

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutus
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Nevalainen Marika
Timonen Hanne

MUUTOSPROSESSI PALVELUTARJONNAN LAAJENTUESSA
LIEKSAN KOTIPIRTTI OY: SSÄ

Opinnäytetyö
Joulukuu 2017



OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2017
Sosiaali- ja terveystalouden kehittämisen
ja johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tikkarinne 9
80220 JOENSUU
p. 050 405 4816

Tekijät

Nevalainen Marika
Timonen Hanne

Nimeke

Muutosprosessi palvelutarjonnan laajentuessa Lieksan Kotipiritti Oy:ssä

Toimeksiantaja

Lieksan Kotipiritti Oy

Tiivistelmä

Muutoksia tapahtuu tämän päivän työelämässä jatkuvasti ja niistä on tullut jo osin arkipäivääkin. Vaikka muutokset ovat jatkuvia, korostuu muutosjohtaminen kaikessa työyhteisön toiminnassa. Johtamisen merkitys onnistuneessa muutoksessa on tärkeää. Sitouttamalla työntekijät muutokseen, lisätään työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on sitouttaa henkilöstö muutokseen hoivakodin palvelutarjonnan laajentuessa kotihoitoon Lieksan Kotipiritti Oy:ssä. Opinnäytetyön tehtävänä oli toteuttaa muutosprosessi yhdessä hoivakodin henkilökunnan kanssa, osallistaa henkilökunta muutosprosessiin, kuvata toteutettu muutosprosessi sekä tuottaa esimiestyön työkaluja muutosprosessin toteutumiseen ja prosessin onnistumisen seurantaan. Opinnäytetyö toteutettiin kevään ja kesän 2017 aikana. Osallistujina opinnäytetyössä olivat kaikki hoivakoti Lieksan Kotipiritti Oy:n työntekijät.

Toimintatutkimuksellisen kehittämistoiminnan avulla toteutettiin muutosprosessi, jossa työntekijät saivat muutosjohtamisen kahviloissa osallistua ja tuottaa kotihoidon perehdytyslomakkeen, kotihoidon esitietolomakkeen, työyhteisön työhyvinvointimallin sekä ohjeistuksen turvallisen kotihoidon toteuttamisesta.

Kehittämistyön tuloksia käytetään ensisijaisesti yrityksen omiin tarpeisiin sekä jatkokehittämiseen. Yrityksessä aiotaan jatkaa opinnäytetyössä kehitettyjen työkalujen edelleen kehittämistä sekä toimivuuden arviointia. Kehittämiskohteita yrityksessä ovat kotihoidon toiminnan sujuvoittaminen sekä asiakastyytyväisyyskyselyn toteuttaminen.

Kieli
suomi

Sivuja 94
Liitteet 5
Liitesivumäärä 6

Asiasanat

Muutosjohtaminen, työhyvinvointi, kotihoito



THESIS
December 2017
Degree Programme in Development and Management of Social Services and Health Care (Master's Degree)

Tikkarinne 9
80220 JOENSUU
FINLAND
Tel. +358 50 405 4816

Authors

Nevalainen Marika
Timonen Hanne

Title

Change process at nursing home Lieksan Kotipiritti Ltd on service expansion to domiciliary care sector

Commissioned by
Lieksan Kotipiritti Oy

Abstract

Changes take place in present working life and have become a normal part of work. Although changes have become continuous, change management should still be highlighted in all the actions in the workplace. The importance of management in successful change is very crucial. By engaging the employees to the change process, job satisfaction and well-being at the work place can increase remarkably.

The purpose of this thesis was to engage the employees to the change while nursing home services are expanding to the domiciliary care at Lieksan Kotipiritti Ltd. The mission was to implement the process with the employees and involve them to the process. Also, the mission was to describe the process and produce management tools for implementing the change and monitoring the success of the process. This thesis was implemented during the spring and summer 2017. All participants were nursing home employees.

By this action-based development process, the process of change was implemented. During the process, the employees produced induction form, initial information form to home care, model of well-being at the workplace and instructions to safe home care. All the work happened in the cafes of the change management.

Results are in the first instance for company's own purposes and further development. The company is going to continue development work and will continually estimate the tools that were implemented during the process. In the future, further development needs are the development of home care and implementation of a customer satisfaction survey.

Language
Finnish

Pages 94
Appendices 5
Pages of Appendices 6

Keywords

Change management, well-being at work, home care

Sisältö

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Johdanto | 6 |
| 2 | Muutosjohtaminen..... | 7 |
| 2.1 | Muutos yhteiskunnassa | 7 |
| 2.2 | Esimiehen rooli muutoksessa | 8 |
| 2.3 | Muutoksen vaikutukset työyhteisössä..... | 15 |
| 2.4 | Muutoksen vaiheet..... | 19 |
| 3 | Työhyvinvointi | 24 |
| 3.1 | Työhyvinvoinnin määritelmiä..... | 24 |
| 3.2 | Työyhteisön työhyvinvointi..... | 26 |
| 3.3 | Työhyvinvoinnin johtaminen..... | 28 |
| 4 | Kotihoito..... | 30 |
| 4.1 | Kotihoidon historia | 30 |
| 4.2 | Kotihoidon tehtävät | 31 |
| 4.3 | Johtaminen kotihoidossa | 32 |
| 4.4 | Sote-uudistuksen vaikutus kotihoidossa | 33 |
| 5 | Opinnäytetyön tarkoitus ja tehtävät..... | 36 |
| 6 | Opinnäytetyön toteutus | 36 |
| 6.1 | Toimintaympäristö ja osallistujat | 36 |
| 6.2 | Opinnäytetyön kehittämistoiminta | 38 |
| 6.2.1 | Toimintatutkimus..... | 38 |
| 6.2.2 | Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat | 41 |
| 6.3 | Kehittämisen prosessin toteutusvaihe | 46 |
| 6.3.1 | Aikataulu | 46 |
| 6.3.2 | Muutosprosessin suunnittelu ja tiedotustilaisuus | 47 |
| 6.3.3 | Ensimmäinen muutosjohtamisen kahvila | 48 |
| 6.3.4 | Toinen muutosjohtamisen kahvila..... | 49 |
| 6.3.5 | Osaamisen kehittämisen kahvila | 50 |
| 6.3.6 | Kolmas muutosjohtamisen kahvila..... | 51 |
| 6.3.7 | Neljäs muutosjohtamisen kahvila..... | 52 |
| 6.3.8 | Muutosjohtamisen kahviloiden arviointi | 52 |
| 6.3.9 | Benchmarking..... | 53 |
| 6.4 | Prosessin arviointi ja onnistumisen seuranta | 55 |
| 7 | Opinnäytetyön tulokset | 57 |
| 7.1 | Opinnäytetyön kehittämistoiminta | 57 |
| 7.2 | Työntekijöiden sitoutuminen | 68 |
| 7.3 | Esimiestyön työkalut | 70 |
| 7.4 | Jatkosuunnitelma ja seuranta | 72 |
| 8 | Pohdinta..... | 73 |
| 8.1 | Tulosten tarkastelu | 73 |
| 8.2 | Menetelmien ja prosessin tarkastelu..... | 75 |
| 8.3 | Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys..... | 81 |
| 8.4 | Opinnäytetyön hyödynnettävyys ja jatkokehittämistarpeet | 84 |
| | Lähteet..... | 86 |

Liitteet

- Liite 1 Opinnäytetyön aikataulu
- Liite 2 Kotihoidon alkukartoituslomake
- Liite 3 Kotihoidon perehdytyslomake
- Liite 4 Työyhteisön työhyvinvointimalli (mallipohja)
- Liite 5 Turvallisen kotihoidon ohjeistus

1 Johdanto

Organisaatioiden sisällä tapahtuu jatkuvasti erilaisia toimintojen uudistuksia. Lisäksi muutoksia voi olla käynnissä useita yhtä aikaa ja kokonaistilanteen hallitseminen aiheuttaa haasteita sekä johdolle että henkilöstölle. Muutos organisaatiossa on aina oppimisprosessi, jossa muutosjohtaminen korostuu. Hyvin toteutettu muutos, jossa työntekijät osallistetaan mukaan muutosprosessiin, edellyttää aina koko organisaatiolta yhteistyötä. (Työterveyslaitos 2017.)

Muutos kohtelee eri lailla eri asemassa olevilla ihmisillä (Hiltunen 2011, 65–66). Muutostilanteet aiheuttavat epävarmuustekijöitä, vaikeuttavat työn sujuvuutta ja hallittavuutta sekä saavat kyseenalaistamaan muutoksen perusteet. Henkilöstön sitouttaminen muutostilanteissa on erittäin tärkeää ja vaatii johtajalta muutosjohtamisen osaamista. (Työterveyslaitos 2017.)

Organisaation uudistuminen on kuitenkin tänä päivänä työelämän toiminnan perusasia. Innovatiivinen organisaatio kykenee vastaamaan työelämän muuttuviin tarpeisiin. (Jalava 2001, 131.) Muutoksen johtamiseen vaikuttaa työntekijän suhtautuminen tulevaan muutokseen (Kauppinen 2002, 127–128). Tästä syystä esimiehen aktiivinen rooli muutoksessa on tärkeä. Työntekijät tarvitsevat esimiehen tukea muutoksessa. (Kuusela 2013, 192.) Erityisesti tulevan sote-uudistuksen myötä korostuu myös muutosjohtamisen tärkeys (Hytönen 2016, 41).

Vanhuspalveluiden puolella yksityisillä palveluntuottajilla on jo pitkä historia. Väestön vanheneminen ja kiristynvä kuntatalous luovat osaltaan kasvua ja kysyntää yksityisten tuottamille sosiaali- ja terveydenhuollon palveluille. 2000-luvulla yritysten tuottamat palvelut ovat kasvattaneet osuutta vanhuspalveluissa. Parhaassa tapauksessa julkisen puolen ja yksityisen sektorin yhteistyöllä saadaan aikaan molempia osapuolia hyödyttäviä etuja, jotka tukevat myös palveluidenkäyttäjiä parhaalla mahdollisella tavalla. (Karsio & Tynkkynen 2015, 81–99.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on sitouttaa henkilöstö muutokseen hoivakodin palvelutarjonnan laajentuessa kotihoitoon Lieksan Kotipirtti Oy:ssä. Opinnäytetyön tehtävänä on toteuttaa muutosprosessi yhdessä hoivakodin henkilökunnan kanssa ja osallistaa henkilökunta muutosprosessiin, kuvata toteutettu muutosprosessi sekä tuottaa esimiestyön työkaluja muutosprosessin toteutumiseen ja prosessin onnistumisen seurantaan.

2 Muutosjohtaminen

2.1 Muutos yhteiskunnassa

Yhteiskunnassamme on tapahtunut paljon muutoksia viimeisten vuosikymmenten aikana. Muutokset koskettavat kaikkia alueita, teknologiaa, taloutta, politiikkaa, yhteiskuntaa sekä kulttuuria. Nykyisin muutokset ovat jatkuvasti ympärillämme ja niitä voi olla vaikeaa hahmottaa. (Sydänmaanlakka 2009, 26.) Globaalissa yhteiskunnassa sekä yksilöt, että organisaatiot kokevat muutoksia. Organisaatiot madaltuvat ja johtaminen muuttuu. Myös yksilöiden työt muuttuvat entistä enemmän asiantuntijamaiseksi. (Kempainen 2010, 144–145.)

Nykyisellään työyhteisöissä on tärkeää olla nopea ja ketterä suhteessa asiakastarpeisiin ja toimintaympäristön luomiin haasteisiin sekä muutoksiin. Tästä syystä muutokset tulevat yhä nopeammalla tahdilla ja useita muutoksia voi olla päällekkäinkin. (Heikkilä, Jantunen, Mäkelä, Naaranoja, Piippo, Saarisilta, Sankelo, Sinervo, & Tuomivaara 2015, 27.) Muutoksia työhön tuo aina myös uuden sukupolven tulo työmarkkinoille (Kempainen 2010, 147).

Johtamisen teoreettiset mallit eivät tällä hetkellä vastaa riittävän hyvin niihin paineisiin, joita maailmanlaajuiset haasteet, kompleksisuus ja kasvava epävarmuus luovat johtamiselle, henkilöstölle ja sidosryhmille. Lisäksi yhä suurempi osa työntekijöistä on asiantuntijoita, joiden työ on niin haastavaa, että johtajat eivät kykene yksin hahmottamaan niihin liittyviä näkökulmia ja ristikkäisvaikutuksia. (Hyypiä 2013, 5.) Toisaalta muutokset ovat uusia tilanteita, mutta samal-

la mahdollisuuksia. Uusiutumista ei ole ilman muutosta ja muutos edellyttää johtamista. Muutos on myös oppimisväline ja mahdollistaa organisaation oppimisen. (Kempainen 2010, 152.) Nämä ovat syitä, jonka takia tämän päivän hoitotyössä muutosjohtamisesta on tullut uusi johtamismalli, jota toteutetaan päivittäisessä työssä (Väyrynen 2008, 87).

Muutoksen johtamisessa ja läpiviemisessä tulee olla kärsivällinen, sillä muutokseen on vaikea sopeutua ja paluu entiseen vetää helposti puoleensa (Pentikäinen 2014, 206). Muutos organisaatiossa edellyttää usein muutoksia hyvin laajasti. Muutoksia voidaan tarvita tilojen, rajojen, ammattien, osaamisen sekä asiantuntijuuden osalta. Nämä kaikki on tärkeää huomioida, kun työyhteisöä kehitetään. (Roos & Mönkkönen 2015, 66.)

Muutoksen läpivieminen on aina pitkälinen prosessi. Prosessin pituus vaihtelee muutoksen luonteesta riippuen kuukaudesta jopa kymmeneen vuoteen. (Laaksonen & Ollila 2017, 112–113.) Positiivisessa työyhteisössä kyetään uudistumaan ja muuttumaan paremmin kuin negatiivisessa työyhteisössä. Muutoksen läpivieminen on helpompaa ja joustavaa, kun organisaatio mukautuu muutokseen. (Kesti 2013, 5,16.) Muutoksessa kannattaa hyödyntää työntekijöitä, jotka ajavat organisaation etua ja ovat innostuneita muutoksesta. Hyvä muutosjohtaminen onkin mahdollistavaa ja osallistavaa. (Pitkänen 2010, 220–221.) Mankan (2015, 111) mukaan tutkimuksissa on havaittu, että muutoksessa tukea saaneet työntekijät kokivat muutokset myönteisempänä. Tämä lisää työntekijän työhyvinvointia entisestään.

2.2 Esimiehen rooli muutoksessa

Kaikki johtaminen on muutosjohtamista (Hiltunen 2011, 65). Toteutettiinpa iso tai pieni muutos, tarvitaan muutosjohtamisen taitoja. Jopa silloin, kun pyritään säilyttämään nykyinen tilanne, tarvitaan muutosjohtamisen keinoja (Schaffer 2017). Muutos on silti aina haaste, eikä esimiehen roolia muutoksessa voi vähentää (Ponteva 2010, 10–11). Sosiaali- ja terveydenhuollossa henkilöstöjohtaminen nähdään johtamisen keskeisimpänä kehittymistä vaativana alueena eri-

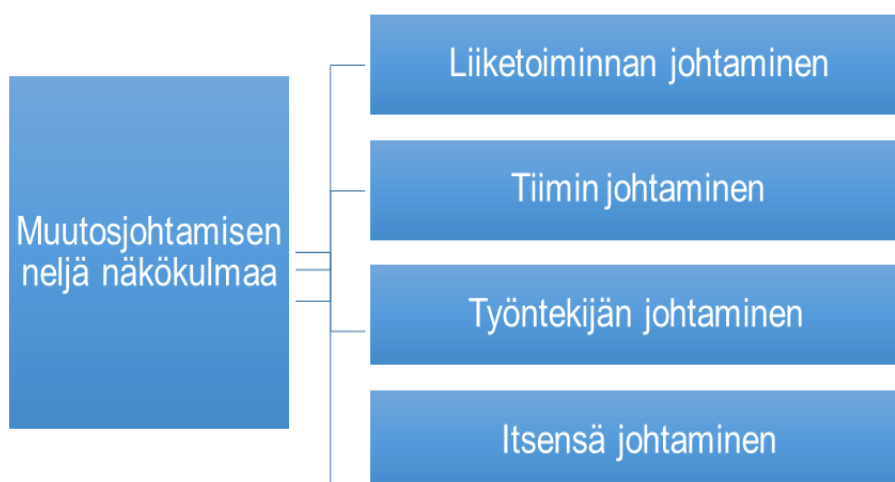
tyisesti muutostilanteissa. Toisaalta terveydenhuollossa hierarkia, auktoriteetti ja erikoistuminen asettavat johtamiselle myös erilaisia vaatimuksia kuin muilla aloilla. (Ikola-Norrbacka 2010, 182–183.) Mäkelän (2015, 238–239) tutkimustulosten mukaan yhtenäistä sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämishankkeille on se, että työ tehdään oman työn ohessa, jolloin syntyy haasteita kehittämistyön onnistumiselle sekä aikaresurssien riittävyyden varmistamiselle. Kotihoidon esimiesten kehittämistoiminnassa korostuu erityisesti tukeva esimiestoiminta, ketteryys sekä rajallisten resurssien tehokas kohdentaminen.

Johtajien täytyy työssään johtaa, mutta kukaan ei voi olla varma, onko heillä johtamiskykyä. Tästä syystä organisaatioissa tarvitaan vahvaa johtajuutta ja tehokasta osaamista, jotta työntekijöitä osataan kannustaa kehittämään työtä ja organisaatiota, tavoitteiden saavuttamiseksi. (Lunenborg 2011, 3.) Muutoksessa olisi tärkeää osata yhdistää sekä johtajuus, että muutosjohtaminen yhdeksi kokonaisuudeksi, koska muutoin muutosta ei saada toteutettua kokonaisena (Quinn & Quinn 2016). Muutostilanteessa esimiehet kantavat paljon vastuuta (Ilmarinen 2016,16). Esimiehen osaamisella on merkittävä vaikutus muutoksesta saadun hyödyn määrään (Pirinen 2014, 14).

Pirisen (2014, 22) mukaan muutoksen johtaminen voidaan jakaa neljään osaan: liiketoiminnan johtaminen, tiimin johtaminen, työntekijän johtaminen ja itsensä johtaminen. Muutosjohtamisessa esimiehen pitää hallita nämä kaikki neljä osa-aluetta päästäkseen onnistuneeseen muutoksen toteutumiseen. Nämä neljä muutosjohtamisen osa-aluetta on esitetty kuviossa 1.

Liiketoiminnan johtaminen ja uudistaminen mahdollistavat pärjäämisen kovassa kilpailussa. Muutosprosessien tulee olla mahdollisimman yksinkertaisia, suunnitelmallisia ja perusteellisia. Tiimin johtamisessa luodaan yhteishenkeä ja otetaan huomioon työntekijöiden vahvuuksia. Työntekijän johtamisessa korostuu esimiehen empatia ja kuuntelemisen taito, sekä yksilöllisyyden huomioiminen. Esimiehen itsensä johtaminen vaikuttaa niin esimiehen omaan kuin tiiminkin jaksamiseen. Esimiehen on tärkeää huolehtia omasta jaksamisestaan. Energinen esimies luo energiaa myös ympärillään oleville työntekijöille. Tehtävien priorisointi ja oman ajan johdonmukainen käyttö auttavat esimiestä jaksamaan

työssään. Hyvä itsetuntemus ja rohkeus tunnistaa rajansa ja osaamisensa ovat ammattitaitoisen esimiehen tunnusmerkkejä. (Pirinen 2014, 22–27, 29-31, 33–34.)



Kuvio 1. Muutosjohtamisen neljä näkökulmaa (mukaillen Pirinen 2014, 22).

Käytännössä tänä päivänä muutosta on lähes aina valmisteltu jonkin toisen tahon toimesta. Esimiehet saavat harvoin olla mukana muutosten suunnittelussa, mutta itse muutosprosessi aiheuttaa suuren määrän lisätyötä nimenomaan heille. Esimiehet toimivat organisaation muutostilanteessa usein ylemmän johdon päätösten tulkkeina, vaikka samalla ovat myös itse muutoksen kohteita. (Pahkin & Vesanto 2013, 5–6.) Esimies edustaa työnantajaa ja toteuttaa johdon päätöksiä (Järvinen 2017, 66). Muutosjohtaja johtaa muutosta organisaation keskeltä luoden uudistamisesta organisaatiolle tarinaa. Innostava johtaja vetää työntekijät mukaan ja muokkaa työntekijöiden uudistumisen kapasiteettia. (Paasivaara, Suhonen & Virtanen 2013, 33.)

Muutostilanne aiheuttaa usein tilanteita, joissa esimies joutuu työntekijöiden tunteiden kohteeksi. Muutostilanne voi olla esimiehellekin haastava, mutta hänen on silti kyettävä ottamaan kritiikki, tunteenpurkaukset ja tunnereaktiot vastaan. (Vartia, Gröndahl, Joki, Lahtinen & Soini 2012, 143.) Tästä syystä esimiehellä tulee olla hyvä itsetunto, jotta hän kykenee tekemään vaikeitakin päätöksiä

ja toteuttamaan ne riippumatta siitä pitävätkö kaikki lopputuloksesta (Järvinen 2017, 67).

Hyppänen (2013, 307) toteaa, että esimiehen muutosjohtajuuteen vaikuttavat hänen oma henkilökohtainen tilanteensa sekä omat toimintatavat, niin ammatillisen osaamisen, vuorovaikutusosaamisen, johtamisosaamisen, tehokkuusosaamisen, hyvinvointiosaamisen kuin itseluottamuksenkin alueilla. Havuselan (2010, 9–10) mukaan muutosjohtaminen vaatii esimieheltä paljon erilaisia taitoja ja kykyjä sekä vahvaa johtajuutta. Esimiehen tulee olla pitkäjänteinen, vastuuta kantava, asioihin ottautuva ja hänellä on itsehillinnän- ja hallinnantaito. Hyvä muutosjohtaja kykenee hahmottamaan kokonaisuuksia ja analysoimaan erilaisia tilanteita sekä asioita.

Johtamiselle asetetaan haasteita myös globaalien muutoksien, kompleksisuuden ja kasvavan epävarmuuden osalta (Hyypiä 2013, 5). Gilley'n, Gilley'n & McMillanin (2009, 16) tutkimuksen mukaan johtajalla tulee olla taitoa ja kykyä toteuttaa onnistunut muutos. Kun muutosta lähestytään motivaation ja kommunikation näkökulmasta, onnistuu muutos todennäköisesti paremmin, kuin yksilökohtaisesta näkökulmasta lähestyttäessä. Niillä esimiehillä, joilla näitä taitoja ei ole, muutos ei koskaan ole onnistunut kaikilta näkökulmilta. Cleggin, Kornbergerin & Pitsisin (2012, 128) mukaan toiset syntyvät johtajan ominaisuuksien kanssa ja tämä myös erottaa heidät sellaisesti henkilöistä, joista ei ole johtajiksi.

Kuormittumisen vähentämiseksi esimiesten olisi hyvä verkostoitua kollegoidensa kesken. Verkostoitumisen hyötynä on tuen saaminen ja kokemusten jakaminen. Esimiehen tulisi voida hakea tukea myös omalta esimieheltään. (Ilmarinen 2016,16.) Suutarisen (2010, 188) tutkimuksessa 65 % vastaajista koki tarvetta muutosjohtamisen taidoille. Lisäksi 52 % koki tarvitsevansa viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. Pirisen (2014, 175) mukaan esimiehellä tulee olla mahdollisuus jakaa tunteitaan ja kokemuksiaan muutostilanteessa. Esimiesten vertaisryhmät, työpajat ja muutosvalmennukset mahdollistavat esimiehelle luottamuksellisen kanavan avautua erilaisista asioista.

Muutosta tukevat tekijät lähtevät toimivasta työyhteisöstä, innostavasta työstä sekä välittömästä suhteesta esimieheen (Ponteva 2010, 10–11). Inspiroiva esimies saa ihmiset vakuuttuneeksi muutoksen tarpeellisuudesta ja sen mukana tuomista hyvistä asioista (Kilpinen 2008, 187-188). Koko työyhteisön yhteinen ymmärrys muutoksen luonteesta, laajuudesta, syvyydestä ja tarkoituksesta auttaa muutoksen toteuttamisessa (Esimiehen opas muutokseen 2008). Muutoksen läpiviemisessä auttaa työyhteisön yhteishenki ja ryhmäytyminen (Pirinen 2014, 15).

Johdon myönteiset ajatukset muutoksesta tukevat muutoksen läpi viemistä (Ponteva 2010, 10–11). Onnistunut muutos vaatii siis johdon aidon sitoutumisen (Kauppinen 2014, 157). Johtamisella voidaan mahdollistaa henkilöstön osallistumista ja sitoutumista innovointiin ja työn kehittämiseen. Tällä voidaan parantaa myös työn laatua. (Alasoini 2014, 22-23.) Tärkeää muutoksen onnistumisessa on työntekijöiden tukeminen, palkitseminen, asioiden tekeminen yhdessä ja eteenpäin katsominen. Onnistuneeseen muutokseen vaikuttavat myös inhimillisuus, reiluus, myönteisyys, innostus ja innostavuus sekä peräänantamattomuus, kannustavuus ja yllätyksellisyys. (Ponteva 2010, 10–11.)

Muutokseen sitoutumisen kannalta viestintä on merkittävä osa muutosta, koska sillä luodaan yhteistä ymmärrystä ja uusia merkityksiä (Karhu 2014, 180). Alas (2007, 4–5) on tutkimuksessaan todennut, että muutostilanteissa työtyytyväisyys korreloi voimakkaasti työntekijöiden osallistumisen kanssa. Esimiesten viestintä, kannustus ja motivointi johtavat selkeästi työntekijöiden kehittymiseen ja parempaan työsuoritukseen, jos työntekijöitä kannustetaan osallistumaan työpaikan päätöksentekoon muutostilanteissa ennen kuin muutokset toteutetaan.

Muutosjohtamisen tulee olla viestivää, päättäväistä, mutta toisaalta aina myös strategista (Hytönen, 2016). Muutosprosessin suunnitteluvaiheessa tulee ottaa huomioon muutosviestinnän kanavat, sisällöt, toistot ja vastuu (Kauppinen 2014, 149). Muutosprosessin onnistumiseksi tulee johdon muutostuki ja esimiehen henkilökohtainen sitoutuminen muutokseen tehdä näkyväksi koko työyhteis-

sölle. Tärkeä asia muutoksessa on myös muutosprosessin design, eli millainen muutos on kyseessä. (Kauppinen 2014, 146.)

Muutokset voidaan jaotella ensimmäisen asteen ja toisen asteen muutoksiin, joista ensimmäisessä asteessa muutos on vähäisempi ja toisessa asteessa merkittävämpi (Viitala 2013, 88–89). Myös muutosprosessin vaiheistamista voi olla tärkeää miettiä, mikäli se on kyseisessä muutosprosessissa mahdollista (Kauppinen 2014, 146). Muutosta suunniteltaessa kannattaa strategiakuvausta tehdä viettelevä kutsu koko henkilökunnalle. Strategiakuvaus vaikuttaa henkilökunnan asenteeseen muutosta kohtaan. (Heiskanen 2013, 23.)

Muutosprosessissa johtajan on tärkeää huomioida, että muutosta vaativat asiat ja tavoitteet tuodaan selkeästi esille. Lisäksi on varattava riittävät resurssit muutosta varten. Myös seuranta ja arviointi ovat tärkeitä. (Johnson, 2017.) Muutoksen onnistunut läpivieminen on kiinni muutoksen toteuttamistavasta ja työntekijöiden osallistamisesta heti muutosta suunniteltaessa (Hokkanen & Strömberg 2003, 73–74). Esimiehen tavoite on saada henkilöstö sitoutumaan muutokseen (Arikoski & Sallinen 2007, 68). Muutoksen mukana tuomiin tavoitteisiin sitoutuminen voi alkaa vasta sen jälkeen, kun työntekijä on sisäistänyt muutokseen sisältyvät uudet tiedot ja taidot (Salminen 2014, 309).

Stenvall & Virtasen (2012, 191) mukaan muutosprosessin tavoitteet saavutetaan osallistamalla työntekijöitä kehittämiseen. Kehittämisessä on huomioitava työntekijöiltä saadut ideat, ajatukset sekä näkemykset. Työntekijät ovat pääsääntöisesti valmiita työskentelemään hyvien päämäärien eteen, mutta sitoutumista lisää selkeät tavoitteet, työn merkityksellisyys ja yksilön innostuneisuus (Pitkänen 2010, 200–202). Parhaassa tapauksessa sitoutuneisuus saa ihmisen innostumaan ja syttymään innokkaaseen ja tehokkaaseen työhön (Paasivaara & Nikkilä 2010, 102).

Esimiestyössä korostuu entistä enemmän yhteisöllisyys. Parhaat tulokset saavutetaan tiimityöskentelyllä. Tiimityöskentelyssä muutoksen keskellä korostuvat yhteistyötaidot ja vuorovaikutusosaaminen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 20.) Henkilökunnan sitoutumiseen vaikuttaa tyytyväisyys työtehtävästä, esimie-

hestä, työyhteisöstä ja organisaatioin tavasta toimia (Kuusela 2013, 95). Työntekijöiden sitouttamiseen vaikuttaa myös tiedottaminen, tavoitteet, motivoiminen sekä riittävän vastuun ja valtuuksien antaminen. Mielenkiintoinen työ ja hyvä tiimi toimivat myös sitouttavina elementteinä. (Helin 2006, 152.) Kehittämistyöhön sitoudutaan paremmin, jos sen koetaan palvelevan omaa työtä (Mäkelä 2015, 238).

Työyhteisön osallisuus muutoksessa voi olla aina kuulluksi tulemisesta päävastuun kantamiseen saakka. Osallisuus hälventää negatiivisia tunteita muutosta kohtaan. Osallisuuden kautta voidaan synnyttää työyhteisössä myönteistä asennemuutosta ja lisätä työtyytyväisyyttä. (Laaksonen & Ollila 2017, 144–145.) Työntekijöiden sitoutuminen ja muutoksen merkityksellisyys luovat työhyvinvointia yksilöille muutostilanteissa (Fischer 2014, 188). Toiminta pitää juurruttaa osaksi jokapäiväistä tekemistä, sillä sitoutumista syntyy vain osallistumisen kautta (Otollinen 2016, 42–43).

Onnistuneessa muutosjohtamisessa tarvitaan keinoja mitata muutosta ja sen etenemistä sekä päivittäistä muutosjohtajuutta. Kuunteleminen on tärkeä osa muutosviestintää. Viestinnän tulee olla dialogista. (Kauppinen 2014, 148, 157–158.) Huono kuunteleminen on yleisin syy viestinnän väärinymmärtämiselle (Pelin 2011, 287, 289). Hatakka (2013, 147) toteaa, että ihmisillä on tapana kokea vuorovaikutus eri tavoilla, mikä voi aiheuttaa väärinymmärryksiä. Muutoksissa ja kehittämisessä vuorovaikutuksen merkitys korostuu entisestään. Lisäksi on tärkeää vahvistaa ja lisätä tiedon kulkua. Tiedon monipuoliseen välittämiseen kannattaa hyödyntää monia eri keinoja.

Vaikka esimies antaakin tilaa, ymmärtää ja kuuntelee alaisiaan, on hän silti vastuussa muutoksesta. Lisäksi esimiehen tulee pitää koko ajan yllä muutosmyönteisyyttä ja ilmaista riittävästi miksi on itse muutoksesta innoissaan. (Erämetsä 2009, 268–269.) Taitavalla esimiehellä on muutoksessa riittävästi aikaa niin omille kuin työntekijöidenkin tunteille. Huolenaiheet tulee käsitellä yhdessä, mutta esimiehen tulee samalla huolehtia muutoksen etenemisestä. Riittävä tieto muutoksesta auttaa vähentämään uhkakuvia ja negatiivisia tuntemuksia. (Ahlroth & Havunen 2015, 58–60.)

Erilaisuus ja erilaiset voimavarat ovat vahvuuksia työyhteisössä. Esimiehen työhön kuuluu arvostaa työntekijöitään, sekä etsiä ja löytää ihmisisten vahvuudet. Vahvuuksien hyödyntäminen auttaa pääsemään paremmin päämäärään. Esimies etsii myös työskentelyä huonontavia asioita. Hän muuttaa ne paremmaksi tai poistaa ne kokonaan. Jokaisen työpanosta tarvitaan muutoksen läpiviemiseksi. (Juuti & Vuorela 2015, 143–144.) Hyvä muutosjohtaja osaa valmentaa muita muutokseen ja hän antaa mahdollisuuksia alaisilleen (Havusela 2010, 9).

Muutoksen läpiviemiseen ei kuitenkaan riitä pelkästään johtamisosaaminen. Esimies tarvitsee osaamisen lisäksi oikeanlaisia työkaluja muutoksen läpiviemiseksi sekä riittävää henkilökunnan kyvykkyyttä osallistua muutokseen. (Kauppinen 2014, 155.) Muutoksessa on aina kyse loogisten strategioiden ja asiakokonaisuuksien toteuttamisesta. Johtamisen näkökulmasta tämän tekee haasteelliseksi se, että toteuttajina on ryhmä ihmisiä, joilla on erilainen kyky käsitellä muutoksia sekä epäloogiseltakin vaikuttavia tunteita liittyen muutokseen. (Arikoski & Sallinen 2007, 14.) Esimiehen on omalla esimerkillään osoitettava oppimisen tärkeys ja sitouduttava siihen ensin itse (Harjuniemi 2008, 22). Lopullinen silaus muutokselle tapahtuu lopuksi kuitenkin aina ihmisten mielessä (Hirvikorpi 2005, 159, 163).

2.3 Muutoksen vaikutukset työyhteisössä

Organisaatiomuutoksista on tullut osa työelämää ja jokainen työntekijä sekä työyhteisö käyvät läpi useita muutoksia (Pahkin, Mattila-Holappa, Nielsen, Wiezer, Widerszal-Bazyl, de Jong & Mockało 2011, 5–6). Toisaalta harvoin työyhteisöissä on tilanteita, joissa todetaan, ettei mitään muutosta tarvita (Hiltunen 2011, 66). Muutos on aina mahdollisuus, vaikka se vaatii sopeutumista (Kemppainen 2010, 148). Muutos koostuu useista eri vaiheista, jotka kulkevat päällekkäin. Johto on jo etenemässä seuraavaan muutokseen, kun samanaikaisesti muutosprosessi vasta konkretisoituu työntekijöille, kun muutoksen toteutuksesta tiedotetaan. (Pahkin ym. 2011, 12.)

Työntekijät suhtautuvat muutostilanteisiin eri tavalla. Joidenkin on helppoa hyväksyä muutokset ja sopeutuminen muutokseen voi tapahtua nopeasti. Toisaan ihmisillä on tarve kyseenalaistaa asioita ja muutostarvetta, mutta he voivat silti nähdä muutoksen vievän parempaan ja kykenevät mukautumaan tilanteeseen. On myös ihmisiä, jotka eivät välitä mitä organisaatiossa tapahtuu. Heille on tärkeintä työn jatkuminen. (Ponteva 2010, 9–10.)

Henkilökunnan osallistaminen muutoksessa tulee olla suunnitelmallista ja tehokasta. Tehoton osallistaminen turhauttaa työntekijöitä. (Kauppinen 2014, 146.) Tästä syystä muutoksesta tulee aina kertoa riittävän ajoissa. Jokaisen jota muutos koskee, tulee tietää tilanteesta. (Toivola 2010, 136.) Yrityksen suunta ja tavoitteet tulee olla koko henkilökunnan tiedossa. Tämä takaa yrityksen johdonmukaisen toiminnan ja tukee henkilökunnan positiivista tunnetta tulevaisuudesta. (Alahuhta 2015, 121–122.)

Riittävän ajan antaminen muutostunteiden käsittelemiseksi auttaa löytämään paremmin ratkaisuja. Positiivisia muutostunteita kannattaa hyödyntää. Muutos voi tuoda mukanaan uusia työtehtäviä tai uusia työkavereita. (Hirvikorpi 2005, 162.) Esimiehen tulee kohdata kaikki työntekijät yksilöinä ja hyväksyä heidän erilaisuutensa. Tavoitteisiin pääseminen helpottuu, kun työntekijä voi osallistua yksilönä tavoitteiden asettamiseen. Yksilölliset voimavarat nousevat parhaiten esille, kun niille annetaan mahdollisuus ja tilaa. (Jabe 2017, 13–14.)

Jaben (2017, 184–188) mukaan ihmisillä on yhdeksän erilaista persoonallisuustyyppiä. Nämä persoonallisuus tyytit tullevat esille muutostilanteessa. Persoonallisuustyytit on esitelty kuviossa 2. Esimiehen tulee ottaa huomioon kaikki persoonallisuustyytit ja mahdollistaa jokaisen eteneminen omalla tavallaan.



Kuvio 2. Ihmisen yhdeksän persoonallisuustyyppiä (mukaillen Jabe 2017 184–188).

Tarkka uudistaja lähtee innolla mukaan muutokseen, mikäli hän on varma muutoksen oikeellisuudesta. Hän on sitkeä ja hänellä on korkea työmoraali. Tarkka uudistaja tavoittelee täydellisyyttä ja hän arvostelee helposti muita. Huolehtiva auttaja lähtee muutokseen mukaan, mutta hän haikailee helposti mennyttä. Hän on sosiaalinen ja herkkä, sekä toisia tukeva. Huolehtivainen auttaja osaa toisaalta käyttää näkymätöntä valtaa ja hän haluaa olla oikeassa. (Jabe 2017, 184–188.)

Tehokas aikaansaaja pelkää epäonnistumista, mutta hän on suunnitelmallinen ja kykenee tekemään päätöksiä. Syvälinen ilmaisija saadaan parhaiten muutokseen mukaan, kun hän saa olla oma itsensä. Hänelle tunteet ovat ensisijaisia, hän pohdiskelee paljon ja on aito. Hän kaipaa huomiota ja tunteet voivat heilahdella paljon. Tutkiva pohdiskelija selvittää puolestaan muutoksen taustatekijät ja jos ne ovat hänestä kunnossa, hän lähtee muutokseen mukaan. Hän tietää paljon asioista ja hänellä on rohkeutta esittää ajatuksena. Tutkiva pohdiskelija on usein itseriittonen ja hän epäilee niin itseään kuin muitakin. Luotettava kyseenalaistaja lähtee muutokseen mukaan kaikista hitaimmin. Hän löytää suunnitelman heikot kohdat ja tuo ne esille. Mikäli hänen ehdotukset otetaan huomioon, tulee hänestä lojaali muutokselle. (Jabe 2017, 184–188.)

Visionäärinen innostuja luottaa omiin taitoihinsa ja lähtee mukaan kaikkeen uuteen ja jännittävään, mutta hän ei halua liikaa rajoitteita toiminnalleen. Hän on positiivinen, mutta asioiden tekeminen voi jäädä häneltä kesken. Vahva vaikuttaja motivoituu muutokseen parhaiten sen mukana tulevista meriiteistä. Hän on elinvoimainen ja puolustaa omiaan. Toisaalta häneltä puuttuu herkkyyttä ja hän haluaa valtaa. Mukautuva rauhanrakentaja toimii muun tiimin hyväksi ja välttää erimielisyyksiä toisten kanssa. (Jabe 2017, 184–188.)

Muutos vaatii aina astumista pois omalta mukavuusalueeltaan ja itsensä altistamista muutokselle (Myllymäki 2017, 22). Tästä syystä muutos koetaan usein negatiivisena asiana. Muutos tuo mukanaan pelkoa esimerkiksi oman työn jatkumisesta. (Toivola 2010, 131.) Muutosvastarinta on ihmisen luonnollinen tapa suojella itseään, se auttaa ihmistä säilyttämään suunnan, omat rajansa ja tasapainonsa. Pitkittynyt muutosvastarinta vie kuitenkin hukka energiaa, eikä toivottuja tuloksia saavuteta tavoiteajassa. (Piili 2006, 132–133.)

Muutoskielteisyys on usein vanhasta luopumisen vastustamista. Muutoskielteisyys johtuu usein turvattomuudesta ja tulevaisuuden pelkäämisestä. Muutoksen vastustajat tarvitsevat selvyuden omasta roolistaan ja tehtävistään. He haluavat myös selvyuden muutoksen vaikutuksista henkilöstön toimintaan. (Laaksonen & Ollila 2017, 121.) Muutoskielteisyys vaikuttaa koko työyhteisöön negatiivisesti. Se luo huonoa työilmapiiriä ja voi saada aikaan irtisanoutumisia. (Pirinen 2014, 204–205.) Muutostilanteessa esimies voi vaikuttaa muutosvastarintaan muutostunteiden osaavalla käsittelyllä. Hyvä esimies ottaa selville, mistä muutostunteesta on kyse. Muutostunteen käsittelyllä voidaan muutosvastarintaa vähentää merkittävästi. (Erämetsä 2009, 263–271.)

Esimiehen on tärkeää osoittaa ymmärtävänsä erilaisia muutostunteita ja hyväksyä ne. Työntekijöiden tunteisiin tulee suhtautua vakavasti. Esimiehen kannattaa arvostaa sitä, että alaiset uskaltavat sanoa myös negatiiviset tunteensa ääneen. Kuuntelemalla aidosti ja puhumalla asioista hän antaa työntekijöille tunteen hyväksynnästä ja ymmärtämisestä. Muutostunteiden käsittelemiseksi kannattaa varata aikaa. (Erämetsä 2009, 263–271.) Lisäksi on tärkeää huomioida

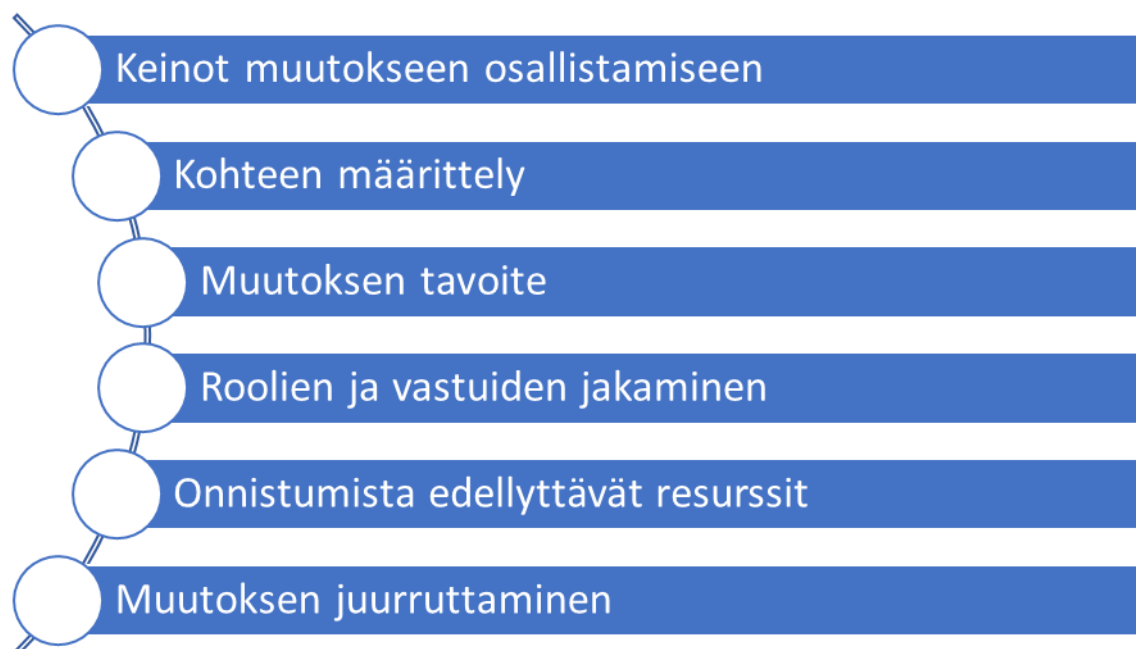
muutosprosessissa henkilökunnan palkitseminen. Psykologinen palkitseminen on pääsääntöisesti tärkeämpää kuin rahallinen etu. (Kauppinen 2014, 147.)

Työntekijä tarvitsee ja odottaa esimieheltä opastusta eli suunnan näyttämistä. Hän haluaa esimiehen motivoivan työntekijöitä ja olevan inspiraation lähteenä. Työntekijät tarvitsevat esimieheltä tukea ja luottamusta sekä anteeksi antoa ja mahdollisuutta yrittää. Alainen odottaa esimiehen myös näkevän itsensä ihmisenä, juuri sellaisena kuin hän on. (Jabe 2017, 160.)

2.4 Muutoksen vaiheet

Muutoksissa ensimmäinen tunne on usein pelko. Esimiehen tulee tunnistaa pelon tunteet, jotta pelko voisi muuttua kiinnostukseksi muutosta kohtaan. Pelon jälkeen usein herää vihan ja uhman tunteet. Nämä voivat kokonaan jäädä pois, jos työntekijä löytää muutoksesta mahdollisuuksia. Kun viha ja uhma väistyvät, suru valtaa tilaa. Suru on reaktiota havainnoille, ettei muutosta voi estää ja se voi aiheuttaa työntekijöissä toivottomuuden tunteita. Kun muutoksessa saavutetaan ilo, on se merkki muutoksen toteutumisesta. Tätä on johtajan tärkeää myös vaalia, ettei muutoksen toteutumista pidetä itsestänselvyytenä. (Arikoski & Salminen 2007, 56–63.) Muutoksessa on tärkeää myös muistaa, että se on aina uuden mahdollistaja (Kempainen 2010, 143).

Onnistunut muutosprosessi voidaan jaotella kuuteen vaiheeseen (Kuvio 3). Ensimmäisessä vaiheessa kannattaa perustella syy muutokselle ja tietylle aikataululle muutoksen läpiviemisessä. Hallitsematon muutos voi räjähtää käsiin. Muutos ei aina välttämättä tarkoita uuden asian aloittamista, se voi olla myös alkuperäisen työn kehittämistä. (Allan 2017.)



Kuvio 3. Onnistunut muutosprosessi työyhteisössä (mukaiillen Allan 2017).

Muutosprosessin ensimmäisessä vaiheessa tulee miettiä keinoja, kuinka saada työntekijät mukaan muutokseen. Muutosprosessin alkuvaiheessa tulee huomioida myös mahdolliset lakien tai asiakkaiden tuomat velvoitteet. Muutosprosessin toisessa vaiheessa määritellään työntekijät joihin muutos keskeisesti vaikuttaa. Yhdessä suunnitellaan muutosta tarkemmin. Tässä vaiheessa suunnitellaan ja päätetään myös henkilökuntamitoituksista, palkkauksista ja mahdollisesta palkitsemisesta. Muutosprosessin kolmannessa vaiheessa muotoillaan muutokselle tavoite. Tässä vaiheessa määritellään tarkasti muutoksen toivotut tulokset. Tulosten määrittely poistaa tulkinnanvaraiset asiat ja muutoksen päämäärä selkeytyy. Muutoksen kolmannessa vaiheessa tehdään myös tarkempi kuvaus siitä, mitä muutoksen jälkeen saavutetaan. (Allan 2017.)

Neljännessä vaiheessa nimetään roolit ja jaetaan vastualueet työntekijöille. Jokaiselle asianomaiselle selvennetään tehtäväkuva muutoksen etenemiseksi. Muutosprosessin viidennessä vaiheessa huomioidaan onnistumisen edellyttämät riittävät kapasiteetit. Kapasiteetit ovat muun muassa riittävä henkilökunta, asianmukaiset työskentelyvälineet, riittävä osaaminen ja henkilökunnan sekä esimiehen taidot muutoksen läpiviemiselle. Esimiehen tehtävänä on varmistaa asian toteutuminen ja varmistaa kapasiteettien riittävyys. Kuudes eli viimeinen

askel on muutoksen juurruttamisen aika käytäntöön. Esimies valvoo muutoksen toteutumista ja toimii itse esimerkkinä muutoksen juurruttamiseksi. Tämä toimii keinona estää työyhteisöä palaamasta vanhaan tapaan. (Allan 2017.)

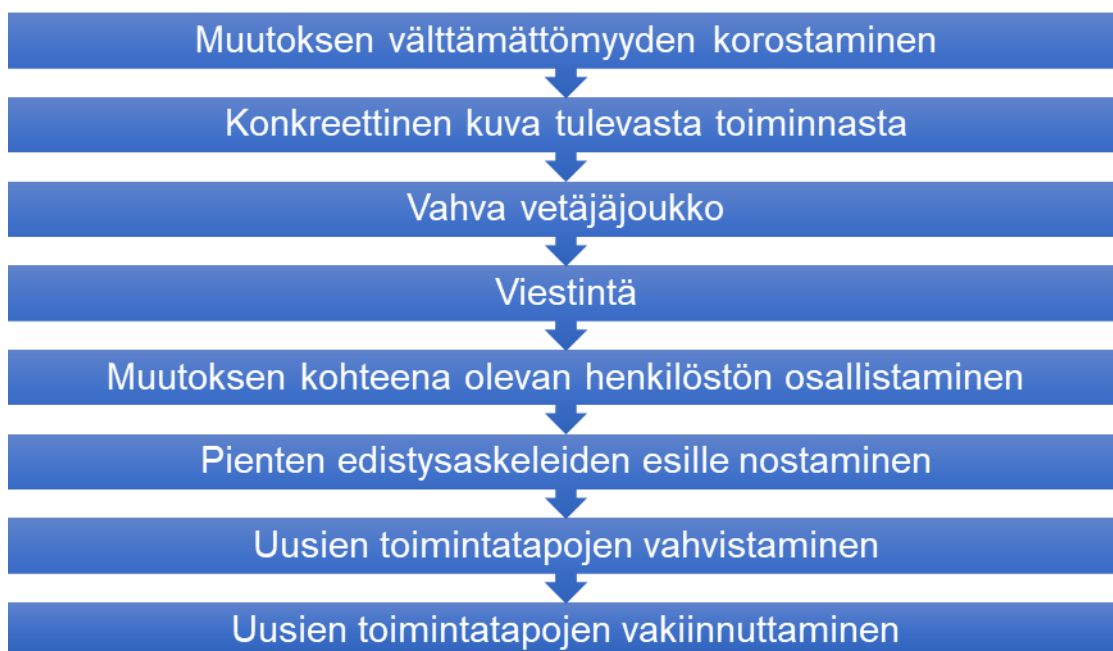
Nämä prosessin askeleet ovat löytyvät kokemuksen kautta. Askeleet auttavat saavuttamaan menestyksekkään muutoksen. Jos joku askeleista jää väliin, niin muutos ei tule onnistumaan menestyksellisesti. Menestystä ei kuitenkaan takaa askeleiden läpikäyminen. Välillä voi joutua palaamaan johonkin edelliseen askeleeseen, jotta kaikki saadaan sitoutettua muutokseen. Paljon riippuu johtajista ja heidän esimerkistään muutoksen läpiviemiseksi ja toteuttamiseksi. Jokaisen työyhteisössä tulee lähteä mukaan muutokseen muutoksen onnistumiseksi. Myös muutosprosessin jälkeen tulee jatkaa uutta linjaa. (Allan 2017.)

Hyppäsen (2007, 226–227) mukaan muutosprosessi voidaan puolestaan jakaa kahdeksaan osa-alueeseen, jotka eroavat Allanin kokemuksen kautta löytyvistä prosessin vaiheista olemalla enemmän käytännön tason toimintaa. Nämä kahdeksan osa-aluetta ovat esitettyinä kuviossa 4. Muutosprosessin ensimmäisessä askeleessa varaudutaan mahdollisiin esteisiin, mutta toisaalta myös hyödynnetään muutoksen mahdollisuudet. Tässä vaiheessa muutosta korostetaan muutoksen välttämättömyyttä organisaatiossa.

Muutosprosessin toinen askel kertoo ylimmän johdon tuesta ja sitoutumisesta muutokseen. Sitoutuminen ja tuki tulee olla työntekijöiden tiedossa. Prosessin kolmas vaihe on monesti haasteellinen. Kolmannessa vaiheessa luodaan uusia käytänteitä, joita ei ole vielä olemassa. Kolmannen vaiheen aikana on pystyttävä kuvaamaan muutoksen mukana tuomia konkreettisia hyötyjä. Muutosprosessin edetessä neljänteen askeleeseen korostuu viestinnän tärkeys. Viestinnän on oltava suunniteltua ja systemaattista ja sen tulee toimia koko prosessin ajan. (Hyppänen 2007, 226–227.)

Viidennessä askeleessa henkilöstö osallistetaan muutoshankkeeseen. Henkilöstö pääsee miettimään ja toteuttamaan muutosta käytännössä. Henkilöstön mukaan ottaminen sitouttaa heitä muutokseen. Kolme viimeistä askelta vaativat esimieheltä kannustavaa otetta ja viestimistä kaikista muutosprosessin edistys-

askeleista. Näiden asioiden huomioiminen vaikuttaa positiivisesti henkilöihin joilla on epäluuloisia ajatuksia muutoksen suhteen. (Hyppänen 2007, 227.)

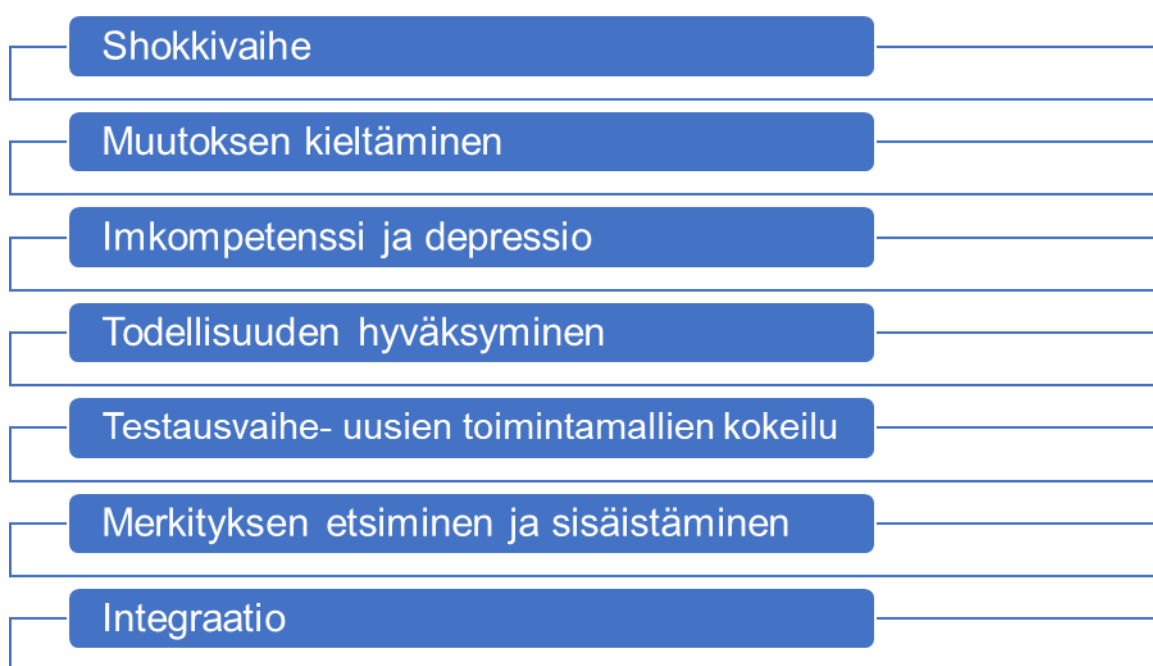


Kuvio 4. Muutosprosessin kahdeksan askelta (Hyppänen 2007, 226–227).

Jalava (2001, 132–133) puolestaan jakaa muutoksen kolmeen psykologiseen vaiheeseen. Hyvään lopputulokseen pääseminen vaatii kaikkien psykologisten prosessien läpikäymistä. Ensimmäisessä vaiheessa luovutaan jostain vanhasta ja siihen liittyvästä identiteetistä. Uuden tavan tai roolin omaksuminen onnistuu vasta vanhasta luopumisen jälkeen. Tämä vaihe voi olla monesti pelottavaa ja se voi luoda epävarmoja tunteita. Muutosvastarinta liittyy usein nimenomaan prosessin ensimmäiseen vaiheeseen.

Toisessa vaiheessa kuljetaan neutraalissa vyöhykkeessä. Alue sijaitsee vanhan ja uuden välimaastossa. Tämä vaihe saa usein aikaan menetyksen ja hämmennyksen tunteita, mutta toisaalta myös uusien ideoiden kehittymistä. Viimeisessä psykologisen prosessin vaiheessa uusi aika alkaa. Ihmiset tottuvat työskentelemään uusien tilanteiden parissa ja he luovat uusia suhteita. Uusia tulevaisuuden suunnitelmia aletaan visioida. Vanhasta luovutaan ja uusi muutos astuu voimaan. (Jalava 2001, 132–133.)

Muutoksen vaiheita voidaan kuvata myös seitsemän askeleen kautta, jotka ovat kuvattuna kuviossa 5. Muutoksen seitsemän askelta ovat: shokkivaihe, muutoksen kieltäminen, inkompetenssi ja depressio, todellisuuden hyväksyminen, testausvaihe, merkityksen etsiminen ja sisäistäminen sekä integraatio. (Jalava 2001, 134–135.)



Kuvio 5. Muutoksen vaiheet (Jalava 2001, 134–135).

Shokkivaiheessa uusi asia tuntuu yllättävältä, eivätkä toimintamallit tavoita todellisuutta. Liian korkeat odotukset muutokseen ovat voineet rajata rajoitusten ja vaikeuksien näkemistä. Muutoksen kieltämisen vaiheessa pyritään minimoimaan ja yksinkertaistamaan muutosta, jolloin kaipuu paluu vanhaan voi hetkeksi vahvistua. Inkompetenssin ja depression aikana työntekijän suoritus romahtaa muutostilanteen realisoiduttua. Hän voi kokea olevansa epäpätevä ja turhautuu. Uudesta tilanteesta selviytyminen vaatii arvojen, asenteiden ja toimintamallien sisäistämistä. Tämä kolmas vaihe voi johtaa muutoksesta luopumiseen ja uuden oppimisen menettämiseen. (Jalava 2001, 134–135.)

Kolmannen vaiheen jälkeen alkaa todellisuuden hyväksyminen, jolloin luovutaan vanhasta ja nykyinen tilanne nähdään helpottavana. Työntekijällä on valmius ja halukkuus uuteen tilanteeseen. Testausvaiheessa halutaan kokeilla eri-

laisia tapoja, joiden kautta löydetään uusia ja hyviä toimintamalleja. Merkityksen etsimisessä ja sisäistämisessä yritetään ymmärtää ja löytää selitys tapahtuneille asioille. Asioista puhutaan paljon yhdessä. Viimeisessä eli integraatiovaiheessa päästään päätökseen. Merkitykset ja toimintamallit limittyvät toisiinsa. Työntekijöiden itsearvostus on kasvanut ja olosuhteet alkavat vakiintua. Rutiinit työpäikälle palautuvat. (Jalava 2001, 135–136.)

3 Työhyvinvointi

3.1 Työhyvinvoinnin määritelmiä

Työhyvinvointi on hyvin laaja käsite (Hyppänen 2013, 165). Se on moniulotteinen kokonaisuus, jossa eri osa-alueet vaikuttavat vastavuoroisesti toisiinsa (Manka 2015, 107). Tästä syystä työhyvinvoinnin määritelmiä ja lähestymistapoja on myös useita (Suutarinen 2010, 188). Alkujaan työhyvinvointi on lähtenyt fyysisen terveyden sekä työsuojelun näkökulmasta. Myöhemmin käsitettä on laajennettu henkiseen työsuojeluun ja stressiin. Viime aikoina työhyvinvointiin on katsottu kuuluvan myös työn ilo, työn imu sekä onnellisuus. (Laine 2014, 11.)

Työhyvinvointia tarkastellaan yleensä kahdesta eri näkökulmasta. Se on toimintaa, jonka tarkoituksena on henkilöstön työkyvyn, mutta myös toiminnan sujuvuuden turvaaminen. (Nummelin 2007, 91.) Hyppäsen (2013, 165) mukaan työhyvinvointia voidaan kuvata mielekkäänä ja sujuvana toimintana, joka tapahtuu työympäristössä ja työyhteisössä, joka on turvallinen, terveyttä edistävä sekä työuraa tukeva. Työympäristön ja työyhteisön lisäksi vaikuttavia tekijöitä voivat olla työ itsessään, johtaminen, arvostus, palkkaus ja edut, osaamiseen ja motivaatioon liittyvät tekijät, työn vaativuus ja kuormittavuus sekä työntekijän oma terveys, voimavarat sekä elämäntilanne.

Ahonen, Husman, Ikonen, Juuti, Koho, Käpykangas, Laine, Larjomaa, Saarema-Thiel, Saari & Wallin (2015, 65–67) katsovat, että työhyvinvointi voidaan nähdä myös neliulotteisena käsitteenä. Osa-alueet ovat nykyinen työ, työpaikan

tuloksellisuus, työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä tulevaisuusvaikutukset. Vain silloin, kun kaikki osa-alueet ovat tasapainossa keskenään, voidaan yksilön kohdalla puhua työhyvinvoinnista.

Lisäksi työhyvinvointi määritellään työntekijän kyvyksi suoriutua päivittäisistä työtehtävistä. Se muodostuu tekijöistä, jotka liittyvät työntekijään itseensä, kuten fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen suorituskyky. Kokonaisuuteen vaikuttavat myös työntekijän elämäntilanne ja yksityiselämän tapahtumat. (Viitala, 2013, 212.) Työympäristön ja työyhteisön lisäksi vaikuttavia tekijöitä voivat olla työ itsessään, johtaminen, arvostus, palkkaus ja edut, osaamiseen ja motivaatioon liittyvät tekijät, työn vaativuus sekä työn kuormittavuus (Hyppänen 2013, 165).

Työhyvinvointi voidaan nähdä myös sellaisena toimintana, jossa kehitetään ja järjestellään työoloja sekä johtamista ja rikastutetaan työn sisältöä siten, että se tyydyttää sekä yksilöitä, että organisaatiota. Optimaalisin tulos saavutetaan kehittämällä kaikkia näitä osa-alueita yhtäaikaisesti. (Kauhanen 2009, 201.) Tästä syystä on tärkeää tunnistaa erilaiset työhyvinvointiin liittyvät negatiiviset ilmiöt, jotta niitä voidaan tehokkaasti ehkäistä ja kohdistaa niihin tarvittaessa tukitoimia (Suonsivu 2015, 35).

Työllä ja työhyvinvoinnilla on aina kaksi puolta, toiset kokevat työn enemmän uuvuttavaksi ja kurjaksi. Toinen puoli kokee työstä enimmäkseen sen huippukokemukset ja luovuuden. Itse työkkin pitää aina sisällään niin negatiivisen kuin positiivisen puolensa. (Järvinen 2017, 22.) Työhyvinvoinnin vastakohtaksi tai puutteellisena työhyvinvointina voidaan kuvata työpahoinvointia. Käytännön työn arjessa nämä tekijät kuitenkin esiintyvät lomittain ja samanaikaisesti. Työpahoinvointi esiintyy usein henkisenä pahoinvointina tai terveyden menettämisenä sekä riittämättömyyden tunteina. Henkisen työpahoinvoinnin voi puolestaan jakaa työperäiseen stressiin, työuupumukseen ja masennukseen. (Suonsivu 2015, 35.)

Puttosen, Hasun & Pahkinin. (2016, 7) mukaan riippumatta työhyvinvoinnin käsitteen määrittelystä, yrityksen keskeinen voimavara on hyvinvoiva henkilöstö. Työhyvinvointi on aina yksilöllinen kokemus, johon organisaation eri tekijät vai-

kuttavat (Suutarinen 2010, 188). Kaikki puolet on otettava huomioon, kun tarkastellaan työhyvinvointia (Mänttari- van der Kuip 2015, 33). Työhyvinvointiin vaikuttavat monet asiat. Työhyvinvoinnista tulee huolehtia niin esimiestaholta, kuin työntekijän itsekin. Työnantaja voi vaikuttaa työhyvinvointiin esimerkiksi työn mielekkäällä sisällöllä. Työntekijän tulee puolestaan järjestää oma henkilökohtainen elämänsä siten, että hän kykenee suoriutumaan lupaamistaan työtehtävistä. (Salminen 2014, 226–228.)

3.2 Työyhteisön työhyvinvointi

Työelämä on entistä kilpailuhenkisempi ja globalisaatio, teknologia sekä muutokset vaativat yhä enemmän yksilön työhyvinvoinnilta, työyhteisöltä sekä johtamiselta (Price 2014, 425). Tästä syystä työhyvinvointi on tärkeä asia sekä työntekijälle että työnantajalle (Hyppänen 2013, 172). Yhteiskuntapoliittisesta näkökulmasta on noussut esiin tarve pidentää työuria, hillitä ennen aikaista eläköitymistä sekä ennaltaehkäistä työkyvyttömyyttä. Yhtä aikaa laadullisten muutosten kanssa työvoima ikääntyy ja tämä puolestaan lisää työhyvinvoinnin ylläpitämiseen liittyviä haasteita. Lisäksi kuormitus on lisääntynyt ja osaamisvaatimukset ovat kiristyneet. (Laine, 2007, 54.)

Hyvinvoivassa työyhteisössä tuloksellisuus paranee, henkilöstötyytyväisyys kohenee, asiakaspalvelu on parempaa ja tätä kautta myös asiakastyytyväisyys lisääntyy. Lisäksi työhyvinvointi vähentää henkilöstön vaihtuvuutta, sairastavuutta ja tapaturmia sekä pienentää eläkekustannuksia. (Hyppänen 2013, 166.) Työhyvinvoinnin edistämisellä saadaan kustannussäästöjä, tuloksellisuutta, tuottavuutta ja organisaatio onnistuu perustehtävässään. Lisäksi panostaminen työhyvinvointiin vaikuttaa suoraan työkyvyttömyyskustannuksiin. (Forma ym. 2014, 227.) Työhyvinvoinnilla vaikutetaan organisaation kustannusten lisäksi mielikuvaan työnantajasta (Kauhanen 2015, 131).

Positiivisia ja innostavia ajatuksia työhön liittyen työntekijä kokee silloin, kun työ on kiinnostavaa ja sujuvaa. Hän saa työstä riittävästi haasteita, onnistumisia ja tulosta. Työn mielekkyyttä lisäävät myös hyvät kehittymismahdollisuudet, hallin-

nan tunne, kiitoksen ja palautteen saaminen sekä työhön liittyvät sosiaaliset suhteet. (Järvinen 2017, 19.) Positiivinen työyhteisö parantaa myös tuottavuutta ja edistää laatua. Positiivisessa työyhteisössä työntekijöiden toimintakyky on kunnossa, työntekijät voimaantuvat työssään, yrityksellä on hyvä kilpailukyky ja se kehittää inhimillisiä kompetensseja. Työstä voimaantumiseen vaikuttaa hyvä työhyvinvointi, työturvallisuus, motivaatio, sitoutuminen tavoitteisiin ja työn hallinta. Kunnossa oleva toimintakyky takaa hyvän laadun, innovatiivisuuden, muutoksen hallintakyvyn sekä vähentää reklamaatioita. (Kesti 2013, 5-16.)

Yrityksen kannattavalla toiminnalla, riskien minimoimisella ja hyvällä mainepääomalla saadaan hyvää kilpailukykyä aikaan. Kilpailukykyyn vaikuttaa myös pienemmät henkilöstö- ja eläkemenot. Inhimillistä kompetenssia kehitetään esimiestoiminnalla, osaamisen vahvistamisella, toimintakulttuurin huomioimisella ja työntekijöiden sitouttamisella. Lisäksi merkittävä asia inhimillisen kompetenssin luomisessa on työturvallisuudella, erilaisilla sisäisillä prosesseilla sekä asiakas-tyytyväisyydellä. (Kesti 2013, 16.)

Työyhteisön toimivuuteen vaikuttavat monet asiat. Jokaisella työpaikalla tulee olla selvillä esimiehen ja työntekijän velvollisuudet ja oikeudet. Esimiehen tulee osata johtaa ja jokaisella työyhteisön jäsenellä tulee olla selkeä näkemys siitä mitä töissä tehdään ja saadaan aikaan. (Järvinen 2017, 49.) Häiriöt ja muutokset työtoiminnassa aiheuttavat sujumattomuutta, joka puolestaan vaikuttaa työhyvinvoinnin heikkenemiseen (Heikkilä ym. 2015, 26). Työhyvinvoinnin haasteet voivat näkyä henkilöstössä kuormittuneisuutena, kiireenä, stressinä, epävarmuustekijöinä sekä jaksamisongelmina. Useat työhyvinvoinnin haasteet liittyvät myös esimiestyöhön ja johtamiseen, ihmissuhteisiin työpaikalla sekä työn organisointiin. (Hyppänen 2013, 172.)

Työhön liittyvät negatiiviset ajatukset ja tunteet syntyvät usein sosiaalisista jännitteistä, kiittämättömyydestä ja huonosta palautteesta sekä ikävistä työtehtävistä. Työn sujumattomuus, ikävystyttävät rutiinit ja huonot kehittymismahdollisuudet ruokkivat työyhteisössä negatiivisuutta. Myös epäonnistumiset, osaamattomuus, huonot tulokset ja työn jatkuva toisto saavat aikaan kielteisiä ajatuksia työtä kohtaan. (Järvinen 2017, 19.) Kumpulaisen (2013, 203-204) tutkimuksen

mukaan henkilöstön hyvinvoinnilla ja muutosprosessin aikana tehtyjen päätösten ja menettelytapojen oikeudenmukaisuuden välillä on havaittavissa selkeä yhteys.

Työhyvinvoinnin näkökulmasta erityisesti työssä saatava tuki on tärkeää (Heikkilä ym. 2015, 26). Työ ja Terveys Suomessa 2012 –haastattelututkimuksen mukaan 58 % työntekijöistä arvioi työpaikan johdon olevan kiinnostunut henkilöstön hyvinvoinnista ja terveydestä melko tai erittäin paljon sekä tukevansa työntekijöitä (Kauppinen, Mattila-Holappa, Perkiö-Mäkelä, Saalo, Toikkanen, Tuomivaara, Uuksulainen, Viluksela & Virtanen 2013, 60). Hämmingin (2017, 395) tutkimuksessa tulee esille selkeä yhteys myös työssä saatavan tuen määrän ja työhyvinvoinnin välillä. Toisaalta myös vähäinen tuki työssä oli yhteydessä merkittävään työhyvinvoinnin alentumiseen.

Sosiaali- ja terveydenhuollossa henkilöstön osallistuminen työhyvinvointiin, työtapojen ja palveluiden kehittämiseen on vielä uutta, vaikka muutoksia on tapahtunut aina (Heikkilä ym. 2015, 27). Hoitotyössä työhyvinvointi koostuu keskeisesti vastavuoroisuudesta. Hoitajan näkökulmasta tämä tarkoittaa työn mielekkyyttä, auttamista, asemaa työssä, yhteisöllisyyttä, vapautta sekä parityöskentelyä. Potilaan näkökulmasta se tarkoittaa tyytyväisyyttä, hyvin tehtyä työtä sekä kohtaamista ja auttamista. (Laine 2014, 12.)

3.3 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin merkitys on määriteltävä jokaisella työpaikalla erikseen. Työpaikalla on muodostettava kokonaisuus työhyvinvoinnin yksittäisistä tekijöistä ja asetettava niiden perusteella tavoitteet, suunniteltava toimenpiteet sekä seurattava niitä säännöllisesti. (Hyppänen 2013, 182.) Työhyvinvoinnin kehittämistoinnassa mukana on kuitenkin yhä useammin monia toimijoita ja toiminta on moniasiantuntijayhteistyötä. Tällöin mukana on työterveyshuollon lisäksi työsuojeluorganisaatio sekä henkilöstötoiminnot. Työhyvinvoinnin kehittäminen on laajentunut perinteisestä työterveyshuollon toteuttamasta fyysisen terveyden ylläpitämisestä kokonaisvaltaiseksi. (Laine 2007, 54.) Myös tehokkaan johtamisen,

työyhteisön selkeän kommunikaation ja tasapuolisuuden sekä työhyvinvoinnin välillä on todettu olevan tärkeä yhteys työhyvinvoinnin ylläpitämisessä (Pointon 2014, 395).

Organisaation tärkeimpiä tehtäviä työhyvinvoinnin näkökulmasta on työhyvinvoinnin tavoitteiden ja keinojen määrittely, jotta henkilöstön työhyvinvointia voidaan ylläpitää. Organisaatiossa sekä johto, että esimiehet ovat työhyvinvoinnin kannalta tärkeimpiä henkilöitä. Henkilöstön työhyvinvoinnin ylläpito ja kehittämien ovat osa organisaation kehittämis- ja tukitoimintaa. (Nummelin 2007, 91.) Työhyvinvointia edistetään panostamalla muun muassa työterveyshuoltoon, työolosuhteisiin, työvälineisiin sekä henkilöstön virkistäytymiseen. Näihin asioihin on tärkeää kiinnittää huomiota myös organisaation ylimmän johdon. Edellä mainitut asiat vaativat toteutuakseen hyvää ja aktiivista yhteistyötä työsuojelun, työterveyshuollon sekä linjajohdon välillä. (Kauhanen 2009, 201–202.)

Työnantaja ei koskaan voi olla vastuussa kenenkään työhyvinvoinnista, mutta työnantajan on aina mahdollista edistää työhyvinvointia. Parhaassa tilanteessa työntekijän työhyvinvoinnista huolehtiminen nähdään tärkeänä arvona, josta huolehtimiseen kannustetaan jokaista työntekijää. (Viitala 2013, 225.) Työhyvinvoinnin on laskettu olevan myös selkeä kilpailukeino, koska työhyvinvointiin investoidut rahat yritys voi saada takaisin jopa 20-kertaisena. Parhaimmat tulokset näyttävät syntyvän kehittämällä esimiestyötä, ammatillista osaamista sekä työyhteisön yhteistyötaitoja. (Nummelin 2007, 91–92.)

Työhyvinvoinnin johtamisen tärkeitä vaiheita ovat lähtötilanteen kartoittaminen, vision ja tahtotilan määrittäminen, vastuiden jakaminen, työhyvinvointiprosessin kuvaaminen, hyvinvointiosaamisen kehittäminen, viestintä ja seuranta (Hyppänen 2013, 182). Esimiehellä tulee olla hyvä itsetunto, jotta hän kykenee tekemään työhyvinvointiin liittyviä vaikeitakin päätöksiä ja toteuttamaan ne riippumatta siitä pitävätkö kaikki lopputuloksesta (Järvinen 2017, 67). Toimivan työhyvinvoinnin johtamisessa tarvitaan lisäksi selkeä käsitys kokonaistilanteesta, pitkän ajan tavoitteet, realistiset hankkeet ja teot määrätietoista etenemistä, mitaamista, havainnointia, läsnäoloa sekä syy-seurausuhteiden tarkastelua (Hyppänen 2013, 182).

4 Kotihoito

4.1 Kotihoidon historia

Kotihoidon kehittyminen Suomessa on alkanut keskiajalta vaivaishuollosta. Keskiajalla ihmiset tulivat hoidetuiksi perheen, suvun ja työyhteisön parissa. Ilman perheen tukea olevat joutuivat kerjuulle, pitäjän kiertoon tai seurakuntien vaivauskassojen piiriin. Köyhäinhoito säädettiin pakolliseksi seurakunnille 1700-luvulla. 1800-luvulla alkoi muotoutua perusta julkiselle kotihoidolle. Vastuu hoidettavista kuului edelleen seurakunnille. 1860-luvulla aloitti Suomessa toimintansa ensimmäinen diakonissalaitos. Diakonissalaitokset kouluttivat sairaanhoitajia hoitamaan ihmisiä myös kodeissa. (Ikonen 2015, 47–50.)

Kiertävien sairaanhoitajien palkkaaminen sai alkunsa vuonna 1890. Sotien jälkeen syntyi kodinhoitajakoulutus vuonna 1951. Aluksi kodinhoitajien työhön kuului kaikki perheeseen, kodinhoitoon ja karjanhoitoon liittyvät tehtävät. Laki kunnallisesta kodinhoitoavusta astui voimaan vuonna 1966. Avunsaannin perusteena ei ollut enää vähävaraisuus vaan avun tarve. Kotiapu muuttui samalla maksulliseksi. (Ikonen 2015, 50–52.)

Vuonna 1972 voimaan astunut kansanterveyslaki toi mukanaan kotisairaanhoidon. Yhteistyö sosiaali- ja terveydenhuollon välillä vahvistui ja kotipalvelutyön kehittyminen jatkui. 1990-luvulla työn laatua ja asiakkaiden oikeuksia kehitettiin voimakkaasti. Vuonna 1992 säädettiin laki potilaan asemasta ja oikeuksista, laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista säädettiin puolestaan vuonna 2000. Ikäihmisten hoito- ja palvelusuunnitelman opas julkaistiin vuonna 2002. (Ikonen 2015, 52–54.)

Kotihoito tarkoittaa kotipalvelun ja kotisairaanhoidon yhdistämistä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017a). Kotipalvelu sisältää kotihoidon lisäksi erilaisia tukipalveluita kuten siivousapua. Kotisairaanhoidon on avohoidon puolella toteutettavaa perusterveydenhuollon palvelua. (Rintala, Jämsä & Soukainen 2010, 18.) Kotihoidon palvelujen lainsäädännöstä vastaa sosiaali- ja terveysministeriö. Koti-

palvelua voi saada iän, vamman tai sairauden perusteella toimintakyvyn alenemisen vuoksi. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017a.) Vanhuspalvelulain valtakunnallinen tavoite on tukea ikääntyneiden asumista omassa kodissaan (Valvira 2013). Kunnan velvollisuus on järjestää ikääntyneen ihmisen hoito ja huolenpito ensisijaisesti kotiin annettavilla palveluilla (Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvueluista 2012, 14§).

Kotona asuminen edellytyksenä ikääntyneelle on lähipalvelujen helppo saatauvuus, liikkuvat palvelut, sähköiset palvelut sekä erilaiset apuvälineet. Kotona asumista tukevat erilaiset esteettömät ja ikäystävälliset asumisratkaisut. Kodin lähellä on hyvä olla toimivat kauppa-, liikenne- ja kuljetuspalvelut. Eri palveluntuottajien saumaton yhteistyö tukee ikääntyneen kotona pärjäämistä. Kotona pärjäämiseen vaikuttaa usein myös omaisten ja omaishoitajien tuki. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2016.)

4.2 Kotihoidon tehtävät

Kotihoidon tehtävä on mahdollistaa asiakkaan selviytyminen kotona. Hoitaja seuraa asiakkaan vointia, auttaa arjessa selviytymisessä ja asiakkaan henkilökohtaisissa toiminnoissa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017a.) Kotihoitajan tulee huomioida työssään menevänsä toisen ihmisen kotiin. Tämä edellyttää hienotunteisuutta ja taitoa. Hyvällä asenteella kodin tuntu ja asukkaan yksityisyys säilyvät. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2016.)

Kotihoito lisää turvallisuuden tunnetta, mahdollistaa tasavertaisen avun ja luo ihmissuhteita ammattilaisiin. Kodin merkitystä ei voi vähätellä. Koti merkitsee itsenäistä elämää, omatoimisuutta ja elämänhallintaa. Omassa kodissa asuminen vahvistaa minuutta, arvostuksen tunnetta, vapautta ja itsemääräämisoikeutta. Tuttu asuinympäristö luo turvaa ja pitää yllä sosiaalisia suhteita esimerkiksi naapureihin. (Ikonen 2015, 11.) Vanhuksen ja hoitajan kohtaamisen tulee olla tasavertaista ja inhimillistä. Onnistuneessa kohtaamisessa kuunnellaan asiakasta ja ollaan aidosti läsnä vuorovaikutuksellisessa suhteessa. Vuorovaikutuk-

sellinen suhde on arvostavaa ja kunnioittavaa, sekä luottamusta ja luotettavuutta herättävää. (Lähdesmäki & Vornanen 2014, 39–40.)

Kotihoidossa korostuu hoitajan hiljaisen tiedon osuus. Hoitaja oppii tuntemaan hoidettavansa ja heidän tapansa. Kaikkea tietoa ei välttämättä kirjata, eikä pystytä kirjaamaan ylös, vaan se siirtyy hoitajalta toiselle hiljaisen tiedon ja esimerkin avulla. Hiljaista tietoa voi olla esimerkiksi tapa kuinka hoidettavan hiukset aamulla laitetaan. (Hoppania, Karsio, Näre, Olakivi, Sointu, Vaittinen & Zechner 2016, 100–101.)

Kotihoidon palvelut kuuluvat lakisääteisesti kunnan vastuulle. Palvelua voi tuottaa kunta itse, kunnan tai asiakkaan ostama yksityinen palveluntuottaja tai kolmas sektori. Kunta voi myöntää kotihoitoa tarvitsevalle palvelusetelin. Seteli on sitoumus korvata palveluntuottajan antaman palvelun hinta kunnan määrittelemään arvoon saakka. Asiakkaalla on oikeus valita itse palveluntuottaja kunnan hyväksymistä yrittäjistä. (Ikonen 2015, 21.)

4.3 Johtaminen kotihoidossa

Kotihoidon johtaminen (kuvio 6) vaatii esimieheltä asiakaslähtöistä toimintaa. Johtajan esimerkin avulla kotihoidon henkilöstö motivoituu asiakaslähtöisiin toimintatapoihin. Johdon kiinnostus arjen työtehtäviin lisää työtehtävien sujuvuutta ja henkilöstön hyvinvointia. Henkilöstön määrä, osaaminen, työhyvinvointi ja työturvallisuus vaikuttavat palvelujen laatuun ja vaikuttavuuteen. Esimiehen osallistuva ja valmentava johtaminen tukee ja auttaa jaksamaan henkilöstöä myös haastavissa hoito- ja palvelusuhteissa. (Ikonen 2015, 37.)



Kuvio 6. Kotihoidon johtaminen (Ikonen 2015, 37).

Kotihoitoon on hyvä laatia selkeät linjaukset ja sitouttaa henkilökunta linjauksiin. Linjaukset luovat turvallisuuden ja jatkuvuuden tunnetta. Työn hyvä organisointi, laadukas esimiestyö ja ammattitaidon oikea kohdentaminen lisää henkilökunnan työhyvinvointia. Hyvä esimies ottaa huomioon kotihoitoon liittyvät erityispiirteet, kuuntelee työntekijöitään ja hyödyntää heidän mielipiteitään. (Ikonen 2015, 37.)

4.4 Sote-uudistuksen vaikutus kotihoidossa

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistusta on valmisteltu vuodesta 2011 lähtien (Kokko 2015, 39). Sote-uudistus koskee julkisten sosiaali- ja terveystalvelujen uudistamista. Tarkoituksena on siirtää tällä hetkellä kuntien järjestämät sosiaali-

ja terveystalvet 18 maakunnan järjestämiksi, eli niin kutsuille itsehallintoalueille. Uudistuksen on tarkoitus astua voimaan vuoden 2019 alussa. (Hallituksen reformi 2017, Valtioneuvosto 2017.) Sote- uudistuksen tavoitteena on kaventaa hyvinvoinnin ja terveydenhuollon eroja, tehostaa ja yhdenvertaistaa palveluja sekä tuottaa talvet entistä yksilöllisemmin (Hallituksen reformi 2017, Valtioneuvosto 2017). Uudistuksen myötä tavoitteena on lyhyemmät sosiaali- ja terveystalvetjonot ja sujuvammät hoitopolut. Sote-uudistus mahdollistaa asiakkaan laajemman valinnanvapauden. Uudistuksessa luvataan myös lähipalvelujen monipuolistumista, kuten liikkuvia palveluja sekä digitaalista neuvontaa. (Hallituksen reformi 2017.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen tuottajalla on vastuu palvelujen sujuvuudesta (Valtioneuvosto 2017). Sote-uudistuksen palveluntuottajina ovat julkinen, yksityinen ja kolmas sektori. Maakuntien vastuulle jää sosiaali- ja terveystalvetjärjestämisen- sekä rahoitusvastuu. Lisäksi maakunnät päättävät palvelujen tasosta ja järjestämissopimuksista. Soten toimintaa valvoo jatkossa valtakunnallinen aluehallintovirasto. (Hallituksen reformi 2017.)

Valtion tehtävänä on vastata sote-linjauksista. Maakunnät huolehtivat sosiaali- ja terveydenhuollosta, pelastustoimesta, maakuntaliittojen tehtävistä ja ympäristöterveydenhuollosta. Lisäksi maakunnissa toteutetaan alueellisia kehittämistehtäviä sekä elinkeinojen edistämistehtäviä. Maakuntien vastuulle jää myös identiteetin ja kulttuurin edistäminen, alueiden käytönohjaus ja suunnittelu, maakuntalain perusteella annettavat muut alueelliset talvet ja maakuntien välisen yhteistyön toimivuuden toteuttaminen. (Hallituksen reformi 2017.)

Sote-yhteistyöalueet huolehtivat keskitetyistä tehtävistä, yhteistyösopimuksista ja palvelurakenteen, investointien sekä palvelujen yhteensovittamisesta. Yhteistyöalueet huolehtivat kehittämisestä, osaamiskeskuksista, ensihoitokeskuksista sekä yhteistyötehtävistä ja foorumista. Kunnät puolestaan huolehtivat heille kuuluvista lakisääteisistä tehtävistä ja paikallisten tehtävien hoitamisesta. Kuntien vastuulla on myös hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen sekä paikallinen demokratia ja elinvoima. (Hallituksen reformi 2017.)

Hallituksen kärkihankkeisiin kuuluu ikäihmisten kotihoidon kehittäminen ja omaishoidon vahvistaminen. Ikäihmisten palveluja suunniteltaessa otetaan iäkäävät ihmiset mukaan jo suunnitteluvaiheeseen. Tarkoituksena on saada palveluista mahdollisimman asiakaslähtöisiä ja kustannusvaikuttavia. Palveluita tarjotaan ensisijaisesti ikääntyneen kotiin. Palveluja tarjotessa huomioidaan yksilöllisesti palveluntarve ja toimintakyky, itse palvelu kohdennetaan asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Kotiin annettavia palveluja kehitetään koko ajan, jotta kotona asuminen onnistuisi mahdollisimman kauan. Jatkossa kiinnitetään entistä enemmän huomioita toimintakyvyn ja terveyden edistämiseen sekä monialaiseen kuntoutukseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017b.)

Omais- ja perhehoidon tukemisella mahdollistetaan kotona asumista. Hallitus on päättänyt uudistaa omais- ja perhehoitoa tukeakseen hoitajien hyvinvointia. Uudistuksen myötä palvelut monipuolistuvat ja yhdenvertaistuvat sekä vastaavat paremmin erilaisten perheiden tarpeisiin. Uudistuksen tarkoituksena on myös houkutella lisää omais- ja perhehoitajia sekä mahdollistaa kodin ulkopuolisen työn sovittaminen hoitoon. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017b.)

Pohjois-Karjalassa tätä muutosta on lähdetty toteuttamaan ensimmäisten joukossa koko Suomen mittakaavassa maakunnallisen, vuonna 2017 aloittaneen Siun sote kuntayhtymän avulla. Siun soten kuntayhtymän virallinen nimi on Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymä. Siun soten kotipaikka on Joensuu. Kuntayhtymän muodostavat kaikki Pohjois-Karjalan kunnat sekä Heinävesi. Jokainen kuntayhtymän jäsenkunta on täysjäsen. (Siun sote 2016.)

Siun soten kuntayhtymän tehtävänä on järjestää jäsenkuntien alueen väestölle yhdenvertaiset, lainmukaiset sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut järjestämistä vastuulla. Lisäksi Siun sote järjestää jäsenkuntiansa puolesta pelastuslain (379/2011) 24 §:ssä tarkoitetun alueellisen pelastustoimen palvelut, ympäristöterveydenhuollon tehtävät sekä leirintäalueviranomaistehtävät. (Siun sote 2016.)

Palveluiden toteuttamisessa huomioidaan väestön tarpeet. Järjestämiseen kuuluvat ehkäisevät, korjaavat ja hoitavat, kuntouttavat sekä muut sosiaali- ja ter-

veydenhuollon palvelut yhtenäisenä kokonaisuutena. Siun sote voi tuottaa edellä mainitut palvelut itse, yhdessä toisen kunnan kanssa, hankkimalla ne palvelujen tuottajalta tai antamalla käyttäjälle palveluseteli tai muulla laissa säädetyllä tavalla. (Siun sote 2016.) Vanhusten palveluissa palveluseteli on ollut käytössä vuodesta 2009 lähtien. Palveluseteliä voidaan käyttää kotipalveluun ja tukipalveluihin palveluasumisessa. Lainsäädäntö tukee käyttäjien omaehtoista palveluiden hankintaa. Myös vuodesta 2011 lähtien käytössä ollut kotitalousvähennys edesauttaa tätä. (Karsio & Tynkkynen 2015, 86.)

5 Opinnäytetyön tarkoitus ja tehtävät

Opinnäytetyön tarkoituksena on sitouttaa henkilöstö muutokseen hoivakodin palvelutarjonnan laajentuessa kotihoitoon Lieksan Kotipirtti Oy:ssä. Opinnäytetyön tehtävänä on

1. Toteuttaa muutosprosessi yhdessä hoivakodin henkilökunnan kanssa ja osallistaa henkilökunta muutosprosessiin
2. Kuvata toteutettu muutosprosessi
3. Tuottaa esimiestyön työkaluja muutosprosessin toteutumiseen ja prosessin onnistumisen seurantaan

6 Opinnäytetyön toteutus

6.1 Toimintaympäristö ja osallistujat

Lieksan Kotipirtti Oy tarjoaa ikääntyneille ympärivuorokautista hoitoa Lieksan kaupungin keskustassa. Kerrostalossa sijaitsevassa hoitokodissa on tällä hetkellä 10 tehostettua palveluasumisen paikkaa ja 19 tuettua palveluasumisen paikkaa. Hoitokoti tarjoaa vuorohoitoa esimerkiksi omaishoitajien vapaapäiville. Kotipirtin henkilökunta koostuu sairaanhoitajasta, lähihoitajista, hoiva-

avustajista ja suurtalouskokista. Lisäksi yrityksessä on mahdollista opiskella oppisopimuksella. Vapaaehtoistyöntekijät ovat osa yrityksen arkea. Lisäksi alan opiskelijoita on säännöllisesti työharjoittelussa hoitokodissa. (Lieksan Kotipirtti Oy 2017a.)

Lieksan Kotipirtti Oy on yksityisomistuksessa oleva yritys. Yrityksen omistajat eivät osallistu yrityksen toimintaan. Yrittäjät ovat palkanneet sairaanhoitajan yrityksen toimitusjohtajaksi ja hän vastaa yrityksen toiminnasta. Yritys pitää tärkeänä hoitotyön kehittämistä, henkilökunnan kouluttautumista ja laadun seuranta. Yrityksen toimintaa ohjaavat arvot ovat: turvallisuus, yksilöllisyys, läsnäolo ja keskinäinen arvonnanto. (Lieksan Kotipirtti Oy 2017a.)

Lieksan Kotipirtti Oy:n tulevaisuuden visiona on yrityksen maltillinen kasvu ja yrityksen laajeneminen kotihoitoon (Lieksan Kotipirtti Oy 2017b). Yritys haluaa myös vastata osaltaan Siun Soten luomaan visioon ikääntyneiden ihmisten kotona asumisen mahdollistamisesta pidempään ja tehostetun palveluasumisen paikkojen vähentämiseen (Siun sote 2017).

Lieksan kaupunki on väestörakenteeltaan ikäihmisvoittoinen ja ikäihmisten osuus väestöstä tulee kasvaman lisää. Lisäksi haasteita palveluille tuo se, että monet heistä asuvat taajama-alueen ulkopuolella pitkienkin matkojen päässä palveluista. Haasteita tulevaisuuteen tuovat myös lieksalaisten sairastavuuden lisääntyminen sekä huonotuloisuus. Lieksan kaupungin tavoitteen mukaan lieksalaisista yli 75-vuotiaista 90 % asuu kotona. Näiden lukujen pohjalta voidaan todeta palveluntarpeen kasvavan Lieksassa tulevaisuudessa. (Loppi & Soikkeli 2009, 2–3.)

6.2 Opinnäytetyön kehittämistoiminta

6.2.1 Toimintatutkimus

Kehittämistoiminnan merkitys ja rooli ovat vuosikymmenten kuluessa muuttuneet ja kehittämistoiminnasta on tullut strategisesti merkittävä vaikuttamisen väline (Seppänen-Järvelä 2006, 17). Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tavoitteena on yleensä saada aikaan muutos. Lähtökohtana on kehittämiskohteen tunnistaminen ja sen viitekehyksen ymmärtäminen. Kehittämistoiminta koskee yleensä aina liiketoiminnan ja työelämän kehittämistä. Tavoitteina voi olla toimintamalli, tuote, palvelu tai niiden edelleen kehittäminen sekä uusille markkinoille laajentuminen. Kehittämistoiminta voi olla myös prosessien uudistamista tai uuden työkuulttuurin luomista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2009 24.)

Kehittäminen on konkreettista toimintaa, jolla on selkeästi määritelty tavoite ja jolla pyritään toimintatavan tai toimintarakenteen kehittämiseen. Kehittämisellä tavoitellaan aina muutosta, joka tähtää parempaan tai tehokkaampaan toimintaan. Mikäli tavoitellaan muutosta työtavassa tai menetelmissä, kehittäminen voidaan kohdistaa yksittäisiin työntekijöihin. Kehittämisprosessia edistävänä tekijänä voidaan nähdä työntekijöistä lähtevä tarve toiminnan muutokselle, jolloin se johtaa helpommin muutokseen sitoutumiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 14–16.)

Kehittämistyö saa yleensä alkunsa siitä, ettei vallitsevaan tilanteeseen olla tyytyväisiä. Kehittämisen kohteina ovat usein ihmiset ja heidän osaaminen, työtehtävät ja tehtäväkokonaisuudet sekä sovellettavat tekniikat ja säännökset. Kehittäminen koskettaa useimpia organisaatioon kuuluvia. Kehittämisessä tarvitaan aina johtamista ja erityisesti muutosjohtamisen taitoja. On mahdollistettava avoin keskustelu ja osallistaminen. (Kirjonen 2006, 117–118.)

Tästä syystä organisaation kehittämiseen tähtäävässä toiminnassa toiminta olisi kohdistettava koko henkilöstöön. Yksittäisen työntekijän vaikutusmahdollisuudet ovat pienet, mutta osallisena kehittämistoiminnan prosessissa yksittäinen ihmi-

nen voi olla mukana vaikuttamassa. (Kirjonen 2006, 131.) Jatkuvaa kehittämistyötä tarvitaan kannattavuuden parantamiseen, palveluiden kehittämiseen, organisaatorakenteen luomiseen, muutoksiin sopeutumiseen, toiminnan tehostamiseen sekä henkilöstön motivoimiseen (Ojasalo ym. 2009 12). Muutokselle on asetettava odotuksia ja tavoitteita muutoksen saavuttamiseksi (Artto, Martinso & Kujala 2006, 31).

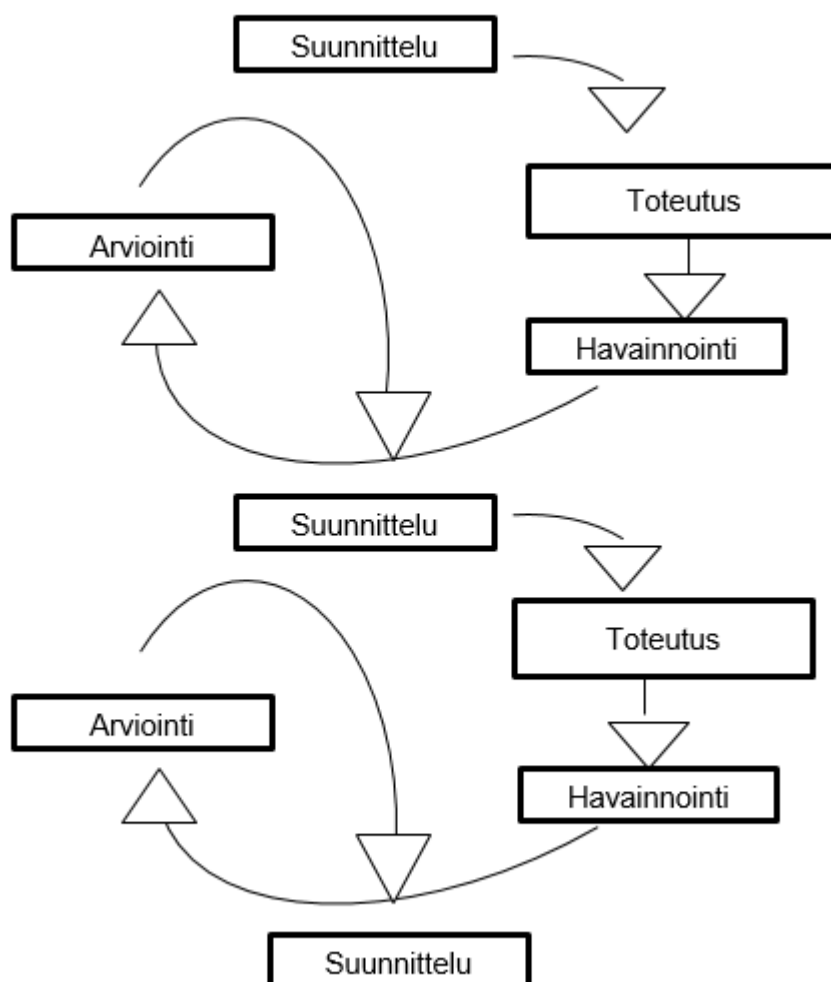
Toimintatutkimuksessa painottuvat tutkitun tiedon hankkiminen sekä käytännön muutoksen aikaan saaminen yhtäaikaaisesti. Kohteena on yleensä organisaation tai ihmisten toiminnan muuttaminen. Lisäksi ne mahdollistavat osallistujien hiljaisen tiedon ja kokemusten hyödyntämisen. Tärkeää on saada muutos käytäntöön ja arvioida sitä. (Ojasalo ym. 2009, 38–62.)

Toimintatutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen lähestymistapa (Ojasalo ym. 2009, 62). Tarkoituksena toimintatutkimuksessa on tuottaa tietoa, jonka avulla käytäntöä voidaan suunnitella, kehittää ja kokeilla uusia toimintatapoja (Heikkinen 2006, 16–20). Kehittämistoiminta on aina ensisijaisesti sosiaalinen prosessi, jonka edellytyksenä on osallistujien aktiivinen ja vuorovaikutteinen mukana oleminen (Toikko & Rantanen 2009, 89–90). Tästä syystä menetelmien valinnassa on tärkeää huomioida erityisesti se, että menetelmät ovat osallistavia (Ojasalo ym. 2009, 62).

Toimintatutkimuksessa tavoitteena on valaa uskoa ihmisten omiin kykyihin ja toimintamahdollisuuksiin. Näin käynnistetään muutos ja rohkaistaan ihmisiä tarttumaan asioihin, joita halutaan kehittää. Myös toimintatutkimuksen tekijä itse osallistuu aktiivisesti toimintaan. Koska toimintatutkimus edellyttää yhteistyötä ja vuorovaikutusta, työntekijöiden ottaminen mukaan on tärkeää kaikissa kehittämisprosessin vaiheissa suunnittelusta, toteutuksesta aina arviointiin ja päätelmien tekemiseen. (Heikkinen 2006, 16-20 ja 32–33.)

Toimintatutkimuksessa kehittämiskohteina ovat muutokselle herkäät sosiaaliset käytännöt. Toiminta etenee suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin kehänä. Kehittämisprosessi on syklinen ja prosessin vaiheet toistuvat uudelleen ja uudelleen. (Ojasalo ym. 2009, 60.) Toimintatutkimuksen prosessilla tarkoitetaan mal-

lia, jossa on alku ja loppu. Prosessi pitää sisällään erilaisia järjestyksessä tapahtuvia toimenpiteitä, joiden avulla syntyy tavoiteltava lopputulos. Prosessit ovat tärkeitä, jotta voidaan onnistua, oppia ja kehittää toimintaa. (Rantanen 2016, 48.) Kehittäminen ja sen prosessi voidaan hahmottaa syklinä eli spiraalina, joka on kuvattuna kuviossa 7 (Toikko & Rantanen 2009, 66).



Kuvio 7. Toimintatutkimuksen spiraalimalli (mukaillen Toikko & Rantanen 2009, 67).

Spiraalimallissa ensimmäinen kehä muodostaa lähtökohdan kehittämiselle (Carr & Kemmis 1986). Kehittämistoiminnan tehtävät muodostavat kehän, jonka vaiheita ovat perustelu, organisointi, toteutus sekä arviointi. Kehittämisprosessi on syklinen ja prosessin vaiheet toistuvat uudelleen ja uudelleen. (Ojasalo ym.

2009, 60.) Tämän takia spiraalimallissa kehittäminen edellyttää usein pitkäjänteistä prosessia (Toikko & Rantanen 2009, 67). Toisiaan seuraavista vaiheista koostuvan prosessin avulla tehty tarkastelu auttaa pysymään järjestelmällisessä toiminnassa jokaisen vaiheen loppuun saakka (Ojasalo ym. 2009, 22).

Toimintatutkimus on yleensä ajallisesti rajattu tutkimus- ja kehittämisprosessi (Heikkinen 2006, 16–20). Opinnäytetyössämme syklejä toteutettiin vain yksi, koska toimeksiantajan toiveen mukaiseen prosessin toteuttamisaikatauluun ei ollut mahdollista sisällyttää useampaa sykliä. Syklien määrä ei kuitenkaan ole tärkein arviointikriteeri. Toimintatutkimuksen jatkuvuus ja spiraalimainen kehittäminen on mahdollista toteutua jo yhdessäkin syklissä. Määrää tärkeämpää on suunnittelun, toiminnan ja arvioinnin toteutuminen. Tästä syystä toimintatutkimuksen suunnitelmaa ei etukäteen voi kirjoittaa tarkasti. Tekijä oppii itse koko ajan tutkimus- ja kehittämiskohteestaan ja menetelmistään sekä kehittää myös prosessia sen edetessä. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 82–86.)

6.2.2 Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat

Tämä opinnäytetyö ei täytä kaikkia toimintatutkimuksen kriteerejä, mutta siinä toteutuu useita toimintatutkimukselle ominaisia piirteitä. Opinnäytetyömme spiraalin ensimmäinen vaihe on suunnittelu, jossa toteutettiin opinnäytetyön sekä muutosjohtamisen kahviloiden suunnittelu. Seuraavaksi toteutettiin viisi muutosjohtamisen kahvilaa, jotka osaltaan veivät spiraalia eteenpäin. Kahviloiden aikana ja niiden jälkeen toteutettiin havainnointia sekä osallistujista, että kahviloissa saaduista tuloksista. Havainnoinnin jälkeen tapahtui arviointi. Arviointia toteutettiin sisällönanalyysillä, itsearviointilla, vertaisarviointina sekä saadun palautteen ja kahviloiden osallistujien arvioinnin avulla. Näiden pohjalta pystyttiin suunnittelemaan spiraalimallin seuraavaa sykliä, mutta varsinainen arviointi ja jatkokehittäminen jäivät toimeksiantajan toteutettavaksi.

Kehittämisessä käytettävien menetelmien tulisi edesauttaa tiedon jakamista ja yhteisöllisiä tiedontuottamistapoja (Ojasalo ym. 2009 25–26). Kehittämistoiminnan menetelmäksi valittiin **learning cafe**, jota toteutettiin muutosjohtamisen

kahviloina. Lisäksi menetelminä käytettiin **avointa keskustelua, dialogista keskustelua, aktivoivaa luentoa, porinatuokiota** sekä **tulospuuta**. Esimiehen osaamisen kehittämiseen menetelmänä oli **benchmarking eli vertailukehittäminen**. Menetelmistä ja niiden käytöstä on kerrottu tarkemmin tässä kappaleessa.

Learning cafe on innovatiivinen ja siinä on tarkoituksena luoda uutta tietoa ja siirtää sitä muille. Tavoitteena on keskittyä ennalta valittuihin ja merkityksellisiin teemoihin ja kysymyksiin, joihin halutaan ratkaisua osallistujilta. (Hassinen 2008, 59.) Tärkeintä kahvilassa ei kuitenkaan ole ennalta määritellyt teemat, vaan osallistujien kautta tapahtuva tietojen ja ymmärryksen kumuloituminen sekä kokemusten välittäminen (Jääskeläinen, Hakkarainen, Jokinen & Spangar 2008, 202, 311).

Kahvila mahdollistaa suurienkin ryhmien työskentelyn (Schieffer, Isaacs & Gyllenpalm 2004, 2–3, Nummi 2012, 43). Kahvilassa keskustellaan pöytäryhmittäin välillä pöytää vaihtaen, jotta tiedon siirtymistä ja jalostumista tapahtuisi. Parhaimmassa tapauksessa oppimiskahvila synnyttää niin sanottua kollektiivista älyä. (Hassinen 2008, 59.) Oppimiskahvilan toiminnan avulla ryhmän tieto muuttuu näkyväksi. Näin saadaan aikaiseksi odottamattomia ideoita, kehitetään tietoa ja toiminnan mahdollisuuksia. Kun keskustelu kehittyy osallistujat keksivät uusia kokemuksia ja oppimista tapahtuu. (Hurley & Brown 2009, 2–3.)

Menetelmä toimii erityisesti silloin, kun etsitään vastauksia ennakoon valittuihin kysymyksiin. Se on myös käytännöllinen keino vahvistaa yhteistyötä, mahdollistaa dynaamista keskustelua ja avata uusia mahdollisuuksia toiminnalle. (Nummi 2012, 43, 104.) Ryhmätyöskentelyllä ja verkostoitumisella on tärkeä rooli uuden asian synnyttämisessä. Myös positiivisella vuorovaikutteisella menettelyllä aikaan saatava myönteinen ilmapiiri on merkittävä asia innovatiivisuuden kannalta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2009 143.) Menetelmänä kahvila opettaa yhteisten ratkaisujen tekemistä. Keskustelun aikana jokainen voi kysyä ja kommentoida toisten esille tuomia asioita. (Hassinen 2008, 59–60.)

Menetelmän heikkous strategioiden ja arvojen jalkauttamisessa on useiden kysymysten yhtäaikainen käsittely (Nummi 2012, 48). Olennaista on myös avoimuus prosessin aikana mahdollisesti tapahtuville muutoksille (Jääskeläinen ym. 2008, 311). Toisinaan ryhmän toiminta ei onnistu ja tällöin fasilitaattorin on tärkeää tarkkailla toimintaa ja huomioida tämä. Jos ongelmia ilmenee, tulee asia ottaa esille ja tarkistaa, että myös osallistujat ovat samaa mieltä. Tämän jälkeen päätetään yhdessä uusi päämäärä toiminnalle ryhmässä. (Nummi 2012, 97.)

Opinnäytetyön toteutusvaiheessa kolmessa kahvilassa käytettiin Learning cafe-menetelmää, josta käytetään myös nimeä oppimiskahvila. Learning cafe on yhteistoimintamenetelmä sekä tapa ideoida ja oppia samalla. (Innokylä, 2017.) Opinnäytetyössä puhumme oppimiskahvilasta nimellä muutosjohtamisen kahvila. Learning cafe-menetelmän valikoitui tähän opinnäytetyöhön sen monipuolisten käyttöominaisuuksien vuoksi. Menetelmän avulla oli tarkoitus saada laaja-alainen näkökulma käsiteltäviin asioihin, luoda positiivinen ja vuorovaikutteinen ilmapiiri sekä saada luotua oikeat työvälineet kotihoitoon laajentamiseksi.

Aktivoivan luennon pohjana on normaali luento, mutta aktivoiva luento tehostaa oppimista aktivoimalla kuuntelijoita luennon aikana. Luennon aikana luennoitsija saa aikaan vuorovaikutusta ja luo työskentelyä tukevan ilmapiirin. Aktivoivan luennon tavoitteena on yhdistää erilaisia oppimistavoitteita, jotta ne lopulta yhdistyvät loogisesti eteneväksi kokonaisuudeksi. Tavoitteena on laajentaa osallistujien tietämystä käsiteltävästä aiheesta ja aktivoida ideoimaan sekä soveltamaan saatua tietoa. (Tevere 2017.)

Aktivoiva luento etenee noin 15 minuutin jaksoissa, jaksot sisältävät tietoisuuksia. Tietouskuissa voidaan hyödyntää erilaisia havainnollistamiskeinoja, kuten Powerpoint-esitystä, lyhyitä videoesityksiä, kuvia tai esineitä. Luennon välissä kuuntelijoita osallistetaan aiheeseen pitämällä taukoja, joiden aikana aihetta käsitellään esimerkiksi porinatuokion avulla. Myös muita soveltavia menetelmiä voidaan käyttää, kuten kumuloivaa ryhmää. (Tevere 2017.) Kolmannessa muutosjohtamisen kahvilassa menetelmänä käytettiin aktivoivaa luentoja. Aktivoiva luento valikoitui tähän opinnäytetyöhön osallistamisen ja uuden oppimisen nä-

kökulmasta. Aktivoivaan luento-opinnäytetyön tekijät liittivät myös avoimen keskustelun sekä dialogisen keskustelun.

Dialogisessa keskustelussa tarkoituksena on keskustella haastattelijan ennalta valitsemasta aiheesta tai teemasta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2009 40–42). Dialogiseen keskusteluun kuuluu aktiivinen kuunteleminen ja keskinäisen ajatusten vaihdon kunnioittaminen. Se on keskustelu, jossa osapuolet havaitsevat, myöntävät ja tunnustavat toisensa, vaikka olisivatkin eri mieltä asiasta. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 96.) Keskusteltu tulee sitä rikkaammaksi, mitä enemmän erilaisia näkökulmia esitetään (Seikkula & Alakare, 2004, 42).

Dialogisessa keskustelussa osallistujat oppivat vastapuolelta, jonka ajatustapa on erilainen. Näin ollen irrottaudutaan omasta näkökulmasta ja tutkitaan toisen ajatuksia ja näkökantoja ja samalla pystytään oivaltamaan uusia yhteyksiä sekä leikkauskohtia näkökantojen välillä. (Roos & Mönkkönen 2015, 38.) Dialogisessa keskustelussa oli tarkoituksena saada työyhteisön jäsenten ja opinnäytetyöntekijöiden kesken vuorovaikutteista puhelua ja pohdintaa aikaa. Tavoitteena oli saada jokaisen työntekijän ääni ja mielipide kuuluville.

Avoimessa keskustelussa pyritään luomaan mahdollisimman avoin ja luonteva tilanne, jossa osallistujat ovat vuorovaikutuksessa keskenään (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2009 40–42). Keskustelussa pyritään kasvattamaan keskustelijoille aktiivista yhteistä ymmärrystä (Seikkula & Alakare, 2004). Kun kehittämiseen osallistujat pääsevät yhteisymmärrykseen, tapahtuu tavoitteellista dialogia (Ritvanen & Sinipuro 2013, 17). Avoimella keskustellulla haettiin luottamuksellista ja helppoa lähestymistapaa keskustella opinnäytetyöhön liittyvistä ajatuksista, tunteista ja mielipiteistä.

Porinatuokion tavoitteena on toimia keskustelun virittäjänä ja ilmapiirin vapauttajana. Porinatuokion perusideana on antaa jokaiselle mahdollisuus pieneen vapaamuotoiseen puheenvuoroon. Tuokiota varten muodostetaan parit vieressä istuvien kanssa. Käsiteltävään aiheeseen liittyvät kysymykset voi miettiä etukäteen. Pariporinan jälkeen voidaan aihetta tai aiheita käsitellä vielä ryhmässä.

Ryhmien ajatuksia on hyvä käydä läpi joko kouluttajan tai jonkun ryhmän jäsenen toimesta. Puheenvuoro kestää muutaman minuutin. (Tevere, 2017.)

Porinatuokion avulla voidaan tavoitella ratkaisuehdotuksia tai ideoita käsiteltävään aiheeseen. Käsiteltävään aiheeseen liittyvät kysymykset voi miettiä etukäteen. (Tevere 2017.) Porinatuokio oli ennalta mietitty varamenetelmä tilanteeseen, jossa kahviloiden osallistujia määrä on vähäinen. Pieni henkilöstömäärä on helppo ohjata keskustelemaan porinatuokio- menetelmää hyödyntäen. Kyseistä menetelmää käytimme neljännessä muutosjohtamisen kahvilassa, koska osallistujien määrä jäi pieneksi.

Tulospuu on yksi arviointimenetelmän muoto, jossa välineiksi riittää kynä ja paperi. Tulospuu sopii niin itse- kuin vertaisarviointiinkin. Menetelmää voidaan käyttää väli- sekä loppuarvioinneissa. Tulospuu auttaa kokoamaan yhteen muutoksen haasteet, onnistumiset, epäonnistumiset sekä osallistujien tietotaidon. Tulospuun tietojen avulla on mahdollista arvioida muutoksen tuloksia, onnistumista ja kehittämistarpeita. (Soste 2017.)

Tulospuussa osallistujien on tarkoitus koota aluksi oma puu. Puun eri osiin arvioija kirjoittaa itse kokemansa asiat. Puun juuret kuvaavat omia vahvuuksia ja osaamisia. Puun runko muodostuu yhteistyökumppaneista ja sidosryhmistä. Oksat kertovat ydintoimista ja hedelmät puolestaan aikaansaannoksista. Puun silmut ovat onnistumisen kokemuksia ja muutoksen mukana tuomia huippuhetkiä. Katkenneet oksat puolestaan kuvaavat epäonnistumista ja käyttämättä jätettyjä mahdollisuuksia. Puun ympärillä olevat asiat ovat erilaisia sisäisiä- ja ulkoisia tekijöitä. Nämä tekijät voivat joko hidastaa tai edistää arviointia sekä tulevaisuuden toiveita. (Soste 2017.)

Oman puun kasaamisen jälkeen jokainen tuo esille omat ajatuksensa tulospuun kasaamisesta. Jokaisen puusta käydään keskustelua. Lopuksi jokainen osallistuja määrittelee omat parhaat hedelmänsä eli muutoksen tai itsensä erityiset aikaansaannokset. (Soste 2017.) Tämän opinnäytetyön muutosjohtamisen kahviloiden arviointimenetelmänä käytettiin tulospuuta. Arviointi tapahtui viimeisessä muutosjohtamisen kahvilassa. Tulospuun ottaminen arviointimenetelmäksi vali-

koitui sen moninaisuuden, mutta myös selkeyden vuoksi. Tulospuun avulla myös Kotipirtin ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden on helppo tuoda esille omat näkemyksensä prosessista.

6.3 Kehittämisprosessin toteutusvaihe

6.3.1 Aikataulu

Opinnäytetyö oli toimeksianto, joten aihealue oli tiedossa jo lähtötilanteessa ja aikataulu määräytyi myös toimeksiantajan toiveen mukaisesti. Toimeksiantajan toive oli, että muutosjohtamisen prosessi toteutettaisiin ennen ensimmäisen kotioidon asiakkaiden tuloa, joka alustavasti oli arvioitu olevan kesällä 2017. Alkukevään 2017 aikana opinnäytetyön aihe rajautui ja tarkentui. Samaan aikaan valikoitui opinnäytetyön ohjaaja ja opinnäytetyön tekijät kävivät säännöllisesti ohjauksissa. Maaliskuussa 2017 tekijät toteuttivat opinnäytetyön kohteena olevalle henkilöstölle infotilaisuuden, jossa kerrottiin tarkemmin opinnäytetyöstä ja sen tarkoituksesta sekä tehtävistä. Tietoperustan keräämistä ja työstämistä toteutettiin koko kevään ajan muun toiminnan ohessa.

Tavoitteena oli, että toukokuun alussa opinnäytetyön suunnitelma on valmis. Tavoite myös toteutui. Hyväksytyin opinnäytetyön suunnitelman jälkeen aloitettiin muutosjohtamisen kahviloiden ja niiden sisältöjen suunnittelu. Ensimmäinen kahvila järjestettiin toukokuun puolivälissä. Toinen kahvila toteutui toukokuun lopussa. Seuraava kahvila oli kesäkuussa ja viimeinen heinäkuussa 2017.

Muutosjohtamisen kahviloiden jälkeen alkoi prosessin analysointi ja työstäminen eteenpäin. Tietoperustan työstämistä myös jatkettiin. Lisäksi toteutettiin prosessimalli työpaikalla toteutetusta muutosprosessista. Muutoksen arviointia toteutettiin viimeisessä kahvilassa. Opinnäytetyön aikana ei ehditty toteuttaa varsinaista muutosprosessin arviointia. Tästä syystä opinnäytetyöntekijät laativat jatkokehittämis- ja arviointisuunnitelman, toimeksiantajan toteutettavaksi

työpaikalla myöhempanä ajankohtana. Tarkempi opinnäytetyön aikataulu on esitetty liitteessä 1.

6.3.2 Muutosprosessin suunnittelu ja tiedotustilaisuus

Tämän opinnäytetyön ideointivaiheessa tutustuttiin monipuolisesti aihealueen kirjallisuuteen ja hankittiin sitä kautta projektin onnistumiseen vaativaa teorian tietoa. Opinnäytetyöntekijät suunnittelivat projektia keskenään, sekä toimeksiantajan kanssa. Pohdintojen ja huolellisen suunnittelun jälkeen selkiytyi käsitys, kuinka muutosprosessi kotihoitoon laajentamiseksi toteutetaan yhdessä yrityksen henkilökunnan kanssa. Lisäksi Tutkiva kehittämistoiminta-kurssin myötä vahvistuivat prosessin aikana käytettävät menetelmät. Myös menetelmävalinnoista keskusteltiin toimeksiantajan kanssa ennen prosessin toteutuksen alkua.

Toimeksiantajalla ja opinnäytetyöntekijöillä oli tavoitteena saada sitoutettua työntekijät heti ideointivaiheessa osallistumaan muutosprosessin läpiviemiseen. Sitouttamisen katsottiin onnistuvan parhaiten ottamalla henkilökunta mukaan prosessiin jo suunnitteluvaiheessa. Tästä syystä muutosprosessista ja yrityksen suunnitelmasta laajentaa toimintaa kotihoitoon päätettiin kertoa koko henkilökunnalle erillisessä tiedotustilaisuudessa.

Tiedotustilaisuus toteutettiin työpaikan henkilöstökokouksen yhteydessä, jolloin tilaisuus toteutui luonnollisesti ja sujuvasti muun työn ohessa. Esimies kutsui työntekijät paikalle työpaikan käytänteen mukaan kalenterissa ilmoittamalla. Kokous pidettiin maaliskuun 2017 lopussa. Paikalla oli esimiehen lisäksi kuusi työntekijää, eli puolet henkilökunnasta. Kokoustilaksi valittiin työpaikan toimistotila sen rauhallisuuden, läheisyyden ja helpon saavuttavuuden vuoksi.

Kokouksen alussa työntekijät toivotettiin tervetulleiksi ja opinnäytetyöntekijät esittelivät itsensä. Toinen opinnäytetyöntekijöistä oli vieras työntekijöille. Tilaisuutta alustettiin kertomalla yrityksen tulevaisuuden visiosta laajentaa myös kotihoitoon puolelle. Samalla kerrottiin opinnäytetyöstä ja työntekijöiden osallistamisesta laajentamisen suunnitteluun, toteutukseen sekä arviointiin.

Osallistujille kerrottiin tarkemmin muutosprosessin tarkoituksesta ja käytännön keinoista, joilla koko työyhteisö otetaan mukaan muutosjohtamisen kahviloiden avulla. Myös prosessiin liittyvästä jatkuvasta tiedottamisesta ja sen toteutuksesta työyhteisön tulevien viikkopalaverien yhteydessä kerrottiin osallistujille. Aikataulutuksesta osallistujille kerrottiin alustava suunnitelma sekä se, että muutosprosessin kahvilat huomioidaan työvuorosuunnittelussa, jotta kaikilla työntekijöillä olisi mahdollisuus osallistua muutosprosessin kaikkiin vaiheisiin.

Tilaisuus oli lyhyt, koska se oli järjestetty henkilöstökokouksen yhteyteen. Tilaisuuden aikarajoista huolimatta tiedotustilaisuuden lopuksi henkilöstölle oli varattu aikaa kysymyksille sekä ajatustenvaihdolle liittyen tulevaan muutosprosessiin. Tiedotustilaisuuden jälkeen opinnäytetyön tekijät suunnittelivat ensimmäisen kahvilan toteutuksen, tarkensivat käytettävää menetelmää, sisältöä sekä aikataulua, joka osaltaan riippui opinnäytetyön suunnitelman hyväksymisestä.

6.3.3 Ensimmäinen muutosjohtamisen kahvila

Tiedotustilaisuuden ja opinnäytetyön suunnitelman hyväksymisen jälkeen seuraava prosessin vaihe oli ensimmäisen muutosjohtamisen kahvilan järjestäminen. Kahvila toteutettiin työpaikan henkilöstökokouksen yhteydessä. Työvuorolistasuunnittelulla mahdollistettiin mahdollisimman monen työntekijän osallistuminen tilaisuuteen. Paikalla oli läsnä 11 työntekijää ja opinnäytetyön tekijät.

Tavoitteena ensimmäisessä kahvilassa oli saada työntekijät pohtimaan kotihoitoon laajenemisen mukanaan tuomia mahdollisuuksia, saada selville, mitä tunteita ja ajatuksia muutosprosessi heissä saa aikaan sekä asioita, mitä kotihoitoon laajenemisessa tulee ottaa huomioon.

Osallistujat jaettiin viiteen ryhmään. Neljässä ryhmässä oli kaksi henkilöä ja yhdessä ryhmässä kolme henkilöä. Ryhmät kiersivät suunniteltujen aihealueiden ja kysymysten mukaan. Jokainen ryhmä vieraili kaikissa viidessä kahvilan pöydässä ja kirjoitti paperille aihealueeseen liittyviä asioita sekä keskusteli aihealueesta. Pohdinnat kukin ryhmä kirjoitti paperille ylös. Kun kaikki ryhmät olivat

kiertäneet kaikki kahvilan kaikki pöydät, viimeinen ryhmä esitteli kirjatut asiat muille osallistujille.

Osallistujilta pyydettiin palautetta muutosjohtamisen kahvilan päätyttyä avoimilla kysymyksillä. Avoimina kysymyksinä olivat seuraavat asiat: Millaisena osallistujat kokivat kahvilan ja käytetyn menetelmän? Mitä palautetta osallistujat haluaavat antaa? Miten arvioit omaa osallistumistasi? Kahvila oli kaikille osallistujille uusi kokemus ja osa koki menetelmän haasteelliseksi. Toisaalta osa osallistujista piti hyvänä, että asiaa pohdittiin ensin pareittain ja sen jälkeen kaikkien osallistujien kesken. Osallistamista pidettiin hyvänä vaihtoehtona ja jokainen osallistui mielestään kahvilassa työskentelyyn mahdollisimman aktiivisesti. Järjestelyt olivat kaikkien mielestä onnistuneet ja tilaisuudessa oli koko ajan hyvä ja rento tunnelma.

Muutosjohtamisen kahvilan päättymisen jälkeen opinnäytetyöntekijät keräsivät aihealueista heränneet asiat yhteen. Kahvilan jälkeen opinnäytetyön tekijät toteuttivat arviointia kokonaisuudessaan kahvilasta, opinnäytetyön tekijöiden omasta toiminnasta, tuloksista sekä tekivät itsearviointia sekä antoivat vertaisarviointi toisilleen. Lisäksi kahvilan tuloksia käsiteltiin sisällön analyysin avulla.

6.3.4 Toinen muutosjohtamisen kahvila

Ensimmäisen muutosjohtamisen kahvilan pohjalta nousseiden aihealueiden sekä sisällönanalyysin avulla laadittiin valmiiksi muutosjohtamisen kahvilaan taulut, joihin oli kirjoitettu käsiteltävät asiat valmiiksi. Ennen tilaisuutta valitut tilat valmisteltiin tilaisuuteen sopivaksi.

Tilaisuuden aikataulutus ja vetovastuu oli sovittu edeltävästi. Opinnäytetyöntekijät olivat aikatauluttaneet etukäteen tilaisuuden. Tilaisuuteen osallistui 10 henkilöä ja opinnäytetyöntekijät. Osallistujat muodostivat viisi kahden hengen ryhmää, jotka kiersivät kahvilan kaikissa viidessä pöydässä. Lopuksi jokainen pari kokosi esiin nousseet asiat, listasi kolme mielestään tärkeintä asiaa sekä perus-

teli valintaansa. Tämän jälkeen jokainen pari esitteli pöydän tuotokset muille osallistujille. Myös keskustelulle oli tässä vaiheessa varattu aikaa.

Osallistujilta pyydettiin jälleen palautetta avoimilla kysymyksillä. Avoimina kysymyksinä olivat seuraavat asiat: Millaisena osallistujat kokivat kahvilan? Millaisena osallistujat kokivat käytetyn menetelmän? Mitä olisi kahvilassa voinut toteuttaa eri tavalla? Onko osallistujilla muuta palautetta kahvilasta? Miten arvioit omaa osallistumistasi? Toinen kahvila koettiin helpommaksi kuin ensimmäinen, koska osallistujat tiesivät jo periaatteen, kuinka kahviloissa toimitaan. Käytetty menetelmä oli kaikkien mielestä käsiteltäviin aiheisiin sopiva. Jokainen osallistui mielestään kahviloihin aktiivisesti.

6.3.5 Osaamisen kehittämisen kahvila

Osaamisen kehittämisen kahvilan aiheeksi valittiin työhyvinvointi ja työssä jaksaminen muutoksessa. Aiheet valittiin ensimmäisten muutosjohtamisen kahviloiden perusteella, sekä osallistujien esille nostamien aiheiden perusteella. Aktiivoin luennon toteuttajaksi opinnäytetyön tekijät valitsivat ulkopuolisen henkilön, jolla on aiheesta riittävää perehtyneisyyttä sekä ammatillista kokemusta.

Ennen varsinaisen luennon alkua toteutettiin niin sanottu aurinkotuoli, jossa jokainen työntekijä antoi positiivista palautetta jokaiselle työkaverilleen. Palautteesta tehtiin jokaiselle oma kukka, jonka terälehtiin positiiviset asiat kirjoitettiin. Tällaisen niin sanotun jäänmurtajan avulla osallistujat saadaan rentoutumaan ja luodaan positiivista ilmapiiriä. Erityisen tärkeää on, että osallistujat saadaan tuntemaan itsensä tervetulleiksi. Menetelmän tavoitteena on saada jokainen osallistuja antamaan sekä vastaanottamaan positiivista palautetta. (Summa & Tuominen 2009, 53.)

Menetelmänä kahvilassa oli aktivoiva luento. Luento oli suunniteltu edellisten muutosjohtamisen kahviloiden sisällöistä tehtyjen sisällön analyysien sekä esille nousseiden toiveiden mukaisesti osallistavaksi luennoksi. Tilaisuuteen osallistui opinnäytetyöntekijöiden lisäksi 12 henkilöä, joista yksi oli opiskelija. Luentoma-

teriallit jokainen osallistuja sai käyttöönsä mahdollista myöhempää tarvetta varten.

Tilaisuuden jälkeen osallistujilta pyydettiin palautetta avoimilla kysymyksillä. Heiltä kysyttiin seuraavia asioita: Koitko kahvilan hyödyllisenä? Mitä olisi voinut toteuttaa toisella tavalla? Miten arvioit omaa osallistumistasi? Saadun palautteen perusteella aktivoivaan luentoon osallistuminen oli osan mielestä ollut haasteellista luennon välillä olleiden keskustelutehtävien osalta. Itse luentoa pidettiin hyvänä ja ajatuksia herättävänä, aihetta ajankohtaisena ja tarpeellisena. Toteuttamisen osalta muutaman osallistujista toivat esille, että he olisivat toivoneet opinnäytetyöntekijöiden pitäneen itse kyseisen luennon.

6.3.6 Kolmas muutosjohtamisen kahvila

Kolmannessa muutosjohtamisen kahvilan tavoitteena oli jatkokehittää edellisessä kahvilassa esille nousseita asioita ja aihealueita. Osallistujat oli kutsuttu tilaisuuteen jälleen työvuorosuunnittelun avulla. Käytännössä kaikille kyseisenä päivänä työvuorossa oleville työntekijöille kahvilaan osallistuminen oli merkitty työvuorolistaan. Tilaisuuteen osallistui opinnäytetyöntekijöiden lisäksi 12 henkilöä. Kahvilan käytännön toteutus tapahtui aiempien kahviloiden tapaan. Työskentelytilana oli työyksikön toimistotila, jossa osallistujat pystyivät muodostamaan ryhmiä ja keskustelemaan kunkin pöydän aihealueesta.

Kahvilassa osallistujat hahmottelivat edellisten muutosjohtamisen kahviloiden pohjalta sekä uusien ideoiden myötä ensimmäiset versiot kotihoidon perehdytyslomakkeesta (liite 2), kotihoidon alkukartoituslomakkeesta (liite 3), työhyvinvoinnin toimintamallista (liite 4) sekä turvallisen kotihoidon ohjeistuksesta (liite 5).

Tilaisuuden loppuksi osallistujilta pyydettiin palautetta kahvilan loppuksi avoimilla kysymyksillä. Avoimina kysymyksinä käytettiin seuraavia kysymyksiä: Koitko kahvilan hyödyllisenä? Mitä olisi voinut tehdä toteutuksessa eri tavalla? Miten arvioit omaa osallistumistasi? Kolmatta muutosjohtamisen kahvilaa pidettiin erit-

täin hyödyllisenä ja kahvilan tuloksena rupesi syntymään konkreettisia apuvälineitä. Toteutus oli kaikkien mielestä hyvä ja oma osallistuminen oli innokasta ja aktiivista.

6.3.7 Neljäs muutosjohtamisen kahvila

Kolmannen ja neljännen muutosjohtamisen kahvilan välissä oli pidempi aika kuin edellisten kahviloiden välissä. Tämä valittiin siitä syystä, että tavoitteena oli opinnäytetyön tekijöiden kehittämistyön kirjoittamisen mahdollistaminen kahviloiden välillä. Neljännessä kahvilassa tavoitteena oli kotihoidon perehdytyslomakkeen (liite 2), alkukartoituslomakkeen (liite 3) sekä työhyvinvoinnin suunnitelman (liite 4) sekä turvallisen kotihoidon ohjeistuksen (liite 5) jatkokehittäminen.

Neljännessä muutosjohtamisen kahvilassa oli osallisena yllättävien poissaolojen vuoksi vain 3 työntekijää. Tästä syystä opinnäytetyöntekijät joutuivat muuttamaan suunnitelmaa toteutuksen suhteen. Koska paikalla olleita oli vähän, ei muutosjohtamisen kahvila onnistunut learning cafe menetelmällä ja tästä syystä toteutukseen käytettiin ryhmäporinaa.

Opinnäytetyöntekijät pysivät kahvilan jälkeen avointa palautetta osallistujilta. Kysymyksinä käytettiin seuraavia kysymyksiä: Miten koit kahvilan toteutuksen? Oliko toteutuksessa jotain parannettavaa? Miten arvioit omaa osallistumistasi? Kahvilan muuttaminen porinatuokioksi oli kaikkien mielestä onnistunut valinta. Työskentely oli tehokasta ja aikaan saamisiin osallistujat olivat erittäin tyytyväisiä. Osallistuminen oli aktiivista ja sitoutunutta.

6.3.8 Muutosjohtamisen kahviloiden arviointi

Viimeisessä muutosjohtamisen kahvilassa tavoitteena oli toteuttaa osallistujien kanssa arviointia toteutetuista kahviloista, kahviloissa käytetyistä menetelmistä, siihen mennessä tapahtuneesta muutoksesta sekä jatkosuunnitelmista ja -

arvioinnista. Viimeinen kahvila toteutettiin käyttämällä menetelmänä tulospuuta. Toteutus tapahtui työpaikan henkilöstökokouksen yhteydessä. Työvuorolista-suunnittelulla mahdollistettiin mahdollisimman monen työntekijän osallistuminen tilaisuuteen. Paikalla oli läsnä seitsemän työntekijää ja opinnäytetyöntekijät.

Jokainen osallistuja sai itselleen valmiiksi tehdyn puun rungon, johon sai lisätä juuria, oksia, lehtiä, silmuja sekä hedelmiä, joihin oli ensin kirjoittanut ohjeistuksen mukaisesti eri osa-alueista arviointia. Tulospuun eri osa-alueet on esitelty tarkemmin kappaleessa 7.4. Kun jokainen osallistuja oli muodostanut oman tulospuunsa, koottiin kaikkien puut yhdeksi isoksi puuksi. Varsinaista tulospuuta koottaessa, jokainen osallistuja kertoi puuhun lisäämänsä asian ja perusteli, miksi kyseisen asian oli nostanut esiin. Toteutettu tulospuu jää työyhteisön käyttöön ja he voivat hyödyntää sitä halutessaan myös myöhemmin.

Tilaisuuden lopuksi osallistujilta kysyttiin palautetta avoimilla kysymyksillä. Heiltä kysyttiin seuraavia asioita: Millaisena koit käytetyn menetelmän? Millaisena olet kokenut toteutetun prosessin? Miten arvioit omaa osallistumistasi? Osalle tulospuun luominen oli haastavampaa kuin toisille. Toiset osallistujista kokivat, että on vaikeaa arvioida eri osa-alueita. Tästä syystä kaikkien osallistujien puissa ei ollut kaikkia osa-alueita, joita olisi ollut mahdollista lisätä. Lopullisessa, kaikkien osallistujien tulospuista kootussa työyhteisön tulospuussa oli kuitenkin runsaammin kaikkien osa-alueiden osalta tuloksia.

6.3.9 Benchmarking

Yhdeksi erilliseksi muutosjohtamisen työkaluksi esimiehelle prosessin sivussa valikoitui benchmarking eli vertailukehittäminen. Benchmarking on oppimisprosessin muoto, jossa omaa toimintaa vertaillaan jo olemassa olevaan tai paremmin toimivaan käytäntöön. Vertailukehittämisen vierailukäynnin tarkoituksena on vertailla tietoa ja toimintaa eri toimijoiden välillä ja hyödyntää näitä tietoja omaa työtä kehittäessä. (Innokylä 2017.) Lisäksi benchmarkingin katsotaan olevan vuorovaikutteista oppimista. Se voi olla arviointia ja rakentava tapa kyseenalaistaa omia prosesseja tai toimintatapoja. (Hotanen, Laine & Pietiläinen 2001, 7.)

Vertaisoppiminen aktivoi osallistujia, ohjaa oppimista sekä muutosta (Ruotsalainen, Mäki & Heiskari 2014, 267). Benchmarkingissa on kyse menetelmästä, jossa kiinnostus toisten menestymistä ja toimimista kohtaan ovat perustana. Tavoitteena on parantaa organisaation suorituskykyä toisen onnistumista hyödyntämällä ja oppia menestyksen syitä. (Hotanen ym. 2001, 8.) Benchmarking on normaalia yritysvierailua järjestelmällisempi oppimistapa. Saatuja tietoja, oppeja sekä toimintatapoja sovelletaan vierailun jälkeen omaan organisaatioon. (Ojasalo ym. 2009, 163–164.)

Benchmarking-käynti kannattaa suunnitella hyvin etukäteen. Suunnittelu vaiheessa valitaan benchmarking-kumppani ja arvioinnin kohde. Tässä vaiheessa tutustutaan huolellisesti niin omaan kuin kumppanin toimintaan. Tapaamista varten laaditaan valmiiksi kysymykset. Tapaamisen pohjalta laaditaan kehittämissuunnitelma. (Innokylä 2017.) Tilanne perustuu luottamuksellisuuteen ja keskinäiselle tiedonvaihdolle. Tästä syystä kaikilla osallistujilla on oltava tiedossa säännöt liittyen luottamuksellisuuteen ja eettisiin periaatteisiin. (Hotanen ym. 2001, 12.)

Tämän muutosprosessin vertailukehittämisenkäynti sovittiin Lieksan kaupungin kotihoidon esimiesten kanssa sähköpostin välityksellä. Käynti toteutettiin 17.8.2017. Aikaa käynnille varattiin viisi tuntia. Käynnin tavoitteena oli siirtää ja jakaa tietoa kotihoidon johtamisesta sekä saada ideoita kotihoitoon laajenemiseen esimiehen näkökulmasta. Yksi käynnin tavoitteista oli tutustua esimiesten kesken, josta on tulevaisuudessa hyötyä mahdollisen yhteistyön tekemisen osalta.

Käynnin aikana Lieksan Kotipirtin esimies pääsi seuraamaan kotihoidon esimiesten työpäivää aamuraportista alkaen. Vertailukehittämiskäynnistä esimies sai paljon hyviä kokemuksia ja käynnistä hän koki selkeää hyötyä. Käynnistä esimies sai uusia ajatuksia sekä ideoita kotihoitoon laajentamista ajatellen. Karitoituskäynnillä selvitetävien asioiden lista oli laaja ja perusteellinen, ja tavoitteena oli, että asioita voitaisiin hyödyntää Lieksan Kotipirtin kotihoidon alkukaritoituskäyntilomakkeen (liite 2) tekemisessä, työntekijöiltä saatujen ajatusten lisäksi. Työturvallisuuden näkökulmasta esille nousi erityisesti kokemuksen tär-

keys ja huomioitavaksi asioiksi erityisesti kotihoidon toteuttamiseen liittyvät ohjeet.

Vertaistuen tärkeys esimiesten välillä oli selkeästi voimakas ja tarpeellinen. Lieksan Kotipirtillä tämä luo omat haasteensa, koska muita vastaavassa asemassa olevia ei ole. Toisaalta muiden samantyyppisten yksiköiden esimiesten kanssa tehtävää yhteistyötä ja vertaistukea on tärkeää mieltä ja kehittää esimiehen jaksamisen näkökulmasta myös jatkossa. Käynnin aikana vahvistui työntekijöiden sitouttamisen ja osallistamisen merkitys työhyvinvointiin ja työlaatuun.

Käynnillä esille tuli, että hyvä työkalu kotihoidossa on selkeästi digimaailman mahdollisuudet. Esimiehet käyttivät paljon Skype-yhteyttä eri paikkakunnilla olevien kesken. Näin säästyy aikaa ja rahaa. Myös viestintä on nopeampaa kuin sähköpostilla tai puhelimella. Medimobin (mobiilin potilastietojärjestelmän), käyttö on myös kotihoidon arkipäivää. Kirjaaminen tapahtuu asiakkaan luona ja Medimob luo myös turvallisuutta, koska esimies voi nähdä kenen luona kukin hoitaja kulloinkin on. Medimobin käytöstä oli vain positiivisia kokemuksia. Kokemusten pohjalta toimeksiantaja päätti hankkia kyseisen järjestelmän myös Lieksan Kotipirtillekin, toiminnan vakiintuessa kotihoitoon.

6.4 Prosessin arviointi ja onnistumisen seuranta

Prosessin arvioinnilla pyritään selvittämään kehittämistoiminnan onnistumista sekä sitä, onko kehittämisellä saavutettu, mitä on tarkoitettu (Toikko & Rantanen 2009, 61–62). Kehittämisprosessin kulkua tulee seurata, arvioida, analysoida ja raportoida, jotta keskeiset muuttujat ja elementit voidaan tehdä havaittaviksi. Lisäksi prosessiarviointi on menetelmä, jolla on mahdollista lujittaa kehittämisprosessin toteuttamista. (Vataja & Seppänen-Järvelä, 2009, 217–218.)

Kehittäjän on aina pystyttävä ymmärtämään aineistoa. Uuteen tietoon tarvitaan vuoropuhelua kehittäjän, aineiston sekä teorian välillä. Laadullinen tutkimus syntyy yleensä kahdessa vaiheessa, jotka sulautuvat osin toisiinsa. Ensimmäi-

nen vaihe on pelkistäminen. Tällöin havainnot ja aineistot yhdistetään. Toisessa vaiheessa tulkitaan tuloksia. Aineisto on kehittämistyön perusta. Aineiston analyysissä pyritään saamaan aineisto mahdollisimman selkeäksi ja tiiviiksi. Tavoitteena on aineiston järjestelmällinen analysointi. Samalla lisätään aineiston informaatioarvoa ja saadaan aineistoon selkeyttä, jotta voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä. (Ojasalo ym. 2009, 106–107, 121.)

Kaikkien muutosjohtamisen kahviloiden jälkeen saatua materiaalia analysoitiin joko sisällön analyysillä tai sen piirteitä hyödyntäen. Sisällön analyysissä pyritään kuvaamaan aineistoa sanallisesti ja tunnistamaan aineiston erilaisia merkityksiä. (Ojasalo ym. 2009, 122.) Opinnäytetyön kirjoittaminen eteni prosessin toteuttamisen rinnalla vaihe kerrallaan. Jyrkiäisen & Koskinen-Sinisalon (2012, 31–32) mukaan prosessikirjoittamisessa edetään työskentelyvaiheittain. Teksti työstyy prosessin edetessä ja siihen liittyy suunnittelua ja vuorovaikutusta kirjoittajan ja tekstin välillä.

Jokaisen kahvilan kokoontumisen jälkeen osallistujilta pyydettiin **itsearviointia**, mutta myös reflektointia tilaisuudesta. **Reflektoidessa** osallistujat arvioivat omaa sekä ryhmän toimintaa. Tavoitteena on palautteen antaminen ja saaminen (Heinonen, Klingberg & Pentti 2011, 202.) Tämä antoi opinnäytetyöntekijöille palautetta, toi esille kehittämiskohtia sekä antoi suuntaa seuraavien kahviloiden suunnittelussa.

Viimeisessä kahvilassa osallistujilta pyydettiin palautetta sekä toteutettiin arviointia **tulospuuta** hyödyntäen. Tulospuu mahdollistaa negatiivisten ja positiivisten palautteen antamisen sekä tuo esille vielä kehittämistä vaativia asioita. Omien tulospuiden pohjalta työyhteisö kasasivat lopulta yhden yhteisen puun, joka jää toimiston seinälle. Jatkossa työyhteisö voi jatkaa arviointia ja kehittämistä hyödyntämällä olemassa olevaa puuta. Arviointia jatketaan prosessin läpiviemisen jälkeen esimiehen toimesta henkilöstöpalaverien yhteydessä.

Opinnäytetyöntekijät tekivät itsearviointia ja **vertaisarviointia** prosessin toteutuksesta ja onnistumisesta. Itsearviointia toteutettiin koko prosessin ajan pitämällä päiväkirjaa prosessin etenemisestä. Vertaisarviointia opinnäytetyön tekijät

antoivat toinen toisilleen koko prosessin ajan. Vertaisarvioinnissa huomioidaan kehittävä palautteen antaminen. Itsearviointilla kehitetään omaa toimintaa. Itsearviointi antaa tietoa saaduista tuloksista ja kehitettävistä asioista. Arvioinnin avulla voidaan seurata tavoitteiden saavuttamista. Itsearviointi on kehittävää arviointia ja sen tuloksia hyödynnetään koko prosessin ajan. (Henriksson, Linno-lahti & Harju 2015, 5.)

Itsearviointimenetelmänä sovellettiin **Artsi-menetelmää** jokaisen muutosjohtamisen kahvilan jälkeen. Artsi-itsearviointimenetelmässä tarkastellaan omaa toimintaa kriittisesti. Itsearviointi aloitetaan arvioinnin suunnittelulla. Itsearviointiin lisäksi palautetta voidaan kerätä työntekijöiltä, mahdolliselta kohderyhmältä, vapaaehtoistyöntekijöiltä ja yhteistyökumppaneilta. Palautteiden jälkeen tulokset analysoidaan ja kehittämisehdotukset kirjataan ylös. Tämän jälkeen toteutetaan itsearviointia. Arvioinnin tuloksia hyödynnetään toiminnan kehittämisessä. Arvioinnin tuloksia voidaan hyödyntää jatkossakin esimerkiksi toimintakertomuksien laatimisessa. (Henriksson ym. 2015, 13–15.)

7 Opinnäytetyön tulokset

7.1 Opinnäytetyön kehittämistoiminta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli sitouttaa henkilöstö muutokseen hoivakodin palvelutarjonnan laajentuessa kotihoitoon Lieksan Kotipirtti Oy:ssä. Opinnäytetyön tehtävänä oli toteuttaa muutosprosessi yhdessä hoivakodin henkilökunnan kanssa ja osallistaa henkilökunta muutosprosessiin, kuvata toteutettu muutosprosessi sekä tuottaa esimiestyön työkaluja muutosprosessin toteutumiseen ja prosessin onnistumisen seurantaan.

Opinnäytetyö toteutettiin kevään ja kesän 2017 aikana. Osallistujina opinnäytetyössä olivat kaikki hoivakoti Lieksan Kotipirtti Oy:n työntekijät. Kotipirtin omista-

jat toimivat opinnäytetyön toimeksiantajina, eivätkä osallistuneet opinnäytetyön muutosprosessin toteutukseen.

Kehittämiskohteen tunnistamisen jälkeen perehdytään olemassa olevaan teoreettiseen tietoon ja annetaan tiedolle merkitys suhteessa kehittämistoiminnan kohteeseen. Tämän jälkeen määritellään kehittämiskohde ja rajataan sitä. Näiden jälkeen valitaan lähestymistapa sekä menetelmät, joilla kehittämistä toteutetaan. (Ojasalo ym., 2009 25.) Näin myös tässä opinnäytetyössä toteutettiin.

Opinnäytetyötä aloitettaessa toimeksiantajat antoivat opinnäytetyön tekijöille aikataulullisesti kireän tehtävän. Hoivakodin laajentuminen kotihoidon puolelle oli tarkoitus toteutua kesän 2017 aikana ja muutosprosessi haluttiin toteuttaa ennen tätä. Tästä syystä opinnäytetyötä ja muutosprosessi aloitettaessa ei tiedetty tarkkaan, missä vaiheessa muutos toteutuu konkreettisesti hoivakodissa. Myös muutosprosessin toteutusprosessi jouduttiin osittain aloittamaan yhtäaikaaisesti suunnittelun kanssa. Aikataulullisista haasteista huolimatta osallistujien läsnäolo saatiin toteutettua kireälläkin aikataululla. Myös suunnitellussa aikataulussa pysyttiin, eikä muutoksia aikatauluun tarvinnut tehdä muutosprosessin edetessä.

Opinnäytetyön muutosprosessi aloitettiin tiedotustilaisuudella, joka järjestettiin koko henkilökunnalle. Osallistujille kerrottiin tarkemmin muutosprosessin tarkoituksesta ja käytännön keinoista, joilla koko työyhteisö otetaan mukaan työpajojen avulla. Myös prosessiin liittyvästä jatkuvasta tiedottamisesta ja sen toteutuksesta kerrottiin osallistujille. Aikataulutuksesta osallistujille kerrottiin alustava suunnitelma. Tutkimuksen tavoitteen ja kehittämisasiheen kuvauksen antaminen osallistujille on aina itsestäänselvyys. Olipa tutkimus- ja kehittämismenetelmän mikä hyvänsä, osallistujille ja tutkittaville on annettava tietoa aiheesta ja siitä, miten heiltä saatua aineistoa käsitellään. (Kuula 2006, 99, 105.)

Opinnäytetyön varsinainen muutosprosessi koostui yhteensä viidestä muutosjohtamisen kahvilasta, jossa kolmessa käytettiin learning cafe-menetelmää. Yhdessä kahvilassa menetelmänä oli aktivoiva luento, koska haluttiin vahvistaa osallistujien työhyvinvointia muutosprosessin aikana. Yhdessä kahvilassa menetelmänä käytettiin ryhmäporinaa, koska osallistujamäärä ei mahdollistanut

learning cafe-menetelmän käyttöä. Viimeisessä kahvilassa tavoitteena oli toteutetun muutosprosessin ja sen toteutumisen arviointi. Jokaisessa kahvilassa oli edellisten kahviloiden tulokset pohjana toiminnalle. Lisäksi opinnäytetyön tekijät olivat asettaneet tavoitteita työskentelylle. Opinnäytetyön aikana toteutettu kehittämistoiminta on kuvattu vielä erikseen taulukossa 1, jossa kuvataan kaikki muutosjohtamisen kahvilat sekä niiden tarkoitus.

Taulukko1. Tiivistelmä opinnäytetyön kehittämistoiminnasta.

| Kehittämistoiminta | Tarkoitus |
|--|--|
| Infotilaisuus | Tiedottaminen muutosprosessista, sen vaiheista sekä itse opinnäytetyöstä |
| Muutosjohtamisen kahvila 1 | Muutosprosessin pohjustaminen ja työntekijöiden ajatuksien esille saaminen liittyen muutokseen |
| Muutosjohtamisen kahvila 2 | Edellisen kahvilan pohjalta nousseiden ajatusten jatkotyöstäminen |
| Osaamisen vahvistamisen kahvila | Työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen vahvistaminen muutostilanteessa |
| Muutosjohtamisen kahvila 3 | Toisen muutosjohtamisen kahvilan tuloksien jatkokehitys lomakkeiden ensimmäisiksi versioiksi. |
| Muutosjohtamisen kahvila 4 | Perehdytyslomakkeen, kotihoidon alkukartoituslomakkeen, työpaikan työhyvinvointisuunnitelman sekä turvallisen kotihoidon toteuttamisen ohjeistuksen pohjien jatkotyöstö. |
| Benchmarking | Esimiehen kehittyminen muutosjohtamisessa |
| Muutosjohtamisen kahviloiden arviointi | Muutosjohtamisen kahviloiden, muutosprosessin sekä tulosten arviointi. |

Ensimmäisessä muutosjohtamisen kahvilassa osallistujien tehtävänä oli pohtia kolmea aihealuetta: Mitä mahdollisuuksia työntekijät näkevät kotihoitoon laajentamisessa, mitä tunteita ja ajatuksia laajeneminen heissä itsessään aiheuttaa

sekä mitä erilaisia asioita, tulisi laajenemisen näkökulmasta ottaa huomioon. Osallistujat pohtivat seuraavia osa-alueita liittyen seuraavia asioita:

- Mitä ajatuksia kotihoitoon laajentuminen herättää?
- Mitä pelkoja liittyy kotihoitoon laajentumiseen?
- Mitä tunteita liittyy kotihoitoon laajentumiseen?
- Mitä mahdollisuuksia kotihoitoon laajentumisessa voi olla?
- Mitä kotihoitoon laajentumisessa tulisi ottaa huomioon?

Osallistujien vastauksista kootut osa-alueet on kuvattu kuviossa 8. Osallistujat toivat esiin muutosprosessiin mahdollisuuksiksi saada uusia näkökulmia asioihin, saada uusia asiakkaita ja työntekijöitä. Uusilta työntekijöiltä oli tavoitteena saada uutta tietoa ja osaamista työyhteisöön. Mahdollisuutena nähtiin myös toimenkuvien muuttuminen/laajeneminen sekä työnkuvan vaihtelu. Kotihoidon koettiin myös monipuolistavan ja mahdollisesti keventävän nykyistä työtä.



Kuvio 8. Osallistujien ajatuksia laajentamisesta kotihoitoon.

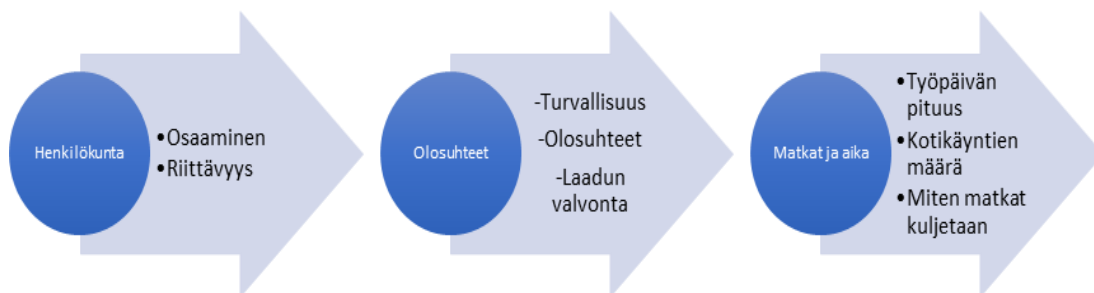
Kotihoitoon laajeneminen sai aikaan erilaisia tunteita ja ajatuksia. Nämä asiat ovat jaoteltuina esitetty kuviossa 9. Osallistujat pohtivat työpäivien sekavuutta, jos samana päivänä työskennellään sekä kotihoidossa että hoitokodissa. Lisäksi osallistujat miettivät käytännön asioita kuten kotihoidon asiakkaiden lääkkeiden säilytystä. Myös mahdolliset välimatkat pohdituttivat ja millä laajuudella ja

aikataululla laajeneminen mahdollisesti toteutuu. Uuden asian, uusien paikkojen ja uusien asiakkaiden suhteen koettiin myös jonkin verran jännityksen tunnetta. Päälimmäinen ajatus laajentamisesta oli kuitenkin positiivinen.



Kuvio 9. Osallistujien esille nostamat asiat muutosprosessista.

Huomioon otettavia asioita osallistujat löysivät kiitettävästi. Näistä asioista on ryhmitelty isoimmat osa-alueet, jotka on esitelty kuviossa 10. Käytännön asioiden huomioiminen, kuten välimatkojen kulkeminen ja työpäivien pituus puhuttivat. Lisäksi huomioon otettaviksi asioiksi nousivat henkilökunnan määrä ja osaamiseen, työnlaadun valvontaan, työturvallisuuteen ja työolosuhteisiin liittyvät asiat asiakkaan kotona ja kotihoidossa työskentelyssä.



Kuvio 10. Muutoksessa huomioitavat asiat

Jo ensimmäisessä muutosjohtamisen kahvilassa opinnäytetyön tekijät huomasivat, kuinka tärkeää henkilökunnan mukaan ottaminen oli. Osallistujilta nousi paljon hyviä ajatuksia sekä ideoita siitä, mitä kaikkea tietoa, osaamista ja työvälineitä kotihoitoon laajentamisessa tarvitaan tai mitä se ylipäänsä tuo tullessaan. Myös osallistujat toivat esille, että he kokivat osallistumisen tärkeänä sekä mahdollisuutena vaikuttaa omaan työhön ja siihen liittyviin tekijöihin.

Toisessa muutosjohtamisen kahvilassa jatkettiin työstämistä edellisen kahvilan pohjalta nousseita aihealueita. Toisessa muutosjohtamisen kahvilassa osallistujat pohtivat seuraavia asioita:

- Millä keinoilla luodaan kotihoitoon toimivat työjärjestelyt?
- Mitkä asiat koet muutosvaiheessa tärkeiksi työhyvinvoinnin näkökulmasta?
- Miten kotihoidossa tulee huomioida turvallisuus ja työolosuhteet?
- Mitä kehitettävää henkilökunnan osaamisessa mielestäsi on?
- Mitä kehitettävää muutosjohtamisessa ja tiedottamisessa on?

Toisen muutosjohtamisen kahvilan kysymykset oli aseteltu siten, että vastauksista saatiin koottua eri aihealueittain asioita, joita voitiin ryhmitellä ja kirjata

alustavasti tuleviin lomakkeisiin. Tärkeimmät toisen muutoskahvilan tulokset on esitetty kuviossa 11.



Kuvio 11. Yhteenveto toisen muutosjohtamisen kahvilan tuotoksista.

Osaamisen kehittämisen kahvilan aiheeksi valittiin työhyvinvointi ja työssä jaksaminen muutoksessa. Aktivoivan luennon toteutti ulkopuolinen henkilö. Luento koettiin saadun palautteen perusteella hyväksi, ajankohtaiseksi muutosprosessia ajatellen sekä ajatuksia herättäväksi. Osallistuminen luennolle oli aktiivista ja

vuorovaikutteista. Ennen varsinaisen luennon alkua toteutettiin niin sanottu aurinkotuoli kevennyksenä ennen luentoa. Aurinkotuolissa jokainen osallistuja antoi positiivista palautetta toisille. Palautteesta tehtiin jokaiselle oma kukka, jonka terälehtiin positiiviset asiat oli kirjoitettu. Menetelmän tavoitteena oli oppia antamaan sekä saamaan positiivista palautetta, auttaa hyväksymään erilaisuutta ja tukea positiivista työilmapiiriä. Lisäksi tämän menetelmän tarkoituksena oli lisätä osaltaan työyhteisön yhteenkuuluvuutta sekä vahvistaa palautteen antamista. Palautteen perusteella aurinkotuoli oli koettu hyvänä ja siitä jäi kaikille iloinen ja hyvä mieli.

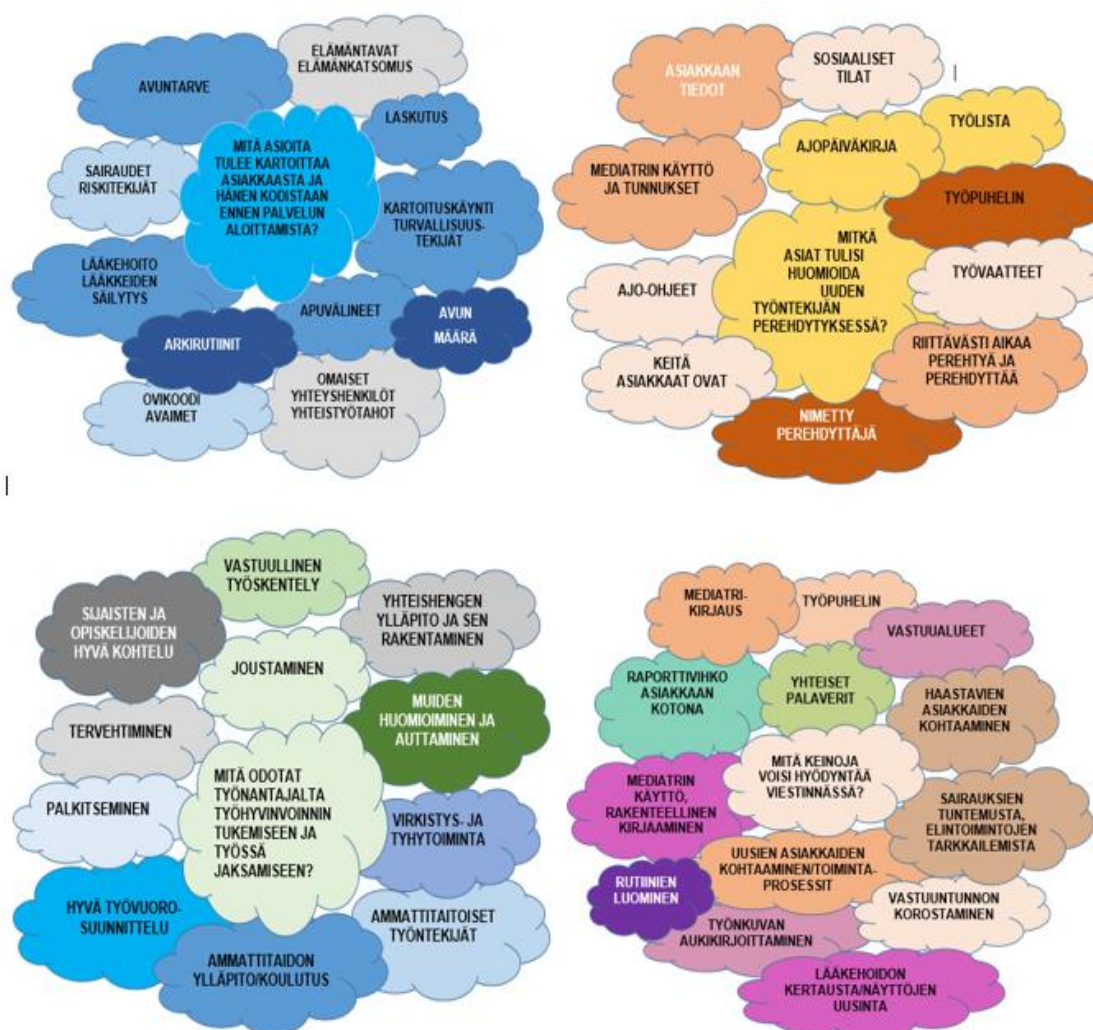
Kolmannessa muutosjohtamisen kahvilassa jatkokehitettiin edellisen kahvilan asioita. Osallistujat pohtivat seuraavia asioita:

- Mitä asioita tulisi perehdytyksessä huomioida?
- Mitkä asiat vaativat lisää tietoa, päivittämistä tai opetusta?
- Mitä jokainen osallistuja on itse valmis tekemään työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen eteen?
- Mitä keinoja voisi hyödyntää viestinnässä työntekijöiden ja työnantajan välillä?
- Mitä keinoja voisi hyödyntää viestinnässä asiakkaan ja työntekijöiden välillä?
- Mitkä asiat tulee kartoittaa ennen palveluiden aloittamista asiakkaalta?

Tuloksista kerättiin edellisen muutosjohtamisen kahvilan tapaan tärkeimmät asiat kuvioon 12. Osallistujat nostivat kahvilan pöydissä esille selkeitä, toteuttamiskelpoisia asioita, joista osa siirrettiin sellaisenaan valmisteilla oleviin lomakkeisiin. Osa asioista oli sellaisia, jotka eivät suoranaisesti liittyneet kehitteillä oleviin lomakkeisiin, mutta olivat erittäin tärkeitä kotihoitoon laajentumisen näkökulmasta.

Osallistujat sopivat yhdessä esimiehensä kanssa näiden asioiden jatkokehittämisestä opinnäytetyöprosessin ulkopuolella. Tällaisia opinnäytetyöprosessin ulkopuolella kehittämistä vaativia asioita olivat muun muassa riittävän henkilöstön

resurssoinnin arviointi, kotihoidon toteuttamiseen liittyviä välineiden ja tarvikkeiden kartoitus ja hankinta sekä lääkehoidon osaamisen varmistaminen.



Kuvio 12. Yhteenveto kolmannen muutosjohtamisen kahvilan tuotoksista.

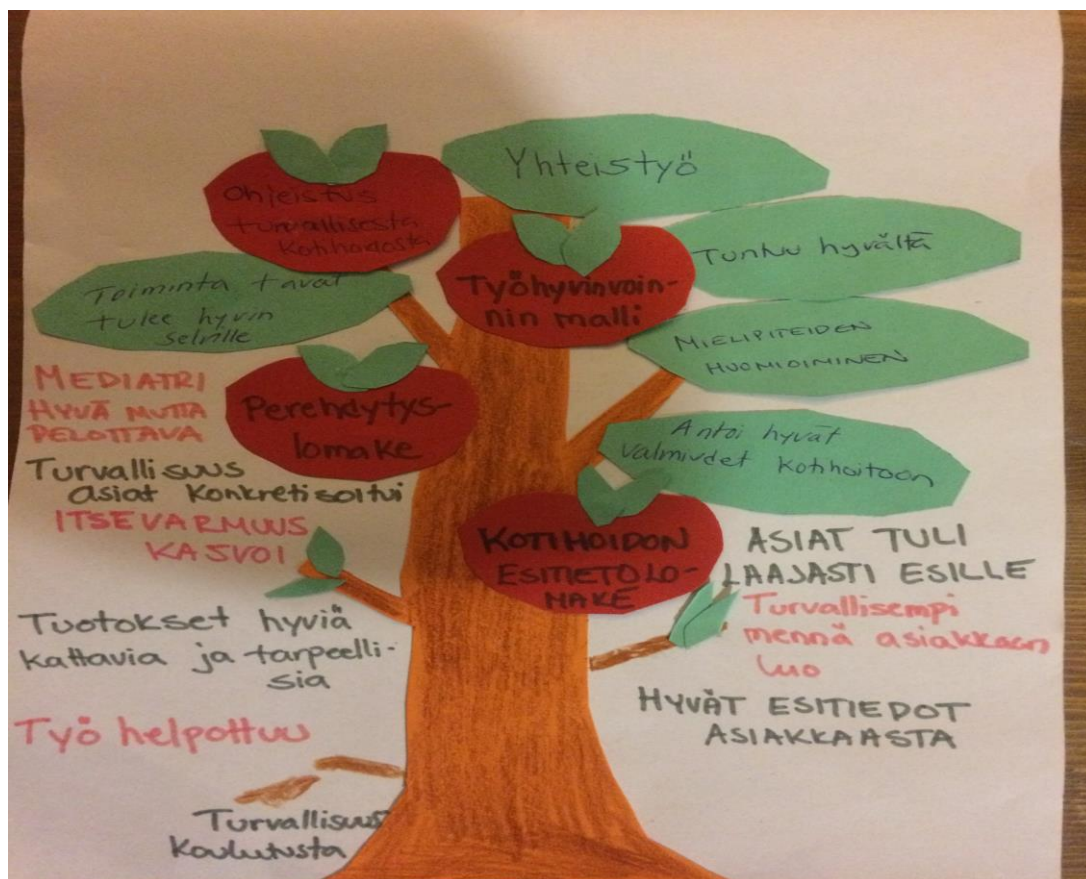
Tähän mennessä pidettyjen kolmen muutosjohtamisen kahviloiden tuotoksena opinnäytetyön tekijät koostivat tulosten perusteella ensimmäiset versiot kotihoidon perehdytyslomakkeesta (liite 2), kotihoidon alkukartoituslomakkeesta (liite 3), työpaikan työhyvinvointisuunnitelmasta (liite 4) ja ohjeistuksesta turvallisen kotihoidon toteuttamiseen (liite 5).

Neljännessä muutosjohtamisen kahvilassa tavoitteena oli saada syvennettyä edellisessä kahvilassa aloitettuja tuotoksia. Kahvilassa arvioitiin, kommentoitiin sekä kehitettiin edelleen lähes valmiita lomakepohjia. Neljännessä muutosjoh-

tamisen kahvilassa oli vain vähän osallistujia ja tämä toi omat haasteet työskentelyyn. Alkuperäisen suunnitelman mukaan jokaisessa kahvilan neljässä pöydässä olisi ollut oma lomakkeensa, jota osallistujat olisivat kehittäneet ja arvioineet. Osallistujien vähyyden takia päädyttiin yhteen pöytään. Kahvilan jälkeen versiot lomakkeista jätettiin työyhteisön muiden jäsenten luettavaksi ja kommentoitavaksi, jotta kaikkien mielipiteet asiasta tulisi huomioitua.

Neljännän muutosjohtamisen kahvilan tulosten perusteella, sekä poissaolleilta työyhteisön jäseniltä jälkikäteen saatujen kommenttien perusteella, toteutettiin lopulliset mallit kotihoidon perehdytykseen käytettävästä lomakkeesta (liite 2), kotihoidon alkukartoituslomakkeesta (liite 3), työyhteisön työhyvinvoinnin suunnitelmasta (liite 4) sekä ohje turvallisesta kotihoidon toteuttamisesta (liite 5).

Muutosjohtamisen kahviloiden avulla toteutettua muutosprosessia ja tuotoksia arvioitiin viimeisessä kahvilassa tulospuulla. Työyhteisö kokosi yhteenvetona tehdyistä tulospuista yhden ison tulospuun, jonka tarkoituksena oli kuvata koko työyhteisön ajatuksia prosessin onnistumisesta. Hedelmällisempinä ja onnistuneimpina asioina työyhteisö piti kahviloiden avulla toteutettuja lomakkeita. Seuraavaksi tärkeimpinä pidettiin yhteistyötä, mielipiteiden huomioimista, toimintatapojen selkeyttä, hyvänolon tunnetta ja ajatusta hyvästä valmiudesta toteuttaa kotihoitoa. Prosessin aikana työntekijät kokivat tulleen itsevarmemmiksi. He arvioivat saaneensa hyviä ja kattavia tuotoksia, joiden avulla kotihoidon toteuttaminen on turvallisempaa ja asiakkaasta saadaan kattavat esitiedot. Mediatrin tulo koettiin hyväksi, mutta pelottavaksi. Kokonaisuutta ajatellen henkilökunta koki, että tämä prosessi ja sen tuotokset helpottavat jatkossa heidän työtään. Ainoa asia joka ei ollut arvioinnissa positiivinen, oli käyttämättä jäänyt mahdollisuus, jossa toivottiin turvallisuuskoulutusta henkilökunnalle. Tulospuu on esitelty kuviossa 13. Tulospuusta voidaan päätellä muutosjohtamisen kahviloiden olleen onnistuneita ja tuottaneen toivottuja tuloksia.



Kuva 13. Työyhteisön kokoama tulospuu muutuskahviloiden arvioinnista.

Henkilökunta pääsi kahviloiden avulla suunnittelemaan muutosta sekä toteuttamaan, että arvioimaan sitä. Samalla osallistujat tekivät prosessin kanssa samanaikaisesti kehittämistyötä työpaikallaan muutosjohtamisen kahviloista nousseiden asioiden perusteella. Myös hoivakodin esimies sai työkaluja muutoksen toteuttamiseen ja sen käytäntöön viemiseen.

Kahviloiden tuotokset sai helposti ryhmiteltyä ja tarvittaessa ryhmittelyyn käytettiin sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysillä järjestetään kerätty ja olemassa oleva aineisto johtopäätösten tekoja varten. Sisällönanalyysissa on tarkoituksena etsiä merkityksellisiä asioita aineistosta, saattaa aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta aineiston informaatiota Pelkistetyt ilmaukset yhdistettiin ja niistä muodostettiin luokkia. Tämän jälkeen luokat yhdistettiin ja muodostettiin yläluokkia, jotka yhdistettiin. Lopulta muodostettiin kokoavia käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103-104, 108,109, 112.)

Vertailukehittämisen käynnillä Lieksan Kotipirtin ja Siun soten kotihoidon esimiehet pääsivät tutustumaan toisiinsa paremmin. Jatkossa yhteistyön tekeminen ja vertaistuen saaminen ovat helpompaa, kun esimiehet ovat tutustuneet ennakkoon toisiinsa. Vertailukehittämisen käynti täydensi alkukartoituslomakkeen tekemistä ja toi siihen vielä uusia näkökulmia. Käynnin aikana Lieksan Kotipirtin esimies sai konkreettisia ideoita toteuttaa turvallista kotihoitoa työntekijöiden näkökulmasta. Lisäksi digimaailman tärkeys ja hyödyllisyys kotihoidossa korostuivat. Tämän perusteella Lieksan Kotipirtillä päätettiin ottaa käyttöön potilastietojärjestelmä Mediatrin ja kotihoidon toiminnan laajentuessa ja vakiintuessa myös Medimobin (mobiilin potilastietojärjestelmä).

Laadullisessa tutkimuksessa voi toisinaan olla haasteellista kertoa osallistujille tarkkaa lopputulosta. Tärkeää on kuitenkin kertoa tavoite ja tuoda esille, että analysoitava aineiston pohjalta luodaan tavoitteen mukainen lopputulos. (Kuula 2006, 106.) Näin tässäkin opinnäytetyössä, että konkreettista tulosta muutosprosessista osallistujille ei voida esittää muutosprosessin päättyessä. Muutosprosessi on itse muutos ja sen yhteydessä luodun työkalut, joita osallistujat voivat hyödyntää työssään kotihoidossa. Lisäksi osallistujille todennettiin käytännössä, miten työn kehittäminen voi olla positiivista sekä työssä jaksamista tukevaa toimintaa sekä edesauttaa varsinaista työn tekemistä.

Tutkimuksellisen kehittämistyön perusteet löytyvät organisaation tarpeista kehittämiselle tai muutoshalukkuudesta. Tarkoituksena on etsiä uusia vaihtoehtoja olemassa oleville asioille sekä käytännöille. Lisäksi uudet asiat viedään käytäntöön ja niitä juurrutetaan osaksi toimintaa. Käytännössä saadaan aikaan parannuksia tai löydetään uusia ratkaisuja toiminnalle. (Ojasalo ym. 2009, 19.)

7.2 Työntekijöiden sitoutuminen

Työntekijät osallistuivat muutosprosessiin oman työnsä ohessa. Jokainen sai itse vaikuttaa omaan aktiivisuuteensa prosessin edetessä. Osallistuminen oli aktiivista ja innokasta. Osallistujat saivat tuoda esille mielipiteitään, näkemyksiään, ajatuksiaan, ehdotuksiaan sekä ideoitaan liittyen muutokseen ja muutosproses-

siin. Keskusteltu oli jokaisessa tilaisuudessa hedelmällistä ja monipuolisia ajatuksia heräsi aihealueisiin liittyen. Prosessin edetessä työntekijöille tiedotettiin seuraavista kahviloista ja niiden sisällöistä. Tämä mahdollista myös itsenäisen muutosprosessin tarkastelun jokaisen osallistujan kohdalla.

Lisäksi osallistujille annettiin mahdollisuus jo etukäteen miettiä tulevan kahvilan sisältöjä, koska seuraavan muutosjohtamisen kahvilan sisällöistä kerrottiin yleisellä tasolla edellisen kahvilan päätteeksi. Lisäksi koko prosessin ajan tiedottamisesta pidettiin kiinni, jotta kaikki osallistujat olivat tietoisia prosessin etenemisestä, vaikka eivät olisi päässeetkään paikalle kahvilaan. Erityisen tärkeää on raportoida osallistujille jatkuvasti prosessin etenemisestä (Ojasalo ym., 2009 26).

Muutosprosessin alussa työntekijöitä oli tiedotettu tulevasta muutosprosessista. Muutosjohtamisen kahviloihin osallistui lähes koko henkilöstö. Henkilökunnan osallistuminen oli mahdollistettu sekä työvuorojärjestelyin, mutta myös tiedottamisella. Henkilöstöä osallistui muutosjohtamisen kahvilaan muun muassa vapaapäiviltään ja sairauslomalta, vaikka heillä ei olisi ollutkaan velvoitetta osallistua. Tämä osaltaan kertoo henkilöstön sitoutuneisuudesta prosessiin.

Prosessin aikana työntekijän on sitä helpompi sitoutua prosessiin, mitä enemmän johtamisessa käytetään hyväksi vuorovaikutusta, viestintää ja keskustelemista sekä osaamisen jakamista (Roukamo, Suhonen & Paasivaara 2012, 8). Työhön liittyvien prosessin toimivuus on havaittavissa helposti henkilöstön työn sujuvuuden näkökulmasta. Lisäksi toimiva prosessi vastaa asiakkaan tarpeisiin. Työprosessien kehittäminen voi olla avain myös muuhunkin kehittämiseen työssä. (Alasoini 2011, 48–49.) Tässä opinnäytetyössä koko työyhteisön osaaminen otettiin huomioon muutosjohtamisen kahviloissa. Koko prosessi perustui hyvään vuorovaikutukseen ja viestintään työntekijöiden, johdon ja opinnäytetyön tekijöiden välillä, sekä pyrkimykseen vahvistaa osaamista ja vähentää muutosvastarintaa.

Muutosjohtamisen kahviloissa työskentely oli aktiivista ja innokasta. Kahviloissa henkilöstön muutosprosessin vaiheet tulivat hyvin esille, koska osalla henkilös-

töstä oli jo pidemmälle edenneitä ajatuksia ja osalla muutokseen liittyvät ajatukset kuvasivat alkuvaiheen tilannetta. Opinnäytetyöntekijät tai osallistujat eivät kokeneet tätä negatiivisena asiana, koska kahviloissa tuli esille hyvin erilaisia ajatuksia, näkemyksiä sekä mielipiteitä, mutta myös monipuolisesti erilaisia ideoita kehittämisen näkökulmasta. Myös Turku (2007, 92) tuo esille, että osallistujat voivat olla hyvinkin eri vaiheissa muutosprosessien edetessä, mutta tämä on kuitenkin enemmän positiivinen asia, koska osallistujat tukevat toinen toisiaan.

Tärkeä asia on myös tutkijoiden sekä osallistujien sitoutuminen, koska sen vaikutus prosessin onnistumiseen, prosessin tuotosten ja menetelmävalintojen luotettavuuteen on merkittävä. Tästä syystä on tärkeää tuoda selkeästi esille, jos jossakin prosessin vaiheessa osallistujat eivät ole osallistuneet kehittämistoimintaan ja olleet aktiivisesti mukana prosessissa. Tällöin virheiden määrä kasvaa ja luotettavuus alenee. (Toikko & Rantanen 2009, 124.)

Työntekijöiden sitoutumisesta kertoo myös positiivinen suhtautuminen muutokseen. Myös kahviloiden välillä moni työntekijä toi esille osallistamisen tärkeyden. Uusia ideoita ja näkökulmia työntekijät pohtivat keskenään töiden lomassa ja toivat ajatuksia esille muutosjohtamisen kahviloissa, mutta myös niiden välillä esimiehelleen. Muutosprosessi ei saanut kertaakaan negatiivista kannanottoa, eikä kukaan tuonut esille kielteisiä ajatuksia liittyen kotihoitoon laajentumiseen tai muutosprosessiin, sen toteutukseen tai järjestelyihin.

7.3 Esimiestyön työkalut

Muutosprosessin avulla esimies sai itse työväliseen muutoksen toteuttamiseen. Prosessi mahdollisti osallistamisen sekä sitouttamista muutokseen. Lisäksi muutosprosessin aikana luotiin muutosjohtamisen kahviloissa työyksikön oma **työhyvinvoinnin malli** (liite 4). Mallin tarkoituksena on kuvata kaikkia työhyvinvoinnin osa-alueita ja niiden kehittämistä sekä arvioimista työpaikalla. Mallissa kuvataan työyhteisön kokonaistilannetta, johtamiseen liittyviä tekijöitä, henkilöstön työkykyä sekä palkitsemiseen liittyviä käytänteitä. Heikkisen & Lahtisen (2012, 7) mukaan tärkein tavoite työhyvinvointimalilla on olla johtamisen apuvä-

line. Lisäksi mallin avulla työhyvinvoinnin kehittäminen ja seuranta helpottuvat ja ovat aiempaa systemaattisempia.

Mallin toteutuksessa hyödynnetään konkreettisia työhyvinvointiin liittyviä asioita, joita henkilöstö on kokenut tärkeiksi. Mankan (2007, 31) mukaan työhyvinvointimallissa juuri tärkeintä on mallin konkreettisuus, jotta siinä olevia tavoitteita voidaan seurata, arvioida, sekä kehittää entisestään. Tämä tarkoittaa, että tavoitteiden saavuttamiseksi menetelmät ovat kirjattuna ja vastuuhenkilöistä on sovittu. Lisäksi on tärkeää, että seuranta-aikataulu on tehty riittävän säännölliseksi.

Henkilöstön sitoutuminen kehittämiseen ja muutokseen antoi työpaikalla mahdollisuuden toteuttaa kotihoidon **perehdytyslomakkeen** (liite 3), jota käytetään jatkossa hyödyntää perehdytyksessä. Työpaikalla kehitettiin muutosprosessin aikana myös **kotihoidon esitietolomake** (liite 2), jota aiotaan käyttää uusien asiakkaiden ja asukkaiden osalta. Jatkossa työpaikalla on myös tarkoitus toteuttaa aiempaa enemmän kehittämistoimintaa ja jakaa vastuuta tasaisemmin kaikille työntekijöille. Näin moniulotteisempi työn kehittäminen mahdollistuu ja jokainen työntekijä voi halutessaan osallistua kehittämiseen.

Muutosjohtamisen työpajoissa esiin noussut huoli työntekijöiden turvallisesta kotihoidon toteuttamisesta, sekä vertailukehittämiskäynnin tuloksena luotiin Lieksan Kotipirtille **ohjeistus turvallisen kotihoidon toteuttamisesta (liite 5)**. Ohjeistuksessa on käsitelty konkreettisesti ja selkeästi tärkeimmät asiat, kuinka työntekijä voi omalla toiminnallaan toimia mahdollisimman turvallisesti mensesään toisen ihmisen kotiin. Turvalliseen kotihoitoon liittyy luonnollisesti myös onnistuneen alkukartoituskäynnin toteutus ja henkilökunnan riittävä perehdytys työtehtäviin ja asiakkaisiin. Lomakkeen kehittämistä on tarkoitus jatkaa, kun kotihoitotoiminta laajenee.

7.4 Jatkosuunnitelma ja seuranta

Opinnäytetyön jatkosuunnitelmana on muutosprosessin yhteydessä kehitettyjen kotihoitoasiakkaan esitietolomakkeen (liite 2), kotihoidon perehdytyslomakkeen (liite 3) sekä työyhteisön työhyvinvoinnin mallin (liite 4) jatkokehittäminen työyhteisössä kotihoidon työn ohessa. Seuranta on tarkoitus toteuttaa työyksikössä kesällä 2018 toteutettavalla muutosjohtamisen kahvilalla, jossa arvioidaan opinnäytetyönä toteutetun muutosjohtamisen prosessin toteutumista, sen hetkistä tilannetta sekä kirjataan jatkosuunnitelmat. Lisäksi seuranta toteutetaan keväällä 2018 toteutettavien kehityskeskusteluiden yhteydessä.

Muutoksen vakiinnuttaminen työyhteisössä kestää aina kuukausia, usein jopa vuosia. Tästä syystä muutoksen todellisen vaikutukset ja onnistuminen ovat arvioitavissa vasta pidemmän ajan kuluessa. Kehityskeskustelu on yksi tärkeimpiä yksilön työn, mutta myös koko työyhteisön toiminnan arvioinnin mahdollisuus. Lisäksi kehityskeskustelun avulla voidaan suunnitella tulevaa. (Pohjanheimo 2015, 104–105, 113.) Samalla voidaan arvioida, kuinka työntekijät ovat sitoutuneet muutosprosessin aikana tapahtuneisiin muutoksiin ja kehitettyihin toimintamalleihin sekä työkaluihin. Kehityskeskustelussa käsiteltäviä asioita ovat muun muassa seuraavat asiat:

- Oletko saanut mielestäsi riittävän perehdytyksen kotihoidossa työskentelelyyn?
- Kuinka perehdyttämistä voisi vielä kehittää?
- Onko kotihoito toteutunut turvallisesti?
- Oletko kokenut uhkaavia tilanteita kotihoidossa?
- Kuinka kotihoidon turvallisuutta voisi edelleen kehittää?
- Ovatko asiakkaat olleet mielestäsi tyytyväisiä hoidon laatuun?
- Kuinka hoidon laatua voisi vielä kehittää?

Kehityskeskustelu on hyvä seurantamalli opinnäytetyön muutosprosessille, koska kehityskeskustelua voidaan käyttää myös tavoitteena olleiden tulosten arviointiin (Kauhanen 2010, 67). Lisäksi kehityskeskustelu on parhaimmillaan yksi tärkeimmistä johtamisen välineistä. Kehityskeskustelulla voidaan edistää sitou-

tumista työhön, työhyvinvointia sekä työsuorituksia. Kehityskeskustelussa arvioidaan mennyttä kautta ja määritellään tavoitteita tulevalle kaudelle. Lisäksi keskustelu mahdollistaa palautteen antamisen sekä uusien ideoiden ja luovien ehdotusten esiin tuomisen. (Aarnikoivu 2010, 11, 63–65.)

8 Pohdinta

8.1 Tulosten tarkastelu

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen nyt ja tulevaisuudessa. Suomessa väestö ikääntyy jatkuvasti ja tästä syystä palvelujen kehittäminen sekä lisääminen kotihoitoon on tärkeää. Yksinasuvien iäkkäiden ihmisten määrä lisää tuen tarvetta kotona asumiseen. (Jaako 2012.) Kehitteillä oleva sote-uudistus ja toimintansa aloittanut Siun sote tähtäävät ikääntyneen mahdollisimman pitkään kotona asumiseen. Muutosjohtaminen on osa arkipäivää tämän hetken ja tulevaisuuden työelämässä. Työntekijöiden sitouttaminen ja osallistaminen sekä työhyvinvoinnista huolehtiminen kantavat yritystä ja työyhteisöä eteenpäin. Myös toimeksiantajan näkökulmasta aihe on erittäin ajankohtainen toiminnan laajentumisessa kotihoidon puolelle.

Opinnäytetyön aloittamisessa oli haasteita. Aiheen löytäminen tuntui aluksi hankalalta, koska tavoitteena oli löytää mielenkiintoinen ja ajankohtainen aihe työn tekemiseen. Lieksan Kotipirtin toimeksianto oli innostava ja aihe sai välittömästi ideoinnin liikkeelle. Heti alusta asti oli tärkeää, että molemmat opinnäytetyöntekijät olivat aiheesta kiinnostuneita ja että he molemmat voivat oppia työn tekemisestä uusia asioita joita voi myöhemmin hyödyntää työelämässä ja jo tämän hetkessä työssä.

Tavoitteiden ja tehtävien nimeäminen paperille oli myös vaikeaa, vaikka ajatus-
tasolla oli selkeää mikä muutosprosessin toteuttamisessa on tarkoituksena. Hirsjärven, Remeksen & Sajavaara (1991, 770–771) mukaan aiheen tulisi aina

olla tekijässä kiinnostusta herättävä, koska muutoin on vaarana, että käsitellään vain itsestäänselvyyksiä tai aiheeseen ei paneuduta sen vaatimalla syvyydellä.

Opinnäytetyön muutosprosessin läpivieminen onnistui suunnitelmallisesti, vaikka prosessin toteutukselle tuli kiire ja aikaa oli toivottua vähemmän. Muutosprosessit pyrittiin toteuttamaan suunnitellun mukaisesti (liite 1), eikä suurempia muutoksia tarvinnut tehdä. Yksinkertaisimmillaan kehittämisprosessi voidaan kuvata muutostyönprosessina, jonka vaiheet ovat suunnittelu, toteutus ja arviointi. Arvioinnin pohjalta alkaa usein uusi kehittämistyö. (Ojasalo ym. 2009, 23.)

Muutosprosessi on toteutettu niillä välineillä, jotka oli alun pitäen suunniteltukin. Ainoastaan yhdessä kahvilassa käytettiin varamenetelmää osallistujamäärän vähyyden takia. Lisäksi opinnäytetyössä suunnitellaan seuranta, joka toteutetaan myöhemmin. Arviointia toteutettiin koko opinnäytetyön ajan itsearviointin, reflektointin, vertaisarviointin, sekä Artsi-menetelmän avulla. Jatkuvalle arvioinnilla saadaan aikaan myös oppimista, kehittämistä sekä tuotetaan uutta tietoa (Korkeakoski 2017, 94). Toikon & Rantasen (2009, 83) mukaan prosessiin tulee olla aina arvioinnin varassa etenevä prosessi. Henkilökunta sai mahdollisimman varhaisessa vaiheessa tietoa kotihoitoon laajenemisesta ja pääsi osallistumaan laajenemisprosessiin heti alusta alkaen.

Kaikki opinnäytetyön muutosprosessin tulokset eivät ole nähtävillä vielä opinnäytetyön valmistuessa. Muutosprosessi jää osittain kesken, koska opinnäytetyön aikana ehdittiin toteuttaa vain yksi toimintatutkimuksen prosessin mukaisena syklinä eli spiraalina. Muutosjohtamisen kahviloilla saatiin toteutettua henkilökunnan osallistaminen ja sitoutuminen muutokseen. Kesken opinnäytetyön prosessin Lieksan Kotipirtti Oy sai ensimmäisen kotihoidon asiakkaan. Prosessin sen hetkisistä tuotoksista oli apua kotihoidon aloittamisessa, vaikka muutosprosessia ei kokonaan oltu tässä vaiheessa vielä toteutettukaan.

Muutosjohtamisen prosessista tuli esimiehelle työvälineitä johtaa kotihoitoa. Prosessin tuotoksena toteutui kotihoitoon alkukartoituslomake (liite 2), jonka avulla voidaan parantaa kotihoitotoiminnan suunnittelua, toteutusta ja laatua. Lisäksi prosessin aikana toteutui kotihoidon työntekijöille kotihoidon perehdytys-

lomake (liite 3), joka tukee kotihoitotoiminnan suunnittelua, toteutusta ja laatua. Tämä tulee jatkossa olemaan osallistujilla ja Lieksan Kotipirtillä käytössä yleisen perehdytyskansion osana ja sitä käytetään kaikilla työntekijöillä, jotka siirtyvät työskentelemään kotihoidossa. Opinnäytetyön tuotoksena syntyneet lomakkeet ovat tällä hetkellä käytössä ja ne on koettu toimiviksi. Tämä kertoo osaltaan hyvin onnistuneesta tuotoksesta.

Yrityksessä oli jo aiemmin luotuna työsuojelun toimintaohjelma, jonka liitteeksi muutosjohtamisen prosessin myötä syntyi työyhteisön työhyvinvoinninsuunnitelma (liite 4), jossa on erillisesti kirjattuna suunnitelmat henkilöstön hyvinvoinnin tukemiseen, käytettäviin menetelmiin, arviointiin sekä aikatauluihin. Lomakkeiden pohjalta Lieksan Kotipirtin henkilökunta voi jatkaa toiminnan kehittämistä laajemminkin. Lisäksi työhyvinvoinnin tukemisesta tulee aiempaa systemaattisempaa sekä suunnitelmallisempaa. Tavoitteena on, että kaikki tuotokset kehittyvät jatkossa työn ohessa ja niistä tulee arkea tukevia työkaluja. Kaikissa opinnäytetyön tuotoksissa näkyy osallistujien ääni ja kädenjälki, opinnäytetyön tekijöiden prosessin myötä saama ammatillisuus ja vertailukehittämisestä saatu tieto.

8.2 Menetelmien ja prosessin tarkastelu

Kehittämistoiminnan onnistumiseen ja vastaavasti epäonnistumiseen vaikuttavat mitä suuremmassa määrin toiminnan toteutus sekä se, miten siihen liittyvät interventiot on toteutettu. Tästä syystä merkityksellistä on, miten läpinäkyvästi prosessin seuranta, arviointi, analysointi sekä raportointi on toteutettu ja niissä on otettu huomioon keskeiset muuttujat. (Vataja & Seppänen-Järvelä 2006, 217–218.)

Opinnäytetyön menetelmien valinta oli opinnäytetyön tekijöiden mielestä onnistunut. Menetelmät olivat tarpeeksi yksinkertaisia toteuttaa ja ohjata ryhmää toimimaan menetelmien mukaisesti. Menetelmien valinnassa huomioitiin henkilökunnan taustat, koska osa henkilökunnasta on ulkomaalaistaustaisia. Muutosjohtamisen kahvilat toimivat tässä kontekstissa parhaiten. Myös ryhmäporina

mahdollisesti hyvän kommunikaation osallistujien kesken. Menetelmien tuli olla riittävän helppoja, jotta kaikki pystyivät osallistumaan tilaisuuksiin.

Opinnäytetyön tekijöiden mielestä pareittain tai pienissä ryhmissä toteutetut kahvilan pöydät olivat toimivimmat. Osallistujat saivat näin vertaistukea, mutta koska ryhmä ei ollut liian suuri, pääsi jokainen miettimään kysymyksiä ja osallistumaan kehittämiseen. Mikäli olisimme käyttäneet menetelmänä yksilöllistä vastaamista ulkomaalaistaustaisen työntekijät eivät olisi voineet tuoda mielipiteitään niin hyvin esille. Toisaalta merkittävästi isomman ryhmän kohdalla, olisi tulos todennäköisesti ollut suppeampi koska kaikkien ääni ei olisi päässyt riittävästi kuuluviin tai kaikki eivät olisi ehtineet saada mielipiteitään sanottua.

Työpajoihin valittu tila oli toimintaan sopiva ja jokaisen oli helppo saapua paikalle. Työpajojen ennakkovalmistelut olivat onnistuneet ja tilaisuuksien aloitukset olivat helppoja, koska osallistujat tunsivat toisensa etukäteen. Näin ollen tutustumiseen ei tarvinnut käyttää erillistä aikaa, eikä osallistujien tarvinnut jännittää tai arastella toinen toisiaan. Kaikissa työpajoissa oli rento ja hyvä tunnelma. Aikataulutukset onnistuivat hyvin, samoin opinnäytetyön tekijöiden välinen työnjako. Muutamissa kahviloissa osallistujamäärät jäivät melko vähäisiksi. Tätä voi selittää muutosprosessin ajankohta, keskellä kesälomakautta, mutta myös toisaalta herää kysymys, oliko kahviloita liikaa ja tästä syystä osallistujat väsyivät kahviloiden työskentelyyn.

Mikäli aikaa olisi prosessin toteuttamiseen ollut enemmän ja ajankohta olisi ollut toinen, tällöin osallistujia olisi voinut olla enemmänkin. Toisaalta nyt voidaan ajatella, että osallistujat saivat konkreettisesti toteuttaa muutosprosessia koko opinnäytetyön ajan, eikä asioita käsitelty vain keskustelun tasolla. Opinnäytetyöntekijät totesivat, että ensimmäisessä muutosjohtamisen kahvilassa toimeksianto olisi voinut olla jämäkämpä, koska vain osa pareista ryhmäytyi. Järjestelyt muilta osin koettiin toimiviksi.

Prosessiarvioinnissa jatkuva arviointi tukee toimintaa ja samalla se toimii myös prosessia ohjaavana tekijänä. Pelkästään lopputuloksia arvioimalla ei tekijä pysty tekemään riittäviä päätelmiä toiminnastaan tai tuloksista sekä niiden keski-

näisestä vaikutuksesta. (Vataja & Seppänen-Järvelä 2006, 219.) Jokaisen kahvilan kokoontumisen jälkeen osallistujilta pyydettiin arviointia, mutta myös reflektointia tilaisuudesta. Reflektoidessa osallistujat arvioivat omaa sekä ryhmän toimintaa. Tavoitteena on palautteen antaminen ja saaminen. (Heinonen, Klingberg & Pentti 2011, 202.) Tämä antoi opinnäytetyön tekijöille palautetta, toi esille kehittämiskohtia sekä antoi suuntaa seuraavien kahviloiden suunnittelussa.

Opinnäytetyöntekijät pitivät tärkeänä säännöllistä palautetta. Säännöllisesti saatu palaute tuo luotettavuutta koko projektinarviointiin. Mikäli opinnäytetyöntekijät olisivat pyytäneet palautetta vain viimeisessä kahvilassa, olisi ollut mahdollista, että olisi saatu selville kehittämistoiminnan kohdistuneen vääriin asioihin tai se ei olisi toteutunut suunnitelman mukaisesti. Palautteen saaminen ja arviointi mahdollistuivat hyvän vuorovaikutuksen ansiosta, joka opinnäytetyön tekijöillä oli muutosjohtamisen kahviloihin osallistuneiden kanssa. Myöskään lomakkeiden tuottaminen ja työstäminen eteenpäin ei olisi ollut mahdollista ilman osallistujilta saatua arvokasta palautetta.

Kehittäjän tärkeä ominaisuus on hyvä ymmärrys prosessiosaamisesta sekä vuorovaikutuksesta. Tärkeää on myös omata fasilitointitaidot eli taidot, joilla mahdollistetaan rakentavaa ja tuottoisaa keskustelua osallistujien kesken. (Roos & Mönkkönen 2015, 87.) Lisäksi muutosjohtamisen prosessi tukee asiakkuuksien hallintaa. Asiakkaiden hallinnalla tarkoitetaan asiakaskeskeisyyttä, jonka avulla tavoitellaan pitkäaikaisia asiakassuhteita ja toisaalta parempaa tuottoa yrityksen näkökulmasta. (Laamanen & Tinnilä 2009, 19.) Erityisesti jatkossa tämä voi korostua, kun kotihoitoa arvioidaan ja kehitetään entisestään.

Kotihoidossa käytössä oleva palveluprosessi ja sen kehittäminen sekä uudistaminen ovat tärkeitä, koska asiakas osallistuu merkittävässä osin prosessin toteuttamiseen. Puhutaan myös palveluiden luomisesta yhdessä (co-production). Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaan prosessit ovat olennaisessa osassa koko toimintaprosessia. (Laamanen & Tinnilä 2009, 23.)

Prosessia aloitettaessa oli olemassa riski, tuleeko työstä vain kuvitteellinen prosessi, koska varmaa tietoa kotihoidon asiakkaista tai aikataulusta ei kenellä-

kään siinä vaiheessa ollut. Opinnäytetyön tekijät tiedostivat riskin, mutta koska aihe oli mielenkiintoinen ja ajankohtainen sekä tärkeä toimeksiantajalle, he päättivät aloittaa muutosjohtamisen prosessin riskeistä huolimatta. Riskin ottaminen kuvaa myös ammatillisuutta ja sitoutumista projektiin. Opinnäytetyön tekijät eivät pelänneet haastetta, vaan se motivoi heitä yrittämään parastaan.

Mikäli kotihoidon asiakkaita ei olisi projektin aikana tullut, olisi muutosprosessista ollut yritykselle kotihoidon osalta kuitenkin myöhemminkin hyötyä. Lisäksi prosessista oli hyötyä muullakin tavalla. Loppuarvioinnissa henkilöstöltä tuli esille, että he kokivat prosessin lisänneen yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sitoutumista työhön. Työntekijät kokivat heitä arvostettavan, koska pääsivät mukaan prosessiin jo suunnitteluvaiheessa, he saivat vaikuttaa käytännön työtä helpottavien työkalujen tekemiseen. Lisäksi arvostusta osallistujat kokivat siinä, että ja heitä kuunneltiin ja heillä olevaa tietoa hyödynnettiin toiminnassa. Lisäksi työhyvinvointiasiat ovat aina tärkeitä, vaikka laajenemista kotihoitoon ei olisi tullut opinnäytetyön aikana.

Aikataulu oli tiukka, koska toimeksiantaja halusi prosessin toteutettavan alkusyksyyn mennessä. Aikataulussa pysyttiin hyvin. Tämän mahdollisti molempien opinnäytetyön osapuolten aktiivinen työskentely, sitoutuminen projektiin ja aikatauluista sopiminen. Opinnäytetyön tietoperustaa työstettiin viikon sykleissä ja aina viikoittain opinnäytetyöntekijät arvioivat sekä keskustelivat työn etenemisestä ja sopivat seuraavan viikon työnjaosta, tavoitteista ja arvioinneista. Mikäli opinnäytetyön tekijät eivät olisi laatineet viikko-ohjelmaa olisi prosessin toteutuminen voinut myöhästyä. Myöhästyminen olisi hidastanut kotihoitoon laajentamista ja nykyiset kotihoidon asiakkaat olisivat voineet suuntautua asiakkaiksi toisaalle. Tiukassa aikataulussa pysymiseen vaikutti myös osallistujien sitoutuminen prosessiin, koska he olivat aktiivisia myös muutoshaviloiden ulkopuolella. Muutosjohtamisen kahvilat kantoivat opinnäytetyötä koko ajan eteenpäin.

Projekteja ja erilaisia prosesseja hallitaan projektityöhön liittyvillä suunnitelmilla ja aikataulutuksella. Lisäksi prosessissa on aina löydettävissä eri vaiheet, kuten aloitus, suunnittelu, toteutus, raportointi ja päättäminen. Lisäksi voi olla erillisiä tavoitteita, joiden yhteydessä toteutetaan arviointia. (Laamanen & Tinnilä 2009,

24–25.) Tässä opinnäytetyössä toteutui kaikki prosessin erivaiheet. Prosessin vaiheet oli suunniteltu ja aikataulutettu selkeästi.

Opinnäytetyö edisti tekijöiden tutkivaa ja selvittävää asennetta, koska muutosprosessin edetessä jouduttiin tekemään pieniä muutoksia suunniteltuun toimintaan ja suunnittelemaan seuraavia kahviloita edellisten pohjalta. Lisäksi alussa suunnittelu ja toiminta kulkivat yhtäaikaaisesti ja tämä vaikutti siihen, että opinnäytetyön tekijöiden tuli olla koko ajan avoimia uusille vaihtoehdoille ja myös etsiä niitä aktiivisesti. Opinnäytetyö tuki myös tekijöiden omaa oppimisprosessia sekä lisäsi taitoja perustella omaa toimintaa. Vilkan (1997, 154) mukaan erityisesti toiminnallisessa opinnäytetyössä tutkiva ote on yhtä tärkeää, vaikka varsinaista tutkimusta ei tehtäisikään.

Opinnäytetyötä siivittivät eteenpäin myös säännölliset tapaamiset opinnäytetyön ohjaajan kanssa, sekä toisten opinnäytetyöntekijöiden vertaisarviointi. Opinnäytetyön etenemiseen vaikutti oleellisesti keväällä 2017 ollut tutkivan kehittämistyön -kurssi, josta saimme paljon ideoita prosessiin ja menetelmien valintaan. Vertailukehittämiskäynti (benchmarking) oli onnistunut ja tarpeellinen myös opinnäytetyön tekijöiden oman henkilökohtaisen työn kehittämisen näkökulmasta, koska vertailukehittämisen käynti toi esille useita menetelmän positiivisia puolia. Vertailukehittämisen käynti myös selkeytti menetelmän hyötyjä käytännön tasolla ja antoi kuvan, miten menetelmää voi myös tulevaisuudessa käyttää.

Viimeinen vaihe kehittämistyössä on prosessin arviointi. Arviointia toteutetaan jatkuvasti prosessin edetessä, mutta lopussa arviointi kohdistuu itse prosessiin, että tuotoksiin. Myös eettiset kysymykset ovat tärkeää huomioida kaikissa prosessin vaiheissa. (Ojasalo ym. 2009 26.) Vaikka opinnäytetyön etenemistä arvioitiin koko prosessin ajan, tehtiin lopullinen arviointi vasta viimeisen muutosjohtamisen kahvilan yhteydessä ja sen jälkeen.

Lopullinen arviointi todensi onnistuneen muutosprosessin. Työntekijät ilmaisivat tyytyväisyytensä sitoutumisesta ja osallistamisesta koko prosessiin. He kokivat kotihoidon esitietolomakkeen (liite 2) hyväksi, tarpeelliseksi ja laajasti mietityksi.

Lomakkeesta koettiin olevan hyötyä asiakastuntemukseen, jotta ennen kotihoiton aloittamista hankitaan asiakkaasta riittävän hyvät perustiedot. Henkilökunta koki lomakkeen auttavan työn organisoimisessa ja helppoudessa mennä ensimmäistä kertaa kotikäynnille. Kotihoidon perehdytyslomaketta (liite 3) pidettiin kattavana, tarpeellisena ja hyvänä. Lomake mahdollistaa selkeät ja yhdenmukaiset toimintatavat. Tämä mahdollistaa laadukkaamman työn ja lisää työhyvinvointia.

Toimintaohje turvallisen kotihoidon toteuttamisesta (liite 5) sai aikaan paljon keskustelua. Moni pohti, ettei ole tullut ajatelleeksi kuinka pienilläkin asioilla on merkitystä toteuttaessa turvallista kotihoitoa. Lomake luo turvallisuuden tunnetta ja antaa selkeitä toimintaohjeita. Ohjeen koettiin konkretisoivan turvallisuusasiat yksinkertaisella tavalla, vaikka se onkin vielä kehittämissvaiheessa ja täydentyy kotihoitotoiminnan laajentuessa. Yleisesti tuloksista saatu palaute oli positiivista. Lomakkeet olivat työyhteisön mielestä onnistuneita ja hyviä. Prosessiin osallistuminen lisäsi monen työntekijän itsevarmuutta ja antoi työntekijöille hyvät valmiudet toteuttaa jatkossa laadukasta kotihoitoa.

Työntekijät antoivat kiitosta heidän mielipiteidensä huomioimisesta ja onnistuneesta yhteistyöstä. Moni osallistuja totesi muutosjohtamisen kahviloiden päätyttyä, että laajentuminen kotihoitoon ”tuntuu hyvältä”. Työyhteisö koki positiiviseksi myös sen, että luodut lomakkeet kehittyvät ja uudistuvat jatkossa tarpeen mukaan.

Opinnäytetyön tekijöihin luotettiin ja osa osallistujista toi esille, että olisivat halunneet opinnäytetyön tekijöiden toteuttavan aktivoivan luennon, eikä ulkopuolinen luennoitsija. Opinnäytetyön tekijöiden ajatuksena oli kuitenkin tuoda prosessiin ulkopuolista ja ammattilaisen omaamaa perspektiiviä. Vaikka muutosprosessin myötä osallistujat saivat valmiuksia kohdata uusia asioita, pienenä huolenaiheena jäi ainoastaan Mediatri-potilastietojärjestelmän käyttöönotto tulevaisuudessa, joka koettiin niin positiiviseksi kuin pelottavaksikin asiaksi. Osallistujille korostettiin, että he tulevat saamaan riittävää koulutusta ennen Mediatriin käyttöön. Osallistujat toivat viimeisessä muutosjohtamisen kahvilassa esille

myös muita jatkokoulutustarpeita, kuten aggressiivisen asiakkaan tai omaisen kohtaamiseen.

8.3 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys

Toiminnallinen tutkimusprosessi on aina myös kirjallinen prosessi, joka päättyy kirjalliseen tuotokseen (Alasuutari 2007, 279–280). Koko opinnäytetyön osalta tekijät ovat pyrkineet noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä (Varantola, Launis, Helin, Spoof & Jäppinen 2013, 8). Opinnäytetyön tietoperusta on pyritty rakentamaan luotettavista ja mahdollisimman tuoreista lähteistä. Tietyt menetelmälähteet ovat kuitenkin jo vuosikymmenien takaa, koska on tärkeää käyttää alkuperäisiä lähteitä, jos se vain suinkin on mahdollista.

Opinnäytetyön tietoperusta on koostettu mahdollisimman monesta lähteestä, eikä suoria lainauksia ole käytetty. Referoinnissa on huomioitu, ettei alkuperäinen viesti vääristy. Tietoperustan luotettavuuteen ja oikeellisuuteen vaikuttaa lähteiden monipuolinen ja oikeanlainen käyttö. Luotettavuuteen ja eettisyyteen vaikuttaa myös lähdekriittisyys ja lähteiden oikea merkitsemistapa ja näihin opinnäytetyön tekijät pyrkivät mahdollisimman tarkasti.

Lähdemerkinnät opinnäytetyön tekijät tekivät Karelia- ammattikorkeakoulun opinnäytetyöohjeiden mukaisesti. Lähdekriittisyys näkyy Hirsjärven, Remeksen & Sajavaaran (1997, 113–114) mukaan siinä, että lähteiden kirjoittaja on tunnettu ja arvostettu. Myös lähteen alkuperä sekä ikä vaikuttavat luotettavuuteen. Kolmas tärkeä tekijä on uskottavuus sekä kustantajan arvostettavuus. Neljäntenä lähdekriitikissä tulee ottaa huomioon käytetyn tiedon puolueettomuus sekä totuudenmukaisuus.

Työelämälähtöisessä kehittämisessä korostuvat sekä yritysmaailmaan eettiset rajoitukset, että tieteen tekeminen. Tavoitteiden tulee olla moraalisesti korkeita, rehellisiä, huolellisia ja tuotoksien on oltava oikeasti hyödyllisiä. Kehittämistyön tekijöiden on tiedettävä toiminnan kohde, tavoitteet sekä rooli toiminnan kehittämisessä. (Ojasalo ym. 2009 48.) Tässä opinnäytetyössä tavoitteet olivat koko

tiedossa ja opinnäytetyön tekijät luottivat kotihoidon alkavan kehittämistehtävän aikana. Koska kotihoito oli yritykselle, esimiehelle ja muutosprosessin osallistujille uusi asia, olivat muutosjohtamisen kahviloiden ja vertailukehittämiskäynnin tuotoksena syntyneet lomakkeet oikeasti hyödyllisiä, työelämää tukevia sekä toimintaa kehittäviä.

Opinnäytetyön tekijöitä sitoi vaitiolovelvollisuus mahdollisista asiakas- ja potilasasioista sekä yrityksen toimintaan liittyvistä liikesalaisuuksista, joita opinnäytetyön aikana on noussut esille. Lisäksi koko opinnäytetyön ajan tekijät huomioivat vaitiolovelvollisuuden kaikessa työssään liittyen muutosjohtamisen kahviloihin. Myös benchmarking-käynnin aikana saadun tiedon hyödyntämiseen ja käyttämiseen opinnäytetyössä pyydettiin erikseen lupa kotihoidosta. Lupa oli suullinen.

Vaikuttavuus on kehittämistoiminnan yksi keskeinen arviointikriteeri. Kehittämistoiminnan johdonmukaisuus on toinen tärkeä luotettavuuden tekijä, jota on arvioitava. Jotta johdonmukaisuus toteutuu, tulee aineiston keräämisen ja analysoinnin sekä kuvaamisen olla läpinäkyvää, jotta myös tutkimusta ja sen luotettavuuteen sekä johdonmukaisuuteen vaikuttavat tekijät ja johtopäätökset otetaan huomioon. (Toikko & Rantanen 2009, 123–124.) Tämä opinnäytetyö on toteutettu alusta alkaen johdonmukaisesti. Johdonmukaisuus aloitettiin aihealueen kirjallisuuteen perusteellisesti perehtymällä ja tietoperustan kirjoittamisella. Aiheeseen perehtymisen jälkeen alkoi muutostyöpajojen suunnittelu. Työpajat etenivät suunnitelmallisesti ja johdonmukaisesti. Jokainen muutosjohtamisen kahvila vei prosessia selkeästi eteenpäin.

Kehittämistyön erityispiirteitä ovat järjestelmällisyys, tiedon hankinta, analyttisyys, kriittisyys sekä uuden tiedon luominen ja jakaminen (Ojasalo ym. 2009 22). Vaikuttavuutta lisääviä tekijöitä ovat tekijän tekemien valintojen, päätösten ja tulkintojen näkyväksi tekeminen. Perusteluiden tulee olla myös mahdollisimman avoimia. (Toikko & Rantanen 2009, 123.) Koko opinnäytetyön aikana opinnäytetyön tekijät pyrkivät avoimuuteen ja perustelemaan valinnat sekä päätökset. Eettisesti huomiomme myös sen, että toinen opinnäytetyön tekijöistä on

Lieksan Kotipirtin toimitusjohtaja ja näin ollen samalla myös muutosjohtamisen kahviloihin osallistujien esimies.

Muutosjohtamisen kahviloissa vetovastuu olikin toisella opinnäytetyön tekijöistä ja toinen opinnäytetyön tekijä oli poissa paikalta varsinaisen kahvilan ajan ja palasi paikalle aina kahvilan arviointivaiheessa. Tämän katsottiin edesauttavan osallistujia keskustelemaan ja vastaamaan rehellisemmin sekä avoimemmin kunkin kahvilan pöydän aihealueeseen ja kysymyksiin. Esimiehen paikalla oleminen olisi voinut saada aikaan vaivaantuneen ilmapiirin.

Molemmat opinnäytetyön tekijät olivat aina paikalla silloin, kun osallistujilta kysyttiin kahvilan päättymisen jälkeen palautetta kahvilasta. Tämä katsottiin olevan tärkeä asia opinnäytetyön näkökulmasta. Toikon & Rantasen (2009, 122–123.) mukaan kehittämistoiminnassa on myös ongelmakohtia, jotka tulee aina ottaa huomioon luotettavuutta arvioitaessa. Sosiaalisiin prosesseihin liittyy problematiikkaa. Opinnäytetyöntekijät huomioivat koko prosessin ajan Lieksan Kotipirtin työntekijöiden taustojen merkityksen muutostyöpajojen onnistumiseen. Tärkein huomioitava asia taustoissa oli ulkomaalaistaustaiset työntekijät. Heidät huomioitiin riittävän selkeällä ohjeistuksella ja parityöskentelemisen mahdollistamisella.

Kriittisen tarkastelun avulla tunnistetaan ja korjataan eri vaiheissa syntyneitä virheitä. Samalla voidaan parantaa tulosten laatua ja luotettavuutta. (Ojasalo ym. 2009 122–123.) Opinnäytetyön luotettavuuteen vaikuttaa myös se, että jokainen muutoskahvilaan osallistuja antoi suullisen palautteen kahvilan jälkeen. Näin ollen jokaisen ääni tuli kuulluksi. Mikäli joku olisi jättänyt vastaamatta palautteeseen olisi ollut mahdollista, ettei hän pitänyt muutosjohtamisen kahvilan annista tai kokenut saaneensa osallistua. Koko opinnäytetyön ajan pyrittiin kriittiseen arviointiin sekä virheiden poistamiseen.

8.4 Opinnäytetyön hyödynnettävyys ja jatkokehittämistarpeet

Tämä opinnäytetyö on toimeksianto Lieksan Kotipirtti Oy:ltä ja opinnäytetyötä sekä sen tuloksia on ensisijaisesti tarkoitus käyttää yrityksen omiin tarpeisiin sekä kehittämiseen. Tästä syystä muutosprosessin toteutus ja onnistuminen ovat vahvasti sidoksissa kyseiseen yritykseen. Opinnäytetyön jatkokehittäminen ja arvioiminen jäävät toimeksiantajalle. Opinnäytetyöntekijöistä toinen jää toimeksiantajan palvelukseen ja toinen ei ollut ennen opinnäytetyötä ollut tekemisissä yrityksen kanssa ja on töissä muussa organisaatiossa. Opinnäytetyön tuloksia tullaan käyttämään yrityksessä hyödyksi myös opinnäytetyön valmistumisen jälkeen, osallistamalla jatkossakin henkilökuntaa toiminnan kehittämiseen. Tavoitteena hankkeilla on, että kehittämistoiminta säilyisi jatkuvana toimintana työyhteisöissä myös hankkeen päättymisen jälkeen (Ylisassi, Hasu, Heikkilä, Käpykangas, Saari, Seppänen & Valtanen 2016, 3).

Yrityksessä aiotaan jatkaa opinnäytetyössä kehitettyjen, kotihoidon alkukartoituslomakkeen (liite2), kotihoidon perehdytyslomakkeen (liite 3), työyhteisön työhyvinvointimallin (liite 4) sekä turvalliseen kotihoidon ohjeistuksen (liite 5) edelleen kehittämistä. Kehittämistoiminnassa käyttökelpoisuus on tärkeä luotettavuuden arviointikriteeri. Lisäksi toiminnan lopputuloksena saatavan tiedon on oltava hyödyllistä, jotta voidaan puhua luotettavasta toiminnasta. (Toikko & Rantanen 2009, 121.)

Peruspiirteiltään samantyyppisen muutosprosessin siirtäminen toiseen organisaatioon on mahdollista, vaikka opinnäytetyössä toteutettu muutosprosessi on muokattu juuri kyseiseen yritykseen sopivaksi. Toikon & Rantasen (2009, 125–126.) mukaan usein kehittämistoiminnan tulosten siirrettävyys nähdään merkittävänä tekijänä. Toisaalta jokainen työyhteisö on omanlaisensa organisaatio ja tämä tuo toimintaa oman luonteensa. Tästä syystä kehityksen muutosprosessin siirtäminen toiseen organisaatioon tai yhteisöön voi olla vaikeaa. Toisaalta kehittämistoiminnassa on huomioitava kontekstisidonnaisuus itse toiminnassa ja tuloksissa sekä tuotoksissa. Tämä lisää osaltaan tutkijan vaadetta toiminnan läpinäkyvyydelle.

Jatkossa kehittämistarpeita yrityksessä on kotihoidon toiminnan kehittäminen, opinnäytetyön aikana toteutuneiden kotihoidon alkukartoituslomakkeen (liite 2) perehdytyksen muistilistan (liite 3), työyhteisön työhyvinvointimallin (liite 4) sekä turvallisen kotihoidon ohjeistuksen (liite 5) edelleen kehittämistä ja niiden toimivuuden arviointia. Myös muutosprosessin uudelleen toteuttaminen ja arviointi voivat olla mahdollisia toiminnan laajentuessa entisestään. Erittäin tärkeää jatkokehittämisen kannalta on myös kotihoidon asiakkaiksi tulleille henkilöille tehtävä asiakastyytyväisyyskysely, sekä asiakkaiden ottaminen mukaan kehittämistoimintaan, jossa arvioidaan kotihoidon toimintaa, palvelun laatua ja kehittämistarpeita. Näillä menetelmillä voidaan arvioida myös opinnäytetyönä toteutetun muutosprosessin vaikuttavuutta ja laatua.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari, Helsingin Kamari Oy.
- Ahlroth, M. & Havunen, R. 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. Helsinki: Talentum.
- Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjomaa, E., Saarelma-Thiel, T., Saari, E. & Wallin, M. 2015. Julkista johtamisen jalostamassa. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Alahuhta, M. 2015. Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docendo.
- Alas, R. 2007. The Impact of Employee Participation on Job Satisfaction During Change Process. *Problems and Perspectives in Management*, 5: 4. <https://businessperspectives.org/media/zoo/applications/publishing/templates/article/assets/js/pdfjs/web/1982>. 28.9.2017.
- Alasoini, T. 2011. Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestävällä tavalla. Helsinki: Tykes. https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/hyvinvointia_tyosta.pdf. 11.7.2017.
- Alasoini, T. 2014. Miltä näyttää Euroopan paras työelämä henkilöstöjohtamisen näkökulmasta? Teoksessa Pakarinen, T. & Mäki, T. (toim.) 2014. Henkilöstöjohtamisen kurkiauran kärkeen. Helsinki: Edita Publishing Oy, 16-26.
- Alasuutari, P. 2007. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Allan, L. 2017. Ledande arbetsplatsen förändring i sex steg. <http://www.articlesphere.com/sv/Article/Leading-Workplace-Change-in-Six-Steps/206583>. 16.7.2017.
- Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarannasta vastarannalle -johda muutos taitavasti. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Artto, L., Martinsuo, M. & Kujala, J. 2006. Projekttiliiketoiminta. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Carr, W. & Kemmis, S. 1986. *Becoming Critical. Education, Knowledge and Action Research*. Melbourne: Deakin University Press. <https://enotez.files.wordpress.com/2011/09/becoming-critical.pdf>. 26.4.2017.
- Clegg, S. Kornberger, M. & Pitsis, T. 2012. *Managing & Organizations*. Lontoo. Sage.
- Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.
- Esimiehen opas muutokseen, 2008. Keva, Kirkkohallitus, Kuntaliitto, Työturvallisuuskeskuksen kuntaryhmä ja FCG Finnish Consulting Group Oy. http://esimiehenopasmuutokseen.fi/esimiehena_muutoksessa. 20.6.2017.
- Fischer, M. 2014. Palvelukokemuksien johtaminen -asiakkaan ja työyhteisön parhaaksi. Teoksessa Pakarinen, T. & Mäki, T. (toim.) 2014. Henkilöstöjohtamisen kurkiauran kärkeen. Helsinki: Edita Publishing Oy, 182-190.
- Forma, P., Pekka, T. & Saari, P. 2014. Työhyvinvointijohtamisen strategisuus ja sitä selittävät tekijät kunta-alalla. Teoksessa Pakarinen, T. & Mäki,

- T. (toim.) 2014. Henkilöstöjohtamisen kurkiauran kärkeen. Helsinki: Edita Publishing Oy, 227-239.
- Gilley, A., Gilley, J. & McMillan, H. 2009. Organizational Change: Motivation, Communication and Leadership Effectiveness. Wiley inter science. Performance Improvement Quarterly: 21, 4; ABI INFORM Global. <https://mmunsoed27.files.wordpress.com/2010/11/36037439.pdf>. 29.9.2017.
- Hallituksen reformi 2017. Mikä sote-uudistus on. <http://alueuudistus.fi/mika-on-sote-uudistus>. 16.6.2017.
- Hallituksen reformi 2017. Sote- ja maakuntauudistuksen yleisesittely. <http://alueuudistus.fi/uudistuksen-yleisesittely>. 15.6.2017.
- Harjuniemi, M-L. 2008. Esimiesidentiteetti, elinikäinen oppiminen ja oppivan organisaation ajattelumalli. Kehittyvistä esimiehistä kehittyvään organisaatioon. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma. https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/18346/URN_NBN_fi_jyu-200805285368.pdf?sequence=1. 23.7.2017
- Hassinen, J. 2008. Partus ideointimenetelmiä – työkalulaatikko ideanikkareille. http://moodle2.karelia.fi/pluginfile.php/371127/mod_resource/content/1/ideointity%C3%B6kalupakki.pdf. 16.4.2017.
- Hatakka, A. 2013. Vuorovaikutus välineenä hyvään kehittämiseen – hyvien käytäntöjen kuvaus. Teoksessa Lumijärvi, I., Harisalo, I., Stenvall, J., Rannisto, P-H., Liski, A., Hatakka, A. & Tyvitalo, J. (toim.). Kohti tuloksellista kehittämistoimintaa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 147-188.
- Havusela, M. 2010. Muutosprosessin implentointi ja johtaminen terveydenhuollon välityspalveluissa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Pro gradu. <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/65169/nbnfi-fe201011052674.pdf?sequence=1>. 19.6.2017
- Heikkinen, H.L.T. 2006. Tutkiva ote toimintaan. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Rovio, E & Syrjälä, L. (toim.). Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistus-seura.
- Heikkinen, T. & Lahtinen, A. 2012. Työniloa rakentamassa –kokonaisvaltainen työhyvinvointimalli 1.3.2011 –28.2.2012. Loppuraportti. Työsuojelurahasto. <https://www.tsr.fi/documents/20181/40645/111127-loppuraportti-TSR+Luovi+loppuraportti+v0+5.pdf/4f5141f8-5889-4dba-85cc-74853848ff8b>. 8.7.2017.
- Heikkilä, J., Jantunen, S., Mäkelä, T., Naaranoja, M., Piippo, J., Saarisilta, J., Sankelo, M., Sinervo, T. & Tuomivaara, S. 2015. Osallistuvan innovaatiotoiminnan johtamisen tutkimushanke. Teoksessa Saarisilta, J. & Heikkilä, J. (toim.) 2015. Yhdessä innovoimaan -osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa. Tampere: Työterveyslaitos, 21-32.
- Heiskanen, A. 2013. Läpimurto. Taltuta tuhoajat. Helsinki: Talentum.
- Heinonen, S., Klingberg, R. & Pentti, P. 2011. Kaikkien avioidut käyttöön. Helsinki: WSOYpro.
- Helin, K., 2006. Yhdessä menestymisen taito. Helsinki: Talentum.
- Henriksson, M., Linnolahti O., & Harju H. 2015. Opas oman toiminnan arviointiin järjestöille. ARTSI-projektissa kehitetty itsearviointimalli ja työkalut

- arviointiin.
<http://hankkeet.kuntoutussaatio.fi/artsi/wpcontent/uploads/sites/4/2015/06/opus.pdf>. 27.4.2017.
- Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito elämänmittainen matka. Sanoma Pro Oy.
- Hirsjärven, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirvikorpi, H. 2005. Valta jakkupuvussa. Naiset ja johtaminen. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Hokkanen, S. & Strömberg O., 2003. Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: Sho Business Development Oy.
- Hoppania, H-K. Karsio., O., Näre., L. Olakivi., A. Sointu., L. Vaittinen., T. & Zechner., M. 2016. Hoivan arvoiset. Vaiva yhteiskunnan ytimessä. Helsinki: Gaudeamus.
- Hotanen, J., Laine R. O., & Pietiläinen, S. 2001. Benchmarking-opas. Helsinki: Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy.
- Hurley, T.J. & Brown, J. 2009. Conversational leadership: Thinking together for a change. 2-3. The System Thinker. Vol 20, No. 9 Pegasus Communications. [Http://www.theworldcafe.com/wp-content/uploads/2015/07/conversational-leadership.pdf](http://www.theworldcafe.com/wp-content/uploads/2015/07/conversational-leadership.pdf). 15.4.2017.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hytönen, J. 2016. Sotemaailma kaipaa muutosjohtajia. Sosiaalivakuutus –lehti 2/2016. Sosiaali- ja terveysturvan asiantuntijalehti Kelan sidosryhmille. 54. vuosikerta. 41.
- Hyypiä, M. 2013. Roles of leadership in complex environments: Enhancing Knowledge Flows in Organisational Constellations through Practice-Based Innovation Processes. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Väitöskirja.
<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/94027/isbn9789522655066.pdf?sequence=2>. 30.6.2017.
- Hämbling, O. 2017. Health and well-being at work: The key role of supervisor support. SSM Population Health 3 (2017). 393–402.
https://www.researchgate.net/publication/315882610_Health_and_well-being_at_work_The_key_role_of_supervisor_support. 26.7.2017.
- Ikola-Norrbacka, R. 2010. Johtamisen eettisyys terveydenhuollossa. Esimiestyön ja hallinnon eettiset arvot kahdessa professionissa. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Väitöskirja.
http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-301-1.pdf. 28.6.2017.
- Ikonen E-R. 2015. Kehittyvä kotihoito. Helsinki: Edita.
- Ilmarinen, 2016. Onnistunut muutos. Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin.
<https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opus-onnistunut-muutos.pdf>. 18.6.2017
- Innokylä. 2017. Innokylä. 2017. Menetelmät.
<https://www.innokyla.fi/web/malli2825539>. 15.4.2017.
- Jaako, N. 2012. Monet syrjäseutujen vanhukset asuvat vielä puutteellisesti. Tilastokeskuksen hyvinvointikatsaus 4/2012.

- http://tilastokeskus.fi/tup/hyvinvointikatsaus/hyka_2012_04.html.
3.9.2017.
- Jalava, U. 2001. *Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen*. Helsinki: Tammi.
- Jabe, M. 2017. *Erilaisten ihmisten johtaminen*. Helsinki: Kauppakamari.
- Johnson, E. 2017. *How to Communicate Clearly During Organizational Change*. Harvard Business Review. 13.6.2017. <https://hbr.org/2017/06/how-to-communicate-clearly-during-organizational-change>. 14.7.2017.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Jyrkiäinen, A. & Koskinen-Sinisalo, K-L. 2012. *Yhteisöllinen kirjoittaminen*. Helsinki: BTJ Finland Oy.
- Järvinen, P. 2017. *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt*. Helsinki: Alma Talent.
- Jääskeläinen, P., Hakkarainen, P. Jokinen, E. & Spangar, T. 2008. *Dialogoset työpajat ja hiljainen tieto*. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. 2008. (toim.) *Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Helsinki: Kansanvalistusseura, 301-320.
- Kauhanen, J. 2009. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kauhanen, J. 2015. *Esimies palkitsijana*. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Kauhanen, J. 2010. *Suorituksen johtaminen ja palkitseminen*. Helsinki: Infor Oy.
- Karhu, P. 2014. *Uuden rakentamisessa tarvitaan luottamusta*. Teoksessa Pakarinen, T. & Mäki, T. (toim.) 2014. *Henkilöstöjohtamisen kurkiauran kärkeen*. Helsinki: Edita Publishing Oy. 180-181.
- Karsio, O. & Tynkkynen, L-K. 2015. *Kunnan, yksityisten ja kolmannen sektorin keskinäissuhteiden muutokset -esimerkkinä vanhuspalvelut*. Teoksessa Niemelä, M, Kokkinen, L., Pulkki, J., Saarinen, A & Tynkkynen, L-K. (toim.). *Terveysterveysten muutokset*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy. 81-100.
- Kauppinen, T.J. 2002. *Arvojohtaminen. Tie taiturimaiseen tavoitteiden jalkauttamiseen, inhimillisen energian johtamiseen Ja organisoituun rakastumiseen*. Helsinki: Otava.
- Kauppinen, T.J: 2014. *Johtamispelin voittaminen. Gasellimaisen ketteryuden pelikirja*. Helsinki: Suomen Strategisen Johtamisen Seura ry.
- Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. (toim.). 2013. *Työ ja Terveys suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista*. Helsinki. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/tyo-ja-terveys-suomessa-2012.pdf>. 26.7.2017.
- Kemppainen, R. 2010. *Työpari: muutos ja menestys*. Teoksessa Juuti, P. (toim.) *Johtaminen voimavarana. Muutoksesta menestykseen*. 2010. Helsinki: JTO, Johtamistaidon opisto. 143-153.
- Kesti, M. 2013. *Hiljaiset signaalit esimiestyössä*. Helsinki: Finanssi- ja vakuutus-kustannus Oy.
- Kilpinen, P. 2008. *Liekeissä! Miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutoksele*. Helsinki: Gummerus kustannus Oy.
- Kirjonen, J. 2006. *Kehittäminen asiantuntijatyönä*. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.). *Kehittämistyön risteyskiä*. Helsinki: Sta-kes. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. 117-133.
- Kokko, S. 2015. *Perusterveydenhuolto ja erikoissairaanhoido*. Teoksessa Niemelä, M, Kokkinen, L., Pulkki, J., Saarinen, A & Tynkkynen, L-K.

- (toim.). Terveydenhuollon muutokset. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy. 27-42.
- Korkeakoski, E. 2017. Arvioi ja menesty. Arviointitoiminnan perusteet, prosessit ja vaikuttavuus. Tampere: Mediapinta Oy.
- Kumpulainen, K. 2013. Henkilöstön työssä koettu hyvinvointi. Pitkittäisseuranta muuttuvassa koulutusorganisaatioissa. Julkaisuja 61. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Kuopio: Itä-Suomen Yliopisto.
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Osuuskunta Vastapaino Oy.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Laaksonen., H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Laine, P. 2007. Osaamisen johtaminen ja HDR – Tarua vai totta? Kuvaus viiden case-organisaation henkilöstön kehittämisen käytännöistä. Julkaisu-sarja A, A20/2007. Turun kauppakorkeakoulu. Porin yksikkö.
- Laine, P. 2014. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Teoksessa Ranta, I. & Tilander, E. (toim.). Työhyvinvoinnin keinot. Hoitotyön vuosikerta 2014. Helsinki: Fioca Oy. 9-25.
- Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvuluista. 2012. Finlex.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120980>. 20.3.2017.
- Lieksan Kotipiritti Oy. 2017a. Perehdytyskansio.
- Lieksan Kotipiritti Oy. 2017b. Toimintasuunnitelma 2017-2020.
- Loppi, S., & Soikkeli, E. 2009. Seudullinen ikäpoliittinen strategia vuoteen 2012 ja toimenpide ja kehittämisohjelma vuoteen 2015.
<http://www.lieksa.fi/dman/document.phx>. 12.3.2017.
- Lunenburg, F. C. 2011. Leadership versus Management: A Key Distinction –At Least in Theory. International journal of management, business, and administration volume 14, number 1, 2011. Sam Houston State University.
https://cs.anu.edu.au/courses/comp3120/local_docs/readings/Lunenburg_LeadershipVersusManagement.pdf. 16.8.2017.
- Lähdesmäki, L. & Vornanen, L. 2014. Vanhuksen parhaaksi. Hoitaja toimintakyvyn tukijana. Helsinki: Edita.
- Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto.
<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>. 8.7.2017.
- Manka, M-L. 2015. Stressikirja. Helsinki: Talentum.
- Myllymäki, R. 2017. Muutosjohtamisen opas. Vantaa: Ketterät Kirjat Oy.
- Mäkelä, T. 2015. Älykäs henkilöstölähtöinen sosiaali- ja terveystalvuluiden uudistaminen. Teoksessa Saarisilta, J. & Heikkilä, J. (toim.) 2015. Yhdessä innovoimaan -osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveystalvulan muutoksessa. Tampere: Työterveyslaitos. 231-242.
- Mänttari-van der Kuip, M. 2015. Work-Related Well-Being among Finnish Front-line Social Workers in an Age of Austerity. Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntatieteellisen tiedekunta. Väitöskirja.

- https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/45924/978-951-39-6191-6_vaitos29052015.pdf?sequence=1. 10.7.2017.
- Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Nummi, P. 2012. Fasilitaattorin käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Otollinen, P., 2016. Osallistamisen oivalluskirja kaikille. Arkisia esimerkkejä työelämästä. Tampere: Mediapinta.
- Paasivaara, L. Suhonen., M. & Virtanen., P. 2013. Projektijohtaminen hyvinvointipalveluissa. Helsinki: Tietosanoma.
- Paasivaara, L. & Nikkilä, J: 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointiin. Helsinki: Kirjapaja.
- Pahkin, K. & Vesanto, P. 2013. Organisaatiomuutos esimiehen näkökulmasta. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Wiezer, N., Widerszal-Bazyl, M., de Jong, T. & Mockało, Z. 2011. Mielekäs muutos –Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana? Helsinki. Työterveyslaitos. http://thl32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/131745/Mielekas_muutos.pdf?sequence=1. 20.10.2017.
- Pelin, R. 2011. Projektihallinnan käsikirja. Helsinki: Projektijohtaminen Oy Risto Pelin.
- Pentikäinen, M. 2014. Luottamus. Helsinki: Otava.
- Piili, M, 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.
- Pitkänen, R. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys. Esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatiossa. Helsinki: Infor.
- Pohjanheimo, E. 2015. Työyhteisön vuosi. Sosiaalipsykologinen selviytymisopas. Helsinki: Talentum.
- Pointon, J. 2014. Employee engagement. Teoksessa Beardwell, J & Thompson, A (toim.). Human resource management. A Contemporary Approach. Edinburg: Pearson, 389-419.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Price, D. 2014. Performance management. Teoksessa Beardwell, J & Thompson, A (toim.). Human resource management. A Contemporary Approach. Edinburg: Pearson, 422-450.
- Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Helsinki: Työterveyslaitos.
<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130508/Ty%c3%b6ntekij%c3%b6iden%20kehitt%c3%a4mistoimijuutta%20edist%c3%a4m%c3%a4ss%c3%a4.pdf?sequence=1>. 26.7.2017.
- Quinn, R.E. & Quinn, R.W. 2016. Change Management and Leadership Development Have to Mesh. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2016/01/change-management-and-leadership-development-have-to-mesh>. 31.7.2017.
- Rantanen, M. 2016. Tunnelmamuotoilu. Helsinki: TalentumPro.
- Rintala, T., Jämsä, A. & Soukainen, J. 2010. Valtiontalouden tarkastusviraston tuloksellisuustarkastuskertomus Dnro 269/54/09. Vanhuspalvelut

- säännöllinen kotihoito.
https://www.vtv.fi/files/2407/Vanhuspalvelut_netti.pdf. 19.3.2017.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas V., 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Ritvanen, H. & Sinipuro, J. 2013. Tieolla johtaminen toimialan murroksessa. Malli sosiaali- ja terveystalouden kehittämiseen. Helsinki: Books on Demand.
- Roos, A & Mönkkönen, K. 2015. Ihmisiksi työssä. Työyhteisötaitoilla yhteistä vaikuttavuutta. Kuopio: Unipress.
- Roukamo, H., Suhonen, M. & Paasivaara, L. 2012. Luottamus terveydenhuollon projekteissa johtajan tulkintana. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 2012: 3. 49. vuosikerta. 196–208. ISSN 0355-5097.
<https://journal.fi/sla/article/view/7076>. 12.7.2017.
- Ruotsalainen, P., Mäki, T. & Heiskari, M. 2014. Johdettu vertaisoppiminen ja muutostilanteet. Teoksessa Pakarinen, T. & Mäki, T. (toim.) 2014. Henkilöstöjohtamisen kurkiauran kärkeen. Helsinki: Edita Publishing Oy. 267-280.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto- KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampereen yliopisto.
http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf. 17.4.2017.
- Salminen J., 2014. Uuden esimiehen kirja- Tulevaisuuden johtajille. Helsinki: J-Impact.
- Schaffer, R. 2017. All Management Is Change Management. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2017/10/all-management-is-change-management>. 29.10.2017.
- Schieffer, A., Isaacs, D. & Gyllenpalm, B. 2004. The World Café.
<http://www.collectivewisdominitiative.org/papers/WorldCafe.pdf>. 15.4.2017.
- Seikkula, J & Alakare, B. 2004. Avoin dialogi: vaihtoehtoinen näkökulma psykiatrisessa hoitojärjestelmässä. Duodecim. Katsauksia. 2004; 120:289–296. <http://www.terveyskirjasto.fi/xmedia/duo/duo94071.pdf>. 17.4.2017.
- Seppänen-Järvelä, R. 2006. Suunnittelurationalismista hyviin käytäntöihin. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.). Kehittämistyön risteyskohta. Helsinki: Stakes. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. 17-33.
- Siun sote. Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystalouden kuntayhtymä. 2016. Siun sote perussopimus.
http://www.siunsote.fi/documents/4823935/4967036/Siunsote_perussopimus.pdf/cd203e2b-08db-46cb-ae98-f9231ecd7b70. 31.3.2017.
- Siun sote. Pohjois-Karjalan sosiaali ja terveystalouden kuntayhtymä. 2017. Siun sote strategia 2017-2018.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2017a. Kotihoito ja kotipalvelut.
<http://stm.fi/kotihoito-kotipalvelut>. 20.3.2017.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2017b. Kehitetään ikäihmisten kotihoitoa ja vahvistetaan kaikenikäisten omaishoitoa. <http://stm.fi/koti-ja-omaishoito/kuvaus>. 16.6.2017.
- Soste. 2017. Arviointityökaluja. <https://www.soste.fi/media/arvioinnin-tietopankki/tulospuu.pdf>. 12.4.2017.

- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2012. Sosiaali- ja terveystalouden uudistaminen. Kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Summa, T. & Tuominen, K. 2009. fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Helsinki: Kehitysyhteistyön palvelukeskus Keppa ry.
- Suonsivu, K. 2015. Kohti riittävyttä- matkalla työhyvinvointiin. Helsinki: Unipress Oy.
- Suutarinen, M. 2010. Työhyvinvointityötä tekevän arki. Kyselytutkimus JTO:n työhyvinvointipäällikkökurssin käyneille. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Johtaminen voimavarana. Muutoksesta menestykseen. 2010. Helsinki: JTO, Johtamistaidon opisto. 187-200.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2016. Kotona asumisen ratkaisuja. <https://www.thl.fi/fi/web/ikaantyminen/kotona-asumisen-ratkaisuja>. 21.3.2017.
- Tevere. 2017. Menetelmiä kouluttajille ja ohjaustyötä tekeville. <http://www.tevere.fi/menetelmia>. 12.4.2017.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Toivola, O. 2010. Johtajan ilo ja tuska. Kokemus opettaa. Helsinki: Talentum.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Turku, R. 2007. Muutosta tukemassa. Valmentava elämäntapaohjaus. Keuruu: Edita Publishing Oy.
- Työterveyslaitos. 2017. Muutosjohtaminen. <https://www.ttl.fi/palvelu/muutosjohtaminen/>. 16.4.2017.
- Valtioneuvosto 2017. Reformit. <http://valtioneuvosto.fi/hallitusohjelman-toteutus/reformit>. 16.6.2017.
- Valvira. 2013. Vanhustenhuolto. <http://www.valvira.fi/sosiaalihuolto/sosiaalihuollon-palvelut/vanhustenhuolto>. 20.3.2017.
- Varantola, K., Launis, V., Helin, M., Spoof, S.K. & Jäppinen, S. 2013. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta.
- Vartia, M. Gröndahl, M. Joki, M. Lahtinen, M. & Soini, S. 2012. Haastavat tilanteet työyhteisössä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Vataja, K. & Seppänen-Järvelä, R. 2009. Prosessiarviointi -mahdollisuus lujittaa kehittämisprosessia. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.). Kehittämistyön risteyskiä. Helsinki: Stakes. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. 217-230.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vilkka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Väyrynen, H. 2008. Muutosjohtajuus terveydenhuollossa 2000-luvulla. Muutosjohtamisen osaamisvaatimuksia. Kuopion yliopisto. Terveystalouden ja -talouden laitos. Pro gradu-tutkielma.

http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20120019/urn_nbn_fi_uef-20120019.pdf. 17.9.2017.

Ylisassi, H., Hasu, M., Heikkilä, H., Käpykangas, S., Saari, E., Seppänen, L. & Valtanen, E. 2016. Työntekijöiden kehittämistoimijuutta edistämässä. Kehittämismenetelmäkokeilujen tuloksia vanhuspalveluissa. 2016.

<http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130508/Ty%c3%b6ntekij%c3%b6iden%20kehitt%c3%a4mistoimijuutta%20edist%c3%a4m%c3%a4ss%c3%a4.pdf?sequence=1>. 26.7.2017.

Opinnäytetyön aikataulu

| AJANKOHTA | TOIMINTA | MENETELMÄ | OSALLISTUJAT | TUOTOKSET |
|----------------|---|-------------------------------|--|---|
| maaliskuu 2017 | aiheen rajaus | parityöskentely | opinnäytetyön tekijät | opinnäytetyön aiheen rajautuminen |
| maaliskuu 2017 | Toimeksiantosopimuksen allekirjoitus | tapaaminen | opinnäytetyön tekijät ja toimeksiantajat | toimeksiantosopimus |
| maaliskuu 2017 | infotilaisuus Lieksan kotipiritti Oy:ssä | tapaaminen | opinnäytetyön tekijät ja henkilöstö | tiedottamisen varmistaminen |
| huhtikuu 2017 | opinnäytetyön suunnitelman tekeminen | yksin- ja parityöskentely | opinnäytetyön tekijät | tietoperustan kerääminen |
| toukokuu 2017 | opinnäytetyön valmiin suunnitelman esittäminen | Seminaarityöskentely | opinnäytetyön tekijät | opinnäytetyön suunnitelman luonnos |
| toukokuu 2017 | opinnäytetyön valmiin suunnitelman hyväksyntä | seminaarityöskentely | opinnäytetyön tekijät | valmis opinnäytetyön suunnitelma |
| toukokuu 2017 | muutosjohtamisen kahvila I | learning cafe | opinnäytetyön tekijät ja henkilöstö | aihealueet seuraavaan muutosjohtamisen kahvilaan |
| toukokuu 2017 | muutosjohtamisen kahvila II | learning cafe | opinnäytetyön tekijät ja henkilöstö | infotilaisuuden käsiteltyjen aiheiden jatkojalostus |
| kesäkuu 2017 | osaamisen vahvistamisen kahvila III | aktivoiva luento | opinnäytetyön tekijät ja henkilöstö | osallistujien osaamisen vahvistaminen |
| heinäkuu 2017 | muutosjohtamisen kahvila IV | ryhmäporina | opinnäytetyön tekijät | perehdytyslomakkeen, esitietolomakkeen, työhyvointimallin sekä turvallisen kotihoidon ohjeistuksen ensimmäisten versioiden luominen |
| elokuu 2017 | tietoperustan jatkaminen, opinnäytetyön prosessin kirjoittamien | itsenäinen työskentely | opinnäytetyön tekijät | opinnäytetyön eteneminen |
| elokuu 2017 | esimiehen vertaiskehittämiskäynti | benchmarking | hoivakodin esimies | toteutunut käynti |
| syyskuu 2017 | muutosjohtamisen kahviloiden arviointi | tulospuu | opinnäytetyön tekijät ja henkilöstö | tulospuu sisältäen arvioinnit |
| lokakuu 2017 | opinnäytetyön kehittämissuunnitelman kirjoittaminen | itsenäinen työskentely | opinnäytetyön tekijät | perehdytyslomakkeen mallin, esitietolomakkeen, työhyvointimallin sekä turvallisen kotihoidon ohjeistuksen viimeistely |
| marraskuu 2017 | opinnäytetyön työn viimeistely | itsenäinen työskentely | opinnäytetyön tekijät | ulkoasun ja kieliasun tarkistaminen |
| joulukuu 2017 | opinnäytetyön jättäminen tarkastettavaksi | | opinnäytetyön tekijät opinnäytetyön tarkastajat opponentit | valmis opinnäytetyö |
| tammikuu 2018 | valmiin opinnäytetyön esittäminen | opinnäytetyön seminaariesitys | opinnäytetyön tekijät | valmis opinnäytetyö |

Kotihoidon alkukartoituslomake Lieksan Kotipirtti Oy:ssä



KOTIPIRTTI

| KOTIHOIDON ALKUKARTOITUSLOMAKE | |
|--------------------------------|--|
| ASIAKAS | |
| Nimi | |
| Henkilötunnus | |
| Puhelinnumero | |
| Osoite | |
| Laskutusosoite | |
| Käyntipäivät ja kellonajat: | |
| LÄHIOMAINEN | |
| Nimi | |
| Puhelinnumero | |
| Osoite | |
| YHTEISTYÖKUMPPANIT | |
| Apteekki | |
| Kampaaja / Parturi | |
| Jalkahoitaja | |
| Muut | |
| TERVEYSTIEDOT | |
| Perussairaudet | |
| Lääkitykset | |
| Allergiat | |
| Lääkkeiden säilytys | |

Kotihoidon alkukartoituslomake Lieksan Kotipirtti Oy:ssä**KOTIPIRTTI**

| TOIMINTAKYKY | |
|-----------------------------|--|
| Fyysinen toimintakyky | |
| Psyykinen toimintakyky | |
| Apuvälineet ja niiden tarve | |
| Avuntarve ja määrä | |

| MUUT TIEDOT | |
|---------------------------------------|--|
| Elämäntavat, elämäkatsomus | |
| Ruokavalio | |
| Kodin turvallisuus, ovikoodi, avaimet | |
| Muuta huomioitavaa | |

Kotihoidon perehdytyslomake Lieksan Kotipirtti Oy:ssä



KOTIPIRTTI

Perehdytettävän nimi:

| PEREHDYTETTY ASIA | PÄIVÄMÄÄRÄ | PEREHTYJÄ | PEREHDYTTÄJÄ |
|--|------------|-----------|--------------|
| Varsinainen perehdytys toteutettu erillisen ohjeistuksen mukaan | | | |
| Henkilökunnan sos. tilat ja työvaatetus | | | |
| Mediatrin mobiilikäyttö ja tunnukset | | | |
| Työpuhelimien käyttö | | | |
| Työlista | | | |
| Asiakkaiden tiedot, sairaudet, apuvälineet | | | |
| Lääkehoito, hoitajan lääkeliipien tarkastus, lääkkeiden säilytys ym. | | | |
| Liikkuminen asiakkaan luona ja asiakkaiden välillä | | | |
| Ajo-ohjeet, auton käyttö | | | |
| Toiminta hätätilanteissa | | | |
| Työvuorotoiveet | | | |
| Tauot | | | |
| Ruokailu | | | |
| Poissaolosta ilmoittaminen | | | |
| Muut huomioitavat asiat | | | |

Turvallisen kotihoidon ohjeistus Lieksan Kotipirtti Oy:ssä



KOTIPIRTTI

TYÖYHTEISÖN TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMA

Lieksan Kotipirtti Oy (mallipohja)

| TAVOITE | KEINOT TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISEEN | SEURANTA- AIKATAULU | ARVIOINTIMENETELMÄT |
|---------|--|------------------------|---------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Turvallisen kotihoidon ohjeistus Lieksan Kotipirtti Oy:ssä



KOTIPIRTTI

TURVALLISUUS KOTIHOIDOSSA

- Ennalta tiedettyihin uhkaaviin paikkoihin ei mennä koskaan yksin
- Aina asialliset kengät jalassa, joilla pääsee tarvittaessa nopeasti karkuun
- Ilmoitus työpaikalle, jos käynteihin tulee muutoksia, jotta joku tietää aina missä kotihoitaja on.
- Auto jätetään aina keula poistumissuuntaan
- Auton avaimet aina nopeasti saatavilla, ei kassin pohjalla
- Kännykkä aina helposti saatavilla
- Jo tullessa varmistetaan esteettömät poistumisreitit
- Jos asiakkaan kotona juhlat, tarkoittaa tämä välittömästi poistumista
- Ulkopuoliset, joista epävarmuutta pyydetään poistumaan paikalta, suurin riski ennalta arvaamattomat omaiset
- Hoitajalla aina tuntosarvet pystyssä, oma tunnetila turvallisuudesta
- Uhkaavasta tilanteesta poistutaan viipymättä
- Älä käännä selkääsi ihmisille