
Sivumäärä: 86
Liitteitä: 1

Asiasanat: seurakunnat, big data, kehittäminen, työyhteisöt, muutosjohtaminen

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, onko Ylöjärven seurakunnan työn kehittämisprosessissa hyödynnetty Jäsen 360° -dataa ja miten se on vaikuttanut työn tekemiseen ja koko seurakunnan toiminnan suunnitteluun ja ohjaukseen. Tarkoituksena oli myös selvittää minkälaisissa tilanteissa ja miten kehittämisprosessi on muuttanut henkilöstön toimintatapoja sekä onko Jäsen 360° -datan avulla muutettu toiminnan suuntaamista. Tutkimuksen avulla selvitettiin Jäsen 360° -datan käytön rajoitteita.

Opinnäytetyön teoriaosassa käsiteltiin Suomen evankelis-luterilaisen kirkon asemaa kansankirkkona, yhteisönä ja organisaationa sekä organisaatiokulttuuria, muutoksen johtamista, seurakunnan toiminnan kehittämistä, big dataa ja Jäsen 360° -dataa. Teoriaosassa käsitellyt asiat liittyvät läheisesti Ylöjärven seurakunnan työn kehittämisprosessiin, jonka yhteydessä otettiin käyttöön Jäsen 360° -data vuonna 2014. Jäsen 360° -data on Kotimaa-yhtiöiden kehittämä, helposti ymmärrettävä tietoaaineisto suomalaisista ja heidän suhteestaan uskoon, kirkkoon, seurakuntiin ja jäsenten omaan elämäntapaan.

Opinnäytetyön empiriaosassa käytettiin kvantitatiivista ei määrällistä tutkimusmenetelmää. E-lomakkeella toteutetulla kyselyllä pyrittiin selvittämään, ovatko Ylöjärven seurakunnan työntekijät hyödyntäneet Jäsen 360° -dataa ja onko sen avulla muutettu toiminnan suuntaamista sekä miten työntekijät kokevat datan käytön. Kyselyllä saatiin myös lisätietoa toimeksiantajalle, miten henkilöstö oli tutustunut Jäsen 360° -aineistoon, miten työntekijät kokivat saaneensa opastusta, motivointia ja rohkaisua aineiston käyttöön. Kyselyn perusteella selvitettiin myös, toimiiko aineisto henkilöstön mielestä johtamisen välineenä, nähdäänkö aineiston käyttäminen tällä hetkellä ja tulevaisuudessa tarpeellisena ja miten henkilöstö painottaa työssään eri segmenttejä. Kysely lähetettiin 37 työntekijälle ja vastausprosentiksi saatiin 73 %.

Kyselyn vastausten perusteella Ylöjärven seurakunnan työntekijöistä lähes 70 % ei käytä Jäsen 360° -aineistoa lainkaan työnsä suunnitteluun. Kuukausittain aineistoa käyttää vain noin 10 % ja harvemmin noin viidennes. Naisista yli 80 % ei käytä aineistoa lainkaan, kun taas lähes 70 % miehistä hyödyntää sitä kuukausittain tai harvemmin. Jäsen 360° -ajattelua käytetään enemmän kuin aineistoa. Kaikista vastaajista 14 % käyttää Jäsen 360° -prosessin aikana oppimaansa segmenttijaattelua lähes päivittäin tai viikoittain. Jäsen 360° -koulutuksista on jäänyt useimmalle kuitenkin ajatuksiin ajattelun käyttö, vaikka kirjallista ja verkkoaineistoa ei konkreettisesti käytettäisikään. Miehet ovat segmenttijaattelunkin käytössä aktiivisempia kuin naiset, naisista lähes 40 % ilmoitti, että ei käytä segmenttijaattelua lainkaan.

THE EFFECTS OF MEMBER 360° DATA ON THE WORK DEVELOPMENT PROCESS OF YLÖJÄRVI PARISH

Korppoo-Seppänen Riikka
Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
May 2017
Number of pages: 86
Appendices: 1

Keywords: parishes, big data, development, work communities, change management

The purpose of this thesis was to determine whether Member 360° data was utilised in the work development process of Ylöjärvi parish, and how it has affected work and the planning and management of activities throughout the parish. Another goal was to find out how and in which situations the development process has changed the staff's operating methods, and whether Member 360° data was used to change the focus of activities. The research also investigated the limitations of using Member 360° data.

The theory section of the thesis dealt with the position of the Evangelical Lutheran Church of Finland as a national church, community and organisation as well as organisational culture, change management, development of parish activities, big data and Member 360° data. The issues addressed in the theory section are closely related to the work development process of Ylöjärvi parish. Member 360° data was implemented in conjunction with this process in 2014. Developed by Kotimaa Oy, Member 360° data is easy-to-understand information about Finns and their relationship to religion, the church, parishes and the lifestyle of the members.

The empirical section of the study was carried out using quantitative research methods. A survey administered in electronic format was designed to determine if Ylöjärvi parish employees have used the Member 360° data and whether it has changed the focus of activities, and to examine the employees' experiences concerning use of the data. The survey also provided the client with more information about how the staff had familiarised themselves with the Member 360° data and about the employees' perceptions of how they received guidance, motivation and encouragement regarding its use. In addition, the survey examined whether the staff believe that the data works as a management tool, if its use is considered necessary now and in the future, and how the staff emphasise different segments in their work. The survey was sent to 37 employees and completed by 27, which provided a response rate of 73%.

Based on the responses, nearly 70% of Ylöjärvi parish employees do not use the Member 360° data at all when planning their work. Only about 10% of the employees use the data on a monthly basis and approximately 20% use it less often. More than 80% of women do not use the data at all, while nearly 70% of men use it monthly or less often. Member 360° thinking is utilised more than the actual data. Some 14% of all respondents use the segment thinking learned during the Member 360° process nearly every day or on a weekly basis. However, the training sessions left many employees

ideas about using Member 360° thinking, although they may not actually use the written and online material in a concrete manner. Men are more active than women in terms of using segment thinking, with nearly 40% of women reporting that they do not use segment thinking at all.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	OPINNÄYTETYÖN RAKENNE.....	7
2.1	Opinnäytetyöongelma.....	7
2.2	Teoreettinen viitekehys.....	8
3	SUOMEN EVANKELIS-LUTERILAINEN KIRKKO.....	9
4	ORGANISAATION KULTTUURI MUUTOKSESSA.....	14
4.1	Organisaatiokulttuuri.....	14
4.2	Strategiasta organisaatiokulttuuriksi.....	15
4.3	Ylöjärven seurakunnan strategia organisaatiokulttuurinsa perustana.....	16
5	SEURAKUNNAN TOIMINNAN KEHITTÄMINEN.....	17
5.1	Seurakunnallisen työn haasteet yhteiskunnallisessa muutoksessa.....	17
5.2	Miksi kehittämistä ja muutosta tarvitaan?.....	17
5.3	Big datan hyödyntäminen.....	18
5.3.1	Big data julkishallinnossa.....	19
5.3.2	Jäsen 360° -data.....	20
5.4	Miten muutos voidaan saavuttaa?.....	25
5.4.1	Kahdeksan vaiheen muutosprosessi.....	26
5.4.2	Työntekijöiden kannustaminen ja motivointi.....	27
5.4.3	Lean-menetelmä.....	30
5.5	Kehittämishankkeiden riskit.....	33
6	TULOKSET.....	34
6.1	Tutkimusmenetelmät ja aineiston kerääminen.....	34
6.2	Taustatiedot.....	35
6.3	Jäsen 360° -datan käyttäminen työn ja toiminnan suunnittelussa ja ohjauksessa.....	39
6.4	Jäsen 360° -kehittämisprosessin tuomat muutokset henkilöstön toimintatapaan ja toiminnan suuntaamiseen.....	49
6.5	Jäsen 360° -datan käytön rajoitteet.....	54
6.6	Muut kyselyllä saadut tulokset.....	56
7	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	78
7.1	Kyselyllä saadut vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	78
7.2	Kyselyllä saadut lisätiedot.....	83
7.3	Jäsen 360° -datan tulevaisuus työn kehittämisprosessissa.....	84
7.4	Tutkimuksen luotettavuus ja mahdollisuus jatkotutkimukseen.....	85
8	LOPUKSI.....	86
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Seurakunnan asema kansankirkkona ja julkishallinnon organisaationa poikkeaa perinteisistä yksityisen sektorin organisaatioista. Suurta tietomassaa, big dataa, ovat viime vuosien aikana osanneet hyödyntää asiakkuuksien hallinnassa vain edelläkävijäyritykset. Big dataa on käytetty vielä melko vähän julkishallinnon organisaatioissa. Seurakunta on yhteisö, jolla ei ole varsinaista asiakkuusstrategiaa ja tarvetta hallita asiakkuuksia kuten yrityksillä. Seurakunnan tarve on palvella jäseniään, halu pysyä mukana jatkuvasti muuttuvassa kehityksessä ja ymmärtää jäsentensä tapaa ajatella. Tähän tarpeeseen Kotimaa-yhtiöt on kehittänyt Jäsen 360° -aineiston, jonka avulla voidaan seittää seurakunnan jäsenten ajatusmaailmaa, kulutustottumuksia ja suhdetta seurakuntaan sekä Kirkkoon. Aineiston käyttämisen tarkoitus on sisäistää se ajatusmaailmaksi, jonka avulla seurakunnan toimintaa voidaan ohjata erilaisille kohderyhmille.

Opinnäytetyöni liittyy liiketalouden koulutusohjelman julkishallinnon suuntautumisvaihtoehtoon. Olen tutkinut tässä opinnäytetyössäni Jäsen 360° -aineiston käyttämistä Ylöjärven seurakunnan henkilöstön työn kehittämisprosessissa. Tutkimuksella on haluttu selvittää, onko aineistoa hyödynnetty seurakunnan henkilöstön työn ja koko seurakunnan toiminnan suuntaamiseen. Kehittämisprosessi on aloitettu vuoden 2014 aikana, jolloin henkilöstölle järjestettiin koulutuksia Jäsen 360° -aineiston käyttämisestä.

Organisaatiokulttuurissa muutoksen saavuttaminen pysyväksi ja juurrutetuksi käytännöksi on aikaa vievää ja haasteellista. Muutoksen johtamiseen voidaan käyttää erilaisia menetelmiä. Tämän työn teoriaosassa olen esitellyt John P. Kotterin kahdeksan vaiheen muutosprosessin, henkilöstön motivoinnin ja kannustamisen sekä Lean-menetelmän. Jäsen 360° -aineiston käyttäminen voidaan nähdä myös eräänä muutoksen toteuttamisen tapana. Olen kuitenkin lähtenyt käsittelemään tässä työssä Jäsen 360° -aineistoa eri näkökulmasta. Pidän Jäsen 360° -datan käyttöä tässä opinnäytetyössä muutoksen kohteena, eli miten datan käyttäminen voidaan juurruttaa organisaatiossa pysyväksi toimintatavaksi.

2 OPINNÄYTETYÖN RAKENNE

2.1 Opinnäytetyöongelma

Tämän opinnäytetyön aiheena on ollut tutkia Jäsen 360° -datan vaikutuksia työn kehittämisenprosessissa Ylöjärven seurakunnassa. Ylöjärven seurakunnassa on aloitettu vuonna 2014 työn kehittämisenprosessi, jossa työyhteisö on haastettu käyttämään toimintojensa kehittämiseen Jäsen 360° -dataa. Kotimaa-yhtiöiden tilaama Jäsen 360° -data käsittää laajasti koko maan yli 18-vuotiaiden henkilöiden suhteen uskoon, kirkkoon, seurakuntiin sekä omaan elämäntapaan ja asenteisiin (Jäsen 360° -käsikirja 2012, 4). Opinnäytetyön tarkoituksena on ollut selvittää, onko Jäsen 360° -dataa hyödynnetty ja jos on, miten sitä on hyödynnetty Ylöjärven seurakunnan työn ja toiminnan suunnittelussa ja ohjauksessa.

Opinnäytetyön teoriaosassa käsitellään Suomen evankelis-luterilaista kirkkoa kansankirkkona, yhteisönä ja organisaationa, big dataa julkishallinnon organisaation näkökulmasta, Jäsen 360° -segmentointiaineistoa, organisaation työn kehittämisen ja muutoksen toteuttamista. Opinnäytetyön empiriaosassa on käsitelty Ylöjärven seurakunnan henkilöstölle tehtyä kvantitatiivista kyselyä. Tutkimuskyselyn tarkoituksena on ollut selvittää ja kartoittaa onko Jäsen 360° -dataa hyödynnetty käytännön tilanteissa julkishallinnon organisaation työn kehittämisenprosessissa. Kyselyn tuloksia voidaan hyödyntää työn kehittämisenprosessin jatkuessa tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön tarkoituksena on ollut tutkia, onko Jäsen 360° -datasta ollut apua Ylöjärven seurakunnan työn kehittämisenprosessissa ja selvittää onko se muuttanut työyhteisön työntekijöiden toimintatapoja ja jos on, niin miten se on muuttanut. Tutkimuksen hyötynä on ollut saada kokonaisvaltainen näkemys seurakunnan henkilöstön tämänhetkisestä näkemyksestä Jäsen 360° -aineiston käyttöön ja kuvaus, miten työn kehittämisenprosessia voidaan jatkaa ja kohdistaa tarkemmin haluttuun suuntaan tulevaisuudessa.

Mahdollisena rajoittavana tekijänä opinnäytetyössäni saattaa olla esimerkiksi, että kehittämisprosessin lähtötilanne on hämärtyneet kolmen vuoden takaisesta aloitushetkestä. Prosessin aloittamisesta on jo kulunut aikaa ja samalla otettiin käyttöön muitakin prosesseja, esimerkiksi pilvitalennustilan käyttäminen reaaliaikaisessa asiakirja- ja tiedostotallentamisessa.

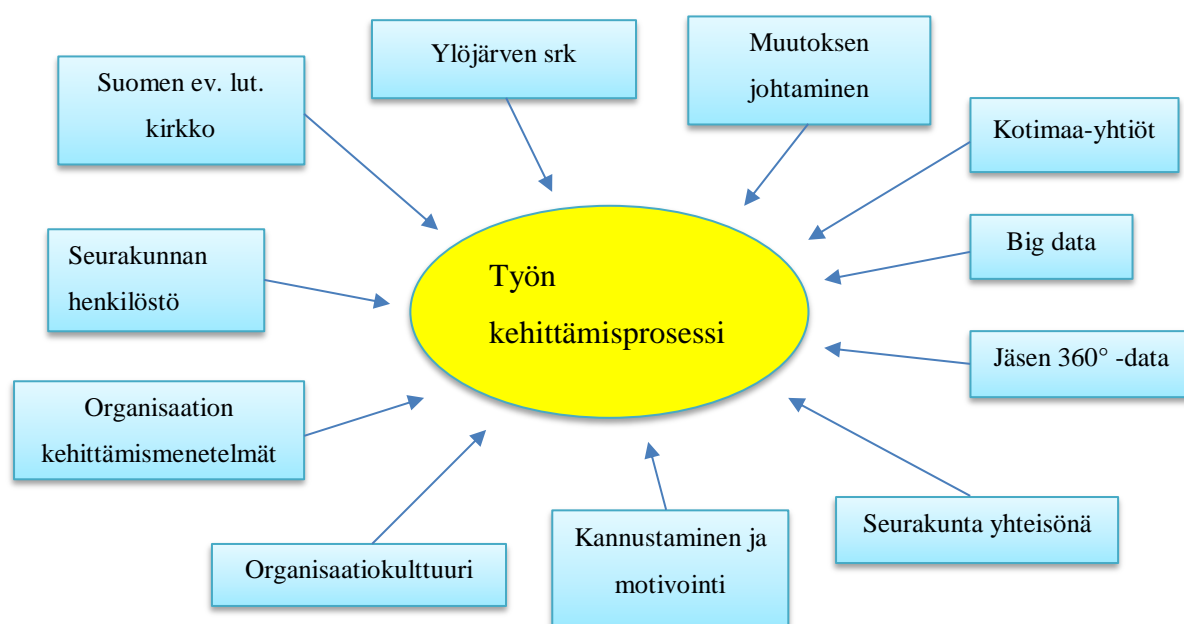
Tällä opinnäytetyöllä pyritään vastaamaan seuraavaan päätutkimuskysymykseen:

- Onko Jäsen 360° -datasta ollut apua Ylöjärven seurakunnan työn kehittämisprosessissa?

Apututkimuskysymyksiä ovat seuraavat kysymykset:

- Minkälaisissa tilanteissa ja miten Jäsen 360° -dataa on hyödynnetty työn ja toiminnan suunnittelussa ja ohjauksessa?
- Onko kehittämisprosessi muuttanut henkilöstön tapaa toimia?
- Onko Jäsen 360° -datan avulla muutettu toiminnan suuntaamista?
- Onko Jäsen 360° -datan käytölle ollut rajoitteita?

2.2 Teoreettinen viitekehys



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Teoriaosassa käsitellään työn kehittämisprosessiin vaikuttavia asioita, jotka on kuvattu teoreettisessa viitekehyksessä. Kehittämisprosessiin ovat vaikuttaneet Ylöjärven seurakunta ja sen työyhteisö eli henkilöstö itse ja työyhteisössä vallitseva organisaatiokulttuuri. Myös johtamistavalla eli muutoksen johtamisella ja muutokseen kannustamisella on merkitystä siinä, miten muutos otetaan organisaatiossa vastaan ja kuinka se sisäistetään osaksi organisaation omaa kulttuuria, että muutoksen avulla voitaisiin saavuttaa todellinen muutos toimintatapoihin. Teoriaosassa tarkastellaan organisaation kehittämismenetelmiä, joiden avulla julkishallinnon organisaation muutosprosessia voidaan johtaa. Myös big dataa kuvataan käsitteenä, mutta tarkemmin perehdytään Jäsen 360° -dataan ja sen tuomiin mahdollisuuksiin seurakunnan toimintojen kehittämisessä. Työn kehittämisprosessiin vaikuttavat myös Suomen evankelis-luterilainen kirkko kansankirkkona, yhteisönä ja organisaationa sekä sen nykypäivän vahvuudet ja haasteet, Tampereen hiippakunta työyhteisön kehittämisprosessin suunnittelijana ja Kotimaa-yhtiöt Jäsen 360° -aineiston tuottajana ja sen käytön mahdollistajana.

3 SUOMEN EVANKELIS-LUTERILAINEN KIRKKO

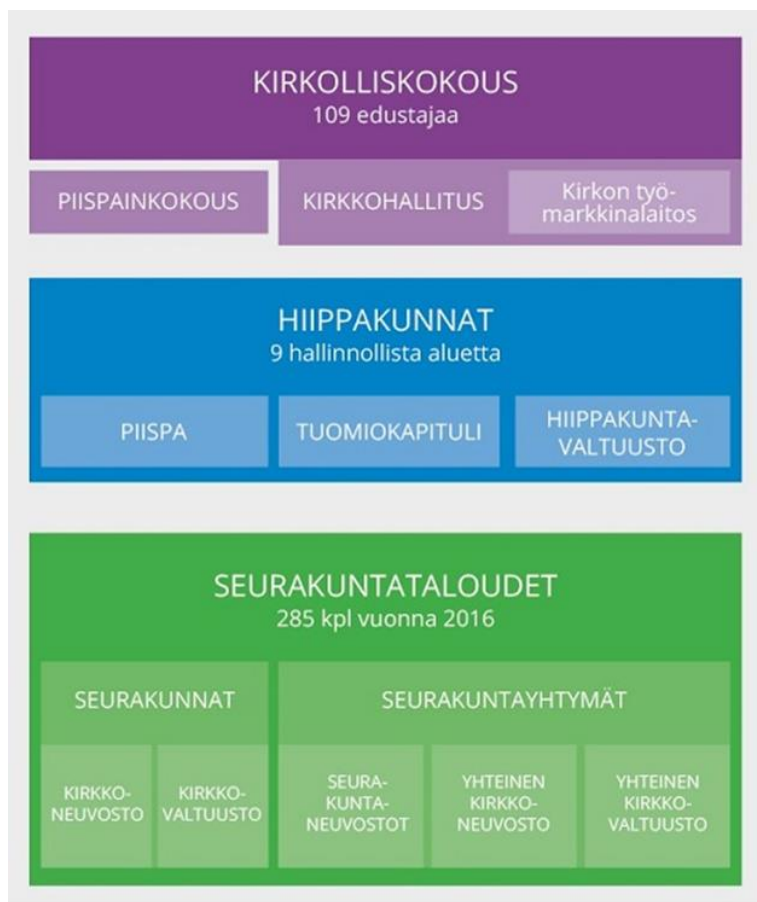
Suurin osa suomalaisista kuuluu Suomen evankelis-luterilaiseen kirkkoon (Kirkko), joten sen voidaan sanoa olevan kansankirkko (Pesonen 2014, 35). Kirkon jäsenyyttä pidetään sen toiminnan perustana. Kirkko on avoin erilaisille näkemyksille ja antaa mahdollisuuden avaralle ajattelulle. Perheneuvonta ja oppilaitustyö ovat seurakunnan työmuotoina lähteneet liikkeelle kansankirkkoajattelusta. Kirkon toiminta on painotunut lapsi- ja nuorisotyöhön, koska on haluttu kasvattaa seuraavat sukupolvet kuulumaan kirkkoon. Kansankirkollisuutta voidaan pitää siten kasvatuskristillisyytenä. Kansankirkko voidaan ajatella myös siten, että kirkko on koko kansaa varten, ei pelkästään sen jäseniä varten. (Mäkinen 2014, 49-50.) Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategiana vuoteen 2020 saakka on toimia kohtaamisen kirkkona. Edellisen, Kirkon vuoteen 2015 tähdänneen, strategian ajatuksena oli toimia meidän kirkkona. (Sakastin www-sivut 2017.) Molempien strategioiden pääajatuksena on ollut, että Kirkko kuuluu meille kaikille, sen jokaiselle ainutlaatuiselle ja korvaamattomalle jäsenelle (Suomen ev. -lut. kirkon julkaisuja 7 Kirkko ja toiminta 2014, 5). Kirkon tehtävänä on

kutsua ihmisiä Jumalan yhteyteen, julistaa Jumalan sanaa, jakaa sakramentteja sekä auttaa ihmisiä välittämään toisistaan ja luomakunnasta. (Kirkkolaki 1054/1993, 1 luku 1-2 §; Suomen ev.-lut. kirkon julkaisuja 19 Kirkko ja toiminta 2014, 13-14). Kirkon arvot perustuvat uskoon, toivoon ja rakkauteen. Kohtaamisen kirkon ajatuksena on, että seurakunta toimii luottamuksen yhteisönä, joka kerää yhteen erilaisia ihmisiä ja vahvistaa kirkon sanoman kuulumista kaikkialla. Strategialla pyritään siihen, että Kirkko tavoittaa ihmiset erilaisten viestimien avulla, hengellinen elämä seurakunnissa on monipuolista ja vastaa tarpeisiin sekä sen toiminnat ovat kaikkien saavutettavia. (Kohtaamisen kirkko – Suomen evankelis-luterilaisen kirkon toiminnan suunta vuoteen 2020.)

Organisaationa Suomen evankelis-luterilaista kirkkoa pidetään yhtenä kokonaisuutena, joka jakautuu alueellisesti paikallisseurakuntiin. Kirkon paikalliset, alueelliset ja kokonaiskirkon tasot ovat yhtä ja samaa organisaatiota, joiden toimintaa säätelee kirkkolaki (1054/1993). Kirkolla on vain yksi organisaatio, mutta sen ääntä käyttävät seurakuntalaiset, luottamushenkilöt, työntekijät ja hallintoelimet. (Lilja 2014, 72, 75.) Kirkon toimintatavoissa, hallintorakenteessa, päätöksenteossa ja viroissa nähdään kaksi elementtiä, yhteisöllinen ja organisaatiollinen. Kirkko ymmärtää itsensä hengellistä perustehtävää toteuttavaksi yhteisöksi, mutta on samalla myös maallinen, perinteisesti johdettu, organisaatio. (Kopperi 2015, 141.)

Suomen evankelis-luterilaiseen kirkkoon kuuluu 400 seurakuntaa ja jäseniä niissä on yhteensä noin neljä miljoonaa. Ruotsinkielisiä seurakuntia on 56. Seurakunnan jäsenyys määräytyy henkilön kotikunnan mukaan. Seurakuntien alueellinen jako perustuu maantieteelliseen kuntajakoon. Samalla paikkakunnalla voi olla niin suomen- kuin ruotsinkielinenkin seurakunta. Seurakuntia on pienissä kunnissa yleensä yksi, mutta suurissa kaupungeissa voi olla useampia. Jos kaupungissa on useampia seurakuntia, muodostavat ne yhdessä seurakuntayhtymän. Seurakuntayhtymän voi muodostaa myös eri kuntien seurakunnat yhdessä. Seurakuntien määrä on tällä hetkellä laskeva samassa suhteessa kuin kuntien määrä. Kuntaliitoksia tekevien kuntien seurakunnatkin liitetään toisiinsa. Kaksi kertaa vuodessa kokoontuva kirkolliskokous on Kirkon ylin päättävän elin, jonka tehtävänä on käsitellä ja päättää Kirkon opillisesta näkökulmasta, työstä, lainsäädännöstä, hallinnosta ja taloudesta. Kirkkohallitus, piispa kokous ja Kirkon työmarkkinalaitos muodostavat yhdessä kirkolliskokouksen kanssa Kirkon

keskushallinnon (Kuva 1). (Kirkkolaki 3 luku 2-3 §, 20 luku 7 §; Suomen evankelis-luterilaisen kirkon www-sivut 2017.)



Kuva 1. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon organisaatio (Suomen evankelis-luterilaisen kirkon www-sivut 2017)

Hiippakuntia on Suomessa yhdeksän, jotka muodostuvat eri seurakunnista ja seurakuntayhtymistä. Jokaisen hiippakunnan hengellisenä johtajana toimii piispa. (Kirkkolaki 3 luku 1 §; Suomen evankelis-luterilaisen kirkon www-sivut 2017.) Hiippakunnan tehtävänä on tukea oman alueensa seurakuntien työyhteisöjä, työntekijöitä, esimiestyötä ja seurakunnan hallintoa. Tukeminen voi olla esimerkiksi ohjausta, valmennusta, konsultointia, neuvontaa ja koulutusta. (Tampereen hiippakunnan www-sivut 2017.)

Seurakuntien toiminta lähtee Kirkon yhteisestä perustehtävästä, ei organisaation rakenteesta käsin. Kaiken Kirkon ja sen seurakuntien toimintojen lähtökohtana ja oikeuttajana on Kirkon perustehtävän korostaminen. (Suomen ev.-lut. kirkon julkaisuja 19 Kirkko ja toiminta 2014, 13-14.) Seurakuntien perustehtävänä on huolehtia kaikista

kirkollisista toimituksista ja kristillisen sanoman mukaisista julistus- ja palvelutehtävistä sekä kristillisestä kasvatuksesta, sielunhoidosta, diakoniasta ja lähetystyöstä (Kirkkolaki 4 luku 1 §; Mäkinen 2014, 40). Kirkon perustehtävä on paikasta ja ajasta riippumatta aina sama. Yksittäisten seurakuntien toiminta-ajatukset sitoutuvat aikaan ja paikkaan. (Suomen ev.-lut. kirkon julkaisuja 19 Kirkko ja toiminta 2014, 14.) Seurakunta on yhteisö, joka toimintojensa kautta auttaa esimerkiksi diakoniatyön avulla hädässä olevia ihmisiä, kokoontuu jumalanpalveluksiin, järjestää jäsenilleen erilaisia toimintoja ja vertaisryhmiä. Seurakunnan arvo ei ole organisaatiossa vaan sen toiminnassa ja yhteisöllisyydessä. (Vanhanen henkilökohtainen tiedonanto 2.2.2017.)

Seurakunnat ovat taloudellisesti, hallinnollisesti ja toiminnallisesti hyvin itsenäisiä. Seurakuntien tehtävänä on hoitaa omia asioitaan ja omistamaansa omaisuutta kirkkolain, kirkkojärjestyksen ja taloutta koskevien säädösten mukaisesti. Seurakunnan ylimpänä päättävänä elimenä toimii kirkkovaltuusto. Se valitaan vaaleilla aina neljävuotiskaudeksi kerrallaan. Kirkollisvaaleissa äänioikeutettuja ovat kaikki yli 16-vuotiaat seurakunnan jäsenet. (Kirkkolaki 7 luku 1 §, 9 luku 1 §; Suomen evankelis-luterilaisen kirkon www-sivut 2017.)

Seurakuntien hallinnosta vastaavat kirkkovaltuuston lisäksi kirkkoneuvosto tai seurakuntaneuvosto, johtokunnat, kappeli- ja piirineuvostot sekä seurakunnan omat viranhaltijat (Kirkkolaki 7 luku 2 §). Kirkkovaltuuston jäsenmäärä on suhteessa seurakunnan jäsenten määrään. Kirkkojärjestyksessä määrätään kirkkovaltuuston jäsenmäärä, joka vaihtelee 11-39 välillä. (Kirkkolaki 9 luku 2 §.) Kirkkoneuvostoon kuuluu puheenjohtajana toimivan kirkkoherran lisäksi varapuheenjohtaja ja kirkkovaltuuston hyväksymän ja tuomiokapitulin vahvistaman ohjesäännön mukaisesti 5-11 jäsentä, jotka ovat seurakuntavaalikelpoisia. Kirkkoneuvoston tehtäviin kuuluvat esimerkiksi seurakunnan yleisen toiminnan johtaminen, hengellisen elämän edistäminen, hallinnon, talouden ja omaisuuden hoitaminen, valmistella kirkkovaltuustolle käsiteltävät asiat, täytäntöön panna kirkkovaltuuston päätökset ja tehdä seurakunnan puolesta sopimukset ja muut oikeustoimet sekä valvoa seurakunnan etua. (Kirkkolaki 10 luku 1-3 §.)

Ylöjärven evankelis-luterilainen seurakunta sijaitsee Pirkanmaalla, Tampereen rajanaapurina. Ylöjärven seurakunta kuuluu Hämeenkyrön rovastikuntaan. Ylöjärven seurakuntaa johtaa kirkkoherra Kimmo Reinikainen, joka toimii tällä hetkellä myös Hämeenkyrön rovastikunnan lääninrovastina. Ylöjärven seurakuntaan kuuluu noin 25 000 jäsentä, vähän alle 80 prosenttia koko kaupungin asukkaista. Ylöjärven seurakunnan historia omana yksikkönä lähtee vuodesta 1779, jolloin se erotettiin omaksi saarnahuonekunnaksi Pirkkalasta. Työntekijöitä seurakunnassa on tällä hetkellä noin 90, joista kaksi kolmannelta tekee ns. toiminnallista seurakuntatyötä ja yksi kolmannes työskentelee ns. tukitoiminnoissa. (Tampereen hiippakunnan www-sivut 2017; Ylöjärven seurakunnan www-sivut 2017.) Toiminnallista työtä seurakunnassa tekevät papit, kanttorit, nuorisotyöntekijät, diakonit, lapsityönohjaajat, lähetysseurakuntien ja viestintäalan työntekijät. Seurakunnan tukitoimintoihin kuuluvat kirkkoherranviraston, taloustoimiston ja kiinteistösektorin henkilöstö. (Vanhanen henkilökohtainen tiedonanto 2.2.2017.) Ylöjärven seurakunnan vuosittaisen budjetin loppusumma on yli 6 miljoonaa euroa. (Ylöjärven seurakunnan www-sivut 2017.)

Ylöjärven kaupungissa on tapahtunut kaksi kuntaliitosta, kun Kurun ja Viljakkalan kunnat on liitetty Ylöjärven kaupunkiin. Myös näiden liitoskuntien seurakunnat liittyivät Ylöjärven seurakuntaan, vuoden 2007 alusta Kuru ja vuoden 2009 alusta Viljakkala. Liitosten tuoma jäsenmäärän kasvu seurakuntaan oli yhteensä hieman yli 4 000 henkilöä. (Ylöjärven kaupungin www-sivut 2017; Ylöjärven seurakunnan www-sivut 2017.)

Suomen evankelis-luterilaisen kirkon eri organisaatiot ja paikallisseurakunnat omistavat yhdessä Suomen johtavan kristillisen viestintätalon, Kotimaa-yhtiöt, Kirkkopalvelut ry:n kautta. Kotimaa Oy on perustettu vuonna 1905 kustantamaan Kotimaa-lehteä. Kotimaa-lehti ilmestyy edelleen viikoittain ja sillä on lukijoita viikoittain noin 64 000. Kotimaa Oy on toiminut myös kirjojen kustantajana 1940-luvulta lähtien. Tällä hetkellä Kotimaa Oy toimii lehtien kustantajana, mediapalveluiden tarjoajana seurakuntalehdille, Urkurakentamo Veikko Virtanen Oy:n ja Insight Oy:n omistajana sekä Lasten Keskus ja Kirjapaja Oy:n osaomistajana 45 prosentilla. Sacrum on osa Kotimaa Oy:stä ja sen toimiala koostuu kirkollisten tarvikkeiden, virka-asujen ja kirjojen myynnistä, valmistamisesta, maahantuonnista ja välittämisestä. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 236; Kirkkopalvelu ry:n www-sivut 2017; Kotimaa Oy:n www-sivut 2017.)

Viimeisen kymmenen vuoden aikana Kotimaa-yhtiöiden liiketoiminta-alueeseen on tullut mukaan myös digitaaliset tuotteet ja palvelut sekä konsultointi. Insight360 Oy on erikoistunut asiakkuus- ja jäsentietojen segmentointipalveluihin, joita yhtiö tarjoaa Ihminen 360° -tuotenimellä. (Ihminen 360.fi-www-sivut 2017; Keskinen & Lipiäinen 2013, 236.)

Insight360 Oy:n markkinoima segmentointipalvelu, Ihminen 360° -data, kattaa suomalaisen aikuisväestön, jossa ihmiset on segmentoitu kulutustottumusten, medioiden käytön, digikäyttäytymisen ja ostokäyttäytymisen perusteella. Palvelun ostajilla on mahdollisuus myös lisätä omia täsmäkysymyksiä ja luokituksia eri toimialoille kohdistettuihin segmenttivalikoimiin, jolloin datalla saadaan räätälöidysti tietoa erilaisiin tarpeisiin. Tutkimusdatan avulla asiakasryhmien erityispiirteet ovat nähtävissä käsi-kirjan ja käyttöliittymän avulla jopa maantieteellisen sijainnin mukaan. (Ihminen 360.fi-www-sivut 2017; Keskinen & Lipiäinen 2013, 236.)

4 ORGANISAATION KULTTUURI MUUTOKSESSA

4.1 Organisaatiokulttuuri

Jokaisella organisaatiolla on vain sille tietylle omalle organisaatiolle tyypillisiä piirteitä; tapoja toimia, olla olemassa, verrata omaa organisaatiota muihin ja koko ympäröivään maailmaan. Organisaatiot ovat aina erilaisia ja kaikilla on oma historiansa. Organisaatio itsessään määrittelee prosessinsa, rakenteensa ja tapansa toimia. Organisaation sisällä olevat ihmiset voivat kuitenkin muodostaa useamman työyhteisön. Työyhteisöjen omat toimintakulttuurit vaikuttavat koko organisaatioelämään. (Jyväskylän ammattikorkeakoulun www-sivut 2017.)

Organisaatiokulttuuri voidaan määritellä monella eri tavalla. Yhteistä monille määrittelyille on, että organisaatiokulttuuri muodostuu sen jäsenten yhteisesti koetuista uskomuksista, arvoista, asenteista ja tavoista. (Jyväskylän ammattikorkeakoulun www-

sivut 2017.) Organisaation kulttuuri yhdistää siihen kuuluvat ihmiset ja erottaa organisaatiot toisistaan, eli se on käytännössä enemmän kuin pelkästään helpommin ymmärrettävämmät organisaation ilmapiiri, säännöt ja johtamistapa. Kulttuuri on organisaationsa ydin, jota ohjaa tekemisemme, huomiomme kiinnittävät asiat ja tärkeinä pitämämme asiat. Kulttuuriin kuuluu tiedostamattomia perusolettamuksia, opittuja tapoja, yhteisiä kokemuksia. Nämä kaikki yhdistävät organisaation jäseniä; toiset pitävät ryhmää yhtenäisenä, toiset auttavat sopeutumaan vallitseviin tilanteisiin ja olosuhteisiin, toiset taas ohjaavat ryhmän tekemistä. Organisaatiosta on yleensä näkyvissä ja tietoisesti havaittavissa ja tunnettavissa vain pieni osa, kuin jäävuoren huippu. Valtava osa kulttuurista on kuitenkin näkymättömissä, vaikka se kuitenkin on samalla niin itsestään selvää, että voi olla jopa tiedostamatonta. Organisaation kulttuuri auttaa sitä ymmärtämään tavoitteet, miten niihin päästään, mikä on oleellista ja miten huolehditaan organisaation henkilösuhteista. Olosuhteet ja tilanteet vaihtelevat, eli kulttuurista tulee rikasta ja ennalta arvaamatonta, koska sitä ei voi aina ennustaa ja suunnitella etukäteen. Yhteisö ei synny ilman kulttuuria ja tulosta ei synny ilman yhteisön jäseniä. Organisaation kulttuureja on usein vaikeaa määritellä, koska ne koostuvat erilaisista ulottuvuuksista, ylittävät rajoja ja yhdistävät niiden sisäisiä toimintoja. Organisaatiokulttuurin hierarkkiset ulottuvuudet ovat perusolettamusten taso, vaikuttavien käytäntöjen taso ja käyttäytymisen taso, jotka kaikki kytkeytyvät toisiinsa. Perusolettamukset ovat kulttuurin ydin, jotka ovat juurtuneet ihmisten ajatteluun, huomiokykyyn ja valintoihin siten, että ne määrittävät suhteen aikaan, muihin ihmisiin ja saavutuksiin. Vaikuttavat käytännöt ovat esimerkiksi ihmisten arvoista, normeista, tavoitteista ja käytännöistä muodostuva taso, joka saa voimansa perusolettamuksista. Käyttäytymisen taso on näkyvin ja helposti havaittavin osa kulttuuria, joka muodostuu ihmisten toiminnasta, symboleista, konkreettisesta ympäristöstä. Hyvätkään kehittämisideat eivät ole hyödyllisiä, jos niitä ei osata ottaa osaksi työyhteisön toimintakulttuuria ja juurruttaa pysyviksi tavoiksi. (Harisalo 2012, 91-92; Kuusela 2015, 9-14, 61.)

4.2 Strategiasta organisaatiokulttuuriksi

Organisaation jäsenten tulee tietää ja sisäistää, miten he omissa tehtävissään voivat edesauttaa organisaation strategian toteutumista. Organisaation strategian tulee olla avoin ja julkinen, jotta se konkretisoi työntekijöille syyn olla töissä ja asiakkaille syyn

käyttää ja tarvita organisaatiota. Onnistunut strategia vastaa kysymyksiin mitä sillä tavoitellaan ja miten se toteutetaan. Strategiaa pitää uudistaa ja päivittää säännöllisesti, että organisaatio pysyy mukana jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Henkilöstön motivoinnilla ja inspiroimisella saadaan heidät toteuttamaan ja jalostamaan organisaation strategiaa, joka nopeuttaa strategian sisäistämistä pysyväksi organisaatiokulttuuriksi. Strategian käyttämisellä markkinoinnissa, saavutetaan tuotteiden ja palveluiden kiinnostavuus kohderyhmässä. Strategialähtöisesti voidaan toteuttaa erilaisia toiminta- ja asiakaspalvelumalleja organisaation eri kohderyhmille. Kun strategia toteutuu organisaation toiminnan kaikilla osa-alueilla, lunastetaan strategialla annetut lupaukset. (Kilpinen 2008, 96-97.)

4.3 Ylöjärven seurakunnan strategia organisaatiokulttuurinsa perustana

Ylöjärven seurakunnalla ei ole asiakkuusstrategiaa, koska seurakunnan toimintojen lähtökohtana nähdään seurakunnan yhteisöllisyys, ei niinkään asiakaspalvelu. Asiakaspalvelu on osa koko kokonaisuutta, mutta ei samalla tavalla pääroolissa kuin monessa muussa julkisesti tai yksityisesti johdetussa organisaatiossa. (Vanhanen henkilökohtainen tiedonanto 2.2.2017.) Luterilaisen näkemyksen mukaan Kirkko nähdään uskon yhteisönä, jonka tehtävänä on puhua Jumalasta, julistaa evankeliumia ja jakaa sakramenteja (Kopperi 2015, 130).

Ylöjärven seurakunnan strategiana vuoteen 2020 on olla kiinnostava ja merkityksellinen. Seurakunnan missiona on olla lähellä ihmistä, olla uskossa ja elämässä syvästi tunteva ja helposti lähestyttävä, matalan kynnyksen ja vuorovaikutukseltaan avoin yhteisö. Tulevaisuuskuvassa seurakunta näkee itsensä kristillisenä yhteisönä, joka elää mukana ihmisten arjessa ja juhlassa sekä on kiinnostava, avoin ja hyvin hoidettu. Ylöjärven seurakunnan arvoihin kuuluu olla rohkea uskossa, hyväksyä kohtaaminen, olla rennosti kristitty ja toimia laadukkaasti. (Ylöjärven seurakunta – Strategia 2020.)

5 SEURAKUNNAN TOIMINNAN KEHITTÄMINEN

5.1 Seurakunnallisen työn haasteet yhteiskunnallisessa muutoksessa

Toimintaympäristössä jatkuvasti tapahtuvat muutokset tulee ottaa huomioon, jos haluaa organisaation pysyvän toimintaympäristön kehityksessä ja muutoksessa mukana. Kirkon asema muuttuu yhteiskunnallisen monimuotoistumisen mukana. Seurakunnalliseen työhön vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi Suomeen kohdistuvan muuttoliikkeen mukanaan tuomat muut uskonnot, kristinuskon eri muotojen määrän lisääntyminen, eri muotoineen lisääntyvä uushenkisyys, maallistumisen ja uskonnottomuuden lisääntyminen, informaatioteknologian tuomat haasteet ja mahdollisuudet sekä väestörakenteen muuttuminen. (Hauta-aho & Tornivaara 2009, 59; Pesonen 2014, 35; Suomen ev.-lut. kirkon julkaisuja 7 Kirkko ja toiminta 2014, 6-7; Totro 2001, 123.)

Erilaiset katsomukselliset näkökulmat lisääntyvät yhteiskunnassa. Keskusteltaessa eri uskonnoista, yhä useammin yhdeksi vaihtoehdoksi nousee myös uskonnottomuus. Ihmiset sitoutuvat entistä löyhemmin uskonnollisiin arvoihin. Muutokset kohdistuvat erityisesti nuoreen aikuisväestöön, josta viidennes tunnustaa olevansa ateisteja. Muuttoliike niin Suomen sisäisesti kuin rajojen yli lisääntyy. Kirkon tulee huomioida toimintoja suunnitellessaan myös sisäinen muuttoliike, erityiseksi kohderyhmäksi nousee nuorten aikuisten löytäminen. Suomen väestörakenne muuttuu jatkuvasti, väestön määrä koko maassa on kasvussa, mutta toisilla alueilla väestön määrä on voimakkaassa laskussa. Työikäinen väestö vähenee, 1940-luvulla syntyneet suuret ikäluokat ovat eläköityneet ja alueellisesti väestön huoltosuhteen tasapaino vaihtelee. (Suomen ev.-lut. kirkon julkaisuja 7 Kirkko ja toiminta 2014, 6-7.)

5.2 Miksi kehittämistä ja muutosta tarvitaan?

Tarve muutoksen johtamiselle tulee usein tilanteessa, jossa todetaan, että nykyinen toimintamalli ei yksinkertaisesti enää toimi. Kehittäminen voidaan aloittaa myös silloin, kun toimiva työyhteisö haluaa tutkia ja ennakoida omaa toimintaympäristöään ja siinä tapahtuvia muutoksia. Muuttuva ympäristö luo haasteita; henkilöstö kuormittuu,

työt jakautuvat epätasaisesti, tieto ei kulje organisaation sisällä, asiakas koetaan viholliseksi ja säästötoimenpiteet luovat paineita. Henkilöstöllä on osaaminen, mutta miten voi johtaa koko organisaatiota parempaan, tuottavampaan työhön? Toimintojen vaihtelu, ylikuormitus ja hukka ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat rasittavasti koko organisaation toimintaan. Kehittämishankkeen tavoitteena on tehdä käytännön uudistuksia aikaisempiin toimintatapoihin, parantaa tuottavuutta ja tehokkuutta tai ottaa käyttöön uuden tekniikan luomat mahdollisuudet. Yhteistä näillä kaikilla on se, että organisaation työt ja tehtävät etenisivät sujuvasti. Päämäärä saavutetaan, kun toimintoja hidastavat tekijät poistetaan. (Torkkola 2015, 18-23; Totro 2001, 118-119.)

Muutoksella voidaan saavuttaa organisaation sisäisen hyödyn lisäksi myös suoraan tai välillisesti myönteisiä vaikutuksia organisaation asiakkaisiin ja sidosryhmiin. Kehittämishankkeen menestyminen on suoraan verrannollinen ylimmän johdon sitoutumiseen hankkeeseen. Jos organisaation johto ei koe kehittämishanketta tärkeäksi ja osaksi omaa johtamistyötään, ei hankkeella ole mahdollisuutta onnistua. Oman esimerkin avulla johto saa työntekijät kiinnostumaan hankkeesta ja samalla osoittaa arvostavansa henkilöstöään. Aktiivinen ja sitoutunut johto edesauttaa työntekijöiden lähtemistä hankkeeseen mukaan. Kehittämishankkeet tulee suunnitella ja organisoida luontevasti työyhteisön päivittäisiin tehtäviin kuuluviksi. Kun työyhteisössä koetaan hanke mielekkääksi ja normaaleihin rutiineihin kuuluvaksi, saavutetaan hankkeen alkuperäisenä tavoitteena ollut muutos varmemmin. (Torkkola 2015, 18-23; Totro 2001, 118-119.)

5.3 Big datan hyödyntäminen

Big data suomennetaan useimmiten isoksi dataksi tai massadataksi. Virallista ja vakiintunutta suomennosta sillä ei ole, joten yleensä siitä käytetään englannin kielistä nimitystä big data. (Jalonen 2015, 40; Salo 2013, 10). Big datalla tarkoitetaan viime vuosina jatkuvasti kiihtyvällä vauhdilla lisääntynyttä ja monipuolistunutta suuren digitaalisen informaation määrää sekä sen tallentamista, liikuttamista ja niiden avulla saavutettavia lähes rajattomia käyttömahdollisuuksia (Jalonen 2015, 40-41; Salo 2014, 8). Big dataa kuvataan kolmella sanalla, jotka ovat Volume, Velocity ja Variety, suomennettuna Volyymi, Vauhti ja Vaihtelevuus. (Salo 2013, 21.) Big data käsitteenä tar-

koittaa tiedon räjähdysmäistä lisääntymistä, mutta myös siihen reagoimista. Niin perinteiset suuret ICT-alan yritykset kuin toimintaansa aloittelevat start up-yritykset ovat rakentaneet palveluitaan ja tuotteitaan big dataan liittyen jatkuvasti kasvavalla volyyminilla. (Salo 2013, 11-12.) Jatkuvasti muuttuvassa maailmassamme myös tietotekniikka elää pysyvää muutoksen aikaa. Big data tarjoaa niin yrityksille kuin koko yhteiskunnalle uusia ja kiinnostavia mahdollisuuksia, joihin on tartuttava pysyäkseen jatkuvan kehityksen mukana. Muutoksessa mukana pysyminen takaa koko yhteiskunnalle mahdollisuuden saavuttaa erilaisia hyötyjä niin tehokkuudessa, vaikuttavuudessa kuin innovatiivisuudessa. (Salo 2014, 7-10.)

Kiinnostus Suomessa Big dataa kohtaan löi varsinaisesti itsensä läpi Suomessa vasta vuonna 2011, vaikka se oli keskusteluissa jo ennen sitäkin. Vuonna 2013 Liikenne- ja viestintäministeriön tilaamassa big data-markkinoinnin kyselyssä vastaajina toimivat yritykset, julkishallinnon ja koulutusalan organisaatiot sekä suurimmat palveluntarjoajat. Tutkimuksen mukaan oli havaittavissa big datan tietoisuuden lisääntyminen, mutta todellisia käytännön projekteja oli vain vähän. Jopa 75 % julkishallinnon vastaajista oli sitä mieltä, että konkreettisiin toteutuksiin päästäisiin aikaisintaan vuonna 2016. Hitauden syynä pidettiin ammattitaitoisten osaajien puutetta. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2013, 24; Salo 2014, 34-35.)

5.3.1 Big data julkishallinnossa

Big datan on odotettu tuovan julkishallinnon palvelutuotantoon aikaisempaa enemmän proaktiivista ja tosiaikaista johtamista, jossa hyödynnetään tapahtuma- ja prosessidataa. Julkishallinnossa on oletettavaa, että tiedolla johtamisen kehittyminen vie aikaa ennen kuin eri toimijoiden tietojärjestelmät on saatu yhteneväisiksi. Tiedolla johtaminen mahdollistaa organisaation viemisen oikeaan suuntaan, kun osataan hyödyntää sisäisistä toiminnoista syntyvät ja ulkoa tulevat sisäisiin toimintoihin vaikuttavat tiedot päätöksentekoprosessiin ja käytettävissä oleviin resursseihin. (Jalonen 2015, 41.)

Julkishallinnon rooli big datan käytössä on moninainen. Julkishallinto antaa mahdollisuuksia esimerkiksi koulutuksen ja tutkimuksen järjestämisessä tai rahoittajan asemassa. Toisaalta julkishallinto taas asettaa rajat toiminnalle lainsäädännöllä ja muulla

sääntelyllä. Lisäksi julkishallinto toimii myös palveluiden ja teknologioiden käyttäjän roolissa. Julkishallinto on palveluntarjoajana, kun katsotaan tilannetta avoimen datan näkökulmasta. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2013, 23.) Suomen hallitus julkaisi vuonna 2011 periaatepäätöksen julkisen sektorin digitaalisten tietoaineistojen saatavuuden parantamisesta ja uudelleenkäytön edistämisestä. Periaatepäätöksen tarkoituksena on ollut tuoda kaikkien saataville digitaaliset aineistot helposti tavoitettavaksi ja hyödynnettäväksi sekä avoimesti ja vapaasti uudelleen käytettäväksi. (Valtioneuvoston periaatepäätös 3.3.2011, 1-2.)

5.3.2 Jäsen 360° -data

Vanhemman asiantuntija, viestintämuotoilija M. Hormion mukaan Jäsen 360° -datan kehittäminen Insight360 Oy:ssä alkoi Kirkon tarpeesta. Jäsenet erosivat Kirkosta 2010-luvun vaihteessa kiihtyvässä määrin. Kirkossa havaittiin, että siellä ei enää ymmärretä miten nykypäivän väestö ajattelee. (Hormio sähköposti 17.2.2017) Jäsen 360° -data kehitettiin tarjoamaan helposti ymmärrettävää tietoa suomalaisista ja heidän suhteestaan uskoon, kirkkoon, seurakuntiin ja jäsenten omaan elämäntapaan (Jäsen 360° -käsikirja 2012, 4).

Kotimaa-yhtiöt on suunnitellut Jäsen 360° -tuotteesta, ensin omassa käytössään olleesta asiakaskeskeisestä liiketoimintamallin mukaisesta asiakkuusstrategiasta, seurakuntien tarpeisiin soveltuvan jäsenlähtöisen datan. Seurakunnat voivat hyödyntää dataa kohdistamalla toimintojaan segmenteittäin oikeisiin suuntiin, esimerkiksi viestinnässä, jäsenkeskeisen strategian laadinnassa ja toiminnan kehittämisessä. Kotimaa-yhtiöiden Insight360 Oy tarjoaa seurakuntien käyttöön koko väestön kattavan Jäsen 360° -datan, tiedolla johtamisen työkaluja sekä erilaisia mallinnuksia jäsenkeskeisen seurakuntatyön suunnitteluun. Seurakuntien odotetaan saavan jäsentiedolla johtamisen, Jäsen 360° -datan, avulla huomattavaa etua aikaisempaan nähden. Seurakunnan työtehtäviä voidaan suunnitella jäsenlähtöisesti, resurssien mitoittaminen helpottuu ja työntekijöiden työssään kokemat kohtaamiset tulevat mielekkäimmiksi. Tavoitteena Jäsen 360° -datan käytöllä on seurakuntien jäsenten tarpeiden ymmärtäminen syvällisemmin, koska segmenteittäin voidaan datan avulla suunnitella esimerkiksi jäsenyyksien

hoitomallit, johtaminen, palvelutarjonta ja viestintä. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 296-297, 301.)

Kotimaa-yhtiöt on yhdessä Kirkon tutkimuskeskuksen, TNS-Gallupin ja Fonectan kanssa toteuttanut täysi-ikäisille suomalaisille suunnatun elämäntapa- ja asennekyselyn, jolla peilataan suomalaisten suhdetta kirkkoon, seurakuntiin, hengellisyyteen ja omaan elämäntapaan. Kirkon tutkimuskeskus on toteuttanut syksyllä 2011 KirkkoMonitor- ja Gallup Ecclesiastica -kyselyt, joiden aineistoja on hyödynnetty Jäsen 360°-projektissa. Aineistojen kerääminen on tapahtunut helmi-huhtikuun aikana vuonna 2011 tehdyn TNS Gallup RISC Monitor -web-pohjaisen tiedonkeruun, TNS Gallup Forumin, yhteydessä. Jäsen 360 -dataan on hyödynnetty myös samassa tutkimuksessa saatuja tietoja suomalaisen aikuisväestön asenteista, elämäntavasta ja mediankäytöstä. Tutkimuksen aineisto on oikaistu vastaajien iän, sukupuolen ja asuinalueen mukaisesti vastaamaan 15-75 -vuotiasta Suomen väestöä. Vastaajia tutkimuksessa on ollut 9866-8348 osiosta riippuen. RISC Monitor -tutkimuksessa mukana olleiden vastaajien keskuudesta kerättiin aineistot marraskuussa 2011 KirkkoMonitor- ja Gallup Ecclesiastica -kyselyihin, joka oikaistiin myös vastaamaan Suomen väestöä. Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin 4930 vastaajalta. Edellä mainittujen tutkimusten yhdistetyn aineiston perusteella Fonecta teki Jäsen 360- segmentoinnin, jonka avulla voidaan kuvata suomalaisten suhtautumista uskontoon ja kirkon opetuksiin, elämäntyyliä, arvo maailmaa ja mediankäyttöä. Segmentointi kuvaa henkilötasolla noin neljää miljoonaa 18-79 -vuotiasta suomalaista, jotka jaettiin neljään pääsegmenttiin ja kymmeneen alasegmenttiin. Olemassa olleeseen projektidataan perusten TNS Gallup toteutti segmenttien kirjalliset kuvaukset. (Jäsen 360° -käsikirja 2012, 2, 4; Keskinen & Lipiäinen 2013, 293.)

Jäsen 360° -datan segmentointi koostuu neljästätoista eri segmentistä, jotka on jaettu neljään pääsegmenttiin ja kymmeneen alasegmenttiin (Kuva 2). Pääsegmentit ovat irralliset, maltilliset, avomielliset ja uskolliset. Pääsegmentit on jaettu vielä hienojakoisempiin alasegmentteihin, jotka ovat irralliset elämykselliset, irralliset suoriutujat, maltilliset perinteiset, maltilliset vastuulliset, avomielliset pohdiskelijat, avomielliset henkiset, avomielliset etsijät, uskolliset toiminnalliset, uskolliset opilliset ja uskolliset hengelliset. Suurin segmentti on irralliset, noin 1,6 miljoonaa henkilöä, toiseksi suurin uskolliset 1,1 miljoonalla henkilöllä, kolmanneksi suurin maltilliset 800 000 henkilöllä

ja neljänneksi avomieliset noin 450 000 henkilöllä. (Jäsen 360° -käsikirja 2012, 5-6; Keskinen & Lipiäinen 2013, 294.)

4 erilaista pääsegmenttiä – 10 erilaista alasegmenttiä



Kuva 2. Jäsen 360° -datan segmentit (Jäsen 360° -käsikirja 2012, 5.)

Irralliset -segmentti kuvaa lähinnä kaupungissa asuvia nuoria aikuisia, jotka ovat etäällä kirkon toiminnasta. Miesten osuus segmentistä on 60 % ja naisten 40 %. Irralliset ovat sinkkuja, joista osa asuu vielä vanhempiansa kanssa. He ovat opiskelijoita, joilla on vielä matala tulotaso. Yhteistä segmenttiin kuuluville ihmisille on huoleton elämäntapa, hauskanpito, ystävien tärkeys ja eläminen omien ajatusten ja toiveiden mukaan. Irralliset ovat hyvin kiinnostuneita kaikista uutuuksista ja heillä on vahva suhde brändeihin. Kirkon opit ja merkitys eivät ole heille tärkeitä. Irrallisista vain noin 60 % kuuluu kirkkoon. He kokevat olevansa materialisteja ja uskonnottomia, jopa 20 % luokittelee itsensä ateistiksi. Irralliset eivät tunnusta juurikaan rukoilevansa ja he osallistuvat vain vähän kirkon toimintaan. Irralliset käyttävät paljon sosiaalista mediaa ja internetiä, jonne he haluavat myös kirkon palvelut. (Jäsen 360° -käsikirja 2012, 6, 11.)

Maltilliset -segmentti kuvaa taajamien ja maaseudun vanhempaa aikuisväestöä, jotka kunnioittavat perinteitä ja arvoja. Miesten osuus segmentistä on 91 % ja naisten 9 %. Maltillisten segmenttiin kuuluvat asuvat puolison tai puolison ja lasten kanssa pienissä kunnissa. He ovat työntekijöitä ja tulot ovat keskimääräisiä tai hieman korkeampia. Yhteistä maltillisille on olla huolissaan tulevaisuudesta, olla vakiintuneita, välttää riskejä ja olla tyytyväisiä tavalliseen elämäänsä. He eivät juurikaan ole kiinnostuneita uusista asioista. Maltilliset arvostavat perinteisiä medioita, internetiä käytetään vain tiedon hankintaan. Kirkon opit, käsitykset uskosta ja kristilliset moraaliarvot ovat maltillisille tärkeitä. Maltillisista 74 % kuuluu kirkkoon, he kokevat olevansa kristittyjä, luterilaisia, uskonnollisia ja kirkollisia. Maltillisista 20 % rukoilee päivittäin ja he osallistuvat aktiivisesti seurakunnan toimintaan. Maltillisten mielestä seurakunnan tulee viestiä toiminnastaan paikallislehden välityksellä. (Jäsen 360° -käsikirja 2012, 6, 29.)

Avomieliset -segmentti kuvaa pääkaupunkiseudun vanhempaa aikuisväestöä, jotka ovat liberaaleja henkisiä etsijöitä. Naisten osuus segmentistä on 85 % ja miesten 15 %. Avomielisten segmenttiin kuuluvat ovat sinkkuja sekä kolmen henkilön taloudessa asuvia, joiden lapset ovat jo kouluikäisiä. He ovat hyvin koulutettuja toimihenkilöitä, joiden tulot ovat keskimääräisiä. Yhteistä avomielisten segmentille ovat toiveisuus tulevaisuudesta ja kiinnostuminen maailman tapahtumista. He pitävät tärkeinä terveyttä, hyvinvointia, ekologisuutta ja avarakatseisuutta. Avomieliset pitävät perinteisiä medioita tärkeinä, mutta osa heistä käyttää jo sosiaalista mediaa. Avomielisistä 71 % kuuluu kirkkoon. He pitävät kirkkoa tarpeellisenä ja luotettavana sekä arvostavat kirkon tekemää auttamistyötä, köyhien puolustamista ja perinteiden vaalimista, vaikka toivoisivat kirkolta enemmän suvaitsevaisuutta. Avomieliset kokevat olevansa humanisteja, henkisiä ja uskonnollisesti liberaaleja. Segmentin tärkeimpänä pitämä seurakunnan viestintäkanava on seurakuntalehti. Avomielisistä 20 % rukoilee päivittäin ja he osallistuvat toisinaan seurakunnan toimintaan. (Jäsen 360° -käsikirja 2012, 6, 47.)

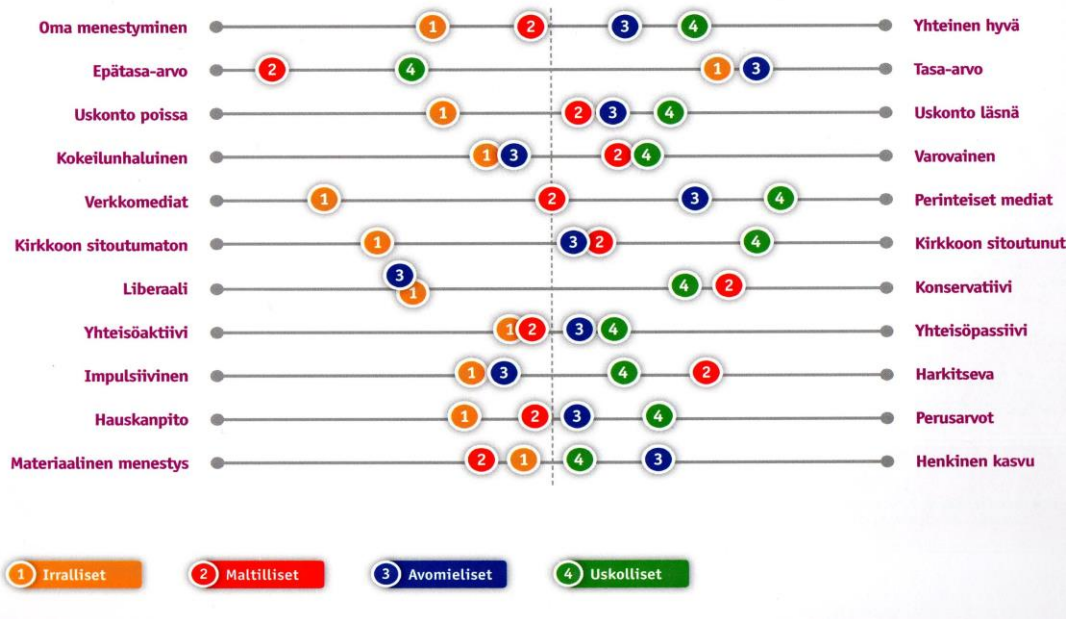
Uskolliset -segmentti kuvaa taajamien ja maaseudun iäkästä väestöä, jotka ovat uskollisia kirkon opetukselle. Naisten osuus segmentistä on 74 % ja miesten 26 %. Uskollisten segmenttiin kuuluvat asuvat pienehköissä kunnissa puolison kanssa kahden. He ovat usein yli 70-vuotiaita. Uskolliset ovat usein eläkeläisiä ja tuloluokka on keskimääräinen. Yhteistä uskollisten segmentille on, että he uskovat tulevaisuuteen, etsivät elämän tarkoitusta uskonnon ja henkistymisen avulla ja osallistuvat auttamistyöhön.

Heille ekologiset ja eettiset arvot sekä terveys ja hyvinvointi ovat tärkeitä. He arvostavat erityisesti painettua mediaa, internetin käyttäjinä he ovat passiivisia. Seurakunnan tuottamat palvelut ja kirkkoon kuuluminen ovat heille hyvin tärkeitä. Uskollisten segmentistä kirkkoon kuuluu 81 %. Uskolliset pitävät kirkkoa tarpeellisena ja odotukset kirkolle ovat perinteiset. He toivovat kirkon keskittyvän vain hengellisiin tehtäviin perinteitä noudattaen. Uskolliset tunnustavat olevansa luterilaisia, kristittyjä, uskovia, uskonnollisia ja kirkollisia. Uskollisten segmenttiin kuuluu myös eri herätysliikkeisiin ja luterilaisiin yhteisöihin kuuluvia henkilöitä. Uskollisten mielestä paikallislehti on seurakunnan tärkein viestintätapa. Uskollisten segmentti osallistuu aktiivisimmin seurakunnan järjestämiin tapahtumiin. Jopa 38 % uskollisista rukoilee päivittäin. (Jäsen 360° -käsikirja 2012, 6, 69.)

Kyselytutkimusten vastausdataa analysoimalla on tehty ennustemalli, jolla voidaan ennustaa koko väestöä. Tutkimuksessa löydettiin yksitoista erilaista dimensiota, joille yksittäinen segmentti voitiin sijoittaa datan perusteella. Dimensiot kuvaavat yksittäisiä segmenttejä parhaiten. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 294-295.) Insight360 Oy on yrittänyt suomentaa dimensiot -sanaa, mutta sille ei ole löytynyt sopivaa ilmaisua. Dimensiot nähdään tietynlaisina liukusäätiminä, jossa ääripäinä ovat tutkimuskysymysten toisistaan kaikkein kauimpana olevat vastaukset. Yksittäistä dimensiota määrittelemässä voi olla tapauksesta riippuen muutamasta kysymyksestä muutamiin kymmeneen kysymyksiin. Tutkimuskysymykset muodostavat tiettyjä aihekokonaisuuksia, joiden perusteella kootaan eniten suomalaisia erottavia tekijöitä. Erottavat tekijät luovat segmenteille omat yksilöidyt ja muista erottuvat ominaisuudet. Insight360 Oy:ssä käytetään tästä termiä harottaa. Eniten harottavat aihekokonaisuudet ovat dimensioita. (Hormio sähköposti 21.2.2017.) Dimensiot jakautuvat seuraavasti: oma menestyminen – yhteinen hyvä, epätasa-arvo – tasa-arvo, uskonto poissa – uskonto läsnä, kokeilunhaluinen – varovainen, verkkomediat – perinteiset mediat, kirkkoon sitoutumaton – kirkkoon sitoutunut, liberaali – konservatiivi, yhteisöaktiivi – yhteisöpassiivi, impulsiivinen – harkitseva, hauskanpito – perusarvot sekä materiaallinen menestys – henkinen kasvu (Kuva 3.). Kukin segmentti kuvataan yksityiskohtaisesti profiilikortilla, johon on määritelty jäsenmäärä, väestön maantieteellinen sijainti, rakenne ja määrä sekä arvot, asenteet ja suhde kirkkoon ja uskontoon. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 294-295.)

Segmentit dimensioilla

Kunkin segmentin sijainti dimensiolla kertoo segmenttiin kuuluvien ihmisten keskimääräisestä suhtautumisesta dimensiolla kuvattuun asiaan, esim. kirkon oppiin sitoutumisesta. Keskellä oleva katkoviiva kuvaa koko väestön keskiarvoa.



Kuva 3. Segmenttien jakautuminen dimensioille (Jäsen 360° -käsikirja 2012, 7.)

5.4 Miten muutos voidaan saavuttaa?

Muutoksen saavuttamisessa voidaan käyttää useita erilaisia menetelmiä. Olen valinnut tässä opinnäytetyössä käsiteltäviksi muutoksen toteuttamismenetelmiksi kolme erilaista vaihtoehtoa. Kaikissa näissä on keskenään yhteisiä piirteitä ja tavoitteena saavuttaa muutoksella odotettu, organisaation kehittymistä edesauttava, lopputulos.

Ensimmäisenä muutoksen toteuttamismenetelmänä opinnäytetyössä käsitellään John P. Kotterin kahdeksan vaiheen muutosprosessi, koska sitä pidetään alansa klassikkomenetelmänä (Luoma 2011, 36). Toisena menetelmänä käsitellään työntekijöiden kannustamista ja motivointia muutoksen mahdollistajana. Kannusteiden ja motivoinnin avulla on mahdollista vaikuttaa siihen, kuinka innostuneesti työntekijät pyrkivät tavoitteisiin ja miten heidän työsuorituksia voidaan tehostaa (Ruohotie & Honka 1999, 44-45).

Kolmantena käsitellään Lean-menetelmää. Lean menetelmää on käytetty Suomessa julkishallinnon organisaatioissa mm. Espoossa, Salossa, Siuntiossa, Turussa ja Hämeenlinnan kaupungin liikelaitos LinnanInfrassa (Heinara 2015, 6; Röntynen 2015, 41; Siuntion kunnan www-sivut 2016). Röntynen vuonna 2015 tekemän tutkimuksen, Varovaisuutta, ahaa-elämyksiä ja tehostamismahdollisuuksia – kokemuksia Lean-menetelmästä julkisella sektorilla, mukaan Leanin käyttö julkisella sektorilla nähdään pääosin positiivisena kokemuksena, jolla on suuri potentiaali. Lean sopii tutkimusorganisaatioiden mukaan hyvin erilaisiin palveluprosesseihin ja hallinnollisiin prosesseihin, niin pää- kuin tukiprosessihinkin. Prosessien hierarkian havaittiin muuttuvan henkilöstökeskeisemmäksi, jonka odotetaan pidemmällä aikavälillä heijastuvan mahdollisesti myös koko organisaation hierarkiaan. (Röntynen 2015, 53-54.)

5.4.1 Kahdeksan vaiheen muutosprosessi

Muutosjohtaminen on John P. Kotterin mukaan kehittymisen prosessi, jonka avulla voidaan muutoksen etenemistä ohjata suunnitellusti tiettyjen vaiheiden kautta. Kotterin kahdeksan vaiheen toimintaohjeistus onnistuneen muutoksen läpivientiin:

1. Muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden korostaminen
2. Ohjaavan ydintiimin perustaminen
3. Vision ja strategian laatiminen
4. Muutosvision jatkuva viestiminen
5. Henkilöstön valtuuttaminen toimimaan vision mukaisesti
6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen
7. Muutosten vakiinnuttaminen ja lisämuutosten toteuttaminen
8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen organisaatiokulttuuriin

Kotterin mukaan ensin tulee valmistella muutoksen lähtökohdat. Muutoksen organisaattorin tulee auttaa muita työyhteisössä havaitsemaan tarve toiminnan nopealle muutokselle. Muutoksen kiireellisyyttä ja välttämättömyyttä korostamalla saavutetaan työyhteisön sisällä yhteistyötä, jonka avulla edetään päämäärää kohti. Muutostiimiin tulee valita sellaisia henkilöitä, joilta löytyy johtajuutta, luotettavuutta, vaikutusvaltaa sekä

kykyä kommunikoida, analysoida ja sisäistää kiire. Seuraavaksi tulee päättää mitä tehdään, eli pitää luoda strategia ja visio koko muutosprosessille. On selvitettävä, miten asiat ovat nyt ja miten niiden halutaan tulevaisuudessa olevan sekä miten asiat voidaan tehdä ja toteuttaa, että saavutetaan tulevaisuudessa haluttu päämäärä. (Kotter 1996, 31-32; Kotter & Rathgeber 2014, 125-127; Luoma 2011, 36.)

Kun muutoksen toteuttamisen lähtökohdat ovat selvillä, voidaan siirtyä muutoksen toteuttamiseen. Työyhteisön tulee tietää ja ymmärtää muutoksen tarve ja miten se voidaan saavuttaa. Se vaatii jatkuvaa kommunikointia henkilöstön kanssa muutosvisiosta ja -strategiasta. Kaikki mahdolliset esteet muutoksen tiellä tulee poistaa, että tavoitteesta kiinnostuneet voisivat sen saavuttaa. Tärkeää olisi saavuttaa pieniä ja yksiselitteisiä onnistumisia jo prosessin alkuvaiheessa, jolla luodaan kiinnostusta ja motivaatiota. Ensimmäinen onnistuminen ei saa jäädä ainoaksi, vaan on sinnikkäästi edettävä kohti seuraavaa ja seuraavaa onnistunutta muutosta, jotta visio ja strategia saavutetaan kokonaisuudessaan. Kun tavoitteeseen on päästy, on uusi toimintamalli juurrutettava osaksi koko organisaatiokulttuuria. Uuden toimintamallin tulee olla niin vahva ja järkähtämätön, että se syrjäyttää vanhan tavan toimia ja siitä muodostuu uusi ja haluttu tapa toimia. (Kotter 1996, 31-32; Kotter & Rathgeber 2014, 125-127; Luoma 2011, 36.)

5.4.2 Työntekijöiden kannustaminen ja motivointi

Motivaatio on alkujaan tarkoittanut liikkumista, mutta myöhemmin se on laajennettu tarkoittamaan ”käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää” (Ruohotie & Honka 1999, 19). Motiivit ohjaavat, virittävät ja ylläpitävät yksilön toimintaa kohti päämäärää, joko tiedostetusti tai tiedostamatta. Jos henkilö on hyvin motivoitunut, hän haluaa pyrkiä asetettuihin tavoitteisiin suorittaen tehtävänsä ahkerasti ja tehden kaiken niin hyvin kuin osaa. Motivaatio kertoo, kuinka innokkaasti henkilö haluaa käyttää fyysisiä ja henkisiä voimavarojaan työhönsä. Työntekijä ei ole motivoitunut oikein, jos hän pelkää työnsä puolesta. Henkilön käyttäytymistä tietyllä tavalla kuvaa henkilön vireys. Suunta puolestaan ohjaa henkilön käyttäytymistä tiettyä asiaa kohti, eli toiminta on päämääräsuuntautunutta. Systeemiorientoituminen tarkoittaa sitä, että

yksilössä ja hänen ympäristössään on voimia, joita palauteprosessilla voidaan suunnata siten, että ne joko vahvistavat hänen tarpeensa voimakkuutta ja hänen käyttämänsä energian suuntaa tai jopa saavat hänet luopumaan tavoitteista ja kääntämään suorituksensa muualle. Motivaatio voidaan jakaa myös sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio tarkoittaa sitä, että motivaatio tiettyyn käyttäytymiseen tulee sisältä, eli työn on itsessään kuvattu palkitsevan tekijänsä. Henkilöllä on sisäinen tarve itsensä toteuttamiseen ja kehittämiseen ja saada siten tehdystä työstä tyydytys. Ulkoinen motivaatio tulee henkilön työympäristöstä ja palkkioiden ulkoisesta välittämisestä, eli ne tyydyttävät turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tarvetta. Motivaatio on kaikilla henkilöillä yksilöllinen ja se perustuu oletuksiin sekä niiden tärkeysjärjestys on ihmisillä erilainen. Motivaatioon liittyvät myös henkilön omat arvot ja tavoitteet sekä miten päämäärän saavuttaminen vaikuttaa myöhempisiin motiiveihin ja henkilön tulevaan käyttäytymiseen. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2011, 40; Leiviskä 2011, 49; Ruohotie & Honka 1999, 13-16.)

Työmotivaatioon vaikuttavat henkilön persoonallisuus, työn ominaisuudet, työympäristö ja se, miten työntekijä voi kokea työskentelynsä hyödylliseksi, merkitykselliseksi ja arvostetuksi. Persoonallisuus jakaantuu omiin mielenkiintoihin ja harrastuksiin, asenteisiin itseään ja työtään kohtaan sekä omiin kasvu-, liittymis- ja toimeentulotarpeisiin. Työn ominaisuudet kuvaavat kuinka mielekästä ja vaihtelevaa työ on, kuinka itsenäistä ja vastuullista sen koetaan olevan ja kuinka siitä saadaan tunnustusta ja minkälaiset etenemismahdollisuudet ovat. Työympäristöön vaikuttavat henkilöstön palkkaus, sosiaaliset edut, yleiset työolosuhteet, työturvallisuus ja minkälainen esimiehen johtamistapa on sekä työilmapiiri ja sosiaaliset palkkiot. (Leiviskä 2011, 50; Ruohotie & Honka 1999, 17-18.)

Motivaatioprosessi voidaan jakaa tarveteorioihin, yllyketeorioihin ja odotusarvoteorioihin. Tarveteoriat kuvaavat käyttäytymisen sisäisiä syitä, yllyketeoriat kuvaavat käyttäytymistä määrääviä ulkoisia syitä, eli kannusteita ja odotusarvoteoriat kuvaavat yksilöllisiä eroja siinä, kuinka reagoidaan sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Motivaatiota säätelevät henkilön omat tarpeet, kannusteet sekä tehdyt havainnot ja niiden tulkinta. (Aaltonen ym. 2011, 46; Ruohotie & Honka 1999, 19-22.)

Tarpeet kuvaavat henkilön itsensä sisäisiä tarpeita onnistua, kasvaa, liittyä, tuntea itsensä arvostetuksi ja tulla toimeen taloudellisesti. Tarpeet tulee huomioida työyhteisössä, koska niissä on yksilöllistä vaihtelevuutta, kannusteiden arvo muodostuu siitä, kuinka ne tyydyttävät työntekijöiden tarpeet ja kuinka yksilö kokee työtehtävän kannustavuuden ja siitä saavan palkkion. Toiset henkilöt tarvitsevat työskennelläkseen ulkoisia palkkioita, kun taas toiset voivat tehdä työtä vain ilosta sitä kohtaa, tarvitsematta erityistä ulkoista palkkiota. Esimies voi vaikuttaa työntekijöidensä käyttäytymiseen vain ymmärtämällä henkilön sen hetkinen motiivien ja tarpeiden tärkeys. Esimiehen asettamien kannusteiden tulisi vastata alaisten tarpeita, jotta ne olisi tarpeeksi houkuttelevia. (Ruohotie & Honka 1999, 19-22.)

Kannusteet ovat ärsykeitä, jotka vaikuttavat henkilöiden käyttäytymiseen. Jos työyhteisö tarjoaa henkilölle keinoja ja välineitä tarpeidensa tyydyttämiseen, viihtyy hän yleensä siellä hyvin. Joissain yhteyksissä kannuste ja palkkio tarkoittavat samaa asiaa, mutta Ruohotie & Honka näkevät ne selvästi toisistaan erillään kirjassa Palkitseva ja kannustava johtaminen. Heidän mukaansa kannuste ennakoi palkkiota. Kannusteesta tulee silloin palkkio, kun se annetaan työntekijälle. Kannuste antaa työntekijälle motivaation tarttua toimeen ja palkkio tyydyttää henkilön tarpeen. Kannusteiden avulla voidaan ohjata käyttäytymistä haluttuun suuntaan. (Ruohotie & Honka 1999, 22-23.) Työmotivaatioon vaikuttavat taloudelliset ja fyysiset kannusteet (materiaalinen), vuorovaikutuskannusteet (sosiaalinen) ja tehtäväkannusteet (kasvumotivaatio) (Aaltonen ym. 2011, 46; Ruohotie & Honka 1999, 22-23).

Motivaatio ja yksilön valmius vaikuttavat työpanokseen. Valmius kuvaa sitä, mitä henkilö osaa tehdä ja motivaatio kuvaa sitä, mitä hän haluaa tehdä. Hyvin työhönsä motivoitunut henkilö haluaa ponnistella tavoitteidensa saavuttamiseksi. Suorituksen tasoa voidaan lisätä parantamalla motivaatiota. Onnistunut tehtävä tarvitsee myös hyvät valmiudet työntekijältä tehtävän suorittamiseen sekä työympäristön luomat edellytykset. Onnistuneeseen suoritukseen tarvitaan kaikkia näitä kolmea tekijää - motivaatio, valmius, mahdollisuudet – yhdessä, muuten suoritus epäonnistuu eikä ole minäkään arvoinen. (Ruohotie & Honka 1999, 33-35.)

Parhaat tavat motivoida ja kannustaa työntekijöitä on arvostaa ja kunnioittaa heitä sekä antaa tunnustusta onnistumisesta. Esimiehen tulee antaa tunnustusta välittömästi havaittuaan sen tarpeelliseksi, jolloin alainenkin osaa varmasti yhdistää sen oikeaan suoritukseen. Mitä tarkemmin ja yksityiskohtaisemmin esimies osaa antaa tunnustuksen, sitä paremmin työntekijät luottavat palautteeseen ja voivat ottaa siitä opikseen. (Ruohotie & Honka 1999, 44.)

Ruohotien ja Hongan mukaan johtajat jakautuvat kolmeen luokkaan sen mukaan, kuinka he antavat tunnustusta; poikkeuksilla johtavat, imartelu ja manipulointi sekä tunnustus ja arvostaminen. Poikkeuksilla johtavat pitävät periaatteenaan sitä, että jos esimiehestä ei kuulu mitään, kaikki asiat ovat hyvin. He puuttuvat tilanteeseen vasta, kun se tarvitsee korjaamista. Tämä malli kuitenkin voi helposti johtaa työmoraalin löystymiseen, koska työntekijät voivat ajatella, että heitä ja työsuoritusta ei arvosteta. Imartelu kannustamisessa saa aikaiseksi negatiivisuutta, koska sitä voidaan käyttää kontrollin ja hallitsemisen keinona. Tunnustus ja työntekijöiden arvostaminen ovat yleisesti tärkeitä pidettyjä motivaatiotekijöitä. (Ruohotie & Honka 1999, 51.)

Motivointi on taitolaji, jolla voidaan vaikuttaa henkilöstön päämäärän saavuttamiseen. Motivoinnin tulee olla aina totuudenmukaista ja sen tulisi perustua motivoitavan omiin tarpeisiin ja tavoitteisiin. Motivointia voidaan käyttää vastuullisesti, mutta myös vastuuttomasti. Sisäisen motivaation herättäminen saa aikaan aidon sitoutumisen ja kiinnostuksen käsiteltävää asiaa kohtaan. (Aaltonen ym. 2011, 55-57.) Kun työntekijä saa tehdä niin kiinnostavaa ja taitojansa vastaavaa työtä, että se tempaa hänet kokonaan mukaansa ja työntekijä kokee työn helpoksi ja hallituksi, voidaan siitä puhua flow-kokemuksena. Flow-kokemus voidaan rinnastaa sisäiseen motivaatioon, jossa yhdistyvät tasapainoisesti työntekijän oma kiinnostus, osaaminen ja työtehtävien haasteellisuus. (Leiviskä 2011, 49-50.)

5.4.3 Lean-menetelmä

Johtajan tehtävänä on mahdollistaa työntekijöidensä päivittäinen oppiminen opettamalla heille analyyttistä ajattelemista, esimerkiksi käyttämällä A3-ongelmanratkaisumallia. Leanin mukaan ongelmalla tarkoitetaan varsinaista pulmaa, mutta myös eroa

nykyisen tilan ja tavoitetilan välillä. Organisaation henkilöstö haastetaan ratkomaan ryhmässä ongelmia, jolloin havaituilla uusilla muutoksilla päästään lähemmäksi tavoitetta ja jatkuvaa parantamista. A3-ongelmanratkaisumenetelmän tarkoituksena on henkilöstön uudelleen ja uudelleen tapahtuva ongelman työstäminen, jolloin rikotaan raja-aitoja ja käydään epämukavuusalueilla, kunnes löydetään keino muutokseen. Tämän työstämisen tulokset kirjataan vaakasuorassa olevalle A3-arkille aina samaa vakiointua ja loogista järjestystä käyttäen, jolloin vasemmassa reunassa on ongelman analyysi, oikealla tavoitetila ja ensimmäiset askeleet lähemmäksi ratkaisua. Ongelmanratkaisun harjoittaminen kannattaa, koska sen avulla esimerkiksi keskitytään etsimään onnistuneita ja mittareilla osoitettavia muutoksia, henkilöstö saadaan sitoutettua ongelmanratkaisuun, toistamisella saavutetaan kollektiivinen tapa ajatella, ongelmasta puhuminen tulee rutiiniksi, kommunikointi nopeutuu ja tulee laadukkaammaksi sekä tyytymättömyys vähenee. (Torkkola 2015, 32-35.)

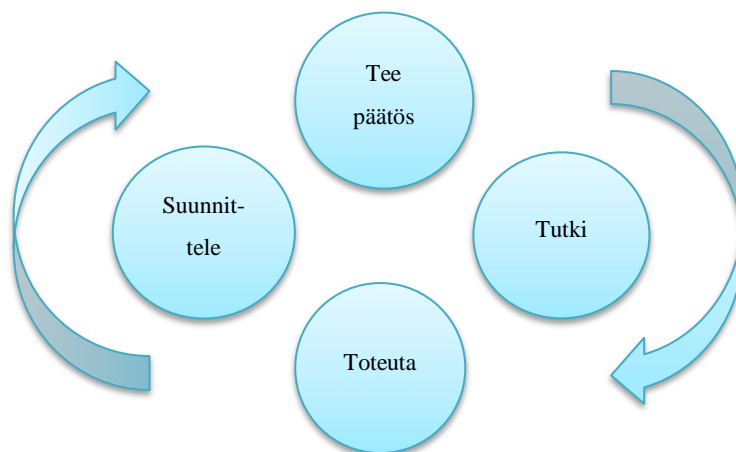
Visualisoinnilla luodaan olennainen informaatio helpommin ja konkreettisemmin ymmärrettävämmäksi. Kun organisaation prosessit visualisoidaan, havaitaan helpommin mahdolliset ongelmakohdat ja tehtyjen muutosten vaikutukset nähdään selvemmin. Visualisointi auttaa ryhmän jäsenten käsitystä kokonaisuudesta, jolloin he itsekin voivat tehdä nopeita ja laadukkaita päätöksiä. Leanin avulla kuva prosessin kokonaisuudesta tulee myös suorittavan tason tietoisuuteen, eikä ole pelkästään perinteisen hierarkkisen organisaation johtajiston tiedossa. Lean-menetelmässä visualisointiin käytetään jatkuvasti näkyvissä olevaa Kanban-taulua, johon kuvataan koko prosessin eteneminen vaihe vaiheelta. Kanban-taulun avulla nähdään esimerkiksi mitkä työt ovat työjonossa, mitkä työnalla, mitkä valmistuneet jne. Päivittäiset palaverit nopeutuvat, kun töiden tilanne nähdään taululta ja yhteinen palaveriaika kohdistetaan ongelmien ratkaisuun ja toimenpiteiden suunnitteluun. (Torkkola 2015, 49-56.)

Lean-johtamismenetelmään kuuluvat olennaisena osana säännölliset päiväkokoukset, jolloin kaikki ryhmän jäsenet ovat tietoisia toistensa töistä ja työpäivä on suunniteltu hyvin. Päiväkokoukset tulee pitää Kanban-taulun äärellä, koska visualisointi auttaa näkemään töiden reaaliaikaisen tilanteen. Päiväkokouksissa ei ratkaista ongelmia, vaan vaihdetaan tietoa, jolloin kaikki ymmärtävät mitä ja missä järjestyksessä pitää tehdä. Päivittäisissä noin 10 minuuttia kestävässä kokouksissa käsitellään esimerkiksi eilisen päivän tulokset ja ongelmat, tämän päivän tavoitteet ja mahdolliset epätavalliset

vaatimukset, tilannekatsaus työnalla-sarakkeesta ja tiedotettavat asiat sekä ryhmän kysymykset. (Torkkola 2015, 64-69.)

Lean-periaatteiden mukaan johtajan tulee ensimmäiseksi jalkautua, eli mennä paikan päälle katsomaan todellista tehtävää tai empiiristä tietoa. Tarkoituksena on, että johtaja ymmärtää kokonaisuuden asiakasnäkökulmasta, näkemällä ja tutustumalla siihen itse, jonka jälkeen hänen on helpompi tehdä muutoksia systeemitasolla. Kuitenkin johtajan tulee ensin selvittää prosessin tarkoitus, että voi ymmärtää mikä prosessissa on asiakkaalle arvoa tuottavaa. Kun johtaja on konkreettisesti tutustunut tilanteeseen, hänen mielikuvansa asiasta ei perustu pelkkiin raportteihin tai toisten kertomuksiin. Johtajan paikan päälle tuleminen nykytilan selvittämisessä on oleellisen tärkeää, että hän näkee todellisen ja rehellisen tilanteen kyselemällä, kuuntelemalla ja katselemalla. Hänen tarkoituksenaan on auttaa henkilöstöä kehittämään ongelmanratkaisutaitoa, eli opettaa. Käytännössä tämä nk. Gemba-läpikävely etenee aina samassa ja järjestelmällisessä järjestyksessä organisaation läpi, jossa asiakkaalta tullut tehtäväpyyntökin etenee. Läpikävely auttaa näkemään, kuinka tieto siirtyy tiimistä toiseen ja mistä kohtaa asiakasnäkökulmasta katsottuna tulee esille työn etenemisen suurimmat haasteet sekä mitkä ovat organisaation ominaisuudet, joita muuttamalla ja parantamalla voidaan saavuttaa asiakkaalle enemmän arvoa. (Torkkola 2015, 125-127.)

Lean-menetelmässä käytetään myös nk. kokeilujen eli Demingin kehää (Kuvio 2), jossa PDSA-syklin (plan-do-study-act), avulla saavutetaan haluttu muutos. Organisaation toiminnan suorituskykyä parannetaan askel askeleelta (Kuvio 3), jolloin toistamalla ja kokeilemalla luodaan uutta tietoa. Suunnittelu, käytännön toteuttaminen, tapahtuneen tutkiminen, ja päätöksenteko muutoksen toteuttamisesta kiertävät jatkuvaa kehää, joka voi pyöriä valitsemallasi tahdilla. Toiminnan kehittäminen on kuitenkin sitä nopeampaa, mitä nopeammin kehä pyörii. Aina uudella pyörähdyksellä käytetään hyväksi aikaisempien pyörähdyksien tuomia oppeja ja faktoja, jolloin muutoksessa edetään jatkuvasti. (Sixsigma.fi:n www-sivut 2016; Torkkola 2015, 39-43.)



Kuvio 2. Demingin kehä



Kuvio 3. Matka nykytilasta askeleittain kohti tavoitetilaa

5.5 Kehittämishankkeiden riskit

Muutosten toteuttaminen ei aina ole helppoa. Suurimman osan niistä arvioidaan epäonnistuvan joko kokonaan tai osittain, jolloin haluttua päämäärää ei saavuteta. John P. Kotterin mukaan suurin riski epäonnistumiseen liittyy siihen, että muutokselle ei ole ollut riittävän perustelua tarvetta. Tärkeinä tekijöinä hän mainitsee myös prosessin ydintiimin tehottomuuden, vision, kommunikaation ja lyhyen aikavälin tavoitteiden puuttumisen, liian aikaisen voiton ja onnistumisen juhlimisen sekä uuden toimintamallin juurruttamattomuuden osaksi pysyvää organisaatiokulttuuria. (Kilpinen 2008, 207; Kotter 1995, 59-67; Totro 2001, 119.)

Julkisyhteisön asiantuntijaorganisaatiossa kehittämishankkeen riskiksi voi muodostua korkeasti koulutettujen työntekijöiden sitoutuminen omaan itsenäiseen ammatillisuuteensa. Julkisista varoista tuleva julkisyhteisön rahoitus voi aiheuttaa sen, että työntekijät kohdistavat mielenkiintonsa ammatillisesti palkitseviin tehtäviin, koska yhteisön taloudellisella tuloksella ei ole suoranaisesti vaikutusta yhteisön tulevaisuuteen. Ih-

missuhteiden liiallinen korostaminen ja me-hengen kasvattaminen saattavat myös lisätä prosessin epäonnistumista. Jos yhteisössä painotetaan liialti samanlaisuutta, unohdetaan erilaisuuden tuoma rikkaus koko yhteisöä kehittävänä voimavarana. Muutosprosessin mahdollisuudet onnistua nousevat, kun työyhteisön vuorovaikutus, työnteon edellytykset ja puitteet, työntekijöiden tehtävänjako, resurssit, johtaminen ja palautejärjestelmä ovat toimivat. (Totro 2001, 119-120.)

6 TULOKSET

6.1 Tutkimusmenetelmät ja aineiston kerääminen

Tähän opinnäytetyöhön valittiin tutkimusmenetelmäksi kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus yhteistyössä toimeksiantajan kanssa, koska haluttiin saada Ylöjärven seurakunnan henkilöstöltä mahdollisimman laaja näkemys Jäsen 360° -datan käytöstä. Kvantitatiivisella tutkimuksella kartoitettiin työn kehittämisprosessin tämän hetkinen tilanne, eli Jäsen 360° -datan käyttäminen työhön ja sen suunnitteluun. Kvantitatiivisella tutkimuksella saavutettiin työyhteisöstä kattava ja luotettava tulos Jäsen 360° -datan käytöstä Ylöjärven seurakunnassa. Määrällisen tutkimuksen tuloksien odotetaan olevan vertailukelpoisia myös mahdollisissa jatkotutkimuksissa.

Kyselykaavaketta suunniteltaessa päädyttiin toimeksiantajan kanssa käyttämään kyselyssä Jäsen 360° -datan sijasta termejä Jäsen 360° -aineisto, Jäsen 360° -ajattelu ja segmenttiajattelu, koska niiden uskottiin olevan tutumpia ja helpommin ymmärrettävempiä. Jäsen 360° -ajattelu ja segmenttiajattelu ovat termejä, jotka ovat syntyneet työyhteisössä Jäsen 360° -aineiston perusteella.

Määrällinen tutkimus pohjautuu empiriseen tietoteoriaan. Kyseessä on suunnitelmallinen kyselytutkimus, josta käytetään nimitystä survey-tutkimus. Aineisto kerättiin monivalintakyselyllä, jossa käytettiin samoja kysymyksiä kaikille vastaajille, eli standardoidulla kyselylomakkeella, jossa annettiin valmiit vastausvaihtoehdot. Kyselyssä käytettiin myös avoimia kysymyksiä, jolloin kysymyksen perään jäi avoin tila, johon vastaaja sai kirjoittaa sanallisen vastauksensa. Tutkittavat asiat kuvattiin käyttämällä

numeerisia suureita, jolloin kyselyn tuloksista oli mahdollista muodostaa erilaisia taulukoita ja kuvioita sekä tutkittavien asioiden riippuvuussuhteita tai tapahtuneita muutoksia tutkittavassa ilmiössä. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla voitiin ymmärtää ilmiön kokonaisuutta, koska se on osiensa summa. (Anttila 2006, 233; E-lomake www-sivut 2017; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 193-194; Heikkilä 2014, 15.)

Kysely toteutettiin E-lomakkeella. Linkki kyselyyn, henkilökohtainen käyttäjätunnus ja salasana lähetettiin kolmellekymmenelleseitsemälle (37) Ylöjärven seurakunnan vastaajiksi valituille työntekijöille sähköpostilla 23.2.2017, jolloin myös vastausaika alkoi. Vastaajiksi valikoituivat toimeksiantajan päätöksellä ne seurakunnan työntekijät, joilla oli ollut mahdollisuus käyttää työssään Jäsen 360° -aineistoa. Kyselyyn vastasi kaksikymmentäseitsemän (27) henkilöä. Vastausaikaa heillä oli 14.3.2017 saakka. Kysely oli avoinna yhdeksäntoista (19) kokonaista päivää, että mahdollisimman moni pääsi vastaamaan kyselyyn talviloma-ajankohdasta huolimatta. Kysely suljettiin, kun ennalta asetettu vastaustavoite 70 % saavutettiin.

Kyselystä saadut vastaukset ristiintaulukoitiin taustamuuttujien kanssa E-lomake -ohjelmalla. Excel -ohjelmaa käytettiin saatujen tulosten analysointiin esimerkiksi tekemällä vastauksista loogisempia taulukoita, joiden avulla piirrettiin diagrammit ja ympyräkaaviot.

6.2 Taustatiedot

Vastaajilta kysyttiin taustatietoina seuraavat kysymykset:

Vastaajan sukupuoli

Mies

Nainen

Vastaajan ikä

20-29

30-39

40-49

50-59

Yli 60

Työsuhteen kesto

Alle 5 vuotta

5-10 vuotta

10-15 vuotta

Yli 15 vuotta

Atk-taidot

Erittäin hyvät

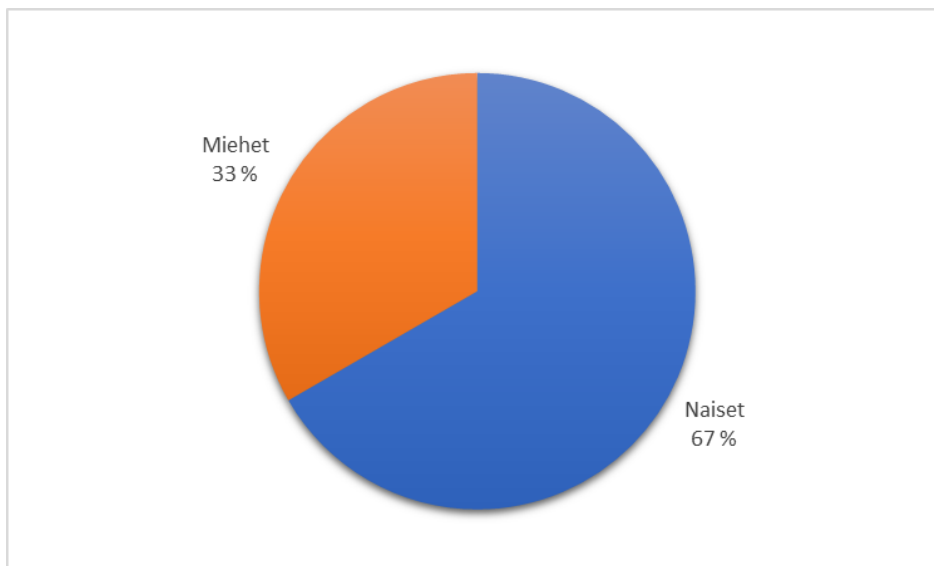
Hyvät

Kohtalaiset

Ei kovin hyvät

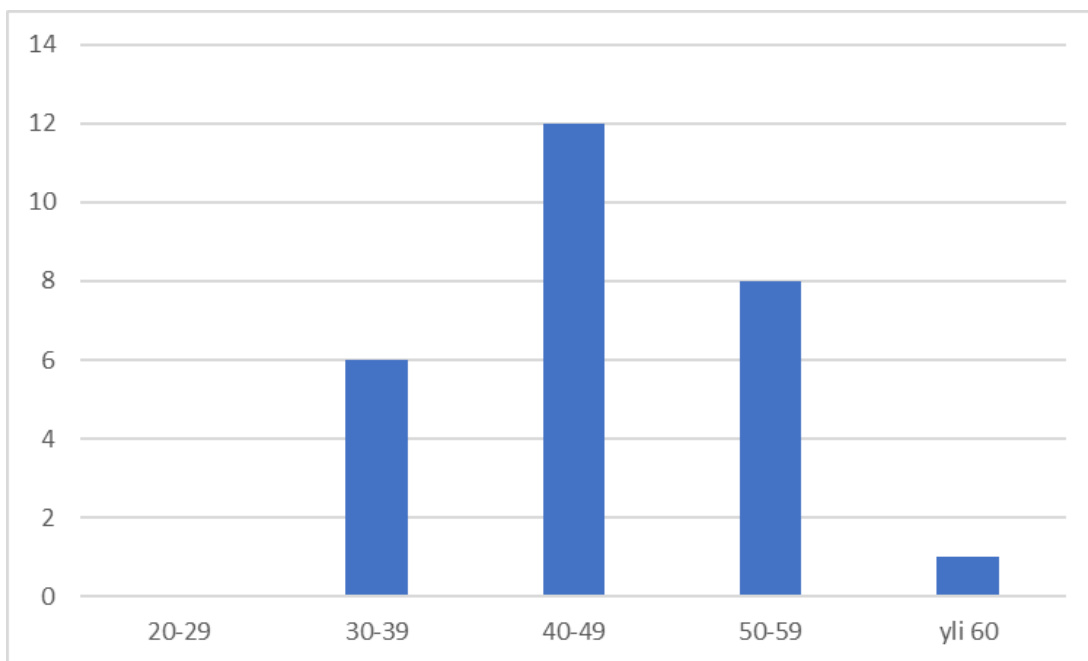
Taustamuuttujiksi otettiin sellaisia tekijöitä, jotka toimeksiantajan kanssa arvioitiin kyselyä tehtäessä oleellisiksi ja vastauksia selittäviksi. Oletettiin, että useammalla taustamuuttujalla saadaan selkeitä eroja vastauksiin. Vastaajien sukupuolella, iällä, atk-taidoilla ja työsuhteen kestolla uskottiin kaikilla olevan merkitystä Jäsen 360° -aineiston käyttämiseen. Kyselyn tuloksia analysoitaessa, käytettiin vain sellaisia taustamuuttujia, joissa oli havaittavissa olennaista merkitystä käsiteltävään kysymykseen. Useimmissa kysymyksissä eroja saatiin vain vastaajien sukupuolen perusteella. Jos eroja löytyi myös muiden taustamuuttujien perusteella, esitetään myös ne tuloksissa.

Kyselyyn vastasi kaksikymmentäseitsemän (27) henkilöä, jolloin vastausprosentiksi tuli 73. Kyselyyn vastanneista 66,7 % (18) oli naisia ja 33,3 % (9) miehiä (Kuvio 4).



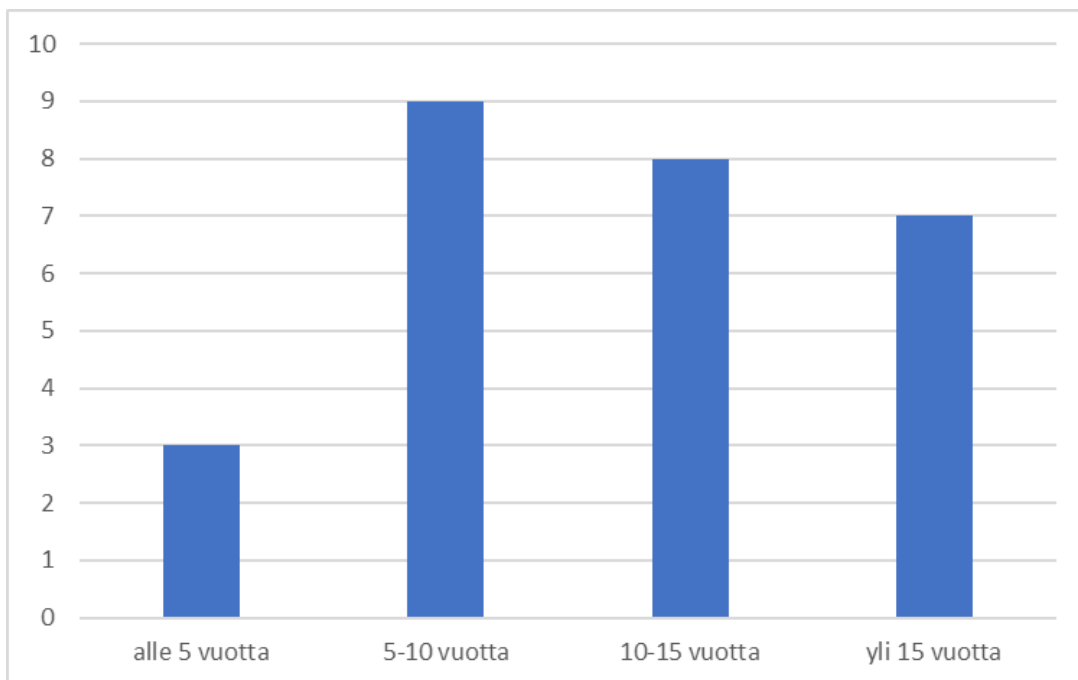
Kuvio 4. Vastaajien sukupuolen jakautuminen.

Ikäryhmään 30-39 vuotta, kuului 22,2% (6) vastaajista, ikäryhmään 40-49 vuotta 44,4 % (12) vastaajista, ikäryhmään 50-59 vuotta 29,6% (8) vastaajista ja ikäryhmään yli 60 vuotta 3,7 % (1) vastaajista (Kuvio 5). Vastanneista ei kukaan kuulunut ikäryhmään 20-29 vuotta.



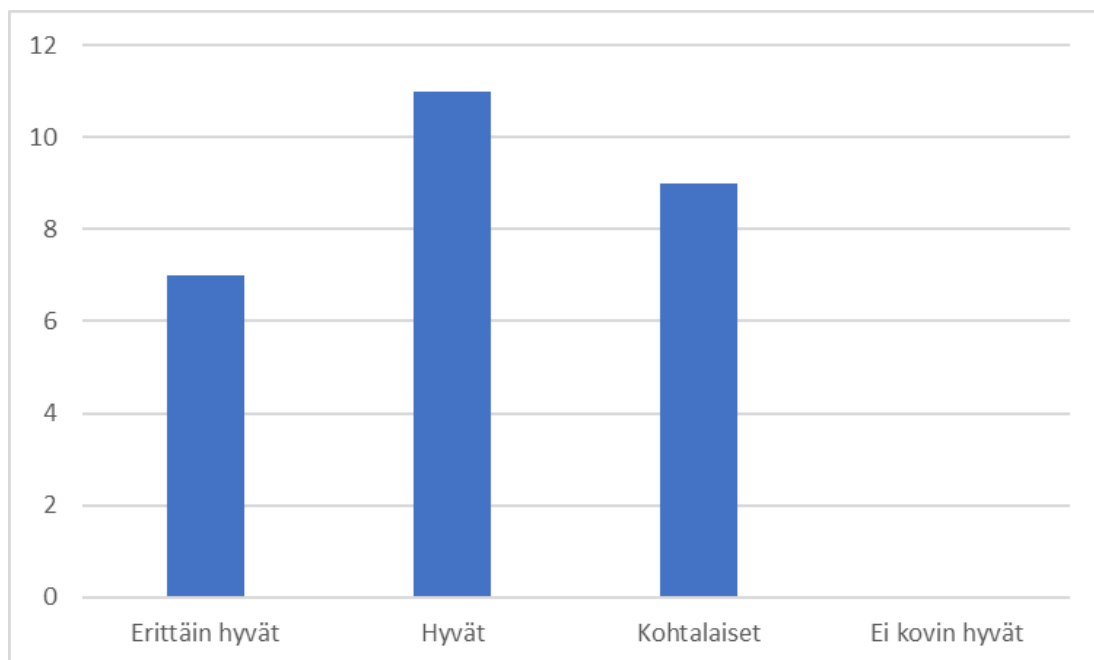
Kuvio 5. Vastaajien jakautuminen ikäryhmittäin.

Vastaajien työsuhde oli kestänyt alle viisi vuotta 11,1 %:lla (3) vastanneista, viidestä kymmeneen vuotta 33,3 %:lla (9) vastanneista, kymmenestä viiteentoista vuotta 29,6 % (8) vastanneista ja yli viisitoista vuotta 25,9 % (7) vastanneista (Kuvio 6).



Kuvio 6. Vastaajien työsuhteen kesto.

Vastaajista 25,9 % (7) arvioi omat atk-taitonsa erittäin hyväksi, 40,7 % (11) hyväksi ja 33,3 % (9) kohtalaisiksi (Kuvio 7). Kukaan vastanneista ei kokenut omia atk-taitojaan ei kovin hyväksi.



Kuvio 7. Vastaajien atk-aidot.

6.3 Jäsen 360° -datan käyttäminen työn ja toiminnan suunnittelussa ja ohjauksessa

Vastaajilta kysyttiin seuraava kysymys:

Suunnitteletko omaa työtäsi Jäsen 360° -segmenttiajattelun perusteella?

Paljon

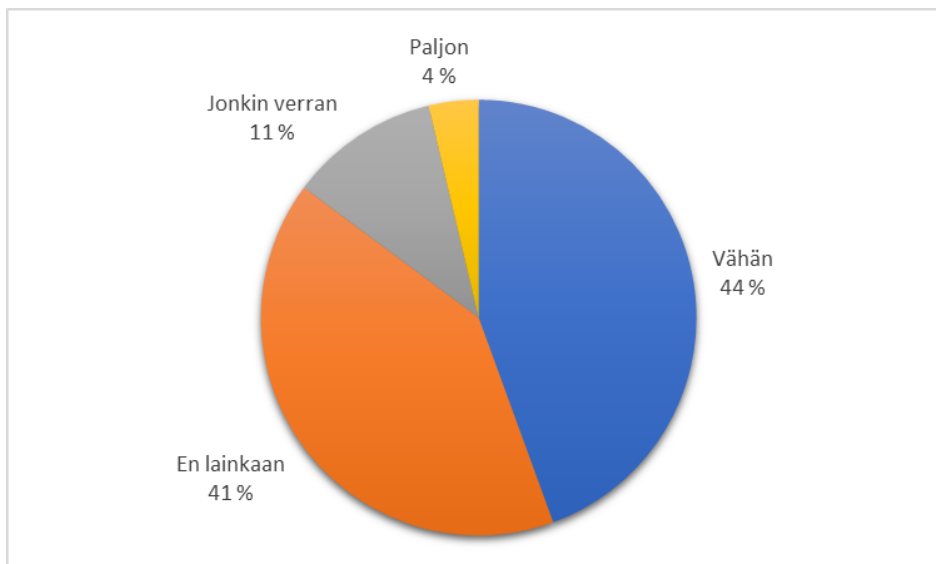
Jonkin verran

Vähän

En lainkaan

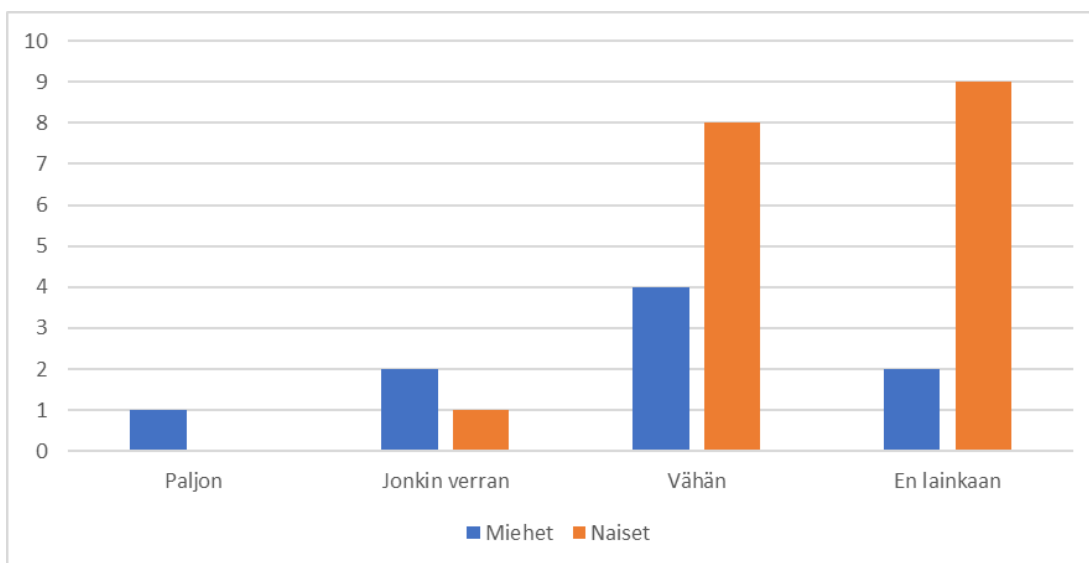
Jos suunnittelet työtäsi segmenttiajattelun avulla, niin kerro tähän minkälaisissa tilanteissa: (sanallinen vastaus)

Omaa työtään suunnitteli Jäsen 360° -segmenttiajattelun perusteella vähän 44,4 % (12) kaikista vastanneista, 40,7 % (11) ei lainkaan, 11,1 % (3) jonkin verran ja 3,7 % (1) paljon (Kuvio 8).



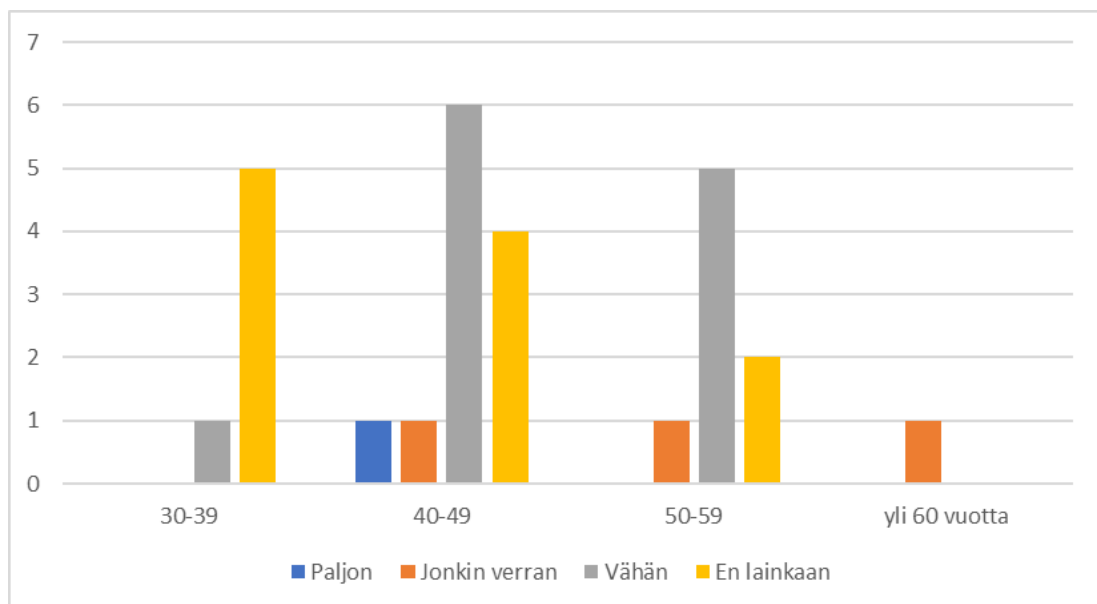
Kuvio 8. Oman työn suunnittelu Jäsen 360° -segmenttijaattelun perusteella.

Naisista 50 % (9) ei käyttänyt lainkaan Jäsen 360° -segmenttijaattelua oman työn suunnitteluun, 44,4 % (8) käytti ajattelua vähän ja 5,6 % (1) käytti ajattelua jonkin verran. Kukaan naisista ei ilmoittanut käyttävänsä aineistoa paljon oman työnsä suunnitteluun. Miehistä 44,4 % (4) käytti vähän Jäsen 360° -segmenttijaattelua oman työnsä suunnitteluun, 22,2 % (2) käytti jonkin verran, 22,2 % (2) ei lainkaan ja 11,1 % (1) käytti paljon (Kuvio 9).



Kuvio 9. Jäsen 360° -segmenttijaattelun käyttäminen oman työn suunnitteluun sukupuolen perusteella.

Ikäryhmästä 30-39 vuotta 83,3 % (5) ei käyttänyt lainkaan ja 16,7 % (1) käytti vähän Jäsen 360° -segmenttiajattelua oman työnsä suunnitteluun. Ikäryhmässä 40-49 vuotta 50 % (6) käytti segmenttiajattelua vähän, 33,3 % (4) ei lainkaan, 8,3 % (1) jonkin verran ja 8,3 % (1) käytti paljon oman työnsä suunnitteluun. Ikäryhmässä 50-59 vuotta käytti segmenttiajattelua 62,5 % (5) vähän, 25,0 % (2) ei lainkaan, 12,5 % (1) jonkin verran oman työnsä suunnitteluun. Ikäryhmässä yli 60 vuotta 100 % (1) käytti segmenttiajattelua oman työnsä suunnitteluun jonkin verran. Kuviossa 10 on kuvattu Jäsen 360° -segmenttiajattelun käyttäminen ikäryhmittäin.



Kuvio 10. Jäsen 360° -segmenttiajattelun käyttäminen ikäryhmittäin.

Kyselyyn vastanneilla oli mahdollisuus kuvata sanallisesti minkälaisissa tilanteissa he ovat käyttäneet omassa työssään Jäsen 360° -segmenttiajattelua. Kymmenen vastaajaa antoi sanallisen vastauksen. Useimmat heistä kertoivat käyttävänsä segmenttiajattelua seurakunnan tilaisuuksien ja niiden sisällön suunnitteluun. Useimmilla on ollut tavoitteena ajatella niin, että toimintaa suunnattaisiin myös niille segmenteille, jotka ovat kauimpana seurakunnan toiminnasta. Segmenttiajattelu on opettanut tunnistamaan eri segmentteihin kuuluvia henkilöitä arjen työssä. Yksi vastaaja kertoi käyttäneensä segmenttiajattelua jo ennen kuin sitä oli lanseerattu Jäsen 360° -segmenttiajatteluksi.

Vastaajilta kysyttiin seuraava kysymys:

Kuinka usein käytät Jäsen 360° -aineistoa (käsikirja, nettisivut ym.)/Jäsen 360° -prosessin aikana oppimaasi ajattelua työhösi/työsi suunnitteluun?

Lähes päivittäin

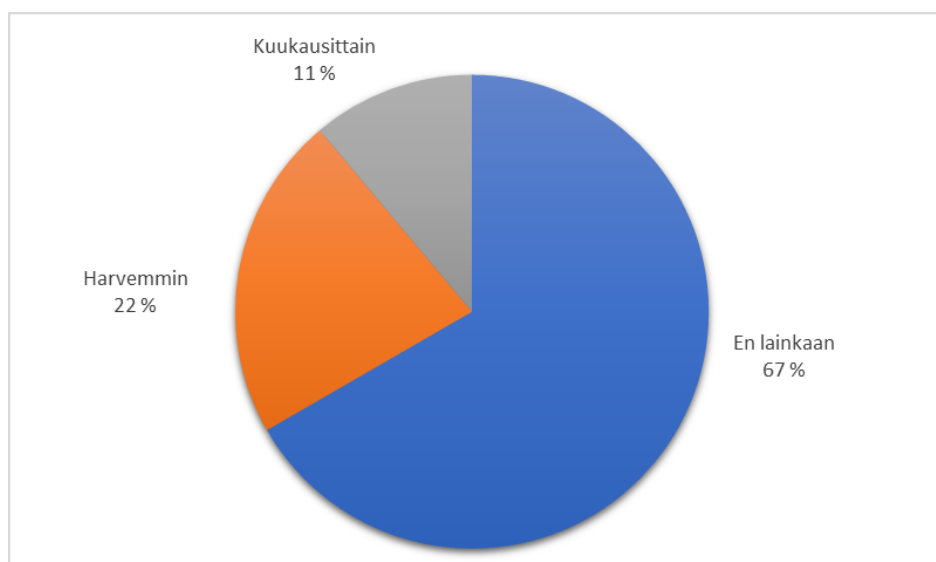
Viikoittain

Kuukausittain

Harvemmin

En lainkaan

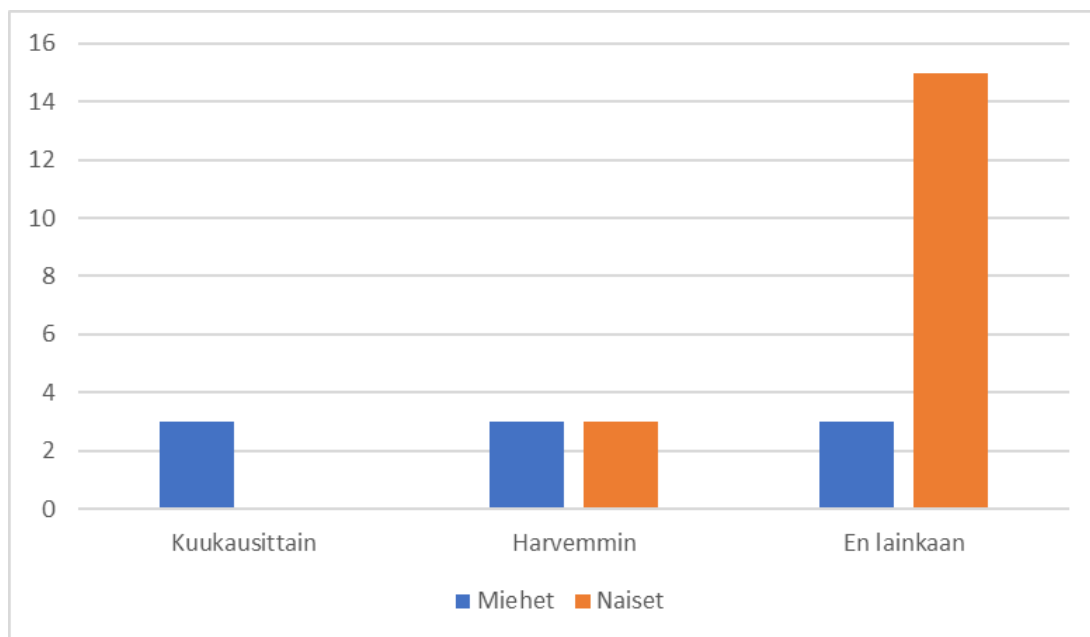
Kaikista kyselyyn vastanneista 66,7 % (18) ei käyttänyt lainkaan, 22,2 % (6) harvemmin ja 11,1 % (3) kuukausittain Jäsen 360° -aineistoa työhön ja työn suunnitteluun. Kukaan vastanneista ei käyttänyt aineistoa lähes päivittäin eikä viikoittain. Kuviossa 11 on esitetty Jäsen 360° -aineiston käyttäminen työhön ja työn suunnitteluun kaikkien vastaajien perusteella.



Kuvio 11. Jäsen 360° -aineiston käyttäminen työhön ja työn suunnitteluun kaikkien vastaajien perusteella.

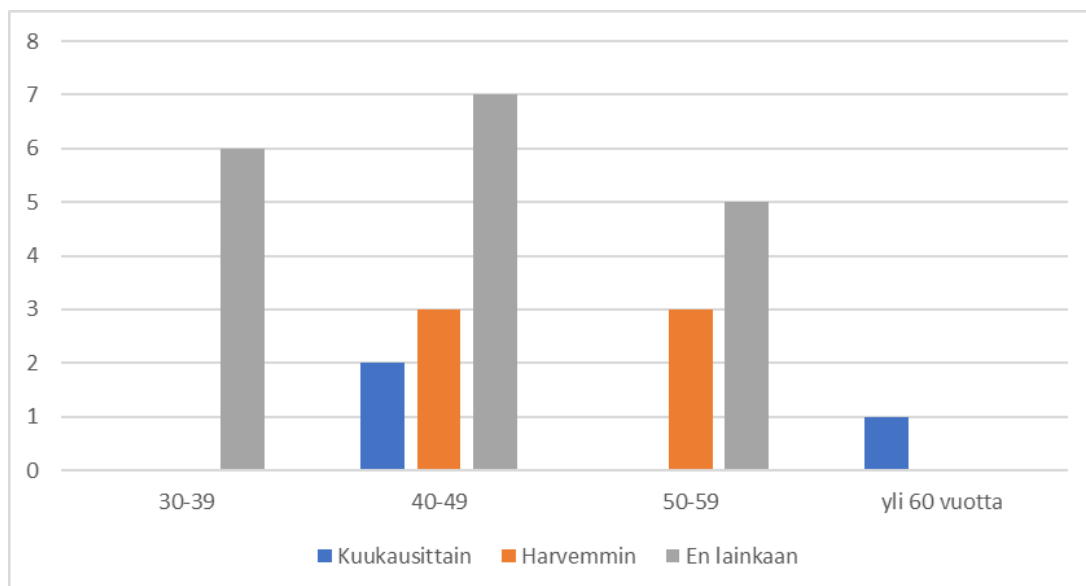
Naisista 83,3 % (15) ei käyttänyt lainkaan ja 16,7 % (3) käytti harvemmin Jäsen 360° -aineiston käyttäminen työhön ja työn suunnitteluun. Kukaan naisista ei käyttänyt aineistoa päivittäin, viikoittain eikä kuukausittain omaan työhönsä ja sen suunnitteluun. Miehistä 33,3 % (3) käytti aineistoa kuukausittain, 33,3 % (3) harvemmin ja 33,3 % (3) ei käyttänyt lainkaan aineistoa omaan työhönsä ja sen suunnitteluun. Jäsen 360° -

aineiston käyttäminen työhön ja työn suunnitteluun esitetään sukupuolen perusteella Kuviossa 12.



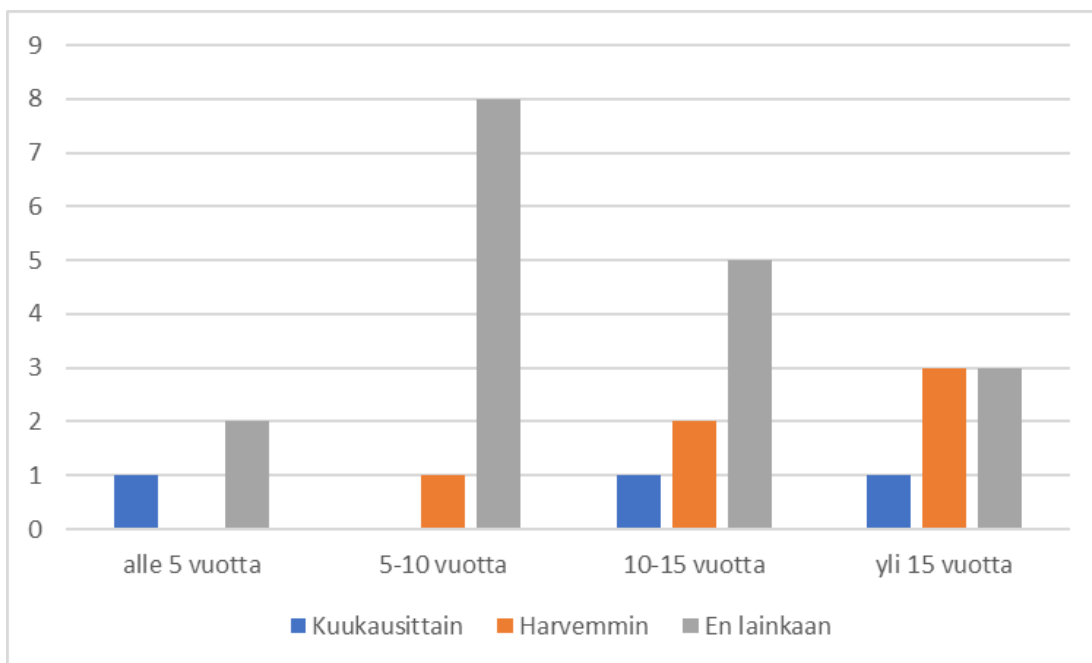
Kuvio 12. Jäsen 360° -aineiston käyttäminen työhön ja työn suunnitteluun sukupuolen perusteella.

Ikäryhmästä 30-39 vuotta ei kukaan käyttänyt Jäsen 360° -aineistoa työhön ja työn suunnitteluun. Ikäryhmässä 40-49 vuotta 58,3 % (7) ei käyttänyt lainkaan, 25,0 % (3) käytti harvemmin ja 16,7 % (2) käytti kuukausittain Jäsen 360° -aineistoa työhön ja työn suunnitteluun. Ikäryhmässä 50-59 vuotta 62,5 % (5) ei käyttänyt lainkaan ja 37,5 % (3) käytti harvemmin aineistoa työhön ja työn suunnitteluun. Ikäryhmässä yli 60 vuotta 100 % (1) käytti aineistoa omaan työhönsä ja sen suunnitteluun kuukausittain. Jäsen 360° -aineiston käyttäminen työhön ja työn suunnitteluun esitetään ikäryhmittäin Kuviossa 13.



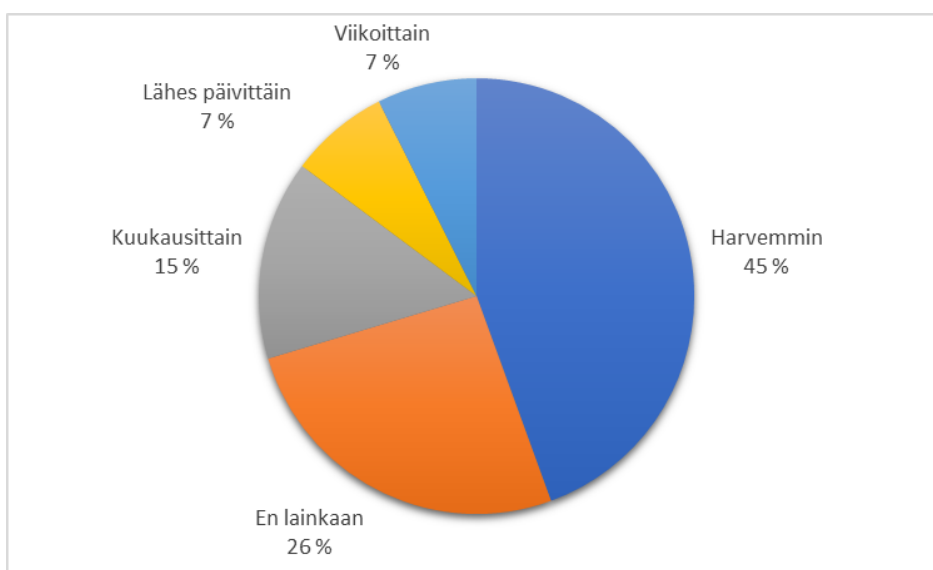
Kuvio 13. Jäsen 360° -aineiston käyttäminen työhön ja työn suunnitteluun ikäryhmien perusteella.

Alle viisi vuotta töissä olleista 66,7 % (2) ei käyttänyt lainkaan ja 33,3 % (1) käytti kuukausittain Jäsen 360° -aineistoa työhön ja työn suunnitteluun. Viidestä kymmeneen vuotta töissä olleista 88,9 % (8) ja 11,1 % (1) käytti harvemmin aineistoa työhön ja työn suunnitteluun. Kymmenestä viiteentoista vuotta töissä olleista 62,5 % (5) ei käyttänyt lainkaan, 25,0 % (2) käytti harvemmin ja 12,5 % (1) käytti kuukausittain aineistoa työhön ja työn suunnitteluun. Yli viisitoista vuotta töissä olleista 42,9 % (3) ei käyttänyt lainkaan, 42,9 % (3) käytti harvemmin ja 14,3 % (1) käytti kuukausittain aineistoa työhön ja työn suunnitteluun. Kuviossa 14 on esitetty Jäsen 360° -aineiston käyttäminen työhön ja työn suunnitteluun työntekijän työssäoloajan perusteella.



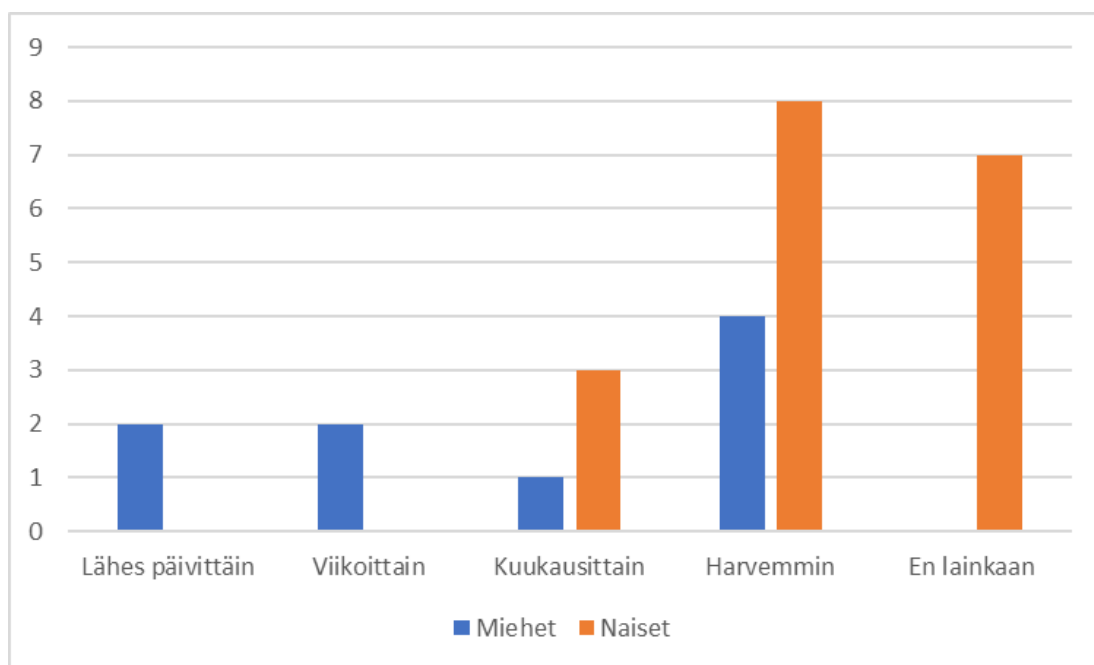
Kuvio 14. Jäsen 360° -aineiston käyttäminen työhön ja työn suunnitteluun työntekijän työssäoloajan perusteella.

Kaikista kyselyyn vastanneista 44,4 % (12) käyttää harvemmin, 25,9 % (7) ei käytä lainkaan, 14,8 % (4) käyttää kuukausittain, 7,4 % (2) käyttää viikoittain ja 7,4 % (2) käyttää lähes päivittäin Jäsen 360° -prosessin aikana opittua ajattelua työhön ja työn suunnitteluun (Kuvio 15).



Kuvio 15. Jäsen 360° -prosessin aikana opitun ajattelun käyttäminen työhön ja työn suunnitteluun kaikkien vastaajien perusteella.

Kyselyyn vastanneista naisista 38,9 % (7) ei käyttänyt lainkaan, 44,4 % (8) käytti harvemmin ja 16,7 % (3) käytti kuukausittain Jäsen 360° -prosessin aikana opittua ajattelua työhön ja työn suunnitteluun. Kukaan naisista ei käyttänyt ajattelua lähes päivittäin tai kuukausittain. Kyselyyn vastanneista miehistä 44,4 % (4) käytti harvemmin, 22,2 % (2) käytti päivittäin, 22,2 % (2) käytti viikoittain ja 11,1 % (1) käytti kuukausittain Jäsen 360° -prosessin aikana opittua ajattelua työhön ja työn suunnitteluun. Jäsen 360° -ajattelun käyttäminen työhön ja työn suunnitteluun sukupuolen perusteella esitetään Kuviossa 16.



Kuvio 16. Jäsen 360° -ajattelun käyttäminen työhön ja työn suunnitteluun sukupuolen perusteella.

Vastaajilta kysyttiin seuraava kysymys:

Kuinka usein keskustele ja jaat ideoita Jäsen 360° -ajattelun käytöstä työkavereiden kanssa/muiden seurakuntien työntekijöiden kanssa/muulla kuin kirkossa työskentelevien kollegoiden kanssa?

Lähes päivittäin

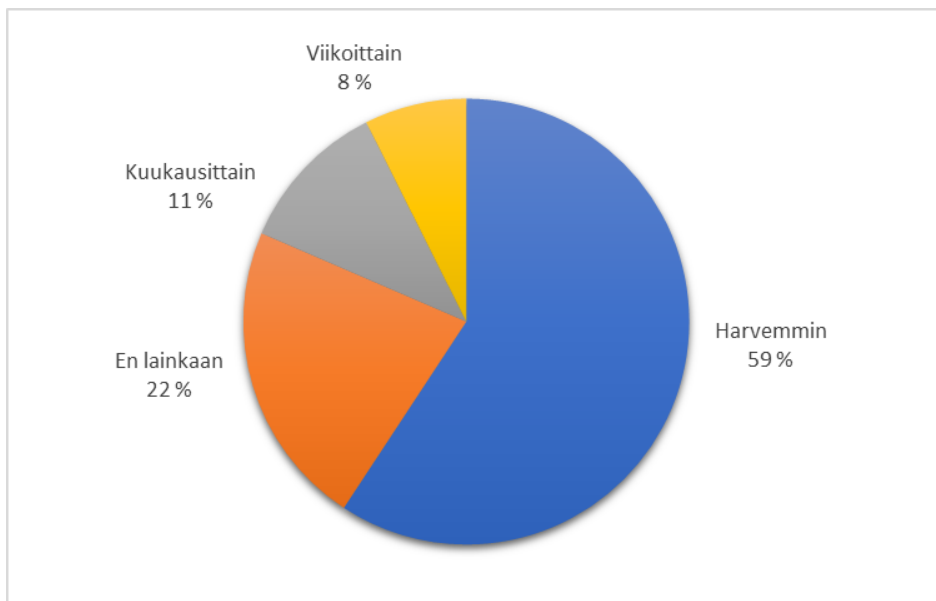
Viikoittain

Kuukausittain

Harvemmin

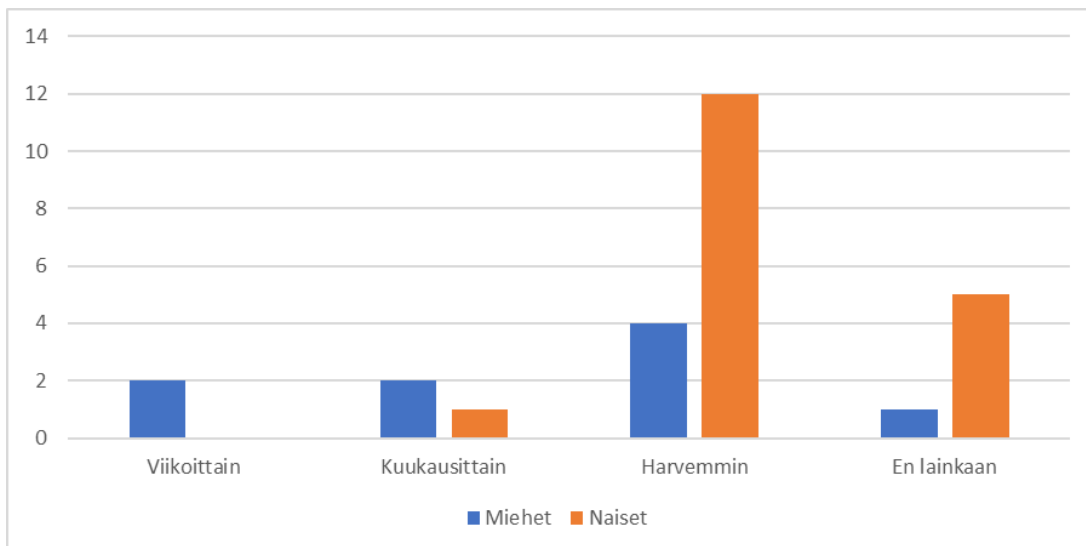
En lainkaan

Kaikista vastaajista 59,3 % (16) harvemmin, 22,2 % (6) ei lainkaan, 11,1 % (3) kuukausittain ja 7,4 % (2) viikoittain keskusteli ja jakoi ideoita Jäsen 360° -ajattelun käytöstä työkavereiden kanssa (Kuvio 17).



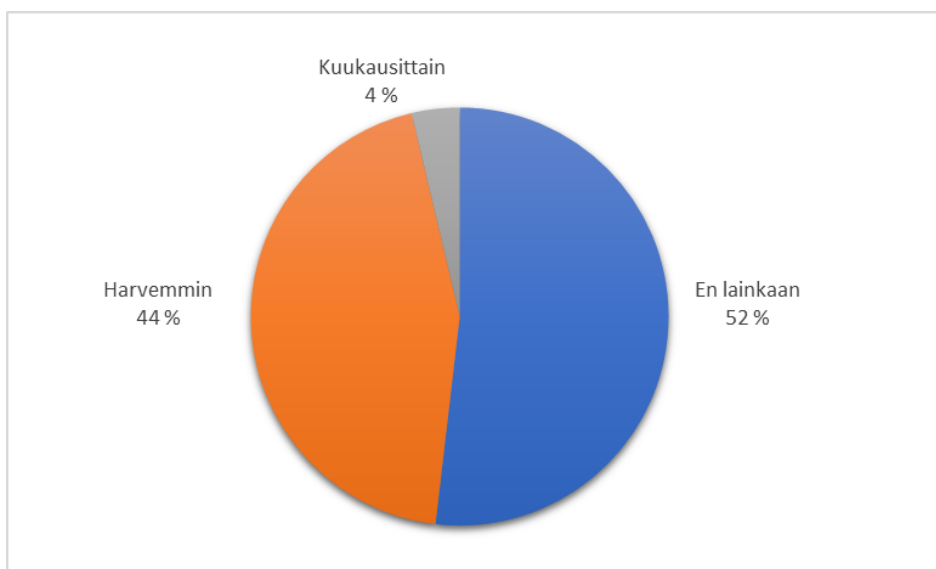
Kuvio 17. Keskustelu ja ideoiden jakaminen Jäsen 360° -ajattelun käytöstä työkavereiden kanssa.

Kaikista vastanneista naisista 66,7 % (12) keskusteli ja jakoi ideoita harvemmin, 27,8 % (5) ei lainkaan, 5,6 % (1) kuukausittain Jäsen 360° -ajattelun käytöstä työkavereiden kanssa. Kaikista vastanneista miehistä 44,4 % (4) keskusteli ja jakoi ideoita harvemmin, 22,2 % (2) viikoittain, 22,2 % (2) kuukausittain ja 11,1 % (1) ei keskustellut eikä jakanut ideoita lainkaan Jäsen 360° -ajattelun käytöstä työkavereiden kanssa. Keskustelu ja ideoiden jakaminen Jäsen 360° -ajattelun käytöstä työkavereiden kanssa sukupuolen perusteella on esitetty Kuviossa 18.



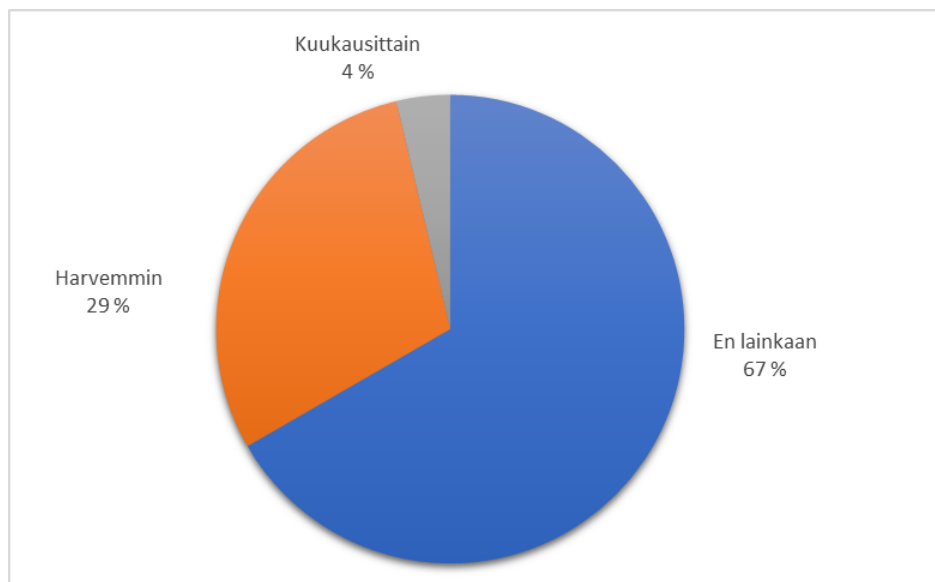
Kuvio 18. Keskustelu ja ideoiden jakaminen Jäsen 360° -ajattelun käytöstä työkalureiden kanssa sukupuolen perusteella.

Kaikista vastanneista 51,9 % (14) ei keskustellut eikä jakanut ideoita lainkaan, 44,4 % (12) keskusteli harvemmin ja 3,7 % (1) keskusteli ja jakoi ideoita kuukausittain Jäsen 360° -ajattelun käytöstä muiden seurakuntien työntekijöiden kanssa (Kuvio 19).



Kuvio 19. Keskustelu ja ideoiden jakaminen Jäsen 360° -ajattelun käytöstä muiden seurakuntien työntekijöiden kanssa.

Kaikista vastanneista 66,7 % (18) ei keskustellut eikä jakanut ideoita, 29,6 % (8) harvemmin ja 3,7 % (1) kuukausittain keskusteli ja jakoi ideoita Jäsen 360° -ajattelun käytöstä muualla kuin kirkossa työskentelevien kollegoiden kanssa (Kuvio 20).



Kuvio 20. Keskustelu ja ideoiden jakaminen Jäsen 360° -ajattelun käytöstä muualla kuin kirkossa työskentelevien kollegoiden kanssa.

6.4 Jäsen 360° -kehittämisprosessin tuomat muutokset henkilöstön toimintatapaan ja toiminnan suuntaamiseen

Vastaajilta kysyttiin seuraava avoin kysymys:

Jäsen 360° -koulutuksia järjestettiin vuoden 2014 aikana. Millä tavalla tuon jälkeen on tapahtunut muutosta Jäsen 360° -aineiston käytössä? Mistä muutos johtuu?

Kyselyn vastaajilla oli mahdollisuus kertoa sanallisesti minkälaista muutosta Jäsen 360° -aineiston käytössä on tapahtunut koulutusten jälkeen. Sanallisia vastauksia tuli kaksikymmentä. Vastauksista päällimmäiseksi nousee tieto, että useimmat vastaajat eivät ole kokeneet Jäsen 360° -aineiston käyttöä tarpeelliseksi, eivätkä ole käyttäneet sitä juurikaan omassa työssään. Koulutukset auttoivat hyvin ymmärtämään, minkälaisia mahdollisuuksia aineiston käytöllä on, mutta todellinen aineiston käyttö arjessa onkin koettu huomattavasti hankalammaksi. Ajan myötä aineiston käyttö on jäänyt useilla unohtuiksi. Muutamasta vastaajista kerrotaan, että aineiston konkreettisen käytön sijaan on omaan ajatusmaailmaan kuitenkin jäänyt elämään tapa, jossa huomioidaan eri segmenttien painotus.

Vastaajilta kysyttiin seuraava kysymys:

Onko Jäsen 360° -ajattelun käyttäminen muuttanut tapaasi suunnitella ja tehdä työtäsi/koko seurakunnan toimintaa?

Paljon

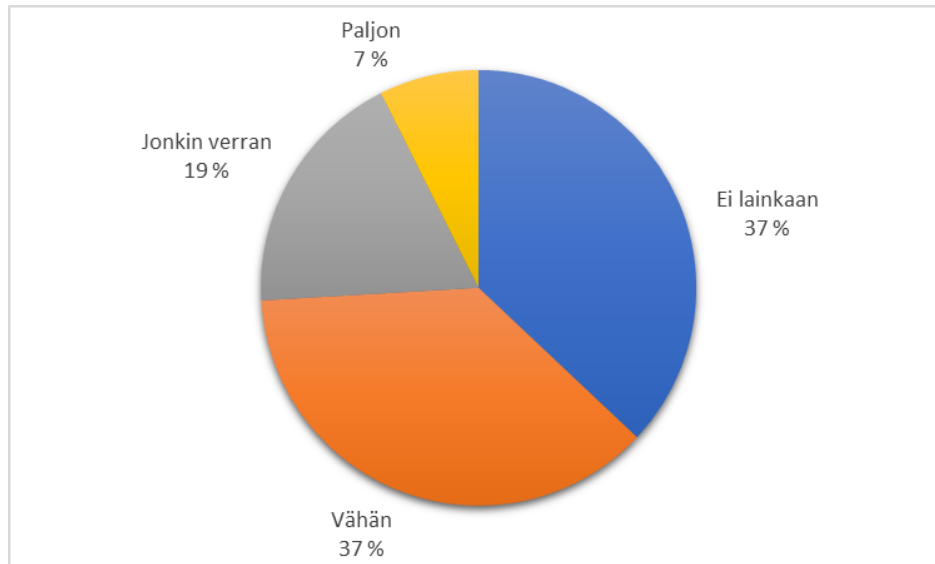
Jonkin verran

Vähän

Ei lainkaan

Mitä ja miten se on muuttanut? (Sanallinen vastaus)

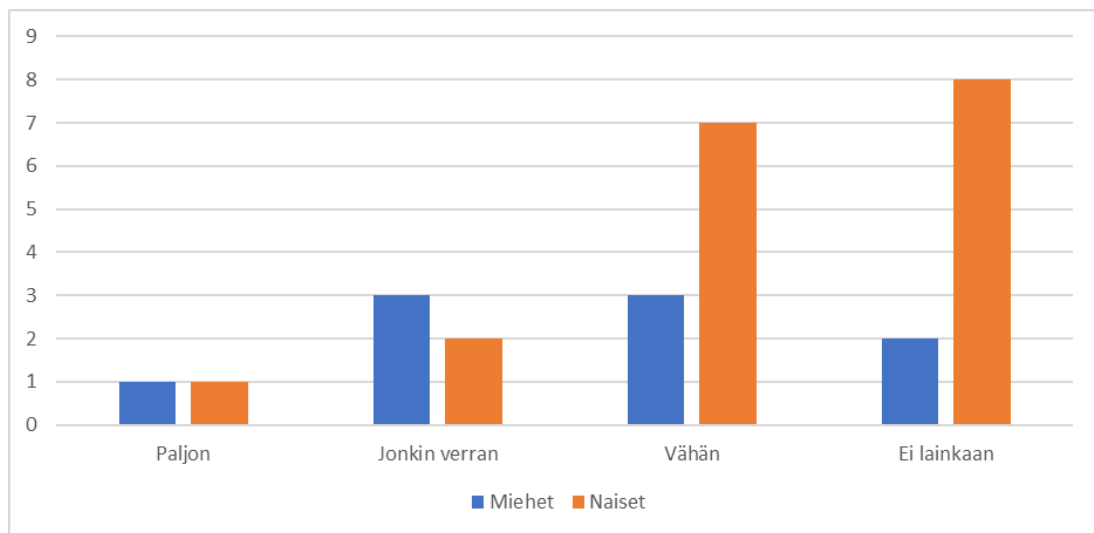
Kaikista vastanneista 37,0 % (10) ilmoitti, että Jäsen 360° -ajattelun käyttäminen ei ollut lainkaan vaikuttanut heidän tapaansa suunnitella ja tehdä työtään. Ajattelun ilmoitti vaikuttaneen vain vähän myös 37,0 % (10) vastanneista. Vastanneista 18,5 %:lla (5) työhön ja sen suunnitteluun oli ollut jonkin verran vaikutusta. Paljon vaikutusta oli vain 7,4 %:lla (2) vastanneista. Kuviossa 21 esitetään Jäsen 360° -ajattelun käyttämisen vaikutukset työntekijöiden tapaan suunnitella ja tehdä työtään.



Kuvio 21. Jäsen 360° -ajattelun vaikutukset työntekijöiden tapaan suunnitella ja tehdä työtään kaikkien vastaajien kesken.

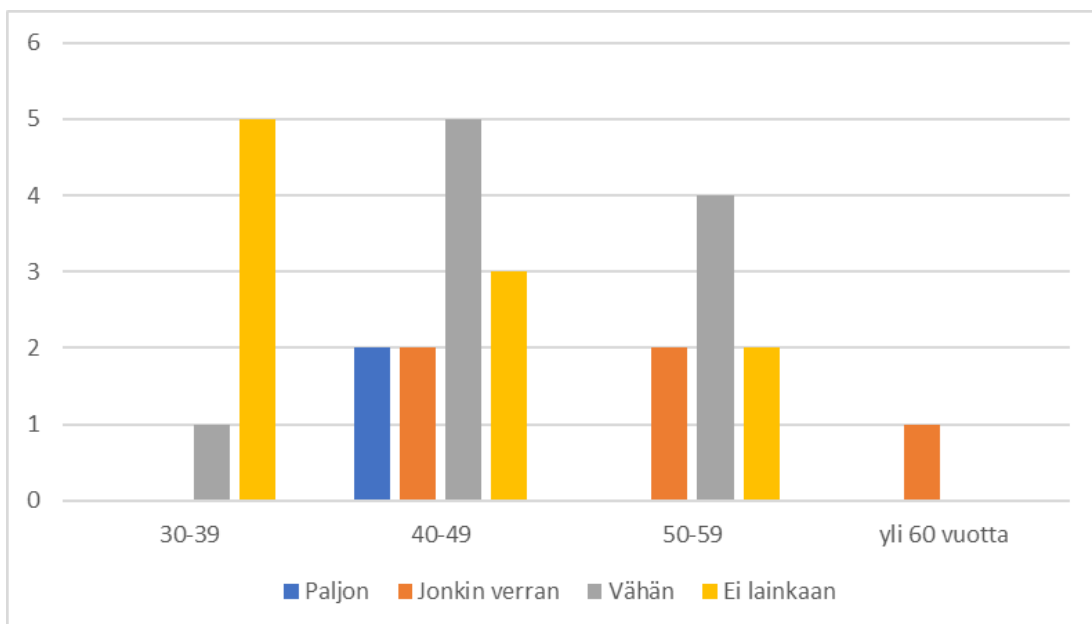
Kaikista vastanneista naisista 44,4 %:lla (8) ei ollut lainkaan, 38,9 %:lla (7) vähän, 11,1 %:lla (2) jonkin verran ja 5,6 %:lla (1) paljon vaikutusta työntekijöiden tapaan suunnitella ja tehdä työtään. Kaikista vastanneista miehistä 33,3 % (3) koki, että Jäsen

360° -ajattelun käyttämisellä oli jonkin verran vaikutuksia. Vähän vaikutusta oli 33,3 %:lla (3), 22,2 %:lla (2) ei lainkaan ja 11,1 %:lla (1) paljon vaikutusta ajattelun käyttämisellä tapaan suunnitella ja tehdä työtään. Jäsen 360° -ajattelun käyttämisen vaikutukset työntekijöiden tapaan suunnitella ja tehdä työtään vastaajien sukupuolen perusteella esitetään Kuviossa 22.



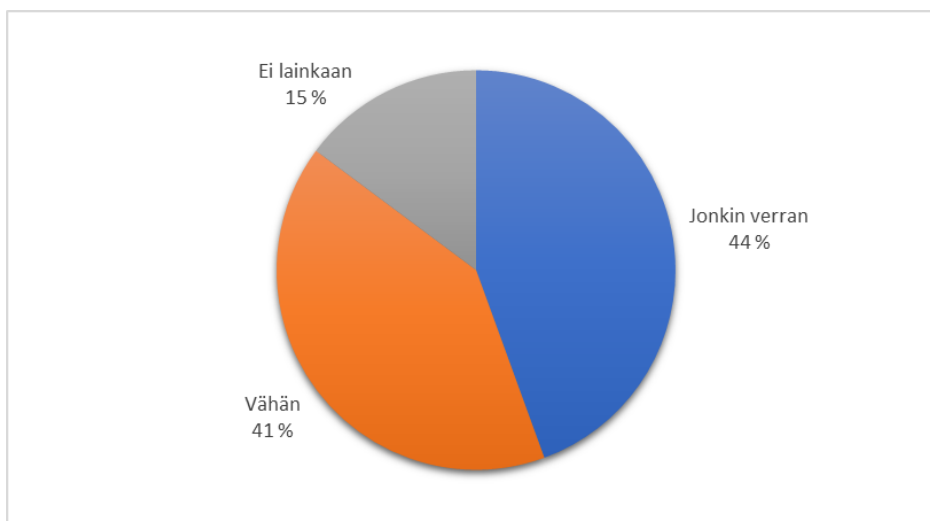
Kuvio 22. Jäsen 360° -ajattelun vaikutukset työntekijöiden tapaan suunnitella ja tehdä työtään vastaajien sukupuolen perusteella.

Ikäryhmässä 30-39 vuotta, vastanneista 83,3 %:n (5) mielestä Jäsen 360° -ajattelun käyttämisellä ei ollut lainkaan vaikutusta ja 16,7 %:lla (1) vain vähän vaikutusta. Ikäryhmässä 40-49 vuotta, 41,7% (5) vähän, 25,0 (3) ei lainkaan, 16,7 % (2) jonkin verran ja 16,7 % (2) paljon vaikutusta ajattelun käytöllä tapaan suunnitella ja tehdä työtään. Ikäryhmässä 50-59 vuotta, 50 % (4) vähän, 25,0 % (2) jonkin verran ja 25,0 % (2) ei lainkaan vaikutusta ajattelun käytöllä tapaan suunnitella ja tehdä työtään. Ikäryhmässä yli 60 vuotta, 100 % (1) vastanneista koki olevan jonkin verran vaikutusta. Kuviossa 23 esitetään Jäsen 360° -ajattelun käyttämisen vaikutukset työntekijöiden tapaan suunnitella ja tehdä työtään vastaajien iän perusteella.



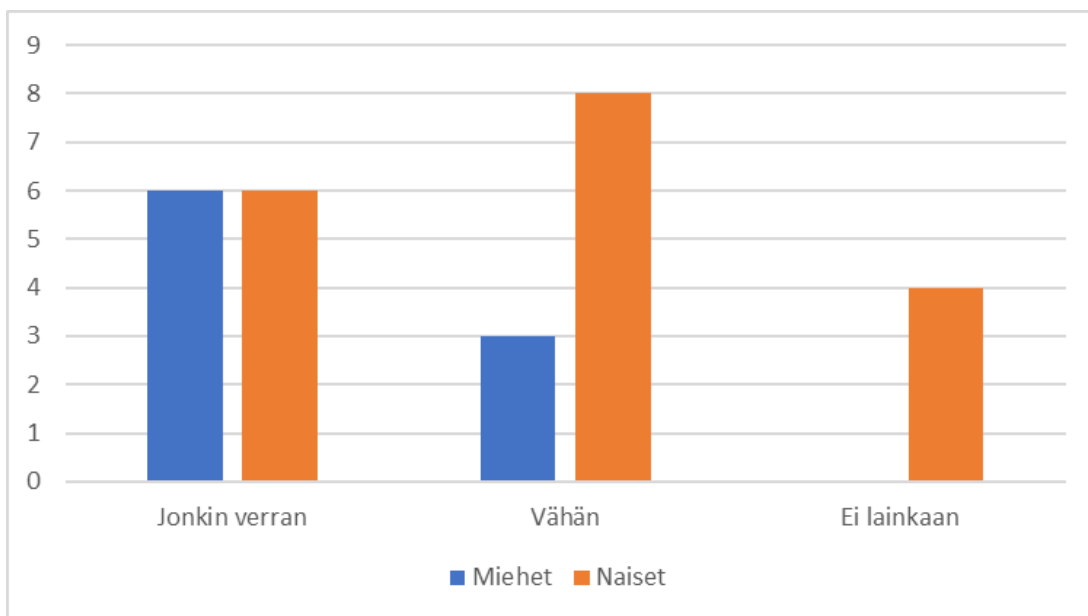
Kuvio 23. Jäsen 360° -ajattelun käyttämisen vaikutukset työntekijöiden tapaan suunnitella ja tehdä työtään vastaajien iän perusteella.

Kaikista vastanneista 44,4 % (12) havaitsi jonkin verran, 40,7 % (11) vähän ja 14,8 % (4) ei lainkaan vaikutuksia Jäsen 360° -ajattelun käyttämisen muutokset koko seurakunnan toiminnassa (Kuvio 24).



Kuvio 24. Jäsen 360° -ajattelun käyttämisen muutokset koko seurakunnan toiminnassa kaikkien vastaajien kesken.

Kaikista vastanneista naisista 44,4 % (8) koki, että seurakunnan toiminnassa oli nähtävissä segmenttijaattelun käyttämisen myötä vähän muutoksia, 33,3 % (6) jonkin verran ja 22,2 % (2) ei lainkaan muutoksia. Kaikista vastanneista miehistä 66,7 % (6) oli havainnut ajattelun käyttämisen muutoksia jonkin verran ja 33,3 % (3) vähän muutoksia. Jäsen 360° -ajattelun käyttämisen muutokset koko seurakunnan toiminnassa sukupuolen perusteella esitetään Kuviossa 25.



Kuvio 25. Jäsen 360° -ajattelun käyttämisen muutokset koko seurakunnan toiminnassa sukupuolen perusteella.

Kyselyn vastaajilla oli mahdollisuus kuvata sanallisesti, mitä ja miten Jäsen 360° -ajattelun käyttäminen oli muuttanut heidän tapansa suunnitella ja tehdä työtään sekä koko seurakunnan toimintaa. Sanallisia vastauksia tuli neljätoista, joiden perusteella voidaan päätellä, että segmenttijaattelu on lisännyt kohderyhmäajattelua omassa työssä. Koko seurakunnan toiminnassa on koettu, että segmenttijaattelu on avannut yhteistyötä eri toimialojen kesken ja näkökulma tämän alueen ihmisiin on laajentunut ja muuttunut pelkästä ikäryhmäajattelusta laajemmaksi. Yhdessä vastauksessa todettiin, että Ylöjärven seurakunta on “ollut jo aiemminkin ajan hermolla, joten muutoksen tarve ei mielestäni ole niin suuri kuin jossain toisessa seurakunnassa”.

6.5 Jäsen 360° -datan käytön rajoitteet

Vastaajilta kysyttiin seuraava kysymys:

Mitä haasteita näet Jäsen 360° -tiedon käytölle?

Ei haasteita

Omat atk-aidot

Tekniset ongelmat datan käytössä

Työtaakka

Aikataulu

Taloudelliset resurssit

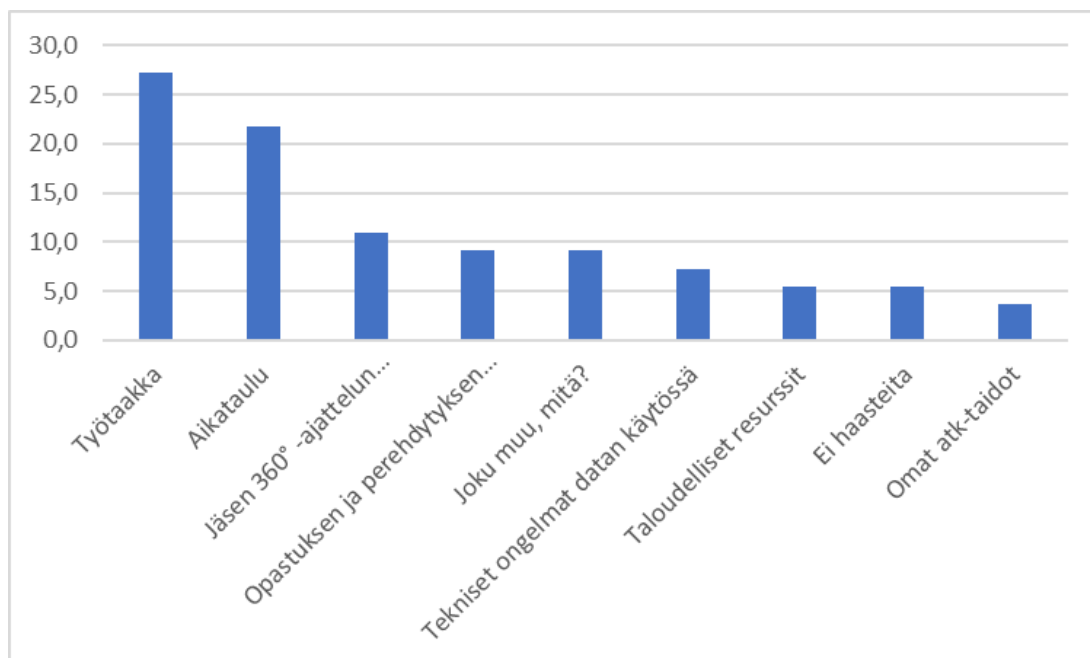
Opastuksen ja perehdytyksen puute

Jäsen 360° -ajattelun periaatteelliset ongelmat

Joku muu

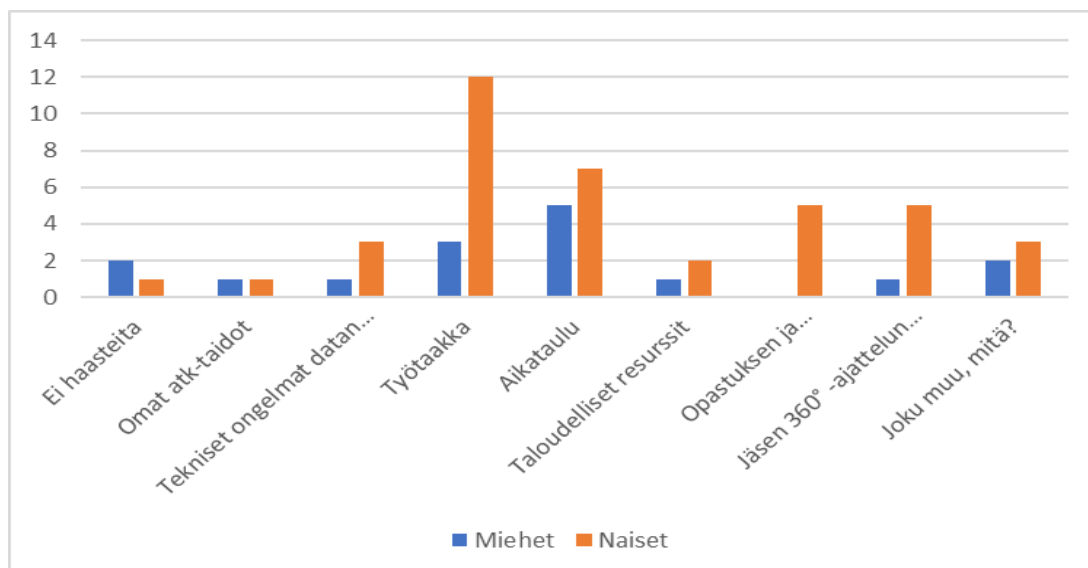
Jos vastasit joku muu, niin kerro tässä mitä haasteita: (sanallinen vastaus)

Kaikista vastaajista 27,3 % (15) koki työtaakan, 21,8 % (12) aikataulun, 10,9 % (6) Jäsen 360° -ajattelun periaatteelliset ongelmat, 9,1 % (5) opastuksen ja perehdytyksen puutteen, 9,1 % (5) jonkun muun syyn, 7,3 % (4) tekniset ongelmat datan käytössä, 5,5 % (3) taloudelliset resurssit ja 3,6 % (2) omat atk-aidot haasteeksi Jäsen 360° -tiedon käytölle. Kaikista vastanneista vain 5,5 % (3) ei kokenut olevan lainkaan haasteita Jäsen 360° -tiedon käytölle. Kuviossa 26 esitetään haasteet Jäsen 360° -tiedon käytölle kaikkien vastaajien perusteella.



Kuvio 26. Haasteet Jäsen 360° -tiedon käytölle kaikkien vastaajien perusteella.

Kaikista vastanneista naisista 30,8 % (12) koki työtaakan, 17,9 % (7) aikataulun, 12,8 % (5) Jäsen 360° -ajattelun periaatteelliset ongelmat, 12,8 % (5) opastuksen ja perehdytyksen puutteen, 7,7 % (3) jonkun muun syyn, 7,7 % (3) tekniset ongelmat datan käytössä, 5,1 % (2) taloudelliset resurssit, 2,6 % (1) omat atk-aidot haasteeksi Jäsen 360° -tiedon käytölle. Vain 2,6 % (1) vastanneista naisista ei kokenut lainkaan haasteita tiedon käytölle. Kaikista vastanneista miehistä 31,3 % (5) koki aikataulun, 18,8 % (3) työtaakan, 12,5 % (2) jonkun muun syyn, 6,3 % (1) Jäsen 360° -ajattelun periaatteelliset ongelmat, 6,3 % (1) tekniset ongelmat datan käytössä, 6,3 % (1) taloudelliset resurssit ja 6,3 % (1) omat atk-aidot haasteeksi Jäsen 360° -tiedon käytölle. Kuukaan miehistä ei kokenut opastuksen ja perehdytyksen puutetta haasteeksi tiedon käytölle. Kaikista vastanneista miehistä 12,5 % (2) ei kokenut lainkaan haasteita tiedon käytölle. Haasteet Jäsen 360° -tiedon käytölle kaikkien vastaajien sukupuolen perusteella esitetään Kuviossa 27.



Kuvio 27. Haasteet Jäsen 360° -tiedon käytölle kaikkien vastaajien sukupuolen perusteella.

Viisi vastaajaa oli valinnut vastausvaihtoehtokseen joku muu, joten hänellä oli mahdollisuus kirjoittaa sanallinen selitys kokemastaan haasteesta. Haasteiksi nähtiin annettujen vaihtoehtojen lisäksi, että käsikirja ei antanut konkreettisia ratkaisuja jäsenten sitouttamiseen, tiedotteiden lähettäminen kohderyhmittäin ei onnistunut, seurakunnan perinteisten toimintamallien mukauttaminen kehittämisnäkökulmaan ja uskollisuus Jumalan sanalle Jäsen 360° -tiedon sijaan. Yksi vastaaja ei “tunne ajattelun suuntaa lainkaan”.

6.6 Muut kyselyllä saadut tulokset

Vastaajilta kysyttiin seuraava kysymys:

Kuinka hyvin olet tutustunut Jäsen 360° -aineistoon?

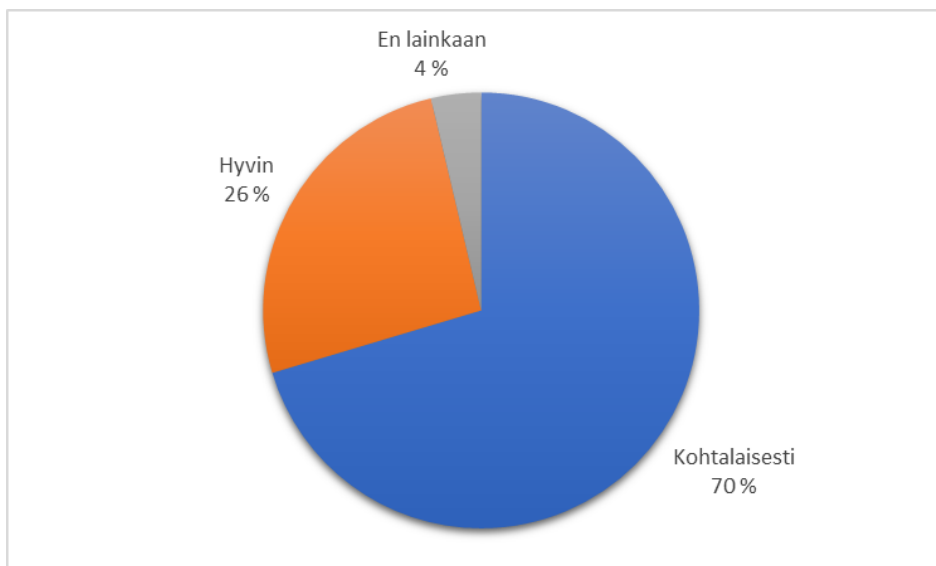
Erittäin hyvin

Hyvin

Kohtalaisesti

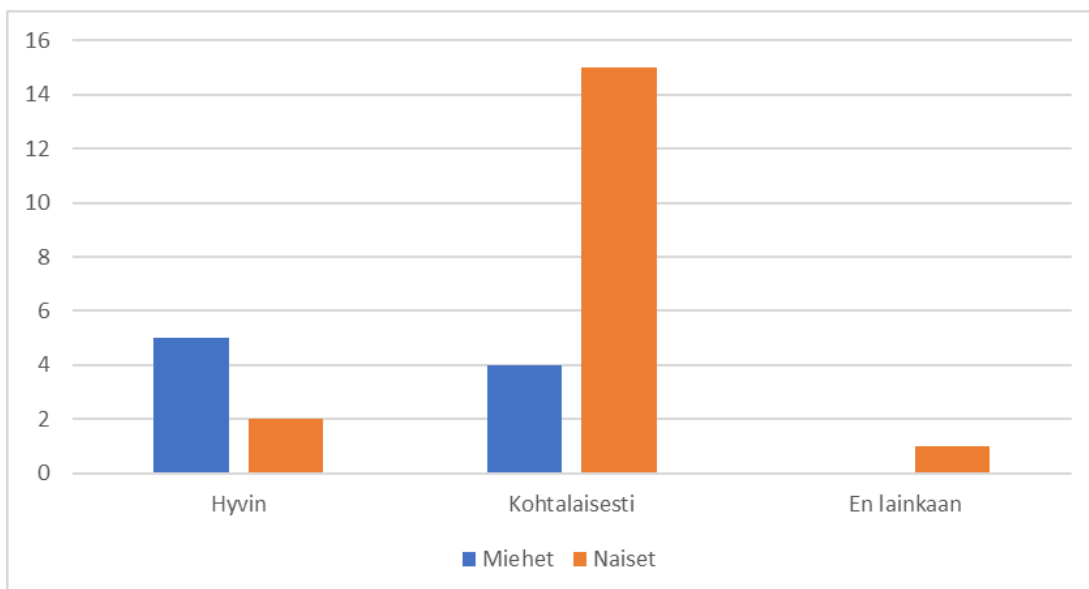
En lainkaan

Kuviossa 28 esitetään, että vastaajista 25,9 % (7) oli tutustunut Jäsen 360° -aineistoon mielestään hyvin, 70,4 % (19) kohtalaisesti ja 3,7 % (1) ei lainkaan. Vastanneista ei kukaan ollut tutustunut aineistoon mielestään erittäin hyvin.



Kuvio 28. Jäsen 360° -aineistoon tutustuminen.

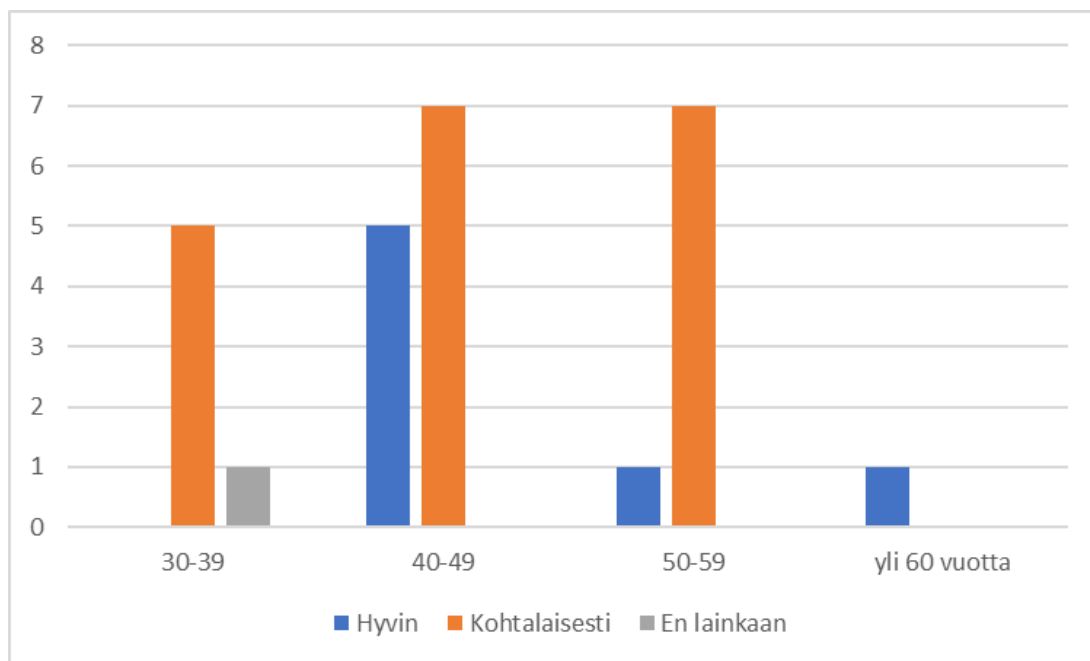
Vastanneista kahdeksastatoista naisesta 83,3 % (15) oli tutustunut aineistoon kohtalaisesti, 11,1 % (2) hyvin ja 5,6 % (1) ei lainkaan. Vastanneista yhdeksästä miehestä 55,6 % (5) oli tutustunut aineistoon hyvin ja 44,4 % (4) kohtalaisesti. Sukupuolten jakautuminen Jäsen 360° -aineistoon tutustumisesta esitetään Kuviossa 29.



Kuvio 29. Jäsen 360° -aineistoon tutustuminen sukupuolten perusteella.

Kyselyyn vastanneiden iän perusteella, ikäryhmässä 30-39 vuotta 83,3 % (5) oli tutustunut Jäsen 360° -aineistoon hyvin ja 16,7 % (1) kohtalaisesti. Ikäryhmässä 40-49

vuotta 58,3 % (7) oli tutustunut aineistoon kohtalaisesti ja 41,7 % (5) hyvin. Ikäryhmässä 50-59 vuotta 87,5 % (7) oli tutustunut aineistoon kohtalaisesti ja 12,5 % (1) hyvin. Yli 60-vuotiaiden ikäryhmässä 100 % (1) vastanneista oli tutustunut aineistoon hyvin. Jäsen 360° -aineistoon tutustuminen ikäryhmittäin on esitetty Kuviossa 30.



Kuvio 30. Jäsen 360° -aineistoon tutustuminen ikäryhmittäin.

Vastaajilta kysyttiin seuraava kysymys:

Miten olet tutustunut Jäsen 360° -aineistoon?

Käsikirjan avulla

Verkkoaineiston avulla

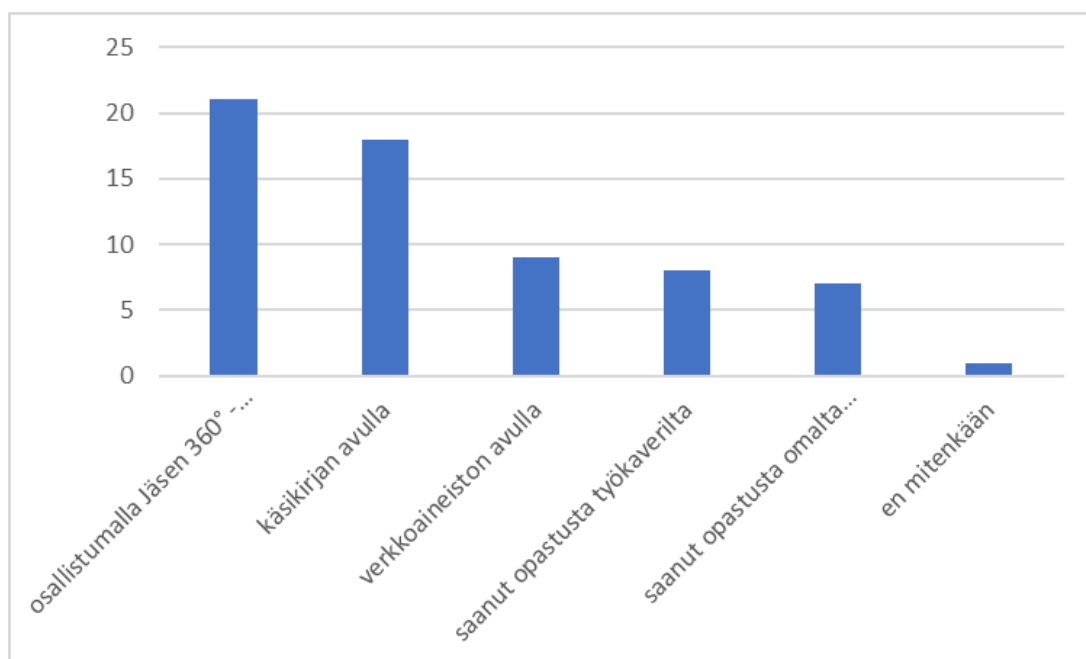
Osallistumalla Jäsen 360° -koulutuksiin ja kehittämisprosessiin

Saanut opastusta omalta esimieheltä

Saanut opastusta työkaverilta

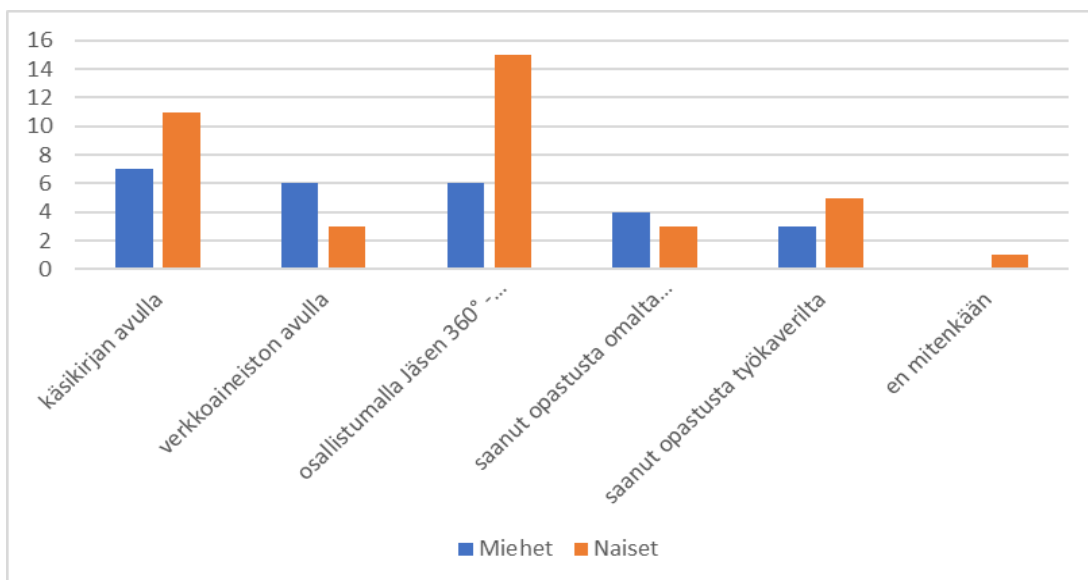
En mitenkään

Kyselyyn vastanneista 32,8 % (21) oli tutustunut Jäsen 360° -aineistoon osallistumalla Jäsen 360° -koulutuksiin ja kehittämisprosessiin, 28,1 % (18) käsikirjan avulla, 14,1 % (9) verkkoaineiston avulla, 12,5 % (8) oli saanut opastusta työkaverilta, 10,9 % (7) oli saanut opastusta omalta esimieheltä ja 1,6 % (1) ei ollut tutustunut aineistoon lainkaan. Jäsen 360° -aineistoon tutustuminen esitetään graafisesti Kuviossa 31.



Kuvio 31. Jäsen 360° -aineistoon tutustumisen jakautuminen.

Naisista 39,5 % (15) oli tutustunut Jäsen 360° -aineistoon osallistumalla Jäsen 360° -koulutuksiin ja kehittämisprosessiin, 28,9 % (11) käsikirjan avulla, 13,2 % (5) oli saanut opastusta työkaverilta, 7,9 % (3) oli saanut opastusta omalta esimieheltä sekä tutustunut aineistoon verkkoaineiston avulla ja 2,6 % (1) ei mitenkään. Miehistä 26,9 % (7) oli tutustunut Jäsen 360° -aineistoon käsikirjan avulla, 23,1 % (6) osallistumalla Jäsen 360° -koulutuksiin ja kehittämisprosessiin, 23,1 % (6) verkkoaineiston avulla ja 15,4 % (4) saanut opastusta esimieheltä ja 11,5 % (3) saanut opastusta työkaverilta. Naisten ja miesten jakautuminen Jäsen 360° -aineistoon tutustumisessa on esitetty Kuviossa 32.



Kuvio 32. Jäsen 360° -aineistoon tutustuminen sukupuolen perusteella.

Vastaajilta kysyttiin seuraava kysymys:

Oletko saanut riittävästi opastusta Jäsen 360° -aineiston käyttöön?

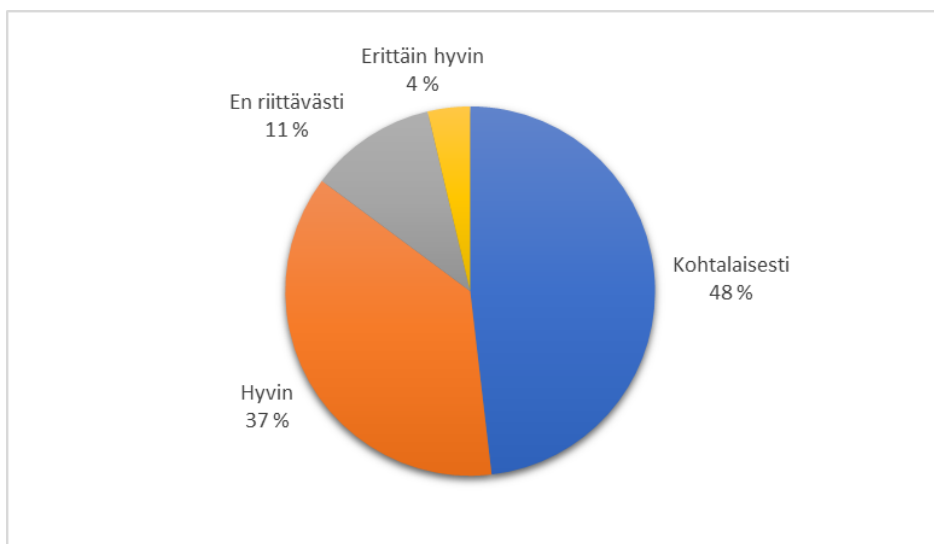
Erittäin hyvin

Hyvin

Kohtalaisesti

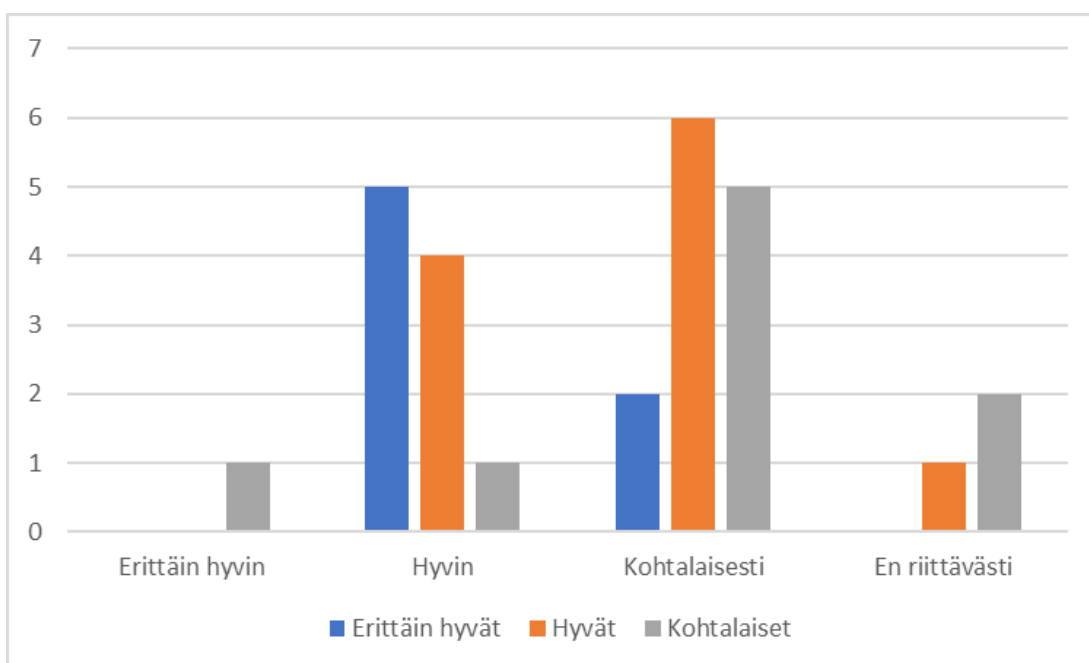
En riittävästi

Kaikista kyselyyn vastanneista 48,1 % (13) oli saanut kohtalaisesti opastusta Jäsen 360° -aineiston käyttöön, 37,0 % (10) koki saaneensa hyvin opastusta, 11,1 % (3) ei mielestään riittävästi ja 3,7 % (1) erittäin hyvin (Kuvio 33).



Kuvio 33. Opastuksen saaminen Jäsen 360° -aineiston käyttöön.

Erittäin hyvät atk-taidot omaavista 71,4 % (5) koki saaneensa hyvin opastusta Jäsen 360° -aineiston käyttöön ja 28,6 % (2) kohtalaisesti. Hyvät atk-taidot omaavista 54,5 % (6) oli saanut kohtalaisesti opastusta, 36,4 % (4) hyvin opastusta ja 9,1 % (1) ei ollut saanut riittävästi opastusta. Kohtalaiset atk-taidot omaavista 55,6 % (5) oli saanut kohtalaisesti opastusta, 22,2 % (2) ei ollut saanut riittävästi opastusta, 11,1 % (1) erittäin hyvin ja 11,1 % (1) hyvin. Kuviossa 34 on esitetty opastuksen saaminen omien atk-taitojen perusteella.



Kuvio 34. Opastuksen saaminen atk-taitojen perusteella.

Vastaajilta kysyttiin seuraava kysymys:

Onko työyhteisöä/sinua motivoitu ja rohkaistu käyttämään Jäsen 360° -ajattelua?

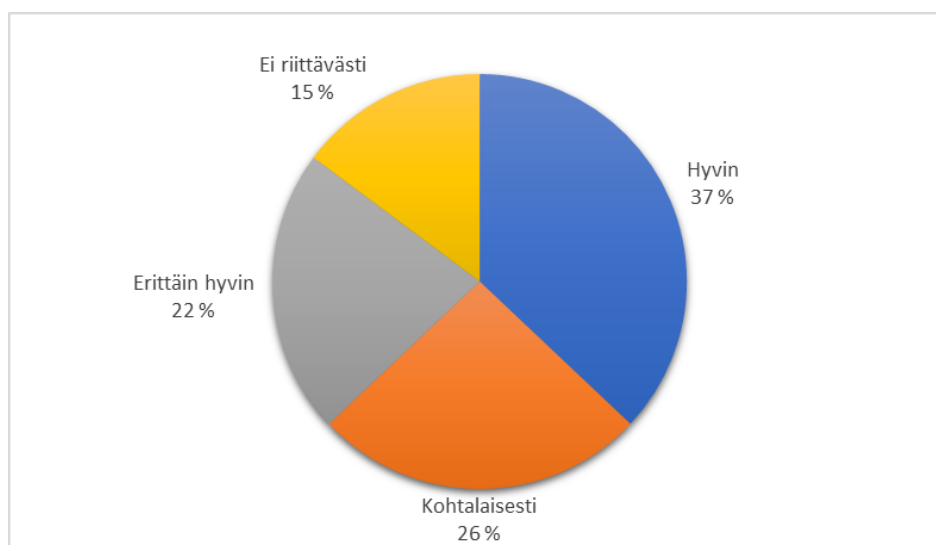
Erittäin hyvin

Hyvin

Kohtalaisesti

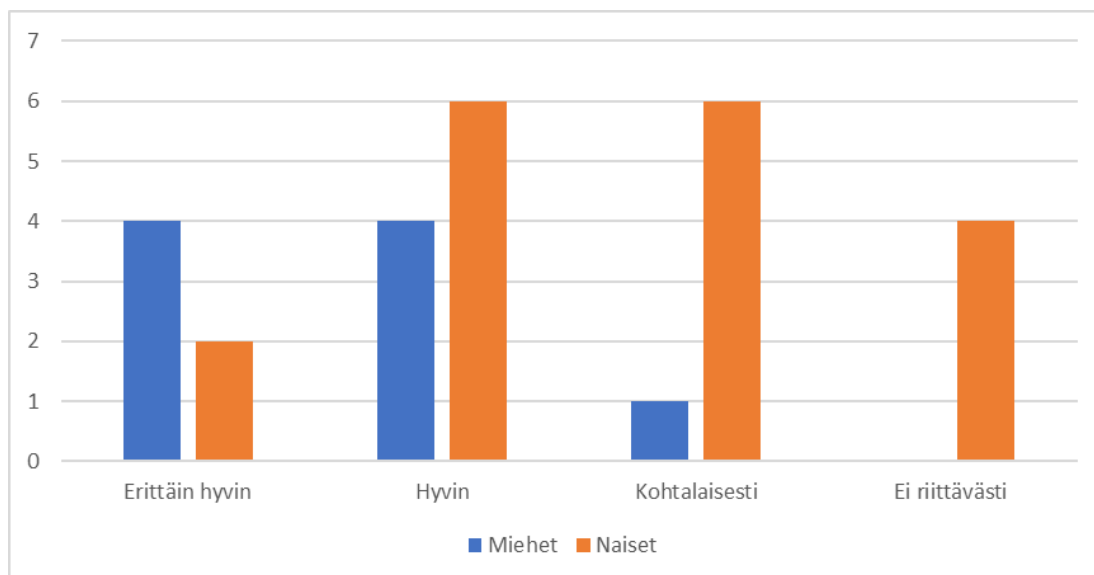
Ei riittävästi

Kaikista kyselyyn vastanneista 37,0 % (10) koki, että työyhteisöä ja häntä itseään oli hyvin motivoitu ja rohkaistu käyttämään Jäsen 360° -ajattelua, 25,9 %:n (7) mielestä kohtalaisesti, 22,2 %:n (6) mielestä erittäin hyvin ja 14,8 % (4) koki, että ei ollut saanut riittävästi motivointia ja rohkaisua (Kuvio 35).



Kuvio 35. Jäsen 360° -ajattelun käyttämisen motivointi ja rohkaisu kaikkien vastaajien perusteella.

Naisista 33,3 % (6) koki tulleensa hyvin motivoituksi ja rohkaistuksi Jäsen 360° -ajattelun käyttämiseen, 33,3 % (6) kohtalaisesti, 22,2 % (4) ei riittävästi ja 11,1 % (2) erittäin hyvin. Miehistä 44,4 % (4) koki tulleensa erittäin hyvin motivoituksi ja rohkaistuksi, 44,4 % (4) hyvin ja 11,1 % (1) kohtalaisesti. Kukaan miehistä ei kokenut, että ei olisi saanut riittävästi motivointia ja rohkaisua. Jäsen 360° -ajattelun käyttämiseen motivointi ja rohkaisu on esitetty Kuviossa 36 vastaajien sukupuolen perusteella.



Kuvio 36. Jäsen 360° -ajattelun käyttämiseen motivointi ja rohkaisu sukupuolen perusteella.

Vastaajilta kysyttiin seuraava kysymys:

Onko Jäsen 360° -ajattelulle tällä hetkellä tarvetta omassa työssäsi/seurakunnan toiminnassa/kokonaiskirkon strategiassa?

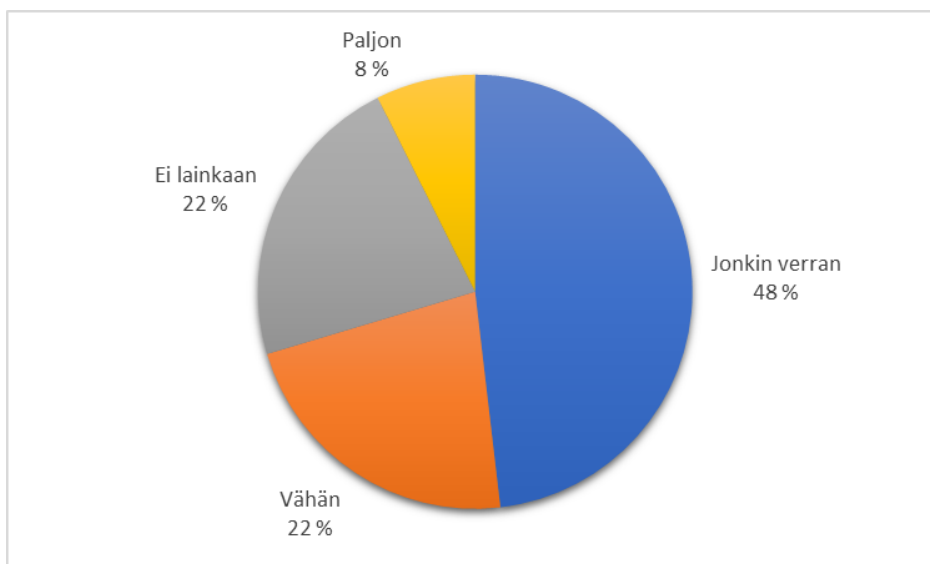
Paljon

Jonkin verran

Vähän

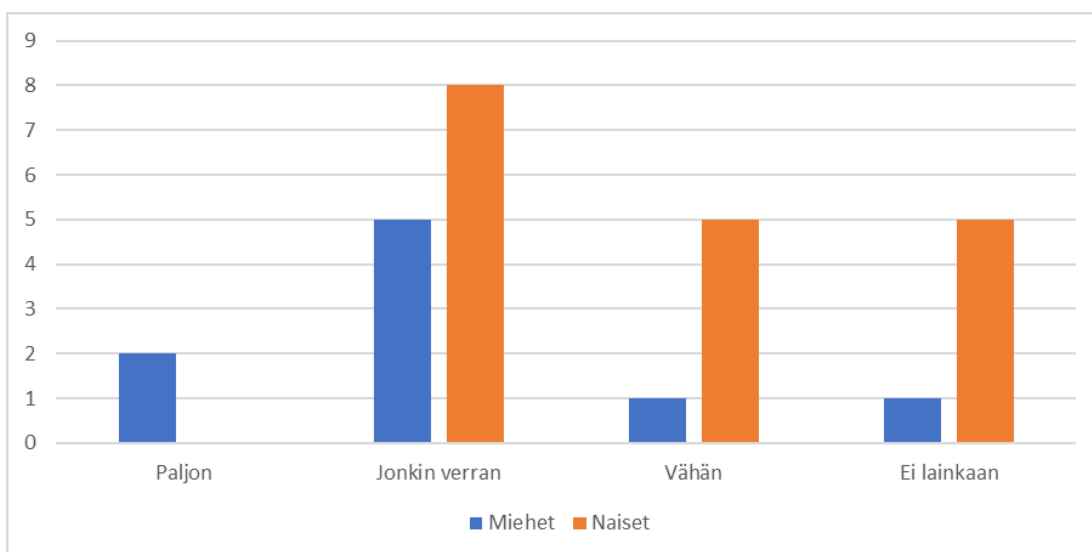
Ei lainkaan

Kaikista vastanneista 48,1 % (13) piti jonkin verran, 22,2 % (6) vähän tarpeellisena, 22,2 % (6) ei lainkaan tarpeellisena ja 7,4 % (2) paljon tarpeellisena Jäsen 360° -ajattelua tällä hetkellä omassa työssä (Kuvio 37).



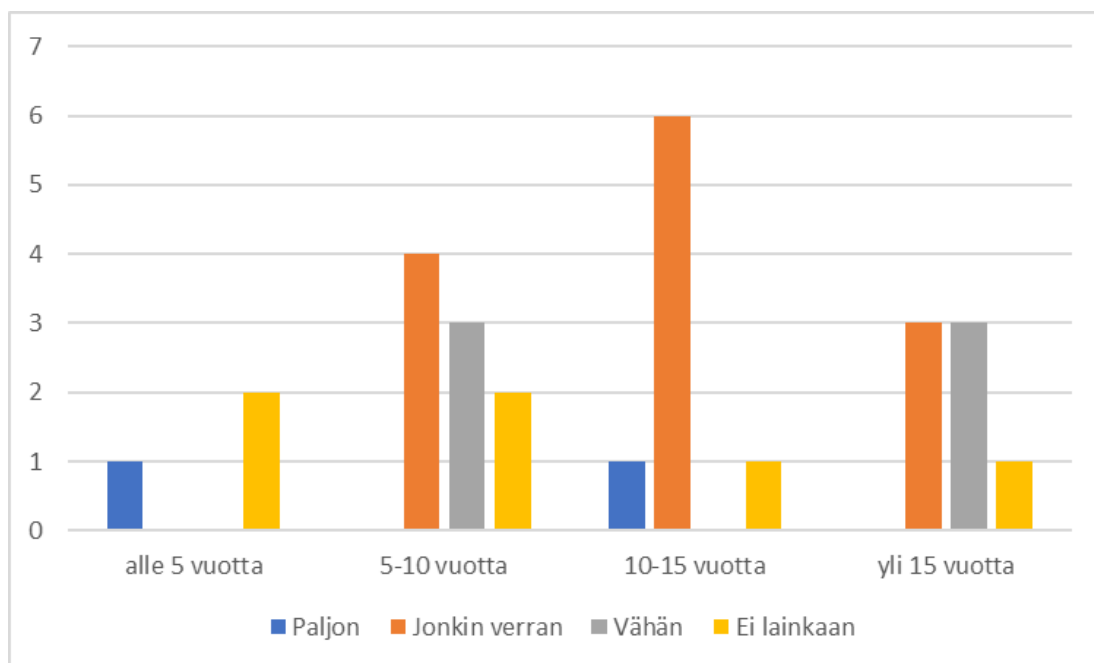
Kuvio 37. Jäsen 360° -ajattelun tarpeellisuus tällä hetkellä omassa työssä.

Vastanneista naisista 44,4 % (8) piti jonkin verran, 27,8 % (5) vähän ja 27,8 % (5) ei lainkaan tarpeellisena Jäsen 360° -ajattelua tällä hetkellä omassa työssään. Vastanneista miehistä 55,6 % (5) piti jonkin verran, 22,2 % (2) paljon, 11,1 % (1) vähän ja 11,1 % (1) ei lainkaan tarpeellisena Jäsen 360° -ajattelua tällä hetkellä omassa työssään. Kuviossa 38 on esitetty Jäsen 360° -ajattelun tarpeellisuus tällä hetkellä omassa työssä sukupuolen perusteella.



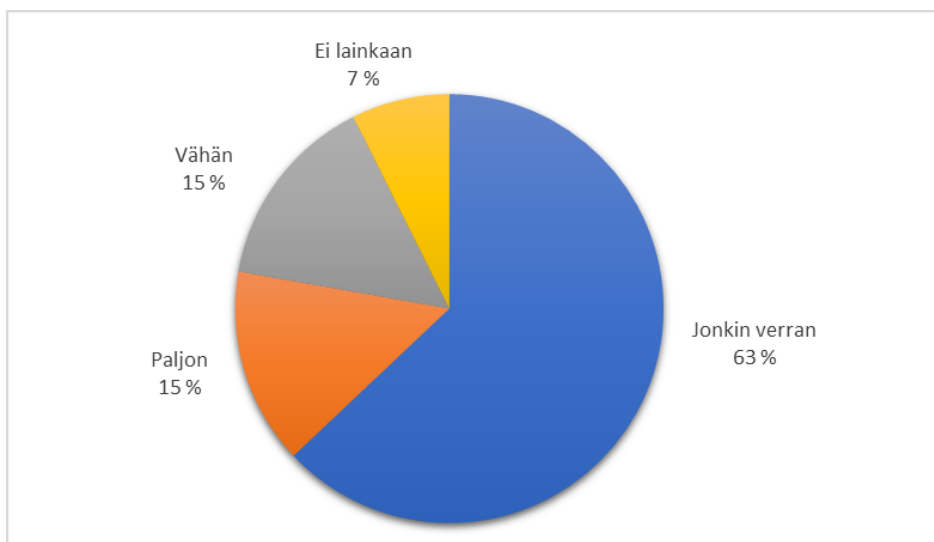
Kuvio 38. Jäsen 360° -ajattelun tarpeellisuus tällä hetkellä omassa työssä sukupuolen perusteella.

Alle viisi vuotta töissä olleista 66,7 % (2) ei pitänyt lainkaan tarpeellisena ja 33,3 % (1) piti paljon tarpeellisena Jäsen 360° -ajattelua tällä hetkellä omassa työssään. Viidestä kymmeneen vuotta töissä olleista 44,4 % (4) piti jonkin verran, 33,3 % (3) vähän ja 22,2 % (2) ei pitänyt lainkaan tarpeellisena Jäsen 360° -ajattelua tällä hetkellä omassa työssään. Kymmenestä viiteentoista vuotta töissä olleista 75 % (6) piti jonkin verran, 12,5 % (1) paljon ja 12,5 % (1) ei lainkaan tarpeellisena Jäsen 360° -ajattelua tällä hetkellä omassa työssään. Yli viisitoista vuotta töissä olleista 42,9 % (3) piti jonkin verran, 42,9 % vähän ja 14,3 % (1) ei lainkaan tarpeellisena. Jäsen 360° -ajattelun tarpeellisuus tällä hetkellä omassa työssä esitetään ikäryhmien perusteella Kuviossa 39.



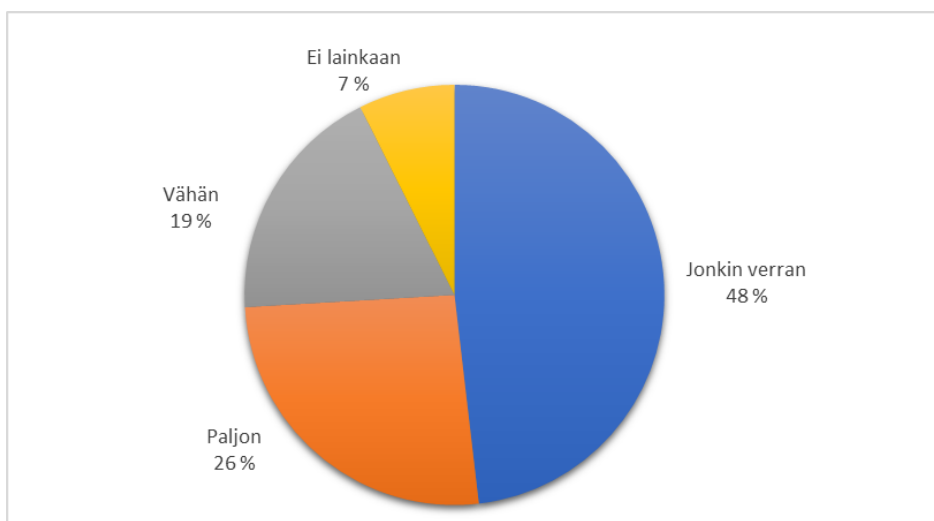
Kuvio 39. Jäsen 360° -ajattelun tarpeellisuus tällä hetkellä omassa työssä ikäryhmien perusteella.

Kaikista kyselyyn vastanneista 63,0 % (17) piti jonkin verran, 14,8 % (4) paljon, 14,8 % (4) vähän ja 7,74 % (2) ei lainkaan tarpeellisena Jäsen 360° -ajattelua tällä hetkellä seurakunnan toiminnassa (Kuvio 40).



Kuvio 40. Jäsen 360° -ajattelun tarve tällä hetkellä seurakunnan toiminnassa kaikkien vastaajien perusteella.

Kaikista vastanneista 48,1 % (13) piti jonkin verran, 25,9 % (7) paljon, 18,5 % (5) vähän ja 7,4 % (2) ei lainkaan tärkeänä Jäsen 360° -ajattelua tällä hetkellä kokonaiskirkon strategiassa (Kuvio 41).



Kuvio 41. Jäsen 360° -ajattelun tarve tällä hetkellä kokonaiskirkon strategiassa kaikkien vastaajien perusteella.

Vastaajilta kysyttiin seuraava kysymys:

Pidätkö tärkeänä, että Jäsen 360° -ajattelun avulla voit suunnata toimintaa tietyille kohderyhmille?

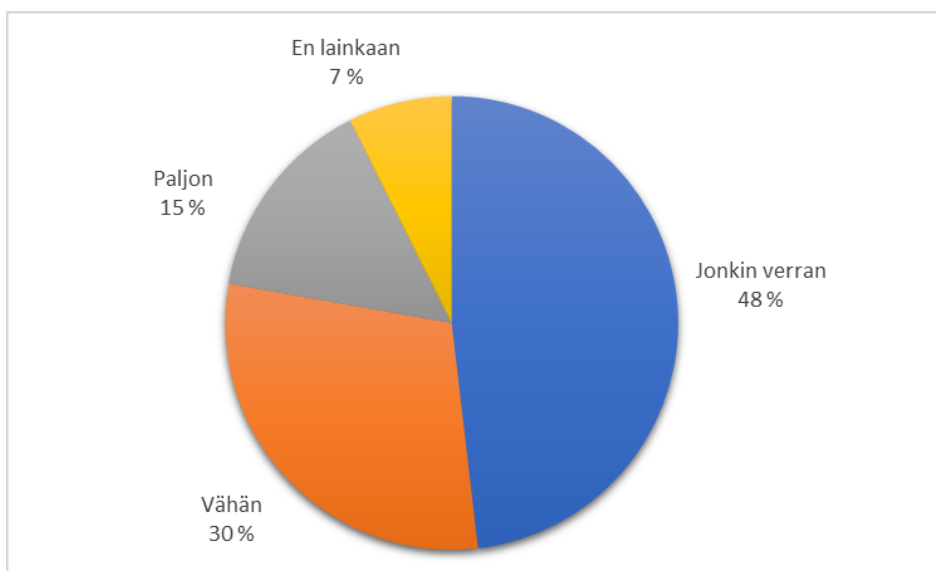
Paljon

Jonkin verran

Vähän

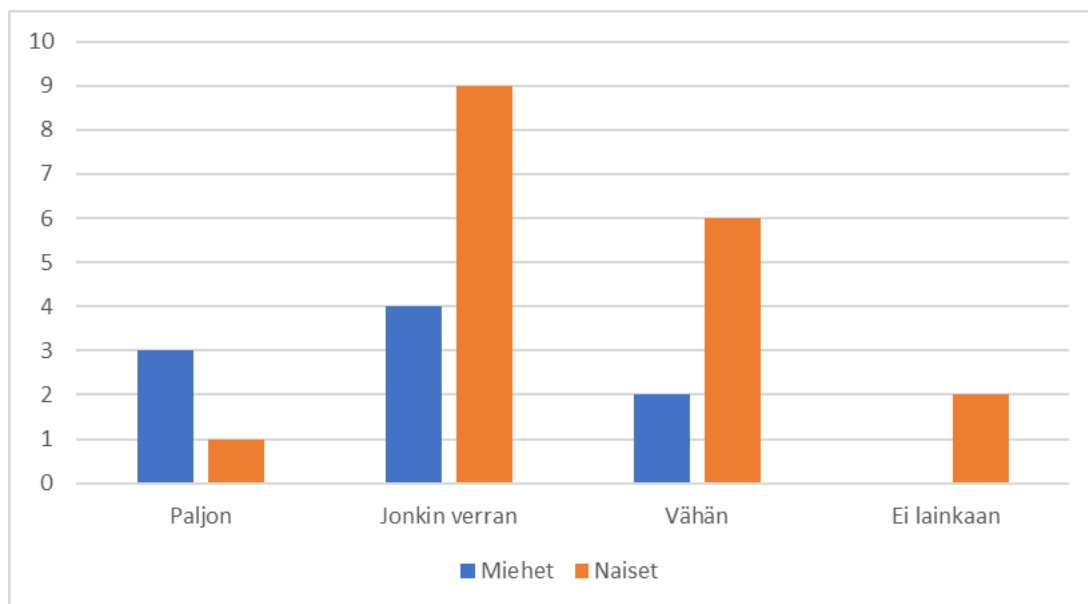
Ei lainkaan

Kaikista kyselyyn vastanneista 48,1 % (13) piti jonkin verran, 29,6 % (8) vähän, 14,8 % (4) paljon ja 7,4 % (2) ei lainkaan tärkeänä, että Jäsen 360° -ajattelun avulla voidaan suunnata toimintaa tietyille kohderyhmille (Kuvio 42).



Kuvio 42. Miten tärkeäksi on koettu, että Jäsen 360° -ajattelun avulla voidaan suunnata toimintaa tietyille kohderyhmille.

Kaikista vastanneista naisista 50,0 % (9) pitää jonkin verran, 33,3 % (6) vähän, 11,1 % (2) ei lainkaan ja 5,6 % (1) paljon tärkeänä, että Jäsen 360° -ajattelun avulla voidaan suunnata toimintaa tietyille kohderyhmille. Kaikista vastanneista miehistä 44,4 % (4) pitää jonkin verran, 33,3 % (3) paljon ja 22,2 % (2) vähän tärkeänä, että Jäsen 360° -ajattelun avulla voidaan suunnata toimintaa tietyille kohderyhmille. Kukaan miehistä ei ollut sitä mieltä, että kohderyhmäsuuntaaminen ei olisi lainkaan tärkeää. Jäsen 360° -ajattelun avulla toiminnan suuntaaminen tietyille kohderyhmille sukupuolen perusteella esitetään Kuviossa 43.



Kuvio 43. Jäsen 360° -ajattelun avulla toiminnan suuntaaminen tietyille kohderyhmille sukupuolen perusteella.

Vastaajilta kysyttiin seuraava kysymys:

Mitkä kaksi segmenttiä painottuvat erityisesti sinun työssäsi?

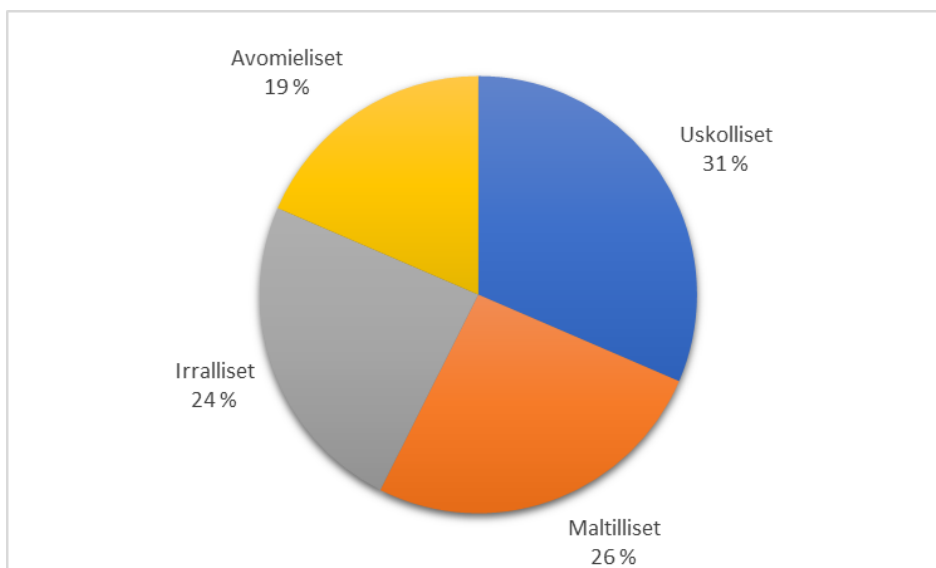
Irralliset

Maltilliset

Avomieliset

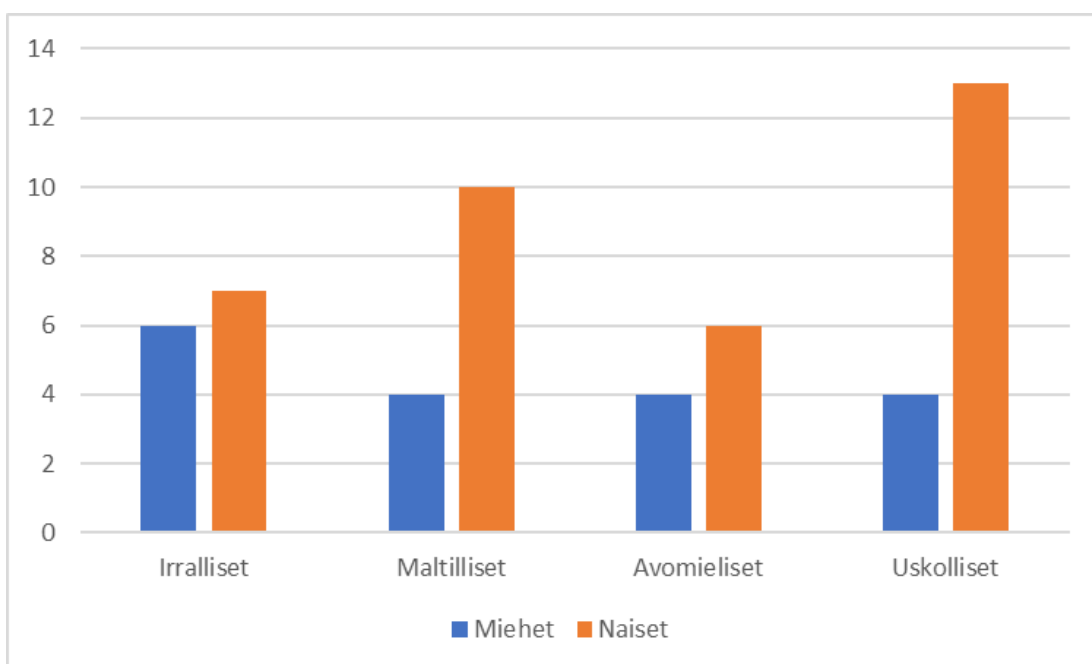
Uskolliset

Kaikista vastaajista 31,5 % (17) painotti työssään eniten uskollisten segmenttiä. Toiseksi tärkeimmäksi segmentiksi nousi maltilliset 25,9 %:lla (14). Kolmanneksi painotetuimpana segmenttinä oli irralliset 24,1 %:lla (13). Avomielisten segmentti oli neljänneksi painotetuin 18,5 %:lla (10). Segmenttien painotuksen jakautuminen kaikkien vastaajien kesken esitetään Kuviossa 44.



Kuvio 44. Segmenttien painotuksen jakautuminen kaikkien vastaajien kesken.

Vastanneista naisista 36,1 % (13) piti uskollisten segmenttiä kahden tärkeimmän segmentin joukkoon kuuluvaksi. Maltillisten segmentti nousi toiseksi 27,8 %:lla (10) vastaajista. Kolmantena naisten keskuudessa oli 19,4 %:lla (7) irralliset. Viimeiseksi naisten keskuudessa jäi avomieliset 16,7 %:lla (6). Vastanneista miehistä 33,3 % (6) painotti irrallisia. Maltilliset, avomieliset ja uskolliset jakautuivat kaikki 22,2 %:n (4) osuuksiin jokainen. Segmenttien painotuksen jakautuminen sukupuolen perusteella esitetään Kuviossa 45.



Kuvio 45. Segmenttien painotuksen jakautuminen sukupuolen perusteella.

Vastaajilta kysyttiin seuraava kysymys:

Pitäisikö Jäsen 360° -ajattelun vaikuttaa seurakunnan viestinnän suuntaamiseen ja valintoihin?

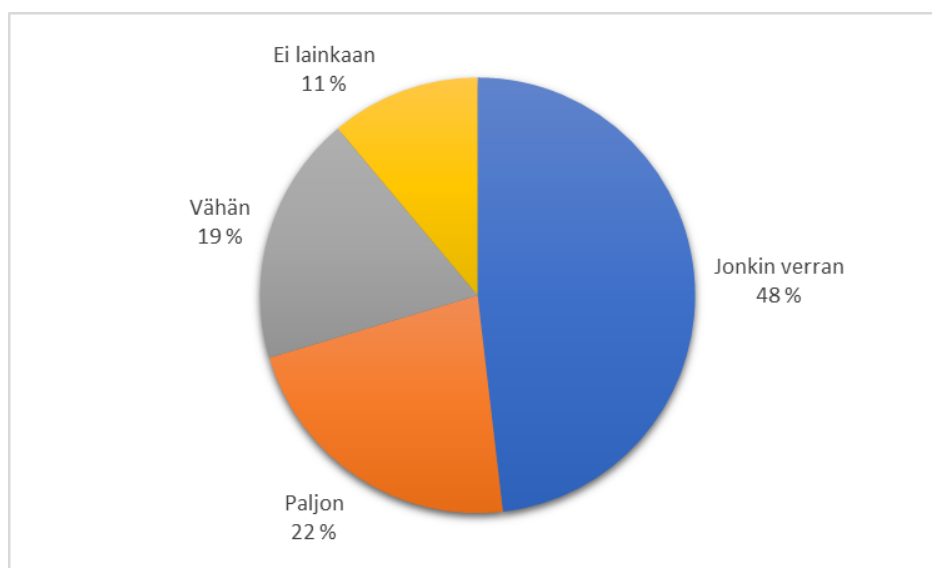
Paljon

Jonkin verran

Vähän

Ei lainkaan

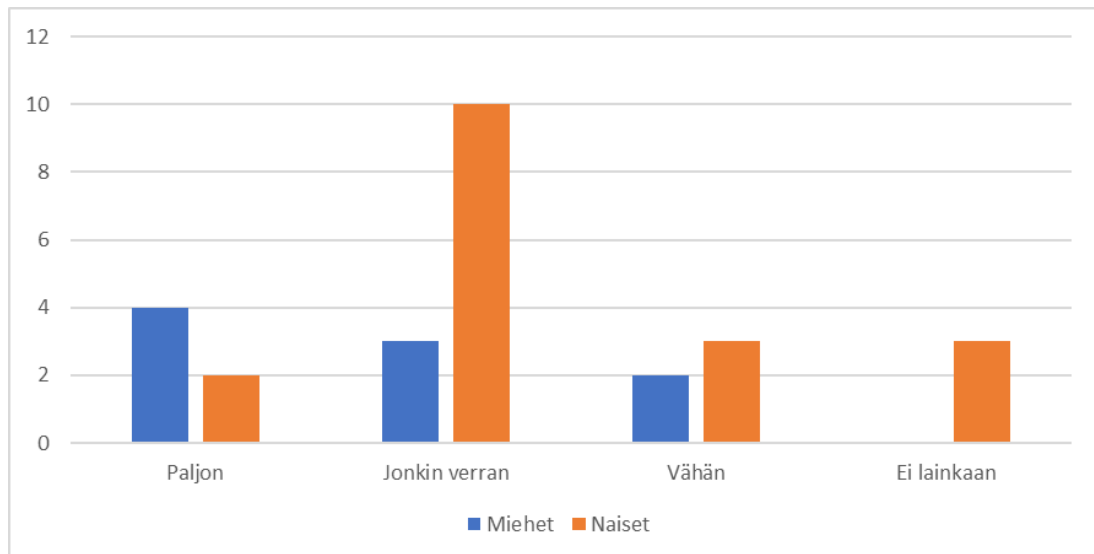
Jäsen 360° -ajattelun tulisi vaikuttaa seurakunnan viestinnän suuntaamiseen ja valintoihin kaikkien vastanneiden keskuudesta 48,1 %:lla (13) jonkin verran, 22,2 %:lla (6) paljon, 18,5 %:lla vähän ja 11,1 %:lla (3) ei lainkaan (Kuvio 46).



Kuvio 46. Jäsen 360° -ajattelun käyttäminen seurakunnan viestinnän suuntaamiseen kaikkien vastaajien kesken.

Kaikista vastanneista naisista 55,6 % (10) piti jonkin verran, 16,7 % (3) vähän, 16,7 % (3) ei lainkaan ja 11,1 % (2) paljon tärkeänä, että seurakunnan viestinnän suuntaamista ja valintoja tehtäisiin Jäsen 360° -ajattelun avulla. Vastanneista miehistä 44,4 % (4) piti paljon, 33,3 % (3) jonkin verran ja 22,2 % (2) vähän tärkeänä Jäsen 360° -ajattelun vaikuttamista seurakunnan viestinnän suuntaamiseen ja valintoihin. Kukaan miehistä ei valinnut vastausvaihtoehtokseen ei lainkaan -vaihtoehtoa. Jäsen 360° -

ajattelun käyttäminen seurakunnan viestinnän suuntaamiseen ja valintoihin vastaajien sukupuolen perusteella esitetään Kuviossa 47.



Kuvio 47. Jäsen 360° -ajattelun käyttäminen seurakunnan viestinnän suuntaamiseen vastaajien sukupuolen perusteella.

Vastaajilta kysyttiin seuraava kysymys:

Kuinka hyvin Jäsen 360° -tieto toimii johtamisen välineenä/työtäsi ohjaavana välineenä?

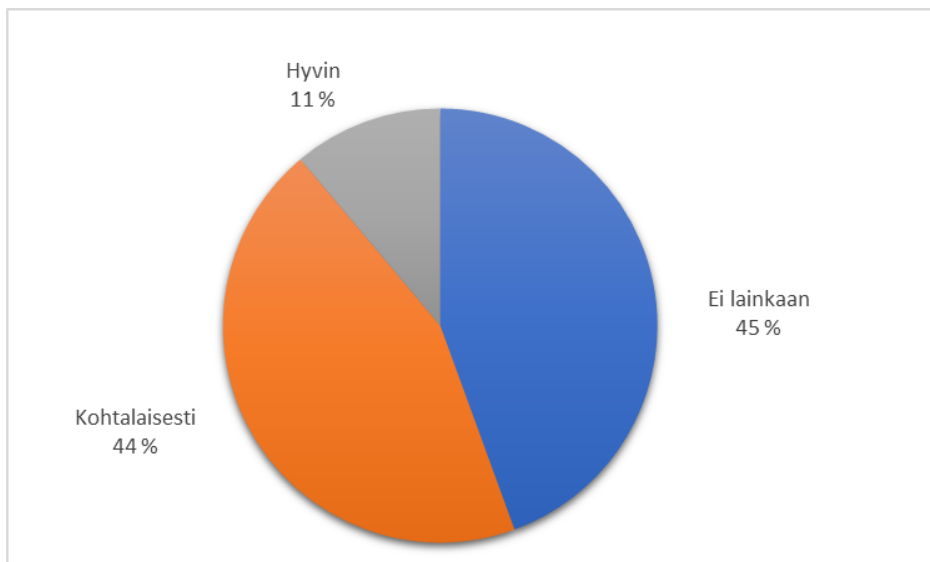
Paljon

Jonkin verran

Vähän

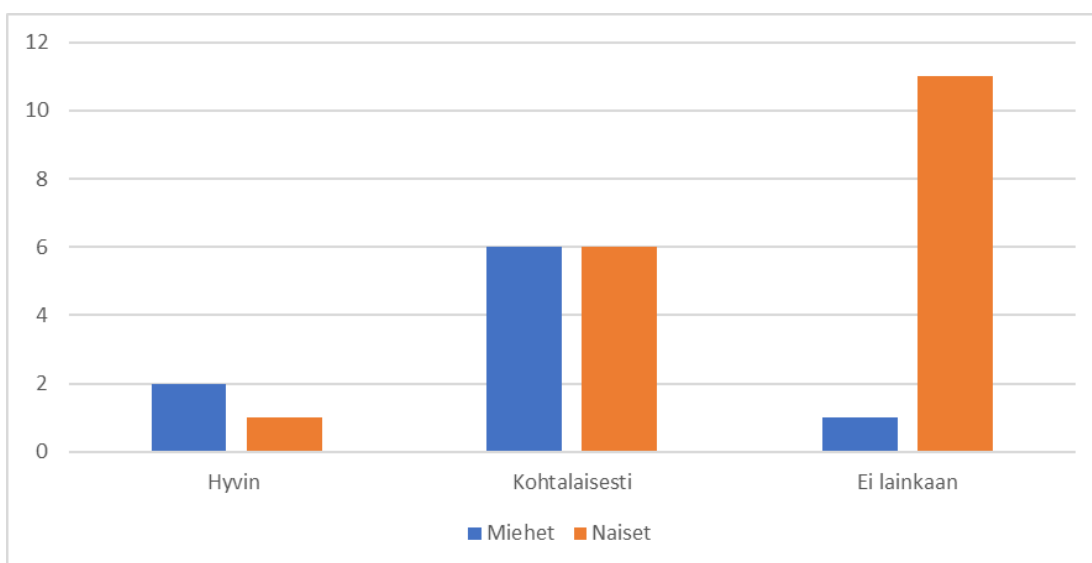
Ei lainkaan

Kaikista vastaajista 44,4 % (12) koki, että Jäsen 360° -tieto ei toimi lainkaan, 44,4 % (12) toimii kohtalaisesti ja 11,1 % (3) toimii hyvin johtamisen välineenä (Kuvio 48).



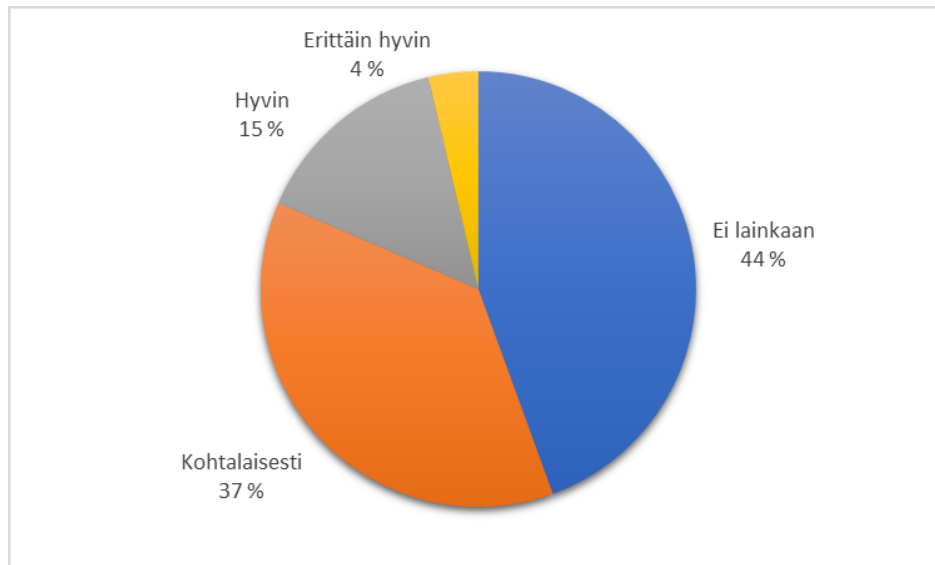
Kuvio 48. Jäsen 360° -tiedon toimiminen johtamisen välineenä kaikkien vastaajien perusteella.

Kaikista vastanneista naisista 61,1 % (11) ei kokenut Jäsen 360° -tiedon toimivan lainkaan, 33,3 % (6) toimivan kohtalaisesti ja vain 5,6 % (1) toimivan hyvin johtamisen välineenä. Kaikista vastanneista miehistä 66,7 % (6) koki Jäsen 360° -tiedon toimivan kohtalaisesti, 22,2 % (2) hyvin ja 11,1 % (1) ei lainkaan johtamisen välineenä. Jäsen 360° -tiedon toimiminen johtamisen välineenä vastaajien sukupuolen perusteella esitetään Kuviossa 49.



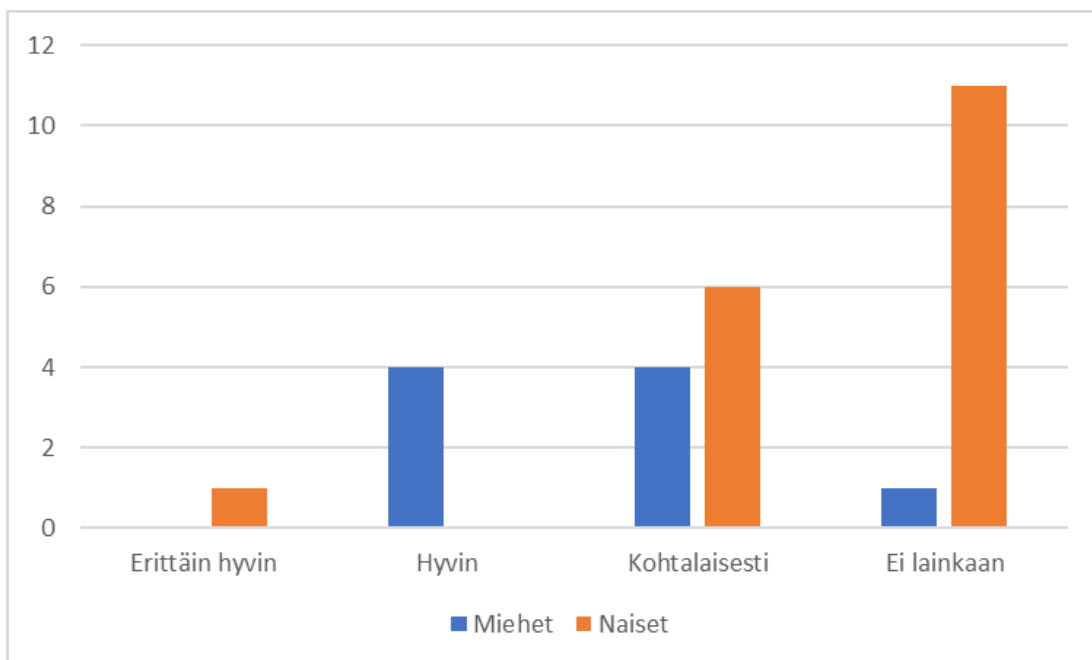
Kuvio 49. Jäsen 360° -tiedon toimiminen johtamisen välineenä vastaajien sukupuolen perusteella.

Kaikista vastaajista 44,4 % (12) koki, että Jäsen 360° -tieto ei toimi lainkaan, 37,0 % (10) toimii kohtalaisesti, 14,8 % (4) toimii hyvin ja 3,7 % (1) toimii erittäin hyvin työtä ohjaavana välineenä (Kuvio 50).



Kuvio 50. Jäsen 360° -tiedon toimiminen työtä ohjaavana välineenä kaikkien vastaajien perusteella.

Kaikista vastanneista naisista 61,1 % (11) ei kokenut Jäsen 360° -tiedon toimivan lainkaan, 33,3 % (6) toimivan kohtalaisesti ja 5,6 % (1) toimivan erittäin hyvin johtamisen välineenä. Kaikista vastanneista miehistä 44,4 % (4) koki Jäsen 360° -tiedon toimivan hyvin, 44,4 % (4) toimivan kohtalaisesti ja 11,1 % (1) ei toimivan lainkaan johtamisen välineenä. Jäsen 360° -tiedon toimiminen työtä ohjaavana välineenä vastaajien sukupuolen perusteella esitetään Kuviossa 51.



Kuvio 51. Jäsen 360° -tiedon toimiminen työtä ohjaavana välineenä vastaajien sukupuolen perusteella.

Vastaajilta kysyttiin seuraava kysymys:

Koetko tärkeäksi käyttää Jäsen 360° -ajattelua tulevaisuudessa koko seurakunnan toiminnan suunnitteluun/omaan työhösi ja työsi suunnitteluun?

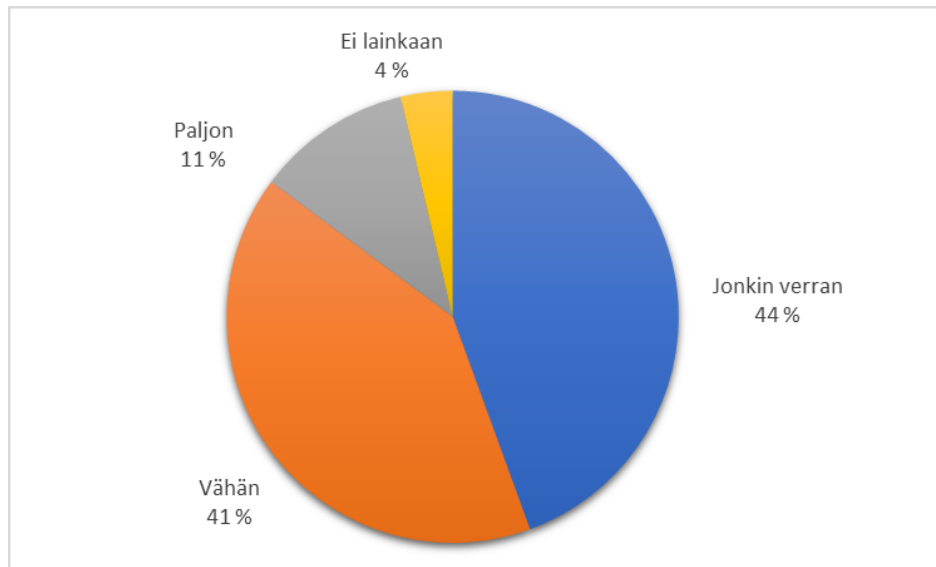
Paljon

Jonkin verran

Vähän

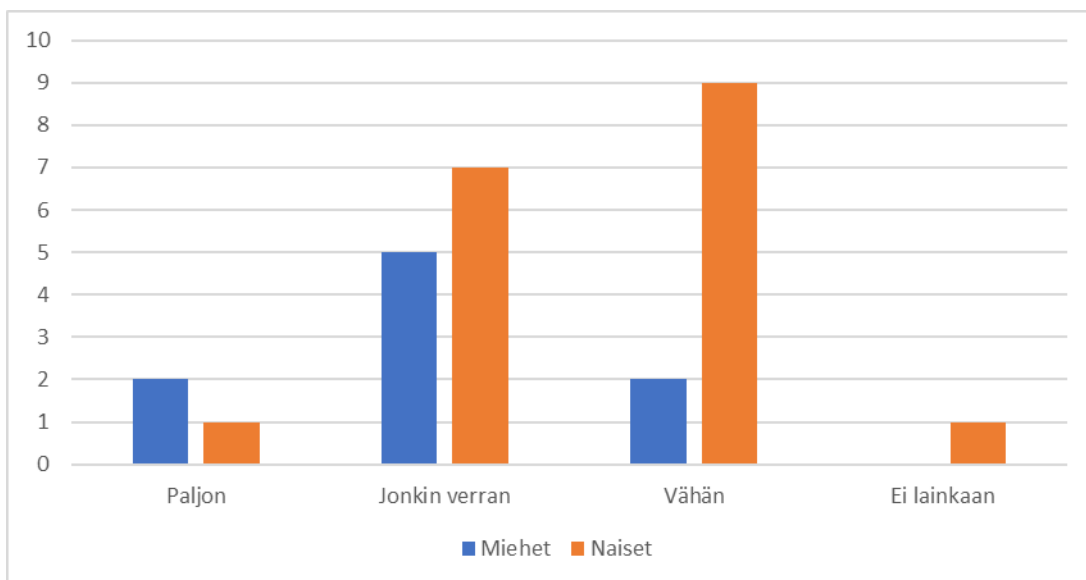
En lainkaan

Kaikista vastaajista 44,4 % (12) piti jonkin verran, 40,7 % (11) vähän, 11,1 % (3) paljon ja 3,7 % (1) ei lainkaan tärkeänä, että Jäsen 360° -ajattelu voidaan käyttää koko seurakunnan toiminnan suunnitteluun (Kuvio 52).



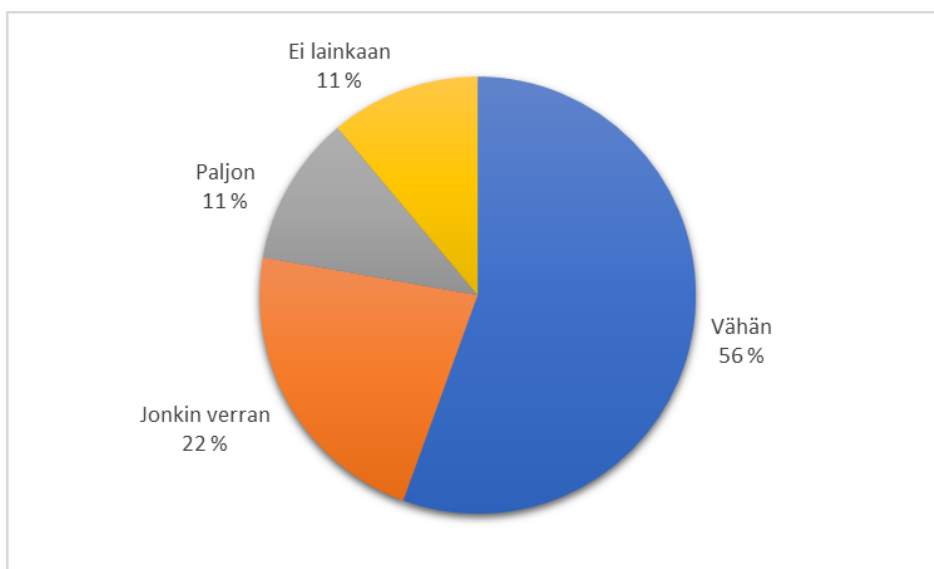
Kuvio 52. Jäsen 360° -ajattelun tärkeys tulevaisuudessa koko seurakunnan toiminnan suunnittelun kannalta kaikkien vastaajien perusteella.

Kaikista vastanneista naisista 50,0 % (9) mielestä Jäsen 360° -ajattelun käytöllä oli vähän, 38,9 % (7) jonkin verran, 5,6 % (1) paljon ja 5,6 % (1) ei lainkaan tärkeää merkitystä koko seurakunnan toiminnan suunnittelussa tulevaisuudessa. Kaikista vastanneista miehistä 55,6 % (5) mielestä Jäsen 360° -ajattelun käytöllä oli jonkin verran, 22,2 % (2) paljon ja 22,2 % (2) vähän tärkeää merkitystä koko seurakunnan toiminnan suunnittelussa tulevaisuudessa. Jäsen 360° -ajattelun tärkeys tulevaisuudessa koko seurakunnan toiminnan suunnittelun kannalta vastaajien sukupuolen perusteella esitetään Kuviossa 53.



Kuvio 53. Jäsen 360° -ajattelun tärkeys tulevaisuudessa koko seurakunnan toiminnan suunnittelun kannalta vastaajien sukupuolen perusteella.

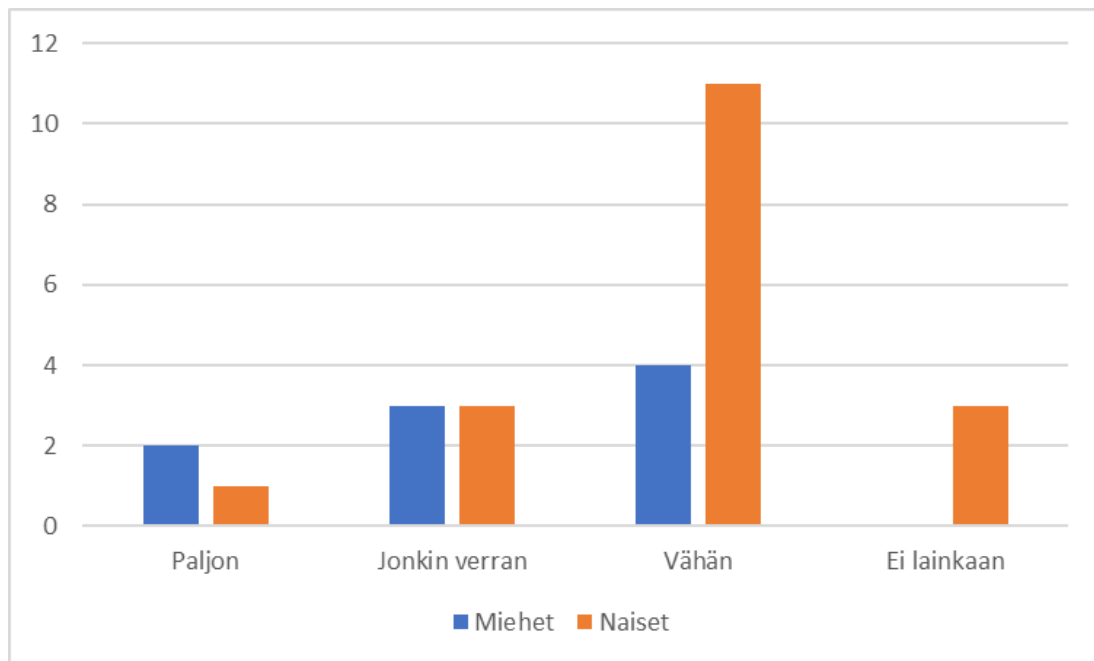
Kaikista vastaajista 55,6 % (15) piti vähän, 22,2 % (6) jonkin verran, 11,1 % (3) paljon ja 11,1 % (3) ei lainkaan tärkeänä, että Jäsen 360° -ajattelun voidaan suunnitella omaa työtä tulevaisuudessa (Kuvio 54).



Kuvio 54. Jäsen 360° -ajattelun tärkeys tulevaisuudessa oman työn suunnittelun kannalta kaikkien vastaajien perusteella.

Kaikista vastanneista naisista 61,1 % (11) piti vähän, 16,7 % (3) ei lainkaan, 16,7 % (3) jonkin verran ja 5,6 % (1) paljon tärkeänä, että Jäsen 360° -ajattelun avulla voidaan

suunnitella omaa työtä tulevaisuudessa. Kaikista vastanneista miehistä 44,4 % (4) piti vähän, 33,3 % (3) jonkin verran, 22,2 % (2) paljon tärkeänä, että Jäsen 360° -ajattelun avulla voidaan omaa työtä suunnitella tulevaisuudessa. Kukaan miehistä ei kokenut lainkaan tärkeäksi Jäsen 360° -ajattelun merkitystä oman työn suunnitteluun tulevaisuudessa. Jäsen 360° -ajattelun tärkeys tulevaisuudessa oman työn suunnittelun kannalta vastaajien sukupuolen perusteella esitetään Kuviossa 55.



Kuvio 55. Jäsen 360° -ajattelun tärkeys tulevaisuudessa oman työn suunnittelun kannalta vastaajien sukupuolen perusteella.

Vastaajilta kysyttiin seuraava avoin kysymys:

Miten voisit lisätä Jäsen 360° -ajattelun käyttöä työssäsi? (sanallinen vastaus)

Viimeiseen kysymykseen sanallisen vastauksen antoi kymmenen vastaajaa, joista kahdeksaa voitiin pitää konkreettisenä vastauksena. Kahdesta vastauksesta saattoi vain päätellä, että vastaaja ei ollut kiinnostunut tai ei tiennyt, miten voisi omassa työssään lisätä Jäsen 360° -ajattelun käyttöä. Segmenttiaiattelun käyttöä olisi mahdollista lisätä, jos vastaajat voisivat käyttää siihen enemmän aikaa ja tehdä yhteistyötä koko työyhteisön kesken, saamalla enemmän perehdytystä ja saamalla konkreettisia esimerkkejä muissa seurakunnissa hyväksi todetuista toimintamalleista. Näiden lisäksi koettiin, että pitäisi löytää irrallisten segmentistä heitä kiinnostavat kirkon ajatukset. Vastauksissa

havaittiin myös, että Jäsen 360° -aineiston uudelleen läpikäyminen ja sen peilaaminen omaan työhön sekä verkkomateriaalin käyttäminen muistuttaisi aineistoa ja ajattelun käyttämistä uudelleen mieleen.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa esitetään johtopäätökset Jäsen 360° -aineiston käytöstä Ylöjärven seurakunnassa -kyselyn tuloksista. Lisäksi kerrotaan Jäsen 360° -proessin jatkosta ja mahdollisista jatkotutkimuksista tulevaisuudessa. Lisäksi kuvataan tutkimuksen tekemistä yleisesti.

Kyselyyn valittiin neljä taustamuuttujaa, joiden uskottiin selittävän vastauksia. Tuloksista voidaan päätellä, että vastaajien työsuhteen kestolla ja atk-taidoilla ei ollut merkittävää roolia vastauksissa. Vain muutamassa kysymyksessä vastaajien iän perusteella löytyi eroja. Suurimmat erot vastauksissa löytyivät vastaajien sukupuolen perusteella.

Kyselyn ajankohta osui juuri seurakunnan työntekijöiden talvilomien aikaan, mutta kysely ehti olla kuitenkin avoimena yhdeksäntoista (19) kokonaista päivää. Vastausprosentille etukäteen asetettu 70 %:n tavoite saavutettiin, sen ollessa 73 %. Kyselyllä saatiin yleisesti hyvin vastauksia monivalintakysymyksiin, mutta avoimiin kysymyksiin kaikki eivät vastanneet. Sanallisten vastausten vähäisyyden perusteella voitiin päätellä, että vastaajat saattoivat pitää sanallisten vastausten antamista hitaana ja raskaana prosessina kiireisten työtehtävien lomassa. Saadut sanalliset vastaukset olivat kuitenkin erittäin positiivisia ja niiden laatu korvaa määrän.

7.1 Kyselyllä saadut vastaukset tutkimuskysymyksiin

Ylöjärven seurakunnassa on käytetty Jäsen 360° -dataa ja segmentointia aineiston käyttöönotosta lähtien konkreettisesti viestintäsuunnitelmien laadintaan. Viestintä-

suunnitelma on laadittu jokaiselle segmentille erikseen, ottaen huomioon kaikkien segmenttien erityispiirteet. Jouluna 2014 esimerkiksi toteutettiin suoramarkkinointipostituksena kutsu Kauneimmat joululaulut -tilaisuuteen niiden asuinalueiden ja ikäryhmien asukkaille, joissa irrallisten ja avomielisten osuudet väestöstä olivat Jäsen 360° -datan mukaan vahvat. Kauneimmat joululaulut -tilaisuus oli toteutettu silmällä pitäen juuri kohderyhmäsegmenttien mukaista ajattelumaailmaa. Tilaisuus poikkesi perinteisestä Kauneimmista joululaulut -tilaisuudesta sillä, että joululauluja soitti Houseband riparilaulutyylisesti. (Vanhanen 2014.)

Tehdyn kyselytutkimuksen avulla saatiin selville, onko Jäsen 360° -aineistoa on hyödynnetty myös muissa seurakunnan toiminnoissa ja tehtävissä. Opinnäytetyöllä oli tarkoitus vastata kysymyksiin minkälaisissa tilanteissa ja miten Jäsen 360° -dataa on hyödynnetty työn ja toiminnan suunnittelussa ja ohjauksessa, onko kehittämisprosessi muuttanut henkilöstön tapaa toimia ja onko datan avulla muutettu toiminnan suuntaamista sekä onko sen käytölle ollut rajoitteita. Näiden kysymysten perusteella saadaan vastaus päätutkimuskysymykseen: onko Jäsen 360° -datasta ollut apua Ylöjärven seurakunnan työn kehittämisprosessissa. Voidaan todeta, että kyselyllä saatiin vastaukset kaikkiin tutkimuskysymyksiin. Esittelen seuraavaksi näkemykseni saaduista vastauksista.

Ensimmäisen apututkimuskysymyksen oli tarkoitus selvittää, minkälaisissa tilanteissa ja miten Jäsen 360° -dataa on hyödynnetty Ylöjärven seurakunnan työn ja toiminnan suunnittelussa ja ohjauksessa. Kyselyn tuloksista voi päätellä, että Jäsen 360° -koulutuksista on kulunut aikaa lähes kolme vuotta ja aineiston käyttö on usealla jäänyt unohtuksiin ajan kuluessa. Vastaajat näkevät, että aineistolla ei ole käyttöä heidän omassa työssään. Ajatuksen tasolla kuitenkin asia nähdään tärkeänä ja omaa toimintaa on pyritty suuntaamaan Jäsen 360° -segmenttiajattelun avulla. Jäsen 360° -aineiston avulla on nähtävissä, että seurakunnan jäsenistöön kuuluu hyvin erilaisia ihmisiä, eivätkä heistä kaikki ole kiinnostuneita samalla tavalla seurakunnan tarjoamasta toiminnasta.

Tutkimuskysymyksiä laadittaessa toimeksiantajan kanssa, minulle välittyi mielikuva, että Jäsen 360° -aineistoa olisi käytetty seurakunnan toiminnassa enemmänkin. Minulle tuli yllätyksenä kyselyn tuloksia tutkiessa, että yli 40 % vastaajista ei käyttänyt

aineistoa lainkaan oman työnsä suunnitteluun. Vain 15 % vastaajista hyödynsi aineistoa paljon tai jonkin verran työhönsä. Vajaa puolet vastanneista käytti aineistoa vähän omaan työhönsä. Miehillä on myönteisempi kuva aineiston käytöstä kuin naisilla. Ikäryhmässä 30-49 vuotta oli havaittavissa enemmän vastustusta aineiston käyttöön kuin vanhemmissa ikäryhmissä. Aineiston aktiivisimmat käyttäjät kuuluvat 40-59 -vuotiaisiin. Jäsen 360° -aineistoa on käytetty lähinnä seurakunnan tilaisuuksien järjestämiseen, niiden sisällön ja markkinoinnin suunnitteluun. Segmenttiajattelun avulla on voitu suunnitella toimintaa myös muillekin segmenteille kuin uskollisille.

Lähes 70 % työntekijöistä ei käytä Jäsen 360° -aineistoa (käsikirja, nettisivut) lainkaan työhön ja työnsä suunnitteluun. Kuukausittain aineistoa käyttää vain noin 10 % ja harvemmin noin viidennes. Naisista yli 80 % ei käytä aineistoa lainkaan, kun taas lähes 70 % miehistä hyödyntää sitä kuukausittain tai harvemmin. Jäsen 360° -segmenttiajattelua käytetään enemmän kuin aineistoa. Kaikista vastaajista 14 % käyttää Jäsen 360° -prosessin aikana oppimaansa segmenttiajattelua lähes päivittäin tai viikoittain. On huomattavissa, että koulutuksista on jäänyt useimmalle kuitenkin ajatuksiin segmenttiajattelun periaatteet ja sen käyttäminen, vaikka kirjallista tai verkkoaineistoa ei konkreettisesti käytettäisikään. Miehet ovat segmenttiajattelunkin käytössä aktiivisempia kuin naiset, naisista lähes 40 % ilmoitti, että ei käytä segmenttiajattelua lainkaan.

Lähes viidennes keskustelee viikoittain tai kuukausittain omassa työyhteisössä Jäsen 360° -ajattelun käyttämisestä, kun taas hieman yli viidennes ei keskustele siitä lainkaan edes oman työyhteisön kanssa. Puolet seurakunnan työntekijöistä keskustele muiden seurakuntien työntekijöiden kanssa Jäsen 360° -aineiston käytöstä. Lähes 70 % kaikista vastaajista ei keskustele aineiston käytöstä muualla kuin kirkossa työskentelevien kollegoiden kanssa. Miehet ovat aktiivisempia keskustelijoita kaikissa sektoreissa kuin naiset.

Toisen ja kolmannen apututkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää, onko kehittämisprosessi muuttanut Ylöjärven seurakunnan henkilöstön tapaa toimia ja onko sen avulla muutettu seurakunnan toiminnan suuntaamista. Jäsen 360° -ajattelun käyttäminen ei ole kolmanneksella vastaajista muuttanut mitenkään heidän tapaansa suunnitella ja tehdä omaa työtään. Kolmannes kertoo sen vaikuttaneen vähän ja kolmannes kuvaa sen muuttaneen jonkin verran tai paljon heidän tapaansa tehdä työtään. Melkein puolet

naisista ja viidennes miehistä ei ole havainnut segmenttijaattelun tuoneen lainkaan muutoksia heidän omaan työhönsä. Seurakunnan toimintaan Jäsen 360° -segmenttijaattelu on tuonut muutoksia vastaajista yli 85 %:n mielestä. Lähes 90 % vastanneista piti paljon, vähän tai jonkin verran tärkeänä, että seurakunnan viestintää voidaan suunnata Jäsen 360° -ajattelun avulla. Vain vajaa 10 % vastanneista ei nähnyt sitä lainkaan tärkeänä. Miesten näkemys segmenttijaattelun käytöstä seurakunnan viestinnän suuntaamiseen on positiivisempi kuin naisten.

Neljännän apututkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää, onko Jäsen 360° -datan käytölle ollut rajoitteita. Keskeisimmiksi haasteiksi Jäsen 360° -tiedon käytössä kaikkien vastaajien keskuudessa nousi työtaakka ja aikataulu. Naisten suurin haaste oli työtaakka ja toisena oli aikataulu, kun taas miesten näkemys oli juuri päinvastainen. Miehet eivät kokeneet tiedon käytössä haasteita niin usein kuin naiset. Seurakunta voisi lisätä Jäsen 360° -ajattelun ja -tiedon käyttöä palauttamalla työntekijöiden mieleen sitä uudelleen, esimerkiksi lisäämällä ohjattua keskustelua aiheesta ja antamalla lisää ajallisia resursseja henkilöstölle. On selvästi nähtävissä, että useat työntekijät ovat sisäistäneet Jäsen 360° -ajattelun osaksi omaa työtään. Toisaalta on myös paljon henkilöitä, jotka eivät segmenttijaattelua käytä lainkaan. Lisäksi henkilöstölle voisi olla hyvä näyttää konkreettisin esimerkein minkälaisia hyötyjä segmenttijaattelun käytöllä on saavutettu toisissa seurakunnissa. Yhtenä tärkeänä tekijänä segmenttijaattelun käytön lisäämiseksi, tulisi seurakunnan henkilöstöä motivoida ja kannustaa enemmän käyttämään segmenttijaattelua. Johdon tulee itsekin sitoutua ja olla esimerkkinä koko henkilöstölle, jolloin voitaisiin saavuttaa parempia tuloksia. Henkilöstö voisi kokea muutoksen tärkeämmäksi ja kiinnostusta herättävämmäksi, jos johto veisi muutosta eteenpäin suunnitellusti ja järjestelmällisesti johdetusti.

Päätutkimuskysymykseen, onko Jäsen 360° -datasta ollut apua Ylöjärven seurakunnan työn kehittämisprosessissa, saatiin vastaus neljän edellä esitetyn apututkimuskysymyksen perusteella. Kyselyn tuloksista voidaan päätellä, että Jäsen 360° -datan käytöstä ei ole ollut kovinkaan suurta hyötyä seurakunnalle. Jäsen 360° -dataa käytetään todennäköisesti huomattavasti vähemmän käytännössä koko työyhteisön keskuudessa, kuin mitä sille aikanaan kohdistettiin odotuksia. Suurin osa näkee aineiston käytön tarpeelliseksi niin seurakunnan kuin kokonaiskirkonkin tulevaisuudessa, vaikka ei itse sitä juurikaan käyttäisi. Tarve ja konkreettinen käyttäminen ovat selvästi ristiriidassa.

Opinnäytetyön teoriaosassa esitettyyn Kotterin kahdeksan vaiheen muutosteoriaan viitaten, on tässäkin tapauksessa voinut käydä niin, että Jäsen 360° -datan käytöllä ei henkilöstön keskuudessa ole käytännössä todettu olevan riittäviä perusteita. Muutosprosessia johtava ydintiimi ei todennäköisesti ole riittävän tehokkaasti visioinut strategiaa ja osallistunut prosessin etenemiseen konkreettisesti henkilöstöä ohjaten, kannustaen ja eteenpäin pyrkien. Henkilöstön mielestä Jäsen 360° -aineiston käyttäminen on jäänyt unohduksiin, eli muutoprosessin läpivieminen on jäänyt ydintiimiltä kesken. Alussa uudesta asiasta on innostuttu, mutta ajan kuluessa on unohdettu johtaa prosessia lyhyen aikavälin onnistumisten varmistamisella. Kun henkilöstö huomaa, että ydintiimi ei pidä muutoksen johtamisesta kiinni, voi heille helposti tulla mielikuva, että ydintiimikään ei pidä muutoprosessia riittävän tärkeänä, jolloin henkilöstön oma kiinnostuskin sitä kohtaan herpaantuu. Kun ydintiimi kokee muutoksen riittävän tärkeäksi, kiireelliseksi ja välttämättömäksi, on myös työntekijöiden helpompi sitoutua siihen. Uusi toimintamalli, Jäsen 360° -aineiston käyttäminen, ei ole juurtunut tarpeeksi hyvin koko organisaatiokulttuurin osaksi ja pysyväksi toimintamalliksi, että siitä olisi saatu toimeksiantajalle riittävästi hyötyä. On kuitenkin tärkeää huomioida, että vaikka Jäsen 360° -dataa ei suoranaisesti käytetä, Jäsen 360° -ajattelua hyödynnetään huomattavasti enemmän. Vaikka konkreettisesta aineistosta ei olekaan ollut seurakunnalle suurta hyötyä, on tutkimuksessa havaittu muutos henkilöstön ajattelutavassa merkittävä edistysaskel. Tästä edistymisestä on pidettävä kiinni ja jatkettava henkilöstön motivointia ja muutoprosessin johtamista, että muutoksen läpivieminen askeleittain etenisi. Jäsen 360° -datan käytöstä on siirrytty muutoksessa jo seuraava askel eteenpäin, kun henkilöstö on sisäistänyt Jäsen 360° -ajattelun käyttämisen.

Vastaajista kolmannes oli miehiä ja kaksi kolmasosaa naisia. Miesten asenne läpi koko kyselyn Jäsen 360° -ajattelun käytölle oli yleisesti huomattavasti positiivisempi kuin naisten. Tässä voi olla havaittavissa mahdollisesti sukupuolten erilainen jakautuminen työtehtäviin vai yleinen elämäntilanne, jossa naiset voivat kokea työtaakkansa vaikuttavan miehiä enemmän uusien asioiden sisäistämiseen, muutoksen hyväksymiseen ja käyttöönottoon. Toisaalta olisi voinut olettaa, että naiset ovat yleisesti muutosmyönteisempiä kuin miehet, mutta tässä tapauksessa tulokset olivat vastoin oletuksia. Tuloksesta voidaan ajatella, että miehet ovat mahdollisesti kiinnostuneempia tilastoista ja niiden hyödyntämisestä, he kokevat aineiston käytön ehkä teknisempänä kuin naiset.

7.2 Kyselyllä saadut lisätiedot

Ennalta asetettujen tutkimuskysymysten lisäksi kyselyn avulla saatiin toimeksiantajalle tietoa, miten henkilöstö oli tutustunut Jäsen 360° -aineistoon, miten työntekijöitä oli opastettu aineiston käyttöön, oliko heitä motivoitu ja rohkaistu käyttämään sitä. Kyselyn perusteella selvisi myös, toimiiko aineisto henkilöstön mielestä johtamisen välineenä, nähdäänkö aineiston käyttäminen tällä hetkellä ja tulevaisuudessa tarpeelliseksi ja miten henkilöstö painottaa työssään eri segmenttejä. Lisäksi kyselyllä saatiin tietoa pitääkö henkilöstö tärkeänä, että seurakunnan toimintoja voidaan suunnata kohderyhmittäin ja onko henkilöstö kiinnostunut lisäämään Jäsen 360° -aineiston käyttöä.

Lähes kaikki kyselyyn vastanneista oli tutustunut Jäsen 360° -aineistoon hyvin tai kohtalaisesti. Miehet olivat tutustuneet aineistoon hieman paremmin kuin naiset. Työntekijät olivat tutustuneet Jäsen 360° -aineistoon pääsääntöisesti käsikirjan ja koulutuksen avulla. Vain vajaa neljännes vastanneista oli kokenut saaneensa opastusta omalta esimieheltä tai työkaverilta. Lähes 70 % naisista oli tutustunut aineistoon käsikirjan ja koulutuksen avulla, kun taas miehistä vain puolet ilmoitti tutustumismenetelmäkseen saman. Miehet olivat hyödyntäneet aineistoon tutustumisessa naisia enemmän verkkoaineistoa. Miehistä neljännes oli saanut opastusta omalta esimieheltä tai työkaverilta. Hieman yli viidennes naisista koki saaneensa opastusta esimieheltä tai työkaverilta.

Lähes puolet kaikista vastaajista oli saanut kohtalaisesti opastusta aineiston käyttöön. Yli 85 % vastaajista oli mielestään saanut opastusta hyvin tai kohtalaisesti. Naisista 10 % ei kokenut saaneensa riittävästi opastusta, kun taas kaikki miehet olivat saaneet joko hyvin tai kohtalaisesti opastusta. Suurin osa henkilöstöstä, joilla oli erittäin hyvät, hyvät tai kohtalaiset atk-aidot, olivat kokeneet saaneensa hyvin tai kohtalaisesti opastusta.

Yli 85 % vastaajista koki saaneensa erittäin hyvin, hyvin tai kohtalaisesti motiivointia ja rohkaisua Jäsen 360° -aineiston käyttöön. Vastanneista lähes 15 % kuitenkin koki, että heitä ei ollut motivoitu ja rohkaistu riittävästi. Lähes 90 %:a miehistä oli motivoitu

ja rohkaistu, joko erittäin hyvin tai hyvin. Kukaan miehistä ei kokenut, että heitä ei olisi motivoitu lainkaan. Naisista viidennes tunsi, että heitä ei ollut motivoitu riittävästi. Lähes 70 % naisista oli saanut joko hyvin tai kohtalaisesti rohkaisua aineiston käyttöön.

Kaikista vastaajista lähes 45 % ei pitänyt Jäsen 360° -tietoa toimivana johtamisen välineenä. Hyvänä johtamisen välineenä sen näki vain hieman yli kymmenen prosenttia, ja kohtalaisena noin 45 % vastaajista. Jälleen oli havaittavissa naisten ja miesten välillä suuri ero: yli 60 % naisista ei pitänyt Jäsen 360° -tietoa lainkaan työtään johtavana välineenä, kun miehistä vain noin kymmenes oli samaa mieltä.

Yli viidennes ei näe tarpeelliseksi Jäsen 360° -ajattelua tällä hetkellä omassa työssään. Kuitenkin jopa yli 90 % piti segmenttiajattelua vähän, jonkin verran tai paljon tarpeellisenä koko seurakunnan toiminnassa ja kokonaiskirkon strategiassa. Segmenttiajattelun avulla pidettiin tarpeellisenä, että toimintaa voitiin suunnata eri kohderyhmille. Vain vajaa kymmenesosa ei pitänyt sitä lainkaan tärkeänä. Kaikkien vastaajien perusteella kaksi eniten painotetumpaa segmenttiä olivat uskolliset ja maltilliset. Jako segmenttien kesken oli kuitenkin melko tasainen, painotetuin oli uskolliset. Miesten painotus oli selvästi enemmän irrallisten segmentissä, kun naisten taas uskollisten segmentissä. Vaikka Jäsen 360° -ajattelulle ei tällä hetkellä ole nähty kovin paljon tarvetta, on sen tärkeys nähty kuitenkin tulevaisuudessa. Yli 96 % kaikista vastaajista piti segmenttiajattelua paljon, jonkin verran tai vähän tärkeänä seurakunnan toiminnan suunnitteluun tulevaisuudessa. Myös omaan työhön Jäsen 360° -ajattelun käyttäminen tulevaisuudessa oli lähes 90 %:n mielestä kaikista vastaajista paljon, jonkin verran tai vähän tärkeää.

7.3 Jäsen 360° -datan tulevaisuus työn kehittämisprosessissa

Seurakunta yhteisönä ja organisaationa ei ole perinteinen, mutta näkisin, että teoriaosassa kaikkia esittelemiäni muutoksen johtamiskeinoja voidaan soveltaa ainakin osittain ja niin yhdessä kuin erikseen muutoksen läpiviemiseen julkishallinnon organisaatiossa. Tutkimuksen tulosten perusteella ehdotan, että Ylöjärven seurakunnassa nimet-

täisiin prosessia johtamaan sellaisia henkilöitä, joilla on itsellään vahva motivaatio Jäsen 360° -datan käyttämiseen. Tarkan aikataulun, vision ja strategian avulla olisi helppoa edetä projektissa. Henkilöstölle voitaisiin pitää uusia koulutuksia tai työpajoja esimerkiksi pienryhmissä, jolloin ei tarvitse löytää koko henkilöstölle yhteistä aikaa kerralla. Kun projektia vetäisi motivoituneet henkilöt, heidän innostuksensa tarttuisi myös eteenpäin. Kotterin kahdeksan vaiheen muutosprosessin avulla on helppoa edetä järjestelmällisesti kohti tavoitetta. Lean-menetelmän visualisoinnin avulla henkilöstön näkemys muutosprosessin etenemiseen voisi helpottua. Säännöllisten päivä- tai viikkokokousten ja Kanban-taulujen avulla muutosprosessi pysyisi jatkuvasti ajankohtaisena, jolloin se ei pääsisi unohtumaan. Lean-menetelmä on alun perin kehitetty teollisuuden tarpeisiin, mutta soveltaen sen eri metodeja, on mahdollista päästä haluttuun lopputulokseen myös julkishallinnon organisaatioissa. Kun prosessi etenisi nykytilasta järjestelmällisesti ja Jäsen 360° -datan käytön esteitä poistettaisiin askel kerrallaan, saavutettaisiin tulevaisuudessa sellainen Jäsen 360° -datan käyttöaste eli tavoitetila, josta hyötyisi koko seurakunta. Myös työntekijöiden motivointi ja kannustaminen ovat tärkeitä muutoksen mahdollistajia. Tärkeintä on löytää muutokselle riittävän hyvät perusteet, että työntekijät näkisivät sen tarpeelliseksi ja se juurtuisi koko organisaation pysyväksi toimintatavaksi. Johdon tulee sitoutua prosessin läpiviemiseen, johtaa sitä määrätietoisesti ja saada aikaiseksi lyhyen aikavälin onnistumisia.

7.4 Tutkimuksen luotettavuus ja mahdollisuus jatkotutkimukseen

Tehdyssä kyselyssä vastaajilla oli kaikilla samat kysymykset ja valmiiksi annetut vastausvaihtoehdot. Kysely tehtiin E-lomake -ohjelmalla, joka tallensi kaikkien lähettämät vastaukset automaattisesti. Analysointia tehdessäni huomasin, että yhden henkilön vastaukset olivat tallentuneet kaksi kertaa täsmälleen samanlaisina ja täsmälleen samalla sekunnilla. Poistin näistä samanlaisista vastauksista toisen, jolloin tulokset muodostuivat oikein. Vastausprosentissa (73 %) saavutettiin ennalta asetettu tavoite (70 %), joten voidaan olla tyytyväisiä tutkimuksen kattavuuteen ja luotettavuuteen Ylöjärven seurakunnan työntekijöiden mielipiteistä Jäsen 360° -ajattelun käyttöön. Kvantitatiivinen tutkimus sopi erittäin hyvin tähän opinnäytetyöhön. Tämänkaltainen tutki-

mus mahdollistaa myös jatkotutkimuksen tekemisen esimerkiksi kahden vuoden kulluttua uudelleen. Näin saataisiin jatkuvuutta Jäsen 360° -ajattelun käyttämisen seuraamiseen.

8 LOPUKSI

On ollut erittäin mielenkiintoista tehdä tätä opinnäytetyötä Ylöjärven seurakunnalle, joten esitänkin suuret kiitokset toimeksiantajalle mahdollisuudesta tehdä tämä opinnäytetyö. Olen oppinut paljon Suomen evankelis-luterilaisesta kirkosta ja sen erityispiirteistä yhteisönä ja kansankirkkona sekä julkishallinnon organisaationa. Big data on tullut myös tutuksi ja on ollut erittäin antoisaa nähdä kuinka julkishallinnon organisaatiokin voi sitä hyödyntää toiminnoissaan. Kyselytutkimuksen tulosten analysointi on ollut erittäin palkitsevaa ja mielenkiintoista. Omalta kohdaltani haasteeksi oli muodostua uusien työtehtävien vastaanottaminen ennen opinnäytetyön valmistumista, juuri kyselyn aukioloaikana.

LÄHTEET

Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, K. 2011. Syty ja sytytä – Valmentavan johtamisen filosofia. Helsinki: Talentum.

Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisuus, teos, tekeminen. 2. p. Hamina: Akatiimi Oy.

Big data Suomessa. Keskustelualoite. 2013. Helsinki: Liikenne- ja viestintäministeriö. Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisuja 25/2013. Viitattu 9.1.2017. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/77955/Julkaisuja_25-2013.pdf?sequence=1

E-lomake www-sivut. Viitattu 13.2.2017. <https://e-lomake.fi/web/mika-on-e-lomake-3.html>

Harisalo, R. 2012. Organisaatiokulttuuri kaupunkien kehittämistoiminnan perustana. Teoksessa Kehittämistoiminta kunnissa. Kuntien kehittämisprosessien hallinnan nykytila ja käytännöt. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Hauta-aho, H. & Tornivaara S. 2009. Kirkosta kiinni! Helsinki: Kirjapaja.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Heinara, M. 2015. Liiketoimintamallin toteuttaminen Lean-startup-menetelmiä hyödyntäen – case: Turun kaupungin IT-palvelut. AMK-opinnäytetyö. Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 30.9.2016. http://theseus32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/90071/Opinnaytetyo_Matti_Heinara.pdf?sequence=1

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. 19. p. Helsinki: Tammi.

Hormio, M. Opinnäytetyö Ylöjärven seurakunnalle Jäsen 360 -datasta. Vastaanottaja: Riikka Korppoo-Seppänen. Lähetetty 17.2.2017 klo 8.14. Viitattu 17.2.2017.

Hormio, M. Opinnäytetyö Ylöjärven seurakunnalle Jäsen 360 -datasta. Vastaanottaja: Riikka Korppoo-Seppänen. Lähetetty 21.2.2017 klo 18.08. Viitattu 22.2.2017.

Ihminen360.fi:n www-sivut. Viitattu 10.1.2017. <http://ihminen360.fi>

Jalonen, H. 2015. Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Teoksessa P. Virtanen, J. Stenvall & P-H. Rannisto (toim.) Tiedolla johtaminen julkishallinnossa -Teoriaa ja käytäntöjä. Tampere: Tampere University Press.

Jyväskylän ammattikorkeakoulun www-sivut. Viitattu 20.2.2017. <http://oppimateriaalit.jamk.fi/organisaatiokulttuuri/>

Keskinen, T. & Lipiäinen, J. 2013. Asiakkaan matkassa. Tuotokeskeisyydestä symbioosistrategiaan. Helsinki: Talentum.

Kilpinen, P. 2008. Liekeissä! Miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokselle. Jyväskylä: Ajatus Kirjat.

Kirkkolaki 26.11.1993/1054 muutoksineen.

Kirkkopalvelu ry:n www-sivut. Viitattu 19.1.2017. <https://www.kirkkopalvelut.fi>

Kohtaamisen kirkko – Suomen Evankelis-luterilaisen kirkon toiminnan suunta vuoteen 2020. 2014. Helsinki: Suomen ev.-lut. kirkon julkaisuja 7, Kirkko ja toiminta. Viitattu 20.1.2017. [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/9297F603C875C1C8C225770A002E3448/\\$FILE/253062_KKH_Kohtaamisen_kirkko_sisus_KORJ.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/9297F603C875C1C8C225770A002E3448/$FILE/253062_KKH_Kohtaamisen_kirkko_sisus_KORJ.pdf)

Kohtaamisen kirkko – Suomen evankelis-luterilaisen kirkon toiminnan suunta vuoteen 2020. Viitattu 15.2.2017. [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/D369F10AF9D44A9FC22577A500368BD5/\\$FILE/Kohtaamisen_kirkko.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/D369F10AF9D44A9FC22577A500368BD5/$FILE/Kohtaamisen_kirkko.pdf)

Kopperi, K. 2015. Ristin rakkaus – Matka Lutherista suomalaisen seurakuntaelämään. Helsinki: Kirjapaja.

Kotimaa Oy:n www-sivut. Viitattu 10.1.2017. <http://www.kotimaa24.fi>

Kotimaa-yhtiöt. 2012. Jäsen 360° -käsikirja.

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor Oy.

Kotter, J. 1995. Leading change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review, march-april 1995, 59-67. Viitattu 23.1.2017. http://www.gsbcolorado.org/uploads/general/PreSessionReadingLeadingChange-John_Kotter.pdf

Kotter, J. & Rathgeber, H. 2014. Jäävuoremme sulaa: muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Helsinki: Talentum.

Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää: kulttuurin voiman ja vaikutus. Helsinki; Talentum.

Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Helsinki: Tietosanoma.

Lilja, J. 2014. Seurakunnan hallinto. Teoksessa P. Ranta & T. Pietilä (toim.) Seurakunnan luottamushenkilön kirja 2015-2018. Helsinki: Kirjapaja, 71-105.

Luoma, M. 2011. Organisaation toiminnan kehittäminen – monta tietä, yksi päämäärä. Teoksessa P. Juuti (toim.) Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Helsinki: JTO, 26-45.

Mäkinen, A. 2014. Seurakunnan toiminta. Teoksessa P. Ranta & T. Pietilä (toim.) Seurakunnan luottamushenkilön kirja 2015-2018. Helsinki: Kirjapaja, 38-56.

- Pesonen, N. 2014. Kirkon torni vai kauppakeskuksen mainospylväs? – Luterilainen kirkko henkisen murroksen keskellä. Teoksessa P. Ranta & T. Pietilä (toim.) Seurakunnan luottamushenkilön kirja 2015-2018. Helsinki: Kirjapaja, 24-37.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.
- Röntynen, A-P. 2015. Varovaisuutta, ahaa-elämyksiä ja tehostamismahdollisuuksia – kokemuksia lean-menetelmästä julkisella sektorilla. Pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto. Viitattu 30.9.2016. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/97470/GRADU-1435067524.pdf?sequence=1>
- Sakastin www-sivut. Viitattu 15.2.2017. <http://sakasti.evl.fi>
- Salo, I. 2013. Big data tiedon vallankumous. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Salo, I. 2014. Big data & pilvipalvelut. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Sixsigma.fi:n www-sivut. Viitattu 22.9.2016. <http://www.sixsigma.fi>
- Siuntion kunnan www-sivut. Viitattu 30.9.2016. <http://www.siuntio.fi>
- Strategiaopas seurakunnille. 2014. Helsinki: Suomen ev.-lut. kirkon julkaisuja 19, Kirkko ja toiminta. Viitattu 12.2.2017. [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/9297F603C875C1C8C225770A002E3448/\\$FILE/strategiaopas_seurakunnille.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/9297F603C875C1C8C225770A002E3448/$FILE/strategiaopas_seurakunnille.pdf)
- Suomen evankelis-luterilaisen kirkon www-sivut. Viitattu 11.1.2017. <http://www.evl.fi>
- Tampereen hiippakunnan www-sivut. Viitattu 13.1.2017. <http://tampereenhiippakunta.fi>
- Torkkola, S. 2015. Lean - asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum Pro.
- Totro, T. 2001. Kehittäminen johtamisen tukena. Teoksessa R. Turunen (toim.) Johtaminen seurakunnassa. Helsinki: Edita, 117-142.
- Valtioneuvoston periaatepäätös 3.3.2011. Ehdotus valtioneuvoston periaatepäätökseksi julkisen sektorin digitaalisten tietoaisteiden saatavuuden parantamisesta ja uudelleenkäytön edistämisestä. Viitattu 9.1.2017. [https://www.lvm.fi/documents/20181/782861/Ehdotus+valtioneuvoston+periaatepaatokseksi+-+Julkinen+tietoaineisto+\(3.3.2011\).pdf/50cd10fc-824b-407c-aabe-2f56e333e108?version=1.0](https://www.lvm.fi/documents/20181/782861/Ehdotus+valtioneuvoston+periaatepaatokseksi+-+Julkinen+tietoaineisto+(3.3.2011).pdf/50cd10fc-824b-407c-aabe-2f56e333e108?version=1.0)
- Vanhanen, S. 2014. Kehittämistyö I: Ydinviestit Jäsen 360 -tutkimuksen pääsegmenteille.
- Vanhanen, S. 2017. Tiedottaja, Ylöjärven seurakunta. Ylöjärvi. Henkilökohtainen tiedonanto 2.2.2017. Haastattelijana Riikka Korppoo-Seppänen. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.
- Ylöjärven kaupungin www-sivut. Viitattu 13.1.2017. <http://www.ylojarvi.fi>

Ylöjärven seurakunnan www-sivut. Viitattu 13.1.2017. <http://www.ylojarvenseurakunta.fi>

Ylöjärven seurakunta – Strategia 2020. Viitattu 15.2.2017. <http://www.ylojarvenseurakunta.fi/documents/5168329/7389715/Strategia2013valmisD.pdf/7ca0bed4-2f40-4c0d-a6ea-2b4cce04d558>

Kysely Jäsen 360° -aineiston käytöstä Ylöjärven seurakunnassa

Taustatiedot

Vastaajan sukupuoli	<input type="radio"/> Mies <input type="radio"/> Nainen
Vastaajan ikä	<input type="radio"/> 20-29 <input type="radio"/> 30-39 <input type="radio"/> 40-49 <input type="radio"/> 50-59 <input type="radio"/> yli 60
Työsuhteen kesto	<input type="radio"/> alle 5 vuotta <input type="radio"/> 5-10 vuotta <input type="radio"/> 10-15 vuotta <input type="radio"/> yli 15 vuotta
Atk-taidot	<input type="radio"/> Erittäin hyvät <input type="radio"/> Hyvät <input type="radio"/> Kohtalaiset <input type="radio"/> Ei kovin hyvät

Perustiedot

	Erittäin hyvin	Hyvin	Kohtalaisesti	En lainkaan
1. Kuinka hyvin olet tutustunut Jäsen 360° -aineistoon?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Miten olet tutustunut Jäsen 360° -aineistoon? ?				
<input type="checkbox"/> käsikirjan avulla <input type="checkbox"/> verkkoaineiston avulla <input type="checkbox"/> osallistumalla Jäsen 360° -koulutuksiin ja kehittämisprosessiin <input type="checkbox"/> saanut opastusta omalta esimieheltä <input type="checkbox"/> saanut opastusta työkaverilta <input type="checkbox"/> en mitenkään				
	Erittäin hyvin	Hyvin	Kohtalaisesti	En riittävästi
3. Oletko saanut riittävästi opastusta Jäsen 360° -aineiston käyttöön?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Erittäin hyvin	Hyvin	Kohtalaisesti	Ei riittävästi
4. Onko työyhteisöä/sinua motivoitu ja rohkaistu käyttämään Jäsen 360° -ajattelua?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Jäsen 360° -koulutuksia järjestettiin vuoden 2014 aikana. Millä tavalla tuon jälkeen on tapahtunut muutosta Jäsen 360° -aineiston käytössäsi? Mistä muutos johtuu?				

Jäsen 360° -tiedon käyttäminen tällä hetkellä

	Paljon	Jonkin verran	Vähän	En lainkaan
6. Suunnitteletko omaa työtäsi Jäsen 360° -segmenttijaattelun perusteella?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jos suunnittelet työtäsi segmenttijaattelun avulla, niin kerro tähän minkälaisissa tilanteissa:				

7. Kuinka usein käytät työhösi/työsi suunnitteluun
--

	Lähes päivittäin	Viikoittain	Kuukausittain	Harvemmin	En lainkaan
Jäsen 360° -aineistoa (käsikirja, nettisivut, ym.)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jäsen 360° -prosessin aikana oppimaasi ajattelua?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Kuinka usein keskusteleet ja jaat ideoita Jäsen 360° -ajattelun käytöstä

	Lähes päivittäin	Viikoittain	Kuukausittain	Harvemmin	En lainkaan
työkavereiden kanssa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
muiden seurakuntien työntekijöiden kanssa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
muualla kuin kirkossa työskentelevien kollegoiden kanssa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Onko Jäsen 360° -ajattelulle tällä hetkellä tarvetta

	Paljon	Jonkin verran	Vähän	Ei lainkaan
omassa työssäsi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
seurakunnan toiminnassa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kokonaiskirkon strategiassa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Pidätkö tärkeänä, että Jäsen 360° -ajattelun avulla voit suunnata toimintaa tietyille kohderyhmille?

	Paljon	Jonkin verran	Vähän	En lainkaan
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Mitkä kaksi segmenttiä painottuvat erityisesti sinun työssäsi? ?

Irralliset
 Maltilliset
 Avomieliset
 Uskolliset

12. Pitäisikö Jäsen 360° -ajattelun vaikuttaa seurakunnan viestinnän suuntaamiseen ja valintoihin?

	Paljon	Jonkin verran	Vähän	Ei lainkaan
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Onko Jäsen 360° -ajattelun käyttäminen muuttanut

	Paljon	Jonkin verran	Vähän	Ei lainkaan
tapaasi suunnitella ja tehdä työtäsi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
koko seurakunnan toimintaa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitä ja miten se on muuttanut?

14. Kuinka hyvin Jäsen 360° -tieto toimii

	Erittäin hyvin	Hyvin	Kohtalaisesti	Ei lainkaan
johtamisen välineenä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työtäsi ohjaavana välineenä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jäsen 360° -datan käyttämisen haasteet

15. Mitä haasteita näet Jäsen 360° -tiedon käytölle? ?

Ei haasteita
 Omat atk-taidot
 Tekniset ongelmat datan käytössä
 Työtaakka
 Aikataulu
 Taloudelliset resurssit
 Opastuksen ja perehdytyksen puute
 Jäsen 360° -ajattelun periaatteelliset ongelmat
 Joku muu

Jos vastasit joku muu, niin kerro tässä mitä haasteita:

Jäsen 360-datan käyttäminen tulevaisuudessa

16. Koetko tärkeäksi käyttää Jäsen 360° -ajattelua tulevaisuudessa

	Paljon	Jonkin verran	Vähän	Ei lainkaan
koko seurakunnan toiminnan suunnitteluun?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
omaan työhösi/työsi suunnitteluun?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Miten voisit lisätä Jäsen
360° -ajattelun käyttöä
työssäsi?

Tietojen lähetys

Tallenna	Esitäyttö URL
----------	---------------