

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tampere University of Applied Sciences

BSC – AAKKOSET JOHTAJUUTEEN

Johtamisen haasteet nykyhetkestä tulevaisuuteen
BSC:n näkökulmien kautta tarkasteltuna

Virpi Koivisto

Satu Mäkinen

Opinnäytetyö

Tammikuu 2010

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja
johtamisen koulutusohjelma

Ylempi amk-tutkinto

Tampereen ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

KOIVISTO, VIRPI & MÄKINEN, SATU:
BSC – AAKKOSET JOHTAJUUTEEN - Johtamisen haasteet nykyhetkestä
tulevaisuuteen BSC:n näkökulmien kautta tarkasteltuna

Opinnäytetyö 94 s., liitteet 10 s.
Tammikuu 2010.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mitkä ovat sosiaali- ja terveysalan johtajien haasteet nykypäivänä sekä tulevaisuudessa Balanced Scorecard- (BSC) strategisen johtamisjärjestelmän näkökulmien kautta tarkasteltuna. Opinnäytetyön teoriaosassa tarkastellaan johtamista nyt ja tulevaisuudessa, visiota, strategiaa ja BSC:n neljää näkökulmaa.

Empiirinen tutkimus toteutettiin kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa aineisto kerättiin postikyselyllä sosiaali- ja terveysalan esimiesasemassa toimivilta henkilöiltä (n = 25), joilla oli takanaan johtamisen erikoistumisopinnot. Otanta tehtiin kolmelta eri vuosikurssilta valmistuneille henkilöille. Kyselylomake oli puolistrukturoitu ja se sisälsi sekä avoimia että strukturoituja kysymyksiä. Aineisto analysoitiin taulukkolaskentaohjelmiston avulla strukturoitujen kysymysten osalta ja avoimet vastaukset analysoitiin ainstolähtöisellä sisällön analyysillä. Aineiston analyysimenetelmien valinnassa huomioitiin muuttujien mittaustaso sekä jakauma havaintoaineistossa. Muuttujien analyysissä hyödynnettiin aineiston koko ja laatu. Toisessa vaiheessa suoritettiin teemahaastattelu neljälle harkinnanvaraisesti valitulle sosiaali- ja terveysalan johtajalle siten, että valittiin kaksi terveysalan ja kaksi sosiaalialan johtajaa. Aineisto analysoitiin teorialähtöisellä sisällön analyysillä.

Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että sosiaali- ja terveysalan esimiestyössä korostuu nykypäivän taloustilanne säästövelvoitteineen. Myös pätevän henkilöstön saaminen ja pysyminen; rekrytointiongelmat nousivat voimakkaasti esille. Osaamisen johtamisen vaikeus koettiin myös keskeisenä. Henkilöstön kehittämiseen ja osaamisen johtamiseen kaivataan selkeitä työkaluja, joiden avulla esimerkiksi kehityskeskustelut ja henkilöstön oikea sijoittaminen helpottuisi. Esille nousivat myös prosessien avaamisen ja kuvaamisen vaikeudet, sekä prosessien päällekkäisyydet.

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Postgraduate Degree Programme in Development and Management of Health Care and
Social Services

KOIVISTO, VIRPI & MÄKINEN, SATU:
BSC – THE ALPHABET FOR MANAGEMENT – The challenges of management
from today until the future, examined by using the four perspectives of BSC.

Thesis 94 pages, 10 appendix.
January 2010.

The purpose of this thesis is to find out what the challenges of managers of social and health care are today and in the future. Those challenges are examined by using the perspectives of Balanced Scorecard (BSC) – the strategic performance management tool. The theoretic part of this thesis includes theory about management now and in the future, vision, strategy and the four perspectives of BSC.

The empirical research was carried out in two periods. In the first period the research data was collected by sending an inquiry for managers of social and health care who have passed special studies of management. The sampling was taken from three different classes. The questionnaire was semi-structured and it included both open-ended and closed questions. The structured questions were analyzed by using spreadsheet, whereas the open-ended questions were analyzed by using data-based content analysis. When choosing the analysing methods, the measurement of the variables and the distribution in the observation data were taken into account. While analysing the variables, the size and the quality of the data were utilized. In the second period two managers from health care and two managers of social services were interviewed by using theme interview. The data was analyzed by using theory-based content analysis.

In the results of the research it becomes apparent that the present economic situation with obligation for saving is emphasized in the work of managers of social and health care. Also finding qualified personnel – and making it stay - were considered a challenge; problems in recruiting the personnel were highlighted. Also difficulties in managing know-how was considered essential. Clear tools for educating the personnel and managing know-how were needed. For example carrying out development discussions and doing placement of the personnel would become easier with those tools. The difficulty in opening and defining the processes and overlapping processes were also stood out in the results of the research.

Keywords: Management, Future, Balanced Scorecard, Social Services, Health Care

SISÄLTÖ

| | |
|--|----|
| TIIVISTELMÄ..... | 2 |
| ABSTRACT..... | 3 |
| SISÄLTÖ..... | 4 |
| 1 JOHDANTO..... | 5 |
| 2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE, TARKOITUS JA TAUSTA | 6 |
| 3 JOHTAMINEN NYT JA TULEVAISUUDESSA..... | 8 |
| 3.1 Visio..... | 9 |
| 3.2 Strategia..... | 14 |
| 3.3 BSC – Strateginen johtamisjärjestelmä..... | 15 |
| 3.3.1 Talousnäkökulma..... | 18 |
| 3.3.2 Henkilöstönäkökulma..... | 20 |
| 3.3.3 Asiakasnäkökulma..... | 25 |
| 3.3.4 Prosessinäkökulma..... | 26 |
| 4 TULEVAISUUS NYT..... | 27 |
| 4.1 Tulevaisuuden kilpailu..... | 30 |
| 4.2 Johtamisen uudistuminen..... | 31 |
| 4.3 Johtajana tulevaisuudessa sosiaali- ja terveysalalla..... | 34 |
| 5 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN..... | 36 |
| 5.1 Tutkimustehtävät..... | 36 |
| 5.2 Tutkimuksen metodologiset lähtökohdat..... | 36 |
| 5.2.1 Tutkimusprosessi ja -design..... | 38 |
| 5.3 Kyselytutkimus..... | 39 |
| 5.3.1 Kyselylomakkeen laadinta ja esitestaus..... | 41 |
| 5.3.2 Kyselytutkimuksen suorittaminen..... | 42 |
| 5.4 Tutkimushaastattelu..... | 43 |
| 5.4.1 Teemahaastattelu..... | 45 |
| 5.4.2 Tulevaisuuden näkökulma tutkimuksessa..... | 48 |
| 6 TULOKSET..... | 49 |
| 6.1 Kyselytutkimus..... | 49 |
| 6.1.1 Vastaajien taustatiedot..... | 49 |
| 6.1.2 Kyselylomakkeella kysytyjen vastausten tulokset..... | 53 |
| 6.2 Teemahaastattelu..... | 67 |
| 6.2.1 Visio..... | 67 |
| 6.2.2 Strategia..... | 70 |
| 6.2.3 BSC..... | 72 |
| 6.2.4 Johtamisen uudistuminen..... | 76 |
| 7 POHDINTA..... | 80 |
| 7.1 Luotettavuuden arviointi..... | 80 |
| 7.1.1 Kyselytutkimus..... | 80 |
| 7.1.2 Teemahaastattelu..... | 82 |
| 7.2 Aikaisempien tutkimustulosten ja opinnäytetöiden tulosten vertailua..... | 83 |
| 7.3 Johtopäätökset..... | 85 |
| 7.4 Tutkimuksen merkitys ja jatkotutkimushaasteet..... | 87 |
| LÄHTEET..... | 90 |
| LIITTEET..... | 94 |

1 JOHDANTO

Esimiestyöltä vaaditaan paljon. Esimies on avainasemassa henkilöstönsä kehittämisessä. Työelämä ja sen vaatimukset muuttuvat nykyisin kiivaaseen tahtiin. Ajan hermolla pysyminen edellyttää jatkuvaa havainnointia ja uusien asioiden omaksumista. Sosiaali- ja terveysala on muuttunut yhä enemmän tuloshakuiseksi myös julkisella sektorilla. Esimiesasemassa olevilta henkilöiltä odotetaan sitoutumista luotsata henkilöstöään kohti näitä tavoitteita. Esimiehen tulee itse omaksua ensin muutokset, jotta hän voi sitouttaa myös henkilöstönsä uusiin toimintamalleihin. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen opintojen aikana meille heräsi kysymyksiä, mitä johtajuudelta vaaditaan nykypäivänä ja mitä tulevaisuudessa tarvitaan. Päätimme hakea kysymyksiimme vastauksia tämän opinnäytetyömme kyselytutkimuksen ja teemahaastatteluiden avulla.

Opintojemme aikana tutustuimme eri johtamisteorioihin. Mielestämme Balanced Scorecard eli BSC vaikutti kiinnostavalta ja halusimme rakentaa opinnäytetyömme siihen perustuen. Koska tarkastelemme kysymyksiä BSC:n neljän näkökulman, eli talous-, henkilöstö-, asiakas- ja prosessinäkökulmien kautta, saimme laadittua meitä kiinnostavia kysymyksiä sekä kyselylomakkeeseen että haastattelurunkoon, perehdyttyämme ensin laajasti aihetta käsittelevään kirjallisuuteen. Se lisäsi tietämystämme ja osaamistamme tarkastella asioita BSC:n kautta myös tulevana johtajina. Tämä aihe vei meidät mennessään ja innostusta aiheeseen on riittänyt alusta aivan opinnäytetyön viimeistelyyn saakka.

Sanomalehti Keskisuomalaisessa etsittiin 29.11.2009 työpaikkailmoituksella tulevaisuuden tekijää erääseen organisaatioon. Vaatimuksena oli mahdollinen kokemus alalta ja hyvät vuorovaikutustaidot. Luonteeltaan hakijan tulisi olla myynti- ja markkinointihenkkinen, sekä tulevaisuuden haasteisiin soveltuvan koulutuksen omaava. Tämän tyyppisiä työpaikkailmoituksia näkee nykyisin usein. Se antaa kuvan, että yksittäisen ihmisen tulisi hallita monta osa-aluetta. Siksi jokaiseen haasteeseen tulee tarttua, jotta voi oppia uutta ja kehittyä sekä kehittää niitä osa-alueita, joissa tuntee olevansa heikompi osaaja. Kaikkea vanhaa ei ole aina syytä hylätä, vaan jotkut hyväksi havaitut menetelmät voivat olla käytössä vuodesta toiseen. Hyvä johtaja kykenee poimimaan uusista ja vanhoista menetelmistä ne parhaimmat.

2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE, TARKOITUS JA TAUSTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää nykypäivän johtamistyön haasteita Balanced Scorecardin (BSC) neljän näkökulman kautta tarkastellen ja peilata haasteita tulevaisuuden johtamisen haasteisiin. Tavoitteena on tuoda esiin sosiaali- ja terveysalan johtamisen nykyiset haasteet sekä kuvata johtamisen ilmiöitä tulevaisuudessa. Tavoitteena on antaa suuntaviivoja johtamiskoulutuksen kehittämiseksi sekä tuoda johtamisen tulevaisuus tähän päivään. Tulevaisuus on nyt.

Tutkimus on kaksiosainen. Tutkimuksessa selvitetään ensin kyselytutkimuksella (n=25) Pirkanmaan ammattikorkeakoulusta sosiaali- ja terveysalan johtamisen erikoistumisopintojen ryhmistä 16, 17 ja 18 valmistuneilta lähiesimies/keskitason johtajilta, mitä sosiaali- ja terveysalan johtajalta vaaditaan nykyisessä työssä. Tutkimuksen toisessa vaiheessa teemahaastatellaan neljää sosiaali- ja terveysalan johtajaa ja selvitetään, mitkä ovat sosiaali- ja terveysalan johtamistyön tulevaisuuden haasteet.

Johtamista BSC:n näkökulmien kautta tarkasteltuna on tutkinut Outi Simonen. Hän on tehnyt Pro gradu- tutkielman Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirille vuonna 2004. Tutkielman nimi on ”Tasapainotettu tulokortti (BSC) hoitotyön johtamisen viitekehyksenä - käytössä olevat mittarit ja niiden yhteys strategioihin”. Tutkimuksen kohteena oli Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin 13 toimi- ja tulosaluetta. Vastausta tutkimustehtäviin etsittiin virallisista dokumenteista. Tutkimuksen tuloksena vahvistui, että Balanced Scorecardin viitekehyksen mukainen rakenne on tulokorttien ja strategian pohjana.

Simonen toteaa Balanced Scorecardin olevan ennenkaikkea johtamisen apuväline, joka edellyttää että sen käyttö on tarvetta vastaavaa, hallittua ja järkevää. Tulosten mukaan BSC auttoi konkretisoimaan toimintaa ja strategiatyö puolestaan nosti esiin toiminnan painopistealueita. Hoitotyön menestyksekkään johtamisen strategisiksi ydinalueiksi muodostuivat BSC:n soveltavien tulokorttien mittareista kokemuksellisuus, moniammatillisuus, taidokkuus, kustannustietoisuus, yhteisöllisyys ja toiminnallisuus. Tutkimustulosten mukaan eniten käytettyjä mittareita olivat kehityskeskustelu,

koulutukseen osallistuminen/kouluttautuminen, yhteistyö eri ammattihenkilöiden kanssa, työolobarometri, potilaspalaute, potilastyytyväisyyskysely sekä koulutussuunnitelmat. Mittaristo painottui henkilöstöön, kun taas prosessi- ja asiakasnäkökulma määritettiin lähinnä potilaan tyytyväisyyskokemuksina. (Simonen 2004, 55-62.)

Kristiina Nerg on tehnyt Pro gradu-tutkielman Kuopion yliopistossa 2008: ”Balanced Scorecardin ilmentymät terveydenhuollossa”. Tutkimus käsittelee sisältöanalyysiä yliopistosairaalan ylimmän johdon Balanced Scorecardille antamista merkityksistä. Tutkielman tavoitteena oli selvittää, kuinka Balanced Scorecard näyttäytyy erikoissairaanhoidossa ja miten järjestelmä vaikuttaa johtamiseen. Nerg käytti menetelmänä puolistrukturoitua teemahaastattelua ja kohderyhmänä oli sairaalan hallintokeskuksen ylin johtoryhmä. Tutkimuksen tuloksena Balanced Scorecardin nähtiin helpottavan, jämäköittävän ja systematisoivan johtamistoimintaa kaikilla johtamisen osa-alueilla, tavoiteasettelusta toiminnan ja talouden arviointiin saakka. Nerg esittää jatkotutkimuksen aiheeksi, miten Balanced Scorecard näkyy lähiesimiestasolla sekä miten sairaalan arvot näkyvät BSC:n nelikentässä ja strategiassa. Nerg arvioi myös organisaatiokulttuurin näkökulman tuovan tutkimuksellista arvoa. (Nerg 2008, tiivistelmä).

Helena Heikka on tehnyt väitöskirjatutkimuksen Oulun yliopistossa 2008: ”Sosiaali- ja terveysjohtajan työn sisältö ja kompetenssit”. Heikan tutkimus on suunnattu julkisen sektorin sosiaali- ja terveysalan johtajille. Tutkimus on kaksivaiheinen ja se koostuu kysely- ja haastattelututkimuksesta. Työssä analysoitiin julkisen sosiaali- ja terveystoimen johtajan työn sisältöä ja työhön liittyviä kompetensseja. Perustehtävän johtamisessa korostui muutosjohtajuus, talous- ja henkilöstöjohtaminen sekä yhteistyö ja verkostoituminen. Henkilöstöjohtamisen haasteet liittyivät osaamisen johtamiseen ja sen kehittämiseen. Tulevaisuudessa nähtiin verkostoyhteistyön kasvavan palvelurakennemuutuksen ja palveluntuotannon monipuolistumisen myötä. Johtajan kompetenssiin liittyvissä tuloksissa korostuivat hyvät vuorovaikutustaidot ja verkostoituminen. (Heikka 2008, 6-15.)

Opinnäytetyömme teoreettisessa viitekehyksessä, osiossa ”Johtaminen nyt ja tulevaisuudessa”, avataan ensin johtamisen käsitettä. Teoreettisessa viitekehyksessä

tarkastellaan myös visiota; vision etsimisen ja tulevaisuuden vision luomisen kautta. Visiosta siirryttään tarkastelemaan reittejä vision saavuttamiseksi eli strategiaa. Strategiaa käsittelevässä osuudessa sitä tarkastellaan BSC:n kautta tuomalla esiin BSC:n neljä näkökulmaa. ”Tulevaisuus nyt”- osiossa avataan tulevaisuuden sisältöä ja tuodaan esiin tulevaisuus; tulevaisuuden kilpailu, johtamisen uudistuminen sekä lopuksi tarkastellaan johtajana toimimista tulevaisuudessa sosiaali- ja terveysalalla.

3 JOHTAMINEN NYT JA TULEVAISUUDESSA

Johtaminen on yleismaailmallinen käsite, joka vaatii jokaisessa paikassa samat elementit toteutuakseen. Yleiskielen kannalta johtaminen voi olla yksiselitteistä, mutta sen sisällöstä vallitsee monia eri käsitteitä. Kostamo (2004) määrittelee kirjassaan ”Suomalainen johtajuus” johtamiskäsitettä siten, että se on tuloksen tekemistä ihmisten avulla. Johtaminen on johdon ja työntekijöiden yhteisten etujen ja asiallisen vuoropuhelun tavoittelemista. Toisaalta johtaminen on edellä kulkemista sekä suunnan näyttämistä. Johtajan tulee toimia siten, että organisaatio pystyy ennakoimaan kriisejä ja selviytyä niistä, sekä on niitä edellä. Kostamon mukaan johtamista on mahdotonta määritellä yhdellä virkkeellä, vaan hän kuvailee johtamisen olevan esimerkiksi seuraavia asioita; tavoitteiden asettamista, ihmisten sitouttamista ja toimintaedellytysten luomista. (Kostamo 2004, 13-16; Drucker 2008, 26; Harisalo 2008, 66.)

Pekka Järvinen toteaa kirjassaan ”Onnistu esimiehenä” (2001), että johtajan tehtävä on johtaa. Perusajatus on, että johtajaksi ei synnytä, vaan lähtökohtana esimiestyölle on halu oppia ja kehittyä. Näin esimiestyöhön tarkoitetut taidot ja tehtävät voi omaksua. Esimiestyössä oleellista on inhimillinen vuorovaikutus, koska sen avulla työntekijöiden tukeminen ja heidän työpanoksensa ohjaaminen yrityksen tavoitteiden suuntaisesti onnistuu. Johtamisen perustarkoitus on taito käsitellä henkilöstöä ja tuoda heidän tiedoilleen ja taidoilleen tilaa organisaatiossa. (Järvinen 2001, 13, 139; Harisalo 2008, 96-97.)

Johtamisen määrittelyssä otetaan usein esiin johtamisoppeja ja -malleja. Johtamisoppien kuten tulosjohtaminen, tavoitejohtaminen, prosessijohtaminen lisäksi johtaminen on sidonnainen tapaukseen eli johtamistasoon, toimialatyyppeihin, organisaation kokoon ja rakenteeseen, taloudelliseen asemaan, organisaation kulttuuriin sekä elinkaaren

vaiheisiin. Lisäksi johtamisessa tulee huomioida johdettavien valmiudet sekä itse johtajan kokemukset ja taidot. Johtaminen vaatii aina moniosaamista ja suoraa vuorovaikutusta, sekä kokonaisuuksien hallintaa. Johtamisen osaaminen voi pitää sisällään ammattimaista johtamista, toimialan substanssiosaamista ja liiketoimintaosaamista. (Kostamo 2004, 16-17; Chowdhury 2002, 1-5.)

Peters & Waterman Jr. (2007) käsittelevät teoksessaan ”Menestyjän muotokuva”, käytännönläheisyyttä ja arvojohtamista. Aluksi määritellään organisaation arvot, joista työntekijät voivat olla ylpeitä ja sen jälkeen organisaatiota johdetaan kohti sellaista arvojärjestelmää. Työn merkityksellisyys on voittojen lisäksi tärkeä saavutettava. Toiminta vaatii johtajalta pitkäjänteisyyttä, henkilökohtaista mielenkiintoa sekä suoraa asioihin puuttumista. (Peters & Waterman Jr. 2007, 15, 325.)

Vesterisen (Juutin teoksessa 2006) ajatus johtajaksi kehittymisestä on samansuuntainen kuin Järvisen (2001) ajatus, että johtajaksi kehitytään kasvatuksen, koulutuksen ja kokemuksen kautta. Esimies yleensä havahtuu jossakin vaiheessa uraansa, että työkaluja on syytä hankkia lisää nimenomaan koulutuksen tiimoilta. Koulutuksen kautta yleensä halu oman itsensä kehittämiseen kasvaa. Johtaja huomaa kehityksen merkityksen työntekijöissä, eli jos työntekijöiden kehittymiseen ei satsata, ei organisaatiokaan kehity. Johtamisen on nähty yhä enemmän olevan tiimipelaamista, valmentamista tai ohjaamista, jossa pääpaino on avoimessa dialogissa ja jossa molemmat osapuolet kehittyvät kokemuksen myötä. Oleellista on johtajan esittämät oikeat kysymykset, jotka vievät yhdessä organisaatiota eteenpäin. (Juuti 2006, 142; Chowdhury 2002, 25-26; Drucker 2008, 33-38.)

3.1 Visio

Yksi yrityksen ja johtamisen tärkeimmistä menestystekijöistä on selkeän vision, suunnan luominen, jossa kaikki työntekijät ovat mukana. Kaikki yritykset perustuvat jaetuille merkityksille. Johtajalla tulee olla mahdollinen ja haluttava mielikuva tulevaisuudesta, oli se sitten tarkka näky, tai yhtä epäselvä kuin uni. Tämä mielikuva on jollain tapaa tärkeämpi kuin mitä organisaatio on nyt. Vision tulee olla toimintaa ohjaava, ettei se jää vain hyväksi aiikeeksi. Se houkuttelee luokseen, kutsuu tavoittelemaan. Visio antaa organisaatiolle hedelmällisen maaperän innovatiivisuuden ja

luovuuden ilmapiirille. Vision täytyy saada ihmiset sitoutumaan yritykseen, että he haluavat tehdä töitä juuri siinä organisaatiossa ja vielä tehokkaasti. Organisaation tehtävä voi olla ikuinen tai jatkua ainakin niin pitkälle, kunnes osaamme ennakoida tulevaisuutta. Katse tulee kääntää mahdollisuuksiin ja tarpeisiin. Tulee pohtia, kuinka asioihin voidaan vaikuttaa niin, että ne todella muuttuvat. (Bennis & Nanus 2003, 80-84; Drucker 2008, 22-25.)

”Vuoteen 1970 mennessä me viemme ihmisen Kuuhun ja tuomme hänet sieltä elävänä takaisin! ”, lausui Yhdysvaltain presidentti John F. Kennedy 1960-luvun alussa. Nyt kaikuu tuoreen Yhdysvaltain presidentin Barack Obaman julistus ”Ydinaseeton maailma” koko maailman korvissa. Barack Obaman utopialta tuntuva visio kuultiin ensimmäisessä isossa ulkopoliittisessa kokouksessa Prahassa huhtikuussa 2009. Obaman viesti on selkeä ja kirkas, hän haluaa olla luomassa rauhaa ja maailman turvallisuutta ydinaseettomassa maailmassa. Obaman visio ei ole ehkä saavutettavissa hänen kautenaan tai elinaikanaan, niin kuin ei toteutunut John F. Kennedynkään oma visio hänen elinaikanaan, mutta hän avasi edeltäjänsä tavoin visiollaan oven uuteen aikakauteen koko maailmassa. (Traynor, I. Guardian.co.uk 5.4.2009 & Hautamäki, T. 18.09.2006.)

Visio luo kuvan kohteesta. Visio on yksinkertainen, helposti ymmärrettävä, selvästi haluttu ja energisoiva. Visio luodaan tulevaisuuteen, joka on ajan ja organisaation tämän hetken tilanteesta katsottuna kauempana. Silti sen tulee olla niin selkeä, että se on saavutettavissa ja ymmärrettävissä. Vision luomisessa tulee tarkastella organisaatiota, mitkä ovat organisaation missio, strategia ja arvot. Tulee myös pohtia, millainen organisaation halutaan olevan tulevaisuudessa ja mitkä ovat organisaation halutut piirteet. Mikä on se konteksti ja ympäristö, johon visio luodaan? Miten trendit ja kehityssuunnat vaikuttavat tulevaisuuteen? Visiota päätettäessä mietitään, mitkä ovat todennäköiset organisaation visiot, jotka on kuvattu ja arvioitu ja mikä niistä on kaikista halutuim vaihtoehto. (Bennis & Nanus 2003, 98-99; Kaplan & Norton 2001, 82.)

Jokaisella yrityksellä on identiteetti. Tulee miettiä, mikä juuri oman yrityksen identiteetti on ja mitä yritys tekee. Yrityksen täytyy valita tie ja pysyä sillä. Täytyy määrittellä henkilöstöstrategia; sen vahvuudet ja kehittäminen, vahvuuksien ja heikkouksien suhde. Lisäksi tulee selvittää, mitä taitoja organisaatioissa tarvitaan.

Seuraavaksi valitaan suunta, mikä on organisaatiolle mahdollinen ja haluttu tulevaisuuden tila, eli visio. Vision tulee olla aina realistinen ja uskottava. (Bennis & Nanus 2003, 83-85.)

Visiolla tehdään tärkeä silta nykyisyydestä tulevaisuuteen. Kaplan ja Norton kuvaavat kirjassaan ”Strategiaverkko”, (2009, 59) että vision tulee pitää sisällään kolme tärkeää osatekijää; haastava tavoite, osaamisalueen määrittely ja aikataulun määrittely. Yrityksen saadessa selkeän kuvan sen tarkoituksesta, suunnan ja halutun tulevaisuuden tilasta, jaetaan se kuva laajasti koko organisaation käytettäväksi. Silloin yksilöt löytävät roolinsa sekä yrityksessä että laajemmassa kaavassa yhteiskunnassa. Tämä vahvistaa yksilöiden tunnetta suhteessa organisaatioon, he tuntevat olevansa osana jotakin. (Bennis & Nanus 2003, 83-85.)

Johtaja tekee valintoja näyttämällä suuntaa tulevaisuuteen. Suunnan valitsemiseksi johtajalla tulee olla moniulotteista kykyä nähdä ja arvioida tulevaisuutta. Löytääkseen vision, johtajan tulee kyetä katsomaan menneisyyteen, nykyisyyteen ja tulevaisuuteen. Menneisyyden tapahtumista oppii paljon kyselemällä edellisiltä johtajilta ja organisaation eri tasolla olevilta työntekijöiltä. Menneisyydestä selviää, mitkä ovat olleet menestyksen kulmakiviä ja mitkä organisaation kannalta epäonnistumisia. Epäonnistumisen ja menestyksen kulmakivien selvitysten kautta avautuu organisaation historia, jonka ansiosta oppii, miksi organisaatio on tässä asemassa nyt. Nykyisyydessä on paljon tietoa tulevaisuudesta. Tutkimalla ja analysoimalla organisaation nykyiset henkilöstö-, materiaali- ja organisaatioresurssit voi saavuttaa ymmärryksen siitä, mitä tulevaisuus voi olla ja miten se muotoutuu. Mitä potentiaalia organisaatiolla on nyt ja mitä se jättää hyödyntämättä? Miten asiakaskuntaa voisi laajentaa ja millaisia tuotteita tarjota lisää? Erityisesti tulee olla tarkkana, mitä ympärillä tapahtuu, ketkä ovat kilpailijoita ja mitä he tekevät. (Bennis & Nanus 2003, 88-95; Mintzberg ym. 2005, 134-137, 154.)

Tulevaisuutta ei voi ennustaa kukaan, mutta sen ilmentymistä ja eri vaihtoehtoja sekä tilanteita voi jokainen visioida. Osittain tulevaisuutta voi nähdä jo pitkälle esimerkiksi katsomalla väestötieteen laskelmia tulevaisuudesta, seuraamalla nykyistä poliittista päätöksentekoa ja perehtymällä erilaisiin mielipidekyselyihin, jotka kaikki antavat suuntaa tulevaisuuteen. Tulevaisuutta voi hahmottaa erilaisten ennakoarviointien ja –

laskelmien kautta. Tulevaisuuteen pääsee käsiksi tutustumalla eri ajattelijoiden ja kirjailijoiden teoksiin ja heidän ajatuksiinsa, mutta vain osa näistä on käyttökelpoista tietoa, jota voi hyödyntää oman vision luomisessa. Oleellista on kaikkien näiden tietojen kautta johtajan muodostama tulkinta tulevaisuudesta. Johtaja poimii, organisoii, rakentaa ja tulkitsee tietoa tulevaisuudesta luodakseen elinvoimaisen ja uskottavan vision. Tulkitsemalla tulevaisuutta ja tuottamalla vision, johtaja on itse vaikuttamassa tulevaisuuden suuntaan. (Bennis & Nanus 2003, 92-93.)

Visio tulevaisuudesta sisältää kaksi osaa: 10-30 vuoden päähän ulottuvan haasteellisen ja uskaliaan tavoitteen sekä ilmeikkäät kuvaukset tilanteesta, jossa organisaatio on tavoitteen saavutettuaan. Kun tavoitetta asetetaan 10-30 vuoden päähän, se vaatii ajattelemaan yrityksen nykyisiä kykyjä ja ympäristösuuntauksia, ulkopuolisia voimia ja olosuhteita pidemmälle. Tavoitteen ei tarvitse olla sataprosenttisesti saavutettavissa, vaan todennäköisyys sen saavuttamiselle voisi olla noin 50-70%. Olennaista ei ole todennäköisyys tavoitteen saavuttamisessa, vaan yrityksen tulee uskoa, että se pystyy siihen ponnistelemalla. Matkassa täytyy olla vähän myös onnea. (Collins & Porras 2004, 330-331.)

Tavoitteeseen keskittyvät uskaliaat ja haasteelliset toiminnot voivat olla määrällisiä tai laadullisia. Haaste voi liittyä liikevoiton kasvattamiseen, imagon parantamiseen tai uuden tuotteen luomiseen. Tavoitteet voivat liittyä myös kilpailijaan ja lähinnä paremmuuteen organisaatioiden välisessä kilpailussa. Toisaalta tavoitteena voi olla kilpaileva organisaatio, jonka tasolle tai veroiseksi tahdotaan kehittyä eli niin sanottu roolimalliin liittyvä tavoite. Tehokas tavoite voi olla myös organisaation sisäiseen uudistumiseen liittyvä tavoite. Tulevaisuuden vision toinen komponentti on ilmeikäs kuvaus, joka kuvaa sanallisesti haasteellisen ja uskaliaan tavoitteen saavuttamista. Tarkoituksena on konkretisoida haastavat ja uskaliaat tavoitteet ihmisten mielissä. Kuvauksessa tulee olla intohimoa, tunnepitoisuutta sekä vakaumuksellisuutta, koska juuri nämä vision ainekset vetoavat ihmisiin ja kannustavat heitä. Ilmeikkäät kuvaukset antavat myös kuvan siitä millaisena yritys haluaa muiden näkevän itsensä. (Collins & Porras 2004, 331-333; Kaplan & Norton 2009, 58.)

Jaettu visio kuvastaa yrityksen tehokkuutta. Yksilöt ymmärtävät, mikä on huonoa ja mikä hyvää yrityksen kannalta ja mitä sen kannattaa tavoitella. Näin ollen jokainen

työntekijä voi tehdä päätöksen itse, kun tietää, mikä on haluttu lopputulos organisaation kannalta. Jaettu visio on eteenpäin vievä voima, joka saa ihmiset uskomaan tekemäänsä asiaan. Ihmiset näkevät vision niin selvästi kuin se olisi jo olemassa. Jaettu visio vastaa kysymykseen, mitä haluamme luoda. Jaetun vision ollessa selkeä kaikille, se sitouttaa ihmiset tekemään töitä juuri vision luoman kuvan eteen. Jaetun vision voima näkyy organisaation ilmapiirissä, yhteisessä hengessä sitoutumisena toisiin ja työhön. Visio on oppivan organisaation oleellinen osa, koska se antaa ihmiselle suunnan ja energian oppimiselle. Jaettu visio heijastaa parhaimmillaan yksilön omaa visiota. (Bennis & Nanus 2003, 83-85; Senge 1994, 206.)

Tulevaisuuden työntekijät ovat tietotyöntekijöitä, he tietävät enemmän kuin johtajansa. Heillä on omaan työhönsä kohdistuvaa vaikutusvaltaa. Työssä näkyvät nopeat muutokset, verkostoituminen, kumppanuudet, tietojärjestelmät ja internet. Jotta työntekijät pysyvät oikeassa suunnassa, eli pyrkivät tavoittelemaan visiota, tulee visiosta tehdä osa organisaation kulttuuria. Osaksi organisaation kulttuuria visio saadaan vahvistamalla päätöksentekoa, sekä suunnittelemalla strategiapolku visiolle. Vision kirkkaana pitäminen työyhteisössä vaatii useita keskusteluja. Sen tulee olla helposti jokaisen organisaatioon kuuluvan jäsenen omaksuttavissa, jotta siihen sitoudutaan. Hyvä visio on osa organisaation sosiaalista rakennetta. (Bennis & Nanus 2003, 83-85, 100-101.)

Kuinka voimme suoriutua huomenna paremmin kuin tänään? Tämä kysymys tulee olla organisaation elintapa. Laadukas työnteko ja erinomaiset tulokset eivät ole yrityksille päämäärä, vaan sivutuotteita omaehtoisen parantamisen ja tulevaisuuteen panostamisen päättymättömästä prosessista. Tulevaisuuden luominen tapahtuu organisaation kehittämisen kautta, joka vaatii menestyäkseen jatkuvaa työtä. Visio ja missio ovat organisaation taustavoimat kehityksen ohjaamisessa eteenpäin ja mahdollistavat sen, että organisaatio on visionäärinen. (Collins & Porras 2004, 336-339.)

Visionäärisen organisaation täytyy prosessoida yhteensopivuus perusideologian, vision, mission ja strategioiden välillä. Yhteensopivuuden prosessissa tulee tehdä luova prosessi, jossa keksitään uudet mekanismit, prosessit ja strategiat, jotka tuovat ydinarvot ja tarkoituksen käytäntöön. Käytäntöön tuodut arvot ja tarkoitus mahdollistavat polun tulevaisuuden visioon. Toisessa prosessin vaiheessa pureudutaan organisaation

prosesseihin, rakenteisiin ja strategioiden analysointiin, jotta ristiriitaisuudet tulevat esiin suhteessa organisaation perusideologiaan. Analysoimalla ja poistamalla ristiriitaisuudet päästään organisaation menestystä jarruttavien esteiden poistamiseen. (Collins & Porras 2004, 336-339.)

3.2 Strategia

Strategia on tietoinen suunnitelma. Se on asema suhteessa ympäristöönsä. Strategia on näkökulma, mutta ennen kaikkea strategia on tietoinen valinta. Strategia on asia, jolla saavutetaan kilpailuetua. Strategia on tapa toimia, ja se merkitsee organisaation asemoitumista ympäristöön ja markkinoille. Strategia voi olla näköala, käsite, ideologia, joka määrittää tavan nähdä ja tulkita maailmaa. Strategia antaa organisaatiolle persoonallisuuden. Strategian tulee pohjautua organisaation kehittämisprosessiin. (Minzberg & Santalainen 2006, 31.)

Strategia on nykyhetkessä tehtäviä toimenpiteitä ja päätöksiä tulevaisuuden varmistamiseksi ja mahdollisuuksien hyödyntämiseksi (Karlöf 2002, 7). Strategia kertoo mihin menemme, miksi juuri sinne ja miten, eli se pitää sisällään vision (mihin menemme), mission (miksi menemme juuri sinne) ja kuvauksen siitä, kuinka sinne mennään. Strategia voi parhaimmillaan luoda turvallisuuden tunnetta ja helpottaa päätöksen tekoa sekä edistää itseohjautuvaa toimintaa. Se inspiroi ihmisiä ja toimii innovaation lähteenä. Strategia helpottaa asiakkaiden valintoja, erottaa muista organisaatioista ja luo menestymisen mahdollisuuksia. Yksinkertaisuudessaan strategia on selkeä, innostava ja vetoava – elävä. (Åhman & Runola 2006, 25.)

Strategia toteutuu aina ihmisten kanssa. Strategian tulee olla jatkuvaa vuoropuhelua johdon, henkilöstön, omistajien, asiakkaiden ja partnereiden välillä. Vuoropuhelu edistää hyvän strategian toteutusta. Työssä strategia on parhaimmillaan jokaisen yksilön vastattavissa, eli kuinka yksilö toteuttaa strategiaa työssään. Yksittäinen työntekijä kykenee ymmärtämään selkeän strategian, miksi organisaatio on olemassa, miten se pyrkii tavoitteisiinsa ja mikä on yksittäisen työntekijän rooli strategian toteutuksessa. Strategiakäsitteen sisältö on muuttunut yksilökeskeisestä mukautumisesta yhdessä tekemisen ja dynaamisuuden suuntaan. (Åhman & Runola, 2006, 26-27, 30.)

Strategiatyön perustana on yrityksen liikeidea tai toiminta-ajatus. Tämän pohjalta rakennetaan looginen prosessi, jossa käsitellään organisaation menneisyys, nykyisyys, ulkomaailma, tulevaisuus, muutosvaatimukset, toteutus ja seuranta (Karlöf, 2002, 26-34). Strategian aikaansaaminen on ennen kaikkea luova teko, koska hyvää strategiaa ei voi tehdä minkään valmiin mallin mukaisesti. Strategisten mallien tunteminen lisää kuitenkin strategista ajattelua. Jotta strategiaprosessia pääsee valmistelemaan, tulee olla hyvä ja laaja tilannetietoisuus. Tilannetietoisuus syntyy eri osa-alueiden tietojen keräämisellä ja analysoimisella. Tulevaisuuden menestyminen ja selviytyminen vaatii toimintamallin suunnittelua, jossa huomioidaan mitä ympäristössä tapahtuu asiakkaille, tavarantoimittajille, kilpailijoille, suhdanteille, teknologian kehittymiselle ja viranomaisille. (Kostamo 1999, 77-79.)

Strategian toteuttaminen on prosessi, joka koostuu strategian laatimisesta ja suunnittelemisesta. Strategia sopeutetaan ja sitoutetaan organisaation yksiköihin ja kaikille työntekijöille. Sitouttamisen jälkeen suunnitellaan operatiivinen toiminta ja määritellään painopisteet sekä tarvittavien voimavarojen kohdentaminen. Strategiaa ja operatiivista toimintaa seurataan ja siitä prosessista opitaan. Lopuksi strategiaa päivitetään ja testataan. Strategian toteuttamisen prosessi muodostaa silmukan, jossa oleellista on sen johtamisjärjestelmä, strategisen johtamisen viitekehys, jotta prosessin osat ovat sopivia toistensa ja strategian kanssa. (Kaplan & Norton 2009, 49-50.)

3.3 BSC – Strateginen johtamisjärjestelmä

Nykypäivänä organisaation tulee osata navigoida monimutkaisessa, kansainvälisessä ympäristössä, jossa on paljon kilpailijoita. Johtamisessa tarvitaan eri näkökulmia jotta koko organisaation ympäristö, jossa organisaatio toimii, saadaan näkyviin. Tämä on edellytyksenä tulevaisuuden kilpailukyvyille. Balanced Scorecard eli BSC on järjestelmä, jonka avulla organisaatio saa strategian mittavaan muotoon ja antaa organisaatiolle mallin johtamisjärjestelmästä. BSC antaa mahdollisuuden saavuttaa taloudelliset tavoitteet ja saada esiin niiden takana olevat tekijät. BSC pitää sisällään neljä näkökulmaa eli asiakasnäkökulman, taloudellisen näkökulman, prosessinäkökulman sekä oppimisen ja kasvun näkökulman eli henkilöstönäkökulman. (Kaplan & Norton 1996, 2.)

Neljän näkökulman avulla on mahdollisuus tarkastella organisaation kehittymistä pitkällä aikavälillä aineettomien tekijöiden osalta. Organisaatio tarvitsee useamman mittarin määrittääkseen sijaintinsa ja etenemissuunnan, etenkin kun ennen painotettiin vain taloudellista mittaristoa, jonka avulla nähdään lähinnä taaksepäin. (Malmi & Kumpp. 2002, 15-16.)

Mintzbergin (2005) mukaan strateginen ajattelu on paremminkin strategista ”näkemistä”. Strategisessa ajattelussa tulee nähdä samaan aikaan moneen eri suuntaan. Tämän mukaan strategiaa mietittäessä tulee siis nähdä sekä tulevaisuuteen että menneisyyteen. Yläpuolelta näkemisellä Mintzberg tarkoittaa asiayhteyksien ja kokonaisuuksien hahmottamista, eli kykyä nähdä ”metsä puilta”. Kokonaisuuksien hahmottamista tukee pienempien asioiden näkeminen, eli asioiden tarkastelu ”alapuolelta”. Hyvä strateginen ajattelijana näkee myös asioiden taakse ja lävitse. Tällainen eri suuntiin näkevä strateginen ajattelu on haasteellista ja vaatii innovatiivisuutta sekä luovuutta. (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 2005, 139-142.)

Kamensky (2002) kuvaa strategiatyöskentelyn kriittisimmäksi osaamisalueeksi näkemyksen eli sen, että tulee nähdä laajoja kokonaisuuksia tietäen millaisista osista kokonaisuus koostuu ja millaisissa vuorovaikutussuhteissa osat ovat keskenään. Kokonaisuuksien ollessa vuorovaikutuksessa useisiin muihin kokonaisuuksiin muodostuu asioiden hierarkkinen verkosto, joka jatkuu mahdollisesti globaalille tasolle asti. Organisaation yhteinen näkemys vaikuttaa siihen, kuinka hyviä strategioita pystytään luomaan, toteuttamaan ja uusimaan. Haasteena on näkemysvaje eli organisaatioiden ja ihmisten näkemysten kapea-alaisuus suhteessa olemassa oleviin liiketoiminnan tarpeisiin ja mahdollisuuksiin. Näkemysvajeseen vaikuttaa vuorovaikutussuhteiden määrä ja monimutkaisuus. Organisaatiossa ylöspäin edetessä lisääntyvät asioiden määrä ja monimutkaisuus yrityksen sisällä ja ympäristössä asioiden keskinäisten riippuvuussuhteiden ja vuorovaikutussuhteiden kasvaessa samalla voimakkaasti. Organisaation yhteisen näkemyksen muodostaminen on haasteellista, koska ihmisillä on erilainen määrä näkemystä ja näkemysvajetta. (Kamensky 2002, 28-30.)

Monilla johtajilla on jatkuvasti huono omatunto siitä, että he eivät uhraa strategiakysymyksille niin paljon aikaa ja resursseja kuin mitä ne ansaitisivat.

Ensinnäkin operatiiviset ongelmat vaativat usein pikaisia toimenpiteitä, ja saavat näin paljon huomiota johtajilta. Strategiakysymykset taas eivät koskaan ole akuutteja, vaan niihin täytyy käyttää pitkäjänteisesti ylimääräistä aikaa. Toiseksi monet johtajat eivät tiedä miten tehdä tehokasta strategiatyötä eli miten käyttää resursseja taloudellisesti ja miten tuottaa arvoja ilman suuria kustannuksia. Kolmantena ja tärkeimpänä syynä nähdään se, että ennakoivasta ja pitkäjänteisestä strategiatyöstä on vaikea palkita. Usein käy niin, että siitä palkitaan ihan muita kuin niitä, jotka sitä työtä ovat tehneet. (Karlöf 2004, 22.)

Strategian kuvaus on organisaatiolle arvon kuvausta. Jokaisessa yrityksessä käsitellään yrityksen strategiaa eri tavoin. Jos yrityksen arvosta 75 % perustuu aineettomaan pääomaan, tulee tämä aineettoman pääoman kehittäminen huomioida jo strategian suunnittelu- ja toteutusvaiheessa. Strategisen johtamisjärjestelmän tulee olla kokonaisvaltainen ja integroitu siten, että se kantaa strategisesta muotoilusta aina operatiiviseen toteutukseen. Johtamisjärjestelmässä on kuusi päävaihetta. 1. Strategian laatiminen, 2. Strategian suunnittelu 3. Organisaation sopeuttaminen, 4. Operatiivisen toiminnan suunnittelu 5. Seuranta ja oppiminen sekä 6. Testaus ja päivittäminen. (Kaplan & Norton 2004, 27; Kaplan & Norton 2009, 23.)

Strategian laatimisessa työkaluina ovat toiminta-ajatus, arvot ja visio, joiden pohjalta analysoidaan strategiaa ja muotoillaan sitä. Strategian suunnittelussa voivat olla apuna esimerkiksi tuloskortit ja strategiakartat. Organisaation sopeuttaminen tarkoittaa tuloskorttien ja strategisessa suunnittelussa olevien karttojen käyttöönoton jokaisella organisaation tasolla. Strategia viestitään henkilöstölle ja sidotaan aina henkilöstön henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Kannustimet puolestaan sidotaan yrityksen strategisiin tavoitteisiin. Operatiivisessa suunnittelussa työkaluina ovat muun muassa prosessijohtaminen, voimavarasuunnittelu sekä dynaaminen budjetointi. Seurannalla on tarkoitus nostaa esiin ongelmakohdat, esteet ja mahdolliset haasteet ja ottaa niistä opikseen. Testaus ja päivittäminen ovat sisäisten operatiivisten sekä ulkoisten toimintaympäristöön liittyvien tietojen käyttämistä strategian toimivuuden testaamiseksi. Testaaminen ja päivittäminen ovat uuden kehän aloittamista strategisessa johtamisjärjestelmässä. Johtamisjärjestelmä toimii syklin tavoin eikä pysähdy koskaan. (Kaplan & Norton 2009, 24, 50.)

3.3.1 Talousnäkökulma

Taloudellista näkökulmaa voidaan pitää niin sanottuna omistajanäkökulmana, koska tässä näkökulmassa huomioidaan juuri omistajatahoa kiinnostavat asiat. Mittari kuvaa sitä, kuinka hyvin organisaatio on onnistunut taloudellisesti sekä määrittää tavoitteet, joihin strategioilla ja niitä kuvaavilla mittareilla pyritään. Omistajanäkökulmasta tarkasteltuna organisaation toiminta tulee olla kannattavaa eli tuottaa voittoa omistajilleen. Kannattavuuden varmistaminen vaatii johtotasolta talousarvion laadinnan eli budjetin tekemisen. Budjetti määrittää toimintaa, se on ikään kuin euromääräinen toimintasuunnitelma. (Eskola & Mäntysaari 2006, 88; Malmi ym. 2002, 24-29; Hollanti & Koski 2007, 24.)

Jokaisen organisaation täytyy toimia kannattavasti menestyäkseen. Kannattavuus lasketaan yrityksen tuloksesta, tuloksen on muodostuttava voitoksi eli positiiviseksi siten, että tuloksella kyetään kattamaan aiheutuneet kustannukset. Jotta kannattavuuteen päästään, tulee organisaation toimia taloudellisesti, eli tuotteet ja palvelut pyritään tuottamaan mahdollisimman alhaisin kustannuksin. Toiminnan tehokkuus näkyy yrityksen tuottavuutena. Tuottavuus lasketaan käytetyistä tuotantopanoksista. Pyrkimyksenä on saada tietyllä tuotantopanoksella suurempi tuotos. (Eskola & Mäntysaari 2006, 8.)

Kannattavuuden parantaminen on organisaation keskeinen ja jatkuva ongelma. Organisaation menestymiseen vaikuttavat myynti, hinnat, myyntimäärät, muuttuvat kustannukset ja kiinteät kustannukset. Kannattavuuden parantaminen saadaan aikaiseksi kun kustannuksia vähennetään, myyntiä saadaan kasvatettua sekä toimintaa tehostettua. Myyntiä voi lisätä esimerkiksi tavoittelemalla uusia asiakasryhmiä tai markkina-alueita. Markkinointi on yksi organisaation toimintaa ohjaava ajattelutapa. Markkinointi voi painottua ulkoiseen markkinointiin eli asiakaskohderyhmiin ja sidosryhmiin tai sisäiseen markkinointiin, jolloin yrityksen toimintaa kehitetään asiakaskeskeisesti. Myyntiä voidaan myös kohdistaa siten, että markkinointiponnistukset keskitetään hyvin kannattaviin tuotteisiin, asiakasryhmiin ja palveluihin. Organisaation tulee myös mahdollisesti pohtia kannattamattomien tuotteiden tai palvelujen poistamista. (Eskola & Mäntysaari 2006, 42; Hollanti & Koski 2007, 24-25.)

Organisaation taloudelliset tavoitteet tulee kytkeä osaksi yrityksen strategiaa. Taloudellinen näkökulma antaa mittarit ja tavoitteet kaikille Balanced Scorecardin näkökulmille. Kaikissa näkökulmissa tulee huomioida syy- ja seuraussuhde, jotta taloudellisen tilanteen parantaminen saavutetaan. Organisaation tulee tehdä pitkän tähtäimen suunnitelma taloudellisesta näkökulmasta ja kytkeä se jokaiseen osa-alueeseen. Budjetti on tavoitelaskelma, jonka tavoitteena on mahdollisimman hyvä taloudellinen tulos. Budjetti konkretisoi yrityksen tulevaa toimintaa. Organisaation jokainen osa-alue ja toiminto budjetoidaan sekä koordinoidaan yhteensopiviksi. Tavoitteet ovat selkeät ja niihin pääsemiseksi määritellään organisaation jokaiselle toiminnolle tarvittavat toimet ja vastualueet. Esimerkiksi asiakasnäkökulmasta tarkasteltuna palvelualan yrityksissä lasketaan usein asiakaskohtaisia kannattavuuksia. Organisaatiossa tulee tarkastella, millaisia toimintoja sillä on ja mitä toimintoja asiakkaat käyttävät, sekä kuinka paljon he käyttävät tiettyä palvelua. (Eskola & Mäntysaari 2006, 40-41, 88.)

Taloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna taloudelliset tavoitteet vaihtelevat laajasti organisaation eri elämänvaiheissa. Strategiassa nämä organisaation eri elinkaaren vaiheet on huomioitu siten, että organisaatio voi seurata strategiaa voimakkaasta kasvuvaiheesta aina sen loppuvaiheeseen. Taloudellisia tavoitteita määrittää vaihe, jossa organisaatio elinkaarellaan on. Organisaation elinkaaren aikaisinta vaihetta on kasvu. Voimakkaassa kasvuvaiheessa olevat organisaatiot panostavat myynnin kasvuun, uusiin markkina-alueisiin, asiakkaisiin, tuotteisiin ja palveluihin. Tässä vaiheessa on taloudellisesti merkittävää säilyttää riittävä kulutustaso suhteessa tuotteen ja prosessin kehitykselle, henkilöstön riittävyydelle sekä markkinointi-, myynti- ja jakelukanaville. (Kaplan & Norton 1996, 47-50, 61-62.)

Organisaation ylläpitovaiheessa korostuvat perinteiset taloudelliset mittarit, jotka määrittävät taloudellisia tavoitteita. Perinteisiä mittareita voivat olla esimerkiksi sijoitetun pääoman tuotto prosentti, myyntikate ja liikevoitto. Elinkaaren loppuvaiheessa organisaatiosta saatava kassavirta on oleellista. Kassavirran muodostavat muun muassa osakkeenomistajan arvo sekä liiketaloudellinen lisäarvo. Tavoitteena on saada maksimaalinen voitto sijoitetusta pääomasta. Taloudellisessa näkökulmassa tulee esille strategiset teemat, jotka tulee sisältyä myös kaikkiin näkökulmiin. Strategiset teemat ovat tulojen lisääminen, kulujen pienentäminen ja tuottavuuden parantaminen,

käyttöaste-edun lisääminen ja riskien vähentäminen. (Kaplan & Norton 1996, 48-50, 61-62.)

Tulevaisuuden ennustaminen on arvokasta organisaatiolle. Tulevaisuuden suunnan ohjaa organisaation visio ja tavoitteet. Talousnäkökulmasta tarkasteltuna talouteen liittyvät kirjanpidolliset laskennat antavat vain tietoja menneisyydestä. Toisaalta laskennan perusteella voidaan myös ennakoita tulevaa, mutta silti pelkkä tuloksen ennustaminen tai taseen ennustaminen ei ilmaise maksuvalmiuskriisejä. Voidaan todeta, ettei kirjanpito ja sen perusteella tehdyt budjetit palvele aina yrityksen johtamista. Talousnäkökulmassa tulee huomioida sen jokainen osa-alue sekä sitouttaa kaikki näkökulmat toisiinsa. Tulevaisuuden ennakoiminen vaatii yritykseltä visionääristä toimintaa huomioiden jokaisessa näkökulmassa tapahtuvia muutoksia esimerkiksi mihin rahaa menee ja mistä sitä tulee. Kun panosten ja tuotosten välinen yhteys on selvä, myös toimintaympäristön muutoksia on mahdollista hahmottaa ennakoita. (Eskola & Mäntysaari 2006, 108-109.)

3.3.2 Henkilöstönäkökulma

Henkilöstönäkökulmasta Kaplan & Norton (1996) käyttävät nimeä kasvun ja oppimisen näkökulma, kun taas Suomessa Ojala ja Määttä (1999) ovat käyttäneet uudistuminen ja työkyky eli työyhteisön ja henkilöstön näkökulma. Balanced Scorecardia voidaan käyttää strategisen johtamisen järjestelmänä, jossa peilataan organisaation nykytilan toimintaa tulevaisuuteen. Johtamisessa tulee ensin selkeyttää visio ja strategia. Henkilöstön kanssa keskustellaan visio auki ja luodaan strategiset päämäärät sekä nostetaan esiin tarvittavat toimenpiteet. Ihmisiltä kysyttäessä millaista on olla osana mahtavaa tiimiä, korostuu ajatus isommasta ja laajemmasta kuvasta, kuin itse ihminen. Tiimin osana oleminen on olla yhteydessä ja olla tuottava. Ihmiset, jotka ovat saaneet tuon kokemuksen voivat etsiä sitä loppuelämänsä saadakseen saman tunteen ja kokemuksen. Oppiminen ja oppiva organisaatio tarkoittaa oppimista, joka uppoaa sydämeen ja uudelleen luo ihmistä. Organisaatiotasolla oppiminen uudistaa organisaatiota ja luo sen tulevaisuutta. (Senge 1994, 13-14.)

Matka tulevaisuuteen merkitsee henkilöstön oppimisen kehittämistä. Oppiminen on laajemmassa käsityksessä kykyä tuottaa elämässä haluamiamme tuloksia. Tämä on

elämän pituisen oppimisen pohja-ajatus. Oppiva organisaatio on yhteisö, joka koostuu oppivista yksilöistä. Ihminen on itse ajatteleva yksilö, jolla on oma tahto ja oma persoonallinen ajattelutapa. Jos yksilöt eivät ole motivoituneita ja valmiita haastamaan itseänsä, asettamaan tavoitteita ja kehittämään organisaatiota, niin yksinkertaisesti kasvua, tuottavuutta, eikä teknologista kehitystä saavuteta. Yksilön itsensä tarpeesta ja pyynnöstä organisaatiolla voi olla oppivan organisaation henki. Yksilö, joka tiedostaa selvästi omat kasvun ja kehityksen paikkansa, on motivoitunut kehittymään. Kasvu on ennen kaikkea elämän mittainen prosessi. Henkisesti valveutuneella yksilöllä on syvä arvomaailma ja vapaa tahto, hän on avoin, tavoitteita asettava ja todellisuuden kuvaa etsivä. Visio on selkeä tavoite, johon pyritään, mutta sitä täytyy tarkentaa ja uudelleen määritellä omien todellisten halujensa ja tavoitteidensa pohjalta. (Kaplan & Norton 1996, 10; Senge 1994, 139-143,149.)

Oppiva organisaatio tarkoittaa sitä, että yksilöille mahdollistetaan kehittyminen ja tarjotaan koulutusta siten, että he näkevät sen kehittävänsä. Työympäristön tulee olla niin turvallinen, että siellä voidaan luoda ja visioida tulevaisuutta, uskalletaan kysyä ja kyseenalaistaa toimintatapoja. Oman itsensä kehittämisen tulee olla organisaation arvo sinänsä. Johtajan tulee olla esimerkkinä itsensä kehittämisessä ja kasvamisessa. Esimerkkiä voi välittää paitsi keskustelemalla, niin myös toiminnassa. (Senge 1994, 172-173.)

Tulevaisuus eli visio kutsuu toimimaan ja olennaista on nähdä tämän hetken organisaation tilanne ystävänä enemmän kuin vihollisena. Muutosvastarinta ja muutosvoima ovat työtä eteenpäin vieviä voimia. Suunnitellaan, asetetaan tavoitteet ja yhdenmukaistetaan strategiset aloitteet. Strategisen palautteen lisääminen ja oppiminen ovat merkittävässä asemassa. Organisaation kasvu ja oppiminen muodostuu ihmisistä, järjestelmistä ja toimintatavoista. Jotta organisaatio menestyy tulevaisuudessa, sen täytyy sijoittaa henkilöstön uudelleen koulutukseen, lisäämällä informaatioteknologiaa ja tietoliikennettä sekä linjata organisaation toimintatapoja ja rutiineja. Henkilöstönäkökulma vastaa kysymykseen, pystyykö organisaatio myös tulevaisuudessa kehittymään ja luomaan arvoa omistajilleen. (Kaplan & Norton 1996, 10, 28-29; Malmi ym. 2002, 24-29; Roos, Fernström, Pionius & Rastas 2006, 17; Senge 1994, 142.)

Kaplanin & Nortonin (1996) mukaan organisaation tulee löytää osaamisensa keskeiset kriittiset menestystekijät sekä nykyisyydessä että tulevaisuudessa. Kansainvälinen kilpailu yritysmaailmassa pakottaa organisaation jatkuvaan osaamisen kehittämiseen pystyäkseen tuottamaan arvoa osakkeenomistajille ja asiakkaille. Organisaation osaamisen kehittäminen vaatii myös innovaatioiden kehittämistä ja innovaatiotyö on yksi organisaation tärkeimmistä aineettomista voimavaroista. (Kaplan & Norton 1996, 28-29; Roos, Fernström, Pionius & Rastas 2006, 18.)

Henkilöstönäkökulmasta katsottuna tulee tarkastella, onko organisaatio oppiva vai estääkö joku tai jokin oppimisen. Usein ihmisillä on käsitys omasta asemastaan organisaatiossa. Oma asema ja sen tiedostaminen on usein niin voimakasta, että yksittäisen työntekijän tai tietyn yksikön organisaatiossa on vaikea hahmottaa koko organisaation kokonaiskuvaa. Jos organisaatio tekee huonoa tulosta, niin ajatellaan että vika on aina jossakin muualla, joko organisaation muissa osastoissa tai ulkopuolella kuten kilpailijoissa tai kilpailuasetelmassa ylipäättään. Vaikutusvaltaa omaan työhön ei nähdä, vaan keskitytään perustehtävän tekemiseen. Tämä asetelma ei luo työntekijälle vastuuta, eikä halua löytää työn epäkohtia. Ajatuksena voi olla, että jonkun tulisi ottaa vastuu, mutta kukaan ei sitä ota. Näin ollen organisaatiolla ei ole juurikaan mahdollisuuksia menestyä, tai menestyä niin hyvin, kuin mitä potentiaalia organisaatiolla olisi. (Kaplan & Norton 1996, 28-29; Senge 1994, 17-21.)

Oppimisen ja innovatiivisuuden näkökulmassa pääperiaatteina ovat työntekijöiden osaaminen, tietoliikenneosaaminen sekä motivaatio, voimaannuttaminen ja ryhmittäminen. Organisaation menestymisen kannalta ei ole enää riittävää, että työntekijä osaa tehdä saman työn samalla tehokkuudella ja tuottavuuden asteella, vaan organisaation tulisi jatkuvasti parantaa osaamistaan. Olennaista on, että ideat prosessien kehittämiseen ja innovaatiot syntyvät etulinjan työntekijöiltä, jotka ovat lähimpinä prosessia ja asiakkaita. Ydinasioita työntekijän osaamisen mittaamisessa ovat työtyytyväisyys, työntekijöiden pysyvyys sekä tuottavuus. (Kaplan & Norton 1996, 126-129; Kaplan & Norton 1996, 130-132; Senge 1994, 21-26; Roos, Fernström, Pionius & Rastas 2006, 17.)

Työtyytyväisyyttä arvioidessa tulee ottaa huomioon, kuinka työntekijä pääsee osallistumaan päätöksentekoon. Työntekijöiden pysyvyyttä mitataan yleensä

prosenttiosuudella avainhenkilöiden vaihtuvuudesta. Työntekijän tuottavuutta voidaan mitata ja sitä, millaisen kokonaisvaikutuksen työntekijä antaa omista taidoistaan, moraalistaan, innovaatioistaan ja sisäisten prosessien kehittämisestä sekä asiakaspalvelusta. Helpoin ja yksinkertaisin tapa mitata työntekijän tuottavuutta on laskea työntekijän organisaation tuoma tulo. Tavoitteena on saada sama tulos, mutta vähemmällä työntekijämäärällä kuin ennen. (Kaplan & Norton 1996, 126-132; Senge 1994, 21-26.)

Organisaation oppimisen esteenä voi myös olla, että organisaatiossa keskitetään huomio lyhyen ajan tapahtumiin. Ajatellaan, että tapahtumien takana on aina joku yksittäinen syy. Keskittyessä vain yksittäisten tapahtumien ketjuun saattaa pitkäntähtäimen näkökyky sumentua. Usein yksittäisten tapahtumien taustalla saattaa olla hidasteittainen muutos, joka aiheuttaa kaikki yllättävät yksittäiset tapahtumat. Peter Senge kirjoittaa kirjassaan *The Fifth Discipline* (1994, 73) oppivasta organisaatiosta, jossa kurinalaisten järjestelmien ajattelemisessa on olennaista ajatuksen muutos. Ajatuksen muutos on mielentila, jossa keskitytään katsomaan mieluummin keskinäisiä suhteita kuin lineaarisia syy-seuraussuhteita sekä tarkastelemaan enemmän prosessin muutoksia, kuin tilannekuvia. Todellisuus muodostuu kehistä, vaikka usein nähdään suoraviivaisia linjoja. (Kaplan & Norton 1996, 130-132 ; Senge 1994, 73-75,80.)

Oppimisen kannalta tulee osata pysähtyä katsomaan tilanteita siten, että niiden taustalla olevat asiat tulevat esiin. Näitä voivat olla esimerkiksi hitaat asteittaiset muutokset, joiden kanssa työtä kannattaa tehdä. Muutoin kysymys on vain pelkästään selviytymisestä ja reagoinnista. Kokemuksista opitaan, mutta tehtyjen päätösten seurauksista on vaikea oppia, etenkin kun niiden vaikutukset kestävät ajallisesti kauan. Mikään vaikutus ei ole yksiviivainen tai vaikutus ei näy vain yhteen suuntaan. Näkemällä koko systeemin syiden ja seurausten takana, on mahdollisuus vaikuttaa systeemin toimivuuteen. Oppimisen tasolla tämä tarkoittaa oppimista tunnistamaan struktuurit, jotka ilmestyvät yhä uudelleen ja uudelleen. (Kaplan & Norton 1996, 130-132 ; Senge 1994, 21-26,73-75,80.)

Vanhojen ajattelukaavojen murtaminen on myös askel kohti oppivaa organisaatiota. Johtamisen näkökulmasta tulee uskaltaa tuoda oletukset avoimeksi, jotta ajatuksen kulun muuttuminen mahdollistuisi. Systeemiajattelun kannalta ihmisen ajatusmallit

vaikuttavat siten, että syyt ja seuraukset tulkitaan omaa ajattelumallia tukevaksi, joten kehittymistä ja oppimista ei pääse tapahtumaan. Jokaisessa ajattelumallissa on vikoja, mutta tunnistamalla ne on mahdollisuus nähdä, mitkä ajatusmallit ovat toimivia esimerkiksi päätöksenteon kannalta. Systemiteoria auttaa havaitsemaan, mitä meillä on jo luotuna tällä hetkellä. Visio kohdentaa sitä, mitä halutaan luoda. Tulee ymmärtää se, mitä tähän mennessä on luotu. Se on tietyn toiminnan tulosta. Jotta visio voidaan saavuttaa, tulee nykytilanteen takana olevat systeemit ymmärtää. Näin on myös helpompi luoda tulevaisuutta, eli päästä haluttuun visioon. (Senge 1994, 174, 203-204, 232.)

Oppiva organisaatio on kolmiulotteinen. Ensimmäiseksi täytyy kyetä ajattelemaan oivaltavasti ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi. Tiimin jäsenten pohtiessa yhdessä, ongelmaan tulee esiin erilaisia näkökulmia ja niistä muodostuu yhteinen oivallus asian ratkaisemiseksi. Toiseksi tarvitaan innovatiivisuutta ja koordinoitua toimintaa. Kolmanneksi oppivassa organisaatiossa tiimin jäsenellä on rooli myös oman tiimensä ulkopuolella. Oppiminen on kollektiivinen kuri, jossa keskustelulla on suuri merkitys. Toisen ihmisen kuunteleminen ja näkemysten kunnioittaminen luovat pohjaa yhteiselle oppimisen maaperälle. Tiimin tulee kyetä kohtaamaan ristiriitatilanteita sekä konflikteja avoimin mielin ja harjoitella kanssakäymistä. (Senge 1994, 233-238.)

Henkilöstönäkökulman kannalta johtamisen tehtävänä on kasvattaa luovuutta. Johtajat pyrkivät toiminnallaan tuottamaan luovuutta ja johtamaan sitä, eikä pelkästään itsessään vaan koko organisaatiossa. Luovuuden tuottaminen kasvattaa puolestaan organisaation energiatasoa. Tämä on johtajan perustehtävä, jota varten hänet on ylipäätään valittu johtamaan. Luovuuden näkökulmasta katsottuna todellisuudesta löytyy monta ulottuvuutta ja näkemystä, joihin he kokevat voivansa vaikuttaa itse. Sengen (1994) mielestä oppivan organisaation opit eli systeemiajattelu, oman mielensä herruus, ajattelumallit, jaetun vision rakentaminen ja oppiva tiimi ovat johtajuuden kulmakiviä. Johtajat, jotka ovat omaksuneet nämä näkökulmat, ovat luonnollisia johtajia. Oppivan organisaation näkökulmasta luonnollisia johtajia ovat oppijat itse. (Senge 1994, 357-360.)

3.3.3 Asiaksnäkökulma

Asiakslähtöinen ajattelu on organisaatiossa keskeistä. Asiakkaiden ja organisaation suhde on monipuolistunut. Asiakassuhteisiin liittyy yhä enemmän informaatiota ja kommunikaatiota ja ne ovat rytmiltään nopeatempoisia. Ne jakaantuvat moniin eri kontakti- ja ostokanaviin. Asiakasuskollisuus ei ole niin merkittävää, vaan asiakassuhde saattaa olla jakaantunut eri kilpailijoiden kesken. Asiaksnäkökulmassa mittarit on keskitetty kahteen ryhmään eli perusmittareihin ja asiakaslupauksiin. Perusmittarit mittaavat markkinaosuutta, asiakastyytyvää ja kannattavuutta sekä asiakasuskollisuutta. Usein perusmittaristossa on myös uusien asiakkaiden lukumäärä. Asiakaslupausmittaristossa puolestaan mitataan tuotteen tai palvelun ominaisuuksia kuten hinta, laatu, täsmällisyys, vasteaika ja asiakaspalvelu. Mittari vastaa, mitä organisaation tulee asiakkailleen tarjota, jotta asiakasuskollisuus ja asiakastyytyväisyys saavutetaan. Tämä mahdollistaa suuren markkinaosuuden saamisen eli kertoo organisaation kilpailustrategian ytimen. (Hellman 2003, 25; Malmi ym. 2002, 24-29; Kaplan & Norton 2007, 72.)

Jos kyse on jostakin konsernista, jossa on monta yksikköä, voidaan asiakkaalle vakuuttaa että hän saa saman palvelun, tuotteen ja laadun konsernin kaikissa yksiköissä. Näin yritys antaa arvolupauksen ja luo tyytyväisiä ja lojaaleja asiakassuhteita. Tyytyväinen asiakas on yritykselle arvokas voimavara. Hyvän asiakassuhteen kautta saavutettu luottamus ja hyvä mieli tuottaa tulosta tulevaisuudessakin, koska asiakas todennäköisimmin käyttää jatkossakin saman konsernin yksiköiden palveluja. Kun kaikista yksiköistä saa samantasoisien palvelun, niin asiakkaan on helppo valita saman konsernin mikä tahansa yksikkö. (Hollanti & Koski 2007, 151; Kaplan & Norton 2007, 20, 86.)

Menestyvät organisaatiot ovat todella lähellä asiakkaita. Tiivis yhteistyö asiakkaan ja palveluja tuottavan organisaation välillä mahdollistaa sen, että asiakas saa haluamansa tuotteen tai palvelun. Asiakas voidaan ottaa tavalla tai toisella mukaan tuotekehittelyyn. Palvelu, laatu ja luotettavuus ovat strategioita, joilla tähdätään asiakasuskollisuuteen pitkällä aikavälillä. Kehitystrendit asiaksnäkökulmassa ovat painopisteen siirtyminen tuotteista asiakkaisiin, yrityksen ulkoisen toiminnan korostuminen sekä

kommunikaatiokanavien korostuminen suhteessa jakelukanaviin. (Hellman 2003, 36; Peters & Waterman Jr. 2007, 195-196.)

3.3.4 Prosessinäkökulma

Sisäisten prosessien näkökulmassa tarkastellaan tarkasti valittuja prosesseja, joissa halutaan onnistua siten, että talous- ja asiakasnäkökulmassa olevat tavoitteet saavutetaan. Kilpailustrategiasta valikoituvat prosessit, joita seurataan, ja ne voivat vaihdella. Kilpailuedun kannalta esimerkiksi tilaus-toimitusprosessin lisänä on hyvä korostaa uusien tuotteiden innovaatioprosessia tai palvelun jälkeistä prosessia. (Malmi ym. 2002, 24-29.)

Päämäärän tulee olla tarkoin määritelty. Siitä tulee voida esittää tietyt tavoitteet ja tulokset, joita haetaan. Tällaisia strategioita saatetaan tarvita monta. Tulee miettiä, kuinka kohderyhmät tavoitetaan ja laaditaan tarkat markkinointisuunnitelmat. Henkilöstöä koulutetaan toimimaan siten, että tavoitteisiin päästään ja pohditaan, mitä resursseja tarvitaan henkilöstön lisäksi. Viestinnän merkitys korostuu prosessin toteuttamisessa. Tarvitaan paljon sekä suullista että kirjallista viestintää. Henkilöstöä rohkaistaan kysymään heitä askarruttavista asioista, jotta kenellekään ei jää epäselväksi, onko toiminut oikein ja annettujen ohjeiden mukaisesti. (Drucker 2008, 74.)

Strategialähtöisessä organisaatiossa strategia on jatkuva prosessi eikä yksittäinen, vuosittainen tapahtuma. Pulmallisin seikka lienee kuitenkin saavutusten ylläpitäminen. Toimintaa pyritään tehostamaan ja toimitusketjuja hallitsemaan saumattomasti. Kustannusten alentaminen sekä laadun ja prosessien nopeuden parantaminen ovat myöskin tavoitteina. Prosesseja tulee valvoa, jotta varmistutaan niiden tehokkuudesta ja laadusta sekä palvelujen taloudellisuudesta. (Kaplan & Norton 2001, 63, 102, 221; Drucker 2008, 24, 71.)

Sisäisten prosessien tavoitteet viestivät siitä, kuinka tärkeää on, että esimerkiksi konsernin jokainen yksikkö noudattaa tarkkoja standardeja, jotka niille on laadittu. Toimintoja pyritään yhdensuuntaistamaan, minkä avulla kehitetään yritysälähtöistä arvoa. Prosessi alkaa, kun yritysjohto ilmaisee yrityksen kokonaisarvolupauksen. Se

luo synergiaa toimintayksiköiden, tukiyksiköiden sekä ulkoisten yhteistyökumppaneiden välille. (Kaplan & Norton 2007, 23, 86.)

Prosessien luomisessa ei ole syytä luopua kaikesta vanhasta ja perinteikkästä, mikäli ne ovat osoittautuneet kannattaviksi. Kyse voi olla pienemmästä tai laajemmasta muutoksesta. Vaikka alan kirjallisuudessa esitettäisiinkin paljon kritiikkiä perinteisistä johtamisstrategioista, työkaluista, taidoista ja asenteista, tulee tarkastella, kuinka menetelmiä voitaisiin terävöittää ja uudistaa siten, että ”uuden sisällä olisi vanhaa”. Se ei vähennä prosessien arvoa, vaan tukee niitä. Perusasioita tarkastelemalla ja niitä parantamalla voi hyvinkin saada tyydyttävän lopputuloksen. Jatkuvaan parantamiseen kuuluu myös niiden asioiden hylkääminen, jotka eivät toimi. (Keen 1997, 5-6; Drucker 2008, 70-71.)

Uusien prosessien ja vanhoihin prosesseihin sisällytettyjen uusien toimintatapojen omaksuminen vaatii aina henkilöstöltä käyttäytymismallin muutosta ja keskittymistä. Siksi henkilöstön osallistaminen prosessien suunnitteluun on tärkeä osa muutoksen eteenpäin viemisessä. Ylimmän johdon tulee linkittää kehittämisprosessit henkilöstöpääoman tasolle. Prosessien luominen ja terävöittäminen vaatii jatkuvaa oppimista ja yksilön oman käyttäytymisen tarkkailua sekä muutosmyönteisyyttä. (Chowdhury 2002, 155.)

4 TULEVAISUUS NYT

Yrityksen menestymisen edellytys on ottaa tulevaisuus osaksi strategiatyötä. Tulevaisuus on nyt ja työskentely tulevaisuuden tunnistamiseksi tulee aloittaa heti, jotta se keksitään. Tulevaisuuden tutkimuksen keskeisenä tutkimuskohteena on nykyisyys, koska kaikki havaintomme perustuvat nykyisyyteen. Asiantuntijuus, hyvä aineisto ja kunnan menetelmät tulevaisuustyössä ovat tärkeät elementit. Ennen kaikkea tulee uskaltaa ajatella toisin. Arki ajattelusta irrottautuminen on välttämätöntä, jotta tulevaisuuden ongelmat ja uhat saadaan hahmotettua ja kyetään tarttumaan uskomattomilta tuntuviin mahdollisuuksiin. Tulevaisuuden tutkimuksessa ajankohtaisia ovat heikot signaalit sekä suuret kehitysaallot eli megatrendit. (Mannermaa 2004, 11-12, 42-43; Metsämuuronen 2001, 7.)

Heikkoa signaalia kutsutaan myös villiksi kortiksi. Se on outo, epämääräinen ja kehittymätön. Usein se jää huomaamatta tai useimmat hylkäävät sen (Mannermaa 2004, 41). Heikolla signaalilla ei ole menneisyyttä tai sen olemassa oloa aiemmin ei ole tunnustettu, koska se ei ole ollut riittävän merkityksellinen. Heikko signaali ei ole trendi tai megatrendi, mutta siitä voi sellainen tulla, kun se vahvistaa itse itseään. Tunnistamalla heikkoja signaaleja oletetaan, että sen havainnoija on paremmassa asemassa ilmiöiden ja niiden toimintamallien havainnoinnissa. (Mannermaa 2004, 113-114; Metsämuuronen 2001, 12-13.)

Tulevaisuuden tutkimusseura on määritellyt heikon signaalin seuraavasti: ”Heikko signaali on muutoksen ensioire, joka tulee tyypillisesti vahvaksi yhdistymällä toisiin signaaleihin”. (Mannermaa 2004, 116). Heikko signaali vaatii toteutuakseen tukea, kriittistä massaa, vaikutusavaruutensa kasvua, asialle omistautuneita toimijoita sekä havaintasijaita, jotka ovat yleensä edelläkävijöitä tai erityisryhmiä. Heikot signaalit vaativat ympärilleen syntyäkseen tieteellisen, teknologisen, taloudellisen tai yhteiskunnallisen ympäristön. (Mannermaa 2004, 115-116.)

Heikko signaali elää vain hetken. Yritysmailmassa heikko signaali täytyy havaita ensimmäisenä. Sen tarkoitus tulee ymmärtää ja toimia sen mukaan. Ensimmäinen saa edelläkävijän edun. Kun heikosta signaalista tulee trendi, sen arvo on jo romahtanut. Heikon signaalin tunnistaminen vaatii uskallusta, koska usein muut eivät sitä vielä tunnista. Heikko signaali voi jäädä vain mahdollisuudeksi, jos sen toteutumiseksi ei ole toimintaedellytyksiä. Riskinotto kannattaa, koska se on todellisen innovaation perusedellytys. Heikon signaalin tunnettu esimerkki on internet, jonka signaali ilmeni vuosina 1993-1995. Lumipalloefektin lailla käyttäjäkunta laajeni laajenemistaan eli internet generoi omaa kasvuaan ja siitä tuli valtaosalle osa todellisuutta. (Mannermaa 2004, 120-122; Metsämuuronen 2001, 13.)

Mannermaa (2004) kuvaa kirjassaan ”Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus”, megatrendin olevan kehityksen suuri aalto tai linja. Se on sellainen ilmiö tai ilmiökokonaisuus, jonka kehittymisen avulla tulee tunnistaa suunta joka jatkuu myös tulevaisuudessa. Vaikutus ilmiöön on vähäinen, tai sitä ei ole lainkaan. Megatrendi puolestaan koskettaa laajoja ihmisjoukkoja tai alueita. Megatrendi pitää sisällään

erilaisia ilmiöitä ja yllätyksiä, mutta megatrendin siitä tekee sen sisällön suurin piirtein samansuuntainen kokonaisuus. Mannermaa kuvaa megatrendiä jokena, joka virtaa kohti merta. Joen virtauksen pääsuunta on selvä, mutta se voi pitää sisällään yllätyksiä kuten virran pysähtymistä, putouksia tai muuta vastaavaa. Joessa on helppo suunnistaa, jos tuntee sen virtaukset. Megatrendien muutosvoimissa voi suunnistaa, jos osaa tunnistaa megatrendit. Esimerkkinä megatrendeista on globalisoituminen, vaikka jossain maissa väestön kasvu on kokonaan pysähtynyt. (Mannermaa 2004, 73-74; Metsämuuronen 2001, 34.)

Yrity maailmassa megatrendin tunnistaminen vaatii toimintaympäristön havainnointia ja tutkintaa. Tulee pohtia, mitä yrityksen toimintaympäristössä on tapahtumassa. Tulevaisuuden ennustamisessa on vaikeaa se, ettei kukaan tiedä tulevaisuuden tarkoista tapahtumista. Kyse on mahdollisen tulevaisuuden löytäminen rajaamalla pois erilaiset tulevaisuuden ennustukset epäuskottavimmista vaihtoehdoista. (Mannermaa 2004, 74-75.)

Megatrendejä käytettiin Työskenaariot-hankkeessa, jossa haastateltiin noin sata eri alojen suomalaista asiantuntijaa, jotka työskentelivät niin sanotuissa näkökulmaryhmissä. Ryhmien tavoitteena oli selvittää, miten kansainvälinen talous, elinkeinosektori, työelämä ja muiden muassa osaamisvaatimukset kehittyvät tulevaisuudessa. Työskenaariohankkeen tavoite oli työelämän kehityksen skenarisointi. Megatrendejä käytettiin pohjana ja tausta-aineistona rakennettaessa skenaariotyötä sekä tulevaisuusarvioiteja.

Hankkeessa nousivat esiin seuraavat megatrendit:

- Globalisoituminen: asenteet, markkinat, tuotantoprosessit, rahatalous
- Verkostoituminen: yritykset, hallinto, kansalaiset, reaaliaikaisuus
- Kestävä kehitys: ekologisesti ja sosiaalisesti
- Työn murros: teollisuusyhteiskunnasta tietoyhteiskuntaan
- Julkisen sektorin rooli: ohjaus, itsepalvelut, (perus)oikeuksien valvonta
- Väestön ikääntyminen: suuret ikäluokat, nuoret (sopeutuvat, syrjäytyvät)
- Kulttuurinen syrjäytyminen: mielialasairaalat, vankilat, huumeet, kriminalisoituminen, uskonnolliset ääriliikkeet

- Teknologinen kehitys: tietoteknologia, uudet materiaalit, bioteknologia, energiateknologia. (Mannermaa 2004, 75.)

4.1 Tulevaisuuden kilpailu

Nykypäivän organisaation asema markkinajohtajana ei tarkoita sitä, että on markkinajohtaja myös tulevaisuudessa. Jos organisaatio ei kykene vastaamaan kysymyksiin, jotka koskevat esimerkiksi tulevaisuutta viiden vuoden päästä, kuten ketkä ovat asiakkaitamme tulevaisuudessa, mitkä ovat asiakaskanavamme silloin, ketkä ovat kilpailijamme, mistä katteemme tulevat, tai mihin kilpailuetumme/erikoisosaamisemme perustuu tulevaisuudessa sekä mihin lopputuotemarkkinoihin yrityksemme osallistuu, ei organisaatiolle ole juuri mahdollisuuksia markkinajohtajan asemaan jatkossa. (Hamel & Prahalad 2006, 46-47; Drucker 2008, 23-24.)

Tulevaisuuden kilpailu perustuu yhä enemmän yritysten väliseen, kuin tuotteiden tai toimintojen väliseen kilpailuun. Organisaation strategisen aseman mittaamisessa käytetään markkinaosuutta. Tulevaisuuden menestymisen kannalta tulee pohtia, minkä osuuden organisaatio saa tulevaisuudessa tarjolla olevista mahdollisuuksista nykyisellä osaamisella. Tulevaisuuden mahdollisuudet eivät todennäköisesti sijoitu toimintayksiköiden nykyisten rajojen sisälle, joten vastuu organisaation tulevaisuudesta on koko yrityksellä. Organisaation tulee osata sijoittaa osaaminen oikeaan paikkaan, jotta tulevaisuuden mahdollisuuksiin päästään osalliseksi. Monimutkaiset ja mittavat tulevaisuuden mahdollisuudet pakottavat katsomaan asioita koko organisaation näkökulmasta, eikä vain yksittäisen liiketoiminnon kannalta. Tämä vaatii johdonmukaista ja tavoitteellista osaamisen kehittämistä. (Hamel & Prahalad 2006, 62-64; Drucker 2008, 24-25.)

Tulevaisuudessa kilpaillaan kolmella tasolla: toimialan kehityksen ennakoinnista ja henkisestä johtajuudesta, siirtymäpolkujen lyhentämisestä sekä markkinaosuuden ja markkina-aseman saavuttamisesta. Toimialan kehityksen ennakoinnissa ja henkisessä johtajuudessa perimmäinen kysymys on, kuka osaa kuvitella tulevaisuuden. Siirtymäpolun lyhentäminen on vaikuttamista toimialan kehityssuuntaan, jossa oleellista on siirtymäpolkujen hallinta ja lyhentäminen. Olennainen kysymys on, kuka pystyy aktiivisesti muokkaamaan tulevaa toimialarakennetta omaksi edukseen. Viimeinen

vaihe eli kolmas taso on kilpailu markkinaosuuksista ja –asemasta, jonka rajoina toimivat arvo, kustannus, hinta ja palvelu. (Hamel & Prahalad 2006, 78-79.)

Organisaatiossa ylin johto ei välttämättä ota huonoja uutisia todeksi ennen kuin on liian myöhäistä. Viesti voi tulla kaunisteltuna tai se jätetään käsittelemättä asianmukaisesti. Tämä voi olla organisaation kilpailukyvyn kannalta erittäin merkittävää. On tärkeää olla etulinjassa markkinoilla tapahtuvien muutosten kanssa, jotta organisaatio voi säilyttää kilpailukykyänsä. Kilpailukyvyn säilyttämisen kannalta olennaista on oikean strategian löytäminen, koska strategioiden elinkaaret ovat käyneet yhä lyhyemmiksi. Johtamisen kannalta oikean strategian löytäminen edellyttää johtamisprosessia, joka tuottaa valinnanmahdollisuuksia strategioihin. Innovaatiorankkeet ovat elintärkeitä tulevaisuutta ajatellessa, joten johtamisen näkökulmasta tulee pohtia, miten rahoituksen saa siirrettyä vanhoista hankkeista innovaatiohankkeisiin. (Hamel 2007, 68-69.)

Kim & Mauborgne (2009) kuvaavat kirjassaan ”Sinisen meren strategia” logiikkaa, jota kutsutaan arvoinnovaatioksi. Siinä ei käytetä kilpailijoita vertailukohteena eikä tarkoitus ole nujertaa kilpailijoita, vaan kilpailusta tehdään merkityksetöntä. Se onnistuu siten, että sekä asiakkaiden että yrityksen saamaa arvoa nostetaan selkeästi ja sitä kautta avataan uutta, kilpailun piiriin kuulumatonta markkinatilaa. Arvoinnovaatiossa korostetaan niin arvoa kuin innovaatiotakin. Yritysten tulee sisällyttää innovaatioon myös hyöty, hinta ja kustannusasema. Arvoinnovaatio merkitsee uutta tapaa ajatella ja toteuttaa strategiaa, jonka tuloksena yritys tekee selvän eron kilpailijoihin. Arvoinnovaatio on strategia, joka kattaa kaikki yrityksen toiminnot. (Kim & Mauborgne 2009, 33-39.)

4.2 Johtamisen uudistuminen

Organisaation innovaatioiden syntymisen kannalta tulee johtamisen uudistamisen näkökulmasta heittää syrjään ajatus siitä, että vain pieni osa ihmisistä on luovia. Muuttamalla käsitystä luovuudesta saadaan koko organisaation työpanos käyttöön. Luovuutta voi ruokkia ja sen tulee näkyä johtamisstrategiassa. Tulee pohtia, kuinka organisaatiossa mahdollistetaan jokaisen työntekijän osallistuminen innovaatiotyöhön niin, että heillä on aikaa toteuttaa sitä ja huolehtia siitä ja että heillä on luovuutta

edistäviä työkaluja käytössään. Ylimmän johdon tulee antaa jokaiselle innovaatiolle mahdollisuus eikä tukahduttaa niitä vedoten organisaation periaatteisiin. (Hamel 2007, 74-77.)

Johtamisen uudistaminen on mahdollista jos ymmärretään työympäristön merkitys. Tulee pohtia, millainen on työympäristö, jossa kaikki tekevät parhaansa ja mikä nykyisessä ympäristössä estää sen. Ihmisen luovuus ja innovatiivisuus heräävät henkiin, kun työntekijä saa vapautta toimia työssään, saa tilaa itselleen ja työtavoilleen sekä vastuuta päättää ja vaikuttaa omaan työhönsä. (Hamel 2007, 77-87.)

Johtamisen kannalta olennaista on pohtia, miten antaa yksilöille vapautta vähentämällä johtamista siten, että keskittyminen, kurinalaisuus ja järjestys työpaikalla säilyvät. Työntekijä on energisimmillään silloin, kun hän jakaa työyhteisönsä kanssa yhteisen tärkeän tavoitteen, johon kaikki ovat sitoutuneet ja omistautuneet. Yhteisöllisyyden tunne työssä on voima, joka kantaa ja vie eteenpäin. Ihmiset ovat valmiita laittamaan itsensä likoon yhteisen tavoitteen vuoksi eli antamaan parhaan työpanoksen organisaation ja toistensa käyttöön. Kysymys johtamisen kannalta on, kuinka saada organisaation yhteisöllisyyden tunne ensisijaiseksi yhteenkuuluvuuden perustaksi ja miten laajentaa yhteisen tehtävään sitoutumisen tuntua, että työntekijä antaa huipputason työpanoksensa. (Hamel 2007, 77-87.)

”Johtamisen tulevaisuus” -kirjassa Hamel (2007) on ottanut esimerkiksi erilaisten organisaatioiden johtamisoppeja, joita peilaamalla voi löytää johtamisen haasteisiin vastauksia. Yksi lähestymistapa organisaation ja tulevaisuuden johtamisen kehittämiseen on antaa työntekijöille valtaa eli valtaistaa heidät. Tämä tarkoittaa organisaation avoimuuden lisäämistä siten, että liikesalaisuudet annetaan työntekijöiden käyttöön, jotta he voivat tehdä viisaita päätöksiä. Vaatimus valtaistamisessa on että työntekijät raportoivat kaikista tuloksista viipymättä ja tarkasti. Raportoinnin tulee olla läpinäkyvää kaikkialla ja kaikilla tasoilla, koska kaikki organisaation osat ja yksiköt ovat toistensa työstä riippuvaisia. Tämä kasvattaa yhteisöllisyyden tunnetta. Organisaatiossa on myös hyvä olla johtoportaan palkkauksella selkeä yläraja. Organisaation tehtävän tärkeys korostuu työntekijälle silloin, kun he antavat työhönsä parhaan panoksen. Panoksensa antamiseen työntekijä tarvitsee tunteen tehtävän tärkeydestä eikä pelkkä taloudellinen tavoite välttämättä riitä. Tehtävän tärkeyden

korostamisessa voi olla esimerkiksi ekologisia tavoitteita tai kestävän kehityksen tavoitteita. (Hamel 2007, 91-104.)

Innovaatiotyö on yksi tulevaisuuden haasteista. Johtaminen ilman innovaatiota ei voi toimia pitkään. Kehittämällä johtamisoppia ja muokkaamalla organisaatorakennetta on mahdollista saavuttaa innovaatiotyö, joka integroituu osaksi organisaatiokulttuuria. Organisaatiossa tulee poistaa hierarkia tai minimoida hierarkiatasot. Tärkeää on, että ylin johto ja etulinjan työntekijät kykenevät vaihtamaan mielipiteitä. Innovaatiotyössä on olennaista uskoa, että jokainen työntekijä voi tuottaa innovaation. Työilmapiirissä tulee olla ensisijaisena arvona oppiminen ja kokeileminen. Organisaatiossa on hyvä sijoittaa eri taustaisia työntekijöitä samaan yksikköön, jossa luova prosessi voi tehostua. (Drucker 2000, 53; Hamel 2007, 124-125, 148-149.)

Organisaation työntekijöiden tulee voida olla myös päättämässä innovaatiohankkeiden rahoituksesta. Jotta työntekijöillä on myös aikaa innovaatiolle, esimiehen tulee antaa tietty määrä työajasta innovaatioiden kehittämiseksi. Johtamisessa tulee muistaa, ettei innovaatioprojektien syntymistä tai niiden kypsymistä pidä kiirehtiä. Hyvien innovaatioiden ja tuotteiden kehittäjät on hyvä palkita runsaskätisesti, mutta on hyvä muistaa pitää myös liikeidean perusmääritelmä ja sen laatu täydellisenä. (Hamel 2007, 124-125, 148-149.)

Johtamisen uudistaminen vaatii vanhojen, johtamiseen liittyvien opinkappaleiden ja luovuutta tukahduttavien elementtien tunnistamista. Johtajuudessa tulee ottaa uusia periaatteita sekä lähestymistapoja käytäntöön. Usein tietoa johtajuudesta saadaan parhaiten muiden organisaatioiden onnistuneista johtamiskokemuksista. Hierarkian väheneminen saa aikaan sen, että työntekijät saavat vastuuta ja vapautta. Jotta työntekijä voi kantaa tuon vastuun, hänen tulee saada mahdollisuus tarkastella organisaation tuloksia reaaliajassa. Tiimin jäsenille tulee antaa päätösvaltaa tuloskehitykseen vaikuttavien tekijöiden suhteen. Palkat, tulokset sekä työyhteisön antama kunnioitus tulee olla kytköksessä toisiinsa, sekä kiinteät ja selvät kaikille. (Hamel 2007, 153, 166.)

Tulevaisuuden johtaminen on ajankohtaista nyt. Tulevaisuus täytyy keksiä ja ottaa haltuun johtamismalleilla. Tulee kyetä vastaamaan kahteen kysymykseen: Mitä uusia, erityisiä ominaisuuksia johtamisjärjestelmällä tulee olemaan viiden vuoden kuluttua ja

mitkä uuden johtamisjärjestelmämme ominaisuudet tulevat tuottamaan meille kilpailuetua muihin vastaaviin yrityksiin nähden (Hamel 2007, 293). Näiden kysymysten pohjalta keskustelua tulee käydä koko organisaatiossa, jotta tulevaisuuden visio voisi muodostua automaattisesti ja koko työyhteisön tuotoksena. Olennaista on poimia kaikille yhteisiä unelmia, tavoitteita ja asioita, joista syntyy yhteinen näkemys kun on keskusteltu riittävästi. Tulevaisuuden organisaatio on organisaatio, jossa on käytössä sellainen johtamismalli, joka kunnioittaa, korostaa ja arvostaa aloitekykyä, luovuutta ja työnintoa. (Hamel 2007, 292-299.)

Johtajuus tulevaisuudessa merkitsee tulevaisuuden ennakkoinnin painottamista. Johtajan tulee kyetä vastaamaan toimialakehityksen ennustamisen avulla, mitä uudenlaisia hyötyjä organisaation tulisi tarjota asiakkaille tulevaisuudessa, millaista osaamista hyötyjen tarjoaminen vaatii ja kuinka osaamista voidaan kehittää, sekä miten asiakaspintaa on muutettava seuraavien vuosien aikana. (Hamel & Prahalad 2006, 109-110.)

4.3 Johtajana tulevaisuudessa sosiaali- ja terveysalalla

Tulevaisuuden johtaminen on monimutkaista, joka tuo tullessaan monenlaista särmää työpaikoille. Johtaminen tulee olemaan toisille tilan antamista ja yhdessä tekemistä, kuten visiointia. Kontrollin tulee perustua luottamukseen. Johtajan rooli suorasta hallinnoinnista ja ohjauksesta muuttuu vallan ja vastuun jakamiseksi, moniäänistä tietoa arvostavaksi sekä toimintaedellytysten luojaksi. Asiakaskeskeinen ajattelu siirtyy johtamiseen siten, että työntekijät ja palveluprosessit nähdään asiakkaita vastaavina tahoina ja johtaja palvelee heitä valmentavalla otteella. Oleellinen kysymys onkin, miten johtaja pystyy täyttämään työntekijöiden tarpeet ja odotukset. (Vesterinen kirjassa Juuti 2006, 155-156; Chowdhury 2002, 172-173.)

Maailma muuttuu ja sen myötä myös ympäristö muuttuu. Tämä luo muospaineita organisaatioille. Myös johtamisen täytyy muuttua. Johtaminen on yrityksen menestystekijä, johon tulee investoida (Åhman 2005, 13). Pirkko Vesterinen kirjoittaa artikkelissa ”Huomisen johtamisen kynnyksellä”, (Juuti 2006) että johtamisen tämänhetkinen oppi on ihmisten johtaminen. Ihmiset ja heidän välinen vuorovaikutuksensa on pääoma, josta kumpuaa innovatiivisuus, tuottavuus, palvelu ja

uudistuminen. Ihmisistä tulee pitää huolta. Käytännössä ihmisten johtaminen on johtamista, jonka areenana toimivat kehityskeskustelut, erilaiset palaverit, kyselyt, palautteet ja strategiaprosessin työstäminen. Pohjimmiltaan esimiestyö on ihmisten huomioimista ja palvelua. (Juuti 2006, 141; Chowdhury 2002, 175.)

Sari Salojärven artikkelin ”Nousevatko osaajat entistä suurempaan arvoon”, (Juuti 2006, 171) mukaan tulevaisuuden johtajan osaamisalueet ovat viestintä, innostavuus, visiointi, myyntitaito, yhteistyö, verkostoituminen, joustavuus, kyky muutokseen ja itsensä johtamiseen. Markkinoilla monikansallisten yritysten valta lisääntyy, joten suomalainen johtajuus tulee tarvitsemaan innovaatioita, kansainvälistä liikeosaamista sekä verkostoitumisen taitoa ja myyntitaitoja pysyäksään mukana tässä monikansallisessa liiketoiminnassa. Jotta yritystoiminta voisi olla innovatiivista se edellyttää hyvinvoivaa työyhteisöä, jotta työntekijät jaksavat synnyttää innovaatioita ja laittaa luovuutensa likoon organisaation hyväksi. Tämä antaa tulevaisuuden johtamiselle myös ulottuvuuden johtaa henkilöstön työhyvinvointia. (Juuti 2006 172 -173.)

Sosiaalisektorilla työskentelevät johtajat joutuvat hallinnoimaan monimutkaisia ja hajallaan olevia hallinto- ja valtarakenteita. Tämä aiheuttaa sen, että johtajan tulee käyttää kyseisen organisaation johtamiseen erilaista hallintotapaa, kuin esimerkiksi yritysmaailman johtamisessa. Johtajuutta voi tarkastella lakisääteisen ja toimeenpanevan johtamistavan kautta. Toimeenpanelessa johtamistavassa yksittäisellä johtajalla on paljon keskitettyä valtaa tehdä päätöksiä, kun taas lakisääteisessä johtamistavassa päätöksenteon olosuhteet ovat riippuvaisempia suostuttelusta, poliittisesta hyväksynnästä ja yhteisestä edusta. Tehokkaimmissa johtajissa tulee todennäköisesti yhdistymään sekä toimeenpaneva, että lakisääteinen johtamistapa. Olennaista on tunnistaa milloin käyttää oikeaa johtamistapaa. (Collins 2006, 19, 21.)

Ironia tämän päivän maailmassa on Collinsin (2006, 21) mukaan, että sosiaalisektorilla etsitään johtamismalleja ja kykyjä yritysmaailmasta, koska hänen mukaansa todellista johtajuutta löytyy mahdollisesti enemmän sosiaalisektorilta. Perusteluna Collins käyttää ajatusta johtajuudesta, jossa ihmiset seuraavat johtajaa, vaikka heillä on vapaus olla seuraamatta. Yritysjohtajien keskitetty valta on kaventunut esimerkiksi aktiivisten osakkeenomistajien myötä ja trendi tulee jatkumaan tulevaisuudessa, joten viidennen tason johtajuus lakisääteisten taitojen kanssa tulee entistä tärkeämmäksi seuraavan

sukupolven yritysjohtajille. Toisin sanoen sosiaalisektorien johtajilla olisi paljon annettavaa liikemaaailmaan. (Collins 2006, 19, 21.)

5 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

5.1 Tutkimustehtävät

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mitä ovat sosiaali- ja terveysalan johtajien haasteet nykypäivänä ja tulevaisuudessa Balanced Scorecard- (BSC) strategisen johtamisjärjestelmän näkökulmien kautta tarkasteltuna. Tutkimusten tavoitteiden saavuttamiseksi muodostettiin seuraavat tutkimustehtävät:

1. Mitä sosiaali- ja terveysalan johtajalta vaaditaan nykyisessä työssä?
2. Mitkä ovat sosiaali- ja terveysalan johtamistyön tulevaisuuden haasteet?

5.2 Tutkimuksen metodologiset lähtökohdat

Opinnäytetyöhömmme liittyvä tutkimus on kaksiosainen. Aluksi tutkimme kvantitatiivisen tutkimusmetodin pohjalta puolistrukturoidulla lomakkeella, mitä sosiaali- ja terveysalan johtajalta vaaditaan nykyisessä työssä. Syvennämme tutkimuksesta saamaamme tietoa ja tutkimme toisessa osiossa haastattelun keinoin, mitkä ovat sosiaali- ja terveysalan johtamistyön tulevaisuuden haasteita. Tulevaisuuden johtaminen on ilmiö, jonka taakse pyrimme pääsemään, ymmärtämään ilmiötä ja kuvailemaan sitä.

Hermeneuttinen tutkimus korostaa kvalitatiivisia menetelmiä ja näkee tutkimuksen kohteen ja tutkijan vuorovaikutuksessa. Positivistisen suuntauksen edustaja eli kvantitatiivisten menetelmien käyttäjä puolestaan pyrkii pitämään erillään tutkijan persoonallisuuden ja tunteen tutkimuksesta. Tosin sanoen kvalitatiivinen tutkimus ottaa osallisen näkökulman, kun taas kvantitatiivinen tutkimus ottaa ulkopuolisen, objektiivisen roolin. Tutkimusmetodien ero näkyy usein kirjallisessa raportissa, jossa

kvantitatiivisen raportoinnin muoto on yleensä formaali, kun taas kvalitatiivisessa raportoinnissa yksilön ääni tulee kuuluviin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 22-24.)

Strauss & Corbin (1990) toteavat kirjassaan ”Basics of Qualitative Research”, että kvalitatiivisen eli laadullisen ja kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimusmetodin yhdistäminen tehokkaasti samassa tutkimuksessa on mahdollista. Kvalitatiivinen tutkimus antaa tutkijalle mahdollisuuden nähdä ilmiöiden taakse sekä ymmärtää ilmiötä. Se antaa myös mahdollisuuden tuoda esille uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Sen avulla voidaan tuoda julki monimutkaisia asioita liittyen ilmiöön, joka ei kvantitatiivisella tutkimuksella ole mahdollista. Toisaalta kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus voivat täydentää toisiaan. Kvantitatiivisella tutkimuksella voidaan perustella kvalitatiivisessa tutkimuksessa analysoituja teemoja ja päinvastoin. Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen yhdistämistä voidaan pitää triangulaationa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 28-33, Strauss & Corbin 1990, 17-19.)

Triangulaatiossa samaa ilmiötä tarkastellaan eri suunnilta, eri suunnilta saatu tieto puolestaan varmentaa saadun tiedon luotettavuutta. Samaa tutkimusta voidaan siis tehdä sekä positivistisesti että fenomenologisesti, tiedon laatu vain on erilaista. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimusote voivat vuorotella, ne voidaan esittää peräkkäin, rinnakkain tai sisäkkäin. Tutkimuksessamme käytämme ensin kvantitatiivista otetta ja sen jälkeen syvennämme tutkimustamme kvalitatiivisen tutkimusmetodin keinoin. Tutkimuksemme tarkoitus on eri tutkimusottein täydentää toisiaan ja näin kahdella eri tutkimusotteella katetaan tutkimuksen kaksi osa-aluetta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 28-33, Strauss & Corbin 1990, 17-19.)

5.2.1 Tutkimusprosessi ja -design

Seuraavassa taulukossa (taulukko 1) kuvaamme opinnäytetyöhömmme liittyvät vaiheet:

| |
|---|
| TUTKIMUSPROSESSI JA -DESIGN |
| Kirjallisuuteen perehtyminen. Kirjallisuuden pohjalta esiin nousevien nykypäivän johtamisen teemojen tarkastelu Balanced Scorecard (BSC):n näkökulmien kautta. Kysymysten laadinta kyselytutkimukseen. |
| Pilottikysely kuudelle (6) sosiaali- ja terveysalan johtotehtävissä toimivalle henkilölle. |
| Kyselytutkimus Pirkanmaan ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan johtamisen erikoistumisopinnoista ryhmistä 16, 17 ja 18 valmistuneille (n=25). |
| Kyselytutkimuksen ja kirjallisuuden pohjalta esiin nousevien teemojen perusteella haastattelututkimuksen kysymysten laadinta. |
| Tulevaisuussuuntautunut pilottihaastattelu yhdelle (1) sosiaali- ja terveysalan johtajalle. |
| Tulevaisuussuuntautunut teemahaastattelu kahdelle (2) sosiaalialan ja kahdelle (2) terveysalan johtajalle (n=4). |
| Julkaisun 1. artikkeli: Mitä sosiaali- ja terveysalan johtajalta vaaditaan nykyisessä työssä? Opinnäytetyön tekijät kirjoittavat artikkelin, jossa esitetään kyselytutkimuksen tulokset ja yhteenveto johtamisesta nykypäivänä. |
| Julkaisun 2. artikkeli: Mitkä ovat sosiaali- ja terveysalan johtamistyön tulevaisuuden haasteet? Artikkelin kirjoittaja on haastatteluun osallistunut sosiaali- ja terveysalan johtaja. Opinnäytetyön tekijät luovuttavat artikkeliin teemahaastattelun tulokset. |

Taulukko 1. Tutkimusprosessi ja -design

5.3 Kyselytutkimus

Kyselyllä tarkoitetaan sellaista tiedonkeruutapaa, jossa tutkittavat henkilöt itse täyttävät heille esitetyn kyselylomakkeen. Mittarin tärkeä arviointiperuste on validiteetti eli pätevyys. Se ilmaisee, missä määrin mittarin avulla kyetään mittaamaan haluttua asiaa. Mittarin reliabiliteetti eli luotettavuus on sen laadun ja soveltuvuuden arvioinnin tärkeimpiä kriteerejä. Reliabiliteetin arvioinnissa on olennaista selvittää, missä määrin mittari on johdonmukainen mitattaessa jotain tiettyä ominaisuutta. (Polit ym. 1999, 385-386; Wilson 1989, 123.)

Kyselyn suurimpana puutteena on, että sillä saatu tieto on pinnallista, eikä tutkittaville voi esittää jälkikäteen tarkentavia kysymyksiä (Pelkonen ym. 1992, 148). Kyselytutkimuksen avulla voidaan kerätä laajakin tutkimusaineisto; saada paljon henkilöitä vastaamaan ja kysyä monia asioita. Näitä seikkoja pidetäänkin kyselytutkimuksen tärkeimpinä etuina. Koska kyselytutkimus voidaan lähettää laajalle joukolle, se on menetelmänä tehokas ja säästää siten tutkijan aikaa ja vaivaa. Kyselylomakkeen huolellinen suunnittelu helpottaa käsittelemään aineistoa sen analysointia varten. (Hirsjärvi ym. 2007, 182.)

Koska tutkimuksemme koostuu sekä teemahaastattelu- että kyselyosiosta, päätimme, että lähetämme postikyselynä kyselylomakkeita 61:lle (n=61) Johtaminen sosiaali- ja terveysalalla- erikoistumisopinnoista ryhmistä 16, 17 ja 18 valmistuneille henkilöille satunnaisotantana. Tutkimusluvan saimme Pirkanmaan ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveydenhuollon Kuntokadun yksikön vararehtori Päivi Karttuselta. Resurssimme eivät riittäisi tutkimaan laajempaa otosta. Uusitalon (1995) mukaan satunnaisotantaa tarvitaan, koska ei ole mahdollista eikä järkevää ottaa tutkittavaksi kaikkea aineistoa. Internet-kysely olisi ollut vaivattomampi tapa suorittaa kysely, mutta emme saaneet kohderyhmien voimassaolevia sähköpostiosoitteita tietoomme mistään.

Uusitalon (1995) ja Hirsjärven ym. (2002) mukaan kyselylomakkeen käyttö mahdollistaa vastaajan henkilöllisyyden piilossa pysymisen ja mahdollistaa kysymysten esittämisen samanlaisina kaikille vastaajille. Kyselylomakkeella kerätyssä tiedossa ei korostu tutkijan henkilökohtainen vaikutus. Kyselylomakkeen käytön heikkouksia on erityisesti se, että kysymysten asettelu kuvaa tutkijan näkemyksiä, ei vastaajan, ja että

kukin vastaaja tulkitsee hänelle esitetyn kysymyksen omalla tavallaan. Kyselylomakkeen laatijan vaikeutena on kysymysten laatiminen etukäteen, jolloin tarkennuksia ja korjauksia havaittuihin puutteisiin ei voi enää tehdä.

Avointen kysymysten avulla on tarkoitus saada vastaajat ilmaisemaan itseään ja ajatuksiaan kysyttävästä asiasta omin sanoin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002, 188). Avointen kysymysten analyysi tehdään, kun aineisto on kerätty ja järjestetty. Aineisto järjestettiin taulukkolaskentaohjelman avulla. Kyselylomakkeessa on seitsemän avointa kysymystä. Avointen kysymysten vastaukset luettiin useaan kertaan, jotta kokonais käsitys vastausten osalta syntyisi. Tarkoituksena oli kuvata vastaajien kokemuksia sellaisenaan. Avointen kysymysten tarkoituksena oli täydentää kvantitatiivisia kysymyksiä. Lähtöoletus avointen kysymysten vastaamisen osalta oli, että vastaajat kykenevät, haluavat tai osaavat ilmaista itseään tarkoittamallaan tavalla kirjallisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73).

Validiteetin totaalinen puuttuminen tekee tutkimuksesta arvottoman. Silloinhan tutkimme todellisuudessa aivan muuta asiaa kuin kuvittelimme tai alunperin ajattelimme. Puutteellinen validiteetti merkitsee siis sitä, että empiiriset havaintomme kohdistuvat itse asiassa enemmän tai vähemmän sivuun siitä, mitä olemme ajatelleet tutkia. Siinä määrin, kun mittaaminen on reliaabelia ja validia, tutkimusaineisto on sisäisesti luotettavaa. Nämä molemmat luotettavuuden osatekijät yhdessä määrittelevät sen, kuinka hyvin voimme aineistoon luottaa. (Uusitalo 1995, 86.)

Validius liittyy suoraan operationalisoinnin vaikeuteen. Tutkimuksen teoria ja viitekehys ratkaisevat, miten käsitteitä kannattaisi lähestyä ja miten ne kannattaa määritellä. Validius on tulosta ajatusprosessista, jossa tutkija käyttää aiheen tuntemustaan, aikaisempia tutkimuksia ja yleistä logiikkaa vakuuttaakseen itsensä ja muut valittujen indikaattoreiden järkevyydestä. Tutkimuksen luotettavuus on verrannollinen mittarin luotettavuuteen. Mittarin sisällön validiteetti kuvaa sitä, vastaavatko mittaukset tutkimuksen teoriaosassa esitettyjä käsitteitä (Alkula ym. 1994, 89-90). Tutkimuksemme mittarin laadinnan taustalla ovat teoreettinen viitekehys ja aikaisemmat tutkimukset, jotka lisäävät validiteettia. Kyselylomakkeen kysymykset nousevat myös tutkimustehtävistä. Tämä tukee tutkimuksen rakennevaliditeettia.

Kysymysten sisältö muotoillaan sellaiseksi, että kaikki tutkittavat ymmärtäisivät kysymykset mahdollisimman samalla tavalla.

Uusitalon (1995) ja Hirsjärven ym. (2002) mukaan satunnaisvirheitä voi syntyä monesta eri syystä. Esimerkiksi kysely- tai haastattelututkimuksessa vastaaja voi muistaa jonkin asian väärin, ymmärtää kysymyksen toisin kuin tutkija on ajatellut, saattaa vastata vahingossa väärin, tallennettaessa vastauksia tietokoneen muistiin saattaa tapahtua virheitä ja niin edelleen. Vaikka tavoitteeksi asetetaan mahdollisimman reliaabeli mittaus, puutteellinen reliabiliteetti ei välttämättä ole tutkimukselle tuhoisa.

5.3.1 Kyselylomakkeen laadinta ja esitetaus

Aineistonkeruuta varten laadimme kyselylomakkeen, jonka osiot muodostimme teoreettisen viitekehyksen BSC:n pohjalta. Reliabiliteettia lisätäksemme laadimme kysymyksistä mahdollisimman helposti ymmärrettäviä ja selviä. Koska lähetimme kyselylomakkeen vastaajalle postitse, se saattaa vähentää reliabiliteettia verrattuna siihen, jos kyselylomake annettaisiin vastaajalle suoraan käteen. Vastaajalla ei ole myöskään mahdollisuutta esittää kyselyn laatijoille tarkentavia kysymyksiä.

Hirsjärven ym. (2002) mukaan kysymyksiä on mahdollista muotoilla usealla tavalla. Tavallisesti käytetään kolmea muotoa:

1. Avoimet kysymykset, joissa kysymyksen lisäksi jätetään tilaa vastauksen kirjoittamiselle.
2. Monivalintakysymykset, joihin tutkija laatii valmiit vastausvaihtoehdot ja vastaaja rastittaa tai ympyröi sopivan vastauksen.
3. Asteikkoihin eli skaaloihin perustuva kysymystyyppi, joissa esitetään väittämiä ja vastaaja valitsee sopivan numeron tai kirjaimen (esimerkiksi asteikko 1-5 tai a-e) sen mukaan, mikä väittämä vastaa hänen mielipidettään voimakkaimmin.

Kyselylomakkeessamme käytimme kaikkia edellämainittuja kolmea kysymysmuotoa, mutta eniten esitimme avoimia kysymyksiä. Vastaajan taustatiedot kysyimme

lomakkeen viimeisellä sivulla monivalintakysymyksinä. Kun olimme miettineet kysymykset valmiiksi, kokosimme lomakkeen ja lähetimme sen tutkittaville henkilöille lyhyen saatekirjelmän kanssa.

Jos kyselylomake on Uusitalon (1995) ja Hirsjärven ym. (2002) mukaan epätäydellinen ja kysymykset ovat sellaisia, että niiden merkitys katoaa, on tutkimuksen luotettavuus menetetty. Kyselylomakkeen esitestaus (pilotointi) on tärkeää ennen varsinaisille vastaajille lähettämistä. Tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi suoritimme kyselylomakkeen esitestauksen kuudelle (6) sosiaali- ja terveysalalla esimiestehtävissä toimivalle henkilölle. Näin varmistimme, että kysymykset ovat ymmärrettäviä. Saimme esitestauksen avulla sellaista palautetta ja kysymysehdotuksia, joita emme huomanneet kysyä tai kysyimme jotain itsestäänselviä asioita. Pilotoinnin pohjalta muokkasimme kyselylomaketta lopulliseen muotoon.

5.3.2 Kyselytutkimuksen suorittaminen

Kun saimme muokattua kyselylomakkeen mielestämme loogisesti eteneväksi ja ymmärrettäväksi, lähetimme sen postikyselyinä 61:lle sosiaali- ja terveysalan johtajalle / esimiesasemassa toimivalle henkilölle kesäkuun 2009 alussa. Vastausaikaa annoimme kesäkuun loppuun saakka. Kirjeen mukana seurasi postimerkillä varustettu vastauskuori ja se mainittiin saatekirjeessä. Määräaikaan mennessä saimme vastauksia ainoastaan 16 kappaletta (vastausprosentti 26%) ja lisäksi joitakin tyhjiä kyselylomakkeita palautui. Hirsjärven (2000) mukaan postikyselyn suurimpana ongelmana on kato. Jos lomake lähetetään postitse jollekin erityisryhmälle (kuten tässä kyselyssämme tehtiin), ja jos he kokevat kyselyn tärkeänä, on odotettavissa korkeampi vastausprosentti. Kuitenkin tutkimuksen tekijä joutuu usein muistuttamamaan vastaamatta jättäneitä henkilöitä eli karhuamaan lomaketta. Joskus karhuamisen voi joutua tekemään jopa kaksikin kertaa ja viimeiseen karhuamiseen on hyvä liittää kyselylomake uudellen mukaan. Tämä voi nostaa vastausprosentin jopa 70-80:een. (Hirsjärvi ym. 2000, 183.)

Lähetimme karhukyselyn syyskuun 2009 alussa ja toimme esille saatekirjeessä, että emme saaneet riittävää otosta kyselytutkimukseemme. Annoimme vastausaikaa karhukyselyyn syyskuun puoliväliin saakka. Määräaikaan mennessä saimme yhdeksän

vastausta ja näin ollen analysoitavia vastauksia kaikkiaan 25. Vastausprosentiksi muodostui 41%. Myös muutamia tyhjiä kyselylomakkeita palautui viestien kanssa, joissa oli kerrottu syitä tyhjänä palautettuun lomakkeeseen. Syinä olivat muun muassa hiljattain tehty työpaikan vaihdos, tai että henkilö oli palauttanut meille lomakkeen täytettynä jo ensimmäisen kyselyn saatuaan. Myös kesäloman vuoksi unohdusta ensimmäiseen kyselyyn pahoiteltiin.

5.4 Tutkimushaastattelu

Hirsjärvi & Hurme kuvaavat kirjassaan Teemahaastattelu (1995, 13) tutkimuksen pyrkivän joko lainalaisuuksia ja säännönmukaisuuksia korostavaan tutkimukseen tai ilmiöiden ymmärrettäväksi tekevään tutkimukseen. Opinnäytetyössämme pyrimme tutkimaan johtamisen tulevaisuutta ja ilmiöitä tulevaisuudessa, joten tutkimuksemme on ilmiöitä ymmärrettäväksi tekevä tutkimus eli tutkimuksessamme on hermeneuttisen tutkimuksen päämäärä. Ymmärtämisen metodia on eläytyminen tutkimuskohteen henkiseen ilmapiiriin, ajatuksiin tunteisiin ja motiiveihin. Tutkittavan kohteen todelliset tavoitteet ja ajatukset on pyrkimys paljastaa. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 13-14.)

Haastattelututkimus on metodologialtaan kvalitatiivinen eli tutkimuksessamme on laadullinen lähestymistapa. Tavoitteena on hahmottaa tulevaisuus sellaisena kuin haastateltavat sen näkevät. Tutkimusote on ideografinen, koska tutkimuksen kiinnostus kohdistuu tulevaisuuden ymmärtämiseen. Ideografiselle tutkimukselle olennaista on pieni otosmäärä. Kvalitatiivinen tutkimus voi pitää sisällään ihmisten elämää, kertomuksia, käyttäytymistä tai yhteiskunnallisia toimintoja, sosiaalisia liikkeitä, ilmiöitä tai vuorovaikutussuhteita. Laadullisesta tutkimuksesta voidaan tuottaa tutkimustuloksia, jotka ovat kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä. Laadullinen tutkimus koostuu kolmesta komponentista. Ensimmäinen on tieto, joka voi tulla monenlaisesta lähteestä. Toinen tärkeä elementti on analysointi eli miten saatu tieto tuodaan esiin ja miten sitä analysoidaan. Kolmas osa kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kirjoitus eli kirjallinen raportti. Kirjallisessa osiossa huomioidaan missä muodossa tulokset esitetään ja millaiselle yleisölle. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 25-26; Strauss & Corbin, 1990, 17-18, 20.)

Haastattelu on ennalta suunniteltua päämäärähakuista toimintaa, jossa kerätään informaatiota. Haastattelija on perehtynyt tutkimuskohteeseen siten, että hänellä on mahdollisuus saada aiheen kannalta relevanttia informaatiota. Haastattelija määrittää haastattelussa alun ja toimii ohjaajana koko vuorovaikutustilanteen ajan. Haastattelijan tehtävä on motivoida haastateltavaa ja ylläpitää tätä motivaatiota. Haastattelijalle oma rooli on tuttu, mutta haastateltava tutustuu rooliinsa haastattelun kuluessa. Haastattelusta saatuja tietoja on käsiteltävä luottamuksellisesti, ja haastattelijan on välitettävä tämä tunne haastateltavalle. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 42-43.)

Luottamuksellisuus merkitsee haastateltavalle totuudenmukaisen haastattelun tarkoituksen kertomisen. Haastateltavan tietoja tulee käsitellä luottamuksellisesti ja hänen anonymiteettia tulee suojella. Haastattelijan tulee olla neutraali eli haastattelijan oma osuus tulee minimoida. Käytännössä haastattelija on puolueeton, hän ei ilmaise mielipiteitään, hämmästyneisyyttään tai osallistu väittelyyn. Haastattelija esittää kysymykset ja tarvittaessa esittää tarkentavia, syventäviä tai lisäkysymyksiä. Kommentoinnin edellytyksenä on, että ne ovat neutraaleja. Käytännössä neutraalisuuden määritelmä on haastattelijalle vaikea toteuttaa. Haastattelijan tärkein ohje on perehtyä kysymysten muotoiluun mahdollisimman hyvin, jotta kysymykset esitetään mahdollisimman samankaltaisina riippumatta tilanteesta, ja ettei haastattelijan vaikutus olisi vastaukseen niin suuri. Haastattelututkimusta tehdessä on kuitenkin syytä aina muistaa, että kysymys on vuorovaikutustilanteesta, joka tulee huomioida koko tutkimusprosessin ajan. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 40-41, 44-45, 51, 56.)

Haastattelu voi olla strukturoitu lomakehaastattelu, puolistrukturoitu tai strukturoimaton haastattelu. Lomakehaastattelu on haastattelutavoista muodollisin ja lähimpänä kyselylomakemallia. Strukturoimattomasta haastattelusta käytetään usein nimiä avoin, kliininen tai asiakaskeskeinen haastattelu. Usein puhutaan myös keskustelunomaisesta haastattelusta. Usein puhutaan näiden haastattelujen välimuodosta eli teemahaastattelusta. Teemahaastattelussa on kysymys puolistrukturoidusta tai puolistandardoidusta haastattelusta. Teemahaastattelumalli sopii tilanteisiin, joissa haastattelun aihe on arka tai kohteena on ilmiö, josta haastateltavat eivät ole tottuneet puhumaan päivittäin tai kohde on heikosti tiedostettu, esimerkiksi haastateltavan arvot, ihanteet ja aikomukset. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 44-48.)

Opinnäytetyössämme käytetään teemahaastattelumallia, koska tutkimus käsittelee tulevaisuutta ja tulevaisuuden johtamista. Tulevaisuuden johtaminen on ilmiö, jonka taakse pyrimme pääsemään ja pyrimme ymmärtämään ja kuvailemaan sitä.

5.4.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa on tyypillistä, että teemat on kohdennettu ja niitä syvennetään haastattelun aikana. Haastattelurungosta puuttuu tarkka muoto ja järjestys. Teemahaastattelun teemat nousevat opinnäytetyössä teoriaosuudessa, joita haastattelun keinoin tutkitaan. Teemahaastattelun teemat tutkimuksessamme ovat visio, strategia, BSC ja johtajuuden uudistuminen. Teemahaastattelussa kysymykset ovat eräänlaisia suosituskysymyksiä ja kysymysalueet ovat pääpiirteisesti muotoiltuja. Haastateltavien määrä on yleensä melko pieni ja kustannukset saattavat olla tässä tutkimusmuodossa suhteellisen suuria. Toteutimme teemahaastattelun neljälle (4) sosiaali- ja terveystieteiden esimies-/ johtotehtävissä olevalle henkilölle. Haastateltavat valitsimme harkinnanvaraisesti ja pyrimme keräämään haastateltavilta merkittävää tietoa ja ymmärtämään ilmiötä syvällisemmin.

Haastattelijan tulee perehtyä todella paljon aiheeseen ennen varsinaista haastattelua, koska kysymykset ovat pääpiirteisesti muotoiltuja. Haastateltavan on osattava avata kysymyksissä olevia käsitteitä tilanteen ja tarpeen mukaan saadakseen tarvitsemaansa informaatiota. Teemahaastattelun avulla kerätty tieto on yleensä syvää tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 50-52; Hirsjärvi & Hurme 2000, 58-60 .)

Teemahaastattelussa tärkeä vaihe on suunnittelu. Suunnittelu tapahtuu aikamääräisesti kolmessa vaiheessa. Ensin suunnitellaan tutkimus yleisluonteisesti eli tutkimuksen tavoitteet ja ongelmat sekä ongelmien ratkaisuun tarvittava tiedonhankinta. Seuraavaksi suunnitellaan varsinainen haastattelutilanteen toteutus ja sen kulku. Kolmanneksi suunnitellaan haastattelujen jälkeistä toimintaa. Yleensä tutkijan tulee muodostaa hypoteesi tutkimuksesta. Jos tutkimuksen kohde/ ilmiö on kompleksinen, esimerkiksi tutkitaan ihmisen aiottua toimintaa tai arvomaailmaa, on hypoteesien muodostaminen kyseenalaista (Hirsjärvi & Hurme 1995, 53-54). Teemahaastattelussamme hahmotamme johtajan ja johtamisen tulevaisuutta, joten tutkimuksessamme ei ole muodostettu hypoteeseja.

Teemahaastattelu antaa tutkijalle mahdollisuuden syventää keskustelua niin pitkälle teema-alueiden pohjalta kuin tutkijan haastatteluinnostukset sekä haastateltavan edellytykset ja motivaatio sallivat. Haastattelun pohjalta muodostuu tutkimuksen aineisto, jonka käsittely tehdään indikaattoreiden eli muuttujien avulla, toisin sanoen muodostetaan osoittimia tutkittavasta kohteesta. Indikaattorien avulla saadaan vastaus asetettuun tutkimusongelmaan. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 55-57.)

Teemahaastattelussa kaikki kysymykset ovat avoimia kysymyksiä, joissa tutkijan on pohdittava suunnitteluvaiheessa, miten kysymykset jakaantuvat tosiasiakysymyksiin ja arvotuskysymyksiin. Tutkijalta tämä vaatii erityistä paneutumista kysymyksien intention eli mitä tietoa kysymyksellä halutaan tuottaa. Haastattelurungon syntyessä tutkijan on esitettävä haastattelurunko, jotta tutkija varmistuu saavansa juuri sitä tietoa, jota hän kysymyksillään hakee. Tutkijalla on vielä mahdollisuus hioa aihepiirien järjestystä ja kysymysten muotoilua haluamaansa suuntaan esihaastattelun jälkeen. Esihaastattelu tulee tehdä otoksen ulkopuolella olevalle ryhmälle. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 58-59, 71.)

Tutkimuksessamme toteutimme esi- eli pilottihaastattelun yhdelle sosiaali- ja terveysalan esimiesasemassa olevalle henkilölle, jotta runkoa voitiin hioa varsinaista teemahaastattelua varten. Pilottihaastattelussa testataan haastattelurunkoa, kysymysten ymmärrettävyyttä sekä kysymysten tuottamaan tietoa, eli saadaanko haastattelurungon avulla tuotettua tutkimuksen kannalta olennaista tietoa. Haastattelussa huomioidaan käytännön järjestelyt eli haastattelunajankohta, paikka, likimääräinen kesto sekä haastattelun välineistö. Teemahaastattelu on luonteeltaan sellainen tutkimusmetodi, että haastattelu tulee nauhoittaa, jotta tutkijan aika ei mene tietojen kirjaamiseen, vaan hän pystyy eläytymään ja olemaan läsnä vuorovaikutustilanteessa. Vuorovaikutustilanteessa tutkijalla on kaksisuuntainen rooli, eli helpottaa informaation kulkua ja sen jäsentämistä sekä motivoida haastateltavaa. Tämä vaatii haastattelijalta joustavuutta sekä kielellisessä että ei-kielellisessä ilmaisussa, tilannetajua ja tilanteen hallintaa. Loogisinta on haastattelussa edetä suppilotekniikan mukaisesti eli kysymykset esitetään haastattelun aikana yleisestä spesifeihin kysymyksiin. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 74, 96, 98-101.)

Haastattelun jälkeen alkaa aineiston analyysivaihe, joka on hyvä aloittaa mahdollisimman pian. Analyysivaihe on aikaa vievä prosessi, jossa tutkija joutuu luomaan järjestyksen ilmiöihin ja jäsentää tietoa, jotta saisi ymmärrettävän kuvan ilmiöstä sekä kykenisi tulkitsemaan sitä. Aineiston käsittely alkaa aineiston purkamisesta, jossa tutkija voi joko kirjoittaa tekstiksi haastattelumateriaalin tai poimia päätelmiä tai koodata muuttujia suoraan nauhoista. Nauhamateriaalin purku on eräänlaista sisällön analyysiä, joka on hyvä tehdä teema-alueittain, luokitteluperustein tai koodauslomakkein. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 122-131, 139.)

Pääsääntöisesti lähestymistapoja sisällönanalyysiin on kaksi. Jos kvalitatiivinen tieto halutaan kvantitatiiviseen muotoon, koodataan ensin aineisto ja analysoidaan se. Toinen vaihtoehto on luoda teoreettisia ideoita, luokituksia, ominaisuuksia, hypoteeseja ja toisiinsa suhteessa olevia hypoteeseja, tarkastella aineistoa ja kategorioita ominaisuuksia ja tehdä niistä raportteja. Kolmantena vaihtoehtona on näiden kahden aikaisemman sisällönanalyysin välimuoto eli analyttinen vertailumetodi, joka on suunniteltu lähinnä hypoteesien testaamista varten, ei uuden teorian muodostamista varten. Olennaista on löytää lähestymistapa, joka säilyttäisi mahdollisimman paljon puheen merkitystä ja yksilöllisiä ajatuskuluja kuitenkin mahdollistaen tietynlaisen yleistämisen. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 122-131, 139.)

Opinnäytetyömme haastatteluosiossa luotiin vuorovaikutustilanne, jossa haastattelija esittää kysymyksiä haastateltavalle. Pyrkimyksenä oli luonteeltaan keskustelunomainen haastattelu (Eskola & Suoranta 2008, 85). Tavoitteena oli selvittää, mitkä ovat sosiaali- ja terveysalan johtamistyön tulevaisuuden haasteita. Haastattelutyypinä käytettiin teemahaastattelua, jossa teema-alueet oli etukäteen määritelty. Teema-alueet on jaoteltu teoriaosuudesta nousevien osioiden perusteella: 1) Visio, 2) Strategia, 3) BSC ja 4) Johtamisen uudistuminen.

Haastateltavista kaksi toimi sosiaali- ja kaksi terveysalalla. Haastatteluissa oli mukana sekä julkisen että yksityissektorin edustajia. Haastateltavien koulutustaustaa ei tässä tutkimuksessa selvitetty.

Haastattelutilanne tapahtui haastateltavan valitsemassa paikassa ja aikaa haastatteluun varattiin noin 60 minuuttia. Haastateltaville lähetettiin sähköpostitse haastattelurunko

vähintään viikkoa ennen sovittua haastattelupäivää. Haastattelut toteutettiin ajalla 15.10.-29.10.2009. Haastattelun kestot vaihtelivat 9 minuuttia 50 sekuntia ja 43 minuuttia 50 sekuntia välillä. Haastatteluista ensimmäinen suoritettiin kahden haastattelijan yhteistyönä ja muut kolme toteutettiin yhden haastattelijan toimesta. Yksi haastatteluista toteutettiin puhelimitse.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja kirjoitettiin auki. Kirjoitetut haastattelut koottiin teema-alueittain eri teemakorteille. Teemat nousivat suoraan teoriaosuudesta, jonka rakenne näkyi teemarungossa. Korteja haastattelun koodaamisessa oli neljä, teemojen mukaan. Haastatteluaineisto koottiin taulukkolaskentaohjelman avulla suoraan kopioimalla teemaa koskeva tekstikohta. Tekstikohdat kopioitiin sellaisinaan teemakortteihin. Tekstikohtia käytetään aineiston analyysissä perustelevaan tutkijan tulkintaa sekä kuvaavana esimerkkinä. (Eskola & Suoranta 2008, 154, 175). Vastausten sisällöistä pyrittiin nostamaan esiin merkityskokonaisuuksia. Aineistoon paneuduttiin riittävästi, jotta merkityskokonaisuudet nousivat esiin. Sisällön analyysi oli siis aineistolähtöinen. Merkityskokonaisuuksia nousi esiin teemojen BSC, tulevaisuuden johtamisen haasteet sekä teeman johtamisen uudistuminen alla. Merkityskokonaisuudet nostettiin esiin vastausten samankaltaisuuden perusteella. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 102.)

5.4.2 Tulevaisuuden näkökulma tutkimuksessa

Tulevaisuuden tutkimuksessa oleellista on, että käytetään aina jotain metodologiaa, joka on selkeästi jäsenelty. Hyvä menetelmä on tulevaisuuden tutkimuksen vahva perusta. Menetelmä tulee aina valita tutkimuskohteen mukaan. Tietoa tulevaisuudesta voidaan hankkia joko laskennallisesti tai asiantuntija-arvioiden perusteella. Tulevaisuuden ennakoinnissa ja arvioinnissa empiirisen aineiston koko ei ratkaise tulosten uskottavuutta. Laajan aineiston käsittely saattaa jäädä liian pinnalliseksi tutkimukseksi, mutta pienessä otoksessa taas yleistettävyyden on vaikeampaa. (Mannermaa 2004, 41-42; Metsämuuronen 2001, 11.)

Tulevaisuudesta on vaikeaa saada tarkkaa kuvaa, joten tutkimuksessa ei kannata tavoitella yksityiskohtaista tulevaisuuden kuvaa. Tulevaisuutta hahmottaessa olennaista

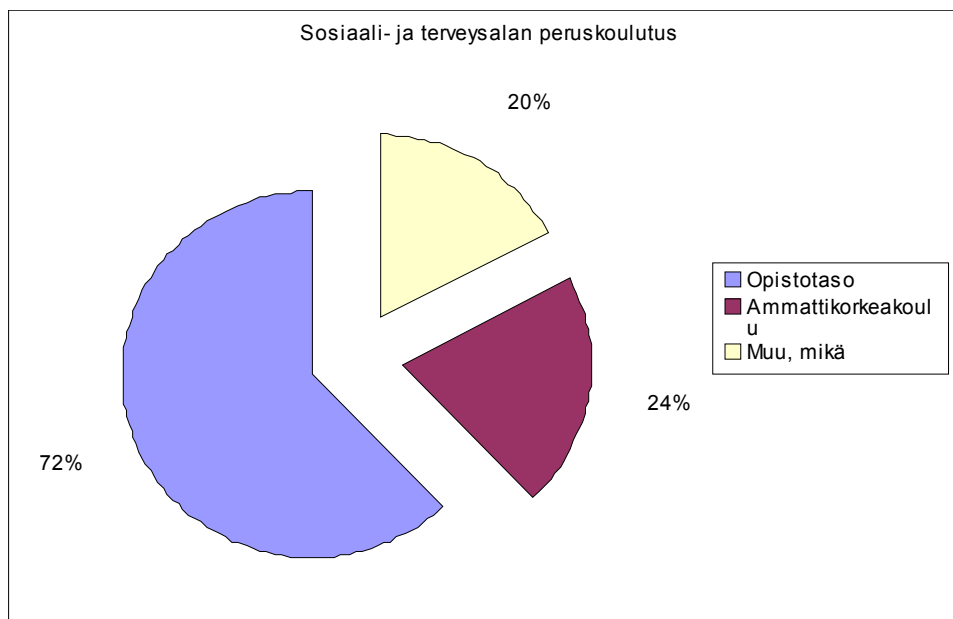
on kiinnittää huomio uusiin ilmiöihin ja heikkoihin signaaleihin, jotka avaavat uusia mahdollisuuksia. Megatrendit, suuret kehitystrendit antavat tulevaisuuteen suuntaa, mutta niissä voi aina tapahtua odottamattomia ilmiöitä. Tutkittaessa tulevaisuutta tulee tiedostaa, että ennusteet ja skenaariot ovat aina epätäydellisiä. Tulevaisuutta koskeva tieto on aina enemmän tai vähemmän harhainen arvio tulevaisuudesta. Skenaariot ja ennusteet ovat ikään kuin väliarviointipysäkkejä, joissa arvioidaan toimintaa ja muutetaan sitä tarvittaessa jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Kaiken tutkimuksen, ennusteiden ja skenaarioiden pohjalla ovat aina arvot, jotka tulee tunnistaa. Arvojen pohjalta arvioita tehdään muun muassa rajauksen kohteen, muuttujien valinnan ja vaihtoehtoisten olettamusten suhteen. (Mannermaa 2004, 41-42; Metsämuuronen 2001, 11.)

6 TULOKSET

6.1 Kyselytutkimus

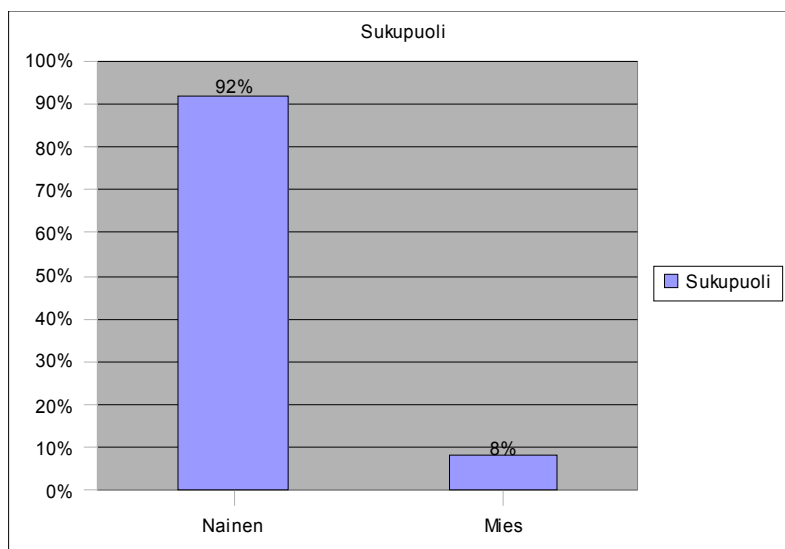
6.1.1 Vastaajien taustatiedot

Selvitimme vastaajien koulutustaustan sosiaali- ja terveystieteillä (kuviot 1). Vastaajista (n=25) 72% on suorittanut opistoasteen tutkinnon ja 24% ammattikorkeakoulututkinnon. Loput vastaajista, 20% ilmoittaa, että heillä on jokin muu tutkinto, kuten yliopistotutkinto.



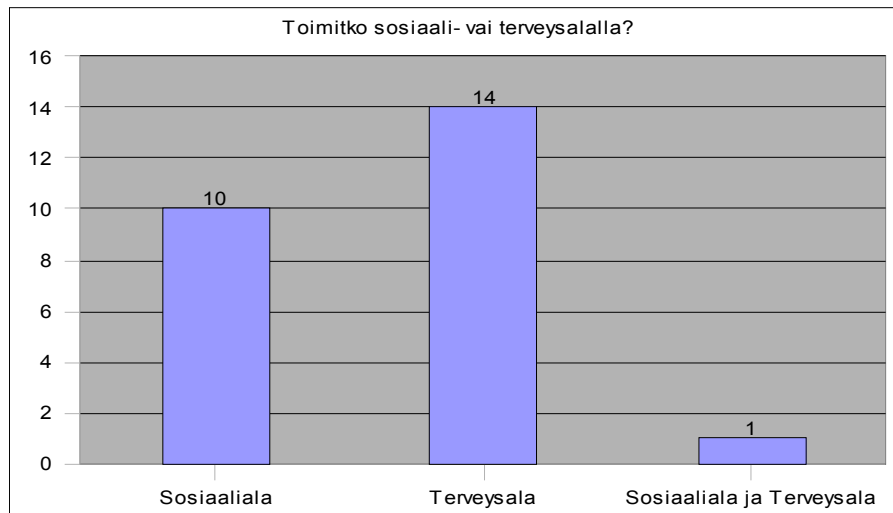
Kuvio 1. Vastaajien peruskoulutus sosiaali- ja terveysalalla.

Vastaajista (n=25) on naisia 92% ja miehiä 8% (kuvio 2).



Kuvio 2. Vastaajien sukupuolijakauma.

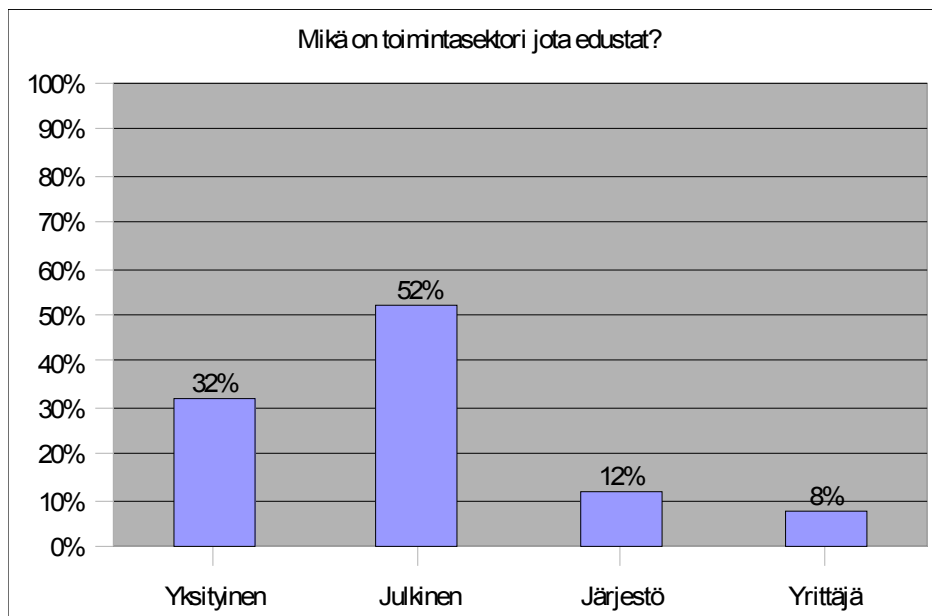
Vastaajista (n=25) työskentelee sosiaalialalla (n=10) ja terveysalalla (n=14). Yksi vastaajista ilmoittaa työskentelevänsä sekä sosiaali- että terveysalalla (kuvio 3).



Kuvio 3. Toimiminen sosiaali- tai terveysalalla.

Vastaajien keski-ikä on 46 vuotta vaihteluvälin ollessa 31-60 vuotta.

Vastaajista (n=25) enemmistö eli 52% ilmoittaa työskentelevänsä julkisella sektorilla, kun taas vähiten, 8% joukossa on yrittäjiä. Yksityisen sektorin edustajia on 32% ja järjestössä työskenteleviä 12% (kuvio 4).



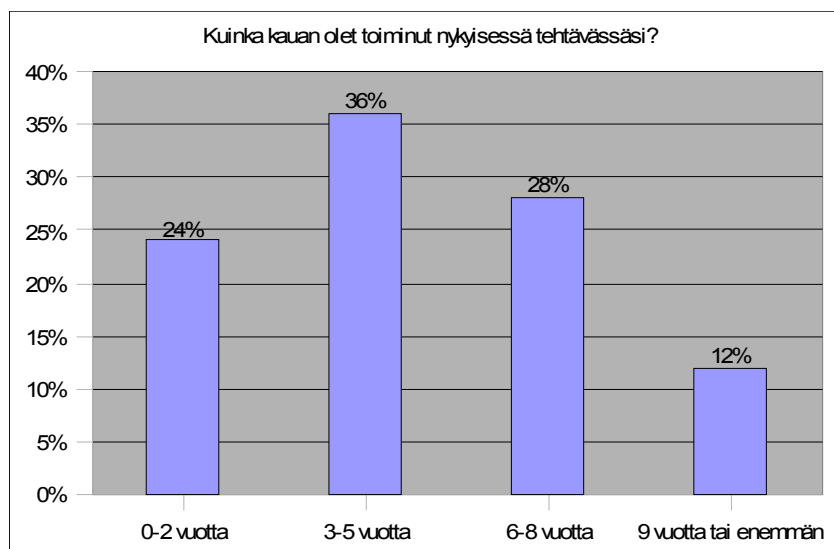
Kuvio 4. Vastaajien toimintasektori.

Vastaajista (n=25) enemmistö eli jopa 96% ilmoittaa toimivansa organisaationsa lähiesimiehenä tai keskitason johtajana. Vastaajissa ei ole yhtään työntekijätason edustajaa. 4% ilmoittaa työskentelevänsä hallinnollisena johtajana ja 4% ilmoittaa, ettei ole tällä hetkellä työelämässä (kuvio 5).



Kuvio 5. Nykyiset työtehtävät organisaatiossasi.

Vastaajista (n=25) enemmistö eli 36% ilmoittaa, että on työskennellyt nykyisessä tehtävässään 3-5 vuotta. 9 vuotta tai enemmän ilmoittaa työskennelleensä 12% vastaajista. 28% ilmoittaa, että on toiminut 6-8 vuotta nykyisessä tehtävässään ja 24% 0-2 vuotta (kuvio 6).

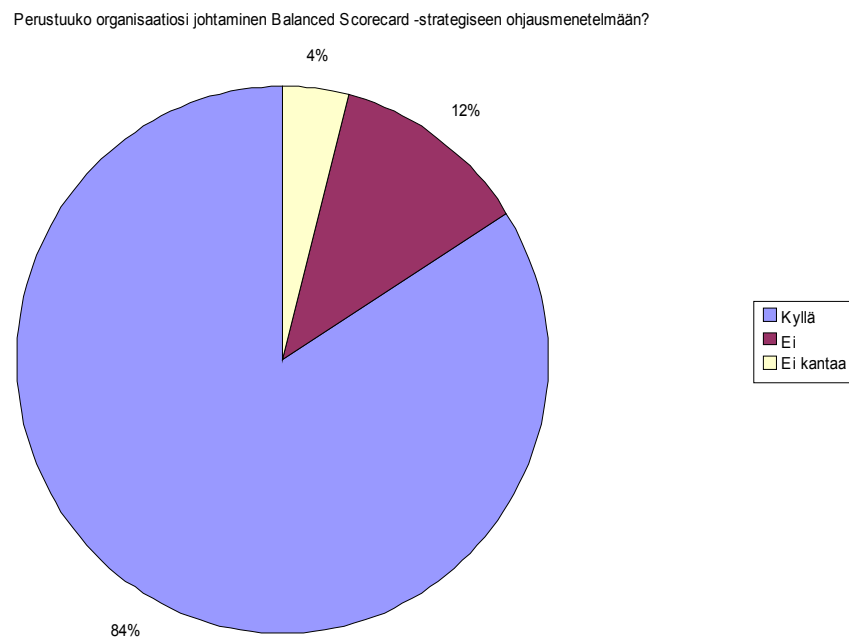


Kuvio 6. Nykyisessä tehtävässä toimimisaika.

6.1.2 Kyselylomakkeella kysytyjen vastausten tulokset

1. Perustuuko organisaatiosi johtaminen Balanced Scorecard-strategiseen ohjausmenetelmään?

Vastaajista 84% kertoo oman organisaationsa johtamisen perustuvan Balanced Scorecard-strategiseen ohjausmenetelmään. 12%:lla vastaajista sitä ei ole käytössä organisaatiossaan ja 4% vastaajista on jättänyt vastaamatta kyseiseen kysymykseen (kuvio 7).



Kuvio 7. Organisaation johtamisen perustuminen BSC-ohjausmenetelmään.

2. Millaisia haasteita sinulla on nykyisessä työssäsi Balanced Scorecard-ohjausmenetelmän näkökulmista tarkasteltuna?

a) Talousnäkökulma

Talousnäkökulmaa koskevaan osioon vastasi 23 vastaajaa (n=23).

” Tällä hetkellä talous ohjaa työtä joka kohdassa niukkuudella ja jokaisella kunnan tasolla, ettei oikein voi puhua muusta ohjausnäkökulmasta.”

Taloudellisen tilanteen vaikeus kuvastuu kahdessatoista vastauksessa. Talouden kiristyminen näkyy vastauksissa niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla. Kiristyneen talouden painopiste vie huomion muista ohjausnäkökulmista. Lomautuksen uhka on säästöjen vuoksi käsillä. Resurssipulan vuoksi kehittäminen jää heikoksi, koska keskitytään vain perustyöhön.

”Kilpailu asiakkaista (yksityinen lääkäriasema)”

Neljässä vastauksessa korostuu kilpailutilanne yksityisellä sektorilla. Kilpailu asiakkaista on jokapäiväistä. Palveluja tulisi saada myytyä sopivaan hintaan

” Budjetin rakentaminen (ns. Ennustaminen) kustannus ja katelaskelmat, hinnoittelu niiden pohjalta”

Seitsemässä vastauksessa viitataan budjetin laadintaan ja siinä pysymisen haasteisiin. Yhdessä vastauksessa nostetaan esiin myös koulutuksen puute talouden hallinnassa.

b) Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulmaa koskevaan osioon vastasi 25 vastaajaa (n=25).

”Pitää nykyiset asiakkaat tyytyväisinä ja saada uusia asiakkaita”

”Asiakaskentän laajeneminen tai asiakas kentän pyrkimys laajentumiseen sekä palveluiden riittävyyden takaaminen”

Asiakastyytyväisyys ja sen mittaaminen nousee esiin yhdessätoista vastauksessa. Palvelujen tasapuolinen saatavuus ja riittävyys. Haasteena koetaan nykyisten asiakkaiden pitäminen tyytyväisinä ja saada uusia asiakkaita. Myös palveluiden kysynnän ja tarjonnan suhde nousee esille. Asiakaskenttä on laajentunut, koska nykyisin

hoidetaan sisäisten asiakkaiden lisäksi myös ulkoisia asiakkaita ostopalvelusopimusten myötä.

”Erityistä tukea tarvitsevia lapsia on entistä enemmän, vanhemmat tarvitsevat enemmän tukea kasvatustehtävään.”

”Asiakkaiden haasteellisuus. Yksilöllisyys ja toisaalta niiden vaatimustaso on noussut. Kaikille halukkaille ei riitä palvelua.”

Asiakaskentän laajentumisen lisäksi myös asiakaskunnan haasteellisuus tulee esiin kuudessa vastauksessa. Erityistä tukea tarvitsevien asiakkaiden määrä on lisääntynyt ja oikeanlaisen hoidon saaminen asiakkaalle on haaste. Yhdessä vastauksessa viitataan myös henkilöstön vaihtuvuudesta johtuvaan pinnalliseen asiakkuuteen.

c) Prosessinäkökulma

Prosessinäkökulmaa koskevaan osioon vastasi 24 vastaajaa (n=24).

”Tärkeä kehittämisen kohde, erikoistuminen on tärkeää mutta myös yhteistyön kehittäminen prosessinomaisesti, mutta myös poikkihallinnollisesti.”

”Organisaation muutoksesta johtuen prosesseja joudutaan jatkuvasti kehittämään uudestaan.”

Vastaukset jakaantuvat pääsääntöisesti prosessien kehittämiseen, prosessien toimivuuteen ja tehokkuuteen tai prosessien avaamiseen. Yhdeksässä vastauksessa nousee esiin prosessien kehittäminen.

” Toimivat ja tehokkaat prosessit, yhteistyö eri toimijoiden kesken.”

” Prosesseja ei ole koko organisaation tasolla vielä selkeytetty, koko prosessi on niin monelle vielä epäselvä, miten itsekään johtaa prosessia.”

Kymmenen vastausta liittyy prosessien toimivuuteen ja niiden tehokkuuteen tai tehostamiseen. Prosesseja hiotaan ja toimintaa tehostetaan jatkuvasti. Prosessien selkeys arveluttaa, jos esimiehelle itselleenkin on epäselvää, kuinka prosesseja tulisi johtaa. Neljässä vastauksessa nostetaan esiin prosessien avaamiseen ja kuvaamiseen liittyvät puutteet. Prosessien avaaminen koetaan työlääksi ja kalliiksi. Yhdessä vastauksessa pohditaan myös organisaation suorituskykyä ja sitä, onko organisaatiolla oikea rakenne, jotta se voi toteuttaa sille asetetut tavoitteet.

d) Henkilöstönäkökulma

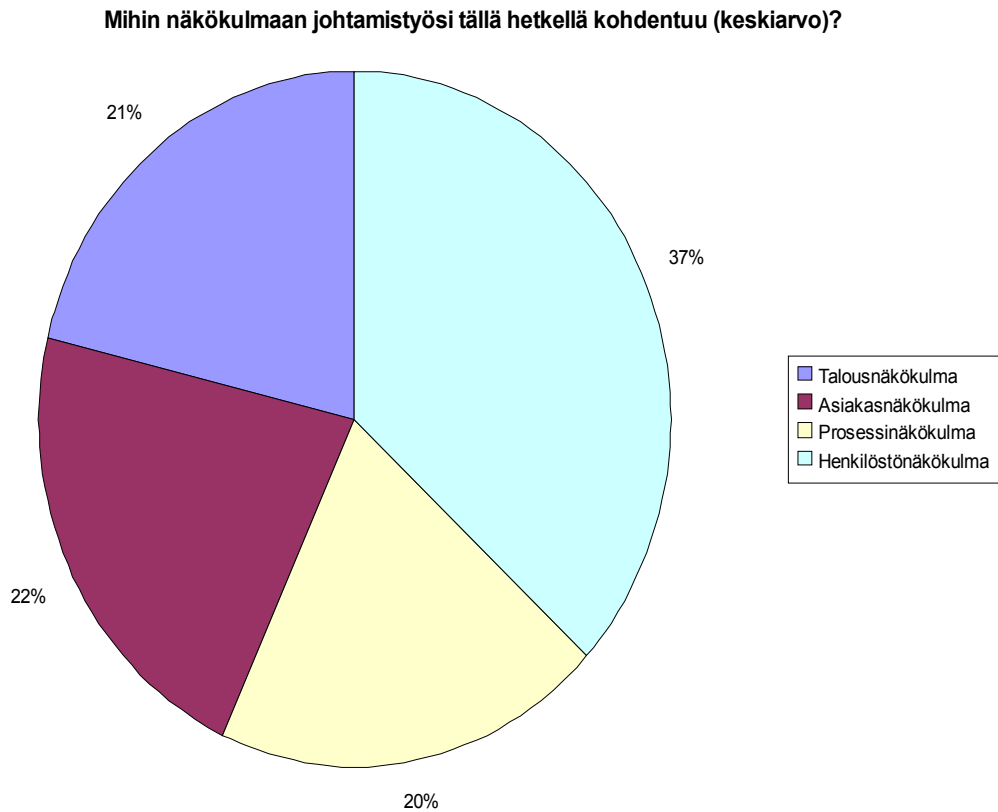
”Saadaanko tarpeeksi henkilökuntaa? Ammattitaitoista henkilökuntaa? Sitoutunutta henkilökuntaa?”

”Väsymisilmiöt muutoksessa, sairaslomat, ei sijaisia saa ottaa tai ei ole. Työhyvinvoinnista puhutaan, mutta toisaalta toimitaan juuri päinvastoin. Työn vetovoimaisuuden takaaminen”

Henkilöstönäkökulmaa koskevaan osioon vastasi 25 vastaajaa (n=25). Vastauksista nousee selkeästi esiin työssäjaksaminen, johon liittyen mainintoja on resurssipulasta, huoli osaavan henkilökunnan saamisesta sekä työn vaativuuden kasvamisesta. Resurssipula heijastuu myös siten, että sairaslomien sijaisia ei saisi palkata ja jäljelläoleva henkilöstö väsy ja sairastuu. Lisäksi vastauksissa pohditaan henkilöstön uudistumis- ja kehittämiskykyä ja sitä kautta muutosten yhteyttä työhyvinvointiin. Yhdessä vastauksessa korostetaan henkilöstön kuulemista ja yhteishengen ylläpitoa.

3. Mihin näkökulmaan johtamistyösi tällä hetkellä kohdentuu?

Vastaajista 37% ilmoittaa, että johtamistyö kohdentuu tällä hetkellä eniten henkilöstönäkökulmaan. Vähiten (20%) kohdentuu prosessinäkökulmaan ja toiseksi vähiten (21%) talousnäkökulmaan. Asiakasnäkökulmaan kohdentuu 22% johtamistyöstä (kuvio 8).

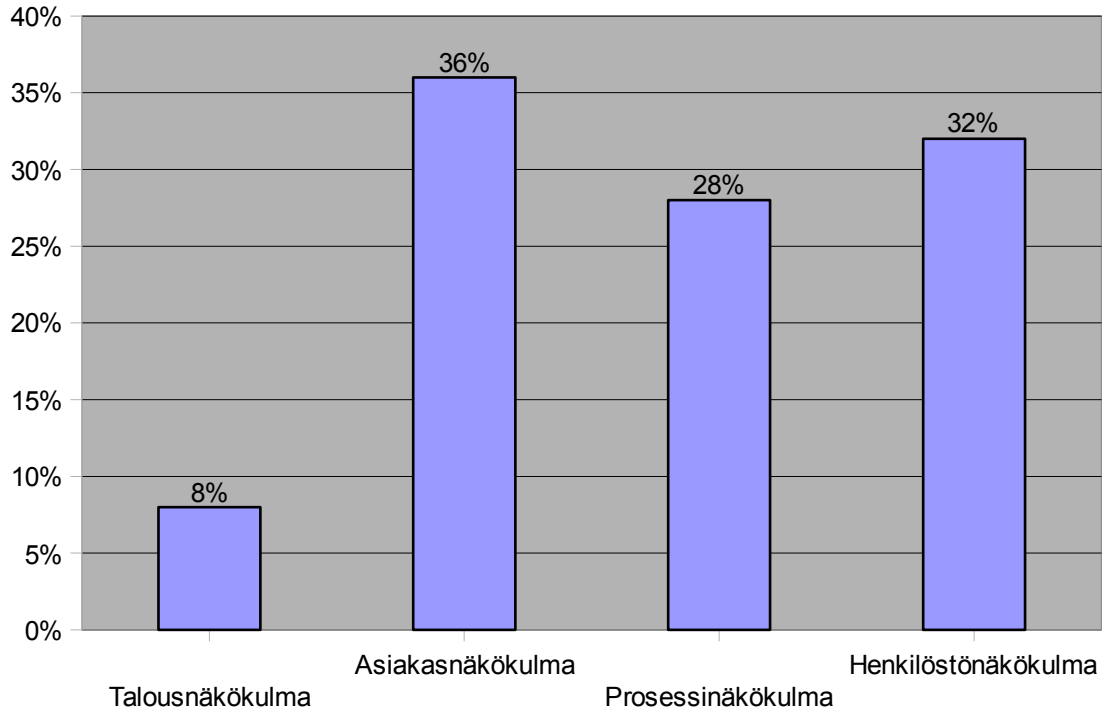


Kuvio 8. Johtamistyön kohdentumisen näkökulma.

4. Jos edellisen kysymyksen perusteella työsi painottuu tiettyyn näkökulmaan, mihin muuhun näkökulmaan mielestäsi työsi tulisi painottua?

Vastaajista enemmistö eli 36% ilmoittaa, että työn tulisi painottua enemmän asiakasnäkökulmaan. Vähiten tärkeänä, 8% vastaajista ilmoittaa kokevansa talousnäkökulman. Työn painottumisesta henkilöstönäkökulmaan pitää tärkeänä 32% vastaajista ja prosessinäkökulmaan 28% (kuvio 9).

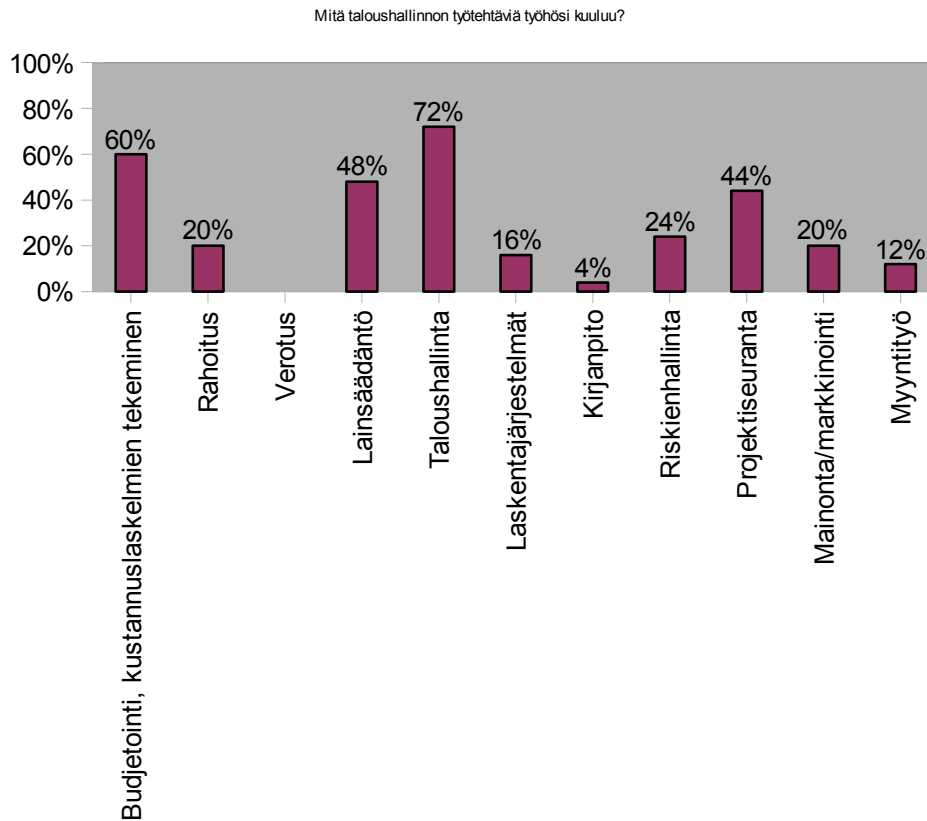
Jos edellisen kysymyksen perusteella työsi painottuu tiettyyn näkökulmaan, mihin muuhun näkökulmaan mielestäsi työsi tulisi painottua?



Kuvio 9. Mihin näkökulmaan työn tulisi painottua.

5. Mitä taloushallinnon työtehtäviä työhösi kuuluu?

Vastaajista 72% ilmoittaa työhönsä kuuluvan taloushallintoa. 60%:lla työtehtäviin kuuluu budjetointia ja kustannuslaskelmien tekoa. 48% vastaajista hoitaa lainsäädäntöön liittyviä asioita. Kukaan vastaajista ei hoida verotuksellisia työtehtäviä (kuvio 10).



Kuvio 10. Taloushallinnon työtehtävät.

6. Mitkä ovat talusjohtamisen näkökulmasta tarkasteltuna olleet suurimmat haasteet työssäsi viimeisen viiden vuoden aikana?

Talusojohtamisen näkökulmassa korostuu budjetointi ja kustannuslaskelmien tekeminen, rahoitukseen liittyvät asiat sekä henkilöstömenoihin ja henkilöstöön kohdentuvat työtehtävät. Myös budjetissa pysyminen koetaan haasteeksi. Kysymykseen tuli vastauksia yhteensä 24 kappaletta (n=24).

Budjettiin liittyviä haasteita kokee yksitoista kyselyyn vastannutta.

” Budjetissa pysyminen, budjetin laadinta toiminnan tavoitteisiin nähden. ”

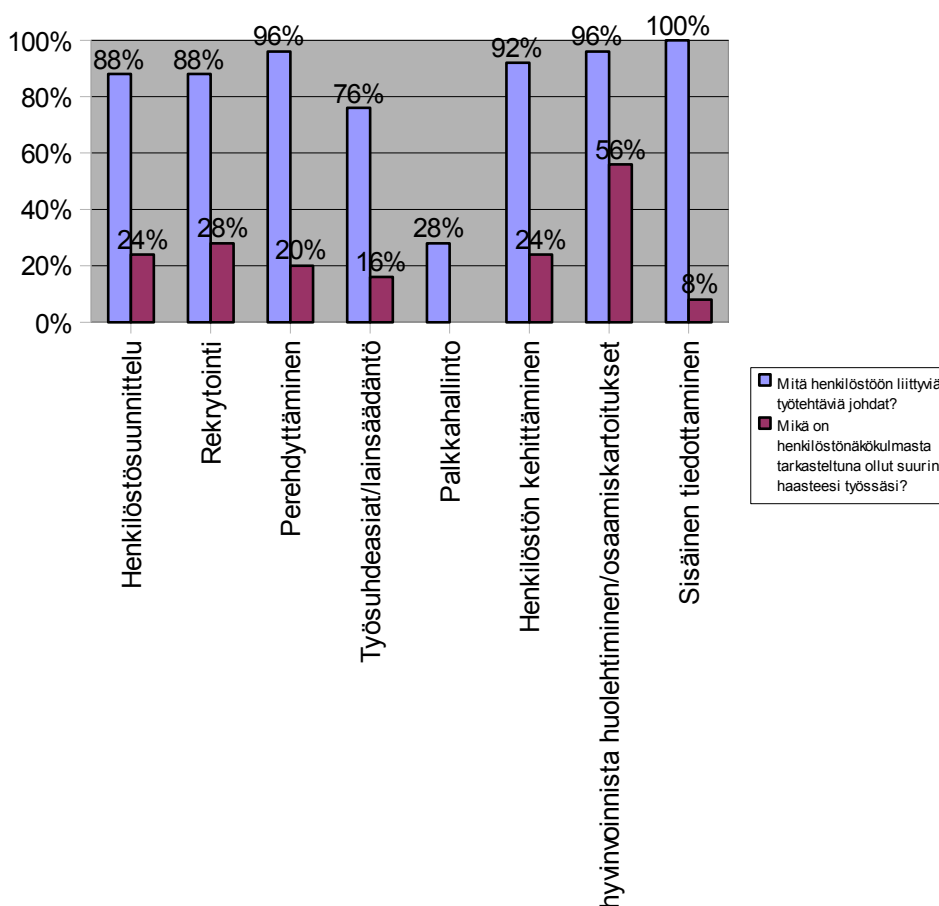
Neljä vastaajaa kokee työssään rahoituksen talusojohtamisen suurimmaksi haasteeksi.

” Se että raha saadaan riittämään tuottaviin palveluihin. Se että saadaan rahoitusta. ”

Yhdessä vastauksessa nähdään yhteiskunnan taloudelliset muutokset ja niiden ennakointi merkittävänä haasteena. Yhdessä vastauksessa myös mainitaan, että talousjohtaminen on vastaajalle uusi asia.

7. Mitä henkilöstöön liittyviä työtehtäviä johdat? 8. Mikä on henkilöstönäkökulmasta tarkasteltuna ollut suurin haasteesi työssäsi?

Vastaajista 100% ilmoittaa tekevänsä sisäistä tiedotusta ja 96%:lla kuuluu perehdyttäminen ja työhyvinvoinnista huolehtiminen/osaamiskartoitukset työtehtäviin. Niin ikään suurimmaksi haasteeksi koetaan juuri työhyvinvoinnista huolehtiminen/osaamiskartoitukset, jonka ilmoittaa 56% vastaajista. Vähiten haasteellisenä koetaan palkkahallinto (kuvio 11).



Kuvio 11. Henkilöstöön liittyvät työtehtävät ja henkilöstönäkökulman suurimmat haasteet.

9. Minkälaisia henkilöstöongelmia työyksikössäsi esiintyy tai on esiintynyt aiemmin (esimerkiksi ongelmaiset työntekijät, osaaminen ja työn sisältö eivät kohtaa, kiusaaminen, häirintä)?

Henkilöstöongelmia koskevaan kysymykseen vastauksia kertyi 25 kappaletta (n=25). Neljässä vastauksessa todetaan, ettei merkittäviä henkilöstöongelmia ole ollut. Vastauksista nousee esiin työhyvinvoinnista huolehtiminen ja osaamisen varmistaminen. Seitsemän vastausta käsittelee kyseistä aihetta.

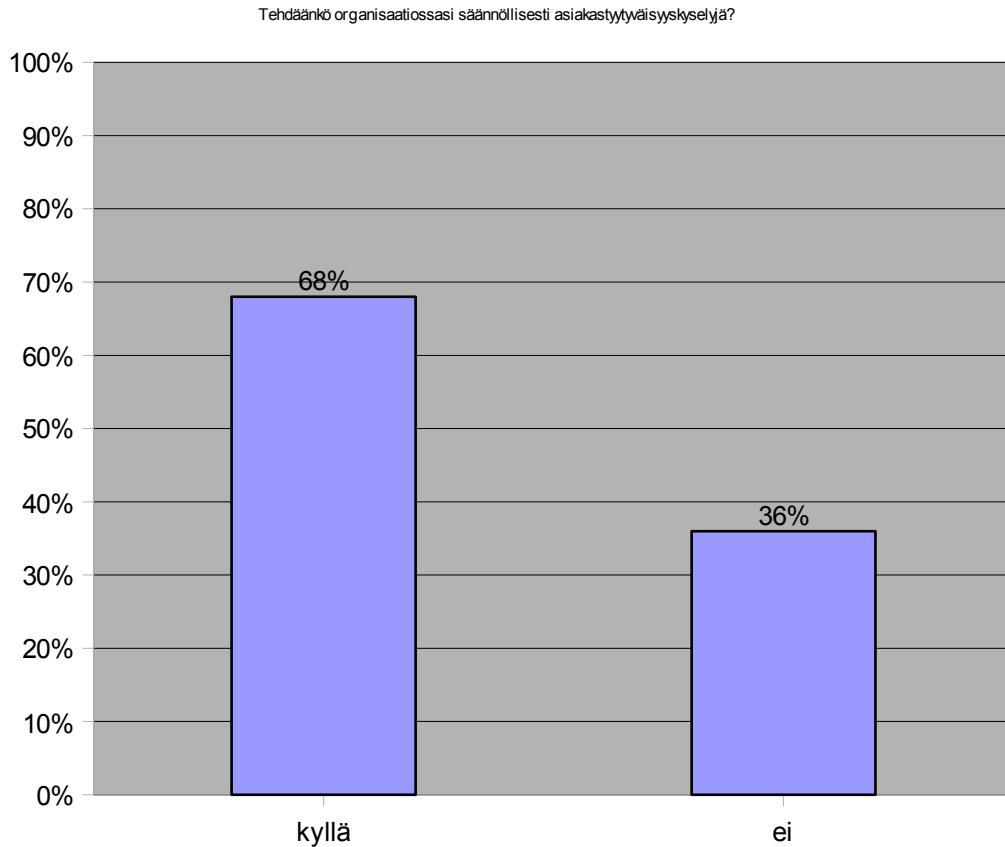
” Osaaminen ja sen varmistaminen. Lyhyet työsuhteet. Työn raskaus ja ikääntyvä henkilökunta. ”

”Paljon sairauspoissaoloja. Poissaoloista syntynyt kierre. Toiset tekevät työt, koska sijaista ei saa palkata jne. Työuupumista ja pitkiä poissaoloja.”

Vuorovaikutustaidot koetaan kolmen vastauksen osalta haasteellisiksi. Kahdessa vastauksessa työntekijän ongelmallisuus koetaan haastavana johtuen työntekijän työkyvyn laskemisesta. Lisäksi haastavina ongelmina pidetään työnkuvan epäselvyyttä, henkilöstösuunnittelua työntekijämäärän mitoittamisen vuoksi, sekä työntekijärakenteesta nousevia ristiriitoja. Yksi vastauksista viittaa yleisesti esimiestyön vaikeiden tilanteiden hoitamiseen.

10. Tehdäänkö organisaatiossasi säännöllisesti asiakastyytyväisyyskyselyjä?

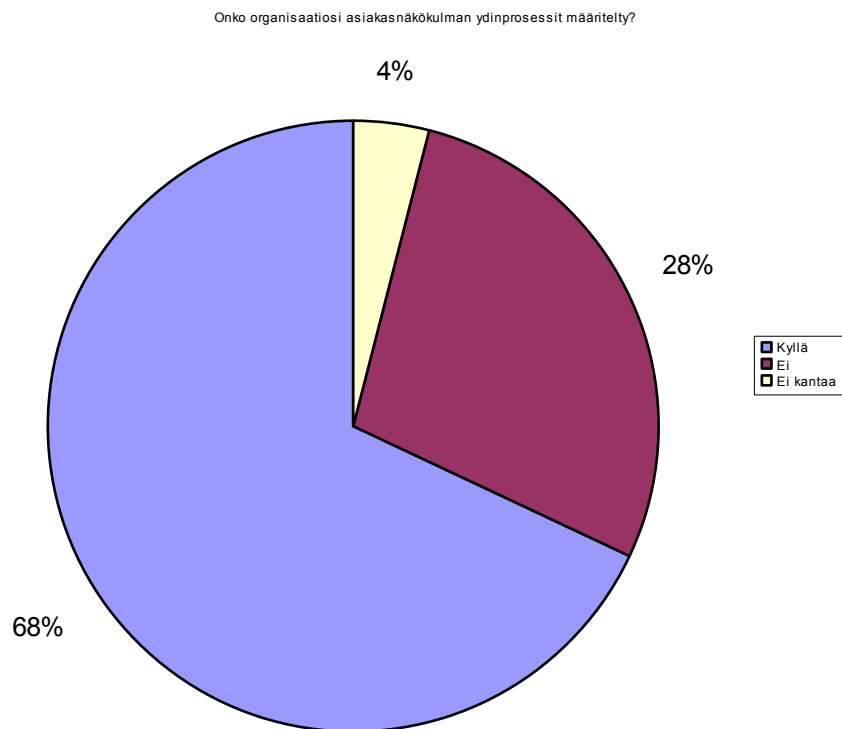
Vastaajista 68% ilmoittaa, että organisaatiossa järjestetään säännöllisesti asiakaskyselyjä ja 36% ilmoittaa, että niitä ei järjestetä (kuvio 12).



Kuvio 12. Organisaation asiakaskyselyt.

11. Onko organisaatiosi asiakasnäkökulman ydinprosessit määritelty?

Vastaajista (n=25) 68% ilmoittaa, että organisaatiossa on asiakasnäkökulman ydinprosessit määriteltynä, kun taas 28% kertoo, että niitä ei ole. 4% vastaajista on jättänyt vastaamatta kysymykseen (kuvio 13).

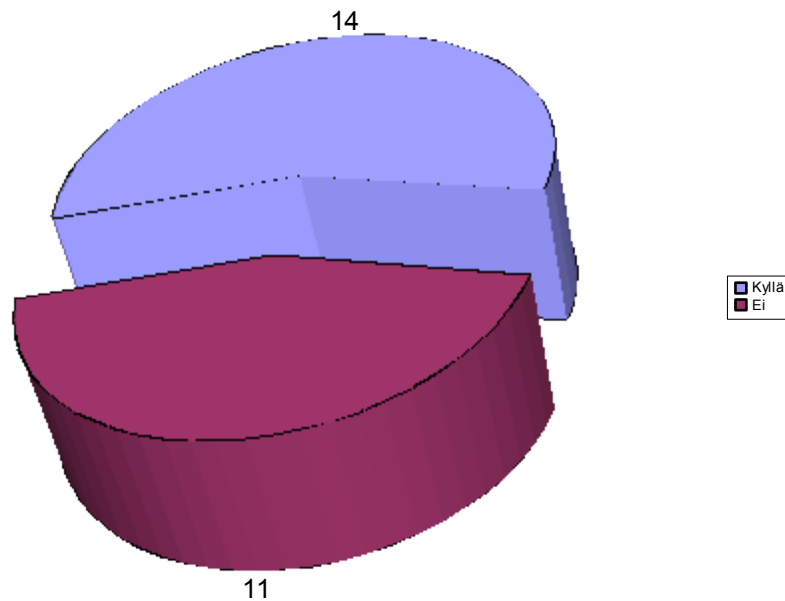


Kuvio 13. Organisaation asiakasnäkökulman ydinprosessit.

12. Järjestetäänkö organisaatiossasi säännöllisesti asiakastilaisuuksia (esimerkiksi omaisten iltoja tai luentotilaisuuksia)?

Vastaajista (n=25) 14 ilmoittaa, että heidän organisaatiossaan järjestetään säännöllisesti asiakastilaisuuksia kun vastaavasti 11 ilmoittaa, että ei järjestetä (kuvio 14).

Järjestetäänkö organisaatiossasi säännöllisesti asiakastilaisuuksia n=25



Kuvio 14. Organisaation asiakastilaisuudet

13. Millä muilla tavoin organisaatiosi asiakaspalvelua kehitetään?

Asiakaspalvelun kehittämistä koskevaan kysymykseen vastasi 24 vastaajaa (n=24).

Vastaukset kulminoituvat kahteen päälinjaan eli asiakas- ja henkilöstöpalautteen keräämiseen ja kehittämiseen. Molempien näkökulmien merkitys nousee esiin useassa vastauksessa.

”Asiakaspalautteista saatuun tietoon nojaten muutetaan tarvittaessa toimintamuotoja. Laatukäsikirjan ja varhaiskasvatussuunnitelman tavoitteita arvioidaan. ”

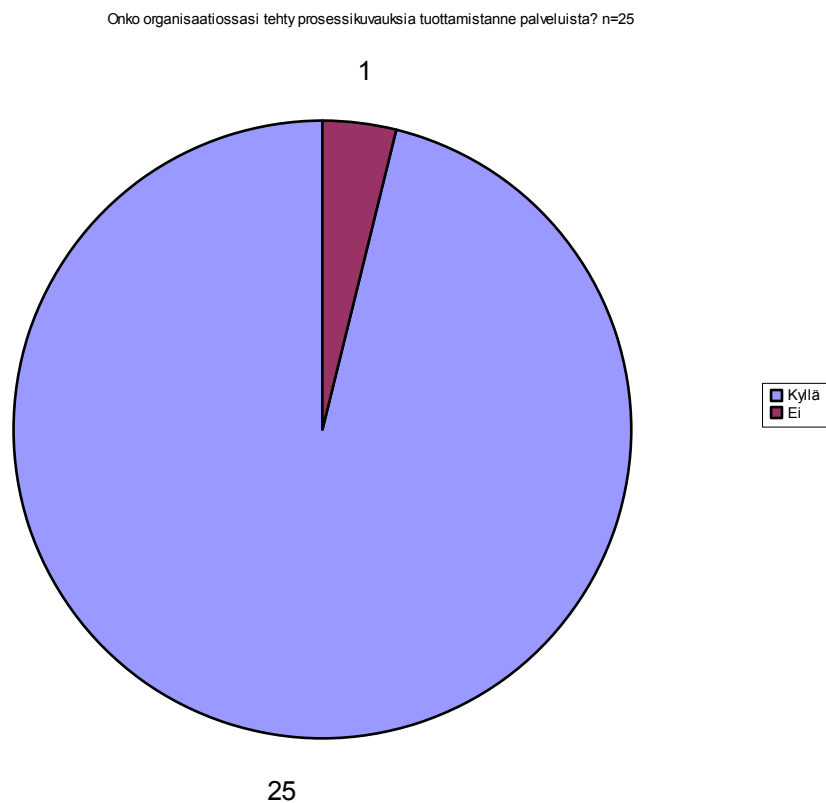
”Nettipalautteen kautta, suoran palautteen kautta, henkilöstön ehdotusten ja yhteistyökumppaneiden ehdotusten kautta. ”

Asiakaspalautteiden keräämiseen mainitaan eri tapoja: suora palaute, suullinen ja kirjallinen palaute sekä erilaiset nettipalvelimien kautta kerätyt asiakaspalautteet.

Kahdessa vastauksessa nähdään tärkeänä tehdä tilaisuuksia ja tapahtumia, joissa asiakkaan sidosryhmät (kuten omaiset tai kotikunta) pääsevät tapamaan henkilöstöä ja antamaan asiakaspalautetta. Henkilöstöltä saatavaan palautteeseen liitetään henkilöstöpalaverit, koulutus, kehittämistyöhön osallistuminen ja toiminnan arvioiminen laatukäsikirjojen ja sertifiointien kautta, poikkeavien palvelujen kirjaaminen, auditoinnit, palvelumuotojen kehittäminen ja niin edelleen.

14. Onko organisaatiossasi tehty prosessikuvauksia tuottamistanne palveluista?

Vastaajista (n=25) 25 ilmoittaa, että heidän organisaatiossaan on tehty prosessikuvaukset tuotetuista palveluista. Yksi vastaajista on ilmoittanut, että kyllä ja ei ole tehty prosessikuvauksia, sillä kyseisessä organisaatiossa oli juuri aloitettu prosessikuvauksien tekeminen (kuvio 15).



Kuvio 15. Organisaation prosessikuvaukset tuotetuista palveluista.

15. Millä menetelmillä organisaatiossasi valvotaan prosessien laatua?

Kysymykseen vastasi yhteensä 23 vastaajaa (n=23). Prosessien laadun valvonnasta on muutamassa vastauksessa mainittu, että ne on laadittu tarkasti, kun taas kolmessa vastauksessa tulee esiin, että mittareita ei ole, tai niitä vasta kehitellään. Eniten vastauksista (n=10) liittyy mittaamiseen ja mittareihin. Prosessien laatua valvotaan esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyillä tai henkilöstöpalautteella. Henkilöstöpalautteen keräämisen malleina mainitaan ilmapiirikartoitus, työhyvinvointikartoitus, kontekstianalyysi, itsearviointi ja reflektointi. Neljässä vastauksessa mainitaan auditoinnin tärkeys.

”Asiakaskyselyillä 1 x vuosi. Henkilöstön kyselyillä joka toinen vuosi”

”Toimintajärjestelmän keinoin (auditoinnit ja laatutavoitteiden toteutumisen seuranta, asiakaspalautteet, sisäisten prosessien toimivuuden arviointi POPPA).”

Laatu ja laatukäsikirja mainitaan neljässä vastauksessa osana prosessien valvontaa ja niiden kehittämistä.

16. Mitkä ovat toiminnan johtamisessa mielestäsi tärkeimmät asiat?

Kysymykseen vastasi 24 vastaajaa (n=24). Vastauksista nousee esiin tavoite- ja päämäärätietoisuus sekä realismi. Useassa vastauksessa mainitaan adjektiiveja kuten avoin, motivoiva, luottamuksellinen, rohkea, tasapuolinen ja selkeä. Ydintehtävän esillä pitäminen ja sen selkeys nousee esiin neljässä vastauksessa.

” Hyvä henkilöstöjohtaminen -> Arvostus, vastuun jakaminen, tasapuolisuus. Selkeä johtajuus ja vastuun kantaminen henkilöstölle. Ydintehtävän esillä pitäminen. ”

” Tavoitteellisuus, selkeä työnjako ja tehtävät/roolit, yhteiset linjaukset, perustehtävän selkeys, kannustava palaute. ”

Kahdessa vastauksessa tuodaan esille myös johtajan substanssiosaamisen tärkeys. Lisäksi vastauksissa mainitaan, että johtajan tulee olla ajan hermolla sekä johtajan tulee

kyetä tehdä päätöksiä. Yhdessä vastauksessa pidetään myös henkilökunnan palkitsemista tärkeänä toiminnan johtamisessa.

17. Millä tavoin esimiesasemasta tarkasteltuna reagoit organisaatiosi muutoksiin ja muuttuviin tilanteisiin?

Kysymykseen vastasi 22 vastaajaa (n=22). Neljässä vastauksessa korostetaan sitä, että muutokset ovat osa arkipäivän johtamistyötä. Vastauksista tulee esiin johtajan oma rauhallisuus, positiivisuus ja innostuneisuus. Johtajan tulee kuunnella henkilöstöä ja tiedottaa muutoksista sekä kannustaa ja tukea henkilöstöä muutoksissa. Johtajan tulee myös perehtyä asiaan hyvin ja perustella muutokset.

”Rauhallisesti. Muutos on tullut jäädäkseen ja johdon tulee säilyttää maltti + rauhallisuus. Muuten ”paniikki” iskee kaikkiin ja tulos on ”katastrofi”

” Pysin olemaan läsnä, innostavana ja kannustavana ja luomaan selkeitä rajoja ja mahdollisuuksia luovaan työn kehittämiseen. Motto: Luovuus ei viihdy kiireessä ja vain tuntiessaan rajansa voi toimia vapaasti.”

Yhdessä vastauksessa viitataan johtajan tapaan käsitellä muutosta. Johtajan tulee prosessoida asiat ensin itsenäisesti omassa päässään, jotta muutoksen voi viedä hallitusti läpi. Yhdessä vastauksessa korostuu johtajan erityisempi asema suhteessa muuhun henkilöstöön eli johtajan tulee olla vastaanottavaisempi muutoksille kuin muun henkilöstön ja varmistaa, että muutoksen uskottavuus ei kärsi esimerkiksi johtajan oman henkilökohtaisen mielipiteen vuoksi.

6.2 Teemahaastattelu

6.2.1 Visio

1. Mikä on organisaatiosi visio?

Kolme haastateltavaa kertoi, että heidän organisaatiollaan on visio. Yksi haastateltava kertoi, ettei visiota oltu luotu. Yksi haastateltavista kertoi, että visio on määritelty selkeästi tietylle ajanjaksolle ja organisaatiosta käytetään myös osaamiskeskusnimitystä.

”No, organisaatiossa on määritelty visio...2003, kun me oltiin henkilökunnan kanssa tällasessa BSC-koulutuksessa ja se että me ollaan vuonna 2013 paitsi suomalaisittain, niin myöski eurooppalaisittain... niin tunnettu... aa... saattohoidon osaamiskeskus.”

” .. palvelut pelaavat ja tarpeeksi henkilökuntaa, siinäpä yksinkertaisesti tulee nämä mieleen.”

Kaksi haastateltavaa kuvasi visiota, mutta haastatteluissa ei tullut ilmi, onko visio kirjattu tai onko organisaation muu henkilöstö tietoinen visiosta.

2. Miten organisaatiossasi rakennetaan tulevaisuutta?

Kolme haastateltavaa kuvasi tulevaisuuden rakentamisen olevan osa organisaation toimintatapaa. Yksi haastateltava painotti ennakointia tulevaisuuden rakentamisessa. Ennakointi liittyy muun muassa potilastilanteiden ennakointiin. Yhdessä vastauksessa tulevaisuuden rakentaminen oli osa laatujärjestelmää, joten tulevaisuuden rakentaminen perustuu selkeään lyhyemmän ja pidemmän aikavälin suunnitteluun. Lisäksi haastateltava kuvasi, että huolimatta lyhyen aikavälin suunnitelmista on tilanteita, joissa täytyy reagoida ja tehdä suunnitelma välittömästi.

”No.. ennakoimalla, ennakoimalla potilastilannetta, tekijöitä, koulutusta... kaikkia niitä seikkoja mitkä pitää niinku tähän liittyen niin...niin...ottaa huomioon...ennakointi.”

”... ja sitten on ihan tätä ”palokuntatyöskentelyä” että tehään suunnitelma tässä ja nyt...”

Yksi haastateltavista kuvasi organisaatiotaan, jossa ei ole suunnitelmallista tulevaisuuden rakentamisen toimintatapaa, tulevaisuuden ennakkoinnin olevan impulsiivista ja pohjautuvan organisaation omistajatahon tunteisiin. Nämä tekijät

tekevät suunnitelmallisen tulevaisuuden rakentamisen kyseisessä organisaatiossa mahdolliseksi.

3. Miten merkityksellisenä koet tulevaisuuden ennakkoinnin organisaation kannalta?

Kolme haastateltavaa kertoi tulevaisuuden ennakkoinnin olevan merkittävää ja yksi haastateltavista näki tulevaisuuden ennakkoinnin koko organisaation olemassaolon kannalta välttämättömänä.

”Se on monessa mielessä hyvin, hyvin tärkeä mut siihen ennakointiin erityisesti lastensuojelussa liittyy myös se kyky reagoida toimintaympäristön muutoksiin...”

”No mun mielestäni ei oikeastaan voi olla organisaatiota, ellei jatkuvasti peilaa sitä organisaation olemassaoloa tulevaisuuteen...”

Yksi haastateltavista toi esiin tulevaisuuden ennakkoinnin tärkeyden sekä toimintaympäristön paikallisella että valtakunnallisella tasolla.

4. Kuinka pitkällä aikajänteellä organisaatiossasi tarkastellaan asioita?

Kaikki haastateltavat kuvasivat, että aikajänteitä asioiden tarkasteluun organisaatiossa voi olla useita. Yksi haastateltavista kertoi aikajänteen muotoutuvan yhteisestä kaupunkistrategiasta, joka tehdään nykyhetkestä seitsemän vuoden päähän. Talousarviokauden mukainen tarkastelu tapahtuu vuoden aikajanan tarkastelulla. Lisäksi on taloussuunnitelmakausi, jossa asioita tarkastellaan talousnäkökulmasta kolmen vuoden syklillä. Näiden lisäksi yksiköllä on omia, lyhyemmän aikavälin suunnitelmia.

”Sanotaan että viikon aikajäntellä mennään tällä hetkellä...”

”...pisimmilläänhän meillä on nyt tällä hetkellä kakstuhattakuusitoista (2016) ne suunnitelmat, mutta toki sitten on ihan erilaisia aikajänteitä eri asioille.”

Aikajänteet asioiden tarkasteluun eri organisaatioissa kulkevat viikon ja kymmenen vuoden päähän. Kahdesta vastauksesta käy ilmi, että aikajänne kulkee selkeästi vuoteen 2016 eli seitsemän vuoden päähän.

6.2.2 Strategia

1. Onko organisaatiossanne oma strategia vai toteutetaanko teillä yleisesti laajempaa esimerkiksi sairaanhoitopiirin tai kaupungin strategiaa?

Kolmessa vastauksessa tulee esiin, että organisaatiossa on tehty strategia ja yhdessä vastauksessa kerrotaan, että seurataan yleisiä strategioita. Vastauksissa näkyy joko oma strategia tai jokin yleinen strategia, jota noudatetaan tai molemmat strategiat on omaksuttu osaksi organisaation strategiaa.

”Joo kaupungin, kaupunkistrategia on tietysti se lähtökohta, ja palvelukeskuksen strategia on nyt kaudelle 2009-2011...”

”Me ollaan... me tiedetään sekä sairaanhoitopiirin että kaupungin strategia, mutta toki meillä, kun me ollaan oma itsenäinen säätiöpohjainen organisaatio, niin meillä on ihan oma strategia”

Yksi haastateltava, jonka organisaatiossa ei ole luotu omaa strategiaa, kuvasi että yleisiä strategioita seurataan esimerkiksi kuntien kokouspöytäkirjoihin tutustumalla sekä tarkkailemalla kotisivujen päivityksiä.

2. Miten henkilöstö osallistuu strategian suunnitteluun?

Haastateltavat kuvasivat olevan mahdollisuuden strategiatyöhön joko nykyään tai ainakin tulevaisuudessa koko henkilöstöllä.

”...2003 niin se käytiin ihan henkilökunnan kanssa läpi visio ja missio, mut melkein voin sanoa, et vuosittain kun tehdään toimintasuunnitelma niin henkilökunta on

tietoinen, et missä ajankohdassa niitä tapahtuu... ja heillä on mahdollisuus osallistua työpaikkakokouksissa, jos he haluavat...”

”...niin meillähän johtaja vaihtui nyt vuodenvaihteessa... niin nämä meni niinku entisellä pohjalla... ja hän teki ne itse, itsenäisesti, mutta jatkossa meillä on suunnitelmat että... että henkilöstö osallistuu... vielä ei oo tarkkaa tietoo, että minkälaisessa kokoonpanossa...”

Henkilökunnan osallistuminen strategian suunnitteluun on mahdollista erilaisten koulutusten, intranetin, työpaikkakokousten sekä johtoryhmän kokousten välityksellä.

3. Miten strategian toteutumista seurataan?

Kolme haastateltavaa kuvasi strategian toteutumisen olevan suunnitelmallista ja pääsääntöisesti vuosittaista. Yhdessä vastauksessa kerrottiin, että strategian toteutumista seurataan myös rahoittajana toimivan tahon vaatimuksesta kaksi kertaa vuodessa. Strategian toteutumisen seuranta kartoitetaan BSC-mittareiden kautta asiakas- ja työtyytyväisyyskyselyillä joka toinen vuosi.

”... vuositasolla eniten eli niinku vuosikertomus kirjoitetaan, niin silloin aina katsotaan...”

”Tietysti seuranta tapahtuu päätösten kautta vuosittain tehtävät tilinpäätökset niin siellä arvioidaan toimintaa ja tuloksia ja näitä... hmm... tällä hetkellä vielä meidän toiminnan tulosta seurataan hoitovuorokausina.”

Yhdessä vastauksessa tuli ilmi, että strategian toteutumista ei seurata, koska sitä ei ole tehty. Esimiesasemassa toimiva haastateltava näkee kuitenkin strategian luomisen tärkeyden ja on pyrkinyt ajamaan sitä läpi organisaatiossaan.

3. Kuinka usein strategiaa päivitetään?

Kolme haastateltavaa vastasi, että strategian päivitys tulee tehdä vuosittain. Strategian päivittämiseen liitetään kolmessa vastauksessa myös toimintatavan valinta.

”...kyl se kerran vuodessa vähintään joudutaan tarkastamaan niitä strategisia linjauksia, et meneekö ne meidän päämäärien mukaisesti vai täytyykö valita joku toinen toimintatapa. ”

” Ja sitten siellä on myös tämmösiä laadullisia arviointeja siitä, että miten on niinku mitä on tehty ja mitä seuraavalla talousarviokaudella sitten painotetaan, että sillä tavalla vuosittain sitä seurataan. ”

Yhdessä vastauksessa haastateltavalla oli selkeä näkemys strategiatyön päivittämisestä, vaikka strategiaa kyseiseen organisaatioon ei ole luotu. Ajatuksena haastateltavalla oli, että päivitystä tulisi tehdä ainakin vuosittain, sekä tarvittaessa useita kertoja vuodessa tilanteen mukaan.

4. Mitkä ovat strategian työn ongelmat organisaatiossasi?

Haastateltavista kolme näkee organisaationsa strategiatyössä ongelmia. Ongelmakohtia strategiatyössä on, ettei ymmärretä strategian tärkeyttä ja vaikutusmahdollisuudet strategiatyöhön ovat vähäisiä. Myös sitoutuminen organisaation strategiaan, strategiatyön omaksuminen osaksi organisaation toimintatapaa ja ajanpuute strategiatyöskentelylle koetaan ongelmakohtina.

”No totaa, minä oon tähän ite kirjottanu itelleni... että sitoutuminen... kysymysmerkki... se on aika tärkeä asia ihan joka tasolla... ja totaa sitten ongelmina on samat kun varsinaisessa toiminnassaki elikkä tekijöiden vähyys...ei välttämättä aina löydy niitä tekijöitä... niinku lähtemään kaikkeen mukaan. ”

Yksi haastateltava totesi, ettei ongelmaa strategiatyössä ole.

6.2.3 BSC

Millaisia johtamisen haasteita tulevaisuus tuo BSC:n näkökulmista tarkastellen?

a) Asiakasnäkökulma

1) Asiakkaiden haasteellisuus; ikääntyminen ja moniongelmaisuus

"... Ja ehkä kaikenkaikkiaan tämäinen moniongelmaisuus sekä aikuis- että lasten puolella tulee lisääntymään entisestään "

2) Palvelut; palveluiden tasapuolisuus ja saatavuus

"Ja sitte palvelujen järjestäminen tasapuolisesti ihan kaikissa kunnissa, mitkä kuuluu kuntayhtymän peruseriaatteeseen... sitten välimatkat... se on tuota, se on semmonen mikä on asiakkaalle niinku vaikee... pisimmilläänhän meillä on täällä sata kilometriä niinku suuntaansa, niin... matkaa."

3) Markkinointi tulevaisuudessa

"... kun me saatais tavallaan siellä olevat päättäjät ymmärtämään tää meidän rooli tässä näin. Potilaiden näkökulmasta voi miettiä niin, et me ei voida esimerkiks lähteä mitenkään markkinoimaan saattohoitoa..."

b) Henkilöstönäkökulma

Haastateltavien vastaukset henkilöstönäkökulman tuomiin tulevaisuuden haasteisiin jakaantuvat työhyvinvointiin ja kilpailuun työvoimasta- merkityksien alle.

1) Työhyvinvointi

"tutkimustulokset on aina jalkautettu tänne yksiköihin ja niitä sitten hyödynnetty, joka on ollut tämmöstä niinku työhyvinvointia lisää parantavaa, siis se tarkoitus on ollut semmonen että on saatu tietoa työelämästä ja työntekijöiden jaksamisesta."

2) Kilpailu työvoimasta

”Kilpailu työvoimasta se on edessä, työntekijäpula kaikenkaikkiaan, varsinkin osaavasta henkilöstöstä niin sosiaali ja terveystaloudella on edessä .”

Kilpailu työvoimasta koetaan haasteellisenä, koska sosiaali- ja terveystaloudella ei tulevaisuudessakaan palkkauksen uskota olevan mahdollinen kilpailuväline. Yksi haastateltavista näkee kiristyvän kilpailun työvoimasta vaikuttavan yhä pahenevasti työvoiman saantiin syrjäseuduille tulevaisuudessa. Yksi haastateltavista kuvasi, että organisaatiossa on meneillään koulutuskartoitus ja hän korosti, että kilpailee henkilöstöstä hyvällä henkilöstöpolitiikalla. Yksi haastateltavista näkee panostamisen opiskelijoihin eli tulevaisuuden työvoimaan, olevan vastauksena kilpailuun työvoimasta.

c) Talousnäkökulma

Haastateltavien näkemykset talousnäkökulman johtamiseen liittyviin haasteisiin tulevaisuudessa painottuvat taloudelliseen tilanteeseen, rahoitukseen ja laadukkaiden palveluiden tuottamiseen.

1) Taloudellinen tilanne

”...kuntatalouteen...Olettasin että erikoissairaanhoidosta ja laitoksista siirretään, puhun aikuispuolesta siirretään mielummin sitten palveluasumiseen mahdollisimman pian koska saadaan vähän koska se on halvempaa... Kuntatalous on tällä hetkellä kriisissä ja sanotaan seuraavat kaksi vuotta vielä pahemmassa kriisissä... ainakin kaksi vuotta.”

Talousnäkökulmasta katsottuna haastateltavat toivat esiin haasteena tämänhetkisen yleisen taloudellisen tilanteen ja näkivät sen vaikutukset myös vahvasti pitkälle osana tulevaisuutta. Taloudellisena haasteena sosiaali- ja terveystaloudella nähdään myös henkilöstömenot.

2) Rahoitus

”Mut sitten tää toinen, eli mejän täytyy hakea rahoitusta esimerkiksi Raha-automaattiyhdistykseltä, joka on mejän yks tärkeä yhteistyökumppani ja siellä jatkuvasti pysyä ajantasalla. Me ollaan tehty heille mahdollisimman helpoksi myöntää meille apurahaa kun me suhtaudutaan heidän kriteeristöihin vakavasti, ettei heidän tarvi miettiä, voiko he suunnata sitä rahaa meille vai ei.”

3) Palveluiden laatu

”...se meidän perustyö eli saattohoitoprosessi toimii mahdollisimman hyvin, eli kunnat ostaa mejän palvelua.”

d) Prosessinäkökulma

Haastateltavista kaksi kokee prosessinäkökulman BSC:n näkökulmista vaikeimpana. Haastateltavien vastauksista nousee esiin toimintaympäristön vaikutus prosesseihin, prosessien päällekkäisyys / tukiprosessit sekä tehokkuus.

1) Muutokset toimintaympäristössä ja niiden vaikutus prosesseihin

”No varmaa se että tänä päivänä muutokset on hyvin nopeita ja muutoksia tapahtuu tosi paljon monessa kohtaa. Ja on aika vaikee niinku täällä vastuuyksikön tasolla hahmottaa että...mitä...”

2) Prosessien päällekkäisyys / tukiprosessit

”sitten on mietitty näitä että juurikin, että kerätty niinku kaupungin henkilöstön ideoita siitä että missä esimerkiksi eri toimijat tekee päällekkäistä työtä. Että täytyisi niitä prosesseja tarkistaa niiku tai mitä toimintoja olis järkevämpää ostaa taikka mitä tuottaa toisten kuntien kanssa yhdessä taikka seutukunnallisesti ja mitkä niinku tuotetaan yksin...”

3) Tehokkuus

”...mutta tulevaisuudessa niin sieltä nousee nää kovat arvot ja siirtyy myös tälle niin sanotulle pehmeälle alalle eli sen palvelun jos sitä prosessina kuvaa tai prosessina ajattelee, niin niin sen täytyy olla vaikuttavaa tuottavaa tehokasta. Nää samat asiat tulee mukaan et sit täytyy vaan vaihe vaihelta vain miettiä, miettiä että nää kolme sanaa siinä toteutuu.”

Prosessien haasteet tulevaisuudessa on haastateltavien mielestä vaikea määrittää. Yksi selittävä tekijä voi olla, että prosessikuvauksia on organisaatioissa vasta alettu tekemään tai prosessien kuvaus on tehty vasta organisaation ydinprosesseista.

6.2.4 Johtamisen uudistuminen

1. Syntykö organisaatiossasi uusia ideoita?

Kaikki haastateltavat vastasivat, että heidän organisaatioissaan syntyy ideoita. Kahdessa vastauksessa pohdittiin myös ideoiden jalostamista.

” No kyllähän niitä syntyy... että kun tätä just mietin niin, niin lähinnä tulee mieleen tämmösiä ihan ”jalat maassa” olevia ideoita...”

”Kyllä ideoita syntyy... syntyy, mutta että johtaako se mihinkään niin on eri asia...”

Kahdessa vastauksessa ideoiden syntymisen ja niiden kehittämisen mahdollistajana tuli esille koulutus, sekä alan opiskelijoiden osaamisen hyödyntäminen. Yksi haastateltava koki ideoiden syntymisen lähtökohtana olevan esimiehen roolin ideoiden ja innovaatioiden löytäjänä.

2. Ketkä osallistuvat organisaatiossasi innovaatiotyöhön?

Kaikki haastateltavat näkivät innovaatiotyön kuuluvan kaikille. Vastauksissa ei tullut ilmi säännölliseen innovaatiotyöhön liittyviä viittauksia. Vastauksissa innovaatiota käsitellään yleisessä merkityksessä, eikä niissä mainita erikseen varsinaista innovaatiotyötä.

” Kaikki voi osallistua, että meillä hyvin avointa tämä on ja tota ideoita tulee ihan joka puolelta.. ”

”Tota no mä oon varmaan johtajana siinä aika avainasemassa että oon ollu laittamassa liikkeelle tätä kehitystä... me ollaan sen verran pieni yksikkö että kyllä ne ideat mitä tulee minun kautta et mun pitää aina olla semmonen kriittinen ja mieltä et toi on hyvä juttu, tuota pitää lähtä viemään, no tuo nyt ei nyt jotenki oo nyt ihan just hyvin tärkeä, että varmaan mä oon siinä hyvin avainasemassa yksikön johtajana.”

Yhdessä vastauksessa asiakkaan nähtiin olevan paras innovaattori. Innovaatioiden synnylle nähdään olennaisena huomioida vapaaehtoistyötekijöiden ja omaisten mielipiteitä ja ajatuksia.

Ongelmakohtana yksi haastateltavista koki organisaation johdon asenteen innovaatiotyötä kohtaan.

3. Miten itse päivität johtamisen osaamistasi ja uudistut?

Johtamisen osaamisen päivittäminen ja uudistuminen toteutuu haastateltavien kohdalla koulutuksen, tutkimuksen, esimiehen antaman tuen, kokemuksen ja vapaa-ajan kautta.

1) Koulutus

”... kyllä se varmaan se kouluttautuminen on...”

2) Tutkimus: ajankohtaisohjelmat, julkaisut

” No mä olen tällainen ikuinen johtamisen tutkija,... ”

3) Esimiehen antama tuki

” esimiehen tuki ja hänen ohjauksensa, niin on hirvittävän tärkeä mulle.”

4) Kokemus

” No varmaan tällä hetkellä eniten kokemuksen kautta ... et että tässä on hyvin mielenkiintoista seurata, seurata... näkee ainakin kaikki virheet mitä voi johtamisen osalta tehdä.... ”

5) Vapaa-aika

” ...täytyy irrotautua niistä työasioista että ja tehdä jotain semmosta mistä ite tykkää...”

Kaikki haastateltavat kokivat koulutuksen olevan olennaista johtamisen päivittämisen ja uudistumisen kannalta. Kaksi haastateltavaa koki tutkimuksen ja ajankohtaisen tiedon hankinnan tärkeänä. Haastatteluissa mainittiin myös esimiehen antama tuki, kokemus ja vapaa-aika.

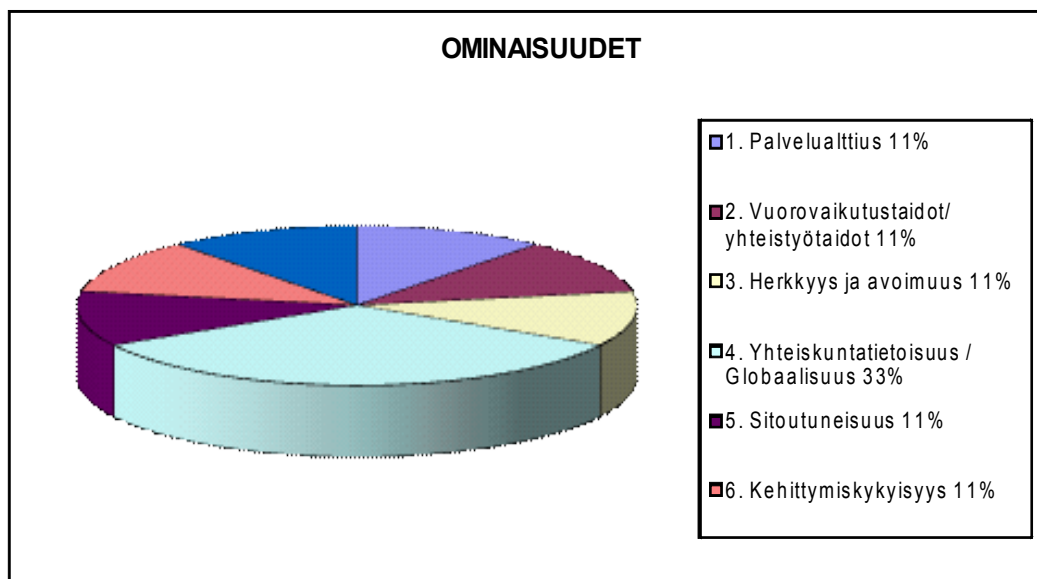
4. Millaisia ominaisuuksia tulevaisuuden johtajalla tulee olla, jotta organisaatio tuottaa kilpailuetua muihin organisaatioihin nähden esimerkiksi viiden vuoden syklillä?

Haastatteluissa tuli esiin johtajan ominaisuuksia ja osaamisalueita. Seuraavassa kuviossa (kuvio 16) on mainittu esille tulleet johtajan ominaisuudet. Toisessa kuviossa (kuvio 17) esitellään johtamisen osaamisalueita.

Mainintoja neljältä (n=4) haastateltavalta tuli tulevaisuuden johtajan ominaisuuksiin yhdeksän.

”Johtajien pitäis ymmärtää, et se heidän tehtävänsä on palveluammatti ja johtajan pitää olla tavallaan se nöyrin palvelija siinä organisaatiossa.”

Haastateltavien mielestä tulevaisuuden johtajien ominaisuuksia ovat palvelualltius, vuorovaikutus/yhteistyötaidot, herkkyys ja avoimuus, yhteiskuntatietoisuus ja globaalisuus, sitoutuneisuus, kehittymiskykyisyys sekä kuunteleminen/kuuleminen. Eniten mainintoja (n=3) tuli yhteiskuntatietoisuuteen ja globaalisuuteen liittyen.



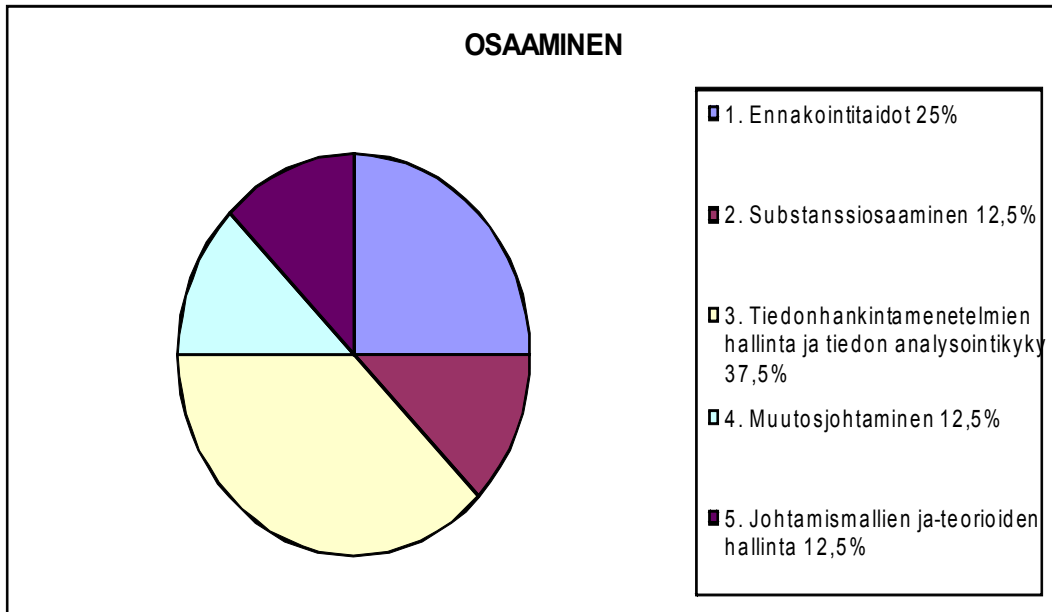
Kuvio 16. Tulevaisuuden johtajan ominaisuudet.

Mainintoja tulevaisuuden johtajan osaamiseen tuli neljältä haastateltavalta (n=4) yhteensä kahdeksan.

”Entistä laajempien niinkun kehityskulkujen jotenkin tunnistaminen, että nyt tässä meillä tapahtuu näin mutta että minkälainen osa tää on laajempaa muutosta yhteiskunnassa ja mitä tulee niinku tapahtumaan.”

” Varmaan yks tärkeimmistä on kyky ennakoida ja kehittyä...”

Haastateltavat kuvasivat tulevaisuudessa johtamisen olevan itsessään jo osaamisalue, eli varsinaisen substanssiosaamisen sarka supistuisi entisestään. Yksi haastateltavista nosti esiin eri johtamisteorioiden ja johtamismallien hallinnan. Yksi haastateltavista kuitenkin nimesi substanssiosaamisen tulevaisuuden johtajan osaamiseksi. Tärkeänä koetaan ennakointitaidot, jotka johtajalla tulee olla. Eniten mainintoja tuli tiedonhallintakykyyn ja tiedon analysointiin liittyen.



Kuvio 17. Tulevaisuuden johtajan osaaminen.

7 POHDINTA

7.1 Luotettavuuden arviointi

7.1.1 Kyselytutkimus

Kyselylomakkeemme taustalla on teoreettinen viitekehys ja aikaisemmat tutkimukset, jotka lisäävät sen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta lisätäksemme laadimme kyselylomakkeen siten, että vastaajan taustatiedot kysyttiin viimeisenä. Näin varmistimme vastaajan mielenkiinnon säilyvän varsinaisiin tutkimuskysymyksiin vastatessa, koska kysymyksiä oli paljon. Kyselylomake oli puolistrukturoitu sisältäen sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Kyselylomakkeen pohja jaettiin selkeästi teemoittain ja avoimet kysymykset pääsääntöisesti syvensivät kvantitatiivisten kysymysten sisältöä. Mielestämme onnistuimme mittarin laadinnassa. Aineistosta nousi esiin alemman tason vastaus sisältöjä, jotka kuvaavat päteeman sisältöä. Avointen kysymysten vastausprosentti vaihteli 60–68 % välillä. Luimme vastaukset useaan kertaan, jotta kokonais käsitys vastausten osalta syntyisi. Analysointivaiheessa suorien

lainausten käyttö lisää tulosten luotettavuutta. Luokittelimme kyselytutkimuksemme avoimet vastaukset teorialähtöisesti ja esittelemme tutkimustulokset niissä teorialuokissa. Strukturoitujen kysymysten vastaukset analysoimme taulukkolaskentaohjelman avulla ja esitämme tulokset graafisina kuvioina.

Kyselytutkimuksen pieni otos ($n=25$) saattaa vähentää tutkimuksen luotettavuutta ja tulokset ovat vain suuntaa antavia. Alunperin lähetimme kyselylomakkeen 61:lle henkilölle, mutta vastausprosentti jäi karhuamisen jälkeen 41%:iin. Mikäli vastauksia olisi saatu enemmän, tulokset olisivat luotettavampia. Kyselyyn vastaamatta jättämisen syitä voi olla monia, esimerkiksi henkilö voi pohtia, onko kyselyyn vastaamisesta hyötyä tai merkitystä hänen itsensä ja organisaationsa työn kannalta. Kyseessä voi olla myös yleinen kyllästyminen kyselyihin vastaamiseen, jos niitä tulee usein. Joissakin meille palautuneissa tyhjissä lomakkeissa oli mainittu, että työpaikka on vaihtunut hiljattain tai että lomalla on tapahtunut unohdus vastaamisen suhteen ja vasta karhuamisen jälkeen henkilö muisti vastata.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että kyselytutkimuksen kohdejoukkona oli Pirkanmaan ammattikorkeakoulussa johtamisen erikoistumisopinnot suorittaneet henkilöt, jotka ovat opiskelleet BSC-johtamisjärjestelmän perusteet. Tätä kautta heillä on tietämystä BSC:stä ja kykyä vastata sen pohjalta laadittuihin kysymyksiin. Lisäksi suurimmalla osalla vastaajista on BSC käytössä omassa organisaatiossaan. Tuloksista kävi ilmi, että vastaajista yksikään ei toimi työntekijätasolla, vaan kaikki vastaajat työskentelevät esimiesasemassa jollain tasolla. Myös vastaajien ikä ja palvelusvuodet lisäävät luotettavuutta. Kyselytutkimukseemme vastanneista suurin osa (36%) on työskennellyt nykyisessä tehtävässään 3-5 vuotta. Tuolla aikavälillä on mahdollista perehtyä hyvin organisaation toimintaperiaatteisiin. Mielestämme saimme hyviä ja luotettavia vastauksia nykypäivän johtamisen haasteista BSC:n neljän näkökulman kautta tarkasteltuna.

Kyselylomakkeen kysymykseen numero 5, joka koskee talousnäkökulmaa, jäi painovirhe kohtaan e. Siinä mainitaan sana 'taloushallinta' vaikka sen tulisi olla 'taloushallinto'. Myös graafisiin esityksiin tämä sana kirjattiin 'taloushallinta'. Tarkoitamme sanalla nimenomaan taloushallintoa. Lisäksi graafisten kuvioden siirtäminen taulukkolaskentaohjelmasta tekstinkäsittelyohjelmaan ei ole sujunut

ongelmitta. Graafiset esitykset siirtyvät helposti sivulta toiselle aina työtä tallennettaessa tai uudelleen avatessa sähköisessä muodossa, emmekä yrityksistä huolimatta ole saaneet niitä täysin kohdalleen. Jokaisen kuvion yhteyteen on kuitenkin merkitty kuvion järjestysnumero ja kuviota kuvaavassa tekstissä on mainittu, mihin kuvioon tekstillä viitataan. Lisäksi graafisissa kuvioissa olevat, muuttujia kuvaavat tekstit eivät mahtuneet kaikkiin kuvioihin vaakasuoraan, joten ne tulivat pystysuoraan ja niitä on siten hieman hankala lukea. Nämä seikat ovat ikäviä visuaalisuuden kannalta, mutta niillä ei ole merkitystä tutkimuksen luotettavuuden kannalta.

7.1.2 Teemahaastattelu

Haastateltavien valinta tulee tehdä tarkasti ja miettiä, mikä ryhmä vastaa tutkimuksen ongelman asettelua tai mikä ryhmä on paras vastaamaan tutkimustehtäviin. Haastattelun kohderyhmä valittiin sattumanvaraisesti, lähtökohtana oli toimiminen esimiesasemassa sosiaali- ja/tai terveysalalla. Harkinnanvaraisessa otannassa ei otettu huomioon johtajan koulutustaustaa eikä kokemusta. Vastaajajoukon pienuudesta johtuen tulokset eivät ole yleistettävissä, mutta ne antavat näköalaa tulevaisuuden johtamisen haasteisiin sekä täydentävät kyselytutkimuksesta saatuja tuloksia.

Teemahaastattelun luotettavuutta arvioidessa huomio kiinnittyy koko tutkimusprosessiin eli kaikkiin tutkimuksen vaiheisiin. Teemahaastattelun tulisi tavoittaa tutkittavan ilmiön vivahteet haastateltavien todellisia ajatuksia ja kokemuksia tulkitsevasti. Haastatelluissa onnistuttiin luomaan luottamuksellinen ilmapiiri, joten haastateltavat toivat tutkimukseen omia näkemyksiään tulevaisuuden johtamisen haasteista. Käsitevalidius kattaa tutkittavan ilmiön olennaiset piirteet ja keskeiset käsitteet. Käsitevalidiuden ollessa hyvä on haastattelurunko hyvin suunniteltu ja tutkimuksen pääkategoriat johdettu oikein, sekä ongelmanasettelu on onnistunut. Haastattelurunko oli johdettu teorialähtöisesti ja toimi haastattelussa hyvin. Käsitevalidiuden onnistumisen kannalta on erityisen merkittävää, että tutkija on perehtynyt aikaisempiin tutkimuksiin sekä tutkimuksen käsitteistöön. Tutkimuksen kannalta olisi ollut merkittävää perehtyä vielä enemmän aikaisempiin tutkimuksiin. Tutkimuksen käsitteistö oli omaksuttu tutkijoiden toimesta hyvin.

Sisältövalidius saavutetaan puolestaan sillä, että tutkija on varautunut esittämään lisäkysymyksiä haastattelun aikana, jotta tutkija saa juuri sitä tietoa, joka on tutkimuksen kannalta olennaista. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 142-144.) Haastattelut suoritettiin kahden haastattelijan toimesta, joten sisältövalidiuteen on vaikuttanut oleellisesti haastattelijan oma persoonallisuus sekä haastattelutilanteessa syntynyt vuorovaikutustilanne haastateltavan kanssa.

Luotettavuuden kannalta tutkimusta tarkastellessa on olennaista, että tutkimuksen muuttujat valitaan pohjautuen tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen ja miten tavoitetaan haastateltavien maailmankuvan olennaisia kategorioita. Pyrimme aineiston käsittelyssä analyysiin, mutta siinä emme onnistuneet, vaan pääsimme aineiston luokitteluun. Aineisto on luokiteltu näkökulmien mukaan, mikä oli tarkoituksin. Johtopäätösten tekemisessä tulee tutkijan olla tarkkana, koska tutkija voi helposti sortua tekemään virheellisiä tulkintoja esimerkiksi oman intressinsä mukaan. Tutkijan tulee pysyä mahdollisimman objektiivisena aineiston suhteen. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 142-144.) Tutkimuksen luotettavuus onnistui temahaastattelun osalta suhteellisen hyvin. Johtopäätösten tekoon vaikutti tutkijoiden omat intressit, mutta luottamuksen kannalta onnistuttiin tuottamaan tietoa haastateltavien käsityksistä, mitä ovat tulevaisuuden johtamisen haasteet.

7.2 Aikaisempien tutkimustulosten ja opinnäytetöiden tulosten vertailua

Aikaisemmissa tutkimuksissa Outi Simonen (2004) ja Kristiina Nerg (2008) ovat tarkastelleet johtamista Balanced Scorecardin neljän näkökulman kautta. Tutkimusten tulokset tukivat ajatusta siitä, että BSC on johtamisen apuväline. Kun sen käyttö on hallittua, se konkretisoi toimintaa. Strategiatyössä BSC nosti esiin toiminnan painopistealueita. BSC:n nähtiin helpottavan, jämähöittävän ja systematisoivan johtamistoimintaa kaikilla johtamisen osa-alueilla tavoiteasettelusta toiminnan ja talouden arviointiin saakka. Kyselytutkimuksemme perusteella valtaosa vastanneista, 84% lähiesimiehistä sosiaali- ja terveysalalla, olivat ottaneet BSC:n osaksi organisaationsa johtamisjärjestelmää.

Tutkimuksessamme ei selvitetty BSC:n vaikutusta johtamistoimintaan, mutta vastauksien rakenne ja kehys muotoutuivat BSC:n näkökulmien kautta. Kyselytutkimuksen vastauksista saatiin esiin jäsenyneitä johtamisen nykypäivän haasteita. Tutkimuksen tuloksista nousi esiin, että organisaation olemassaolon kannalta on elinehto, että tulevaisuutta rakennetaan suunnitelmallisesti. Organisaatioissa tulee olla visio ja selkeä strategia, jonka toteutumista seurataan ja sitä päivitetään säännöllisesti sekä tarpeen mukaan. Kaplan & Norton (2009, 24,50) toteavat että strategian testaus ja päivittäminen ovat uuden kehän aloittamista strategisessa johtamisjärjestelmässä, joka toimii syklin tavoin eikä pysähdy koskaan.

Helena Heikan tutkimuksessa (2008) perustehtävän johtamisessa korostui muutosjohtajuus, talous- ja henkilöstöjohtaminen sekä yhteistyö ja verkostoituminen. Nämä tulokset ovat yhdenmukaisia tutkimuksemme tulosten kanssa. Heikan tutkimuksen tuloksena henkilöstöjohtamisen haasteet liittyivät osaamisen johtamiseen ja sen kehittämiseen, jotka myös nousivat esiin tässä tutkimuksessamme. Matka tulevaisuuteen merkitsee Kaplan & Nortonin (1996, 10) sekä Sengen (1994, 139-143) mukaan ennenkaikkea henkilöstön oppimisen kehittämistä.

Heikan tutkimuksessa (2008) tulevaisuudessa nähtiin verkostoyhteistyön kasvavan palvelurakennemuutoksen ja palveluntuotannon monipuolistumisen myötä, jotka korostuivat myös johtajan kompetenssiin liittyvissä tuloksissa. Johtajan tulee omata hyvät vuorovaikutustaidot ja verkostoituminen. Kaplan ja Norton (1996, 2) tuovat esiin, että organisaation tulee osata navigoida monimutkaisessa kansainvälisessä ympäristössä. Tässä tutkimuksessamme tuloksena oli, että johtajan tulee olla yhteiskuntatietoinen ja ajatella globaalisti. Erityisesti tutkimuksessamme korostuivat johtajan tiedonhankintatavat ja tiedonanalysointikyvyt.

Pirkanmaan ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan johtamisen erikoistumisopinnoissa opiskeleva Mari Ketola pyysi lupaa saada käyttää laatimaamme kyselylomaketta oman kehittämistehtävänsä kyselytutkimuksessa syyskuussa 2009. Ketola hyödynsi laatimamme kyselylomakkeen 12 kysymystä omaan kehittämistehtäväänsä. Kehittämistehtävänsä Ketola selvitti erään organisaation kolmessa toimipisteessä kuuden (6) esimiehen kokemuksia, toiveita ja

kehittämis ehdotuksia organisaation johtamisesta. Kehittämistehtävän tavoitteena oli tuoda tietoa vaikuttavasta johtamisesta ison organisaation eri toimipisteisiin.

Ketolan kehittämistehtävän tuloksissa tuli esiin henkilöstönäkökulman haasteina ihmisten erilaiset työtavat, toisen kollegan laajempi tieto ja sitä kautta epävarmuus omasta osaamisesta. Haasteelliseksi organisaatiossa koettiin sijaisuuksien täyttäminen ja henkilökohtainen oman työn arvostus, joka nousi myös omassa tutkimuksessamme esiin lähinnä rekrytointiongelmia ja sosiaali- ja terveysalan vetovoimaisuuden haasteena. Tärkeänä koettiin vuorovaikutteisen ja osallistuvan keskustelutavan luominen ja sen ylläpitäminen työyhteisön toiminnassa, jossa BSC-mittaristo voisi toimia vuorovaikutusjärjestelmänä. Pohdinnassa Ketola toi esiin, että BSC:n teho vuorovaikutusjärjestelmänä perustuu siihen, että se ei selittäisi menneisyyttä vaan innostaa oppimaan uutta ja ohjaamaan tulevaisuutta koskevia kysymyksiä ja keskustelua. Omassa tutkimuksessamme korostuu, että tulevaisuus otetaan haltuun tutkimalla nykypäivän haasteita, jotta tulevaisuuteen päästään käsiksi. Strategialähtöisen organisaation onnistuminen ei ole Ketolan mukaan kiinni rakenteista, vaan organisaation johtamistavasta.

7.3 Johtopäätökset

Mitä sosiaali- ja terveysalan johtajalta vaaditaan nykyisessä työssä?

Talousnäkökulmassa korostui johtajan tietoisuus taloudellisista haasteista sekä taito laatia realistinen budjetti. Organisaation kilpailukykyisyyden kannalta olennaista on asiakastyytyväisyys ja sen mittaaminen. Johtajan tulee pitää huolta, että organisaation prosessit on avattu ja kuvattu sekä prosesseja tulee pyrkiä kehittämään. Työn vaatavuuden kasvaessa tulee organisaatiossa kyetä vastaamaan työssäjaksamisen haasteeseen, jossa merkittävänä tekijöinä nähdään resurssipula ja työn vaatavuuden kasvaminen.

Mitkä ovat sosiaali- ja terveysalan johtamistyön tulevaisuuden haasteet?

Taloudellisen tilanteen vaikutus tulee olemaan osa tulevaisuutta ja haasteena on taata tasapuoliset palvelut kaikille, myös tulevaisuudessa yhä haastavammille asiakkaille.

Asiakkaiden haasteellisuus asettaa henkilöstön osaamisen arvoonsa ja tulevaisuudessa kilpaillaan osaavasta henkilökunnasta. Muutosten lukeminen toimintaympäristössä korostuu ja tuo haasteeksi prosessien kehittämisen toimintaympäristön muutoksia vastaaviksi. Organisaation kilpailukykyisyyden kannalta tulee rakentaa innovaatiotyö osaksi organisaation rakennetta. Tulevaisuuden johtaja hallitsee ennakointitaidot ja osaa hakea tietoa sekä analysoida sitä. Toimintaympäristön tunteminen, muutosten johtaminen, yhteiskuntatietoisuus ja globaali ajattelu ovat organisaatiolle kilpailuetua tuovia johtajan ominaisuuksia tulevaisuudessa.

Seuraavassa taulukossa (taulukko 2) verrataan johtamisen haasteita nykypäivänä ja tulevaisuudessa. Taulukkoon on poimittu tutkimustuloksistamme esiin tulleita teemoja ja yhteneväisyyksiä. Vertailua tehdään, jotta nykyisyyden johtamistyön haasteita voidaan peilata tulevaisuuden haasteisiin. Tulevaisuus tulee ottaa osaksi strategiatyötä ja sen keskeisenä tutkimuskohteena on nykyisyys.

| Näkökulmat | NYKYISYYS | TULEVAISUUS |
|----------------------------|---|---|
| Talousnäkökulma | Taloudellisen tilanteen vaikutus Budjetin laadinta | Taloudellisen tilanteen vaikutus Rahoitus |
| Asiakasnäkökulma | Asiakastyytyväisyys ja sen mittaaminen Palveluiden saatavuus ja kohdentuminen Viestintä | Asiakkaiden haasteellisuus Palveluiden tasapuolisuus ja palveluiden saatavuus Markkinointi |
| Henkilöstönäkökulma | Työssä jaksaminen Resurssipula | Työhyvinvointi Kilpailu osaavasta henkilöstöstä |
| Prosessinäkökulma | Prosessien avaaminen ja kuvantaminen Prosessien kehittäminen Tehokkuus | Prosessien päällekkäisyys/ tukiprosessit Toimintaympäristön muutosten vaikutus prosesseihin Tehokkuus |

Taulukko 2.

Taloudellisen tilanteen vaikutukset näkyvät johtamistyössä ennen kaikkea budjetin laatimisen ja siinä pysymisen vuoksi. Haastateltavat näkivät taloudellisten haasteiden

olevan läsnä myös tulevaisuudessa. Julkisen sektorin muutokset sosiaali- ja terveyspuolella tapahtuvat hitaasti ja taloudellisen taantumisen vaikutukset nähtiin tulevaisuudessa myös organisaatioiden rahoitusongelmina.

Asiakasnäkökulmassa esiin tullut asiakastyytyväisyys ja sen mittaaminen nähtiin tulevaisuuden haasteena asiakaskunnan haasteellisuuden kasvamisena. Tulevaisuuden asiakaskunta moniongelmaistuu ja ikääntyy. Nykyinen haaste on taata palveluiden saatavuus ja kohdentuminen oikein, tulevaisuudessa haaste on tasapuolisuuden lisäksi myös palveluiden saatavuus kaikille, etenkin kasvukeskusten ulkopuolella asuville palvelunkäyttäjille.

Henkilöstönäkökulman nykyisyyden haaste, työssäjaksaminen, nähdään tulevaisuudessa enemmän työhyvinvoinnin haasteena. Nykyinen resurssipula näkyy tulevaisuudessa haasteena kilpailuna osaavasta henkilöstöstä. Haasteena sosiaali- ja terveysalalla on, kuinka saadaan tulevaisuudessa houkuteltua osaavat ammattilaiset huonosti palkattuihin sosiaali- ja terveysalan organisaatioihin, sekä pidettyä nämä osaajat organisaation palveluksessa.

Prosessinäkökulman nykyisyyden haaste on ensin avata ja kuvata prosessit ja pyrkiä kehittämään niitä. Tulevaisuudessa prosessinäkökulman haasteena on prosessien päällekkäisyys ja tukiprosessit. Tulevaisuudessa prosessien kehittämisen tulisi tapahtua huomioiden toimintaympäristön muutokset. Johtamisen haaste on sekä nykyisyydessä että tulevaisuudessa prosessien tehostaminen.

7.4 Tutkimuksen merkitys ja jatkotutkimushaasteet

Kyselytutkimuksemme vastauksista nousi esiin taloushallinnan osaaminen, budjetin laatiminen ja siinä pysymisen vaikeudet. Taloushallinnan opetusta tulisi korostaa koulutuksessa. Talouden haltuunottaminen vaatii sisällöllistä painottamista taloushallinnan perusteisiin. Tutkimuksemme pohjalta johtamiskoulutuksen kannalta merkittävä osaamisalue oli osaamisen johtamisen kehittäminen, johon kaivattiin konkreettisia työkaluja ja keinoja sekä kannustusta rohkeuteen tarttua henkilöstön kehittämistyöhön.

Opiskelijat ovat tulevaisuuden työvoima. Opiskelijoihin panostamisen tärkeys tuli esiin haastatteluissa. Alan opiskelijoiden hyödyntäminen rekrytoinnissa sekä innovaatiivisuuden luomisessa on merkittävä asia. Opiskelijoiden opinnäytetöistä, kehittämistehtävistä ja harjoitteluista on mahdollista saada työelämää hyödyttäviä toimintamalleja ja uusia ideoita. Koulutuksen ja työelämän tiivis yhteistyö osana tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotyötä tulisi kytkeä entistä tiiviimmin toisiinsa. Opiskelijoissa on tulevaisuus, mutta onko opiskelijoilla mahdollisuus ottaa tulevaisuus haltuun, sillä tulevaisuus on nyt ja tulevaisuuden taitajia haetaan parhaillaan.

Työelämässä työnjakoa tulisi kehittää. Merkityksellistä on saada oikea ihminen oikeaan paikkaan. Tämä lisäisi työhyvinvointia ja työssä pysymistä. Sosiaali- ja terveysalan vetovoimaisuutta tulisi kasvattaa ja mahdollistaa uralla etenemisen mahdollisuus, joka voisi auttaa rekrytointiongelmassa. Rekrytointi nykyään ja tulevaisuudessa on haaste, jota työelämässä tulisi kehittää. Haastatteluissa tuli esiin, että etenkin yksityisellä puolella vakituisen työntekijän palkkaaminen on myös taloudellinen riski. Riskien minimoimiseksi ja osaavan henkilöstön saamiseksi rekrytoinnista löytyy kehittämisen kohtia.

Tulevaisuus on nyt ja johtajalta vaaditaan tulevaisuudessa taitoja verkostoitumiseen ja tulevaisuuden ennakointiin. Hamel & Prahalad (2006, 109) toteavat, että johtaminen merkitsee tulevaisuuden ennakoinnin painottamista, kuten tutkimuksessamme tuli esiin, että tulevaisuuden rakentaminen ja ennakointitaidot ovat jo organisaation olemassaolon kannalta välttämättömiä. Mitä tämä tulevaisuuden johtajan ennakointitaito on? Miten tulevaisuutta käytännössä ennakoidaan?

Kaplan & Norton (1996) näkevät tulevaisuuden eli vision kutsuna toimimaan ja olennaista on nähdä tämän hetken organisaation tilanne enemmän ystävänä kuin vihollisena. Muutosvastarinta ja muutosvoima ovat työtä eteenpäin vieviä voimia ja ne ovat tulleet jäädäkseen. Johtajan tulee hyväksyä, että muutoksesta on tullut arkea ja hänen tulee hallita muutosjohtaminen. Edellämainitut seikat tulivat esiin myös kyselytutkimuksessamme. Tulevaisuuden työntekijät tietävät enemmän kuin heidän johtajansa, ja heillä on enemmän tietotyöntekijöinä omaan työhönsä kohdistuvaa vaikutusvaltaa. Työympäristössä näkyvät nopeat muutokset, verkostoituminen,

kumppanuudet, tietojärjestelmät ja internet. Johtajan tulee osata hallita eri tiedonhankintamenetelmät sekä omata hyvä tiedonanalysointikyky. Yhtenä jatkotutkimusehdotuksemme voisikin olla, että selvitetäisiin, millaiset ovat johtajan tiedonhankintamenetelmät tai mitkä ovat ne tärkeimmät kanavat, joista tietoa hankitaan ja miten johtaja analysoi tietoa.

Tutkimuksessamme nousi esiin toistuvasti hyvät vuorovaikutustaidot, yhteistyötaidot sekä verkostoituminen. Hyvät vuorovaikutustaidot ja yhteistyötaidot eivät pelkästään enää riitä, vaan tulee osata myös verkostoitua. Kuinka nämä käsitteet eroavat toisistaan ja miten ne liittyvät toisiinsa? Miten ja missä nykypäivänä verkostoidutaan ja miksi? Mitä tarkoittaa sosiaali- ja terveysalalla vastuullinen verkostoituminen ja mihin sillä pyritään? Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla myös, mitkä ovat johtamistyön toimivat verkostot ja miten verkostot kehittävät johtamistyötä.

Tutkimuksen teoriaosuudessa luovuuden merkitys nousi arvoonsa. Johtamisen tehtävänä on kasvattaa luovuutta ja tämä on johtajan perustehtävä. Tässä tutkimuksessamme luovuuden ja innovaation tutkiminen osana johtamisjärjestelmää jäi vähäiseksi. Mielenkiintoista olisi tutkia onnistuneita johtamiskokemuksia liittyen luovuuden ja innovaatiotyön kehittämiseen, sekä osana organisaation rakennetta ja toimintakultuuria. Voisi myös pohtia, millaista kilpailuetua innovaatiotyöstä on saatu muihin organisaatioihin nähden.

Tässä opinnäytetyössämme olemme käsitelleet, mitä ovat johtamisen haasteet nykypäivänä ja tulevaisuudessa. Johtamistyön vaatimusten näkökulmasta tarkasteltuna olemme tulevana kehittäjinä ja johtajina monialaisten ja laajojen haasteiden edessä. Olennaista on Mari Ketolan kehittämistehtävän tuloksista esiin noussut ajatus, että strategialähtöisen organisaation onnistuminen ei ole kiinni sen rakenteista, vaan organisaation johtamistavasta. Johtamistyön kannalta lohduttavaltakin tuntuva Sengen (2004) ajatus on, että oppivan organisaation näkökulmasta luonnollisia johtajia ovat oppijat itse. Matkamme tulevaisuuden johtajina voi alkaa.

LÄHTEET

- Alkula, T. Pöntinen, S. Ylöstalo P. 1994. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Juva: WSOY.
- Bennis, W. & Nanus, B. Leaders. 2003. Strategies for Taking Charge. New York: Harper & Row Publishers.
- Chowdhury, S. 2002. Management 21C. Prentice Hall. Financial times.
- Collins, J. & Porras, J. 2004. Pysy parhaana. Kestäväksi kehitetty. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Collins, J. 2002. Hyvästä paras. Miksi jotkut yritykset menestyvät ja toiset eivät? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Collins, J. 2006. Hyvästä paras. Kun tavoitteena ei ole voitto. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Drucker, P.F. 2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Hämeenlinna: Karisto Oy:n kirjapaino.
- Eskola, A & Mäntysaari, A. 2006. Menestys. Kannattavuuden hallinnan perusteet. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. 2006. Kilpajuoksu tulevasta. Helsinki: Talentum.
- Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Hautamäki, T. 18.09.2006. Vision vaikutus. <http://loimu.flamo.fi/2006/09/vision-vaikutus/> (luettu 10.6.2009).
- Heikka, H. 2008. Sosiaali- ja terveystoiminnan työn sisältö ja kompetenssit. Oulu: Oulu University Press.
- Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja strategiat. Juva: Ws Bookwell Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes P., Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1995. Teemahaastattelu. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hollanti, J. & Koski J. 2007. Visio. Markkinoinnin soveltaminen liiketoiminnassa. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Juuti, P. 2006. Johtaminen eilen, tänään ja huomenna. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1996. The Balanced Scorecard. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2004. Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2001. The Strategyfocused Organization. How Balanced Scorecard Companies thrive in the new business environment. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2007. Strategian toteutus. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2009. Strategiaverkko. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kamensky, M. 2002. Strateginen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.
- Karlöf, B. 2002. Johtamisen käsitteet ja mallit. Porvoo: Weilin & Göös.
- Keen, P. W. 1997. The Process Edge. Harvard Business School Press.
- Ketola, M. 2009. Johtaminen Pirkanmaan sairaanhoitopiirin Kuvantamiskeskuksen Mäntän, Valkeakosken ja Vammalan toimipisteiden kannalta; kokemuksia, toiveita ja kehittämisehdotuksia. Pirkanmaan ammattikorkeakoulu: kehittämistehtävä.
- Kim, C. W. & Mauborgne, R. 2009. Sinisen meren strategia. Helsinki: Talentum.
- Kostamo, E. 2004. Suomalainen Johtajuus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Malmi, Peltola & Toivanen. 2002. Balanced Scorecard. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mannermaa, M. 2004. Heikosta signaalista vahva tulevaisuus. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Metsämuuronen, J. 2001. Sosiaali- ja terveysalan tulevaisuutta etsimässä. Viro: Methelp International Ky.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. 2005. Strategy bites back. Prentice Hall.
- Määttä, S. & Ojala, M. 1999. Tasapainoisen onnistumisen haaste. Johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard. Hallinnon kehittämiskeskus. Helsinki. Valtiovarainministeriö.
- Nerg, K. 2008. Balanced Scorecard (BSC) ilmentymät terveydenhuollossa. Sisällönanalyysi yliopistosairaalan ylimmän johdon Balanced Scorecardille antamista merkityksistä. Kuopio: Kuopion yliopisto.

- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Pelkonen, M., Perälä, M-L. 1992. *Hoitotyön laadunvarmistuksen perusteet*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Peters, T.J. & Waterman R.H. Jr. 2007. *Menestyjän muotokuva*. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Polit, D. F. & Hungler B. P. 1999. *Nursing Research – Principles & Methods*. Philadelphia: J. B. Lippincott Company.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Roos, G. Fernström, L. Pionius, L. Rastas, T. 2006. *Aineeton pääoma. Johdon käsikirja*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Santalainen, T. 2006. *Strateginen ajattelu*. Helsinki: Talentum.
- Senge, P. 1994. *The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organization*. New York.
- Simonen, O. 2004. *Tasapainotettu tulokortti (BSC) hoitotyön johtamisen viitekehyksenä - käytössä olevat mittarit ja niiden yhteys strategioihin*. Tampereen yliopisto.
- Strauss, A. & Corbin, J. 1990. *Basics of Qualitative Research*. Newbury Park: Sage Publications.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. *Älykäs johtajuus*. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2000. *Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Traynor, I. Guardian.co.uk. 05.04. 2009. Barack Obama launches doctrine for nuclear-free world. Saatavilla [www-](http://www.guardian.co.uk/world/2009/apr/05/nuclear-weapons-barack-obama) muodossa: <http://www.guardian.co.uk/world/2009/apr/05/nuclear-weapons-barack-obama> (luettu 6.8.2009).
- Uusitalo, H. 1999. *Tiede, tutkimus ja tutkielma; johdatus tutkielman maailmaan*. 2. painos. Porvoo: WSOY.
- Viitala, R. 2006. *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Wilson, H.S. 1989. Research in nursing. Menlo Park. California :AddisonWesley

Åhman, H. 2005. Menestyvä Johtaminen. Haasta itsesi. Porvoo: WS bookwell Oy.

Åhman, H. & Runola, J. 2006. Strategia on kuollut? Eläköön tulevaisuus! Edita Publishing.

LIITTEET

Liite 1 Tutkimuslupa



TUTKIMUSLUPA OPINNÄYTETYÖLLE/ KEHITTÄMISTEHTÄVÄLLE

Opinnäytetyön/kehittämistehtävän tekijät/tekijät

Virpi Koivisto & Satu Mäkinen

Yhtäysthenkilö, osoite, puhelin, sähköposti

Virpi Koivisto, Itälentäntie 6, 37120 NOKIA, p. 0445829697, virpi.koivisto@piramk.fi

Satu Mäkinen, Takammielinkaari 3, 37140 NOKIA, p. 0500895924, satu.pamakuten@piramk.fi

So. yhteistyötoimintajärjestelmän kehittäminen

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK- tukiinto

Opinnäytetyön/kehittämistehtävän nimi

Johtajan ABC on BSC nyt ja tulevaisuudessa

Opinnäytetyön/kehittämistehtävän tarkoitus ja lyhyt kuvaus toteutuksesta

Käsitellen me opinnäytetyössä meidän johtamista nykyisyydessä ja tulevaisuudessa. Tutkimme, millaista osaamista sosiaali- ja terveysalan johtajilta vaaditaan työyhteisöissä, sekä pohdimme millaisia valmiuksia sosiaali- ja terveysalan johtajilla vaaditaan tulevaisuudessa.

Toteutamme tutkimuksen Balanced Scorecardin (BSC) selkeä mallin avulla. Tutkimus on kaksivaiheinen, joka koostuu kyselytutkimuksesta ja haastattelusta. Aloitimme aloittamalla kyselytutkimuksen, jolla selvitimme nykyisen johtajan osaamisen vaativuutta. Kyselytutkimuksen tulokset ohittamme sosiaali- ja terveysala- tutkimuskeskukseemme ryhtymällä 16. 17 ja 18 valmiuksilla. Tutkimukseen valitsimme noin 25 henkilöä, sekä sosiaali- ja terveysala. Opettajat, jotka ovat kiinnostuneita tutkimustuloksista, jättävät postitalkin.

Haastatteluamme ne jille (4) sosiaali- ja terveysalan johtajissa olevalla henkilöllä, jolla työskentelee tulevaisuuden johtamisen valmiuksista.

Molempien tutkimusvaiheiden tulokset on laadittu esitys julkaisun.

Opinnäytetyön/kehittämistehtävän aikataulu

Kysely- ja haastattelututkimukset on tarkoitus toteuttaa touko-kesäkuussa 2009. Opinnäytetyöämme valmistuu marraskuussa 2009.

Opinnäytetyön/kehittämistehtävän ohjaaja ja yhteystiedot (puhelin, sähköposti)

Seija Telamaa, lehtori TIIM, Piramk Kurinkatu 4, 33520 TAMPERE p. 0405225000,

seija.telamaa@piramk.fi

Mervi Lepistö, ylitarkastaja TIT, Piramk Kurinkatu 4, 33520 TAMPERE p. 0505513470,

mervi.lepisto@piramk.fi

Lisäet

- Sopimus opinnäytetyön/kehittämistehtävän hankkeistamisesta (liitetään, mikäli sovelletaan yhteistyössä toimivaltuutuksen kanssa)
- Tutkimussuunnitelma
- Muu liite, mikä tutkimusdesign

PÄÄTÖS nro 29/2009-09

Lupa opinnäytetyön/kehittämistehtävään/kehittämistehtävään myönnetään hakemuksen mukaisesti

Hakemus palautetaan korjattavaksi seuraavien muutosten _____

Hakemus hylätään, miksi _____

Päiväys

Satu Mäkinen

Tutkimus- ja kehittäjän edustaja ja nimenä vakuus

Seija Telamaa

Kopio myönnetystä luvasta lähetetään yhteyshenkilölle.

Liite 2 Kyselylomake sosiaali- ja terveysalan esimiestehtävissä toimiville henkilöille

Arvoisa kyselyyn vastaaja

Opiskelemme Pirkanmaan ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa (ylempi ammattikorkeakoulututkinto). Teemme tämän kyselyn opinnäytetyöhömmе liittyen. Haluamme selvittää, millaisia haasteita tämän päivän johtajilla on tarkasteltuna asiakas-, prosessi-, henkilöstö- ja talouden näkökulmista. Tarkastelemme kysymyksiä Balanced Scorecard- johtamisjärjestelmän mukaisesti.

Vastauksesi on meille arvokas, palautathan täytetyn lomakkeen 20.8.2009 mennessä oheisessa, postimerkillä varustetussa kirjekuoressa. Vastaukset tullaan käsittelemään siten, että yksittäistä vastaajaa ei voi tunnistaa. Opinnäytetyömme valmistuu vuoden 2009 loppuun mennessä ja sen tulokset julkaistaan PIRAMK:in julkaisusarjan julkaisussa.

Vastauksestasi kiittäen,

Virpi Koivisto, sosionomi (amk), ylempi amk-opiskelija

Satu Mäkinen, suuhygienisti (amk), ylempi amk-opiskelija

1. Perustuuko organisaatiosi johtaminen Balanced Scorecard -strategiseen ohjausmenetelmään?

(Rastita oikea vaihtoehto)

Kyllä____ Ei_____

Jos ei, niin mihin ohjausmenetelmään se perustuu?

2. Millaisia haasteita sinulla on nykyisessä työssäsi Balanced Scorecard-ohjausmenetelmän näkökulmista tarkasteltuna?

(Kuvaile lyhyesti nykyiset haasteet)

a) talousnäkökulma_____

b) asiakasnäkökulma_____

c) prosessinäkökulma_____

d) henkilöstönäkökulma_____

3. Mihin näkökulmaan johtamistyösi tällä hetkellä kohdentuu?

(Jaa 100% näkökulmien kesken eli eniten työaika painottuu = eniten prosentteja, vähiten työaika painottuu = vähiten prosentteja)

talousnäkökulma _____

asiakasnäkökulma _____

prosessinäkökulma _____

henkilöstönäkökulma _____

4. Jos edellisen kysymyksen perusteella työsi painottuu tiettyyn näkökulmaan, mihin muuhun näkökulmaan mielestäsi työsi tulisi painottua?

(Ympyröi oikea vaihtoehto)

- a) talousnäkökulma
- b) asiakasnäkökulma
- c) prosessinäkökulma
- d) henkilöstönäkökulma

Talousnäkökulma

5. Mitä taloushallinnon työtehtäviä työhösi kuuluu?

(Ympyröi allaolevista vaihtoehtoista työtehtävät, joita hoidat)

- a) budjetointi, kustannuslaskelmien tekeminen
- b) rahoitus (esimerkiksi rahoituksen hakeminen erilaisilta säätiöiltä tai muilta tahoilta)
- c) verotus
- d) lainsäädäntö
- e) taloushallinta (esimerkiksi laskutus, maksusopimukset tai muut vastaavat tehtävät)
- f) laskentajärjestelmät
- g) kirjanpito
- h) riskienhallinta
- i) projektiseuranta
- j) mainonta/ markkinointi
- k) myyntityö
- l) muu, mikä _____

6. Mitkä ovat talousjohtamisen näkökulmasta tarkasteltuna olleet suurimmat haasteet työssäsi viimeisen viiden vuoden aikana?

(Kuvaile lyhyesti haasteet, jotka olet kokenut suurimmiksi)

Henkilöstönäkökulma

7. Mitä henkilöstöön liittyviä työtehtäviä johdat?

(Ympyröi allaolevista vaihtoehdoista työtehtävät, joita hoidat)

- a) henkilöstösuunnittelu (esimerkiksi työvuorolistojen suunnittelu)
- b) rekrytointi
- c) perehdyttäminen
- d) työsuhteasiat / –lainsäädäntö
- e) palkkahallinto
- f) henkilöstön kehittäminen (kehityskeskustelut , koulutussuunnitelmat)
- g) työhyvinvoinnista huolehtiminen/osaamiskartoitukset
- h) sisäinen tiedottaminen (henkilöstöpalaverit, tiimipalaverit yms.)

8. Mikä on henkilöstönäkökulmasta tarkasteltuna ollut suurin haasteesi työssäsi?

(Ympyröi edellisen kysymyksen perusteella kirjain/kirjaimet)

a b c d e f g h

9. Millaisia henkilöstöongelmia työyksikössäsi esiintyy tai on esiintynyt aiemmin (esimerkiksi ongelmaiset työntekijät, osaaminen ja työn sisältö eivät kohtaa, kiusaaminen, häirintä)?

(Kuvaile lyhyesti ongelmia)

Asiakasnäkökulma

10. Tehdäänkö organisaatiossasi säännöllisesti asiakastyytyväisyyskyselyjä?

(Ympyröi kyllä tai ei ja vastaa sitä koskevaan lisäkysymykseen)

a) kyllä

Jos vastasit kyllä, milloin tai kuinka usein asiakastyytyväisyyskyselyjä tehdään?

b) ei

Jos vastasit ei, niin miksi?

11. Onko organisaatiosi asiakasnäkökulman ydinprosessit määritelty?

(Ympyröi kyllä tai ei ja vastaa sitä koskevaan lisäkysymykseen)

a) kyllä

Asiakasnäkökulman ydinprosesseja on _____ kpl

b) ei

Jos vastasit ei, niin miksi?

12. Järjestetäänkö organisaatiossasi säännöllisesti asiakastilaisuuksia (esimerkiksi omaisten iltoja tai luentotilaisuuksia)?

(Ympyröi kyllä tai ei ja vastaa sitä koskevaan lisäkysymykseen)

a) kyllä

b) ei

c) jos ei, niin miksi?

13. Millä muilla tavoin organisaatiosi asiakaspalvelua kehitetään?

(Kuvaile lyhyesti kehittämistavat, joita organisaatiossasi käytetään)

Prosessinäkökulma

14. Onko organisaatiossasi tehty prosessikuvauksia tuottamistanne palveluista?

(Ympyröi kyllä tai ei ja vastaa sitä koskevaan lisäkysymykseen)

a) kyllä

b) ei

c) jos ei, niin miksi?

15. Millä menetelmillä organisaatiossasi valvotaan prosessien laatua?

(Kuvaile lyhyesti)

16. Mitkä ovat toiminnan johtamisessa mielestäsi tärkeimmät asiat?

(Kuvaile lyhyesti olennaisimmat asiat)

17. Millä tavoin esimiesasemasta tarkasteltuna reagoit organisaatiosi muutoksiin ja muuttuviin tilanteisiin?

(Kuvaile lyhyesti olennaisimmat asiat)

VASTAAJAN TAUSTATIEDOT

(Ympyröi kysymyksissä oikea vaihtoehto)

1. Sosiaali- ja terveysalan peruskoulutus

- a) opistotaso
- b) ammattikorkeakoulu
- c) muu, mikä _____

2. Sukupuoli

- a) nainen
- b) mies

3. Ikä _____ vuotta

4. Toimitko sosiaali- vai terveysalalla?

- a) sosiaaliala
- b) terveysala

5. Mikä on toimintasektori jota edustat?

- 1.yksityinen
- 2.julkinen

3.järjestö

4.yrittäjä

6. Missä tehtävissä toimit organisaatiossasi?

- a) työntekijä
- b) lähiesimies / keskitason johtaja
- c) hallinnollinen johtaja
- d) tällä hetkellä en ole työelämässä
- e) muu, mikä _____

7. Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä tehtävässäsi?

- a) 0-2 vuotta
- b) 3-5 vuotta
- c) 6-8 vuotta
- d) 9 vuotta tai enemmän

Liite 3 Teemahaastattelun runko

”BSC – AAKKOSET JOHTAJUUTEEN” -opinnäytetyöhön liittyvät haastattelukysymykset, syksy 2009.

Virpi Koivisto ja Satu Mäkinen, Pirkanmaan ammattikorkeakoulu, sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempi ammattikorkeakoulututkinto.

VISIO

1. Mikä on organisaatiosi visio?
2. Miten organisaatiossasi rakennetaan tulevaisuutta?
3. Miten merkityksellisenä koet tulevaisuuden ennakoinnin organisaation kannalta?
4. Kuinka pitkällä aikajänteellä organisaatiossasi tarkastellaan asioita?

STRATEGIA

1. Onko organisaatiossanne oma strategia vai toteutetaanko teillä yleisesti laajempaa, esimerkiksi sairaanhoitopiirin tai kaupungin strategiaa?
2. Miten henkilöstö osallistuu strategian suunnitteluun?
3. Miten strategian toteutumista seurataan?
4. Kuinka usein strategiaa päivitetään?
5. Mitkä ovat strategiatyön ongelmat organisaatiossasi?

BSC

Millaisia johtamisen haasteita tulevaisuus tuo BSC:n näkökulmasta tarkastellen?

1.Asiakasnäkökulma: esimerkiksi väestön ikääntyminen, maahanmuuttajat, asiatietoisemmat kuluttajat, väestön varallisuuserot? Muut?

2.Henkilöstönäkökulma: esimerkiksi ikäjohtaminen, työvoiman saanti, maahanmuuttajat? Muut?

3.Talousnäkökulma: esimerkiksi globalisoituminen, sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen yksityistäminen, talouden taantumien jälkeinen aika? Muut?

4.Proessinäkökulma: esimerkiksi tehokkuus, teknologia, kilpailuetu vaikkapa erityisosaamisen kautta, kuinka saavuttaa tulevaisuudessa parempia tuloksia? Muut?

JOHTAMISEN UUDISTUMINEN

1. Syntyykö organisaatiossasi uusia ideoita (kerro joku esimerkki)?
2. Ketkä osallistuvat organisaatiossasi innovaatiotyöhön?
3. Miten itse päivität johtamisen osaamistasi ja uudistut?
4. Millaisia ominaisuuksia tulevaisuuden johtajalla tulee olla, jotta organisaatio tuottaa kilpailuetua muihin organisaatioihin nähden esimerkiksi viiden vuoden syklillä?