

Saimaan ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveysala Lappeenranta  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveysala Mikkeli  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Kliininen asiantuntija

Taina Hannula (Saimia)  
Päivi Kuitunen (XAMK)

## **Kehityskeskustelu osana strategista johtamista Keski-Suomen seututerveyskeskuksessa**

## Tiivistelmä

Taina Hannula ja Päivi Kuitunen

Kehityskeskustelu osana strategista johtamista Keski-Suomen seututerveyskeskuksessa, 63 sivua, 4 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu/Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysala Lappeenranta/Sosiaali- ja terveysala Mikkeli

YAMK

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen/Kliininen asiantuntija

Opinnäytetyö 2019

Ohjaajat: koulutuspäällikkö Sari Liikka ja yliopettaja Anja Liimatainen, Saimaan ammattikorkeakoulu, lehtori Leila Pekonen, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, vt. ylihoitaja Merja Ahonen, Keski-Suomen seututerveyskeskus

Strategia on kaiken toiminnan ydin organisaatioissa. Strategiatuntemus on useimmiten heikointa työntekijöiden tasolla ja organisaatioiden tulee miettiä uusia keinoja strategian tunnettavuuden eteenpäin viemiseksi. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli edistää henkilöstön strategiatuntemusta Keski-Suomen seututerveyskeskuksessa. Tarkoituksena oli tutkimuksellisen kehittämisen avulla koota tietoa hoitohenkilökunnan strategiatuntemuksesta ja strategian jalkauttamisesta sekä luoda Keski-Suomen seututerveyskeskukselle strategian jalkauttamisen toimintamalli.

Tämän kehittämistehtävän kohderyhmänä olivat Seututerveyskeskuksen kolmen sairaalan hoitajat Joutsassa, Keuruulla ja Laukaassa sekä Seututerveyskeskuksen esimiehet. Kehittämistehtävä eteni vaiheittain ja ensimmäisenä aineistonkeruumenetelmänä oli kysely hoitajille. Kysely analysoitiin deduktiivisella sisällysanalyysillä. Toisena aineistonkeruumenetelmänä oli esimiehille järjestetty työpaja aivoriihi -menetelmää hyödyntäen. Työpajasta saatu aineisto luokiteltiin abduktiivisen päättelyn keinoin. Kolmantena vaiheena luotiin toimintamalli strategiatyöhön kahden ensimmäisen aineistonkeruuvaiheen tulosten pohjalta.

Strategiatuntemus on tyypillisempää johdolle kuin työntekijöille ja se ilmenee myös tässä opinnäytetyössä. Strategian tunnettavuuteen vaikuttaa, miten siitä puhutaan ja miten strategiset tavoitteet avataan konkreettisiksi arjen teoiksi. Tässä opinnäytetyössä saatujen tulosten perusteella vuorovaikutuksellinen tapa tehdä strategiatyötä on toivottavaa niin esimiesten kuin työntekijöiden taholta. Vuorovaikutuksellisia tapoja tehdä strategiatyötä ovat esimerkiksi kehityskeskustelut tai työpajat oppimiskahvila-menetelmää hyödyntäen.

Tavoite edistää Keski-Suomen seututerveyskeskuksen strategian tunnettavuutta henkilöstön keskuudessa toteutui tässä kehittämistehtävässä. Jatkossa kehittämiskohteena voi selvittää asiakkaiden näkökulmaa strategian toteutumisesta ja samalla edistää heidän strategiatuntemustaan esimerkiksi asiakaspalautteiden avulla.

Asiasanat: strategia, strategian johtaminen, kehityskeskustelu

## **Abstract**

Taina Hannula and Päivi Kuitunen

Development Discussion as Part of Strategic Management in The Central Finland Regional Health Center, 63 Pages, 4 Appendices

Saimaa University of Applied Sciences Health Care and Social Services Lappeenranta and Health Care and Social Services Mikkeli

Master's Degree Program in Development and Management of Social Services and Master's Degree Program in Clinical Expert

Master's Thesis 2019

Instructors: Degree Programme Manager Sari Liikka and Principal Lecturer Anja Liimatainen, Saimaa University of Applied Sciences, Lecturer Leila Pekonen, South-Eastern Finland University of Applied Sciences and Acting Chief Nursing Officer Merja Ahonen, Regional Health Care Centre.

The aim of this thesis was further nurses' strategy knowledge in Regional Health Care Centre in Joutsa, Keuruu and Laukaa. The purpose of this thesis was to compile information about nurses' strategy knowledge and strategy implementation. In addition the purpose was to design an operating model to strategy implementation in Regional Health Care Centre. This thesis included also development task.

The study has been done by research development work. The study contained both qualitative and quantitative research.

The information was gathered from literature, newspapers, Internet and by an interview.

This study was carried out at the three hospitals by handing out a questionnaire to nurses and arrange a workshop for the directors of Regional Health Care Centre.

The results of the study show that interaction is important between director and employee. An interactive to do strategy work could be for example a development discussion or a workshop using the Learning café – method.

Keywords: strategy, strategy implementation, development discussion

## Sisälllys

1	Johdanto .....	5
2	Strategian johtaminen .....	6
2.1	Strategia teoriassa .....	6
2.2	Strategian määrittelyä .....	9
2.3	Strategian jalkauttaminen .....	11
3	Kehityskeskustelu .....	13
3.1	Esimiehen tehtävät .....	15
3.2	Työntekijän tehtävät .....	17
3.3	Kehityskeskustelujen dokumentointi .....	19
4	Keski-Suomen seututerveyskeskuksen strategia .....	20
4.1	Strategiset tavoitteet .....	21
4.2	Henkilöstön osaamiskartoitus 2016 .....	22
5	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja kehittämistehtävät .....	23
6	Opinnäytetyön toteutus .....	24
6.1	Tutkimuksellinen kehittämissyö .....	24
6.2	Aineiston keruu ja analysointi .....	26
7	Tulokset .....	33
7.1	Hoitajien näkemykset .....	33
7.2	Esimiesten näkemykset .....	41
7.3	Toimintamalli strategiatyöhön .....	45
8	Pohdinta .....	49
8.1	Tulosten tarkastelua .....	49
8.2	Opinnäytetyön eettiset näkökohdat .....	51
8.3	Opinnäytetyön luotettavuuden arviointia .....	53
8.4	Opinnäytetyöprosessin arviointia .....	56
9	Johtopäätökset ja jatkokehittämissaiheet .....	57
	Kuvat .....	58
	Taulukot .....	59
	Lähteet .....	60

## Liitteet

Liite 1 Saatekirje hoitohenkilökunnalle

Liite 2 Kyselylomake hoitohenkilökunnalle

Liite 3 Saatekirje esimiehille

Liite 4 Kehityskeskustelulomake

# 1 Johdanto

Meneillään oleva sosiaali- ja terveystalouden muutos haastaa julkisia organisaatioita kilpailuun siinä missä aiemmin on ehkä pidetty itsestään selvänä, että tarvittaessa terveydenhuollon palvelu haetaan julkisesta terveyskeskuksesta. Tämän vuoksi strategiatyö on merkityksellistä. Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan sosiaali- ja terveystalouden järjestämisvastuu on kuitenkin vielä kunnilla (STM 2019).

Strategian sanotaan olevan pohja kaikelle tekemiselle organisaatiossa. Perinteisesti strategiatyö on kuulunut johtajille ja työntekijät ovat toteuttaneet sitä käytännössä. (Martin 2010; Laine & Vaara 2011; Pietilä 2015, 93.) Tuomi ja Sumkin (2010, 10) näkevät myös, että strategia on menestyvän yrityksen ydin. Opinnäytetyön tekijöiden kokemuksen mukaan strategia voi kuitenkin jäädä työntekijöille etäiseksi. Työntekijät eivät välttämättä osaa yhdistää päivittäistä perustyötään strategiasta jalkautuvaksi ja tämä havainto on osin vaikuttanut tämän opinnäytetyön aloittamiseen. Myös Kivisen (2008, 120) tutkimuksen mukaan työntekijöiden strategiatietous on heikompaa verrattuna organisaation johtoasemassa oleviin. Kivinen (2008, 102) toteaa, että organisaation strategia jää vieraaksi, jollei yksikön tasolla ole mietitty omia strategiaan pohjautuvia tavoitteita. Tiedon ja osaamisen johtamisen kannalta on merkittävää, että organisaation toiminnan tavoite ja tarkoitus ovat selvillä kaikilla organisaation tasoilla, jotta voidaan selvittää myös kehitettävät kohteet (Kivinen 2008, 193).

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkimuksellisen kehittämisen avulla koota tietoa hoitohenkilöstön strategiatuntemuksesta ja strategian jalkauttamisesta Keski-Suomen seututerveyskeskuksessa. Työn tarkoituksena on saada materiaalia, jota voidaan hyödyntää strategiatyön tekemisessä Seututerveyskeskuksessa, mutta materiaali on hyödynnettävissä myös muissa organisaatioissa. Opinnäytetyön tavoitteena on edistää hoitohenkilöstön strategiatuntemusta. Myöhemmin opinnäytetyöstä käytetään myös nimitystä kehittämistehtävä.

## 2 Strategian johtaminen

### 2.1 Strategia teoriassa

Tutkimuksellinen kehittämistyö vaatii pohjaksi teoretietoa ja sen tarkoitus on tuoda esille oleelliset asiat, mitä tutkittavasta asiasta tiedetään etukäteen kehittämisen kohteena olevan aihepiirin ymmärtämiseksi (Kananen 2017, 76; Ojasalo et al. 2014, 30).

Tätä kehittämistehtävää varten tietoa on etsitty terveydenhuollon tietokannoista, mutta hakusanoilla strategia tai strategian implementointi on parhaiten saanut tuloksia tietokannoista DOAJ ja ProQuest (tieteelliset lehdet) sekä EBSCO (yhteiskuntatieteellinen). Tiedonhaussa on hyödynnetty Keski-kirjastoja sekä Keski-Suomen sairaanhoitopiirin tiedekirjastoa ja informaation apua. Erilaisten lähteiden lähdeluetteloita on selattu myös ja saatu niistä lisää uusia lähteitä tähän kehittämistehtävään. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluu verkosto-osaaminen ja verkostoitumisen ansiosta työhön on saatu merkityksellisiä lähteitä myös sitä kautta.

Hakusana(t)	Tietokanta	Valintakriteerit
Strategia, strategian jalkauttaminen, strategian implementointi, kehityskeskustelu	Google, Keski-kirjastot, Alma Talent -verkkokirjajhylly	suomenkielinen, alle 10 vuotta vanha lähde, saatavuus maksutta
Strategy, strategy implementation, development discussion	Google, DOAJ, ProQuest, EBSCO (Academic Search Elite), Academia	englanninkielinen, alle 10 vuotta vanha lähde, saatavuus maksutta

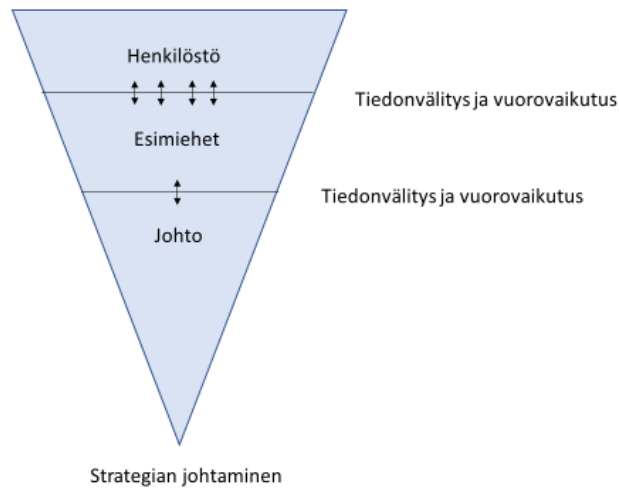
Taulukko 1. Tiedonhaku

Kamenskyn (2015, 91) mukaan organisaation tehtävä on tuottaa tuloksia tai hyötyä. Vaasan sairaanhoitopiirin johtaja Marina Kinnusen (2019) mukaan strategi-

seen johtamiseen kuuluu selkeä päämäärä ja muutama pääteema, joista koostuvat vastuualueet. Vastuualueilla on omat johtajansa, joiden on tiedettävä oman alueensa potilaiden palvelut ja hoitopolut. Kinnunen (2019) korostaa, että kaikki mitä organisaatiossa tehdään, on perustuttava strategisiin tavoitteisiin. Raportointi alhaalta ylöspäin on tärkeää, jotta organisaation johto tietää, mitä operatiivisella tasolla tehdään. Strategiaa on arvioitava säännöllisesti ja tarvittaessa myös päivitettävä. Strategian lisäksi Kinnunen pitää tärkeänä organisaation toiminta- ja taloussuunnitelmaa. Se on tärkeä johtajien työkalu, jonka toteutumista on mitattava erilaisin mittarein. (Kinnunen 2019.)

Organisaation näkökulmasta tiedon ja osaamisen johtamisen kannalta on merkittävää, että organisaation visio, strategia ja tavoitteet sekä niihin pääsemiseksi tarvittava tieto ja osaaminen ovat tiedossa kaikilla organisaation tasoilla. Yksilön näkökulmasta oleellinen tieto on, miten oma tehtävä ja tavoitteet liittyvät koko organisaation kokonaisuuteen. Tavoitteiden yhdensuuntaisuus sekä yhdistäminen organisaation ja yksilön välillä on keskeistä. (Kivinen 2008, 120.) Pitämällä strategia ja toteutus erillään voidaan jopa vahingoittaa yritystä. Vuorovaikutus ja tiedon siirto organisaation eri tasojen välillä on tärkeää strategiatyötä. Työntekijöiltä voi tulla yrityksen menestyksen kannalta erittäin hyviä ideoita ja toimintatapoja, joilla voidaan saavuttaa esimerkiksi asiakastyytyvyyttä. (Martin 2010; Pietilä 2015, 145.) Onnistuneeseen johtamiseen kuuluvat vuorovaikutus ja oikeudenmukaisuus, mitkä vaikuttavat myös työhyvinvointiin (Ruoranen 2011, 69).

Kuvassa 1 on havainnollistettu vuorovaikutuksen ja tiedonvälityksen merkitystä ja tärkeyttä eri organisaation tasojen välillä.



Kuva 1. Tiedonvälitys eri organisaation tasoilla

Laine ja Vaara (2011, 30) peräänkuuluttavat vuorovaikutuksen tärkeyttä ja dialogista strategiatyötä, sillä asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstö ei motivoidu vain ylhäältä tuleviin ohjeisiin ilman, että niitä perustellaan. Työntekijä sisäistää strategian paremmin, kun hän oivaltaa sen omassa arjessaan (Aula & Mantere 2011, 48). Mahdollisuus kehittää ja vaikuttaa omaan työhön lisää työssä viihtyvyyttä (Pietilä 2015, 119).

Strategisten tavoitteiden läpivientiin tarvitaan johdon tuki, jotta työntekijät eivät koe tehtävää liian haastavana. Ei riitä, että strategiset tavoitteet tuodaan esiin, vaan niihin pitää saada myös tukea ja ymmärrystä. Työntekijöille voi aiheutua hankala ristiriita esimerkiksi siitä, että vaaditaan säästötoimenpiteitä ja asiakaslähtöisyyttä, mutta ei kerrota tai keskustella siitä, miten nämä asiat toteutetaan käytännössä. (Pietilä 2015, 136–139.) Myös esimiehen saama tuki ja kannustava palaute on tärkeää kehittämistyössä (Antinaho 2018, 38).

Mustosen (2009) väitöskirjassa käsitellään viestintää osana strategian toteuttamisen kokonaisuutta. Tutkimuksen mukaan huomiota on kiinnitettävä enemmän viestin tulkintaan kuin itse viestiin tai sen viemisen prosessiin. Professori Juha Kinnunen (2018) puhuu kuulemisesta ja ymmärtämisestä ihmisten välillä. Hyvässä johtajuudessa on tärkeää kuunnella ja ymmärtää, mistä puhutaan, jotta



tavoitteet tulevat selviksi. Tämä pätee myös strategian suunnittelussa ja toteutuksessa johdon ja henkilöstön välillä. Kuuntelu ja kuulluksi tuleminen tunne on merkittävää työhyvinvoinnin kannalta, mutta ne vaikuttavat jopa organisaation kulttuuriin positiivisesti (Isotalus & Rajalahti 2017, 21).

Jääskeläinen (2019) on puolestaan sitä mieltä, että kaikki johtaminen on viestintää. Jääskeläinen pitää tärkeänä yrityksen keskijohtoa muutoksen onnistumisessa sekä henkilöstön kuulluksi tuleminen tunnetta. Jääskeläinen nostaa esiin tunteiden merkityksen sekä tunteiden johtamisen. Tunteita on osattava johtaa, jotta järkipuheen on mahdollista mennä perille.

## **2.2 Strategian määrittelyä**

Useissa organisaatioissa määritellään ainakin keskeiset toiminnan ohjenuorat; visio, missio, strategia ja arvot. Näitä termejä voidaan määrittellä monin eri tavoin ja tärkeintä on päättää, mitä käsitteitä omassa organisaatiossa käytetään ja että sekä johto että henkilöstökin ymmärtävät nämä käsitteet samalla tavalla. Usein ajatellaan, ettei termejä tarvitse selittää henkilöstölle, koska niitä pidetään kaikille tuttuina. Vaikka ihmiset tunnistavatkin sanan, niin jokainen keksii sille oman määritelmän. (Hämäläinen et al. 2004, 14, 21.)

Strategia määritellään kehittyvänä toimintamallina, jonka tehtävänä on toteuttaa yrityksen visio. Visio tarkoittaa organisaation haluttua tulevaisuuden tilaa ja vastaa kysymykseen, millaisia haluaisimme olla ja mitä tehdä tulevaisuudessa. Vision tulee olla tavoittelemisen arvoinen organisaation kaikille jäsenille. Nykymallin mukaan strategian tekemiseen osallistuvat johto, esimiehet, henkilöstö, asiakkaat ja verkostokumppanit. (Tuomi & Sumkin 2010, 25; Hämäläinen et al. 2004, 15.) Mission tehtävänä on kertoa, miksi organisaatio on olemassa, mitä organisaatio tekee ja miksi. Sen tulee vastata kysymykseen ”Mikä on toimintamme tarkoitus/perustehtävämme?” (Hämäläinen et al. 2004, 15.)

Kamensky (2015, 23) määrittelee yrityksen strategian ulkoisten ja sisäisten tekijöiden hallintakeinona, jolla yritykselle asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Määritelmään liittyy myös organisaation menestys, joka koostuu strategiasta, johtamisesta, osaamisesta ja vuorovaikutuksesta (Kamensky 2015, 10). Kamensky

(2008, 19) löytää strategialle myös muita määritelmiä; strategia on yrityksen keskeisten tavoitteiden ja suuntaviivojen valinta tai yrityksen ympäristön hallintakeino. Ilman hyvää lopputulosta, strategian voidaan ajatella epäonnistuneen (Martin 2010). Rumelt on sitä mieltä, että huono strategia on parempi kuin ei strategiaa ollenkaan (Abraham 2012).

Mustosen (2019, 18) kirjallisuuskatsauksen mukaan strategialle ei kuitenkaan ole yksiselitteistä määritelmää. Samoin Hämäläinen et al. (2004, 14) muistuttavat, ettei strategia ole määriteltävissä yhdellä tapaa. Kamensky (2015, 15) listaa strategian määrittelyn vaikeuksia, koska näkökulmia ja strategian tarkastelun tasoja on useita sekä strategian konteksti saattaa vaihdella.

Kamenskyn (2015, 26) mukaan erilaisia johtamisjärjestelmiä on useita ja yksi niistä on Balanced Scorecard. Professorien Kaplan ja Norton lanseeraama Balanced Scorecard eli BSC on tasapainotettu mittaristo, jossa organisaation toimintaa käsitellään neljästä eri näkökulmasta. Siinä lyhyen aikavälin toiminta yhdistyy yrityksen visioon ja strategiaan. Näkökulmat ovat *taloudellinen*, *asiakas*, *prosessinäkökulma* sekä *oppiminen ja kasvu* (Kuva 2). Balanced Scorecard:n yksi tavoitteista on tuoda esiin päivittäisen työn strategiset piirteet. (Kaplan 2010; Ylisirniö 2011, 55.)



Kuva 2. BSC-mittaristo

### 2.3 Strategian jalkauttaminen

Strategian tunnettavuuteen vaikuttaa sen julkisuus. Yritysten on syytä pitää strategiansa esillä ja julkisena. (Lindroos & Lohivesi 2010, 28.)

Pietilän (2015) tutkimuksen mukaan strategiaprosessi voidaan kokea johdon laadiksi linjaukseksi, jolloin strategian jalkauttamisen onnistuminen riippuu käydystä kehityskeskusteluista ja niissä laadituista henkilökohtaisista tavoitteista. Tällöin strategiaprosessi liikkuu vahvasti ylhäältä alaspäin. Mikäli työntekijöillä on joitain kehittämissideita, niiden koetaan jäävän matkalle kohti päättäjiä. (Pietilä 2015, 98 ja 118.)

Tuomi ja Sumkin (2010, 19) pitävät strategian suunnittelua ja toteutusta yhtäaikaistoina toimintoina. Strategian jalkauttaminen on aktiivista tekemistä eri organisaation tasoilla, esimiehen ja henkilöstön kesken. Pelkästään strategiasta viestiminen ei riitä, vaan henkilöstön pitää saada myös itse osallistua sitoutuakseen paremmin strategiaan (Tuomi & Sumkin 2010, 20; Manka & Manka 2016, 80). Osallistuminen vaatii vuorovaikutusta ja kuuntelua sekä ymmärrystä siitä, että yhdessä tekemällä syntyy paras tulos. Osaava henkilöstö on esimiehen vastuulla ja osaamista on myös johdettava, mikä tapahtuu palkkaamalla uutta tarvittavaa osaamista tai huolehtimalla nykyisten työntekijöiden osaamisesta ja kehityksestä. (Tuomi & Sumkin 2010, 19–21.)

Keskijohdolla on moninainen ja tärkeä tehtävä organisaatiossa. Antinahan (2018, 36) tutkimuksen mukaan hoitotyön johtajat (osastonhoitajat ja ylihoitajat) pitävät rooliaan tärkeänä potilaan hoidon kehittämisessä sekä hoitajien tukemisessa ja motivoinnissa oman työn kehittämiseen. He pitävät myös tärkeänä olla lähellä työntekijöitä. Tehokkaat hoitotyön johtajat sitouttavat työntekijät toimimaan yhdessä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, osaavat tehtäväkeskeisen johtamisen, mutta myös huomioivat ihmissuhteiden merkityksen työntekijöiden tuottavuudessa (Tappen et al. 2010, 4–6). Vuorovaikutuksellinen johtajuus ja yhdessä tekeminen ovat myös työntekijöiden taholta toivottua (Pietilä 2015, 125).

Strategia on tehtävä ymmärrettäväksi ja osaksi arkista tekemistä. Esimies voi yhdessä henkilöstön kanssa keskustellen käydä läpi organisaation strategiset ta-

voitteet ja avata ne oman arkisen työn näkökulmasta. Henkilöstö sitoutuu strategiaan paremmin, kun strategia on ymmärretty ja henkilöstö kokee työnsä olevan perusteltua. (Tuomi & Sumkin 2010, 67–68.) Strategian väärinymmärryksen mahdollisuus on olemassa, jos tehdään vain hienot strategiset tavoitteet eikä käydä niitä konkreettisesti läpi (Sorsa 2011, 142). Esimiehen ja työntekijöiden päivittäiset kahvihetket ovat merkityksellisiä, sillä Ruorasen (2011) tutkimuksen mukaan työntekijät kokevat, että arkiset kahvipöytäkeskustelut ovat ensisijaisia foorumeita strategian käsittelyyn. Esimiehet sen sijaan kokevat kehityskeskustelut ensisijaisina strategian käsittelyn paikkoina. (Ruoranen 2011, 142.)

Ruoranen (2011) on käsitellyt väitöskirjassaan sairaanhoitopiirin strategian välittymistä kehityskeskustelujen kautta sekä hakenut ymmärrystä kehityskeskustelujen yhteydestä organisaation strategiaan ja johtamiseen. Ruoranen (2011) pitää BSC-mittaristoa tärkeänä strategisen johtamisen välineenä ja selvittää tutkimuksessaan, miten strategia välittyy kehityskeskusteluihin mittariston tavoitteiden mukaisesti (Ruoranen 2011). BSC-mittaristoa voidaan hyödyntää organisaation resurssien kohdentamisessa ja strategian toteuttamisen valvonnassa (Kaplan & Norton 2007, 17).

Strategian jalkauttamiseen on erilaisia keinoja, joissa kuitenkin yhteinen nimittäjä on vuorovaikutus ja dialogi. Ruoranen (2011, 26) on tullut vastaavaan tulokseen tutkiessaan strategiaan liittyvää kirjallisuutta; vuorovaikutus ja strategian ymmärtäminen ovat merkittävät tekijät strategian välittymisessä. Kehityskeskustelua ei välttämättä koeta ensisijaisena strategian jalkauttamisen keinona työntekijöiden mielestä, vaikka esimiehet pyrkivät tekemään niin (Ruoranen 2011, 141 ja 154). Kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän välistä yhteistyötä, jossa osaamisen johtaminen on oleellinen osa (Valpola 2013).

Työntekijöiden osallistuminen strategian muodostamisen prosessiin on tärkeää strategian onnistumisen kannalta, mutta yhtä tärkeää on strategian viestintä ja viestinnän vaikuttavuus. Työntekijöiden tiedottaminen strategian sisällöstä on avainasemassa strategian onnistumisen suhteen, sillä se mahdollistaa ymmärtää heidän roolinsa tässä prosessissa. On tärkeää, että tieto strategiasta tavoittaa

mahdollisimman laajan määrän työntekijöitä. Strategiaa tulisi viestiä jatkuvalla tavalla ja sellaisessa muodossa, että se takaa kunnollisen ymmärtämisen (Soloducho-Pelc 2013, 45.)

Hämäläisen et al. (2004, 22) mukaan onnistuneessa strategiaviestinnässä on pohdittu, miten strategia kannattaisi viestiä, muotoilla ja välittää henkilökunnalle. Pitkää, monimutkaista ja vaikeaselkoista strategiaa ei moni kykene painamaan mieleensä. Strategian tiivistäminen ja olennaisimpien asioiden esiin nostaminen auttaa myös niitä, jotka eivät ole osallistuneet strategian luomiseen, muodostamaan kokonaiskuvan ja erottamaan siitä tärkeimmät asiat. (Hämäläisen et al. (2004, 22.)

Toisaalta strategiaviestintä ja strategian jalkauttaminen kuulostavat yksisuuntaiselta tiedonvälitykseltä, mikä liittyy juuri hierarkkiseen johtamistyyliin ja ylhäältä alas annettuun tietoon. Pyrkimys olisi dialogiseen strategiatyöhön, jossa johto voi oppia työntekijöiltä. (Aula & Mantere 2011, 45–50.)

Tässä kehittämistehtävässä nostetaan esiin yhtenä vuorovaikutuksellisen strategian jalkauttamisen keinona kehityskeskustelu sekä yksilön että ryhmän tasolla.

### **3 Kehityskeskustelu**

Kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän välinen luottamuksellinen keskustelu, johon varataan säännöllisesti aika ja johon valmistaudutaan. Kehityskeskustelussa arvioidaan mennyttä aikaa, mietitään tulevaa ja asetetaan tavoitteita sekä keskustellaan työntekijän vahvuuksista ja kehittämistarpeista tulevaisuuteen painottuen. Kehityskeskustelu toimii esimiehen työkaluna, jolla voi edistää työntekijän sitoutumista, kehittymistä ja suorituskykyä. Kehityskeskustelu antaa esimiehelle mahdollisuuden jalkauttaa yrityksen missiota, visiota, strategiaa ja arvoja sekä tuoda esiin yhteyden yksilön työn ja organisaation strategian välillä. Tämän yhteyden selkeyttämiseen on tarjolla apuvälineitä, esimerkiksi tuloskortti voidaan ottaa käyttöön myös henkilötasolla edesauttamaan yksilön työn ja organisaation

strategian liittämistä toisiinsa. Laadukkaasti käyty kehityskeskustelu tukee esimiehen ja työntekijän välistä yhteistoimintaa. Myös työntekijä voi pitää kehityskeskustelua omana työkalunaan, koska se mahdollistaa rauhallisen keskustelun esimiehen kanssa työntekijän työsuorituksesta ja henkilökohtaisista uratavoitteista. (Hämäläinen et al. 2004, 117; Aarnikoivu 2016, 89–91.) Kehityskeskustelu 1–2 kertaa vuodessa ei korvaa esimiehen ja työntekijän jatkuvaa luottamuksellista kanssakäyntiä (Valpola 2013). Toisaalta taas jatkuva päivittäinen palautteen antaminen ei korvaa kehityskeskusteluja (Ruoranen 2011, 137).

Kehityskeskustelun tulee sisältää tietyt reunaehdot. Kehityskeskustelu käydään työntekijän ja lähiesimiehen kesken sovittuna ajankohtana ja valmistautuen. Keskustelu toteutuu säännöllisesti ja keskustelu on johtamisen ja henkilöstön kehittämisen työkalu. Kehityskeskustelu on tiedon linkkinä johdolta ja johdolle, se dokumentoidaan ja siinä sovittuja asioita seurataan arjessa. Kehityskeskustelu koostuu tavoitteista, tuloksesta ja henkilökohtaisesta kehitymisestä. Organisaation tulisi luoda omien erityispiirteiden mukaiset kehityskeskustelumallit, koska muutoin kehityskeskusteluista ei välttämättä saa organisaatiolle olennaisinta hyötyä. Kehityskeskusteluun sisältyy kolme vaihetta: valmistautuminen, keskustelutilanne ja jälkihoito, jotka näkyvät kuvassa 3. Jokainen vaihe vaikuttaa kehityskeskustelun onnistumiseen. (Aarnikoivu 2016, 107–108) Kehityskeskustelu koetaan onnistuneena, kun siihen on valmistauduttu, ilmapiiri on avoin, keskustelussa molemmat tulevat kuulluksi ja keskustelun sisältö on ollut yksilöllistä työntekijän kannalta. Onnistunut kehityskeskustelu mahdollistaa myös strategian välittämisen. (Ruoranen 2011, 123, 136 ja 151.)



Kuva 3. Onnistunut kehityskeskustelu

### 3.1 Esimiehen tehtävät

Kehityskeskustelu on toimiva johtamisen työväline parhaimmillaan. Sen tavoitteena on mahdollistaa kuulluksi tulemisen kokemukset ja rakentaa yhteistä ymmärrystä organisaation eri tasojen välillä. (Ruoranen 2011, 14; Aarnikoivu 2016, 7.) Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu vaatii panostamista siihen tai muuten kehityskeskustelu voi olla ajanhukkaa. Luottamus työntekijän ja esimiehen välillä on tärkeä tekijä onnistuneessa kehityskeskustelussa. Aarnikoivu (2016) kannattaa kumppanuusjohtamista, jossa yhteinen vastuu, sitoutuminen, vastuu, vastuuttaminen, esimies- ja alaistaidot korostuvat. Kumppanuusjohtajuus on vuorovaikutusta, työntekijöiden työn merkityksen kirkastamista, yksilöiden johtamista sekä tunteiden merkityksen huomioimista. Pelisääntöjen luonti työyhteisössä on tärkeää. (Aarnikoivu 2016, 13–15.)

Hakanen (2019) puhuu palvelevasta johtamisesta työhyvinvoinnin kannalta. Palveleva johtaminen sisältää samoja elementtejä kuin edellä mainittu kumppanuusjohtaminen. Palveleva johtaminen merkitsee muun muassa vastuuttamista ja vuorovaikutusta. Palvelevalla johtamisella saadaan aikaan työhyvinvointia, mikä puolestaan lisää esimerkiksi sitoutumista työhön sekä työssä suoriutuminen ja työn tuottavuus paranevat. (Hakanen 2019.) Harmoinen (2014, 57) on tutkinut

arvostavaa johtamista terveydenhuollossa ja tullut tulokseen, että arvostava johtaminen sitouttaa työntekijöitä ja on yhteydessä myös urakehitykseen. Työntekijöiden tunne siitä, että heillä on valtaa vaikuttaa asioihin, vaikuttaa koko organisaation onnistumiseen (Martin 2010). Hierarkkinen johtaminen sen sijaan ajaa johtoa ja henkilöstöä erilleen ja heikentää tuottavuutta sekä työntekijöiden hyvinvointia (Pietilä 2015, 186).

Isotalus ja Rajalahti (2017, 14) kertovat tutkimustuloksista, joiden mukaan johtajan vuorovaikutusosaaminen on merkittävää organisaation kannalta, mutta erityisesti työntekijöiden. Johtajan vuorovaikutusosaaminen vaikuttaa positiivisesti työntekijän työsuoritukseen, työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin ja organisaatioon sitoutumiseen.

Ruorasan (2011, 39) mukaan johtamistyylien vaikutus vuorovaikutustilanteissa on merkityksellistä. Kehityskeskustelut ovat tärkeitä, mutta myös muut organisaatiossa tapahtuvat vuorovaikutustilanteet vaikuttavat strategian välittymiseen. Ruorasan (2011, 44) havaintojen mukaan kehityskeskusteluilla on yhteys myös työhyvinvointiin. Käydyt kehityskeskustelut lisäävät organisaation tuottavuutta ja työntekijöiden tyytyväisyyttä (Vollmer 2015).

Sekä esimiehen että työntekijän on panostettava luottamussuhteen syntyyn. Avoin vuorovaikutus lisää luottamusta osapuolten välillä. Luottamus ei synny itsestään vaan siihen vaikuttavat teot ja asenteet. Hyviin työyhteisötaitoihin kuitenkin kuuluu luotettavuus, lupautusten pitäminen ja rehellisyys. Luottamus ja luottamuksellisuus ovat erityisesti esimiehelle tärkeitä asioita, sillä luottamuksellisuuden merkitystä ymmärtämätön esimies ei ole myöskään kykenevä esimiestehtävään. (Aarnikoivu 2016, 23–31; Savolainen 2019.)

Kehityskeskusteluihin on olemassa erilaisia toimintatapoja, joista jokaisen organisaation tulisi muokata omanlaisensa. Kehityskeskustelu voidaan ymmärtää väärin ja pitää niitä esimerkiksi vain jonkinlaisina lomakkeiden täyttämistilaisuuksina. Tai koetaan ettei niitä varten tarvitsisi järjestää erityistä aikaa, vaan kehityskeskustelut käydään päivittäisissä keskusteluissa. Arviointia sisältävät, järjestetyt kehityskeskustelut ovat kuitenkin tarpeen organisaation ja työntekijän yhteisen ymmärryksen ja vuorovaikutuksen vuoksi, mutta tärkeää on myös päivittäinen



vuoropuhelu sekä luottamus esimiehen ja työntekijän välillä. (Aarnikoivu 2016, 16–22; Valpola 2013.)

### **3.2 Työntekijän tehtävät**

Pääpaino kehityskeskustelussa tulisi olla työntekijässä ja hänen aktiivisessa osallistumisessaan eikä niin, että vain esimies puhuu. Kehityskeskustelu on vuorovaikutteista ja tasavertaista, kysymyksiä esitetään ja palautetta annetaan molemmiin puolin. Johdon ja esimiesten asenteet ja motivaatio kehityskeskusteluja kohtaan vaikuttavat myös työntekijöihin. Pahimmillaan johdon tai esimiehen negatiivinen suhtautuminen näkyy jopa työntekijöiden passiivisuutena kehityskeskusteluissa. Ilman panostusta ei voi olettaa, että saavutetaan laadukkaita ja merkityksellisiä kehityskeskusteluja. Panostusta, sitoutumista ja motivaatiota tarvitaan johdolta, esimiehiltä ja työntekijöiltä. (Ruoranen 2011, 138; Aarnikoivu 2016, 98–102.)

Työyhteisön kanssa on hyvä tehdä pelisäännöt. Pelisäännöt voivat kuvastaa työyhteisön tavoitetilaa ja sitä, miten toivotaan, että työyhteisössä käyttäydytään. Ei ole hyvä, jos pelisääntöjä on liikaa. Esimerkiksi, että tehdään se, mikä luvataan, kysytään mieluummin kuin oletetaan tai avoin toiminta ja tiedon jakaminen ovat hyviä pelisääntöjä työyhteisön parhaaksi. Pelisääntöjen noudattamista ja toteutumista voidaan käydä läpi kehityskeskusteluissa päivittäisen kanssakäymisen lisänä. (Aarnikoivu 2016, 80–82.)

Kehityskeskustelussa on tärkeää ottaa huomioon organisaation perustehtävä, tavoitteet, visio ja strategia sekä liittää nämä työntekijän päivittäiseen työhön. Käsittelemällä näitä asioita työntekijä saa muun muassa tietoa organisaation tilasta sekä mahdollisuuden pohtia omaa osuuttaan ja työtehtäväänsä osana yrityksen tavoitteita. Kehityskeskustelussa voidaan pohtia tavoitteita niin organisaation, ryhmän kuin yksilön tasolla ja saattaa nämä tavoitteet yhteen. Esimies voi kysyä työntekijältä esimerkiksi, miten jokin yrityksen arvo näkyy työntekijän päivittäisessä työssä. Konkreettinen arvojen avaaminen auttaa työntekijää työhön sitoutumisessa ja työsuorituksen parantamisessa sekä antaa esimiehelle tietoa työntekijän osaamisesta ja tiedon tasosta sekä sitä myöten kehitettävistä asioista. (Aarnikoivu 2016, 92–94.)

Kehittämiseen panostava, motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö edesauttaa organisaation menestystä ja tavoitteiden saavuttamista. Kehityskeskustelut ovat merkityksellisiä organisaation menestymisen kannalta, koska kehityskeskusteluissa esimiehen on mahdollista vaikuttaa yksilön työsuoritukseen. Yhteisten tavoitteiden saavuttaminen vaatii systemaattista johtamisjärjestelmää, sillä siten johtaminen tulee näkyväksi ja mahdollistaa yhteneväisten toimintatapojen toteutumisen organisaatiossa. Kehityskeskustelujen yhteneväisyys ja systemaattisuus organisaatiossa on tärkeää, sillä se vaikuttaa asenteisiin ja vaikuttavuuteen kehityskeskusteluissa. Kehityskeskustelu pitäisi ajatella mahdollisuutena kaikille sekä perustella sen merkitys. (Aarnikoivu 2016 95–97.)

Kehityskeskustelussa tavoitteiden ja tulosten läpikäynnin lisäksi tärkeä pääteema on työntekijän henkilökohtainen kehittyminen, jota tukee osaamiskartoituksen teko. Organisaatiossa tehty strategisen osaamisen määrittely tukee myös osaamisen kehittämistä, eli mitä osaamista organisaatiossa tarvitaan strategisten tavoitteiden toteutumiseksi. Osaamiskartoituksesta saadut vastaukset toimivat henkilökohtaisen kehityssuunnitelman tukena. Kehityssuunnitelmaan laetaan osaamisen kehittämistavoitteet sekä peilataan niitä työn asettamiin tavoitteisiin. (Aarnikoivu 2016, 131–132; Kivinen 2017.)

Osaamisen kehittämisen keinoja on monia, esimerkiksi koulutukset, tutustumiskäynnit ja työnkierrot, mentorointi ja työnohjaus. Osaamisen kehittämisen lisäksi olisi kehityskeskustelussa tarpeellista käsitellä myös työntekijän alaistaitoja ja kykyjä toimia työyhteisössä tai millainen vaikutus hänellä on työyhteisön ilmapiiriin. (Aarnikoivu 2016, 133–134.)

Kehityskeskustelu on mahdollista käydä myös ryhmässä ja sen voi käydä yksilön kehityskeskustelun lisäksi. Ryhmäkehityskeskustelulla voidaan vahvistaa yksilötason keskusteluja ja vaikuttavuutta sekä luoda yhteistä ymmärrystä ja yhteisöllisyyttä. On tärkeää huomioida, että yksilön ja organisaation tavoitteiden lisäksi on myös ryhmän tavoitteita. (Aarnikoivu 2016, 141–143; Kivinen 2017.)

Ryhmäkehityskeskustelun etuna on ohjaaminen strategiseen ajatteluun oman pohdinnan kautta. Strategian soveltamista käytäntöön voidaan harjoitella pelien, simulointien ja visuaalisten karttojen avulla. Ryhmämenetelmät ovat toimiva tapa

viestiä strategiaa ja kerätä aloitteita johdon strategiatyöhön. Menetelmät vaativat niin etukäteistyötä kuin valmistelua esimieheltä, mutta lisäävät usein ymmärrystä strategiasta paremmin kuin esimiehen yksinpuhelu. Strategia sisäistetään paremmin omakohtaisten oivallusten, elämysten ja ongelmanratkaisun kautta (Hämäläinen et al. 2004, 114–115.)

Ryhmäkehityskeskustelun tavoitteena on tunnistaa vahvuudet ja kehittymiskohdeet ryhmän toiminnassa. Ryhmäkehityskeskustelussa voi olla myös esimiehen kokoama yhteenveto yksilöiden kehityskeskusteluista. Tuloksellinen työyhteisö tiedostaa yhteiset tavoitteet ja sen, että jokaisen panostusta tarvitaan. Yhteisiä pelisääntöjä ja niiden toteutumista voidaan käsitellä myös ryhmäkehityskeskusteluissa. (Aarnikoivu 2016, 143–145.) Yhtenä tärkeänä teemana on yhteistyö, jota voidaan arvioida kyselyn avulla jo ennakkoon ja arvioida saatuja tuloksia keskustelussa (Valpola 2013).

Ryhmäkehityskeskusteluissa on kolme vaihetta: valmistautuminen, keskustelun ohjaus ja jälkihoito. Onnistumisen kannalta ryhmäkehityskeskusteluun valmistautuminen on yhtä tärkeää kuin jälkihoitokin, jotta ryhmäkehityskeskustelusta saadaan paras hyöty. (Valpola 2013.)

### **3.3 Kehityskeskustelujen dokumentointi**

Kehityskeskustelu dokumentoidaan ja tukena siihen on kehityskeskustelulomake, jossa on valmiiksi laaditut kysymykset tai teemat. Lomake ei kuitenkaan saa estää vuorovaikutteista keskustelua. Hyvä valmistautuminen kehityskeskusteluun säilyttää lomakkeen aseman kehityskeskustelun tukivälineenä. Kehityskeskustelulomakkeessa tulisi olla pääteemat: *tavoitteet* ja niiden asettaminen sekä seuranta, *tulokset* eli menneen kauden arviointi, työstä suoriutuminen sekä palautteen anto puolin ja toisin ja viimeisenä *henkilökohtainen kehittyminen* eli osaamiskartoitus ja kehityssuunnitelma. Kehityskeskustelulomaketta luodessa on huomioitava, että keskustelu-aika on keskimäärin puolitoista tuntia ja että lomake on sisällöltään organisaation tavoitteisiin sopiva. (Aarnikoivu 2016, 109–113.)

Esimiehen tehtävä on huolehtia, että jokainen työntekijä saa kehityskeskustelulomakkeen, perehtyy siihen ennakolta ja että lomake tuodaan täytettynä työntekijän mukana kehityskeskusteluun. Näin esimies sitouttaa työntekijät valmistautumaan kehityskeskusteluun. (Aarnikoivu 2016, 116.) Esimiehen on sovittava työntekijän kanssa aika, jolloin keskustelu käydään.

Kehityskeskustelun dokumentoinnin ansiosta sovittujen asioiden seuranta on helppompaa ja sitouttaa työntekijää kirjattuihin asioihin. Dokumentoinnin ansiosta esimies voi hyödyntää kehityskeskusteluista saatua tietoa viestin viennissä ylemmälle johdolle. Johto voi hyödyntää tietoja esimerkiksi koulutussuunnittelussa. Organisaatiossa tulisi määritellä organisaation kehittämisen näkökulmasta, mitkä asiat esimiehen ja työntekijän välisestä luottamuksellisesta keskustelusta ovat sellaisia, joita voidaan välittää tarvittaessa eteenpäin. Organisaation on myös ohjeistettava kaikkia osapuolia selkeästi pelisäännöistä. Esimies ja työntekijä voivat myös keskustelun aikana pohtia yhdessä, kuinka tarkkaan henkilökohtaisia asioita on tarpeen kirjata. Kehityskeskustelujen merkityksen ja läpinäkyvyyden lisäämiseksi esimiehen on syytä laatia jonkinlainen yhteenveto myös työyhteisölle käydyistä keskusteluista. Yhteenvedossa voi olla esimerkiksi esiin tulleet työyhteisön ongelmakohdat tai toimenpiteet, jotka esimies aikoo toteuttaa. Yhteenvedolla esimies voi osoittaa kehityskeskustelujen olleen merkityksellisiä sekä sitouttaa työntekijät toimimaan tavoitteita kohti. Yhteenveto on kokonaiskuva eikä siitä saa paljastua kenenkään yksittäisen henkilön mielipide. (Aarnikoivu 2016, 135–137.)

#### **4 Keski-Suomen seututerveyskeskuksen strategia**

Keski-Suomen seututerveyskeskus on Keski-Suomen sairaanhoitopiirin liikelaitos ja perustettu vuonna 2011 kahdeksan kunnan alueelle (Joutsa, Toivakka ja Luhanka, Keuruu, Multia ja Petäjävesi sekä Laukaa ja Konnevesi). Seututerveyskeskus tarjoaa perusterveydenhuollon palveluja ja suurimmat terveysasemat ovat Joutsassa, Keuruulla ja Laukaassa. Seututerveyskeskuksen palveluja ovat hoitajan ja lääkärin vastaanotot, lääkäripäivystys, neuvolapalvelut, kouluterveydenhuolto, suunterveydenhuolto, mielenterveyspalvelut, akuutti sairaalahoito ja

kuntoutus. Seututerveyskeskuksen pyrkimyksenä on ylläpitää terveydenhuollon lähipalveluja, joissa toteutuu ihmisläheisyys, vaikuttavuus ja modernit toimintamallit. (Seututk 2019.)

Toimintakertomuksen (2018) mukaan Seututerveyskeskuksella oli vuoden 2018 lopussa yhteensä 480 työntekijää, joista 25 % oli kolmen terveystieteiden sairaalan henkilöstöä mukaan lukien lääkärit, hoitajat, laitoshuoltajat ja sihteerit. Seututerveyskeskuksen sairaaloissa Joutsassa, Keuruulla ja Laukaassa on yhteensä 70 hoitajaa (kaikki hoitoalan ammattiryhmät). Vuonna 2018 tehdyn NES-kyselyn (Nurse Engagement Survey) mukaan hoitajat ovat motivoituneita työhönsä ja tulokset olivat hyviä. Kyselyjä jatketaan myös tulevaisuudessa. (Toimintakertomus 2018.)

Seututerveyskeskuksen toimitusjohtaja Päivi Ylä-Kolun (2019) johtamiskokemuksen mukaan Balanced Scorecard on hyvä jaotteluperuste kokonaisuuksien hallinnan kannalta. Ylä-Kolun ansiosta BSC-malli on käytössä Seututerveyskeskuksessa.

#### **4.1 Strategiset tavoitteet**

Seututerveyskeskuksen viimeisin strategia on laadittu vuosille 2017–2021 (Kuva 4). Lindroos ja Lohivesi (2010, 26) määrittelevät vision organisaation julkiseksi näkemykseksi siitä, millaiseksi organisaatio haluaa tulla. Seututerveyskeskuksen perustehtävänä on tarjota turvallista, luotettavaa ja osaavaa lähipalvelua asiakkaan parhaaksi. Seututerveyskeskuksen visio on olla Keski-Suomen paras sosiaali- ja terveystieteiden palvelujen tuottaja. Strategian tavoitteena on tarjota *monipuoliset lähipalvelut, sähköisen asioinnin helppous, asiakaslähtöinen yhteistyö, kustannustehokkuus ja ajantasainen viestintä*. (Seututerveyskeskus 2018.) Strategiaa on hyvä arvioida ja tarvittaessa päivittää välillä. Seututerveyskeskuksen toimintasuunnitelman 2019 mukaan Seututerveyskeskuksen strategia 2017–2021 ei vaadi muutoksia, vaan on edelleen ajankohtainen. (Kinnunen 2019; Toimintasuunnitelma 2019.)

Keski-Suomen seututerveyskeskuksen toimintasuunnitelman mukaan tavoite kehityskeskusteluiden toteutumiseen on 100 % (Toimintasuunnitelma 2019). Seututerveyskeskuksella ei ole kehityskeskusteluja varten omaa lomakepohjaa vaan

on käytetty Keski-Suomen sairaanhoitopiirin pohjaa, jossa kysytään Keski-Suomen sairaanhoitopiirin strategiasta. Tarve on Seututerveyskeskuksen omalle lomakepohjalle. Sunila (2014, 38) esittää, että kehityskeskustelulomakkeissa tulisi olla konkreettisemmin työntekijän työnkuvan yhteys strategiaan.

Kuvassa 4 on esiteltyä Seututerveyskeskuksen arvot, joita ovat asiakaslähtöisyys, luotettavuus, vastuullisuus ja turvallisuus. Valpolan (2013) mukaan organisaation arvot luovat toiminnan kulttuuria sekä toimivat eettisinä pelisääntöinä.

## Keski-Suomen seututerveyskeskus Strategia 2017–2021

### PERUSTEHTÄVÄ, MISSIO

Tarjoamme turvallista, luotettavaa ja osaavaa lähipalvelua asiakkaan parhaaksi.



### STRATEGISET TAVOITTEET

#### 1) Monipuoliset lähipalvelut

Hoidamme asiakasta vaikuttavasti ja oikea-aikaisesti asiakasta osallistamalla sekä panostamalla ennaltaehkäisyyn ja palveluohjaukseen

#### 2) Sähköisen asioinnin helppous

Parannamme palveluiden saavutettavuutta ja tehostamme henkilökunnan toimintaa uusien sähköisten toimintatapojen ja palveluiden avulla

#### 3) Asiakaslähtöinen yhteistyö

Kohdennamme henkilöstön osaamista tarkoituksenmukaisesti ja teemme moniammatillista yhteistyötä yli organisaatiorajojen luoden erinomaisen työpaikan

#### 4) Kustannustehokkuus

Käytämme kuntalaistemme verorahoja vastuullisesti

#### 5) Ajantasainen viestintä

Kehitämme sekä sisäistä että ulkoista viestintää organisaation yhtenäisyyden vahvistamiseksi

### ARVOT Asiakaslähtöisyys Luotettavuus Vastuullisuus Turvallisuus

Kuva 4. Keski-Suomen seututerveyskeskuksen strategia 2017–2021 (Seututerveyskeskus 2018)

#### 4.2 Henkilöstön osaamiskartoitus 2016

Tuula Kivinen (2008, 16) on tarkastellut väitöskirjassaan tiedon ja osaamisen johtamisen keskustelua, tutkimusta sekä käytännön toimintaa. Työelämässä on syytä tunnistaa työn osaamisvaatimukset ja luoda osaamiskyselyt sen mukaisesti. Keski-Suomessa osaamiskartoituksen kyselyyn otettiin mukaan sairaanhoitopiirin strategian keskeiset ydinteemat kuten asiakaslähtöisyys, into ja halu uudistua. Kysely toteutettiin vuonna 2016 koko Keski-Suomen sairaanhoitopiiri-

rissä mukaan lukien Seututerveyskeskus. Analyysin perusteella selvisi, että kyselyssä esitettyjen väittämien tulokset olivat tuottaneet tietoa henkilöstön tiedoista, taidoista ja asenteista. Lisäksi tuloksista selvisi, mitkä kyselyn väittämistä kuvasivat vahvimmin kutakin osaamisteemaa ja mitkä puolestaan vähemmän. Kyselyn pohjalta poistettiin 28 % väittämistä ja sen pohjalta on käytössä nykyinen hoitotyön osaamiskysely. (Arkela 2019.)

Keski-Suomen seututerveyskeskuksessa vuonna 2016 tehdyssä osaamiskartoituksessa hoitajille esitettiin kysymyksiä eri osa-alueilta: systeemiosaaminen, uudistumis- ja kehittämisvalmius, potilaslähtöisen hoitotyön osaaminen, potilaan tilan ja toimintakyvyn moniammatillinen arviointiosaaminen, potilaslähtöisyyteen sitoutuminen, sovittuihin ohjeisiin ja periaatteisiin sitoutuminen sekä tietojärjestelmä ja kirjaamisosaaminen. Systeemiosaamiseen kuuluva strategiaosaaminen näkyi kaikista heikoimpana erityisesti lähihoitajien osalta. (Arkela 2019.)

Strategiaosaamisen heikkous oli osasyynä, miksi tätä kehittämistehtävää haluttiin alkaa tekemään. Työelämälähtöisesti oli tarvetta parantaa hoitohenkilöstön strategiatuntemusta.

## **5 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja kehittämistehtävät**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkimuksellisen kehittämisen avulla koota tietoa hoitohenkilökunnan strategiatuntemuksesta ja strategian jalkauttamisesta sekä luoda Keski-Suomen seututerveyskeskukselle strategian jalkauttamisen toimintamalli. Tavoitteena on edistää henkilöstön strategiatuntemusta.

Kehittämistehtävät ovat:

1. Koota tietoa hoitohenkilökunnan strategiatuntemuksesta ja strategiatuntemuksen lisääminen
2. Kuvata esimiesten näkemyksiä strategian jalkauttamisesta
3. Luoda toimintamalli strategian jalkauttamiseen Keski-Suomen seututerveyskeskuksessa.

## 6 Opinnäytetyön toteutus

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä. Teoriatiedon hankinnan jälkeen tutkimusaineisto kerättiin vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa koottiin tietoa hoitohenkilöstön strategiatuntemuksesta Seututerveyskeskuksessa. Toisessa vaiheessa kuvattiin esimiesten näkemyksiä strategian jalkauttamisesta. Kolmannessa vaiheessa yhdistettiin kaksi ensimmäistä vaihetta, analysoitiin vastauksia, etsittiin saaduista tuloksista yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia peilaten niitä teoriatietoon sekä luotiin toimintamalli strategian jalkauttamiseen Keski-Suomen seututerveyskeskuksessa.

### 6.1 Tutkimuksellinen kehittäminen

Tutkimuksellinen kehittäminen voi perustua erilaisiin lähtökohtiin, kuten organisaation kehittämistarpeisiin tai muutoshalukkuuteen. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluu käytännön ongelmien ratkaisua ja jonkin uuden luomista. Tyyppillisesti tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoitus on luonnostella, kehittää ja ottaa käyttöön ratkaisuja. Verrattuna tieteelliseen tutkimukseen tutkimuksellisen kehittämistyön tavoite on saada aikaan käytännön parannuksia tai uusia ratkaisuja eikä pelkästään tuottaa uutta teoriaa, mutta tekstin ja uuden tiedon tuottaminen kuuluvat tutkimukselliseen kehittämistyöhön. Tutkimuksellisen kehittämistyön avulla voidaan dokumentoida esimerkiksi työelämän hiljaista tietoa, minkä pohjalta voidaan uudistaa työelämän osaamis- ja tietoperustaa. (Ojasalo et al. 2014, 18–19.)

Kananen (2015, 33) määrittelee kehittämistutkimuksen kehittämisen ja kehittämistyön yhdistämisellä tutkimukseen. Tässä työssä kehitettiin käytäntöä tutkimusta hyödyntäen. Tutkimuksellinen osuus oli varsin pieni, joten oli selkeämpää puhua tutkimuksellisesta kehittämistyöstä.

Tutkimuksellisuus kehittämissä tarkoittaa sitä, että kehittäminen etenee järjestelmällisesti, analyyttisesti ja kriittisesti. Hankitaan uutta tietoa ja olemassa olevan tiedon päälle rakennetaan uudet ratkaisut ja tuotettu tieto. Tutkimuksellisessa kehittämissä tulisi näkyä kyky siirtää teoriatietoa käytäntöön ja myös kehittämistyön tulokset teoriatietoon. Vain kriittisesti tarkasteltu yksityinen tieto ja oma-



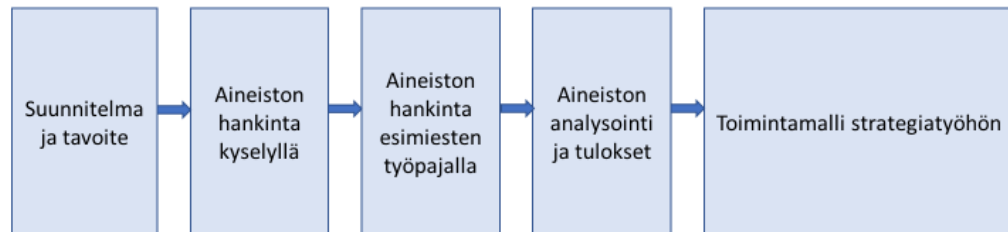
kohtainen kokemus voivat olla tutkimuksellista tietoa. Tutkimuksellinen kehittämistyön prosessi ja lopputulos dokumentoidaan sekä huolehditaan tiedon levittämisestä. (Ojasalo et al. 2014, 21–22.)

Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi etenee vaiheittain. Prosessimainen ajattelu ja aikataulutus auttavat toimimaan järjestelmällisesti ja huomioimaan eri vaiheiden merkitykset ennen seuraavia vaiheita. Kehittämistyön tavoitteet tulisi olla määriteltynä ennen kuin valitaan käytettävät menetelmät. Kehittämistyö voidaan ajatella myös muutostyön prosessina, jossa ensin selvitetään kehittämissaasteet ja niitä koskevat tavoitteet sekä suunnitelma tavoitteisiin pääsemiseksi. Lopuksi arvioidaan prosessia ja siinä onnistumista sekä usein aloitetaan uuden kehittämistyön suunnittelu. Yksittäinen kehittämistyö voi olla osa isompaa kehittämis- tai muutosprosessia. (Ojasalo et al. 2014, 22–23.) Kuvassa 5 on esiteltyä tämän kehittämistehtävän prosessia.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistehtävän tavoite oli edistää hoitohenkilöstön strategiatuntemusta Keski-Suomen seututerveyskeskuksessa. Kehittämistyössä oli yhdistettynä sekä kvalitatiivista eli laadullista ja kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta (Kananen 2017, 49). Tutkittavat olivat hoitohenkilöstöä, koska vuonna 2016 tehty osaamiskartoitus koski myös vain hoitajia eikä koko henkilöstöä. Tämän kehittämistehtävään haluttiin ottaa mukaan myös esimiesten näkökulma, koska tutkimuskirjallisuuden perusteella esimiesten rooli on merkittävä strategian jalkautuksessa. Ylä-Kolun (2019) mukaan oli tarpeellista kehittää yhtenäistä toimintamallia Seututerveyskeskuksen strategian jalkautukseen. Sen lisäksi, että käydään yksilötason kehityskeskustelut, olisi tehtävä myös jonkinlaista seuranta, esimerkiksi ryhmäkehityskeskustelut toimintavuoden aikana.

Koska kehittämistehtävässä oli tarkoituksena luoda toimintamalli, konstrukttiivinen tutkimus oli sopiva lähestymistapa. Konstrukttiiviselle tutkimukselle on ominaista käytännönläheinen ongelmanratkaisu, jossa hyödynnetään olemassa olevaa teoretietoa sekä käytännöstä kerättyä uutta tietoa. (Ojasalo et al. 2014, 65.) Salonen (2013, 16) kuvaa konstruktivistista mallia siten, että se sisältää kehittämistehtävän suunnittelun, vaiheistuksen, reflektion, tutkimuksellisen kehittämisteen ja monipuolisen menetelmäosaamisen.

Tutkimustulosten luotettavuusarviointi kuuluu kehittämistutkimukseen. Yhtenä onnistumisen mittarina voidaan pitää sitä, että kehittämistutkimuksen tuloksia hyödynnetään ja otetaan käyttöön työelämässä. (Kananen 2015, 59.)



Kuva 5. Kehittämistehtävän prosessi

## 6.2 Aineiston keruu ja analysointi

### Hoitohenkilöstön näkökulma kyselytutkimuksena

Kehittämistehtävän ensimmäisen vaiheen aineistonkeruumenetelmä oli kysely. Kyselytutkimuksessa (engl. survey) kysymykset esitetään vastaajille kyselylomakkeen välityksellä. Kyselytutkimus eroaa haastattelututkimuksesta siten, että kysymykset voivat olla täysin samat, mutta kyselylomake toimii omillaan ja mahdollisuutta lisäkysymysten tekoon ennalta suunniteltujen kysymysten lisäksi ei ole. Kyselytutkimuksen kysymysten tulee olla yksiselitteisiä ja helppoja. (Vehkalahti 2014, 11; Ojasalo et al. 2014, 41.) Valittaessa kyselyyn avoimet kysymykset, vastaajilla on mahdollisuus ilmaista itseään omin sanoin ja kysymykset eivät johdattele mihinkään tiettyyn suuntaan ja näin voidaan tuottaa laadullista aineistoa (Hirsjärvi ym. 2009, 201; Ojasalo et al. 2014, 134). Toisaalta vastaamisen voi tehdä hankalaksi, jos kysymykset on jätetty liian avoimiksi ja vastaaja ei pysty hahmottamaan, mitä kysymyksellä tarkoitetaan ja jättää sen vuoksi vastaamatta (Pahkinen 2012, 217).

Seututerveyskeskuksen sairaaloissa on henkilökuntaa useita kymmeniä ja jokaisen hoitajan haastattelu olisi ollut vaativa tehtävä. Kyselyn avulla oli helpompi kysyä samoja asioita isommalta joukolta ja kerätä laaja tutkimusaineisto. (Hirsjärvi et al. 2009, 195; Ojasalo et al. 2014, 40). Kyselyn perusjoukkona olivat kolmen sairaalan 70 hoitajaa.

Hyvin suunniteltu kyselylomake on helppo käsitellä ja analysoida sen vastaukset tietokoneen avulla. Kyselyistä saatuun tietoon on erilaisia tilastollisia analysointi- ja raportointitapoja, mutta tulosten tulkinta voi olla haastavaa. Kyselyn haittana voi olla, että voidaanko olla vakuuttuneita siitä, että vastaajat ovat huolellisia ja rehellisiä vastauksissaan. Kysymysten väärinymmärrysten mahdollisuus on olemassa ja ei voida myöskään tietää miten perillä vastaajat kysytystä aihealueesta ovat. Hyvän kyselylomakkeen teko vaatii aikaa ja tutkijan tietämystä. Suuri kyselyyn vastaamattomuus voi puolestaan haitata tutkimuksen tekoa. (Hirsjärvi et al. 2009, 195; Ojasalo et al. 2014, 121.)

Tämän kehittämistehtävän kyselylomakkeen (Liite 2) kysymyksiä mietittiin sen mukaan, miten ne parhaiten antaisivat vastauksia ja materiaalia tutkittavaan asiaan. Kyselyyn valittiin vain sellaiset kysymykset, joilla on merkitystä kehittämistehtävän tavoitteiden kanssa ja kysymykset pohjautuivat Keski-Suomen seututerveyskeskuksen Strategiaan 2017–2021 (Ojasalo et al. 2014, 130). Kyselylomakkeessa ei esimerkiksi kysytty vastaajien ikää, koska sillä ei katsottu olevan tutkimuksen kannalta merkitystä. Työntekijöiden motivoituneisuus sen sijaan oli tärkeä kysymys. Hyvinvoivat työntekijät ovat sitoutuneempia työhönsä ja motivaatioon vaikuttavat työntekijän osaaminen, halu sekä tunteet (Hakanen 2019; Valpola 2013). Kysymysten tarkoituksena oli myös itsessään lisätä työntekijöiden strategiatuntemusta.

Kyselylomake testautettiin muutamalla tutkimuksen ulkopuolisella henkilöllä ennen kyselyn toteuttamista ja pyydettiin antamaan parannusehdotuksia, joiden pohjalta kyselylomaketta työstettiin lisää. Kyselylomakkeeseen laitettiin selkeät vastausohjeet, jotta vastaajan oli helppo täyttää lomake.

Saatekirje on tärkeä osa kyselytutkimusta ja vaikuttaa tutkimuksen onnistumiseen. Saatekirjeen tarkoitus oli selventää vastaajille mistä on kyse ja se antoi

vastaajalle mahdollisuuden päättää, osallistuuko tutkimukseen vai ei. Saatekirjeen tavoite oli herättää luottamusta sekä vastausmotivaatiota. Kirjeessä oli kuvaus kyselyn tarkoituksesta, tekijät sekä kyselyn kohderyhmä, perustelut tutkimuksen tarpeellisuudesta, maininta tutkimustulosten käytöstä sekä vastaajien anonymiteetin säilyttämisestä ja vastausten tarpeellisuudesta, kyselylomakkeen palautuspäivämäärä sekä tekijöiden nimet yhteystietoineen. (Ojasalo et al. 2014, 132–133; Liite 1.)

Kysely toimitettiin Seututerveyskeskuksen kolmen sairaalan hoitajille Joutsassa, Keuruulla ja Laukaassa. Kysely esiteltiin infotilaisuuksissa jokaisessa kolmessa sairaalassa ja sen jälkeen kyselyyn vastaamiseen oli aikaa kaksi viikkoa. Sairaaloihin toimitettiin myös palautelaatikot kyselylomakkeita varten sekä suklaata vastausintoa houkuttelemaan. Kehittämistyöntekijät kertoivat vastaamisen tärkeydestä infotilaisuudessa sen lisäksi, että saatekirjeessä oli perusteltu asian tarpeellisuus. Kyselyyn vastaamisen tarpeellisuus oli perusteltava hyvin, koska esitelyn jälkeen oli hoitajien vallassa vastaavatko he kyselyyn vai eivät. Kyselylomakkeiden sijoittelulla oli myös merkitystä, että ne tulevat huomatuksi hoitajien keskuudessa työyksiköissä. Palautelaatikoihin jätetyt kyselylomakkeet pyydettiin palauttamaan osastonhoitajien toimesta sisäpostilla kehittämistyön tekijöille.

Kyselyyn vastaajille korostettiin, että vastaaminen on vapaaehtoista ja siihen oli luvallista käyttää työaika. Työajan käyttämisestä oli sovittu suunnitteluvaiheessa työnantajan edustajan kanssa. Kyselyihin vastaaminen tapahtui huhtikuun 2019 aikana.

### **Kyselyn analysointi**

Kyselyt käsiteltiin ja analysoitiin heti aineistonkeruun jälkeen. Aineiston esikäsitelyyn kuului aineistoon tutustuminen (Vehkalahti 2014, 51). Saadusta aineistosta tarkistettiin vastausten määrä sekä niiden käytettävyys.

Kyselylomakkeet koodattiin numeroimalla lomakkeet satunnaisessa järjestyksessä analysoinnin helpottamiseksi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92). Kyselyt sisälsivät 13 kysymystä.

Kyselyt analysoitiin deduktiivisesti, eli teorialähtöisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 113). Lähtökohtana oli Keski-Suomen seututerveyskeskuksen Strategia 2017–2021. Kyselylomakkeen taustakysymykset, eli kysymykset 1–5 toivat määrällistä tietoa aineistosta samoin kysymys numero 13. Kyselylomakkeen kysymykset 6–12 tuottivat laadullista tietoa strategian tuntemuksesta. Näiden kysymysten vastauksista koostunut aineisto luokiteltiin kysymysten mukaan, siten että kunkin kysymyksen alle koottiin kaikki samaan kysymykseen tulleet vastaukset. Vastauksista etsittiin niin yhteneväisyyksiä kuin eroavaisuuksia. (Liite 2.) Taulukossa 2 on esimerkki kyselyn analysoinnista Seututerveyskeskuksen arvojen osalta.

Kyselyn käsittelyssä hyödynnettiin havaintomatriisina Excel-tilukkoa sekä Word-tekstinkäsittelyohjelmaa, jotta tutkimusaineisto voitiin analysoida sisällön perusteella (Vehkalahti 2014, 51). Ensimmäisen vaiheen tutkimusaineisto oli valmiiksi tekstimuodossa, koska vastaajat olivat täyttäneet itse kyselylomakkeen. Kyselylomakkeiden vastaukset tiivistettiin (pelkistettiin) siten, että jokaisen kysymyksen vastaukset koottiin yhteen Excel-tilukkoon kunkin kysymyksen alle säilyttäen alkuperäisilmaukset.

KYSYMYS	ARVO	SUORA LAINAUS	HAVAINTOJA
Mitkä Seututerveyskeskuksen arvot tunnistat työssäsi?	Asiakaslähtöisyys	<i>"Hoito suunnitellaan potilaan tarpeiden mukaan." "Potilas osallistuu hoidon suunnitteluun." "Asiakasta kuunnellaan hänen hoidossaan."</i>	Asiakaslähtöisyyttä pidetään asiakkaan tarpeista lähtevänä hoitotyönä.
	Luotettavuus	<i>"Hoidon laatu on hyvää." "Potilas voi luottaa hoidon laatuun." "Keskustelu potilaan kanssa, näin hän voi luottaa hoitoon." "Luvatut asiat hoidetaan." "Teen lupaamani asiat, hoidan minulle kuuluvat tehtävät."</i>	Luotettavuus jakautunut hoidon laatuun ja luvattujen asioiden hoitamiseen.
	Vastuullisuus	<i>"Vastuu omista hoitoratkaisuista." "Otan vastuun työstäni."</i>	Suuri osa käsitti vastuullisuuden, että otetaan vastuu omasta työstä.
	Turvallisuus	<i>"Potilasturvallisuuteen kiinnitetään paljon huomiota." "Turvalliset apuvälineet." "Esim. lääkehoito toteutetaan ohjeen mukaan."</i>	Turvallisuus jakautui potilasturvallisuuteen ja työturvallisuuteen.

Taulukko 2. Esimerkki kyselyn analysoinnista

### Esimiesten näkökulma työpajatyöskentelyllä

Esimiesten näkemystä strategian jalkauttamisesta selvitettiin kehittämistehtävässä aivoriihi (engl. brainstorming) -menetelmää hyödyntäen. Aivoriiheen osallistuvat pyrkivät ideoimaan ja ratkaisemaan ongelmia yhdessä vetäjän johdolla. (Ojasalo et al. 2014, 160.) Kehittämistyön tekijät toimivat työpajan vetäjinä.

Esimiesten aivoriihikokousta eli työpajaa varten valittiin sopiva rauhallinen tila eli Seututerveyskeskuksen toimiston neuvotteluhuone, joka on tuttu paikka esimie-

hille. Seututerveyskeskuksen esimiehille lähetettiin Outlookin kautta kutsu työpajaan noin kuukautta ennen tilaisuutta. Työpaja ei vaatinut esimiehiltä ennakkovalmistautumista, mutta sähköpostin saatekirjeessä (Liite 3) oli esiteltynä kehittämistyön tarkoitus ja tavoite sekä työpajan teema, jotta esimiesten olisi helpompi varautua tilaisuuteen ja motivoitua osallistumaan. Saatekirjeessä perusteltiin osallistujien tarpeellisuus ja tärkeys saapua paikalle sekä työpajan arvioitu kesto. Työpaja oli sovitusti työaika esimiehille. Kutsu lähetettiin 12 laitospäivä- ja avohoidon sekä suunterveydenhuollon esimiehelle. Ennakoilmoittautumisia ei tullut montaa, mutta lopulta osallistujia oli yhdeksän vetäjien lisäksi. Esimiehet olivat lähes kaikista eri Seututerveyskeskuksen yksiköistä.

Aivoriihikokouksessa on eri vaiheita. Esivaiheessa eli tilaisuuden alkuun vetäjät esittelivät itsensä ja työn tarkoituksen (Ojasalo et al. 2014, 161). Lyhyesti käytiin läpi hoitajille teetetyn kyselyn vastauksia pääkohdittain, koska kyselyjen analysointi oli vielä tuolloin kesken. Tyhjiä kyselylomakkeita jaettiin esimiehille nähtäväksi, jotta hahmottaminen olisi helpompaa. Vetäjät toivat työpajassa esiin myös teoretista strategian jalkauttamisesta. Lämmittelyvaiheessa käytiin läpi työpajan toimintaperiaate ja jaettiin esimiehet kahteen ryhmään. Paikalla olleita ohjeistettiin, että ideointivaiheessa ideoita voi heitellä vapaasti ilman, että niitä tarvitsee perustella ja ideoiden arviointi tässä vaiheessa on kiellettyä. Saadut ideat kehoitettiin kirjoittamaan annetuille tyhjille papereille. (Ojasalo et al. 2014, 161.)

Molemmille ryhmille annettiin oma teema, jota alettiin työstää. Teemat oli valittu vetäjien toimesta, teoretista tiedon ja kyselyistä saatujen vastausten pohjalta. Tarkoituksena oli laittaa paperille ideoita vapaasti ilman perusteluja tai arviointia tässä vaiheessa. Aikaa ideointiin oli noin 20 minuuttia. Vetäjät seurasivat ryhmiä vierestä ja esittivät myös välilyksymiä tilanteen mukaan, miten luontevasti jokin asia tarvitsisi tarkennusta.

Ensimmäisen ryhmän teemana oli miettiä, miten strategia linkitetään päivittäisiin toimintoihin. Teeman valinnan taustalla oli tieto, että strategia on tehtävä näkyväksi ja ymmärrettäväksi arkisessa tekemisessä, jolloin siihen on helpompi myös sitoutua. (Tuomi & Sumkin 2010, 67–68.) Samoin toisen ryhmän teema, miten henkilökunta saadaan osallistumaan strategian kehittämiseen, liittyi tähän sa-

maan Tuomen ja Sumkinin (2010, 67–68) ajatukseen. Valittujen teemojen ajateltiin tuovan vastauksia kehittämistehtävän toiseen kysymykseen eli kuvaamaan esimiesten näkemyksiä strategian jalkauttamisesta.

Osallistuminen ryhmissä oli aktiivista keskustelua, mikä oli tavoitekin. Jokainen ryhmänjäsen sai osallistua ja sanoa mielipiteensä. Paikalla olleet esimiehet ovat oman työnsä asiantuntijoita. Kun keskustelu ja ideointi vaikutti hiipuvan, ryhmille annettiin lisätehtäviä (Ojasalo et al. 2014, 161). Molemmat ryhmät saivat Seutu-terveyskeskuksen viimeisimmän kehityskeskustelulomakkeen sekä toisen kehityskeskustelulomakkeen (Liite 4), jossa oli vain edellisestä lomakkeesta poimitut otsikot. Tehtävänantona oli pohtia, mitkä asiat ovat tärkeitä käydä läpi kehityskeskustelussa ja mitä mahdollista kehitettävää kehityskeskustelulomakkeessa on. Ryhmät saivat vielä kolmannen tehtävän, jossa tehtävänä oli pohtia ryhmäkehityskeskustelun sisältöä.

Tilaisuudessa oli kahvitauko, jonka jälkeen käytiin läpi ryhmätehtävät. Tässä vaiheessa tuotettuja ideoita arvioitiin ja jokainen ryhmän osallistuja kommentoi vuorollaan ja sai kertoa mielipiteensä. (Ojasalo et al. 2014, 161.) Molemmat ryhmät kertoivat vuorotellen paperille kirjoittamansa asiat teeman mukaisesti. Työpajan toinen vetäjä kirjoitti taululle esiin nousseet asiat. Sen jälkeen toinen ryhmä sai kommentoida ja lisätä omat kommenttinsa. Vetäjät pyysivät vielä osallistujia miettimään, onko jotain lisättävää, kun kaikki asiat oli kirjoitettu ylös.

Työpajasta saatu aineisto analysoitiin teorialähtöisellä sisällönanalyysillä. Kaikki työpajassa paperille kirjoitetut asiat siirrettiin ja kirjattiin Excel-tiedostoon sellaisenaan. Samoin työpajan lopuksi yhteenvetona taululle kirjoitetut asiat oli valokuvattu muistin tueksi ja kuvan perusteella tekstit siirretty myös Excel-työkirjaan. Teoriatiedon pohjalta nostettiin opinnäytetyön tekijöiden mielestä tärkeitä teemoja, joita peilattiin työpajan aineistoon ja siellä esiin tulleisiin asioihin abduktiivisen päättelyn keinoin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97–106.) Esimerkiksi vuorovaihdus ja osallistuminen toistuivat useissa eri lähteissä. Taulukossa 3 on esimerkki, kuinka teoriasta on poimittu teema ja etsitty siihen aineistosta tekijöiden mielestä sopiva teksti.



Teoria	Aineisto
Vuorovaikutus ja osallistuminen	<i>Strategian läpikäynti henkilöstön kanssa, päivittäisen toiminnan arvioiminen strategian näkökulmasta, pystytäänkö saavuttamaan strategiset tavoitteet</i>
Viestintä	<i>Strategian viestintäsuunnitelma, viestintä ei riitä vaan pitää osallistua -se sitouttaa</i>
Kehityskeskustelut	<i>Samankaltaisuus, ei samanlainen Yhteenveto os. kokouksessa esitellään -&gt; kehittämistarpeet nostetaan</i>
Päämäärä ja tavoitteet	<i>Miten itse sitoudut, että työhyvinvointi säilyisi/parantuisi? Strategian avaaminen oman työn näkökulmasta Tavoitteet?</i>

Taulukko 3. Esimerkki työpajan aineiston analysoinnista

## 7 Tulokset

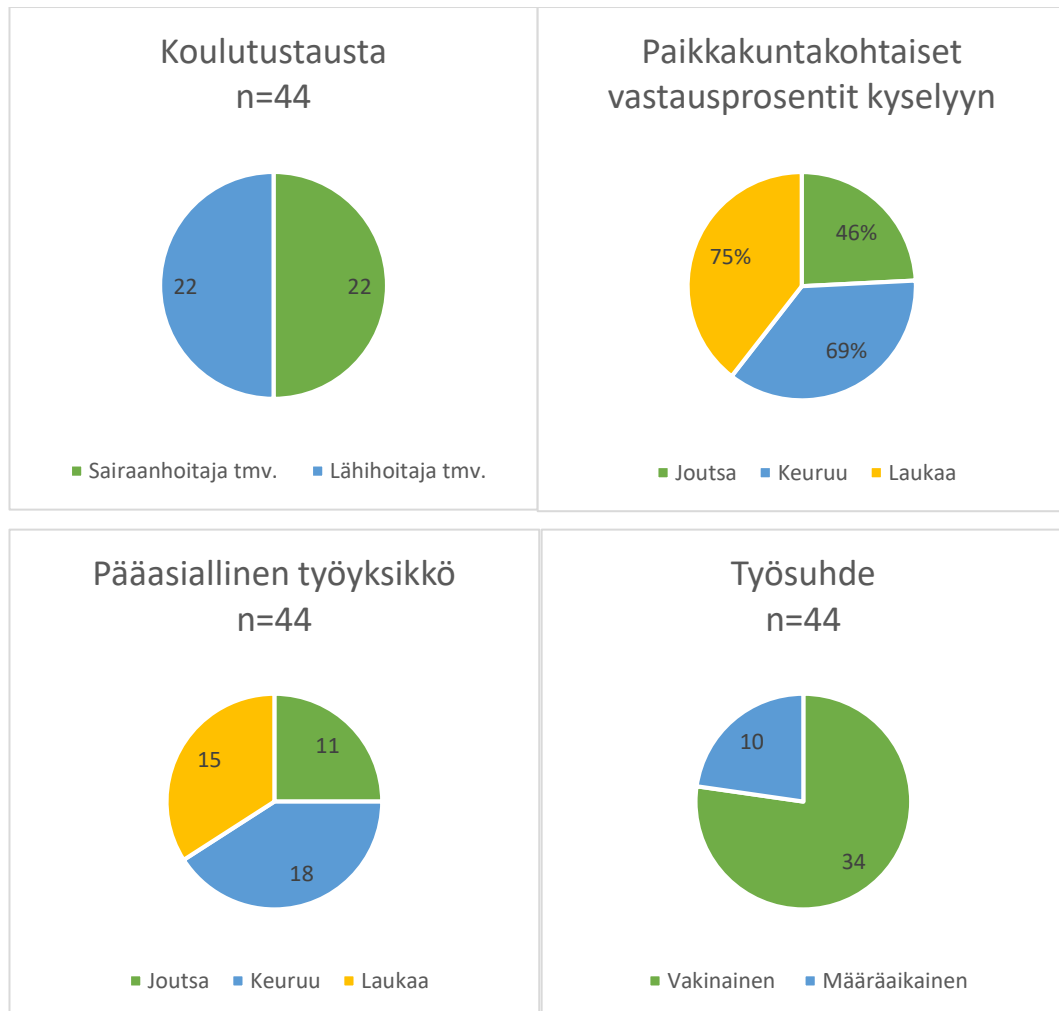
### 7.1 Hoitajien näkemykset

Kehittämistehtävän ensimmäisessä vaiheessa kysyttiin hoitohenkilökunnalta kyselylomakkeen avulla, miten strategia näkyy heidän työssään. Seututerveyskeskuksen strategiset tavoitteet tuotiin hoitohenkilökunnan tietoon ja pyydettiin henkilöstöä avaamaan ne oman työn näkökulmasta. Seututerveyskeskuksen strategiset tavoitteet ovat: monipuoliset lähipalvelut, sähköisen asiainnin helppous, asiakaslähtöinen yhteistyö, kustannustehokkuus ja ajantasainen viestintä (Seututerveyskeskus 2018).

**Taustatietoina** (Kuva 6) kyselyssä olivat vastaajien koulutustausta, pääasiallinen työyksikkö, työsopimuksen tyyppi, työsuhteen kesto ja osallistuminen kehityskeskusteluun. Paikkakuntakohtaiset kyselyn vastausprosentit olivat Joutsa 46%, Keuruu 69% ja Laukaa 75%.

Vastaajista puolet oli koulutukseltaan sairaanhoitaja/terveydenhoitaja/kätilö ja puolet perushoitaja/lähihoitaja/mielenterveyshoitaja. Vastaajista 77% työsuhte

oli vakinainen ja 23% määräaikainen. Luvut työsuhteen tyypistä kuvaavat hoito-  
henkilöstön normaalia jakaumaa Seututerveyskeskuksessa samoin kuin koulu-  
tustausta. Seututerveyskeskuksessa vastaajista oli työskennellyt yli kolme vuotta  
77% ja alle kolme vuotta 23%.



Kuva 6. Vastaajien taustatiedot

Kehityskeskusteluun oman esimiehen kanssa oli osallistunut 80% vastaajista (Joutsa 80%, Keuruu 93% ja Laukaa 72%). Kehityskeskusteluun osallistuneista sen oli käynyt vuonna 2018 tai 2019 94% ja vuonna 2016 tai 2017 6%. Kehityskeskusteluun osallistumattomista 88% oli määräaikaisessa työsuhteessa.

Lähes puolet (45%) vastasi, että Keski-Suomen seututerveyskeskuksen strategiaa oli käyty läpi työyhteisössä. Paikkakuntakohtaisia eroja kuitenkin löytyi. Joutsassa strategiaa oli käsitelty vastaajista alle kolmasosan (27%), Keuruulla vähän alle puolen (47%) ja Laukaassa yli puolen (56%) mukaan. Strategiaa oli käyty läpi

esimiehen kanssa kehityskeskusteluissa, osastokokouksissa ja kehittämisiltapäivissä. Työkavereiden kanssa strategiasta oli juteltu lyhyesti kahvipöytäkeskusteluissa.

Yksikään vastaajista (n=42) ei ilmoittanut osallistuneensa nykyisen strategian valmisteluun tai syntyyn. Kysyttäessä mieluisia osallistumistapoja strategian kehittämiseen vastanneista yli puolet (54%) ilmoitti mieluisammaksi osallistumistavaksi kehittämisiltapäivän ja ryhmäkehityskeskustelun (51%), kuten kuvassa 7 näkyy. Ryhmäkehityskeskustelun valitsi yllättävän moni paikkakunnasta riippumatta, vaikka kaikilla paikkakunnilla ryhmäkehityskeskustelut eivät ole olleet käytössä.



Kuva 7. Mieluinen osallistumistapa strategian kehittämiseen

### Strategiset tavoitteet

Kysyttäessä strategisten tavoitteiden tunnistamista (Kuva 8) omassa työssä, enemmistö (70%) vastanneista vastasi **asiakslähtöisen yhteistyön** ja esimerkiksi vastaajat antoivat potilaan tarpeista lähtevän hoidon ja moniammatillisen yhteistyön. Toiseksi eniten tunnistettiin **kustannustehokkuus** (38%) ja siitä kyselyyn vastanneet antoivat esimerkkeinä hoitotarvikkeiden järkevän käytön sekä hoitopaikan tarpeenmukaisen valinnan.

Kyselyyn vastanneista kolmannes (33%) tunnisti **monipuoliset lähipalvelut** ja ne oli ymmärretty niin, että tämän hetkisten palveluiden tulisi säilyä kunnissa. Lähipalveluista esimerkkinä vastaajat antoivat mm. kotihoidon, päihdehoidon, fysioterapian, laboratorion, depressiohoitajan, sairaala osaston ja etälääkäripalvelut. Joka kolmas (33%) vastaaja tunnisti työssään sähköisen asioinnin helppouden. **Sähköisen asioinnin helppoutta** oltiin ajateltu niin asiakkaan kuin henkilökunnan kannalta. Esimerkkinä oli mainittu asiakkaiden mahdollisuus omien tietojen tarkasteluun ja reseptien uusimiseen Kanta-palvelusta sekä ajanvarausten tekeminen internetin kautta. Henkilökunnan sähköisen asioinnin helppoudesta vastaajat antoivat esimerkiksi ohjelmien helppokäyttöisyyden, potilastietojärjestelmä Efficasta lähetettävät viestit ja Lync-pikaviestijärjestelmän. Yksi vastaajista toi esiin huolensa sähköisestä asioinnista:

*Ikäihmiset suuri ryhmä, ei ole heille helppoa.*

**Ajantasaisen viestinnän** tunnisti osaksi omaa työtään kolmannes (33%) vastaajista. Esimerkkeinä annettiin organisaation ulkoinen viestintä, esimerkiksi Facebook ja organisaation sisäisenä viestintänä; osasto-tunnit, yhteistyöpalaverit, raportit, ajankohtaisista asioista viestiminen sähköpostilla ja kirjaaminen. Vastaajat kuvasivat ajantasaisen viestinnän turvaavan hoidon toteutumisen ja jatkuvuuden. Yhden vastaajan mukaan viestinnässä olisi parantamisen varaa.



Kuva 8. Strategisten tavoitteiden tunnistaminen

### Missio

Keski-Suomen seututerveyskeskuksen perustehtävänä eli missiona on tarjota turvallista, luotettavaa ja osaavaa lähipalvelua asiakkaan parhaaksi. Kyselyyn vastanneiden hoitajien mukaan missio näkyi siinä, että hoitotyötä tehtiin potilas-turvallisesti ja käyttämällä näyttöön perustuvaa hoitotietoa. Omasta osaamisesta kuvattiin pidettävän huolta osallistumalla koulutuksiin ja itsensä aktiivisella kehittämisellä. Lähipalvelua kuvattiin niin, että:

*Hoidamme omat kuntalaiset omassa sairaalassa, jotta he voivat olla lähellä kotia ja omaisia.*

Henkilökunnan kuvattiin olevan pätevää ja motivoitunutta sekä tekevän parhaansa potilaan hoidon onnistumisen suhteen.

### Visio

Keski-Suomen Seututerveyskeskuksen vision mukaan Seututerveyskeskus on Keski-Suomen paras sosiaali- ja terveyspalveluiden tuottaja. Tämä näkyi kyselyyn vastaajien mukaan esimerkiksi niin, että hoitajat saivat hoitaa potilaita hyvin resurssien puolesta – kiireettömästi ja ammattitaidolla. Myös kritiikkiä samasta asiasta esitettiin:

*Visiota olisi helpompi noudattaa, jos resurssit sen mahdollistaisivat. Kun väkeä on vähän, sijaisia ei oteta/saada, niin ei voi olla paras.*

Vision kuvattiin näkyvän myös siinä, että henkilökunta on ammattitaitoista ja työnantaja tukee ja kannustaa kehittymään.

*Koen, että meillä henkilökuntaa kuunnellaan ja arvostetaan. Työtä on helppo kehittää.*

Vision toteuttamista omassa työssä kuvattiin niin, että yritetään tehdä aina parhaansa.

*Potilas ensin ajatuksella. Kuunnellaan, kohdataan ja hoidetaan yksilöllisesti.*

*Seututerveyskeskus on luotettava, lähellä oleva palvelu kuntalaisille.*

### **Arvot**

Seututerveyskeskuksen arvot tunnistettiin omassa työssä erittäin hyvin (Kuva 9).

**Asiakaslähtöisyyden** tunnisti kysymykseen vastanneista lähes kaikki (93%). Vastaajat kuvasivat asiakaslähtöisyyden olevan potilaan/asiakkaan yksilöllisten tarpeiden mukaista hoidon suunnittelua, johon myös potilas itse pystyy osallistumaan. Asiakaslähtöisyytenä kuvailtiin myös potilaan saamaa kokonaisuutta, sisältäen apuvälineet ja jatkohoidon järjestäminen.

*Teen työtä asiakkaalle, asiakkaan hyväksi.*

**Turvallisuuden** tunnisti kyselyyn vastanneista 83% ja se sisältyi monessa vastauksessa samaan luotettavuuden ja vastuullisuuden kanssa. Esimerkiksi hoitovirheen sattuessa siitä avoimesti kertominen ja HaiPron (Sosiaali- ja terveydenhuollon vaaratapahtumien raportointijärjestelmän ilmoitus) tekeminen on osaltaan näitä kaikkia. Turvallisuus käsitettiin potilasturvallisuutena muun muassa lääkeshoidossa ja ulkoisena turvallisuutena, esimerkiksi hyvinä turvallisuusohjeina hoitohenkilökunnalle.

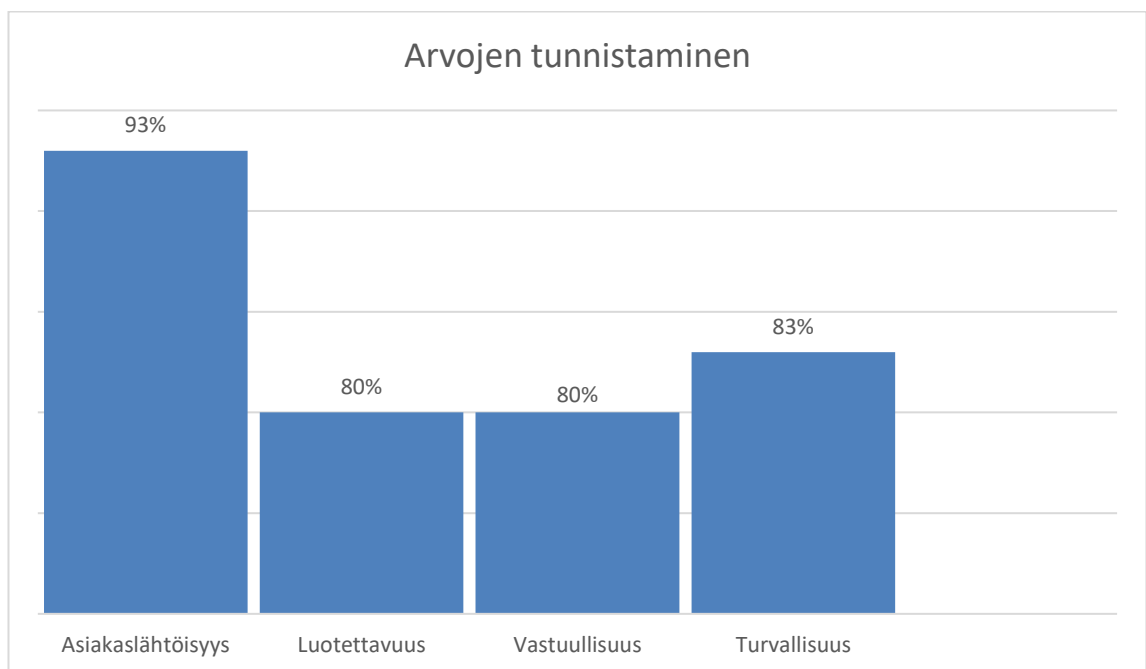
*Otan kaikessa työssäni huomioon potilasturvallisuuden ja oman turvallisuuteni.*

Vastaajista 80% tunnisti **luotettavuuden** osaksi työtään. Luotettavuuden kuvattiin olevan sitä, että luvatut asiat hoidetaan ja lupaukset pidetään. Tämä taas johtaa siihen, että potilas voi luottaa hoitoon ja sen laatuun. Luotettavuus näkyi myös

siinä, että työntekijät toimivat annettujen ohjeiden mukaan, muun muassa vai-  
tiolovelvollisuuden suhteen.

*Teen lupaamani asiat, hoidan minulle kuuluvat tehtävät.*

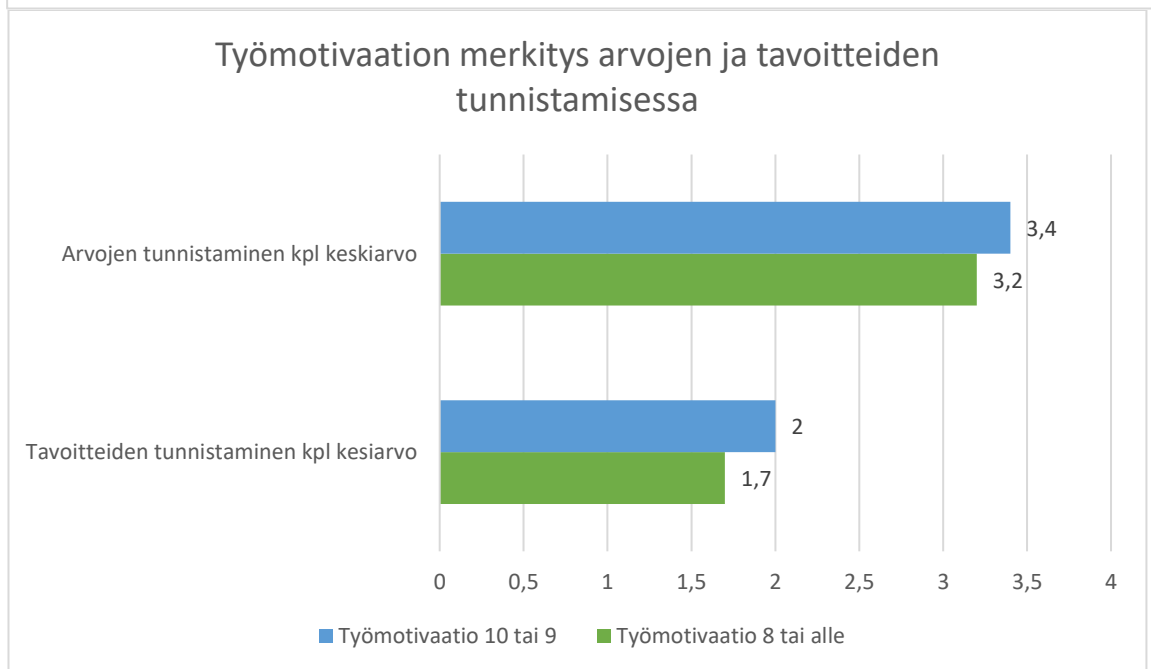
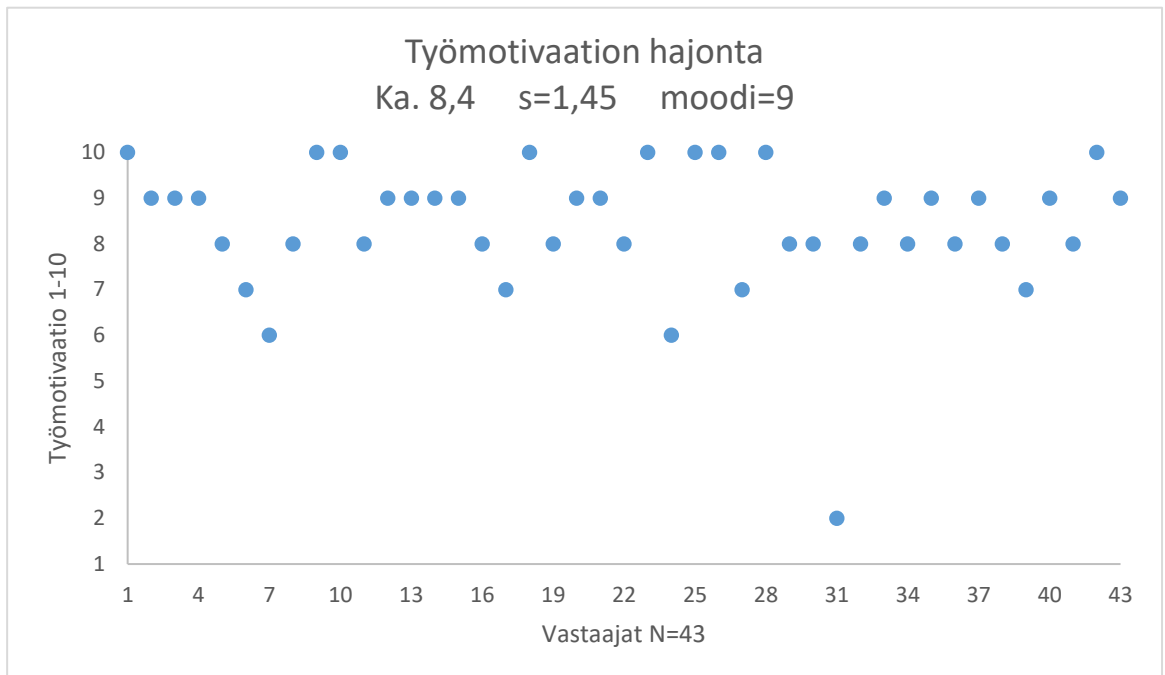
Sen, että jokainen ottaa vastuun tekemisistään, työstään, teoistaan ja hoitorat-  
kaisustaan, kuvattiin olevan **vastuullisuutta**, jonka tunnisti 80% kyselyyn vas-  
tanneista hoitajista.



Kuva 9. Arvojen tunnistaminen

Tämänhetkistä **työmotivaatiota** pyydettiin arvioimaan asteikolla 1 – 10 (1 en ol-  
lenkaan – 10 hyvin motivoitunut). Keskiluvuksi eli moodiksi kysymykseen vastan-  
neiden kesken saatiin 9, joka kuvaa hoitajien kiitettävää motivaatiota työhönsä  
(Kuva 10). Kyselyn vastausten mukaan eri ammattiryhmien ja paikkakuntien vä-  
lillä ei ollut merkittävää eroa työmotivaatiossa. Kyselyssä henkilöt, joilla oli kiitet-  
tävä työmotivaatio (9 tai 10) tunnistivat tavoitteita ja arvoja työssään vain vähän  
paremmin kuin motivaatioksi numeron 8 tai sen alle antaneet (Kuva 11).

Kuva 10. Työmotivaation hajonta



Kuva 11. Työmotivaation merkitys arvojen ja tavoitteiden tunnistamisessa



## 7.2 Esimiesten näkemykset

Toisena kehittämistehtävänä oli kuvata esimiesten näkemyksiä strategian jalkauttamisesta. Tulokset otsikoitiin sen mukaan, mitä teemoja opinnäytetyön tekijät nostivat teoretiedosta esiin. Teemat valikoituivat, mikäli sama teema esiintyi useammassa lähteessä.

Työpajassa esimiehille esitettiin kysymys, olivatko he osallistuneet Keski-Suomen seututerveyskeskus strategia 2017-2021 valmisteluun tai syntyyn. Suurin osa paikalla olleista esimiehistä vastasi olleensa mukana yllä mainitun strategian teossa.

### **Päämäärä ja tavoitteet**

Esimiehet kertoivat käsitelleensä strategiaa työntekijöiden kanssa. Esimiesten mielestä, strategia on käytävä läpi henkilöstön kanssa.

*Strategia pitää ensin ymmärtää ja osata ennen kuin sitä voi alkaa kehittämään.*

Esimiesten mukaan henkilöstön kanssa on mietittävä, mikä strategiassa toimii ja mikä ei toimi sekä tehtävä selväksi, mitkä tavoitteet ovat.

Esimiehet pitivät tärkeänä, että strategia tehdään tutuksi henkilöstölle ja se on osa työntekijän perehdytystä. Esimiesten mielestä strategiaa on käytävä läpi säännöllisin väliajoin henkilöstön kanssa esimerkiksi osastokokouksissa.

Esimiehet pohtivat, että päivittäistä toimintaa tulisi arvioida strategian näkökulmasta. On mietittävä resursseja, osaamista sekä niiden oikeaa käyttöä ja kohdentamista. On kartoitettava mitä osaamista tarvitaan ja mitä resursseja puuttuu, jotta päästäisiin tavoitteisiin.

### **Viestintä**

Paikalla olleet esimiehet esittivät, että strategian jalkauttamiseen olisi hyvä olla oma viestintäsuunnitelma, jossa tulisi huomioida myös sidosryhmät, kuten asiakkaat ja kuntapäätäjät. Strategia voi näyttäytyä erilaisena eri ryhmille. Esimerkiksi lastenneuvolassa strategian esille tuominen huomioidaan eri tavalla kuin vanhuk-

sille tarkoitetuissa palveluissa. Lastenneuvolassa strategia voi olla esillä asiakkaille, esimerkiksi hauskoina kuvina. Strategian tekeminen näkyväksi myös asiakkaille ja potilaille on tärkeää. Strategia voisi olla näkyvillä sosiaalisessa mediassa, koska Seututerveyskeskuksella on muun muassa Facebook-sivut.

### **Vuorovaikutus ja osallistuminen**

Keskijohdon rooli on merkittävä strategian jalkauttamisessa (Tuomi & Sumkin 2010, 19; Antinaho 2018, 36). Esimiesten työpajassa tämä tuli esiin siten, että esimiehet puhuivat omasta roolistaan strategiatyössä, kuten kehityskeskustelujen pitäjinä. Työpajassa ei tullut selkeästi esille, että esimiehet olisivat pitäneet omaa rooliaan varsinaisesti tärkeänä tai korostaneet roolinsa tärkeyttä, vaikka antoivat ymmärtää strategian jalkauttamisen kuuluvan heidän tehtäviinsä.

Johtamistyylin vaikutus ei tullut työpajassa esiin, mutta esimiehet kertoivat arvostavansa vuorovaikutusta ja pitivät sitä tärkeänä. Esimiehet kertoivat omista valmiuksistaan ja halustaan toimia vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Esimiesten puheista saattoi ymmärtää, että he haluavat kuunnella ja ymmärtää työntekijöitä ja kohdata työntekijät yksilöinä. Esimiehet toivat esiin, että strategian käsittely on vuorovaikutteista keskustelua esimiesten, työntekijöiden ja johdon välillä. Esimiesten mielestä on pohdittava yhdessä, toteutuuko strategia ja miten. Esimiehet ehdottivat, että henkilöstölle voidaan järjestää työpajoja, joissa strategia avataan oman työn ja jokaisen eri yksikön näkökulmasta.

Strategian avaaminen on tärkeää, koska toiminta ja tekeminen tarvitsevat perustelun ja se on hyvä tehdä strategian näkökulmasta niin, että tekeminen on ymmärrettävää kaikille organisaatiossa. Henkilöstön kanssa strategiaa voi käsitellä kehityskeskusteluissa tai kehittämisiltapäivissä. Strategialähtöisesti voi miettiä esimerkiksi millainen on tulevaisuuden terveyskeskus.

Esimiesten mukaan Balance Score Card:n hyödyntäminen ei ole käytössä päivittäisessä johtamisessa työntekijöiden kanssa. Sen sijaan yksi esimiehistä toi esille, että joka kuukausi pidettävä esimiesten yhteinen tapaaminen ”Esimiesaa-mupäivä” koostuu BSC:n mukaisista aihealueista (Asiakas-, henkilöstö-, talous- ja prosessinäkökulma).

Osa esimiehistä kertoi käyttäneensä Duodecimin Motivoiva keskustelu-verkkokurssia, jonka kokivat hyväksi ja suosittelivat toisiakin hyödyntämään. Motivoivan keskustelun ideana on, että kommunikointitapa on kannustava ja vastapuoli motivoituu ottamaan itse vastuuta tekemisistään. Motivoiva keskustelu sopii potilas kohtaamisiin, mutta on hyödynnettävissä myös esimerkiksi kehityskeskusteluissa.

### **Kehityskeskustelut**

Esimiehet kertoivat käyvänsä työntekijöiden kanssa henkilökohtaisia kehityskeskusteluja sekä ryhmäkehityskeskusteluja. Ryhmäkehityskeskustelut on käyty 3–6 hengen ryhmissä. Osa esimiehistä kertoo käyneensä vuorovuosin yksilö- ja ryhmäkehityskeskustelun.

Keskustelussa kehityskeskustelujen sisällöstä Seututerveyskeskuksessa esimiehet kyseenalaistivat, että tarvitseeko kehityskeskustelujen olla aina samanlaisia. Esiin tuotiin kokemuksia, kuinka työntekijät ovat pitäneet mielekkäänä kehityskeskustelun erilaisuutta eri vuosina. Kehityskeskustelujen tärkeydestä olla samankaltaisia samana vuonna oltiin kuitenkin yhtä mieltä. Työntekijöiden tasapuolisen kohtelun vuoksi kehityskeskusteluissa tulisi kaikilla olla tiettyjä samoja käsiteltäviä asioita. Yhdistäviä tekijöitä toivottiin olevan esimerkiksi ajankäytössä (varataan aikaa 1,5 h), kehityskeskustelun aiheiden otsikoissa tai yhteisissä teemoissa sekä siinä, että jokaisen työntekijän kanssa keskustellaan Seututerveyskeskuksen omasta strategiasta.

*Vaihtelu virkistää, hyvä aina päivittää kehityskeskustelun runkoa.*

Esimiehet pitivät tärkeänä, että kehityskeskusteluun valmistaudutaan ennakolta. Esimerkiksi antamalla etukäteen teemat tai kysymykset työntekijälle tutustuttavaksi. Osa esimiehistä on antanut työntekijöille edellisvuoden kehityskeskustelun dokumentoinnin luettavaksi, jotta on voitu arvioida, miten edellisvuoden asetetut tavoitteet ovat toteutuneet. Valmistautumisen on koettu sitouttavan työntekijä omaan kehityskeskusteluun.

Kehityskeskustelun tärkeät yhteiset teemat ovat strategian toteuttaminen oman perustehtävän kautta, osaamisen kehittäminen, yhteistyö ja tuki, työhyvinvointi,

työn unelmat ja urakehitystavoitteet sekä lopuksi yhteenveto. Näiden teemojen sisältö voi vaihdella kehityskeskustelun tai -keskustelijoiden tarpeen mukaan.

Työntekijän ja esimiehen välisessä kehityskeskustelussa olisi arvioitava pystytäänkö saavuttamaan strategiset tavoitteet. Seututerveyskeskuksen nykyisen strategian mukaan konkretisointi voisi tarkoittaa esimerkiksi kysymystä, miten monipuoliset lähipalvelut näkyvät työssäsi? Tai miten asiakaslähtöinen yhteistyö on toteutunut työssäsi? Jos työntekijä kokee, että strategia ei toimi tai siinä olisi parannettavaa, niin työntekijän velvollisuus on tällöin myös perustella, miksi kokee näin ja esittää mahdolliset kehitysehdotukset. Eli puuttuuko strategiasta jokin olennaista?

*Pelkkä valittaminen ei riitä, pitää olla myös kehitysehdotuksia.*

Strategian toteutumista tulisi arvioida sekä yksilön että työyhteisön näkökulmasta. Olisi mietittävä millaisia ovat nykyhetken asiakkaiden tarpeet.

Työntekijöiden yksilökehityskeskustelussa tulisi huomioida työntekijän elämäntilanne ja työhistoria. Kehityskeskustelu ei voi olla täysin samanlainen vastavalmistuneen tai pian eläkkeelle lähtevän työntekijän kanssa. Eläkettä lähestyvä työntekijä tarvitsee siitä huolimatta kehityskeskustelunsa, koska siinä hän voi yhdessä esimiehen kanssa miettiä ja sopia, miten viimeiset työssäolo vuodet käytetään, jotta työntekijällä säilyy motivaatio.

Yhteistyön sujumista eri tahojen kanssa on tärkeä arvioida. Lähiesimies voi pyytää palautetta omasta toiminnastaan, mutta myös yhteistyön sujumisesta työyhteisön, työkavereiden ja yhteistyökumppaneiden tai verkostojen kanssa.

Työhyvinvoinnista keskusteltaessa tulisi huomioida työnantajan mahdollistamat tukitoimet, mutta erityisesti työntekijän oma vastuu hyvinvoinnistaan. On pohdittava yhdessä, kuinka työntekijä itse vaikuttaa omaan työhyvinvointiin ja työstä palautumiseen.

Kehityskeskusteluissa on keskusteltu ja arvioitu palkkausta. Henkilökohtaisen lisän saaminen vaatii työsuorituksen arvioinnin. Esimies voi arvioida palkankorotuksen tarvetta ja laittaa itselleen ylös, kuka työntekijä ansaitsee henkilökohtaisen lisän seuraavan kerran, kun organisaatiolla on rahaa jaossa.

Kun kaikki kehityskeskustelut on käyty, niistä tehdään yhteenveto, joka käydään läpi työntekijöiden kanssa. Tarvittaessa esille nousseet kehitysideat viedään ylihoitajan tietoon tai parhaimmillaan ylihoitaja on paikalla, kun yhteenvetoa käydään läpi esimerkiksi työyksikön kokouksessa.

Kehityskeskustelu on dokumentoitava, jotta siihen voidaan palata myöhemmin uudestaan. Esimiehillä on ollut tässä erilaisia käytäntöjä, joku kirjoittaa keskustelun asiat heti ylös ja toinen vasta keskustelun jälkeen. Esimiehet välittävät dokumentin työntekijälle luettavaksi ja hyväksyttäväksi, että ollaan puhuttu samoista asioista.

**Ryhmäkehityskeskusteluissa** käydään läpi työyhteisön näkökulma. Ryhmät ovat kooltaan 3–6 työntekijää kerrallaan esimiehen kanssa. Ryhmäkehityskeskusteluja pidetään tyypillisesti joka toinen vuosi. Tarvittaessa käydään myös yksilökehityskeskustelu lisäksi. Ryhmäkehityskeskustelut ovat sisällöltään samankaltaisia kuin yksilökeskustelut, mutta niissä ei mennä yksilötasolle, vaan tarkastellaan kehitystä työyhteisönä.

### 7.3 Toimintamalli strategiatyöhön

Kolmantena kehittämistehtävänä oli luoda toimintamalli strategian jalkauttamiseen Keski-Suomen seututerveyskeskuksessa. Opinnäytetyön tekijöiden mielestä jalkauttaminen ei lopulta kuulostanut kuitenkaan hyvältä ja sopivalta termiltä, koska sana jalkauttaminen viittaa enempi hierarkkiseen johtamistyyliin, joka ei ole nykypäivänä kovin arvostettua. Päädyttiin luomaan toimintamalli strategiatyöhön Keski-Suomen seututerveyskeskuksessa. Pohjana käytettiin PowerPoint -ohjelmaa sekä Seututerveyskeskuksen omaa mallipohjaa.

Toimintamallin lisäksi listattiin onnistuneen strategiatyön edellytyksiä (Kuva 13) sekä kehityskeskustelun sisältöä (Kuva 14). Yhtenä vaihtoehtona strategiatyöhön ideoitiin Strategiakahvila (Kuva 15).

Kuvassa 12 on esitettyä strategiatyön toimintamalli. Esimiehen rooli strategian eteenpäin viemisessä korostuu, joten on tärkeä, että esimies käsittelee organisaation strategian uuden työntekijän kanssa osana perehdytystä. Esimiehille järjestetyssä työpajassa tuotiin esiin Motivoiva keskustelu –verkkokurssi, joka on

olisi hyvä lisätä henkilöstön koulutussuunnitelmaan osaksi kaikkien yksiköiden koulutusta. Strategiaa tulisi käsitellä kehityskeskusteluissa niin yksilö- kuin ryhmätasolla. Nykyisen toimintasuunnitelman mukaan kehityskeskusteluja tulisi käydä jokaisen työntekijän kanssa vuosittain. Strategiset tavoitteet ja arvot on avattava joka työyksikössä, jotta työntekijät pystyvät tunnistamaan ne omassa arkisessa työssään. Esimiehen tehtävä on luoda yhteenveto ja viedä työntekijöiltä tulleet kehittämis ehdotukset eteenpäin johdolle. Palautteen antaminen on tärkeää ja osa tavoitteiden onnistumisen seuraamista. Palautteen antaminen voi tapahtua sähköisiä järjestelmiä hyödyntäen, kehityskeskusteluissa tai arkisissa keskusteluissa henkilöstön kanssa.



Keski-Suomen SEUTUTERVEYSKESKUS

## Strategiatyö Keski-Suomen seututerveyskeskuksessa

**VISIO**  
Seututerveyskeskus on Keski-Suomen paras sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottaja

**PERUSTEHTÄVÄ, MISSIO**  
Tarjoamme turvallista, luotettavaa ja osaavaa lähipalvelua asiakkaan parhaaksi.

- Esimies käsittelee strategian uuden työntekijän kanssa osana perehdytystä
- Motivoiva keskustelu – verkkokurssi yksiköiden koulutussuunnitelmiin
- Kehityskeskusteluissa niin yksilö- kuin ryhmäkeskusteluissa käsitellään Seututerveyskeskuksen strategiaa
  - Kehityskeskustelut vuosittain
  - Tavoite toteutumiseksi 100 %
- Strategiset tavoitteet ja arvot avataan joka työyksikössä henkilöstön kanssa
- Esimiestekee yhteenveton ja vie kehittämisideat johdolle

**ARVOT** Asiakaslähtöisyys Luotettavuus Vastuullisuus Turvallisuus • Palautteen antaminen

Kuva 12. Strategiatyö Keski-Suomen seututerveyskeskuksessa

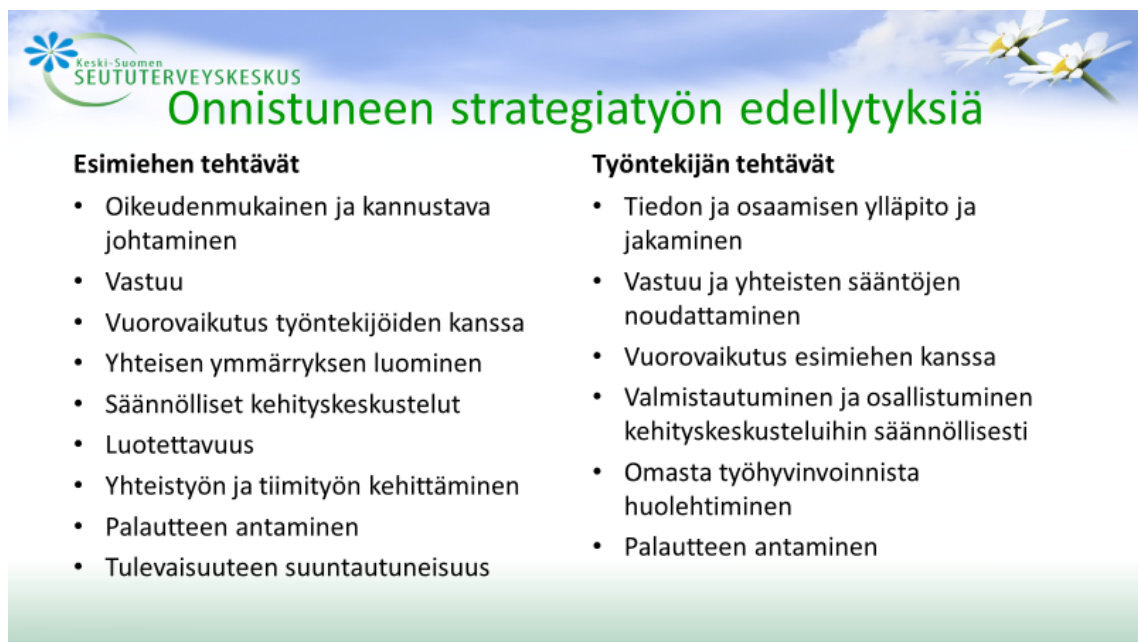
### Onnistuneen strategiatyön edellytyksiä

Kuvassa 13 on esiteltyä esimiehen ja työntekijän tehtäviä strategiatyössä. Johtamistyyllillä on vaikutusta asioiden eteenpäin viemiseen, joten oikeudenmukainen ja kannustava johtaminen on merkityksellistä. Samoin vuorovaikutus esimiehen ja työntekijän välillä on tärkeää.

Ervastin (2018, 67) tutkimuksen tulosten perusteella tärkeitä johtamisen keinoja ovat työntekijöiden tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu, ajantasainen tiedottaminen, sekä kannustava ja avoin johtaminen. Tärkeänä pidetään myös kuuluksi tulemisen tunnetta sekä vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön.

Esimies huolehtii, että kehityskeskusteluja on säännöllisesti ja työntekijä osallistuu niihin. Valmistautuminen kehityskeskusteluihin velvoittaa sekä esimiestä että työntekijää.

Esimiehen velvollisuuksiin kuuluu muun muassa olla luotettava ja työntekijän velvollisuuksiin omasta työhyvinvoinnista huolehtiminen. Palautteen antaminen auttaa sekä esimiestä että työntekijää kehittymään (Järvinen 2018, 230–231).



**Keski-Suomen SEUTUTERVEYSKESKUS**

## Onnistuneen strategiatyön edellytyksiä

<b>Esimiehen tehtävät</b>	<b>Työntekijän tehtävät</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Oikeudenmukainen ja kannustava johtaminen</li><li>• Vastuu</li><li>• Vuorovaikutus työntekijöiden kanssa</li><li>• Yhteisen ymmärryksen luominen</li><li>• Säännölliset kehityskeskustelut</li><li>• Luotettavuus</li><li>• Yhteistyön ja tiimityön kehittäminen</li><li>• Palautteen antaminen</li><li>• Tulevaisuuteen suuntautuneisuus</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tiedon ja osaamisen ylläpito ja jakaminen</li><li>• Vastuu ja yhteisten sääntöjen noudattaminen</li><li>• Vuorovaikutus esimiehen kanssa</li><li>• Valmistautuminen ja osallistuminen kehityskeskusteluihin säännöllisesti</li><li>• Omasta työhyvinvoinnista huolehtiminen</li><li>• Palautteen antaminen</li></ul>

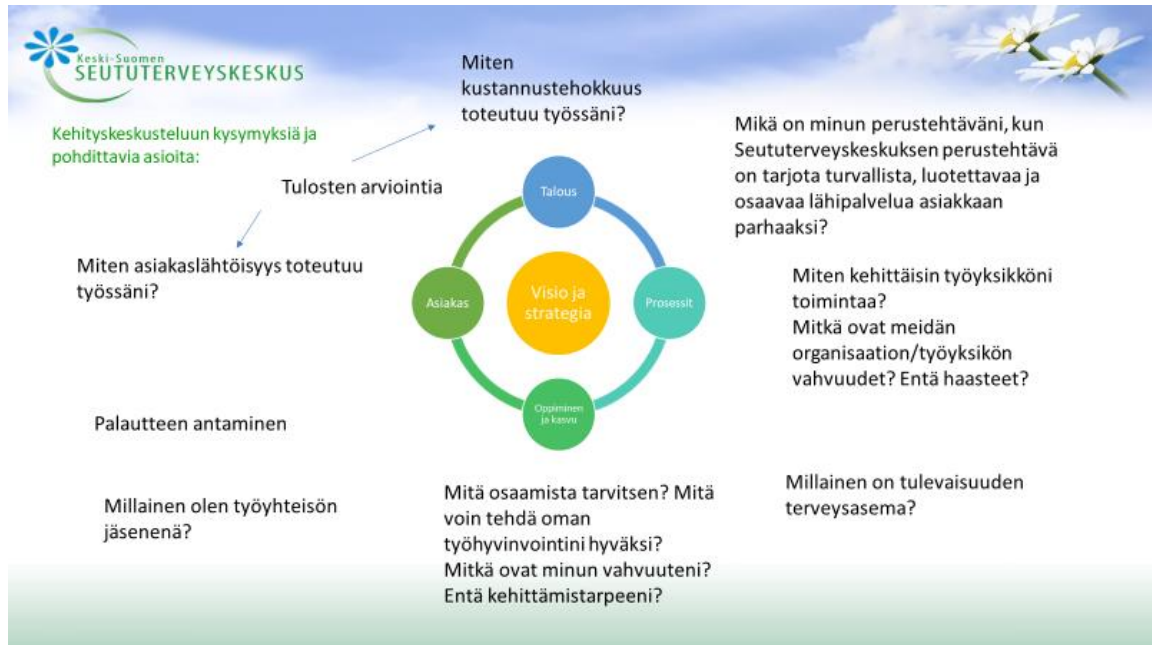
Kuva 13. Onnistuneen strategiatyön edellytyksiä

### **Kehityskeskustelut**

Kehityskeskusteluja voidaan käydä eri tavoin eri yksiköissä. Toivottavaa on kuitenkin, että tietyt teemat toistuvat joka yksikössä, vaikka sisältö olisi erilainen. On kuitenkin huomioitava erilaiset elämäntilanteet ja yksilölliset tarpeet, kuten Ervas-tin (2018, 67) tutkimuksessa ikäjohtamisesta tulee esiin.

Kuvassa 14 on esimerkki millaisia asioita esimies voi pohtia kehityskeskustelussa yhdessä työntekijän kanssa silloin, kun strategia huomioidaan BSC-mittariston mukaisesti. Tavoitteena on, että kehityskeskusteluihin valmistaudutaan ennakolta ja työntekijä saa pohdittavat asiat ja kysymykset jo ennakolta tietoonsa. Esi-

mies ja työntekijä voivat sopia arviointiajankohdan tietyn ajan päähän. Esimerkiksi jos kehityskeskustelu pidetään keväällä, syksyllä voidaan arvioida suunnitelmien toteutumista.



Kuva 14. Työntekijän kehityskeskustelu

### Samppanjaa ja strategiaa

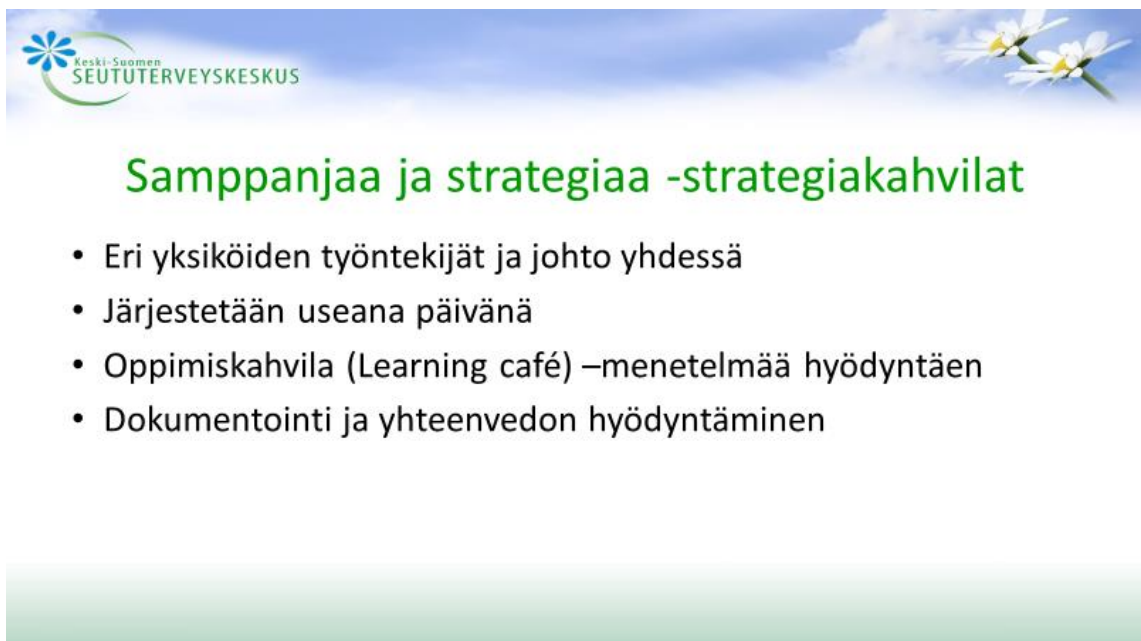
Vuorovaikutuksellinen strategiatyö voidaan toteuttaa myös järjestämällä henkilöstön kanssa työpajoja. Kuvassa 15 on esimerkki oppimiskahvila (engl. Learning café) -menetelmää hyödyntämällä tehty työpaja/strategiakahvila, joka on nimetty Samppanjaa ja strategiaa. Työpajan nimi on keksitty kehittämistyön tekijöiden toimesta tarkoituksena olla hauska ja houkutteleva. Huumoria on otettu mukaan sen vuoksi, että strategiatyöhön suhtautuminen voi pahimmillaan olla jopa välinpitämätöntä (Virtaharju & Vuori 2011, 91). Oppimiskahvila vaatii vähintään 12 henkeä, jolloin voidaan muodostaa pöytäryhmiä keskustelemaan aihealueesta. Ideana on, että sovitun ajan kuluttua pöytäryhmät vaihtavat pöytää sekä näkökulmaa. Aluksi jokaiseen ryhmään valitaan vetäjä, joka kokoaa kunkin ryhmän ideat ylös sekä jää pöytään, kun ryhmät vaihtavat paikkaa. (Ojasalo et al. 2014, 162.)

Strategiakahviloihin kootaan henkilöstöä yhtä aikaa organisaation eri yksiköistä. Kahviloita voidaan järjestää useampana päivänä, jotta henkilöstön osallistuminen mahdollistuu helpommin. Jokaisella kerralla oppimiskahvilan teemat ovat samat.



Teemat voivat olla esimerkiksi nykyisen strategian mukaiset (Monipuoliset lähipalvelut, Sähköisen asioinnin helppous jne.) tai Balanced Score Card -mukaiset eli asiakas, prosessit, talous sekä oppiminen ja kasvu. Ryhmissä voidaan miettiä esimerkiksi nykyistä osaamista ja osaamistarpeita, toimintakulttuuria palvelujen kehittämistarpeita sekä ketkä ovat asiakkaitamme nyt ja tulevaisuudessa.

Strategiakahviloiden ajatuksena on, että strategiatyötä tehdään yhdessä ja siihen osallistuu niin johto kuin henkilöstö.



Kuva 15. Strategiakahvila

## 8 Pohdinta

### 8.1 Tulosten tarkastelua

Aiemman teorian tiedon ja tässä opinnäytetyössä saatujen tulosten mukaan Keski-Suomen seututerveyskeskus ei poikkea vallalla olevasta tilanteesta, että strategiatuntemus on heikompaa organisaation työntekijätasolla kuin esimiestasolla (mm. Pietilä 2015). Kukaan kyselyyn vastanneista työntekijöistä ei ollut myöskään osallistunut organisaation strategian syntyyn. Kyselyn tulosten perusteella

ei voi päätellä, että strategia olisi tunnettavampaa jossain yksikössä kuin toisessa, vaikka esimerkiksi vastaajien mukaan Laukaan sairaalassa on käsitelty eniten strategiaa Seututerveyskeskuksen sairaaloista.

Viestinnän tarkoitus on luoda yhteistä ymmärrystä osapuolten välillä. Viestintä ja vuorovaikutus vaikuttavat asioiden ymmärtämiseen, yhteenkuuluvuuteen ja kokemusten jakamiseen. (Pirinen 2017, 116.)

Tulosten perusteella sekä työntekijät että esimiehet kannattavat vuorovaikutteista lähestymistapaa strategian käsittelyyn. Molemmat ovat halukkaita keskustelemaan asioista ja ymmärtämään niitä. Pietilän (2015, 125) väitöskirjassa oli samankaltaisia tuloksia ja hyvällä johtamisella oli vaikutusta strategian käsittelyyn, vaikei hyvää johtamista oltukaan määritelty tutkimuksessa sen tarkemmin.

Kyselyn vastausprosentit vaihtelivat paikkakunnittain 46 % - 75 %. Näin suuri vaihtelu paikkakuntien välillä voi johtua erilaisista organisaatiokulttuureista. Holopaisen et al. (2013, 47) mukaan organisaatiossa voi olla vallitsevana olettamuksena ja arvona kiire ja niin sanottu ”oikeiden töiden tekeminen.” Tutkimusten lukemista, niihin osallistumista ja niistä keskustelemista voidaan pitää ajan tuhlausena ja esteenä oikeille töille.

Kyselyn mukaan hoitajien työmotivaatio on erittäin hyvä. Asteikolla 1-10, kysymykseen vastanneiden keskiarvo oli 8,4. Työmotivaatioon vaikuttavat erilaiset asiat ja jokainen vastaaja on pohtinut asiaa omasta näkökulmastaan. Hakasen (2011, 35) mukaan niin sanottuun työn imuun voi vaikuttaa esimerkiksi, että työ on tarpeeksi haastavaa, työntekijä voi hyödyntää aiempaa kokemustaan tai työssä voi oppia uutta. Kehityskeskustelun oman esimiehensä kanssa käyneitä työntekijöitä oli 80 % kyselyyn vastaajista. Tulos on linjassa työmotivaatiota kartoittavan kysymyksen hyvän tuloksen kanssa. Aiemmat tutkimukset osoittavat, että käydyillä kehityskeskusteluilla on vaikutusta työhyvinvointiin (Ruoranen 2011, 44; Vollmer 2015.)

Työntekijöiden hyvä työmotivaatio voi kuvastaa myös hyvää johtamista. Voidaan päätellä, että työntekijöille on annettu mahdollisuus työskennellä siten, että he kokevat työnsä mielekkäänä. Mahdollisesti johtamisessa on osattu huomioida työntekijän tunteita, osaamista ja halua tehdä työtään (Valpola 2013).

Kehittämistehtävän ensimmäisen ja toisen vaiheen toteutuksen jälkeen luotiin toimintamalli strategiatyöhön Keski-Suomen seututerveyskeskuksessa. Toimintamallin luontiin vaikuttivat hoitajien kyselyistä sekä esimiesten työpajasta saadut tiedot ja näkemykset sekä aiempi teoriatieto. Näiden pohjalta päädyttiin jättämään jalkauttamis-sanan käyttö ja puhumaan vain strategiatyöstä. Kyselyn esimerkiksi mieluinen osallistumistapa -kysymykseen tulleet vastaukset ohjasivat toimintamallin luomisessa.

Seitovirta (2018) on tutkinut sairaanhoitajien palkitsemista väitöskirjassaan. Kehityskeskusteluissa voisi keskustella myös palkitsemistavoista. Työntekijöille voisi esittää kysymyksen, miten he toivoisivat saavansa palkkion hyvin tehdystä työstä ja onnistumisista. Seitovirran (2018) mukaan sairaanhoitajia palkitsee aineellisen palkkion lisäksi myös aineettomat palkkiot. Kiitos ja kannustavan palautteen antaminen kuuluvat hyvään työyhteisöön. Sairaanhoitajat olivat ehdottaneet palkitsemistavoiksi rahalliset palkkiot ja edut, työn ja vapaa-ajan tasapainon tuen, ammatillisen kehittymisen tuen sekä tunnustuksen (Seitovirta 2018, 23). Kaikki mainitut asiat ovat hyviä kehityskeskustelun aiheita. Keskustelu työntekijän kanssa kannustavasti ammatilliseen kehitykseen liittyvistä asioista, voi nostaa työmotivaatiota.

Palkitseminen on syytä puhua erillisenä asiana, vaikka ammatillisesta kehittymisestä ja palkasta puhuttaisiin kehityskeskustelussa. Työntekijä ei välttämättä osaa erottaa jonkin ratkaisun olevan niin sanottu palkinto työsuorituksestaan, jollei sitä kerrota ääneen.

Tulevaisuudessa Keski-Suomen seututerveyskeskuksen strategisissa tavoitteissa voisi olla yhtenä kohtana henkilöstön näkökulma esimerkiksi otsikolla työhyvinvointi. Nykyisessä strategiassa huomioidaan asiakasnäkökulma, mutta yhtä lailla henkilöstön huomiointi on tärkeää. Vetovoimaisuus ja hyvin voivat työntekijät voivat olla organisaation menestystekijöitä.

## **8.2 Opinnäytetyön eettiset näkökohdat**

Tämän kehittämistyön tekijät ovat työskennelleet Seututerveyskeskuksessa molemmat yli kolme vuotta sekä työntekijöinä että esimiestehtävässä. Kehittämistehtävä tehtiin tekijöiden omaan organisaatioon ja vastaajat ovat tekijöille tuttuja

oman työyhteisön osalta. Osalle työntekijöistä tekijöiden tuttuus on voinut aiheuttaa sen, että on koettu velvollisuutena vastata kyselyyn. Toisaalta tekijöiden tunnettavuus on voinut vaikuttaa myös positiivisesti kyselyyn vastaamiseen tai osallistumiseen esimiesten työpajaan.

Tutkimuslupa haettiin Keski-Suomen seututerveyskeskuksen toimitusjohtaja Päivi Ylä-Kolulta, kun opinnäytetyön suunnitelma oli hyväksytty ammattikorkeakoulujen puolesta. Yhteyshenkilönä opinnäytetyön tekijöille toimi Seututerveyskeskuksen puolelta laitoshoidon vt. ylihoitaja Merja Ahonen.

Tämä opinnäytetyö tehtiin hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen. Tutkimuseettinen neuvottelukunta määrittelee eettisesti hyväksyttävän ja luotettavan tutkimuksen, jos se on suoritettu hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen (TENK 2012, 6). Tutkimuksessa, tulosten tallentamisessa ja arvioinnissa on noudatettu rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta. Lähteinä käytettiin tieteelliseen tutkimukseen hyväksytyjä lähteitä sekä viittaukset niihin tehtiin asianmukaisesti. Tutkimuksen eri vaiheet suunniteltiin ja kirjattiin vaatimusten mukaisesti. (TENK 2012, 6.) Tämän työelämälähtöisen kehittämistehtävän tulokset hyödyntävät käytännön työelämää (Ojasalo et al. 2014, 48).

Tässä kehittämistehtävässä huomioitiin EU:n yleinen tietosuoja-asetus ja tutkimusaineisto kerättiin anonyyminä. Tässä työssä ei käsitelty henkilötietoja sisältäviä tietokantoja, joten kehittämistyön tekijät eivät määräytyneet tietosuojalainsäädännön tarkoittamiksi henkilötietojen käsittelijöiksi. (EU 2016/679.) Tutkimusaineiston dokumentoinnissa huolehdittiin, ettei ketään yksittäistä henkilöä tai vastaajaa voitu identifioida eli tunnistaa. Tutkimusaineiston materiaali eli kyselylomakkeet säilytettiin tekijöiden tallessa ja ne hävitettiin paperisilppurissa sen jälkeen, kun vastaukset oli analysoitu ja lomakkeista ei saanut mitään uutta esille.

Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista ja siitä tiedotettiin saatekirjeessä sekä työyksiköissä käydyissä infotilaisuuksissa, joista sovittiin sairaaloiden osastonhoitajien kanssa etukäteen. Infotilaisuudesta käytettiin nimitystä Tutkimusvartti, jotta paikalla olleet saattoivat orientoitua tilaisuuteen paremmin. Osastonhoitajia

ohjeistettiin, että heidän tarvitsee vain huolehtia työvuorossa olevien työntekijöiden saapuminen paikalle. Vastaamalla kyselyyn työntekijän tulkittiin lupautuneen tutkimukseen.

Esimiesten työpajaan osallistuminen oli myös vapaaehtoista, vaikka sitä ei selkeästi tuotu esiin saatekirjeessä. Osallistuminen tulkittiin suostumukseksi tutkimukseen.

### **8.3 Opinnäytetyön luotettavuuden arviointia**

Kehittämistehtävän aineiston validiutta eli luotettavuutta lisättiin hyödyntämällä triangulaatiota eli yhteiskäyttöä. Triangulaatiolla pyrittiin tarkastelemaan kehitettävää kohdetta eri näkökulmista. Aineistoa kerättiin eri tavoin eli kyselyllä ja esimiehille järjestettävällä työpajalla. (Ojasalo et al. 2014, 105.) Kehittämistehtävässä oli kaksi tekijää yhden sijaan, mikä tarkoitti tutkijatriangulaatiota. Myös teoriaosuudessa käytettiin erilaisia lähteitä, jotka arvioitiin valideiksi käyttämällä tieteellisesti hyväksytyjä hakumenetelmiä (TENK 2012, 6).

Teoriaosuudessa on tutkimustietoa, kirjallisuutta, asiantuntijoiden puheenvuoroja ja kansainvälisiä lähteitä. Lähteiden ikään suhtauduttiin kriittisesti. Yli kymmenen vuotta vanhoja lähteitä otettiin mukaan, mikäli arvioitiin niiden liittyvän merkittävästi tähän kehittämistehtävään. (Hirsjärvi et al. 2009, 231–233; Vilka 2015, 71.) Tässä kehittämistehtävässä viitatut tutkimukset ovat väitöskirjatasoisia yhtä ylempää ammattikorkeakoulu opinnäytetyötä lukuun ottamatta.

Kehittämistyön varsinainen osuus tehtiin talven ja kevään 2019 aikana, vaikka ajatuksen tasolla strategian tunnettavuuden kehittäminen oli ollut vuoden pitempään. Jotta vastaukset olisivat olleet mahdollisimman autenttisia, tekijät eivät olleet puhuneet kehittämistehtävän sisällöstä kovinkaan tarkasti työyhteisössä vaan lähinnä oli kerrottu tutkittavan strategiatuntemusta, kun opinnäytetyö tuli puheeksi.

#### **Aineisto**

Kyselyn luotettavuutta voidaan arvioida vastausprosentin perusteella (Vehkalahti 2014, 44). Kyselyn vastausprosentiksi muodostui 63, jonka voidaan arvioida ole-

van hyvä, sillä Vehkalahden (2014, 44) mukaan nykyisin kyselytutkimusten vastaukset jäävät alle 50 %. Paperisen kyselylomakkeen valinta sähköisen kyselyn sijaan koettiin olleen onnistunut ratkaisu. Vastaamisintoon on voinut vaikuttaa se, että opinnäytetyöntekijät ovat käyneet fyysisesti esittelemässä kehittämistehtävän kyselyosuuden sen sijaan, että henkilöstöä olisi lähestytty ainoastaan sähköisesti.

Kyselylomakkeessa oli tekijöiden yhteystiedot mahdollisia lisätietoja varten. Ainuttakaan lisätietopyyntöä ei kuitenkaan tullut. Työntekijät esittivät kysymyksiä infotilaisuuksissa, mikäli jotain ilmeni. Kysyttiin esimerkiksi, voiko sijainen vastata kyselyyn.

Analysointivaiheessa oli hyvä, että tekijöitä oli kaksi, koska sama asia voi olla usein tulkittavissa monella tapaa ja näin ollen kaksi tekijää lisäsi tutkimuksen luotettavuutta. Vastausten sisältöä ja tekijöiden omia ajatuksia voitiin arvioida vuorovaikutuksessa sen lisäksi, että tutkimusaineistoa verrattiin teoretietoon. (Hirsjärvi et al. 2009, 233.) On todennäköistä, että tämän kehittämistehtävän aineistosta jotkut toiset tekijät olisivat voineet poimia eri asioita käsittelyyn. Tutkijalla on kuitenkin valta valita aineistostaan oman ymmärryksen mukaiset asiat ja käsitellä niitä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 100.)

Kyselyyn vastanneiden määrä oli hyvä ja noin puolet vastasi avoimiin kysymyksiin. Avoimiin kysymyksiin oli oletettavaa, että vastaukset ovat hyvin erilaisia, koska jokainen tulkitsee asiat omalla tavallaan. Koska opinnäytetyön tekijät olivat osalle kyselyyn vastanneista tuttuja, on mahdollista, että käsialasta voi tunnistaa vastaajan. Tunnistettavuus voi aiheuttaa, ettei vastaaja uskalla tai halua kertoa todellista mielipidettään pelätessään, että tulee tunnistetuksi. Toisaalta taas anonyymisti vastatuilla kyselylomakkeilla on voitu saada luotettavampia vastauksia kuin esimerkiksi haastattelulla.

On huomioitava, että kysely kohdistui vain osaan koko henkilöstöä. On mahdollista, että jossain yksikössä, joka ei ollut mukana tässä kehittämistehtävässä, vastaukset olisivat olleet toisenlaisia. Mukana olisi saattanut olla esimerkiksi työntekijöitä, jotka ovat osallistuneet strategian syntyyn.

Käsinkirjoitetuissa kyselylomakkeissa on olemassa riski, ettei käsialasta saa selvää ja tekijältä voi sen vuoksi jäädä jokin tieto huomioimatta analysointivaiheessa. Tämän kehittämistehtävän kyselyjen vastaukset olivat kuitenkin ymmärrettäviä ja suomenkielisiä. Kyselyjä oli analysoimassa opinnäytetyön molemmat tekijät, jotta varmistuttiin tekstin oikein ymmärtäminen.

Kyselylomaketta testattiin kolmella perusjoukkoon kuulumattomalla henkilöllä. Testauksen ansiosta kyselylomaketta pystyttiin muokkaamaan vielä selkeämmäksi. Kyselylomaketta olisi silti voinut tarkentaa vielä enemmän. Esimerkiksi koulutustaustasta puuttui vaihtoehto ensihoitaja. Toisaalta ensihoitajilla on myös sairaanhoitajan koulutus. En osaa sanoa tai en halua vastata -vaihtoehdot puuttuivat joidenkin kysymysten kohdalta. Esimerkiksi pyydettyä rastittamaan vaihtoehdot kysymyksessä *Mitkä strategiset tavoitteet tunnistat osaksi omaa työtäsi?* ei voida olla täysin varmoja, että onko vastaaja jättänyt laittamatta rasteja sen vuoksi, ettei ole tunnistanut kyseistä tavoitetta työssään tai ei ole kenties muuten halunnut vastata kysymykseen.

Suunnitteluvaiheessa todettiin, että kyselyyn vastaajien iällä ei ole merkitystä ja sen vuoksi ikä jätettiin pois kyselystä. Kyselyssä olisi voinut toisaalta kysyä vastaajan ikää, koska ikä saattaa myös vaikuttaa osaltaan siihen, kuinka sitoutunut ja motivoitunut on työhönsä.

Vastausten tulkintaan vaikuttaa tekijöiden perehtyneisyys strategian tutkimustietoon. Toisaalta kyselyllä saadaan juuri ihmisten kokemuksia vastaukseksi ja näin ollen ei ole niin sanottuja oikeita tai väriä vastauksia. Kvalitatiiviselle eli laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä kuvata elämää (Hirsjärvi et al. 2009, 161). Tekijöillä oli organisaation esimiesten luottamus tehtävään ja kehittämistehtävän teosta informoitiin esimiehiä hyvissä ajoin.

Aineiston luotettavuuden lisäämiseksi esimiesten työpajan tulokset annettiin luettavaksi laitoshoidon ylihoitajalle, jotta voitiin olla yhtä mieltä työpajan sisällöstä. Ylihoitaja oli paikalla esimiesten työpajassa.

## 8.4 Opinnäytetyöprosessin arviointia

Opinnäytetyö tehtiin kahden eri ammattikorkeakoulun opiskelijan yhteistyönä. Ammattikorkeakouluissa on kannustettu opiskelijoita tekemään opinnäytetyöt parina, koska ajattelu kehittyy vuorovaikutuksessa.

Opinnäytetyön tekeminen on selkeästi prosessi. Opinnäytetyö ei ole vain suoritettava tehtävä vaan se kuvaa tekijöiden ajattelun kehitystä. Ammattikorkeakoulun tehtäviin kuuluu muun muassa valmistaa opiskelijoita ammatillisiin asiantuntijatehtäviin sekä tukea opiskelijoiden ammatillista kasvua (Ammattikorkeakoululaki 932/2014). Opinnäytetyön tekijöiden kokemuksen mukaan kehittämistehtävässä mukana olleet ammattikorkeakoulut ovat onnistuneet tässä tehtävässään.

Aiheen valinnan aikana voi olla innostunut työstä ja ajattelee prosessin käynnistyvän helposti. Innostusta ja motivaatiota tarvitaankin, koska muuten opinnäytetyön teko turhauttaa niin tekijää kuin muita osapuolia. Voi kysyä, että miksi edes tehdä opinnäytetyö, jos aihe ei kiinnosta tai ole muuten sopiva. Kanasen (2017, 29) mukaan motivaatiota tekemiseen voi auttaa, jos kykenee perustelemaan itselleen työn tärkeyden. Tätä kehittämistehtävää on pidetty tekijöiden mielestä tärkeänä ja merkityksellisenä alusta alkaen.

Opinnäytetyön tekeminen vie aikaa, mikä on positiivinen asia lopputuloksen kannalta. Kirjoitettuun tekstiin on hyvä palata uudestaan, koska siitä löytää lähes aina hiomista ja kirjoittaja saa mahdollisuuden muotoilla sanansa uudestaan, jotta tulee ymmärretyksi. Tarkkailemalla ympäristöään voi löytää kiinnostavia tekstejä tai luentoja, joita hyödyntää opinnäytetyössä.

Opinnäytetyö on kuitenkin vain rajallinen määrä tietoa ja tekijöiden on myös osattava rajata työtään. Rajaaminen kertoo osaltaan siitä, että tekijöiden ajatus on kehittynyt työn edetessä ja työhön on poimittu juuri siihen työhön tarvittava materiaali.

Työelämän tarjoama tuki opinnäytetyön tekemiselle on erityisen tärkeää. Seutu-terveyskeskuksen hyvä yhteishenki ja tekemisen meininki on heijastunut myös tässä kehittämistehtävässä. Sairaaloiden hoitohenkilökunta oli aktiivista osallis-



tumaan kyselyyn ja se yllätti tekijät positiivisesti. Kahden eri ammattikorkeakouluopiskelijan yhteistyö oli myös sujuvaa ja ei ole este tehdä yhteistyötä myös eri ammattikorkeakoulujen välillä, jos tahtotila on hyvä. Työt jakautuivat luontevasti tasapuolisesti ja keskustelu aihepiirin ympärillä oli mielekästä ja antoisaa.

## **9 Johtopäätökset ja jatkokehittämisaiheet**

Tämän kehittämistehtävän tavoitteena oli edistää henkilöstön strategiatuntemusta. Tekijät ovat vakuuttuneita, että ainakin Seututerveyskeskuksen sairaaloiden osalta tämä tavoite on toteutunut. Kysymyksiä ja toiveita on esitetty, että kysely olisi voinut olla myös muulle henkilöstölle. Tässä opinnäytetyössä raja vedettiin kuitenkin vain sairaaloiden hoitajiin aiemmin tehdyn osaamiskartoituksen mukaisesti. Jatkossa kyselyn voisi tehdä kaikkiin Seututerveyskeskuksen yksiköihin.

Vuorovaikutuksen merkitys korostui tässä kehittämistehtävässä. Sen tärkeys nousi esiin esimiesten ja työntekijöiden näkemyksissä sekä teoriaosuudessa. Strategiatyön tulisi olla vuorovaikutuksellista eri toimijoiden kesken (johto, henkilöstö, asiakkaat, yhteistyökumppanit), vaikka toteutus eri organisaatioissa vaihtelisikin.

Olisi mielenkiintoista tietää, mitä asiakkaat ja potilaat ajattelevat Seututerveyskeskuksen strategiasta tai sen toteutumisesta. Voi myös pohtia, kuinka strategian toteutusta voisi mitata asiakkaan tai potilaan näkökulmasta. Miten johtamisessa voidaan hyödyntää esimerkiksi asiakaspalautteita?

## **Kuvat**

Kuva 1. Tiedonvälitys eri organisaation tasoilla, s. 8

Kuva 2. BSC-mittaristo, s. 10

Kuva 3. Onnistunut kehityskeskustelu, s.15

Kuva 4. Keski-Suomen seututerveyskeskuksen strategia 2017–2021, s. 22

Kuva 5. Kehittämistehtävän prosessi, s. 26

Kuva 6. Vastaajien taustatiedot, s. 34

Kuva 7. Mieluinen osallistumistapa strategian kehittämiseen, s. 35

Kuva 8. Strategisten tavoitteiden tunnistaminen, s.37

Kuva 9. Arvojen tunnistaminen, s. 39

Kuva 10. Työmotivaation hajonta, s. 40

Kuva 11. Työmotivaation merkitys arvojen ja tavoitteiden tunnistamisessa, s. 40

Kuva 12. Strategiatyö Keski-Suomen seututerveyskeskuksessa, 46

Kuva 13. Onnistuneen strategiatyön edellytyksiä, 47

Kuva 14. Työntekijän kehityskeskustelu, 48

Kuva 15. Strategiakahvila, 49

## **Taulukot**

Taulukko 1. Tiedonhaku, s. 6

Taulukko 2. Esimerkki kyselyn analysoinnista, s. 30

Taulukko 3. Esimerkki työpajan aineiston analysoinnista, s. 33

## Lähteet

Abraham, S. 2012. Review: Good Strategy / Bad Strategy: The Difference and Why It Matters. *Strategic Direction* 28 (8). <https://doi-org.ezproxy.saimia.fi/10.1108/sd.2012.05628haa.002>. Luettu 7.2.2019.

Aarnikoivu, H. 2016. *Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu*. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Ammattikorkeakoululaki 932/2014.

Antinaho, T. 2018. *Potilaalle lisäarvoa hoitotyöstä -toimintatutkimus työajanseurannasta hoitotyön kehittämiseksi*. Itä-Suomen yliopisto Kuopio. Väitöskirja.

Arkela, M. 2019. *Terveystieteiden tohtori. Osaamisen ja kuntoutuksen asiantuntija*. Keski-Suomen sairaanhoitopiiri. Sähköposti 21.1.2019.

Aula, P. & Mantere, S. 2011. *Strategiasolarium: Organisaatioviestintä strategian toteuttajana*. Teoksessa Saku Mantere, Kimmo Suominen & Eero Vaara (toim.) *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*. Helsinki: WSOY, 43-51.

Ervasti, T-M. 2018. *Elämäntietoisuuden ikäjohtamisen vaikutus terveysalan eri-ikäisen henkilöstön työhyvinvointiin*. Oulun yliopisto. Väitöskirja.

EU 2016/679. EU:n yleinen tietosuojasäädös. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=CELEX%3A32016R0679>. Luettu 10.3.2019.

Hakanen, J. 2011. *Työn imu*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, J. 2019. *Tutkimusprofessori, sosiaalipsykologian dosentti. Työterveyslaitos. Palveleva johtaja nostaa henkilöstönsä ykköseksi: miksi ja miten minusta palveleva johtaja?* Tampere. Luento 15.1.2019.

Harmoinen, M. 2014. *Arvostava johtaminen terveydenhuollossa*. Tampereen yliopisto. Väitöskirja.

Heikkilä, T. 2008. *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Holopainen, A., Junttila, K., Jylhä, V., Korhonen, A. & Seppänen, S. 2013. *Johda näyttö käyttöön hoitotyössä*. Helsinki: Fioca.

Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. *Strategiaviestintä*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. *Vuorovaikutus johtajan työssä*. Helsinki: Alma Talent.

Järvinen, P. 2018. *Ammatillinen käyttäytyminen tie onnistumiseen*. Helsinki: Alma Talent.

- Jääskeläinen, A. 2019. Professor of Practice. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Digitalisaatio vaatii toiminnallista päivitystä. Tampere. Luento 15.1.2019.
- Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 212.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 234.
- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2007. Strategian toteutus. Synergiaetujen luominen Balanced Scorecardin avulla. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, R. 2010. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. Harvard Business School. [https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-074\\_0bf3c151-f82b-4592-b885-cdde7f5d97a6.pdf](https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-074_0bf3c151-f82b-4592-b885-cdde7f5d97a6.pdf). Luettu 15.3.2019.
- Kinnunen, J. 2018. Professori. Keski-Suomen sairaanhoitopiirin johtaja. Jyväskylän yliopisto. Asiantuntija puheenvuoro. <https://moniviestin.jyu.fi/ohjelmat/edu/kasvatustieteen-laitos/luovia-voimavaroja-tyohon/asiantuntijapuheenvuoro-juha-kinnunen>. Viitattu 9.12.2018.
- Kinnunen, M. 2019. Kauppatieteiden tohtori. Vaasan sairaanhoitopiirin johtaja. Vetovoimainen hoitotyö sairaanhoitopiirin strategisen johtamisen keskiössä. Tampere. Luento 15.1.2019.
- Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Kuopion yliopisto. Väitöskirja.
- Kivinen, T. 2017. Filosofian tohtori. Itä-Suomen yliopisto. Mihin osaamisen johtamista tarvitaan? – ydinasiat tarkastelun kohteena. Hoitotyön juhlasymposium 28.4.2017. Luentodiat. Luettu 3.2.2019.
- Laine, P-M. & Vaara, E. 2011. Strategia kuuluu henkilöstölle! Dialoginen näkökulma strategiatyöhön. Teoksessa Saku Mantere, Kimmo Suominen & Eero Vaara (toim.) Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. WSOY: Helsinki, 29–42.
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. Helsinki: Alma Talent.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent.
- Martin, R.L. 2010. The Execution Trap. Harvard Business Review; Boston 88 (7-8). <https://hbr-org.ezproxy.saimia.fi/2010/07/the-execution-trap>. Luettu 7.2.2019.
- Mustonen, M. 2009. Strategiaviestinnän vastaanottokäytännöt – Henkilöstö strategiaviestinnän yleisönä. Helsingin kauppakorkeakoulu. Väitöskirja.

- Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.
- Pahkinen, E. 2012. Kyselytutkimusten otantamenetelmät ja aineistoanalyysi. Jyväskylä: JULPU.
- Pietilä, H. 2015. Strategiatyöhön osallistuminen. Strategistit ja strategiaselviytyjät. Oulun yliopisto. Väitöskirja.
- Pirinen, H. 2017. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Alma Talent.
- Ruoranen, R. 2011. Miten strategia kiteytetään 90 minuuttiin? Tutkimus kehityskeskusteluista. Tampereen yliopisto. Väitöskirja.
- Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäyte-työhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turun ammattikorkeakoulun puheenvuoroja 72.
- Savolainen, T. 2019. Entä jos luottamus menee? Helsingin sanomat 39(43082), B16-B18.
- Seitovirta, J. 2018. Sairaanhoidajien palkitseminen erikoissairaanhoidossa, perusterveydenhuollossa ja yksityisessä terveydenhuollossa. Itä-Suomen yliopisto. Väitöskirja.
- Seututk. 2019. Keski-Suomen seututerveyskeskuksen sivusto. <http://www.seututk.fi/fi-FI/Seututerveyskeskus>. Luettu 20.1.2019.
- Seututerveyskeskus. 2018. Keski-Suomen seututerveyskeskus strategia 2017-2021. <http://www.seututk.fi/fi-FI/Seututerveyskeskus/Strategia>. Luettu 25.11.2018.
- Soloduchko-Pelec, L. 2013. Methods for communicatin strategy in companies. International Journal of Contemporary Management, 12(4). Saatavilla [www.kaakkuri.fi](http://www.kaakkuri.fi). Luettu 13.5.2019.
- Sorsa, V. 2011. Kun strategia tuli kaupunkiin: kuntasektori strategiatyön areenana. Teoksessa Saku Mantere, Kimmo Suominen & Eero Vaara (toim.) Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. WSOY: Helsinki, 138–151.
- STM. 2019. Sosiaali- ja terveysministeriö. <https://stm.fi/sotepalvelut>. Luettu 5.6.2019.
- Sunila, K. 2014. Strategia organisaation kehittämisen ohjaajana. Turun ammattikorkeakoulu. Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma. YAMK-opinnäytetyö.
- Tappen, R.M, Weiss, S.A. & Whitehead, D.K. 2010. Essentials of Nursing Leadership and Management. [https://zodml.org/sites/default/files/Essentials\\_of\\_Nursing\\_Leadership\\_and\\_Management%2C\\_5th\\_Edition.pdf](https://zodml.org/sites/default/files/Essentials_of_Nursing_Leadership_and_Management%2C_5th_Edition.pdf). Luettu 20.3.2019.

TENK. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf). Luettu 30.11.2018.

Toimintakertomus. 2018. Keski-Suome seututerveyskeskuksen toimintakertomus 2018. <http://www.seututk.fi/download/noname/%7BE9EB0DD7-6CD2-4DC3-A6A7-A310AFA7563%7D/70564>. Luettu 16.3.2019.

Toimintasuunnitelma. 2019. Keski-Suomen seututerveyskeskuksen toimintasuunnitelma 2019-2021. <http://www.seututk.fi/download/noname/%7B416D4B3D-8979-4E3E-BB6A-61B559DC7FE0%7D/69982>. Luettu 21.1.2019.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki: Alma Talent.

Valpola, A. 2013. Onnistu kehityskeskustelussa. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/EACBBXXUBGAJ#kohta:1.\(\(20\)MIKSI\(\(20\)KEHITYSKESKUSTELUJA\(\(20\)TARVITAAN?\(\(20\)\(:Kehityskeskustelu\(\(20\)on\(\(20\)osa\(\(20\)johtamisj\(\(e4\)rjestelm\(\(e4\)\(\(e4\)\(\(20\)\(:Johtamisen\(\(20\)kysymykset\(\(20\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/EACBBXXUBGAJ#kohta:1.((20)MIKSI((20)KEHITYSKESKUSTELUJA((20)TARVITAAN?((20)(:Kehityskeskustelu((20)on((20)osa((20)johtamisj((e4)rjestelm((e4)((e4)((20)(:Johtamisen((20)kysymykset((20).). Verkkokirjahylly. Alma Talent. Luettu 13.2.2019.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virtaharju, J. & Vuori, T. 2011. Intohimosta strategiaan. Teoksessa Saku Mänttinen, Kimmo Suominen & Eero Vaara (toim.) Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. WSOY: Helsinki, 90–102.

Vollmer, S. 2014. Why finance professionals want more career development feedback. <https://www.fm-magazine.com/news/2015/oct/career-development-feedback-201513257.html>. Luettu 12.2.2019.

Ylisirniö, P. 2011. Strategian mittaaminen. Helsinki: WSOYpro.

Ylä-Kolu, P. 2019. Toimitusjohtaja. Keski-Suomen seututerveyskeskus. Sähköposti 7.2.2019.

Liite 1 Saatekirje hoitohenkilökunnalle

**Sosiaali- ja terveysala**

**Saatekirje**

Hei,

teemme ylempään ammattikorkeakoulututkintoon liittyvää opinnäytetyötä. Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkimuksellisen kehittämisen avulla koota tietoa henkilöstön strategiatuntemuksesta sekä tehdä strategiaa tutummaksi. Tavoitteena on laatia toimintamalli Keski-Suomen seututerveyskeskukselle strategian jalkauttamiseen.

Vuonna 2016 Seututerveyskeskuksen sairaaloiden hoitajille tehdyn osaamiskartoituksen mukaan strategiatuntemus näyttäytyi heikoimpana osaamisalueena. Myös tutkimustiedon mukaan strategiatuntemus näyttäytyy eri tavoin organisaation eri tasoilla. Esimiehillä on merkittävä rooli strategian eteenpäin viemisellä, mutta vähintään yhtä tärkeä rooli on työntekijöillä ja työntekijöiden kuulemisella. Tämä kysely koskee vain Seututerveyskeskuksen sairaaloiden (Joutsa, Laukaa ja Keuruu) **hoitajia**, kuten vuonna 2016 tehty osaamiskartoitus.

Jokainen kyselyyn vastaaminen on tärkeää ja merkityksellistä tutkimuksen kannalta. Osallistuminen on vapaaehtoista ja sen voi keskeyttää missä vaiheessa tahansa. Kyselyyn vastataan anonyymisti eli nimettömästi. Kyselyn tuloksia hyödynnetään jatkossa strategiatyön tekemisessä ja kehityskeskustelumallin luomisessa Seututerveyskeskuksessa. Opinnäytetyö on valmis kesällä 2019.

Pyydämme teitä tutustumaan kyselylomakkeeseen sekä Keski-Suomen seututerveyskeskus Strategia 2017-2021 kuvaan. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 5-10 minuuttia. Kyselyyn vastaaminen **x.x.2019 mennessä**. Tarvittaessa lisätiedot allekirjoittaneilta, yhteystiedot alla.

Yhteistyöterveisin Taina ja Päivi

Taina Hannula  
YAMK-opiskelija  
Saimaan ammattikorkeakoulu, Lappeenranta  
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen  
[taina.hannula@student.saimia.fi](mailto:taina.hannula@student.saimia.fi)

Päivi Kuitunen  
YAMK-opiskelija  
Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, Mikkeli  
Kliininen asiantuntija  
[apaku001@edu.xamk.fi](mailto:apaku001@edu.xamk.fi)



Liite 2 Kyselylomake hoitohenkilökunnalle

**Kyselylomake Keski-Suomen seututerveyskeskuksen sairaaloiden hoitajille**

Kysely täytetään nimettömänä ja palautetaan ohessa olevaan palautuslaatikkoon.

1. Koulutustaustasi? Rastita (x) sopivin vaihtoehto.  
Sairaanhoitaja/terveydenhoitaja/kätilö\_\_\_\_  
Perushoitaja/lähihoitaja/mielenterveyshoitaja\_\_\_\_
2. Pääasiallinen työyksikkösi?  
Joutsa\_\_\_\_ Keuruu\_\_\_\_ Laukaa\_\_\_\_
3. Onko työsuhteesi vakituinen\_\_\_\_ määräaikainen\_\_\_\_
4. Kuinka pitkään olet työskennellyt Seututerveyskeskuksessa?  
Alle puoli vuotta\_\_\_\_ alle vuosi\_\_\_\_ 1-2 vuotta\_\_\_\_ yli kolme vuotta\_\_\_\_
5. Oletko osallistunut kehityskeskusteluun esimiehesi kanssa?  
Kyllä\_\_\_\_ En\_\_\_\_  
Jos vastasit kyllä, milloin viimeksi olet osallistunut kehityskeskusteluun?  
Vuosi\_\_\_\_\_

Tutki kyselyn lopussa olevaa **Keski-Suomen seututerveyskeskus strategia 2017-2021** kuvaa.

6. Onko kyseistä strategiaa käsitelty työyhteisössäsi?  
Kyllä\_\_\_\_ Ei\_\_\_\_

Jos vastasit kyllä, niin kenen kanssa?

Esimiehen\_\_\_\_ Työkaverin\_\_\_\_ Jonkun muun, kenen? \_\_\_\_\_

Millä tavoin strategiaa on käsitelty ja missä yhteydessä?

---

---

---

---

7. Oletko osallistunut nykyisen **Keski-Suomen seututerveyskeskus Strategia 2017-2021** valmisteluun/syntyy?  
Kyllä\_\_\_ En\_\_\_

8. Millä tavoin mieluiten osallistut strategian kehittämiseen? Rastita (x) mielestäsi sopivimmat vaihtoehdot.

Kehityskeskustelu lähiesimiehen kanssa \_\_\_\_\_

Ryhmäkehityskeskustelu omassa työyksikössä \_\_\_\_\_

Kehittämislähtöisessä \_\_\_\_\_

Osastokokouksessa \_\_\_\_\_

Joku muu, mikä? \_\_\_\_\_

9. Mitkä strategiset tavoitteet tunnistat osaksi omaa työtäsi? Rastita (x) yksi tai useampi vaihtoehto. Kerro myös jokin esimerkki rastin perään.

Monipuoliset lähipalvelut\_\_\_\_\_

Sähköisen asioinnin helppous\_\_\_\_\_

Asiakaslähtöinen yhteistyö\_\_\_\_\_

Kustannustehokkuus\_\_\_\_\_

Ajantasainen viestintä\_\_\_\_\_

10. Miten perustehtävä **MISSIO Tarjoamme turvallista, luotettavaa ja osaavaa lähipalvelua asiakkaan parhaaksi**, näkyy työssäsi? Kirjoita alle.

---

---

---

---

11. Miten **VISIO Seututerveyskeskus on Keski-Suomen paras sosiaali- ja terveystalouden tuottaja**, toteutuu työsi näkökulmasta? Kirjoita alle.

---

---

---

12. Mitkä Seututerveyskeskuksen arvot tunnistat työssäsi? Rastita (x) yksi tai useampi vaihtoehto. Kerro myös jokin esimerkki rastin perään.

Asiakaslähtöisyys \_\_\_\_\_

Luotettavuus \_\_\_\_\_

Vastuullisuus \_\_\_\_\_

Turvallisuus \_\_\_\_\_

13. Kuinka motivoitunut olet tällä hetkellä työhösi asteikolla 1-10. Ympyröi sopivin vaihtoehto.

en ollenkaan      1   2   3   4   5   6   7   8   9   10      hyvin motivoitunut

## Keski-Suomen seututerveyskeskus Strategia 2017–2021

### PERUSTEHTÄVÄ, MISSIO

Tarjoamme turvallista, luotettavaa ja osaavaa lähipalvelua asiakkaan parhaaksi.



### STRATEGISET TAVOITTEET

#### 1) Monipuoliset lähipalvelut

Hoidamme asiakasta vaikuttavasti ja oikea-aikaisesti asiakasta osallistamalla sekä panostamalla ennaltaehkäisyyn ja palveluohjaukseen

#### 2) Sähköisen asioinnin helppous

Parannamme palveluiden saavutettavuutta ja tehostamme henkilökunnan toimintaa uusien sähköisten toimintatapojen ja palveluiden avulla

#### 3) Asiakaslähtöinen yhteistyö

Kohdennamme henkilöstön osaamista tarkoituksenmukaisesti ja teemme moniammatillista yhteistyötä yli organisaatorajojen luoden erinomaisen työpaikan

#### 4) Kustannustehokkuus

Käytämme kuntalaistemme verorahoja vastuullisesti

#### 5) Ajantasainen viestintä

Kehitämme sekä sisäistä että ulkoista viestintää organisaation yhtenäisyyden vahvistamiseksi

**ARVOT** Asiakaslähtöisyys Luotettavuus Vastuullisuus Turvallisuus

**Kiitos vastauksestasi!**

Liite 3 Saatekirje esimiehille

**Sosiaali- ja terveysala**

**Saatekirje**

Hei,

teemme ylempään ammattikorkeakoulututkintoon liittyvää opinnäytetyötä. Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkimuksellisen kehittämisen avulla koota tietoa henkilöstön strategiatuntemuksesta sekä tehdä strategiaa tutummaksi. Tavoitteena on laatia toimintamalli Keski-Suomen seututerveyskeskukselle strategian jalkauttamiseen.

Ensimmäisessä vaiheessa Seututerveyskeskuksen sairaaloiden (Joutsa, Laukaa ja Keuruu) hoitajille on jaettu kysely, jolla kartoitetaan hoitajien strategiatuntemusta.

Esimiehillä on tietoa ja kokemusta strategian jalkauttamisesta ja tarkoituksena on koota yhteen hyväksi koetut käytännöt ja luoda niistä yhteinen malli koko Seututerveyskeskukselle strategian jalkauttamiseen ja tunnettavuuteen. Tämä on opinnäytetyön toinen vaihe.

Kutsumme teidät esimiesten yhteiseen työpajaan **2.5.2019 klo 13-15 Kruunun-tornin neuvotteluhuoneeseen**. Varaa aikaa kuitenkin klo 16 saakka, mikäli ideoita on niin paljon, ettei kaksi tuntia riitä.

Kahvitarjoilu!

Yhteistyöterveisin Taina ja Päivi

Taina Hannula  
YAMK-opiskelija  
Saimaan ammattikorkeakoulu, Lappeenranta  
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen  
[taina.hannula@student.saimia.fi](mailto:taina.hannula@student.saimia.fi)

Päivi Kuitunen  
YAMK-opiskelija  
Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, Mikkeli  
Kliininen asiantuntija  
[apaku001@edu.xamk.fi](mailto:apaku001@edu.xamk.fi)

## Liite 4 Kehityskeskustelulomake

### Työntekijän kehityskeskustelu

Työntekijä:

Esimies:

Työyhteisö:

Keskustelun ajankohta:

1. Strategian toteuttaminen oman perustehtävän kautta
2. Osaamisen kehittäminen
3. Yhteistyö ja tuki
4. Työhyvinvointi
5. Työn unelmat ja urakehitystavoitteet
6. Muuta