

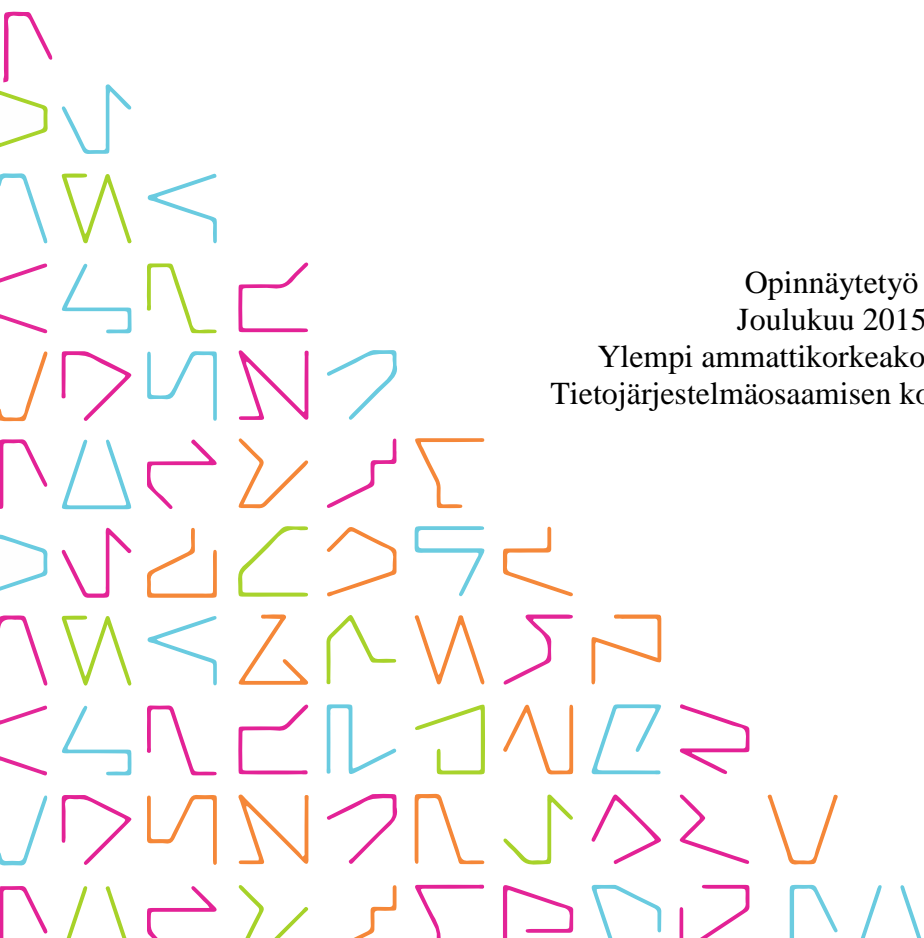


TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

KESKITETTYÄ HAJAUTUNEEKSI ORGANISAATIOKSI

Sanna Vuohelainen

Opinnäytetyö
Joulukuu 2015
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Tietojärjestelmäosaamisen koulutusohjelma



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tietojärjestelmäosaamisen yamk-koulutus

VUOHELAINEN, SANNA:
Keskitetystä hajautuneeksi organisaatioksi

Opinnäytetyö 70 sivua, joista liitteitä 5 sivua
Joulukuu 2015

Yhä useammassa yrityksessä työtä tehdään hajautuneesti ja projektinomaisesti. Siirtyminen onnistuneesti keskitetysti toimivasta organisaatiosta hajautetusti toimivaan organisaatiomalliin vaatii suunnitelmallisuutta ja teknologian huomioimista toiminnan eri osa-alueilla.

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Vakuutuskuntoutus VKK ry:lle. Opinnäytetyön tavoitteena oli parantaa VKK:n kilpailuasemaa ja kehittää organisaation toimintaa mahdollisimman sujuvaksi sen hajautettua toimintojaan eri puolille Suomea. Lisäksi tavoitteena oli saada toiminnan kehittämisen avulla kasvatettua toimeksiantojen määrää.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia haasteita tutkimuksen kohteena olevan organisaation eri toiminta-alueilla on kohdattu sen siirryttyä suhteellisen nopealla aikataululla perinteisestä organisaatiomallista hajautettuun organisaatiomalliin. Tutkimuksen tarkoituksena oli myös etsiä erityisesti organisaation ICT-ympäristöstä sellaisia kehittämiskohteita ja ratkaisuja, joiden avulla toimintaa ja yrityksen kilpailukykyä saadaan parannettua.

Kyseessä oli tapaus- ja toimintatutkimusta yhdistelevä laadullinen opinnäytetyö, jossa hajautetusti toimivan organisaation toimivuutta arvioitiin henkilökunnalle tehdyn kyseilyn, havainnoinnin ja oppimiskahvilan työpajojen avulla.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että vaikka ICT-ympäristön kehittämisen avulla voidaan helpottaa monia organisaation kohtaamia haasteita ja ongelmia, ei teknologian kehittäminen yksin riitä. Hajautetun organisaatiomallin onnistunut jalkauttaminen vaatii paljon muutakin kuin uusimman teknologian käyttöönottoa. Kyse on kokonaisvaltaisesta muutoksesta alkaen johtamisesta viestintäkulttuuriin ja henkilökunnan asenteisiin saakka.

Asiasanat: organisaatiomalli, hajautettu organisaatio, kehittäminen

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Information System Competence

VUOHELAINEN, SANNA:
From Centralized to a Decentralized Organization

Bachelor's thesis 70 pages, appendices 5 pages
December 2015

Today more and more organizations work decentralized and in short periods. Attention must be paid to technology and careful planning when an organization change its organizational model from centralized to decentralized.

This thesis was produced for Insurance Rehabilitation Association of Finland (VKK). The objective of this study was to improve the competitive position of the organization and also to develop all operations of the decentralized organization to be as fluent as possible. The objective was also to grow the amount of work assignments from clients by developing the operations.

The purpose of this thesis was to collect information on what kind of challenges VKK has encountered after it changed its organizational model within a short period of time. Another purpose was to investigate potential areas for development and proposed decisions to improve the competitive position of the organization, especially within the ICT environment.

The study is a combination of a case study and an action research. The data was collected using three different methods: with a questionnaire which was sent to the staff working in the decentralized organization, with observation, and with learning café methodology.

The findings indicate that developing the ICT environment makes it easier to solve many problems and challenges, but it does not solve all problems. When changing the organization model to the decentralized model, it is always a question of a significant change encompassing everything from leadership to communication culture and attitudes.

Key words: organizational model, decentralized organization, development

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	8
1.1	Tutkimuksen tausta	8
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus.....	8
2	TUTKIMUSMENETELMÄT	10
2.1	Lähestymistavan valinta	10
2.2	Aineistonhankintamenetelmät	11
2.3	Opinnäytetyön rakenne	13
3	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	14
4	HAJAUTETTU ORGANISAATIOMALLI	16
4.1	Hajautettuun organisaatioon liittyviä käsitteitä	16
4.2	Hajautuneisuuden määrittävät tekijät.....	18
4.3	Hajautetun organisaatiomallin tavoitteet ja hyödyt	20
4.4	Hajautetun organisaatiomallin haasteet	21
4.5	Johdon ja henkilöstön taidot, osaaminen ja henkilökohtaiset ominaisuudet	24
4.6	Hajautetun työn toimintaedellytykset	28
5	KYSELYTUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET	30
5.1	Lähtötilanteen kartoitus	30
5.2	Kyselyn ja oppimiskahvilan toteuttaminen.....	32
5.3	Kysely Helsingin toimiston työntekijöille	34
5.4	Kysely aluetoimistojen työntekijöille	37
5.5	Kysely toimistohenkilökunnalle	39
5.6	Oppimiskahvila	40
5.7	Yhteenveto kyselyjen ja työpajojen tuloksista.....	43
6	KEHITTÄMISKOHTEIDEN RATKAISUJEN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS	46
6.1	Sisäinen viestintä, osaaminen ja koulutus.....	46
6.2	Ulkoinen viestintä ja verkostoituminen	49
6.3	Johtaminen ja esimiestyö	52
6.4	Tieto, tiedon saanti, jakaminen, hallinta ja analysointi.....	53
6.5	Työn suorittaminen ja hallinta	55
6.6	Työvälineet	57
7	YHTEENVETO	59
8	EHDOTETUT JATKOTOIMENPITEET	62
	LÄHTEET.....	64
	LIITTEET	66
	Liite 1 Kysely Helsingin toimiston työntekijöille	66

Liite 2 Kysely aluetuimistojen työntekijöille	67
Liite 3 Kysely toimistoryhmälle	69
Liite 4 Kehittämispäivän ohjelma - oppimiskahvilan työpajat.....	70

LYHENTEET JA TERMIT

CRM	Customer Relationship Management, asiakastietojärjestelmä uusien asiakassuhteiden hankkimiseen, olemassa olevien ylläpitämiseen ja syventämiseen
E-työ	Työkäytännöt, joissa hyödynnetään erilaisia sähköisiä tieto-, viestintä- ja yhteistyövälineitä ja teknologioita tehokkuuden, joustavuuden ja voimavarojen käytön lisäämiseksi.
Ekskursiotekniikat	Tekniikka, jolla saadaan etäisyyttä paikallaan polkevaan työskentelyyn tai ideointiin. Ekskursioita ovat erilaiset sanassosiaatioleikit, roolileikit, piirtely ja jatkokertomukset.
Etätyö	Työ, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella tieto- ja viestintätekniikkaa hyväksi käyttäen.
Globalisaatio	Maailmanlaajuinen verkostoituminen, kansainvälisen talouden yhdentymiskehitys.
Hajautettu organisaatio	Maantieteellisesti hajallaan oleva organisaatio. Työ tehdään osittain tai kokonaan tieto- ja viestintäteknologian välityksellä.
Heuristinen ideointitekniikka	Ideoiden tuottamista varten kehitetty ongelmanratkaisumenetelmä.
ICT	Information and Communications Technology, Tieto- ja viestintäteknologia
Keskittetty organisaatio	Organisaatio, jonka henkilökunta ja eri toiminnot sijaitsevat fyysisesti samassa paikassa.
Kuusi ajatteluhattua	Yritysmailmassa, ryhmätöissä käytettävä ajattelun ja keskustelun apuväline. Koko ryhmä omaksuu vuorotellen erilaiset näkökulmat ongelmaan. Menetelmä on sekoitus ideointia ja analysointia.
Mobiilius	Mobiilius tarkoittaa liikkuvuutta, mutta se yhdistetään usein nimenomaan työn liikkuvuuden mahdollistamiseen eri mobiililaitteiden, kuten älypuhelimien, avulla.
Oppimiskahvila	Luova oppimismenetelmä, jossa eri aiheita pohditaan pienemmissä osallistujaryhmissä. Menetelmää käytetään

	esimerkiksi työyhteisön kehittämisessä ja ratkaisujen etsimisessä.
Osbornin kysymyslista	Luova menetelmä tuotteen, hyödykkeen, palvelun tai idean kehittämiseksi. Kysymyslistan käytöllä pyritään irtautumaan aiheen tavanomaisesta ajattelusta.
Pilvipalvelu	Pilvipalvelut tuotetaan datakeskuksista, jotka voivat sijaita missä päin maailmaa tahansa. Pilvipalveluita käytetään Internetin yli esimerkiksi Internet-selaimella.
SaaS	Software as a Service. Ohjelmiston käyttöoikeus ostetaan palveluna lisenssipohjaisen tavan sijasta. Ohjelmistoa käytetään usein Internet-selaimella ja käytöstä maksetaan käyttäjien mukaan.
Sharepoint	Organisaatiot käyttävät SharePointia sivustojen, kuten yrityksen oman intranet-sivuston, luomiseen. Sitä voidaan käyttää tietojen tallennus-, järjestely- ja jakamispaikkana, josta tiedot ovat saatavilla selaimen avulla miltei millä tahansa laitteella.
Tietotyö	Tiedon keräämiseen, jäsentämiseen ja käyttöön liittyvää työtä, esim. kirjailija, tutkija. Tietotyön tuloksena syntyy lopputuotteena tietoa.
Toivelistatekniikka	Ideoiden tuottamista varten kehitetty ongelmanratkaisumenetelmä.
Virtuaaliorganisaatio	Pääasiassa tietoverkkojen välityksellä toimivat organisaatiot.
Virtuaalityö	Työkäytännöt, joissa hyödynnetään erilaisia sähköisiä tieto-, viestintä- ja yhteistyövälineitä ja teknologioita tehokkuuden, joustavuuden ja voimavarojen käytön lisäämiseksi.
VKK	Vakuutuskuntoutus VKK r.y.

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Globalisaatio ja informaatioteknologian nopea kehittyminen ovat muuttaneet sekä työn luonnetta että yritysten toimintamalleja ja -ympäristöjä. Yhteiskunnan verkostoituminen ja organisaatioiden rakenteissa tapahtuneet muutokset ovat muuttaneet työn tekemisen luonnetta. Työtä tehdään hajautetusti, monipaikkaisesti, projektimaisesti ja eri aikoina. Informaatioteknologian avulla verkostoituminen yli maantieteellisten rajojen on yleistynyt. On syntynyt organisaation osien ja työntekijöiden sekä myös eri organisaatioiden muodostamia yhteistyöverkostoja, virtuaali- ja hajautettuja organisaatioita.

Organisaatiot hajautuvat, kun niitä alueellistetaan ja jaetaan toimimaan useammalla eri paikkakunnalla. Työ on liikkuvaa ja teknologia on mahdollistanut entistä joustavimmat työskentelytavat. Työntekijöiltä edellytetään kuitenkin tiivistä yhteistyötä, joten he työskentelevät yhä useammin erilaisissa työryhmissä ja verkostoituneesti, vaikka ovat fyysisesti etäällä toisistaan. Työntekijöiden fyysinen hajautuminen eri paikkakunnille asettaa haasteita paitsi itse työn tekemiselle myös esimies- ja johtamistyölle sekä viestintään. (Valtiokonttori 2013.) Siirtyminen perinteisestä virtuaalityöhön ja hajautettuun organisaatiomalliin vaatii totutuista ja perinteisistä ajattelumalleista sekä johtamis- ja viestintämenetelmistä luopumista.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Vakuutus kuntoutus VKK r.y. (myöhemmin VKK), joka on vuodesta 1964 lähtien toiminut, vahinko- ja työeläkevakuuttajien tukeman kuntoutuksen suunnitteluun ja toteutukseen erikoistunut asiantuntijayhteisö. Ydintoiminnan eli kuntoutussuunnittelun lisäksi VKK:ssa kehitetään yhteistyötä viranomaisten, palveluntuottajien ja asiakasjärjestöjen kanssa sekä edistetään kuntoutukseen liittyvää tutkimusta, koulutusta ja tiedotusta. VKK on voittoa tavoittelematon, rekisteröity yhdistys, jonka päättävänä eliminä toimivat yhdistyskokous ja VKK:n hallitus. Sen jäseninä ovat Liikennevakuutuskeskus, Tapaturmavakuutuslaitosten liitto ja Työeläkevakuuttajat TE-LA. (Vakuutus kuntoutus VKK r.y. 2015.)

Tutkimuksen tavoitteena on parantaa VKK:n kilpailuasemaa ja kehittää organisaation toimintaa mahdollisimman sujuvaksi sen hajautettua toimintojaan ympäri Suomea. Tavoitteena on lisäksi saada toiminnan kehittämisen avulla kasvatettua toimeksiantojen määrää.

Tutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää, millaisia haasteita tutkimuksen kohteena olevan organisaation eri toiminta-alueilla on kohdattu sen siirryttyä suhteellisen nopealla aikataululla perinteisestä, keskitetystä organisaatiomallista hajautettuun organisaatiomalliin. Tutkimuksen tarkoituksena on ollut myös etsiä erityisesti organisaation ICT-ympäristöstä sellaisia kehittämiskohteita ja ratkaisuja, joiden avulla toimintaa ja yrityksen kilpailukykyä saadaan parannettua.

Työllä on merkitystä ja hyötyä koko VKK:lle. Vakuutuskuntoutus VKK:ssa jo tapahtuneet ja käynnissä olevat muutokset ovat sen olemassaolon ajan suurimmat ja koskevat jokaista VKK:ssa työskentelevää henkilöä. Uudet työtavat, palvelujen tuotteistaminen ja hinnoittelu, hajautetun organisaation vaatimukset, johtaminen, tiedon saanti ja hallinta, tiedon kulku, viestintä ja markkinointi ovat kaikki toimintoja, joiden toteuttamiseksi etsitään opinnäytetyönä tehtävällä selvityksellä joko suoraan tai välillisesti ratkaisuja ja toteuttamistapoja.

2 TUTKIMUSMENETELMÄT

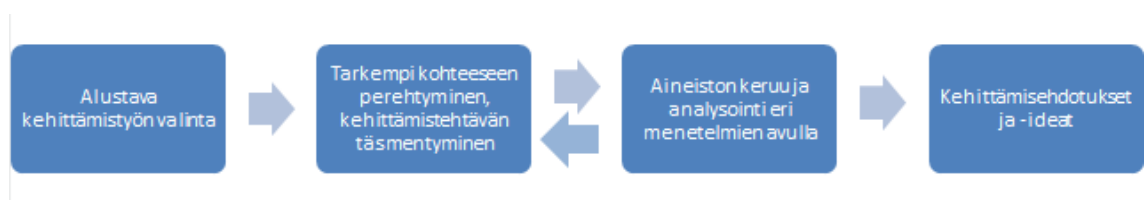
2.1 Lähestymistavan valinta

Tutkimukset jaetaan perinteisesti kahteen pääryhmään eli laadullisiin (kvalitatiivisiin) tai määrällisiin (kvantitatiivisiin) tutkimuksiin. Tämä opinnäytetyö on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 40.)

Opinnäytetyön ja siihen liittyvän kehittämistehtävän luonne määrittää tutkimukselle valittavan lähestymistavan. Laadullisen tutkimuksen tutkimusstrategioista on tähän kehittämistehtävään valittu sekä tapaustutkimus että toimintatutkimus, sillä kyseiset lähestymistavat soveltuvat erityisesti toiminnan kehittämiseen.

Tapaustutkimus soveltuu lähestymistavaksi erityisesti silloin kun tavoitteena on tuottaa uusia kehittämissuhteita ja kehittämissuhteita. Tapaustutkimuksessa tutkittavia kohteita on yleensä vain yksi, esimerkiksi yksilö, ryhmä tai organisaatio. Tapaustutkimuksessa onkin tärkeämpää saada paljon tietoa suppeasta kohteesta kuin vähän tietoa laajasta joukosta. Tapaustutkimuksella pyritään saamaan vastauksia kysymyksiin miten ja miksi. (Ojasalo ym. 2014, 37, 51 – 53.)

Työelämään kohdistuvassa kehittämistyössä tarpeet ja tavoitteet määrittävät tapaustutkimuksen kohteen. Kohde tarkentuu kun prosessi etenee ja voi käydä niinkin, että kehittämissuhteiden edetessä todetaan, että valittua kehittämistehtävää pitää muuttaa tai muokata (kuva 2). (Ojasalo ym. 2014, 54.)



KUVA 2. Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym. 2014, 54)

Toimintatutkimuksella etsitään ratkaisuja käytännön ongelmiin ja sen tavoitteena on saada aikaan muutoksia. Toimintatutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten asioiden tulisi olla, ei niinkään siitä, miten asiat ovat tällä hetkellä. Toimintatutkimuksen

katsotaan olevan ongelma- ja käytäntökeskeistä. Sen tyypillisin piirre onkin käytännönläheisyys. (Ojasalo ym. 2014, 58.)

Toimintatutkimus soveltuu käytettäväksi tutkimuksellisessa kehittämistyössä. Se soveltuu hyvin työkäytänteiden ja työmenetelmien kehittämistyöhön ja työskentelyn uusien näkökulmien etsimiseen. Toimintatutkimukselle on tyypillistä ottaa tutkittavat ihmiset mukaan aktiivisiksi tutkimukseen osallistujiksi. Toimintatutkimuksessa etsitään yhdessä ratkaisuja ongelmiin ja pyritään muutokseen, joka voi jäädä myös tapahtumatta. Vaikka tutkimuksen alussa määritellyt muutokset eivät tapahtuisikaan, on kyseessä kuitenkin tutkimus, joka on tuottanut uutta tietoa. (Ojasalo ym. 2014, 59.)

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan yritystä eli yhtä tapausta ja tapauksesta on saatavissa kirjallista, haastatteluilla ja havainnoimalla kerättyä tietoa. Tästä lähtökohdasta katsottuna lähestymistavaksi valikoituu tapaustutkimus. Toisaalta taas kehittämistehtävän pyrkimyksenä on ratkaista käytännön ongelmia ja kehittää työyhteisössä entistä parempia toimintatapoja siirryttäessä perinteisestä hajautettuun organisaatiomalliin. Kyseessä on koko työyhteisön muutos- ja kehittämisprosessi. Näistä lähtökohdista katsottuna kehittämistehtävän lähestymistavaksi valikoituu puolestaan toimintatutkimus, jonka avulla pyritään etsimään ratkaisuja käytännön ongelmiin ja saada aikaan muutoksia.

2.2 Aineistonhankintamenetelmät

Eri lähestymistavoille voidaan käyttää samoja tutkimusmenetelmiä ja toisaalta eri tutkimusmenetelmät sopivat kaikkiin lähestymistapoihin. Menetelmien valinnassa tulee pohtia, millaista tietoa tarvitaan ja mihin tarkoitukseen sitä tullaan käyttämään.

Kuten lähestymistavat myös tutkimusmenetelmät jaetaan perinteisesti laadullisiin (kvalitatiivisiin) ja määrällisiin (kvantitatiivisiin) tutkimusmenetelmiin. Laadullisia tutkimusmenetelmiä ovat esimerkiksi erilaiset haastattelut ja havainnointi. Tyypillisiä määrällisiä tutkimusmenetelmiä ovat puolestaan strukturoitu lomakehaastattelu ja – kysely. (Ojasalo ym. 2009, 104 – 105.)

Tapaustutkimuksessa käytetään usein monenlaisia menetelmiä, joiden avulla pyritään saamaan kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta kohteesta. Tapaustutkimuksessa tyypilli-

sesti käytettyjä menetelmiä ovat erilaiset kyselyt, haastattelut ja havainnointi. Toimintatutkimuksessa käytetään erityisesti osallistavia menetelmiä, joista havainnointia pidetään yhtenä tehokkaimmista toimintatutkimuksen aineistonkeruutavoista. (Ojasalo ym. 2014, 55, 61.)

Opinnäytetyön lähdeaineistona on käytetty aiheesta kirjoitettua kirjallisuutta ja sähköisiä artikkeleita. Tutkimusaineistoa on kerätty koko henkilökunnalle tehdyn kyselyn avulla, jolla on pyritty selvittämään millaisia näkemyksiä eri työntekijöillä ja ryhmillä on hajautettuun työhön ja organisaatiomalliin liittyen sekä millaisia kehittämistarpeita niillä on.

Kysely on yksi yleisimmin käytössä olevista tiedonkeruumenetelmistä. Kyselyn etuna on, että sen avulla on mahdollista kerätä yhdellä kertaa laaja tutkimusaineisto suurelta joukolta ihmisiä. Kysely on siis tehokas ja nopea tapa kerätä aineistoa esimerkiksi opinnäytetyöhön. Lisäksi kyselytutkimus sopii tämän opinnäytetyön luonteeseen eli organisaation eri toimintojen arviointiin ja kehittämiseen. Kyselyn suurimpana heikkoutena pidetään tuotetun tiedon pinnallisuutta. Sen kohdalla ei pystytä arvioimaan, kuinka perehtyneitä he ovat olleet aiheeseen. (Ojasalo ym. 2009, 121.)

Kyselyjen lisäksi tässä opinnäytetyössä on käytetty tutkimusmenetelmänä yhteisöllistä ideointimenetelmää. VKK:n kehityspäivän yhteydessä tutkimusaineistoa kerättiin oppimiskahvila-menetelmällä.

Luovuusmenetelmiä on useita erilaisia, kuten esimerkiksi aivoriihi, jossa ryhmä pyrkii vetäjän johdolla ideoimaan uusia lähestymistapoja tai ratkaisuja ongelmaan. Aivoriihi-kokouksista on lukuisia muunnelmia, kuten tässä opinnäytetyössä käytetty oppimiskahvila tai ideakävelymenetelmä. Muita luovuusmenetelmiä ovat esimerkiksi kuusi ajatteluhattua, Osbornin kysymyslista, ekskursiotekniikat, heuristinen ideointitekniikka ja toivelistatekniikka. Menetelmät poikkeavat toisistaan, mutta pääperiaatteet ovat kaikissa samat. Tavoitteena on päästä eroon ajattelun rajoituksista, motivoida ihmisiä jakamaan ideansa muiden kanssa ja kehittämään yhdessä omia ja muiden ideoita. (Ojasalo ym. 2009, 159 – 174.)

Muutokset VKK:ssa ovat olleet suuria ja ne on jouduttu käynnistämään ja tekemään osin päällekkäin ja nopealla aikataululla. Asiantuntijapalveluita tarjoavan organisaation

tärkein pääoma on sen henkilöstö ja VKK:n henkilöstön kyky vastaanottaa jatkuvia muutoksia ja heidän jaksamisensa on herättänyt huolta. Lisäksi on välillä tärkeää pysähtyä ja kartoittaa jo tehtyjen muutoksien onnistuminen ja selvittää yhä olemassa olevat ongelmakohdat. Tätä kaikkea lähdettiin kartoittamaan syksyllä 2014 lähiesimiesten omille ryhmilleen tekemien kyselyjen avulla. Kyselyn tavoitteena oli nostaa esille kehittämiskohteita, pohtia mikä jo toimii hyvin ja missä olisi vielä kehittämistä.

Kysely toimi pohjana jatkokeskustelulle koko talon kesken. Kyselyissä ilmenneisiin asioihin pureuduttiin koko henkilökunnan kehityspäivässä ryhmäkeskusteluissa oppimiskahvila-menetelmän avulla. Kyselyiden vastaukset ja oppimiskahvilan työpajojen tulokset analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Tutkimusaineiston analysoinnin pohjalta syntyi näkemys siitä, missä eri kokonaisuuksissa on haasteita ja ongelmia.

2.3 Opinnäytetyön rakenne

Luvussa kolme esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja ja luvussa neljä selvitetään tutkimuksen teoreettisia lähtökohtia. Luvussa viisi esitellään tutkimusprosessi ja sen tulokset ja luvussa kuusi käydään lävitse ratkaisun suunnittelu ja toteutus. Luvussa seitsemän esitellään yhteenveto ja luku kahdeksan sisältää kirjoittajan ehdotuksia jatkotoimenpiteiksi.

Opinnäytetyö on tarkoitettu VKK:n henkilökunnalle ja erityisesti sen johdolle ja lähiesimiehille. Opinnäytetyön lukemisesta on hyötyä myös vastaaville pienille ja keskisuurille yrityksille, jotka ovat maantieteellisesti hajauttamassa toimintaansa. Opinnäytetyönä tehdyn selvityksen avulla niiden on mahdollista ennakoida tulevia muutoksia ja niistä aiheutuvia haasteita ja tehdä organisaatiomallin muutoksesta hallitumpaa.

3 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Vakuutuskuntoutus VKK r.y. on vakuutusyhtiöiden yhteinen palveluyritys, jonka ydintehtävänä on suunnitella ammatillista ja toimintakykykuntoutusta yhdessä kuntoutujan, yhteistyökumppaneiden (oppilaitokset, terveydenhuolto jne.) ja vakuuttajien kanssa. (Vakuutuskuntoutus VKK r.y.)

VKK:ssa työskentelee 37 henkilöä, joista pääosa on kuntoutus- ja asiakastyötä tekeviä, moniammatillisen koulutuksen ja työkokemuksen omaavia kuntoutussuunnittelijoita. VKK:n pääasiallisina toimeksiantajina ovat liikenne-, tapaturma- ja työeläkevakuutusyhtiöt. VKK:n asiakkaita puolestaan ovat eri vakuutusyhtiöiden kuntoutusta tarvitsevat asiakkaat eli kuntoutujat.

VKK on perustamisestaan (v. 1964) lähtien ollut lähes monopoliasemassa kuntoutuksen suunnittelussa ja ohjauksessa. Toimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten myötä on myös kuntoutuksen suunnittelun ja ohjauksen toimialalle syntynyt kilpailua ja VKK:ssa huomattiinkin, että toimeksiantoja menee yhä enemmän kilpailijoille. Tilaajille tehdyissä kyselyissä selvisi, että VKK:n ammattitaitoon edelleen luotetaan, mutta mielikuva yrityksestä on, että se on toiminnaltaan virastomainen, jäykkä ja hidas. VKK:ssa todettiin, että mielikuvien muuttaminen ja markkinoilla säilyminen edellyttää organisaation kaikkien toimintojen tarkistamista organisaatorakenteesta palveluihin sekä työ- ja toimintatapoihin saakka.

Työotteen muutoksen myötä siirryttiin VKK:ssa muutama vuosi sitten kokonaisvaltaiseen, palvelutuotettuun kuntoutussuunnitteluun, jossa tarvittavat kuntoutuspalvelut tuotetaan pääosin itse. Aiemmin kuntoutussuunnittelua tehtiin pääasiassa Helsingin pääkonttorista käsin siten, että kuntoutussuunnittelija laati asiakkaan kuntoutusta koskevan kuntoutussuunnitelman yhdessä kuntoutujan ja vakuutusyhtiön kanssa. Kuntoutussuunnitelman valmistuttua kuntoutussuunnittelija osti tarvittavat kuntoutuspalvelut, kuten psykologiset soveltuvuustestaukset, ulkoiselta palveluntuottajalta asiakkaan kotiseudulta tai sen lähialueelta. Itse tuotettuihin palveluihin siirtyminen on edellyttänyt mm. palvelujen tuotteistamista, joka on ollut laajamittainen, koko henkilökuntaa työllistänyt prosessi.

Työotteen muutoksen myötä myös VKK:n henkilöstörakenne on uudistunut. Kuntoutussuunnittelijoiden lisäksi on palkattu erityistyöntekijöitä, kuten kuntoutuspsykologeja, jotka tekevät asiakkaille tarvittavat, esimerkiksi ammatinvalintaan liittyvät psykologiset soveltuvuustestaukset. VKK:ssa työskentelee myös työkokeilupaiikkojen ja työpaikkojen etsintään erikoistunut työ- ja uravalmentaja. Erityistyöntekijöiden lisäksi myös kuntoutussuunnittelija itse tuottaa kuntoutuspalveluja. Aiemmin yksin tehtyä kuntoutussuunnittelutyötä tehdään nykyään paljon parityönä tai moniammatillisissa työryhmissä.

Työotteessa tapahtuneet muutokset näkyvät erityisesti VKK:n hajautumisessa ja jalkautumisessa ympäri Suomea. Merkittävämmäksi yksittäiseksi syyksi markkinaosuuksien menettämiselle on ollut se, että asiakastyötä on usein jouduttu tekemään kaukana asiakkaan asuinympäristöstä eikä tunneta kuntoutujan kotiseutua, kuten alueen työantajia tai terveydenhuollon yksiköitä. Tämä on hidastanut ja vaikeuttanut kuntoutussuunnittelua. VKK:n jalkautuminen ympäri Suomea onkin toteutettu siten, että aluetoimipisteitä on perustettu kattamaan mahdollisimman laajalti suurimman osan Suomea. VKK:lla on nyt toimipisteitä yhdeksällä eri paikkakunnalla.

Aluetoimipisteiden myötä on noussut erilaisia tarpeita hajautetusti toimivan organisaation toimintojen toteuttamiseksi. Muutokset ovat synnyttäneet tarvetta paitsi asiakastyön ja työn hallinnan myös esimiestyön, johtamisen, työn seurannan ja viestinnän kehittämiseksi. Yhteistyön määrä ja tiedottamisen tarve toimeksiantajiin eli vakuutusyhtiöihin on kasvanut. Uusi kilpailutilanne edellyttää myös markkinointi- ja viestintäosaamista ja erilaisten sähköisten kanavien hyödyntämistä.

4 HAJAUTETTU ORGANISAATIOMALLI

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat. Hajautettua organisaatiomallia on lähestytty lähdemateriaalin eli tehtyjen tutkimusten, artikkeleiden ja kirjallisuuden pohjalta.

Ensimmäiseksi on esitelty tarkemmin keskeiset käsitteet, kuten hajautettu organisaatio, virtuaaliorganisaatio, e-työ ja virtuaalityö. Tämän jälkeen käydään läpi hajautetun organisaatiomallin tavoitteita ja hyötyjä, sekä siihen liittyviä haasteita. Sitten pohditaan hajautetussa työssä tarvittavia taitoja ja osaamista sekä johdon että työntekijöiden näkökulmasta. Lopuksi pohditaan hajautetun työn muita toimintaedellytyksiä.

4.1 Hajautettuun organisaatioon liittyviä käsitteitä

Hajautetulle organisaatiolle on vaikea löytää yhtä kattavaa määritelmää. Yleisimmin hajautetun organisaation määritelmään sisällytetään aika, paikka, viestintä ja monimuotoinen teknologia. Iris Humala määrittelee kirjassaan *Johda verkossa, virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet* (2007, 9), että ”hajautettuja organisaatioita ovat maantieteellisesti hajautuneet organisaatiot, ajallisesti hajautuneet organisaatiot ja organisaation rajat ylittävät organisaatiot.”

Vartiainen, Hakonen & Kokko (2004, 9) lisäävät hajautetun organisaation määritelmään ajan, paikan, viestinnän ja teknologian lisäksi työn tai tavoitteen: ”Hajautetulla organisaatiolla tarkoitetaan määräaikaista tai pysyvää organisaatiota, jonka henkilöstö työskentelee yhteisen toimeksiannon toteuttamiseksi ja tavoitteen saavuttamiseksi eri paikoissa käyttäen apunaan tieto- ja viestintäteknologiaa.”

Hajautetun organisaation käsitteeseen liitetään usein myös termi globalisaatio. Globalisaatiosta löytyy useita eri määritelmiä, jotka ovat joskus ristiriitaisia keskenään riippuen siitä, minkä asian yhteydessä käsite mainitaan. Lyhyesti globalisaation voidaan määrittellä tarkoittavan maailmanlaajuista verkottumista. Maantieteellisestä näkökulmasta globalisaatiolla tarkoitetaan eri alueiden välistä vuorovaikutusta, jolla on sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia eri alueisiin ja alueiden ihmisten toimintaan. Globalisaa-

tio vaikuttaa kuitenkin kaikkiin yhteiskunnan aloihin kuten talous, liikenne ja matkailu. Globalisaatiolla on myös sosiaalisia ja kulttuurisia vaikutuksia, jotka ilmenevät kulttuurien, toimintatapojen ja sosiaalisten verkostojen muuttumisena. Ideat, ajatukset ja innovaatiot leviävät globalisaation myötä. (Cantell 2013.)

Hajautetun organisaation yhteydessä globalisaatioon liittyy vahvasti myös teknologia. Tässä yhteydessä globalisaatio kuvaa sitä, kuinka yrityksen eri maissa toimivat osastot ja työntekijät voivat erilaisten tieto- ja viestintäteknisten ratkaisujen avulla työskennellä globaalisti verkostoituneessa liiketoimintaympäristössä. Globalisaatiolla voidaan tässä yhteydessä tarkoittaa maiden ja maanosien rajojen häivyttämistä teknologian avulla yhteisen liiketoiminnallisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 220.)

Hajautetun organisaation rinnalla käytetään usein vaihtoehtoisesti käsitettä virtuaaliorganisaatio. Virtuaaliset organisaatiot määritellään pääasiassa tietoverkkojen välityksellä toimiviksi organisaatioiksi. Hajautetuista organisaatioista puhutaan taas silloin, kun organisaation jäsenet toimivat useilla eri paikkakunnilla tai useissa eri maissa. Virtuaaliorganisaatiota määriteltäessä korostetaan usein erityisesti sähköisen viestinnän osuutta. Lisäksi virtuaaliorganisaation katsotaan koostuvan pienemmistä virtuaalitiimeistä tai projektiryhmistä, jotka sijaitsevat maantieteellisesti hajallaan toisistaan ja kommunikoiivat sähköisesti, virtuaalisesti muun organisaation kanssa. (Humala 2007, 9.)

Hajautetun ja virtuaaliorganisaation yhteydessä käytetään myös termejä e-työ, virtuaalityö ja etätyö. E-työllä ja virtuaalityöllä tarkoitetaan työkäytäntöjä, joissa hyödynnetään erilaisia sähköisiä tieto-, viestintä- ja yhteistyövälineitä sekä teknologioita tehokkuuden, joustavuuden ja voimavarojen kestäväen käytön lisäämiseksi (Vartiainen ym. 2004, 219.) Tällainen työ on usein liikkuvaa ja paikasta riippumatonta. Työtä tehdään yhä yleisemmin kotoa käsin, työmatkoilla, asiakkaan luona jne.

Etätyöllä tarkoitetaan työtä, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella tieto- ja viestintäteknikkaa hyväksikäyttäen. Nykyisin etätyö nähdään yhdeksi joustavan tai hajautetun työn muodoksi. (Humala 2007, 8; Pyöriä 2009, 37.)

Hajautetun työn käsite kokoaa yhteen useita rinnakkaisia termejä, jotka kuvaavat joustavan työn eri ulottuvuuksia. Etätyöhön on perinteisesti liitetty mielikuva yksin kotona

työskentelystä. Hajautetun työn käsite kuvaa paremmin nykyisen työelämän vaatimuksia. Erityisesti tietotyölle luontaisena ympäristönä voidaan pitää erityyppisiä projektiorganisaatiota tai verkostoja, joille yhteistä on matala hierarkia, joustavuus sekä työprosessien löyhä aika- ja paikkasidonnaisuus. Tietotyötä tehdään usein vaihtuvissa ympäristöissä, kuten työnantajan toimitiloissa, asiakkaiden luona, työmatkoilla, kotona sekä erilaisissa virtuaalisissa tiloissa. (Pyöriä 2009, 37.)

Liikkuvuus eli mobiilius liittyy kiinteästi hajautetun organisaation toimintamalleihin. Sen merkitys kasvaa jatkuvasti langattoman teknologisen kehityksen myötä. Liikkuvuuteen yhdistettävällä mobiili-käsitteellä tarkoitetaan puolestaan useita eri asioita, kuten henkilön tai ryhmän liikkuvuutta, liikkuvan työn mahdollistavia teknologisia työvälineitä, joustavia työtapoja sekä työn kohteen siirrettävyyttä. (Vartiainen ym. 2004, 40.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään lisäksi termiä aluetoimipaikka tai aluetoimisto. Sillä tarkoitetaan etätoimistoa, joka puolestaan on määritelty olevan paikka, joka on etäällä päätoimistosta ja jossa työskentelee yksi tai useampi työntekijä tehden työtä samalle työnantajalle. Toimistosta on pääsy työnantajan sisäiseen tietoverkkoon. (Vartiainen ym. 2004, 219.)

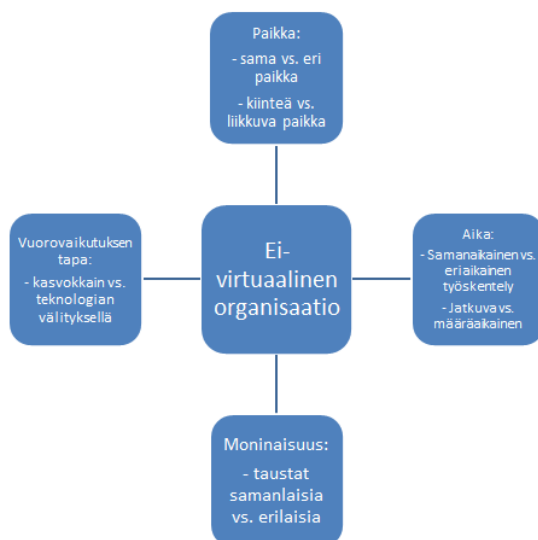
Tässä opinnäytetyössä tarkoitettua hajautettua organisaatiota parhaiten kuvaa määritelmä, jota Anna-Maija Hytönen on käyttänyt pro gradu –tutkielmassaan Työyhteisöviestintä hajautetussa organisaatiossa – tapaustutkimus Helsingin yliopiston Ruralia-instituutissa. Tutkielmassaan Hytönen on määritellyt hajautetun organisaation ”organisaatioksi, jossa organisaation työntekijät työskentelevät toisistaan erillään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, ja jonka vuorovaikutussuhteissa viestintäteknologialla on merkittävä rooli.” (Hytönen 2010, 5–6.)

4.2 Hajautuneisuuden määrittävät tekijät

Hajautettu ja liikkuva työ on Suomessa verrattain yleistä. Vuoden 2010 eurooppalaisessa palkansaajiin ja yrittäjiin kohdistuneesta työolotutkimuksesta selviää, että neljännes kaikista eurooppalaisista ja jopa 45 prosenttia suomalaisista tekevät osan työstään pääasiallisen työpaikkansa ulkopuolella, kuten kotona, kulkuvälineissä tai asiakkaiden tiloissa, tietotekniikkaa hyödyntäen. (Ojala & Pyöriä 2013, 53.)

Tänä päivänä lähes jokaisessa yrityksessä työskennellään tiimeissä ja projekteissa. Tämä on hajautuneen organisaation olennaisia piirteitä. Usein työskentely tapahtuu eri aikoina ja työntekijätkin saattavat olla taustoiltaan, kansallisuuksiltaan ja kieleltään erilaisia. Hajautetusti tehtävän työn määrä voi vaihdella eri aikana eri yrityksissä tai sitten yrityksessä voidaan tehdä jatkuvasti kaikki työ hajautetusti. Hajautettu työskentely voi tapahtua yritysten välillä, yrityksen sisällä, projektin tai tiimin sisällä ja työparien välillä. (Vartiainen ym. 2004, 19 – 20.)

Organisaation hajautuneisuuden asteeseen vaikuttaa neljä ulottuvuutta: paikka, aika, moninaisuus ja vuorovaikutuksen tapa (kuva 1). Työntekijät työskentelevät joko samassa paikassa tai eri paikoissa ja paikka voi olla kiinteä tai jatkuvasti vaihtuva. Työskentely voi tapahtua samaan aikaan, eri aikaan, eri aikavyöhykkeillä ja ajallisesti peräkkäin. Yhteistyö voi myös olla jatkuvaa tai määräaikaista eli projektinomaista. Hajautetun organisaation työntekijät ovat usein taustoiltaan moninaisia ja työntekijöiden kommunikointi tapahtuu joko kasvokkain tai eri teknologisten ratkaisujen avulla. Käytännössä ulottuvuuksien erilaiset yhdistelmät synnyttävät useita erilaisia käytännön organisaatiomuotoja. Virtuaaliset organisaatiot ovat käytännössä harvoin täysin virtuaalisia, vaan useimpien kohdalla virtuaalisuus tapahtuu vain tietyissä määrissä. (Vartiainen ym. 2004, 21 – 22.)



KUVA 1 Työn ja organisaatioiden kuvauksen ulottuvuudet (Vartiainen ym. 2004, 22)

Projektiomaisesti ja hajautetusti tehtävää työtä tehdään monenlaisissa työtiloissa. Mitä hajautetummin työtä tehdään, sitä useampia virtuaalisia työtiloja tarvitaan. Fyysisten ja

virtuaalisten työympäristöjen lisäksi tarvitaan myös sosiaalista työtilaa, eli mahdollisuuksia projektin jäsenten kanssakäymiseen ja viestintään. (Sivunen 2012, 64.)

4.3 Hajautetun organisaatiomallin tavoitteet ja hyödyt

Hajautettu ja virtuaaliorganisaatio mielletään osaksi nykyistä yhteiskuntaa ja teknologiaa, mutta todellisuudessa hajautetulla työllä on pitkä historia. Historiassa kerrotaan useista eri ihmisryhmistä, jotka liikkuvat paljon ja työskentelivät kaukana kotoa ja toisistaan erillään. Hajautetusti toimivia yrityksiäkin on ollut satojen vuosien ajan. Ennen teknologian kehittymistä ne vaihtoivat tietoa säännöllisten tapaamisten avulla. (Vartiainen ym. 2004, 15–16.)

Keskitetyn organisaatiomallin etuna onkin sen pitkä historia. Toimintamallista on paljon tietoa saatavilla. Keskitetyllä organisaatiomallilla toimivan yrityksen toiminta on ennustettavissa ja tehokasta, kun tiedetään tarkasti tavoitteet. Keskitetyn organisaatiomallin heikkoutena on jäykkyys, organisaation tai sen osien toimintaa on vaikea muuttaa. Toiminta on hierarkkista, jolloin päätöksenteko on usein hidasta ja tämä puolestaan hidastaa päätöstä odottavien työtä.

Tieto- ja viestintäteknologian kehittyminen on tehnyt hajautetusta organisaatiomallista yhä yleisemmän tavan hallinnoida ja tehdä työtä. Ennen hajautetusti tehtävän työn taustalla oli pakko, koska työn luonne edellytti sitä ja oli ehtona selviytymiselle. Nykyään yhä useammin työ halutaan organisoida hajautetusti. Taustalla on yritysten kansainvälistyminen, sekä kustannusten ja ajan säästäminen. Yritykset haluavat säästää tila- ja matkakustannuksissa. Toimintoja voidaan siirtää tietylle alueelle siksi, että kustannukset ovat siellä pienempiä. Siirtyminen keskitetystä hajautettuun organisaatiomalliin voi joutua myös pätevän työvoiman saannin vaikeudesta tietyllä alueella. Mahdollisuus tehdä töitä joustavasti etätyönä tarjoaa yritykselle kilpailuvaltin päteviä henkilöitä rekrytoidessaan. Paitsi kansainvälistyminen myös yrityksen toimintakenttä saattaa edellyttää maantieteellistä hajaantumista ja jalkautumista tietylle alueelle. (Humala 2007, 10) (Vartiainen 2004, 17.)

Kustannussäästöjen ja ajankäyttöön liittyvien hyötyjen lisäksi hajautetun organisaatiomallin avulla tavoiteltavat hyödyt liittyvät läheiseen yhteistyöhön asiakkaan kanssa sekä

mahdollisuuden yhdistää monipuolista, organisaatiossa ja toimintaympäristössä olevaa osaamista. (Vartiainen ym. 2004, 39.)

Vuorovaikutuksen tapaa (kanssakäymisen tiheys, sisältö, välineet) pidetään hajautetusti tapahtuvan työskentelyn ehkä merkittävimpana tekijänä. Hajautettu organisaatiomalli ja hajautetusti tehtävä työ edellyttävät teknologian käyttämistä viestinnässä. Teknologia mahdollistaa fyysisesti erillään olevien henkilöiden kommunikoinnin ja tapaamiset, vaikka etäisyyttä heidän välillään olisikin. (Vartiainen ym. 2004, 47, 49.)

Virtuaalisten työtilojen merkitys korostuu jatkuvasti monipaikkaisen työn yleistyessä. Toimivat tilat tiedon käsittelyyn ja tallentamiseen sekä visualisoimiseen ovat oleellisia silloin, kun yhteistyötä pitäisi tehdä monesta maantieteellisestä paikasta, eikä tapaamisille kasvokkain ole usein mahdollisuutta. Virtuaalisiksi työtiloiksi voidaan laajasti katsoen kutsua kaikkia mahdollisia viestintää lisääviä ja helpottavia välineitä, kuten tavoitettavuutta lisäävät pikaviestimet tai jaetut projektikansiot, joihin projektin jäsenillä on pääsy mistä tahansa. (Sivunen 2012, 65.)

4.4 Hajautetun organisaatiomallin haasteet

Hajautetusti toimivien organisaatioiden suurin yksittäinen haaste on se, kuinka johtaa ja organisoida etäällä toisistaan toimivia yksiköitä ja työntekijöitä. Suurin ongelma siirtäessä perinteisestä hajautettuun organisaatiomalliin syntyy siitä, ettei ymmärretä sen vaikutusten laajuutta. Hajautetun organisaatiomallin onnistunut jalkauttaminen vaatii paljon muutakin kuin uusimman teknologian käyttöönottoa. Hajautettu toiminta haastaa totut toiminta- ja johtamistavat, eivätkä vanhat mallit sellaisenaan enää toimi. Mitä hajautuneempaa työ on, sitä vaativampaa se myös on. (Vartiainen ym. 2004, 18, 37.)

Vartiainen ym. kuvaavat hajautetun organisaation haasteita jaottelemalla ne neljään ulottuvuuteen eli paikkaan, aikaan, moninaisuuteen ja vuorovaikutuksen tapaan. Nämä perusulottuvuudet muodostavat Vartiaisen mukaan hajautetusti toimivan organisaation lähtökohdan ja toimintaympäristön. (Vartiainen ym. 2004, 37.)

Paikan aiheuttamat haasteet voidaan jakaa etäisyyden ja liikkuvuuden haasteisiin. Työntekijöiden väliset etäisyydet vaikuttavat vuorovaikutuksen ja viestinnän määrään. Hajal-

laan työskentelyn eräs suurimpia vaaroja on erillään ja ilman paikallista ryhmää työskentelevän mahdollinen eristäytyminen muusta organisaatiosta. Etäisyys vaikeuttaa myös palautteen saamista ja antamista sekä viestin ymmärrettävyyttä. Tämä puolestaan voi aiheuttaa väärinymmärryksiä ja johtaa ristiriitoihin. Myös tiedon ja osaamisen jakamisessa voi olla etäisyydestä aiheutuvia ongelmia. (Vartiainen ym. 2004, 38–39.)

Liikkuminen liitetään usein hajautetusti toimivan organisaation toimintatapoihin. Liikkumisella tarkoitetaan sitä, että työntekijän työnkuvaan sisältyy jatkuvaa asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden tapaamisia. Liikkumisen etuna on, että asiakkaat tunnetaan paremmin ja saadaan yleisesti parempi kokonaiskuva. Toisaalta taas saatu tieto voi olla pinnallista ja sitoutumatonta ja kumppaneiden tuntemus jää vaillinaiseksi. Lisäksi liikkuminen paikasta toiseen aiheuttaa ajankäytön hallinnan ja erilaisiin olosuhteisiin mukautumisen lisähaasteita. (Vartiainen ym. 2004, 39–41.)

Aika tuo omat haasteensa hajautetusti tehtävään työhön ja se näkyy erityisesti eriaikaisuutena ja määräaikaisuutena. Eriaikaisuudesta on hyötyä, kun sen avulla voidaan säästää jopa 24 tunnin tehokkuus työskenneltäessä saman työn parissa mutta eri aikavyöhykkeillä. Haasteita eriaikaisuudesta syntyy silloin, kun olisi tarve keskustelulle ja yhteisille kokouksille. Kommunikaatiosta johtuvat ongelmat voivat kostautua siten, että pohditaan samoja ongelmia yhä uudelleen eri aikavyöhykkeiden työryhmissä. (Vartiainen ym. 2004, 45.)

Määräaikaisuuden haasteet liittyvät pääasiassa projektityöskentelyyn, kun yhä useammat työtehtävät tehdään projekteissa. Työntekijä työskentelee tietyn ajan tiettyjen henkilöiden kanssa kunnes projekti päättyy ja uusi alkaa ja henkilöt vaihtuvat. Henkilö voi työskennellä myös monessa samanaikaisessa projektissa. Määräaikaisuuden hyviä puolia on työn vaihtelevuus. Tiheästi vaihtuviin ja päällekkäisiin ryhmiin ja ryhmien erilaisiin tavoitteisiin saattaa kuitenkin olla vaikea aidosti sitoutua. (Vartiainen ym. 2004, 45.)

Hajautuneessa organisaatiossa sen jäsenet ovat usein taustoiltaan erilaisia. Globaalisti hajautuneessa organisaatiossa sen jäsenillä voi olla useita eri äidinkieliä, arvoja ja normeja, jotka saattavat vaikeuttaa kommunikaatiota ja viestien ymmärtämistä. Yhteistä toimintatapaa voi olla vaikea muodostaa ja ristiriitoja ja ongelmia voi olla vaikeampi

selvittää. Moninaisuuden etuina taas on jäsenten erilaisuuden mukanaan tuoma lisääntynyt luovuus ja innovatiivisuus. (Vartiainen ym. 2004, 46.)

Kommunikoinnin ja viestinnän tavat hajautetusti tehtävässä työssä synnyttää omat haasteensa. Tieto- ja viestintäteknologian avulla tehtävän vuorovaikutuksen ongelmana on sen heikko kyky tukea epävirallista, spontaania vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Samassa tilassa työskenneltäessä kommunikoidaan paljon myös epämuodollisesti, kuten kahvitauoilla tai muuten suunnittelematta. Epämuodollinen kommunikointi on suunnittelematonta, jolloin sen sisältö on rikkaampaa ja kielenkäyttö vapaampaa kuin etukäteen suunnitellussa muodollisessa kommunikoinnissa. Muodollinen kommunikointi sopii hyvin rutiininomaisten asioiden hoitoon. Epämuodollinen kommunikointi kuitenkin tukee ryhmän jäsenyyttä ja työtyytyväisyyttä. Lisäksi kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä välittyy runsaasti muutakin kuin vain puhuttua tietoa ja siitä syystä sen käyttöä suositaan erityisesti silloin, kun ideoidaan uutta tai ratkaistaan ongelmia ja ristiriitoja. Hajautetun organisaation yksi keskeinen kysymys onkin, voidaanko teknologian avulla korvata kasvokkain tapahtuva, usein spontaani viestintä. (Vartiainen ym. 2004, 47–48.)

Hajautetun organisaation haasteiden ratkaisemiseen liittyy olennaisesti se, kuinka hyvin teknologiaa osataan hyödyntää. Organisaatiossa on kuitenkin pystyttävä tekemään selkeitä päätöksiä siitä, missä laajuudessa teknologiaa hyödynnetään organisaatiossa. Esimerkiksi sähköisen kalenterijärjestelmän tehokkuus näkyy kokousjärjestelyissä ja puhelinvaihteen työskentelyssä. Mikäli organisaation osa tai työryhmän yksi henkilö ei käytä kalenterijärjestelmää, vaikuttaa se tehokkuutta alentavasti koko organisaatiotasolla ja järjestelmästä maksettu hyöty jää saavuttamatta. Teknologioiden hyödyntämisen vaikutukset ovat parhaimmat silloin, kun hyödyntäminen toteutetaan suunnitelmallisesti. (Aula & Jokinen 2007, 17.)

Erityistä huomiota on kiinnitettävä myös työturvallisuuteen liittyviin kysymyksiin. Tietotyön yleistyminen on tuonut mukanaan paitsi fyysisiä ongelmia, kuten niska- ja hartiatieuden vaivat, myös henkisiä ongelmia, kuten kiireen, ylityöt ja tulospainet. Ne ovat lähes kaikilla työelämän alueilla enemmän sääntö kuin poikkeus. Stressi ja työuupumus ovatkin nousseet fyysisiä työturvallisuusriskejä laajemmaksi ongelmaksi. Tärkeää onkin, että kaikille työntekijöille turvataan samanarvoinen asema ja työolosuhteet fyysisestä hajanaisuudesta huolimatta. Tehdään työtä sitten etätyönä tai hajautetusti on kyseessä kuitenkin aina työn organisoinnin tapa. (Pyöriä 2009, 39.)

Organisaatiolta ja sen työryhmiltä edellytettävää osaamista, ominaisuuksia ja toiminnallisia taitoja voidaan tarkastella edellä mainittujen, hajautuneesti toimivan organisaation neljän pääulottuvuuden kautta (taulukko 1):

TAULUKKO 1. Organisaation ja työryhmän osaaminen (Vartiainen ym. 2004, 93)

ORGANISAATION OSAAMINEN		
Hajautuneisuuden ulottuvuus:	Henkilökohtaiset ominaisuudet:	Toiminnalliset taidot:
Eripaikkaisuus	-yhteiset prosessit ja ohjausmallit -riittävät resurssit -yhteiset työohjeet ja standardit	-johdon tuki -paikallinen IT-tuki -paikallinen IT-ylläpito
Eriaikaisuus		-aikaeron mahdollistama vuoro-työskentely
Moninaisuus	-osaamisen kehittämisen menetelmät -erilainen paikallinen tieto	
Vuorovaikutuksen tapa	-yhteiset tietojärjestelmät -kommunikaatio- ja yhteistyövälineet	
TYÖRYHMÄN OSAAMINEN		
Hajautuneisuuden ulottuvuus:	Henkilökohtaiset ominaisuudet:	Toiminnalliset taidot:
Eripaikkaisuus	-rooli- ja vastuumäärittelyt -yhteiset tavoitteet -yhteiset toimintamallit -luottamus -sitoutuminen	
Eriaikaisuus		-aikaeron mahdollistama vuoro-työskentely
Moninaisuus	-moninaisuuden salliva kulttuuri	-paikallisen tiedon jakaminen erilaisen osaamisen yhdistäminen
Vuorovaikutuksen tapa	-viestintään liittyvä ohjeistus ja säännöt -yhdenmukainen dokumentaatio -yhteinen kieli ja ymmärrys	-työryhmän jäsenten tunteminen -kasvokkain tapaamiset virtuaalisen yhteydenpidon rinnalla

4.5 Johdon ja henkilöstön taidot, osaaminen ja henkilökohtaiset ominaisuudet

Perinteisellä kontrolloivalla johtamismallilla ei voida johtaa hajautettua organisaatiota. Hajautetun organisaation johtamisen lähtökohtana tulee olla luottamus, johtajan tulee pystyä luottamaan työntekijöidensä ammattitaitoon ja työmoraaliin. Lisäksi johtamisen

tulee olla jämäkkää, määrätietoista ja tulorientoitunutta. Hajautetusti toimivan organisaation johtajan on tarkistettava säännöllisesti organisaation jäsenten ymmärrys yhteisestä tavoitteesta, sillä työn tarkoitus ja tavoite voivat muuttua työntekijöiden yksittäisiksi tavoitteiksi. Varsinkin muutosjohtamisessa on tavoitteen selkeys tärkeää, eikä tavoite saa muuttua usein prosessin aikana. (Vartiainen ym. 2004, 84–85.)

Hajautetun organisaation johtajalle on Vartiaisen ym. (124–125) mukaan kolme roolia. Ensimmäinen on suunnittelijan rooli, joka edellyttää käsitteiden ja mallien hallintaa sekä verkostoitumiskykyä. Toinen johtajalle esitetty rooli on verkoston järjestelijä. Siinä tarvitaan erityisesti sovittelu- ja neuvottelutaitoja, jotta eri osapuolet saadaan työskentelemään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Kolmas hajautetun organisaation johtajalle asetettu rooli on kehittäjän rooli.

Hajautetun organisaation johtajalle tärkeitä ominaisuuksia ovat

- avoin, myönteinen, ratkaisukeskeinen asenne,
- tulorientoitunut johtamistyyli
- tehokkaat viestintätaidot, sekä viralliset että epäviralliset, sekä paikallisten että etäällä olevine työntekijöiden kanssa viestimiseen ja tiedottamiseen
- delegointikyky ja delegoidun työn seuranta. (Vartiainen ym. 85.)

Paitsi organisaation ja työryhmän myös johdon ominaisuuksia ja osaamista voidaan tarkastella lähemmin hajautetun organisaation neljän pääulottuvuuden kautta (taulukko 2).

TAULUKKO 2. Johdon osaaminen (Vartiainen ym. 2004, 88)

JOHDON OSAAMINEN		
Hajautuneisuuden ulottuvuus:	Johdon henkilökohtaiset ominaisuudet:	Johdon toiminnalliset taidot:
Eripaikkaisuus	-tulosorientoinut johtamistapa -määrätietoisuus -empaattisuus, kuuntelutaito -luottamus työntekijöihin	-tiedonjakaminen -kokonaisuuden hallinta -ihmisten johtaminen -koordinointi- ja organisointitaidot
Eriaikaisuus	-kokemus virtuaalisesta työskentelystä	-aikaeron huomiointi -joustavuus
Moninaisuus		-kommunikointitaidot -kulttuurien ymmärtäminen -kielitaito
Vuorovaikutuksen tapa		-erilaisten viestintävälineiden käyttötaito -tietotulvan hallinta -kirjallisen ilmaisun taito

Myös henkilöstöltä voidaan edellyttää hajautetusti tehtävässä työssä tarvittavaa osaamista. Hajautetusti toimivan organisaation yhtenä hyötynä on se, että työntekijät voidaan rekrytoida sieltä missä tehtävään pätevin työntekijä on tarjolla, ilman maantieteellisiä rajoitteita. Työntekijältä vaaditaan kuitenkin muutakin osaamista kuin ammatillinen, tehtävään vaadittu erityisosaaminen, sillä hajautetusti toimivassa organisaatiossa tarvitaan kykyä tehdä töitä itsenäisesti ja vastuuntuntoisesti.

Suuri osa ihmisistä kokee hajautuneissa organisaatioissa työskentelyn vaikeammaksi kuin perinteisessä, paikallisessa organisaatiossa tapahtuvan työskentelyn, eivätkä kaikki työntekijät siedä yhtä hyvin hajautuneisuuden mukanaan tuomaa epävarmuutta. Hajautetun työn tekijät työskentelevät usein yksin tai pienissä ryhmissä ja kommunikoivat eriaikaisesti muun ryhmän ja johdon kanssa. Seurauksena voi olla irrallisuuden ja epävarmuuden tunteita. Toisaalta taas hajautetusti tehtävä työ on itsenäisempää ja rauhallisempaa kuin paikallisesti työtä tekevillä. Miten henkilö kokee hajautetusti tehtävän työn, riippuu työntekijän henkilökohtaisista voimavaroista ja hänen persoonallisuudesta.

taan. Tämä olisi hyvä huomioida rekrytointipäätöksiä tehtäessä. (Vartiainen y. 2004, 89 ja 148.)

Myös henkilöstöltä vaadittavia taitoja, osaamista ja henkilökohtaisia ominaisuuksia voidaan tarkastella hajautetun organisaation perusulottuvuuksien kautta (taulukko 3):

TAULUKKO 3 Henkilöstön osaaminen (Vartiainen ym. 2004, 93)

HENKILÖSTÖN OSAAMINEN		
Hajautuneisuuden ulottuvuus:	Työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet:	Työntekijän toiminnalliset taidot:
Eripaikkaisuus	-itsenäisyys ja itseohjautuvuus -työkokemus ja asiantuntijuus -strukturoitu työskentelytyyli -luotettavuus, vastuuntuntoisuus -yhteistyötaidot	-prosessien noudattaminen -proaktiivinen kommunikointi -matriisiorganisaation ja moniprojektitympäristön ristipaineen hallinta -kyky hahmottaa kokonaisuuksia -matkustusvalmius -aikaeron huomiointi ja joustavuus
Eriaikaisuus	-kokemus virtuaalisesta työskentelystä	
Moninaisuus		-kommunikointitaidot -kulttuurien ymmärtäminen -kielitaito
Vuorovaikutuksen tapa		-erilaisten viestintävälineiden käyttötaito -tietotulvan hallinta -kirjallisen ilmaisun taito

Vertailtaessa työntekijälle ja johdolle asetettavia vaatimuksia huomataan, että molemmilta vaaditaan samoja taitoja, osaamista ja henkilökohtaisia ominaisuuksia eriaikaisuuden, moninaisuuden ja vuorovaikutuksen synnyttämässä hajautuneen organisaation haasteissa. Ainoastaan eripaikkaisuus synnyttää erilaisia osaamistarpeita johdolle verrattuna työntekijään ja toisinpäin.

4.6 Hajautetun työn toimintaedellytykset

Käytettävän teknologian valinta on keskeinen asia hajautetun toiminnan toimintaedellytyksistä. Teknologian päätarkoitus on tukea ja edistää työntekijöiden välistä vuorovaikutusta, viestintää ja yhteistyötä sekä mahdollistaa työntekijöiden pääsyn yrityksen eri tietovarastoihin. (Vartiainen ym. 2004, 107.)

Se millaisia teknologisia välineitä otetaan käyttöön, edellyttää hajautetun työn eri prosessien tunnistamista. Vartiainen ym. (107–108) ovat kuvanneet hajautetun työn prosessit viitenä vuorovaikutuksen luokkana, jotka ovat ihmisten väliset vuorovaikutusprosessit eli viestintä, tehtävään liittyvinä prosessit eli yhteistyö, koordinointi ja tiedon jakaminen ja oppiminen sekä ryhmätyöhön liittyvät prosessit eli sosiaalinen kanssakäyminen.

Viestintä, yhteistyö ja sosiaalinen kanssakäyminen edellyttävät sellaisia teknisiä ratkaisuja, joiden avulla keskustelu, tiedon siirto, kokoustaminen ja dokumenttien yhtäaikaisten käsittely ovat mahdollisia hajautuneisuudesta huolimatta. Sosiaalisessa kanssakäymisessä ei saa kuitenkaan unohtaa kokonaan kasvokkain tapahtuvien tapaamisten merkitystä, sillä kaikkia asioita ei voida selvittää etäratkaisujen avulla. Töiden koordinointi ja johtaminen edellyttävät edellä mainittujen lisäksi pääsyä eri henkilöiden tiedostoihin ja kalentereihin. Tiedon jakaminen ja oppiminen vaatii kaikkien pääsyä organisaation yhteisiin tietovarastoihin. (Vartiainen ym. 2004, 107–108.)

Sosiaalisen median välineet tarjoavat hajautetusti tehtävään työhön kustannustehokkaita ratkaisuja viestintään. Ne tuovat yrityksen sisäiseen vuorovaikutukseen sähköpostia epävirallisemmän, kevyemmän ja yhteisöllisemmän kanavan. Sosiaalisen median käyttö voikin vahvistaa työntekijöiden välisiä suhteita. (Sivunen 2012, 65.)

Erilaisten työympäristöjen, niin virtuaalisten kuin fyysistenkin, suunnittelu ja käyttöönotto vaativat hallittua johtamista. Monipaikkaisessa työympäristössä työskentelevän henkilöstön osallistaminen muutoksiin ja uusien teknologisten ratkaisujen suunnitteluun ja käyttöönottoon ovat merkittävässä asemassa hajautetusti tehtävän työn hallinnassa. Muutoksiin sitoutetut työntekijät ovat tulevaisuudessa myös entistä tehokkaampia erilaisten työtilojen käyttäjiä ja teknologian hyödyntäjiä. (Sivunen 2012, 65.)

5 KYSELYTUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET

Kappaleessa viisi on kuvattu kyselytutkimuksen ja oppimiskahvilan työpajojen toteuttaminen sekä niiden tulokset. Tutkimuksen kohteena olevan organisaation lähtötilanteen kuvauksen jälkeen tutkimus etenee kuvaamaan sitä miten kyselyt ja oppimiskahvilan työpajat toteutettiin. Tämän jälkeen avataan kyselyjen ja työpajojen tulokset ja päädytään lopuksi tuloksien yhteenvedoon.

5.1 Lähtötilanteen kartoitus

Vakuutuskuntoutus VKK r.y on lyhyellä aikajänteellä muuttunut perinteisestä organisaatiomallista hajautettuun, monipaikkaiseen organisaatiomalliin. Samaan aikaan on muuttunut yhdistyksen organisaatio- ja henkilöstörakenne, palvelut on tuotteistettu ja käynnistetty keskeisen tietojärjestelmän kehityshanke. Muutokset ovat olleet siis mittavia ja henkilökunnalta on vaadittu sopeutumista ja venymistä aivan uudella tavalla.

VKK toimi perinteisellä, yhden toimipaikan keskitetyllä organisaatiomallilla vuodesta 1964 vuoteen 2004 saakka. Tällöin päätettiin kokeilla muutaman alueellisen toimiston perustamista ja selvittää niistä saatavat hyödyt ja haitat. Nopeasti voitiin todeta, että vaikka toimitiloista ja työntekijöiden matkoista Helsinkiin aiheutui kuluja niin alueen paikallinen tuntemus ja verkostoituminen edesauttoivat merkittävästi kuntoutussuunnittelun etenemistä. Lisäksi oli jo selviä merkkejä toimintaympäristön muuttumisesta ja vakuutusyhtiöiden halusta kilpailuttaa toimeksiantoja niille, jotka toimivat asiakkaan kotikentällä. Näistä seikoista huolimatta VKK:n toiminta jatkui kuitenkin vielä pitkään varsin Helsinki-keskeisenä ja valtaosa ydintehtävää suorittavista kuntoutussuunnittelijoista työskenteli edelleen Helsingin toimipisteestä käsin, samoin koko VKK:n hallinnollinen henkilökunta.

Kilpailun kiristyessä entisestään tehtiin lopulta päätös systemaattisesta alueellisesta laajentumisesta. Toimipaikkoja perustettiin kahden, pilottitoimistona toimineen Porin ja Jyväskylän aluetuimistojen lisäksi Tampereelle, Turkuun, Kouvolaan, Kuopioon, Ouluun ja Seinäjoelle. Tavoitteena on ollut kattaa koko Suomi ja tässä on pääsääntöisesti

onnistuttukin, ainoastaan aivan pohjoinen Suomi ja Joensuun seutu ovat osittain toiminnan katvealueita.

Aluetoimistot on perustettu hyvien kulkuyhteyksien varrelta vuokrattuihin toimistotiloihin, joissa kussakin työskentelee yhdestä kahteen kuntoutussuunnittelijaa. Toimistoista on kiinteät tietoliikenneyhteydet Helsingin toimiston sisäverkkoon ja koko VKK:n henkilökunta kuuluu VKK:n puhelinvaihteen piiriin. Asiakkuudenhallintajärjestelmä ja muut tarvittavat tietojärjestelmät ovat olleet kaikkien käytettävissä riippumatta heidän fyysisestä sijainnistaan. Tietojärjestelmien tasapuolinen saatavuus varmistettiin sillä, että koko henkilökunta muodostaa etätyöpöytäyhteyden, eikä järjestelmiä tai tiedostoja käsitellä omalla koneella vaan kaikki tehdään suoraan palvelimelle. Näin taataan paitsi kaikkien pääsy järjestelmiin ja palveluihin, myös se, ettei asiakastietoja säilytetä omien koneiden kiintolevyillä. On tärkeää, että vaikka kukin kuntoutussuunnittelija vastaa omista kuntoutuja-asiakkaistaan, ovat asiakkaiden tiedot kaikkien saatavilla esimerkiksi sairauspoissaolojen ja lomien aikana. Tällä taataan asiakkaan kuntoutusasian eteneminen.

Organisaation rakenne muuttui ensimmäisen kerran vuonna 2013, kun pitkään VKK:ssa kuntoutussuunnittelijoiden lähiesimiehenä toiminut vastaava kuntoutussuunnittelija jäi eläkkeelle. Samassa yhteydessä päätettiin jakaa lähiesimiesvastuut yhden esimiehen sijaan kahdelle lähiesimiehelle ja heidän alaisenaan toimivat kuntoutussuunnittelijat puolestaan kolmeen eri ryhmään eli etelän ryhmään, alueryhmään ja toimintakykykuntoutuksen ryhmään. Organisaatorakennetta muutettiin vielä tämänkin jälkeen muutama otteeseen. Lähiesimiehet ovat nykyään palvelupäälliköitä. Lähiesimiesten lisäksi VKK:ssa on yksi, ilman lähiesimiesvastuuta toimiva palvelupäällikkö. Hän vastaa työeläkekuntoutuksen palveluista ja on yhteyspäällikkönä työeläkeyhtiöihin päin kun kaksi muuta palvelupäällikköä ovat yhteyshenkilöinä liikenne- ja tapaturmayhtiöihin päin.

Erilainen pari- ja ryhmätyö on oleellisesti lisääntynyt. Sitä tehdään nykyään kuntoutuspsykologien ja myös toisten kuntoutussuunnittelijoiden kesken. Kuntoutuspsykologeja palkattiin kaksi ensin Helsingin toimistoon ja hieman myöhemmin vielä yksi Oulun toimistoon. Psykologeja tarvitaan esimerkiksi silloin, kun kuntoutuja-asiakkaalle suunnitellaan uutta koulutusta ja ammattia ja tarvitaan ammatillista soveltuvuustestausta. Aiemmin kuntoutussuunnittelijat ostivat tässä kohtaa tarvittavan testauksen talon ulko-

puoliselta psykologilta, kun nykyään testaukset voidaan aikatauluttaa sujuvasti oman talon sisällä.

Kaikkien edellä mainittujen muutosten lisäksi jouduttiin uusimaan myös asiakkuudenhallintajärjestelmä, tuotteistamaan palveluntarjonta eli myytävät palvelut ja käynnistää yhtiömuodon ja toiminnan rahoittamiseen liittyvät muutokset.

5.2 Kyselyn ja oppimiskahvilan toteuttaminen

Kyselyt tehtiin kolmessa ryhmässä. Ryhmät muodostuivat Helsingin toimistolla työskentelevistä kuntoutussuunnittelijoista, eri aluepisteissä työskentelevistä kuntoutussuunnittelijoista ja VKK:n toimistohenkilökunnasta, joka palvelee koko työyhteisöä.

Helsingin toimistossa ja aluetoimistoissa työskenteleville kysely (liitteet 1 ja 2) lähetettiin sähköpostitse. Kysely tehtiin syyskuussa 2014 ja jokainen vastasi kyselyyn henkilökohtaisesti. Molempien ryhmien lähiesimiehet keräsivät oman ryhmänsä vastaukset ja laativat niistä koosteet, jotka käytiin yhdessä lävitse ryhmän omassa kehityspäivässä lokakuussa 2014. Toimistoryhmälle kysely (liite 3) tehtiin ryhmäkyselynä toimistohenkilökunnan oman kehityspäivän yhteydessä.

Lähiesimiesten tekemät koosteet kyselyistä käytiin johtoryhmässä läpi ja niissä saatujen vastauksien perusteella muodostettiin neljä eri aihealuetta henkilökunnan yhteiseen kehityspäivään. Aihealueiden otsikoiksi tuli yhteisöllisyys, osallisuus, moniammatillisuus ja perehdytys (liite 4). Yhteisöllisyyden alla keskusteltiin yhteisestä ajankäytöstä ja työyhteisön jäsenenä olemisesta, työsuojelullisista asioista sekä siitä, mitä yhteisöllisyydellä yrityksessä tavoitellaan. Osallisuuden alle annettiin keskustelua ohjaamaan sanat vaikuttaminen, osallistuminen, hiljaisen tiedon jakaminen ja osaamisen hyödyntäminen. Moniammatillisuuden yhteydessä tuli pohtia osaamisen jakamista yli toimipaikka- ja tiimirajojen. Keskustelua ohjaamaan annettiin sanat parityö, erityisosaaminen, erikoistuminen ja erilaisten tietoteknisten välineiden hyödyntäminen. Neljännen osion aihe oli perehdytys, jonka alla oleviksi tukisanoiksi annettiin sanat perehdytys, kehityskeskustelut, osaaminen, pelisäännöt ja toimenkuvat.

Henkilökunnan yhteinen kehityspäivä pidettiin lokakuussa 2014. Kehityspäivän neljää pääteemaa käsiteltiin oppimiskahvila-menetelmän avulla. Menetelmä on kehitetty luo-

vaan keskusteluun, tiedon luomiseen ja siirtämiseen. Menetelmässä osallistujat jaetaan ryhmiin ja kukin ryhmä käsittelee samaa teemaa eri näkökulmasta. Jokaisessa pöydässä on kirjuri, joka pysyy paikallaan muiden osallistujien siirtyessä pöydästä toiseen etukäteen sovitun aikarajan umpeuduttua käyden kaikki pöydät läpi. Keskustelun tulokset kirjataan fläppipaperille.

VKK:n kehityspäivässä henkilökunta jaettiin neljään ryhmään. Työpajojen kirjureina olivat johtoryhmän jäsenet. Ryhmät kiersivät jokaisessa työpajassa ja keskustelivat työpajan aiheesta. Ensimmäisen kierroksen aikarajaksi oli määritelty 30 minuuttia ja muille ryhmille aikaraja oli 20 minuuttia. Työpajoissa käytyjen keskustelujen sisällöt esiteltiin lopuksi kaikille.

Tuloksena saadut kehittämistoimenpiteet jaettiin opinnäytetyön yhteydessä tehtyyn aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla kuuteen pääluokkaan. Sisällönanalyysi tehtiin perehtymällä tehtyihin kyselyihin ja oppimiskahvilan työpajojen tuloksiin, etsimällä ja yhdistämällä samankaltaiset ilmaukset ja muodostamalla niistä ensin käsitteet ja sitten yhdistämällä käsitteet yläluokiksi (taulukko 4). Näin saatiin esille kuusi eri kokonaisuutta, joiden alle yksittäiset ongelmat ja haasteet sekä ratkaisut saatiin jaettua:

- sisäinen viestintä, osaaminen ja koulutus
- ulkoinen viestintä ja verkostoituminen
- johtaminen ja lähiesimiestyö
- tieto, sen saanti, jakaminen, hallinta ja analysointi
- työn suorittaminen ja hallinta sekä
- työvälineet.

TAULUKKO 4 Näyte käsitteiden ja pääluokkien muodostamisesta

Vastaus:	Käsite:	Pääluokka:
Tärkeätä olisi kehittää foorumi siihen missä vaihdamme ja jaamme tietoa, esim. intra. Kaikkea ei voi jakaa sähköpostin kautta.	-sisäinen viestintä -tiedon jakaminen ja ohjeistus -työväline	1. Sisäinen viestintä, osaaminen ja koulutus. 6. Työvälineet 4. Tieto
On tärkeää, että jokainen tuntee kuuluvansa johonkin ryhmään.	-yhteenkuuluvuus -eristytymisen estäminen -yhteinen tavoite -samanlaiset tavat toimia -> työn tasalaatuisuus	3. Johtaminen ja lähiesimiestyö
On tärkeää saada tarvittaessa apua.	-laitetuki -ohjelmistotuki -työnohjaus -työvälineet -parityö -työn suorittaminen	3. Johtaminen ja lähiesimiestyö 5. Työn suorittaminen ja hallinta 6. Työvälineet
Organisaation, työnjakojen ja vastuiden pitäisi olla selkeitä ja kaikkien tiedossa.	-johtaminen -erityisosaaminen -vastuuttaminen	3. Johtaminen ja lähiesimiestyö 1. Sisäinen viestintä, osaaminen ja koulutus
Nykyinen asiakkuudenhallintajärjestelmä ei tue parityötä.	-parityö -työvälineet -työn suorittaminen	6. Työvälineet 5. Työn suorittaminen ja hallinta
Kuvaukset siitä mitä tarjoamaamme kuntoutuspalveluun sisältyy ja miten se käytännössä tehdään.	-johtaminen -lähiesimiestyö -viestintä -markkinointi	3. Johtaminen ja lähiesimiestyö 1. Sisäinen viestintä, osaaminen ja koulutus. 2. Ulkoinen viestintä ja verkostoituminen

5.3 Kysely Helsingin toimiston työntekijöille

Kuntoutussuunnittelijoista koostuneista kahdessa ryhmässä kysyttiin hajautetun organisaation yhteistyön ja viestinnän onnistumisesta, mahdollisesta eriarvoisuuden esiintymisestä, moniammatillisuuden sekä pari- ja ryhmätyön toteutumisesta ja johtamiseen liittyvistä asioista (liitteet 1 ja 2). Toimistoryhmälle esitetyt kysymykset keskittyivät selvittämään alueilla työskentelevien ja toimiston yhteistyön sujuvuutta (liite 3).

Helsingissä toimivilta kuntoutussuunnittelijoilta, -psykologeilta ja työ- ja uravalmentajalta kysyttiin (liite 1) ensimmäiseksi aluetoimistoissa toimivien kollegojen kanssa tehtävän yhteistyön määrästä: ”Kuinka paljon olisi tarpeen olla keskinäisessä vuorovaikutuksessa alueella toimivien kollegojen kanssa yhtenäisyyden ja riittävän tiedon jaon näkökulmasta?” Vastauksissa todettiin yleisesti, että vaikka teknologian ja erilaisten sähköisten viestintäkanavien välityksellä saadaan tietoa nykyään hyvin jaettua, eivät ne koskaan kokonaan voi korvata kasvokkain tapahtuvaa viestintää. Tätä korostettiin paitsi

itse viestinnän myös työyhteisöllisestä näkökulmasta ja yhtenäisyyden ylläpitämiseksi. Tärkeänä asia nähtiin myös aluetyöntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta. Tapaamiset ovat erityisen tärkeitä niille kuntoutussuunnittelijoille, jotka työskentelevät yksin alue-toimistossa. Säännöllisten, kasvokkain tapahtuvien tapaamisten lisäksi vastauksissa pidettiin kuitenkin tärkeänä, että vuorovaikutusta on myös sähköpostitse, puhelimitse ja videoneuvottelun välityksellä.

Toinen kysymys koski viestintävälineitä. Kasvokkain tapahtuvien tapaamisten määrän ei koettu olevan ratkaisevassa asemassa vaan sen, että ne tapahtuvat säännöllisesti. Pääasiallinen viestintä ja yhteistyö alueella työskentelevien kuntoutussuunnittelijoiden kanssa voidaan vastausten perusteella hoitaa teknisin välinein, kuten puhelimen, sähköpostin ja videoneuvottelujärjestelmän välityksellä. Vastauksissa toivottiin myös yrityksen sisäisen intranetin tai muun vastaavan tiedotuskanavan rakentamista tiedon jakamiseen, sisäiseen tiedottamiseen ja viestintään.

Kyselyn kolmas kysymys koski eriarvoisuutta: ”Olivatko vastaajat kokeneet tai havainneet työyhteisössä esiintyvän eriarvoisuutta sen jälkeen kun yrityksen ydintehtävää suoritetaan erikokoisissa toimistoissa eri paikkakunnilla?”

Vastauksista kävi ilmi, että eriarvoisuuden käsite tulkittiin varsin laajalti. Varsinaista syrjintää tai eriarvoisuutta ei uskottu VKK:ssa olevan, mutta eriarvoisuuden lievempiä ilmiöitä oli havaittu. Vastauksissa korostettiin erityisesti esimiesten ja muun johdon vastuuta siinä, ettei eristäytymistä ja eriarvoisuutta pääsisi syntymään. Vastauksissa todettiin myös, että hajautetussa organisaatiossa voi olla vaara sisäpiirien muodostumiselle. Vastauksista voitiin myös päätellä, ettei itse hajaantuminen aiheuttaisi eriarvoisuutta vaan, että sitä on esiintynyt työyhteisössä riippumatta siitä, missä työntekijän toimipiste sijaitsee. Eriarvoisuuden tuntemukset yhdistettiin siihen, keitä pyydetään erilaisiin kehittämistehtäviin tai verkostoyhteistyöhön tms. liittyviin työryhmiin. Eriarvoisuutta koettiin myös erityistyöntekijöiden ammattitaidon saatavuudessa, Helsingissä työskenteleville sen uskottiin olevan huomattavasti helpompaa. Eriarvoisuuden tuntemusta herättivät myös erilaiset tehtävänkuvat ja tehtävien sisällöt.

Monissa vastauksissa todettiin alueella tehtävän työn olevan väistämättä erilaista, koska siellä ei ole välttämättä kollegaa, jonka kanssa vaihtaa näkemyksiä. Samalla kuitenkin todettiin, etteivät alueilla työskentelevät kuntoutussuunnittelijat olleet hyödyntäneet

mahdollisuuttaan konsultoida Helsingissä olevia psykologeja omissa asiakastapauksissaan.

Neljäs kysymys liittyi moniammatillisuuden ja parityön haasteisiin hajautuneessa organisaatiossa. Vastauksissa todettiin, ettei pelkkä alueellisuus välttämättä aiheuta haasteita, vaan pikemminkin haasteet liittyivät moniammatillisuuteen sinänsä. Ei tiedetä miksi ja milloin hyödyntää talossa olevaa moniammatillisuutta. Vastauksissa toivottiin myös, että esimiehet ja johto vastuuttaisivat työntekijöitä ja delegoisivat asioita työntekijöille tasapuolisesti. Tämän uskottiin tukevan yhteisiin tavoitteisiin pyrkimistä. Toivottiin myös, että esimiehet paremmin huomioisivat työntekijöiden vahvuuksia ja hyödyntäisivät ja tukisivat vahvuuksien esille nostamista eli toteuttaisivat moniammatillisuutta käytännössä.

Pari- ja ryhmätyön haasteena koettiin olevan yhteisen ajan löytäminen puhelinkeskustelulle, videoneuvottelulle tai kasvokkain tapaamiselle. Yhteistyön uskottiin jäävän helposti ohuemmaksi, kun ei pääse helposti ja nopeasti keskustelemaan yhteisestä asiakkaasta. Ongelmaksi koettiin myös yhteistyösuhteen varsinaisen rakentamisen vaikeudet, kun tavataan harvemmin. Haasteeksi koettiin myös sen, että muistetaan ottaa alueilla työskentelevät mukaan esimerkiksi työryhmiin. Lisäksi todettiin, että vastuualueiden ja työnjakojen tulisi olla selkeitä ja niiden tulisi olla kaikkien tiedossa.

Vuoden 2014 syksyllä käytössä ollut asiakkuudenhallintajärjestelmä ei vastausten perusteella tukenut riittävästi pari- ja ryhmätyötä. Vastauksissa toivottiin uuden, vuoden 2014 lopussa otetun asiakkuudenhallintajärjestelmän ja sen jatkokehittämisen tuovan tähän parannusta.

Kyselyn viimeinen kysymys koski esimiestyötä ja johtamista ja sitä, miten esimiehet ja johto voisivat parhaiten tukea ja varmistaa yhtenäisen tiedonkulun ja yhtenäisten tavoitteiden toteutumisen hajautuneessa organisaatiossa. Erityisen tärkeäksi koettiin se, että esimies ja johto itse uskovat yhteistyön vahvuuteen ja tuloksellisuuteen ja korostavat yhteistyön tärkeyttä, kannustavat ja mahdollistavat siihen.

Vastauksissa tuli monissa paikoin esille viestinnän merkitys. Korostettiin selkeitä sääntöjä yhteydenpitoon ja tiedonsiirtoon, siihen millä tavoin mitäkin tietoa jaetaan. Vastauksissa toivottiin uutta viestintäkanavaa sisäiseen viestintään ja suunnitelmallisuutta

sisäiseen ja ulkoiseen tiedottamiseen ja viestintään. Toivottiin myös yhtenäisempää ilmettä ulospäin. Myös organisaation kotisivujen selkeyttä ja sitä miten siellä käy ilmi VKK:n maantieteellinen hajautuminen, tarjottavat palvelut ja osaaminen, pidettiin tärkeänä.

5.4 Kysely aluetoimistojen työntekijöille

Aluetoimistoissa työskenteleville tehdyssä kyselyssä (liite 2) selvitettiin samoja asioita kuin Helsingin toimistossa työskenteleville eli kysyttiin yhteistyöstä, viestintävälineistä, eriarvoisuudesta, moniammatillisuudesta, pari- ja ryhmätyöstä sekä johtamisesta ja esimiestyöstä.

Ensimmäiseksi kysyttiin viestinnän sujumisesta aluetoimistoissa työskentelevien kuntoutussuunnittelijoiden näkökulmasta katsottuna. Kyselyjen tekemisen aikaan käyttöön otettuun videoneuvottelujärjestelmään kohdistui suuria odotuksia. Suurimmaksi osaksi koettiin, että Helsingin toimistolta tiedotetaan asioista suhteellisen hyvin, mutta alueella jäädyään paitsi yleisistä, vapaamuotoisista keskustelun aiheista. Tähän ratkaisuksi ehdotettiin esimerkiksi yhteistä kahvihetkeä videoneuvottelujärjestelmän välityksellä.

Kehityskeskustelut, palautteen anto, henkilökohtaiset asiat ja syvempi ammatillinen perehdytys toivottiin tehtävän kasvotusten tapahtuvan viestinnän välityksellä. Nopeat ja tekniset asiat, ohjauskeskustelut ja spontaanit konsultoinnit koettiin hoituvan puhelimen tai sähköisen viestimen välityksellä, kun taas videoneuvottelujärjestelmän välityksellä voitaisiin hoitaa viikoittaiset tiimipalaverit sekä yhteiset tiedotusasiat. Kerran kuussa pidettävässä, koko taloa koskevassa infossa olisi tarpeellista käydä lävitse VKK:n yhteiset lyhyen ja pitkän linjan tavoitteet, strategia, talous, kehittämiskohteet ja muut koko henkilökuntaa koskevat asiat.

Toinen kysymys koski yhteydenpitoa lähiesimieheen, kuinka usein, millaisissa tilanteissa toivotaan yhteydenpitomahdollisuutta esimiehen kanssa. Vastauksissa toivottiin, että esimiehen kanssa olisi mahdollista keskustella sekä sovitusti että myös spontaanisti. Esimieheltä toivottiin myös hyvää tavoitettavuutta, ongelman ratkaisutaitoa ja reagoimista kohtuullisessa ajassa sekä kokonaisuuksien hallintaa ja suurin linjojen vahvistamista, ei takertumista pikkuaisoihin. Esimieheltä toivottiin lisäksi suvaitsevuuutta, koska isossa

ryhmässä on erilaisia persoonia ja yksilöllisiä työtapoja. Toivottiin myös, että lähiesimiestyölle olisi enemmän aikaa eikä kehittämistyö olisi niin suuressa roolissa lähiesimiestyöhön verrattuna. Kokouskäytäntöihin toivottiin jämäkkyyttä esimerkiksi puheenjohtajan rooliin sekä palaverien kestoihin liittyen.

Seuraava kysymys koski työparitoimintaa. Nimetty työpari koettiin tärkeäksi ajatusten-vaihtokanavaksi erityisesti niissä aluetoimistoissa, joissa toimi vain yksi työntekijä. Vastauksissa todettiin, että työparitoiminnan avulla voitaisiin syventää omaa osaamista toisen henkilön erityisosaamisen kautta (esim. fysioterapia-taustan hyödyntäminen kuntoutussuunnittelussa tai työparitoiminta kuntoutuspsykologin kanssa työskennellessä). Lisäksi työparitoiminnasta toivottiin apua sairauslomien ja vuosilomien yhteyteen.

Seuraava kysymys koski eriarvoisuuden tuntemuksia ja kokemuksia aluetyöntekijän näkökulmasta katsottuna. Eriarvoisuutta koettiin suhteessa Helsingin toimistoissa työskenteleviin silloin kun omaa työaika on kulunut myös muuhun kuin ydintehtävän suorittamiseen (esim. työvälineiden hankinta, tuen saaminen laitteiden, sovellusten jne. kanssa). Eriarvoisuus ei toisaalta liity vain alueella työskentelyyn, sillä Helsingissä voidaan kokea, että alueella on erilaisia vapauksia (ei tarkkaa työajan seurantaa tms.). Eriarvoisuus ei myöskään välttämättä liity siihen missä työskentelee, eriarvoisuuden kokeminen on hyvin henkilökohtainen tunne.

Työn tekemiseen liittyviin kysymyksiin vastattiin, että videoneuvottelujärjestelmän tarjoamat mahdollisuudet yhteisiin tapaamisiin ilman matkustamisesta aiheutuvaa rasitusta lisää osallistumisen ja osallisuuden mahdollisuuksia. Lisäksi uskottiin, että uusi asiakkuudenhallintajärjestelmä ja sen jatkokehittäminen toisi helpotusta työn tekoon ja tiedon hallintaan ja sen jakamiseen. Aluetoimistossa työskentelevät toivoivat apuja erityisesti akuutteihin tietoteknisiin ongelmiin.

Tärkeäksi koettiin yhteenkuuluvuuden tunne ja yhteisen kulttuurin säilyttäminen etäisyydestä huolimatta. Yhteenkuuluvuutta lisää osallistuminen yhteisiin kehittämishankkeisiin joko kasvotusten ja videoneuvottelujärjestelmän avulla. Sisäisen viestinnän merkitys korostui vastauksissa. Viestinnän toivottiin olevan oikea-aikaista ja kaikille samansisältöistä ja samanaikaista ja että se tehtäisiin sopivia viestintävälineitä käyttäen.

Hajautuneessa organisaatiossa korostuu itsenäinen työote ja keskinäinen luottamus työntekijän ja johdon välillä. Vastauksissa esitettiin VKK:n johdolle vaatimus, että työn tasalaatuisuus olisi pystyttävä takaamaan, vaikka työtä tehdään hajautuneesti. Koko talolla tulisi olla yhteneväiset käytännöt, jolloin ne edesauttavat työn tasalaatuisuuden toteutumista.

Haasteita VKK:n toiminnalle ylipäänsä koettiin olevan VKK:n aseman vakiinnuttaminen uudenaikaisilla kuntoutusmarkkinoilla. Toivottiin lisäksi uudenlaista osaamista myyntiin ja markkinointiin.

5.5 Kysely toimistohenkilökunnalle

VKK:n toimistohenkilökunta koostuu kolmesta toimistosihteeristä ja heidän lähiesimiehestään, joka toimii myös VKK:n henkilöstöpäällikkönä. Toimistohenkilökunnan tavoitteena on palvella tasapuolisesti koko henkilöstöä riippumatta siitä missä työntekijä fyysisesti työskentelee.

Toimistohenkilökunnalle esitettävän kyselyn (liite 3) ensimmäinen kysymys koski alue-toimistojen kuntoutussuunnittelijoiden kanssa tehtävää yhteistyötä. Kysymys oli: ”Esiintyykö toimiston mielestä aluetyöntekijöiden kanssa tehtävässä yhteistyössä eroja verrattuna Helsingissä työskentelevien kanssa tehtävään yhteistyöhön?” Vastauksissa korostui erityisesti yhteisesti sovittavien työtapojen merkitys. Toimistohenkilökunnalle olisi tärkeää, että sekä alueella, etänä ja Helsingin toimistossa työskenteleville olisi samanlaiset ohjeistukset liittyen toimistolta saataviin palveluihin ja tukitoimintoihin.

Yhteydenpitoon toimistoryhmä toivoi pääsääntöisesti käytettävän sähköpostia, koska siitä jää dokumentaatiota asian käsittelystä.

5.6 Oppimiskahvila

Kyselyiden pohjalta laadittiin kehityspäivän työpajat, joiden teemoja olivat yhteisöllisyys, osallisuus, moniammatillisuus ja perehdytys (liite 4). Työpajat toteutettiin oppimiskahvila – menetelmää käyttäen.

Yhteisöllisyyttä pohdittaessa kehoitettiin miettimään erityisesti sitä, miten toimintoja voisi kehittää monipaikkaisuus huomioiden. Työpajojen tuloksissa esille nousi säännöllisten, kasvokkain tapahtuvien tapaamisten merkitys, mutta myös toimivan videoneuvottelujärjestelmän merkitys tiheämmin tapahtuvaa yhteydenpitoa varten. Videoneuvottelujärjestelmän käyttö paitsi säästää kustannuksia keventää se myös alue-työntekijöiden työtä, kun matkustus Helsinkiin vähenee. Lisäksi johdolta toivottiin selkeää ohjeistusta siihen, milloin toivotaan työntekijän fyysistä läsnäoloa ja milloin riittää videoneuvottelujärjestelmän välityksellä tapahtuva läsnäolo.

Työpajojen tuloksissa korostettiin suunnitelmallisuuden ja aikatalutuksen merkitystä. Esille nousivat kokouskäytännöt, vuosikello, perehdytys ja esimerkiksi viestintä- ja markkinointisuunnitelman laatiminen. Näiden uskottiin merkittävästi lisäävän omaa työn hallintaa ja matkustamisen ennakkointia.

Sisäisen viestinnän merkitys korostui. Apua ja työvälineitä kaivattiin tiedon hallintaan, jakamiseen ja säilyttämiseen. Dokumenttien hallinta, intranet, sisäiset viestintäkanavat ja pikaviestintä nousivat säännöllisesti ryhmäkeskusteluissa esille. Lisäksi kaivattiin ryhdikkyyttä ulkoiseen viestintään ja markkinointia vakuutusyhtiöihin ja muihin sidosryhmiin ja kuntoutusasiakkaisiin.

Osallisuus -teeman yhteydessä pohdittiin vaikuttamista, osallistumista, hiljaisen tiedon jakamista ja osaamisen hyödyntämistä sekä sitä miten osallisuutta voitaisiin kehittää monipaikkaisuus huomioiden. Hiljaisen tiedon siirtämisen esteenä yleensä on, että organisaation jäsenet eivät halua siirtää osaamistaan muille tai, että käytössä ei ole tarvittavaa tekniikkaa, jolloin hajautuneesti toimivalle organisaatiolle hiljaisen tiedon siirtäminen on käytännössä vaikeaa. VKK:n pärjääminen yhä kilpaillummilla kuntoutuspalveluiden markkinoilla perustuu tietoon ja osaamiseen. Osaamisen jakamista on kaikin keinoin tuettava, eikä tekniikka saa olla sille esteenä. Säännöllisesti järjestettäviin infoi-

hin ja kuntoutuspalavereihin on jokaisen oltava mahdollisuus ja oikeus osallistua, jollei fyysisesti niin tekniikan avulla. Koko talolle kerran vuodessa järjestettävää kehittämissä päivää pidettiin työpajoista saaduissa tuloksissa myös tärkeänä, sillä sen katsottiin lisäävän yhteisöllisyyttä. (Grönroos 2003, 118.)

Työpajojen tuloksista voitiin päätellä, että työntekijöiden mielestä viikoittain järjestettävät tiimipalaverit toimivat hyvin työotteiden kehittämiseen, tiimin yleisten asioiden ja tiimin toimintaan, sekä asiakastapausten ja kuntoutukseen liittyvien asioiden foorumina. Lähiesimiehillä katsottiin olevan vastuu informoida viikoittain yhteisistä asioista tiimille samanaikaisesti ja samansisältöisesti. Todettiin myös, että aluetyöntekijät osallistuisivat tiimipalaverihin pääsääntöisesti videoneuvottelujärjestelmän avulla.

Ryhmissä tuli esille myös talossa olevan osaamisen hyödyntäminen jakamalla esimerkiksi luennoin ja lyhyin tietoisuuden. Myös talon ulkopuolelta tulevia luennoitsijoita toivottiin osaamisen lisäämiseksi. Luennoissa esitettiin hyödynnettävän paitsi videoneuvottelujärjestelmää myös luentojen tallentamista järjestelmän avulla.

Verkostoituminen ja sidosryhmätyöskentely koettiin tärkeiksi. VKK:n jalkautumista ympäri Suomea ja alueilla tehtävää työtä haluttaisiin tehdä entistä näkyvämmäksi erityisesti tilaajiin eli eri vakuutusyhtiöihin päin.

Toivottiin virtuaalityöskentelyn toteuttamiseksi työkaluja. Toivottiin välineitä sisäiseen viestintään, tiedon hallintaan, pikaviestintään, verkkotyöskentelyyn sekä pari- ja työryhmätyöskentelyyn. Pohdittiin, millaisia olisivat ne vaikuttamiskanavat, joilla työntekijällä olisi mahdollisuus vaikuttaa työtapoihin ja palaverien sisältöihin tai joiden avulla työntekijät voisivat tehdä uusia ideoita ja aloitteita. Mietittiin myös sosiaalisen median merkitystä yrityskuvalle. Pohdittiin myös sääntöjä profilointiin sosiaalisessa mediassa, jos se tehdään VKK:n työntekijänä.

Kolmantena työpajan aiheena oli moniammatillisuus, moniasiantuntijuus ja miten osaamista saataisiin jaettua yli toimipisterajojen. Kysymyksenä oli, miten VKK:ssa osattaisiin entistä paremmin hyödyntää talossa olevaa laaja-alaista osaamista yli toimipiste- ja tiimirajojen.

Työpajoissa nousivat esille parityö, työryhmätyöskentely, erityisosaaminen, erikoistuminen ja sähköisten välineiden hyödyntäminen. Keskusteltiin tiedon jakamisesta ja siitä, että kaikkien tulisi tietää, mitä palveluja VKK sisäisesti tarjoaa ja kuka on kenenkin ja minkä alueen työpari ja psykologi. Toivottiin, että menettelytavat kirjattaisiin selviksi toimintaohjeiksi, joista selviäisi, millaisissa asioissa voi ketäkin hyödyntää ja mitkä asiat pitää kierrättää esimiehen kautta.

Sisäisen viestinnän parantamiseksi toivottiin jälleen välinettä pikaviestintään. Samoin dokumenttien ja versioiden hallintaan sekä niiden jakamiseen toivottiin kehitystä. Koettiin, että talossa on paljon tietoa, mutta aina ei tiedä mistä sitä löytää tai onko tieto ajantasaista.

Osaamiskorttia toivottiin jokaisesta VKK:n työntekijästä. Näin saataisiin kaikki talossa oleva osaaminen ja erityisosaaminen näkyväksi. Tärkeäksi koettiin myös saada kaikki VKK:ssa oleva osaaminen ja moniammatillisuus sekä sen hyödyntäminen ulospäin näkyväksi.

Viimeisessä työpajassa pohdittiin perehdytystä. Esille nousivat kysymykset vastuista, osaamisen varmistamisesta, perehdytyksestä ja VKK:ssa käytössä olevasta kummitoiminnasta sekä työparityöskentelystä. Koettiin, että päävastuu perehdytyksestä ja sen koordinoinnista tulee olla lähiesimiehellä, ei kummilla. Toisin sanoen kummin ja esimiehen työnjakoon toivottiin selkeyttä. Perehdytykseen kaivattiin suunnitelmallisuutta, tarkemmin sanoen että ei jaettaisi kaikkea tietoa ensimmäisten viikkojen aikana, vaan tärkeimmät asiat ensin ja loput suunnitelmallisesti ajan kanssa, vuosikellon mukaisesti. Myös kertaamiseen on muistettava varata aikaa. Perehdytyskansion tulee löytyä sähköisesti päivitettyinä.

Osaaminen ja laadunvarmistus sekä työn tasalaatuisuuden varmistaminen koettiin tärkeiksi VKK:n kilpailukeinoiksi. Koettiin, että johdon pitäisi määritellä tarkemmin, mitä osaamista talossa tarvitaan ja miten sitä tavoitellaan. Paitsi osaamisen hankkimiseen myös sen ylläpitämiseen tarvitaan suunnitelmallisuutta. Osaamisen jakaminen ja työparitoiminta tarvitsee myös sitä tukevat työvälineet.

5.7 Yhteenveto kyselyjen ja työpajojen tuloksista

Mielikuvat haasteista, ongelmista ja kehityskohteista olivat varsin yhteneväisiä tutkimuksen kaikkien sidosryhmien osalta.

Sisäisen viestinnän kohdalla oltiin huolestuneita henkilöstön hajautumisesta ja sen vaikutuksesta sitoutuneisuuteen ja yhteisöllisyyteen. Korostettiin, että koko henkilökunnalla on oltava mahdollisuus osallistua yleiseen, kevyempään keskusteluun ja viestintään sekä usein kokousten yhteydessä tapahtuvaan viralliseen viestintään. Kevyemmässä viestinnässä korostui ennen kaikkea sen avulla tapahtuva ulkopuolisuuden tunteen ennalta ehkäisy sekä epävirallisen, kevyemmän tiedon kulun varmistaminen. Virallisessa tiedottamisessa nähtiin erityisen tärkeäksi tiedon jakaminen kaikkialle samanaikaisesti, nopeasti ja yhteneväisesti riippumatta siitä, missä henkilö työskentelee. Viestinnästä puhuttaessa tarkoitetaan useimmiten paitsi itse viestintää, myös viestintävälineitä ja foorumeita, kuten kännyköitä, internetiä ja verkkoviestintää laajasti. Verkko mahdollistaa viestin liikkumisen reaaliajassa ja uudenlaisen vuorovaikutuksen. (Juholin 2009, 20.)

Kokouskäytäntöjen merkitystä korostettiin ja kaivattiin selviä sääntöjä, kuten mitä kokouksia pidetään ja milloin, miten niihin toivotaan osallistuttavan ja ketkä mihinkin kokoukseen osallistuvat. Osaamisen jakamisen ja ylläpitämisen kohdalla kuukausittain pidettävien luentojen merkitystä korostettiin. Osaamisen kohdalla korostettiin myös työntekijöiden yksilöllisten vahvuuksien hyödyntämistä ja esillenostamista sekä niiden mukaista vastuuttamista.

Erityisesti nousi esille yhteisten tapaamisten merkitys työyhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden kannalta. Monissa vastauksissa todettiin, että vaikka hajautetussa organisaatiossa kannattaa kustannusten ja ajan säästämiseksi kokousta ja tiedottaa asioista tietoteknisten välineiden avulla, eivät ne saa täysin korvata kasvokkain tapahtuvia tapaamisia.

Ulkoisen viestinnän ja verkostoitumisen kohdalla pääaiheiksi nousivat markkinointi, ulkoinen viestintä, näiden suunnitelmallisuus sekä eri viestintä- ja markkinointikanavat. Erityisesti vastauksissa korostui se, miten tehokkaasti osattaisiin markkinoida ja viestiä

ulospäin VKK:n osaamista ja moniammatillisuutta. Pohdittiin myös sitä, miten VKK:n työtä mitataan, millaisia mittareita rakennetaan, miten tuloksia hyödynnetään ja käytetään viestinnässä ja miten niiden avulla johdetaan.

Johtamisessa ja lähiesimiestyössä esille nousivat johdon vastuualueiden selkiyttäminen ja perehdyttämiseen liittyvän kummiuden ja lähiesimiehen vastuiden selkiyttäminen. Lähiesimiestyön tärkeyttä korostettiin ja toivottiin siihen lisää panostusta ja aikaa. Kehittämistyötä toivottiin eriytettävän lähiesimiesvastuista.

Johtamisessa ja lähiesimiestyössä korostui myös osaamisalueiden kartoittamien ja osaamisen kehittymisen seuranta, laadunvarmistus ja tasalaatuisuuden seuraaminen. Yhteisten toimintamallien todettiin tukevan yhteisöllisyyttä, joten suunnitelmallisuuden ja vuosikellojen merkitystä korostettiin.

Kaikessa johtamisessa korostui työntekijöiden itsenäisen työotteen huomioiminen ja keskinäinen luottamus työntekijän ja johdon välillä. Tärkeäksi koettiin, että esimiehet ja johto pitävät huolen siitä, että ei vahingossakaan pääse tapahtumaan eristäytymistä ja yksinäisyyden tunnetta. Huolta myös kannettiin sisäpiirien ja niiden ulkopuolelle jäävistä yksittäisistä työntekijöistä ja korostettiin johdon vastuuta tämän asian ennaltaehkäisyssä.

Tietoon, sen saantiin, jakamiseen, hallintaan ja analysointiin liittyvistä asioista tärkeiksi nostettiin tiedon samanaikaisuus ja yhdenmukaisuus riippumatta vastaanottajan sijainnista. Asiakkuudenhallintajärjestelmän ominaisuuksien kehittämistä liittyen asiakastyön hallintaan ja raportointiin sekä eri viestintäkanavien käytön merkitystä korostettiin.

Työn suorittamisen ja työn hallinnan keinoja mietittiin usein teknisten välineiden kautta. Pohdittiin sähköistä ajanvarausta asiakaskäyntejä ajatellen, videoneuvottelujärjestelmän laajaa käyttöä esimerkiksi vaikeita asiakastapauksia pohdittaessa, samoin sitä, kuinka moniammatillisuuden, ryhmä- ja parityön toteuttaminen arjen työssä edellyttäisi eri järjestelmien tukea.

Ajantasaisia ja toimivia työvälineitä korostettiin monissa yhteyksissä. Sisäiseen ja ulkoiseen viestintään, asiakastyön, verkostoitumisen, osaamisen sekä dokumenttien hallinnon kannalta toimivat ja työtä tukevat järjestelmät ja tietotekniset ratkaisut olivat

vastaajien mielestä avain asemassa. Lisäksi korostettiin tasavertaisuutta avun saamisessa ja ongelmien selvityksessä.

6 KEHITTÄMISKOHTEIDEN RATKAISUJEN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia haasteita hajautettuun organisaatiomalliin siirtymisestä on aiheutunut ja toisaalta sitä, miten haasteiden ratkaisemista voitaisiin erityisesti organisaation ICT-ympäristön kehittämisen avulla edesauttaa.

Kyselyjen vastausten ja työpajojen koosteiden perusteella ongelmat ja haasteet jaettiin kuuden yläluokan alle jotka olivat sisäinen viestintä, osaaminen ja koulutus, ulkoinen viestintä ja verkostoituminen, johtaminen ja lähiesimiestyö, tieto, sen saanti, jakaminen, hallinta ja analysointi, työn suorittaminen ja hallinta sekä työvälineet. Myös ongelmien ratkaisuja suunniteltiin samojen yläluokkien avulla pohtien toteutusta erityisesti ICT:n kehittämisen näkökulmasta.

6.1 Sisäinen viestintä, osaaminen ja koulutus

Viestintä-sana tulee venäjän kielen sanasta vest, joka tarkoittaa sanomaa, tietoa, huhua tai uutista. (Meri 1991, 443.)

Viestinnästä on aina kysymys paitsi teknisestä prosessista myös ihmisten välisistä suhteista. Viestinnän on todettu rakentavan ja vahvistavan työyhteisön yhteisöllisyyttä, siksi sen merkitys on hajautetusti toimivalle organisaatiolle erityisen tärkeä. Hajautetun organisaation suurimpia riskitekijöitä ovat eri paikkakunnilla työskentelevien työntekijöiden eristäytyminen muusta organisaatiosta. Tasapuolisesti, yhtäaikaaisesti ja samansäältöisesti hoidetun sisäinen viestinnän avulla tämä voidaan ennaltaehkäistä.

(Juholin 2009, 20.)

VKK:n sisäinen viestintä voidaan jakaa neljään kokonaisuuteen, jotka ovat lähiesimiestyöhön liittyvä sisäinen viestintä, kokoustaminen, yleinen keskustelu eli ”kevyempi” viestintä sekä organisaation virallinen tiedottaminen ja viestintä.

Lähiesimiestyöhön liittyvän sisäisen viestinnän haasteita on ammatillisen tuen jakaminen tasapuolisesti kaikille alaisille, tiedottaminen tiimille ja yksittäisille työntekijöille

sekä tiedon jakaminen. Viikoittain järjestettäviä, ammatilliseen osaamisen jakamiseksi ja tuen antamiseksi pidettäviä tiimipalavereita varten todettiin tarvittavan videoneuvottelujärjestelmä. Alue toimistojen työntekijät kuuluvat samaan tiimiin, joten järjestelmän olisi tuettava kaikkien, tällä hetkellä yhdeksän toimiston yhtäaikaista verkkokokousta. Lisäksi tietoliikenneyhteyksien olisi oltava riittävän tehokkaat kaikissa toimipisteissä, jotta kuva ja ääni kulkisivat verkossa. Lisävaatimus videoneuvottelujärjestelmälle oli lisäksi se, että sen välityksellä tapahtuva keskustelu oli tapahduttava suojatusti. Videoneuvottelujärjestelmää ehdotettiin käytettäväksi myös ulkopuolisten luennoitsijoiden esitysten tallentamiseen.

Suojattu videoneuvottelujärjestelmä otettiin käyttöön vuoden 2014 syksyllä. Paitsi teknistä opettelua vaati videokokousten pitäminen myös uudenlaisen kokoustekniikan omaksumista, kun suurin osa tiimin jäsenistä on fyysisesti hajallaan ympäri Suomea. Kokouksen puheenjohtajan rooli on noussut tärkeään osaan kokouksen onnistumisessa. Puheenvuoroja tulee jakaa tasaisesti ja huomioida kaikki osallistujat.

Erilaisten ja eri osallistujista koostuvien kokousten järjestäminen on ollut yhtä haasteellista kuin tiimipalavereiden järjestäminen. VKK:ssa pidetään kuukausittain sekä koko talon infoja että kuntoutuspalavereja, jotka koskevat kaikkia kuntoutuksen työntekijöitä riippumatta siitä, mihin tiimiin he kuuluvat. Kokousten määrä ei ole ollut VKK:ssa ongelma, vaikka niitä suhteellisen paljon pidetäänkin. Työntekijät kokevat, että erilaisissa henkilöryhmissä pidetyt kokoukset kasvattavat omaa osaamista ja tietoutta talon tapahtumista parhaiten. Ongelmaksi on koettu matkustamisen määrä ja puutteet kokoustekniikassa. Kuntoutussuunnittelijoiden työhön, varsinkin alue toimistoissa, sisältyy paljon matkustamista, joten kokouksiin liittyvät Helsinki -matkat ovat kuntoutussuunnittelijoille lisärasite ja niihin menee myös paljon aikaa. Puutteet kokoustekniikassa saivat kyse-lyissä ja työpajoissa suhteellisen paljon kommentteja. Kokouksiin kuluu turhan paljon aikaa, asioita ei valmistella riittävästi etukäteen eivätkä esityslistat ole ajoissa luettavissa. Edellä mainittuihin ongelmiin löytyy ratkaisu kokousten suunnittelusta ja kokoustekniikkaan paneutumisesta sekä videoneuvottelujärjestelmästä, jonka avulla kuka tahansa VKK:n työntekijä voi osallistua mihin tahansa kokoukseen tarvittaessa ilman fyysistä läsnäoloa. Matkapäivien määrä vähenee, säästetään matkakustannuksissa, läsnäolo ja yhteisöllisyys lisääntyvät ja ulkopuolisuuden tunnetta tai eristäytymistä ei pääse syntymään.

Tiimille ja yksittäisille tiimin jäsenille tiedottaminen voi tapahtua videoneuvottelujärjestelmän avulla, sähköpostitse tai puhelimitse. Kyselyjen vastauksissa ja työpajojen koosteissa kuitenkin nousi toive nopeammasta, ns. pikaviestimestä sekä sellaisesta viestintäkanavasta, jonka sisältämiin sisäisiin tiedotteisiin olisi mahdollisuus myös myöhemmin palata ja josta ne löytyisivät kohtuullisen nopeasti ja helposti.

Virallisen viestinnän lisäksi organisaatioissa käydään paljon myös yleistä keskustelua, ns. kevyempää viestintää. Kyselyiden vastauksissa ja työpajoissa nousi esille kevyemmän viestinnän merkitys erityisesti yhteenkuuluvuuden, sitoutumisen ja yhteisten menettelytapojen kannalta. Koska organisaation työntekijät työskentelevät hajautuneesti ympäri Suomea, syntyy helposti pienempiä ryhmittymiä, jolloin vaarana on eristäytyminen muusta organisaatiosta ja yhteisten tavoitteiden hämärtyminen. Pienissä aluetoimistoissa työskentelevät jäävät paitsi myös yhteisistä kahvi- ja lounastauoista, joiden aikana usein keskustellaan epävirallisesti myös työhön liittyvistä asioista. Helsingin pääkonttorilla on myös luontevaa käydä naapurihuoneessa vaihtamassa kollegan kanssa ajatuksia johonkin asiakastapaukseen liittyen. Aluetoimistoissa näin ei voi aina tehdä. Teknisin ratkaisuin ei voida työyhteisön läsnäoloa täysin korvata, mutta niillä voidaan ainakin osittain tuoda hajallaan työskenteleviä lähemmäs toisiaan. Mahdollisuus pikaviestimen käyttöön voi osittain ajaa samaa asiaa kuin naapurihuoneeseen poikkeaminen ja yrityksen sisäisen, verkossa tapahtuvan keskustelukanavan käyttöönotto voi osittain korvata sitä, ettei tauoilla käytävään kevyempään keskusteluun ole mahdollista osallistua aluepisteistä.

Yrityksen sisäinen keskustelukanava tarkoittaa käytännössä intranetin käyttöönottoa. Intranetillä tarkoitetaan yhteisön tai organisaation sisäiseen käyttöön tarkoitettua, internet-teknologiaan perustuva verkkopalvelua tai verkkosivustoa, jonka päämääränä on helpottaa tiedonvälitystä ja yhteistyötä organisaatioissa, joissa mahdollisuus kasvokkain kanssakäymiseen on kustannus- tai muista käytännön syistä hankalaa. Tiedonvälityksen nopeus ja kustannustehokkuus tarjoavat mahdollisuuden myös organisaation jäsenten aiempaa tasavertaisempaan kohteluun. Tietoa voidaan jakaa kaikille intranetin käyttäjille samanaikaisesti yli aikavyöhykkeiden ja maantieteellisten rajojen. Intranetin päätehtäviä ovat tiedon jakaminen ja arkistointi, vuorovaikutuksen lisääminen, yhteisön jäsenten tavoittaminen maailmanlaajuisesti ja nopeasti, yhteisön strategian esitleminen ja jalkauttaminen, yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden lisääminen maantieteellisistä

etäisyyksistä huolimatta, yhteisöidentiteetin rakentaminen ja vahvistaminen sekä yhteisön jäsenten tarvitsemien palvelujen ja työvälineiden tarjoaminen. (Lehmuskallio.)

Sisäinen viestintä ja dokumenttien hallinta on toteutettu useissa organisaatiossa intranetin avulla. VKK:n kannalta sisäisen viestinnän ratkaisu olisi kuitenkin tärkeää ottaa nopeasti käyttöön, sillä sen avulla saataisiin ratkaistua monia VKK:ssa esiintyviä, viestintään ja hajautuneisuuteen liittyviä viestinnällisiä haasteita. VKK:ssa sisäisen viestinnän ja dokumenttien hallinnan ratkaisut voitaisiin ainakin alkuun erottaa toisistaan ja lähestyä kokonaisvaltaista ongelmaa pienemmin askelin.

Sisäisestä viestinnästä tulevat ongelmat koettiinkin VKK:ssa niin akuuteiksi, että päätettiin toteuttaa sisäisen viestinnän ja dokumenttien hallinnan uusiminen eri aikaan. Yammer otettiin käyttöön marraskuussa 2015. Yammer on Internet-selaimella pilvipalveluna käytettävä sovellus, jonka avulla yrityksen henkilökunta voi muodostaa pienempiä keskusteluryhmiä, käsitellä tiedostoja yhdessä tai organisoida projekteja. Yammer toimii VKK:ssa sisäisenä, virallisena viestintäkanavana, mutta myös ammatillisena blogina ja tietopankkina. Siellä käydään myös kevyttä, kahvipöytätyyppistä keskustelua ja ajatusvaihtoa. Tavoitteena on, että Yammerin avulla hajautuneesti toimivan VKK:n sisäinen viestintä paranisi ja, että sillä saataisiin lisättyä yhteenkuuluvuuden tunnetta, vankeistettua yhteisiä toimintatapoja ja tavoitteita eri puolilla maata työskentelevien työntekijöiden kesken.

6.2 Ulkoinen viestintä ja verkostoituminen

VKK toimi pitkään lähes ainoana palveluiden tarjoajana liikenne- ja tapaturmavakuuttajien kuntoutuksen suunnittelun ja ohjauksen markkinoilla, eikä kilpailijoita ole juuri-kaan ollut. Organisaation ei ole tarvinnut markkinoida palveluitaan tai miettiä yrityskuvaansa sen tarkemmin, vaan on voitu luottaa siihen, että laadukkaasti tehty työ itsessään on riittävä tae markkinoilla säilymiselle. Tilanne kuitenkin muuttui muutama vuosi sitten ja organisaatiossa alettiin miettiä tapoja säilyttää ja kasvattaa markkinaosuuksia ulkoisen viestinnän keinoin.

Kuten sisäinen viestintä, myös ulkoinen viestintä käsittää monta eri ulottuvuutta. Toisaalta ulkoista viestintää pitää miettiä markkinoinnin ja uusasiakashankinnan kannalta, toisaalta taas tiedottamisen näkökulmasta olemassa oleville tilaajille.

Nykyisten toimeksiantajien kannalta tärkeää on ennen kaikkea mahdollisimman ajantasainen tiedottaminen liittyen yhteisten asiakastapausten hoitamiseen ja kuntoutusasioiden edistymiseen. Tätä haastetta ryhdyttiin ratkaisemaan vuoden 2014 lopussa käyttöön otetun asiakkuudenhallintajärjestelmän avulla. Asiakkuudenhallintajärjestelmä rakennettiin siten, että sitä voidaan käyttää samanaikaisesti myös viestintäkanavana tilaajiin päin. VKK:n kuntoutustyötä tekevä työntekijä voi asiakkuudenhallintajärjestelmän avulla julkaista suojatussa yhteydessä toimeksiantajalle tarkoitetun viestin, tiedotteen tai kysymyksen tai julkaista asiakkaan kuntoutusasiaan liittyvän dokumentin. Toimeksiantajilla on siis pääsy kyseiseen järjestelmään, mutta heille on järjestelmän sisältämiin tietoihin rajoitetut oikeudet.

Paitsi ajantasaista tiedottamista on tärkeää tuoda esille myös VKK:n asiantuntemusta muulla tavoin. Erityisesti moniosaamisen näkyväksi tekeminen nousi kyselyiden vastauksissa ja työpajoissa esille. Miten tuoda ulospäin esiin sitä, että asiakastapausten hoidossa on hyödynnetty VKK:n laajaa osaamista ja moniammatillisuutta. Tähänkin on ajateltu ratkaisua asiakkuudenhallintajärjestelmän kehittämisellä. Järjestelmästä olisi toimeksiantajille hyvä näkyä millainen työryhmä ja mitä osaamista tapauksen hoitamisessa on ollut mukana. Myös toimeksiantajille toimitettavissa kuntoutuslausunnoissa olisi tärkeää tuoda esille käytetty asiantuntemus ja osaaminen.

Olemassa olevien toimeksiantajien lisäksi kartoitetaan myös potentiaalisia uusia tilaajia. Työpajoissa ja kyselyn vastauksissa toivottiin VKK:n panostusta ja suunnitelmallisuutta markkinointiin ja ulkoiseen viestintään. Henkilökunta toi esille, että VKK tarvitsee tulevaisuudessa uutta osaamista markkinoinnista. Markkinointiin onkin keskitytty erityisesti vuoden 2015 aikana. VKK:n uudet kotisivut julkaistiin kesäkuussa 2015. Sivut suunniteltiin helposti lähestyttäväksi ja niiden sisältämät tarinat kertovat ihmisläheisesti siitä työstä, jota VKK:ssa tehdään. Tavoitteena on myös ollut tuoda esille VKK:n monipaikkaisuutta, että työtä tehdään siellä missä kuntoutujatkin ovat eli ympäri Suomea. Sivustolta löytyy myös hyödyllistä informaatiota kuntoutujille sekä VKK:n yhteistyökumppaneille. Sivusto toimii eri laitteilla ja alustoilla. Syksyn 2014 palvelujen tuotteis-

tamisprojektin pohjalta uusittu palvelutarjonta on myös nähtävissä VKK:n uusilla kotisivuilla.

VKK julkaisi vuoden 2014 loppuun asti kuntoutusalan ammattilaisille suunnattua Vaakuuskuntoutus -lehteä, mutta printtilehden sisältö siirtyi verkkoon vkk.fi-sivuston uudistamisen myötä. Syksystä 2015 lähtien VKK on käynnistänyt toiminnastaan tiedottamiseen 5–6 kertaa vuodessa ilmestyvää uutiskirjettä.

Kotisivujen ja uutiskirjeiden lisäksi syksyllä 2015 VKK siirtyi sosiaaliseen mediaan. Tätä mietittiin pitkään, sillä sosiaalisessa mediassa oleminen vaatii aktiivisuutta ja jonkun henkilön on otettava vastuu sen ylläpitämisestä. Myöskään siellä olevat kirjoitukset eivät voi olla pelkkiä kopioita uutiskirjeistä, vaan sosiaalisen median on ainakin osittain sisällettävä uusiakin asioita. Tämä ratkaistiin muokkaamalla VKK:ssa vakituisesti työskentelevän henkilön työnkuva siten, että hänestä tuli viestinnästä käytännön tasolla vastaava viestintäsuunnittelija. VKK on nyt myös Twitterissä ja Facebookissa.

Verkkoviestinnästä vastaa siis viestintäsuunnittelija, joka toimi aiemmin VKK:n kuntoutussuunnittelijana. Lisäopintojen jälkeen hänelle luotiin uusi työnkuva, jossa yhdistyy verkkoviestintä ja kuntoutusosaaminen. Merkittävä lisärekrytointi tehdään vuoden 2016 alusta, kun VKK:een palkataan asiakkuuspäällikkö. Hänen tehtävänä on ottaa kokonaisvastuu uusasiakashankinnasta ja olemassa olevien asiakkaiden kanssa tehtävää yhteistyöstä ja vastata markkinoinnista yhdessä viestintäsuunnittelijan kanssa. Hän toimii palvelupäälliköiden ja viestintäsuunnittelijan esimiehenä ja johtoryhmän jäsenenä. Kyseinen tehtävä on uusi ja se jäsentyy tarkemmin valittavan henkilön osaamisalueiden mukaan.

Verkostoitumisessa käytetään avuksi yhä enemmän verkkoviestinnän eri välineitä. Lisäksi asiakkuuspäällikön päätehtäviin kuuluu jatkuva, säännöllinen yhteydenpito tilaajiin, olemassa oleviin ja myös potentiaalsiin uusiin asiakkaisiin. Tähän tullaan tarvitsemaan myös järjestelmätasolla uusi työväline, CRM. Asiakuuspäällikön ja viestintäsuunnittelijan yhteistyön tuloksina odotetaan markkinointi- ja viestintäsuunnitelmien luominen, toteuttaminen ja seuraaminen.

VKK:n työn tuloksellisuus, sen mittaaminen, on yksi myynnillinen ja markkinoinnillinen avaintekijä. Vuoden 2016 tehtäviin kuuluukin mittareiden laatiminen ja niiden ra-

kentaminen asiakkuudenhallintajärjestelmään. Tietokantaan kertyvästä datasta saadaan asetettujen mittareiden avulla markkinoinnin tueksi tietoa VKK:ssa tehtävän kuntoutuksen tuloksellisuudesta.

6.3 Johtaminen ja esimiestyö

Lähiesimiestyön onnistumiselle avainasioita ovat henkilöstön työn seuranta, laadun valvonta, työn tasainen ja oikeudenmukainen jakautuminen, työn kuormittumisen huomaaminen ja siihen ajoissa puuttuminen, ammatillinen tuki, tiedottaminen ja tiedon jakaminen. Työn laadun ja sen jakautumisen ja kuorman seuranta on mahdollista tehdä asiakkuudenhallintajärjestelmän ja siihen liittyvän raportointiratkaisun avulla. Ammatillinen tuki ja tiedottaminen taas voidaan suorittaa Yammerin, sähköpostin ja videoneuvottelujärjestelmän avulla unohtamatta kuitenkin kasvokkain tapahtuvaa kohtaamista.

Johdon eri henkilöiden vastuualueiden selkiyttämistä toivottiin useassa eri kohtaa työpaikkojen tuloksia ja kyselyjen vastauksissa. Tätä on työstyetty mm. muuttamalla entisen toimistopäällikön tehtäväkuvaa enemmän henkilöstöhallintopainotteiseksi ja siirtämällä henkilöstöhallintoon liittyviä vastuita toimitusjohtajalta ja lähiesimiehiltä hänelle. Lähiesimiesten vastuita taas kohdennetaan entistä enemmän lähiesimiestyöhön kuuluviin asioihin siten, että kehittämistehtäviä tullaan jatkossa siirtämään entistä enemmän muille, kuten tulevalle asiakkuuspäällikölle.

Ylin johto tarvitsee erityisesti välineitä kokonaisvaltaiseen työn laadun tarkkailuun, talon tuloksellisuuden kehityksen seurantaan, tiedon oikea-aikaiseen saamiseen ja sen oikeanlaiseen tulkintaan, sekä keinot oikea-aikaiseen, oikeista asioista ja oikealla tavalla tiedottamiseen. Tärkeään rooliin nousee asiakkuudenhallintajärjestelmän edelleen kehittäminen, raportointityökalu ja sen avulla liiketoiminnasta saatava tieto. Tavoitteena on, että vuoden 2016 aikana asiakkuudenhallintajärjestelmä sisältää kaiken sen datan, mitä johto tarvitsee. Tällä hetkellä työn tuloksellisuuden mittareiden määrittäminen on vielä kesken, mutta tilattujen toimeksiantojen lukumäärät ja palvelut, palveluiden jakautuminen eri palveluiden alle ja eri aluetoimistoihin, palveluiden ja toimeksiantojen läpimeno- eli käsittelyajat, vireilläolevien tapausten jakautuminen ja määrät, toimeksiantojen ja palveluiden lukumäärät eri tilaajilta sekä vuoden 2016 alusta myös laskutustiedot

on saatavissa järjestelmästä Pivot-raportointityökalun avulla. Sisäiseen ajantasaiseen tiedottamiseen johto käyttää nyt Yammeria.

Aiemmissä kappaleissa on useissa kohdissa korostettu johdon ja lähiesimiesten merkitystä yhteisten toimintamallien ja organisaation yhtenäisyyden ylläpitäjänä. On todettu, että yhteiset toimintamallit ja selkeät säännöt tukevat yhteisöllisyyttä ja kuinka esimiesten ja johdon tulee huolehtia, ettei eristäytymistä ja yksinäisyyden tunnetta pääse syntymään eikä myöskään muodostu ns. sisäpiirejä ja sen ulkopuolelle jääviä työntekijöitä. Mitä työkaluja näihin sitten tarvitaan? Yhteisissä toimintamalleissa ja säännöissä korostuu aktiivisen tiedottamisen merkitys eli tällöin kyseeseen tulee sisäisen viestinnän eri kanavat. Eristäytyminen ja sisäpiirien muodostuminen on ehkäistävässä erilaisilla työryhmäkoonpanoilla, videoneuvottelujärjestelmän ahkeralla käytöllä ja erityisesti alue-työntekijöiden huomioimisella videoneuvottelukokouksissa, eli videokokoustekniikan hyvällä omaksumisella.

6.4 Tieto, tiedon saanti, jakaminen, hallinta ja analysointi

Tieto on käsitteenä varsin laaja. Tieto jaetaan usein eri tasoihin, jotka vaihtelevat kirjoittajasta riippuen. Tiedon eri tasot voivat olla esim. data, informaatio, tietämys, älykkyys, viisaus ja totuus (Thierauf 2001). Tietojohtamisen alalla jäsentelytapana on käyttää kolmea eri käsitettä kuvaamaan tiedon eri tasoja. Nämä ovat data, informaatio ja tietämys. (Laihonen, Hannula, Helander, Ilvonen, Jussila, Kukko, Kärkkäinen, Lönnqvist, Myllärniemi, Pekkola, Virtanen, Vuori & Yliniemi 2013, 18.)

Tiedonhallinta on erään määrittelyn mukaan toimintaa, jossa tietoa hallitaan organisaation aineettomana pääomana. Tieto nähdään organisaation toiminnan menestystekijänä, jonka tuottamista ja käyttöä on johdettava osana organisaation kokonaistoimintaa ottaen huomioon tiedon monimuotoisuus ja siihen kohdistuvat erilaiset tarkastelunäkökulmat. Liiketoimintatiedon hallinnalla tarkoitetaan puolestaan toimintaa, jossa tietoisesti kerätään omaan liiketoimintaan ja liiketoimintaympäristöön liittyvää tietoa, tulkitaan ja analysoidaan sitä, arvioidaan tiedon merkitystä ja käytetään analysoitua tietoa päätöksenteon tukena. (Arkistolaitoksen arkistowiki 2013; Pirttimäki & Hannula 2002.)

Tieto ja tietojohdaminen ovat yrityksen menestystekijä. Tietopääoman merkityksen kasvua kuvaa se, että nykyään sen katsotaan muodostavan lisätuotannontekijän perinteisten tuotannontekijöiden eli työn, materiaalin, energian sekä pääoman rinnalle. Suomessa yhä useamman yrityksen kilpailukyky ja menestys perustuvat tietoon ja osaamiseen. Työpaikoista suurin osa on palvelusektorilla ja asiantuntijatehtävissä. Menestyminen perustuukin siihen, kuinka hyvin tiedosta ja osaamisesta kyetään luomaan asiakkaalle tärkeitä tuotteita ja palveluita. Tietojohdamisen taustalla on ajatus tiedon roolista organisaatioiden menestymisessä. Keskeistä tietojohdamisessa on ollut teknologian nopea kehittyminen, jonka avulla uudenlainen datan varastointi, analysointi ja jakaminen ovat mahdollisia. Toisaalta taas teknologian kehittyminen on tuonut mukanaan tietotulvan. Työntekijöillä on paljon tietoa, mutta he eivät välttämättä tiedä mikä tieto on olennaista ja tärkeää. Koko organisaation tasolla tietojohdamisen tehtävänä on muodostaa kokonaiskuva hallussa olevasta tiedosta ja hyödyntää sitä yrityksen liiketoiminnassa. (Laiho- nen ym. 2013, 6, 12.)

Tieto on VKK:n kaltaisen asiantuntijaorganisaation merkittävin pääoma. Tieto ja sen käsittely liittyy olennaisesti koko yritykseen, sen viestintään, työn suorittamiseen, työn hallintaan, johtamiseen ja lähiesimiestyöhön. Tiedon saantia, jakamista, hallintaa ja analysointia on käsitelty myös opinnäytetyön aiemmissa kappaleissa, joten tässä osiossa käydään läpi dokumenttien ja versionhallintaa sekä raportointia ja yrityksen tunnuslu- kuihin liittyviä asioita.

Tietojärjestelmiin tallennettua dataa tarvitaan johtamisen ja päätöksenteon tueksi. VKK:n asiakkuudenhallintajärjestelmä sisältää paljon tietoa, mutta olennaista on, miten datasta voidaan poimia ja yhdistellä tietoa eri tarpeita varten. Lähiesimiehet tarvitsevat erilaista tietoa verrattuna VKK:n ylimmän johdon tietotarpeisiin jne.

Uuden asiakkuudenhallintajärjestelmän rakentamisen yhteydessä myös VKK:n rapor- tointitekniikka uusittiin. Aiempi raportointi perustui SQL-kyselyillä tehtäviin suoriin tietokantahakuihin. Uusi raportointitekniikka perustuu Pivot-työkaluun ja OLAP- kuutointiin. Pivot-työkalulla on mahdollista tehdä esimerkiksi tiedon ristiintaulukointia, joka on tärkeä ominaisuus tiedolla johtamisessa.

Intranetin käyttöönotto tarkoittaa yleensä paitsi sisäisen viestinnän ja tiedottamisen myös dokumenttien hallintaa intranetissa. VKK:n henkilöstöltä saamissa kommentteissa

esiintyi kritiikkiä dokumenttien nykyiseen säilyttämisen- ja hakutapaan. VKK:ssa dokumentteja säilytetään perinteisesti puurakenteisessa hakemistohierarkiassa verkkolevyillä. Ongelmana on erityisesti tiedon löytäminen ja versioiden hallinta.

Dokumenttien siirtäminen verkkolevyltä intranettiin on kuitenkin oma projektinsa, joka pitää suunnitella huolella ja johon kannattaa varata aikaa, jotta järjestelmästä saadaan oikeasti toimiva. Muuten vaarana on, että dokumentit vain siirretään paikasta a paikkaan b, jolloin niihin liittyvät ongelmat siirtyvät dokumenttien mukana. Monesti pullonkaulaksi muodostuvat liian hierarkkiset tekniset järjestelmät, jotka on suunniteltu huonosti. Tällöin ne estävät tiedon tuottajia julkaisemasta tietoa tai tekevät julkaisemisen hankalaksi. Tärkeintä intranetin suunnittelussa on muistaa, että se on ympäristö ja työkalulaatikko, ei hakemistopuu. Intranetin tietoarkkitehtuurin, toiminnallisuuksien ja käytettävyyden on palveltava yksittäisten käyttäjien tarpeita, liiketoiminnan realiteetteja ja nopeiden muutosten tehokasta ja onnistunutta läpiviemistä organisaatiossa. Jos intranet suunnitellaan ympäristöksi, jossa ihminen voi työskennellä digitaalisilla työkaluilla tehokkaasti ja työkalujen käyttö koetaan palkitsevaksi ja ne antavat onnistumisen tunteita, ei intranetin käyttöön tarvitse erikseen ketään motivoida. (Juholin 2009, 265–267.)

6.5 Työn suorittaminen ja hallinta

Oman työn ja työmäärien hallintaan merkittävimmissä roolissa on 1.12.2014 käyttöön otettu asiakkuudenhallintajärjestelmä. Järjestelmä toimii Software as a Service – palveluna (SaaS), joka tarkoittaa ohjelmiston hankkimista palveluna perinteisen lisenssipohjaisen tavon sijasta.

Asiakkuudenhallintajärjestelmä sisältää VKK:n kaikki vireillä olevat asiakkuudet. Järjestelmään on tallennettuna kuntoutujan perustiedot, työ- ja koulutushistoria, yhteystiedot kuntoutujan sidosryhmiin sekä tiedot korvattavasta vahingosta. Lisäksi järjestelmässä on kuntoutukseen liittyvää dokumentaatiota, kuten lääkäri- ja muita asiantuntijalauseintoja.

Jokaisen asiakkuuden kohdalla on myös ns. Kuntoutuspolku, johon tallentuu koko kuntoutujan kuntoutushistoria VKK:ssa. Sinne tallennetaan käydyt keskustelut ja neuvonpidot toimeksiantajan kanssa sekä kuntoutussuunnittelijan omat merkinnät asiakkaan tai

asiakkaan verkoston kanssa käydyistä keskusteluista ja asiakastapaamisista. Näitä merkintöjä ja edellä mainittuja dokumentteja kuntoutussuunnittelija voi tarvittaessa julkais- ta myös toimeksiantajille tiedoksi.

Toimeksiantaja käynnistää kuntoutusprosessin täyttämällä kuntoutujasta ja korvattavas- ta vahingosta taustatiedot ja valitsemalla asiakkaalle ostettavat kuntoutuspalvelut. Lähe- tettyään (julkaistuaan) toimeksiannon VKK:lle VKK:n toimistos sihteeri tarkistaa toi- meksiannon tiedot ja merkitsee tilatuille palveluille vastuuhenkilöt. Vastuuhenkilöitä voi olla yksi tai useampia. Yhden palvelun toteuttamisprosessissa voi olla mukana myös moniammatillinen, VKK:n sisäinen työryhmä tai joskus kuntoutussuunnittelijalle tulee tarvetta konsultoida jotain ulkopuolista tahoa kuten erikoislääkäreitä. Asiakkuudenhallin- tajärjestelmän nykyisessä versiossa toimeksiantajille näkyy palvelun vastuusuunnitteli- ja, mutta työryhmän tai ulkopuolisten tahojen konsultaatio ei vielä ole järjestelmän väli- tyksellä selkeästi tilaajille nähtävissä. Järjestelmä ei myöskään vielä riittävästi tue si- säistä pari- ja ryhmätyöskentelyä, ja nämä ovatkin vuoden 2016 kehitysversiossa rat- kaistavia asioita.

Asiakkuudenhallintajärjestelmästä on seurattavissa vireillä olevien asiakastapauksia suunnittelijoittain ja sitä, missä vaiheessa asiakkaan kuntoutusasian eteneminen on. Jär- jestelmän välityksellä voidaan tehdä VKK:n sisäisiä tehtäviä toiselle henkilölle, esimer- kiksi luoda postitustehtävä toimistosihteerille. Postitustehtävästä muodostuu toimisto- ryhmälle tehtävä, jossa kuvataan, mitä pyydetään. Tehtävä sisältää liitetiedostona myös itse dokumentin, joka pitäisi postittaa eteenpäin. Tehtävien avulla pyydetään myös esi- miestä tarkastamaan esimerkiksi loppulausunnot, ennen kuin ne lähtevät talosta ulos ja kuntoutusasia päätetään. Työ nopeutuu ja yhteydenpito talon sisällä yhdenmukaistuu, kun kaikki työntekijät toimivat järjestelmän toiminnallisuuksia käyttäen riippumatta heidän fyysisestä sijainnistaan.

Seuraavaan kehitysversioon tulevia kokonaisuuksia ovat palveluiden hinnoittelu ja asia- kaskohtainen laskutus, pari- ja työryhmätoiminnallisuudet, tapausten arkistointisäännöt, tuloksellisuuden mittarit sekä toimeksiantajilta pyydetty palaute.

Asiakkuudenhallintajärjestelmän lisäksi kuntoutustyön hallinnan ja suorittamisen väli- neitä ovat sähköposti ja sähköinen kalenteri. Kalenterin käytölle on VKK:ssa sovittu

yhteiset säännöt, joiden mukaan kalenterikirjaukset tulee tehdä. Kalenterista tulee näkyä toimistoajat, asiakaskäynnit, missä henkilö milloinkin on ja milloin on tavattavissa.

6.6 Työvälineet

Hajautetusti toimivan organisaation yksi keskeinen tavoite on luoda henkilökunnalle niin samankaltaiset olosuhteet kuin mahdollista riippumatta siitä, missä henkilö työtään suorittaa. Tätä toiminta-ajatusta on myös VKK:ssa yritetty toteuttaa.

Jokaisella työntekijällä on käytössään kannettava tietokone. Jokaisella on myös erillinen näyttö ergonomisista syistä ja myös siksi, että kahden näytön yhtäaikaisen käytön avulla on mahdollista vähentää paperin kulutusta. Kaikilla on myös oma työhuone, jossa työergonomia on yritetty ottaa huomioon esimerkiksi sähköpöydin ja kunnollisin työtuoleilla. Jokaisella työntekijällä on myös ollut mahdollisuus ottaa työpuhelimukseen älypuhelin, johon saa liitettyä sähköpostin. Kaikki eivät tosin tätä ole halunneet tehdä.

Kaikista aluepisteistä on kiinteä tietoliikenneyhteys VKK:n sisäverkkoon. Asiakkuidenhallintajärjestelmä on kaikkien työntekijöiden käytössä SaaS-palveluna, eli jokainen käyttää järjestelmää Internet-selaimella, jolloin ohjelman käyttöönotto ja käyttö on käyttäjille samanlaista. Kaikki dokumentaatio tallennetaan verkkolevyille, eikä työntekijän tietokoneen kiintolevyille. Näin taataan kaikkien pääsy asiakastietoihin silloin kun sijaitamista tarvitaan. Omista sähköpostipalvelimista luovuttiin joitain vuosia sitten, jolloin siirryttiin sähköpostissa pilvipalveluihin.

Perusasiat ovat olleet suhteellisen pitkään kunnossa. Kyselyjen vastauksista ja työpajojen koosteista kuitenkin kävi ilmi, että epätasa-arvoisuutta koettiin järjestelmä- ja laitetukeen liittyen. Kokemus on ymmärrettävä, sillä aluetoimistoissa työskentelevä on siellä yksin tai parhaimmassakin tapauksessa kaksin, ja jos ongelmia laitteiden tai järjestelmien kanssa syntyy, on hän täysin Helsingin toimistolla työskentelevän tietohallintopäälliköltä saatavan tuen varassa. Tietohallintopäällikkö puolestaan on paljon varattuna ja kokouksissa, joten tukea ei aina ole välttämättä nopeasti saatavilla.

Tulosten perusteella keväällä 2015 aloitettiin keskustelut pitkäaikaisen toimittajakumppanin kanssa. Neuvottelujen lopputuloksena oli, että toimittajakumppani vastaa kesästä

2015 lähtien koko VKK:n laiteympäristön toiminnallisuudesta, sekä palvelin- että työasemaympäristöstä. Ympäristö toteutettiin palvelumallilla, jossa palvelimet sijaitsevat toimittajan konesalissa. Konesalista on puolestaan VPN-yhteys tietoverkon kautta kaikkiin VKK:n toimipisteisiin. Sopimukseen sisältyy työasemien ylläpito ja etähallintapalvelut, lähiverkkoympäristön hallinta ja tukipalvelut, palvelinympäristön hallinta sekä pääsynhallinta ja valvonta. Käytännön tasolla VKK:n työntekijät voivat tarvittaessa ottaa suoraan yhteyden toimittajan tarjoamaan tukipalveluun joko puhelimitse tai tekemällä sähköpostilla itse sinne tiketin eli työpyynnön. Tukipalvelut koskevat laitteita ja tietoliikenneyhteyksiä, mutta ei tietojärjestelmiä tai niiden käyttöä. Niissä tuki annetaan edelleen talon sisältä käsin. Aluetyöntekijän kannettava tietokone on myös mahdollista ottaa Helsingistä käsin etähallintaan. Tämä helpottaa omalta osaltaan tuen antamista ja ongelmien ratkaisua.

VKK:ssa on pitkään ollut mahdollisuus tehdä etätöitä. Etätöitä mahdollistetaan VPN-yhteyden, kannettavan tietokoneen sekä älypuhelimesta jaettavan verkon kautta saatavalla tietoliikenneyhteydellä. Myös etätöiden tukipalvelut hoidetaan toimittajakumppanin avulla. Tähän ei kuitenkaan sisälly käyttäjän oman lähiverkon tukea.

7 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää organisaation toimintaa mahdollisimman sujuvaksi sen hajautettua toimintojaan ympäri Suomea ja parantaa sen avulla VKK:n kilpailuasemaa. Tavoitteena lisäksi on saada toiminnan kehittämisen avulla kasvatettua toimeksiantojen määrää.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia haasteita tutkimuksen kohteena olevan organisaation eri toiminta-alueilla on kohdattu sen siirryttyä suhteellisen nopealla aikataululla perinteisestä organisaatiomallista hajautettuun organisaatiomalliin. Tutkimuksen tarkoituksena oli myös etsiä erityisesti organisaation ICT-ympäristöstä sellaisia kehittämiskohteita ja ratkaisuja, joiden avulla toimintaa ja yrityksen kilpailukykyä saadaan parannettua.

Vastauksia etsittiin perehtymällä hajautetusta organisaatiosta löydettävään kirjalliseen lähdemateriaaliin. Lähdemateriaalista etsittiin hajautetun organisaation määritelmiä ja käsitteitä eli mikä ylipäättään tekee organisaatiosta hajautuneen. Teoriaosuudessa selvitettiin hajautuneen organisaatiomallin avulla tavoiteltavia hyötyjä ja myös haasteita, joita organisaatiomalliin siirtymisessä usein esiintyy. Perehdyttiin myös siihen, millaisia taitoja, osaamista ja henkilökohtaisia ominaisuuksia johdolta ja henkilöstöltä edellytetään hajautuneessa organisaatiossa työskenneltäessä. Lisäksi pohdittiin hajautetusti tehtävän työn toimintaedellytyksiä.

Teoriaosuudessa esitetyt hajautetun organisaation piirteet ja haasteet toistuivat suurelta osin kohdeorganisaation kohdalla. Haasteet liittyivät sisäiseen ja ulkoiseen viestintään, vaadittaviin muutoksiin johtamisessa ja esimiestyössä, tiedon hallintaan, työn tekemiseen sekä työvälineisiin. Tutkimuksen tuloksien perusteella voidaan todeta, että hajautuneen organisaation haasteet ja ongelmat voidaan vain osittain ratkaista tietoteknisin ja virtuaalisin keinoin. Osa ongelmien ratkaisuista vaatii paitsi tietoteknisiä uudistuksia myös muutoksia työtavoissa. Mikään tekninen toteutus ei itsessään esimerkiksi lyhennä kokouksiin käytettävää aikaa, vaan se edellyttää ennakointia, suunnitelmallisuutta ja muutoksia kokoustekniikoihin. Myös organisaation yhtenäisyyden säilyttäminen hajautuneisuudesta huolimatta vaatii paitsi teknisiä välineitä myös muutoksia johtamistavoissa ja viestinnässä. Samoin yrityksen sisäisen tiedon ja osaamisen jakamiseen on helpos-

tikin toteutettavissa tekniset jakelukanavat, mutta toteuttaminen vaatii esimerkiksi osaamistarpeiden kartoittamista.

Vartiainen ym. kuvaavat hajautetun organisaation haasteita jaotteleamalla ne neljään ulottuvuuteen eli paikkaan, aikaan, moninaisuuteen ja vuorovaikutuksen tapaan. Nämä perusulottuvuudet muodostavat Vartiaisen mukaan hajautetusti toimivan organisaation lähtökohdan ja toimintaympäristön. Tutkimuksen tuloksien perusteella voidaan todeta, että VKK:ssa suurimmat haasteet syntyvät paikan ja vuorovaikutuksen tavasta, ei niinkään ajasta tai moninaisuudesta. Pienen organisaation henkilökunnan ja tehtävän työn jakautuminen yhdeksälle eri paikkakunnalle aiheuttaa toiminnalle suurimmat haasteet. Toimipisteissä työskennellään usein yksin, enimmilläänkin vain kahden työntekijän voimin. Hajallaan työskentelyn eräs suurimpia vaaroja on erillään ja ilman paikallista ryhmää työskentelevän eristäytyminen muusta organisaatiosta. Etäisyys vaikeuttaa myös viestintää sekä tiedon ja osaamisen jakamista. VKK:ssa tehdään paljon pari- ja ryhmätyötä, joten paikan ja vuorovaikutuksen haasteiden ratkaiseminen on sen menestymisen kannalta kaikkein merkittävintä.

Tutkimuksessa esiin tulleita haasteita ja ongelmia on tietohallinnon kehittämisen avulla pyritty jo ratkaisemaan. Sisäisen viestinnän haasteita on ratkaistu ensin suojatun videoneuvottelujärjestelmän ja myöhemmin sisäisen tiedottamisen ja viestinnän tietojärjestelmän käyttöönotolla. Pari- ja ryhmätyöskentelyn vaatimaa sisäistä viestintää on pyritty kehittämään myös asiakkuudenhallintajärjestelmän ominaisuuksien avulla.

Ulkoista viestintää on myös kehitetty vuonna 2014 käyttöönotetulla asiakkuudenhallintajärjestelmällä, jonka avulla toimeksiantajille tiedotetaan yhteisten asiakkaiden kuntoutusasioiden edistymisestä reaaliaikaisesti. Ulkoisen viestinnän toimivuutta on lisäksi kehitetty ottamalla käyttöön suojattu sähköposti. Sen avulla on mahdollisuus lähettää tietoa sähköpostitse myös arkaluonteisista asioista.

Ulkoista viestintää on kehitetty myös markkinoinnin näkökulmasta katsottuna. Tällaisia ovat VKK:n uudistuneet kotisivut, uutiskirjeet ja organisaation näkyvyys myös sosiaalisessa mediassa.

Johtamisen ja esimiestyön haasteita on pyritty ratkaisemaan sisäisen viestintäjärjestelmän ja videoneuvottelujärjestelmän käyttöönotolla sekä asiakkuudenhallintajärjestel-

män kehittämisen avulla. Sen sisältämä dataa työn määristä ja jakautumisesta sekä muusta liiketoiminnasta saatavaa tietoa voidaan hyödyntää Pivot-raportointityökalun avulla. Asiakkuudenhallintajärjestelmä ja sinne laadittavat mittarit ja tarkistuspisteiden määrittelyt vaativat kuitenkin vielä jatkokehittämistä.

Paikan ulottuvuuden haasteisiin kuuluu paitsi viestinnän ja tiedon jakamisen onnistuminen myös työvälineet ja tietoliikenneyhteydet sekä tuen saaminen. VKK:ssa näitä ongelmia ratkaistiin ottamalla käyttöön keskitetty ulkoistettu laitetuki, jonka avulla jokaisella VKK:n työntekijällä on samanlainen mahdollisuus saada apua ongelmatilanteisiin. Tietoliikenneyhteydet, itse laitteisto sekä järjestelmäresurssit tarjotaan jokaiselle työntekijälle samantasoisena.

Tutkimuksen perimmäisen tavoitteen saavuttamista eli organisaation kilpailuaseman parantamista, joka puolestaan näkyy konkreettisesti toimeksiantojen määrän kasvuna, on tässä vaiheessa vaikea selvittää. Työn tulokset ovat nähtävissä vasta muutaman vuoden kuluttua.

8 EHDOTETUT JATKOTOIMENPITEET

VKK:n siirtyminen perinteisestä hajautettuun organisaatiomalliin käynnistyi muutama vuosi sitten. Organisaatiossa ei ollut riittävästi aikaa muutoksen suunnitteluun, joten ratkaisuja syntyneisiin ongelmiin mietittiin ja kehitettiin sitä mukaa kun niitä ilmaantui. Kuten Vartiainen kirjassaan toteaaakin, suurin ongelma siirryttäessä perinteisestä hajautettuun organisaatiomalliin syntyy usein siitä, ettei ymmärretä sen vaikutusten laajuutta. Hajautetun organisaatiomallin onnistunut jalkauttaminen vaatii paljon muutakin kuin uusimman teknologian käyttöönottoa. Se vaatii suunnitelmallisuutta, ennakointia ja muutoksia paitsi teknologiassa, myös ennen kaikkea muutoksia johtamisessa ja organisoimisessa.

Tietoteknisten ratkaisujen jatkokehittäminen tulisi VKK:ssa keskittyä erityisesti dokumentaation hallinnan ja asiakkuudenhallintajärjestelmän suunnitteluun ja kehittämiseen. Niiden avulla saadaan yrityksessä jo olemassa olevaa dataa hyödynnettyä huomattavasti entistä tehokkaammin esimerkiksi markkinointiin. Dokumentin hallinnassa suurimmat ongelmat kohdistuvat oikean tiedon löytämiseen ja versionhallintaan. Asiakkuudenhallintajärjestelmä taas ei sisällä vielä kaikkea tarvittavaa dataa ja mittareita. Esimerkiksi tehdyn työn tuloksellisuuden mittaaminen ja sen avulla tehtävä markkinointi vaativat vielä järjestelmän kehittämistä.

Dokumenttien hallinnoinnin uudistaminen tulisi käynnistää ja mahdollisuuksien mukaan toteuttaa vuoden 2016 aikana. Se tultaneen rakentamaan Sharepoint-alustalle pilvipalveluna. Sharepointiin on päädytty sidosryhmäkumppaneiden ratkaisuun tutustumisen perusteella, mutta myös kustannussyistä, sillä VKK:lla on jo lisenssit valmiiksi hankittuina. Sharepoint-ratkaisun hyviä puolia ovat toimivat hakuominaisuudet ja versionhallinta sekä se, että se mahdollistaa dokumenttien yhtäaikaisen muokkauksen, mikä on hajautuneesti toimivassa organisaatiossa myös tärkeää.

ICT:n kehittämisen avulla on mahdollista parantaa myös yrityksen osaamisen johtamista. Organisaatiossa on paljon hiljaista tietoa ja osaamista, mutta sen jakaminen ja tiettyjen erityisalueiden osaamisen vastuuttaminen yksittäisille työntekijöille vaatisi osaamiskartoitusta, sen ylläpitämistä sekä parempaa osaamisen johtamista. Henkilöstöhallintaan voitaisiin harkita henkilöstöhallinnan tietojärjestelmää, joka auttaa henkilöstösuunnit-

teluun ja strategisten tavoitteiden toteuttamista. Järjestelmän avulla saadaan paitsi henkilöstön tiedot koottua yhteen, myös työväline osaamisen ja suorituksen johtamiseen.

Nykyisten toimeksiantajien sekä varsinkin uusien potentiaalisten tilaajien hallintaan ja yhteistyöhön olisi hyvä hankkia asiakkuuksien johtamista tukeva tietojärjestelmä. Asiakkuuksien johtamisen järjestelmän eli CRM:n (customer relationship management) avulla voidaan tunnistaa ja valita strategisesti tärkeät asiakkuudet, asettaa tavoitteita ja laatia toimintastrategioita asiakkuuksien kehittämiseksi, toteuttaa suunnitellut toimenpiteet ja kehittää toimintaa edelleen siitä saatujen tulosten ja palautteen perusteella. Mieli-kuva CRM:stä on, että se on kallis ja vaikea käyttää, mutta tänä päivänä myös CRM-ratkaisuja on saatavilla pilvipalveluna ja erilaisilla komponenteilla. Pienen tai keskisuuren yrityksen ei tarvitse hankkia järeintä ratkaisua käyttöönsä vaan poimia vain ne toiminnallisuudet joita todella tarvitsee.

VKK:ssa on toteutettu huomattava määrä tietoteknisiä kehityshankkeita hajautetun organisaatiomallin toimintojen tukemiseksi. ICT:n kehittäminen onkin hajautetusti toimivassa organisaatiossa jatkuva prosessi, joka ei tule koskaan kokonaan valmiiksi. On kuitenkin muistettava, että vain osa haasteista on tietoteknisin keinoin ratkaistavissa. Suuri osa haasteiden ratkaisusta on kiinni ihmisten toimintatapojen muutoksista. Niiden kehittämiseen tulisikin varata vähintään yhtä paljon resursseja ja huomiota kuin teknisten välineiden kehittämiseen. Lähivuosina VKK:ssa voitaisiinkin painopistettä siirtää ICT-ympäristön kehittämisestä prosessien, suunnitelmallisuuden ja johtamisen eri alueiden kehittämiseen.

LÄHTEET

Arkistolaitoksen arkistowiki. 2013. Luettu 13.3.2015.
<http://wiki.narc.fi/arkistowiki/index.php/Tiedonhallinta>.

Aula, P. & Jokinen, K. 2007. Organisaatioiden verkkoelämä: viestintäteknologianäkemys ja organisaatioviestintä. Helsinki: Helsingin yliopisto, Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia.

Cantell H. 2013. Edu.fi - Kestävä kehitys ja globalisaatio. Luettu 4.9.2015.
http://www.edu.fi/lukiokoulutus/biologia_ja_maantieto/ops_kaytanton_maantieteessa/yhteinen_maaailma_ge2/kestava_kehitys_ja_globalisaatio

Grönroos M. 2003. Mahdollisuuden aika – kohti virtuaalista organisaatiota. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Humala I. 2007. Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Juva: WS Bookwell Oy.

Hytönen A-M. 2010. Pro gradu –tutkielma: Työyhteisöviestintä hajautetussa organisaatiossa – tapaustutkimus Helsingin yliopiston Ruralia-instituutissa. Luettu 30.7.2015.
http://www.academia.edu/1891903/Ty%C3%B6yhteis%C3%B6viestint%C3%A4_hajautetussa_organisaatiossa_tapaustutkimus_Helsingin_yliopiston_Ruralia-instituutissa

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Laihonen H., Hannula M., Helander N., Ilvonen I., Jussila J., Kukko M., Kärkkäinen H., Lönnqvist A., Myllärniemi J., Pekkola S., Virtanen P., Vuori V. & Yliniemi T. 2013. Tietojohdaminen. Tampere: Juvenes Print.

Lehmuskallio S. Intranet. Luettu 12.11.2015.
<http://www.kielijelppi.fi/verkkoviestinta/intranet>

Mattila P. 2006. Akateeminen väitöskirja: Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa – tutkimus kolmesta suuryrityksestä. Helsinki: Yliopistopaino.

Meri, V. 1991. Sanojen synty. Suomen kielen etymologinen sanakirja. Jyväskylä: Gummerus Kustannus Oy.

Ojala, S. & Pyöriä, P. 2013. Kotona työskentelyn yleisyys ja seuraukset: Suomi eurooppalaisessa vertailussa. Työpoliittinen aikakausikirja 1/2013.

Ojasalo K., Moilanen T. & Ritalahti J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pirttimäki, V. & Hannula, M., 2002. Business intelligence suomalaisissa suuryrityksissä 2002. e-Business Research Center, (Julkaisusarjan osa 4). Tampereen yliopisto ja Tampereen teknillinen yliopisto.

Pyöriä, P. 2009. Riskit, pelot ja pelisäännöt etätöissä. Työpoliittinen aikakauskirja 2/2009. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Sivunen, A. 2012. Hajautetun projektin monet työympäristöt. Projektiyhdistys ry. Verkko-lehti 1/2012. Luettu 23.11.2015. <http://www.pry.fi/materiaalit/lehdet>

Thierauf, R. 2001. Effective business intelligence systems. Westport. Quorum Books.

Vakuutuskuntoutus VKK r.y. 2015. Luettu 19.11.2015. <http://www.vkk.fi/tietoa-meista/vkk-organisaationa>

Valtiokonttori. Hajautettu työ. Luettu 22.6.2015.

<http://www.valtiokonttori.fi/fi->

[FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johtamisen_ja_esimiestyon_tuki/Hajautettu_työ](http://www.valtiokonttori.fi/fi-)

Vartiainen M., Kokko N. & Hakonen M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Helsinki: Talentum Oy.

LIITTEET

Liite 1 Kysely Helsingin toimiston työntekijöille

Kyselyn runko Helsingissä toimiville kuntoutussuunnittelijoille / kuntoutuspsykologeille / työ- ja uravalmentajalle yhteistyöstä alueella työskentelevien kollegojen kanssa:

- Kuinka paljon on mielestäsi tarpeen olla vuorovaikutuksessa alueella toimivien kollegojen kanssa yhtenäisyyden ja riittävän tiedon jaon näkökulmasta?
- Millä tavoin ja kuinka usein haluaisit olla vuorovaikutuksessa alueella toimivien kollegojen kanssa? Puhelin, sähköposti, yhteiset neuvottelut ja kokoukset videoneuvottelujärjestelmän välityksellä? Yhteiset kasvokkaiset palaverit Helsingissä tai aluepisteissä?
- Esiintyykö työyhteisössämme mielestäsi eriarvoisuutta kuntoutussuunnittelutyön hajaannuttua laajalle? Koetko tällaista itse? Oletko havainnut jonkun muun kokeneen eriarvoisuutta?
- Millaisina näet moniammatillisuuden ja parityön haasteet hajautuneessa organisaatiossa? Mitä näille voisi olla tehtävissä?
- Miten esimiehet ja johto voisivat mielestäsi parhaiten tukea ja varmistaa yhtenäisen tiedonkulun ja yhtenäisten tavoitteiden toteutumisen hajautuneessa organisaatiossa? Miten jokainen voisi omalta osaltaan vaikuttaa näiden toteutumiseen?

Palautetta VKK:n johdolle:

Kehittämisehdotuksia VKK:n johdolle:

Muuta:

- parityön haasteet
- viestintä

Kysely aluetoimistoissa työskenteleville työntekijöilleViestintä:

- Minkälaisia asioita sinun mielestäsi pitäisi viestiä 1) kasvotusten 2) puhelimitse 3) videoneuvottelujärjestelmän välityksellä case-palaverissa 4) Infossa koko henkilöstön kesken?
- Koetko viestinnän riittäväksi Helsingin toimistosta päin? Informoiko johto, esimies ja toimisto riittävästi ajankohtaisista asioista/muutoksista/tavoitteista?
- Tuntuuko, että tietoa jää saamatta siitä syystä, että työskentelet aluetoimistossa?
- Onko case-palaverissa riittävästi aikaa tapausten käsittelyyn, ajatusten vaihtoon ja yleiseen keskusteluun?
- Miten case-palaverin vetämistä voisi kehittää? (esim. puheenvuorojen jakaminen, keskustelun johdatus, loppupäätelmät)

Läsnäolo ja yhteydenpito:

- Odotuksesi esimiehelle, jota näet harvoin?
- Miten usein toivoisit esimiehen käyvän aluetoimistossa?
- Miten usein toivot esimiehen yhteydenottoa noin ylipäänsä?
- Miten usein toivoisit ryhmän kokoontuvan yhteen kasvotusten ja miten usein videoneuvottelujärjestelmän kautta?
- Koetko pääseväsi riittävän usein osallistumaan yhteisiin tapaamisiin ja kehittämispalaveriini esim. yhtiöiden kanssa sekä koulutuksiin ja seminaareihin?
- Työparitoiminnan kehittäminen: Kenen kanssa haluaisit toimia työparina? Mitä odottaisit työparitoiminnalta? Esim. ajatusten vaihtoa, työtavoista keskustelua arkityön ja ohjauksen tukena vai/ja töiden sijaistamisen käytäntöjä tai yhteisiä asiakkuuksia? Tapahtuisiko yhteydenpito kasvotusten vai videoneuvottelujärjestelmän välityksellä?

Luottamus ja palaute:

- Miten työssä jaksamiseen on puututtu? Kuka on mielestäsi vastuussa etäällä työskentelevän jaksamisesta?
- Koetko, että voit avoimesti tuoda ryhmässä/ koko talon kesken esille mielipiteitäsi?
- Koetko eriarvoisuuden tunnetta työskennellessäsi aluetoimistossa? Tai jostain muusta syystä?
- Saatko riittävästi palautetta esimieheltäsi? Minkälaisista asioista toivoisit mahdollisesti lisää palautetta?

Tekniikka:

- Koetko matkatyön ja matkat Helsinkiin rasitteeksi vai tarpeellisiksi yhteisiksi tapaamisiksi?
- Videoneuvottelujärjestelmä tuo mahdollisuuksia tapaamisiin ilman matkustamista, mitä mieltä olet tästä?
- Kehitteillä oleva asiakkuudenhallintajärjestelmä tuo mahdollisesti lisää toiminnallisuutta yhteistyöhön (tiedon jakaminen, asiakkuuksien jakaminen, työryhmät). Minkälaisia odotuksia sinulla on uudelle järjestelmälle?
- Saatko riittävästi tukea teknisiin ongelmiin? Ovatko tekniset työvälineet kunnossa?

Työaika:

- Pystytkö hyvin erottamaan vapaa- ja työajan? Koetko, että etäällä työskentely tuo tähän lisää haasteita?
- Työn hallinnan tunne on tärkeää jaksamisen ja työn edistymisen kannalta. Onko meillä ollut riittävästi aikaa pohtia siitä mistä hallinnan tunne muodostuu? (Esim. työn määrä, työaika, töiden priorisointi.)
- Mitä nykytyössä muuttaisit, mitä säilyttäisit ja mistä luopuisit? (Esim. ohjaustyöskentelyyn ja lausuntojen tuottamiseen liittyvät työtehtävät.)
- Kun pohditaan tukitoimia aluepisteille, niin minkälaisiin työtehtäviin toivoisit apua?
- Onko sinulla ollut riittävästi aikaa verkostoyhteistyöhön paikallistasolla (yhteydet työnantajiin, oppilaitoksiin, kuntoutuksen alan toimijoihin, terveydenhuollon yksiköihin)? Tulisiko tähän panostaa entistä enemmän?

Työturvallisuus:

- Onko työturvallisuuteen kiinnitetty riittävästi huomiota? Mikäli ei, niin mihin asioihin pitäisi sinun mielestäni kiinnittää lisää huomiota?
- Ovatko työtilat toimivat ja turvalliset?
- Onko työergonomiasta huolehdittu?

Muuta:

- Millaista on mielestäsi hyvä esimiestyö hajautetussa organisaatiossa? Ja mitkä ovat mielestäni suurimmat haasteet hajautetun organisaation johtamisessa?
- Mitkä asiat näet tärkeimmiksi ja ajankohtaisimmiksi kehittämisen kohteiksi ryhmässämme?

Liite 3 Kysely toimistoryhmälle

Kysely toimiston ja alueella työskentelevien yhteistyöstä

1. Miten koet yhteistyön tällä hetkellä toimivan alueella työskentelevien kanssa (verrattuna Helsingin toimipisteellä työskenteleviin)?
2. Mikä yhteydenpitotapa alueelta käsin olisi mielestäsi toimivin toimiston suuntaan? Missä toiminnoissa sähköposti toimii parhaiten, entä puhelin? Onko toimiston sähköposti toimiva tapa vai toivotko enemmän henkilökohtaisia yhteydenottoja?
3. Miten alueella työskentelevien työtä voisi toimistosta käsin paremmin tukea? Onko toimintoja, joissa voisimme toimia tehokkaammin? Mikä toimii mielestäsi nyt erinomaisesti?
4. Kuinka paljon on mielestäsi tarpeen olla vuorovaikutuksessa alueella toimivien kollegojen kanssa yhtenäisyyden ja riittävän tiedon jaon näkökulmasta?
5. Esiintyykö työyhteisössämme mielestäsi eriarvoisuutta kuntoutussuunnittelutyön hajaannuttua laajalle? Koetko tällaista itse? Oletko havainnut jonkun muun kokeneen eriarvoisuutta?
6. Miten esimiehet ja johto voisivat mielestäsi parhaiten tukea ja varmistaa yhteisen tiedonkulun ja yhtenäisten tavoitteiden toteutumisen hajautuneessa organisaatiossa? Miten jokainen voisi omalta osaltaan vaikuttaa näiden toteutumiseen?

Liite 4 Kehittämispäivän ohjelma - oppimiskahvilan työpajat

Kehittämispäivän ohjelma

1. Aloituspuheenvuoro, toimitusjohtaja (5 min.)
2. Kyselyn tavoite, päällimmäiset huomiot kyselystä, lähiesimiehet 3* 5 min.
3. Alustus oppimiskahvila-työskentelyyn: Hajautettu, monipaikkainen VKK
4. Oppimiskahvila (1. kierros 30 min., kierrokset 2-4 20 min.)
 1. *Yhteisöllisyys*
 - Yhteinen ajankäyttö ja läsnäolo työyhteisön jäsenenä
 - Miten näitä toimintoja voisi kehittää huomioiden monipaikkaisuus? Mitä näiltä toivotaan? Henkilökuntakerho, TyHy/virkistyspäivät, työsuojelu
 2. *Osallisuus*
 - vaikuttaminen, osallistuminen, hiljaisen tiedon jakaminen, osaamisen hyödyntäminen
 - Miten osallisuutta voitaisiin kehittää monipaikkaisuus huomioiden? INFO, kuntoutuspalaveri, kehittämispäivät, yhtiöpäivät, koulutustyöryhmä, tiimi-työskentely
 3. *Moniammatillisuus (moniasiantuntijuus)*
 - Osaamisen jakaminen yli toimipisterajojen
 - Miten voisimme nykyistä paremmin hyödyntää talossa olevaa laaja-alaista osaamista yli toimipisterajojen ja yli tiimirajojen (ammatillinen, tory, toimisto ja IT)?
 - Parityö, työparityö, erityisosaaminen, erikoistuminen, videoneuvottelujärjestelmän käyttöönotto ja hyödyntäminen
 4. *Perehdytys*
 - vastuut, osaamisen varmistaminen, kummius, työpari
5. Oppimiskahvilan työpajojen yhteenveto
6. Johtoryhmä koostaa yhteenvedon, joka käydään Infossa 12.11.2014 läpi, lisäksi jatkotyöskentelyn tiekartta, keskustelua.