



Turun yliopisto
University of Turku

STRATEGINEN PÄÄTÖKSENTEKO RESURSSIEN NÄKÖKUL- MASTA JULKISESSA ORGANISAATIOSSA

CASE: Porin perusturvakeskuksen mobiilitoiminta

Liiketaloustiede, johtaminen ja organi-
sointi

Pro gradu -tutkielma

Laatija:

Petri Kangas

Ohjaaja:

TkT Kirsi Liikamaa

15.9.2017

Pori



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Turun yliopiston laatu järjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

The originality of this thesis has been checked in accordance with the University of Turku quality assurance system using the Turnitin OriginalityCheck service.

Sisälllys

1 JOHDANTO	5
1.1 Tutkimuskysymykset ja rajaukset	7
1.2 Tutkimuksen aihepiiriin liittyvää aikaisempaa tutkimusta	8
1.3 Tutkimuksen rakenne	9
2 TUTKIMUSEN TOTEUTTAMINEN	10
2.1 Tutkimusmenetelmät	10
2.2 Tutkimuksen kohteina Porin kaupunki ja Porin perusturvakeskus	12
2.2.1 Porin kaupunki	12
2.2.2 Porin perusturvakeskus	13
2.2.3 Porin perusturvakeskuksen mobiilitoiminta	13
2.3 Tutkimuksen toteuttaminen	15
2.4 Tutkimusaineisto ja aineiston analyysi	16
2.5 Haastattelu	17
3 NEW PUBLIC MANAGEMENT JA TALOUDEN VAIKUTUKSET VEROVAROIN TUOTETTUIHIN JULKISIIN PALVELUIHIN	20
3.1 New Public Management -käsite	20
3.2 Talouden vaikutukset verovaroin tuotettuihin julkisiin palveluihin	26
3.3 Organisaation käsite ja katsaus organisaatioteorioihin	36
3.3.1 Organisaatioteorioista	37
3.3.2 Byrokraattinen organisaatio	38
3.3.3 Moderni ja postmoderni organisaatio	40
3.3.4 Organisaation innovatiivisuus ja osaaminen	42
3.3.5 Ryhmä ja tiimi	45
4 STRATEGIAT	46
4.1 Strategian käsite	46
4.2 Strateginen johtaminen	48
4.3 Päätöksenteosta strategiseen päätöksentekoon	50
4.4 Strategisten päätösten toimeenpaneminen	56
4.5 Strategiset resurssit	59
4.6 Aineettomat ja aineelliset resurssit	63
4.7 Porin kaupungin strategiat	67
5 RESURSSIEN VARMISTAMINEN STRATEGISESSA PÄÄTÖKSENTEOSSA	70
5.1 Organisaation tarvitsemat resurssit	70
5.2 Resurssien varmistaminen organisaatiossa	72

5.3 Mobiilitoiminnan tulevaisuus.....	73
6 YHTEENVETO	77
6.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset ja johtopäätökset	77
6.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet	81
6.3 Tutkimuksen luotettavuus.....	82
LÄHTEET	85
LIITTEET	92

1 JOHDANTO

Julkiset organisaatiot tehostavat toimintaansa koska, kuten yleisesti on tiedossa, verovaroin tuotettavaa palvelutoimintaan kohdistuu säästötoimia. Yhteiskunnan on siis tuotettava julkishyödykkeitä entistä pienemmin kustannuksin ja yhdeksi keinoksi on määritetty julkisen toiminnan toteuttaminen markkinaehtoisesti. Julkisessa palvelutoiminnassa etsitään erilaisia keinoja tehostaa toimintoja esimerkiksi digitalisaation ja teknisen kehityksen tuottamien uusien menetelmien avulla. Julkisessa palvelutuotannossa etsitään lisäksi muitakin menetelmiä tehostaa, uudistaa ja kokeilla uusia toimintamuotoja esimerkiksi perustamalla tiimejä ja vanhoja organisaatorakenteita uudistamalla, toteuttamalla tehtäviä jollakin uudella ja erilaisella tavalla. (Pohjola 2014, 110–115.)

Puhuttaessa julkisen talouden kestävydestä ja kantokyvystä julkisen palvelutuotannon näkökulmasta, tarkastelun kohteeksi nousee usein julkistalouteen liittyvät aiheet, eli miten sosiaali- ja terveyspalveluita tuotetaan verovaroin, niukkenevien resurssien ja kasvavien palvelutarpeiden ristipaineissa. Palvelutuotantoon kohdistuu yhä enemmän tuloksellisuus- ja tehokkuuspaineita, jotka nähdään perustuvan New Public Managementiin (NPM), eli uuteen julkisjohtamisajatteluun. NPM:n kannattajien ajatuksena on tuottaa julkiset palvelut pienemmin varoin ja korostaa tuloksellisuutta ja tehokkuutta. Vastustajat puolestaan näkevät NPM:n ohjaavan julkisen palvelutuotannon yksityisen sektorin vastuulle kaventaen julkishallinnon roolia tuotannossa. (Laitinen 2013 A, 66–67.)

Strategia-, strateginen- ja strategisuus -termeillä kuvataan usein organisaation merkittävimpiä aiheita, jotka ovat kauaskantoisia ja rahallisestikin merkittäviä (Luoma 2009, 40). Santalainen (2006, 6) toteaa lisäksi, että strategia voidaan nähdä kalliin synonyyminä ja strategiset investoinnit vaaraksi menettää paljon rahaa. Toisaalta strategia ja strateginen johtaminen ovat keinoja kehittää organisaatioita ja vahvistaa niitä. Strategia voi olla esimerkiksi yksittäinen hanke, yritysosto tai kehitysprojekti, mutta myös taitoa nähdä sekä tulkita toimintaympäristöä ja tehdä tulkinnan perusteella asioita toisella tavalla, siis tehdä omaehtoisia valintoja. (Santalainen 2006, 6–7.)

Organisaation strategiaan liittyvät toiminta-ajatus, jota kutsutaan myös missioksi ja joka kuvaa organisaation perustehtävää, siis miksi organisaatio on olemassa, sekä visio, eli tulevaisuuden toivottu tila. Visio on näkemys siitä, mitä tulevaisuudessa halutaan

saavuttaa. Toiminta-ajatuksessa ja visiossa tulisi näkyä organisaation arvot, koska ne ovat työyhteisössä omaksuttuja hyvinä ja tärkeinä pidettyjä organisaatiokulttuuriin liittyviä aiheita. Strategia sisältää näkemyksen organisaation toimintaympäristön ja organisaation toiminnan tulevaisuuden vaatimuksista. Strategia on pitkän tähtäimen näkemys siitä, millä tavoitteilla ja keinoilla visio, toiminta-ajatus ja arvot toteutuvat. Strategia voidaan nähdä organisaation suunnan valinnan ohella myös työkaluna, jonka avulla pyritään kohdistamaan resurssit oikeisiin toimintoihin. Strategioiden avulla pyritään vastaamaan organisaatioon kohdistuviin uhkiin ja hyödyntämään eri mahdollisuuksia valitun vision ja organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kaplan & Norton 2009, 56–60.)

Resurssit voidaan jakaa aineellisiin ja aineettomiin resursseihin, joiden eroavaisuuksia ovat konkreettisuus, omistajasuhteet, käyttäminen, pääoman myymis- ja ostamismahdollisuudet. Fyysinen pääoma on mahdollista myydä ja ostaa, omistajuussuhteet ovat selkeitä, ja fyysinen pääoma on yleensäkin konkreettinen asia. Aineettoman pääoman omistajaa on toisinaan vaikea määrittää, myyminen ja ostaminen on usein vaikeaa ja aineeton pääoma on luonteeltaan abstraktia ja näkymätöntä. Aineeton pääoma on esimerkiksi organisaation imago, organisaation ja työntekijöiden osaaminen. Aineellista pääomaa on aineetonta pääomaa helpompaa myydä, koska aineellinen pääoma on usein käsinkosketeltavaa. Esimerkiksi rakennusten, koneiden ja laitteiden osalta myyminen ja ostaminen on helpompaa, kuin tietopääoman ostaminen. Tosin aineetonta pääomaa voidaan tietyllä tavalla ostaa, kun palkataan henkilöstöä tai käytetään mainostoimistoa imagon rakentamisessa, mutta aineeton pääoma liittyy henkilöön, jolla aineeton pääoma on hallussaan. (Puusa & Reijonen 2011 A, 10–11.)

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan sekä aineellisia että aineettomia resursseja, joiden avulla organisaatio toteuttaa käytännössä strategisia päätöksiä. Tutkijan kiinnostus tämän tutkimuksen aihetta kohtaan juontaa juurensa omakohtaisista kokemuksista työskentelystä valtionhallinnossa ja yksityisellä sektorilla. Strategisista päätöksistä vastaavat henkilöt tekevät strategisia päätöksiä ja tarkoituksena on saada päätöksen kohteena oleva toiminta mahdollisimman nopeasti toimimaan. Organisaatiot elävät jatkuvassa muutoksessa ja on tehtävä usein strategisiksi määriteltyjä päätöksiä uusista toimintamuodoista hyvin monessa julkisessa ja yksityisessä organisaatiossa. Tutkijan mielenkiinnon kohteena on tutkia strategisten päättäjien näkemyksiä muutoksiin liittyvien päätösten kohteena olevan toiminnan resursoinnin näkökulmasta.

1.1 Tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata strategisten päätösten toteuttamista resurssien näkökulmasta. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita julkiseen talouteen kohdistuvista tehokkuusvaatimuksista ja näiden merkityksestä Porin perusturvakeskuksen strategisessa päätöksenteossa. Kun strategisia päätöksiä tehdään, miten päätös implementoidaan käytännön toiminnaksi ja miten toimintaresurssit määritellään. Porin kaupungilla on strategioita, jotka ohjaavat kaupungin hallintotoimintaa. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan lisäksi sitä, miten perusturvakeskuksen strategiset päätökset on sidottu kaupungin strategioihin. Tutkimuksen tavoitteena on antaa tutkimustietoa resurssien määrittämisestä tulevaisuudessa tehtävien strategisten päätösten implementoinneissa. Tutkimuksen kohteena on Porin perusturvakeskuksen yhteistoiminta-alueen strateginen päätöksenteko. Tutkimus rajataan koskemaan Porin kaupungin strategista päätöksentekoa ja Porin perusturvakeskuksen mobiilitoimintaa.

Päätutkimuskysymys:

Miten varmistetaan strategisiin päätöksiin liittyvät resurssit julkisessa organisaatiossa? Case Porin perusturvakeskuksen mobiilitoiminta.

Tutkimuskysymyksen lisäksi tutkimuksessa on kolme alatutkimuskysymystä:

- 1) Millainen on New Public Managementin, eli uuden julkisjohtamisen, merkitys julkisen organisaation toiminnassa?
- 2) Millaisten taustatekijöiden perusteella Porin perusturvakeskuksen strategiset päätökset tehdään?
- 3) Miten perusturvakeskuksen mobiilitoiminnan aineettomat ja aineelliset resurssit määriteltiin toiminnan aloittamisesta päätettäessä?

1.2 Tutkimuksen aihepiiriin liittyvää aikaisempaa tutkimusta

Tomi J. Kallio (2015) on tutkinut julkiseen sektoriin kohdistuvia tehokkuusvaatimuksia väitöskirjassaan. Väitöskirjassa on tarkasteltu yliopisto- ja sairaalaorganisaatioita ja näihin organisaatioiden ulkopuolelta tulevia tehokkuuden lisäämiseen kohdistuvia paineita. Tehokkuusajattelun omaksumiseen liittyvien vaatimusten nähdään liittyvän uuden julkisjohtamisen, New Public Managementin (NPM), vahvistumiseen julkisten organisaatioiden toiminnassa. (Kallio 2015, 5, 182.) Terhi Tevameri on tutkinut sairaalaorganisaatioiden rakenteita ja organisaatiosuunnittelua väitöskirjassaan (Tevameri 2014) ja Päivikki Kuoppakankaan (2015) väitöskirjan aiheina olivat terveydenhuollon organisaatioiden liikelaitoistaminen ja päätöksenteko siihen liittyen. Hänen (2015) tutkimuksensa sivuaa tätä tutkimusta terveydenhuolto-organisaatioissa tehtävien päätösten ja toimintojen uudelleenjärjestämisen osalta.

Maari Ryttilä (2011) tuo väitöskirjassaan esiin tutkimustuloksia julkisen terveydenhuolto-organisaation sisäistä johtamista ja sisäisellä johtamisella toteutettavaa palvelutuotannon kustannustehokkuutta resurssien ja osaamisen strategisen ennakoimisen näkökulmista. Jan-Erik Lanen (2008) tutkimus käsittelee julkisella sektorilla toteutunutta NPM:n oppien omaksumista yksityiseltä sektorilta. NPM:lla on ollut merkitystä julkisten palvelusten tuottamistapoihin ja sopimuksellisuuden käyttöönottamiseen julkisella sektorilla sisäisesti, mutta myös toimittaessa yksityistä sektoria edustavien osapuolten kanssa. (Lane 2008, 212–214.) Kaarina Tantt (2007) käsittelee väitöskirjassaan tämän tutkimuksen aihepiiriä terveydenhuollon palvelujärjestelmien asiakaslähtöisyydellä. Tantt kuvailee asiakaskeskeisyyttä ja samalla toimintaprosessien tehokkuuden lisäämistä palveluketjumallin avulla. (Tantt 2007.) Samuli Saarnin (2010) väitöskirjassa tutkittiin vaikuttavuuden huomiointia terveydenhuollon päätöksenteossa. Miten arvokysymykset ovat yhteydessä hoitopäätöksiä tehtäessä. Tämän tutkimuksen aiheeseen liittyy esimerkiksi terveydenhuollon menetelmien arviointi ja organisaatiokulttuuri, jotka ovat Saarnin (2010) tutkimuksen kohteina. Hän tarkastelee lisäksi poliittisin perustein valittujen päätöksentekijöiden merkitystä terveydenhuollon päätöksenteossa, jota käsitellään tässäkin tutkimuksessa. (mt.).

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimuksen rakenne koostuu alussa olevasta johdannosta luvussa 1, jossa ovat tutkimuskysymykset ja tutkimuksen aiheeseen liittyvä aikaisempi tutkimus. Luvussa 2 on esitelty tutkimusmenetelmien kuvaus ja myös tutkimuksen kohdeorganisaatiot sekä kerrotaan tutkimuksen toteuttamisesta yleensäkin. Tutkimusraportin luvussa 3 kuvataan julkiseen päätöksentekoon ja palvelutoimintaan liittyviä suuntauksia, varsinkin New Public Managementia ja talouden vaikutusta verovaroin tuotettuihin julkisiin palveluihin. Lisäksi kyseisessä luvussa luodaan lyhyt katsaus organisaatioteorioihin sekä innovatiivisuuteen ja käsitellään ryhmien ja tiimien toimintamuotoja organisaatiossa.

Luvussa 4 ovat aiheina strategia käsitteenä, strateginen johtaminen, mitä päätöksenteko tarkoittaa ja mitä on strateginen päätöksenteko, millaisia ovat organisaation tarvitsemat strategiset resurssit sekä kohdeorganisaatioihin liittyvät strategiat. Lukuun 5 on koottu tutkimuksessa saatujen tutkimustulosten perusteella johtopäätöksiä siitä, miten julkisen organisaation strategisten päätösten toteuttamisen edellyttämät resurssit turvataan ja millaiseksi tutkimustulosten perusteella mobiilitoiminnan tulevaisuus arvioidaan. Luvussa 6 käsitellään tämän tutkimuksen keskeisiä tuloksia ja johtopäätöksiä sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja lisäksi tehdään lyhyesti ehdotuksia jatkotutkimuskohteista. Lähdeluettelon jälkeen liitteinä ovat teemahaastattelurunko ja tutkimuksen haastatteluun osallistuneiden työtehtävien kuvaukset. Haastateltujen henkilötietoja ei tuoda esiin.

2 TUTKIMUSEN TOTEUTTAMINEN

2.1 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus on laadullinen. Laadullista tutkimusmenetelmää kutsutaan myös kvalitatiiviseksi tutkimusmenetelmäksi. Laadullisen metodin eli menetelmän vastakohtana usein mainitaan määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. (Eskola & Suoranta 2005, 13–16; Törrönen 2005, 143.) Kauppatieteellisessä eli liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa käytettävät menetelmät ovat laadullisia ja määrällisiä, kuten yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa muillakin tieteenaloilla. Liiketaloustieteellisellä tutkimuksella on usein käytännöllisiä tutkimuskohteita ja myös tutkimuksen tuloksia sovelletaan usein käytännön liike-elämässä, vaikka liiketaloustieteessä tehdään myös teoreettista tutkimusta. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 15–16.)

Alasuutari (2011, 31) kuitenkin toteaa jaon kahteen, eli kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen, olevan vähemmän selkeää kuin miltä jako näyttää. Kvalitatiivinen tutkimusmetodi ja kvantitatiivinen metodi eivät ole toistensa vastakohtia ja niiden analyysit voidaan erottaa toisistaan. Lisäksi molempia tutkimusmetodeja voidaan soveltaa saman tutkimuksen aineiston analysoinnissa, jolloin aineistoa on mahdollista tarkastella eri näkökulmista (Alasuutari 2011, 32).

Tässä tutkimuksessa käytetään tutkimusmenetelminä asiakirja-analyysiä ja teema-haastattelua. Kun käytetään yhtä useampaa tutkimusmetodia, on kyseessä triangulaatio. Triangulaatio on tutkimuksessa käytettävien aineistojen, teorioiden tai tutkimusmenetelmien hyödyntämistä tutkimuksessa. Tutkimuksesta on mahdollista saada monipuolisempi kuva useampaa tutkimusmenetelmää tai aineistoa hyödyntämällä. (Eskola & Suoranta 2005, 68–69.) Tässä tutkimuksessa tutkimusaineistona käytetään julkisia asiakirjoja, jotka usein ovat melko pelkistettyjä ja antavat usein liian suppean kuvan tutkittavasta ilmiöstä. Tästä syystä on hyödyllistä käyttää hyväksi asiakirja-analyysin lisäksi muitakin menetelmiä. (Uusitalo 1999, 96.)

Triangulaatio voidaan jakaa useammaksi eri muodoksi, joista yleisimmin tutkimuksessa käytettäviä ovat aineistotriangulaatio, tutkijatriangulaatio, teoriatriangulaatio ja menetelmätriangulaatio. Aineistotriangulaatiosta puhutaan, kun samassa tutkimuksessa yhdistellään erilaisia aineistoja keskenään. Tutkijatriangulaatio tarkoittaa sitä, että samaa kohdetta tutkii useampi kuin yksittäinen tutkija. Teoriatriangulaatiossa tutkimusmateriaalia tulkitaan eri teorioiden näkökulmista. Menetelmätriangulaatio puolestaan tarkoittaa useamman erilaisen aineistonhankinnan ja tutkimusmenetelmän käyttämistä yhdessä tutkimuksessa. (Eskola & Suoranta 2005, 69–70.) Tässä tutkimuksessa tutki-

musaineistoina käytetään kirjallista aineistoa ja haastattelumateriaalia. Näin toimittaessa voidaan todeta, että tutkimusta tehdään aineistotriangulaation avulla. Lisäksi tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmiä on kaksi. Tässä tutkimuksessa on käytössä asiakirjojen analyysi sekä teemahaastattelu tutkimusmenetelminä, jolloin voidaan puhua menetelmätriangulaatiosta. Triangulaation tarkoituksena tässä tutkimuksessa on lisätä tutkimusmenetelmien ja aineistojen luotettavuutta, koska tutkimuskohdetta tarkastellaan yhtä useammasta näkökulmasta. Liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa tapaustutkimus on melko yleinen lähestymistapa, kun tutkitaan tiettyä yritystä, organisaatiota tai niiden osia. Tapaustutkimus ei kuitenkaan ole tutkimusmetodi. Tapaustutkimusta voidaan käyttää sekä määrällisessä että laadullisessa tutkimuksessa, mutta tapaustutkimus on useimmiten osa laadullista tutkimusta. Tutkimusongelma määreytyy tapaustutkimuksessa usein tutkittavan kohteen sisältä ja harvemmin ulkoisesti määreytyvänä tutkimusongelmana. Tapaustutkimuksessa aineistoa kerätään usein haastatteluin, asiakirja-analyysin avulla, mutta myös etnografia ja narratiivianalyysi ovat tapaustutkimuksessa käytettäviä metodisia lähestymistapoja. (Kovalainen 2005, 74–75.)

Kovalainen (2005, 74–75) mainitsee taloudellisen päätöksenteon ja erityisesti päätöksentekoon liittyvien sosiaalisten merkitysten olevan tapaustutkimuksissa usein tutkimuksen kohteina. Tässäkin tutkimuksessa tutkitaan päätöksenteon ja erityisesti strategisen päätöksenteon vaikutuksista tutkimuskohteen toimintaan. Tapaus eli case on tutkimuksen kohde, joka voi olla yritys tai muu organisaatio tai näiden osa. Tapaustutkimuksessa voidaan tutkia myös yhden henkilön tai tietyn prosessin toimintaa, vaikka liiketaloustieteessä useimmiten tutkitaan vain yhden yrityksen tai tehtaan, yksikön, toimiston tai vastaavan toimintaa ja yleisin aineistonkeruumenetelmä on haastattelu. (Kovalainen 2005, 74–75.) Näin on tässäkin tutkimuksessa.

Gerringin (2007, 10) mukaan tapaustutkimus on usein kvalitatiivisesti toteutettu, mutta kvantitatiivistakin metodia käytetään ja usein tapaustutkimuksessa ovat molemmat metodit käytössä. Tapaustutkimus toteutetaan tutkittavan kohteen tai ilmiön rajoissa, tapaukselle määritellään siis rajat, joiden sisällä tutkija etsii havaintoja ja tekee johtopäätöksiä. Tutkimuskohteena on usein yksi tapaus, mutta toisinaan tutkijalla on useampi tapaus tutkimuskohteina. Useampien tutkimuskohteiden intensiivinen tutkiminen ei kuitenkaan ole yleensä mahdollista. Tutkimuskohteiden laajuus voi vaihdella perheestä tai muutaman ihmisen tiimistä valtioon. Tapaustutkimuksessa voidaan siis kohde rajata maantieteellisesti tai esimerkiksi henkilöittäin tai yksiköittäin. (Gerring 2007, 19–20.)

Asiakirjamateriaali tapaustutkimuksissa koostuu usein dokumenttilähteistä, jollaisia ovat esimerkiksi kirjeet ja päiväkirjat. Dokumenttilähteet voivat koostua myös arkistolähteistä, kuten organisaatioiden toiminnassa kertyneistä asiakirjoista. Lisäksi tapaustut-

kimuksissa kerätään tutkimusaineistoa haastatteluin, havaintoaineistoa keräämällä, mutta myös fyysiset esineet voivat olla tutkimusmateriaalia. Useimmiten kuitenkin aineistot ovat haastattelujen perusteella kertynyttä materiaalia sekä kirjallisia aineistoja. Tapaustutkimuksen tarkoitus ei ole kerätä tutkimusaineistoa aineiston itsensä takia, vaan aineiston pohjalta tehdään analyysyjä ja johtopäätöksiä tutkittavasta kohteesta. Tapaustutkimuksessa ei välttämättä ole riittävän kattavaa turvautua vain yhteen aineistoon, vaan esimerkiksi kahta tutkimusaineistoa hyväksikäyttäen tutkimustulokset ovat luotettavampia kuin vain yhdestä lähtökohdasta tutkimuskohdetta lähestyttäessä. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 154–160.)

2.2 Tutkimuksen kohteina Porin kaupunki ja Porin perusturvakeskus

Tässä luvussa kuvataan pääpiirteissään Porin kaupungin sekä Porin perusturvakeskuksen rakenteet. Lisäksi esitellään Porin perusturvakeskuksen mobiilitoiminnan ideaa ja sen alkutaivalta. Mobiilitoiminnan laajuudesta esitetään toimintaa kuvaavia lukuja ja tilastotietoja. Kuntalaissa säädetään kuntien toiminnasta ja toimielimistä. Toimielimiä ovat lain mukaan valtuuston lisäksi kunnanhallitus, lautakunnat, johtokunnat, niiden jaostot sekä toimikunnat. (Kuntalaki 2 §, 17 §, 30 §.) Koska nämä toimielimet tekevät kunnissa ja kaupungeissa strategisia linjauksia on niistä hyödyllistä kertoa lyhyesti.

2.2.1 Porin kaupunki

Porissa ja muissakin kunnissa ylin päättävä elin on valtuusto. Valtuusto vastaa noin 85 000 asukkaan kaupungin taloudesta ja toiminnasta ja nimittää kaupunginhallituksen, jollaiseksi kunnanhallitusta kaupungeissa pääasiassa kutsutaan. Kaupunginhallitus vastaa hallinnon ja taloudenhoidon toimeenpanosta käytännössä, valmistelelee valtuustoasiat, valvoo kunnan etua sekä edustaa kuntaa. Konsernijaosto on osa kaupunginhallitusta. Porin kaupunkikonserni jakaantuu sisäiseen ja ulkoiseen konserniin. Sisäiseen konserniin kuuluvat viisi eri toimialaa ja liikelaitokset. Ulkoiseen konserniin puolestaan kuuluvat osakeyhtiöt, säätiöt ja muut konserniyhteisöt. Lauta- ja johtokunnat ohjaavat hallintokuntien ja liikelaitosten toimintaa. (Pori 2017.)

Porissa on neljä lautakuntaa kaupunginhallituksen alaisuudessa. Lautakunnat ovat sivistyslautakunta, tekninen lautakunta, ympäristö- ja lupapalveluiden lautakunta sekä perusturvalautakunta. Lautakuntien lisäksi on Porin veden, Porin palveluliikelaitoksen ja Satakunnan pelastuslaitosten johtokunnat. Lautakuntien ja johtokuntien jäsenet on

valittu poliittisin perustein. Kaupungin virkamiesorganisaatio koostuu kaupunginjohtajasta ja viidestä toimialasta: konsernihallinto, sivistystoimiala, tekninen toimiala, ympäristö- ja lupapalvelut -toimiala sekä perusturva. (Porin kaupunkiorganisaatio 1.6.2017.)

2.2.2 Porin perusturvakeskus

Porin perusturvakeskuksen yhteistoiminta-alueena ovat Porin ja Ulvilan kaupungit sekä Merikarvian kunta. Perusturvakeskus vastaa yhteistoiminta-alueen sosiaali- ja terveyspalveluiden tuottamisesta sekä kuntoutus- ja sairaalapalveluiden tuottamisesta, joka pitää sisällään avosairaanhoidon ja terveydenhuollon palvelut, mielenterveys- ja päihdepalvelut sekä suun terveydenhuollon palvelut. Perusturvakeskus on perusturvalautakunnan alainen hallintokunta, joka on jaettu neljään eri palvelualueeseen. Palvelualueita ovat 1) sosiaali- ja perhepalvelut, jonka vastuualueet ovat aikuissosiaalityö, lastensuojelu, perheneuvola ja vammaispalvelut, 2) terveys- ja sairaalapalvelut -yksikkö, jonka vastuualueet ovat avosairaanhoidon ja terveydenhuolto, suun terveydenhuolto, psykososiaaliset palvelut sekä sairaalan vuodeosastopalvelut, 3) vanhuspalvelut, 4) lisäksi perusturvakeskuksella on sisäiset palvelut -yksikkö, joka vastaa talous-, henkilöstö- ja kehittämis- sekä hallintopalveluista. (Koivisto & Salonoja 2015; Porin kaupunkiorganisaatio 1.6.2017.)

Porin perusturvakeskuksen toimialaan kuuluviin vanhuspalveluihin sisältyy ikäihmisten kotihoito ja ympärivuorokautinen hoito, joita ovat tehostettu palveluasuminen, vanhainkoti- ja pitkäaikaishoito. Perusturvakeskuksen alaiseen sairaalapalveluihin kuuluvat kuntoutus- ja sairaalapalvelut, kotisairaala sekä poliklinikka. (Randell & Granfors.) Kotihoidon asiakkaiden kotihoitoa on vahvistettu lisäämällä kuntoutus- ja sairaalapalveluiden mobiililääkäri ja -sairaanhoitajapalveluita (Perusturvakeskus 16.12.2015). Tutkimuksen kohteena oleva mobiilitoiminta kuului tutkimusajankohtana sairaalapalveluiden palvelualueeseen ja nykyisin Terveys- ja sairaalapalvelut -yksikköön. (Porin kaupunkiorganisaatio 1.6.2017.)

2.2.3 Porin perusturvakeskuksen mobiilitoiminta

Tämän tutkimuksen kohteena on Porin perusturvakeskuksen mobiilitoiminta. Mobiilitoiminnan aloittamisesta tehtiin ratkaisu keväällä 2014 sairaalapalveluiden johtajan päätöksellä mobiilitoimintaa alusta alkaen johtaneen osastonylilääkärin toimesta. Toiminta aloitettiin 2,5 kuukauden kokeilujaksolla. Sairaalapalveluiden johtaja ratkaisi resurssi-

kysymykset. Aluksi mobiilitoiminnassa oli yksi lääkäri ja sairaanhoitaja. Tarkoituksena oli saada kokemuksia mobiilitoiminnan tarpeellisuudesta. Mobiilitoimintaa päätettiin jatkaa kokeilujakson jälkeen. (Lähteenmäki 2015, 2016.)

Mobiilitoiminta tarkoittaa potilaan kotiin, asumispalveluyksikköön tai hoitolaitokseen lääkärin ja sairaanhoitajan toteuttamaa terveydenhoitoa, eli lääkäri ja sairaanhoitaja menevät tarvittaessa potilaan luokse. Mobiililääkäriin tai mobiilisairaanhoitajaan voi olla yhteydessä vain sosiaali- tai terveydenhuollon ammattilainen havaitessaan lääkärin tai sairaanhoitajan konsultaatiota vaativan kiireellisen ongelman. Mobiilitoiminnan lääkäri tai sairaanhoitaja arvioi kotikäynnin tarpeellisuutta puhelimesta ja antaa ohjeita soittajalle, mutta tarvittaessa myös lähtee katsomaan potilasta, mikäli käynti puhelun perusteella arvioidaan tarpeelliseksi. Mobiilitoiminnan tavoitteena on antaa nopeaa ja asiantuntevaa konsultaatioapua kiireellisissä tilanteissa, mutta ei kuitenkaan hätätilanteissa. Mobiilitoiminnan henkilökunta on tavoitettavissa pääasiassa maanantaista perjantaihin kello 08.00 - 16.00 välisenä aikana, mutta mobiilihoitajan tavoittaa arki-iltoisin kello 21.00 saakka. Mobiilitoiminnan ajatuksena on nopean konsultaation lisäksi potilaan tutkiminen ja hoitaminen kotona tai kodinomaisissa olosuhteissa aina, kun se on mahdollista potilasturvallisuuden vaarantumatta. Rahallisena tavoitteena on säästää sairaalavuorokausien, kiireettömien sairaankuljetusten ja terveyskeskuksen päivystyskäyntien lukumäärissä. (Lähteenmäki 2015, 2016.)

Mobiilitoimintatiimissä työskentelee tämän tutkimuksen kirjoittamisajankohtana yli-lääkäri ja kolme lääkäriä sekä neljä sairaanhoitajaa. Mobiilitoiminnan tiimillä on käytössä avokonttori ja neljä autoa sekä tietotekniikkaa ja kotikäyntien vaatimia muita varusteita, langattomat mobiililaitteet ja bedside-tutkimusvalikoima. Tavoitteena on henkilöresurssien osalta riittävä henkilökunnan määrä toiminnan laajentamiseksi. Perusturvalautakunta on tehnyt päätöksen kuuden täyttämättä olleen lääkärin viran muuttamisesta mobiililääkärin viroiksi, mutta kaikkiin virkoihin ei ole löytynyt työntekijää. (Lähteenmäki 2016.)

Mobiilitoiminnan kokeilu- eli pilotointijakso toteutettiin 1.4.2014–3.6.2014, jolloin mobiililääkäri konsultoi ja hoiti 108 potilaan vointiin ja oireisiin liittyviä akuutteja asioita joko puhelimesta tai kotikäynnillä. Potilaista 77 prosenttia asui omassa kodissaan ja pääosin hoidon kohteina olleet potilaat olivat yli 75-vuotiaita. Kokeilujaksolla noin puolelle mobiilitoiminnan potilaista voitiin antaa terveyspalvelut kotona tai asumisyksikössä mobiililääkärin antamien ohjeiden perusteella. (Lähteenmäki 2015.)

Mobiilitoiminta on vakiinnuttanut toimintansa ja 1.9.2015–1.7.2016 mobiilitoiminnassa oli tammikuussa 2016 potilaskontakteina 150 käyntiä potilaan luona ja 346 puhelinkontaktia. Toukokuussa 2016 puheluita oli 650, puhelujen yhteismäärän ollessa 5616 puhelua edellä mainittuna ajanjaksona. Käynnit potilaan kotiin lääkärin tai sairaanhoi-

tajan toimesta 1.9.2015–31.7.2016 olivat 67–130 kotikäyntiä kuukaudessa ja mainittuna ajankohtana mobiiliyksikön lääkärit ja sairaanhoitajat kohtasivat yhteensä 1761 potilasta. Otettaessa huomioon kaikki kontaktilajit, eli puhelut, kotikäynnit ja vuodeosastokäynnit, oltiin mobiiliyksikköön yhteydessä edellä mainittuna ajankohtana yli 4000 potilaan ongelmasta. (Kalli 2016.)

2.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Tähän tutkimukseen on saatu tutkimuslupa Porin perusturvakeskuksesta ja haastateltavat ovat valikoituneet tehtäviensä perusteella. Porin kaupunginjohtaja Aino-Maija Luukkosta haastateltiin, jotta saatiin kuva kaupungin strategisesta päätöksenteosta ja päätöksentekoon liittyvistä tekijöistä. Perusturvakeskuksen osalta haastateltavat olivat henkilöitä, jotka työskentelevät mobiilitoiminnassa tai ovat päätöksentekijöinä perusturvakeskuksessa työ- tai poliittisten tehtäviensä perusteella. Haastateltavista kolme työskentelee mobiiliyksikössä, yksi on poliittisin perustein perusturvalautakunnan puheenjohtajaksi nimitetty, yksi haastateltavista on Porin perusturvakeskuksen perusturva-johtaja. Haastatteluista sovittiin sähköpostitse ja haastattelut toteutettiin Porin perusturvakeskuksen tiloissa, tutkijan toimistossa, Porin kaupungintalossa ja yksi haastattelu toteutettiin puhelimitse.

Haastattelut tallennettiin Huawei- ja Lumia -puhelinien tallentimilla ja haastattelun jälkeen tallenteet purettiin eli litteroitiin kirjoittamalla sisältö tekstinkäsittelyohjelmalla tekstiksi. Kustakin haastattelusta tuli litteroituna 8–12 sivua materiaalia rivivälillä 1, fontin ollessa 12. Haastattelujen pituudet olivat 26–57 minuuttia. Haastattelut litteroitiin sanasta sanaan, mutta esimerkiksi yskäisyistä eikä haastateltavan eleistä tehty merkintöjä. Haastateltavia oli perusturvakeskuksesta yhteensä viisi ja heitä nimitetään haastatteluajankohtien mukaisesti numerojärjestyksessä haastateltavaksi numero yksi, joka lyhennetään H 1, jatkuen H 5 saakka.

Tämän tutkimuksen teoreettisten aihealueiden tarkastelemisessa tutkija etsi kirjallisuutta ja artikkeleita strategioista, strategisesta johtamisesta, strategisesta päätöksenteosta, päätösten toimeenpanemisesta, aineellisista ja aineettomista resursseista, sosiaali- ja terveydenhoidon palveluista, talouspolitiikasta ja uudesta julkisjohtamisesta eli New Public Managementista. Tapaustutkimuskohteesta tutkija etsi tietoja Porin kaupungin internetsivuilta. Lähdekirjallisuutta tutkija hankki Porin tiedekirjaston ja Satakunnan kirjastojen kokoelmista. Tutkimusaiheeseen liittyviä tieteellisiä artikkeleita tutkija hankki pääasiassa Nelli-portaalista ja Google Scholar -hakukoneen avulla. Hakusanoina käytettiin New Public Management, uusi julkisjohtaminen, terveydenhuollon johtami-

nen, organisaatio, organisaatioteoria, organization theory, strategia, strateginen johtaminen, strateginen päätöksenteko, strategy leader, strategic decision, making, strategian implementointi.

2.4 Tutkimusaineisto ja aineiston analyysi

Tässä tutkimuksessa tutkimusaineisto koostuu haastatteluista kertyneestä materiaalista ja tilastoaineistosta. Lisäksi analysoidaan Porin perusturvakeskuksen päätöksentekopöytäkirjoja ja muuta kirjallista aineistoa, joka liittyy mobiilitoimintaan. Uusitalo (1999, 96) mainitsee, että organisaatioiden asiakirjat ja muut dokumentit ovat yksi yleisesti käytettävistä tutkimusaineistoista, lisäksi vuosikertomukset, tilinpäätösaineistot, pöytäkirjat, erilaiset lausunnot ja organisaatioiden tietokannat ovat usein käytettyjä tutkimusaineistoja. Alasuutari (2011, 33) puolestaan toteaa, että usein laadullisen tutkimuksen aineiston analysoinnissa käytetään tilastomateriaalia tukemaan ja todistamaan laadullisesta aineistosta saatuja tuloksia.

Asiakirja-analyysi tarkoittaa kirjallisten dokumenttien sisällön sanallista kuvaamista. Sisällönanalyysi voidaan jakaa kahteen käsitteeseen, joista toinen on sisällönanalyysin lisäksi sisällön erittely. Sisällön analyysivaihtoehtoja ovat aineistolähtöinen, teoriaa ohjaava tai teorialähtöinen sisällönanalyysi. Sisällönanalyysissä etsitään tutkimusmateriaalista tutkimukseen liittyviä aiheita ja laaditaan tiivis sanallinen kuvaus tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 107–108.) Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2009, 106) puolestaan mainitsevat sisällön erittelyn tarkoittavan tutkimusaineiston kvantifioimista, jolloin tekstin sisältöä kuvataan kvantitatiivisesti. Kvantitatiivisessa analyysissä tutkimusaineistoa tarkastellaan tilastollisten yhteyksien avulla ja tutkimusyksiköille annetaan arvoja erilaisten muuttujien avulla, lisäksi aineisto esitetään useimmiten taulukkomuodossa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa muuttujat voivat olla myös muita kuin lukuja, esimerkiksi nominaalimuuttujia, joita voidaan esittää myös muissa muodoissa, esimerkiksi kirjainsymboleina. Kvantitatiivisessa analyysissä on tyypillistä muodostaa hypoteesi ja tutkia riippumattoman muuttujan vaikutusta riippuvaan muuttuajaan kontrolloidussa koetilanteessa. (Alasuutari 2011, 34–35.)

Laadullisen tutkimusaineiston analyysissä tutkimusaineistoa ja tutkimusyksiköitä tarkastellaan kokonaisuutena ja tutkimusyksiköitä on huomattavasti vähemmän kuin määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan havaintoja pelkistämällä ja pelkistämässä voidaan erottaa kaksi eri osaa. Aineistoa voidaan tarkastella vain tietystä teoreettisestimetodologisesta näkökulmasta, jolloin kiinnostuksen kohteena on teoreettisen viitekehyksen ja tutkimusongelman kannalta olennainen, vaikka aineistoa

voisikin tarkastella myös monesta muusta näkökulmasta. Havaintojen pelkistämisen toisessa osassa rajataan havaintojen määrää yhdistämällä havainnot yhdeksi havainnoksi tai vain joidenkin havaintojen joukoksi etsimällä havaintojen yhteisiä piirteitä. Kvalitatiivisessa analyysissä etsitään eroja ja yhtäläisyyksiä tutkimuskohteina olevien ihmisten tai havaintoyksiköiden välillä, jolloin saadaan tietoa, mistä jokin asia johtuu tai millä tavalla jokin asia tai ilmiö pystytään esittämään ymmärrettävällä tavalla. (Alasuutari 2011, 38–48.) Tekstianalyysin lisäksi tutkimusta tehdään haastatteluin ja tapaustutkimuksen muodossa.

Porin perusturvalautakunnan päätöspöytäkirja-asiakirjamateriaalin tutkija hankki perusturvakeskuksesta. Tässä tutkimuksessa käytettiin asiakirjamateriaalina Porin perusturvalautakunnan sellaisia pöytäkirjojenotteita vuosilta 2014–2016, joissa käsitellään mobiilitoimintaa. Mobiilitoimintaa on käsitelty vuosien 2014–2016 aikana yhteensä kuudessa perusturvalautakunnan kokouksessa: 8.9.2014, 3.11.2014, 16.12.2015, 4.4.2016, 6.6.2016 ja 31.10.2016 .

2.5 Haastattelu

Haastattelu on hyvin yleinen tiedonhankintatapa tieteellistä tutkimusta tehtäessä, mutta myös monella muulla alalla, kuten rekrytoinnissa, lääkärin vastaanotolla tai toimittajien työssä. Tutkimushaastattelulla tarkoitetaan keskustelumuotoista tiedonhankintaa vuorovaikutuksessa haastattelijan ja haastateltavan välillä tavoitteena saada tutkimuksessa hyödynnettävää tietoa. Haastattelija on tutkimuksessa neutraali taho ja haastateltava on sen alan asiantuntija, josta tietoa hankitaan. Joskus haastateltava on asiantuntija oman käyttäytymisensä ja ajatusmaailmansa suhteen, esimerkiksi psykologisessa tutkimuksessa. Olennaista tutkimushaastattelussa ja tutkimuksessa yleensäkin on tutkimuksen tutkimuskysymykset, joihin vastaamiseksi haastateltavilta pyritään saamaan tietoa. Haastattelu tapahtumana muistuttaa keskustelua ja vuorovaikutusta.

Haastattelut toteutetaan usein äänittämällä, jossa äänen tallentaminen toimii muistiinpanovälineenä, mutta tallennus ei kuitenkaan ole ainoa tapa tallentaa haastattelua. Edelleen kynä ja paperi ja myös videokuvaaminen ovat käyttökelpoisia dokumentoinnin muotoja. Joissakin haastattelutilanteissa tallentaminen tai muukaan muistiinpanovälineiden käyttäminen ei ole joka hetki mahdollista. Esimerkiksi osallistuvassa tutkimuksessa tallentaminen ei ole aina hyvä ratkaisu, koska tutkimuskohteen normaali toiminta ja arki saattavat häiriintyä, eikä tutkija saa välitöntä ja luonnollista kuvaa tutkimuskohteestaan. Tallentaminen on kuitenkin käytännössä todettu hyväksi haastatteluiden toteuttamismuodoksi, mutta tämä ei yksin riitä, vaan haastattelutalenne litteroidaan haastatte-

lun jälkeen, eli muutetaan kirjoitettuun muotoon. (Alastalo 2005, 63, 71; Tiittula & Ruusuvuori 2005, 9–16.)

Haastattelu voidaan toteuttaa myös puhelimitse. Usein puhelinhaastattelu liittyy survey-tyyppisen tutkimuksen toteuttamiseen, mutta myös teemahaastattelu voidaan tehdä puhelimitse. Puhelinhaastattelussa ei voi tehdä havaintoja haastateltavan sanattomasta viestinnästä, ilmeistä ja eleistä. Väärinymmärryksen vaara on ehkä suurempi kuin henkilökohtaisessa haastattelutilanteessa. Puhelinhaastattelu on kuitenkin käyttökelpoinen tapa haastattelun toteuttamiseksi, esimerkiksi silloin, kun haastateltava asuu toisella paikkakunnalla tai hän on kiireinen ja henkilökohtaiselle haastattelulle on vaikea löytää ajankohtaa aikataulusyistä. (Drewer 1995, 62.) Tässä tutkimuksessa tehtiin yksi haastattelu puhelimitse. Tutkijan näkemyksen mukaan puhelinhaastattelu oli yhtä paljon tietoa tuottavaa kuin henkilökohtaisestikin tehty haastattelu. Kaikki haastattelut olivat siis laadukkaita ja tutkimuksen kannalta hyödyllisiä.

Haastattelutavat jaetaan pääpiirteissään strukturoituun haastatteluun, puolistrukturoituun haastatteluun, teemahaastatteluun ja avoimeen haastatteluun. Strukturoitu haastattelu toteutetaan niin, että kysymykset ja niiden muotoilu ovat kaikille samat, kuten myös vastausvaihtoehdot. Strukturoitu haastattelumenetelmä on lähellä kyselylomakkeen täyttämistä ohjatusti haastattelijan ohjatessa ja haastateltavan vastatessa lomakekysymyksiin. Puolistrukturoitu haastattelu eroaa strukturoidusta niin, että puolistrukturoidussakin haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, mutta haastateltava vastaa kysymyksiin vapaammin eikä haastattelu muistuta edellä mainitulla tavoin lomakehaastattelua. (Eskola & Suoranta 2005, 85–87.)

Teemahaastattelussa haastattelun teema on määritelty tutkimuksen aihepiiriin liittyväksi, mutta kysymysten ja vastausten järjestys saattaa vaihdella kunkin haastateltavan kohdalla (Eskola & Suoranta 2005, 85–86). Teemahaastattelu ja puolistrukturoitu haastattelu ovat menetelminä lähellä toisiaan. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005, 104) mainitsevatkin niiden olevan yksi ja sama haastattelumuoto. Avoin haastattelu puolestaan muistuttaa luonteeltaan normaalia keskustelua, jossa aihe on määritelty, mutta kaikkien haastateltavien kanssa ei välttämättä käydä läpi samoja teemoja. Haastatteluja käydään muillakin tavoilla, esimerkiksi ryhmähaastatteluina ja yksilöhaastatteluina, joissa mennään joskus syvemmälle aiheeseen, joskus taas jäädään pinnallisemmalle tasolle. (Eskola & Suoranta 2005, 85–86.)

Haastattelua tehtäessä haastateltavalle tulee kertoa, mistä haastattelussa on kysymys, siis tutkimuksen tarkoituksesta ja siitä, että haastateltavien henkilöllisyydet pidetään vain haastattelijan tiedossa. Tutkimushaastattelua tulee ohjata tutkimuksen tavoitteen ehdoilla ja asiantuntijahaastattelussa haastatellaan tutkimuksen tavoitteeseen liittyen henkilöä, joka liittyy esimerkiksi tapaustutkimuksen kohteena olevaan organisaatioon ja

jolla on organisaatioon liittyvää tietoa. (Alastalo 2005, 63–66, 75–76.) Haastattelusta yleensäkin ja sen tallentamisesta tulee sopia haastateltavan kanssa ja asiantuntijahaastatteluun tulee usein hankkia tutkimuslupa tutkimuksen kohteena olevalta organisaatiolta. Kaikki organisaatiot eivät anna tutkimuslupaa ja tutkijalla tulisikin olla vaihtoehtoisia tahoja, joilta voi lupaa pyytää ja jotka soveltuvat tutkimuskysymysten puolesta tutkimuskohteiksi. (Brewerton & Millward 2001, 44–47.)

Tässä tutkimuksessa tutkitaan yhtäältä Porin perusturvakeskuksen strategisessa päätöksenteossa olevia henkilöitä, jotka tekevät päätöksiä työtehtäviinsä perusteella tai ovat kunnallisen luottamusasemansa puolesta päätöksentekijöinä. Kaupunginjohtaja Aino-Maija Luukkosta (2017) on haastateltu Porin kaupungin strategioihin ja strategiseen päätöksentekoon liittyen. Mobiilitoimintaa tutkittaessa operatiivisesta näkökulmasta haastatellaan mobiilitoiminnassa työskenteleviä henkilöitä. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, joissa kaikissa haastatteluissa kullekin haastateltavalle esitettiin samat teemat.

Teemoja oli kolme ja teemahaastattelurunko on tämän tutkimuksen liitteenä yksi. Teemassa yksi käsiteltiin yritystoiminnan johtamis- ja päätöksentekomallien vaikutusta Porin perusturvakeskuksen strategisessa päätöksenteossa, teemassa kaksi Porin perusturvakeskuksen mobiilitoiminnan aineellisia ja aineettomia resursseja sekä aineellisia ja aineettomia tavoitteita. Kolmannessa teemassa käsiteltiin lyhyesti Porin kaupungin strategioiden ja päätösten resursointia ja perusturvakeskuksen strategisen päätöksenteon ja Porin kaupungin strategioiden yhteensopivuutta. Lisäksi teemassa kolme kysyttiin kaupungin taloustilanteen vaikutusta Porin perusturvakeskuksen päätöksentekoon. Kaikista kolmesta teemasta keskusteltiin siis kaikkien haastateltavien kanssa, vaikka heillä oli syvällisempää tietoa ja kokemusta tehtäviinsä liittyen eri teemoista.

3 NEW PUBLIC MANAGEMENT JA TALOUDEN VAIKUTUKSET VEROVAROIN TUOTETTUIHIN JULKISIIN PALVELUIHIN

3.1 New Public Management -käsite

"Jos sä menet kysymään täällä umpimähkäisesti sadalta ihmiseltä mikä on New Public Management, niin ei ne tiedä. Eikä myöskään uusi julkisjohtaminen kerro terminä mitään. Mutta sen toteuttaminen, ulkoistaminen tai palvelusetelin käyttöönotto tai toimintojen kilpailuttaminen on New Public Managementia. Sitä on toteutettu tietämättä sen todellista viitekehystä." (Luukkonen 2017)

Porin kaupunginjohtaja Aino-Maija Luukkonen (2017) toteaa, että kaupungin toimintaa on tehostettu ja New Public Managementin (NPM) mukaisia toimenpiteitä on toteutettu Porissa. NPM ei kuitenkaan ole välttämättä tuttu termi henkilöstölle, kuten kaupunginjohtaja yllä olevassa sitaatissa toteaa. Julkisen talouden tasapainon saavuttaminen edellyttää kilpailukykyä suhteessa muihin maihin. Lisäksi veropolitiikan sekä tulojen ja menojen tulee olla julkisella sektorilla vastuullisesti hoidettuina. Viime vuosina niin sanottu kestävyysvaje, eli työssäkäyvien ja niiden, jotka eivät ole aktiivisesti työelämässä, suhde on heikentynyt. Nykyisin ja myös tulevaisuudessa yhä pienempi osa väestöstä kustantaa pois työstä olevien elämää. Tämä johtuu siitä, että osa ihmisistä on eläkkeellä, opiskelijoita, lapsia tai esimerkiksi työttöminä. Ikärakenteen muutos on kuitenkin yksi syy siihen, että yhteiskunnan menot kasvavat nopeammin kuin tulot. Tämä kehitys on ollut tiedossa pitkään. Jo 1970-luvulta asti on tehty erilaisia pienempiä uudistuksia ja kokonaisuudistuksia, esimerkiksi VALTAVA -uudistus, joka suuntautui sosiaali- ja terveydenhuollon kustannusten vähentämiseen. Uudistuksen yhtenä tarkoituksena oli potilaiden hoidon siirtäminen mahdollisimman paljon laitoshoidosta avohoitoon. (Korpela & Mäkitalo 2008, 14–15; Patomäki 2014, 57–58; Yliaska 2014, 188–189.)

Heikki Patomäki (2014, 57–58) toteaa kuitenkin, että kestävyysvajeen suuruudesta ei ole esitetty kovinkaan tarkkoja ennusteita ja Patomäki (mt.) kutsuukin ennusteita arvausiksi. Kestävyysvajeen käsite viittaa mahdolliseen ja ennakoituun julkisen talouden vajeeseen tulevaisuudessa, mutta varsinaisena tarkoituksena käsitteen käytölle on ihmisten saaminen toimimaan toisin nykyhetkessä. Julkiseen hallintoon kohdistuvista talous- ja muutospainesta on syntynyt erilaisia johtamismalleja, joista kansainvälisesti ja myös Suomessa on tunnetuksi tullut New Public Management (NPM). NPM:sta käytetään myös termiä uusi julkisjohtaminen. NPM ei ole varsinainen johtamisteoria, vaan erään-

lainen idea yhteiskunnan johtamisessa, jossa tulosjohtaminen tuodaan osaksi julkista päätöksentekoa ja lisäksi organisaatioiden mataloittaminen tuodaan organisaatiomuutosten myötä julkiselle sektorille. (Korpela & Mäkitalo 2008, 14–15; Patomäki 2014, 57–58.) Esimerkiksi Porissa organisaatiouudistuksen tuloksena on matalampi organisaatio, jota kaupunginjohtaja kuvaa seuraavasti:

“Yhden kaupunginjohtajan malli. Viisi toimialaa, eli se on aika iso juttu, ei yksin sen takia että on viisi toimialaa, vaan että on luottamushenkilötoimielimiä huomattavasti vähemmän, kuin mitä aikaisemmin on ollut.”
(Luukkonen 2017)

NPM:n kotimaa on Yhdysvallat, jossa 1970-luvulla alettiin ottaa yritysmaailman johtamisesta ja taloudenpidosta mallia keinoina tulosjohtaminen ja työn tuottavuuden tehostaminen. NPM:n ajatukseen sisältyy julkisten toimintojen ulkoistaminen ja hallinnon hajauttaminen erityisaloille ja kaiken tämän tavoitteena on alentaa julkisia kustannuksia. Suomessakin julkisia toimintoja on yksityistetty ja ulkoistettu, otettu käyttöön tilaaja-tuottaja-malli, suorituskyvyn arviointi ja tulospalkkaus. Tavoitteina ovat lisäksi byrokratian vähentäminen, asiakaspalvelun parantaminen ja hallintomenettelyn yksinkertaistaminen. (Korpela & Mäkitalo 2008, 134–139.)

Käytännön julkisessa työssä, etulinjassa, NPM näkyy työntekijöiden lisääntyneenä kontrollointina. Työntekijöiden tehokkuutta mitataan sähköisesti, esimerkiksi työtehtäviä raportoidaan tietokone-ohjelmien välityksellä, jolloin ohjelma laskee tehtävään käytetyn ajan. Terveystieteiden kontrollointi saattaa aiheuttaa puutteellista hoitoa ja palvelua palveluntuottajalta asiakkaalle. Mikäli sairaanhoitajalla on rajoitettu aika, jota kuhunkin potilaaseen voidaan käyttää, saattaa enemmän aikaa tarvitseva potilas jäädä vajavaisesti hoidetuksi. (Hallet 2016, 183–184.) Korpela ja Mäkitalo (2008) katsovat toiminnan organisaatioissa kohdistuvan nimenomaan tulosvastuuseen, kustannusten alentamiseen ja tuottavuuden tehostamiseen kaikilla organisaation tasoilla. (Korpela & Mäkitalo 2008, 134–139.) Porin kaupunginjohtaja näkee työntekijöiden kontrolloinnin ja tulosvastuun terveydenhuoltoalalla toisin kuin Korpela ja Mäkitalo (2008) tai Hallet (2016). Luukkosen mukaan lääkärit eivät potilastyössä arvioi potilaan vaatimaa hoitoa ensisijaisesti kustannusten perusteella. Terveystieteidenhuoltoalalla potilaan hoidon edellyttämät toimenpiteet ovat “ykkösasia”.

“Esimerkiksi lääkärit on professio ja niin silloin, kun hänelle tulee potilas, hän arvioi hoidontarpeen lääketieteellisesti. Ei hän katso jostain budjettitoteutuksesta, että onko rahaa käytettävissä.” (Luukkonen, 2017)

Yliaska (2014, 469) näkee hallinnon hajauttamisessa ongelmana valtakunnan tasolla hallinnon sirpaloitumisen ja tästä johtuvan välillisen hallinnon muodostumisen. Sirpaloituneet yksiköt ajavat lähinnä omaa etuaan ja kilpailevat keskenään, eikä valtioneuvosto Suomessa kykene koordinoimaan toimintaa riittävästi (Yliaska 2014, 468–469). Perinteisesti julkinen palvelutoiminta on organisoitu normiohjatusti ja palvelua tuottavat organisaatiot ovat rakenteiltaan hierarkkisia ja tällöin asiakaspalvelunäkökulmaa ei ole otettu kovinkaan paljoa huomioon. NPM:n mallin perusteella taas julkiset palvelut on tarkoitus tuottaa markkinaohjatusti, joustavammin ja palvelun käyttäjän tarpeet paremmin huomioiden. Asiakkaan mahdollisuus itse valita palveluntuottaja yli hallintorajojen sisältyy NPM:n ajatukseen, jotta huonot palveluntuottajat ymmärtäisivät markkinoilla parantaa palveluaan. Asiakkaalla olisi esimerkiksi käytettävissään palveluseteli, joka oikeuttaisi hänet kääntymään vaikka naapurikunnan tai muun hallintoalueen palveluiden puoleen. (Korpela & Mäkitalo 2008, 134–139.)

Luukkonen (2017) korosti haastattelussa, että julkisella sektorilla voidaan palvelujen saatavuutta arvioida myös muilla kuin taloudellisilla arvoilla. Hän painotti palveluiden saatavuuden kattavuutta, universaalisuutta ja vastuuta kansalaisista. Näin ollen julkisen sektorin kaikkia toimenpiteitä ei siis Luukkosen mielestä voida laskea ainoastaan rahassa palveluiden saatavuudesta huolehdittaessa.

“... julkinen sektori joutuu huolehtimaan siitä heikoimmastakin. Oli kyse sitten asunnottomasta, vaikka psykiatrisesta potilaasta tai kenestä tahansa.” (Luukkonen 2017)

New Public Managementia ei ole omaksuttu vain Suomessa. Useassa OECD-maassa on tehty julkisiin johtamisjärjestelmiin kohdistuneita uudistuksia tulosjohtamisen suuntaan, koska julkinen sektori on koettu jatkuvasti laajenevaksi, mutta tehottomasti toimivaksi ja kalliiksi. Julkishallinnon organisaatioita onkin läntisissä teollisuusmaissa muutettu NPM:n oppien mukaisesti hierarkioiltaan matalammiksi. Varsinkin julkisjohtamisen vaikuttavuus on huomion kohteena monessa maassa ja julkisten organisaatioiden johtajille on muodostettu tulospalkkiojärjestelmiä yksityisen sektorin tapaan. (Meklin 2009, 35–36; Yliaska 2014, 73–74.)

NPM saa myös arvostelua osakseen. Leena Eräsaari (2006, 87–100) arvostelee uutta julkisjohtamisajatusta ja epäilee uusliberalismin tulleen mukaan julkiseen päätöksente-

koon NPM:n välityksellä. Lisäksi hän toteaa olevan vaarana, että uusliberalismi pyrkii perinteisen valtion syrjäyttämiseen ja antamaan markkinoille vapaammat kädet yhteiskunnan toimintojen järjestämisessä. Arvostelun kohteena on se ajatus, että yksityinen, markkinaehtoinen palvelutoiminta olisi julkista parempaa. Eräsaaren (2006, 87–100) mukaan yksityisen sektorin tehokkuudesta verrattuna julkisen sektorin toimintaan ei ole esitetty tutkimustuloksia ja julkisen sektorin tehokkuuden tarkka mittaaminen on muutenkin melko vaikeaa.

Tässä tutkimuksessa haastateltavat kertoivat julkisen sektorin toiminnasta. Vaikka yksityisen sektorin toiminta nähdään julkista sektoria suoraviivaisemmaksi ja nopeammin reagoivaksi, pyritään julkisella sektorilla kuitenkin jatkuvasti tehostamiseen ja keksimään uusia tapoja toimia, kuten kaksi haastateltavista yhdenmukaisesti kertoi. Erään haastatellun mukaan terveydenhuollon perustyössä poliittiset painotukset eivät suoraan näkyneet esimerkiksi mobiilitoimintaa aloitettaessa. Hänen mukaansa sosiaali- ja terveydenhuollossa tahtotilana tulee olla nimenomaan asiakkaiden ja potilaiden mahdollisimman hyvä huomioiminen, eivätkä poliittisesti valittujen päätöksentekijöiden vaikuttimet. Haastateltu kertoi, että toiminnan laajemmat linjaukset kuitenkin tulevat poliittisesta päätöksenteko-organisaatiosta ja siellä eri ideologiat näkyvät välittömämmin. Toisen haastateltavan mukaan poliitikkojen tarkoituksena on loppujen lopuksi kehittää julkisen organisaation toimintaa, vaikka poliittiset painotukset toisinaan päätöksenteossa näkyvät.

Molemmat haastateltavat kuitenkin luottavat poliittisten päättäjien kykyyn tehdä päätöksiä poliittisista painotuksista huolimatta.

“No, ei tarvittu lainkaan politiikkaa. Mutta kaippa tämä kuitenkin on sellaista toimintaa, että onpa poliittinen tahto mikä tahansa, niin ne sen hyödyn näkee. En näe, että politiikka niinkään näkyisi.” (H1)

“Mutta minun mielestäni meillä on ollut lautakunnassa todella hyvä henki ja sellainen yleinen tahtotila sille, että viedään asioita eteenpäin ja luodaan sitä uutta ja tehdään uudella tavalla ja silloin päästään myös niihin tavoitteisiin.” (H4)

Uuden julkisjohtamisen perusajatus on tuoda markkina-ajattelu tuloksellisuuskäsitteen kanssa julkishallintoon. Tuloksellisuuden avulla organisaatiot tavoittelevat tulosta, mutta julkishallinnossa tuloksellisuus ei ole niin yksiselitteinen käsite kuin yritysmaailmassa, jossa tavoitellaan usein rahamääräistä tulosta. Valtiota tai kuntaa ei voi johtaa aivan täysin samoin tuloksellisuustavoittein kuin voittoa tavoittelevaa yritystä. Tulok-

sellisuus määritetään onnistumista kuvaavaksi käsitteeksi toiminta- ja taloussuunnitelmien toteuttamisessa. Tuloksellisuuskäsitteen alakäsitteinä julkisessa toiminnassa ovat tuottavuus, taloudellisuus ja vaikuttavuus. Tuottavuuden parantaminen saadaan aikaan käytettävissä olevilla resursseilla tai saadaan samat tuotokset pienemmillä resursseilla. Tuottavuutta kuvataan fyysisinä mittayksikköinä, kuten henkilöstön tai suoritteiden lukumäärinä. Taloudellisuus on rahamääräinen käsite kustannusten tehokkaaksi käyttämiseksi. Vaikuttavuus puolestaan kuvaa saavutettuja tuloksia verrattuna asetettuihin tavoitteisiin. (Meklin 2009, 35–36.)

Aino-Maija Luukkonen (2017) luonnehti tuloksellisuusajattelua toisin kuin NPM:ssä asia nähdään. NPM:ssä ideana on tehostaminen ja tuloksellisuus (Korpela & Mäkitalo 2008, 14–15). Luukkonen (2017) puolestaan mainitsi, että kunnissa kiinnitetään huomiota tuloksellisuutta enemmän toimintojen toteuttamiseen. Nykyisin on tosin alettu kiinnittää tuloksellisuuteenkin huomiota enemmän kuin ennen. Hän jatkaa, että budjetituri on tiukentunut ja lähtökohtana on, että budjettiraameissa pysytään. Budjetin seuraamisessa onkin kunnissa otettu mallia yrityksistä ja myös valtionhallinnosta, joissa määriteltujen talouskehysten sisällä tulee toiminnot järjestää niin, että varat riittävät. Luukkosen mukaan budjetin ylittäminen oli aikaisemmin melko yleistä.

“Mutta tilanne on siltä osin muuttunut. Voidaan sanoa, että taloudellinen ohjaus kunnissa on vahvistunut suhteessa kvalitatiiviseen.”

(Luukkonen 2017)

Luukkonen (2017) mainitsi mobiilitoiminnan yhtenä esimerkkinä siitä, miten toimintaa voidaan kehittää niin, että annetut varat riittävät. Eräs haastatelluista kertoi myös, että perusturvakeskuksella on käytettävissään tietty vuosittain määriteltävä budjetti. Perusturvakeskuksen ja vastaavien yksiköiden tulee järjestää toimintansa budjetin puitteissa. Mobiilitoiminta ja muut vastaavat uudet innovaatiot resursoidaan budjetin sisältä eikä niihin kohdisteta ylimääräisiä varoja. Perusturvakeskukseen kuuluvilla yksiköillä on puolestaan omat budjettinsa. Kyseiset yksiköt kehittävät itsenäisesti toimintaansa ja kohdentavat päätösvaltansa rajoissa resursseja uudelleen.

“Tämä on yksi esimerkki tämä mobiililääkäri, mutta niitä on paljon muitakin.” (Luukkonen 2017)

“Rahoitusta ei erikseen anneta tällaiselle, vaan meillä on se könttäsomma, ja se on sairaalapalveluille, ja se voi olla sosiaalipalveluille. Sitten he katsovat, mistä otetaan pois ja mihin lisätään.” (H5)

Julkisella sektorilla sosiaali- ja terveystalouden monituottajamallin katsotaan olevan yksi esimerkki julkisen palvelutuotannon tehostamisesta. Monituottajamallin avulla pyritään toteuttamaan erityisesti vanhusväestön palvelutarpeet entistä tehokkaammin taloudellisten säästöpainneiden puristuksessa. Monituottajamallin kuvataan olevan palveluntuottajan ja asiakkaan välistä yhteistyötä. Monituottajamallissa asiakas on yksi palveluntuottamisen resursseista ja samalla aktiivinen toimija palvelun lisäarvon tuottamisessa. Aikaisemmin asiakkaan rooli oli olla lähinnä passiivinen vastaanottaja. Monituottajamalli on yksi New Public Governancen (NPG), eli uuden julkisen hallinnan, osaluokitusalue ja ajatus. NPM puolestaan nähdään enemmänkin julkisjohtamisen välivaiheena siirtymisessä kohti NPG:a. NPG:ssä ja NPM:ssä on molemmissa keskeisinä aiheina julkisen palvelutuotannon ulkoistaminen, palveluiden tilaaminen, sopimusohjaus ja verkostot. Yhteistyö, eli palveluiden tuottaminen yhdessä asiakkaan kanssa, on keskeisessä roolissa varsinkin NPG:ssä. NPM nähdään siis vasta väliaikaisena johtamisideana kohti julkishallinnon ja sen asiakkaiden tiiviimpää yhteistyötä. (Laitinen 2013 B, 89–90.)

Lanen (2008, 212) NPM:n aika alkaa vähitellen olla ohi. Tämä johtuu hänen mukaansa siitä, että viime vuosina yksityisen sektorin toimintatapoja on otettu eri maiden julkistalouksissa niin laajasti käyttöön, että NPM:sta on vaikea saada enää uusia ideoita. Lanen (mt.) mukaan tärkeä aihe, joka NPM:n myötä on otettu julkisella sektorilla käyttöön, on sopimuksellisuus. Sopimuksellisuudella hän tarkoittaa sopimusta NPM:n ajatusten käyttöönotosta eri toimijoiden kesken. Sopimuksellisuus on julkisen toiminnan keskiössä, eikä enää perinteinen julkinen hallinto. Sopimuksellisuus noudattaa enemmänkin yksityisen sektorin sopimusoikeutta osapuolten välillä kuin säädöksiin perustuva hallintomallia. Julkisella sektorilla on siis tarkoitus sopia asioiden hoitamisen tavoista, eikä pelkästään antaa määräyksiä. (Lane 2008, 212–214.)

Myös Dunleavy, Margetts, Bastow ja Tinkler (2005, 467) näkevät New Public Managementin olevan lähellä päätepistettään ja uutena oppina mainitaan olevan Digital-Era Governancen (DEG). DEG-mallin mukaan julkisella sektorilla, yksityisen sektorin lisäksi, on digitalisaatio tullut toimintaa ohjaavaksi lähteeksi. DEG on muuttanut organisaatioiden toimintatapoja, rakenteita ja asiakaspalvelua hyvin paljon siitä, mikä oli NPM:n alkuperäinen ajatus. NPM:n ideahan on organisaatioiden rakenteiden purkaminen, kilpailu, tehokkuus ja kannustimet. (Dunleavy, Margetts, Bastow & Tinkler 2005, 467.)

Luukkosen (2017) mukaan julkisella sektorilla on viime aikoina digitalisoitu palveluja merkittävästi. Palveluja siirretään verkkoon tulevaisuudessakin, koska tehostamisella kustannukset pystytään nykyisin pitämään aikaisempaa paremmin hallinnassa.

“Selvä se, että paljon se tuotanto on tehostunut ja tehdään samalla rahalla enemmän tuottavuuden näkökulmasta.” (Luukkonen 2017)

Toiminnan tehostumisen nähdään siis olevan enenevässä määrin digitalisaation ansiota. Kuten kaupunginjohtaja Luukkonen (2017) totesi, on esimerkiksi potilastietojärjestelmän digitalisointi nopeuttanut potilaan ja lääkärin kohtaamisia. Aikaisemmin potilastiedot olivat hajallaan eri lääkäreiden kortistoissa ja tiedostoissa, mutta digitalisaation avulla potilastietoja on mahdollista keskittää. Julkinen sektori on potilastietojen lisäksi digitalisoinut muitakin palvelumuotoja helpommin saataviksi.

“Kyllä tästä digitalisaatiosta on professionkin näkökulmasta varmaan ollut hyötyä. Ja toinen on tämä passien anominen poliisilta. Sen voi tehdä digitaalisesti.” (Luukkonen 2017)

Tosin rakenteiden purkaminen, kilpailu, tehokkuus ja kannustimet, ovat edelleen olemassa. Kehittyneimmissä maissa informaatioteknologian kehittyminen on kuitenkin helpottanut palveluiden ja tuotteiden saatavuutta. Myös johtamisrakenteet sekä organisaatioiden rakenteet ovat muuttuneet, koska monien organisaatioiden toimintaa on yhä enemmän siirretty internetiin. (Dunleavy, Margetts, Bastow & Tinkler 2005, 467.)

3.2 Talouden vaikutukset verovaroin tuotettuihin julkisiin palveluihin

Suomessa vuonna 2014 terveydenhuoltomenojen suhde bruttokansantuotteeseen oli 9,5 prosenttia ja terveydenhuoltomenot olivat 19,5 miljardia euroa. Vuoteen 2013 verrattuna terveydenhuollon menot lisääntyivät reaalisesti 0,6 prosenttia. Vuonna 2014 terveydenhuoltomenojen julkisen rahoituksen osuus oli 75,6 prosenttia ja yksityisen rahoituksen osuus puolestaan 24,4 prosenttia. Julkisen rahoituksen osuus laski 0,1 prosenttiyksikköä vuodesta 2013 vuoteen 2014. Kansainvälisesti OECD-maissa, eli kehittyneissä teollisuusmaissa, terveydenhuollossa sairaaloiden vuodepaikkojen määrä väestöön suhteutettuna on vähentynyt ja hoitajaksojen pituudet ovat lyhentyneet. Julkiseen terveydenhoitoon liittyvät kustannukset eivät kuitenkaan ole vähentyneet ja ne ovatkin eri yhteiskunnissa tarkastelun alla sekä tehostamisvaatimusten kohteina. (Kuntaliitto/taloustiedot; Tilastokeskus/terveydenhuoltomenot.)

Kolme haastateltavista kertoi yhtenevästi, että perusturvakeskukseen kohdistuu säästöpainetta ja sen seurauksena toiminnan tehostamisvaatimuksia. Säästäminen ja toiminnan tehostaminen uusine toimintamuotoineen on havaittavissa vuodepaikkojen luku-

määrän vähentymisenä Porin perusturvakeskuksen vuodeosastoilta. Toisaalta haastateluissa tuli ilmi, että on hankala tarkkaan todeta, mistä yksittäisestä kohteesta säästöjä on kertynyt. Yksi haastateltava totesi, että säästöjä on kertynyt nimenomaan perusturvakeskuksen vuodeosastojen käytön vähenemisen myötä, koska vuodeosastoilla tapahtuva potilaan hoitaminen on esimerkiksi kotiin annettavaa hoitoa kalliimpaa. Vuodepaikkoja oli muutama vuosi sitten 400 ja nyt niitä on 200. Vuodeosastojen sijasta potilaita siis hoidetaan mahdollisimman paljon siellä, missä he asuvat. Toisaalta sairaalaosastojen hoitajaksojen väheneminen näkyy ruuhkina muualla, kotihoidosta huolimatta. Mobiili-toiminnalla on oma roolinsa kotiin annettavissa hoitotoimenpiteissä, vaikka yksittäistä tekijää tehostumiselle on siis vaikea todeta. Haastatellun mukaan kokonaisuudessa säästöjä on kuitenkin syntynyt nimenomaan vuodeosastojen käytön vähenemisellä, kun potilaat hoidetaan vuodeosastojen ulkopuolella, kuten yksi haastatelluista mainitsi.

“Kun paikkoja on vähennetty, niin sitten on koko ajan jonoa, ja se, mikä on meidän ansiota, on hirveän vaikea todeta.” (H1)

Eräs toinen haastatelluista puolestaan kertoi, että julkisen puolen terveydenhoitomenoihin kohdistuu vähentämis- ja tehostamispaineita suureksi osaksi väestön ikääntymisen seurauksena. Väestön ikääntyessä ja eliniän pidentyessä terveydenhoitomenot kasvavat. Päätöksentekijät etsivät keinoja saada tehtävät tehdyksi kustannusten kasvun ja säästöpainneiden ristiaallokossa, haastateltu kertoi.

“...että niin kuin julkisella sektorilla se ongelma on ollut ja sen takia sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus on välttämätöntä saada aikaiseksi.” (H4)

Terveydenhoitomenot prosentteina suhteessa bruttokansantuotteeseen ovat Suomessa olleet viime vuosina noin 9,5 prosenttia, Ruotsissa 11 prosenttia, Espanjassa ja Italiassa 9 prosenttia, sekä Yhdysvalloissa 16,5 prosenttia. Suomessa ja monissa OECD-maissa terveydenhoitomenojen kasvu bruttokansantuotteeseen suhteutettuna selittyy kustannusten kasvulla, mutta myös vuonna 2009 alkaneen bruttokansantuotteen laskun seurauksena. (Kuntaliitto/taloustiedot; Tilastokeskus/terveydenhuoltomenot.)

Suomessa terveydenhuoltomenojen osuus bruttokansantuotteeseen on ollut muutama viime vuotena 9,5 prosenttia. Jos tarkastelee terveydenhuollon kustannuksia erityisaloittain, voi todeta erikoissairaanhoidon osuuden olleen 6,8 miljardia euroa ja perusterveydenhuollon 3,8 miljardia euroa vuonna 2014. Kyseiset menot muodostivat hieman yli puolet vuoden 2014 terveydenhuoltomenoista. Erikoissairaanhoidon menot

kasvoivat reaalisesti 0,1 prosenttia vuodesta 2013 vuoteen 2014. Lääkkeiden ja muiden vastaavien kulutustavaroiden menot laskivat reaalisesti 0,1 prosenttia. Ikääntyneiden ja vammaisten laitoshoidon menot jatkoivat laskuaan, kun taas kotiin annettavan pitkäaikaishoidon menot kasvoivat edelleen. Asukasta kohden menot olivat 3 576 euroa vuonna 2014. (Tilastokeskus/terveydenhuoltomenot.)

Kotiin annettavien palveluiden menojen kasvu selittyy sillä, että esimerkiksi Porissa on tehty päätös vanhuspalvelurakenteen muutoksesta. Muutoksessa kotihoitoa on vahvistettu perustamalla vuonna 2015 kotiuttamistiimi ja lisäämällä kuntoutus- ja sairaalapaalveluiden mobiilihoitaja- ja mobiililääkäripalveluja. Kotiuttamistiimin tehtävänä puolestaan on toteuttaa nopeaa ja turvallista kotiutumista sairaalasta kotiin. Kotihoidon asiakkaille on suunnattu esimerkiksi fysioterapeuttien kotikäyntejä ja omia tasapainoryhmiä. Kotihoidon määrää on lisäksi kasvatettu muuttamalla pitkäaikaishoidon osastoja tehostetun palveluasumisen yksiköiksi. Vanhuspalvelurakenteen muutosta on toteutettu myös luopumalla vanhainkodeista ja siirtämällä niistä asukkaita palvelukoteihin. (Perusturvalautakunta 16.12.2015.)

Pohjoismaisen hyvinvointipalvelumallin ajatuksena on toteuttaa hyvinvoinnin mahdollisimman tasaista jakautumista kokonaistehokkaasti myös taloudelliselta kannalta. Julkisesti rahoitettavia palveluja käytetään tällöin osana tuloja uudelleenjakavaa veropolitiikkaa ja sosiaaliturvajärjestelmää. Palvelutarjonnan tarkoituksena on lisäksi toteuttaa kansalaisten tasa-arvoa. Esimerkiksi terveyspalvelujen tuottaminen universaalisti, kaikille kansalaisille tulotasosta riippumatta, nähdään tasa-arvoa edistävänä asiana. Markkinatalousajattelu perustuu kysyntään ja tarjontaan, jolloin markkinat tarjoavat sitä tuotetta tai palvelua, josta kuluttajat markkinoilla ovat valmiita maksamaan markkinoita tyydyttävän hinnan. Yhteiskuntaan kuuluvat ihmiset eivät kuitenkaan kaikki kykene hankkimaan esimerkiksi koulutus- tai terveyspalveluja markkinoilta. Tämän puutteen korjaamiseksi pohjoismaisessa hyvinvointivaltiossa yhteiskunta järjestää tarvittavat palvelut joko veloitetusta tai subventoituna. Pohjoismainen hyvinvointivaltiomalli perustuu tulojen uudelleenjakamisen ajatukselle. Erilaisia näkemyksiä on kuitenkin siitä, mikä on hyväksyttävä tulonjaon taso ja millainen on paras tapa tulonjaon toteuttamiseksi. Kysymys on siitä, annetaanko ja missä määrin rahallisia tulonsiirtoja kansalaisille ja mikä on palvelutuotannon riittävä ja kansalaisten hyväksymä taso. (Pirttilä & Tuomala 2012, 113–118.)

Tämän tutkimuksen aiheena on, miten strategiset päätökset tehdään, toteutetaan ja miten uusi toiminta resursoidaan. Tässä tutkimuksessa resursointia tutkitaan tapaustutkimuksen avulla. Tapaustutkimuksessa kiinnostuksen kohteena on organisaation toimintatapojen muuttaminen innovoimalla uusia keinoja ikäihmisille kotiin suunnattujen palveluiden osalta. Yhteiskunnan palvelutuotannon vieminen asiakkaan kotiin ja toiminta-

tapojen muuttaminen ovat myös osa pääministeri Juha Sipilän hallituksen strategisessa ohjelmassa määriteltyjä kärkihankkeita. Hallitusohjelmassa strategisina painopistealueina mainitaan esimerkiksi terveys ja hyvinvointi. Lisäksi hallitusohjelmassa painotetaan digitaalisuuden edistämistä, byrokratian ja turhan sääntelyn purkamista. Yhtenä kärkihankkeena hallitusohjelmassa on ikäihmisten kotihoidon kehittäminen. (Ratkaisujen Suomi 2015, 11–12.)

Porin kaupunginjohtaja Luukkonen (2017) mainitsi, että julkiset palvelut ovat Porissa osittain digitaalisia jo nyt. Digitaalisuuden avulla julkiset palvelut ovat helpommin sekä työntekijöiden että asiakkaiden saavutettavissa.

“Kyllä se on nykyäikää. Puhutaan vaikka rakennusluvista tai digitaalisesta arkistoinnista.” (Luukkonen 2017)

Haastatteluissa ilmeni, että Porissa kaupunginvaltuusto ja kaupunginhallitus tekevät suuret linjaukset, joiden mukaan eri hallintokuntien tulee suunnata omaa toimintaansa. Porin kaupungin linjauksissa on samoja aiheita kuin Sipilän hallituksen strategioissa kotiin annettavien palvelujen ja digitalisaation osalta. (Ratkaisujen Suomi 2015, 11–12.) Yksi haastatelluista kertoi siitä, miten kaupunginvaltuuston ja kaupunginhallituksen budjettilinjaukset huomioidaan perusturvakeskuksessa, kun toimintaa uudistetaan ja mietitään tehostamistoimia.

“Sanotaan nyt, että tässä voisi olla digitalisaatio ja digitaalinen arki, sekä palvelujen tehostaminen ja kotiin annettavat palvelut. Niin niiden otsikoiden alle me lähdetään miettimään täällä, että mitä se voisi olla?” (H5)

Hyvinvointivaltion uudelleenjakopolitiikan tehokkuutta arvioitaessa julkinen palvelutarjonta on tutkimuksissa todettu tehokkaaksi tavaksi toteuttaa jakopolitiikkaa verrattuna yksityisen sektorin tuottamiin, mutta yhteiskunnan subventoimiin palveluihin. Uudelleenjakopolitiikan mitoittaminen ei kuitenkaan ole aivan yksinkertaista niin, ettei palvelujen tarvitsema verorahoitus muodostu liian suureksi, eikä jakopolitiikka näin aiheuta tehokkuustappioita yhteiskunnassa. Tehokkuustappioita saattaa muodostua, jos jakopolitiikka ei ole riittävän tehokasta ja esimerkiksi työn tarjonta vähenee valitun veropolitiikan vuoksi. Vaikka julkinen palvelutarjonta on arvioitu tehokkaaksi tavaksi tuottaa yhteiskunnan palveluja verojen uudelleenjakopolitiikan näkökulmasta, on vaarana, että julkiset ja myös yksityisesti tuotetut palvelut tulevat ajan kuluessa suhteellisesti kalliiksi. Tämä johtuu siitä, että palvelualojen palkkakehitys seuraa paremmin tuottavi-

en alojen kehitystä, mutta julkisen palvelun tuottavuus ei kuitenkaan seuraa kustannusten nousua. Tätä rahoitusongelmia julkiselle sektorille aiheuttavaa ilmiötä kutsutaan Baumolinin taudiksi. “Tauti” ilmenee niin, että vaikka palveluja tuotetaan yksityisellä sektorilla hintasubventoituina, nousevat yksityisen sektorin tuotantokustannukset esimerkiksi palkkojen nousun myötä ja näin Baumolinin tauti pahenee. Yksityisen sektorin kustannusten kohotessa palvelun tason säilyttäminen edellyttää verojen nostamista tai asiakkaiden omavastuuosuuksien lisäämistä. (Pirttilä & Tuomala 2012, 119–123.)

Kaksi haastateltavista kertoi, että palkkakehitys kasvattaa perusturvakeskuksen vuosittaista budjettia. Eräs haastatelluista puolestaan oli havainnut oireita Baumolinin taudista myös Porin terveydenhuollossa. Esimerkiksi Porin perusturvakeskuksen mobiilitoiminnan tavoitteena on hoitaa potilaita mahdollisimman paljon kotona. Haastateltava oli kuitenkin havainnut, että rahan säästämisen mittaaminen on laajemmin vaikeaa, koska eri asiat vaikuttavat toisiinsa. Vaikka potilaiden päivystyskäynnit vähenisivät mobiilitoiminnan tekemien kotikäyntien seurauksena, nousisivat kuitenkin kokonaiskustannukset, koska päivystyskäynneistä kunnilta laskutettavia kuntamaksuja olisi nostettu samaan aikaan.

“No yleensä edellisen vuoden tilinpäätökseen me saadaan korotusta henkilöstön palkkojen korotuksen verran, mitä Suomessa sovitaan ja siihen tulee prosentuaalinen nousu.” (H5)

“Eli kun nostetaan hintoja, vaikka käynnit vähenisi, niin yksittäisen käynnin hinta nousee ja rahamäärä, mitä perusturvalta laskutetaan, ei yhtään vähene.” (H1)

Suomessa vanhustenhoivaan ja terveydenhoitoon liittyvät toiminnot perustuvat lain-säädäntöön ja hyvinvointivaltioideaan. Tarvittavat palvelut ovat kaikille kuuluvia, eli universaaleja. Yhteiskunta vastaa universaalista palvelutuotannosta ja myös kustantaa niistä suurimman osan. Yhteiskunnan taloustilanteen heikentyessä säästökohteita etsivi-en katseet ovat nyt kohdistuneet julkisesti tuotettuihin palveluihin. Universaalit palvelut ovat luonteeltaan laajoja ja verrattavissa massatuotantoon, koska käytännössä palveluiden räätälöinti eri kohderyhmille olisi työlästä ja kallista. Toisaalta eri puolueista on esitetty vaatimuksia jo 1980-luvulta asti palvelujen yksityistämistä ja kansalaisten omavastuuosuuden lisäämisestä, jota myös kutsutaan valinnanvapaudeksi. Joka tapauksessa yleisesti tiedetään, että julkisen sektorin kokoa pyritään pienentämään ja nämä toimet luonnollisesti näkyvät myös julkisessa palvelutuotannossa. Yksityinen sektori vastaa osaltaan jo nyt palveluista julkisen sektorin ohella. Julkinen sektori koetaan by-

rokraattiseksi, hidashiikkeiseksi ja jäykkärakenteiseksi. Julkishyödykkeiden markkinat koetaan toimimattomiksi, koska hyödykkeen hinta ei kokonaisuudessaan muodostu markkinoilla. Julkiset markkinat eivät noudata yksityisen sektorin hinnanmuodostumisen teorioita. (Hopponia, Karsio, Näre, Olakivi, Sointu, Vaitinen & Zechner 2016, 54–55; Pohjola 2014, 63–66, 111–115.) Tämän tutkimuksen yksi mielenkiinnon kohteista liittyy julkisen sektorin joustavuuteen ja kykyyn järjestää palveluja uudella tavalla ja räätälöidysti.

Julkisen sektorin toiminta ei haastattelujen perusteella välttämättä ole aivan niin jäykkärakenteista käytännössä, kuin miten Hopponia ym. (2014) julkisen sektorin toiminnan näkevät. Erään haastatellun mukaan toiminnan kehittämistä mietitään julkisella sektorilla jatkuvasti ja tavoitteet ovat pitkälti samat, kuin mitä ne ovat yksityiselläkin sektorilla. Esimerkiksi Porin perusturvakeskuksessa tehdään kaikkien haastateltavien mukaan kokeiluja uusien toimintamuotojen kehittämiseksi ja toiminnan testaamiseksi. Eräs haastatelluista totesi, että muutoksia tehdään tavoitteellisesti.

“Ja kyllähän tavoitteena on parempi palvelu, nopeus ja tehokkuus. Että näin se menee, että ei siihen hirveesti käytetä aikaa, eikä ruveta miettimään, että onko se kymmenen tai kahdenkymmenen vuoden päästä vielä.” (H5)

Toisaalta eräs haastatelluista arvioi julkisen sektorin toiminnan osittain yksityistä sektoria kankeammaksi ja vanhanaikaisemmaksi. Tämä johtaa haastatellun mukaan siihen, että kaikkea saatavissa olevaa tehokkuusajattelun mukaista hyötyä ei ole kyetty kokonaan käyttämään hyväksi julkisella sektorilla. Haastateltavan mukaan tietynlainen uudistuminen saattaisi tuoda uutta tehokkuutta ja samalla säästöjä kunnalliseen toimintaan.

“Meillä kunnissa on ylipäätään vielä sellainen vanhanaikainen tekemisen kulttuuri monissa kunnissa, ja se vaikuttaa ehkä siihen, että se toiminta ei ole ihan niin tehokasta, kuin se esimerkiksi voisi olla yksityisessä terveydenhuollon palveluja tarjoavassa yrityksessä. Kyllä niillä varmasti tänä päivänä vielä eroa on.” (H4)

Julkisten organisaatioiden tehdessä strategisia päätöksiä tiettyyn toimintaan liittyen on päätöksellä resurssivaikutuksia. Strategisia päätöksiä tekevissä julkisissa organisaatioissa on organisaation koosta riippuen enemmän tai vähemmän tasoja päätöksentekijän ja toimintaa operatiivisesti tekevän organisaatiotason välissä. Julkisten organisaati-

oiden toiminta perustuu lainsäädäntöön, johtosääntöihin, määräyksiin ja muihin toimintaa ohjaaviin normeihin. Julkisen organisaation perusajatuksena on toimia rationaalisesti, sääntöjen perusteella, yhdenvertaisuus huomioiden, vailla viranhaltijan omia intressejä. Julkisissa organisaatioissa on kuitenkin vielä havaittavissa byrokraattisia rakenteita ja ajattelutapoja, vaikka kyseiset organisaatiot ovatkin uudistuneet ja ottaneet mallia yksityisistä organisaatioista. Julkisen sektorin organisaatio on pääsääntöisesti muodostettu niin, että ylemmät viranhaltijat tekevät alempia tasoja koskevia päätöksiä. Näin on tietysti myös yksityisellä sektorilla. Yksityisessä organisaatiossa joudutaan kuitenkin suurimmaksi osaksi omalla tuotannolla hankkimaan toiminnan vaatimat varat. Julkisen sektorin rahoitus tulee lainsäädäntöön perustuen verovaroista, palvelumaksuista ja vastaavista säädöksiin perustuvasta tulojenhankinnasta. (Juuti 2006, 9–13; Pohjola 2014, 110–115, 128.)

Kansantalouden tehdessä resurssien käyttämiseen liittyviä päätöksiä vaikuttavat rajalliset resurssit julkishyödykkeiden tuotantopäätöksiin. Päätöksiä tehtäessä esimerkiksi pohditaan, millaisia palveluja voidaan toteuttaa ja kuinka laajasti niitä voidaan tuottaa. Silloin, kun yhteiskunnallisia päätöksiä tehdään taloustieteen teorioiden mukaisesti, arvioidaan resurssien riittävyttä ja sitä, ovatko kyseiset voimavarat pois jostain toisesta toiminnasta. Toisaalta hyvin toimiva talous kohdentaa niukat voimavarat tehokkaasti sinne, mistä resursseille saadaan paras tehokkuus. Toisaalta kuitenkin julkisen sektorin tehtävänä on resurssien oikeudenmukainen jakaminen silloinkin, kun resursseilla ei saavuteta suurinta tehokkuutta ja rahallista tulosta. (Miettinen, Linnosmaa & Kannisto 2010, 31, 198–199.) Yksi haastateltava totesi, että toiminnan tehostamiseen tulee olla muitakin keinoja kuin tehtävien lisääminen työntekijöille. Ammattijärjestöt pyrkivät valvomaan jäsenistönsä etua ja järjestöt tulee nähdä osana organisaation normaalia toimintaa. Esimiestaso pyrkii etsimään tehostamiskeinoja ja ammattijärjestöt puolestaan ohjaavat miettimään tehostamiskeinoja myös muista kohteista kuin henkilöstön työtehtävien lisäämisestä.

“Että vaikka virkamiesjohdolla onkin sitä, että tehostetaan toimintaa, niin on tämä toinen puoli, jossa tulee ammattijärjestöt, eli ei aina ole tavoitteena se, että kaikki otetaan työntekijän selkänahasta.” (H5)

Terveydenhuoltolaissa säädetään kunnan velvollisuudesta järjestää terveydenhuolto sekä osoittaa riittävät voimavarat terveyden ja hyvinvoinnin ja terveydenhuollon palvelujen järjestämiseen. Laissa säädetään, että henkilökunnan tulee muodostua riittävästä määrästä terveydenhuollon ammattihenkilöitä ja heille sekä potilaille tulee järjestää asianmukaiset toimitilat ja toimintavälineet. Lisäksi laissa säädetään, että palvelujen

saatavuuden ja sisällön sekä henkilöstön ammattitaidon tulee vastata alueen väestön terveydenhuollon palvelujen tarvetta. Palvelut tulee pääasiassa järjestää mahdollisimman lähelle asukkaita. Terveydenhuoltolaissa mainitaan potilaan mahdollisuudesta saada välittömästi yhteys terveyskeskukseen tai terveydenhuollon yksikköön. Terveydenhuoltolaki määrää useammassa pykälässä kunnille toimintavelvoitteita ja vaatimuksia riittävien voimavarojen osoittamisesta. Vanhuspalvelulaissa puolestaan säädetään ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvelujen järjestämisestä. Laki antaa kunnille määräyksiä järjestää iäkkäille, eli vanhuuseläkkeeseen oikeutetuille, heidän tarpeidensa mukaisia sosiaali- ja terveystalveluja. Molemmissa laeissa säädetään kunnille velvollisuuksia ja nimenomaan määräyksiä tarvittavien resurssien varaamisesta laissa määrättyyn toimintaan. (Terveydenhuoltolaki; vanhuspalvelulaki.)

Julkisia talveluja koskeva muutos on puolittanut julkisen sektorin työntekijämäärän ja sama suuntaus jatkuu tulevaisuudessa. Muutoksessa asiakkaan asema muuttuu potilaasta asiakkaaksi ja kuluttajaksi, mutta muutos koskee palveluntuottajiaakin. Julkisen palvelutuotannon toteuttamiseen halutaan julkisen sektorin lisäksi yksityisiä ja kolmannen sektorin tuottajia. Palvelutuotanto siirtyy edellä mainituista syistä suurempiin kokonaisuuksiin ja organisaatioihin, jotka ovat sekä julkisia että yksityisiä. Myös kansainvälistyminen alkaa näkyä julkisten talvelujen tuotannossa ulkomaisten yritysketjujen tullessa mukaan Suomen palvelutuotantoon. Suurten organisaatioiden ohella talveluja tuottavat nyt ja tulevaisuudessa myös mikroyritykset, jotka perustuvat pitkälti yrittäjän työpanokseen ja kapeaan erityisosaamiseen. Julkisten talvelujen rahoitukseen kohdistuu muospaineita ja ajatuksia monipuolistaa rahoitusrakennetta. Rahoitukseen etsitään uusia muotoja esimerkiksi palveluseteleiden, vakuutusten, yksityisen sektorin laajemman osallistumisen tahoilta ja talveluita käyttävien omavastuuosuutta kasvattamalla. Julkiset talvelut perustuvat säädöksiin ja myös talvelujen tuottamisen laajentaminen pois julkiselta sektorilta edellyttää lainmuutoksia. (Lehto, Anttonen, Haveri & Palukka 2012, 11–12.)

Julkiseen sektoriin yleisesti kohdistuvat muospaineet heijastuvat varsinkin palveluihin, joita tuotetaan suurimmaksi osaksi kunnallisesti. Valtio kuitenkin ohjaa lainsäädännöllä ja valtionosuuksilla palvelutoimintaa. Kunnilla on jonkin verran päätösvaltaa talvelujen tuottamistavoissa ja asiakasmaksujen suuruuden määrittämisessä. Palvelutuotannon uudistukset ovat kuitenkin 1990-luvulta alkaen suuntautuneet julkisen sektorin palvelutuotannon supistamiseen ja talvelujen tuottaminen on siirtynyt yhä enemmän yksityisen sektorin tehtäväksi. Laaja julkisen sektorin vastuu esimerkiksi vanhuksille suunnatusta hoivatoiminnasta pohjautuu aikaisemmin vain varakkaiden mahdollisuuksien palkata tarvitsemiaan hoitajia. (Anttonen, Häikiö & Valokivi 2012, 19–29, 40.)

Universaalin hyvinvointivaltion laajentumisvaiheessa vastuu vanhusten tarvitsemista palveluista siirtyi perhepiiristä yhteiskunnalle. Palvelut ovat nyt universaaleja, mutta muutokset palvelujen rahoituksessa ja toteutuksessa muuttavat myös palvelujen käyttäjien asemaa. Universalismi lähtee kansalaisten passiivisuuskäsityksestä. Uudet ajatukset ja hoivasuositukset puolestaan näkevät ikäihmiset aktiivisina ja hyvinvoinnistaan huolehtivina kansalaisina. Toisaalta myös ne, jotka esimerkiksi terveytensä ja toimintakykynsä puolesta ovat passiivisia toimintakykynsä heikkenemisen ja terveydentilansa takia, saavat tarvitsemiaan palveluja. (Anttonen ym. 2012, 19–29, 40.) Luukkonen (2017) mainitsi yhteiskunnan vastuusta palvelujen tuottamisesta niille kansalaisille, jotka eivät kykene olemaan aktiivisia. Julkisen sektorin vastuu kansalaisistaan voidaan nähdä “viimesijaisemmin” kuin yksityisellä sektorilla.

“Eli ei voi ihan rinnastaa, että vaikka tuo New Public Management on hyvä.” (Luukkonen 2017)

Sosiaali- ja terveydenhoitopalvelujen tuottaminen on palveluja tuottavien organisaatioiden vastuulla. Palveluiden aikaansaaminen edellyttää resursseja, siis rahavaroja, ammattitaitoista henkilöstöä, johtamista, tiloja, laitteita ja hallintoa toiminnan organisoimiseksi. Palvelujohtamisen neljä osa-aluetta ovat strategia, teknologia, uudistaminen ja etiikka. Näillä neljällä ydinalueella on suuri merkitys asiakkaan saamaan ja kokemaan arvoon palvelutuotannon tuloksena. (Harisalo 2013, 39–42.)

Palvelujohtamisella ydinalueet koordinoidaan toimimaan yhteistyössä, jolloin palvelujohtamisen ajatuksena on asiakkaalle tuotettava arvo. Tällä tarkoitetaan sitä, että palvelutuotannossa asiakas on tärkein ja asiakkaan tarpeisiin palvelutuotannossa nimenomaan pyritään vastaamaan. Palvelutuotannossa tärkeänä aiheena on tehokkuus ja palveluiden tarpeen kartoittaminen. Tulee siis tuottaa tarvittava määrä sellaisia palveluita, joita asiakkaat tarvitsevat. Asiakkaat ovat myös palvelutuotannon maksajia, niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla, eivätkä maksajat halua ylläpitää tarpeettomia palveluita. Asiakkailla on mahdollisuus valita palveluntuottajansa yksityisen sektorin ja julkisen sektorin tuottajien väliltä etsiessään tarvitsemaansa palvelua. Valinnanmahdollisuudella on julkisen sektorin tuotannolle suuri merkitys. Ydinasiiana on se, että palvelutuotannon tulee kyetä vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. (Harisalo 2013, 39–42.)

Yksi haastatelluista oli sitä mieltä, että julkisen sektorin toiminta on tehostunut ajan saatossa. Tehostuminen on seurausta siitä, että julkisen sektorin toiminnan tehostamiseen on alettu kiinnittää huomiota. Yhtenä tehostamiskeinona nähtiin resurssien mahdollisimman kattava ja joustava hyödyntäminen. Kunnissa päällekkäisiä toimintoja voisi karsia ja yhdistää yhä enemmän. Näiden toimien avulla saattaisi saada tehtävät tehtyä

joustavammin ja tehokkaammin. Varsinkin joustavalla työnjaolla on haastatellun mukaan mahdollista saada paremmin vaadittuja säästöjä aikaiseksi ja samalla turvata organisaation ydintehtävien suorittaminen.

“...koska tekeviä käsipareja operatiivisessa toiminnassa tullaan tulevaisuudessakin tarvitsemaan ja sitä työtä ei voida lopettaa...on kyllä ymmärretty, että rakenteelliset uudistukset on välttämättömiä, niitä on tehtävä, koska meillä on valtava valtionhallinnolta tuleva paine. Tulosohejautuva toiminnan ajattelu on varmaan alkanut kantaa hedelmää, se että on lähdetty tekemään rakenteellisia uudistuksia, että meidän toimintaa saadaan kustannustehokkaammaksi.” (H4)

Porin perusturvakeskuksen yhteistoiminta-alueen vanhuspalveluiden suunnitelmassa vuoteen 2020 on määritelty tavoitteita ikääntyvien hyvinvoinnin tukemisesta ja toteuttamisesta niin, että kotona asuminen on mahdollista niin pitkään kuin mahdollista. Palveluntarve kasvaa iän myötä, varsinkin siinä vaiheessa, kun henkilö täyttää 85 vuotta. Tässä iässä hän alkaa enenevässä määrin tarvita yhteiskunnan terveystalvveluita ja myös muita vanhuksille suunnattuja palveluita. Tällöin esimerkiksi asumiseen liittyvät aiheet tulevat ajankohtaisiksi. Jotta kotona asuminen onnistuu niin pitkään kuin mahdollista, tarvitsee osa ikäihmisistä tukea kotihoidon muodossa. Osa heistä kuitenkin siirtyy palveluasumisen piiriin ja osa joutuu pysyvämmiin sairaalahoitoon, koska tuettunakaan kotona asuminen ei ole mahdollista kaikkien kohdalla. Kustannukset luonnollisesti ovat oleellinen osa palvelutuotantoa, suunnittelua ja toteuttamista. (Porin vanhuspalvelusuunnitelma 2020, 3–5.)

Sairaalavuorokaudet maksavat enemmän kuin kotona tai palveluasunnossa asuminen, joissa asuminen koetaan myös pysyvää sairaalahoitoa inhimillisemmäksi. Kotihoitopalveluiden avulla tuetaan ja mahdollistetaan kotona asuminen. Kotihoiton tukipalveluja ovat esimerkiksi asiointi-, ateriat-, kuljetus-, kylvytys- ja turvapuhelinpalvelut. Porin perusturvakeskuksen yhteistoiminta-alueella pyritään vanhuspalvelusuunnitelman mukaan siihen, että vanhusväestö pystyy asumaan kotona mahdollisimman pitkään. (Porin vanhuspalvelusuunnitelma 2020, 3–5.)

Porin perusturvakeskuksen mobiiliyksikkö toimii vanhuspalvelujen kanssa samojen asiakkaiden parissa ja siksi mobiiliyksikön ideaa voidaan verrata vanhuspalvelujen tarkoitukseen. Mobiiliyksikkö tekee yhteistyötä monen eri toimijan kanssa. Eräs haastateltava kertoi mobiilitoiminnan keventäneen joidenkin muidenkin yksiköiden työtaakkaa.

“On tästä hyötyä. Tämän potilaan läheiset ja vanhusten lähipalvelukeskuksetkin kokevat, koska heillä on niin niukat resurssitkin, niin joutuisivat omassa terveyskeskuksessa ottamaan kantaa muun potilastyön ohessa näihin vanhuksiin, mutta kun me tehdään tämä työ, niin heidän ei tarvitse. Lisäksi saadaan hoidettua mahdollisimman nopeasti, mahdollisimman vähällä kuljettamisella edestakaisin.” (H2)

Mobiilitoiminta ei siis kuulu vanhuspalvelujen organisaatioon, mutta mobiilitoiminnassa on samoja elementtejä, kuin mitä esimerkiksi Porin vanhuspalvelusuunnitelma 2020:ssa on mainittu.

3.3 Organisaation käsite ja katsaus organisaatioteorioihin

Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita julkisen sektorin strategisesta päätöksenteosta ja tarkemmin Porin perusturvakeskuksen päätöksenteosta. Lisäksi ollaan kiinnostuneita päätösten implementoinnista eli päätösten jalkauttamisesta käytännön toiminnaksi. Organisaatio on ihmisten muodostama rakenne, yhteistoimintajärjestelmä, jossa toimitaan tiettyjen päämäärien saavuttamiseksi. Organisaation käsitettä on vaikea määrittellä tarkasti. Organisaatiolla kuvataan ihmisten muodostamaa toimintajärjestelmää tai sellaista rakennetta, jossa työskennellään tai toimitaan muuten. Esimerkiksi vapaaehtoisessa harrastustoiminnassa ollaan mukana tietyn yhdistyksen organisaatiossa. Organisaatiot voidaan laajemmin jaotella esimerkiksi yksityisiin, julkisiin tai kolmannen sektorin organisaatioihin ja tarkemmin jaotella organisaatioita ovat esimerkiksi yritykset, virastot, yhtymät, laitokset, kunnat, yksiköt. Salmisen (2002, 16) mukaan organisaatio voidaan määrittellä “sosiaalisesti yksiköksi tai ihmisryhmittymäksi, joka varta vasten määrätietoisesti rakennetaan ja jatkuvasti uudelleenrakennetaan erityyppisiin päämääriin ja tavoitteisiin pyrkimiseksi.” Organisaatioilla on kokonaistavoite ja suppeampia osatavoitteita, jotka liittyvät esimerkiksi tiimien toimintaan, eri yksiköiden, taloushallinnon tai myynnin toimintoihin. (Lämsä & Hautala 2005, 9; Salminen 2002, 16.)

Organisaatioilla on rakenne, joka muodostuu ihmisistä eri tehtävissä ja joilla on ennalta sovittu ja määrätty toimivalta sekä työnjako. Organisaatioilla on myös tavoitteita, joihin pyritään koordinoitusti. Organisaation jäsenillä on kullakin ennalta määrätty tehtävä tai rooli. Roolit määrittävät, mitä organisaation jäsenet odottavat itseltään ja muilta. Toisin sanoen organisaatiot ovat hierarkkisesti rakennettuja, joissa toiset jäsenet voivat määrittellä toisten jäsenten tehtäviä. Organisaatio voidaan määrittellä myös vallan, kommunikaatiovastuun ja työn jaoksi, joiden avulla organisaation on tehokkaampaa pyrkiä

tavoitteisiinsa. Organisaatioissa joku henkilö tai ryhmä käyttää muita jäseniä velvoittavaa valtaa. Valtakeskusten avulla organisaatioita pystytään paremmin johtamaan, kontrolloimaan, ohjaamaan toimintaa ja esimerkiksi päättämään työnjaosta sekä tekemään henkilöjärjestelyjä. (Salminen 2002, 16–17.)

3.3.1 Organisaatioteorioista

Organisaatiotutkimusten alku sijoittuu 1900-luvun alkupuolelle, jolloin kiinnostuttiin organisaatioiden tehokkuudesta ja sen maksimoimisesta. Klassisessa organisaatioteoriassa tutkittiin ja pyrittiin löytämään keinoja erityisesti organisaation sisäisen tehokkuuden parantamiseksi. Ensimmäisiä organisaatiotutkimusta tehneitä olivat esimerkiksi Max Weber ja Fredrik Taylor. Weber tutki varsinkin byrokraattisia organisaatioita ja Taylor puolestaan kehitti tieteellisen liikkeenjohdon teorian, jonka ajatuksena oli tehostaa organisaation toimintaa tieteellisen analyysin avulla. Organisaatioteoreettisen tutkimuksen näkökulmat ovat tähän mennessä muuttuneet sinä aikana, kun organisaatioita on tieteellisesti tutkittu siis hieman yli sadan vuoden aikana. Weberin ja Taylorin lisäksi tunnetuimpia organisaatioteorioita ja teoreetikkoja organisaatiotutkimuksen aikaisemmilta ajoilta ovat esimerkiksi Fayolinin, Gulickin, Urwickin hallinnollinen koulukunta, Talcot Parsonsin systeemiteoreettinen koulukunta, Lawrencen ja Lorschin kontingenssiteoriat. Hieman tuoreempia näkökulmia organisaatioteorioihin ovat tulkinnalliset organisaatioteoriat ja esimerkiksi postmoderni organisaationäkökulma, jossa tutkitaan organisaatioissa käytettävää kieltä ja tekstiä. (Juuti 2006, 9–13, 213–214.)

Klassisessa organisaatioteoriassa painotettiin työnjaon merkitystä. Mitä pidemmälle työnjako ja erikoistuminen viedään, sitä tehokkaampaa toiminta on. Jokaisessa työtehtävässä on siihen koulutuksen saanut henkilö, joka tietää, mitä häneltä odotetaan. Tehtäviin on laadittu ohjeet, kuinka työ pitää tehdä. Hierarkiassa ylempi työntekijä valvoo ja ohjaa työntekijää, jolla on vain yksi lähiesimies. Esimiehillä puolestaan tuli olla vain muutamia alaisia, jotta valvonta ja ohjaus olisivat mahdollisimman tehokasta. Myös byrokraattisessa organisaatiomuodossa arvostetaan tehokkuutta, rationaalisuutta, sääntöjä, ennakolta määriteltyjä toimintatapoja, virkoihin nimitettävien koulutusta ja ylemmän viranhaltijan valvontaa. Byrokraattisia organisaatorakenteita on vieläkin käytössä, varsinkin julkisella sektorilla. Byrokratian kielteisinä seikkoina pidetään viranhaltijoiden korkeaa koulutusta, mutta vähäistä vaikutusmahdollisuutta omiin tehtäviin. Ainoastaan sääntöjen noudattamista arvostetaan, eivätkä henkilöstön kyvyt ja taidot tule organisaation käyttöön kokonaisuudessaan. Myös hallinnollinen koulukunta lähtee vahvasta hierarkiasta, eli organisaatiossa ylemmällä taholla olevat käskävät, valvovat ja rankaisevat

alaisiaan. Hallinnollinen koulukunta painottaa klassisen organisaatioteorian ja byrokraatian kanssa toimintojen erikoistumista, mutta myös tiettyyn tasoon saakka omaaloitteisuutta suunnitelmien tekemisessä ja toteuttamisessa. (Juuti 2006, 213–218.)

3.3.2 *Byrokraattinen organisaatio*

Hallinnon rationaalisen hallintomuodon, byrokratiateorian, kehittäjä on Max Weber. Teoriassa lähdetään rationaalisesta eli järkiperäisestä toiminnasta, jollaiseksi Weber näki loogisen, suunnitelmallisen ja järkiperäisen toiminnan. Byrokratia nähdään teorias-
sa legitimiiksi hallinnan ja vallankäytön muodoksi. Byrokratia perustuu rationaalisessa mielessä lainsäädännölle, sääntöihin ja erikseen määriteltyihin menettelytapoihin, proseduureihin. Byrokratian perussäännöt ovat: virallisten asioiden hoitaminen perustuu sääntöihin, toimivaltaan, hierarkkisesti muodostettuun organisaatioon, henkilöstön koulutukseen tehtäviinsä, päätösten antamiseen kirjallisena, viranhaltijoiden virkaan perustuvaan työhön, mutta toisaalta työnantajan käskyvalta ei kuitenkaan ulotu virkamiehen vapaa-aikaan. (Salminen 2002, 59, 62–63.)

Byrokraattis-hierarkkisten organisaatioiden rakenne on pyramidimainen, lähtien ylhäältä hierarkkisessa järjestyksessä alaspäin ja jakautuen aina uusiin toimintoihin esimiehineen ja alaisineen. Kyseinen organisaatorakenne on käytössä sekä julkisissa että yksityisissä organisaatioissa. Varsinkin julkishallinnossa ylemmät ja alemmat viranhaltijat erotetaan toisistaan. Tämä perustuu ajatukseen, että ylemmillä, vallankäytön keskiössä olevilla tasoilla muodostetaan organisaation toimintatavat ja säännöt. Ylemmät viranhaltijat tekevät esimerkiksi strategiset päätökset, joita alemmat organisaatiosot implementoivat eli toteuttavat päätökset käytännössä. (Salminen 2002, 66–68.)

Tämän tutkimuksen haastatteluissa kerrottiin kunnan päätöksentekojärjestelmästä. Tärkeimmät päätökset ja linjaukset laajimmista aiheista tehdään kaupunginvaltuustossa. Valtuuston tekemät päätökset toteutetaan käytännössä kaupungin eri yksiköissä, kuten yksi haastatelluista mainitsi.

“Isot linjaukset tulevat kaupungin taholta ja lautakunnan tehtävänä on valvoa sitä, että ylin päätöksentekijähän on valtuusto, että sitä valtuuston tahtoa noudatetaan.” (H5)

Perustyöntekijä ei haastattelujen mukaan ole organisaation päätöksenteon kanssa tekemisissä. Työntekijä ottaa päätökset vastaan ja toimii niiden mukaisesti. Kolme haastatelluista kertoo, että laajempia päätöksiä tehdään nimenomaan organisaation ylemmillä

portailla. Ylemmillä portailla tehdään päätökset, jotka toteutetaan hierarkian alemmilla portailla, kuten kolme haastateltavaa yhdensuuntaisesti mainitsi.

“Rivi-ihminen ei tiedä millainen työ me täällä tehdään ja miten me se prosessi vyörytetään. He katsovat sitä ammatillisesta näkökulmasta ja ehkä se on heidän tehtävänsä.” (H5)

“Niin sanotut tavalliset lääkärit eivät ole päätösten kanssa tekemisissä, vaan ylilääkärit vievät asioita eteenpäin. Se on tuo lautakunta, joka päättää montako meitä on. .” (H2)

“Ne rahalliset päätökset tulee sieltä ylempää, eli mitä saadaan hankkia ja muuta.” (H3)

Henkilöstö saattaa haastatteluiden perusteella olla joissakin asioissa eri mieltä kuin päätöksentekijät. Tyytyväisiä ollaan toisaalta aineellisiin resursseihin pääpiirteissään. Toisaalta varsinkin toimitilojen usein tapahtuneeseen ja näköpiirissä olevaan vaihtamiseen ei oltu täysin tyytyväisiä koska vihdoinkin oli saatu toimivat tilat. Tilojen vaihtaminen koetaan rasitteeksi. Yksi haastatelluista koki, että uudet toimitilat hankaloittaisivat tiimityötä ja lisäisivät kotikäynneillä mukana olevien reppujen ja muiden välineiden kantamista työtilojen ja kulkuneuvojen välisen matkan pidentyessä. Haastateltu kertoi, että esimerkiksi työvälineisiin ja niiden riittävyteen ollaan kuitenkin tyytyväisiä.

“Meillä on hyvä välineistö ja hyvät varastot ja autot lähellä ja pystytäänkin aika nopeasti lähtemään. Nyt jos joudutaan muuttamaan uusiin tiloihin, niin ne on pienemmät ja liikkumisvälit autoihin kasvaa.” (H3)

Julkishallinto on Suomessa jaettu asialliseen, asteelliseen ja alueelliseen toimivaltaan. Asiallinen toimivalta oikeuttaa ja velvoittaa tietyn tyyppisten, lainsäädännössä määrättyjen tehtävien ratkaisemiseen. Asteellinen toimivalta tarkoittaa hierarkkista päätöksentekorakennetta ja alueellinen toimivalta pitää sisällään tietyn maantieteellisen alueen, jolla asiat ratkaistaan. (Salminen 2002, 66–68.) Porin kaupunginjohtaja Aino-Maija Luukkonen (2017) mainitsi, että kunnilla on nykyisin enemmän valtaa määrittellä toimintaansa. Aikaisemmin valtionhallinnossa oli esimerkiksi Sosiaalhallitus ja Lääkin-töhallitus, jotka antoivat kuntia velvoittavia määräyksiä. Valtionosuusjärjestelmän muutoksen myötä valtaa ja vastuuta siirtyi kunnille itselleen vuonna 1991. Toisaalta valtion-

osuusjärjestelmän uudistus on tehnyt päätösten teosta ”heterogeenisempaa”, koska jokaisessa kunnassa on oma päätöksentekojärjestelmänsä. Valtio puolestaan on yksi kokonaisuus ja päätöksentekotahoja on vähemmän. Valtionhallinnossa on mahdollista tehdä suoraviivaisempia ja koko maata koskevia päätöksiä kuntia joustavammin.

“Kuntamaailma jakaantuu 330 yksikköön, jossa jokaisessa on oma päätöksenteko-organisaationsa.” (Luukkonen 2017)

Julkisesta sektorista yleisesti käytetään yksikössä termiä julkinen sektori. Yksikkömuotoa voidaan käyttää, kun puhutaan verovaroin rahoitetusta toiminnasta yleisesti. Alueellisen toimivallan perusteella voi kuitenkin olla hankala yleistää julkista sektoria ja siellä tehtäviä päätöksiä yhteismitallisesti. Päätöksiä kun tehdään usealla taholla, sa-doissa eri kunnissa. (Luukkonen 2017.)

3.3.3. Moderni ja postmoderni organisaatio

Tehokkuus- ja tuottavuusvaatimukset aiheuttavat organisaatioille jatkuvia muutospaineita. Näiden vaatimusten täyttämiseksi organisaatiot ovat muuttaneet rakenteitaan. Myös julkisella sektorilla organisaatioista muokataan organisaatiouudistusten avulla matalampia ja joustavampia muuttamalla organisaatorakenteita. Tehokkuus- ja tuottavuusvaatimusten lisäksi on alettu kiinnittää huomiota myös henkilöstön motivointiin ja hyvinvointiin työtehon parantamiseksi, ajatuksena terveempi työyhteisö. Tyytyväisempi työntekijä tuottaa enemmän ja henkilöstön kehittäminen nähdään organisaation voimavaraksi. Tämän ajatuksen taustalla olevaa näkemystä kutsutaan organisaatiohumanismiksi ja inhimillisten resurssien johtamissuuntaukseksi. Tosin reaalijohtamisessa ja hallinnossa saattaa esiintyä ristiriitoja suhteessa organisaatiohumanismiin. Organisaatiot käytännössä usein painottavat kuitenkin tehokkuutta ja tuottavuutta. (Lindström 2002, 46–47; Salminen 2002, 115–116.)

Haastatteluissa tuli ilmi, että Porin kaupungin ja myös perusturvakeskuksen tavoitteet ovat määrällisten tavoitteiden lisäksi laadullisia. Eräs haastateltava totesi, että tällaisia ovat myös mobiilitoiminnankin tavoitteet. Mobiiliyksikön tavoitteena on hoitaa mahdollisimman paljon hoitoa tarvitsevia ihmisiä kotona tai laitoksissa. Haastatteluissa tuli esille, että työssä näkee potilaiden inhimillisen puolen ja kokee samalla sen tuovan positiivisuutta myös omaan työhön.

“Potilaskohtaiset tavoitteet on sellaisia, että vanhukset ja muut ihmiset, jotka asuvat laitoksissa, pyritään hoitamaan siellä kotonaan. Ja kotonaan asuvat ihmiset, jotka ovat kotihoidon piirissä, ettei heidän tarvitsisi hakeutua päivystykseen. Tämä on varmaan yksi tärkeimmistä tavoitteista. Ja sen takia tämä työ on niin mielekästä ja tämän kokee niin tärkeäksi tämän työn.” (H2)

Haastatteluissa ilmeni, että määrällisillä tavoitteilla pyritään kustannustenhallintaan ja laadullisilla asiakkaiden hyvinvointiin. Potilasta kotona hoidettaessa hänelle tuodaan hoitotoimenpiteet kotiin, jossa usein on potilaan miellyttävämpi olla, kuin sairaalassa. Uudelle toiminnalle, kuten mobiilitoiminnalle, on aluksi vaikea määritellä tulostavoitteita mittareineen, kuten kolme haastatelluista totesi. He kertoivat, että toiminnan vaikuttavuutta voi arvioida syy-yhteyksien kautta, siitä millaisia taloudellisia vaikutuksia jossain toisessa yksikössä uuden toiminnan aloittamisen jälkeen havaittu. Mobiilitoiminnalla on esimerkiksi pyritty pienentämään terveydenhuollon päivystyskuluja viemällä terveydenhoito asiakkaalle kotiin silloin, kun se on mahdollista.

“Ja nyt me ollaan yritetty seurata sitä vaikuttavuutta tuolla päivystyksessä, että onko se vähentänyt päivystyskäyntejä. Ja jos me siellä kotona käydään mobiilisti, niin mikä olisi ollut se toinen vaihtoehto?” (H5)

Mobiilitoiminnassa työskentelevä mainitsi, että tarkkoja määrällisiä tavoitteita ei ole asetettu. Tavoitteet ovat enemmänkin toiminnallisia, siis sellaisia, että työt tehdään tehokkaasti.

“Ei ole mitään sellaisia tavoitteita. Niitä on hankala arvioida, kun jokainen päivä on uusi päivä. Sitä ei tiedä, paljonko akuuttia potilasmateriaalia päivään tulee. Niin, no sen verran, että kaikkiin puheluihin vastataan, eikä yksikään puhelu saa mennä ohi.” (H2)

Postmoderni organisaatio on rakenteeltaan enemmänkin verkostomainen kuin byrokraattinen, tiukalle hierarkialle perustuva organisaatio. Postmodernissa organisaatiossa työskentelevät ovat usein yrittäjiä, jotka toimivat verkostossa keskenään tavoitteiden saavuttamiseksi. Postmoderni organisaatio ei tarvitse välttämättä varsinaisia rakennuksia ja muita perinteisiä artefakteja toiminnassaan, vaan toimijat saattavat työskennellä esimerkiksi kotoa käsin ja kuuluvat alihankintaverkostoon ydinosaamisensa keskittyen. (Juuti 2006, 230–232.)

3.3.4. *Organisaation innovatiivisuus ja osaaminen*

Organisaatioiden kehittyminen edellyttää uusien asioiden ja ideoiden kehittämistä ja käyttöönottamista. Ilman innovatiivisuutta organisaatiolla on vaara taantua ja jäädä jälkeen oman alansa kehityksestä. Innovatiivisuutta edistetään suunnitelmallisella toiminnalla ja innovatiivisuuteen liittyvät luovuus ja muutos. Luovuuden avulla ideoidaan ja muutoksen avulla muutetaan toimintaa ja tehdään asioita toisin kuin aikaisemmin. Organisaation toimintaympäristöt ovat erilaisia. Mitä muuttuvampi ympäristö on, sitä enemmän organisaatiolta edellytetään innovatiivisuutta, siis organisaatiossa työskentelevien asennoitumista organisaationsa kehittämiseen. Innovatiivisen organisaation ominaisuudet liittyvät esimerkiksi rakenteellisiin tekijöihin. Innovatiivisten organisaatioiden on tutkittu olevan joustavia rakenteeltaan ja matalia hierarkialtaan. Päätöksenteon hajauttaminen on yksi tunnusmerkeistä, jonka on havaittu edistävän joustavuutta, nopeaa päätöksentekoa, laajaa sisäistä viestintää ja avointa vuorovaikutusta. Mikäli organisaatiolla on mahdollisuus tehdä kokeiluja ja sietää epäonnistumisia, nähdään tämän olevan innovatiivisuutta edistävää. Innovatiivisten organisaatioiden on usein todettu koostuvan tiimeistä ja työryhmistä ja erityisesti kehitystiimeillä on suuri merkitys innovoimisessa. (Lämsä & Hautala 2005, 35–36.)

Innovaatiot voivat olla suuria kokonaisuuksia, joissa organisaation toimintaa muutetaan perusteellisesti tai innovaatiot voivat olla osittaisia. Innovaatioita voidaan kohdistaa osaan organisaation toimintaan. Toisinaan innovaatioita voidaan toteuttaa niin, että toiminnan taustalla olevia rakenteita ja toimintamuotoja ei muuteta kokonaisuudessaan. Uudet innovaatiot ovat tällöin entisen toiminnan säätämistä, mutta perussäännöt ja rakenteet jäävät voimaan. Innovatiivisuus puolestaan tarkoittaa organisaatiokulttuuriin liittyvää ominaisuutta. Innovatiivisen organisaation on havaittu olevan avoin ja joustava uusille ajatuksille. Tällaisella organisaatiolla on myös kyky muuttaa ideat uudeksi toiminnaksi tai uusiksi tuotteiksi. Innovatiivisuus on osa johtamistaitoa. Johtajan tulee kyetä löytämään monien ajatusten joukosta ne suunnitelmat ja ajatukset, jotka organisaatio kykenee hyödyntämään. Johtamista tarvitaan lisäksi suunnitelmien toteuttamisessa. (Lampikoski & Emden 1999, 23.)

Mobiiliyksikkö perustettiin yhden henkilön ajatusten ja ideoinnin perusteella. Aluksi mobiilitoiminta aloitettiin kokeiluna, mutta nykyään se on jo vakinaista toimintaa. Luukkonen (2017) ja kolme haastatelluista kertoivat, että mobiiliyksikkö sai alkunsa yhden henkilön ideoinnin perusteella.

“Se syntyi niin kuin bottom up.” (Luukkonen 2017)

“...kävin esittelemässä sillä ajatuksella, että voitaisiinko viedä jotain palveluja kotiin ja sitten sitä lähdettiin viemään eteenpäin.” (H1)

“...on ottanut ja tuntenut mobiilin omakseen ja hän on sitä sitten lähtenyt kehittämään...se on pysyvää toimintaa ja siihen on rekrytoitu lisää porukkaa.” (H5)

“Tämä oli sellainen hänen synnyttämä juttu.” (H3)

Joissakin organisaatioissa innovatiivisuudesta on muodostettu oma strategiansa, innovatiivisuuden kehittämisstrategia. Tällä tarkoitetaan suunnitelmallista toimintaa, jossa pyritään jatkuvasti uusien innovaatioiden luomiseen. Innovatiivisuuden strategia-ajatuksessa on tärkeää uusien ideoiden jatkuvaa luomista ja esiintuominen organisaation kaikilla tasoilla. (Lampikoski & Emden 1999, 179–180.) Kaksi haastatelluista mieltä perusturvakeskuksen kehitys- ja innovatiivisuuden olevan hyvällä tasolla ja ilmapiirin olevan kehitysmuotoinen. Perusturvakeskuksessa on pohdittu henkilöstön innostamista uusien ideoiden ja innovaatioiden kehittämiseen, kuten kaksi haastatelluista toteaa. Perusturvakeskuksessa on myös mietitty kannustinjärjestelmää innovaatioinnon herättämiseksi. Henkilöstöltä toivotaan aloitteellisuutta ja ajatuksia uusien toimintamallien kehittämiseksi. Rakenteelliset uudistukset ja toiminnan kehittäminen ovat kahden haastatellutavan mukaan elinehto toiminnan tehostamisessa ja säästöjen aikaansaamisessa.

“Mutta se on hieno pointti ja varmaan enemmänkin sellaista voisi olla, että ihan koko henkilöstökin lähtisi vielä enemmän ideoimaan... millä voisi henkilöstöä entistä enemmän motivoida kehittämään sitä omaa työtään.” (H4)

“Kyllä me ollaan kovin kannustettu niitä uusia juttuja ja ajatuksia...Ja kun ajattelee, että kun neljän vuoden aikana vuoden työpaikat on tullut perusturvasta ja siinä on pitänyt olla, että on kehittävä ja innovatiivinen.” (H5)

Yksi haastatelluista koki myös, että uusia ajatuksia voi vapaasti esittää. Jotkut ideat toteutuvat ja jotkut eivät. Myös sillä, kuinka motivoitunut idean esittäjä on, koetaan olevan merkitystä uusien ajatusten viemisessä päättäjille ja suunnitelmien toteuttamisessa. Toisaalta perusturva nähdään niin kehitysmuotoisena, että “jarruakin halutaan painaa”, kuten haastateltu toteaa.

*“...kyllä minulla on positiivinen käsitys, että halutaan kehittää...että kun tulee monta muutosta samaan aikaan, niin se on jotenkin kuormittavaa.”
(H3)*

Innovatiivisten organisaatioiden organisaatiokulttuurit kannustavat kokeilemaan uusia asioita ja organisaatio sallii myös epäonnistumisia, mutta niistä halutaan oppia. Oppiva organisaatio-käsite liittyy innovatiivisuuteen, kokeilemiseen ja virheistä oppimiseen. Lisäksi organisaatioiden johto on oppimisen ja kokeilun kannalla. Innovatiiviset, oppivat organisaatiot ovat motivoituneita kouluttamaan ja kehittämään organisaation jäsenten osaamista. Innovatiivisissa organisaatioissa pyritään henkilökunta sitouttamaan myös vakinaisten työsuhteiden avulla, koska vakituisuus antaa “selkänojaa” kokeilla uusia ideoita. Vakituiset työntekijät myös pysyvät organisaatioissa pidempään kuin määräaikaiset tai projektityöntekijät. Vakituisten työntekijöiden mukana organisaatioissa pysyy kokemus, osaaminen ja jatkuva kehittyminen. (Lämsä & Hautala 2005, 36.)

Haastatteluissa kävi siis yleisesti ilmi, että uusia ideoita voi Porin perusturvakeskuksessa esittää. Yksi haastatelluista mainitsee organisaationsa olevan kokeilumyönteinen.

“Ja tämä oli uusi idea ja vähän semmoinen Pelle Peloton -idea, että voisiko tällaista kokeilla. Voi olla, että jossain muualla olisi sanottu, että ei onnistu.” (H1)

Organisaation osaaminen ja osaamisen johtaminen ovat niitä käsitteitä, joiden perusteella organisaatio kehittyy, uudistuu tai toisaalta voi jäädä pois kehityksen rattailta. Innovatiivisuus edellyttää organisaation, sen strategian ja toimintaympäristön tuntemista, koska osaamisen kehittäminen liittyy organisaation kehittämiseen. Kehittämisessä organisaation yksiköiden tulisi tietää ja tuntea omaa yksikköään laajemmin organisaation toimintaa ja tavoitteita. Yksi kehittymisen ja innovatiivisuuden kysymyksistä on organisaatiossa työskentelevien tietämys siitä, miksi organisaatio on olemassa. Perustehävän tuntemisen kautta kyetään tekemään kehittämisideoita ja toimintamuotoja, esimerkiksi vastaamalla kysymyksiin: miksi olemme olemassa, keitä ovat asiakkaamme, mikä on toimintaympäristömme nyt ja mikä se on joidenkin vuosien kuluttua? Lisäksi on hyödyllistä pohtia sitä, miten sidosryhmien tarpeet ja vaatimukset mahdollisesti muuttuvat tai millaista osaamista organisaatiossa tulisi olla, jotta se kykenee vastaamaan toimintaympäristönsä vaatimuksiin. Organisaatiolla olisi hyvä olla näkemys myös siitä, onko sillä sellaista osaamista ja työntekijöitä saatavissa, joiden avulla se voi vastata tulevaisuuden osaamisvaatimuksiin. (Ahvo-Lehtinen 2006, 102–103.)

3.3.5. Ryhmä ja tiimi

Ryhmä koostuu vähintään kahdesta henkilöstä, jotka tietävät kuuluvansa ryhmään tai tiimiin, ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja toimivat saman päämäärän toteuttamiseksi ryhmän sääntöjä noudattaen. Organisaatioissa perustetaan ja muodostetaan virallisia ryhmiä jonkin tietyn tehtävän suorittamiseksi. Ryhmillä voi olla määräaika tai muu ajallinen voimassaoloaika. Esimerkiksi projektiryhmät muodostetaan tietyn projektin ajaksi. Lisäksi organisaatioissa on johtoryhmiä ja tuotekehitysryhmiä. Virallisten ryhmien lisäksi on usein myös epävirallisia ryhmiä, esimerkiksi työyhteisön harrastukseen tai kahvitaukoihin liittyviä ryhmiä. Viralliset ryhmät perustetaan organisaation johdon toimesta ja johto määrittelee ryhmän jäsenet ja tehtäväjaot ryhmän sisällä. (Juuti 2006, 120–122; Lämsä & Hautala 2005, 104.)

Useampi haastateltu koki tiimitoiminnan olevan sopiva malli myös mobiilitoiminnan toteuttamiseen ja tiimissä on hyvä työskennellä.

“Meillä on aika oma toiminta tässä mobiilissa ja oma porukka ja hyvä meininki. Kaikki ovat avoimia uudelle ja kaikki saavat ehdottaa ja kehittää ja parantaa tätä toimintaa.” (H2)

Tiimeihin ja ryhmiin on organisaatioissa päädytty, koska organisaatioiden koot ovat kasvaneet ja rakenteet muodostuneet entistä monimutkaisemmiksi. Tiimeillä tavoitellaan tehokkuutta ja tuloksellisuutta, koska perinteiset organisaatorakenteet ovat usein muodostuneet kankeiksi, hidasliikkeisiksi ja byrokraattisiksi. Tiimit pystyvät parhaimmillaan toimimaan matalalla hierarkialla, jolloin päätöksenteko on nopeaa ja myös asiantuntevaa. Nopeus ja joustavuus ovat seurausta siitä, että päätöksentekijä on osa tiimiä. Tällöin hän on hyvin informoitu ja siten selvillä tiimin tehtävistä ja tavoitteista, sekä keinoista päästä tavoitteisiin. Organisaatioiden toimintaan liittyy kuitenkin aina hallinnollisia aiheita, kuten palkanlaskentaa, kiinteistöhoitoa, logistiikkaa ja vastaavia toimintoja, joilla ei usein rasiteta tiimien toimintaa. Mikäli kyseiset toimet on ulkoistettu tiimeiltä, ne kykenevät olemaan nopeampia ja joustavampia, kun byrokratia hoidetaan muualla organisaatiossa. (Lämsä & Hautala 2005, 102–107.)

4 STRATEGIAT

4.1 Strategian käsite

Strategia-käsitettä on melko vaikea määritellä tarkasti ja strategia-termiä käytetään monella tavalla. Strategian voidaan esimerkiksi määritellä ilmaisevan organisaation tavoitteet ja tahtotilan. Toisaalta voidaan ajatella strategian olevan keino saavuttaa juuri strateginen tahtotila ja tavoitteet. Strategian toteuttaminen nähdään usein operatiivisena toimintana erotuksena strategisesta päätöksenteosta. Toimintaympäristöt ovat kuitenkin tulleet entistä nopealiikkeisimmiksi ja siksi strategian toimeenpanoon on alettu organisaatioissa kiinnittää huomiota yhä enemmän ja liittyy toimeenpano osaksi strategiaa. Lisäksi on alettu tarkastella jatkuvasti strategisia valintoja nopeassa aikataulussa toimintaympäristön muuttuessa. Koska strategia-käsitettä voidaan kuvata monella eri tavalla, on strategian ajatuksen avaamiseksi kehitetty tulkintamalleja. Strategian voidaan ajatella olevan suunnitelma, joukko toimenpiteitä, liittyvän organisaation asemointiin ja näköalaan. Kun strategian ajatellaan olevan suunnitelma, on strategia tällöin aiottu joukko toimenpiteitä ja toimintaperiaatteita, jotka toteutetaan strategian määrittämisen jälkeen. Strategiaa tulkittaessa voidaan pitää mielessä, että strategiaan liittyy olennaisena osana strategian toteuttaminen ja toiminnan tulokset. Strategian asemoinnilla tarkoitetaan päätöksiä, joiden avulla organisaatio valitsee asemansa toimintaympäristössään. Strategia näköalana puolestaan on organisaation sisäinen näkemys organisaation tarkoituksesta ja arvoista. (Hannus, Lindroos & Seppänen 1999, 10–11; Mintzberg 1994, 10–11.)

Porin kaupunginjohtaja Aino-Maija Luukkonen (2017) totesi strategia-ajattelun omaksutun julkiselle sektorille yksityiseltä sektorilta.

“Jos nyt ajatellaan strategioiden tulemista, niin strategiahan on tullut käsitteenä ja toimintatapana sieltä yksityiseltä puolelta. Eli eihän vielä muutama vuosikymmen sitten tehty kuntien strategioita. Eli meilläkin nyt viime valtuustossa hyväksyttiin kaupungin uusi strategia.”
(Luukkonen, 2017)

Organisaation laatima ja käyttöönotettava strategia sisältää yleensä useampia valintoja ja päätöksiä, joita organisaatioon kuuluvat tekevät toiminnan tarkoituksen ja päämäärän saavuttamiseksi. (Mantere, Hämäläinen, Aaltonen, Ikävalko & Teikari 2003, 139.) Vanhala, Laukkanen ja Koskinen (2002, 88) määrittelevät strategian merkityksen olevan “järkevä, tietoisesti ohjauksen ja tilanteisiin sopeutumisen päämäärättömän

ajelehtimisen sijaan”. Organisaatioilla on siis strategioita, jotta suunta olisi selvillä. Strategia antaa vastauksen siihen kysymykseen, miksi organisaatio ylipäätään on olemassa. Strategia antaa vastauksia myös siihen, mihin organisaation tulisi sijoittua ja mitä sen pitää tehdä. Strategioiden avulla organisaatioille annetaan pitkän aikavälin suunta, jota organisaatiossa työskentelevät toteuttavat. Johdon tehtävänä on strategian “jalkauttaminen”, siis toimeenpano eli implementointi. Strategioita laaditaan organisaatioissa eri toimintoihin. Eri tarkoituksiin laadittuja strategioita ovat esimerkiksi hankintastrategia, henkilöstöstrategia, markkinointistrategia, tuotantostrategia ja omistajastrategia. Julkisten organisaatioiden strategioissa ei omistajastrategia ole yhtä olennainen kuin vaikka yksityisessä pörssiyhtiössä. Julkishallinnossa on kuitenkin alettu ottaa oppia yksityisen sektorin strategioista ohjaamaan julkisia toimintoja. Strategisessa suunnittelussa arvioidaan millaisilla strategiamalleilla ja valinnoilla organisaation tavoitteet tulevat toteutetuiksi. (Juuti & Luoma 2009, 24–28; Vanhala ym. 2002, 88–89.)

Toisaalta organisaation arkipäivässä saatetaan vain toimia ja tehdä työtä, sen enempää miettimättä strategisia aiheita tai strategian olemassaoloa. Toiminnan strategisuus, eli johdonmukaisuus ja tavoitteellisuus voidaan havaita vasta myöhemmin. Toisinaan myös harkittujen strategisten valintojen onnistuminen on arvioitavissa vasta jälkikäteen. (Mantere ym. 2003, 139.) Strategian muodostamiselle ei ole olemassa sellaista mallia, joka soveltuisi kaikkien organisaatioiden strategioiden muodostamiseen. Kukin yritys, julkisyhteisö tai muu organisaatio tekee strategiansa omista lähtökohdistaan palvelemaan omaa toimintaa, mutta strategioissa on myös monia yhtäläisiä piirteitä. Kostamo (2001, 20–22) on laatinut strategisen ajattelun apuvälineeksi strategian kuvaamisen vähimmäissisällöt-mallin. Mallissa on kaksi pääosaa eli mihin pyritään ja miten sinne päästään. Mihin pyritään -osaan kuuluvat arvot, visio ja päämäärät, joihin liittyviä käsitteitä ovat missio ja toiminta-ajatus, liikeidea sekä liiketoimintasuunnitelma. Pelikenttä on nimetty yhdeksi strategian välttämättömäksi osaksi, joka sisältää tilanneanalyysin, strategiset tavoitteet ja näkökulmat. Miten sinne päästään -osaan puolestaan kuuluvat menestyskonsepti, fokus ja painopiste -alaosat. Näihin liittyviä käsitteitä ovat asiakashyöty, kilpailuetu, ydinosaaminen, innovaatiot, kriittiset menestystekijät, mittarit ja strategian implementointi.

Lisäksi Kostamo (2001, 22) painottaa strategian merkitystä strategioiden suunnittelussa ja johtamisessa. Strategi on henkilö organisaation ylimmässä johdossa, yleensä toimitusjohtaja, pääjohtaja tai vastaavassa asemassa toimiva henkilö. Myös Paroutis, Heraclous ja Angwin (2016, 19–20) korostavat organisaation ylimmän johdon ja muunkin johdon sekä johtoryhmän osuutta strategian muodostamisessa ja toteuttamisessa. Tämä johdon vastuu -ajatus on merkityksellinen, koska nimenomaan organisaation johto ja

johtajat viestivät strategioista, organisaation tavoitteista ja arvoista organisaatiolleen sekä eri sidosryhmille.

4.2 Strateginen johtaminen

Strategisen johtamisen yksi päätehtävistä on organisaation strategian toimeenpaneminen eli implementointi. Strategisessa johtamisessa on hyvä kiinnittää huomiota organisaation uudistumiseen ja uudistumisen avainalueisiin. Avainalueita ovat strategian toiminnallistaminen ja strategisten toimenpiteiden määrittäminen, strategiasta viestiminen organisaatiossa sisäisesti, mutta myös ulkoisesti eri sidosryhmille. Strategian viestintään liittyy jatkuva keskustelu strategiasta, muutostarpeista, kehittämisprojekteista, koska strategian toimeenpanemisen ja tulosten seuranta ovat osa strategista johtamista. Organisaation strategian perusta liittyy organisaation missioon, arvoihin, toimintaympäristöön sekä sidosryhmien odotuksiin. Strategisen positioinnin, strategisen tahtotilan, strategisten voimavarojen ja organisaation suorituskyvyn johtamisen avulla muodostetaan strategian tavoitteellinen sisältö. Missiolla tarkoitetaan koko organisaation perustehtävää, eli miksi organisaatio on olemassa. Visiolla liiketoimintaympäristöstä tarkoitetaan organisaation toimialan, kilpailutilanteen ja arvojen merkitystä organisaation toiminnassa.

Visiossa otetaan huomioon toimintaympäristön muospaineet ja muutoksen suunnat. Vision avulla pyritään myös reagoimaan yllättäviin tilanteisiin. Organisaation sidosryhmät koostuvat asiakkaista, osakkaista, henkilökunnasta ja yhteistyökumppaneista. Näillä eri tahoilla on erilaisia odotuksia organisaatiolta. Työntekijät arvostavat pysyvää työpaikkaa ja hyvää työskentelyilmapiiriä. Osakkaat puolestaan odottavat organisaation tuottavan osinkoja. Yhteistyökumppanien odotuslistalla ovat luotettavuus, pitkäjänteinen yhteistyö ja lisäarvon tuottaminen yhteistyöverkostoissa toimiville. Arvoja pidetään tärkeinä, koska ne ohjaavat organisaation toimintaa. (Hannus, Lindroos & Seppänen 1999, 35–37.)

Organisaation strategiaan liittyvät erilaiset päätökset, valinnat ja toimenpiteet, joiden tarkoituksena on suunnata toiminta päämäärien saavuttamiseksi. Strategian toteuttaminen edellyttää siis aktiivista toimintaa päätösten ja toimenpiteiden muodossa. Strategista johtamista voidaan kuvata ja arvioida esimerkiksi erilaisten strategiseen johtamiseen liittyvien koulukuntien avulla. Strategiseen johtamiseen liittyvistä koulukunnista voidaan mainita esimerkiksi seuraavat kuusi koulukuntaa, joita ovat inkrementalismi, suunnittelulähtöisyys, erinomaisuus, kilpailuasemointi, osaamispainotteisuus ja hyperkilpailu. (Luoma 2009, 42–45.)

Porin kaupungin organisaatiossa on laadittu erilaisia strategioita, jotka esitetään tämän tutkimuksen luvussa 4.7. Porissa kaupungin strategioita toteutetaan edellä mainittujen koulukuntien oppien mukaisesti valtuustositimuksen avulla. Valtuustositimus on valtuustokauden 2013–2017 ajaksi tehty strategisen ohjauksen väline. Valtuustositimuksessa tavoitteiksi mainitaan Porin kaupungin talouden tervehdyttäminen ja porilaisten hyvinvoinnin turvaaminen. Valtuustositimus on alun perin tehty vuonna 2014 ja sitä on päivitetty vuonna 2016. Valtuustositimuksessa on neljä pääkohtaa, joita ovat taloudelliset tavoitteet, toimenpiteet talouden tervehdyttämiseksi, hallinnolliset ja toiminnalliset uudistukset sekä Porin edun ajaminen. (Valtuustositimus 2013–2017.) Kaupunginjohtaja Luukkonen kertoi valtuustositimuksen olevan tehokas työväline kaupungin strategisessa johtamisessa ja päätöksenteossa.

“Siellä valtuustositimuksessa poliittiset ryhmät sopivat tavoitteista valtuustokaudeksi ja siellä painottuu tämä taloudellinen puoli. Esimerkiksi meidän kohdalla ne liittyvät kassavirtaan, nettoinvestointeihin ja lainanoton vähentämiseen. Ja voi sanoa, että ne tavoitteet ovat olleet strategiaa vahvempi selkänöjä tässä kaupungin toiminnassa”.

(Luukkonen, 2017)

Inkrementalismi on ensimmäisiä strategisen johtamisen koulukunnista. Siinä todetaan strategian toteutumista vähäisten muutosten kautta organisaation pyrkiessä kohti asettamaansa tahtotilaa. Inkrementalismissa perusajatuksena on toimintaympäristön ajattelu organisaatiota vahvemmaksi ja organisaation tulee nimen omaan sopeutua toimintaympäristöönsä, eikä yrittää muuttaa sitä. Inkrementaalissa ajattelumallissa organisaation tulee havaita toimintaympäristön muutos kilpailijoita nopeammin menestyäkseen. (Luoma 2009, 42–45.) Suunnittelulähtöisyys-koulukunnassa nähdään suunnittelun antavan inkrementalismia paremmat mahdollisuudet menestyä toimialalla, suunnittelumenettelyn seurauksena. Suunnitteluvaiheessa organisaatio arvioi strategiaansa ja näkee strategian toteuttamisen erillisenä toimintana. Erinomaisuus (excellence) strategisen johtamisen koulukuntana vertailee organisaatioita toisiinsa ja arvioi niiden menestymistä, eli erinomaisuutta, pyrkien löytämään menetykseen johtavia tekijöitä. Erinomaisuus-koulukunnan yhtenä ajatuksena on muiden organisaatioiden menestymisestä tai epäonnistumisista oppiminen. (Luoma 2009, 42–45.)

Kilpailuasemointi-koulukunnan painotukset liittyvät perusvalintojen tekemiseen organisaatiossa. Perusvallinnoilla tarkoitetaan organisaatiossa tehtäviä strategisia valintoja siitä, mikä on organisaation toiminnan tarkoitus. Perusvalinnat vaikuttavat organisaation menestymiseen ja asemien saavuttamiseen organisaation toimintaympäristössä sellais-

sa olosuhteissa kun strategiset perusvalinnat ovat yhteensopivia ja samansuuntaisia ulkoisen ympäristön ja organisaation strategisen johtamisen kanssa. Osaamispainotteisuus strategisen johtamisen koulukuntana sisältää ajatuksen organisaation resurssien tärkeästä merkityksestä kilpailuedun hankkimisessa verrattuna kilpailijoihin. Erityisesti organisaation henkilöstöresurssit ovat kilpailuedun hankkimisessa välttämättömiä. Henkilöstöresurssit ovat avainasemassa, koska organisaatiossa työskentelevillä henkilöillä on organisaation lisäarvoa kasvattavaa osaamista ja uusien asioiden oppimista hallussa. Strategisella johtamisella kyvykkyydet saadaan mahdollisimman kattavasti organisaation toimintaa hyödyntämään ja viemään organisaatiota kohti tavoitetilaa. Osaamispainotteisessa ajattelutavassa henkilöresurssit nähdään luonteeltaan dynaamisina, joita hyvällä johtamisella saadaan kehitettyä sekä uudistettua. Näin organisaatio oppii, uudistuu ja kykenee vastaamaan entistä paremmin toimintaympäristönsä vaatimuksiin. Hyperkilpailu-koulukunnan näkemyksenä on kilpailuedun pysyvyyden mahdottomuus. Hyperkilpailua voi kuvata sellaisten strategiaoppien yhdistelmäksi, joissa jatkuva muutos kilpailuympäristössä on pysyvää. Hyperkilpailussa saavutettu kilpailuetu on kuitenkin tilapäistä, mutta yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa toimialansa kilpailutilanteeseen reagoivan johtamistavan ja joustavan organisaatiokulttuurin avulla. (Luoma 2009, 45–47.)

4.3 Päätöksenteosta strategiseen päätöksentekoon

Päätöksenteko on organisaatiota liikkeellä pitävä toiminto. Päätösteorian mukaan organisaatio toimii päätöksenteon avulla ja päätöksenteko on se elementti, joka määrittää, mitä organisaatioissa tehdään ja mitä siellä ei tehdä. Organisaation tuottamat tulokset ovat päätöksenteon seurauksia. Päätösteoriassa on keskeistä tiedostaa se, että asiat eivät tapahdu itsestään vaan jonkun on tehtävä päätös, joka toteutetaan toiminnan avulla organisaatiossa. Päätöksentekoa edeltää vaihtoehtojen etsiminen, tunnistaminen ja päätösharkinta. Vaihtoehtoista päätöksentekijän tulee valita organisaation toimintaan sopivin. Päätöksenteon jälkeen täytäntöönpanoa tulee seurata ja mahdollisia virheitä korjata. Organisaation johtajien on päätettävä organisaation toiminnan suunnasta ja niistä keinoista, joilla tavoitteet pyritään saavuttamaan. Henkilöiden valinta ja nimittäminen tehtäviinsä on yksi johdon tärkeimmistä tehtävistä. Organisaation johto siis päättää, kuka tekee mitään työtä. Päätöksenteko ei kuitenkaan ole pelkästään johtajien tehtävä vaan kaikenlainen työ edellyttää tekijältään päätöksentekoa, myös kaikkein rutiinimaisimmat tehtävät. Päätöksentekoon liittyy lisäksi varmuutta ja epävarmuutta siitä, onko yli-päätään tehty oikeita päätöksiä. (Harisalo 2008, 145–146.)

Kaksi haastateltavista ja Luukkonen (2017) mainitsivat, että päätöksentekoa tehostamaan on olemassa päätettävien asioiden valmistelutoiminta. Taustatietojen hankkiminen ja virkamiesten tekemä valmistelu nopeuttavat päätöksentekoa. Valmistelu on tärkeässä asemassa varsinkin suurissa organisaatioissa. Ratkaistavina olevat asiat lisäksi esitellään kirjallisesti ja suullisesti päätöksentekijöille. Porin kaupungissakin päätöksentekoa edeltää virkamiesten toimesta tehty asioiden valmistelu ja esittely.

“Eli päätökset tehdään esittelystä ja niitä valmistellaan hallintokunnissa ja sitten ne tulevat kaupunginhallitukseen. Ja sitten on asioita, joita valmistellaan ja ne menee kaupunginhallituksessa sellaisenaan.”
(Luukkonen 2017)

Päätöksentekijä ei siis usein ole käsiteltävän aiheen ammattilainen, mutta hänen tulee luottaa valmisteluun. Ratkaistaviksi esitettävät asiat on siis “valmiiksi pureskeltu,” kuten yksi haastatelluista totesi.

“... hyvin valmisteltu ja päätökset kestävät kaikkien ihmisten erilaiset lähtökohdat, tasa-arvoasiat ynnä muut tällaiset asia huomioiden, niin meidän täytyy pystyä luottamaan siihen, että se näkyy siinä valmistelussa.” (H4)

Luukkonen totesi, että laajemmissa ratkaisuissa poliittiset päätöksentekijät saavat ja hankkivat taustatietoa ennen päätöksentekotilaisuutta. Valmistelun avulla asioihin on haettu mahdollisimman paljon päätöksen vaikutusten arviointia, mutta pienempiin asioihin ei käytetä liikaa aikaa.

“Sitten kun meillä on isompia asioita, puhutaan vaikka strategisen tason asioista, esimerkiksi organisaatiouudistuksen valmistelusta. Siinä meillä oli organisaatiotoimikunta, jossa olivat edustettuina kaikki valtuustossa toimivat ryhmät. Strategia valmisteltiin meidän viranhaltijoiden toimesta virkatyönä ja siitä keskusteltiin aina siellä organisaatiotoimikunnassa. Isoissa asioissa on järkevää, että käydään matkan varrella vuoropuhelua poliitikkojen kanssa. Mutta pienemmät asiat menee niin, että ne tulevat esittelyyn ja se on siinä.” (Luukkonen 2017.)

Klassisen päätösteoria perustuu täydellisen rationaalisuuden olettamukselle. Päätöksenteko on silloin täysin rationaalista, kun organisaatiossa on asetettu tavoitteet ja sen

jälkeen pohdittu, miten tavoitteet saavutetaan mahdollisimman tehokkaasti. Täydellinen rationaalisuus on loogista, järkevää ja ymmärrettävää toimintaa. Loogisuuden avulla päätöksentekijä on huomionnut asioiden väliset syy- ja seuraussuhteet. Järkevyys liittyy mittaamiseen, siis kuinka tavoitteet ja keinot tavoitteiden toteuttamiseksi on valittu. Ymmärrettävyys tarkoittaa sitä, että ihmiset toimivat todennäköisesti samansuuntaisesti, kun he ovat samoilla tiedoilla varustettuina samassa tilanteessa. Klassisessa päätösteoriassa keskeinen elementti on päätöksentekijä. Teoriassa oletetaan, että päätöksentekijällä on täydelliset tiedot organisaation kaikista arvoista, tavoitteista ja keinoista, joilla tavoitteisiin pyritään. Lisäksi päätöksentekijällä tulee olla tietoa keinojen hyödyistä ja kustannuksista. Teoriassa oletetaan lisäksi, että päätöksentekijä kykenee tekemään parhaan mahdollisen päätöksen käytettävissään olevilla tiedoilla. (Harisalo 2008, 146–147.)

Porin perusturvalautakunnassakin päätöksenteon tavoitteena on tehdä päätöksiä toiminnan toteuttamiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Toiminnan tehostaminen tavoitteena tuli esiin kahdessa haastattelussa. Täydellinen rationaalisuus on perusturvakeskuksen päätöksenteon ajatuksena, vaikka kyseistä termiä ei haastatteluissa mainittu.

“...meidän pitäisi pystyä tekemään hyviä päätöksiä.” (H4)

Klassisessa päätösteoriassa on tavoitteena pyrkiä täydelliseen rationaalisuuteen organisaation päätöksenteossa. Todellisuudessa organisaatioilla on vaikeuksia kyetä tekemään päätöksiä klassisen päätösteorian mukaisesti. (Harisalo 2008, 151.) Hän mainitsee, että päätöksenteon on havaittu olevan parhaimmillaankin vain rajoitetusti rationaalista. Rationaalinen päätösteoria onkin enemmän tavoite tai malli, johon päätöksenteossa tulisi pyrkiä. Empiiristen havaintojen perusteella rationaalisen päätösteorian käytännöllinen malli on nimeltään rajoitetun rationaalisuuden päätösteoria. Päätöksentekijöillä on käytettävissään käytännön päätöksentekotilanteissa epätäydellinen ja epävarma informaatio sekä epätäydellinen tietämys päätösvaihtoehdoista päätöksiä tehdessään. Päätöksenteossa pyritään yleensä tyydyttävään lopputulokseen, koska inhimillisten syiden seurauksena päätöksentekijöiden kyvyt eivät riitä maksimaalisen lopputuloksen arvioimiseen. Päätöksentekijät eivät käytännössä voi tietää kaikkea eivätkä pysty tunnistamaan päätettävien asioiden kaikkia mahdollisuuksia ja rajoituksia. Lisäksi päätöksentekijöiden henkilökohtaiset arvot, arvostukset ja tunteet ratkaisevat päätöksenteon kohteena olevien valintojen arvioinnissa. Usein asioita on lukumäärällisesti paljon ratkaistavina. Asioiden paljous vaikeuttaa kilpailevien keinojen valintaa, koska päättäjät eivät voi olla selvillä kaikista yksityiskohdista. Toisinaan on vaikea erottaa toisistaan organisaation kannalta tärkeimpiä asioita vähemmän tärkeistä. (Harisalo 2008, 151–153.)

Haastatteluissa tuli ilmi, että suuressa organisaatiossa, jossa on satojen miljoonien budjetti, saattaa toiminnan laajuuden hahmottamisessa olla joskus vaikeuksia. Kunnallinen päätöksentekojärjestelmä koostuu ylimmällä tasolla poliittisesti valituista edustajista. Yksi haastatelluista kertoi, että päätöksentekotilanteissa toisinaan käytetään aikaa kokonaisuuden kannalta melko pienten asioiden kanssa. Täydelliseen rationaalisuuteen päätöksenteossa onkin käytännössä vaikea päästä inhimillisistä syistä, kuten haastateltava mainitsi.

“...mutta millä valvotaan, niin kyllä mittatikki on aika pieni. Että kun meillä on vähän yli kolmesataa miljoonaa budjetti, niin on vaikea ymmärtää kolmesataa miljoonaa, mutta sen ymmärtää tonnin... isot kokonaisuudet häviää” (H5)

Eräs haastateltava totesi, että uudelle toiminnalle ei ole usein aluksi mahdollista asettaa kovin tarkkoja mittareita ja tulostavoitteita. Haastatellun mukaan esimerkiksi mobiilitoiminnalla ei ole vielä kovinkaan tarkkoja mittareita, vaikka toiminta tavoitteellisuuteen ja alustaviin laskelmiin perustuukin. Päätöksentekovaiheessa ei haastatellun mukaan aina ole käytettävissä tarkkoja tietoja päätöksen pohjaksi. Tuloksia arvioidaan tarkemmin vasta myöhemmin, vuoden kahden kuluttua aloittamisesta, kun pohditaan toiminnan jatkamista, kuten haastateltava totesi.

“Se on uutta toimintaa ja sieltä mittarit puuttuu ja on aika vaikea mitata sitä vaikuttavuutta...me ollaan jotain laskelmia tehty, kun sitä on perustettu.” (H5)

Rationaalisen päätösteorian perusteella kvantitatiivisia tuloksia pidetään tärkeimpänä perustana päätöksenteossa. Laadullisen tiedon kuvaaminen ja arvioiminen saattaa olla usein vaikeaa. Erilaiset ideat, oivallukset ja näkemykset ovat kuitenkin hyviksi todettuja keinoja ratkaista organisaatioissa monenlaisia ongelmia. Rationaalisesti toimivan organisaation koetaan klassisen päätösteorian oppien mukaisesti vähättelevän laadullista tietoa. Päätöksenteon rajoittaminen ja sitominen pääasiassa kvantitatiiviseen tietoon saattaa kaventaa organisaation toimintaa, vaikka päätöksenteko voikin olla vaikeaa ilman numeroihin perustuvia perusteita. Kvantitatiivisuutta korostava organisaatio ei ehkä kykene havaitsemaan ja ottamaan huomioon ympäristön muutoksia, uusia arvoja tai arvostuksia, joilla kuitenkin voi olla merkitystä organisaation toimintaan. Esimerkiksi uusien ongelmien ja uusien mahdollisuuksien tunnistaminen, luovien ratkaisujen tekeminen ja toiminnan kehittäminen eivät ole prioriteetissa kovin korkealla rationaalisen

päätösteorian mukaisesti toimittaessa. Rationaalisuusnormia noudattavissa organisaatioissa ei aina käytetä hyväksi parhaalla mahdollisella tavalla organisaation jäsenten intuitiota, luovuutta ja halua uudistaa toimintaa oivallusten perusteella. Tällaisissa organisaatioissa saattavat esimerkiksi pienimuotoiset kokeilut ja uudistukset jäädä tekemättä. (Harisalo 2008, 152–155.)

Porin perusturvakeskuksessa ei viiden haastateltavan mukaan tarkastella pelkästään kvantitatiivisia tavoitteita toimintaa uudistettaessa. Uusia innovatiivisia asioita aloitetaan usein kokeiluina. Kokeiluajana toiminnasta ja tuloksista raportoidaan toiminnan jatkamisesta päättävälle taholle. Vaikka uudistuksissa on aina tavoitteita ja päämääriä, voidaan päätöksiä tehdä myös oivallusten ja intuition perusteella.

“...että ei siihen hirveesti aikaa käytetä eikä ruveta miettimään, että onko se kymmenen, kahdenkymmenen vuoden päästä vielä.” (H5)

Luukkosen (2017) mukaan yritysten päätöksenteko perustuu voittopuolisesti kvantitatiivisten tavoitteiden pohjalle. Kunnissa puolestaan kvalitatiivisilla tavoitteilla on yrityksiä suurempi merkitys. Kunnissa saatetaan mennä yli budjetin, mikäli laadulliset ja määrälliset tavoitteet ovat ristiriidassa. Lisäksi yksi haastatelluista mainitsi, että kaikessa päätöksenteossa ei aina ole pelkästään rahallisia tavoitteita.

“...yritysten toimintaa hyvin pitkälle arvioidaan taloudellisten indikaattorien kautta, tulostavoitteiden ja tuloksen niin kunnissa enemmän painottuu kvalitatiiviset tavoitteet.” (Luukkonen 2017)

“Me pystytään niitä laskemaan myös sen ihmisen kannalta.” (H5)

Strategisia valintoja edeltää strategisten vaihtoehtojen kartoittaminen. Esimerkiksi kunnissa strategisia valintoja mietittäessä joudutaan tekemään valintoja taloudellisen liikkumavaran raameissa. Strategisten vaihtoehtojen selvittämisen jälkeen seuraa strategisten valintojen tekeminen. Kaikkien mahdollisuuksien toteuttaminen ei kuitenkaan ole käytännössä mahdollista ja päätöksentekijät joutuvatkin tekemään valintoja vaihtoehtojen välillä. Valintojen tekeminen merkitsee myös ratkaisuja siitä, missä organisaatio ei ole mukana. Päätöksiä tehtäessä organisaatioissa hyödynnetään usein tuloskortteja, joiden avulla tehdään päätöksiä toiminnan päämääristä. Tuloskorttien avulla kyetään asettamaan kriittisten menestystekijöiden tunnuslukuja eli mittareita. Strategiset valinnat tulee viestiä organisaatiossa sisäisesti ja ulkoisesti niin, että organisaatiossa työskentelevät tietävät valinnoista, mutta myös sidosryhmien olisi hyvä niistä tietää. Raportointi

ja seuranta ovat strategisten valintojen oleellisia elementtejä. Organisaatiossa tulee tietää, miten päätökset vaikuttavat ja mitä päätösten jalkauttamisen avulla voidaan saada aikaan. (Virtanen & Stenvall 2010, 127–128.)

Haastatteluissa ilmeni, että päätöksenteossa eivät määrälliset tavoitteet ja tulokortit ole päätöksenteossa ainoat aiheet, joilla on merkitystä päätöksentekijöille. Varsinkin julkisella sektorilla ja poliittisesti valittujen päättäjien ratkaisuihin vaikuttavat laadulliset tavoitteet.

“Tuloskortteja on tehty ja kyllä niissä ajatuksena on toiminnan tehostaminen. Ja kun mittarit laaditaan, niin asetetaan tulostavoitteita. Mutta kun ollaan päätöksenteon puolella, niin ei se tehokkuus aina ole se missä se demokratia toimii, vaan kyllä siellä on muitakin lainalaisuuksia.”
(H5)

Strategisia päätöksiä pidetään muita organisaatiossa tehtäviä päätöksiä suurempina ja harvinaisempina ratkaisuina. Strategiaan liittyvät päätökset aiheuttavat usein sarjan muita päätöksiä, joiden tarkoituksena on päätösten toimeenpaneminen. Päätökset myös kirjataan pöytäkirjaan tai vastaavaan, ainakin suuremmissa organisaatioissa. Pienyrittäjä tosin saattaa vain päättää asioista miettimättä, että kyseessä on hänen yrityksensä kokoluokassa strateginen päätös. Monissa organisaatioissa osa strategioista kuitenkin jää toteuttamatta ja osa päätöksistä tehdään strategian ulkopuolelta. Toisinaan taas strategia muodostuu olosuhteiden muodostamina, noudattamatta strategiaa tai minkäänlaista suunnitelmaa. (Temmes & Välikangas 2010, 38–39.)

Päätöksen tekemisellä on asiayhteys ratkaistavan asian kanssa ja päätöksentekoon liittyy usein päätöksentekoa ohjaava kulttuurinen yhteys. Päätöksentekoon tarvitaan lisäksi informaatiota, jotta päätöksentekijä kykenee hahmottamaan päätöksentekotilanteen ja ratkaisuvaihtoehdot, eikä tee ratkaisua tunteiden perusteella. Päätöksiä kuitenkin tehdään organisaatioissa osittain tunnetasolla, “mutu-tuntumalla”, jolloin kaikkia olemassa olevia perusteita ei välttämättä oteta huomioon. Intuition perusteella tehdyt ratkaisut kuitenkin usein perustuvat hankittuun kokemukseen ja aikaisempaan tietoon, toisinaan taas ratkaisut tehdään osittain tai kokonaan vailla parempaa tietoa. Tunnetaso liittyy päätöstilanteeseen myös siksi, että päätökset on lopulta vain tehtävä sen tunteen perusteella, joka tuntuu informaation perusteella oikealta. Ja on vain toivottava, että tuli tehtyä oikea päätös. (Riabacke & Riabacke 2015, 25–37, 49–54.)

Ammattilaisorganisaatioissa, esimerkiksi sairaaloissa, päätöksenteko on siirtynyt erityisesti taloushallinnon ja muiden ammattiasioihin liittymättömien aiheiden osalta ei-professionaalisille henkilöille. Ammatillaiset näkevät esimerkiksi hallinnolliset tehtävät

ja niihin liittyvät päätökset ammattia tukevana toimintana. Toisaalta, jos hallintohenkilöstö on tekemässä ammattilaisten ajatusten vastaisia päätöksiä, saattaa professio puuttua päätöksentekoon. Varsinkin sairaaloissa ammattilainen johtaa ammattilaista, vaikka johtaminen onkin siirtymässä vähitellen ammattilaisorganisaatioissakin ammattijohtajien tehtäväksi. Ammattijohtaja ei välttämättä ole organisaation ammattiprofession kuu- luvu. Näin ollen myös strateginen päätöksenteko on asemaan liittyvien johtajien tehtävänä. Tämä saattaa aiheuttaa ristiriitoja joissakin ammattilaisorganisaatioissa, kuten yliopistoissa ja sairaaloissa, koska ammattilaiset saattavat vastustaa ammattikuntaan kuulumattomien johtajien päätöksiä ja päätösten aiheuttamia muutoksia. (Kallio 2015, 161–163.)

4.4 Strategisten päätösten toimeenpaneminen

Strategia on hyödytön, ellei sitä toteuteta. Strategioiden laatimisesta vastaa organisaation johto ja johto vastaa myös siitä, että strategia toteutetaan. Tosin johto ei yksin kykene strategiaa toteuttamaan, vaan sen tekevät organisaatiossa työskentelevät. Strategian toteuttamisen vaikeudet tai se, että strategiaa ei toteuteta, siitä ei puhuta eikä huomioida, on johtamiskysymys ja tarkemmin sanoen johtamisongelma. Vaikka organisaatiossa ei käytettäisi strategia-termiä, on organisaatiolla tehokkaan toiminnan ja tavoitteellisuuden aikaansaamiseksi oltava jonkinlainen laajempi ajatus siitä, mikä on toiminnan tarkoitus ja miten tarkoitus käytännössä saadaan toiminnalla aikaiseksi. (Mantere, Hämäläinen, Aaltonen, Ikävalko & Teikari 2003, 139.) Porin kaupungissa on laadittu monia strategioita, mutta laajasti kaupungin toimintaa ohjaava työkalu oli vielä haastatteluhetkellä voimassa ollut valtuustosopimus. Valtuustosopimuksessa oli määritelty valtuustokauden päätavoitteet. Luukkonen (2017) mainitsi, että nimenomaan valtuustosopimuksen avulla suuret linjaukset kyettiin toteuttamaan.

“Valtuustosopimus on lyhyt ja selkeäsanainen ja sitä on helppo toteuttaa. Mutta strategian toteuttaminen tehdään aina jalkauttamalla se tuonne. Eli vuosisuunnitelma ja talousarvio totta kai omalta osaltaan toteuttavat strategiaa, mutta tällainen valtuustosopimus on ilmeisen tehokas, koska sitä kautta saadaan poliittinen sitoutuminen näihin tavoitteisiin.”
(Luukkonen 2017)

Strategiat toteutetaan, implementoidaan, päätösten avulla. Päätökset toteutetaan erilaisilla toimenpiteillä ja lisäksi mittaamalla tavoitteiden saavuttamista ja arvioimalla

strategian toimenpiteiden riittävyttä. Organisaation strategioiden toimivuus ja onnistuminen ovat yhteydessä siihen, onko strategioita toimeenpantu yleensäkin. Strategisten tavoitteiden saavuttamista mitataan erilaisilla mittareilla ja menetelmillä, esimerkiksi Balanced Scorecardin avulla. Mittausmenetelmät eivät kuitenkaan anna aina oikeaa palautetta, jos toiminnan tuloksia arvioidaan liian suppein mittarein. Lisäksi on vaikea saada kokonaiskuvaa toiminnasta, jos tulosten saavuttamiseen pyritään lyhyellä ajanjaksolla. (Temmes & Välikangas 2010, 134–136.)

Eräs haastateltavista mainitsi, että Balanced Scorecard -tulokorttijärjestelmä on ollut julkisella sektorilla käytössä viimeisten 10–15 vuoden aikana. Tulokorttijärjestelmän käyttöönoton tarkoituksena on tehostaa toimintaa. Arvioitavia aiheita ovat olleet talous, henkilöstö, asiakkuus ja palvelu. Tulokorttijärjestelmästä ollaan kuitenkin luopumassa, eikä toiminnan mahdollisimman suuri tehokkuus ole ollut ainoana tavoitteena muutenkaan. Haastateltu kertoi, että yhtenä tavoitteena on esimerkiksi henkilöresurssien määrittäminen niin, että resurssi on riittävä toiminnan ylläpitämiseen.

“...mittarit kun laaditaan, niin niihin asetetaan tulostavoitteita. Että sitä kautta sitten, kun ollaan päätöksenteon puolella, niin ei se tehokkuus ole aina missä demokratia toimii, vaan on siellä muitakin lainalaisuuksia... ei aina ole tavoitteena se, että kaikki otetaan työntekijän selkänahasta.”
(H5)

Monilla organisaatioilla on käytössään jonkinlainen tulostenseurantajärjestelmä, jonka avulla organisaatioiden eri yksiköiden tehokkuutta ja tuloksellisuutta seurataan. Tuloksia seuraamalla pyritään lisäksi saamaan eri yksiköt kulkemaan samaan suuntaan organisaation tavoitteiden ja strategioiden kanssa. Organisaation yhdensuuntaisuuden nähdään olevan yksi avaintekijöistä strategian toteuttamisessa ja organisaation suorituskyvyn takaamisessa. Yhdensuuntaisuudella tarkoitetaan organisaation toimimista samaan suuntaan strategian tai strategioiden toteuttamiseksi, eli että organisaatio “potkii samaan maaliin”. Strategia tulee määrittää, jotta tiedetään kulkusuunta, ja suunnan antaminen on organisaation ylimmän johdon tehtävä. Strategia tulee luonnollisesti ensin määritellä, eli tehdä päätös organisaation tavoitteista ja strategian liittäminen suunniteluun, budjetointiin ja raportointiin. Nämä ovat keinoja eri yksiköiden toimintojen samansuuntaistamisesta. (Kaplan & Norton 2007, 13–16.) Valtuustosopimus on hyvä esimerkki myös samansuuntaisuudesta kunnallisella sektorilla, kuten kaupunginjohtaja totesi.

“Toteuttamistavoista tulee välillä eri näkemyksiä, mutta kyllä se yleensä on pitänyt. Esimerkiksi tämä meidän organisaatiouudistuksen tekeminen, niin se lähti valtuustosopimuksesta. Sitä on hyvin linjakkaasti ja yksituumaisesti viety eteenpäin.” (Luukkonen 2017.)

Suorituskyvyn mittaaminen liittyy strategian toteuttamiseen ja toteuttamisen seurantaan ja organisaation tavoitteet tulisikin määritellä niin, että mittaaminen on ylipäättään mahdollista. Kaplanin ja Nortonin (2007) Balanced Scorecard –mittaamismenetelmän lisäksi on muitakin mittaamistapoja, esimerkiksi Cockpit-järjestelmä. (Kaplan & Norton 2007, 13–16, 322.) Porin kaupungissa valtuustosopimuksen toimivuutta mitataan tekemällä valtuustosopimuksen arviointi, etteivät tavoitteet jää “kuolleeksi kirjaimeksi,” kuten Luukkonen (2017) arvioinnin tarkoitusta kuvasi. Toisaalta strategian arviointia on vaikea tehdä, koska strategiassa tavoitteita usein kuvataan suuntaa antavasti. Valtuustosopimus koetaan täsmällisemmäksi tavoitteenasettelussa ja myös helpommaksi arvioida tulosten saavuttamisen osalta.

“Mutta kun se on niin konkretiaa, se valtuustosopimus, niin sitä on helppo arvioida. Strategian arviointi on paljon vaikeampaa, koska strategiassa on paljon sanallisia tavoitteita. Eli ne eivät ole kaikki ne strategiaa kuvaavat mittarit tai strategian toteutumista kuvaavat mittarit numeerisia. Eli siellä voit osoittaa jonkin sananhelinän mukaan, että jokin asia on toteutunut“ (Luukkonen 2017.)

Porin perusturvakeskukseen liittyvät ratkaisut tehdään kahden haastatellun mukaan ylempänä organisaatiossa ja alempana ne otetaan osaksi käytännön toimintaa.

“Jos mennään strategiseen tasoon, niin kaupunginvaltuusto ja hallitus määrittelevät ne suuret linjaukset, siis se tahtotila ja ne isot asiat. Sitten se vyörytetään hallintokuntiin. Niin näiden otsikoiden alla me lähdetään miettimään täällä, että mitä se voisi olla ja mitä se tarkoittaa meille.” (H5)

“...ja päätöksiähän tulee sieltä ylhäältä...ja eri ihmisten pitäisi sitten niitä toteuttaa.”(H3)

Strategian toteuttamisvaiheessa siirrytään siis strategian suunnittelemisesta ja strategian valinnasta käytännön toimintaan. Strategia jää pelkäksi ajatukseksi ja suunnitelmaksi, ellei sitä käytännössä toteuteta organisaatiossa työskentelevien toimesta. Ongelmaksi organisaatioissa on nähty se, että strategian laatijat ja päätöksentekijät eivät aina keskustele keskenään. Tällöin strategiasta viestiminen organisaation jäsenille jää usein puutteelliseksi. Toteuttajaporras ei välttämättä tiedä strategioista ja niiden sisällöistä tarkemmin. Tästä saattaa aiheutua tehottomuutta, koska työntekijät eivät tiedä myöskään minkälaista toteuttamista ja toimintaa heiltä odotetaan. Strategioista päättäminen on siis johdon tehtävä, mutta niin on strategian implementoinnin varmistaminenkin. Päätösten toteuttaminen puolestaan edellyttää, että organisaatiossa toimivat tuntevat valitut strategiat ja niiden toteutuksen. Strategian toteuttamisen onnistuminen edellyttää “strategian toteuttamisen kuilun” kuromista umpeen ja siihen tarvitaan sekä johtoa että työntekijöitä. Johdon tulee viestiä organisaation tavoitteista niin, että henkilöstö ymmärtää sen, mikä strategia on ja mihin sillä pyritään. Henkilökunnalla puolestaan tulee olla “vastaanotin” auki, kun johto strategiasta informoi. Henkilöstö on organisaatioissa monta kertaa lähinnä keskittynyt tehtäviinsä ja strategiasta puhuminen ja johdon viestit koetaan vieraiksi sekä liian abstrakteiksi. Molempia tahoja siis tarvitaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Tehokkuus ja suorituskyvyn parantaminen kuitenkin tehostuvat, kun koko organisaatio toimii samaan suuntaan. (Mantere ym. 2003, 5–7.)

4.5 Strategiset resurssit

Tässä tutkimuksessa yhtenä kiinnostuksen kohteista on yhteiskunnan muutosten ja varsinkin taloudellisten muutosten vaikutukset julkisen sektorin toimintaan. Muutokset asettavat esimerkiksi kunnille työnantajina ja palveluiden tuottajina muutospaineita ja uuden oppimisen tarvetta. Varsinkin ikääntyneiden palveluidentarpeet ovat kasvussa. Muutokset heijastuvat henkilöstöpolitiikkaan ja asettavat henkilöstön osaamiselle uusia vaatimuksia. Kunnat ja kuntien eri toimialat ja yksiköt joutuvat pohtimaan nykyisin myös työnantajakuvaansa. Koska koulutetusta työvoimasta saatetaan joutua kilpailemaan työmarkkinoilla, on työnantajan imagon hyödyllistä olla positiivinen. Haasteita siis aiheuttaa nykyisen henkilöstön joustava käyttäminen eri työtehtävissä ja henkilöstön kytkeminen osaksi organisaation strategiaa muutostilanteissa. (Koivuniemi 2006, 133–134.) Kaupunginjohtaja kuvasi mobiilitoiminnan henkilöstöresursointia. Mobiilitoimintaan ei ole osoitettu uusia virkoja siten, että kaupungin tai perusturvakeskuksen henkilöstön määrä olisi lisääntynyt.

“Eli siihen ei ole mitään lisäresurssia annettu ja se on olemassa olevan resurssin siirtämistä ja uudelleenjärjestämistä.” (Luukkonen 2017)

Porin perusturvalautakunnan kokouksessa 16.12.2015 yhtenä päätettävänä aiheena oli kuuden mobiilitoiminnan mobiililääkärinviran ja kokouksessa 31.10.2016 kolmen mobiililääkärin viran esittäminen haettavaksi julkisella haulla. Täyttölupapyyntöissä mainitaan, että virat siirretään mobiilitoimintaan muualta perusturvakeskuksesta, kuten perusturvalautakunta on päättänyt.

“Ko. avoimet virkapohjat on siirretty terveys- ja hyvinvointipalveluista ja vanhuspalveluista.” (Perusturvalautakunta 16.12.2015, 292 §; 31.10.2016, 208 §)

Kuntien henkilöstöhallinnon, ihmisten johtamisen, oppimisen ja työyhteisöjen kehittämisen nähdään olevan ajankohtainen aihe kuntaorganisaatioissa. Tämä johtuu siitä, että yhteiskunnalliset muutokset ovat yhteydessä kuntien toimintaan enemmän tai vähemmän välittömästi. Yhteiskunnan muutos on nopeaa ja kuntien henkilöstöltä edellytetään tulevaisuudessa esimerkiksi entistä enemmän joustavuutta ja uusien aiheiden oppimista työssään, koska palvelutuotannon rakenteet muuttuvat väestön ikääntyessä ja ikääntyneiden määrän lisääntyessä. Palvelurakenteen muutoksen nähdään kohdistuvan merkittävästi vanhimpiin kansalaisiin ja siksi tämä aiheuttaa heihin liittyvien palveluiden lisääntymiseen. Samalla tarvitaan lisää resursseja palveluiden tuottamiseen ja toteuttamiseen. Palvelutarpeiden kasvaessa kasvaa siis myös työvoiman tarve. Tämä puolestaan saattaa aiheuttaa henkilöstöpulaa kunnissa ja kilpailua henkilöstöstä yksityisen sektorin kanssa. Kuntien on tulevaisuudessa voitava käyttää henkilöstöään joustavasti, säästävästi ja järkevästi, sekä huomiota on hyvä kiinnittää siis myös työnantajakuvaan. Tärkeä kysymys on, ovatko olemassa olevat henkilöresurssit oikeissa paikoissa. (Koivuniemi 2006, 133.)

Yksityisen sektorin ja julkisen sektorin johtamisessa on luonnollisesti paljon yhtäläisyyksiä, mutta myös eroja. Yksityisen sektorin toiminta tähtää useimmiten voiton tuottamiseen omistajille. Julkisella sektorilla puolestaan ei tavoitella ensisijaisesti rahallista voittoa. Julkinen toiminta itsessään on tarkoitus ja julkisen toiminnan painopisteet ja palveluiden tuottaminen perustuvat säädöksiin. Julkinen johtaminen ja päätöksenteko liittyvät kahdenlaisiin elementteihin, eli ammattimaiseen johtamiseen ja poliittiseen johtamiseen. Julkinen päätöksentekoprosessi on yksityistä sektoria monitahoisempi, koska julkista valtaa käyttävät vaaleilla valitut edustajat. (Koivuniemi 2006, 133–134.)

Haastatteluissa tuli ilmi, että julkisen sektorin päätöksenteko ei ole välttämättä yhtä nopeaa ja suoraviivaista kuin yksityisellä sektorilla. Haastatteluiden mukaan poliittinen järjestelmä, eli demokratia, aiheuttaa toisinaan hitautta päätöksentekoon, koska poliittisten päätöksentekijöiden tulee ottaa huomioon puolueidensa ideologiat. Yhden haastattelun mukaan ideologiat näkyvät kunnallisessa päätöksenteossa siten, että joskus on vaikea löytää yhteistä säveltä. Haastateltava kuitenkin kertoi, että lopulta kaikki asiat tulevat ratkaistua, joskus kompromissien kautta.

“Kyllä sen tietysti näkee, että kyllä eri poliittisilla puolueilla on ideologisia eroja...tahitaan ja tapellaan asioista enemmänkin kuin ajatellaan sitä yhteistä tahtotilaa, eli kuntalaisten sosiaali- ja terveydenhuoltoa ja sen ideaalia ja parasta mahdollista tapaa järjestyä. Niin tottakai se vaatii sitä pohdintaa ideologian kautta.” (H4)

Haastateltavista kaksi mainitsi, että poliittisia vivahteita on myös porilaisessa päätöksenteossa. Luukkosenkin (2017) kertoo poliittisen taktikoinnin näkyvän esimerkiksi valtuustosopimuksessa, sillä kaikki ryhmät eivät halunneet valtuustosopimukseen sitoutua. Ulkopuolelle jääneet näkevät Luukkosen mukaan ilmeisesti mahdollisuuden toimia oppositiosta vapaammin kuin sopimukseen sitoutuneet valtuustoryhmät.

“Se on selvää, että ne, jotka lähtee valtuustosopimukseen on jo lähtökohdaisesti sidottu siihen päätöksentekoon poliittisesti.” (Luukkonen 2017)

Rekrytointiin tuo julkisella sektorilla oman erityispiirteensä se, että esimiehet eivät usein ole valitsemassa alaisiaan. Julkisjohtamisessa henkilöstöjohtamistaito, leadership, nähdään nykyisessä jatkuvassa muutoksessa yhä tärkeämmäksi ominaisuudeksi. Lisäksi, kuten sanottua, julkisen sektorin toimijat joutuvat kiinnittämään enenevässä määrin huomiota työnantajakuvaansa kilpaillessaan työntekijöistä muiden julkisten ja yksityisten organisaatioiden kanssa. Tärkeää on tietysti myös henkilöstön mukana oleminen muutoksessa ja uusien taitojen hankkimisen oivaltaminen. (Koivuniemi 2006, 133–134.)

Perusturvalautakunnan kokousten pöytäkirjojen ja haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että Porin perusturvakeskuksen virkojen täyttäminen ja siirtäminen toimialueelta toiseen tarvitaan perusturvalautakunnan päätös. Lisäksi eri toimialueiden johtajilla on valtuuksia tehdä päätöksiä henkilöiden tehtävistä ja myös hankinnoista. Haastateltava kuvasi virkojen kohdistamisesta mobiiliyksikön resurssiksi siten, että uusia vir-

koja ei perustettu. Mobiiliyksikkö sai tarvitsemansa lääkäreiden ja sairaanhoitajien virat perusturvakeskuksen olemassa olevista viroista sisäisillä siirroilla.

“Virat päättää ja se täytyy olla lautakunnassa ja virat täytyy olla perustettuina ja tässä käytettiin tyhjiä virkoja, joissa ei ollut miehitystä ja saatiin aika nopeasti ne, mutta lautakunta tekee ne virkapäätökset, jotka laitetaan hakuun ja päätetään viranhaltijasta.” (H5)

Strategiat pannaan toimeksi nimenomaan yrityksissä ja muissa organisaatioissa työskentelevien toimesta. Johto vastaa strategioiden laatimisesta ja strategisesta päätöksenteosta tunnistamalla menestymisen kannalta tärkeät ja olennaiset tekijät, joista yksi tärkeimmistä ovat organisaation kyvykkyydet. Esimiesten tehtävänä onkin turvata kyvykkyydet ja osaamisen kehittäminen ja motivointi. On myös hyvä kiinnittää huomiota siihen, että organisaatiossa on juuri sitä osaamista, mitä organisaation toiminta ja strategian toteuttaminen edellyttävät. (Korppoo 2009, 78–80.) Yksi haastateltavista totesi, että osaamista ei kuitenkaan aina kyetä hankkimaan edes rahalla. Rekrytointivaikeudet on havaittavissa varsinkin koulutetun työvoiman osalta työvoimapulan vallitessa.

“Ei rahasta ole pulaa. Työnantajan aloitteesta tehtiin tällainen erillinen mobiililääkäreiden sopimus, missä on pikkusen paremmat kuukausipalkat, kuin terveystakeskuslääkäreillä ja sairaalalääkäreillä, mutta silti ei löydy.” (H1)

Lääkäreiden rekrytointiongelmat voi todeta haastatellun kanssa yhteneväisesti, kun Porin perusturvakeskuksessa helmikuussa 2016 avoinna olleisiin kuuteen mobiililääkärin virkaan tuli yhteensä viisi hakemusta. Yksi hakijoista perui hakemuksensa ja yksi hakija ei täyttänyt kelpoisuusvaatimuksia. Kuudesta avoinna olleesta virasta perusturvalautakunnalla oli mahdollisuus täyttää vain kolme virkaa. (Perusturvalautakunta 4.4.2016, 62 §.) Samalla tavalla huhti-toukokuussa 2016 avoinna olleisiin kolmeen mobiililääkärin virkaan tuli vain kaksi hakemusta, joista toinen hakijoista perui hakemuksensa (Perusturvalautakunta 6.6.2016, 125 §).

Henkilöstöstrategia on organisaation johdon ja henkilöstön toimintaa ohjaamaan ja avustamaan laadittu strategia, jossa organisaatio määrittelee noudatettavan henkilöstöpolitiikan. Henkilöstöstrategia toimii yhtenä strategioista, jonka avulla organisaatio pyrkii saavuttamaan tavoitteensa. Henkilöstöstrategian tarkoituksena on ilmaista henkilöstöpoliittiset linjaukset, toiminnassa tarvittavat kyvykkyydet sekä henkilöstöön liittyvät menestystekijät. Henkilöstöstrategia on siis osa organisaation kokonaisstrategiaa. Hen-

kilöstöstrategia kuvaa kokonaisstrategiassa valitun suunnan ja tavoitteiden yleislinjauksia sekä organisaation toiminnan kannalta kriittisiä menestystekijöitä. Myös eri johtamisteoriat sisältävät näkemyksiä henkilöstöstrategiasta ja henkilöstöstä strategisena voimavarana. Henkilöstöstrategiassa tulee ottaa huomioon myös aineettomat resurssit, joiden avulla aineeton voimavara, eli jonka avulla organisaatiossa työskentelevät ihmiset tekevät työtään ja toteuttavat organisaation tarkoitusta. (Lumijärvi 2006, 29–34.)

4.6 Aineettomat ja aineelliset resurssit

Aineettomaan pääomaan voidaan luokitella kuuluviksi esimerkiksi tietopääoma, eli organisaatiossa työskentelevien osaaminen ja tietämys, sekä aineeton varallisuus, kuten asiakassuhteet, brändit, tuotekehitys ja patentit. Henkilöstön hallussa oleva inhimillinen pääoma koostuu seuraavista osa-alueista: tiedot, taidot, osaaminen, koulutus ja kokemus. Ihmispääoman elementtejä ovat myös tehokkuus, motivaatio ja sitoutuminen, arvot, yhteistyökyky, luottamus sekä johtajuus. Lisäksi voidaan mainita tietämys, jonka voidaan ajatella koostuvan monista edellisessä lauseessa mainituista inhimillisen pääoman elementeistä. Tietämys on tietoa laajempaa. Tietämys sisältää tiedon lisäksi kokemusta, osaamista ja informaatiota. Tietämys on siis sellainen inhimillinen elementti, jonka avulla henkilöstö ja yksittäinen ihminen luo lisäarvoa organisaatiolle. Tietämystä hyödyntäen on mahdollista kehittää uusia tuote- ja palveluideoita, uusia toimintamuotoja ja uudistaa olemassa olevia tapoja toimia. (Lumijärvi 2006, 34–35.)

Organisaation aineettomaan omaisuuteen kuuluu myös rakenteellinen- eli organisatorinen pääoma. Rakenteellisella pääomalla tarkoitetaan sellaisia aineettomia voimavaroja, “jotka jäävät jäljelle, kun työntekijät menevät kotiin”. Rakenteellinen pääoma ei sisällä rakennuksia, koneita tai laitteita, vaan esimerkiksi prosesseja, toimintatapoja, järjestelmiä ja dokumentoituja tietoja. Organisaatiokulttuuri, eli tapa, miten organisaatiossa toimitaan, on yksi rakenteellisen pääoman osa-alue. Organisaation uudistuminen on tärkeää menestymisen kannalta. Yksityinen sektori, mutta myös julkinen sektori, on jatkuvissa muospaineissa, tarvitsevat uusia menetelmiä ja tuotteita markkinoilla pysyäkseen ja toteuttaessaan tehtäviään muospaineiden alla. Luovuus ja innovaatiot ovat keinoja, joiden avulla voidaan kehittää uusia toimintamuotoja ja tuotteita. Luovuus liittyy innovatiivisuuteen ja nimenomaan luovuuden avulla uusia prosesseja sekä liikeideoita keksitään ja kehitetään. (Puusa & Reijonen 2011 B, 307–311.)

Organisaation aineettomia voimavaroja voidaan katsoa myös riskien suunnasta. Tällä tarkoitetaan aineettomien resurssien aiheuttamia epävarmuustekijöitä, joiden perusteella organisaatio menestyy tai joutuu ongelmiin. Aineellisia riskejä on aineettomia helpompi

kartoittaa. Aineettomat riskit liittyvät organisaatiossa työskentelevien toimintaan, ennen kaikkea johtamiseen. Organisaation aineelliseen pääomaan saattaa kohdistua myös rikoksia ja aina kaikki päätökset eivät muutenkaan onnistu. Organisaatioon kohdistuvia rikoksia ovat esimerkiksi petokset, epäonnistumisia puolestaan virheet ja huonot päätökset, jotka saattavat aiheuttaa suuria rahallisia tai imagollisia tappioita. Riskejä voivat olla myös vastuiden hämärtyminen, osaamattomuus, valvonnan puute ja dokumentointivirheet. Kyseiset riskit liittyvät siis inhimilliseen toimintaan ja ihmisten tekemiin päätöksiin. Käänteisesti ajatellen samojen elementtien seurauksena organisaatio menestyy, tekee oikeita päätöksiä, on hyvin johdettu ja kykenee ottamaan riskejä toiminnassaan. (Rautanen 2011, 10–13.)

Mobiilitoiminnan aloittaminen on ollut päätöksentekijöiltä riskinottamista, koska aikaisempaa kokemusta ei ollut. Haastateltavan mukaan Porin perusturvakeskuksen mobiiliyksikköä vastaavaa toimintaa ei ollut julkisessa terveydenhuollossa Suomessa. Mobiiliyksikön perustaminen oli tästäkin syystä uudistus, josta ei ollut päätöksentekovaiheessa vertailukohtaa. Haastateltava kertoi, että päätöksentekijät kuitenkin halusivat kokeilla uusia toimintamuotoja.

“Rohkeutta kokeilla, miten tämä toimisi.” (H1)

Mobiilitoimintaan liittyvät riskit ovat yhteydessä pääasiassa henkilöresurssien riittävyyteen. Yksi haastatelluista toteaa aluksi henkilöresurssien rajallisuuden olleen toiminnan jatkuvuudelle riskitekijä, mutta on sitä osittain edelleen.

“Toki tässä oli riskaapelia, kun yksi ihminen veti tätä, jos se joutuu vaikka sairauslomalle.” (H1)

“Joinakin päivinä tämä porukka riittää ja joinakin päivinä ei riitä. Sillä tavalla me ollaan haavoittuvaisia, että jos joku sairastuu, meillä ei ole ketään sijaista. Ja jos joku on lomalla ja joku sairastuu, me ollaan vähän pulassa.” (H2)

“Nyt kun oli yt-neuvotteluja ja palkattomia päiviä, niin se näkyi, että lääkärit joutui pitämään niitä, mutta hoitajia se ei koskenut. Ne oli sitten vaan pois. Ehkä se haittasi, mutta ainakin hoitajille tuli enemmän lääkäreille tulevia puheluja ja kun oli vaan yksi lääkäri, niin kai se kuormitti häntä.” (H3)

Henkilöstövoimavarojen johtamisesta käytetään yleisesti englanninkielisiä käsitteitä HRM, Human Recourse Management ja HRD, Human Recourse Development. Nämä käsitteet ovat henkilöstöhallintoa laajempia käsitteitä, koska henkilöstöhallintoajatukseen ei sisälly kovinkaan voimakkaasti henkilöstövoimavarojen kehittäminen. Henkilöstöjohtamista on alettu 1990-luvulla tarkastella lisäksi liikkeenjohdollisesta näkökulmasta ja myös strategisesta näkökulmasta. Näkökulmiin liittyy ajatus henkilöstön osaamisen strategisesta merkityksestä kilpailutekijänä. Strateginen henkilöstöjohtaminen (SHRM) voidaan liittää esimerkiksi liiketoimintastrategiaan niin, että henkilöstöjohtamisen tavoitteet liitetään osaksi organisaation tavoitteita. Henkilöstöön liittyvät tekijät nähdään tässä mallissa tuotannontekijöinä. Toisaalta henkilöstövoimavarat ja henkilöstöjohtaminen voidaan nähdä osana organisaation strategiaa ja strategista suunnittelua. Henkilöstövoimavarat nähdään organisaatiolle lisäarvoa tuottavana resurssina, jonka avulla on helpompi ennakoida tulevaisuuden tapahtumia ja tilanteita. (Salojärvi 2009, 23–29.)

Organisaation arvoa lisääviä kyvykkyksiä voidaan ajatella jaoteltavan teknologian hallintaan, tuotekehitykseen, asiakkuudenhallintaan, tuotantoon ja logistiikkaan. Arvoa luovia kyvykkyksiä puolestaan mahdollistavat johtamisen, henkilöstön kehittämisen ja osaamisen johtamisen kyvykkyudet. Tuotekehityksen kyvykkyysien alueeseen kuuluvat esimerkiksi tuotekehitys, uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen sekä eri sidosryhmien huomioiminen tuotekehityksessä. Tuotanto- ja toimituskyvykkyudet liittyvät toimitusaikoihin, toimitusketjun hallintaan ja logistiikkaan. Organisaation kyvykkyksiä tulee kehittää jatkuvasti prosesseja uudistamalla niin, että prosessit tukevat organisaation strategiaa uusien palveluiden ja tuotteiden kehittämistyöllä ja asiakassuhteiden hallinnalla. (Hannus, Lindroos & Seppänen 1999, 61–65.)

Haastatteluissa tuli ilmi, että mobiilitoiminnassa on huomioitu nimenomaan sidosryhmät, joiden toimintaa mobiiliyksikkö työllään tehostaa ja helpottaa.

“Siis paljon hoitolaitokset, yksityiset ja kunnalliset työllistää meitä, eli se on se isoin rinki tällä hetkellä ja kotihoito on kanssa yksi iso, joka käyttää meitä...Onkohan yhtään negatiivista palautetta tullut ja hyvää palautetta kuulee aina vaan enemmän.” (H3)

“Me ollaan koko ajan pyritty kehittämään tätä ja vielä jollain tapaa se hakee muotoansa ja yhteistyötahoja pitää koko ajan tiedottaa. Me ollaan moneen suuntaan yhteydessä. Me kuljetetaan koko ajan niitä akuuttinäytteitä labraan ja me saadaan sitäkin kehitettyä nopeammaksi. Luulen, että kaikkien pitäisi kyllä jo tietää ja me ollaan sellainen taho, johon kentältä

otetaan yhteyttä, kun sitä apua ei saada muualta ja meille voi aina soittaa.” (H2)

Strategisiin voimavaroihin kuuluviin fyysisiin voimavaroihin sisältyvät esimerkiksi koneet, laitteet ja toimitilat. Toimitiloilla on merkitys asiantuntijatyössä viihtyisyyden, tuottavuuden, tehokkuuden ja luovuuden kannalta. Kyvykkyydet puolestaan edustavat strategisessa resurssijohtamisessa organisaation henkisiä voimavaroja. Kyvykkyydet ovat tietoja ja taitoja ja henkisin voimavaroin muodostettuja prosesseja sekä tietotekniikan hyväksikäyttöä. (Hannus, Lindroos & Seppänen 1999, 35–37, 59–60.)

Fyysisillä olosuhteilla tarkoitetaan työn tekemiseen liittyvien fyysisten tekijöiden organisointia. Työtilojen viihtyisyys ja turvallisuus sekä esimerkiksi valaistus ovat osa fyysisiä olosuhteita. Fyysiset olosuhteet ovat vuosien saatossa muuttuneet jonkin verran. Työturvallisuus on edelleen tärkeää, mutta viihtyisyyteen kiinnitetään nykyisin entistä enemmän huomiota, koska viihtyisyys nähdään myös työmotivaatiota lisäävänä elementtinä. (Virtanen & Stenvall 2010, 104–105.)

Mobiilitoimintaan on annettu haastateltavien mukaan riittävästi aineellisia voimavaroja. Toimitilat ovat kuitenkin vaihtuneet toiminnan aikana useamman kerran, joka koettiin osittain negatiiviseksi asiaksi. Toisaalta nykyinen avokonttori koettiin toimivaksi ja tilojen nähtiin tehostavan työntekoa, kun yhteys työtovereihin yli ammattikuntarajojen toimii avokonttorissa. Lisäksi työskentelyvälineitä mobiiliyksikköön oli kahden haastateltavan mukaan hankittu riittävästi.

“Tilat on kyllä järjestynyt, mutta tiloja me vaihdettiin vaikka kuinka monta kertaa, ennen kuin päästiin noihin tiloihin, missä me ollaan avokonttorissa. Autoja meillä on neljä kappaletta ja meillä on kyllä työvälineet kunnossa. Täytyy sanoa, että välineitä on hyvin saatu aina vain paremmin.” (H1)

“Meillä on mielestäni hyvät tilat, toimivat... tehdään hyvin yhteistyötä ja meillä on hyvä välineistö ja hyvät varastot ja autot on lähellä ja pystytään aika nopeastikin lähtemään.” (H3)

Strategiseen johtamiseen ja strategian toimeenpanemiseen liittyvät organisaation strategiset voimavarat, joilla tarkoitetaan fyysisiä voimavaroja ja kyvykkyyksiä siis organisaatiossa olevaa osaamista, organisaation toimintojen prosesseja. Myös organisaation rakenteelliset voimavarat eli organisaatorakenne on yksi osa strategisia voimavaroja,

joka koostuu organisatorisesta perusrakenteesta, johtamistyylistä, suhteista sidosryhmiin ja asiakkaisiin. Organisatorinen perusrakenne kuvaa organisaatorakennetta, toisin sanoen sitä, miten vastuusuhteet ja operatiivinen toiminta on jaettu kokonaisuuksiin. (Hanus ym. 1999, 35–37, 59–60.)

4.7 Porin kaupungin strategiat

Kuntalain 37 §:n mukaan kunnassa on oltava kuntastrategia. Kuntastrategiasta päättää valtuusto ja strategiassa päätetään kunnan toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteista (kuntalaki 37 §). Tämän tutkimuksen tutkimusajankohtana oli voimassa Porin kaupungin päästrategiana Pori 2016 -kaupunkistrategia ja sitä tukemassa kaksi muuta strategiaa: Pori 2016 -palvelustrategia ja Pori 2016 -henkilöstöstrategia. Palvelustrategiassa luotiin suuntaviivoja esimerkiksi tässä tutkimuksessa käsiteltävään palvelutuotantoon. Henkilöstöstrategia liittyi osaltaan henkilöresurssien johtamiseen. (Pori 2016 -kaupunkistrategia; Pori 2016 -palvelustrategia; Pori 2016 -henkilöstöstrategia.)

Porin kaupunki oli laatinut Pori 2016 -kaupunkistrategian ohjaamaan kaupungin päätöksentekoa ja toimintaa yleensäkin. Kaupunkistrategia jaettiin henkilöstöstrategiaan ja palvelustrategiaan. Pori 2016 kaupunkistrategiassa mainituista porilaisista arvoista voi mainita huolenpidon arvot:

“Turvallinen elinympäristö on jokaisen porilaisen oikeus. Porin palvelujen lähtökohtana ovat palvelualltius, asiakaslähtöisyys, helppo saavutettavuus, oikea-aikaisuus, kumppanuus sekä päätöksenteon ja toiminnan avoimuus. Pori tavoittelee samanaikaisesti sekä palvelujen laatua että tuottavuutta. Asukkaita kannustetaan osallistumaan ja antamaan palautetta palvelujen kehittämiseksi. Pori pitää huolta sosiaalisesta, eettisestä ja ekologisesta vastuusta. Kaupunki pyrkii toiminnallaan varmistamaan hyvän elämän edellytykset myös tuleville sukupolville.”

Pori 2016 -palvelustrategiassa määriteltiin palvelutuotannon arvot ja toiminta-ajatus. Palvelut on tarkoitettu asukkaiden saataville oikea-aikaisesti. Palvelustrategiassa korostettiin uskallusta tehdä “villejäkin” ratkaisuja ja luoda avointa, luovaa ilmapiiriä palvelutuotannon toteuttamiseksi. Peruspalvelut halutaan tuottaa suurimmaksi osaksi kaupungin tuottamina ja myös hallintokuntien edellytetään toteuttavan tehtävänsä omalla henkilökunnallaan. Palvelut halutaan tuoda lähelle asiakkaita ja palveluiden saatavuuden tulee olla mahdollisimman yksinkertaista. (Pori 2016 -palvelustrategia.)

Pori 2016 -henkilöstöstrategiassa todettiin henkilöstön olevan keskeinen voimavara kaupungin palvelutuotannossa. Henkilöstön oikea määrä ja tuloksellisuus liittyvät henkilöstövoimavarojen ja henkilöstöinvestointien hallintaan, joka puolestaan oli yksi henkilöstöstrategian painopistealueista ja kriittisistä menestystekijöistä, joiksi mainittiin lisäksi henkilöstön osaamisen johtaminen ja työhyvinvoinnin johtaminen. Henkilöstöstrategian painopisteistä henkilöstövoimavarojen ja -investointien hallinta liittyvät myös tähän tutkimukseen. Henkilöstön määrä ja rakenne sekä henkilöresurssien suuntaaminen olivat osa kyseistä painopistettä. Henkilöresursseja vapautuessa esimerkiksi eläköitymisen seurauksena, vapautuvia resursseja on tarkoitus suunnata mahdollisesti toisiin kohteisiin tarveharkinnan mukaisesti. Työvoiman rekrytoimiseen kiinnitettiin strategiassa huomiota ja henkilöresurssien suuntaamisella, määrällä ja rakenteella korostettiin henkilöstön merkitystä kaupungin palvelutuotannon toteuttamisessa, laadussa, vaikuttavuudessa ja kilpailukykyisyydessä. Henkilöstöstrategiassa mainittiin vielä, että työkuultuuria on hyvä uudistaa ja uusia työskentelytapoja ottaa käyttöön. (Pori 2016 -henkilöstöstrategia, 3–5.)

Kaupunkistrategiaa tarkistetaan aina kunkin valtuustokauden aikana ja vuosittain tehdään tarvittavia strategisia valintoja. Nyt pyritään strategiaan päämääriin kaupunkistrategian avulla: Pori. Asenne. Strategia 2025. Kaupunkistrategian sateenvarjon alle on koottu valtuustosopimus, henkilöstöohjelma, omistajapoliittinen ohjelma, hankintaohjelma sekä talousarvio ja -suunnitelma. Strategisina mittareina mainitaan kasvuun, elinvoimaan, hyvinvointiin ja talouteen liittyviä tavoitteita. Mittareita ovat esimerkiksi väestönlisäys, yritysten kannattavuus ja elinkeinoelämän vilkkauteen liittyviä aiheita. Elinkeinoelämältä toivotaan yhteisöverotuottoja, mutta myös työllisyyslukuja tarkastellaan. Koulutus on strategiassa vahvasti mukana ja Porissa järjestettävien tapahtumien kävijämäärät. (Pori. Asenne. Strategia 2025.)

Porin perusturvakeskuksen toimialakohtaisessa strategiassa mainitaan Suomen hallituksen kärkihankkeiden huomioiminen perusturvakeskuksen toiminnassa. Perusturvakeskuksen strategiaan sisältyy hallituksen kärkihankkeisiin kuuluva palveluiden vieminen sinne, missä ihmiset ovat, eli kotihoidon kehittäminen. (Porin perusturvakeskuksen strategia 2016.)

Strategiassa kärkihankkeiden toteuttaminen on nimetty kuntalaislupauksiksi. Tämän tutkimuksen aihepiiriin liittyvä kotiin annettavien palveluiden ja mobiilitoiminnan kuntalaislupaus muotoillaan Porin perusturvakeskuksen strategia 2016:ssa seuraavasti:

“Varmistetaan vanhuspalvelulain toteutuminen kotiin annettavia palveluita lisäten ja eri asumismuotoja kehittäen. Vanhuspalveluiden työnja-

koa uudistetaan: kotiin vietäviä palveluita lisätään (kotiuttamistiimit ja mobiilityöntekijät).

Perusturvakeskuksen visiona on hyvinvoivat kuntalaiset. Arvoja puolestaan ovat luottamus, kumppanuus, välittäminen ja osaaminen. (Porin perusturvakeskuksen strategia 2016.)

5 RESURSSIEN VARMISTAMINEN STRATEGISESSA PÄÄTÖKSENTEOSSA

5.1 Organisaation tarvitsemat resurssit

Strategialla kuvataan organisaation tavoitetilaa ja keinoja tavoitteen saavuttamiseksi. Organisaatiot ja varsinkin yritykset pyrkivät saavuttamaan kilpailuetua strategiansa avulla. Resurssipohjaisen teorian (recourse-based view) mukaan organisaatio saavuttaa kilpailuetua resurssien ja niiden ominaisuuksien avulla verrattuna toimintaympäristön muihin organisaatioihin. Kilpailuedun saamiseksi resursseilla tulee olla tiettyjä ominaisuuksia. Tällaisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi resurssin tärkeä merkitys organisaatiolle, resurssin pysyvyys ja kestävyys. Resurssia siis tulee voida käyttää useamman kerran. Kilpailuetua saa, jos resurssi on niukka, eli harvinainen markkinoilla, ja sitä on vaikea kopioida tai korvata. Inhimillinen pääoma ja suhdet pääoma henkilökohtaisine verkostoineen ovat asiantuntijaorganisaatiolle kilpailuetua tuottavia aineettomia voimavaroja. (Roos, Fernström, Pionius & Rastas 2006, 21–22.) Erään haastattelun mukaan Porin perusturvakeskuksen mobiilitoiminnan aloittamisesta päätti johtava virkamies niiden virkojen osalta, joissa jo oli viranhaltija ja joita ei tarvinnut siirtää sairaalal palveluihin muilta toimialueilta.

“No, tämä strateginen päätös tehtiin niin, että kävin silloin esittelemässä kuntoutus- ja sairaalal palvelujen johtajalle tämän mobiili-idean, lähinnä sillä ajatuksella, että voitaisiinko viedä jotain palveluja kotiin ja sitten lähdettiin viemään eteenpäin yhden lääkärin ja yhden hoitajan voimin. Sitten se laajeni koko perusturvaan ja siihen tuotiin pikku hiljaa lääkäreitä ja sairaanhoitajia lisää. Henkilöresurssia saatiin kohtalaisen hyvin irrotettua ja aikalalla innostuneita ihmiset on olleet.” (H1)

Organisaatiot suunnittelevat tulevaisuuttaan erilaisten ennusteiden pohjalta. Ennusteet ovat perustana myös henkilöstöön liittyvissä suunnitelmissa. Organisaation toiminta perustuu siellä työskentelevien toimintaan. Oikeat henkilöt oikeissa paikoissa ovat organisaation tehokkuudelle ja menestymiselle perusasioita. Henkilöstösuunnittelun avulla yrityksissä ja julkisella sektorilla pohditaan henkilöstön määrää ja millaista osaamista organisaatioissa tarvitaan. Pienissä yrityksissä henkilöstösuunnittelu on lähinnä yrittäjän mielessä, mutta suuremmissa organisaatioissa on monenlaista osaamista vaativia tehtäviä. Henkilöstövoimavarat ovat yhteydessä organisaation strategiaihin ja

näistä myös henkilöstösuunnittelu on hyödyllistä aloittaa. Henkilöstösuunnittelu on työkalu sen varmistamiseksi, että organisaatiolla on ennusteita työvoiman tarpeesta ja työvoiman tarjonnasta työmarkkinoilla. Tarpeellista on lisäksi tietää organisaation sisäinen henkilöstörakenne ja henkilöstön osaaminen. (Kauhanen 2007, 35–37.)

Eräs haastateltava kertoi henkilöstörakenteesta ja osaamisesta esimerkin kotiin annettavien palveluiden piirissä työskentelevien erilaisista tehtävistä. Tämä haastateltavan kertoma esimerkki kuvaa myös henkilöiden oikeassa paikassa olemisen merkitystä.

“Sinne voi mennä kotihoitaja tai sairaanhoitaja tai lääkäri ja se on lähtenyt siitä yhdestä mobiililääkäristä ja nyt sinne on virkoja siirretty sisältä ja siirretty sairaanhoitajia ja siirretty näitä, jotka sitten käy auttajäkäynneillä ja siitä me sitten saadaan kokonaisuus.” (H5)

Henkilöstön sijoittaminen tarkoittaa organisaatiossa työskentelevien henkilöiden suunnitelmallista sijoittamista tiettyihin tehtäviin. Henkilöstön sijoittaminen pitää sisällään esimerkiksi henkilöstön rekrytoimisen, perehdyttämisen, toisiin tehtäviin siirtämisen, mutta myös henkilöstön vähentämisen. Henkilöstön sijoittamisen ideana on etsiä avoimeen tehtävään tai virkaan sopiva henkilö. Henkilöstön hankintaa tehdään sisäisesti ja ulkoisesti. Sisäisesti henkilöstöä etsitään avoimiin tehtäviin organisaation sisältä ja ulkoisesti puolestaan organisaation ulkopuolelta. Organisaation toimintaympäristöllä on merkitystä siihen, käytetäänkö sisäistä vai ulkoista henkilöstön hankintatapaa. Organisaation sisältä henkilöitä uusiin tehtäviin valittaessa tiedetään ja tunnetaan työntekijä usein paremmin kuin ulkopuolelta tuleva. Sisäisesti rekrytoitaessa valintaprosessi saattaa olla nopeampi. Rekrytoitu henkilö tuntee organisaation ja pääsee luultavasti nopeammin perehtymään tehtäväänsä. Sisäinen valintaprosessi käynnistää usein ketjureaktion, eli useampi henkilö saa uuden tehtävän. Organisaation ulkopuolelta henkilöä valittaessa saadaan kuitenkin “uutta verta taloon”. Ulkopuolelta tulevilla on usein toisenlaisia kokemuksia ja sitä kautta näkemystä tehtävästä kuin organisaatiokulttuurin jo sisäistänyt hakija. (Kauhanen 2007, 67–69.)

Tämän tutkimuksen haastatteluissa ilmeni, että esimerkiksi lääkäreiden rekrytoiminen ei ole yliopistosairaalapaikkakuntien ulkopuolella aina helppoa. Lisäksi organisaation sisältä ei aina löydy tehtäviin hakeutuvia asiantuntijoita. Porin perusturvakeskuksen mobiiliyksikkökin on kohdannut rekrytointivaikeuksia. Henkilöstöpula on olemassa oleva tilanne Porin perusturvakeskuksessa.

“Meillä on terveyskeskuksessakin täällä Porin perusturvassa terveyskeskuksessa pulaa lääkäreistä ja sairaalapuolella on lääkäreistä pulaa,

eli se on valitettavasti se ongelma kautta maan yliopistosairaaloiden ulkopuolella. Ei ole työvoimaa.” (H1)

Laissa terveydenhuollon ammattihenkilöistä 2 luvussa säädetään lääkärinä toimimisen ja sairaanhoitajana toimimisen muodollisista edellytyksistä. Laki siis asettaa yksityiskohtaisia vaatimuksia tämän tutkimuksen kohteena olevassa mobiiliyksikössä työskenteleville henkilöille (2 luku 4 §, 5 §).

Porin perusturvalautakunnan kokouspöytäkirjan mukaan esimerkiksi mobiililääkäriltä edellytetään lisäksi laajempaa osaamista ja ammatillista kokemusta, kuin mitä laissa terveydenhuollon ammattihenkilöistä annetussa laissa säädetään.

“...että hänellä on yleislääketieteen erityiskoulutus tai joka on toiminut yhteensä vähintään 3 vuotta laillistetun lääkärin virassa/tehtävässä TAI erikoislääkäri/erikoislääkärin oikeudet omaava terveyskeskuslääkäri.” (Perusturvalautakunta 6.6.2016, 125 §)

Leenamaija Ojalan (2008, 25) mukaan osaajien rekrytoiminen ja pitäminen organisaation palveluksessa edellyttää organisaatiolta oikeanlaista henkilöstöpolitiikkaa. Organisaation imagolla on merkitystä siihen, hakeutuvatko organisaatiolla välttämättömät asiantuntijat organisaation palvelukseen.

5.2 Resurssien varmistaminen organisaatiossa

Organisaatio aloittaa toimintansa tietyllä hetkellä. Organisaatiolle saatetaan osoittaa voimavaroja erilaisista lähteistä. Voimavaroja annetaan esimerkiksi perustajien varoista tai yhteiskunnan rahoista jos kyseessä on julkisen sektorin organisaatio. Silloin, kun ammattihenkilö perustaa omaan ammattitaitoonsa perustuvan yrityksen, on toiminta yrittäjän käsissä ja hän myös työskentelee usein yksin. Mikäli yrittäjän tilauskanta ja toiminta laajenee niin paljon, että lisää henkilökuntaa on palkattava, tulee henkilöstösuunnitelma jossain muodossa mukaan toimintaan. Henkilöstösuunnitelmassa tulee pohdittavaksi vastauksia kysymyksiin, onko ammattitaitoista työvoimaa tarjolla ja mistä työntekijöitä löytää palkattavaksi. Vai aikooko yrittäjä pitää toiminnan sellaisessa mitakaavassa, että tekee vain sen verran töitä kuin omat resurssit antavat myöden? Tällöin tulee valintatilanteita, jolloin on ratkaistava, jättääkö vastaanottamatta tilauksia, jos itse ei ehdi niitä tehdä eikä toimintaa haluta laajentaa. Strategisia kysymyksiä tulee ratkaistavaksi siis jo mikroyritysvaiheessa. Tietty määrä aineellisia ja aineettomia resursseja

riittää tiettyyn rajaan saakka. Muutos- ja laajennuspäätöksiä toteutettaessa resursseja tulee suunnata ja tarvittaessa hankkia lisää uuden toiminnan toteuttamiseen. Päätöksentekijän oivalluskyky on ratkaisevassa asemassa strategiaa muodostettaessa, mutta myös sitä uudelleen suunnattaessa ja toimintaa laajennettaessa. (Boxall & Purcell 2008, 2–5.)

Organisaation päätöksentekijöiden ymmärrys resurssien kilpailuetua tuottavasta merkityksestä ja näiden resurssien tunnistaminen ovat lähtökohtia täyden hyödyn saamiselle resursseista. Resurssien analysointi ja vertaaminen strategiaan tavoitteisiin tulee arvioida sitä silmällä pitäen, ovatko resurssit ja päämäärät yhteen sovitettavissa. Mikäli ne eivät ole, on vaikea saada osaamispääomasta kaikkia mahdollisuuksia organisaation hyödyksi. (Roos ym. 2006, 22.)

Sari Salojärvi (2009, 121) toteaa, että strategisen henkilöstösuunnittelun kytkeminen organisaation strategiaan tavoitteisiin tuottaa pitkäjänteistä tilannekuvaa tavoitteiden toteuttamisen edellyttämästä henkilöstön osaamistarpeesta ja myös henkilöstön määrästä. Pitkäjänteiseen henkilöstösuunnitteluun sisältyy työnantajakuvan huomioiminen. Erityisosaamista vaativiin tehtäviin ei ole helppoa saada henkilöstöä, jos työnantajan imago on huono tai epämääräinen. Ammattilaisille löytyy tehtäviä muualtakin. Henkilöstön hankkiminen on suppeimmillaan lehti-ilmoitusten laatimista ja työnhakijoiden haastattelemista. Organisaatiossa tulee lisäksi tunnistaa ja ennakoida tulevaisuuden rekrytointitarpeet, sekä rekrytointikanavien tunnistaminen sisäisesti ja ulkoisesti. Erityistaitoja omaavat henkilöt eivät välttämättä seuraa avoimista työpaikoista kertovia ilmoituksia lehdissä tai internetissä. (Salojärvi 2009, 125–132.)

5.3 Mobiilitoiminnan tulevaisuus

Tämän päivän tuloksellisen toiminnan yhtenä perusajatuksena on organisaation asiakas-keskeisyys. Asiakkaiden tyytyväisyyden taustalla on puolestaan yhtenä tärkeänä elementtinä tuotteen tai palvelun laatu. Laatua ei ole pelkästään yhden palvelun laatu, vaan koko toimintaprosessin tulee olla laadukkaasti toimiva. Laadukkaiden organisaatioiden laadun määrittäminen kuvataan asiakkaan tarpeiden täyttämisenä mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Innovaatiot ja yhteiskunnan muutokset aiheuttavat laadun tarkastelun tarpeen. Laadun huomioiva organisaatio asettaa laatumittareita, joiden avulla toimintaa on mahdollista seurata. Laadukkaaseen toimintaan kuuluvat oleellisina osina kriittisten menestystekijöiden määrittäminen. Kriittisiä menestystekijöitä ovat ennen kaikkea ammattitaitoiset työntekijät, tehokkuus sekä yhtenä tärkeimmistä korkea asiakastyytyväisyys. (Lecklin 2002, 17–25.)

Kaikki mobiiliyksikössä työskentelevät haastatellut kertoivat, että mobiilitoiminnan henkilöstössä oma toiminta koettiin laadukkaaksi ja tarpeelliseksi. Mobiilitoiminnasta lisäksi saatiin positiivista asiakaspalautetta yhden haastateltavan mukaan.

“...ei ole kyllä onkohan yhtään negatiivista palautetta ja hyvää palautetta kuulee aina vaan enemmän.” (H3)

Hamel ja Prahalad totesivat jo vuonna 1994, että “olemme vallankumouksen kynnyksellä.” He vertasivat 90-lukua teolliseen vallankumoukseen. Voi kuvitella, että vallankumouksen tahti ei ole hidastunut. Toimialueiden muutokset muuttavat vähitellen organisaatioiden toimintaa, koska asiakkaat alkavat vaatia uusia palveluita ja tuotteita. Asiakkaat, kuluttajat ja potilaat alkavat vertailla markkinoilla tarjolla olevia mahdollisuuksia. Organisaatioiden on hyödyllistä pohtia esimerkiksi sitä, mitä palveluita voidaan erilaistaa ja mitä uutta osaamista tulisi kehittää. Organisaation menestymiselle tulevaisuudessa luo pohjan organisaation osaaminen. Osaamista ei saavuteta hetkessä, vaan pitkäaikaisella ja kärsivällisellä osaamispääoman kokoamisella. (Hamel & Prahalad 2006, 61–63.) Eräs haastateltava kertoi, että perusturvakeskuksen henkilökuntaa kehitetään jatkuvasti. Henkilökunnalta kysytään kehittämis- ja koulutustarpeista, kuten haastateltava totesi.

“...on tätä henkilöstön kehittämistä yhtenä painopisteenä. Osaamisen kehittäminen, meillä on siitä suunnitelmat, esimerkiksi henkilöstön koulutuskalenteri... Otetaan henkilöstöltä sitä palautetta että mitä osaamista tarvitaan...”(H5)

Maine on yksi organisaation menestystekijöistä. Maineella tarkoitetaan mielikuvaa organisaatiosta. Maine käsitteenä voidaan kuvata monin sanoin, kuten brändin lisäarvo, imago, vetovoima. Mainetta voidaan luonnehtia myös niin, että maine on brändin imago. Joka tapauksessa, luultavasti kaikki tietävät, mitä maineella suurin piirtein tarkoitetaan. Aineettoman pääoman merkitys organisaatioille kasvaa jatkuvasti, koska aineettomaan pääomaan luettavien tiedon ja osaamisen avulla organisaatio kehittää toimintaansa. Hyvä maine tuo strategisia etuja, koska osaajat valitsevat hyvämaineisen organisaation mieluummin kuin huonomaineisen, ainakin niillä työmarkkinoilla, joilla tarvittavia osaajia on rajallisesti. (Aula & Heinonen 2002, 62–63,70–72.)

Kuten haastatteluissa tuli ilmi, on tietyistä osaajista työvoimamarkkinoilla pulaa. Tämän tutkimuksen tutkimuskohteeseen, mobiilitoimintaan, on ollut vaikeuksia rekrytoida riittävästi lääkäreitä, kuten edellä mainittiin. Edes terveystieteiden lääkärin palkkaus-

ta korkeampi palkkaus ei ole tuonut riittävästi hakijoita mobiililääkäreiden virkoihin. Mobiilitoimintaa kyetään olemassa olevilla resursseilla toteuttamaan, mutta toiminnan laajeneminen edellyttää lisää työvoimaa. Toinen haastateltava puolestaan totesi, että yliopistosairaalaapaikkakuntien ulkopuolella lääkäreistä on pulaa yleisesti. Lääkäripula nähtiin mobiilitoiminnan kehittämisen esteenä.

“...mutta meillä ei ole riittävästi lääkäreitä siihen, rekrytointi on nyt vähän vaikeaa... Niin, siis lääkäreistä on pulaa vähän joka paikassa.”
(H2)

Mobiilitoiminnan tulevaisuus vaikuttaa tämän tutkimuksen haastattelujen ja asiakirjojen perusteella valoisalta, työvoimapulasta huolimatta. Mobiilitoiminta todettiin kaikkien haastateltavien mukaan onnistuneeksi toiminnaksi. Haastatteluissa tuli ilmi, että aluksi mobiilitoiminta oli kokeiluprojekti, mutta nyt jo vakituista toimintaa. Porin perusturvalautakunnan pöytäkirjan mukaan kotiin annettavia palveluja tulee lisätä tulevaisuudessa. Kotiin annettavia palveluja on tarkoitus edelleen kehittää ja mobiilitoiminta on yksi asiakkaiden koteihin palveluja vievistä yksiköistä. (Perusturvalautakunta 16.12.2016.)

Kolme haastateltavista totesi perusturvalautakunnan pöytäkirjan kanssa yhteneväisesti, että kotiin annettavia palveluja ollaan laajentamassa ja tehostamassa yhdistämällä eri yksiköiden toimintaa. Yhdistämisellä pyritään saamaan yhteistyötä näiden toimijoiden välille.

“Nyt meidät on pistetty yhden katon alle, eli kaikki akuutit kotiin annettavat palvelut” (H1)

“...meidät on suunniteltu yhden osaston yhteyteen, eli meitä olisi siellä tosi paljon.” (H3)

“... siihen on yhdistetty kotisairaala ja kotisairaanhoidoa ja nyt haetaan sitä kotihoitokeskusta ja siellä olisi se moniammatillinen tiimi..” (H5)

Eräs haastatelluista kertoi, että mobiilitoimintaa on tarkoitus kehittää edelleen ja mobiiliyksikkö on mahdollisesti saamassa uusia ulottuvuuksia. Mobiilitoimintaa saatetaan nimittäin jatkossa laajentaa vähitellen maakunnalliseksi toimintamalliksi.

“...että tämä tulisi maakunnalliseksi malliksi. Ja siihen me varmaan valmistaudutaan, että laitetaan paketti kuntoon täällä... ja laajennetaan niin, että se on maakunnan hommaa.” (H5)

Tuotteen ja palvelun laadulla on merkitystä markkinoilla. Tyytyväiset asiakkaat ja yhteistyötahot käyttävät palveluja ja sana leviää markkinoilla. Hyvä maine laadun myötä tuo lisää asiakkaita ja muita potentiaalisia yhteistyökumppaneita toimintaa kehittämään. Tuotteen tai palvelun asema markkinoilla vahvistuu ja tämä antaa organisaatiolle enemmän mahdollisuuksia valita yhteistyöverkostoja ja määritellä hintatasoa. Henkilöstö viihtyy paremmin ja on motivoitunut työskentelemään paremman laadun parissa ja laatuun panostavassa organisaatiossa. Lyhyellä ajanjaksolla huonommankin laadun palvelut käyvät kaupaksi, mutta jos asiakkailta on mahdollisuus valita, valitsevat he luultavasti parempilaatuisen tuotteen tai palvelun. Pitkällä tähtäimellä hyvä laatu ja oivallus laadun merkityksestä auttavat organisaatiota pysymään markkinoilla. Laadulla voi olla jopa merkitystä palvelun olemassaololle, tai jopa koko organisaation olemassaololle. (Lecklin 2002, 25–27.)

6 YHTEENVETO

6.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa oli tarkoituksena selvittää sitä, miten julkisella sektorilla tehdään strategisia päätöksiä, millaisten taustatekijöiden perusteella päätöksiä tehdään ja miten päätökset toimeenpannaan. Toimeenpanemiseen, eli implementointiin, liittyy oleellisesti osana uuden tai muutoksen kohteena olevan toiminnan resursointi. Tässä tutkimuksessa kohdeorganisaationa oli Porin perusturvakeskus strategisen päätöksenteon osalta. Strategisten päätösten toimeenpanoa puolestaan tutkittiin aineellisten ja aineettomien resurssien näkökulmista perusturvakeskuksen mobiiliyksikön ollessa tutkimuksen kohteena. Tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita myös julkisen talouden muutosten ja tehokkuusvaatimusten merkityksestä Porin perusturvakeskuksen strategiseen päätöksentekoon. Julkisen sektorin muutosta kuvattiin New Public Managementin pohjalta.

Tutkimusaineisto koostui teemahaastatteluista (n=6), joista viisi tehtiin nimettöminä. Haastattelut toteutettiin tammi-maaliskuussa 2017 pääasiassa henkilökohtaisina tapaamisina. Yksi haastattelu tehtiin puhelimitse. Lisäksi tutkimusaineistona oli Porin perusturvalautakunnan vuosien 2014–2016 kokousten pöytäkirjat. Näistä kuudessa pöytäkirjassa oli päätöksiä ja mainintoja tutkimuksen kohteena olleesta mobiilitoiminnasta. Tässä tutkimuksessa on pääkysymys ja kolme alakysymystä, joiden keskeiset tutkimustulokset ja johtopäätökset esitetään seuraavaksi.

Tutkimuksen ensimmäisessä alakysymyksessä kysyttiin *Millainen on New Public Managementin, eli uuden julkisjohtamisen, merkitys julkisen organisaation toiminnassa?* New Public Management (NPM) ei haastatteluiden perusteella ole jokapäiväinen puheenaihe Porin kaupungin henkilökunnan keskuudessa. NPM tunnetaan terminä, mutta termin tarkempi määrittäminen ei ollut tuttua kaikille haastateltaville. Tehokkuus, tehostaminen, ulkoistaminen, palveluseteli ja asiakaskeskeisyys olivat kaikille haastatelluille tuttuja aiheita ja ne tiedettiin toiminnan elementeiksi nykyisin julkisella sektorilla. Kaikki haastatellut eivät kuitenkaan tienneet edellä mainittujen elementtien liittyvän NPM:iin. Tosin haastateltavan työtehtävän voi arvioida olevan yhteydessä siihen, kuinka syvällisesti NPM ja sen idea tunnettiin. NPM:lla on haastatteluiden mukaan ollut merkitystä Porin kaupungin ja perusturvakeskuksen toiminnan kehittämisessä. Kustannuksia pyritään haastateltavien mukaan vähentämään ja toimintaa tehostamaan yleisesti. Kaupunginjohtaja Luukkonen (2017) mainitsi haastattelussa, että esimerkiksi Porissa on pyritty organisaatiouudistuksen avulla mataloittamaan organisaatorakennetta. Lisäksi organisaation toimintaa pyritään joustavoittamaan ja ottamaan käyttöön uusia toiminta-

muotoja, joiden avulla pyritään tehokkaampaan palvelutuotantoon ja säästöjen toteuttamiseen. Budjeteissa pyritään haastatteluiden mukaan pysymään, eivätkä budjettilylykset ole enää automaattisia, kuten aikaisempina vuosina. Kaikki haastatellut olivat kuitenkin sitä mieltä, että julkisessa terveydenhuollossa ei voi pyrkiä pelkästään rahalliseen tulokseen. Asiakas nähtiin haastateltavien mukaan tärkeimpänä kohteena. Asiakkaan ja potilaan hoitaminen oli haastateltavien mukaan terveydenhuollon ja muunkin julkisen sektorin toiminnan ydinasia ja määrälliset arvot tulivat vasta ihmimillisten arvojen jälkeen. NPM on kuitenkin muuttanut julkisen sektorin toimintaa niin, että siellä on ollut välttämätöntä ottaa käyttöön NPM:n aiheita. Lisäksi haastatteluissa tuli ilmi, että julkisella sektorilla pyritään innovoimaan uusia toimintamalleja toiminnan tehostamiseksi ja asiakaspalvelun parantamiseksi.

Vaikuttaisi siltä, että NPM on tuonut vähitellen kuntien asioiden hoitamiseen määrätietoisuutta ja erilaisia toimintaa tehostavia muutoksia. Muutosten avulla kunnat vaikuttavat saaneen talouttaan hallittavammaksi entiseen verrattuna. Kunnat ovat myös joutuneet ottamaan enemmän vastuuta toiminnoistaan, kun aikaisemmin oli väliportaan hallintoa ohjeistamassa, mutta samalla ottamassa vastuuta. Vaikuttaa lisäksi siltä, että kunnallisessa päätöksenteossa otetaan huomioon määrällisten tavoitteiden ohella laadullisia, eli inhimillisiä arvoja. Kuten useampi haastateltavista kertoi, kaikkea ei voi arvioida vain rahassa, vaikka se dominoiva elementti onkin. Esimerkiksi potilaan hyvinvointi on haastatteluiden mukaan tärkeä osa sosiaali- ja terveydenhuollon päivittäistä toimintaa. Kaupunginjohtajakin mainitsi, että julkisen sektorin on huolehdittava heikoimmistakin kansalaisista.

Toisena alakysymyksenä oli *Millaisten taustatekijöiden perusteella Porin perusturvakeskuksen strategiset päätökset tehdään?* Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että Porin perusturvakeskuksen päätöksentekoon vaikuttavat Porin kaupunginhallituksen ja valtuuston tekemät linjaukset. Valtuusto päättää budjetista ja sillä rahamäärällä perusturvakeskuksen tulee toimia vuosi kerrallaan. Perusturvalautakunnan jäsenet on valittu poliittisin perustein. Haastatteluissa kävi ilmi, että poliittiset arvostukset näkyvät jossain määrin perusturvakeskuksen toiminnassa. Haastateltavien mukaan ratkaistavat asiat on ensin valmisteltu virkamiesten toimesta. Valmistelu tehdään johtavien viranhaltijoiden johdolla ja heiltä kysytään tarvittaessa lisätietoja. Lautakuntaan tuodaan “valmiiksi pureskeltuja” asioita, jotka usein ratkaistaan suoraan valmistelun perusteella. Perusturvalautakunnan kokouksissa ratkaistavista asioista lautakunnan jäsenet saavat tiedot viikkoa ennen kokousta. Osa asioista kuitenkin palautetaan uudelleenvalmisteluun.

Perusturvalautakunta saattaa pitää suurempiin asioihin liittyen valmistelevia kokouksia. Valmistelevissa kokouksissa käsitellään yhtä tai kahta teemaa ja tarkoituksena on

saada kyseiset ratkaisut tehtyä seuraavassa lautakunnan kokouksessa. Haastatteluiden perusteella valmistelevat kokoukset ovat hyödyllisiä joissakin suuremmissa kokonaisuuksissa siksi, että päätöksentekijät voivat rauhassa perehtyä ratkaistavana olevaan aiheeseen. Suurin osa ratkaistavista asioista tuodaan lautakuntaan ja niistä tehdään päätös siellä esityksen mukaisesti, puolesta tai vastaan. Valmistelun koetaan tukevan päätöksentekoa ja tavoitteena on tehdä mahdollisimman hyviä päätöksiä, kuten eräs haastateltavista mainitsi.

Johtavilla virkamiehillä on valtuudet tehdä hankintoja itsenäisesti tietyn budjetin rajoissa. Haastatteluiden perusteella esimerkiksi monet kalustohankinnat tehdään virkamiesten päätösten perusteella. Päätöksenteon tehokkuuden perustana voidaan pitää sitä, että päätöksentekoa edeltää valmistelu. Toisaalta haastatteluissa kävi ilmi, että toisinaan isot asiat päätetään nopeasti, mutta toisinaan taas pieneen aiheeseen saatetaan käyttää suhteettomasti aikaa asian kokoluokkaan nähden. Lisäksi sillä on haastateltavien mielestä merkitystä päätöksenteossa, kuinka motivoitunut esittelijä on. Tavoitteena on kuitenkin hyvien päätösten tekeminen valmisteltujen esitysten pohjalta, kuten haastatteluisa tuli ilmi. Näyttäisi siltä, että päätöksentekoa edeltävä virkamiesvalmistelu tuo tehokkuutta päätöksentekemiseen. Päätäjien olisi mahdotonta hankkia itse kaikkia päätöksen pohjaksi vaadittavia tietoja. Vaikuttaisi myös siltä, että virkamiesten valtuudet tehdä tiettyyn rajaan saakka itsenäisesti hankintoja ja muita taloudellisia ratkaisuja tuovat tehokkuutta ja joustavuutta strategisten päätösten toteuttamiseen ja uusien ratkaisujen luomiseen. Ovathan virkamiehet ammatinsa puolesta selvillä vastuualueidensa tarpeista ja siten kykenevät tekemään päätökset toiminnan vaatimukset huomioiden.

Kolmantena alakysymyksenä tässä tutkimuksessa oli *Miten perusturvakeskuksen mobiilitoiminnan aineettomat ja aineelliset resurssit määriteltiin toiminnan aloittamisesta päätettäessä?* Haastateltavat kertoivat, että alkuvaiheessa mobiilitoiminta aloitettiin kokeiluna ja siihen nimettiin yksi lääkäri ja yksi sairaanhoitaja, jotka olivat aluksi mobiilitoiminnan aineettomat resurssit. Mobiilitoiminnan aloittamista esitti esimiehelleen lääkärikoulutuksen saanut henkilö, jonka vastuulle mobiilitoiminta päätöksenteon jälkeen annettiin. Mobiilitoiminnan aloittamisesta ja aloitusvaiheen resursoinnista teki päätöksen siihen oikeutettu virkamies. Aloitusvaiheen resursointi perustui pitkälti toiminnan aloittamista esittäneen lääkärin arvioon tarvittavista henkilömääristä, toimitiloista ja laitteista, sekä muusta kalustosta, esimerkiksi kulkuneuvoista. Mobiiliyksikkö sijoittui aluksi sellaisiin toimitiloihin, jotka olivat mahdollista sillä hetkellä toimintaan osoittaa. Haastatteluiden perusteella voidaan arvioida, että resurssit olivat riittävät toiminnan aloittamiseen, vaikka toimitilat koettiin haastateltavien mukaan aluksi ahtaiksi. Näyttäisi haastatteluiden ja asiakirjojen perusteella siltä, että mobiilitoiminta on saanut kaiken sen resurssin joka on saatavissa.

Tämän tutkimuksen pääkysymys oli *Miten varmistetaan strategiaan päätöksiin liittyvät resurssit julkisessa organisaatiossa? Case Porin perusturvakeskuksen mobiilitoiminta*. Haastatteluista ja asiakirjoista kävi ilmi mobiilitoiminnan resursointi. Asiakirjoissa tosin käsiteltiin vain aineettomia resursseja. Haastateltavien mukaan tutkimusajankohtana mobiiliyksikön henkilöstö riitti toimintaan tiettyyn rajaan saakka. Mikäli mobiiliyksikön henkilöstössä on samanaikaisia poistumia, saattaa tämä aiheuttaa mobiilitoiminnalle vaikeuksia, ellei muista toiminnoista saada lääkäreitä tai sairaanhoitajia tekemään poissaolevien tehtäviä. Myöskään toiminnan laajentamiseen eivät tutkimusajankohdan resurssit olisi riittäneet. Mobiilitoiminnan laajentaminen edellyttää lisää lääkärin- ja sairaanhoitajien virkoja, mainitsivat useat haastateltavat. Laajentumisen esteeksi nähtiin haastateltavien mukaan rekrytointi. Lääkäreistä on pulaa lähes koko Suomessa. Vaikka virkoja oli avoinna ja mobiilitoiminnassa on hieman normaalia korkeampi peruspalkka, ei hakijoita virkoihin tutkimusajankohtana riittävästi ollut. Mobiilitoiminnan kehittyessä ja laajetessa mobiilitoiminnalle siirrettiin perusturvakeskuksen muista toiminnoista lääkärin- ja sairaanhoitajien virkoja. Toimitilat vaihtuivat joitakin kertoja. Välillä tilat olivat pienet, mutta haastatteluiden aikana sopivat ja toimivat. Autokalustoa ja terveydenhoidossa tarpeellisia laitteita mobiilitoiminta on saanut hankittua riittävästi. Haastattelujen perusteella voi todeta, että mobiilitoiminta on saanut kaiken sen aineellisen resurssin jota toiminta edellyttää. Haastateltavat kertoivat, että hankinnoista päättäneet viranhaltijat ja poliittiset päätöksentekijät ovat ymmärtäneet mobiilitoiminnan resurssitarpeen.

Tutkimustuloksena voidaan pitää sitä havaintoa, että organisaatio ei voi päättää aivan kaikesta itseensä liittyvästä. Tämän tutkimuksen haastatteluissa tuli ilmi, että lääkäreistä on pulaa. Hakijoita ei ole ollut mobiililääkärien virkoihin yhtä paljon kuin virkoja on ollut avoinna. Haastatteluissa tuli ilmi myös se, että perusturvakeskus on työtyytyväisyyskyselyissä todettu kelvolliseksi työpaikaksi. Vaikka mobiililääkäreillä on terveyskeskuslääkäreitä korkeampi peruspalkka, ei hakijoista ole ollut runsaudenpulaa. Tosin mobiililääkäriltä edellytetään hieman enemmän kokemusta tai erikoistumista kuin terveyskeskuslääkäriltä, mutta ei kuitenkaan vaadita aivan mahdottomia. Haastattelujen mukaan perusturvakeskuksen poliittiset päätöksentekijät ja virkamiesjohto olivat oivaltaneet mobiilitoiminnan strategiset hyödyt ja lisäksi oli ollut rohkeutta kokeilla uutta toimintaa, josta ei ollut aikaisempaa kokemusta. Mobiilitoiminnan aloittaminen nähtiin päättäjien keskuudessa strategisena päätöksenä. Mobiilitoiminnan tulevaisuudesta ja laajentamisesta on erään haastatellun mukaan tehty alustavia strategisia suunnitelmia. Toiminnalle on mahdollisuus laajentua maakunnalliseksi yksiköksi.

Kuten haastatteluissa tuotiin esiin, tehdään Porin kaupungin ja Porin perusturvakeskuksen päätökset esittelystä valmistelun pohjalta. Valmistelu tehdään virkamiestyönä ja

poliittisille päättäjille asiat esittelee virkamies virkavastuulla. Virkavastuu kattaa esiteltävän asian lainmukaisuuden. Organisaation kehittymisen turvaamiseksi ja innovaatioiden hyödyntämiseksi organisaation olisi hyödyllistä varmistaa se, että uudet ideat eivät pysähdy yhteen virkamieheen. Myös siihen olisi hyvä kiinnittää huomiota, ettei yhdelle virkailijalle tule liikaa vastuuta ideoiden toteuttamisvaiheessa. Tosin tässä tutkimuksessa ei tullut asiakirjoista eikä haastatteluissa esiin muuta kuin kehitysmyönteistä suhtautumista uusien ideoiden pohtimiseen ja kokeilemiseen. Tutkimuksen perusteella vaikuttaisi siltä, että Porin kaupungin strategioita toteutetaan kaupungin organisaatioissa. Kaupunki näyttäisi kannustavan kokeiluihin vaikka kaupungin asioiden hoitaminen suurimmaksi osaksi toteutetaankin lainsäädännön edellyttämällä tavalla perusrakenteiden pohjalta. Irtiottoja kuitenkin sallitaan. Kyseinen ajattelu on jalkautunut esimerkiksi perusturvakeskukseen ja mobiilitoiminta on yksi esimerkki innovoinnista. Vaikuttaisi myös siltä, että innovaatioiden totuttamiseen ollaan valmiita panostamaan riittävien resurssien muodossa ja antamalla taustatukea uudessa toiminnassa työskenteleville.

6.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tämän tutkimuksen aiheiden perusteella tutkija jäi pohtimaan päätöksentekoa. Organisaatioita on monia ja jokaisessa omat päättäjensä. Päätöksentekoprosessien tutkiminen eri näkökulmista voisi olla hyödyllinen. Organisaation menestyminen on pitkälti osaa-mispääomasta kiinni. Julkisella sektorilla päätöksenteko kulkee virkatietä pitkin. Tämän tutkimuksen haastatteluissa tuli ilmi, että henkilöstöltä toivotaan uusia ideoita. Tästä syystä ideoiden arvioiminen, vieminen päätöksentekoon asti ja käytännön toiminnaksi saattaisi olla hyödyllinen tutkimusaihe.

Tässä tutkimuksessa selvisi, että uuden toiminnan, mobiilitoiminnan, aineelliset ja aineettomat resurssit huomioitiin niin, että mobiilipartio pääsi heti aloittamaan työnsä. Resursseja on osoitettu toiminnan aikana lisää toiminnan kehittämiseksi. Mobiilitoiminnan laajentaminen on tutkimustulosten mukaan hidastunut, koska tarvittavia aineettomia resursseja ei ole riittävästi saatavissa. Siis lääkäreitä ei ole ollut saatavissa kaikkiin avoimma olleisiin virkoihin. Lisäksi tutkimus digitaalisuuden hyödyntämismahdollisuuksista esimerkiksi lääkäreiden työssä nykyistä enemmän saattaa auttaa lisäämään tehokkuutta terveydenhuollossa. Potilaita palvellaan jo nyt etälaitteiden avulla. Sydämentahdistin on yhteydessä sairaalan valvomoon ja sieltä voidaan ottaa potilaaseen yhteys tarvittaessa. Kotona asuvilla vanhuksilla on mahdollisuus hankkia turvaranneke, jonka avulla voi kommunikoida etänä palveluntuottajan kanssa. Hyödyllinen tutkimusaihe on

ehdottomasti myös uusien innovaatioiden luominen digitaalisuuden alueilla ja jopa tekniseen kehitykseen vaikuttaminen tutkimuksen avulla.

Lisäksi kiinnostava aihe on se, millaisten seikkojen perusteella työpaikkojen runsaudenpulasta kärsivä lääkäri valitsee työskentelypaikkakuntansa ja organisaationsa. Paikkakunnan tai organisaation maineen merkitys sijoittumisen kannalta auttaa päätöksentekijöitä kiinnittämään huomiota työmarkkinoilla sijoittumiseen vaikuttaviin yksityiskohtiin. Inhimilliset seikat saattavat ratkaista sen, mihin haluaa mennä työhön, varsinkin tilanteessa, jossa työnhakijalla on runsaasti valinnanvaraa.

Unohtaa ei voi uusia tutkimusaiheita pohtiessa sosiaali- ja terveydenhuollon uudistamishanketta, sotea. Sote-uudistus oli tätä tutkimusta tehtäessä merkittävä palvelu-uudistus ja päivittäinen puheenaihe mediassa. Myös kansalaiset seurasivat soten eri vaiheita mielenkiinnolla, koska sotella on toteutuessaan hyvin laajoja vaikutuksia sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden toteuttamiseen Suomessa. Erilaisia tutkimusaiheita sote-uudistuksesta saa varmasti monia, myös ikääntyvän väestön ja kotiin annettavien palveluiden osalta tai sotessa yhtenä ideana olevasta palveluiden valinnanvapaudesta. Lisäksi julkisen sektorin ja yksityisen sektorin roolit palvelutuotannossa, esimerkiksi lainsäädännön näkökulmasta tai palveluiden saatavuuden yhdenvertaisuus tutkimuskysymyksenä, saattaisivat tuottaa hyödyllistä tutkimustietoa.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on kvantitatiivista tutkimusta vapaampaa. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole asetettavissa samalla tavalla tarkkoja luotettavuuskriteerejä, kuin määrällisessä tutkimuksessa. Tämä toisaalta antaa tutkijalle vapaammat kädet tutkimuksen analysoinnissa ja luotettavuuden arvioinnissa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa analyysin ja tutkimustulosten välillä on tarkemmat rajat kuin kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullisessa ja määrällisessä tutkimuksessa luotettavuuden arviointi tapahtuu eri lähtökohdista. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arvioi tiedeyhteisö. Esimerkiksi tutkielman luotettavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa jää pitkälti tutkielman tarkastajien arvioitavaksi. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan esimerkiksi ajatuksesta, että tutkija on oman tutkimuksensa pääasiallisin toimija ja että tutkija suhtautuu tutkimukseensa subjektiivisista lähtökohdista. Tutkija itse onkin tärkeä luotettavuuden lähde ja luotettavuus koskee koko tutkimusta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa puolestaan mittaaminen antaa luotettavuuden tutkimukselle ja tutkijan toiminta jää vähemmälle huomiolle. (Eskola & Suoranta 2005, 209–211.) Tässä tutkimuksessa tutkija oli keskeinen toimija, joka hankki tutkimusmate-

riaalin henkilökohtaisesti haastatteleamalla tutkimuksen aiheeseen liittyviä henkilöitä. Lisäksi tutkija etsi asiakirjamateriaalista tutkimuskohteeseen, eli mobiiliyksikköön liittyviä tietoja.

Teemahaastattelua ja haastattelua yleensäkin tutkimusmenetelmänä käytettäessä tulee ratkaistavaksi kysymys haastateltavien lukumäärästä. Haastateltavien lukumäärällä on tärkeä merkitys tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Saturaaation avulla voidaan määrittellä riittävä haastateltavien lukumäärä. Saturatiolla tarkoitetaan sitä, että haastatellaan niin kauan kuin haastateltavilta saadaan uutta tietoa. Tutkijan tulee itse kyetä ratkaisemaan saturaatiopiste eli se, milloin uusista haastatteluista ei ole enää saatavissa olennaisesti uutta tietoa. Teemahaastattelussa on hyvä pohtia haastattelun teemoja. Teemojen ei tule olla kovin jyrkkäreunaisia, koska se rajoittaisi haastattelua, siis keskustelua teemoista. Teemahaastattelussa käytetään yleisesti teemahaastattelurunkoa, joka ohjaa keskustelua ja antaa mahdollisuuden myös vapaammalle keskustelulle. Tosin haastattelijan tulee kyetä pitämään haastattelu teemojen alueella, vaikka keskustelu välillä rönsyilisikin. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 58–60, 66–67.) Tässä tutkimuksessa haastateltujen kanssa käytiin läpi sama teemahaastattelurunko, jossa oli kolme teemaa. Haastattelurunko on liitteenä kaksi. Haastattelut ja asiakirja-analyysi antoivat tutkimuksen kohteena olleen mobiiliyksikön resursoinnista yhteneviä tuloksia. Tässä tutkimuksessa saavutettiin saturaatio haastatteluiden osalta. Kaikki haastateltavat antoivat hyvin paljon samansuuntaisia tietoja mobiiliyksikön resursoinnista ja perusturvalautakunnan päätöksenteosta. Uutta ja olennaista tähän tutkimukseen liittyvää tietoa ei oletettavasti olisi lisähaastatteluilla enää saatu.

Litterointi on video- tai äänitallenteen muodossa olevan haastattelumateriaalin muokkaamista helpommin hahmotettavaan muotoon. Tallenne puretaan tekstimuotoon kirjoittamalla nauhoitus sanasta sanaa. Mikäli tallennusmateriaalia on paljon, ei kaikkea ole tarkoituksenmukaista kirjoittaa auki. Tällöin on kuitenkin mietittävä tarkkaan, että tutkimuksen kannalta olennainen materiaali tulee litteroitua. (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2011, 13–14.) Myös Hirsijärvi ja Hurme (2001, 138) toteavat, että aina ei kannata litteroida kaikkea, vaan tutkimuksen kannalta tärkeimmistä teemoista. Tosin usein koko haastattelumateriaali litteroidaan, mutta toisinaan ei litterointia tehdä lainkaan. Siinä tapauksessa tutkija tekee päätelmiä suoraan nauhoituksista. (Mt.) Tässä tutkimuksessa haastattelut tallennettiin ja heti haastattelun jälkeen litteroitiin sanasta sananpaperille. Haastattelujen tallenteet ja litteroinnit hävitettiin tutkimuksen arvioimisen jälkeen ja siihen saakka ne olivat tutkimuksen tarkastajien käytettävissä.

Tutkimuksen luotettavuuden arviointiin liittyvät myös reliabelius ja validius. Reliabelius tarkoittaa sitä, että kaksi tutkijaa päätyy tutkimuksessa samaan tulokseen. Voidaan puhua reliabeliudesta myös silloin, kun saadaan yhtä tutkimusmenetelmää käyttä-

en kahdella tutkimuskerralla samasta tutkimuskohteesta samanlaiset tulokset. Toisaalta, jos tutkimuksessa saadaan sama tulos kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä, voidaan tutkimustuloksen todeta olevan tällöinkin reliaaabeli. Validiteetti on kotoisin kvantitatiivisen tutkimuksen puolelta, kuten reliaaabeliuskin. Validius jaetaan kahteen päätyyppiin, joita ovat tutkimusasetelmavalidius ja mittausvalidius. Mittausvalidiuteen kuuluu esimerkiksi ennustevalidius, joka tarkoittaa sitä, että tutkimustuloksen perusteella voidaan ennustaa seuraavien tutkimuskertojen tuloksia. Ennustevalidiuden perusteella on mahdollista ottaa huomioon ihmisen muuttuminen ja uudet olosuhteet. Puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä, eli teemahaastattelulla, nähdään olevan ennustevalidituutta, jos tällaisella menetelmällä on saatu myöhemmissä tutkimuksissa samoja tutkimustuloksia. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 47, 185–187.)

Triangulaatio tarkoittaa useamman kuin yhden tutkimusmenetelmän käyttämistä samassa tutkimuksessa. Triangulaation avulla on mahdollista saada luotettavampi tulos kuin vain yhtä menetelmää käytettäessä. (Eskola & Suoranta 2005, 68–69.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin tutkimusmenetelminä puolistrukturoitua haastattelua ja asiakirja-analyysiä. Koska tutkimusmenetelmiä oli enemmän kuin yksi, oli kyseessä triangulaatio. Tämän tutkimuksen luotettavuutta siis tukee triangulaation käyttäminen ja haastatteluiden tarkka litteroiminen. Tälle tutkimukselle antaa lisäarvoa luotettavuuden näkökulmasta myös se, että tutkimus on reliaaabeli, koska kaksi tutkimusmenetelmää on antanut samanlaisia tutkimustuloksia. Tutkijan objektiivisuus on yksi luotettavuuden lähteistä. Tämän tutkimuksen tutkija ei entuudestaan tuntenut perusturvalautakunnan eikä mobiiliyksikön toimintaa ja suurin osa haastatelluista oli tutkijalle uusia tuttavuuksia. Tutkija pystyi katsomaan tutkittavia organisaatioita ulkopuolisen silmin.

LÄHTEET

- Ahvo-Lehtinen, Sirkku (2006) Osaamisen ennakointi ja arviointi kuntasektorilla. Teoksessa: Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi: Kirjoituksia arvioinnista ja kehittämisestä, toim. Timo Suurnäkki, s.101–105. Työturvallisuuskeskus, Kuntaryhmä, Helsinki.
- Alastalo, Marja (2005) Tutkimushaastattelun historia yhteiskuntatieteissä. Teoksessa: Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus, toim. Johanna Ruusuvoori – Liisa Tiittula, s. 57–77. Vastapaino, Tampere.
- Alasuutari, Pertti (2011) Laadullinen tutkimus 2.0. 4. painos. Vastapaino, Tampere.
- Anttonen, Anneli – Häikiö, Liisa – Valokivi, Heli (2012) Vastuu, valinta ja osallistuminen sosiaalipalveluissa: Vanhushoivapolitiikan muutos ja arkinen hoivavastuu. Teoksessa: Julkisen ja yksityisen rajalla. Julkisen palvelun muutos, toim. Anneli Anttonen – Arto Haveri – Juhani Lehto – Hannele Paukka, s. 19–46. Tampere University Press, Tampere.
- Aula, Pekka – Heinonen, Jouni (2002) Maine. Menestystekijä. WSOY, Helsinki.
- Boxall, Peter – Purcell, John (2008). Strategy and Human Resource Management. 2. edition. Palgrave Macmillan, Hampshire, G.B, New York, USA.
- Brewerton, Paul – Millward, Lynne (2001) Organizational Research Methods. Sage, London.
- Drewer, Eric. (1995) Using Semi-structured interviews in small-scale research. A teachers` s guide. SCRE Publication, Edinburgh, G.B.
- Dunleavy, Patric – Margetts, Helen – Bastow, Simon – Tinkler, Jane (2005) New Public Management is dead. Long Live Digital-Era Governance, s. 467–494. Advance Access publication (8), 2005, Oxford University Press.
- Eräsaari, Leena (2006) Vääräyyskirja. Kela, Helsinki.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (2005) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere.
- Gerring, John (2007) Case Study Research. Principles and practices. Cambridge University Press, New York.
- Hallet, Tim (2016) Under New Public Management: Institutional Ethnographies of Changing Front-Line Work, s.183–185. Article, American Sociological Association, Vol. 45(2), Sage Journals.
- Hamel, Gary – Prahalad, C.K. (2006) Kilpajuoksu tulevasta. Talentum, Helsinki.

- Hannus, Jouko – Lindroos, Jan-Erik – Seppänen, Tapani (1999) Strateginen uudistuminen osaamisen ajan toimintaympäristössä. HM&V Research.
- Harisalo, Risto (2008) Organisaatioteoriat. Tampere University Press, Tampere.
- Harisalo, Risto (2013) Palvelutiede - palveluyhteiskunnan uusi mahdollisuus. Teoksessa: Palvelutiede julkisten palveluiden uudistajana. Kansainvälinen vertaillu, toim. Ilpo Laitinen – Risto Harisalo – Jari Stenvall, s. 32–54. Tampere University Press, Tampere.
- Hirsijärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2001) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hoppania, Hanna-Kaisa – Karsio, Olli – Näre, Lena – Olakivi, Antero – Sointu, Liina – Vaittinen, Tiina – Zechner, Minna (2016) Hoivan arvoiset. Vaiva yhteiskunnan ytimessä. Gaudeamus, Helsinki.
- Juuti, Pauli (2006) Organisaatiokäyttäytyminen. Otava, Helsinki.
- Juuti, Pauli – Luoma, Mikko (2009) Strateginen johtaminen. Otava, Helsinki.
- Kalli, Juha (2016) Mobiilitoimintasuoritteet 2015–2016. Power Point -esitys 26.8.2016. Porin perusturvakeskus.
- Kallio, Tomi J. (2015) Ammattilaisbyrokraatit tehokkuuden aikakaudella. Tasapainoilua asiantuntijaetoksen ja tehokkuuspaineiden välillä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, Tampere.
- Kaplan, Robert S. – Norton, David P. (2007) Strategian toteutus. Suom. Hanna Lahnoja. Talentum, Helsinki.
- Kaplan, Robert S. – Norton, David P. (2009) Strategiaverkko. Suom. Kirsi Iivonen. Talentum, Helsinki.
- Kauhanen, Juhani (2007). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY, Helsinki.
- Koivisto, Anna-Liisa – Salonoja, Maritta (2015) Kuntoutus- ja sairaalapalvelut. Porin perusturva. Kaupunginsairaalaista kuntouttavaksi sairaalaksi. Power Point -esitys. <https://www.innokyla.fi/documents/1243406/e386b954-f3ca-4448-986a-46fc60a6660a> Haettu 22.11.2016.
- Koivuniemi, Tiina (2006) Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstötyötä. Teoksessa: Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi, toim. Timo Suurnäkki, s. 133–138. Työturvallisuuskeskus, Helsinki.
- Korpela, Juhani – Mäkitalo, Raili (2008) Julkishallinto murroksessa. Rohkeutta ja vauhtia muutokseen. Edita, Helsinki.

- Korppoo, Leena (2009) Henkilöstöjohtamisen toimijat: Roolit, vastuut ja sidosryhmät. Teoksessa: Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt, toim. Martti Helsilä – Sari Salojärvi, s. 77–93. Talentum, Helsinki.
- Koskinen, Ilpo – Alasuutari, Pertti – Peltonen, Tuomo (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino, Tampere.
- Kostamo, Eero (2001) Huippustrategiat. Mitä voimme niistä oppia? Talentum, Helsinki.
- Kuntalaki 410/2015.
- Kuntaliitto/taloustiedot <http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/tilastot/soster/oecd-health-data/Sivut/default.aspx> Haettu 17.11.2016.
- Kuoppakangas, Päivikki (2015) Decision-Making and choice in the adoption of a municipal enterprise form in public healthcare organisations - reasoning, goals, legitimacy and core dilemmas. Akateeminen väitöskirja, Turun yliopisto.
- Laitinen, Ilpo (2013) A Empiirisen aineiston kuvailua ja taustoitusta. Teoksessa: Palvelutiede julkisten palveluiden uudistajana. Kansainvälinen vertailu, toim. Ilpo Laitinen – Risto Harisalo – Jari Stenvall, s. 55–78. Tampere University Press, Tampere.
- Laitinen, Ilpo (2013) B Palveluiden tuottaminen asiakkaan kanssa. Teoksessa: Palvelutiede julkisten palveluiden uudistajana. Kansainvälinen vertailu. Toim. Ilpo Laitinen – Risto Harisalo – Jari Stenvall, s. 88–106. Tampere University Press, Tampere.
- Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä. 28.6.1994/559.
- Lampikoski, Kari – Emden, Jack B. (1999) Johda innovatiivisesti - hyödynnä luovat voimavarat. WSOY, Helsinki.
- Lane, Jan-Erik (2000) New Public Management. Routledge, London & New York.
- Lecklin, Olli (2002). Laatu yrityksen menestystekijänä. Kauppakaari, Helsinki.
- Lehto, Juhani – Anttonen, Anneli – Haveri, Arto – Palukka, Hannele (2012) Julkisen palvelun muutos tutkimuksen kohteena. Teoksessa: Julkisen ja yksityisen rajalla. Julkisen palvelun muutos, toim. Anneli Anttonen – Arto Haveri – Juhani Lehto – Hannele Palukka, s. 11–16. Tampere University Press, Tampere.
- Lindström, Kari (2002) Organisaatioteoriat ja organisaatioiden kehittämissuuntaukset. Teoksessa: Työyhteisön terveys ja hyvinvointi, toim. Kari Lindström – Anneli Leppänen, s. 46 – 65. Työterveyslaitos, Helsinki.

- Lumijärvi, Ismo (2006) Strateginen henkilöstöraportointi. Teoksessa: Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi. Kirjoituksia arvioinnista ja kehittämisestä, toim. Timo Suurnäkki, s. 29–44. Työturvallisuuskeskus, Kuntaryhmä, Helsinki.
- Luoma, Mikko (2009) Liiketoiminnan suurista suunnista henkilöstön toimintaan. Teoksessa: Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt, toim. Martti Helsilä – Sari Salojärvi, s. 37–71. Talentum, Helsinki.
- Luukkonen, Aino-Maija (2017) Haastattelu 9.3.2017.
- Lähtenmäki, Katriina (2015) Mobiilitoiminnan periaatteet. Power Point -esitys.
- Lähtenmäki, Katriina (2016) Haastattelu 23.11.2016.
- Lämsä, Anna-Maija – Hautala, Taru (2005) Organisaatiokäyttämisen perusteet. Edita Prima, Helsinki.
- Mantere, Saku – Hämäläinen, Virpi – Aaltonen, Petri – Ikävalko, Heini – Teikari, Veikko (2003) Organisaation strategian toteuttaminen. Suunnitelmista käytäntöön. Edita Prima, Helsinki.
- Meklin, Pentti (2009) Muuttuuko mikään? Tulokellisuuden käsitteen monitulkintaisuus julkishallinnossa. Teoksessa: Paras mahdollinen julkishallinto? Tehokkuuden monet tulkinnat, toim. Jarmo Vakkuri, s. 31–50. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.
- Miettinen, Aki – Linnosmaa, Ismo – Kannisto, Kirsi (2010) Toimiva talous. Kuluttaja, yritys ja kansantalous. WSOY, Helsinki.
- Mintzberg, Henry (1994) The Rise and Fall of Strategic Planning. Harvard Business School Press. Teoksessa: Strateginen uudistuminen osaamisen ajan toimintaympäristössä. Hannus, Jouko – Lindroos, Jan-Erik – Seppänen, Tapani (1999), s.10–11. HM&V Research.
- Ojasalo, Katri – Moilanen, Teemu – Ritalahti, Jarmo (2009) Kehittämistyön menetelmät. WSOY, Helsinki.
- Otala, Leenamajja (2008) Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOY, Helsinki.
- Paroutis, Sotirios – Heracleous, Loizos – Angwin, Duncan (2016). Practicing Strategy. Text & Cases, 2. painos. Sage, Lontoo.
- Patomäki, Heikki (2014) Suomen talouspolitiikan tulevaisuus. Teoriasta käytäntöön. Into Kustannus, Helsinki.
- Perusturvalautakunta 8.9.2014. Porin perusturvalautakunnan kokouksen pöytäkirja.
- Perusturvalautakunta 3.11.2014. Porin perusturvalautakunnan kokouksen pöytäkirja.

Perusturvalautakunta 16.12.2015. Porin perusturvalautakunnan kokouksen pöytäkirja.

Perusturvalautakunta 4.4.2016. Porin perusturvalautakunnan kokouksen pöytäkirja.

Perusturvalautakunta 6.6.2016. Porin perusturvalautakunnan kokouksen pöytäkirja.

Perusturvalautakunta 31.10.2016. Porin perusturvalautakunnan kokouksen pöytäkirja.

Pirttilä, Jukka – Tuomala, Matti (2012) Julkisrahoitteiset palvelut osana uudelleenjakaja hyvinvointijärjestelmää: Pohjoismainen malli. Teoksessa: Julkisen ja yksityisen rajalla. Julkisen palvelun muutos, toim. Anneli Anttonen – Arto Haveri – Juhani Lehto – Hannele Palukka, s. 113–137. Tampere University Press, Tampere.

Pohjola, Matti (2014) Taloustieteen oppikirja. 11. uudistettu painos. Sanoma Pro, Helsinki.

Porin kaupunkiorganisaatio 1.6.2017. www.pori.fi/organisaatio.html Haettu 1.7.2017.

Pori. Asenne. Strategia 2025. Porin kaupunkistrategia.
http://pori.fi/material/attachments/viestinta/0vJ69CfrF/asenne_2017_kaupunkistrategia.pdf Haettu 1.7.2017

Pori 2016 -kaupunkistrategia. Porin kaupunki.

Pori 2016 -palvelustrategia. Porin kaupunki.

Porin perusturvakeskuksen strategia 2016.
http://www.pori.fi/material/attachments/hallintokunnat/perusturva/mazCbPHVX/perusturvn_strategia2016.pdf Haettu 6.6.2017

Porin vanhuspalvelusuunnitelma 2020. Porin perusturvakeskuksen yhteistoiminta-alueen vanhuspalveluiden suunnitelma vuoteen 2020. Porin kaupunki.

Porin perusturvakeskus. <http://www.pori.fi/perusturva.html> Haettu 22.11.2016

Puusa, Anu – Reijonen, Helen (2011) A Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Teoksessa: Aineeton pääoma organisaation voimavarana, toim. Anu Puusa – Helen Reijonen, s. 8–16. Unipress, Kuopio.

Puusa, Anu – Reijonen, Helen (2011) B Organisaatioiden rakenteellinen pääoma ja sen yhteys yrityksen kilpailukykyyn. Teoksessa: Aineeton pääoma organisaation voimavarana, toim. Anu Puusa – Helen Reijonen, s. 307–315. Unipress, Kuopio.

- Randell, Katriina – Granfors, Päivi. Porin kotisairaala. Kotona loppuun asti/Moniammatillinen tiimityö. Power Point -esitys.
<http://www.sphy.fi/@Bin/150604/Porin+kotisairaala> Haettu 22.11.2016
- Ratkaisujen Suomi (2015) Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015. Hallituksen julkaisusarja 10/2015. Valtioneuvoston kanslia, Helsinki.
- Rautanen, Kimmo (2011) Aineettomien riskien hallinta johdon työkaluna. WSOY, Helsinki.
- Riabacke, Ari – Riabacke, Mona (2015) Päätöksenteko. Uskalla tehdä toisin. Talentum, Helsinki.
- Roos, Göran – Fernström, Lisa – Piponius, Leena – Rastas, Taru (2006) Aineeton pääoma - johdon käsikirja. Edita, Helsinki.
- Ruusuvuori, Johanna – Nikander, Pirjo – Hyvärinen, Matti (2011) Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa: Haastattelun analyysi, toim. Johanna Ruusuvuori – Pirjo Nikander – Matti Hyvärinen, s. 9–36. Vastapaino, Tampere.
- Rytilä, Maari (2011) Tietoperustainen johtaminen palvelutoiminnan suunnittelussa julkisella terveydenhuoltoalalla. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Lapponiensis 214. Lapin yliopistokustannus, Rovaniemi.
- Saarni, Samuli (2010) Vaikuttavuuden huomiointi terveydenhuollon päätöksenteossa. Eettinen analyysi. Yliopistollinen väitöskirja. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, Helsinki.
- Salminen, Ari (2002) Hallintotiede. Organisaatioiden hallinnolliset perusteet. Edita Prima, Helsinki.
- Salojärvi, Sari (2009) Henkilöstöjohtamisen kehittyminen: Sosiaalialasioista strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Teoksessa: Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt, toim. Martti Helsilä – Sari Salojärvi, s. 23–33. Talentum, Helsinki.
- Salojärvi, Sari (2009) Rekrytoinnin kokonaisuus, teoksessa: Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt, toim. Martti Helsilä – Sari Salojärvi, s.119–142 . Talentum, Helsinki.
- Santalainen, Timo (2006) Strategisen johtamisen ja ajattelun voima. Artikkelijulkaisussa: Työn tuuli 1/2006.
- Tanttu, Kaarina (2007) Palveluketjujen hallinta julkisessa terveydenhuollossa. Prosessilähtöisen toiminnan hallinta koordinoinnin näkökulmasta. Akateeminen väitöskirja. Vaasan yliopisto.
- Temmes, Armi – Välikangas, Liisa (2010) Strateginen ajautuminen. WSOY, Helsinki.

Terveydenhuoltolaki 30.12.2010/1326.

Tevameri, Terhi (2014) Matriisirakenteen omaksuminen sairaalaorganisaatioissa. Rakenteeseen päätyminen, organisaatiosuunnittelu ja toimintalogiikan hyväksyminen. Akateeminen väitöskirja, Turun yliopisto.

Tiittula, Liisa – Ruusuvuori, Johanna (2005) Johdanto. Teoksessa: Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus, toim. Johanna Ruusuvuori – Liisa Tiittula, s. 9–21. Vastapaino, Tampere.

Tilastokeskus/terveydenhuoltomenot <https://www.thl.fi/fi/tilastot/tilastot-aiheittain/sosiaali-ja-terveydenhuollon-talous/terveydenhuollon-menot-ja-rahoitus> Haettu 17.11.2016

Törrönen, Jukka (2005) Puhetapoja analysoimassa. Rajankäyntiä kriittisen diskurssianalyysin ja semioottisen sosiologian välillä. Teoksessa: Tutkimus menetelmien pyörteissä. Sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat, toim. Pekka Räsänen - Anu-Hanna Anttila - Harri Melin, s. 139–159. PS-kustannus, Jyväskylä.

Uusitalo, Hannu (1999) Tiede, tutkimus ja tutkielma. 6. painos. WSOY, Helsinki.

Valtuustosopimus 2013–2017 file:///home/chronos/u-043f56d1ee4eaea25cd740e24c2d38137587782d/Downloads/Valtuustosopimus_2013-2017_paivitys.pdf Haettu 15.4.2017.

Vanhala, Sinikka & Laukkanen, Mauri & Koskinen, Antero (2002) Liiketoiminta ja johtaminen. Otava, Helsinki.

Vanhuspalvelulaki. Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystaloudesta 28.12.2012/980.

Virtanen, Petri & Stenvall, Jari (2010) Julkinen johtaminen. Tietosanoma, Helsinki.

Yliaska, Ville (2014) Tehokkuuden toiveuni. Uuden julkisjohtamisen historia Suomessa 1970-luvulta 1990-luvulle. Into Kustannus, Helsinki.

LIITTEET

LIITE 1 TEEMAHAASTATTELURUNKO

Taustakysymykset

1. Tehtävä tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa.
2. Työuran pituus vuosina kyseisessä tehtävässä.

Teema 1. Yksityisen sektorin ja yritystoiminnan johtamis- ja päätöksentekomallien vaikutus Porin perusturvakeskuksen strategisessa päätöksenteossa

1. Käytetäänkö Porin perusturvakeskuksen johtamisessa ja päätöksenteossa yrityselämän johtamismalleja, toimintatapoja tai tavoitteita:

-toiminnan tehostaminen, voiton tuottaminen, tulosjohtaminen, suorituskyvyn arviointi, tulosten ja toiminnan mittaaminen, asiakaspalvelun parantaminen.

2. Millainen on valmistelun merkitys strategisia päätöksiä tehtäessä? Millaisten taustatekijöiden ja millaisen valmistelun perusteella Porin perusturvakeskuksen strategiset päätökset tehdään?

4. Kuinka laajaa yhteisymmärrystä strategiset päätökset tarvitsevat? Porin perusturvakeskuksen toimintaa määrittelevät johtavien virkamiesten lisäksi poliittisin perustein valittu perusturvalautakunta, kaupunginhallitus ja kaupunginvaltuusto. Perusturvalautakunnassa ovat edustettuina edustajia Porin kaupunginvaltuuston puolueista ja ryhmistä, sekä Porin yhteistoiminta-alueen; Merikarvian ja Ulvilan edustajat.

-Vaikuttaako politiikka strategisiin päätöksiin? Miten politiikan vaikutus näkyy? Millaista hyötyä tai haittaa politiikasta on päätöksenteossa?

5. Määritelläänkö strategisten päätösten toimeenpanemiseen liittyvät resurssit ennen päätöksentekoa, vai tehdäänkö ensin päätös, ja sen jälkeen arvioidaan resurssitarve? Onko resurssitarve mahdollista määritellä ennen päätöksentekoa ja toiminnan aloittamista tarkasti?

6. Kannustetaanko Porin perusturvakeskuksen henkilöstöä tuomaan uusia ajatuksia ja toimintamalliehdotuksia strategisille päätöksentekijöille? Millainen kehittämissilmapiiri perusturvakeskuksessa on?

Teema 2. Porin perusturvakeskuksen mobiilitoiminnan aineettomat ja aineelliset resurssit

1. Onko mobiilitoiminnalle asetettu määrällisiä tavoitteita? Jos on asetettu, millaisia tavoitteita? Onko mobiilitoiminnalle asetettu aineettomia tavoitteita, esimerkiksi asiakkaiden elämänlaatuun tai vastaaviin aiheisiin liittyen?

2. Millaisia konkreettisia hyötyjä mobiilitoiminnasta on taloudellisesti saatu tähän mennessä Porin perusturvakeskuksen ja mobiilitoiminnan sidosryhmien osalta?

3. Millaisia aineettomia hyötyjä mobiilitoiminnasta on saatu, esimerkiksi potilaiden elämänlaadun osalta?

4. Millä organisaation tasolla mobiilitoiminnan aineellisista ja aineettomista resursseista päätetään?

5. Millaisten tunnuslukujen, suoritteiden tai tavoitteiden perusteella mobiilitoiminnan:

- a) aineettomat, eli henkilöresurssit, on määritelty?
- b) aineelliset resurssit, eli tilat, välineet, kulkuneuvot ja vastaavat?

6. Riittävätkö resurssit mobiilitoiminnan toteuttamiseen tällä hetkellä?

7. Onko mobiilitoimintaa mahdollista kehittää ja laajentaa nykyisillä resursseilla? Onko resursseja saatavissa tarvittaessa lisää?

8. Onko mobiilitoiminnasta päätetty muodostaa kokeiluvaiheen jälkeen pysyvä toimintamalli ja toimintayksikkö Porin perusturvan organisaatiossa?

Teema 3. Porin kaupungin strateginen päätöksenteko

1. Miten varmistetaan aineelliset ja aineettomat resurssit Porin kaupungin organisaatioiden strategisessa päätöksenteossa?

2. Miten Porin kaupungin taloustilanne huomioidaan, tai miten taloustilanne näkyy strategisessa suunnittelussa ja strategisessa päätöksenteossa?

3. Huomioidaanko perusturvakeskuksen strategisessa päätöksenteossa Porin kaupungin strategiat? Jos huomioidaan, miten? Jos ei huomioida, olisiko tarpeellista huomioida?

LIITE 2 TUTKIMUKSEN OSALLISTUJAT

Perusturvalautakunnan puheenjohtaja

Perusturvajohtaja

Ylilääkäri

Mobiililääkäri

Mobiilihoitaja

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimuskysymykset ja rajaukset	7
1.2	Tutkimuksen aihepiiriin liittyvää aikaisempaa tutkimusta	8
1.3	Tutkimuksen rakenne	9
2	TUTKIMUSEN TOTEUTTAMINEN	10
2.1	Tutkimusmenetelmät	10
2.2	Tutkimuksen kohteina Porin kaupunki ja Porin perusturvakeskus	12
2.2.2	Porin kaupunki	12
2.2.1	Porin perusturvakeskus	13
2.2.2	Porin perusturvakeskuksen mobiilitoiminta	13
2.3	Tutkimuksen toteuttaminen	15
2.4	Tutkimusaineisto ja aineiston analyysi	16
2.5	Haastattelu	17
3	NEW PUBLIC MANAGEMENT JA TALOUDEN VAIKUTUKSET VEROVAROIN TUOTETTUIHIN JULKISIIN PALVELUIHIN	20
3.1	New Public Management -käsite	20
3.2	Talouden vaikutukset verovaroin tuotettuihin julkisiin palveluihin	26
3.3	Organisaation käsite ja katsaus organisaatioteorioihin	36
3.3.1	Organisaatioteorioista	37
3.3.2	Byrokraattinen organisaatio	38
3.3.3.	Moderni ja postmoderni organisaatio	40
3.3.4.	Organisaation innovatiivisuus ja osaaminen	42
3.3.5.	Ryhmä ja tiimi	45
4	STRATEGIAT	46
4.1	Strategian käsite	46
4.2	Strateginen johtaminen	48
4.3	Päätöksenteosta strategiseen päätöksentekoon	50
4.4	Strategisten päätösten toimeenpaneminen	56
4.5	Strategiset resurssit	59
4.6	Aineettomat ja aineelliset resurssit	63
4.7	Porin kaupungin strategiat	67
5	RESURSSIEN VARMISTAMINEN STRATEGISESSA PÄÄTÖKSENTEOSSA	70
5.1	Organisaation tarvitsemat resurssit	70
5.2	Resurssien varmistaminen organisaatiossa	72
5.3	Mobiilitoiminnan tulevaisuus	73

6	YHTEENVETO	77
6.1	Tutkimuksen keskeiset tulokset ja johtopäätökset	77
6.2	Jatkotutkimusmahdollisuudet	81
6.3	Tutkimuksen luotettavuus	82
	LÄHTEET	85
	LIITTEET	92

