



LAMK Lahden ammattikorkeakoulu
Lahti University of Applied Sciences

LAPIN AMK⁷
Lapland University of Applied Sciences

Havainnointi valmentavan esi- miestyön välineenä Kelan pe- rintäkeskuksessa

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysala
Sosiaali- ja terveysalan Kehittäminen ja johtami-
nen, ylempi AMK
Kirsi Maksimainen

LAPIN AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaalialan kolulutusohjelma, ylempi AMK
Susanna Niemelä

Opinnäytetyö
Kevät 2017

Lahden ammattikorkeakoulu
Sosiaali- terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Lapin ammattikorkeakoulu
Sosiaalialan koulutusohjelma ylempi ammattikorkeakoulututkinto

MAKSIMAINEN, KIRSI JA
NIEMELÄ, SUSANNA:

Havainnointi valmentavan
esimiestyön välineenä Kelan perintä-
keskuksessa

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen opinnäytetyö, 82 sivua,
11 liitesivua

Kevät 2017

TIIVISTELMÄ

Kehittämishankkeen kohdeorganisaationa oli Kelan perintäkeskus. Hanke toteutettiin työelämälähtöisesti työnantajan edustajan toiveesta saada tietoa havainnoinnin toteutuksen onnistumisesta työntekijöiden ja esimiesten näkökulmasta.

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli havainnoinnin kehittäminen. Hankkeen tavoitteina oli laatia havainnoinnin prosessikuvaus ja suunnitella osallistava kehittämistyökalu, jonka avulla saadaan kerättyä työntekijöiden ja esimiesten kokemuksia havainnoinnista. Kelassa havainnointi on osa valmentavaa esimiestyötä ja osaamisen johtamista.

Hanke toteutettiin työelämälähtöisesti osallistamalla Kelan perintäkeskuksen työntekijöitä, esimiehiä, suunnittelijoita ja päällikköä havainnoinnin kehittämiseen. Osallistava kehittämistyökalu suunniteltiin bikva-menetelmää soveltamalla ja sen käyttö testattiin hankkeen aikana. Havainnoinnin prosessikuvaus laadittiin julkiseen hallintoon soveltuvan JHS 152 suosituksen mukaisesti prosessin kulku -tasolla.

Kehittämishankkeen tuotoksena syntyi havainnoinnin prosessikuvaus ja osallistava kehittämistyökalu. Osallistavan kehittämistyökalun käyttö otettiin osaksi Perintäkeskuksen havainnoinnin kehittämistä sekä muuta kehittämistoimintaa, jossa halutaan osallistaa henkilöstöä. Hankkeen aikana kehitettiin havainnoinnin toteutusta yhdenmukaisempaan ja käyttäjien tarpeisiin nähden tarkoituksenmukaisempaan suuntaan.

Asiasanat: havainnointi, valmentava esimiestyö, osaamisen johtaminen, hiljainen tieto, arviointi, prosessikuvaus.

Lahti University of Applied Sciences Master's Degree Programme in Social and Health Care
Lapland University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Social Services

MAKSIMAINEN, KIRSI AND
NIEMELÄ, SUSANNA:

Observation as a tool of managerial coaching in Kela's overpayment recovery centre

Master's Thesis in Social and Health Care Development and Management, 82 pages, 11 pages of appendices

Spring 2017

ABSTRACT

This development project was carried out in the overpayment recovery centre of Kela, the Finnish Social Insurance Institution. It was implemented at the workplace level and prompted by the wish of the authors' employer to gain information about the effectiveness of observation from the perspective of employees and supervisors.

The purpose of the project was to develop observational methods further. The goal was to draw up a description of the observation process and to create a participatory development tool for gathering information about employees' and supervisors' experiences with observation. At Kela, observation is part of managerial coaching and knowledge management.

The project was implemented at the workplace level by engaging employees, supervisors, coordinators and managers at Kela's overpayment recovery centre in the effort to develop observational methods. A participatory development tool was planned by applying the bikva-method and was tested during the project. A process description for observation was created at the process flow level according to the JHS 152 guidelines suitable for use in public administration.

The development project produced a process description for the observation and a participatory development tool. The tool was adopted for use in developing observation at the overpayment recovery centre and as part of other development efforts aimed at employee engagement. During the project, observational practices were developed in a more uniform and user-focused direction.

Keywords: observation, managerial coaching, knowledge management, tacit knowledge, evaluation, process description.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT	3
2.1	Kehittämishankkeen taustana havainnointi	3
2.2	Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoitteet	5
2.3	Kohdeorganisaationa Kela	5
3	KEHITTÄMISMENETELMÄT	10
3.1	Prosessimallinnus	10
3.2	Prosessimainen toiminta Kelassa	12
3.3	Arviointi kehittävän- ja prosessiarvioinnin näkökulmasta	16
3.4	Bikva-arviointimenetelmä	19
3.5	Tiedonkeruu- ja analyysimenetelmät	22
4	HAVAINNOINTI JOHTAMISEN VÄLINEENÄ	26
4.1	Havainnointi menetelmänä ja sen toteutus Kelassa	26
4.2	Valmentava esimiestyö	29
4.3	Osaamisen johtaminen	34
4.4	Hiljainen tieto	37
5	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS JA TULOKSET	41
5.1	Kehittämishankkeen eteneminen	41
5.2	Ryhmäkeskustelujen toteutus	42
5.3	Ryhmäkeskustelujen tulokset	46
5.4	Havainnointiprosessin mallinnus	58
5.5	Osallistava kehittämistyökalu ja sen käyttö	63
6	POHDINTA	67
6.1	Kehittämishankkeen toteutuksen arviointia	67
6.2	Kehittämishankkeen tulosten arviointia	71
6.3	Luotettavuuden ja eettisyyden arviointia	77
6.4	Jatkokehittämissuhteet	82
	LÄHTEET	83
	LIITTEET	93

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyönä tehtävä kehittämishanke toteutettiin Lahden ammattikorkeakoulun Kirsi Maksimaisen ja Lapin ammattikorkeakoulun Susanna Niemelän sosiaali- ja terveystieteiden yamk-opiskelijoiden yhteistyönä. Kehittämishanke on tehty Lahden ammattikorkeakoulun yamk-opinnätetyöohjeistusta noudattaen. Molemmat kehittämishankkeen tekijät työskentelevät esimiestehtävissä Kelan perintäkeskuksessa. Kelan organisaatiomuutoksen seurauksena Perintäkeskus toimii monipaikkaisena työyhteisönä 1.1.2016 lukien. Monipaikkaisessa työyhteisössä työntekijät työskentelevät työpisteillä ympäri Suomea, mikä tuo uusia haasteita valmentavaan esimiestyöhön ja havainnoinnin toteutukseen.

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena oli havainnoinnin kehittäminen Kelan perintäkeskuksessa. Tavoitteena oli laatia havainnoinnin prosessikuvaus, jolla tuetaan yhdenmukaisia havainnointikäytäntöjä. Hankkeen toisena tavoitteena oli suunnitella kehittämistyökalu, jonka avulla saadaan kerättyä työntekijöiden ja esimiesten havainnointikokemuksia johdon käyttöön ja viedä kehittämistoimenpiteitä käytäntöön. Kehittämishankkeen tietoperusta koostuu havainnoinnista, valmentavasta esimiestyöstä, osaamisen johtamisesta, hiljaisesta tiedosta sekä arvioinnista.

Tässä kehittämishankkeessa lähestyttiin valmentavaa esimiestyötä ja osaamisen johtamista havainnoinnin näkökulmasta. Havainnointi on Kelassa osa valmentavaa esimiestyötä. Havainnoinnin tarkoituksena on asiakasymmärryksen syventäminen, palvelun laadun kehittäminen, työn sujuvuus, vuoropuhelun lisääntyminen toimihenkilön ja esimiehen välillä sekä esimiestyön kehittäminen. Havainnoinnin tavoitteena on tunnistaa hyvät käytännöt ja jakaa ne koko työyhteisön käyttöön. Havainnoinnilla saadaan myös tietoa asiointi- ja käsittelyprosessien laadusta ja tehokkuudesta. (Kela 2014.) Havainnoinnin avulla saadaan tietoa työntekijöiden todellisesta tekemisestä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 212). Havainnoinnin avulla esimies seuraa työntekijän työn tekemistä ja saa paremman ym-

määräyksen työntekijän todellisesta tekemisestä ja osaamisesta. Näin osaamisen johtamisessa pystytään keskittymään oikeisiin asioihin ja tukemaan työntekijän työstä suoriutumista.

Hyvät käytännöt tuovat työhön sujuvuutta, mielekkyyttä ja ovat hyödyllisiä. Ne voivat olla esimerkiksi toimintatapoja tai työmenetelmiä. (Korhonen, Julkunen, Karjalainen, Muuri & Seppälä-Järvelä 2007, 44, 60.) Perintäkeskuksessa oleva hiljainen tieto, sen tunnistaminen ja jakaminen koko keskuksen käyttöön on tärkeää. Kehittämishankkeen aikana pohdittiin keinoja, miten hiljainen tieto ja hyvät toimintatavat saadaan kaikkien käyttöön. Viitalan (2004, 76) mukaan hiljaisen tiedon esiin saaminen edellyttää suunnitelmallista toimintaa. Uudet toimintamallit toimivat vain, jos niitä käyttävät ihmiset sisäistävät ne. Esimiehen tehtävänä on auttaa ja tukea alaisiaan omaksumaan uusia toimintamalleja.

Tässä kehittämishankkeessa suunniteltiin henkilöstöä osallistava kehittämistyökalu ja sen käyttö testattiin. Osallistavan kehittämistyökalun suunnittelussa sovellettiin tanskalaista alkuperää olevaa bikva-menetelmää. Bikva-arviointimenetelmää sovellettiin vastaamaan tämän kehittämishankkeen käyttötarkoitusta ja siitä käytetään nimitystä osallistava kehittämistyökalu.

Osallistavan kehittämistyökalun suunnittelu lähti työnantajan tarpeesta saada tietoa siitä, miten Perintäkeskuksen työntekijät ja esimiehet ovat kokeneet havainnoinnin osana valmentavaa esimiestyötä ja osaamisen johtamista. Kehittämishankkeessa haluttiin osallistaa kattavasti koko Perintäkeskuksen henkilöstöä ja siksi tutkimusmenetelmäksi valittiin bikva.

2 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Kehittämishankkeen taustana havainnointi

Kelassa havainnointi on osa palvelutoiminnan kehittämistä. Havainnointi liittyy Kelan strategiaan painopistealueisiin ja se on vakiintunut tapa kehittää toimintaa ja parantaa palvelun laatua. (Kela 2015b.) Havainnointi rautautui Kelaan vuonna 2007 Etelä-Suomen alueen asiakaspalvelun kehittämiseen liittyen. Silloin koulutettiin muutamia esimiehiä havainnointiin. Positiivisten tulosten rohkaisemana asia laajennettiin yhdessä Kelan koulutuspalveluiden ja silloisen Pohjois-Savon vakuutuspiirin kanssa osaksi asiakaspalveluesimiesten työvälineitä. Myöhemmin havainnointi laajennettiin myös osaksi ratkaisutyön esimiesten työvälineistöä. (Taiminen 2016.)

Kelan perintäkeskuksessa havainnointi on vielä uutta. Perintäkeskuksessa ratkaisutyön havainnointi aloitettiin syksyllä 2014, jolloin pilotoitiin elatusapuvelan maksuvapautuskäsittelyn havainnointi. Perintäkeskuksen kaikki esimiehet koulutettiin havainnointiin keväällä 2015, jonka jälkeen havainnointi vakiinnutettiin osaksi Perintäkeskuksen valmentavaa esimiestyötä ja osaamisen johtamista. Kelassa otettiin käyttöön uusi organisaatiomalli 1.1.2016, jossa Perintäkeskus toimii monipaikkaisena työyhteisönä. Työntekijät työskentelevät työpisteillä ympäri Suomea, mikä tuo uusia haasteita valmentavaan esimiestyöhön ja havainnoinnin toteutukseen.

Kelassa esimiehet johtavat ratkaisutoimintaa antamalla henkilöille konkreettiset tavoitteet ja jakamalla resurssit. Havainnoinnilla esimiehet tunnistavat henkilöiden vahvuuksia ja kehitystarpeita ja näin henkilöitä voidaan tukea tavoitteiden saavuttamisessa ja auttaa tehokkaiden työmenetelmien saavuttamisessa. Esimiehen tehtäviin kuuluu varmistaa yhteisesti sovittujen toimintatapojen toteutuminen ja tavoitteiden saavuttaminen. Osaamisen ylläpito ja varmistaminen toteutuu koulutuksella, neuvonnalla, valvonnalla ja seurannalla. Onnistumisen pohjana on yhteistyö ja luottamus. (Kela 2014a.)

Havainnoinnin tuloksia hyödynnetään Kelan toiminnan kehittämisessä sekä käsittelyprosessien ja järjestelmien parantamisessa. Laajemmin havainnoinnista saadulla palautteella kehitetään lainsäädäntöä asiakkaan edun mukaiseksi. Laaditut ohjeet tukevat asiakkaan asian hoitamista ja prosessit tukevat työn tekemistä sekä varmistavat nopeat käsittelyajat. (Kela 2014a.)

Tähän asti Kelan perintäkeskuksessa on havainnoitu jokaisen työntekijän työn tekemistä 2-3 kertaa vuodessa. Yhdellä kerralla havainnoidaan yleensä työntekijän 1-3 Oiwa -työn tekeminen. Oiwa on Kelassa töiden hallintajärjestelmä, jonka kautta hallitaan asiakkaiden kokonaistilannetta ja käsitellään esimerkiksi kaikki Kelaan saapuvat hakemukset. Havainnointi toteutetaan Perintäkeskuksessa työntekijän työtä seuraamalla. Havainnointitilanteessa seurataan toteutuuko työn tekeminen olemassa olevan Kelan ratkaisu- ja perintätyön mallien ja puhelinpalvelumallin mukaisesti. (liitteet 1-3). Havainnoinnin jälkeen pidetään palautekeskustelu, joka käydään oivalluttavien kysymysten (Liite 4) avulla. Oivalluttavien kysymysten avulla esimies auttaa työntekijää pohtimaan omaa tekemistään. Näin työntekijä itse oivaltaa ratkaisuvaihtoehtoja ja oppii analysoimaan omaa tekemistään.

Havainnointitilanteissa tulee usein esille hiljaista tietoa ja hyviä käytäntöjä. Havainnointi mahdollistaa pääsyn tekemisen todelliseen ympäristöön ja sen avulla on mahdollista saada tietoa siitä toimivatko ihmiset niin kuin he sanovat toimivansa (Ojasalo, Moilanen & Ritolahti 2009, 103). Havainnoinnin avulla tavoitellaan laadukkaampaa ja yhdenmukaisempaa perintätyötä. Samalla työntekijät saavat palautetta työstään ja oman työn analysoinnin kautta havainnointi onnistuessaan kehittää ja syventää työntekijän osaamista.

2.2 Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoitteet

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena oli havainnoinnin kehittäminen. Kehittämishankkeen ensimmäisenä tavoitteena oli laatia havainnoinnin prosessikuvaus Perintäkeskukseen. Prosessikuvauksen avulla havainnoijia ja esimiehiä ohjataan toimimaan havainnointitilanteessa yhdenmukaisesti, jolloin havainnointikäytännöt yhtenäistyvät. Prosessikuvaus laadittiin JHS 152 suosituksen mukaan, joka soveltuu julkisen hallinnon prosessien kuvaamiseen. Prosessikuvauksen mukainen toiminta vakiinnutettiin osaksi Perintäkeskuksen toimintaa hankkeen aikana.

Kehittämishankkeen toisena tavoitteena oli suunnitella osallistava kehittämistyökalu, jonka avulla saadaan kerättyä työntekijöiden ja esimiesten kokemuksia havainnoinnista johdon tietoon. Osallistava kehittämistyökalu haluttiin ottaa käyttöön jatkossa sekä havainnoinnin kehittämiseen että muuhun kehittämistoimintaan, jossa halutaan osallistaa henkilöstöä. Osallistavan kehittämistyökalun suunnittelussa sovellettiin bikva-menetelmää. Kehittämistyökalun käyttö pilotoitiin ja havainnoinnin kehittämistoimenpiteitä vietiin käytäntöön kehittämishankkeen aikana. Havainnoinnin kokemusten kerääminen oli tärkeää, jotta voitiin arvioida havainnoinnin hyötyjä suhteessa siihen käytettyyn aikaan ja resursseihin. Osallistavan kehittämistyökalun käyttö haluttiin vakiinnuttaa osaksi Perintäkeskuksen kehittämistoimintaa.

2.3 Kohdeorganisaationa Kela

Kela hoitaa Suomessa asuvien perusturvaa eri elämäntilanteissa ja kaikki Suomen sosiaaliturvan piiriin kuuluvat henkilöt ovat Kelan asiakkaita. (Kela 2016b.) Kelan asema, tehtävät ja hallinto on määritelty laeissa. Kela on itsenäinen julkisoikeudellinen laitos, joka toimii eduskunnan valvonnassa. Hallintoa ja toimintaa valvovat eduskunnan valitsevat 12 valtuutettua ja heidän valitsemansa 8 tilintarkastajaa. Toimintaa johtaa ja kehittää 10-jäseninen hallitus, jonka valtuutetut valitsevat kolmeksi vuodeksi kerrallaan.

Sosiaaliturvaa koskevista tehtävistä säädetään etuuksia koskevissa laeissa. (Kela 2015c.)



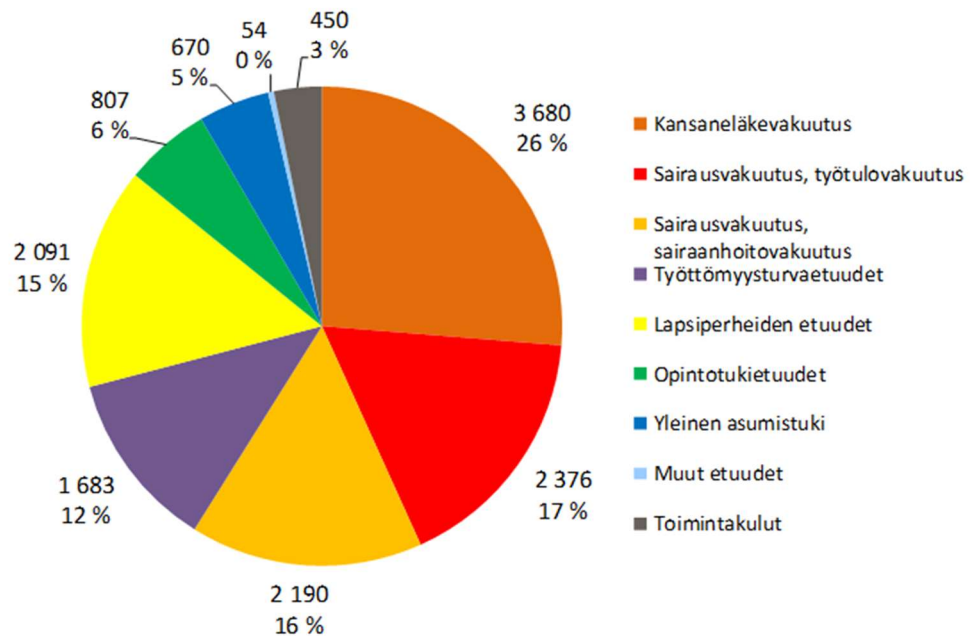
KUVIO 1. Kelan organisaatiomalli (Kela 2016a)

Kuviossa 1 on kuvattuna Kelan uusi organisaatiomalli 1.1.2016 alkaen. 1.1.2017 alkaen Kelan pääjohtajana toimii Elli Aaltonen.

Kela tekee etuustyötä, tutkimusta, tilastoja ja viestintää. Tukien maksamisen lisäksi Kela viestii tuista ja palveluista asiakkaille, sidosryhmille ja yhteistyökumppaneille, tekee tutkimusta sosiaaliturvan kehittämisestä, tilastoi ja laatii arvioita ja ennusteita sekä tekee ehdotuksia sosiaaliturvaa koskevan lainsäädännön kehittämisestä. (Kela 2015c.)

Kelan matka virastosta palveluorganisaatioksi alkoi vuonna 1937, jolloin säädettiin ensimmäinen kansaneläkelaki. Samana vuonna perustettiin Kansaneläkelaitos huolehtimaan kansaneläkkeiden maksamisesta. Vuonna 1964 astui voimaan sairausvakuutuslaki, jonka toimeenpano tuli Kelan tehtäväksi ja 1980-luvulla Kelan hoitoon tuli työttömän perusturva. 1990-luvulla muun muassa lapsilisät, äitiyspakkaus, opintotuki ja asumistuki siirtyivät Kelalle. 2000-luvulla esimerkiksi elatustuki siirtyi kunnilta Ke-

lan hoidettavaksi ja Kela alkoi hoitaa vammaisten tulkkaukspalvelua. Uutena etuutena takuueläke korotti vähimmäiseläketurvaa 1.3.2011. (Kela 2015c.) 1.1.2017 myös perustoimeentulotuki tuli Kelan hoidettavaksi.

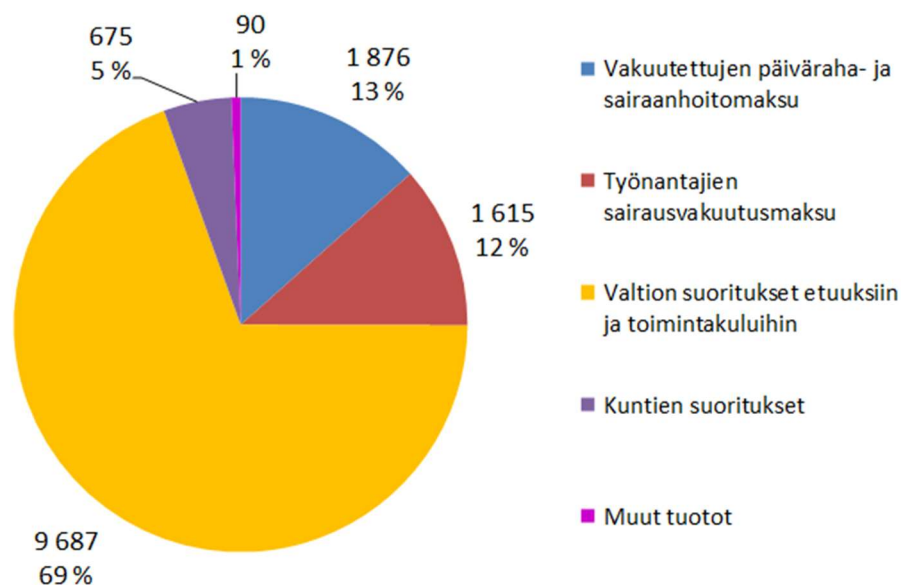


KUVIO 2. Kela maksaa etuuksia yli 13 miljardin edestä (Kela 2015c)

Kuviosta 2 ilmenee Kelan vuosittain maksamien etuuksien määrät sekä osuudet etuuksittain.

Toimintaympäristön muutokset vaikuttavat Kelan strategiaan. Kelan asiakkaiden palvelutarpeet muuttuvat ja monipuolistuvat ja Kela haluaa entistä vahvemmin ottaa huomioon palvelutoiminnassaan erilaisten asiakasryhmien tarpeet, väestön ikääntymisen sekä kansainvälistymisen. Verkkopalvelut ja muut uudet palvelut korvaavat yhä useammin perinteisemmät asiointitavat. Kela kehittää organisaatioiden rajat ylittäviä palveluketjuja asiakkaiden näkökulmasta yhdessä kumppaneidensa kanssa. Lisääntyvä eriarvoistuminen korostaa Kelan merkitystä sosiaaliturvan asiakasläheisenä toimijana ja yhteiskunnallisena vaikuttajana ja sen toiminta edistää yhteis-

kunnallista vakautta. Kasvavat tehokkuus- ja tuottavuusvaatimukset asettavat Kelan toiminnalle haasteita. (Kela 2015c.)



KUVIO 3. Kelan toimintaa rahoittavat valtio, vakuutetut, työnantajat ja kunnat (Kela 2015c)

Kuviosta 3 ilmenee Kelan toimintaa rahoittavat tahot ja niiden rahoitusosuudet. Toimintaa rahoitetaan lakisääteisesti sekä valtion ja kuntien osuuksilla että vakuutettujen ja työnantajien sosiaalivakuutusmaksuilla (Kela 2016b).

Kelan toiminta-ajatus on: "Elämässä mukana - muutoksissa tukena" ja arvot ovat Ihmistä arvostava, Osaava, Yhteistyökykyinen ja Uudistuva. Kelan visio 2020 on: "Toimintamme luo hyvinvointia yhteiskuntaan. Rakennamme palveluita sosiaaliturvan edelläkävijänä." (Kela 2015b.) Kela haluaa antaa parasta palvelua helposti ja lähellä yksinkertaistamalla etuuksien hakemista, laajentamalla suorakorvauksen käyttöä ja automatisoimalla päätöksiä. Kela-asioita voi hoitaa verkossa tai puhelimitse. Kela on mukana 153 viranomaisen yhteisessä yhteispalvelupisteessä eri paikkakunnilla, joissa vastaanotetaan ja luovutetaan asiakirjoja, saadaan neuvoja Kela-asioissa ja tuetaan verkkopalvelujen käyttöön. (Kelan 2015c.)

Kelan organisaatio muodostuu kuudesta tulosyksiköstä; Asiakkuuspalvelut, Etuuspalvelut, Kehittämispalvelut, ICT-palvelut, Yhteiset palvelut ja Esikuntapalvelut. (Kela 2016.) Perintäasioita hoitava Perintäkeskus kuuluu Yhteisten palvelujen tulosyksikköön. Kelan perintäkeskuksessa palvelee asiakkaita etuuksien, elatusapuvelan ja opintolainojen takausvastuusaatavien perintäasioissa sekä käsitellään elatusapuvelan maksuvapautuksiin liittyvät asiat. Perintäkeskuksessa työskentelee noin 100 työntekijää pääsääntöisesti kuudella eri paikkakunnalla, Helsingissä, Lahdessa, Lappeenrannassa, Tampereella, Jyväskylässä ja Rovaniemellä. (Kela 2015a.)

Työpiste Tiimi	Rovaniemi	Lappeen- ranta	Jyväskylä	Tampere	Helsinki	Lahti	Muu	Esimies
Perintätiimi 1	4		1		1	6		Lahti
Perintätiimi 2			10					Jyväskylä
Perintätiimi 3		10				1		Lappeenranta
Perintätiimi 4			3	5		1		Tampere
Perintätiimi 5	1		4	9		2	1 Laukaassa	Lahti
Perintätiimi 6	7				2	3		Helsinki
Perintätiimi 7	2	1		1	4	3		Rovaniemi
Perintätiimi 8		1	4		5	2	1 Joensuussa	Jyväskylä
69500			1	1				Jyväskylä

KUVIO 4. Perintäkeskuksen henkilöstön sijoittuminen (Hänninen 2016)

Kelan organisaatiomuutoksen seurauksena Kela toimii monipaikkaisena työyhteisönä 1.1.2016 alkaen. Yllä olevasta kuviosta 4 ilmenee Perintäkeskuksen henkilöstön sijoittuminen eri paikkakunnille. Organisaatiomuutoksen seurauksena esimiehillä on pääsääntöisesti alaisia useammalla paikkakunnalla.

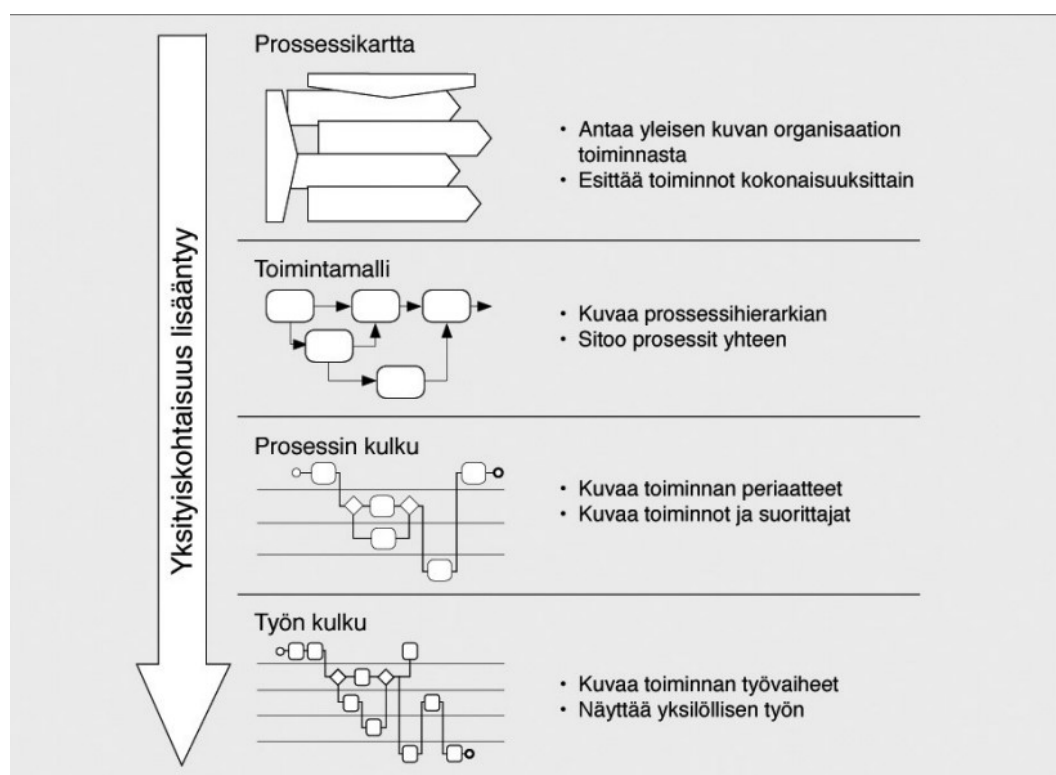
Kela haluaa olla vastuullinen työnantaja, joka kannustaa henkilöstöään uudistumaan. Kela kehittää työskentelytapoja ja työvälineitä, jotta esimerkiksi etätö ja työntekijöiden joustava liikkuvuus mahdollistuu. Osaamisen kehittäminen ja urapolut on otettu vakiintuneiksi käytännöiksi. (Kelan 2015c.)

3 KEHITTÄMISMENETELMÄT

3.1 Prosessimallinnus

Kehittämishankkeen tavoitteena oli laatia havainnoinnin prosessikuvaus, jolla tuetaan yhdenmukaisia havainnointikäytäntöjä Perintäkeskuksessa. Prosessikuvaus laadittiin JHS 152 suosituksen mukaisesti prosessin kulku-tasolla ja prosessikuvauksen mukainen toiminta vakiinnutettiin osaksi Perintäkeskuksen toimintaa. Tässä luvussa avataan ensin prosessikuvauksen toimintaperiaatteita, jonka jälkeen kuvataan prosessimaisen toiminnan periaatteita Kelassa.

JHS 152 on julkiseen hallintoon luotu suositus prosessien kuvaamiseen. Suosituksessa prosessit jaetaan neljään eri kuvaustasoon: prosessikarttaan, toimintamalliin, prosessin kulkuun ja työn kulkuun. Kuvaukset tarkentuvat ylhäältä alaspäin ja tasot voivat mennä osittain, myös päällekkäin. (JUHTA 2012, 6.)



KUVIO 5. Prosessien kuvaustasot (JUHTA 2012, 6)

Prosesseja kuvatessa tulee tietää, millä tasolla kuvaus tehdään. Kuviossa 5 on kuvattuna prosessien kuvaustasot. Tässä kehittämishankkeessa havainnoinnin prosessikuvaus kuvattiin prosessin kulku-tasolla, joka kuvaa havainnoinnin työvaiheet.

Prosessien kehittämisen pohjana ovat organisaation strategia, visio ja toimintaperiaatteet. Prosessikuvaukset ovat välineitä, joilla pyritään hallitsemaan kokonaisuuksia, määrittelemään vastuita, tehostamaan toimintaa ja poistamaan päällekkäisiä työvaiheita. Prosessikuvauksia käytetään myös perehdytykseen, tietojärjestelmien kehittämiseen ja koulutukseen. (JUHTA 2012, 1, 3.)

Prosessiajattelussa on keskeistä keskittyä lisäarvoa tuottavaan toimintaan ja hyödyntää saatavaa palautetta prosessin kehittämisessä. Siinä korostuvat työkalut, tietojärjestelmät ja dokumentointi, jotka ovat keinoja yhtenäisten käytäntöjen levittämiseen. Prosessien mallintaminen on tapa havainnollistaa nykyistä toimintaa tai tavoiteprosessia sekä saada näkyviin prosessin mahdolliset viat ja kehitystarpeet. Prosessin sisältö ja tehtävä vaikuttavat osittain siihen, millä tavalla ja tasolla mallinnus kannattaa tehdä. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 3.)

Prosessien mallintamisessa voidaan tunnistaa tyypillisimmät perusvaiheet, vaikka toteutustavat voivatkin hieman erota toisistaan. Ensimmäisenä vaiheena prosessin kehitystyössä on tehdä rajaus. Tämän jälkeen kerätään tietoa nykyisestä prosessista siltä osin, kun tietoa on saatavissa. Prosessien kuvaamisessa voidaan käyttää erilaisia tiedonkeruutapoja, kuten esimerkiksi haastattelua, ryhmätyötä tai prosessin havainnointia. Prosessin nykytilannetta kannattaa analysoida suhteessa sen päämääriin. Analyysin jälkeen tulee tunnistaa prosessin vaiheet, jotka tarvitsevat uudistamista. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 6-8.)

Tavoiteprosessi tulisi kuvata niin, että prosessin päämäärät tulee saavutettua. Kun tavoiteprosessi on valmis, tulisi se pilotoida eli testata prosessin toimivuus. Pilotointi on tärkeää, jotta voidaan arvioida prosessin vaikutuk-

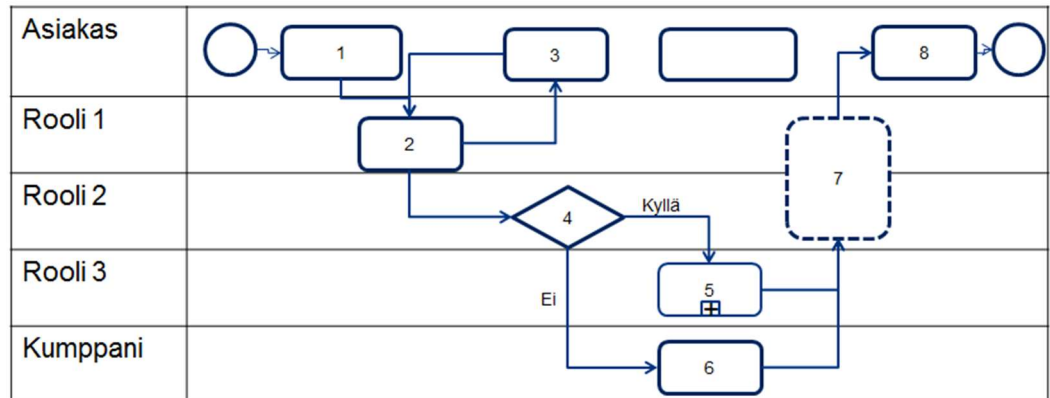
sia. Pilotoinnilla saadaan mahdolliset prosessin virheet tai puutteelliset tiedot selville ja näin prosessia voidaan korjata ennen kuin se levitetään laajemmalle käyttäjäkunnalle. Pilotointivaiheen ja parantelun jälkeen tulee prosessin käyttöönotto vaihe. Kun prosessi on otettu käyttöön, tulee vielä prosessin toteuttamisen ja seurannan vaiheet. Käyttöönotto vaihe tarkoittaa sitä, että aloitetaan uuden prosessin mukainen toiminta ja vanhat ohjeet ja toimintatavat jätetään pois. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 6-8.)

3.2 Prosessimainen toiminta Kelassa

Kelan prosessikuvauksissa noudatetaan JHS 152-suositusta. Prosessikonaisuus jaetaan prosesseiksi ja kuvataan prosessikartan muotoon. Kunkin prosessin käsittelyn eteneminen kuvataan uimaratakaaviona käyttäen JHS-suosituksen symboleja. (Sundström 2016.) Uimaratakaaviota käytetään prosessin kuvauksessa tapana ilmaista eri rooleja. Roolit kuvataan omina uimaratoinaan ja radoille sijoitetaan kunkin roolin vastuut. (JUHTA 2012, 3).

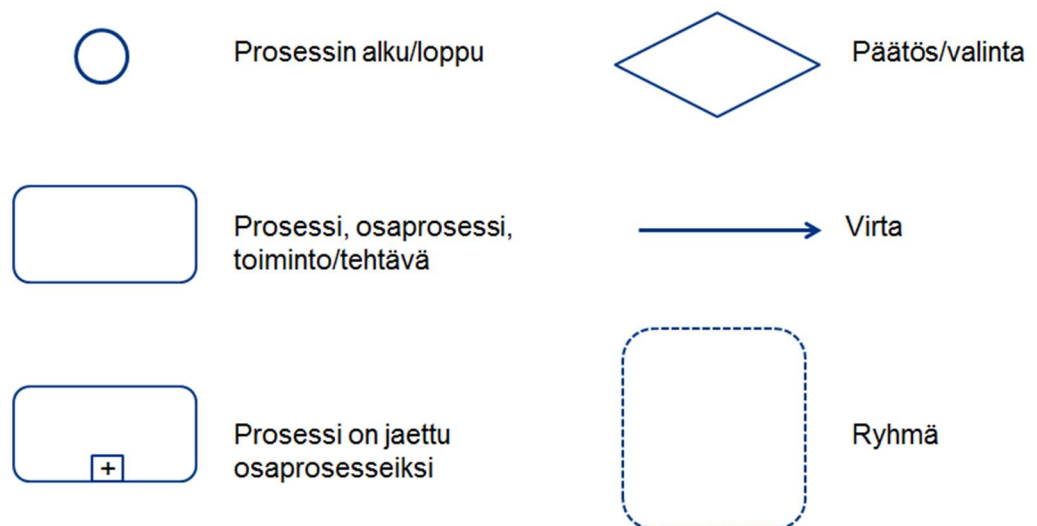
Prosessimainen toiminta ohjaa yksiköitä samankaltaiseen ja yhtenevään työskentelytapaan. Kelan työjärjestyksessä 1.5.2013 mainitaan, että Kelan prosessimainen toimintatapa edellyttää saumatonta yhteistyötä yli yksikkörajojen. Kelan prosessisanastoon kuuluvat asiakas, asiakasryhmä, etuudet ja palvelut asiakkaille, hoitomalli, käsittelyaika, läpimenoaika, prosessi, prosessikartta, prosessikonaisuus, prosessikuvaus, prosessimainen toiminta, prosessirooli, prosessivastaava, prosessitiimi, sisäisten palvelujen tuottaminen, toiminnan johtaminen, toiminto ja työjono. (Kela 2014b.)

Prosessiajattelussa tavoitteet vyörytetään prosesseille, jonka jälkeen tavoitteet vyörytetään osaprosesseille ja rooleille. Prosessien tavoitteiden tulee tukea koko organisaation tavoitteita ja kaikki tähtäävät samaan päämäärään. Prosessi määrittelee toimintatavan ja esittää resurssitarpeet. Prosessi sekä päättää tavasta toimia että on tapa toimia. (Kela 2014b.)



KUVIO 6. Prosessin etenemisen kuvaus/prosessikaavio (Kela 2014b)

Prosessi määritellään Kelassa joukkona toisiinsa liittyviä, toistuvia tehtäviä tai toimenpiteitä. Kuviossa 6 on kuvattu prosessin eteneminen. Prosessi alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeen täyttävään asiakkaan vastaanottamaan tuotteeseen tai palveluun. Prosessin tarkoituksen, toiminnot, roolit ja lopputuloksen määrittelee prosessikuvaus. Kuvaus muodostuu kolmesta osasta; prosessin sanallisesta määityksestä, graafisesta kuvauksesta prosessin etenemisestä ja prosessin toimintojen yksityiskohtaisesta kuvauksesta. Prosessimaisen toiminnan tarkoituksena on saada organisaatioyksiköt työskentelemään yhdessä Kelan tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kela 2014b.)



KUVIO 7. Prosessikaavion notaatio (Kela 2014b)

Kuviossa 7 on prosessikaavion notaatio eli merkintätapa Kelassa. Prosessiin liittyy asiantuntemus ja osaaminen. Henkilöroolissa on prosessin toimintojen ja tehtävien tekijä, ja yksi henkilö voi toimia useassa roolissa. (Kela 2014b.)

Kelassa asiakas on prosessin käynnistäjä ja prosessin tuottaman palvelun tai tuotteen vastaanottaja. Asiakasryhmittely ohjaa prosessin kulkua ja asiakasryhmittelyn perusteella kohdennetaan oikea palvelutarjonta ja oikeat palvelukanavat asiakkaille. Hoitomalli on sovittu ja ohjeistettu toiminta asiakkuuden tai asiakasryhmän asioiden hoitamiseksi. (Kela 2014b.)

Prosessi koostuu joukosta toisiinsa liittyviä, eri henkilöiden ja eri organisaatioyksiköiden vastuulla olevia toimintoja. Toiminnot voivat olla ajallisesti toisiaan seuraavia, rinnakkaisia tai vaihtoehtoisia. Prosessin seuraavaa toimintoa odottavien töiden kokonaisuutta kutsutaan Kelassa työjonoksi. Käsittelyajalla tarkoitetaan prosessin toimintojen toteuttamiseen käytettyä aikaa. Läpimenoaika on prosessin toteuttamiseen kulunut aika ensimmäisen tehtävän alkamisesta viimeisen lopettamiseen. Läpimenoaikaan laskeaan usein odotusaikoja, joita ei taas sisälly käsittelyaikaan. (Kela 2014b.)

Asiakkaan ja asiakkaan toiminnan tunnistaminen on tärkeää, koska Kelassa asiakas on prosessin käynnistäjä. Asiakkaalle tuotetaan hyötyä eli lisäarvoa hänen omaan toimintaansa tai autetaan onnistumaan omassa toiminnassaan paremmin. Asiakkaan toiminta on hyvä tiedostaa, jotta tiedetään, millä prosesseilla ja prosessien toiminnoilla vastataan kulloinkin asiakkaan tarpeisiin. Asiakas osallistuu aktiivisesti prosessiin palveluprosesseissa. Joissakin tapauksissa on kyse jopa itsepalvelusta, esimerkiksi verkkopalvelut. (Kela 2014b.)



KUVIO 8. Prosessityön vaiheet (Kela 2014b)

Kuviossa 8 on kuvattu prosessityön vaiheet Kelassa. Prosessien kuvaamisen tavoitteena on prosessien parantaminen. Ensin prosessin kuvaamista prosessi täytyy tunnistaa ja rajata. Prosessin kuvaamisen jälkeen prosessi viedään käytäntöön. Prosessiin kuuluu myös toiminnan arviointi, jotta prosessia voidaan tarvittaessa parantaa.

Prosessien välisten liittymien ja yhteistyön tunnistaminen on tärkeää ja on hyvä tunnistaa liittymäpinnat muihin prosesseihin. Täytyy myös tunnistaa asiakkaiden, kumppanien ja sidosryhmien tarpeet ja odotukset. (Kela 2014b.)

Prosessikuvauksen soveltamisessa käytäntöön on kuvauksen mukaisista toimintatavoista sovittava prosessissa toimivien, asiakkaiden, kumppaneiden ja siihen liittyvien toisten prosessien kanssa. Toimintatavoista voidaan sopia viestimällä, valmentamalla ja yhdessä tekemisellä. (Kela 2014b.)

Prosessin suorituskykyä tulee seurata ja mitata koko ajan asiakaslähtöisten tulosten saamiseksi, toiminnan tasapainoista suunnittelua varten, muutosten aikaansaamiseksi, tarvittavien korjaavien toimenpiteiden käynnistämiseksi ja toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten ymmärtämiseksi ajoissa. Toimivat prosessit edellyttävät prosessien suuntaista mittaamista asiakkaan näkökulmasta ja koko toimintaketjun osalta. Mittarit mittaavat prosessien toimivuutta ja valittujen tavoitteiden saavuttamista. Mittareilla on myös ohjaava vaikutus. Hyvät mittarit ovat muun muassa keskeisiä toiminnan kannalta, luotettavia, säännöllisesti mitattavissa, kuvaavat ilmiötä kattavasti, helposti ymmärrettäviä ja mittareiden tuloksiin on mahdollista vaikuttaa omilla toimenpiteillä. (Kela 2014b.)

Prosessivastaava raportoi prosessin etenemisestä ja poikkeamista prosessijohtajalle. Raportoinnin tulee keskittyä havaintoihin, erityisesti suorituskykyä kuvaavien mittareiden poikkeamiin. Raportoinnin tulee sisältää kehittämistoimet mahdollisten kriittisten kohtien hallitsemiseksi tai pullonkaulojen poistamiseksi. Sen tulisi olla ennakoivaa, säännöllistä ja julkista, jotta muutkin prosessit hyötyvät siitä. (Kela 2014b.)

3.3 Arviointi kehittävän- ja prosessiarvioinnin näkökulmasta

Kehittäminen kuuluu työhön ja arviointi tukee kehittämistyötä (Vataja 2009, 60). Tässä kehittämishankkeessa kerättiin Perintäkeskuksen työntekijöiden ja esimiesten kokemuksia havainnoinnin toteutuksesta. Toiminnan arviointi ja käyttäjäkokemusten kerääminen oli tärkeää, jotta havainnointia voidaan kehittää tarkoituksenmukaisella tavalla.

Kehittämishankkeessa havainnoinnin kehittämistä lähestyttiin kehittävän arvioinnin viitekehuksesta. Kehittävä arviointi on eri menetelmien kokonaisuus, missä yhtenä arvioinnin tavoitteena on parantaa työyhteisön toimintatapoja prosessien kehittämisen kautta. (Rajavaara 2006, 53.) Kehittävän arvioinnin tehtävänä on tuottaa tietoa, joka sisältää laatua kehittävän prosessiarvioinnin ja osaamista mittaavan tuotosarvioinnin. (Poikela 2013, 82).

Arviointi on arvon antamista (Atjonen 2015, 48). Arvioinnin määritelmiä on paljon ja se on monitieteistä. Arviointia pidetään työn, työntekijöiden osaamisen ja palveluprosessien kehittämisen välineenä. (Rajavaara 2006, 16, 19, 30.) Arviointi on hyödyllisen tiedon tuottamista, jolla on käyttöarvoa. Arviointitiedon käyttöarvo tuo hyötyä kaikille niille osallisille, jotka ovat mukana arvioitavan kohteen toiminnassa. (Poikela 2013, 61, 62.) Arviointitiedon avulla voidaan vaikuttaa myös siihen, että kehittämistarpeet tulevat esille (Kivipelto 2008, 12).

Arviointiin liittyvät ihmisten arvot. Arvot ovat päämääriä, jotka ohjaavat ihmisten toimintaa. (Virtanen 2007, 46-47.) Toiminnan arviointi on tärkeää, koska käytettävissä olevat resurssit ovat rajallisia, eikä tehottomuuteen ole varaa (Robson 2001, 6). Arviointiin liittyy vahvasti myös tilintekovelvollisuus ja luottamus sekä näiden välinen moninainen yhteys (Räkköläinen 2011, 69).

Arvioinnit eroavat toisistaan niiden käyttötarkoituksen perusteella. Arviointiasetelma kertoo arvioinnin tavoitteen sekä menetelmän, miten arviointitehtävä ratkaistaan ja miten arvioitava kohde on mukana arvioinnissa. Ar-

viointiasetelma kertoo myös, millainen arvioijan tehtävä on ja millainen hänen suhteensa on arvioitavaan kohteeseen sekä miten arviointituloksia käytetään. Arviointiasetelmassa tulee ottaa huomioon millaisia arviointikysymyksiä ratkaistaan, kenen mielipiteillä on merkitystä, millaisia arviointiaineistoja tarvitaan ja millaisia arviointikäsitteitä tulisi käyttää. Arvioija joutuu miettimään näitä asioita aina uudelleen, koska valmista sabluunaa ei ole olemassa. Kyse onkin siitä, osaako arvioija kysyä oikeat kysymykset ja löytää niihin oikeat vastaukset. Tärkeintä on kuitenkin tuottaa tietoa, mikä vastaa arviointikysymykseen. (Räkköläinen 2011, 69; Virtanen 2007, 24-25, 32-33, 113; Robson, 2001, 29.)

Ei ole itsestään selvää, mitä arvioinnin teoria kulloinkin tarkoittaa, vaan sen käsitteistö vaihtelee sen mukaan, mistä näkökulmasta arviointitoimintaa kulloinkin katsotaan. Arvioinnin motiivit voivat olla moninaisia ja ne vaihtelevat sen mukaan, kenen näkökulmasta arviointia ja arvioitavaa kohdetta tarkastellaan. Arviointien tekeminen on käsitteellistä työtä, joten arvioijalta vaaditaan käsitteellistä ajattelua ja arviointiosaamista. Tutkimusprosessin ja tutkimusmenetelmien hallinta on tärkeää arviointityössä. Korkealaatuinen arviointi vaatii harkittua tutkimusasetelmaa ja havaintoaineiston keräämistä, analyysiä ja tulkintaa. Myös uskottavuus ja arvioitavan kohteen tuntemus on arvioinnissa tärkeää, jotta arvioija pystyy vakuuttamaan lukijansa osaamisellaan. Mitä enemmän arvioijalla on kokemusta, sen paremmin hän voi jo etukäteen varautua arvioinnin moninaisiin haasteisiin. (Virtanen 2007, 87, 109-110, 125-126, 219; Robson 2001, 25.)

Hyödynnettävyys on arvioinnissa tärkeää. Tämä tarkoittaa sitä, että arviointitietoa pystytään hyödyntämään helpommin, kun käyttäjien näkökulmat otetaan huomioon jo arvioinnin suunnitteluvaiheessa. (Rajavaara 2007, 50.) Arviointimenetelmien kehittämisellä voidaan edistää hyviä käytäntöjä, arvioida olemassa olevia toimintatapoja ja omaksua uusia parempia työkäytäntöjä. (Krogstrup 2004, 3.)

Arvioinnilla saattaa olla myös odottamattomia positiivisia seurausvaikutuksia, joita ei alun perin tavoiteltu. Tieto siitä, että jokin on arvioinnin kohteena, voi itsessään johtaa esimerkiksi palvelun paranemiseen. Arvioinnin

voisi liittää osaksi säännöllistä toimintaa, jos se tieto, että jotain arvioidaan, johtaa itsessään palvelun paranemiseen. Täysimittaisia arviointitutkimuksia ei ole järkevää toteuttaa rutiininomaisesti, kun ajatellaan resurssien tehokasta käyttöä. On kuitenkin mahdollista kehittää systeemi, jolla toteutetaan pienimuotoinen arviointimenettely, osaksi säännöllistä arkitoimintaa. (Robson 2001, 63.)

Arvioiva ajattelu on tärkeää kehittämistyössä ja kehittävän arvioinnin välineiden avulla on mahdollista tuottaa muutoksia niin työyhteisössä kuin koko organisaation tavassa toimia. Arvioinnin tavoitteena on luoda työyhteisöön jatkuvaa oppimista ja kehittymistä. (Vataja 2009, 52, 54, 55.)

Julkishallintoon arviointi vakiintui 1990-luvulla. Valtionhallinnossa suositetaan kehittävää arviointia, joka edesauttaa organisaatioiden kehittämistoimintaa. Kehittävän arvioinnin lähtökohtana on löytää kehittämiskohteet, joihin vaikuttamalla voidaan parantaa vaikuttavuutta, tehokkuutta, palvelun laatua ja henkisten voimavarojen hallintaa. Siinä arviointi keskittyy palvelu- ja työprosesseihin eli siihen, mitä toiminnassa tapahtuu. Kehittävä arviointi ei ole yksittäinen menetelmä vaan se sisältää elementtejä laajasti eri kehittämis- ja tiedonhankintamenetelmistä. Kehittävässä arvioinnissa korostuu osallisuus ja yhteisöllisyys. Siinä hankkeen tilaaja, kohde ja sidosryhmät ovat yleensä mukana arviointiprosessissa tietojen tuottajina, analysoijina ja käyttäjinä. (Rajavaara 2006, 52, 53; Rajavaara 2007, 42, 50.)

Kehittävän arvioinnin etuna on saada tuotettu tieto heti käyttöön ja mahdollisuus saada aikaan toiminnan muutoksia. Raportointi tapahtuu usein oppaiden ja käsikirjojen muodossa, joiden ei tarvitse täyttää tieteellisen tutkimuksen vaatimuksia. Kehittävän arvioinnin ongelmaksi voi muodostua työmallien heikko siirrettävyys muihin ympäristöihin. (Rajavaara 2006, 54.)

Kehittävää arviointia voidaan toteuttaa erilaisin lähestymistavoin ja eri menetelmiä voidaan soveltaa. Kehittävässä arvioinnissa käsitellään usein tunnekokemuksia ja arvioinnin yhtenä haasteena onkin se, etteivät asiat henkilöidy liikaa. Kehittävän arvioinnin menetelmät toimivat parhaimmillaan

toisia täydentävinä, jolloin työyhteisö saa erilaisia näkökulmia arvioitavaan kohteeseen. (Vataja, Koivisto & Seppänen-Järvelä 2009, 96-98.)

Arvioinnin käsitteisällöstä ei ole yksimielisyyttä. Tärkeintä ei ole puhdas lähestymistapa vaan se, että arvioinnin avulla saadaan vastauksia niihin kysymyksiin, joihin hankkeessa on tarkoitus. Kehittävä arviointi ja prosessiarviointi vastaavat toisiaan sisällöiltään. Prosessiarvioinnissa arviointi on keino saada palautetta ja sen avulla ohjataan hanketta. (Seppänen-Järvelä 2004, 19, 23.) Palautteen avulla saadaan esimerkiksi tietoa hankkeen aikataulusta ja tehokkuudesta (Atjonen 2015, 172).

Prosessiarviointiin kuuluu eri toimijatasoja. Osallistavan prosessin avulla voidaan henkilöstöä aktivoida toimimaan muutosagentteina, kun aikaisemmin kehittäminen tapahtui pääsääntöisesti organisaation ylemmillä tasoilla. (Atjonen 2015, 173.) Prosessiarvioinnin keinoja voidaan soveltaa silloin, kun työyhteisö haluaa saada tietoa toiminnasta, jonka avulla toteutetaan tavoitteita. (Vataja 2009, 67.) Monissa prosessiarvioinneissa arvioija on toimija prosessin sisältä, varsinainen jäsen tiimissä tai pyrkii tiimin jäseneksi. Ulkopuolisen arvioijan on syytä hylätä ulkopuolinen roolinsa ja työskennellä työyhteisön jäsenenä ja kumppanina. On kuitenkin tärkeää, että arvioijan objektiivisuus säilyy. (Robson 2001, 104.)

Prosessiarviointi perustuu pääsääntöisesti laadullisen aineiston keräämiseen. Olemassa olevan aineiston analyysin kanssa käytetään vapaamuotoista havainnointia ja haastattelua. Prosessiarvioinnilla saadaan selville, tuotetaanko suunniteltuja palveluja, mikä on edellytys vaikuttavuuden ja tulosten aikaansaamiselle. Prosessiarvioinnit ovat yleensä monipuolisempia ja vähemmän rakenteellisia kuin muut arvioinnin lajit. (Robson 2001, 98-100, 106.)

3.4 Bikva-arviointimenetelmä

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli havainnoinnin kehittäminen ja hankkeessa haluttiin saada tietoa, miten havainnoinnin toteutuksessa on onnis-

tuttu. Havainnointikokemuksia haluttiin saada sekä työntekijöiltä että esimiehiltä ja siksi tiedonkeruumenetelmänä käytettiin bikva-arviointimenetelmää soveltaen.

Bikva tulee tanskankielen sanoista ja suomennettuna tarkoittaa ”asiakkaiden osallisuus laadunvarmistajina”. Bikva-arviointia on käytetty Pohjoismaissa erityisesti sosiaalialalla hyvin tuloksin. (Krogstrup 2004, 3, 7.)

Bikva on kvalitatiivinen menetelmä, jonka avulla pystytään saamaan syvämmän tietoa siitä, miten asiakkaat ymmärtävät ja kokevat oman asemansa suhteessa palvelujärjestelmään. Bikvan avulla voidaan saada asiakailta tärkeää tietoa siitä, mitä asioita he pitävät tärkeänä. Bikva-menetelmässä tieto kerätään pääsääntöisesti ryhmähaastatteluissa, koska siinä halutaan edistää kommunikaatiota. (Hänninen, Julkunen, Hirsikoski, Högnabba, Paananen, Romo & Thomasen 2007, 15-16.) Bikva-menetelmän käytössä on tärkeää, että haastatteluissa esiin tulevat sekä myönteiset että kielteiset asiat johtavat konkreettiseen toimintaan eri tasoilla (Krogstrup 2004, 24).

Bikvan tavoitteena on saada tietoa työtapojen toimivuudesta ja kehittämistarpeista. Parhaimmillaan bikva-prosessi tuo esille tosiasioita. Bikvan pää-tavoite on parantaa työkäytäntöjä. Asioiden käsittelyn kautta tapahtuu oppimista ja näin saadaan aikaan muutoksia työtavoissa. Usein arvioinnin tulokset näkyvät vasta myöhemmin. (Högnabba 2008, 46, 47, 49.) Lähtökoh-tana bikvassa ei ole opettaa mitään uutta, vaan mahdollistaa tilanne, mikä luo olosuhteet oppimiselle ja jossa uudet ideat tulevat esille (Reijonen 2011, 58). Bikvassa erityisesti kenttätyöntekijöiden osalta tavoitteena on oppiminen ja kehittyminen (Krogstrup 2004, 13).

Bikvassa osallistetaan organisaation eri tasojen toimijat keskusteluun. Saadut vastaukset eivät ole arvovapaita tai objektiivisia vaan tarkoituksena on kerätä henkilökohtaisia kokemuksia käsiteltävästä aiheesta. (Krogstrup 2004, 10.) Bikvassa arviointiprosessin suunta on alhaalta ylöspäin eli ta-solta toiselle ja kaikilta tasoilta saatua tietoa pidetään samanarvoisena. Bikvassa ei käytetä etukäteen määriteltyjä arviointikriteereitä, vaan se on luonteeltaan responsiivista. Bikva toteutetaan ryhmähaastatteluna, missä

kerätään positiivisia ja negatiivisia kokemuksia. (Toikko & Rantanen 2009, 68-69.)

Bikva-menetelmässä arvioija toimi ryhmähaastattelujen vetäjänä ja tiedonvälittäjänä. Arvioijan rooli on haastava, koska hänen täytyy pystyä johtamaan ryhmää tuomatta itseään liikaa esille tai dominoimatta keskustelua. Arvioija on kiinnostunut kuulemaan kaikkien mielipiteet ja hän omaa tilan- netajua muuttamalla esimerkiksi haastattelutekniikkaa, jos se on tarpeen. Haastattelija voi joutua tekemään myös lisäkysymyksiä, jotta keskustelu pysyy oikeilla urilla. Haastattelija voi valmistautua haastatteluihin tekemällä apukysymyksiä siltä varalta, ettei keskustelua synny. Arvioijan täytyy kyetä koostamaan saadut tiedot luotettavasti ja asiallisesti sekä arvioimaan tietojen käyttökelpoisuus. Yleensä haastattelumateriaalia tulee paljon ja silloin saatuja tietoja on hyvä jäsenellä esimerkiksi teemoittain. (Hänninen ym. 2007, 17; Koivisto 2009a, 122.)

Arvioija voi osallistua aktiivisesti kehittämisprosessiin tai antaa arvioinnista saatujen tietojen puhua puolestaan. Bikva tarjoaa mahdollisuuden kaksi-kehäiselle oppimiselle, jolloin asioita voi tarkastella useasta eri näkökulmasta. Bikva-malli tarjoaa välineen asioiden inhimilliselle prosessoinnille, jolloin voidaan kehittää yksilöllisiä ratkaisuja standardien sijaan. Tämä vaatii työntekijöiltä erityistä joustavuutta ja mahdollisuutta toimia itsenäisesti. (Krogstrup 2004, 13, 14.)

Bikva-menetelmä on osallistava arviointimenetelmä. Osallistujien rooli arvioinnissa on tärkeä, kun arvioinnin tuloksia on tarkoitus hyödyntää käytännössä. Yhteistyö henkilöstön kanssa sujuu paremmin, kun heille pystytään osoittamaan, mitä hyötyä arvioinnista on. (Robson 2001, 28, 45.) Myös tietoisuus vaikutusmahdollisuuksista on tärkeää bikva-prosessissa (Högnabba 2008, 49). Kaikille arviointiprosessiin osallistuville tulee kertoa arvioinnista joko suullisesti tai kirjallisesti. Onnistunut tiedottaminen on eettisesti tärkeää ja luo hyvän pohjan arvioinnin toteutukselle. Onnistumisen edellytys bikvassa on työntekijöiden ja johdon sitoutuminen ja aito mukanaolo. (Hänninen ym. 2007, 13, 26.)

Bikva-menetelmää voidaan käyttää innovatiivisesti eri tilanteissa improvisoiden (Thomasen 2007, 39). Bikva-menetelmässä korostuu vuorovaikutuksellisuus. Sitä on helppo soveltaa ja se taipuu hyvin erilaisiin toimintaympäristöihin, tilanteisiin ja kohderyhmiin. Bikva-prosessissa on tärkeää löytää oikeat ongelmat tai haasteet, joihin eri tasoilla pystytään vastaamaan. Bikva-menetelmä lähtee aidosti siitä ajatuksesta, että asiakkailla on tieto ja asiantuntemus ja arvioijan tehtävä on välittää tämä tieto eri tasoille. (Reijonen 2011, 96-99, 104.)

Osallistujien sitoutuminen kehittämistyöhön on tärkeää, jotta kehittämisehdotuksia saadaan vietyä käytäntöön. Bikva olisi hyvä saada osaksi organisaation säännönmukaista toimintaa. Näin menetelmää pystytään käyttämään sujuvammin ja sillä saadaan konkreettisempia tuloksia aikaan. Menetelmän säännönmukainen käyttö tuo käyttövarmuutta ja edesauttaa konkreettisten tulosten saamista. (Koivisto 2007, 49, 50; Koivisto 2009b, 140.)

Tässä kehittämishankkeessa suunniteltiin osallistava kehittämistyökalu havainnointikokemusten keräämiseen ja sen käyttö testattiin. Työkalun suunnittelussa sovellettiin bikva-arviointimenetelmää ja siitä käytetään nimitystä osallistava kehittämistyökalu. Työkalun avulla saadaan tietoa eri tasoilla olevilta toimijoilta. Tässä hankkeessa jätettiin asiakasnäkökulma pois ja tietojen kerääminen aloitettiin työntekijätasolta. Näin saatiin Perintäkeskuksen työntekijöiden ja esimiesten kokemuksia havainnoinnista välitettyä Perintäkeskuksen johdolle. Saatuja tuloksia hyödynnetään havainnoinnin toteutuksessa ja kehittämisessä. Ryhmäkeskusteluissa esiin tulleet hyvät kehittämisehdotukset otettiin käyttöön osaksi toimintaprosesseja.

3.5 Tiedonkeruu- ja analyysimenetelmät

Tässä kehittämishankkeessa haluttiin osallistaa kattavasti koko Perintäkeskuksen henkilöstöä hankkeeseen ja mahdollistaa keskustelufoorumi, missä havainnoinnista voidaan keskustella avoimesti. Tutkimusmenetelmäksi valittiin ryhmähaastattelu, koska se soveltui tutkijoiden mielestä par-

haiten tukemaan kehittämishankkeen tavoitetta. Ryhmähaastattelut toteutettiin Skypeen kokoustoiminnon välityksellä. Tässä tutkimuksessa käytämme ryhmähaastattelutilaisuuksista nimitystä ryhmäkeskustelu, koska se kuvaa tutkijoiden mielestä parhaiten järjestettyjä tilaisuuksia.

Haastattelu tutkimusmenetelmänä sopii käytettäväksi hyvin silloin, kun halutaan kuulla ihmisten mielipiteitä, käsityksiä ja uskomuksia sekä kerätä tietoa tutkittavasta aiheesta. Keskustelunomaisessa haastattelussa vuorovaikutuksen merkitys korostuu ja se koetaan usein miellyttävänä tutkimusmenetelmänä. Haastattelun avulla saadaan usein selville asioita, jotka eivät muilla menetelmillä tulisi esille. (Hirsjärvi & Hurme, 2010, 11.)

Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä on joustava ja siinä annetaan osallistujille mahdollisuus tuoda esille näkemyksiään mahdollisimman vapaasti. Haastattelu antaa myös mahdollisuuden tehdä tarkentavia kysymyksiä. Tiedonkeruumuotona ryhmähaastattelu on tehokas, koska tietoja saadaan usealta henkilöltä samaan aikaan. Teemahaastattelu antaa haastattelun aihealueen käsittelyyn raamit. Siinä on keskeistä, että kysymykset kohdennetaan teemoihin, joista keskustellaan ja näin saadaan tutkittavien ääni kuuluviin. Teemahaastattelussa osallistujien tulkinnat ja asioiden merkityssuhteet ovat keskeisiä ja vuorovaikutus vaikuttaa merkityssuhteiden syntymiseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 205-211; Hirsjärvi & Hurme, 2010, 12, 47-48.)

Haastattelulla saadaan kerättyä suuri määrä tietoa nopeasti. Haastattelu-prosessi mahdollistaa laajemman tiedon ja useiden aiheiden käsittelyn, kun useampaa henkilöä haastatellaan samaan aikaan. Haastattelussa voidaan tarvittaessa tehdä myös selventäviä kysymyksiä. On tärkeää, että keskusteluissa syntyneet yhteiset käsitykset hyödynnetään. (Soininen 1995, 113; Robson 2001, 136.)

Haastatteluun liittyy aina henkilökohtainen vuorovaikutus, missä yhteistoi-minta on oleellista. Haastattelijan täytyy kuunnella haastateltavaa ja hänen tulee olla taitava vuorovaikutuksessa ja kysymysten rajaamisessa. Haastattelijalla saattaa myös tarvita sellaista tietoa, jota haastateltavat eivät ole

valmiita tai halukkaita antamaan. Tärkeää onkin kysyä tarkoituksenmukaisia kysymyksiä ja antaa pohdittavaksi tarkoituksenmukaisia teemoja. Tärkeää on myös, että haastattelija ymmärtää haastateltavien vastaukset. Haastattelussa haastattelijan täytyy muistaa välttää tiedostetusti tai tiedostamattomasti välittämästä omia henkilökohtaisia mieltymyksiä, asenteita ja näkemyksiä. (Soininen 1995, 113; Robson 2001, 136.)

Laadullisessa tutkimuksessa käytetyt haastattelut ovat enemmän keskustelun kaltaisia kuin formaalit, strukturoidut haastattelut. Monesti haastateltavat eivät miellä vapaamuotoista keskustelua haastatteluksi ja keskustelun kutsuminen haastatteluksi saattaisi jopa vähentää haastateltavien välittömyyttä. Tutkija tuo esiin muutaman yleisen teeman, jotta tutkittava paljastaa näkökulmansa. Tarvittaessa teemoihin voi palata, jotta varmistetaan se, että kaikki tarvittavat aiheet on käsitelty. Tutkija kuitenkin myös luottaa siihen, että tutkittava itse rajaa ja strukturoi vastauksensa. Laadullisen tutkimuksen edellytys onkin, että tutkittavan näkökulma tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä tulee ilmaistua niin kuin tutkittava sen näkee, ei tutkijan näkökulmasta. Kaikki kysymykset ja teemat on tärkeää esittää niin, etteivät haastattelijan omat negatiiviset asenteet tule esille. Joskus haastateltavilla on taipumus vastata niin, että he näyttävät hyvässä valossa. Näin käy helpommin, kun vastataan suoraan haastattelijalle kyselylomakkeen sijaan. Tärkein näkökanta haastattelijan toiminnassa on ajatuksen välittäminen siitä, että tutkittavan antama tieto on arvokasta ja hyväksyttävää ja korostaa vastausten luottamuksellisuutta. (Soininen 1995, 112; Robson 2001, 136-137, 140-141.)

Kehittämishankkeen ryhmäkeskustelut pidettiin skype:n välityksellä. Tiitula, Rastas ja Ruusuvuori (2005, 264-267) kirjoittivat jo yli kymmenen vuotta sitten virtuaalihaastattelun näkymistä. Tietotekniikan kehitys tuo uusia mahdollisuuksia tutkimushaastatteluun, joita voi tehdä myös sähköpostitse tai internetin välityksellä. Ominaista virtuaalihaastattelussa on osallistujien fyysinen etäisyys, mikä säästää matkakustannuksia. Myös kynns kriittisten ja jyrkkien mielipiteiden esittämiseen virtuaalisesti voi olla matalampi. Virtuaalihaastattelussa myös osallistujien väliset erot, kuten sukupuoli- tai ikäeron merkitys on arvioitu jäävän vähemmälle.

Ryhmäkeskustelu tarjoaa mahdollisuuden selvittää osallistujien mielipiteitä tutkittavasta aiheesta. Se miten ryhmä kootaan, vaikuttaa vuorovaikutukseen. Ryhmäkeskusteluun osallistuvien tulisi edustaa jollakin tavalla samaa, jotta osallistujilla olisi yhteinen pohja tai intressi keskusteltavaan aiheeseen. (Valtonen 2005, 226, 229.) Tässä kehittämishankkeessa kaikki ryhmäkeskustelutilaisuuksiin osallistujat olivat Perintäkeskuksen työntekijöitä, joten heillä kaikilla oli omakohtaista kokemusta havainnoinnin toteutuksesta.

Ryhmän jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa nousee esiin ideoita, ehdotuksia ja uusia oivalluksia, mikä on ryhmähaastattelusta saatava hyöty. On ryhmäkeskustelun vetäjän taidoista kiinni, miten osallistujat rohkaistuvat ottamaan osaa keskusteluun. Ryhmähaastatteluissa on aina vaarana, että yksi tai kaksi henkilöä tuo esiin mielipiteensä ja näin hallitsevat keskustelua. Haastattelijan haasteena on saada ryhmä pysymään valitun teeman ympärillä ja saada kaikki osallistujat osallistumaan keskusteluun. (Robson 2001, 142-143; Hirsjärvi & Hurme 2010, 61.)

Ryhmähaastattelun etuna verrattuna yksilöhaastatteluun on menetelmän nopeus ja edullisuus. Ryhmähaastattelun heikkous liittyy siihen, miten koota haastateltavista tarkoituksenmukainen otos. Saadut tulokset voivat myös olla rajallisesti yleistettävissä, koska ne riippuvat keskusteluun osallistuvien ja haastattelijan välisestä vuorovaikutuksesta. Samankaltaisista ryhmistä voi tulla hyvinkin erilaisia tuloksia. (Robson 2001, 143.)

4 HAVAINNOINTI JOHTAMISEN VÄLINEENÄ

4.1 Havainnointi menetelmänä ja sen toteutus Kelassa

Tässä kehittämishankkeessa valmentavaa esimiestyötä ja osaamisen johtamista lähestyttiin havainnoinnin viitekehyksestä. Havainnoinnilla tarkoitetaan työntekijöiden työn seuraamista heidän omassa työskentely-ympäristössään. Valmentavana esimiestyönä tehtävällä havainnoinnilla tuetaan työntekijän osaamista ja oppimista sekä havaitaan hyviä käytäntöjä. Kehittämishankkeessa nousi vahvasti esille esimiehen vuorovaikutustaitojen merkitys havainnoinnin onnistumisessa ja oppimisen tukemisessa. Tässä kappaleessa avaamme havainnointia menetelmänä yleisesti ja sen toteutusta Kelassa.

Havainnoinnin (observation) etuna on saada tietoa työntekijöiden todellisesta tekemisestä ja toiminnasta heidän omassa ympäristössään. Havainnointi on yleisesti käytetty työntutkimustapa. Kyselyn ja haastattelun avulla puolestaan saadaan tietoa vain siitä, mitä työntekijät ajattelevat, tuntevat ja uskovat. Havainnoinnilla saadaan yksilöllistä, välitöntä ja suoraa tietoa yksilön, ryhmän tai organisaation toiminnasta tai käyttäytymisestä. (Hirsjärvi ym. 2009, 212-213; Hyysalo 2009, 106-107.)

Havainnoinnissa seurataan työn tekemistä, jolloin nähdään miksi asioita tehdään niin kuin ne tehdään ja miltä se tuntuu. Samalla havainnoija voi kysyä epäselväksi jääneitä asioita ja tehdä tarkentavia kysymyksiä. Oleellista havainnoinnissa on, että havainnoija kirjaa havaintonsa ylös, koska asiat unohtuvat nopeasti havainnointitilanteen jälkeen. Myös tallenteiden käyttö voi olla joissakin tilanteissa hyödyllistä. Havainnoinnin vaaroja ovat virhetulkinnat ja liian nopea yleistäminen. Havainnoinnin hyvä suunnittelu on tärkeää ja etukäteen on hyvä miettiä, mihin asioihin kannattaa kiinnittää huomiota. (Hyysalo 2009, 106-109.)

Havainnoinnin menetelmiä on useita; havainnointi voi olla hyvin systemaattista ja jäsenneiltyä tai se voi olla täysin vapaata ja luonnolliseen toi-

mintaan mukautunutta. Vapaan havainnoinnin eri menetelmät voidaan jakaa karkeasti kahteen ryhmään riippuen siitä keskustellaanko havainnoitavan kanssa vai ei. Keskustelevan havainnoinnin avulla havainnoija saa syvällistä ymmärrystä havainnoitavan toiminnan vaihtoehtoihin, syihin, esteisiin sekä taustalla oleviin asenteisiin ja uskomuksiin. Osallistuvan havainnoinnin tavoitteena on tiedon hankkiminen ja havainnoija pyrkii välttämään vaikuttamasta havainnoitavaan kohteeseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 216-217; Routio 2000, 67-69.)

Osallistuva havainnointi on vapaasti tilanteessa mukautuvaa. Siinä havainnoija osallistuu ryhmän toimintaan ja tekee myös kysymyksiä havainnoitaville. Havainnointiin voidaan yhdistää luontevasti vapaamuotoiset keskustelut, joita voi käydä havainnoitavien kanssa. Havainnointimenetelmiä voidaan myös yhdistellä käyttötarkoitukseen sopivaksi. Passiivisessa havainnoinnissa havainnoija on hiljaa ja seuraa työn tekemistä. Osallistuva havainnointi on yleensä avointa, mutta sitä voi tehdä myös salaa. Pääsääntöisesti havainnointi tapahtuu avoimesti, jolloin kaikille on selvää, mikä on havainnoijan rooli. Havainnointihaastattelussa havainnoija osallistuu havainnointitilanteeseen tekemällä tarkentavia kysymyksiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 214-217; Hyysalo 2009, 111- 114; Robson 2001, 146-147.)

Hiljaista tietoa on vaikea tuoda esille. Havainnointi on yksi keino saada hiljaista tietoa esiin. Havainnoinnissa seurataan, mitä havainnoitava tekee ja missä järjestyksessä. Havainnoinnissa voidaan tehdä tarkentavia kysymyksiä, seurata puhetta ja käyttää muita vuorovaikutuksellisia tapoja. (Viitala 2005, 376, 379.)

Kelassa havainnoinnin tavoitteena on, että parhaimmillaan ja oikein toteutettuna se parantaa asiakaspalvelua, prosessien sujuvuutta ja tuottavuutta sekä johtamista, esimiestyötä ja työntekijöiden työhyvinvointia. Havainnointi tukee työntekijän ja esimiehen yhdessä kehittymistä arjen työssä ja se toimii esimiehen työvälineenä palvelun laadun kehittämisessä. Valmentava esimies on aidosti lähellä toimihenkilön arjen tekemistä tukemassa ja oppimassa. Havainnointi auttaa työn tekemisen kehittämisessä ja organisaation sisäisen yhteistyön vahvistamisessa. Havainnointi ei ole seurantaa

tai valvontaa, vaan yhdessä oppimista. Työntekijät saavat siinä konkreettista apua onnistuakseen asiointi- ja käsittelyprosesseissa. Havainnoinnin avulla opitaan analysoimaan käytännön tekemistä ja tunnistetaan arjen toimintatapoja. Havainnoinnilla saadaan tietoisuutta siitä, mikä auttaa onnistumaan ja mikä estää onnistumista. Havainnointi vaatii suunnitelmallisuutta ja on pitkäjänteistä työtä ja siinä edetään askel kerrallaan tiedon keräämisestä analysointiin, analysoinnista muutoksiin sekä muutoksista seurantaan. (Kela 2014a.) Havainnoinnin avulla saadaan tietoa työntekijöiden todellisesta tekemisestä ja näin vältetään mahdollisilta virheellisiltä oletuksilta.

Yleensä mitä enemmän havainnoija osallistuu havainnointitilanteeseen, sitä enemmän hän vaikuttaa toimintaan. Havainnoija myös ymmärtää paremmin, mistä toiminnassa on kyse havainnoitavien näkökulmasta, kun hän osallistuu toimintaan. Tasapainottelu siinä, kuinka paljon havainnoija osallistuu voi olla vaikeaa, eikä siihen välttämättä havainnoija aina voi edes vaikuttaa. (Robson 2001, 147.) Kelan sisäisessä havainnointikoulutuksessa havainnoitsijoita on koulutettu ottamaan huomioon erityisesti omat tunteet, tunnistamaan ne ja niiden merkitys havainnoinnissa.

Havainnoinnissa voi esiintyä myös eettisiä ongelmia esimerkiksi siitä, mitä ennakkotietoa havainnoinnista annetaan tutkittaville (Hirsjärvi ym. 2009, 214). Perintäkeskuksessa informoidaan havainnoinnin toteutuksesta aina etukäteen. Ennen havainnoinnin aloittamista järjestetään jokaisessa perintätiimissä ryhmäpalaveri, missä kerrotaan havainnoinnista, sen toteutuksesta ja tarkoituksesta. Lisäksi ennen jokaista havainnointia pidetään esimiehen ja työntekijän välinen kahdenkeskinen keskustelu, jossa havainnoitava voi esittää havainnointiin liittyviä kysymyksiä. Keskustelussa tarkistetaan myös, että työntekijä kokee havainnointiolosuhteet hyväksi havainnoinnin toteutukselle. Perintäkeskuksessa havainnointi toteutetaan työntekijän työtä seuraamalla skype:n välityksellä. Havainnointitilanteessa seurataan toteutuuko työn tekeminen perintä- ja ratkaisutyöhön kuuluvien palvelumallien mukaisesti. Havainnoinnin jälkeen pidetään palautekeskustelu, jossa analysoidaan työn tekemistä, sovitaan kehittämistavoitteista ja niiden seurannasta.

4.2 Valmentava esimiestyö

Tavoitejohtaminen rantautui julkisten organisaatioiden johtamiseen 1970-luvulla. Tavoitejohtamista seurasi tulosohjaus ja tulosjohtaminen 1980-luvulla, jolloin johtaminen sai lisää tilaa. Tulosjohtamista sovelletaan valtionhallinnossa edelleen, tosin johtamisen rinnalle on otettu myös laatu-, prosessi- ja strategista johtamista. Erityisesti digitalisaation kehittyminen 2000-luvulla on tuonut muutoksia ja mahdollisuuksia virkamiesten ajankäyttöön. Puhutaankin julkisen johtamisen neljännessä aallosta, joka on muutosjohtaminen. (Ikonen 2015, 24-25, 38.)

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena oli havainnoinnin kehittäminen. Valmentava esimiestyö, osaamisen johtaminen ja hiljainen tieto toimivat hankkeen teoreettisena kokonaisuutena, kun työyhteisön osaamista, esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutusta sekä yhdenmukaisia perintä- ja ratkaisukäytäntöjä tuetaan havainnoinnin keinoin. Kelassa havainnointi on osa valmentavaa esimiestyötä ja se toimii yhtenä osaamisen johtamisen välineenä.

Valmentava johtajuus ei ole pelkkä kokoelma menetelmiä, vaan se on tapa olla ja suhtautua toisiin. Vaikka esimiehellä on siinä tärkeä rooli, se kuuluu kaikille työyhteisön jäsenille. Vuorovaikutuksen on oltava rehellistä ja oikea-aikaista. Organisaation kaikki jäsenet on osallistettava toiminnan kehittämiseen jo suunnitteluvaiheessa ja jokaisen tulee ottaa vastuu omasta urakehityksestään. (eOsmo 2011; Kansanen & Cannon 1997, 12-13.)

Valmentavalla otteella Kelan johtamiskulttuurissa tavoitteena on lisätä yhteistä ymmärrystä ja yhdenmukaisia toimintatapoja sekä hyvien käytäntöjen jakamista. Tavoitteena on myös vahvistaa esimiesidentiteettiä ja -roolia omien vahvuuksien tunnistamisen kautta ja tukea onnistumista ihmisten johtajana. Valmentavalla otteella tuetaan esimiehiä vuorovaikutuksen rakentamisessa, luottamuksen ja palautteen kautta. Valmentava esimies tukee hyvän työarjen toteutumista ja huomaa omassa henkilöstössä olevan

kehityspotentiaalin ja kannustaa henkilöstöä uudistumaan. (Novetos 2016a, 4.)

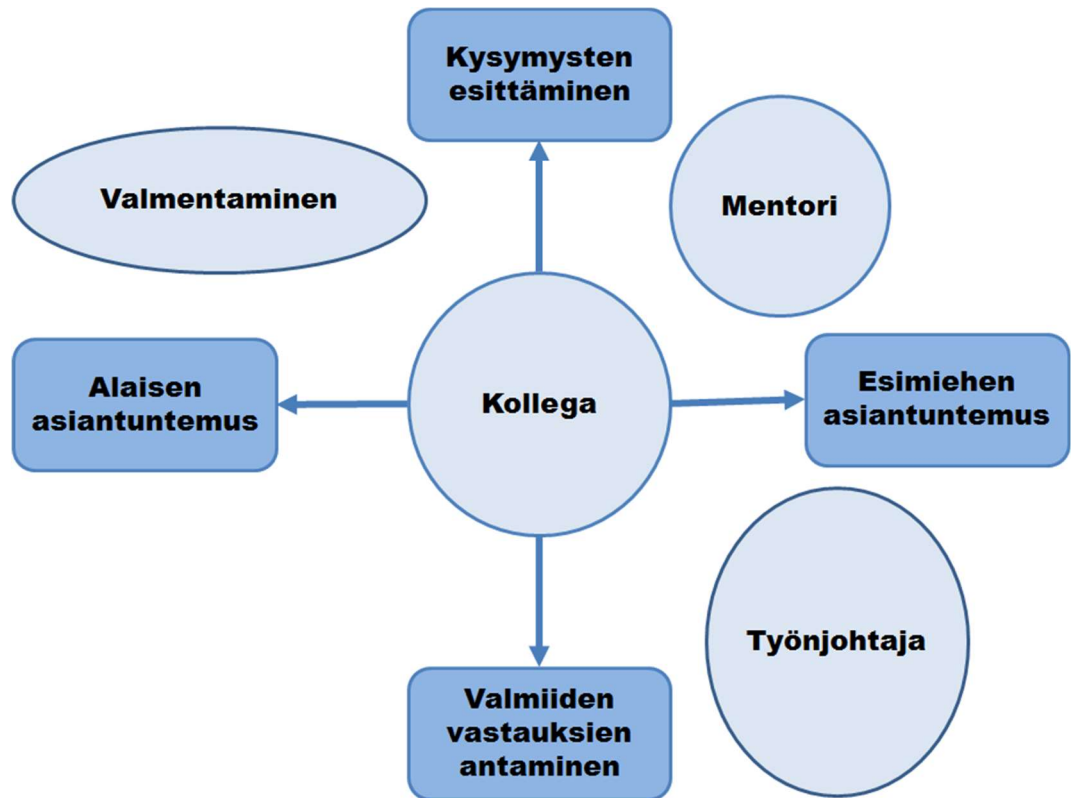
Valmentava johtaminen on tavoitteellista esimiesten ja organisaation jäsenten välistä yhteistyötä ja siinä otetaan huomioon tasapuolisesti tulokset ja prosessi. Asioiden toteutuksen varmistaminen on johtamisen tarkoitus. Työtapojen muutos luo painetta muuttaa johtamiskulttuuria. Aikaisemmin esimiehillä oli mahdollisuus valvoa ja kontrolloida työtä omaamalla itse tarvittava tieto ja osaaminen työn suorittamiseksi. Organisaation esimiehillä täytyy olla yhteinen valmentavan johtamisen ymmärrys, jotta suoritusnormit ja tavoitteet eivät jää eritasoisiksi. Hyvät tavat ja tottumukset, jotka vievät koko organisaation yhteisiin päämääriin, ovat valmentavan johtamisen tavoite. (Kansanen & Cannon 1997, 8, 9; Havunen 2007, 45.)

Valmentavalla johtamisella pyritään esimiesten ja alaisten yhteiseen ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutusprosessiin. Sen tarkoituksena on antaa rehellistä, tarkkaa ja oikea-aikaista vuorovaikutteista palautetta sekä arvioida tuloksia ja pätevyyttä. Jatkuvan prosessin valmentavassa johtamisessa muodostavat tavoitteiden asettaminen, suorituksen parantamiseen ja uran kehittymiseen tähtäävä valmennus. (Kansanen & Cannon 1997, 8, 9.)

Asiakkaiden tarpeisiin vastaamiseen tarvitaan yhä suurempaa nopeutta tulevaisuudessa. Organisaatiomuodot ja rakenteet muuttuvat jatkuvasti ja innovaatiokyky, laatu ja palvelu nousevat entistä tärkeämpään rooliin. Valmentava johtaminen on tulevaisuuden johtamista. Työelämän kulttuurin muuttuessa pitää myös johtamistyyliin tehdä muutoksia. Työpaikoilla hierarkiat vähenevät ja työt muuttuvat projektiluontoisemmiksi. Työkavereilta ja esimiehiltä odotetaan sparrausta oman onnistumisen tueksi. Tulevaisuudessa työelämästä haetaan merkityksellisyyttä ja työskennellään työpaikoissa, jotka vastaavat omaa arvomaailmaa. Esimiesten on yhä paremmin ymmärrettävä, mikä työntekijöitä motivoi. (Novetos 2016b, 14; Kansanen & Cannon 1997, 10.)

Esimies on vastuussa työntekijöidensä työpanoksesta ja työn sujuvuudesta. Työn sujuvuuteen vaikuttaa henkilöstön kyvykkyys ja osaaminen. Valmentavassa työtoteutuksessa keskitytään laatuun, jolloin sekä esimies että työntekijät kehittävät itseään kohti yhteistä tavoitetta. Valmentavassa otteessa hyödynnetään yksilöiden vahvuuksia ja vahvistetaan koko työyhteisön luottamusta. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 19-20, 26; Viitala 2004, 33, 54.) Valmentava ote esimiestyössä on haasteellista, koska työntekijöillä on eri valmiuksia toimia valmentavan esimiehen alaisena. Valmentavassa esimiestyössä työntekijöitä ohjataan aktiivisiksi toimijoiksi ja sitoutuneiksi osallistujiksi. (Nurminen & Pennanen 2007, 19.)

Valmentava johtajuus on luottamukseen perustuvaa, osallistavaa ja arvostavaa yhteistoimintaa. Johtamisen tehtävä on mahdollistaminen ja potentiaalinen havaitseminen, löytäminen ja hyödyntäminen. Siinä ydintavoitteena on vapauttaa yksilön potentiaali organisaation käyttöön. Tärkein työkalu valmentavalla esimiehellä on oivalluttavien kysymysten tekeminen. Niiden avulla työntekijää ohjataan itse löytämään ratkaisut kysymyksiin ja pohtimaan asioita laajemmin, omien näkökulmien ulkopuolelle. Oivalluttavia kysymyksiä ovat mitä, miten, miksi, milloin, kuinka, kenelle, kuka ja ketkä. Myös työntekijän kannalta valmentavalla johtamisella syntyy hyötyjä. Työntekijät kokevat kehittyvänsä saadessaan riittävästi haasteita työssään, jolloin työn mielekkyys kasvaa. (eOsmo 2011; Ristikangas & Ristikangas 2010, 12, 39; Kauhanen 2010, 72-73; ePooki 2015; Novetos 2016b, 5, 10.)



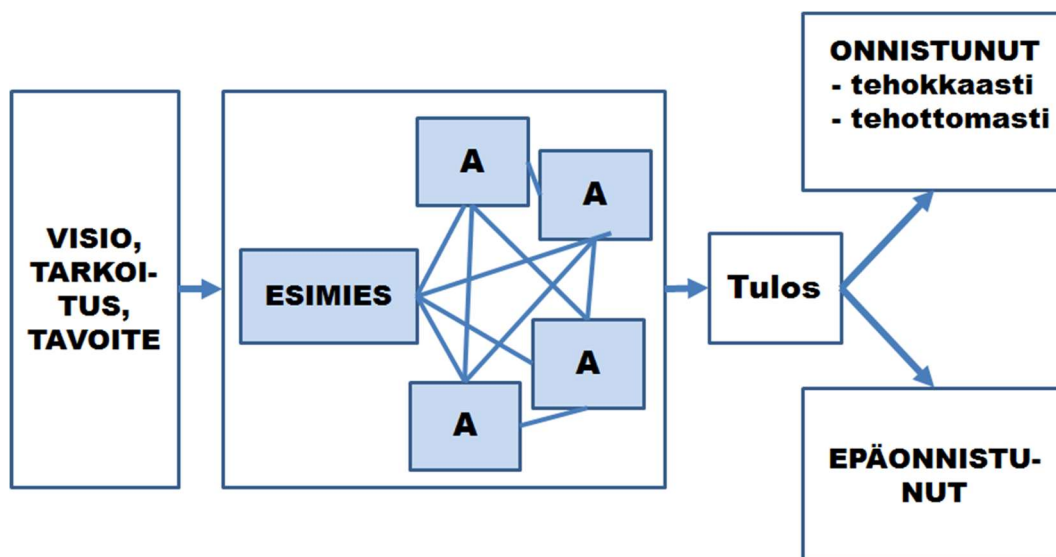
Kuvio 9. Esimies kysymysten esittäjänä (Havunen 2007, 24)

Valmentava esimies johtaa työntekijänsä kysymyksillä sellaisen tiedon äärelle, jolla he oppivat ratkaisemaan ongelmia ja kehittämään omia toimintatapoja ja organisaation toimintamalleja. Kysymysten esittämisen taito ei kuitenkaan tarkoita pitkien kysymyslistojen esittämistä tai valvomiselta tuntuvaa tutkimusta asiasta. Kuviossa 9 kuvataan, ettei valmentavuus tarkoita sitä, että esimies olisi koko ajan kyselijän roolissa. Tarvittaessa hyvä valmentaja osaa puuttua toimintaan, käskeä tai ottaa ohjat käsiinsä. Hyvällä johtajalla on kyky liikkua asiantuntijan, valmentajan ja usein aloittelijankin roolissa. Kysymyksiä esitettäessä esimiehen on maltettava pitää oma asiantuntijuutensa taustalla, eikä ottaa tilannetta haltuunsa tai nostaa omaa profiiliaan ongelman ratkaisijana. (Havunen 2007, 24-25.)

Valmentavassa esimiestyössä palautteen antaminen ja työntekijöiden voimaannuttaminen on tärkeää. Palautteen antamiseen tulisi vahvasti liittyä toiminnan analysointi. Voimaannuttamisella esimies vahvistaa työntekijän kokemusta osaamisestaan. (Viitala 2005, 310-311.) Palaute ja arviointi ovat jatkuva prosessi. Palautteen tarkoituksena on auttaa muuttamaan

huonoa toimintaa ja kannustaa jatkamaan oikeanlaista toimintaa. Palaute vahvistaa itsearviointikykyä sekä lisää oppimista ja vahvistaa positiivista työilmapiiriä. Palaute ei saa tuntua työntekijästä uhalta, vaan esimiehen on oltava samalla puolella työntekijänsä kanssa. Keskittämällä palaute tärkeimpiin asioihin parannetaan prosessia. On tärkeää antaa palautetta asioista, joihin halutaan muutosta. Ensimmäiseksi kannattaa keskittyä asioihin, joita työntekijä pystyy todennäköisimmin parantamaan. Oikein annettu palaute johtaa aina muutokseen. (Novetos 2016b, 22; Kansanen & Cannon 1997, 16.)

Vuorovaikutuksen edellytys on kuunteleminen ja kyky keskittyä toisen ajatuksiin. Vuorovaikutteisessa toiminnassa kaikilla osapuolilla on vastuu ja valmentavan esimiehen tehtävänä on luoda tila ja ilmapiiri, jossa vuorovaikutus on mahdollista. Jotta luottamuksellinen vuorovaikutusyhteys rakentuu, tarvitaan aktiivista osallisuutta sekä kunnioitusta ja arvostusta. Tärkeää on antaa aikaa myös prosessoida asioita. Suoritusongelmien suurimpana syynä ovat näkemuserot odotuksista ja tavoitteista, jotka johtuvat puutteellisesta kommunikoinnista. (Novetos 2016b, 16; eOsno 2011; Kansanen & Cannon 1997, 21.)



Kuvio 10. Älykäs johtaminen (Havunen 2007, 18)

Kuviossa 10 esitetään malli, joka kiinnittää huomion tuloksen ohella myös toimintatapaan. Hyvän tuloksen voi saada huonolla johtamisella, mutta on

eri asia, kuinka pitkään se kantaa. Toiminnan visio, tarkoitus ja tavoitteet ovat johtamisen lähtökohta. Johtamisprosessissa esimies ja työntekijät ovat vuorovaikutuksessa erilaisissa tilanteissa ja vuorovaikutus vaihtelee riippuen tilanteesta. Päätehtävänä esimiehellä on johtaa suoritusta asettamalla tavoitteita, antamalla palautetta, ohjaamalla ja neuvomalla. Johtajuuskäyttäytymisestä riippuu se, miten esimies onnistuu tehtävässään. Myös työntekijöiden vuorovaikutuksella on merkittävä rooli, eikä johtajuus ole vain esimiehen toiminnan tulosta. Johtaminen on yhteisöllinen prosessi, jonka lopputulos voi olla hyvä tai huono. Vaikka lopputulos olisi hyvä, prosessi itsessään voi olla kuitenkin huono. Prosessi voidaan viedä loppuun keinoilla, jotka eivät ole mieleisiä työntekijöille. (Havunen 2007, 18-19.)

Tavoitteet antavat yritykselle ja työntekijöille suunnan ja päämäärän. Määrällisten tavoitteiden lisäksi asetetaan myös laadullisia tavoitteita. Sosiaaliset tavoitteet kehittävät työyhteisöä ja ovat yhtä tärkeitä kuin tulostavoitteet. Jos työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan ja kuinka hyvin he ovat suoriutuneet tehtävistään, he työskentelevät paremmin ja tehokkaammin. Mitä enemmän työntekijät saavat osallistua tavoitteiden asettamiseen ja suunnitteluun, sitä paremmin he sitoutuvat ja saavuttavat tavoitteensa. (Novetos 2016b, 20; Kansanen & Cannon 1997, 10, 14, 21.)

4.3 Osaamisen johtaminen

Havainnointi on osa Kelan perintäkeskuksen valmentavaa esimiestyötä ja osaamisen johtamista. Tässä kehittämishankkeessa osaamisen johtaminen toimii yhtenä teoreettisena osa-alueena, kun työntekijöiden osaamista vahvistetaan havainnoinnin keinoin.

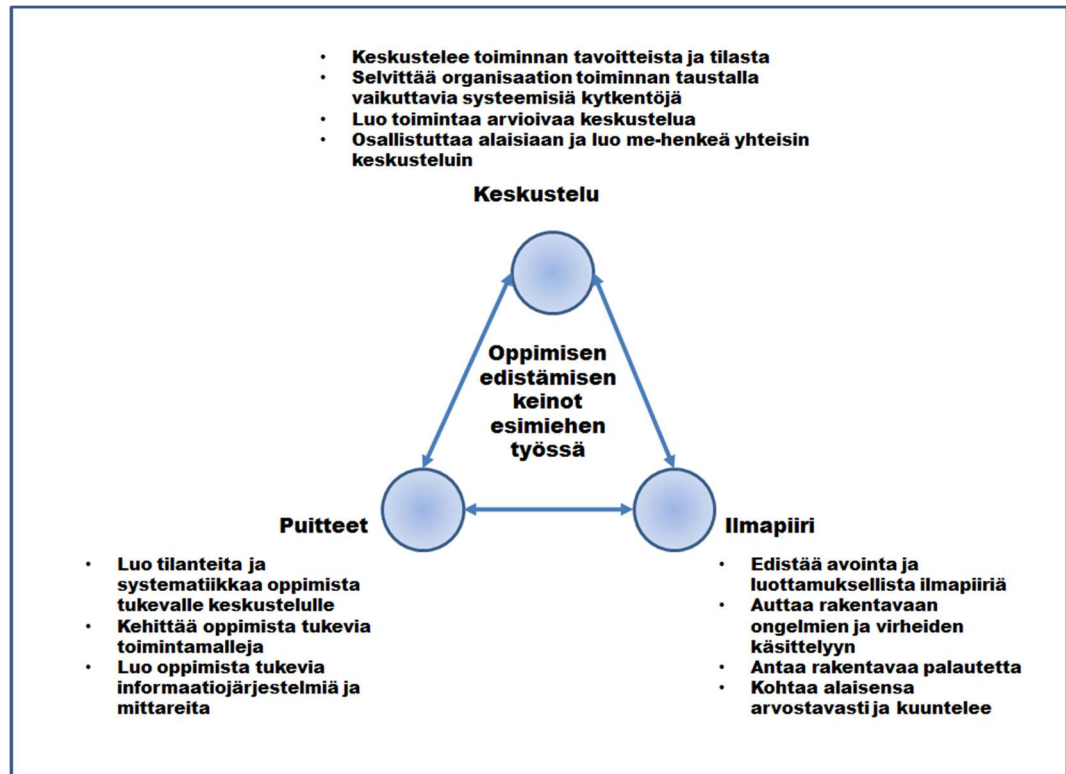
Organisaation osaamiseen liittyvä keskustelu alkoi 1980-luvulla. Teknologian kehittyminen on vauhdittanut osaamisen johtamiseen liittyvää toimintaa, keskustelua ja tutkimusta. Osaamisen johtajana esimies on valmentaja, joka tukee osaamisen kehittymistä, arvostaa ja kuuntelee alaistensa mielipiteitä sekä luo luottamuksellista ja avointa keskustelun ilmapiiriä. Val-

mentava esimies ottaa vastaan alaisiltaan palautetta myös itsestään toimintansa kehittämiseksi ja tukee ongelmien rakentavaa käsittelyä ryhmässä. Osaamisen johtamisen haasteena esimiehillä on se, miten saada henkilöstöä oppimaan nopeasti, tehokkaasti ja oikean suuntaisesti. (Viitala 2004, 9, 172-173; Kivinen 2008, 191.)

Osaamisen johtamisen tärkein tehtävä on työntekijöiden osaamistason nostaminen, osaamisen ylläpitäminen sekä osaamisen tehokas hyödyntäminen. Osaamisen johtamisen ydin on yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen. (Viitala 2013, 170.) Yhtenä osaamisen johtamisen tehtävänä organisaatiossa on kiinnittää huomiota tiedon ja osaamisen kokonaisvaltaiseen hallintaan ja kehittämiseen. Osaamisen johtamisella voidaan muokata olemassa olevaa osaamista sekä vahvistaa sitä riippuen asetetuista tavoitteista. Osaamisen johtamisen keinoin voidaan vaikuttaa suorituskyykyyn, mikä voi näkyä esimerkiksi palvelun laadun paranemisena. (Hyrkäs 2009, 83, 89.)

Osaamisen johtaminen perustuu organisaation strategiaan, visioon ja tavoitteisiin (Kivinen 2008, 194). Esimiehellä on tärkeä rooli tehdä alaisilleen tietoiseksi osaamisen tavoitteet ja luoda oppimista tukevat olosuhteet (Viitala 2004, 76). Osaamisella tarkoitetaan työntekijän kykyä suoriutua tehtävistään, parantaa ja kehittää työtään sekä ratkaista ongelmia. Osaamisesta puhutaan myös työntekijöiden, tiimien ja organisaatioiden resursseina. (Ojala 2008, 47, 50.)

Ihmisten johtamiseen sisältyvät arvot, avoimuus, työyhteisön motivointi, vuorovaikutus sekä osallistava ja valmentava johtajuus (Huotari 2009, 137). Osaamisen johtamista voidaan lähestyä eri näkökulmista. Osaamisen johtaminen on kokonaisuus, joka sisältää kaikki ne toimenpiteet, joilla organisaation strategian vaatimaa osaamista ylläpidetään, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Osaamisen johtamisen ydin on hyödyntää henkilöstön osaamista ja ylläpitää sitä sekä nostaa osaamistasoa. Osaamisen johtamisessa on tärkeää ymmärtää yksilön oppiminen ja osaaminen sekä edistää oppimista tukevaa ilmapiiriä. (Viitala 2005, 14, 16, 17, 316; Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen, Vartiainen 2010, 93.)



KUVIO 11. Esimiehen keinot osaamisen johtamisessa (Viitala 2004, 136)

Yllä oleva kuvio 11 tiivistää esimiehen keinot osaamisen johtamisessa kolmeen osa-alueeseen: keskustelu, ilmapiiri ja puitteet. Osaamisen johtaja luo puitteet kehitymiselle, jotka tukevat keskustelua ja edistävät oppimisen ilmapiiriä. (Viitala 2004, 143.)

Organisaation tämänhetkiset keskeiset osaamiset nousevat menneisyyden onnistumisista eli tekijöistä, joilla on saatu menestystä aikaisemmin. Kartoitettaessa organisaation nykyistä osaamista voidaan kysyä, millä koko organisaatiossa olevalla osaamisella on tuotettu ylivertaista hyötyä asiakkaille ja erottauduttu kilpailijoista. Vain harvoilla organisaatioilla on kykyä käyttää ja jakaa tehokkaasti kaikkea osaamista, mitä sillä on riveissään. Tehokas osaamisen johtaminen voi olla hyvä keino saavuttaa kilpailuetua. Tärkeä askel osaamisen johtamisen kehittämisessä on luoda organisaatioon osaamisen jakamisen kulttuuria. (Manka & Mäenpää 2010, 21; Lubit 2001, 171.)

Osaamisen johtamisessa on tärkeää, että esimies tuntee henkilöstön perustehtävän ja tunnistaa nykyisen osaamistason (Huotari 2009, 132). Arvot

toimivat osaamisen johtamisen peruspilareina. Osaamisen johtaminen on tapa toimia. Siinä johtaja näyttää työntekijöille suunnan, valmentaa työntekijöitä itseohjautuvuuteen ja valvoo työyhteisön toimintaa. (Ollila 2006, 221.)

4.4 Hiljainen tieto

Hiljainen tieto toimii oppimisen perustana ja sen esiin saaminen vaatii tietoisuutta. Kun hiljainen tieto saadaan tietoiseksi, voidaan sitä käsitellä ja siirtää. (Viitala 2004, 61.) Työyhteisöissä on paljon hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon esiin saaminen on tärkeää, jotta se saataisiin siirrettyä koko työyhteisön käyttöön. Tämän kehittämishankkeen yhtenä tavoitteena on saada hiljainen tieto ja hyvät käytännöt jatkossa paremmin jaettua koko Perintäkeskuksen käyttöön. Hiljaisen tiedon käsitettä ja sen esiin saamista voidaan lähestyä eri tavoin.

Hyvien käytäntöjen tunnistaminen ja jakaminen sekä eri tietolähteistä peräisin olevan informaation yhdistäminen uudella tavalla ovat hyötyjä, joita tiedon jakamisella voidaan saavuttaa. Tämä myös auttaa työntekijöitä ymmärtämään organisaation osatekijöiden roolia paremmin ja siten voidaan koordinoida toimintaa tehokkaammin sekä löytää uudenlaisia synergioita eri toimijoiden välillä. (Lubit 2001, 171.)

Pohjalainen (2016, 50, 61, 80) väitöskirjassa toteaa, että hiljaisen tiedon käsitteestä on erilaisia tulkintoja riippuen siitä, miten hiljainen tieto saadaan esiin. Hiljainen tieto on tilannesidonnaista ja sen esiin saaminen vaatii vuorovaikutusta. Johtamistyyllillä on merkitystä hiljaisen tiedon esiin saamisessa. Tutkimusten mukaan hiljaisen tiedon hyödyntäminen parantaa organisaation tehokkuutta. Pohjalaisen tekemässä tutkimuksessa ilmenee, että hiljaisen tiedon esiin saamisessa kannattaa hyödyntää luonnollisia toimintamalleja organisoitujen mallien sijaan.

Henkilöstön osaaminen on aineetonta pääomaa, joka sisältää hiljaista tietoa. Hiljainen tieto on työntekijälle kertynyttä kokemusta, joka tulisi saada esiin. (Huotari 2009, 130.) Hiljainen tieto on läsnä työskentelyssä, vaikka

sitä ei välttämättä osata kuvata. Sanattoman osaamisen tietoinen ajattelu ja keskustelu tehostavat oppimista. (Heikkinen 2007, 34.) Kivisen (2008, 51) mukaan hiljainen tieto näkyy toiminnassa tai käyttäytymisessä, jota voidaan havainnoida, mutta jota toimija ei pysty selostamaan. Hiljainen tieto on vaikeammin hallittavissa kuin eksplisiittinen tieto. Kokemusperäinen hiljainen tieto leviää ainoastaan työntekijöiden toimiessa yhdessä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, ja sen hyödyntämiseen tarvitaan yhteisöllistä otetta johtamisessa. (Hyrkäs 2009, 63.)

Työelämässä työntekijälle kertyy vähitellen monenlaista osaamista, mitä ei usein osata kuvata tai tunnistaa, koska tietoihin ja taitoihin liittyy paljon myös hiljaista tietoa (Kallberg 2009, 22). Kivisen (2008, 115) mukaan hiljaiseen tietoon liittyy vahvasti ihmisten toiminta, menettelytavat, arvot ja tilanteet. Hiljaisesta tiedosta on vaikea keskustella ja tietoa on vaikea jakaa, koska se on henkilökohtaista ja kokemuksellista. Se kytkeytyy ihmisten toimintatapoihin ja arvoihin.

Hakkaraisen ja Paavolan (2008, 59) mukaan hiljainen tieto on merkityksellistä tietoa, jota on vaikea kuvata ja se on vakiintunut sosiaalisiksi käytännöiksi. Hiljainen tieto on kyvykkyyttä ratkaista ongelmia nopeasti tarkoituksenmukaisella tavalla. Hiljaista tietoa ei voi omaksua oppikirjoista vaan se karttuu kokemuksen ja toiminnan kautta (Toom 2008, 52). Hiljainen tieto saadaan parhaiten käyttöön vasta silloin, kun koko henkilöstö pystyy tekemään yhdessä avointa yhteistyötä (Suonsivu 2015, 83).

Tieto- ja asiantuntijaorganisaatioiden toiminta perustuu tiedon keräämiseen, uudessa muodossa kerryttämiseen, hallintaan ja jakeluun. Näiden päivittäin tapahtuvien toimintojen sujuvuuden kannalta tietotekniikan merkitys on oleellinen. Uusi tai uudelleen järjestäytynyt tieto syntyy organisaatiossa tiedon luokkien välisenä muunnoksena, eli vuorovaikutuksessa rakenteellisen ja hiljaisen tiedon välillä. (Salmela 2008, 7.) Tiedonhallintasuunnitelman laatiminen on tärkeää hiljaisen tiedon hallinnan kannalta. Tietojärjestelmät ovat tärkein työkalu hiljaisen tiedon keräämisessä ja hyödyntämisessä. Oleellista on myös tietokoneen ja sitä käyttävän ihmisen

välinen rajapinta. Toimivassa toimintamallissa tiedonkeruu kuuluu oleellisesti jokaisen työntekijän päivittäisiin työtehtäviin ja sen merkityksellisyys on jokaiselle selvä. (Rauhala, Siimes, Tarvainen, Virsu, Parkkila & Leinonen 2012, 27.)

Hiljainen tieto siirtyy puhumalla. Hiljaisen tiedon siirtymisen varmistamisessa kahvipöytäkeskusteluilla on tärkeä rooli. Osaamisen ja hiljaisen tiedon tunnistamisessa on Suomessa vielä paljon tehtävää, vaikka osaamisesta puhutaankin paljon. Vuorovaikutus ihmisten ja tietotekniikan välillä lisääntyy jatkuvasti. Asiantuntijaorganisaatioissa olevaa hiljaista tietoa pyritään kehittämään ja tuotteistamaan uudenlaiseksi, toistettavaksi ja rakenteelliseksi tiedoksi. Tavoitteena on muuttaa ja tuotteistaa hiljainen tieto asiakkaalle omaksuttavaan muotoon ja kehittyneeseen toimintaan. (Salmela 2008, 8; Parkkola 2012.)

Hiljainen tieto on kokemuksen tuomaa ei-verbaalista taitoa ja osaamista. Ihmisellä on paljon enemmän tietoa kuin hän osaa tuoda verbaalisesti esiin. Olemassa oleva tieto ja osaaminen ovat organisaation tärkeimpiä resursseja. Hiljainen tieto välittyy muille yhdessä toimimisen ja vuorovaikutuksen välityksellä. Hiljainen tieto on toiminnan ja ajattelun välinen tuote, jossa on lisänä kerrostunutta tietopohjaa. Siinä vaikuttavat uskomukset, arvot ja asenteet ja se on implisiittistä tietoa. (Stähle 2010, 1; Pohjalainen 2012, 6.) Uusi tieto rakentuu jatkuvassa ja dynaamisessa vuorovaikutuksessa hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon välillä. Tämän teorian mukaan tieto ja osaaminen syntyvät työyhteisön sisäisessä vuorovaikutuksessa ja käytännön toimissa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 70.)

Kehittääkseen sellaista tietoon perustuvaa osaamista, jota kilpailijoiden olisi vaikea kopioida, organisaatiot ovat suurten haasteiden äärellä. Menestyksen kannalta olennaiseksi arvioidut tiedot ja taidot, osaaminen ja toiminnan perinteet tulisi kyetä ottamaan omassa organisaatiossa käyttöön ja jakamaan laajasti. Samalla tulisi kyetä varmistamaan, että tällä tavalla saavutettu kilpailuetu suhteessa kilpailuun pystyttäisiin säilyttämään. Hiljainen tieto on kuvauksensa mukaan vaikeasti ilmaistavissa, muotoiltavissa

tai jaettavissa. Se kehittyy osin alitajuisesti, kun tehtävän suorittaja muodostaa mielessään käsityksen jostakin monimutkaisesta kokonaisuudesta ja eri muuttujien välisistä suhteista. Hiljaisen tiedon aktiivinen hyödyntäminen voi olla organisaatiolle hyvä keino saavuttaa vaikeasti kopioitavissa olevaa kilpailukykyä. Keinoja hiljaisen tiedon hyödyntämiseen voivat olla esimerkiksi sisäinen valmennus ja mentorointi, ryhmätyöskentely ja -keskustelut, työskentely asiantuntijaverkostoissa, rutiinien ja kokemusten kirjaaminen sekä hiljaisen tiedon työstäminen eksplisiittiseksi tiedoksi. (Lubit 2001, 165–170; Wang & Wang 2012, 8900.)

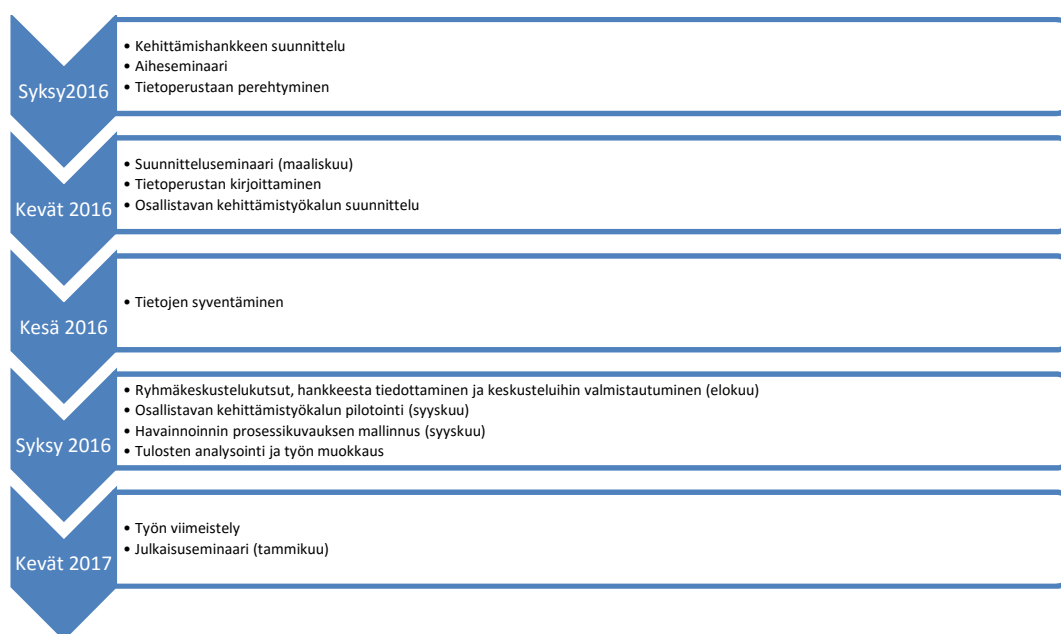
Työyhteisön kulttuuriin ja arvoihin sisältyy paljon kirjoittamattomia sääntöjä eli hiljaista tietoa (Stenberg 2012, 123). Koivumäen (2008, 245) väitöskirjassa tarkasteltiin yhtenä osa-alueena tiedon jakamista valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Luottamuksen ja yhteisöllisyyden kokeminen edistivät tiedon jakamista, jolloin niksejä haluttu pantata. Tutkimuksen mukaan vain kolmasosa työnteon kannalta hyödyllisistä tiedoista saadaan virallisissa tilanteissa. Kolmannes tiedoista saadaan epävirallisissa tilanteissa, kuten kahvipöytäkeskusteluissa ja loput tiedot saadaan puolivirallisissa asiayhteyksissä.

Hiljaisen tiedon esiin saaminen edellyttää suunnitelmallista toimintaa. Uudet toimintamallit toimivat vain, jos niitä käyttävät ihmiset sisäistävät ne. Esimiehen tehtävänä on auttaa ja tukea alaisiaan omaksumaan uusia toimintamalleja. (Viitala 2004, 76.) Tässä kehittämishankkeessa sovittiin erilaisia toimintatapoja, joilla hiljainen tieto ja hyvät käytännöt saadaan jatkossa paremmin jaettua koko Perintäkeskuksen käyttöön.

5 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS JA TULOKSET

5.1 Kehittämishankkeen eteneminen

Tutkimuksellisen kehittämishankkeen ensimmäinen vaihe on kehittämis-kohteen tunnistaminen ja siihen liittyvien asioiden ymmärtäminen. Kehittämiskohteen tunnistamisen jälkeen haetaan aiheeseen liittyvää tietoa. Kun aiheeseen löytyy näkökulma, voidaan rajata kehittämiskohde ja vasta tämän jälkeen pystytään kuvaamaan kehittämistyöhön liittyvät prosessit ja suunnittelemaan lähestymistapa ja menetelmät. (Ojasalo ym. 2009, 24-25.)



KUVIO 12. Kehittämishankkeen aikataulu

Kehittämishankkeen aikataulu on esitetty kuviossa 12. Kehittämishankeprosessi aloitettiin syksyllä 2016 hankkeen suunnittelulla ja tietoperustaan perehtymisellä. Keväällä 2016 suunniteltiin osallistava kehittämistyökalu, kirjoitettiin tietoperustaa ja pidettiin suunnitteluseminaari. Kesän 2016 aikana syvennettiin tietoja aiheesta ja syksyllä 2016 pilotoitiin osallistavan kehittämistyökalun käyttö. Syksyn aikana mallinnettiin myös havainnointiprosessi ja analysoitiin tutkimustulokset. Tämän jälkeen työtä viimeisteltiin

ja julkaisuseminaari pidetään tammikuussa 2017. Kehittämishankkeen etenemistä seurattiin jatkuvasti molempien tekijöiden toimesta sekä ohjaavien opettajien opastuksella. Kehittämishankkeen etenemistä tuki opinnäytetyön ryhmäohjaukset kuukausittain. Kehittämishankeprosessi eteni suunnitellusti ja hankkeelle asetetut tavoitteet täyttyivät.

Tämän kehittämishankkeen tuloksena syntyi Kelan perintäkeskukseen havainnoinnin prosessikuvaus ja prosessin mukainen toiminta saatettiin käytäntöön Perintäkeskuksessa. Lisäksi suunniteltiin osallistava kehittämistyökalu, jonka avulla saatiin kerättyä työntekijöiden ja esimiesten kokemuksia havainnoinnista. Osallistavaa kehittämistyökalua käytetään jatkossa myös muussa kehittämistoiminnassa, kun halutaan osallistaa koko Perintäkeskuksen henkilöstöä kehittämistyöhön.

5.2 Ryhmäkeskustelujen toteutus

Ryhmäkeskustelutilaisuuksien tavoitteena oli saada uusia ideoita ja näkemyksiä havainnoinnin kehittämistyöhön sekä kuulla työntekijöiden ja esimiesten havainnointikokemuksia. Kaikki ryhmäkeskustelutilaisuudet pidettiin kahden viikon aikana syys-lokakuussa 2016. Työntekijöille järjestettiin kolme keskustelutilaisuutta, yksi esimiehille ja yksi Perintäkeskuksen päällikölle ja kahdelle suunnittelijalle.

Osallistavan kehittämistyökalun avulla kerättiin ensisijaisesti tietoa siitä, miten työntekijät ja esimiehet ovat kokeneet havainnoinnin osana valmentavaa esimiestyötä. Työntekijöiden ja esimiesten kokemuksia kerättiin myös siitä, onko havainnoinnin avulla työn sujuvuus lisääntynyt, toimitaanko perintätyössä Kelan ratkaisu- ja perintätyön sekä puhelinpalvelumallin mukaisesti ja onko työvälineiden käytössä tapahtunut muutoksia. Bikva-arviointimenetelmä mahdollistaa sen, että organisaatio saa tietoa näkemyksistä eri toimijoiden kannalta (Hänninen ym. 2007, 13).

Ensimmäisessä vaiheessa pidettiin kolme ryhmäkeskustelutilaisuutta työntekijöille. Kelan perintäkeskuksessa on 8 tiimiä, joissa jokaisessa tiimissä

on 10-15 työntekijää. Ryhmäkeskusteluihin kutsuttiin yhteensä 42 työntekijää seitsemästä eri tiimistä. Toisen tutkijan oma tiimi jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle tutkimuksen paremman luotettavuuden takaamiseksi.

Krogstrup (2004, 17) painottaa, että arviointiprosessiin osallistuvilla on ilmoitettava arvioinnin tekemisestä etukäteen. Näin osallistujat voivat esittää kysymyksiä ja osallistujien epävarmuus vähenee ja motivaatio lisääntyy.

Ryhmäkeskustelukutsut työntekijöille (Liite 5) lähetettiin sähköpostitse noin kaksi viikkoa ennen haastatteluja. Työntekijät valikoituivat keskusteluihin aakkosten mukaan siten, että kaikista seitsemästä tiimistä valittiin sukunimen mukaisesti aakkosjärjestyksessä joka toinen. Näin saatiin kattavasti osallistettua henkilöstöä mukaan hankkeeseen. Osallistuminen ryhmäkeskusteluihin oli vapaaehtoista. Kutsuissa kerrottiin keskustelun tarkoitus ja lisäksi jokaiselle tarjottiin mahdollisuus pyytää lisätietoja asiasta. Tutkijat kirjoittivat tiedotteen (Liite 8) Sinettiin, jotta myös ryhmäkeskustelujen ulkopuolelle jäävät sai tiedon asiasta ja myös heillä oli mahdollisuus kertoa havainnointikokemuksistaan tutkijoille. Asianmukaisella tiedottamisella osallistujien epävarmuustekijät minimoitiin. Sähköpostikutsuissa pyydettiin jokaista osallistujaa miettimään etukäteen, miten he ovat kokeneet havainnoin hyödyt ja mitä mahdollisia kehittämissideoita heillä on havainnoinnin suhteen. Tällä tavoin ryhmäkeskustelut saatiin paremmin käyntiin.

Ryhmäkeskusteluissa oli kolme pääkysymystä sekä apukysymyksinä toimivia apusanoja. Apusanojen tarkoituksena oli saada osallistujat miettimään havainnointia eri näkökulmista. Apusanat auttoivat osallistujia myös pohdiskelussa, jos heillä ei suoraan tullut ajatuksia esitettävistä kysymyksistä. Jokaista vastausta pyydettiin myös perustelevaan.

Pääkysymykset:

Mikä havainnoinnissa on ollut mielestänne hyödyllistä?

Miten havainnointia voisi mielestänne kehittää?

Onko jotakin, mikä havainnoinnissa ei mielestänne toimi?

Apusanat:

Ratkaisu- ja perintätyön malli, hyvien käytäntöjen jakaminen, vuorovaikutus, havainnoinnin määrä ja kesto, havainnointiprosessi, oppiminen, havainnoija

Perintäkeskuksen työntekijöiden toimipisteet ovat ympäri Suomea ja siksi kaikki ryhmäkeskustelut järjestettiin Skypen välityksellä videoyhteyden avulla. Kelassa kaikki työntekijät osallistuvat säännöllisesti videoneuvotteluihin ja se kuuluu osana jokaisen työtä. Siksi ryhmäkeskustelut oli mahdollista toteuttaa luontevasti videoyhteyden avulla.

Bikva-menetelmälle on tyypillistä, että keskusteluihin osallistuvien määrä vähenee ylemmille tasoille mentäessä (Reijonen 2011, 52). Ryhmäkeskustelukutsuja lähetettiin 42 Perintäkeskuksen työntekijälle ja heistä osallistui keskusteluihin yhteensä 30 henkilöä. Työntekijöille pidettiin kolme eri keskustelutilaisuutta. Ensimmäisessä ja toisessa ryhmäkeskustelutilaisuudessa oli kummassakin 9 työntekijää ja kolmannessa tilaisuudessa oli 12 työntekijää. Esimiehille järjestettävässä ryhmäkeskustelussa oli mukana 7 esimiestä. Viimeiseen ryhmäkeskusteluun osallistui kolme henkilöä, Perintäkeskuksen päällikkö ja kaksi suunnittelijaa.

Ryhmäkeskustelut työntekijöille:

Ryhmäkeskustelun alussa tutkijat esittelivät itsensä ja kertoivat lyhyesti kehittämishankkeen taustaa ja tavoitteita. Esille nostetut asiat olivat myös kirjallisesti nähtävissä PowerPoint-esityksenä. Tämän jälkeen kerrottiin, miten ryhmäkeskustelutilanne etenee. Ensimmäisenä osallistujat jaettiin kolmeen ryhmään, joissa jokaisessa ryhmässä oli 3-5 osallistujaa. Jokainen pienryhmä otti oman välipuhelun, jossa keskusteltiin 20 minuuttia havainnointiin liittyvistä ajatuksista yhdessä. Jokainen ryhmä kirjasi kaikkien näkemykset ylös yhteisille PowerPoint-diolle. Näin osallistujien näkemykset saatiin parhaiten esille, kun kenenkään yksittäisen työntekijän mielipiteet eivät nousseet liian vahvasti esille.

Pienryhmäkeskustelun jälkeen aloitettiin koko ryhmän yhteinen keskustelu ja asioiden kokoaminen. Ensin jokainen ryhmä kertoi, mistä olivat keskustelleet. Tämän jälkeen tutkijat tekivät lyhyen yhteenvedon esiin nousseista pääasioista. Lopuksi oli aikaa vapaaseen keskusteluun, jolloin jokaisella oli mahdollisuus tuoda ajatuksiaan vielä esille. Kaikissa työntekijöiden ryhmäkeskustelutilaisuuksissa keskustelu oli aktiivista ja havainnointiin liittyvää kehittämismateriaalia saatiin hyvin. Lopuksi tutkijat kiittivät aktiivisesta osallistumisesta ja kertoivat, miten hanke jatkuu.

Esimiesten ryhmäkeskustelu

Toisessa vaiheessa ryhmäkeskustelu järjestettiin Perintäkeskuksen seitsemälle esimiehelle. Kaikille esimiehille lähetettiin sähköpostitse kutsut (Liite 6) noin kaksi viikkoa ennen keskustelutilaisuutta. Keskustelun aluksi tutkijat kertoivat kehittämishankkeesta, jonka jälkeen tutkijat esittelivät yhteenvedon työntekijöiden ryhmäkeskusteluissa esiin nousseista asioista kysymys kerrallaan. Tämän jälkeen esimiehet jaettiin kahteen kahden hengen parikeskusteluun ja yhteen kolmen hengen keskusteluryhmään. Myös esimiehet ottivat omat välipuhelut, joihin oli varattu aikaa 25 minuuttia. Ryhmät miettivät ja kirjasivat ryhmille varatuille PowerPoint-dioille, mitä ajatuksia työntekijöiden esiin tuomat asiat herättivät ja mitä kehittämistoimenpiteitä heille tuli mieleen. Loppukeskustelussa jokainen ryhmä avasi dioille kirjatut asiat ja kertoi, mistä olivat keskustelleet. Tutkijat tekivät esiin nousseista asioista lyhyen yhteenvedon, jonka jälkeen oli aikaa yhteiselle keskustelulle. Loppukeskustelu oli erittäin vilkasta ja esimiehet toivat esille hyviä pohdintoja ja ehdotuksia havainnoinnin kehittämiseksi. Lopuksi tutkijat kiittivät aktiivisesta osallistumisesta ja kertoivat, miten hanke jatkuu.

Johdon ryhmäkeskustelu

Kolmannessa vaiheessa järjestettiin ryhmäkeskustelu, johon osallistui Perintäkeskuksen päällikkö ja kaksi suunnittelijaa. Myös heille lähetettiin sähköpostitse kutsut (Liite 7) ryhmäkeskusteluun. Ensimmäisenä tutkijat kertoivat lyhyesti hankkeesta, jonka jälkeen esiteltiin yhteenvedot työntekijöiden ja esimiesten ryhmäkeskusteluissa esille nousseista asioista. Tämän

jälkeen jokainen osallistuja sai kirjata omille dioille rauhassa, mitä ajatuksia saatu palaute herätti. Tutkijat halusivat antaa osallistujille hetken aikaa rauhassa jäsentää kuulemaansa ja kirjaamaan ajatuksiaan, jotta yhteisestä keskustelusta saataisiin mahdollisimman paljon irti. Kun ajatukset oli kirjattu dioille, ne käytiin yhdessä läpi.

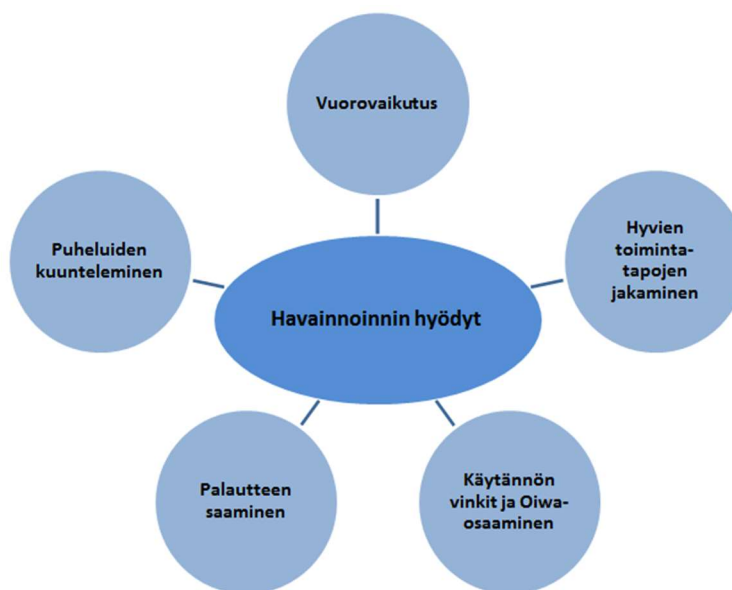
Bikvassa haastattelun vetäjä voi joko esitellä saadut tulokset suoraan tai antaa kehittämissuhteita saatujen haastattelutietojen pohjalta. Bikva perustuu ajatukseen, jossa organisaatio pystyy ottamaan huomioon eri näkemyksiä ja kyseenalaistamaan toimintatapoja sen pohjalta. (Koivisto 2009, 119-120.) Tutkijat toivat esille kehittämissuhteet, jotka oli tehty ryhmäkeskusteluissa esille tulleiden kehittämissuhteiden pohjalta. Havainnoinnin kehittämissuhteet oli jaettu havainnoinnin tavoitteisiin sekä konkreettisiin kehittämistoimenpiteisiin. Lopuksi asioista keskusteltiin yhdessä ja yhteisesti sovitut kehittämistoimenpiteet kirjattiin dioille. Myös viimeinen ryhmäkeskustelu oli rakentavaa ja kehittävää. Tutkijat saivat positiivista palautetta osallistavan kehittämistyökalun käytöstä.

5.3 Ryhmäkeskustelujen tulokset

Jokaisessa ryhmäkeskustelussa kaikki esille tulleet ajatukset kirjattiin PowerPoint- dioille, jotka olivat kaikille näkyvissä. Ryhmäkeskusteluista saatu aineisto yhdistettiin ensimmäisenä kysymyksittäin. Tämän jälkeen aineistosta poistettiin samaa tarkoittavat asiat, ja asiat koottiin teemoittain yhteen. Tutkimusaineisto ryhmiteltiin erilaisten aihepiiristä nousevien tyyppien mukaan. Tyypittelyssä samaa teemaa koskevat asiat yhdistetään, jolloin yhteisistä näkemyksistä muodostetaan yleistys (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93).

Työntekijöiden ryhmäkeskusteluiden vastaukset

Ensimmäisenä työntekijät miettivät, mikä havainnoinnissa on ollut hyödyllistä.



KUVIO 13. Työntekijöiden ryhmäkeskustelussa esiin tulleita teemoja havainnoinnin hyödyistä

Kuviossa 13 havainnoinnin hyödyt on jaettu viiteen teemaan, jotka nousivat ryhmäkeskusteluissa useamman kerran esille: puheluiden kuuntelu, palautteen saaminen, käytännön vinkit ja Oiva-osaaminen, hyvien toimintatapojen jakaminen sekä vuorovaikutus.

Omien puheluiden kuuntelu koettiin hyödyllisenä, koska siinä oppii ja huomaa paremmin kehittämiskohteensa. Jälkikäteen puheluiden kuunteleminen ei myöskään jännitä niin paljoa, mikä tekee havainnointitilanteesta luonnollisemman.

Palautteen saaminen työn tekemisestä koettiin tärkeäksi. Arjessa palautteen saaminen saattaa jäädä vähemmälle, vaikka onnistumisia tuleekin. Työntekijät toivoivat saavansa enemmän onnistumisen tunteen kokemuksia positiivisen palautteen kautta.

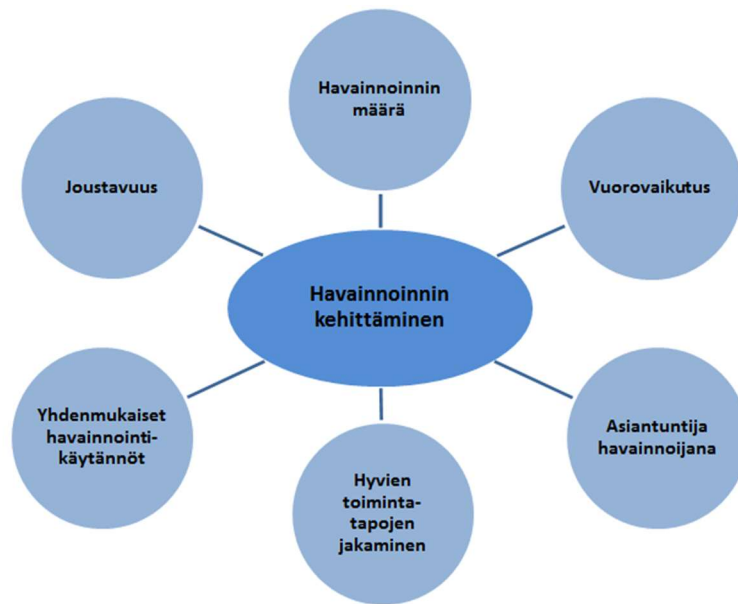
Havainnoinnin hyötyinä koettiin myös havainnointitilanteessa esiintulevat käytännön vinkit. Työntekijät kokivat oppineensa uusia toimintoja Oiva-jär-

jestelmän käytöstä ja saaneensa hyviä vinkkejä ratkaisutyöhön. Havainnoinnissa tulee esille myös mahdolliset väärät toimintatavat, jotka saadaan korjattua.

Hyvien toimintatapojen jakamisen tärkeys nousi esille useassa vastauksessa. Myös molemminpuolinen oivallus, ahaa-elämykset ja toisilta oppiminen koettiin hyödylliseksi havainnointitilanteissa. Havainnointi pysäyttää ajattelemaan oman työn tekemistä, mikä myös koettiin positiivisena asiana.

Vuorovaikutus työntekijän ja esimiehen välillä nousi yhtenä tärkeänä teemana esille havainnoinnin hyötyjä pohdittaessa. Vuorovaikutus nähtiin kaksisuuntaisena, missä myös esimies voi olla oppijan roolissa. Perintätöiden havainnoinnin avulla esimies voi tutustua eri työtehtäviin ja hän saa samalla käsitystä työtehtävien sisällöstä. Havainnoinnissa esimies oppii tuntemaan työntekijän ja vastaavasti työntekijä esimiehen ja näin vuorovaikutus helpottuu. Onnistunut havainnointi luo positiiviset edellytykset ja luottamusta työntekijän ja esimiehen välille. Henkilökemian merkitys vaikuttaa havainnoinnin onnistumiseen.

Lisäksi työntekijöiltä nousi esille muita havainnoinnin hyötyjä. Skypein välityksellä tapahtuva havainnointi koettiin mielekkäämpänä kuin se, että havainnoija istuu vieressä. Erityisesti uusille työntekijöille havainnoinnista ajateltiin olevan hyötyä. Havainnoinnin avulla saa varmuutta työn tekemiseen ja pystyy osoittamaan, miten hyvin ohjeistuksen on sisäistänyt. Myös perehdytyksen onnistumista voidaan tarkastella havainnoinnin avulla.



KUVIO 14. Työntekijöiden ryhmäkeskusteluissa esiin tulleita teemoja havainnoinnin kehittämisestä

Toisena kysymyksenä työntekijät miettivät, mitä kehitettävää havainnoinnissa on. Kuviossa 14 kehittämis ehdotukset on jaettu kuuteen teemaan. Ryhmäkeskusteluissa esille nousivat havainnoinnin määrä, vuorovaikutus, asiantuntija havainnoijana, hyvien toimintatapojen jakaminen, yhdenmukaiset havainnointikäytännöt ja joustavuus.

Havainnoinnin määrä tuli esille ryhmähaastattelussa useaan kertaan. Työntekijät kokivat, että tällä hetkellä havainnointikertoja on liian monta vuodessa ja myös esimiesten aikaa kuluu havainnointiin paljon. Sopivaksi havainnoinnin määräksi nousi 1-2 havainnointikertaa vuodessa. Havainnoinnin määrää arvioitaessa tulisi myös ottaa huomioon työntekijöiden yksilölliset tarpeet.

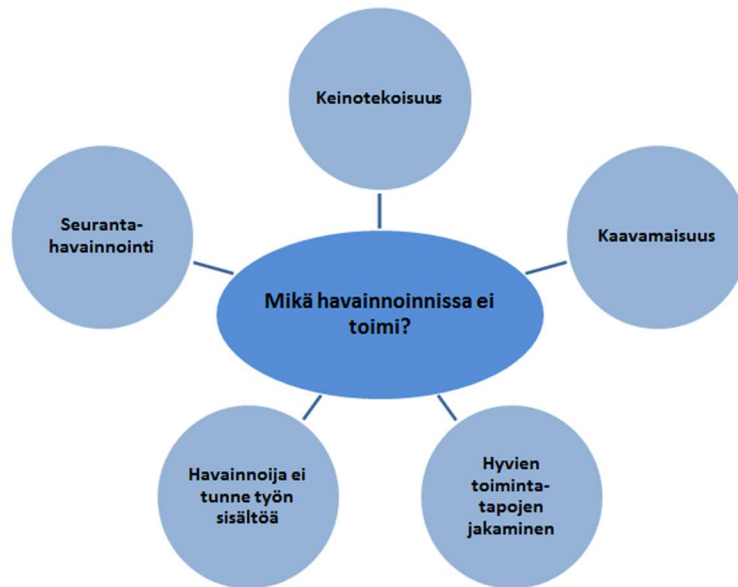
Vuorovaikutuksen merkitys ja tärkeys työntekijän ja esimiehen välillä nousi esille useaan kertaan eri näkökulmista. Työntekijät toivoivat, että esimiehet oppisivat hyödyntämään työntekijöiden vahvuuksia ja taitoja paremmin. Esimiehen toivottiin tuovan esille myös oma kehityksensä sekä havainnoinnissa että työtehtävissä. Työntekijät toivoivat myös enemmän onnistumisen kokemuksia havainnointiin.

Ryhmäkeskusteluissa pohdittiin voisiko havainnoijana olla joku muu kuin esimies, esimerkiksi perintäasiantuntija tai kollega. Toisaalta keskusteluissa pohdittiin myös palautteen antamista ja todettiin, että esimies on oikea henkilö palautteen antamiseen.

Hyvien toimintatapojen jakaminen omalle tiimille tai koko Perintäkeskukseksi nähtiin tärkeänä. Yhdessä keskustelussa nostettiin esille hyvien käytäntöjen omaksuminen kuuntelemalla esimerkillisiä mallipuheluita.

Yhdenmukaiset havainnointikäytännöt nähtiin tärkeänä. Havainnoinnin toteutuksessa huomattiin eroja, kun esimies oli vaihtunut. Toinen pyysi havainnointitilanteessa kertomaan, mitä tekee, kun taas toinen oli koko ajan hiljaa. Myös palautteen antamisen ajankohdassa oli eroja. Palaute oli saatu välittömästi tai siihen oli voinut mennä useampi päivä. Välitön palaute koettiin hyväksi. Jonkin verran työntekijät toivat esille epätietoisuutta siitä, mitä havainnoinnilla haetaan. Tarkastellaanko havainnoinnissa vain Oiwa-järjestelmän osaamisen sujuvuutta vai myös asiaosaamista. Havainnoinnin tarkoituksen selkeyttämistä ja yhteisiä pelisääntöjä toivottiin. Ryhmäkeskusteluissa nousi esille myös toive siitä, ettei puhelinpalveluhavainnoinnista kerrotaisi etukäteen. Näin ei jännittäisi tuleva havainnointi etukäteen ja saataisiin mahdollisimman luonnollinen havainnointitilanne.

Joustavuus nousi ryhmäkeskusteluissa vahvasti esiin yhtenä kehittämisteemana. Havainnoinnilta toivottiin joustavuutta tilanteen mukaan. Aina ei sama sabluuna sovellu kaikille. Erityisesti asiantuntija- ja lakimiestehtävien tarkasteluun perintätyön malli havainnoinnissa toimii huonosti. Myös yksilöllisyys ja työntekijän osaamistaso tulisi ottaa huomioon joustavasti. Yhtenä kehittämissuhteena nousi esille se, että pitäisi keskittyä enemmän lopputulokseen kuin siihen, miten työvälineitä käytetään.



KUVIO 15. Työntekijöiden näkemykset siitä, mitkä asiat havainnoinnissa eivät toimi

Kolmantena asiana työntekijät miettivät, mikä havainnoinnissa ei toimi. Kuviossa 15 esiin tulleet asiat on jaettu viiteen eri teemaan: keinotekoisuus, liian kaavamaisista, hyvien toimintatapojen jakaminen, havainnoija ei tunne työn sisältöä ja seurantahavainnointi.

Havainnointitilanne koettiin keinotekoisena, tilanne on jännittynyt, eikä siksi vastaa todellisia olosuhteita. Erityisesti silloin, kun havainnoija on sellän takana ja seuraa koko ajan tekemistä.

Havainnointi koettiin liian kaavamaisena, jolloin yksilöllisyyttä ei oteta huomioon riittävästi. Havainnointi koettiin myös turhauttavana. Erityisesti, jos valvotaan vain teknistä suoritusta, eikä siihen ole todellista tarvetta.

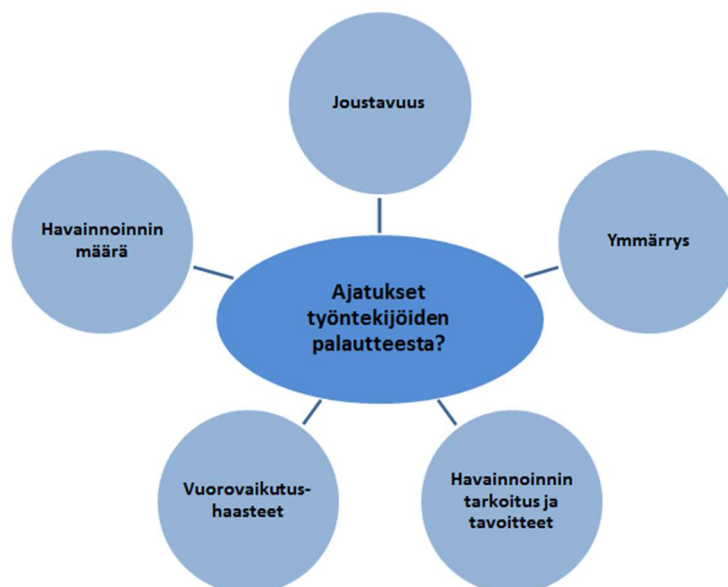
Hyvien toimintatapojen ja käytäntöjen jakaminen ei tällä hetkellä toimi. Keskusteluissa myös mietittiin, onko välitön palaute aina hyvä asia. Joskus havainnointitilanteessa oli verrattu toiseen työntekijään nimellä, mikä koettiin huonona toimintatapana. Havainnointi tuntui kyttäämiseltä, mikä pitäisi lopettaa. Havainnointi herättää voimakkaita negatiivisia ja epäluottamuksen tunteita. Toisaalta ryhmäkeskustelussa tuotiin myös esille näkemys siitä, että tällä hetkellä havainnointi koetaan toimivaksi. Jos joskus on ollut asioita, mitkä eivät toimi, ne on korjattu tai muutettu.

Yhtenä havainnoinnin ongelmana koettiin se, ettei havainnoija välttämättä tunne työn sisältöä. Mikäli työn sisällön tuntemusta havainnoijalla ei ole, toivottiin, että se tuotaisiin reilusti ilmi. Näin havainnointitilanteesta tulisi enemmän vuorovaikutuksellinen ja oppimisprosessi olisi molemminpuolinen. Esimies ei anna positiivista kuvaa, jos hän esittää osaavansa enemmän kuin osaa.

Seurantahavainnointi koettiin epämieluisaksi, koska väkisin keksitään jokin kehittämiskohde, tuntuu kuin jäisi ”jälki-istuntoon”. Seurantahavainnoinnin sijaan voisi olla esimerkiksi työnohjausta, jossa tuetaan työntekijän kehittämiskohteita.

Esimesten ryhmäkeskustelu

Esimesten ryhmäkeskustelutilaisuudessa keskustelu keskittyi kahden pääkysymyksen ympärille. Ensimmäisenä esimiehille esiteltiin yhteenveto työntekijöiden ryhmäkeskusteluista ja heitä pyydettiin miettimään, mitä ajatuksia työntekijöiden esille tuomat ajatukset herättivät.



KUVIO 16. Esimesten ajatukset työntekijöiden palautteesta

Kuviossa 16 näkyy esimesten ajatukset työntekijöiden antamasta palautteesta ja ne jaoteltiin viiden pääteeman ympärille, joita olivat ymmärrys,

havainnoinnin tarkoitus ja tavoitteet, vuorovaikutushaasteet, havainnoinnin määrä ja joustavuus.

Esimiehet ymmärsivät työntekijöiden antamaa palautetta ja osa tunnisti samoja tunteita ja ajatuksia heränneen myös itsellä. Työntekijöiden turhautuminen ymmärrettiin. Havainnointiin käytetään paljon aikaa, mutta saadaanko siitä vastaavaa hyötyä takaisin. Työntekijöiden palaute ei tullut ylälätkysenä, tosin palaute oli jonkin verran ristiriitaista. On ymmärrettävää, että työntekijät voivat kokea perintätöy- ja ratkaisutyön mallien tiukan seuraamisen kyttäämisenä.

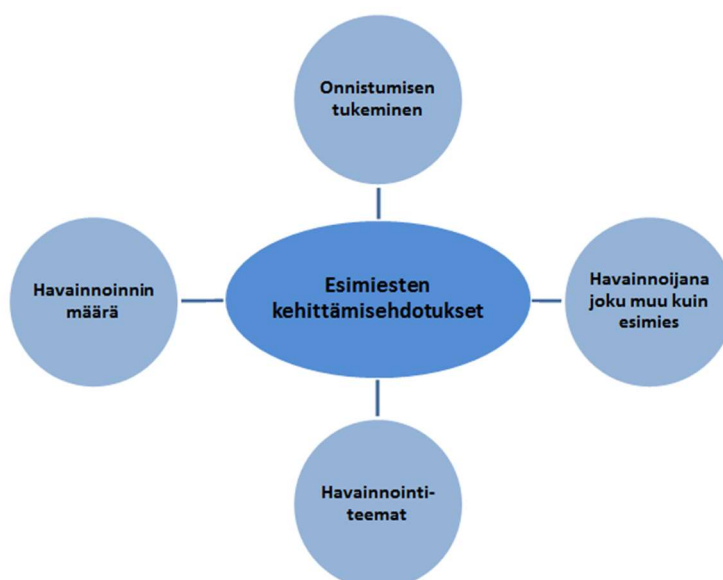
Havainnoinnin tarkoituksessa ja tavoitteissa koettiin epäselvyyttä. Havainnointia markkinoitiin Oiwan käytön seurantana, mutta todellisuudessa katsotaan myös asiaosaamista. Työntekijä usein itse kysyy asiasisällöstä ja miten esimies olisi tilanteessa toiminut, vaikka esimies ei itse ottaisi asiaosaamista esille. Esimiehellä ei aina ole asiaosaamista tai se ei ole sillä tasolla, jolla työntekijä sen toivoisi olevan. Keskusteluista tuli vaikutelma, että havainnoinnin tarkoitus on hieman epäselvä. Tämä on pohdituttanut myös esimiehiä. Onko kyseessä valmentava johtaminen vai sisäistä valvontaa.

Havainnoinnin vuorovaikutushaasteet nousivat eri näkökulmista esille. Haasteellisena koettiin se, että osa työntekijöistä on valmiimpia pohtimaan ja keskustelemaan omasta työstään ja kehittämään sitä. Kehittämiskohtien löytäminen koettiin hankalana. Myös esimiehet kokevat turhauttavana ja vaikeana sen, että väkisin pitää löytää kehittämiskohde. Esimiehet kokevat myös, että pitäisi osata antaa työntekijälle vinkkejä työn tekemiseen. Valmentavan työtteen käyttö tuntuu välillä haastavalta. Erityisesti silloin, kun työntekijä toteaa, että työnteko sujuu hyvin eikä mieleen tule mitään kehitettävää omassa työssä. Kokeneita työntekijöitä, jotka käyttävät esimerkiksi Oiwa-järjestelmää heikommin, on haastavaa oivalluttaa uusiin tapoihin.

Havainnoinnin määrä mietitytti myös esimiehiä. Esimiehille on rankkaa toteuttaa puhelinalvelun havainnointi, perintä- ja ratkaisutyön havainnointi

sekä palautekeskustelut peräkkäin. Myös Oiwa-järjestelmän käytön havainnointi kerta toisensa jälkeen tuntuu turhautavalta, kun ei siinä ole enää kehittämiskohteita.

Myös esimiehet näkivät joustavuuden havainnoinnissa tärkeänä. Ratkaisuja perintätöön malli on välillä liian yksityiskohtainen ja sitova. Työn lopputulos on tärkeämpi silloin, kun esimerkiksi Oiwa-järjestelmä on jo hyvin hallussa. Puhelinpalvelun havainnoinnissa puheluiden kuunteleminen jälkikäteen koettiin hyvänä. Perintä- ja ratkaisutyön havainnoinnissa ei ole mahdollisuutta toteuttaa havainnointia jälkikäteen esimerkiksi katsomalla videolta.



KUVIO 17. Esimiesten ehdotukset havainnoinnin kehittämisestä

Toisena aiheena esimiehet pohtivat, mitä ehdotuksia heillä on havainnoinnin kehittämiseksi. Kuviossa 17 esimiesten kehittämisehdotukset on jaettu neljään aihealueeseen: onnistumisen tukeminen, havainnoijana joku muu kuin esimies, havainnoinnin määrä ja havainnointiteemat.

Työntekijöiden onnistumisen tunteen tukeminen koettiin tärkeänä ja sitä tulisi painottaa jatkossa. Positiivisen palautteen kautta tulee lähestyä myös kehittämiskohteita. Yhtenä ehdotuksena oli, että työntekijä voisi etukäteen kirjoittaa skypeen luonnoslehtiöön, mitä hyvää ja mitä kehitettävää hänen työskentelyssään on ja antaa palautetta itselleen jälkikäteen.

Keskustelua ja erilaisia ehdotuksia syntyi siitä, voisiko havainnoijana olla joku muu kuin esimies. Asiantuntijan havainnoissa työntekijät saivat palautetta asiaosaamisestaan. Esimiehet myös miettivät voisivatko kollegat havainnoida toisiaan tietyin pelisäännöin. Esitettiin, että esimerkiksi joka toinen havainnointikerta havainnoija olisi esimies ja joka toinen kerta toinen toimihenkilö. Ehdotuksia tuli myös siitä, että työntekijä havainnoisi ja seuraisi asiantuntijan tai hyvin työnsä hallitsevan kollegan työskentelyä yhteisesti sovitulla pelisäännöllä. Ryhmäkeskustelussa mietittiin oppisiko työntekijä paremmin toisen työtä seuraamalla kuin puhetta kuuntelemalla. Yhtenä ehdotuksena oli, että havainnoijana ei aina olisi oma esimies. Esimiesten toimiessa havainnointitilanteessa samalla tavalla sekä työntekijät että esimies saivat vahvistusta aikaisemmille havainnoille.

Havainnoinnin määrä puhututti myös esimiehiä. Esitettiin, että ratkaisutyön- ja puhelinpalvelun havainnointia voisi olla molempia kerran vuodessa. Enemmän tukea tarvitseville ja uusille työntekijöille havainnointia järjestettäisiin tarvittaessa enemmän. Havainnointi nykyisessä muodossaan tuntuu raskaalta sekä esimiehistä että työntekijöistä.

Havainnointiteemojen löytämiseen kaivattiin keinoja. Yhtenä ehdotuksena oli, että työntekijä miettisi etukäteen kaksi teemaa, mihin havainnoinnissa keskitytään. Toisena ehdotuksena oli, että esimies ja työntekijä sopisivat yhdessä etukäteen havainnointikohteet. Vuosittain käytävien Kelpo-keskustelujen yhteydessä voitaisiin yhdessä keskustella havainnoinnista erityisesti työntekijän toiveita kuunnellen. Lisäksi Perintäkeskuksella voisi olla yhteinen vuosittain vaihtuva havainnointiteema, jota käytetään, kun työntekijän tarpeesta ei suoraan nouse kehittämisteemaa. Yhteinen havainnointiteema sovittaisiin esimiesten havainnointipalaverissa ennen havainnointikierroksen alkua.

Ryhmäkeskustelujen viimeinen vaihe

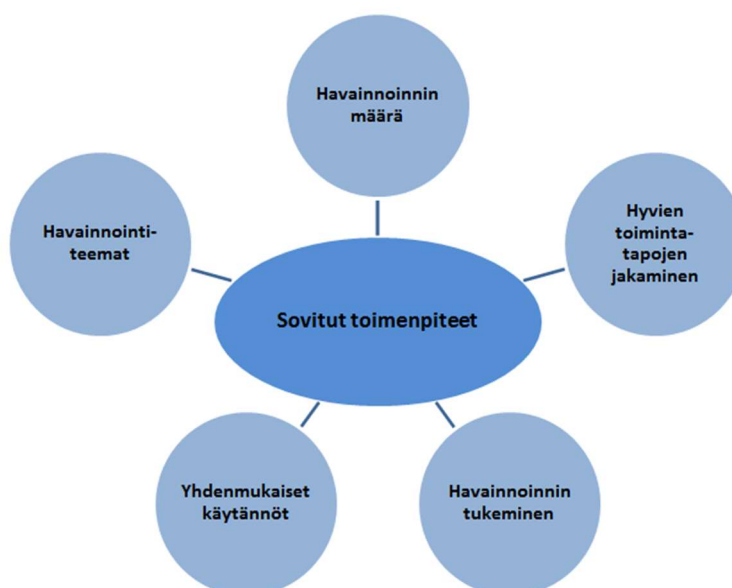
Viimeisessä vaiheessa ryhmäkeskustelu pidettiin Perintäkeskuksen päällikön ja kahden suunnittelijan kanssa. Tutkijat esittelivät aikaisempien ryhmäkeskustelujen palautteista kootut yhteenvedot, jonka jälkeen osallistujat

mieltivät, mitä ajatuksia esille tuodut asiat heissä herättivät. Jokainen kirjoitti omille PowerPoint-dioilleen ajatuksensa, jotka purettiin yhdessä.

Tutkijat toivat esille omat ehdotuksensa havainnoinnin kehittämiseksi. Tutkijoiden ehdotukset oli koostettu työntekijöiden ja esimiesten palautteen perusteella. Keskustelujen pohjalta havainnoinnin tavoitteiksi valikoituivat yhdenmukaiset havainnointikäytännöt, hyvien toimintatapojen jakaminen, havainnoinnin tarkoituksen kirkastaminen, valmentavan otteen tukeminen, onnistumisen tunteen tukeminen ja positiivinen palaute. Ryhmäkeskustelussa sovittiin konkreettisia kehittämistoimenpiteitä, joiden avulla tuetaan havainnoinnin tavoitteiden toteutumista. .

Ryhmäkeskustelujen pohjalta konkreettisine kehittämisehdotuksina tutkijat esittivät tilannekohtaisen harkinnan sallimista havainnointitilanteesta ja yksilöllisyyden huomioon ottamista. Perintä- ja ratkaisutyön mallit eivät välttämättä sovellu kaikkien työntekijöiden tehtäväkuvaan. Kelassa käydään vuosittain kehitys- ja palkkauskeskustelu, josta käytetään lyhennettä Kelpo-keskustelu. Tutkijat ehdottivat, että Kelpo-keskustelussa työntekijä itse nostaa esille teeman, jota seuraavalla havainnointikierröksellä havainnoidaan. Työntekijä miettii etukäteen, mitä hyvää ja mitä kehitettävää hänen työskentelyssään on ja havainnoinnin jälkeen, minkälaista palautetta itselleen antaisi. Esimiehille tulisi järjestää havainnoinnin keskustelutilaisuus ennen havainnointikierrosta sekä purkutilaisuus havainnointikierroksen jälkeen. Keskustelutilaisuuksissa sovitaan havainnointiteemoista ja jaetaan ajatuksia havainnoinnin sujumisesta, mikä tukee hyvien käytäntöjen jakamista ja yhtenäisiä toimintatapoja.

Havainnoinnin määrä nousi jokaisessa keskustelussa esille ja tutkijat ehdottivat havainnointikertojen vähentämistä. Perintä- ja ratkaisutyön havainnointi tehdään kerran vuodessa syksyllä ja puhelinpalvelun havainnointi kerran vuodessa keväällä. Tutkijat ehdottivat, että asiantuntija havainnoisi välillä esimiehen sijaan, koska hänellä on vahvaa asiaosaamista, jota esimiehellä ei välttämättä ole. Tutkijat ehdottivat myös, että osallistavaa kehittämistyökalua käytetään jatkossa sekä havainnoinnin että muuhun kehittämistyöhön Perintäkeskuksessa.



KUVIO 18. Sovitut toimenpiteet havainnoinnin kehittämiseksi

Tutkijoiden tekemien kehittämissuositusten pohjalta keskusteltiin kehittämistoimenpiteistä. Ryhmäkeskustelussa sovitut kehittämistoimenpiteet on jaettu kuviossa 18 viiden pääteeman ympärille: Hyvien toimintatapojen jakaminen, havainnoinnin tukeminen, yhdenmukaiset käytännöt, havainnointiteemat ja havainnoinnin määrä.

Keskustelussa nähtiin tärkeänä, että hyvät toimintatavat saataisiin jaettua koko Perintäkeskuksen käyttöön. Yhdessä päätettiin, että havainnoinnin yhteydessä esille tulevat hyvät toimintatavat kirjataan jatkossa Sinettiin, josta ne ovat kaikkien käytössä.

Havainnoinnin onnistumista tuetaan. Jatkossa ennen havainnointikierrosta järjestetään esimiehille yhteinen keskustelutilaisuus, missä kirkastetaan havainnoinnin tavoitteita ja käytäntöjä sekä tuetaan esimiehiä valmentavaan työöteeseen. Havainnointikierroksen jälkeen esimiehille järjestetään purkutilaisuus, missä esimiehillä on mahdollisuus saada vertaistukea, vaihtaa havainnointikokemuksia ja samalla oppia niistä.

Yhdenmukaisten toimintatapojen toteutumista tuetaan. Palautekeskustelut käydään jatkossa saman päivän aikana, jotta keskusteluihin saadaan yhdenmukaiset käytännöt. Yhdenmukaisten toimintatapojen toteutumista tuetaan jatkossa sopimalla asioista yhteisesti, jos eroja toimintatavoissa

tulee esille. Tilannekohtaista harkintaa havainnoinnissa voi käyttää ratkaisu- ja perintätyön mallien sekä palvelumallin sisällä.

Sovittiin, että jatkossa otetaan käyttöön havainnointiteemat. Ensisijaisesti Kelpo-keskusteluissa työntekijät itse nostavat esille kehityskohteita, joita käytetään havainnoinnissa. Mikäli Kelpo-keskustelussa ei nouse mitään erityistä kehityskohdetta, voidaan käyttää yhteisesti vuosittain sovittuja havainnointiteemoja.

Jatkossa ratkaisu- ja perintätyön sekä puhelinpalvelun havainnoiteja tehdään molempia vähintään kerran vuodessa. Tarvittaessa havainnoiteja tehdään enemmän, esimerkiksi uusien työntekijöiden kohdalla. Havainnoinnin ajankohdat lisätään myös Perintäkeskuksen vuosikelloon.

Sovittiin, että jokaisen tiimin lähiesimies tekee havainnoinnit jatkossakin. Toivotut asiantuntija- ja parihavainnoinnin hyödyt ja asiaosaamisen vahvistaminen sisällytetään jatkossa asiantuntijoiden pitämiin koulutuksiin ja muihin oppimistilanteisiin.

Tässä kehittämishankkeessa suunniteltua henkilöstöä osallistavaa kehittämistyökalua sovittiin käytettäväksi myös jatkossa. Osallistava kehittämistyökalu toimii jatkossa havainnoinnin kokemusten keräämisessä sekä muissa tilanteissa, joissa halutaan saada henkilöstön näkemyksiä esille ja viedä niitä eteenpäin.

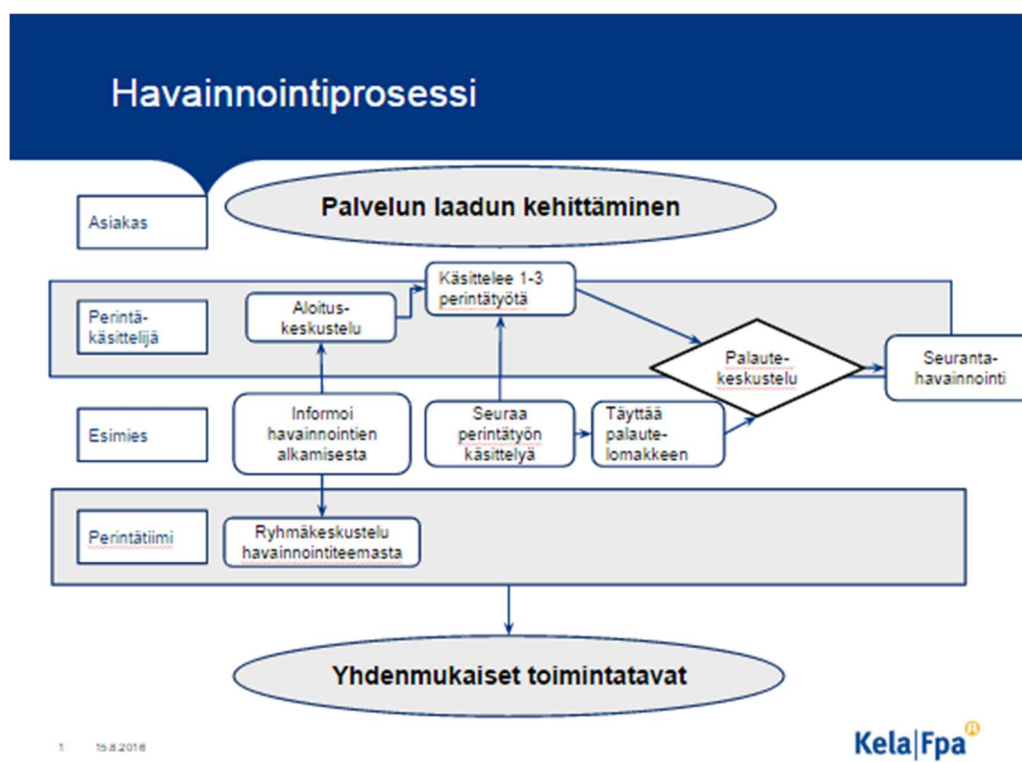
Ryhmäkeskustelujen tulokset esiteltiin Perintäkeskuksen suunnittelupäivillä Rovaniemellä marraskuussa 2016 esimiehille, suunnittelijoille, Perintäkeskuksen päällikölle ja Hankinta- ja lakiyksikön päällikölle.

5.4 Havainnointiprosessin mallinnus

Tässä kehittämishankkeessa mallinnettiin havainnoinnin prosessikuvaus JHS 152 suosituksen mukaan prosessin kulku -tasolla. Prosessikuvauksen avulla ohjataan havainnointikäytäntöjä yhdenmukaiseksi Kelan perintäkeskuksessa. Pehdytystilanteissa havainnoinnin prosessikuvaus selventää

havainnoinnin kulkua uusille työntekijöille. Prosessikuvaus laadittiin olemassa olevan dokumentoinnin, tutkijoiden oman kokemuksen sekä kerätyn tietoperustan avulla.

Prosessikuvausten laatimisessa hyödynnettiin tutkijoiden omaa kokemusta ja olemassa olevia toimintatapoja, joiden pohjalta havainnoinnin prosessikuvaus mallinnettiin. Tutkijat ovat työskennelleet Kelassa yli viisi vuotta. Molemmat toimivat havainnoinnin vastuhenkilöinä Perintäkeskuksessa ja tässä kehittämishankkeessa on hyödynnetty tutkijoiden omakohtaista havainnointitietoa ja kokemusta. Tutkijat ovat osallistuneet Kelan järjestämiin havainnointi- ja valmentavan esimiestyön koulutuksiin ja soveltaneet teoretietoa käytännössä vuodesta 2014 lähtien.



KUVIO 19. Prosessikaavio: Perintäkeskuksen havainnointiprosessi

Kuviossa 19 on Perintäkeskukseen laadittu havainnoinnin prosessikaavio. Prosessin kuvaaminen tehtiin JHS 152 suosituksen mukaan prosessin kulku -tasolla. Tämä kuvaustaso soveltui hyvin havainnoinnin prosessikuvausten laatimiseen, koska siinä kuvataan prosessin toiminnot ja suorittajat. Havainnointiprosessin tavoitteena on palvelun laadun kehittäminen,

jotta asiakas saa mahdollisimman hyvää ja tasalaatuaista palvelua. Jotta tavoite toteutuu, tulee kaikkien toimia yhdenmukaisesti.

Prosessin tarkoitus	Palvelun laadun kehittäminen Havainnointiprosessin toteutus
Prosessin alku	Ryhmäkeskustelu Aloituskustelu
Prosessin loppu	Palautekeskustelu Seurantahavainnointi
Prosessin asiakkaat	Perintäkeskuksen työntekijät
Prosessin tuotteet ja palvelut	Havainnointiohjeet Havainnointikoulutus Havainnointiosaamisen tukeminen
Prosessin roolit	Esimiehet Perintäkäsittelijät Perintäasiantuntijat Perintäkeskuksen lakimiehet
Prosessin liittymäpinnat	Perintään liittyvät prosessit Elatusapuvelan maksuvapautuksen prosessi Opintolainan takausvastuusaatavan maksuvapautuksen prosessi Ratkaisu- ja perintätymalli ja puhelinpalvelumalli
Prosessin tavoitteet	Osaamisen kehittäminen ja työvälineiden sujuva käyttö Parantaa asiakaspalvelua, prosessien sujuvuutta ja tuottavuutta sekä johtamista, esimiestyötä ja toimihenkilöiden työhyvinvointia. Perintätymalli- ja puhelinpalvelumallin toteutuminen. Yhdenmukainen toiminta.
Prosessin ohjaus ja kehittäminen	Kehittämisehdotusten kerääminen Osaamisen varmistaminen Toiminnan arviointi

KUVIO 20. Prosessikuvaus: Perintäkeskuksen havainnointiprosessi

Prosessikuvaus on esitelty kuviossa 20. Prosessiin kuuluu jatkuva toiminnan arviointi ja kehittäminen. Alla on kuvattuna prosessikaavion mukainen toiminta vaiheittain.

Havainnointi alkaa esimiehen tiimillensä pitämällä **ryhmäkeskustelulla**. Ryhmäkeskustelussa kerrotaan havainnoinnin toimintaperiaatteet, havainnointiteemat ja käytännön toteutus sekä käydään läpi ratkaisu- ja perintätymalli ja merkitys perintätymössä. Havainnointi painottuu ratkaisutyön mallin mukaiseen toimintaan ja sujuvaan Oiwa-järjestelmän käyttöön. Perintä- ja ratkaisutyötä tulee tehdä olemassa olevan ohjeistuksen mukaisesti, mutta pääpaino ei ole asian oikeellisuuden varmistamisessa vaan se kuuluu sisäiseen valvontaan. Kelan intranetistä Sinetistä Perintäkeskuksen perintätymö -työtilasta löytyy PowerPoint-esitys, jota esimiehet voivat käyttää ryhmäkeskustelun pohjana.

Ryhmäkeskustelun jälkeen esimies ja työntekijä käyvät kahdenkeskisen **aloituskeskustelun** juuri ennen havainnointia. Keskustelussa käydään läpi mitkä ovat toimihenkilön tuntemukset omasta työstään tällä hetkellä, mitä odotuksia sekä työntekijällä että esimiehellä havainnoinnille on, onko työntekijä voinut harjoitella ratkaisutyön mallia tai asiakkaalle soittamista, ovatko edellisellä havainnointikerralla valitut kehittämiskohteet otettu käyttöön ja onko toimihenkilöllä joitain ajatuksia, joita hän haluaa nostaa keskusteluun ennen havainnointia. Yhteisessä keskustelutilaisuudessa kerrataan vielä havainnoinnin ja palautteenannon eteneminen ja periaatteet sekä käydään läpi ratkaisutyön malli, vaikka se onkin jo tuttu.

Havainnointitilanteessa työntekijä ottaa **käsiteltäväkseen 1-3 työtä** Oiwa-järjestelmästä järjestelmän tarjoamassa järjestyksessä. Esimies **seuraa työn tekemistä** ja tekee jokaisesta työstä omat muistiinpanot havainnoinnin aikana. Esimies kirjoittaa ylös kaikki näytöt missä työntekijä liikkuu ja työvaiheet kirjoitetaan suoraan sellaisenaan esimerkiksi ruutupaperille. Tällä tavoin esimies näkee esimerkiksi sen, kuinka monta kertaa työntekijä käy tarkistamassa samaa asiaa. Työntekijä kertoo, minkälaista työtä hän ryhtyy tekemään ja mistä sekä miten työ etenee, ennen kuin hän lähtee asiaa valmistelemaan. Esimies voi pyytää halutessaan työntekijää tulostamaan havainnoinnin päätteeksi tehdyt työn kommentit ja päätökset mukaan **palauttekeskusteluun**.

Havainnoinnista sopiessa on esimiehen hyvä varata aikaa myös palauttekeskustelulle heti havainnoinnin jälkeen. Palautekeskustelua varten esimies **täyttää havainnoinnista palautelomakkeen** (Liite 9) ja ennen palauttekeskustelua hän voi varata noin 10-15 minuuttia aikaa koota ajatuksia palautteesta ennen keskustelua. Esimies ja työntekijä valitsevat yhdessä tapauksen, jota käyvät läpi palauttekeskustelussa tai palaute voidaan antaa erikseen jokaisesta työstä. Palautteen antamisessa voi käyttää hyödyksi perintä- ja ratkaisutyön ratkaisumallia. Palautekeskustelua käydään oivalluttavien kysymysten avulla onnistumisista ja kehittymiskohteista, jotka ovat työntekijän kehittymisen kannalta sillä hetkellä tärkeimpiä. Kaikkea kehittämistarpeita ei kannata nostaa samalla kertaa esille. Oppimistavoitteiden pilkkominen auttaa sekä esimiestä että työntekijää tavoitteiden

ymmärtämisessä. Esimies voi antaa palautetta myös varsinaisten havainnointien ja palautekeskustelujen välissä.

Palautelomakkeelle kirjataan asiat, missä työntekijä onnistui, missä on vielä kehittämisen varaa ja mitä sovitaan kehittämiskohteeksi. Esimies antaa palautelomakkeesta kopion myös työntekijälle. Esimies vie palautelomakkeen Kelan henkilöstöhallinnon Tahti-tietojärjestelmään.

Seurantahavainnointi tehdään seuraavan havainnointikerran yhteydessä. Mikäli havainnoinnissa huomataan vakavia puutteita, seurantahavainnointi tehdään jo ennen seuraavaa havainnointikertaa. Seurantahavainnoinnissa käydään läpi palautelomakkeelle kirjatut asiat. Erityisesti paneudutaan kirjattuihin kehittämiskohteisiin ja sovittuihin toimenpiteisiin. Jos työntekijällä on vakavia puutteita etuusprosessin toteuttamisessa, on työntekijälle annettava aikaa ja konkreettisia eväitä harjoitella ennen seuraavaa havainnointia. Jos työntekijän haasteet ovat esimerkiksi atk-osaamisessa, voidaan sovittu muutos havainnoida kevennetysti.

Arjen työn havainnoinnista puhutaan silloin, kun työtehtävää ei voi havainnoida samalla kaavalla käyttäen pohjana ratkaisu- ja perintätyön mallia. Arjen työn havainnoinnissa esimies saa kokonaiskuvan toimihenkilön työn tekemisestä ja huomio kiinnitetään Oiwan asianmukaiseen käyttöön ja hyödyntämiseen ja siihen, miten asiakasnäkökulma näkyy asian käsittelyssä. Arjen havainnoinnissa työntekijä saa hyödyllisiä vinkkejä, joilla voi tehostaa työn tekemistä ja samalla hän saa palautetta työn tekemisestä. Esimiehen vuorovaikutus kaikkien työntekijöiden kanssa lisääntyy ja siksi on tärkeää, että jokaista työntekijää havainnoidaan jostakin asiasta. Tällä tavoin esimies saa todellista tietoa jokaisen toimihenkilön tekemisen tasosta.

Prosessin avulla tuetaan esimiesten **yhdenmukaisia toimintatapoja** ja havainnointikäytäntöjä. Yhdenmukaisten toimintatapojen toteutuminen on tärkeää, jotta asiakkaat saavat tasalaatuista ja yhdenvertaista palvelua riippumatta siitä kenen kanssa hän asioi.

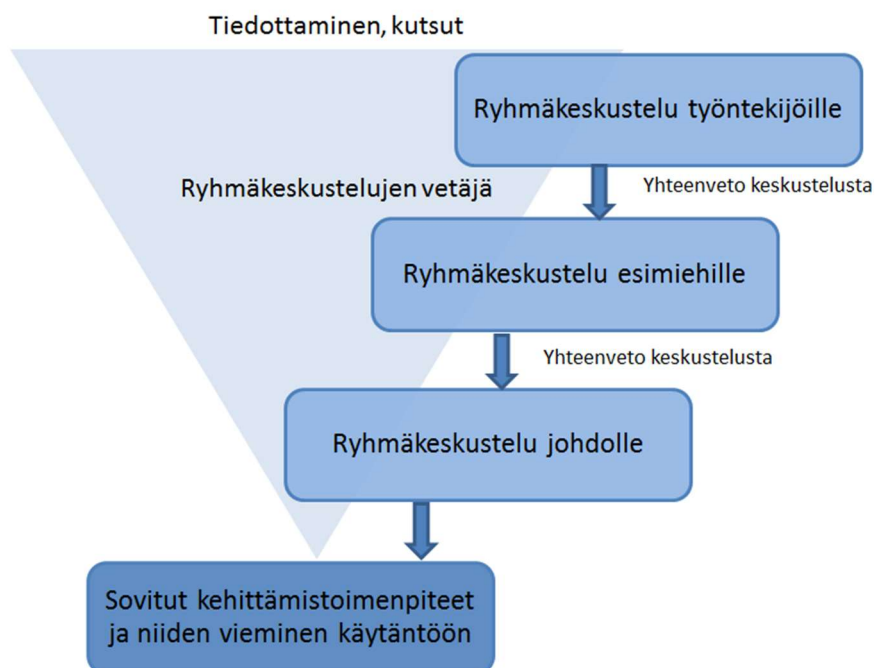
5.5 Osallistava kehittämistyökalu ja sen käyttö

Tässä kehittämishankkeessa suunniteltiin henkilöstöä osallistava kehittämistyökalu ja sen käyttö testattiin. Osallistava kehittämistyökalu suunniteltiin bikva-arviointimenetelmän pohjalta. Bikva-arviointimenetelmää sovellettiin vastaamaan tämän kehittämishankkeen käyttötarkoitusta ja siitä käytetään nimitystä osallistava kehittämistyökalu.

Osallistavan kehittämistyökalun suunnittelu lähti tarpeesta saada tietoa siitä, miten Perintäkeskuksen työntekijät ja esimiehet ovat kokeneet havainnoinnin osana valmentavaa esimiestyötä. Kehittämishankkeessa haluttiin osallistaa kattavasti koko Perintäkeskuksen henkilöstöä. Tutkijat eivät halunneet käyttää perinteistä kyselylomaketta tiedonkeruuseen. Tutkijat halusivat mahdollistaa keskustelufoorumin, missä havainnoinnista voitiin keskustella mahdollisimman avoimesti ja luottamuksellisesti.

Ajatus bikva-menetelmän käytöstä ja sen soveltamisesta syntyi, kun sitä esiteltiin yamk-opinnoissa. Tutkijat perehtyivät bikva-arviointimenetelmään tarkemmin, mikä vahvisti ajatusta käyttää menetelmää kehittämishankkeessa. Bikva-menetelmä on osallistava menetelmä, mikä tarjoaa hyvän sabluunan keskustelulle halutusta aiheesta.

Bikvan perusajatuksena on viedä tietoa tasolta toiselle ja tiedon kerääminen aloitetaan asiakastasolta, yleensä ryhmähaastatteluna. Tässä kehittämishankkeessa jätettiin asiakasnäkökulma pois ja tietojen kerääminen aloitettiin työntekijätasolta. Tutkijat sovelsivat bikva-menetelmää Perintäkeskuksen toimintakulttuuriin sopivaksi ja haastattelutilaisuuksista käytettiin nimitystä ryhmäkeskustelu. Ryhmäkeskustelutilaisuudet pidettiin skpen välityksellä, koska se soveltui luontevasti Perintäkeskuksen toimintakulttuuriin.



KUVIO 21. Osallistavan kehittämistyökalun käyttö

Kuviossa 21 on kuvattuna osallistavan kehittämistyökalun käyttö. Kuvio osoittaa, miten tieto siirtyy tasolta toiselle. Jokaisen keskustelutilaisuuden jälkeen tehdään yhteenvedo esille nousseista asioista ja tieto vietään seuraavalle tasolle. Ryhmäkeskustelujen vetäjän roolina on huolehtia koko prosessin sujuvuudesta.

Osallistavan kehittämistyökalun käytössä on tärkeää, että pidettävistä ryhmäkeskustelutilaisuuksista informoidaan koko työyhteisöä ja kutsut tilaisuuksiin lähetetään hyvissä ajoin. Kutsut tulee lähettää sähköpostin välityksellä noin kaksi viikkoa ennen tilaisuutta. Kutsu sisältää tiedotteen aiheesta sekä osallistumislinkin Skype-palaveriin, minkä kautta pääsee osallistumaan tilaisuuteen. Yhteen keskustelutilaisuuteen osallistujia voidaan ottaa 9-15 henkilöä. Näin osallistujien määrä pysyy kohtuullisena ja keskustelutilaisuus pystytään hoitamaan sujuvasti.

Keskustelutilaisuus aloitetaan käymällä läpi paikallaolijat ja kerrotaan keskustelutilaisuuden kulku, jonka jälkeen osallistujat jaetaan pienryhmiin.

Pienryhmissä osallistajat keskustelevat annetusta aiheesta ja kirjaavat ajatuksensa PowerPoint-dioille. Aikaa pienryhmäkeskustelulle annetaan noin 15-20 minuuttia, aiheen laajuudesta riippuen. Tämän jälkeen palataan yhteiseen ryhmäkeskustelutilaisuuteen, jolloin jokainen pienryhmä kertoo, mistä keskustelivat. Tarvittaessa keskusteluille varattuja dioja täydennetään. Lopuksi aikaa varataan vapaalle keskustelulle, jolloin jokainen voi tuoda vielä esille ajatuksiaan. Tilaisuuden vetäjä tekee yhteenvedon esille nousseista teemoista ja kertoo, miten asia etenee.

Ensimmäisen tason keskusteluista vetäjä tekee yhteenvedon esiin nousseista asioista. Esiin nousseita asioita voidaan lajitella kysymyksittäin tai teemoittain ja samaa asiaa käsiteltävät asiat yhdistetään.

Toisessa vaiheessa ryhmäkeskustelutilaisuus pidetään esimiestasolla. Tilaisuus etenee samalla tavalla kuin ensimmäinen vaihe muuten, mutta aluksi vetäjä esittelee yhteenvedon työntekijätason esiin nostamista asioista. Näin esimiestasolla päästään pohtimaan, mitä ajatuksia työntekijöiden esiin nostamat asiat herättävät. Keskustelun jälkeen vetäjä kokoaa esiin tulleista asioista yhteenvedon.

Viimeisessä vaiheessa ryhmäkeskustelutilaisuus järjestetään Perintäkeskuksen päällikölle ja suunnittelijoille. Aluksi tilaisuuden vetäjä esittelee yhteenvedot sekä työntekijöiden että esimiesten keskustelutilaisuuksista. Tämän jälkeen jokainen osallistuja saa miettiä saatua palautetta ja annettua aihetta itse noin 10-15 minuuttia, jonka jälkeen osallistujat kertovat ajatuksensa. Seuraavaksi vetäjä voi kertoa myös omat kehittämissuhteensa, riippuen hänen roolistaan suhteessa käsiteltävään asiaan. Lopuksi tulee jättää riittävästi aikaa yhteiselle keskustelulle. Tavoitteena on, että viimeisessä vaiheessa saadaan jo päätettyä, miten kehittämissuhteita voidaan toteuttaa ja viedä käytäntöön. Lopuksi päätetään, miten sovitusta toimenpiteistä informoidaan koko työyhteisöä.

Osallistavan kehittämistyökalun käyttö testattiin tässä kehittämishankkeessa havainnoinnin kehittämisen näkökulmasta. Osallistavaa kehittämistyökalua on sovittu käytettäväksi jatkossa sekä havainnoinnin kokemusten

keräämiseen että muuhun Perintäkeskuksen kehittämistoimintaan silloin, kun henkilöstöä halutaan osallistaa mukaan kehittämiseen.

6 POHDINTA

6.1 Kehittämishankkeen toteutuksen arviointia

Tämä kehittämishanke toteutettiin työelämälähtöisesti työnantajan edustajan toiveesta saada tietoa, miten havainnoinnin toteutuksessa on onnistuttu työntekijöiden ja esimiesten näkökulmasta. Kehittämishankkeen tarkoituksena oli havainnoinnin kehittäminen ja hankkeen aikana saatiin kehittämistoimenpiteitä vietyä käytäntöön. Hankkeen tavoitteina oli laatia havainnoinnin prosessikuvaus ja suunnitella osallistava kehittämistyökalu, jonka avulla saadaan kerättyä työntekijöiden ja esimiesten kokemuksia havainnoinnista. Kelassa havainnointi on osa valmentavaa esimiestyötä ja osaamisen johtamista.

Tässä kehittämishankkeessa käytettiin eri tutkimusmenetelmiä soveltaen, jotta saatiin kokonaisuus, mikä tuki hankkeen tarkoitusta ja tavoitteita. Kehittämishankkeen raportointi oli haastavaa, koska hanke koostui kahdesta päätavoitteesta, joiden ympärille tuli laatia omat teoreettiset viitekehykset.

Havainnoinnin prosessikuvauksen laatimisessa käytettiin julkiseen hallintoon soveltuvaa JHS 152 suositusta ja kuvaus tehtiin prosessin kulku –tasolla. Prosessikuvauksen tehtävänä on ohjata havainnoijia ja esimiehiä toimimaan havainnointitilanteessa yhdenmukaisesti, jolloin havainnointikäytännöt yhtenäistyvät. Kelassa asiakas on prosessin käynnistäjä ja prosessien välityksellä asiakkaalle tulee tuottaa lisäarvoa (Kela 2014b). Prosessikuvauksen avulla tavoitellaan yhdenmukaisia toimintatapoja, jolloin asiakas saa yhdenvertaista ja tasalaatuista palvelua riippumatta siitä kenen kanssa hän asioi. Perehdytystilanteessa prosessikuvaus auttaa uusia työntekijöitä hahmottamaan koko havainnointiprosessin. Prosessikuvaus kuvattiin olemassa olevien toimintatapojen pohjalta. Prosessikuvauksen tavoitteena oli yhtenäistää havainnointikäytäntöjä.

Kehittämishankkeessa suunniteltiin osallistava kehittämistyökalu. Sen käyttö testattiin syyskuussa 2016 ja samalla saatiin tietoa työkalun toimi-

vuudesta. Osallistavan kehittämistyökalun taustalla oli vahvasti vaikuttamassa tanskalaista alkuperää oleva bikva-menetelmä. Bikva on asiakaslähtöinen menetelmä, mutta tässä hankkeessa asiakastaso jätettiin pois ja tietojen kerääminen aloitettiin työntekijätasolta. Bikva on menetelmänä osallistava ja tässä hankkeessa haluttiin saada erityisesti työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia havainnoinnista mukaan kehittämistyöhön. Kehittämishankkeessa haluttiin kokeilla Perintäkeskukselle uutta menetelmää ja soveltaa sen käyttöä tutkimustarkoitusta tukevaksi. Osallistavan kehittämistyökalun avulla saatiin tuotua päätöksentekijöille hyvinvalmisteltuja kehittämisehdotuksia, joissa oli kuunneltu aidosti työntekijöiden ja lähesimiesten ääntä.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin ryhmähaastattelu, koska menetelmä soveltuu tutkijoiden mielestä parhaiten havainnoinnin kokemusten keräämiseen. Tässä tutkimuksessa käytettiin pidetyistä ryhmähaastatteluista nimitystä ryhmäkeskustelu, koska se kuvasi parhaiten toteutuneita ryhmätilanteita. Tutkijat halusivat mahdollistaa olosuhteet, joissa havainnoinnista voidaan keskustella avoimesti ja luottamuksellisesti.

Kehittämishankkeen toteutuksesta ja pidetyistä ryhmäkeskustelutilaisuuksista informoitiin koko Perintäkeskusta tiedotteella, joka julkaistiin Kelan intranet Sinetissä. Vastaavia ryhmäkeskustelutilaisuuksia ei ole aikaisemmin pidetty Kelan Perintäkeskuksessa. Työntekijöille ja esimiehille lähetetyissä sähköpostikutsuissa kerrottiin selkeästi, mitä ryhmäkeskustelussa tapahtuu ja mihin tietoja käytetään. Tällä minimoitiin asian mahdollisesti herättämät ennakkoluulot ja vastarinta. Työntekijöitä ja esimiehiä rohkaistiin kertomaan kokemuksensa havainnoinnista mahdollisimman rehellisesti ja totuudenmukaisesti.

Haastattelijan on syytä valmistautua haastatteluun huolellisesti, jotta saataisiin kerättyä arviointikysymysten kannalta mahdollisimman paljon olennaista tietoa. Valmistautuminen myös auttaa haastattelijaa hyödyntämään haastatteluun varatun rajallisen ajan. Haastatteluun voi osallistua myös

kaksi haastattelijaa, jolloin tilanteen hallinta on helpompaa. Toisen ohjattaessa keskustelua voi toinen haastattelijä keskittyä jo seuraavaan teemaan. (Robson 2001, 137; Hirsjärvi & Hurme 2010, 63.)

Yleensä bikva-menetelmän mukaisissa ryhmähaastatteluissa haastatellaan 4-6 asiakasta kerrallaan. Tässä kehittämishankkeessa ryhmähaastatteluun osallistui kerralla 8-12 työntekijää. Ryhmähaastattelu eteni suunnitelmallisesti vaiheittain ja osallistujien määrä koettiin sopivaksi. Molemmat tutkijat toimivat ryhmäkeskustelutilaisuuksien vetäjinä ja heidän huolellinen valmistautuminen loi hyvät olosuhteet onnistuneille keskustelutilaisuuksille. Tutkijoilla oli etukäteen sovitut tehtävät ja sovitusta tehtävistä pidettiin kiinni. Tilaisuuksien eri vaiheet oli laadittu niin, että jokainen pääsi osallistumaan aktiivisesti keskusteluun ja jokaisen ääni saatiin kuuluville.

Yleensä bikva-haastatteluun osallistutaan mielellään ja osallistujat puhuvat avoimesti heille tärkeistä asioista, kun keskustelulle tarjotaan mahdollisuus. Kun keskustelu saadaan dialogiseksi, niin usein toisten puhe ruokkii toisia tuoden uusia näkökulmia keskusteluun. (Reijonen 2011, 52-53.) Tässä tutkimuksessa ryhmäkeskustelutilanteet olivat antoisia ja keskustelu oli aktiivista. Aktiivinen keskustelu toi uusia näkökulmia aiheeseen, mikä kirvoitti keskustelua.

Ryhmäkeskustelutilaisuudet järjestettiin Skypen välityksellä ja osallistujat ottivat välipuhelun pienryhmissä. Ensimmäisessä työntekijöiden ryhmäkeskustelutilaisuudessa oli vaikeuksia saada välipuhelua onnistumaan. Tutkijat olivat varautuneet haasteeseen liittämällä kirjallisen ohjeen välipuhelun ottamisesta keskustelutilaisuuden materiaaliin. Ohjeen avulla kaikki välipuhelut saatiin onnistumaan.

Kaikissa ryhmäkeskustelutilaisuuksissa käytettiin keskusteluihin varattu aika. Työntekijöille varatuissa tilaisuuksissa varattu aika ylitettiin. Työntekijöiden keskustelutilaisuuksien aikatauluhaaste oli tiedossa jo etukäteen ja osa työntekijöistä joutui poistumaan keskustelusta ennen lopetusta toisiin

työtehtäviin. Kaikki työntekijät pääsivät kuitenkin osallistumaan pienryhmäkeskusteluihin ja niiden purkuun, joten kaikkien osallistujien näkemykset saatiin mukaan tutkimusaineistoon.

Haastattelu on aina tilannesidonnainen ja siihen sisältyy tulkintaa, mikä täytyy ottaa huomioon tulosten analysoinnissa. Tulosten analysoinnissa tulee ottaa huomioon, että ryhmähaastattelussa on voinut olla mukana henkilöitä, jotka ovat dominoineet tai muutoin vaikuttaneet keskusteluun. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 12; Hirsjärvi ym. 2009, 211.) Yhtenä haasteena oli saada työntekijät kertomaan rehellisesti näkemyksensä ja kokemuksensa havainnoinnista. Ryhmähaastattelut pidettiin Skype välityksellä, mikä saattoi osaltaan helpottaa asioiden esille tuomista.

Tilaisuuksista jäi tutkijoille mielikuva, että keskustelu havainnoinnista oli rehellistä ja esille uskallettiin tuoda myös negatiivisia kokemuksia. Myös työntekijän ja esimiehen väliseen vuorovaikutukseen liittyviä haasteita tuotiin esille. Tutkijat tekivät kehittämissuhteita toimenpiteistä, joilla voidaan tukea havainnoinnin onnistumista ja yhdenmukaisten toimintatapojen toteutumista. Tutkijoiden oman asiantuntemuksen ja havainnointikokemusten pohjalta sekä Perintäkeskuksen havainnoinnin vastuuhenkilöinä oli mielekästä ja tutkijoiden mielestä myös tarkoituksenmukaista tehdä omat kehittämissuhteet. Kehittämissuhteet koostettiin työntekijöiden ja esimiesten ryhmäkeskusteluista ja ehdotukset jalostettiin mahdollisimman toteutuskelpoiseen muotoon. Näin kehittämissuhteita saatiin heti sovitua ja vietyä käytäntöön.

Tässä tutkimuksessa onnistuttiin saamaan Perintäkeskuksen työntekijöiden ja esimiesten näkemyksiä havainnoinnista hyvin esille. Kaikissa ryhmäkeskustelutilaisuuksissa keskustelu oli vilkasta ja osallistajat toivat aktiivisesti esille kokemuksiaan ja näkemyksiään havainnoinnista. Ryhmäkeskusteluista saatiin kattava tutkimusaineisto, mistä oli helppo koostaa kehittämissuhteita.

Kehittämishankkeessa lähestyttiin havainnoinnin kehittämistä kehittävän arvioinnin viitekehystä. Atjonen (2015, 310-314, 320) on koonnut neljä

kehittävän arvioinnin ominaispiirrettä. Kehittävässä arvioinnissa arviointi mukautuu käyttäjien tarpeisiin ja arviointia hyödynnetään ensisijaisten käyttäjien kannalta. Jo arvioinnin aikana käyttäjille annetaan ajantasaista tietoa toiminnan parantamisesta ja arviointi osallistaa arvioinnin kohteita arviointiin. Kehittävä arviointi on kokonaisuus, jossa osallistava ja prosessimainen toimintatapa lisäävät motivaatiota ottaa opiksi. Osallistavan ja vuorovaikutteisen kehittävän arvioinnin peruspilarina toimii luottamus.

Tässä kehittämishankkeessa toteutuivat kehittävän arvioinnin kaikki neljä ominaispiirrettä. Arviointi pohjautui työntekijöiden kokemuksiin ja havainnointia kehitettiin saadun palautteen mukaisesti. Kehittämistoimenpiteitä vietiin heti käytäntöön ja niistä tiedotettiin yhteisesti. Hanke eteni prosessimaisesti vaihe vaiheelta luottamukseen perustuen ja siinä osallistettiin koko työyhteisö mukaan havainnoinnin kehittämiseen.

Kehittämisen käytäntö muodostuu kokonaisuudesta, joka sisältää toimintatapoja, käytäntöjä ja periaatteita sekä arvoja, uskomuksia ja kokemuksia (Vataja 2012, 69). Arviointi ohjaa kehittämishankkeen prosessia alusta loppuun. Kehittämistoimet voivat poiketa alun perin suunnitellusta, mikä vaikuttaa myös lopputulosten tulkintaan. Tällöin voidaan arvioida myös sitä, miten tavoitteet ovat mahdollisesti muuttuneet prosessin aikana. (Toikko & Rantanen 2009, 82-83.) Raportoinnissa on tärkeää käsitellä koko arviointiprosessi. Miten aineisto on kerätty, ja miten sitä on analysoitu ja tematisoitu. Arviointiprosessiin kuuluu olennaisena osana myös informointi. Miten arvioinnista on tiedotettu ja miten arviointi on edennyt. (Hänninen ym. 2007, 18.) Tämän kehittämisprosessin aikana kehittämissuunnitelmaa ja sen tavoitteita arvioitiin ja analysoitiin sekä tehtyä suunnitelmaa tarkennettiin. Myös tiedonvälityksestä huolehdittiin ja se tehtiin suunnitelmallisesti.

6.2 Kehittämishankkeen tulosten arviointia

Kehittämishankkeen tuloksena syntyi havainnoinnin prosessikuvaus, mikä laadittiin prosessimallinnuksen avulla tukemaan yhdenmukaisia toimintatapoja Kelan perintäkeskuksessa. Kehittämishankkeessa toisena tuloksena syntyi osallistava kehittämistyökalu Kelan Perintäkeskukseen ja sen käyttö

pilotoitiin. Tutkijat nimesivät menetelmän osallistavaksi kehittämistyökaluksi, koska se kuvasi tutkijoiden mielestä parhaiten työkalun tarkoitusta.

Tavoitteena oli laatia havainnoinnin prosessikuvaus, joka yhtenäistää havainnointikäytäntöjä. Kelassa prosessit kuvataan JHS 152 suosituksen mukaisesti ja havainnoinnin prosessikuvaus kuvattiin prosessin kulku -tasolla. Prosessikuvaus tallennetaan hankkeen jälkeen Kelan intranettiin, Sinettiin, mistä se on kaikkien Perintäkeskuksen ja koko Kelan työntekijöiden saatavilla. Prosessin kehittämistä jatketaan käytännöstä nousevien tarpeiden mukaisesti. Prosessikuvaus esitellään esimiesten työkokouksessa kevään 2017 aikana ja esimiehet sitoutetaan toimimaan yhdenmukaisesti havainnoinnin prosessikuvauksen mukaisesti.

Kehittämishankkeen aikana kehitettiin osallistava kehittämistyökalu, jonka avulla saatiin kerättyä arvokasta tietoa havainnoinnin toteutuksen onnistumisesta, mikä oli hankkeen alkuperäinen tavoite. Tavoitteena oli, että osallistavan kehittämistyökalun käyttö saadaan vakiinnutettua osaksi Perintäkeskuksen kehittämistoimintaa. Työnantajan edustajille esiteltiin saadut havainnoinnin käyttäjäkokemukset ja kehittämissuhteet, joista osa otettiin välittömästi käyttöön. Tutkijat saivat työnantajan edustajilta positiivista palautetta erityisesti menetelmästä, miten havainnoinnin kokemuksia kerättiin ja tutkijoiden tavasta toimia havainnoinnin kehittämistyössä.

Ryhmäkeskustelujen tulokset ja sovitut toimenpiteet esiteltiin Perintäkeskuksen suunnittelupäivillä Rovaniemellä marraskuussa 2016 esimiehille, suunnittelijoille, Perintäkeskuksen päällikölle ja Hankinta- ja lakiyksikön päällikölle. Saaduista kehittämissuhteista käyttöön otetut uudet toimintatavat esitellään hankkeen päätyttyä kaikille Perintäkeskuksen työntekijöille Kelan intranetissä Sinetissä.



KUVIO 22. Yhteenveto hankkeen kehittämistoimenpiteistä

Kuviossa 22 on koottu hankkeen konkreettisia kehittämistoimenpiteitä. Kehittämishankkeen aikana saatiin kehitettyä havainnointia niin työntekijöiden kuin esimiesten näkökulmat huomioon ottaen.

Hiljaisen tiedon esiin saaminen edellyttää suunnitelmallista toimintaa. Uudet toimintamallit toimivat vain, jos niitä käyttävät ihmiset sisäistävät ne.

Esimiehen tehtävänä on auttaa ja tukea alaisiaan omaksumaan uusia toimintamalleja. (Viitala 2004, 76.) Tässä kehittämishankkeessa sovittiin toimintatapa, jossa hiljainen tieto ja hyvät käytännöt saadaan jatkossa jaettua koko Perintäkeskuksen käyttöön. Uusi toimintatapa on esitelty Perintäkeskuksen esimiehille ja jatkossa tulee varmistaa, että esimiehet ja koko henkilöstö omaksuvat sen käytön.

Osallistava kehittämistyökalu oli toimiva väline havainnoinnin kehittämiseksi ja sen testauksesta saatiin hyvää palautetta. Osallistavaa kehittämistyökalua tullaan jatkossa käyttämään Perintäkeskuksessa havainnoinnin kehittämisessä sekä muussa kehittämistoiminnassa, jossa työntekijöitä ja esimiehiä halutaan yhdessä osallistaa kehittämistyöhön. Viimeisessä ryhmäkeskustelutilaisuudessa keskusteltiin, että osallistava kehittämistyökalu sopii havainnoinnin kehittämisen lisäksi esimerkiksi barometrin eli toimihenkilökyselyn tulosten purkuun.

Havainnoinnin kokemusten kerääminen oli tärkeää, jotta voitiin arvioida havainnoinnin hyötyjä suhteessa siihen käytettyyn aikaan ja resursseihin. Vaikka havainnointi vie paljon aikaa ja resursseja, nähtiin se kuitenkin tärkeänä valmentavan esimiestyön ja osaamisen johtamisen välineenä. Ryhmäkeskusteluissa saatujen kehittämisehdotusten perusteella havainnoinnin määrää päätettiin vähentää. Käyttäjäkokemusten perusteella nähtiin tarkoituksenmukaisena järjestää havainnoiteja kaksi kertaa vuodessa, kerran vuodessa ratkaisu- ja perintätyön havainnointi ja kerran vuodessa puhelinpalvelun havainnointi. Uusi käytäntö otetaan käyttöön vuoden 2017 alusta lukien ja havainnoinnin ajankohdat kirjataan myös Perintäkeskuksen vuosikelloon. Havainnoinnin määrän vähentämisen tarkoituksena on keskittyä erityisesti havainnoinnin laadukkaaseen toteutukseen. Kun työntekijät ja esimiehet eivät koea havainnointia liian raskaaksi, niin asian herättämät negatiiviset tunteet ja turhautuminen vähenevät.

Bikva-arvioinnissa arvioija voi antaa toimenpide-ehtotuksia tai jättää tulokinnan arviointiin osallistuville. Tärkeää on, että myönteinen ja kielteinen kritiikki johtavat toimintaan arviointiprosessin aikana. (Krogstrup 2004, 24.) Tässä kehittämishankkeessa ryhmäkeskustelujen pohjalta tutkijat esittivät

kehittämisehdotuksia, joista osa otettiin heti käytäntöön. Tilannekohtaisen harkinnan salliminen havainnointitilanteessa, yksilöllisyyden huomioonottaminen, Kelpo-keskustelussa havainnointiteeman esille nostaminen, esimiehille keskustelutilaisuuksien järjestäminen, hyvien käytäntöjen jakaminen ja yhtenäiset toimintatavat olivat tutkijoiden esittämät kehittämisehdotukset.

Hyvät käytännöt, esimerkiksi toimintatavat ja työmenetelmät, tuovat työhön sujuvuutta, mielekkyyttä ja ovat hyödyllisiä. Hyviin käytäntöihin liittyy erilaisia määritelmiä, mutta taustalla ovat prosessiajattelu ja toimintatavat, joilla päästään parhaaseen lopputulokseen. Työntekijöiden resurssit ja motivaatio vaikuttavat siihen, miten hyviä käytäntöjä kehitetään ja miten niitä omaksutaan. Hyviä käytäntöjä voi syntyä myös ammattilaisten vuorovaikutustilanteissa. (Korhonen, Julkunen, Karjalainen, Muuri & Seppälä-Järvelä 2007, 44, 48-50, 60.) Tämän kehittämishankkeen aikana keskusteluissa nähtiin tärkeänä, että hyvät toimintatavat saadaan jaettua koko Perintäkeskuksen käyttöön. Havainnoinnin yhteydessä esille nousevat hyvät toimintatavat kirjataan jatkossa Sinettiin, josta ne ovat kaikkien käytössä.

Erityisesti esimiesten ryhmäkeskustelutilaisuudessa havainnoinnin onnistumista ja esimiesten valmentavan otteen tukemista toivottiin. Havainnoinnin kehittämistoimenpiteenä sovittiin, että esimiehille järjestetään ennen havainnointikierrosta yhteinen keskustelutilaisuus, missä kirkastetaan havainnoinnin tavoitteita ja käytäntöjä sekä sovitaan yhteisestä havainnointiteemasta. Ensimmäinen keskustelutilaisuus järjestettiin jo hankkeen aikana marraskuussa 2016. Myös havainnointikierroksen jälkeen esimiehille järjestetään havainnoinnin purkutilaisuus, missä esimiehillä on mahdollisuus saada vertaistukea, vaihtaa havainnointikokemuksia ja samalla oppia niistä. Ensimmäinen havainnointikierroksen jälkeinen keskustelutilaisuus pidettiin joulukuussa 2016. Esimiehet kokivat keskustelutilaisuuksien järjestämisen hyvänä ja tarpeellisena uudistuksena.

Keskustelutilaisuuksissa vertaistuki ja yhteinen keskustelu tukevat yhdenmukaisten toimintatapojen toteutumista, kun asioista sovitaan yhteisesti.

Myös hankkeen aikana laadittu prosessikuvaus ohjaa yhdenmukaisten havainnointikäytäntöjen toteutumista. Yhdenmukaisia käytäntöjä tukee myös se, että havainnointiteemoista sovitaan jatkossa yhdessä ja samalla tavalla. Hankkeen aikana päätettiin, että ensisijaisesti havainnointiteemat sovitaan Kelpo-keskusteluissa, joissa työntekijät itse nostavat esille kehityskohteita, joihin kiinnitetään havainnoinnissa huomiota. Seuraavat Kelpo-keskustelut ovat tammi-maaliskuussa 2017, jolloin myös havainnointiteemat otetaan puheeksi kaikkien työntekijöiden kanssa. Mikäli Kelpo-keskustelussa ei nouse mitään erityistä kehittämiskohdetta, voidaan käyttää esimiesten yhteisesti vuosittain sovittuja havainnointiteemoja.

Hankkeen aikana nousi esille, ettei havainnoinnissa oteta riittävästi huomioon yksilöllisyyttä. Jatkossa sovittiin, että tilannekohtaista harkintaa havainnoinnissa voidaan käyttää ratkaisu- ja perintätyön mallien sekä palvelumallin sisällä, mikä lisää toivottua joustavuutta havainnointiin.

Työntekijöiden ryhmäkeskusteluissa nousi esille se, että havainnoijan toivottiin olevan asiantuntija esimiehen sijaan. Viimeisessä ryhmäkeskustelussa päädyttiin kuitenkin siihen, että esimies tekee Perintäkeskuksessa havainnoinnit jatkossakin. Toivotut asiantuntija- ja parihavainnoinnin hyödyt ja asiaosaamisen vahvistaminen sisällytetään jatkossakin asiantuntijoiden pitämiin koulutuksiin ja muihin oppimistilanteisiin.

Viitalan (2004, 86) väitöskirjassa todetaan, että työntekijät, joilla on vaatimaton suoritustaso saavat entistä vähemmän tukea ja ohjausta työhönsä. Puolestaan hyvin suoriutuvat työntekijät saavat entisestään vahvistusta omalle osaamiselleen. Esimiehen sosiaalisilla taidoilla on merkitystä alaisensa oppimisen tukemisessa. Havainnoinnin toteutuksessa tulee ottaa huomioon, että enemmän tukea ja ohjausta tarvitsevat saavat riittävästi vahvistusta omalle osaamiselleen.

Banduran (1977) mukaan ”Ihmiset pelkäävät ja välttelevät tilanteita, joista eivät usko selviävänsä” (Viitala 2004, 63). Tässä hankkeessa oli tarpeen ottaa esille se, että havainnointi herättää myös negatiivisia tunteita. Negatiivisten tunteiden taustalla on usein pelko asettua arvioinnin kohteeksi.

Myös palautteen vastaanottaminen voi olla haastavaa. Onnistuneen havainnoinnin edellytys onkin, että esimies ymmärtää vuorovaikutuksen merkityksen havainnoinnissa. On tärkeää, että esimies omalta osaltaan edistää hyvän vuorovaikutussuhteen luomista itsensä ja havainnoitavan välillä.

6.3 Luotettavuuden ja eettisyyden arviointia

Ihmisten ollessa tutkimuskohteena eettiset kysymykset ovat tärkeitä. Yksilöihin kohdistuvassa tutkimuksessa osallistujilla on oikeus pysyä anonyyminä ja anonymiteettikysymys täytyy tuoda esille tutkimuskohteena oleville turhan pelon poistamiseksi jo ennen tulosten keräämistä. Tutkimukseen osallistuvilla on oikeus luottamuksellisuuteen, ja kerätty tieto on aina luottamuksellista. Tutkijalla itsellään täytyy olla vastuuta oman tutkimuksensa suhteen. On ymmärrettävä ihmisarvo ja loukkaamattomuus. (Soininen 1995, 129-130.)

Tämän kehittämishankkeen lähtökohtana oli osallistaa Perintäkeskuksen työntekijöitä ja esimiehiä havainnoinnin kehittämiseen ja kerätä kokemuksia havainnoinnin toteutuksesta. Kaikki kirjallinen tutkimusaineisto koostettiin anonyymisti niin, etteivät kenenkään yksittäisen ryhmäkeskusteluun osallistujan mielipiteet tulleet esille. Ryhmäkeskusteluista koottiin yhteenvedot, joiden perusteella havainnoinnin aihealueet jaettiin havainnointiteemoihin. Keskusteluissa esille nousseita asioita ei voi yleistää kaikkien osallistujien mielipiteiksi. Yksittäisistä esille tulleista kokemuksista ja ajatuksista luotiin kokonaisuus, jonka pohjalta havainnoinnin kehittämisehdotuksia vietiin teemoittain eteenpäin.

Hyvän tutkimuksen kriteereitä ovat johdonmukaisuus ja eettinen kestävyys. Eettinen kestävyys on kokonaisuus, joka tarkoittaa sitä, että tutkimuksen eri osa-alueet on tehty asiantuntevasti ja tarkoituksenmukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 127.) Tämän kehittämishankkeen suunnitelmaa ja sen toteutusta on tarkistettu koko hankkeen ajan. Hankesuunnitelman laadinnassa otettiin huomioon hankkeen tarkoitus ja tavoitteet ja tutkimus-

menetelmien valinnalla tuettiin niiden toteutusta. Kehittämishankkeen aikataulusta pyrittiin pitämään kiinni. Hankkeen raportointiaikaa jatkettiin kahdella kuukaudella, jotta raportti saatiin viimeistelyä.

Tutkimuksen yleisesti hyväksyttäviä periaatteita ovat muun muassa tieteellinen rehellisyys, huolellisuus, avoimuus, tieteellinen tunnustus, eettisesti kestävä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmät, älyllinen vapaus ja julkinen vastuu. Tieteellinen rehellisyys tarkoittaa, ettei tutkimuksessa ole käytetty vilppiä, vääristeltyä tulosta ja se esitellään puolueettomasti. Huolellisuudessa tavoitteena on mahdollisimman hyvin ja tarkasti tehty tutkimus. Avoimuus tutkimuksessa tarkoittaa tulosten, metodien, teorioiden ja välineiden jakamista ja siinä antaudutaan kriittiselle tarkastelulle. Muiden tutkijoiden työ ja saavutukset täytyy ottaa huomioon asianmukaisesti ja antaa niille niiden ansaitsema tunnustus. Tutkijoilla täytyy olla älyllinen vapaus ja oikeus työstää uusia ja kritisoida vanhoja ideoita omien näkemystensä mukaisesti. Tutkijoilla on myös velvollisuus julkaista tutkimustuloksia silloin, kun ne ovat tärkeitä yleiselle hyvinvoinnille ja kun tulokset ovat tieteellisesti vertaisarvion mukaisesti hyväksytyjä. (Clarkeburn & Mustajoki 2007, 43-44.)

Laadullista tutkimusta tehdessä tärkeässä osassa on eettisten kysymysten määrittely. Eettiset kysymykset ovat erottamaton osa tutkimustyötä, vaikka kysymyksiä ei aina eettiseksi mielletä. Kysymysten monipuolinen tarkastelu luo paremmat mahdollisuudet löytää niille eettisesti hyväksyttävä ratkaisu. Eettiseltä kannalta arkisten kysymysten pohdinta on osa tutkijan ammattitaitoa. Hyvä tutkija oivaltaa tutkimuksellisten kysymysten laajemman merkityksen, eikä rajoitu vain tieteelliseen lähestymistapaan. Eettinen pohdinta tutkimuksen teossa auttaa tekemään päätöksiä ja valintoja, jotka ovat sopuosinnussa tavoitteiden kanssa. Valinnat tulevat läpinäkyviksi ja tiedostetuiksi eettisen pohdinnan kautta ja tämä mahdollistaa keskustelun valintojen motiiveista ja kriteereistä. (Clarkeburn & Mustajoki 2007, 29, 38, 52, 302-303.)

Kehittämishankkeen tekijät tekivät suunnitelman, jonka mukaan hankkeesta ja sen etenemisestä tiedotettiin Perintäkeskuksen työntekijöitä. Tiedotteen avulla koko Perintäkeskus sai tietoa hankkeesta, vaikka kaikki eivät päässeet osallistumaan ryhmäkeskusteluihin. Tiedotteessa kerrottiin, että jokaisella on mahdollisuus tuoda esille havainnointikokemuksiaan, vaikka ei osallistuisi ryhmäkeskusteluihin. Näin kaikille annettiin mahdollisuus ilmaista mielipiteensä havainnoinnista. Hankkeen tiedottaminen onnistui suunnitelman mukaisesti. Avoimella tiedottamisella lisättiin hankkeen läpinäkyvyyttä.

Tehtyä tutkimusta arvioidaan usein luotettavuuden ja pätevyyden näkökulmista. Tutkimuksen yleistäminen tapahtuu aina tehtyjen tulkintojen pohjalta. Tulkinta on tutkijan tekemää tutkimustulosten ja teorian välistä vuoropuhelua. Luotettavuuden perusta on tutkija itse ja hänen rehellisyytensä, koska arvioinnin kohteena on tutkijan tutkimuksessaan tekemät valinnat, teot ja ratkaisut. Jokaisen tekemänsä valinnan kohdalla tutkijan tulee arvioida tutkimuksensa luotettavuutta. Arviointi antaa mahdollisuuden laajalaiseen eettiseen pohdintaan. (Vilkkä 2005, 156-159; Heikkinen & Syrjälä 2010, 147-149; Clarkeburn & Mustajoki 2007, 188.)

Tässä kehittämishankkeessa kartoitettiin Perintäkeskuksen työntekijöiden ja esimiesten havainnointikokemuksia, jotka voivat olla hyvin tilannesidonnaisia ja henkilökohtaisia. Osallistavan kehittämistyökalun avulla saatiin muodostettua kokonaiskuva siitä, miten havainnoinnin toteutuksessa on onnistuttu tämän mennessä. Saatujen tulosten pohjalta havainnoinnin toteutusta kehitettiin. Havainnoinnin kehittäminen nähdään jatkuvana prosessina ja havainnointikokemuksia kerätään jatkossa osallistavan kehittämistyökalun avulla säännöllisesti osana havainnoinnin kehittämistä.

Laadullisen tutkimuksen arviointiin kuuluu olennaisesti tulkinnan yleistäminen ja luotettavuus (Vilkkä 2005, 157-158). Laadullisen aineiston luotettavuutta arvioitaessa täytyy miettiä, onko arviointi toteutettu hyvin ja miten aineisto on kerätty. Bikva-menetelmää arvioitaessa tulee ottaa huomioon se, miten asiakaslähtöisyys on otettu huomioon. (Hänninen ym. 2007, 17.)

Tässä kehittämishankkeessa se tarkoittaa arviointia siitä, miten työntekijöiden näkemykset on saatu kuuluville ja miten tiedonvälitys ryhmähaastattelun järjestämisestä on onnistunut. Kaikissa ryhmäkeskusteluissa keskustelu oli vilkasta ja osallistujat kertoivat avoimesti havainnointikokemuksistaan. Osallistujat toivat esille myös havainnoinnin epäkohtia ja tunteita, joita havainnointi herättää. Tässä tutkimuksessa ryhmäkeskustelujen aktiivinen ja avoin keskustelu lisäävät hankkeen luotettavuutta, koska osallistujat toivat rohkeasti eri näkökulmia esille.

Hyvään tutkimuskäytäntöön kuuluu rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus. Bikva-menetelmän käyttökokemukset osoittavat, että arvioinnin laadun ja uskottavuuden suhteen tärkeää on arvioijan kyky toimia omassa roolissaan, asiakashaastattelun tulos, arvioijan uskottavuus, johdon tuki arviointityölle, asiakashaastattelun tulos ja aika käsitellä esille tulleita asioita. (Hänninen ym. 2007, 18.)

Virtuaalihaastattelujen eettisiin kysymyksiin liittyy haastateltavien yksityisyys ja luottamuksellisuus. Aineiston säilyttäminen on helppoa, mutta siihen sisältyy myös riskejä, jos tutkija vahingossa esimerkiksi poistaa tai edelleen lähettää arkaluotoisia tietoja. Virtuaalihaastattelussa korostuu myös vuorovaikutushaasteet. (Tiittula, Rastas & Ruusuvoori 2005, 270-271.) Tutkijat säilyttävät tutkimusmateriaalin itsellään ja hyödyntävät aineistoa jatkossa havainnoinnin kehittämisessä. Materiaalista on poistettu kaikkien osallistujien nimet tutkimukseen osallistuvien anonymiteetin säilymiseksi.

Kehittämishankkeen tekijät painottivat ryhmäkeskustelujen luottamuksellisuutta ja rohkaisivat osallistujia avoimeen keskusteluun. Molemmat hankkeen tekijät toimivat esimiesroolissa, mikä täytyy ottaa huomioon ryhmäkeskustelujen vastauksissa. Keskustelu oli kuitenkin niin vilkasta, aitoa ja rohkeaa, jonka perusteella voidaan arvioida, ettei esimiesrooli vaikuttanut tässä hankkeessa negatiivisesti tutkimustulokseen.

Arvioinnin luotettavuutta arvioitaessa tarkastellaan sen riippumattomuutta, oikeudenmukaisuutta, hyötyä ja käyttökelpoisuutta. Arviointi on osuvaa,

jos tehdyn arvioinnin avulla on saatu tuotettua tietoa, jota on ollut tarkoituskin. (Räkköläinen 2011, 101-102.) Kehittämishankkeelle asetetut tavoitteet saavutettiin ja valittujen menetelmien valinnassa onnistuttiin saamaan tietoa, jota lähdettiin hakemaan. Havainnoinnin kehittämisessä onnistuttiin, mikä oli tämän kehittämissankkeen tarkoitus. Hankkeen aikana suunniteltiin bikva-menetelmää soveltaen osallistava kehittämistyökalu, mikä toimi hyvin havainnointikokemusten keräämisessä. Tavoitteena oli kerätä Perintäkeskuksen työntekijöiden ja esimiesten havainnointikokemuksia, mihin valittu menetelmä soveltui hyvin. Myös havainnoinnin kehittämistoimenpiteitä vietiin käytäntöön suunnitelman mukaisesti hankkeen aikana. Kehittämishanke oli hyödyllinen kokonaisuus, jonka avulla havainnointia kehitettiin ja hankkeen tuloksia saatiin hyödynnettyä välittömästi käytäntöön. Hankkeessa suunniteltu osallistava kehittämistyökalu otettiin osaksi Perintäkeskuksen työvälineistöä. Havainnoinnin prosessikuvauksen avulla selkeytettiin havainnoinnin toteutusta ja se tukee jatkossa havainnoinnin yhdenmukaisia toimintatapoja.

Hanketiedottamisessa toimii hyvin verkossa tapahtuva tiedottaminen. Hyvä tiedote kuvaa tutkimuksen olennaisimmat tiedot. Tiedote on hyvä laatia uutismaisesti. Ensin kerrotaan tutkimuksen tärkein tulos ja se, miten sitä voidaan soveltaa. Tärkeää on kiinnittää huomiota myös tekstin ymmärrettävyyteen ja helppolukuisuuteen. Tiedote tulee laatia kiinnostavasti ja se tulee jäsenellä hyvin. Verkossa tuotettavan tekstin silmäiltävyyteen tulee myös kiinnittää huomiota. (Hirsjärvi ym. 2009, 283-287.) Kehittämishankkeen toteutuksesta, tuloksista ja kehittämistoimenpiteistä kirjoitetaan artikkeli, joka julkaistaan Kelan intranetissä Sinetissä, Perintäkeskuksen työtilassa. Artikkelin on luettavissa kaikille Kelan työntekijöille Perintäkeskuksen uutissyötteessä ja näin hanke saa näkyvyyttä koko Kelan tasolla. Hankkeen aikana toteutetut uudistukset näkyvät havainnoinnin toteutuksessa kaikille Perintäkeskuksen työntekijöille.

6.4 Jatkokehittämisehdotukset

Kehittämishankkeen arviointi on tärkeää, jotta hankkeen aikana saatua tietoa ja osaamista voidaan hyödyntää. Haasteena on saada uusi tieto oppimisen kautta käytäntöön. (Seppänen-Järvelä 2004, 22, 53.) Tässä kehittämishankkeessa suunniteltiin osallistava kehittämistyökalu. Jatkokehittämisehdotuksena olisi mielenkiintoista tehdä tutkimus, miten osallistavan kehittämistyökalun käyttöönotossa on onnistuttu ja miten sen käyttö on vakiintunut.

Tulosten levittäminen edellyttää sitoutumista sosiaalisiin prosesseihin. Käyttäjiltä voidaan kerätä tietoa prosessin toimivuudesta ja heidän kanssaan voidaan jatkaa prosessin kehittämistä. (Toikko & Rantanen 2009, 63.) Jatkossa voisi myös tutkia, miten ryhmäkeskustelutilaisuuksiin osallistujat ovat kokeneet osallistavan kehittämistyökalun käytön.

Osallistavaa kehittämistyökalua voisi hyödyntää myös laajemmin Kelassa ja työkalun testaaminen toisessa Kelan yksikössä voisi olla yksi jatkokehittämisehdotus.

Havainnointitilanteessa voi olla vaikea tallentaa tietoa välittömästi tai kirjaaminen vie aikaa (Hirsjärvi ym. 2009, 213-214). Osa havainnoinnista jää aina asian taustaymmärrykseksi. Havainnoinnin analysoinnin kannalta on tärkeää, että havainnoija tekee havainnointimuistiinpanoja. (Hyysalo 2009, 115.) Strukturoidussa havainnoinnissa käytetään jäsenneltyjä havainnointilomakkeita ja havainnointi on systemaattista. Havainnointilomakkeen laatiminen vaatii asiantuntemusta ja testausta varmistamaan, että se toimii samalla tavalla eri havainnoijilla eri aikoina ja mittaa sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. (Robson 2001, 148.) Jatkossa olisi hyvä pohtia, onko havainnointitilanteeseen syytä tehdä strukturoitu lomake vai käytetäänkö edelleen tyhjää paperia, johon kukin havainnoija kirjaa havainnot tilanteen mukaan.

LÄHTEET

Atjonen, P. 2015. Kehittävä arviointi kasvatusalalla. Tampere: Kirjokansi.

Clarkeburn, H. & Mustajoki, A. 2007. Tutkijan arkipäivän etiikka. Tampere: Vastapaino.

ePooki. 2015. Valmentava esimies on tuloksen tekijä. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut ISSN 1798-2022. [viitattu 17.7.2016]. Saatavissa: <http://www.oamk.fi/epooki/2015/valmentava-esimies-tuloksetekija/>

eOsmo. 2011. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveystieteiden keskus. [viitattu 6.11.2016]. Saatavissa: <http://www.eosmo.fi/tyokirja/extrat/extra13.html>

Hakkarainen, K. & Paavola, S. 2008. Asiantuntijuuden kehittyminen, hiljainen tieto ja uutta luovat käytännöt. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatukset 47. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura. 59-82.

Havunen, R. 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Helsinki: Talentum.

Heikkinen, H.L.T. 2007. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) 2007. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2.tark.painos. Helsinki: Kansanvalistusseura. 15-38.

Heikkinen, H.L.T. & Syrjälä, L. 2007. Tiede, totuus ja toimintatutkimus. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) 2007. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2.tark.painos. Helsinki: Kansanvalistusseura. 143-162.

Heikkinen, H.,L.,T., Konttinen, T. & Häkkinen, P. 2008, Toiminnan tutkimisen suuntaukset. Teoksessa Heikkinen, H.,L.,T., Rovio, E. & Syrjälä, L.

(toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura. 3 korj.painos. 39-76.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Tampereen yliopisto, johtamistieteiden laitos. Väitöskirja. [viitattu 1.9.2016]. Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66430/978-951-44-7596-2.pdf?sequence=1>

Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Lappeenranta teknillinen yliopisto, Kauppätieteellinen tiedekunta. Väitöskirja.

Hyysalo, S. 2009. Käyttäjä tuotekehityksessä. Tieto, tutkimus ja menetelmät. Helsinki: Taideteollisen korkeakoulun julkaisu B 97.

Hänninen, K., Julkunen, I., Hirsikoski, r., Högnabba, S., Paananen, I., Romo, H. & Thomasen, T. 2007. Asiakkaat oppimisen käynnistäjinä. Raportti BIKVA-arviointimenetelmän oppimisen kehistä. Stakesin raportteja 6/2007. [viitattu 5.4.2016]. Saatavissa: <http://julkari.fi/bitstream/handle/10024/75691/R6-2007-VERKKO.pdf?sequence=1>

Hänninen H. 2016. Perintäkeskus vuonna 2016. Kelan sisäinen asiakirja.

Högnabba, S. 2008. Muuttaako asiakkaan puhe käytäntöjä? Tutkimus Bikva-arviointimenetelmän vaikutuksista. Stakesin raportteja 34/2008. [viitattu 2.9.2016]. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75525/R34-2008-VERKKO.pdf?sequence=1>

Ikonen, R. 2015. Julkinen johtaminen - ansiokas menneisyys ja loistava tulevaisuus. Teoksessa Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjomaa, E., Saarelma-Thiel, T.,

Saari, E. & Wallin, M. 2015. Julkista johtamista jalostamassa. Keuruu: Työterveyslaitos.

JUHTA. 2012. JHS 152 Prosessien kuvaaminen. Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. [viitattu 22.1.2015]. Saatavissa: <http://docs.jhs-suositukset.fii/suositukset/JHS152/JHS152.pdf>

Kallberg, K. 2009. Aiemman osaamisen tunnustamisen lähtökohtia ammattikorkeakoulussa. Teoksessa Haltia, P. & Jaakkola, R. (toim.) Osaaminen esiin. Näkökulmia tunnistamiseen ja tunnustamiseen. Puheenvuoroja 5/2009. Helsinki: HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. 14-36.

Kansanen, O. & Cannon, F. 1997. Esimies valmentajana, yhteistyöllä tuloksiin. Porvoo: WSOY.

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Helsinki: Infor.

Kela. 2014a. Ratkaisutyön havainnointi. Koulutusmateriaali.

Kela. 2014b. Osaprosessitiimien työn käynnistys 11.2.2014. Kelan sisäinen asiakirja.

Kela. 2015a. Hänninen, H. 31.1.2015. Perintäkeskuksen johtamisjärjestelmä. Kelan sisäinen asiakirja.

Kela. 2015b. Strategia. Kela. [viitattu 19.12.2015]. Saatavissa: <http://www.kela.fi/strategia>.

Kela. 2015c. Kelan yleisesittely. Elämässä mukana - muutoksissa tukena. Kelan sisäinen asiakirja.

Kela 2016a. Organisaatio. Kela. [viitattu: 6.11.2016]. Saatavissa: <http://www.kela.fi/organisaatio>.

Kela 2016b. Toiminta. Kela. [viitattu: 6.11.2016]. Saatavissa: <http://www.kela.fi/toiminta>

- Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatiossa. Väitöskirja. Kuopio: Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 158.
- Kivipelto, M. 2008. Osallistava ja valtaistava arviointi. Johdatus periaatteisiin ja käytäntöihin. Helsinki: Stakes. Työpapereita 17/2008.
- Koivisto, J. 2007. Kuinka paljon asiakkaan sana painaa? Bikva-menetelmän relationaalinen arviointi. Stakesin raportteja 21/2007. Helsinki: Stakes. [viitattu 8.4.2016]. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75070/R21-2007-VERKKO.pdf?sequence=1>
- Koivisto, J. 2009a. Bikva - asiakkaat mukana kehittämisessä. Teoksessa: Seppänen-Järvelä, R. & Vataja K. (toim.). Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arkea. Jyväskylä: PS-kustannus. 117-140.
- Koivisto, J. 2009 b. Bikva-menetelmä - asiakaslähtöistä arviointia ja kehittämistä? Teoksessa: Yliruka, L. Koivisto, J. & Karvinen-Niinikoski, S. (toim.). Sosiaalialan työolojen hyvä kehittäminen. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:6. 126-141.
- Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Tampereen yliopisto, sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos. Väitöskirja. Tampere University Press.
- Korhonen, S., Julkunen, I., Karjalainen, P., Muuri, A. & Seppänen-Järvelä R. 2007. Arviointi ja hyvät käytännöt sosiaalipalveluissa. Asiantuntijoiden pohdintoja tulevasta. Stakesin raportteja 16/2007. Helsinki: Stakes.
- Krogstrup, H.,K. 2004. Asiakaslähtöinen arviointi Bikva-malli. Hyvät käytännöt Menetelmä- käsikirja. Arviointiraportteja / Stakes 1/2004. [viitattu 6.4.2016], Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75625/bikva.pdf?sequence=1>

Lubit, R. 2001. Tacit Knowledge and Knowledge Management: The Keys to Sustainable Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, Vol. 29, No. 4, 164–178.

Manka, M. & Mäenpää, M. 2010. Tulevaisuuden osaajaksi. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto, Sosiaali- ja terveysministeriö, Euroopan sosiaalirahasto, Kuntoutussäätiö. [viitattu 17.7.2016]. Saatavissa: http://www.kuntoutussaatio.fi/files/534/punk_osaamisopas_www.pdf.

Martinsuo M. & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Tampereen teknillinen yliopisto. Teknis-taloudellinen tiedekunta. Opetusmoniste 2. [viitattu 22.1.2015]. Saatavissa: https://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/6825/prosessien_mallintaminen.pdf?sequence=1

Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press. Oxford University Press.

Novetos 2016a. Kela, valmentava ote esimiestyössä, sitouttaminen couchaavilla keskusteluilla, muistio.

Novetos 2016b. Miten toimit valmentavana esimiehenä? Opas valmentavaan johtamiseen.

Nurminen, R. & Pennanen, S. 2007. Osaamisen hallinta – työelämän ja koulutuksen yhteinen haaste. Teoksessa Laitinen, A., Nurminen R. & Soinen, L. (toim.) Tunnistatko osaamisen? Näkökulmia ja välineitä osaamisen arviointiin ja kehittämiseen ammattikorkeakoulussa. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 12-27.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ollila, S. 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WSOY.

Parkkola, J. 2012. Asiantuntijuudella ei ole parasta ennen -päivää. Akava. Yhteiskunta-alan korkeakoulutetut ry. Uralehti. [viitattu 9.1.2017]. Saatavissa: <http://www.uralehti.fi/content/asiantuntijuudella-ei-ole-parasta-ennen-p%C3%A4iv%C3%A4%C3%A4>

Pohjalainen, M. 2016. Hiljaisen tiedon tunnistaminen, jakaminen ja uuden tiedon luominen kirjastotyön kontekstissa. Väitöskirja. [viitattu 30.11.2016]. Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/99022/978-952-03-0120-0.pdf?sequence=1>

Pohjalainen, M. 2012. Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: Katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. Informaatiotutkimus 31 (3)/ 2012. [viitattu 17.7.2016]. Saatavissa: <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Koti/Omat%20tiedostot/Downloads/7079-16756-1-PB.pdf>.

Poikela, E. 2013. Oppimista ja osaamista kehittävä arviointi. Teoksessa Räsänen, A. (toim.) Oppimisen arvioinnin kontekstit ja käytännöt. Opetushallitus, raportit ja selvitykset 2013:3. 61-88. [viitattu 27.10.2016]. Saatavissa: http://karvi.fi/app/uploads/2014/09/OPH_0713.pdf

Rajavaara, M. 2006. Yhteiskuntaan vaikuttava Kela. Katsaus vaikuttavuuden käsitteisiin ja arviointiin. Sosiaali- ja terveysturvan katsauksia/69. Helsinki: Kelan tutkimusosasto. [viitattu 11.4.2016], Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10250/7894/Katsauksia69netti.pdf?sequence=1>

Rajavaara, M. 2007. Vaikuttavuusyhteiskunta: sosiaalisten olojen arvostelusta vaikutusten todentamiseen. Helsingin yliopisto, valtiotieteellinen tiedekunta. Väitöskirja. Helsinki: Kelan tutkimusosasto.

Rauhala, V., Siimes, A., Tarvainen, J., Virsu, K., Parkkila, L. & Leinonen, J. 2012. Hiljaisen tiedon hallinta ja hyödyntäminen. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B. Raportit ja selvitykset. 3/2012. [viitattu 17.7.2016]. Saatavissa: <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/54506/rauhala%20B%203%202012.pdf?sequence=1>.

Reijonen, M. 2011. Yhteisellä asialla, asiakkaan kanssa- asiakaslähtöisen arvioinnin Bikva-menetelmä ja sen käyttö. Tampereen yliopisto. Ammatillisen lisensiaattityö. [viitattu 7.4.2016]. Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/76549/lisuri00125.pdf?sequence=1>

Ristikangas, M. & Grunbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Viro: Talentum.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOY.

Robson, C. 2001. Käytännön arvioinnin perusteet. Helsinki: Tammi.

Routio, P. 2000. Tuote ja tieto. Tuotteiden tutkimuksen ja kehittämisen metodiasia 5.painos. Saarijärvi: Taideteollisen korkeakoulun julkaisu C 5.

Räkköläinen, M. 2011. Mitä näytöt näyttävät? Luotettavuus ja luottamus ammatillisten perustutkintojen näyttöperusteisessa arviointiprosessissa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden yksikkö. Tampere: University Press. [viitattu 7.11.2016]. Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66799/978-951-44-8518-3.pdf?sequence=1>

Salmela, P. 2008. Hiljainen ja rakenteellistettu tieto asiantuntijaorganisaation toiminnan kehittämisessä. Informaatiotutkimus 27 (2). [viitattu 17.7.2016]. Saatavissa: <http://ojs.tsv.fi/index.php/inf/article/viewFile/609/500>.

Seppänen-Järvelä, R. 2004. Prosessiarviointi kehittämissuorituksissa. Opas käytäntöihin. STAKES 4/2004. [viitattu 9.12.2016]. Saatavissa: http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75862/Arviointiraportteja4_04.pdf

Soininen, M. 1995. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus. Turku: Painosalama Oy.

Stenberg, M. 2012. Tiedon jakaminen organisaatiossa. Kuinka aineetonta pääomaa kasvatetaan. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, Informaatiotieteiden yksikkö. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Stähle, P. 2010. Tuottaako kansallinen tietopääoma talouskasvua? Tieteessä tapahtuu. 4-5 / 2010. [viitattu 17.7.2016]. Saatavissa: <http://ojs.tsv.fi/index.php/tt/article/viewFile/2779/2548>.

Sundström, M. 2016. VS: Kehittämishanke/Kelan prosessikuvaus [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Niemelä, S. Lähetetty 11.5.2016.

Suonsivu, K. 2015. Kohti riittävyyttä – matkalla työhyvinvointiin. EU: UNIpress.

Taiminen, H. 2016. VS: Havainnointi/opinnäytetyö [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Niemelä, S. Lähetetty 12.5.2016.

Thomasen, T. 2007. Voiko sosiaalityöntekijä toimia arvioijana omassa työyhteisössä? Kokemuksia improvisaatio-Bikvasta. Teoksessa Hänninen, K., Julkunen, I., Hirsikoski, r., Högnabba, S., Paananen, I., Romo, H. & Thomasen, T. 2007. Asiakkaat oppimisen käynnistäjinä. Raportti BIKVA-arviointimenetelmän oppimisen kehistä. Stakesin raportteja 6/2007. 39-40. [viitattu 6.9.2016]. Saatavissa: <http://julkari.fi/bitstream/handle/10024/75691/R6-2007-VERKKO.pdf?sequence=1>

Toom, A. 2008. Hiljaista tietoa vai tietämistä? Näkökulmia hiljaisen tiedon käsitteen tarkasteluun. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatukset 47. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura. 33-58.

Tiittula, L., Rastas, A. & Ruusu vuori, J. 2005. Kasvokkaisesta vuorovaikutuksesta tietokonevälitteiseen viestintään. Virtuaalihaastattelun näkymiä. Teoksessa Ruusu vuori, J. & Tiittula, L. (toim.) Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino. 264-271.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. 10., uudistettu painos. Vantaa: Tammi.

Valtonen, A. 2005. Ryhmäkeskustelut - millainen metodi? Teoksessa Ruusu vuori, J. & Tiittula, L. (toim.) Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino. 223-241.

Vataja, K. 2009. Työyhteisölähtöinen kehittämisote ja sen periaatteet. Teoksessa: Seppänen-Järvelä, R. & Vataja K. (toim.). Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arkea. Jyväskylä: PS-kustannus. 11-94.

Vataja, K. 2012. Kehittyvä työyhteisö. Itsearviointin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä kunnallisessa sosiaalitoimessa. Väitöskirja. Helsinki: Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos. [viitattu 7.11.2016]. Saatavissa: http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90859/URN_ISBN_978-952-245-699-1.pdf?sequence=1

Viitala, R. 2004. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. Vaasa: Universitas Wasaensis. [viitattu 3.11.2016]. Saatavissa: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_951-683-987-8.pdf

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Infoviestintä Oy.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Virtanen, P. 2007. Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Wang, Z., Wang, N. 2012. Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications* 39, 8899–8908.

LIITTEET

LIITE 1 Ratkaisutyön malli

LIITE 2 Perintätyön malli

LIITE 3 Puhelinpalvelun malli

LIITE 4 Esimerkkejä oivalluttavista kysymyksistä

LIITE 5 Ryhmäkeskustelukutsu työntekijöille

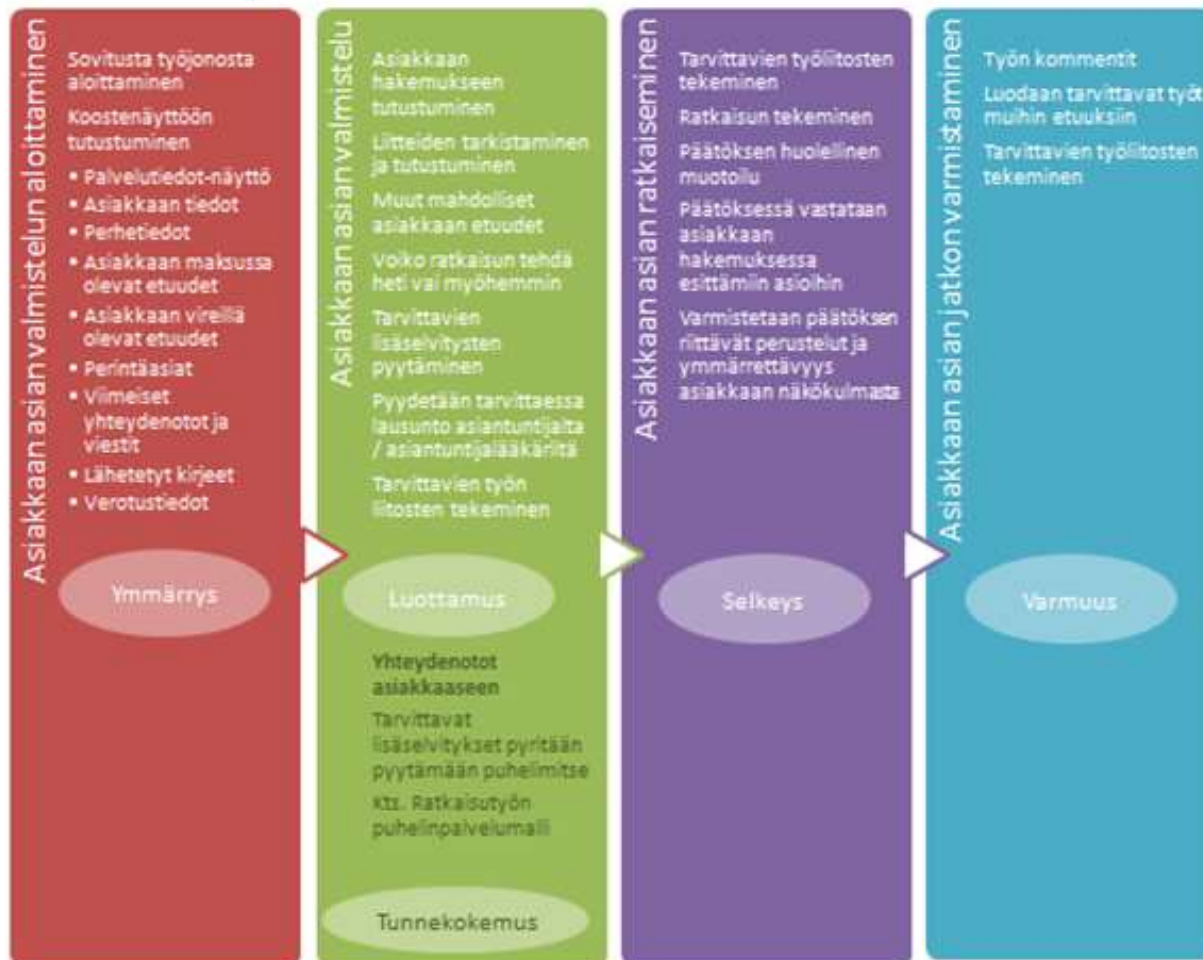
LIITE 6 Ryhmäkeskustelukutsu esimiehille

LIITE 7 Ryhmäkeskustelukutsu Perintäkeskuksen päälliköille ja suunnittelijoille

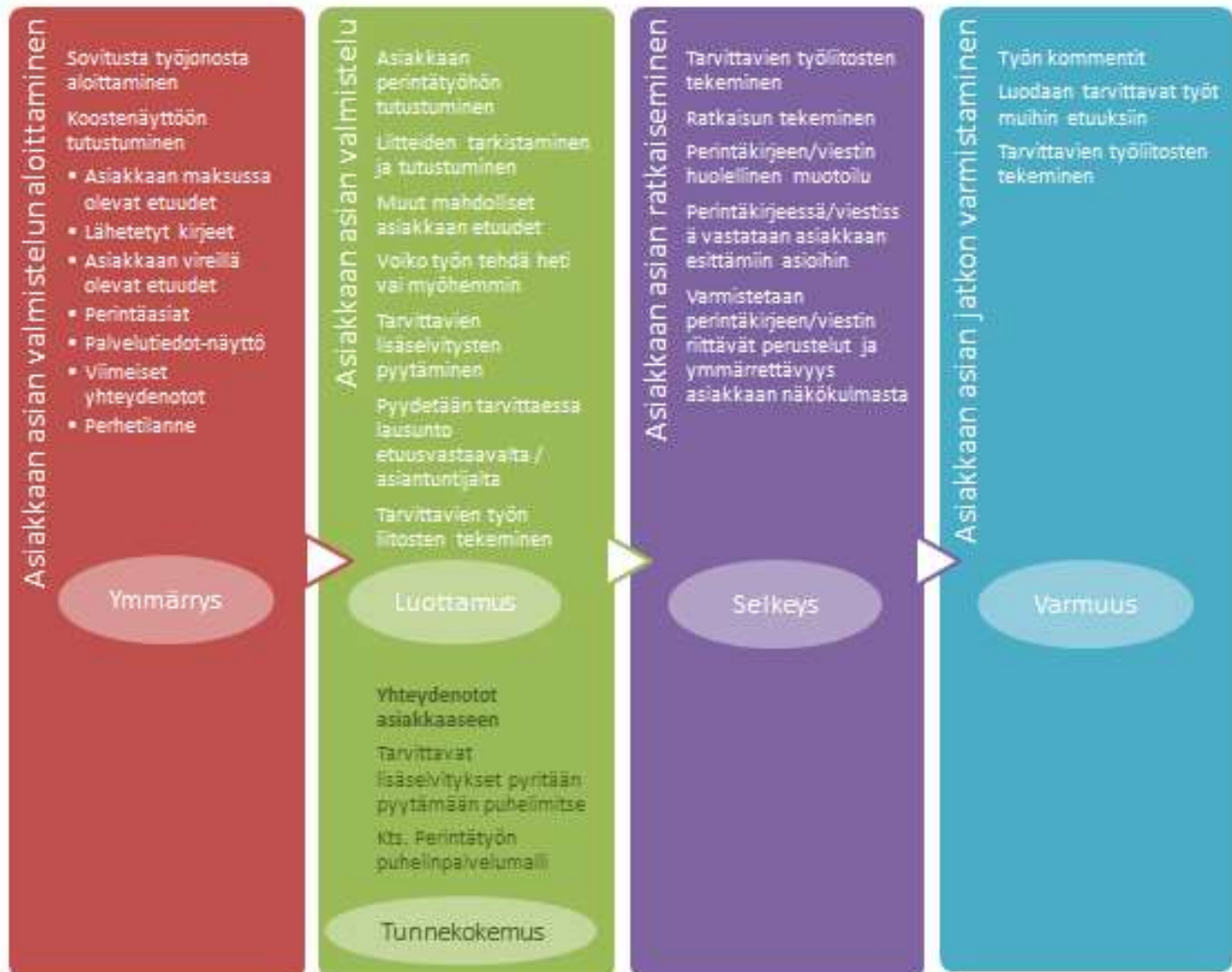
LIITE 8 Tiedote hankkeesta

LIITE 9 Palautekeskustelun havainnointilomake

Ratkaisutyön malli



Perintätyön malli



Puhelinpalvelumalli

Perintäasiat

PALVELUMALLI

– huolenpitoa asiakkaasta

PALVELUTILANTEEN ALOITTAMINEN

Varmista läsnäolo ja ota tilanne haltuun

- Yhteydenoton aloittaminen > Oiwa
- Selkeä ja luonteva vastaanotto, tervehtiminen
- Tunnelman luonti
- Turvallisuus, yhdenvertaisuus
- Molempipuolisen luottamuksen synnyttäminen
- Akuutin asian noteeraaminen
- Henkilöllisyyden varmentaminen
- Asiakkuus auki ja asiakkaan tilanteeseen tutustuminen > Oiwa
- Jämäkkä ja järjestelmällinen ote

PALVELUTARPEESTA KESKUSTELEMINEN

Kysy, kuuntele, tarkenna

- Asiakkaan motivointi vastaamiseen
- Avoimet kysymykset ja asiakkaan kokonaistilanteen ymmärtäminen
- Tarkentavat jatkokysymykset
- Aktiivinen kuuntelu
- Yhteisen ymmärryksen varmistaminen ja muistiinpanot
- Palvelutarvearvion tekeminen ja sopivan ratkaisun löytäminen

PALVELUTARPEEN ARVIOIMINEN JA SIIHEN VASTAAMINEN

Varmista palvelun sopivuus asiakkaalle

- Palvelun hoitaminen heti tai prosessin mukaisesti
- Selkeät ohjeet sekä perustelut etenemiselle asiakkaan elämäntilanteen huomioiden
- Asiakkaan mahdollinen ohjaaminen sopivaan palveluun tai palvelukanavaan
- Jämäkkä ja järjestelmällinen ote
- Muistilappu tai tekstiviesti, kun asiakasta pyydetään toimittamaan vielä jotain Kelaan

JATKON VARMISTAMINEN

Varmista seuraavat askeleet

- Yhteenveto ja oleellisten asioiden kertaus
- Tarkat jatkosuunnitelmat
- Loppuverhehdys
- Jäikityöt, kirjaukset ja arkistointi > Oiwa

luottamus

ymmärrys

selkeys

varmuus

Kela|Fpa[®]

Esimerkkejä oivalluttavista kysymyksistä:

- Kuvaile onnistumisia ja/tai haasteita viime aikoina asiakkaiden kanssa?
- Missä onnistuit? Miten teit tämän?
- Mikä saa sinut innostumaan työstä?
- Millainen työntekijä haluat olla, millaista tulosta haluat tehdä?
- Miten toimimalla saisit itse parhaan hyödyn palautekeskustelusta?
- Jos kuvailisit itseäsi työntekijänä, millaisia ilmaisuja käyttäisit?
- Mistä tietäisit, että tiedät ja osaat tarpeeksi?
- Mihin erityisesti kiinnität huomiota omassa toiminnassasi, esimerkiksi kun soitat asiakkaalle?
- Mitkä osa-alueet ratkaisu- ja perintätyön mallissa/puhelinpalvelumallissa hallitset mielestäsi hyvin? Mihin kaipaavat tukea? Millaista tukea kaipaavat?
- Miten ymmärrät asiakkaan kokonaistilanteen kartoittamisen?
- Mitä kehitettävää sinulla on?
- Miten oma-aloitteisuus ja aktiivisuus näkyvät omassa toiminnassasi?
- Mitä haasteita ja mahdollisuuksia toimintaasi liittyy?
- Kuinka minä voin tukea onnistumaan sinua työssäsi?
- Onko sinulla tarpeeksi työkaluja saavuttaa tavoitteesi?
- Millaisessa tilanteessa olet parhaimmillasi?
- Onko sinulla ollut riittävästi mahdollisuuksia kehittyä työssäsi?

Ryhmäkeskustelukutsu työntekijöille

Hei,

Tervetuloa mukaan kehittämään havainnointia yhteiseen keskustelutilaisuuteen!

Opiskelemme ylempää sosiaalialan ammattikorkeakoulututkintoa ja teemme kehittämishanketta havainnoinnin kehittämiseksi Lahden ammattikorkeakoulun ja Lapin ammattikorkeakoulun yhteistyöhankeena.

Mielipiteesi on meille tärkeä, jotta havainnointia voidaan kehittää Kelan perintäkeskuksessa tarkoituksenmukaiseen suuntaan. Käsittelemme kaikki vastaukset ehdottoman luottamuksellisesti ja saadusta aineistosta kootaan anonyymi yhteenveto. Kerätyn aineiston pohjalta havainnoinnin kehittämistä viedään eteenpäin.

Keskustelutilaisuuksia järjestetään kolme, joihin jokaiseen ryhmäkeskusteluun osallistuu noin 10 työntekijää tiimeistä 1-6 ja 8. Osallistujat ovat valikoituneet keskusteluihin aakkosjärjestyksessä sukunimen mukaisesti. Osallistujien tehtävänä on keskustella havainnointiin liittyvistä kokemuksista: mikä havainnoinnissa on ollut hyödyllistä, miten havainnointia voitaisiin kehittää ja mikä havainnoinnissa ei mahdollisesti toimi? Voit pohtia omia havainnointikokemuksiasi jo etukäteen.

Ryhmäkeskustelutilanne on luottamuksellinen ja avoin. Ryhmäkeskustelu käydään skypen välityksellä ja esiin tulevat asiat kirjataan yhteisesti dioille. Kaikkien kolmen ryhmäkeskustelun pohjalta tehdään anonyymi yhteenveto, joka esitellään esimiehille järjestettävässä ryhmäkeskustelussa. Yhteenvedon pohjalta esimiehet pohtivat, miten havainnointikäytäntöjä voitaisiin parantaa. Työntekijöiden ja esimiesten keskustelujen pohjalta koostetaan yhteenveto, joka esitellään perintäkeskuksen päällikölle ja kahdelle suunnittelijalle. Samalla pohditaan ryhmäkeskusteluista saatua palautetta havainnoinnista ja sovitaan jatkotoimenpiteistä.

Sovituista jatkotoimenpiteistä tiedotetaan kehittämishankkeen valmistuttua kaikille yhteisesti Sinetissä.

Kenenkään yksittäisen osallistujan mielipide ei tule esille kehittämishankkeessa.

Toivomme, että haluat osallistua ryhmäkeskusteluun ja antaa arvokasta tietoa havainnoinnin kokemusten keräämiseen. Samalla pääset osallistumaan uudenlaiseen tapaan tehdä kehittämistyötä.

Mikäli sinulla herää kysymyksiä keskustelutilaisuudesta, niin Susanna Niemelä vastaa mielellään kysymyksiisi. Pyydämme myös ilmoittamaan Susannalle **21.9. mennessä**, mikäli et halua osallistua ryhmäkeskusteluun. Keskustelutilaisuudet järjestetään 28.9., 29.9. ja 30.9, johon saat kutsun noin viikkoa ennen. Jokaiseen keskustelutilaisuuteen varataan aikaa noin tunti.

Jokainen ajatus ja mielipide on meille tärkeä ja arvokas kehittämistyön väline. Toivommekin sinun tulevan mukaan keskustelutilaisuuteen kertomaan oman näkemyksesi havainnoinnista.

Kehittämisterveisin

Kirsi Maksimainen ja Susanna Niemelä

Ryhmäkeskustelukutsu esimiehille

Tervetuloa mukaan kehittämään havainnointia yhteiseen keskustelutilaisuuteen!

Opiskelemme ylempää sosiaalialan ammattikorkeakoulututkintoa ja teemme kehittämishanketta havainnoinnin kehittämiseksi Lahden ammattikorkeakoulun ja Lapin ammattikorkeakoulun yhteistyöhankeena.

Mielipiteesi on meille tärkeä, jotta havainnointia voidaan kehittää Kelan perintäkeskuksessa tarkoituksenmukaiseen suuntaan. Käsittelemme kaikki vastaukset ehdottoman luottamuksellisesti ja saadusta aineistosta kootaan anonyymi yhteenveto. Kerätyn aineiston pohjalta havainnoinnin kehittämistä viedään eteenpäin.

Keskustelutilaisuuteen osallistuvien tehtävänä on keskustella työntekijöiden ryhmäkeskusteluista koostetun yhteenvedon pohjalta havainnointia ja sen kehittämistä. Lisäksi pyydämme miettimään etukäteen, mikä mielestäsi havainnoinnissa on ollut hyödyllistä, miten havainnointia voitaisiin kehittää ja mikä havainnoinnissa ei mahdollisesti toimi?

Ryhmäkeskustelutilanne on luottamuksellinen ja avoin. Ryhmäkeskustelu käydään skypen välityksellä ja esiin tulevat asiat kirjataan yhteisesti dioille. Työntekijöiden ja esimiesten keskustelujen pohjalta koostettu yhteenveto esitellään perintäkeskuksen päällikölle ja kahdelle suunnittelijalle, jolloin pohditaan ryhmäkeskusteluissa saatua palautetta havainnoinnista ja sovitaan jatkotoimenpiteistä.

Sovituista jatkotoimenpiteistä tiedotetaan kehittämishankkeen valmistuttua kaikille yhteisesti Sinetissä.

Toivomme, että haluat osallistua ryhmäkeskusteluun ja antaa arvokasta tietoa havainnoinnin kokemusten keräämiseen. Samalla pääset osallistumaan uudenlaisen tapaan tehdä kehittämistyötä.

Mikäli sinulla herää kysymyksiä keskustelutilaisuudesta, niin Susanna Niemelä vastaa mielelläsi kysymyksiisi. Pyydämme myös ilmoittamaan Susannalle 21.9. mennessä, mikäli et halua osallistua ryhmäkeskusteluun. Kutsun keskusteluun saat noin viikkoa ennen tilaisuutta.

Jokainen ajatus ja mielipide on meille tärkeä ja arvokas kehittämistyön väline. Toivommekin sinun tulevan mukaan keskustelutilaisuuteen kertomaan oman näkemyksesi havainnoinnista.

Kehittämisterveisin

Kirsi Maksimainen ja Susanna Niemelä

Ryhmäkeskustelukutsu Perintäkeskuksen päällikölle ja suunnittelijoille

Tervetuloa mukaan kehittämään havainnointia yhteiseen keskustelutilaisuuteen!

Opiskelemme ylempää sosiaalialan ammattikorkeakoulututkintoa ja teemme kehittämishanketta havainnoinnin kehittämistä Lahden ammattikorkeakoulun ja Lapin ammattikorkeakoulun yhteistyöhankeena.

Mielipiteesi on meille tärkeä, jotta havainnointia voidaan kehittää Kelan perintäkeskuksessa tarkoituksenmukaiseen suuntaan. Käsittelemme kaikki vastaukset ehdottoman luottamuksellisesti ja saadusta aineistosta kootaan anonyymi yhteenveto. Kerätyn aineiston pohjalta havainnoinnin kehittämistä viedään eteenpäin.

Keskustelutilaisuudessa esittelemme työntekijöiden ja esimiesten ryhmäkeskusteluista koostetun yhteenvedon, jonka pohjalta keskustelemme havainnoinnin kehittämistä ja sovimme mahdollisista jatkotoimenpiteistä. Voit myös itse miettiä etukäteen, mikä mielestäsi havainnoinnissa on ollut hyödyllistä, miten havainnointia voitaisiin kehittää ja mikä havainnoinnissa ei mahdollisesti toimi?

Ryhmäkeskustelutilanne on luottamuksellinen ja avoin. Ryhmäkeskustelu käydään skypen välityksellä ja esiin tulevat asiat kirjataan yhteisesti dioille.

Sovituista jatkotoimenpiteistä tiedotetaan kehittämishankkeen valmistuttua kaikille yhteisesti Sinetissä.

Toivomme, että haluat osallistua ryhmäkeskusteluun ja antaa arvokasta tietoa havainnoinnin kokemusten keräämiseen.

Pyydämme ilmoittamaan Susanna Niemelälle 21.9. mennessä, mikäli et halua osallistua ryhmäkeskusteluun. Kutsun keskusteluun saat noin viikkoa ennen tilaisuutta.

Jokainen ajatus ja mielipide on meille tärkeä ja arvokas kehittämistyön väline. Toivommekin sinun tulevan mukaan keskustelutilaisuuteen kertomaan oman näkemyksesi havainnoinnista.

Kehittämisterveisin

Kirsi Maksimainen ja Susanna Niemelä

Tiedote hankkeesta

KEHITTÄMISHANKE HAVAINNOINNIN KEHITTÄMISESTÄ

Hei,

Opiskelemme ylempää sosiaali-alan ammattikorkeakoulututkintoa ja teemme kehittämishanketta havainnoinnin kehittämistä Lahden ammattikorkeakoulun ja Lapin ammattikorkeakoulun yhteistyöhankkeena.

Järjestämme kehittämishankkeeseemme liittyen kolme keskustelutilaisuutta, joihin jokaiseen osallistuu noin 10 työntekijää tiimeistä 1-6 ja 8. Osallistujat ovat valikoituneet keskusteluihin aakkosjärjestyksessä sukunimen mukaisesti. Tiimi 7 ei osallistu ryhmäkeskusteluun tutkimuksen eettisyyden vuoksi. Järjestämme keskustelutilaisuudet myös esimiehille, suunnittelijoille ja Perintäkeskuksen päälliköille. Osallistujien tehtävänä on keskustella havainnointiin liittyvistä kokemuksista: mikä havainnoinnissa on ollut hyödyllistä, miten havainnointia voitaisiin kehittää ja mikä havainnoinnissa ei mahdollisesti toimi?

Tavoitteenamme on ryhmäkeskusteluista saadun palautteen pohjalta kehittää havainnointia Kelan perintäkeskuksessa tarkoituksenmukaiseen suuntaan. Sovituista jatkotoimenpiteistä tiedotetaan kehittämishankkeen valmistuttua kaikille yhteisesti Sinetissä.

Mikäli et ole mukana keskusteluryhmissä ja haluat tuoda esille mielipiteesi havainnoinnista voit lähettää sähköpostilla kokemuksiasi ja kehittämisideoitasi Susanna Niemelälle. Vastaukset käsitellään anonymisesti, eikä kenenkään yksittäisen työntekijän mielipide tule esille kehittämishankkeessa.

Kehittämisterveisin Kirsi Maksimainen ja Susanna Niemelä

Palautelomake

Ratkaisutyön havainnointiin palautekeskustelu havainnoinnista

Ratkaisija	Yksikkö	Havainnoitsija	Päivämäärä	Havainnointi- kerta/vuosi
------------	---------	----------------	------------	------------------------------

Vahvuudet

Kehittämiskohteet

Sovitut toimenpiteet

Seuranta