

ARKIJOHTAMINEN UUDESSA KESKITETYSSÄ YKSIKÖSSÄ

Case: Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä, Toimistopalvelut

Tiivistelmä

Tekijä(t) Saarinen, Pauliina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 48 + 11 liitesivua	Valmistumisaika Kevät 2020
Työn nimi Arkijohtaminen uudessa keskitetyssä yksikössä Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä, Toimistopalvelut		
Tutkinto Tradenomi (YAMK)		
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää työntekijöiden ajatuksia heidän johtamisestaan sekä luoda uudelle esimiehelle arkijohtamista tukeva opas. Arkijohtamisen oppaaseen koottiin myös palvelutuotannon raportoinnista osuus. Opinnäytetyön taustalla oli organisaatiomuutos, jossa kahden eri työyksikön erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon tekstinkäsittelijät keskitettiin uuteen yksikköön. Aikaisemmin työntekijöillä oli jopa kolme eri esimiestä ja työskentely tapahtui useassa eri työpisteessä.</p> <p>Tietoperustassa käsiteltiin leanin perusajatusta, arvoja sekä lean -johtajuutta. Lean -johtajuuden perustehtäviä on sujuvuuden varmistaminen ja tämän mahdollistaminen tarkoittaa mm. työntekijöiden osallistamista. Arkijohtamiseen vaikuttavia tekijöitä kuvataan työntekijänäkökulman avulla aiheina sitoutuminen, motivaatio, ilmapiiri sekä esimiestyön näkökulmasta suoriutumisojohtaminen, suoriutumismittarit sekä palkitsemisjärjestelmät.</p> <p>Kehittämishanke toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka tarkoituksena oli tavoittaa ihmisten henkilökohtaiset kuvaukset koetusta todellisuudesta. Tutkimuksen kulmakivenä on tuoda esille, minkälainen käsitys yksilöllä on ilmiöstä. Tutkimusaineistoa hyödynnettiin työpajamenetelmän avulla, jonka tarkoituksena on avata keskustelu hyvien asioiden avulla ja vasta tämän jälkeen käsitellä ”miten” -kysymyksillä. Työpajassa käytettiin interaktiivista Padlet -seinää, jonka avulla myös hiljaisimmat työntekijät osallistuivat keskusteluihin.</p> <p>Kehittämishankkeen avulla selvitettiin työntekijöiden ajatuksia johtamisesta ja tarkasteltiin tämän hetkisiä kehittämiskohteita. Interaktiivinen mutta kuitenkin keskusteleva menetelmä oli oikea valinta tutkimusaineiston keräämiseen. Palvelutuotannon raportoinnin työväline todettiin toimivaksi arkijohtamisen työkaluksi.</p>		
Asiasanat lean -johtaja, arkijohtaminen, motivaatio, sitoutuminen, muutosjohtaminen		

Abstract

Author(s) Saarinen, Pauliina	Type of publication Master's thesis	Published Spring 2020
	Number of pages 48 + 11 pages of appendices	
Title of publication Daily management in a new centralized unit Case: Päijät-Häme Joint Authority for Health and Wellbeing, Office Service Unit		
Name of Degree Master's Thesis in Entrepreneurship and Business Management		
Abstract <p>The purpose of this thesis was to find out employees' thoughts about their company's management and to create a guide for the new manager to support the daily management. A section on service production reporting was also compiled in the Daily Management Guide. The thesis was motivated by an organizational change, where two different work units were concentrated in a new unit. Previously, the employees had three different supervisors and they worked at several different workstations.</p> <p>The theoretical background of the thesis explores lean management's core ideas, values and lean leadership. One of the basic tasks of lean leadership is to ensure fluency and to enable employee involvement, among other things. The factors that influence daily management are described from the employee perspective as commitment, motivation and atmosphere and, from a managerial perspective, as performance management, performance indicators and reward systems.</p> <p>The development project was conducted as a qualitative study aimed at reaching people's personal descriptions of perceived reality. The cornerstone of the study was to express the individual's perception of the phenomenon. The research material was utilized through a workshop method, which aims to open up the discussion with positive issues and then continue with the "how" questions. An interactive Padlet wall was used in the workshop to help the quietest employees participate in the discussions.</p> <p>The development project succeeded in finding out the employees' ideas about management and also looking at the current development areas in the daily management. An interactive but still conversational method was the right choice for collecting research material in this development project. The Service Production Reporting Tool was also found as a useful tool for daily management.</p>		
Keywords lean leader, daily management, motivation, commitment, change management		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta ja tavoitteet	1
1.2	Hankkeen toteuttaminen	2
2	LEAN NÄKÖKULMA JOHTAMISESSA.....	4
2.1	Lean perusajatus ja arvot.....	4
2.2	Lean johtaja	6
3	ARJEN JOHTAMINEN	13
3.1	Sitoutuminen.....	13
3.2	Motivaatio	15
3.3	Ilmapiiri	17
3.4	Suoriutumisen johtaminen	19
3.5	Suoriutumismittarit	20
3.6	Palkitsemisjärjestelmät	22
4	MUUTOSJOHTAMINEN	25
5	KUN LUODAAN UUTTA, KESKITETTY PALVELU.....	28
5.1	Kohdeorganisaation kuvaus.....	28
5.2	Nykytilanne tekstinkäsittelijätyössä	29
5.3	Tutkimusmenetelmät	31
5.4	Kehittämishankkeen toteutus ja eteneminen.....	32
5.5	Palvelutuotannon raportointi, kustannustehokkuus	38
6	TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	40
6.1	Työpajan tulokset johtamisesta.....	40
6.2	Tekstinkäsittelytyön raportoinnin tulokset.....	41
6.3	Johtopäätökset	42
6.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	44
6.5	Jatkokehittämismahdollisuudet	45
	LÄHTEET	46
	LIITE 1.....	49
	LIITE 2.....	50
	LIITE 3.....	51
	LIITE 4.....	53
	LIITE 5.....	54

1 JOHDANTO

1.1 Kehittämishankkeen tausta ja tavoitteet

Opinnäytetyön taustalla on Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän (PHHYKY) vuoden 2017 alusta alkanut organisaatiouudistus. PHHYKY:n ensimmäisen toimintavuoden aikana myös Toimistopalvelut -yksikkö, joka on kehittämishankkeen kohdeorganisaation yksi tulosityksiköistä, koki ison muutoksen toimistotöiden uudelleen organisoimiseksi. Toimistotyötä keskitettiin eri toimialoilta Strategia- ja tukipalveluihin ja samalla Yt-neuvotteluiden tuloksena toimia lakkautettiin. Samalla keskusteltiin yhteisen tekstinkäsittely -yksikön perustamisesta edellyttäen, että yhteinen potilastietojärjestelmä saadaan käyttöön. Yhteinen potilastietojärjestelmä otettiin käyttöön porrastetusti ja 2.1.2018 lähtien PHHYKY:n perusterveydenhuolto ja erikoissairaanhoido käyttivät yhteistä Life Care -potilastietojärjestelmää (lukuun ottamatta Heinolaa). (PHHYKY 2017.)

Tekstinkäsittelijöiden yhteisen yksikön perustaminen sai lisävauhtia Päijät-Hämeen keskussairaalan rakennusvaihe seitsemän (RV7) käynnistyttyä. RV7 sisältää keskusleikkausyksikön, synnytysten, vastasyntyneiden ja naistentautien yksikön, operatiivisten vuodeosastojen sekä välinehuollon ja logistiikan tilojen uudistamisen. (PHHYKY 2018.) Purkutyön alle jäivät useita kliinisen työntekijöiden tiloja.

Tekstinkäsittelijöille vuokrattiin kiinteistö, johon keskitettiin perusterveyden- että erikoissairaanhoidon tekstinkäsittelytyötä tekevät työntekijät. Näin saatiin vapautettua työskentelytiloja keskussairaalan kliiniselle työlle.

Tämän kehittämishankkeen **tavoite** on selvittää työntekijöiden ajatuksia heidän johtamisestaan ja sekä luoda uudelle tekstinkäsittelijöiden esimiehelle arkijohtamista tukeva opas. Tekstinkäsittelijät ovat jakautuneet tällä hetkellä kolmen esimiehen alueelle sekä työpisteitä sijaitsee mm. Moisionkadulla ja Keskussairaalkadulla. Muutos on raskas työntekijöille, koska samassa tilassa tulee työskentelemään jopa kaksinkertainen määrä ihmisiä, johon työntekijät ovat tottuneet. Tekstinkäsittelijät muodostavat myös kaksi erilaista ryhmää perusterveydenhuolto (PTH) ja erikoissairaanhoido (ESH), jotka eivät tunne toisiaan entuudestaan. Toimintatavat eroavat ryhmien välillä. Ryhmäytymistä ei ole tapahtunut, koska työntekijät eivät ole aiemmin työskennelleet yhdessä. PTH ja ESH tekstinkäsittelijät tulevat sijoittumaan samaan rakennukseen ja saman esimiehen alaisuuteen viimeistään 1.1.2020. Nykyiset esimiehet ovat veloitettu osallistumaan muutoksen eteenpäin viemisessä.

Hankkeesta päävastuussa on ohjausryhmä, johon kuuluu Instrumentti- ja toimistopalveluyksikön tulosityksiköpäällikkö Tiina Pohjola ja toimistotyökoordinaattori

Irmeli Kuronen. Tutkija toimii projektipäällikkönä. Projektipäällikkö on tiiviissä yhteydessä ohjausryhmän kanssa, jotta tavoitteet ovat selkeästi esillä hankkeen edetessä. Hankkeen **tarkoitus** on kehittää tekstinkäsittelytyötä sekä synergiaedun avulla lisätä kustannustehokkuutta. Vuoden 2020 tammikuussa aloittaa uusi tekstinkäsittelijöiden esimies. Opinnäytetyöhankkeen aikana valmistuu tutkijan toimesta uuden esimiehen arkijohtamisen opas tekstinkäsittely-yksikköön.

1.2 Hankkeen toteuttaminen

Kehittämishankkeen tutkimuskysymykset ohjaavat hankkeen toimintaa taustalla. Kysymysten avulla selvitetään hankkeen tarkoitusta ”kehittää tekstinkäsittelijöiden työtä ja johtamista sekä selvittää kustannustehokkuutta tekstinkäsittelyyn”.

Miten uutta keskitettyä tekstinkäsittely -yksikköä johdetaan?

- Miten yhteissuunnittelu vaikuttaa muutoksen eteenpäin viemiseen?
- Miten kustannustehokkuutta mitataan?

Kehittämishanke on **rajattu** uuden keskitetyn tekstinkäsittely -yksikön ympärille, tekstinkäsittelijöihin sekä palveluesimiehiin, jotka ovat osallisina muutoksen eteenpäin viemisessä. Tarkoituksena on selvittää kummankin erikoisalan (perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon) tekstinkäsittelijöiden mielteitä omasta johtamisestaan, tekstinkäsittelytyön nykyhetken onnistumisista ja kehittämiskohteista. Kustannustehokkuutta selvitetään kummankin erikoisalan tekstinkäsittelytyöpanoksen yhteen saattamisen näkökulmasta. Kustannustehokkuuden selvittämisen alueelta rajattiin pois kirurgian alueen tekstinkäsittelijät, koska osa heidän työpanoksestaan menee keskitetyn tekstinkäsittely-yksikön ulkopuolelle (mm. päiväkirurgiaan, keskusleikkaustoimintaan).

Kehittämishanke toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on mm. tavoittaa ihmisten henkilökohtaiset kuvaukset koetusta todellisuudesta (Vilkkä 2015). Tötön sanoin, laadullinen tutkimus on kaikkea sitä mitä numeroaineiston ja tilastollisten menetelmien jälkeen jäljelle jää (Töttö 2000, Tuomen ym. 2018 mukaan). Laadullisessa tutkimuksessa yhtenä kulmakivenä pidetään havaintojen teoriapitoisuutta, joka tarkoittaa mm. millainen yksilön käsitys ilmiöstä on. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu leanin ja arkijohtamisen kirjallisuuteen ja tutkimuksiin. Teoreettinen viitekehys auttaa tutkimuksen luotettavuuden, tiedon hankkimisen, tutkimusmenetelmän valitsemisen ja tutkimuskokonaisuuden hahmottamisessa.

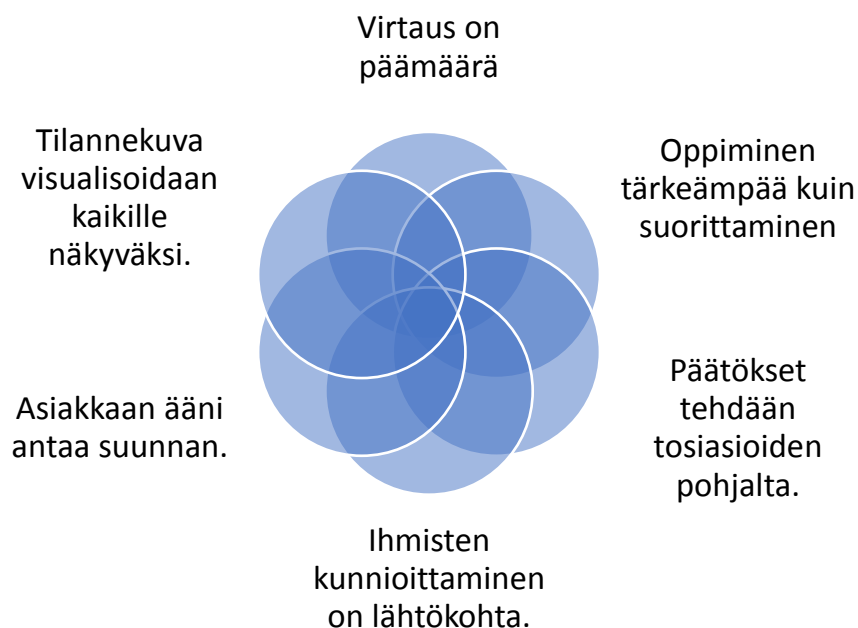
Tutkimuksen teoreettinen osuus antaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä ja siitä mitä jo ilmiöstä tiedetään. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

2 LEAN NÄKÖKULMA JOHTAMISESSA

Lean ajattelun uskotaan olevan lähtöisin teollisuudesta jo vuodesta 1945 lähtien, jolloin japanilainen Toyota autoteollisuus joutui miettimään toisen maailmansodan jälkeisen elämän selviytymis- strategiaansa. Köyhien olosuhteiden keskellä Toyotan valmistusmenetelmää kehitettiin tuottavuuden parantamisen ja kustannusten minimoimisen näkökulmasta. Menestystarina sai nimekseen Toyota Production System, jossa käsikirjoittajina voidaan pitää mm. Taiichi Ohnoa ja Shigeo Shingoa. (Mäkijärvi 2010, 13-14.) Taiichi Ohno korosti virtaustehokkuuden tärkeyttä, jossa tarkastellaan aikaa, joka kuluu, kun asiakkaan tilaus saapuu ja siihen hetkeen, kun yritys ottaa maksun vastaan. Tekstinkäsittelyn näkökulmasta tarkastellaan aikaa, joka kuluu, kun lääkäri sanelee potilasasiakirjan sanelunpurkua varten ja siihen hetkeen, kun lääkäri saa kirjoitettuna tekstin takaisin tarkastukseen. Leanin toimintastrategiassa tärkeintä on tuottaa arvoja eli eliminoida ja vähentää vaihtelua. (Modig & Åhlström 2013, 124-125.)

2.1 Lean perusajatus ja arvot

Lean johtamismallia Torkkola kuvaa puuksi kirjassaan Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Puu tuottaa hedelmiä ja imee voimansa maan alaisten juuriensa avulla. Puulla on kuusi juurta, jotka kuvaavat periaatteita, joita organisaatiossa tulisi ajatella toteuttaakseen leanin strategiaa. Nämä myös toimivat organisaation arvoina (kuvio 1), joihin henkilöstö perustaa päätöksensä arjen todellisten tilanteiden hoitamisessa. (Torkkola 2018, 221.) Lean on terveen järjen käyttämistä työelämässä (Mannermaa 2018, 139). Kunnan henkilöstöltä edellytetään enemmän eettisiä arvoperusteita kuin muilta toimijoilta. Esimiesten on tarkasteltava toimintatapoja kuntalaisten kannalta ja mitä nämä merkitsevät henkilöstön kannalta. Julkisen palvelujen arvopohjan muodostavat asiakaslähtöisyys, arvioinnin parantaminen, jatkuva parantaminen, yhteistyö ja luottamus, arvioijan asiantuntemus, osaaminen sekä ammattitaito. (Suomen kuntaliitto 2002.)



KUVIO 1. Kuusi periaatetta lean organisaation arvoina (Torkkolan mukaan 2018, 221).

Lean -termin keksijä on amerikkalainen tutkija Jon Krafcik, joka vuonna 1988 määritteli Lean -sanalle merkityksen. Lean = sama tuotantomäärä puolella resurssilla, kaksi kertaa paremmalla laadulla ja turvallisuudella. Resurssit sisältävät työn, tilat, välineet ja investoinnit. (Mäkijärvi 2010, 13-14.) Lean on maailman levinneimpiä käsitteitä. Ollakseen lean, yritykseltä vaaditaan ajattelutapaa, jossa pyritään yksiosaiseen virtaukseen. Tämä tarkoittaa, että tuote virtaa arvonlisäprosessien läpi keskeytyksettä. (Liker 2011, 7.) Lisäksi koko organisaatiolta vaaditaan jatkuvan kehittämisen kulttuuria, kirkkaimpana johtolankana täydellisyys. Lean ei ole vain kehittämistyökalu tai menetelmä, se on toiminnan filosofia. (Mäkijärvi 2010, 93,12.) Lean pyrkii virtaviivaisuuteen, jossa hukkatyötä eli *mudaa* minimoidaan mutta kumminkin ollaan joustavia muutokselle (Nyman, Tikka & Turunen 2019).

Leanin katsotaan levinneen nopeasti vuodesta 1990 lähtien myös terveydenhuoltoon. Terveydenhuollossa pyritään jouhevaan potilaan hoitoon, josta karsitaan turhat odotusajat pois eli hukat. Potilaan näkökulmasta arvoa synnyttää ainoastaan se mikä oikeasti vaikuttaa hänen hoitoonsa. Kaikki muu on arvoa tuottamatonta toimintaa eli hukkaa. (Mäkijärvi 2010, 16-17.) Arvoa muodostuu, kun virtausyksikölle (virtausyksikkö = ihminen, materiaali, informaatio jne.) tapahtuu jotain eli se jalostuu. (Modig & Åhlström 2014, 23.) Todellisuudessa arvoa tuottavaa toimintaa on työajasta suhteellisen vähän kuten esimerkkinä tyypillisellä tehdastyöntekijällä vain korkeintaan 25 prosenttia (Mäkijärvi 2010,

16-17). Terveysthuollossa odotusaikaa pidentäviä erilaisia hukkia ovat mm. puutteellinen paperityö, väärälle vastaanotolle määrätyt potilaat, konsultoivan lääkärin lisätietojen odottaminen, pitkät kävelymatkat vastaanotolla jne. Hukkia voidaan ryhmitellä seuraaviin asioihin: ylituotanto, varastot, virheet, liike, yliprosessointi, kuljetukset ja odottelu. Näihin arvoa tuottamattomiin hukkiin Lean-ajattelu (arvoa tuottamattoman toiminnan poistaminen) tuo ratkaisuja ja parantaa näin toimintaa. (Mäkijärvi 2010, 18-19.)

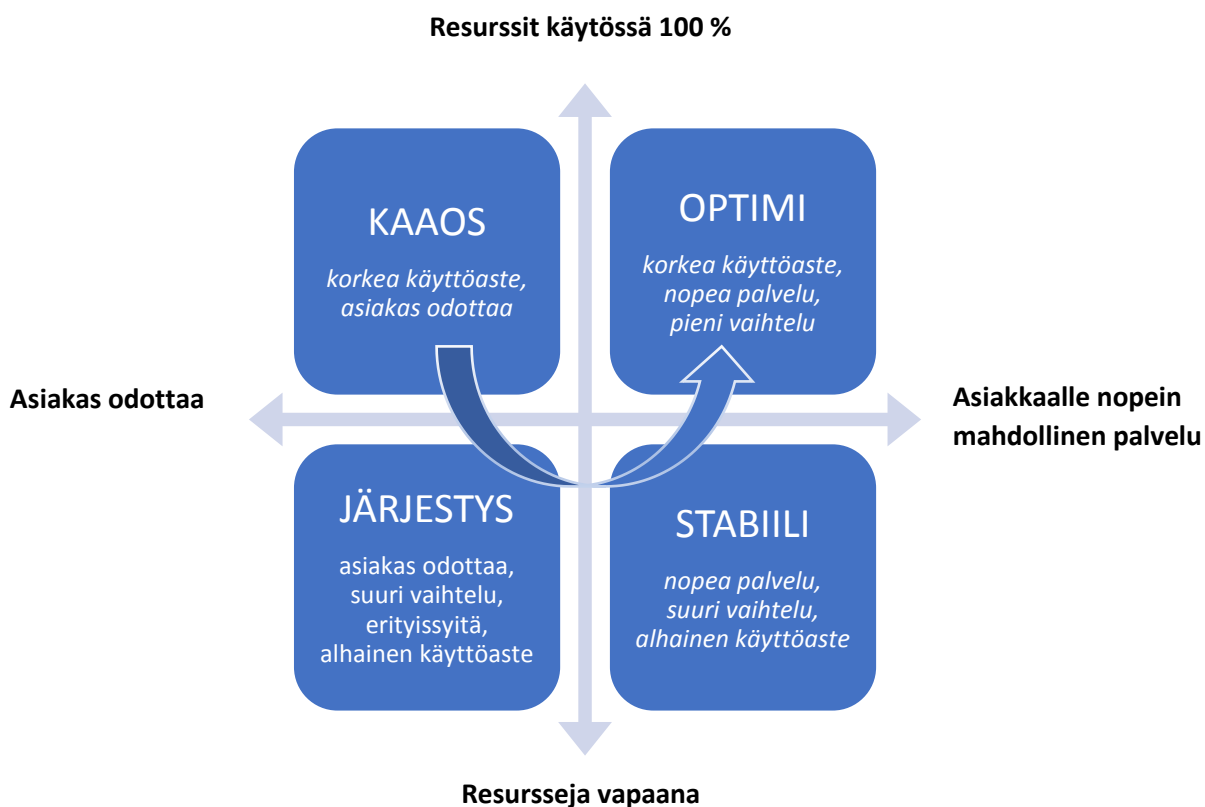
2.2 Lean johtaja

Lean johtajiksi voidaan kutsua sellaisia esimiehiä, jotka ovat paikalla siellä, missä tapahtuu. Tärkein lean esimiehen paikka onkin *gempa* eli paikka, jossa konkreettinen työ tapahtuu. Esimiehet auttavat ja tukevat henkilöstöään vaikuttamalla systeemiin, sillä he istuvat rahakirstun päällä ja heillä on valta uudelleenallokointiin työpanoksien suhteen. Lean esimies ei anna valmiita vastauksia työntekijöilleen, vaan antaa mahdollisuuden työntekijöille kehittää ongelmanratkaisutaitojaan. Lean johtamistyyli antaa mahdollisuuden niille ketkä tekevät työnsä, saavat itse myös suunnitella sen. (Nyman, Tikka & Turunen 2019.) Lean esimiehen vaikutuspiirit ovat laajentuneet ja vaikuttamisen keinot ovat lisääntyneet. Torkkolan mielestä esimiehen tehtävä on kokonaisuuden sujuvuuden parantaminen ja valmentaminen henkilöstöä, että asiakkaita, alihankkijoita ja palvelutoimittajia. (Torkkola 2018, 229.) Sujuvuuden varmistaminen lähtee työntekijöiden mukaan ottamisella, jolloin substanssissa työskenteleville henkilöille annetaan mahdollisuus miettiä sujuvuuden esteitä ja miten ne poistetaan (Kuntatyönantaja 2017, 53). Esimiehen on saatava kaikki työntekijät osallistumaan ja antaa heille lupa itseohjautuvuuteen kehittämisen tiellä. Työntekijöitä koulutetaan yhteistyöhön sekä kunnioittamaan toisiaan. Lopputuloksena on riippuvaisuus toisistaan, joka on edellytys suurelle virtaustehokkuudelle. (Modig & Åhlström 2013, 143.)

Jatkuvan kehittämisen työkaluja lean-ajattelussa on lukuisia. Torkkola toi esille kirjassaan Lean asiantuntijatyön johtamisessa, että lean menetelmät, jotka ovat tehdastuotantoon kehitetty voivat olla myös asiantuntijaorganisaatiossa epäkäytännöllisiä. Tällainen suhtautuminen vaati Torkkolalta itseltään ajattelutavan muutosta, joka muuttui hyvien lean-menetelmien positiivisista kokemuksista. Hänen hyvät kokemukset mm. A3-ongelmanratkaisusta, kanban tauluista, X-matrix:sta sai selvittämään lean -filosofiaa syvemmin. Lean-työkalujen käyttäminen ei saisi olla vain sen takia, että niitä pitää käyttää vaan on osattava luopua myös työkaluista, jos tulokset on saavutettu eikä kehittämistä enää tapahdu. (Torkkola 2018, 228.) Esimerkiksi kanban, joka pyrkii tarkastelemaan eri työtehtäväjonoja ei ole tiimipohjainen menetelmä, vaan soveltuu parhaiten yksilöiden

tekemään työhön ja yksilöiden välisten jonojen hallintaan. Pahimmillaan väärän menetelmän valinta voi kärjistä ongelmia, kuten kanban menetelmän toimimattomuus ylierikoistuneessa organisaatiossa. (Nyman, Tikka & Turunen 2019.)

Leanin strateginen tavoite on parantaa virtaustehokkuutta, jolla päästäisiin organisaation toiminnassa optimitilaan. Tehokkuusmatriisin nelikenttäkuvassa U-muotoinen reitti kuvaa toiminnan kehittämisen portaiden etenemisjärjestyksen. Kuviossa 2 kuvataan optimitilaan pääseminen, siirtymällä tehokkuusmatriisissa vasemmalta oikealle. Kaaoksessa korostuu asiakkaan odottaminen korkean käyttöasteen aikana resurssien ollessa käytössä 100%. Käytännössä kaaos tarkoittaa paljon keskeneräisiä töitä, jotka on saatava järjestykseen. Järjestyksen saavuttamiseksi keskeneräisiä töitä on pystyttävä vähentämään. Käyttöastetta on alennettava ja vaihtelua pystyttävä alentamaan. Tilanne on saatava stabiiliin tilanteeseen ja jolloin resursseja saadaan järjestettyä optimaalisen tilanteen luomiseen. Optimi tilanne tarkoittaa nopeinta mahdollista palvelua, korkeaa käyttöastetta ja pientä vaihtelua. (Torkkola 2018, 220, 227.)



KUVIO 2. Reitti kaaoksesta optimitilaan. (Torkkola 2018, 220.)

Keskeisimpiä lean johtamisen arvoja ovat avoimuus ja luottamus. Hyvänä esimerkkinä PHHYKY:n työhyvinvointihankkeen kouluttaja kertoi esimerkin keinoin lean esimiehestä, joka oli tokaissut työntekijöilleen ” *Ettekö te ole mitään oppineet vuoden aikana, kun ette ole virheitä tehneet?*”. Tämä lause kuvaa hyvin lean johtamisen ydintä, jossa virheiden esiintuomisen avulla oppimiskeskeisyys korostuu. Torkkola toi kirjassaan esille Lean - johtajan viisi tärkeintä työtehtävää:

1. Gempa-menetelmät eli paikan päälle meneminen. Gempa-kävelyiden avulla havainnoidaan kokonaisuuden toimintaa, valmennetaan periaatteita ja ongelmanratkaisutaitoja. (Torkkola 2018, 113.) Meneminen paikan päälle ymmärtääkseen tilanteen lisää myös turvallisuuden edistämistä (Mannermaa 2018, 142).
2. Päiväkokoukset ja muut säännölliset palautetilaisuudet, joissa pohditaan edellisten toimenpiteiden vaikutuksia.
3. Systeemin suorituskyvyn parantaminen ja osien välisen yhteistyön varmistaminen. Ihanteellinen tilanne on se, että esimiestä ei tarvita nykyisen palvelutason ylläpitämiseen vaan työntekijät osaavat itse tunnistaa ja ratkaista nopeasti epänormaaleja tilanteita.
4. Tavoitteiden asettaminen ja vastuiden jalkauttaminen (työkaluina mm. tulostaulut, SPC-mittarit jne.) ja erityisesti mittauksen rakentaminen ja organisointi lean-periaatteiden mukaisesti.
5. Kouluttaminen ja valmentaminen. Torkkola toi tästä esimerkkinä kata-menetelmän, jossa esimies oppii alaistensa erilaisia ajattelutapoja prosesseja kehittäessä. Esimies ei anna ratkaisuja vaan avointen kysymysten avulla valmentaa alaisiaan omaan ajatteluun. Tärkeintä ei ole suorittaminen vaan tekemisen kautta jatkuva oppiminen. Kata menetelmä pilkkoo muutoksen pieniin osiin. (Torkkola 2018, 113.)

Torkkolan mielestä uuden johtamismallin myötä työhyvinvointi on parantunut hänen omassa organisaatiossaan. Asiakastytyväisyys on parantunut ja jopa uskalletaan luvata pysyttävän saavutetulla tasolla. Mittareiden avulla nähdään, miten organisaatiossa menee. Vaihteluongelmat ovat pienentäneet budjettia, koska rahan määrä on laskenut samaan tahtiin kuin vaihteluongelmia on ratkottu. Torkkolan kirjan viimeinen paradoksi oli ” *hyvä palvelu maksaa vähemmän kuin huono palvelu*”. (Torkkola 2018, 230.)

Tohtori W. Edwards Demingin syvällisen tiedon teorian opit olisi hyvä jokaisen johtajan tuntea. Demingin teorian punainen lanka oli kohdella prosessin tai tuotantolinjan jokaista henkilöä tai vaihetta ”asiakkaana”. (Deming 1994, Liker 2011, 23.) **Demingin syvällisen tiedon teoria muodostaa neljä osa-aluetta**, jotka vaikuttavat toisiinsa muodostaen systeemin eli järjestelmän. Ensimmäinen osa-alue on **systemiajattelu**, jossa

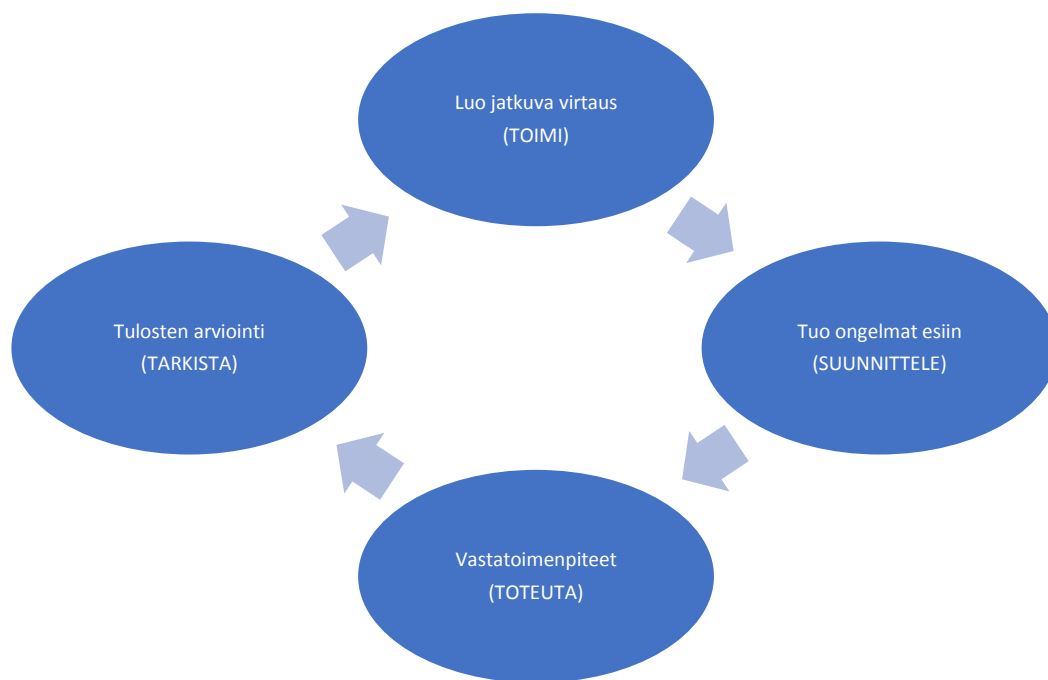
järjestelmän osien vuorovaikutus kiinnostaa eikä niinkään kunkin järjestelmän osan sisäinen tehokkuus. Toisin sanoen, esimiehen on parannettava systeemiä, ei ylläpitämällä nykyistä tasoa tai vain ohjaamalla ihmisiä. Demingin systeemiajattelussa työtehtävien virtaus varmistetaan läpi organisaation. (Deming 1994, Torkkola 2018, 227.)

Toinen osa-alue on **vaihtelun ymmärtäminen**. Deming teki työurallaan yhteistyötä SPC-käyrän kehittäjän tohtori Walter A. Shewhatin kanssa. Demingin teoriassa sovelletaan tilastollisia menetelmiä, jolloin esimiehen työssä tilastollinen ajattelu on oleellista. Tilastollisella prosessiohjauksella SPC (Statistical Process Control) on kaksi päätehtävää laadun ohjauksessa. Ensinnäkin SPC kertoo, milloin prosessia pitää säätää tai korjata, jotta prosessin ennustettavuus säilytetään. SPC:n avulla voidaan myös analysoida ja parantaa prosesseja. (Deming 1994, Torkkola 2018, 227.)

Vaihtelun ymmärtäminen auttaa ymmärtämään virtaustehokkuutta. Kun virtaustehokkuus laskee, läpimenoaika kasvaa. Vaihteluun vaikuttavia tekijöitä on luokiteltu kolmeen lakiin Littlen laki, Laki pullonkaloista ja Laki vaihtelun vaikutuksesta prosesseihin. Littlen laissa läpimenoaika kasvaa sitä mukaa kuinka paljon keskeneräisiä virtausyksiköitä prosessissa on. Laki pullonkaloista voidaan päätellä jo nimestä eli pullonkaulat kasvattavat läpimenoaikaa. Laki vaihtelun vaikutuksessa läpimenoaika kasvaa sitä mukaan, miten suurta vaihtelua prosessissa on ja mitä lähempänä sadan prosentin käyttöastetta ollaan. Vaihtelun vaikutuksen laki on luokiteltu kolmeen pääluokkaan: resurssit, virtausyksiköt ja ulkoiset tekijät. (Modig & Åhlström 2013, 40,44.) Tekstinkäsittelyssä resurssina voidaan pitää kokenutta henkilökuntaa, jonka asiakaspalvelu on varmaa ja nopeaa. Uusi tekstinkäsittelijä voi aiheuttaa epävarmuudellaan ja kokeiluillaan hitautta palveluun. Virtausyksikkönä voidaan pitää erilaisten asiakkaiden vaatimuksia, kuten esimerkiksi lääkärin tekemää kiireellisyysluokitusta. Ulkoisena tekijänä tekstinkäsittelyssä pidetään esimerkiksi lääkäreiden kesälomien alkamista, jolloin lääkärit toivovat saavansa tekstit tarkistukseen ennen lomiaan sekä lääkäreiden vuoronvaihtoja, jolloin sanellaan potilaan sairauden kulku työvuoroa jatkavalle hoitohenkilökunnalle.

Kolmantena on **uuden luominen ja epäonnistumisen hyväksyminen** PDSA-syklin avulla (kuvio 3). PDSA tulee sanoista PLAN – DO – CHECK - ACT eli Suunnittele - Tee - Tarkasta - Toimi ja se perustuu ympyrään, jota kierretään. Ensin suunnitellaan, sitten tehdään. Tekemisen jälkeen tarkastellaan ja tehdään tarvittavat korjausliikkeet. Tämän jälkeen palataan alkuun eli suunnitteluun. PDSA-sykliä pidetään yhtenä keskeisimmistä jatkuvan parantamisen työkaluina ja joka soveltuu melko yksityiskohtaisiin työprosesseihin. PDSA nähdään oppimisensyklinä, joka antaa mahdollisuuden oppia ketterästi kaikilla yrityksen tasoilla (Ojala 2018, 197; Liker 2011, 263-264). Jokainen

parannuskierros on kuin oppimispyrähdyks. Varsinainen oppiminen tapahtuu arviointi eli tarkastuskohdissa. (Otava 2018, 197, 33.) Jatkuvan parantamisen sykli lean-johdetun organisaation operatiivisella tasolla on aina yksi päivä ja strategisella tasolla kuukausi (Mannermaa 2018,140).



KUVIO 3. Jatkuvan virtauksen luominen ja PDCA (Liker 2011, 264.)

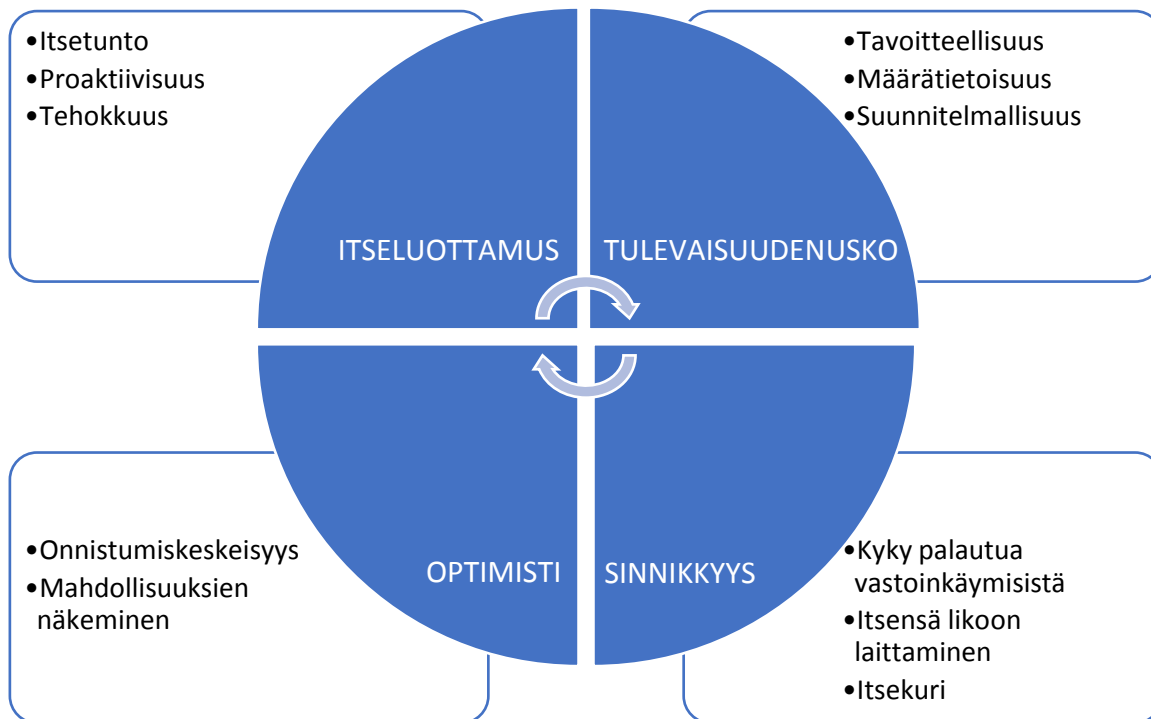
Ja neljäntenä mutta ei vähäisempänä asiana on **psykologia**. Torkkola kiteyttää ”*toiminta ei voi olla tehokasta, jos ei ihmisetkään voi hyvin*”. Hyvinvoivat ihmiset saavat paljon aikaan ja työntuloksista nauttivat niin asiakkaat kuin työntekijätkin. Organisaation eturintaman ihmiset ovat kaikkein tärkeimpiä ja muiden tehtävä on tukea eturintamaa. (Torkkola 2018, 227; Alahuhta 2015.) Demingin syvällisen tiedon johtamisjärjestelmässä psykologian ymmärrys on tärkein elementti. Kun ihmiset kokevat iloa työssään, heidän suoritusteho nousee, toiminta paranee ja he ovat uskollisia kollegoilleen ja yritykselle. (Deming 1994, National Academies Press 1996, 70.)

Demingin kiinnitti huomiota johtajien käytäntöihin, jotka tuhosivat työelämää, aiheuttaen ettei työntekijät uskaltaneet kertoa totuutta ja yhteistyön tekemisen tilalle tuli kilpailua työntekijöiden välille. (Deming 1994, National Academies Press 1996, 70.) Deming kehitti seitsemän perustavanlaatuisesta uskomuksesta huonoista johtamisen keinoista ”**Seven Deadly Sins**”, jotka olisi poistettava onnistuneen laatujohtamisen tieltä. Ensimmäinen näistä on tarkoituksenmukaisuuden puute, jossa pitkän aikavälin suunnittelemattomuus tekee

työntekijöiden ponnisteluista merkityksettömiä. Toisena huonona johtamisen keinona pidetään keskittymistä lyhytaikaisiin tuloksiin laadun kustannuksella, joka tarkoittaa kulujen leikkaamista koulutuksesta, tutkimustyöstä ja harjoittelusta. Kolmas on suoritusarviointi, joka keskittyy lyhytaikaisten suoritusten arviointiin aiheuttaen kilpailua, eristäytymistä ja ryhmätyön merkityksen heikkenemiseen. Tappavimpana laatujohtamisen keinona pidetään neljättä, ylimmän johdon toistuvaa vaihtuvuutta, jolloin syntyy jatkuvia parannustoimia edellisten parannustoimien hajotessa ja johtamisfilosofia muuttuu. Viides johtamisen huono keino on jättää tunnistamatta aineettomia näkökohtia kuten tyytyväisten asiakkaiden tuoma lisämyynti ja tuottavuuden ja laadun hyödyt, jotka johtuvat menestystarinansa tunnetuista ihmisistä. Kuudes ja seitsemäs laatujohtamisen tappavat keinot ovat korkeat lääketieteelliset kustannukset ja korkeat vastuukustannukset. Työntekijöiden sairauskulut sekä epäsuorat sairausvakuutusmaksut katetaan suurelta osin työnantajan toimesta. Kustannukset otetaan huomioon tuotteen hinnassa. (Deming 1994, Beckford 2009, 69-71.)

Johtajilta vaaditaan kuunteluntaitoa ja taitoa kyseenalaistaa omia näkemyksiään. Monikulttuurisessa työympäristössä erilaiset oletukset oikeudenmukaisuudesta, tasa-arvosta, kannuksesta ja työn merkityksestä on hyvin erilaisia. (Suomen kuntaliitto 2002.) Kuunteleminen parantaa johtajan ymmärrystä siitä, mitä konkreettisia muutoksia pitäisi tehdä prosesseissa, rutiineissa ja työväliseissä. Tärkeää on kysyä näkemystä niiltä ketkä tekevät substanssissa töitä. Usein henkilöstöllä tai keskijohdolla on parempi reaaliaikainen käsitys markkinoiden muutoksista, hiljaisista signaaleista ja asiakasrajapintojen toiveista. Hyvän johtajan ominaisuus on hyödyntää jokaisen osaamista uuden luomisessa sekä tulkinnassa. (Ritakallio & Vuori 2018, 136.) Tämä on psykologisen pääoman johtamista, joka antaa mahdollisuuksia kehittää liiketoimintaa ja samalla voimaannuttaa henkilöstöä.

Kun puhutaan psykologisesta pääomasta, puhutaan pysyvimmistä mielentiloista kuten itseluottamus, tulevaisuudenusko, sinnikkyys ja optimisti (kuvio 4). Syvimmillä mielentiloilla on suora yhteys mm. itsensä johtamiseen, yrittäjyyteen, työtyytyväisyyteen sekä työntekijän vähäiseen poissaoloon sekä sitoutumiseen pidemmäksi ajaksi työnantajaansa. (Leppänen & Rauhala 2015, 58.)



KUVIO 4. Psykologisen pääoman osa-alueet (Leppänen & Rauhala 2015, 60).

3 ARJEN JOHTAMINEN

Nykypäivän esimiehen toiminta perustuu tehokkuuteen. Arjen keskellä esimiehillä pitää olla kykyä saada henkilöstönsä tuottamaan palvelut sujuvasti, nopeasti ja laadukkaasti mahdollisimman pienin kustannuksin. (Viitala 2013.) Arkijohtaminen muuttuu entistä enemmän jaetuksi, hajautuneeksi, dialogiseksi ja tilannesidonnaiseksi. Työnorganisointi siirtyy yhä enemmän työntekijöille sekä heidän muodostamilleen yhteisöille. (Pentikäinen toim. 2014, 97.) Työpanoksen kohdentaminen oikein vaikuttaa palveluiden sujuvuuteen ja oikea-aikaisuuteen asiakkaan tarpeisiin nähden. Tätä hidastavia tekijöitä ovat mm. sairauspoissaolot ja rekrytointiongelmat. (Viitala 2013.) Sairauspoissaolot vaihtelevat ikäryhmittäin. Väestön ja palkansaajien keskuudessa fyysinen kunto on heikentynyt jatkuvasti. Nuorilla voi olla sopeutusvaikeuksia työelämään sekä motivaation puutetta. Ihmisten liikkumattomuus on lisännyt myös työuransa alussa olevien nuorien tuki- ja liikuntaelinsairauksia. Keski-ikäisien sairastavuuteen vaikuttaa eniten heikentynyt työkyky. Ikääntyneillä pitkät poissaolot ovat yleisempiä kuin muilla ikäryhmillä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015:16, 28-29, 30.) Etenkin palveluyrityksissä palkat ovat suurin yksittäinen kustannuserä, jolloin henkilöstön vaikutus kustannustehokkuuteen on keskeinen (Viitala 2013).

Henkilöstön osaaminen ja sitoutuminen ovat suorassa yhteydessä toiminnan, tuotteiden ja palveluiden laatuun. Tuote- tai palveluinnovaatio ei yksistään ole syy yrityksen olemassa olemiselle tai menestymiselle, vaan työntekijät, jotka tuottavat innovaation. Näin olleen yritysten on elintärkeää saada sitoutettua kyvykästä ja joustavaa henkilöstöä toiminnan kehittämiseen. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että korkeasta työmotivaatiosta, sitoutumisesta ja työhyvinvoinnista seuraa parempia työsuorituksia sekä esimiestyöllä on suora vaikutus näihin. Se miten ihmisiä kohdellaan työpaikoilla, kumuloituu yleisenä tyytyväisyytenä tai pahoinvointina valtakunnan tason kyselyissä sekä myös vaikutukset näkyvät työterveyshuollon menoissa ja eläkepäätöksissä. (Viitala 2013.) Kunta-ala tarjoaa vakaita työuria mm. suurena työnantajana uudelleensijoittamismahdollisuudet osatyökykyisille sekä ikääntyneiden työntekijöiden mahdollisuudet jatkaa työssä on ollut hyvät (Kuntatyönantajat 2017, 14).

3.1 Sitoutuminen

Työntekijän sitoutuminen engagement, commitment käsitteenä tarkoittaa psykologista suhdetta työnantajaansa. Yrityksen toiminnan laadun, tuottavuuden, kehittymisen ja uudistumisen kannalta henkilöstön sitoutumisella on suuri merkitys. Suhteen laatu

vaikuttaa myös työntekijän kokemaan työtyytyväisyyteen, halukkuuteen pysyä saman työnantajan palveluksessa sekä arvostukseen työnantajaa kohtaan. (Viitala 2013.)

Rousseau on jaotellut sitoutumisen kahteen pääluokkaan: relationaalsiin ja transaktionaalsiin. Transaktionaalisessa suhteessa keskeisimpänä tekijänä on molemmin puolinen taloudellinen suhde. Työntekijälle motiivina on palkka ja työnantaja ei odota muuta kuin työsuoritusta. (Rousseau 1990;1994, Viitala 2013.) Relationaalisessa suhteessa voidaan odottaa pitkiä työuria samalla työnantajalla. Suhde työnantajaan on muutakin kuin peruspalkan saaminen. Suhteessa on lojaalisuutta ja luottamusta ja vaatii molemmin puolin aika-ajoittain myös epäitsekkaita tekoja. Esimerkiksi työntekijä voi kiperässä tilanteessa uhrata aikaansa ja työpanosta enemmän mitä on sovittu auttaakseen työnantajaansa. Myös työnantaja voi olla kärsivällinen työntekijää kohtaan, jos työntekijä ei kykene normaaliin suoritukseen hankalan henkilökohtaisen elämäntilanteensa takia. Rousseau kuvattua kahta suhdetta transaktionaalista ja relationaalista suhdetta nähdään harvoin puhtaina vaan kummankin suhteen elementit voivat olla yhtä aikaa voimassa. (Rousseau 1990;1994, Viitala 2013.)

Sitoutumista käsitteenä työntekijän ja työnantajan välillä on tutkinut Meyer ja Allen. He ajattelivat sitoutumisen kolmena erilaisena ulottuvuutena: affektiivinen (affective), jatkuva (continuing) ja normatiivinen (normative). Affektiivisesti sitoutuneella työntekijällä on halu työskennellä organisaatiossa sekä kokee arvostusta ja luottamusta työnantajaansa kohtaan. Työntekijän sosiaaliset suhteet voivat olla hyvinkin tunneperäisiä. Jatkuvasa sitoutumisen suhteessa työntekijä arvioi kannattavan työpanoksensa antamista suhteessa tuotokseen. Työntekijä voi nähdä myös järkevänä pysyä työtehtävissä vain ura näkökulmansa takia. Normatiivisessa sitoutuneisuudessa työntekijään vaikuttaa yhteiskunnan asettamat normit, velvollisuuden tunne työntekijänä ja odotukset käyttäytymisen suhteessa työnantajaansa kohtaan. (Mayer & Allen 1991, Viitala 2013.)

Työhön sitoutuminen on muuttunut etenkin uuden sukupolven kohdalla ja siitä ollaan huolissaan. Y-sukupolvea pidetään vaativina, itsekeskeisinä, kärsimättöminä, vapautta arvostavina ja mielihyvää etsivinä. Toisaalta Y-sukupolven on arvoherkkä, aktiivinen osallistuja, innovatiivinen sekä hallitsee hyvin teknologian. (Pentikäinen toim. 2014, 98.) Omien etujen maksimoiminen sekä yksilökeskeinen ajattelutapa vaikuttavat yhä enemmän päätöksiin. Dialoginen johtajuus auttaa sitouttamaan uutta sukupolvea. Dialogian avulla saadaan paremmin läpi omat ajatukset toisten ymmärrykseen sekä myös laajennetaan samalla omaa ymmärrystä. Dialogia on puolueetonta keskustelua, jossa luodaan mahdollisuuksia sekä uusia vaihtoehtoja, oivalluksia. Dialogisen keskustelun

tarkoituksena ei ole antaa valmiita vastauksia vaan esittää rikastavien kysymysten kysymyksiä. (Leppänen & Rauhala 2015, 275, 280.)

3.2 Motivaatio

Yksittäiset motiivit muodostavat motivaation. Motiivit eli psyykkiset syyt saavat meidät toimimaan niin kuin me toimimme. Teoilla ja toiminnalla pyritään erilaisten tarpeiden ja halujen tyydyttämiseen sekä päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseen. Motivaatio voidaan jakaa kolmeen rakenteeseen. Alimmalla tasolla vaikuttavat tilannesidonnaiset motiivit kuten nälkä, tarve nähdä ystäviä tai tarve hengittää raikasta ilmaa.

Keskimmäisessä kerroksessa ovat yksilön itselle asettamat selkeät tavoitteet ja projektit kuten oppia jokin uusi taito, saada töissä projekti valmiiksi tai vaikkapa halu saada rakennettua talo. Ylimmällä tasolla toimintaamme vaikuttavat elämän yleiset päämäärät eli arvot ja tärkeinä pitämämme asiat pitkällä tähtäimellä. (Leppänen & Rauhala 2015, 29.)

Motivaatiota (motivation) pidetään ihmisen sisäisenä voimana, joka ohjaa ihmisen tekemistä. (Viitala 2013.) Motivaatiota voidaan kutsua myös innostukseksi. Motivaatio sisäisenä voimana on hyväksi yksilölle itselleen, hänen omalle terveydelleen ja hyvinvoinnille. Innostuksen vaikutus on taloudellisesti kannattavaa yritykselle ja lopulta yhteiskunnallisestikin. (Martela & Jarenko 2014, 16.) Työntekijän kyvyt ja taidot eivät yksistään riitä vaan tarvitaan motivaatiota. Motivaation ollessa kadonnut, syynä voidaan pitää usein sisäisten motiiviemme ja meille ulkoisesti asetettujen tavoitteiden ristiriitaisuus. Lujalla tahdonvoimalla voidaan mennä eteenpäin jonkin aikaa, mutta lopulta väsymyksen ja turhautumisen tunne ottaa vallan. (Mayor & Risku 2015.) Enenemissä määrin esimiesten motivointitaitoihin on alettu kiinnittämään huomiota (Viitala 2013). Esimiehen taito motivoida työntekijöitä on erityisen tärkeää silloin kun ihmiset kokevat epävarmuutta, tressiä ja turhautumista (Mayor & Risku 2015).

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen eli luontaiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Luontainen motivaatio lähtee itsensä toteuttamisesta ja tarpeeseen kehittyä, kuten harrastaminen ja harrastuneisuus. (Viitala 2013.) Ihmistä pidetään passiivisena olentona, joka tarvitsee vertauskuvallisesti keppi- ja porkkanamotivaatiota eli kielteistä keppiä tai myönteistä porkkanaa (Martela & Jarenko 2014, 14). Ihmiset käyttäytyvät myös epäitsekäiden motivaatioiden perusteella. He haluavat auttaa muita ihmisiä ja tehdä hyviä tekoja. Palkkioina toimivat luontaiset ja aineettomat asiat kuten lämmin tunne ja ilo, odottamatta mitään korvauksia tai hyötyjä. (Kyllönen 2011.) Ulkoinen motivaatio perustuu palkkioihin kuten taloudellisiin hyötyihin, arvostukseen tai turvallisuuteen (Viitala 2013). Ne voivat olla

esimerkiksi urheilukilpailut, halu tulla kuuluisaksi jne. Ulkoisena motivaation lähteenä voi olla toisaalta myös pakko ja rangaistuksen uhka. Kilpailu rohkaisee meitä voittamaan, nauttimatta kuitenkaan toiminnan luontaisista eduista. Ulkoinen motivaatio lähtee aina yksilön ulkopuolelta. (Kyllönen 2011.) Työntekijällä on sekä sisäisesti että ulkoisesti motivoivia hetkiä, mutta useimmilla toinen motivaatio on dominoivampi (Martela & Jarenko 2014, 15).



KUVIO 5. Hyvän työn piirteet (Viitala 2013).

Yksinkertaisuudessaan hyvä työ motivoi. Hyvän työn piirteinä (kuvio 5) voidaan pitää sopivaa psyykkistä ja fyysistä kuormitusta, jossa tietojen, taitojen ja kykyjen on mahdollista kehittyä. (Viitala 2013.) Työtä tarkastellaan laadulliselta, toisaalta määrälliseltä kannalta. Laadullisessa tarkastellaan työn merkitystä ja sisältöä ja määrällisessä sitä,

kuinka hyvin työmäärä vastaa työntekijän aika- ja muita resursseja. (Kiviranta 2010, 94.) Työn pitää olla rakenteeltaan eheä sisältäen suunnittelua, toteuttamista, arviointia, organisointia sekä luovuutta, älyllisesti haastavaa mutta sisältäen myös rutiininkinomaisia tehtäviä ja osatehtäviä. Työn pitää olla monipuolista ja vaihtelevaa. Ihmiselle pitää antaa riittävä vapaus ja itsenäisyys työhönsä. Työntekijän pitää kokea oman työpanoksensa merkityksen. Hyvä työ sisältää vuorovaikutusta muiden ihmisten kanssa sekä työstä saa palautetta. Muuten vaarana voi olla, että työntekijä menettää aloitekyvykkyytensä. (Nyman, Tikka & Turunen 2019; Viitala 2013.) Ihmisen kehittymisen raaka-aineena pidetään palautetta. Palautteen antamista pidetään harjoittelemattoman tunneälykkään tilanteen johtamisena ja toisaalta systemaattisena taito-osaamisena suoritusten arvioinnissa. Palautteen antaminen pitäisi nähdä koko organisaation vuorovaikutuskulttuurin pohjana. (Järvinen & Rantala & Ruotsalainen 2014.)

Ihmiset motivoituvat luonnostaan kehittämään ymmärtäessään työnsä merkityksen kokonaisuudessaan ja tuntevat itsensä arvostetuksi. Merkityksellisyyttä pidetäänkin kaiken tekemisen ja motivaation ytimenä. Hyvä esimies auttaa kirkastamaan alaitensa sisäisiä motivaationlähteitä. Liian orjallinen myyntitavoitteiden asettaminen työntekijöille voi lamaannuttaa työntekijää, jolloin oman työn hallinta kärsii. Esimiehen on hyvä tukea yksilön henkistä kasvua sekä osaamisen kehittymistä. (Leppänen & Rauhala 2015, 251, 43.) Työntekijöiden on helpompi havaita tuotteen tai palvelun parannuskohdat, kun työtä tehdään asiakasta varten. Kun asiakkaiden tyytyväisyys ohjaa työntekijöiden tekemistä rutiineista irtaannutaan, toimintaa uudistetaan ja uskalletaan olla erimieltä esimiehen kanssa. Asiakasodotukset muuttavat työntekemistä siihen, *miten* työtä tulee tehdä. (Järvinen & Rantala & Ruotsalainen 2014.)

3.3 Ilmapiiri

Työpaikan ilmapiiri on tunteiden pelikenttä, joka muodostuu työntekijöiden kokemuksista. Ilmapiirillä on suuri vaikutus työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja työn tuloksiin. Organisaatiokulttuurilla on vahva vaikutus työilmapiiriin ja ilmapiiri onkin organisaatiokulttuurin ilmentymä. (Viitala 2013.) Kulttuuri ei synny sanoista, käskyistä tai julkilausumista vaan teoista ja toimintatavoista (Ojala 2018, 270). Organisaation toimintaympäristöllä ja sen perustehtävälläkin on vaikutusta ilmapiiriin. Esimerkiksi tietyn ammattialan kulttuuri voi määritellä, mitä työyhteisössä pidetään arvossa ja mitä paheksutaan. (Aro 2018, 112.)

Sosioteknisessä lähestymistavassa työilmapiirin peruselementti on työyhteisön yhdensuuntainen käsitys työn tarkoituksesta eli perustehtävästä ja tavoitteista. Myös työrooleista ja muista pelisäännöistä on jokaisen pidettävä kiinni. (Aro 2018, 36.)

Sosioteknisessä ajattelussa on yhdistetty ohjelmat, laitteet ja organisaatio, ihmiset yhteen. Ihminen toimii kuin kone ja organisaatio kuin koneisto. (Salmimaa & Vilpola 2006.)

Teknologian, ihmisen, organisaation ja työtehtävien yhteensovittaminen yhdeksi yhteensopivaksi kokonaisuudeksi voi edesauttaa esimerkiksi uuden järjestelmän käyttöönottoa. Henkilökunta toimii ennen käyttöönottoa aktiivisena ja itseohjautuvassa roolissa sovittaessaan teknologiaa ja toimintaa yhteen. (Valta 2013, 166.)

Luottamus luo turvallisuuden tunnetta, joka mahdollistaa ketterän oppivan organisaation. Ketterä oppiva organisaatio on rohkea, uskaltaa sanoa ”en osaa, kuka auttaisi?”, uskaltaa kokeilla ja epäonnistua sekä ottaa myös vastuun koko tiimin osaamisesta. ”*Luottamusta ei voi käskeä, sitä joko on tai ei ole.*” Hyvä ilmapiiri kannustaa toivottuihin tavoitteisiin. (Ojala 2018, 270-271.) Luottamus on turvallisuudentunnetta, jolloin myös vastakkaisten mielipiteiden esittäminen on mahdollista (Mayor & Risku 2015). Viestintä, päätöksenteko, henkilöstöstä huolehtiminen, henkilöstön vaikutusmahdollisuudet, teknologian hyödyntäminen ja työmotivaatio ovat henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttää ilmapiirin muodostumisessa (Rensis Likert 1967, Viitala 2013 mukaan). Vahvin vaikutus työilmapiirin muodostumisessa on luottamuksen tunne. Esimiehiltä odotetaan oikeudenmukaisuutta, tekee mitä lupaa, vie sovitut päätökset käytäntöön asti sekä hyvää kuuntelemisen taitoa. (Ojala 2018, 272.) Kuunteleminen osoittaa kunnioitusta työntekijää ja hänen ajatteluaan kohtaan. Työntekijän puheen logiikan ymmärtäminen eli tietämys työntekijän tavasta ajatella, helpottaa esimiestä kehittämään työntekijän suoritusta. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014.)

Ilmapiiri muuttuu nopeammin kuin organisaatiokulttuuri. Siksi sitä on hyvä mitata jatkuvasti. Kerran vuodessa tehtävät ilmapiirin mittaukset eivät ole enää nykypäivää. Työpaikoille on tullut fiilismittareita, joilla voidaan seurata tunnetiloja reaaliajassa. Mittareilla on ensisijaisesti mitattu asiakastyytyväisyyttä, mutta enenemissä määrin mittareita käytetään henkilöstön sisäisen tunnetilan mittaamiseen. Vibemetrica Oy on kehittänyt fiilismittarin työntekijöille, jossa kolme eri väristä (punainen, keltainen ja vihreä) hymiötä kuvaa tunnetiloja. Työntekijät voivat myös spontaanisti sekä anonyymisti kirjoittaa kommentteja tunnetilastaan kuten: Keltainen hymiö, Ärsyttää pöydille jätetyt tyhjät pullot! Näin esimies voi reagoida välittömästi negatiivisiin tuntemuksiin sekä saa reaaliaikaista tietoa myönteisistäkin asioista. (Ojala 2018, 273-275.)

3.4 Suoriutumisen johtaminen

Esimiehen velvollisuus on hyödyntää käytettävissä oleva työpanos tuottavasti. Kun puhutaan tuottavuuden lisäämisestä, olemassa olevilla panoksilla halutaan saada aiempaa enemmän tuotteita ja palveluita. Tuottavuuden lisääminen voi myös tarkoittaa, että pienimmillä työpanoksilla pyritään tuottamaan nykyiset tuotteet ja palvelut. Keskeisenä asiana pidetään tehokkuuden ja tuottavuuden kannalta työntekijöiden kyvykkyyttä toimia tehokkaasti ja samalla kehittää toimintaansa. Nykypäivänä johtaminen keskittyy yrityksen ja yksilön suorituksiin, suoriutumiseen sekä kykyyn suoriutua työstään. (Viitala 2013.) Työtä pitää tehdä paljon ja laadullisesti sekä innovatiivisuutta kasvattaen. Esimiehen on tärkeää laatia tavoitteet huolellisesti ja analyttisesti ja käydä nämä yhdessä alaistensa kanssa läpi. Sen oikeampi, todellisempi ja tavoiteltavampi lopputulos on. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014.)

Vielä kolmekymmentä vuotta sitten työntekijöiden työssä vietettyä aikaa seurattiin enemmän kuin nykypäivänä työntekijän palkan perusteena on suoriutuminen ja tulos. Kun puhutaan suoriutumisen johtamisesta (englanninkielisessä nimestä performance management), samassa lauseessa esiintyy yksilöiden ja ryhmien tavoiteasete, tavoitteiden saavuttamisen arvioiminen ja palkitseminen saavutuksista. Suoriutumisen johtaminen, käsiteparina myös suorituskyvyn vahvistaminen ei ole vain suoritusten seuranta ja arviointia. Edellytykset suoriutumiselle, erityisesti kyvykkyyden vahvistaminen tuo ennakoivaa johtamisen otetta. Ennakoivalla otteella tarkoitetaan selkeitä ja mitattavissa olevia tavoitteita ja kriteerien asettamista. (Viitala 2013.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisen keskeisimmät elementit ovat oikean henkilöstön valitseminen, suoriutumisen arvioiminen, kehittäminen ja palkitseminen. Oikeilla henkilöstövalinnoilla turvataan yrityksen hyvä työpanos, voimavara, jolla tuottavuutta saavutetaan. Jos työntekijän suoriutuminen ei ole halutulla tasolla, analysoidaan seuraavaksi syitä. Osaamisessa voi olla puutteita, jolloin osaamisen tasoa ryhdytään kehittämään halutulle tasolle. Myös motivoivalla palkitsemisella on vaikutusta suoriutumiseen. (Viitala 2013.) Toisaalta myös rekrytoidun työntekijän osaamisen puutteet voidaan kompensoida tekijän motivaatiolla ja oppimisen valmiuksilla. Jos tarkastelu tehdään työyhteisötasoisesti, uudella osaamisella on täydentävä vaikutus ja henkilöstötuottavuus kasvaa. (Kuntatyönantaja 2017, 53.)

Kun puhutaan yrityksen suorituskyvyn johtamisesta, jokaisella organisaation jäsenellä pitäisi olla yhteinen näkemys päämääristä ja tavoitteista. Myös yksilölle asetetut tavoitteet pitäisi olla organisaation sekä yksikön tavoitteiden kanssa linjassa. Tavoitteiden saavuttamista on seurattava säännöllisesti ja määrämuotoisesti. Yksilön

henkilökohtaiselle kehittämistyölle on myös annettava oma painonsa. Esimiehen ja alaisten suhteet vaikuttavat suorituskyvyn johtamiseen. Nykyisin esimiehiltä odotetaan valmentavaa, rohkaisevaa ja motivoivaa johtamista. Suoriutumisen johtamista on myös arvioitava, kuinka toiminta vaikuttaa organisaation toimintaan. (Viitala 2013.)

3.5 Suoriutumismittarit

Suoriutumismittareita voidaan jaotella ns. koviin ja pehmeisiin mittareihin. Kovat mittarit perustuvat yksiselitteisiin lukuihin ja pehmeillä mittareilla kuvataan ihmisiin liittyviä ja laadullisia asioita kuten työhyvinvointi, imago jne. Kovien mittarin avulla seurataan taloudellista tilannetta kuten myyntituottoa. Ei-taloudelliset ns. laadulliset mittarit seuraavat esimerkiksi läpimenoaikoja tai työhyvinvointia. Mittareiden avulla voidaan kuvata ja seurata näin yrityksen menestystekijöiden suorituskkyä. (Viitala 2013.)

Mittareiden käyttötarkoituksia on useita. Simonsin esittämät käyttötarkoitukset ovat yksinkertaisuudessaan päätöksenteko, kontrollointi, ohjaaminen, koulutus ja oppiminen sekä mittareilla viestitään organisaation ulkopuolelle. Lögqvist ja Mettänen ovat listanneet mittareita nykytilan ja tavoitetilan selvittämiseen, ihmisen ohjaamiseen ja oppimisen tukemiseen liittyviin asioihin (kuvio 6). (Simon 2000, Lönngvist & Mettänen 2006, Viitala 2013.)



KUVIO 6. Suoritusmittareiden tarkoitus Lögqvist ja Mettäsén mukaan. (Lögqvist & Mettäsén 2006, Viitala 2013.)

Mittareiden käyttöönottoa ei voida tehdä itsenäisesti, muuta organisaatiota tai yksilöä kuuntelematta. Mittareiden käyttötarkoitukset pitää olla perusteltuja ja yhteisesti hyväksytyjä sekä ymmärrettäviä ja oikeudenmukaisia yksikkö ja yksilö tasolla. Mittarit toimivat yksilötasolla motivaattoreina, koska työntekijä panostaa asioihin eri tavalla, kun hän tietää, että asioita seurataan, arvioidaan ja myös palkitaan suoriutumisesta. Yksilötasolle mentäessä mittarit perustuvat tehtäväkuvaan. Tehtäväkuvaan määritellään ensiksikin rooli mihin tämä liittyy organisaatiossa. Tämän jälkeen rakennetaan sisältöä työtehtävistä. Tämän jälkeen tarkastellaan tehtäväkuvauksesta odotettuja aikaansaannoksia ja tuloksia sekä sovitaan tavoitteet, jota työpanokselta toivotaan. Seurannalle pitää myös sopia seurantajakso. (Viitala 2013.)

Tavoitteiden asettaminen on tärkeää suorituksen johtamisessa ja tämä edellyttää konkreettista ja mitattavissa olevaa suunnitelmaa. Hyvän toimintasuunnitelman tunnusmerkistö sisältää SMART -periaatteet, jotka ovat lueteltu kuviossa 7.



KUVIO 7. Hyvän toimintasuunnitelman tunnusmerkistö (Ristikangas & Ristikangas 2013, 219.)

Työntekijälle pitää antaa myös edellytykset tavoitteiden saavuttamiseksi riittävän osaamisen varmistamisella. Työolosuhteet ja välineet pitää olla lähtökohtaisesti kunnossa. Työntekijän pitää myös saada riittävästi tietoa tavoitteista ja motivoivia kannustimia. Kun tämä kaikki on mahdollistettu, on työntekijän fyysinen, että psyykinen hyvinvointi otettu huomioon. Tavoitteiden saavuttamista ja työhyvinvointia seurataan määrävälein esimies-alais- tai kehityskeskusteluiden avulla. Avoimen kommunikoinnin avulla huomataan myös arjen käytännön haasteet, jotka vaikuttavat suoriutumiseen. Suoritusta olisikin hyvä arvioida asiayhteydessään suhteessa tilanteisiin vaikuttaviin tekijöihin. (Viitala 2013.)

3.6 Palkitsemisjärjestelmät

Palkitsemisjärjestelmien pitää tukea yrityksen kokonaistuottavuuden kehittymistä. Palkitseminen pitää olla selkeää ja oikeudenmukaista sekä yhteys tavoitteiden

asettamiseen ja seurantaan. Esimiehiltä odotetaan motivoivaa ja kehittämistä tukevia keskusteluita palkitsemisjärjestelmää hyödyntäen. (Viitala 2013.)

Yritysten ja organisaatioiden johdon tehtävä on luoda palkitsemisstrategia, jossa esimiehet toimivat prosessin vetäjinä ja ammattilaisina. Kuviossa 8 on koottu yhteen PHHYKY:n henkilöstön kannustus- ja palkitsemisjärjestelmä. Strategiassa otetaan kantaa mm. mistä työntekijöitä palkataan, mitä palkitsemisen keinoja käytetään, jos palkitaan tuloksista, minkä organisaatiotason tuloksista palkitaan, miten palkkiot jaetaan ja miten palkitsemisessa asemoidutaan työnantajamarkkinoilla ja erityisesti suhteessa niihin yritykseen, jotka kilpailevat samasta työvoimasta.



KUVIO 8. PHHYKY henkilöstön kannustus ja palkitsemisjärjestelmä. (PHHYKY 2019a.)

Palkitsemispolitiikka antaa käytännön keinot palkitsemiseen (Viitala 2013). Jos esimerkiksi palkitsemisstrategiassa on määritelty työtuloksien ja osaamisen palkitseminen, esimies voi esittää kannustuspalkkiota ryhmälle tai henkilölle. Tai jos strategiassa on määriteltynä yhtenä palkitsemiskeinona huomionosoitukset, esimies voi antaa esimerkiksi 50-vuotis päivänä työnantajan puolesta työntekijän valitseman lahjan. (PHHYKY 2019a.)

Palkitsemispolitiikalla vaikutetaan hyvien työntekijöiden saamiseen ja pysyvyyteen

yrityksessä (Viitala 2013). Työntekijöiden palkitsemiseen liittyy myös muutakin kuin suorituksista palkitseminen. Jos esimerkiksi tavoitellaan ketterää oppimisen kulttuuria, kokeilua, innovaatioita ja osaamisen lisääntymistä, pitää niistä myös palkita. Usein palautteen antaminen on palkitsemiskeinona eniten käytetty muoto, jolla voidaan nopeuttaa tavoitteisiin pääsemistä. Esimieheltä odotetaan nopeaa, selkeää ja rakentavaa palautekäytäntöä. (Ojala 2018, 301.)

Jokaisella palkitsemistavalla on omanlainen vaikuttavuus, supervoima. Tällä hetkellä palkkaa ei voida pitää kovinkaan palkitsevana kunta-alalla tai ainakin se tulee negatiivisessa valossa aika-ajoin esille. Kunta-alan palkat ovat sidottuna Kunnalliseen yleiseen virka- ja työehtosopimukseen (*KVTES*), joka on kunta-alan suurin sopimusala. Kunta-alalla henkilöstöeduista voisi nostaa esille etätömahdollisuudet sekä sairaan lapsen hoitoedun. Nämä helpottavat työntekijän arkea. Phhyky mainostaa itseään perheystävällisenä työnantajana, jossa otetaan huomioon erilaiset elämäntilanteet osana työntekoa. Perheeseen on määritelty omat lapset, puoliso, omat/puolison vanhemmat, bonuslapset, lastenlapset, omat sisarukset jne. eli ne henkilöt, jotka työntekijä katsoo kuuluviksi omaan perheeseensä. PHHYKY:n työntekijällä on mm. mahdollisuus esimiehen harkinnan mukaan saada palkallista tilapäistä hoitovapaata (max 1 päivä) 12-17 -vuotiaan nuoren takia yllättävän kriisin tai vakavan sairauden takia. Myös läheisen kuoleman tai vakavan sairastumisen vuoksi esimiehen harkinnalla voi saada palkallista poissaoloa 1-3 kalenteripäivää. (PHHYKY 2019a.)

4 MUUTOSJOHTAMINEN

Voidaan sanoa, että muutos on pysyvää. Organisaatiot joutuvat jatkuvasti ponnistelemaan selviytyäkseen niille annetuista tehtävistä. Organisaatioita ympäröivä maailma muuttuu ja ihmiset ja asiat niiden sisällä muuttuvat. (Haveri & Majoinen 2000, 26.) Muutoksen johtamisen lähtökohtana on ennakoiva ote (Kuntatyönantajat 2017, 14). Muutostarve voikin lähteä joko organisaation ulkopuolelta tai olla sisältäpäin alkunsa saava.

Ulkopuolelta tuleva muutostarve on ikään kuin pakon sanelema eli reaktiivinen, jolloin organisaation on sopeuduttava ulkoisiin olosuhteisiin. Proaktiivisessa muutoksessa organisaatio on muutosorientoitunut ja ei pelkästään pyri sopeutumaan vaan myös vaikuttamaan ympäristöönsä, jolloin tämä mahdollistaa itse luomaan tulevaisuuttaan. Lisäksi muutos voi olla itse suunniteltu tai ulkoapäin ohjattua. (Haveri & Majoinen 2000, 26.)

Toimintaympäristössä tapahtuvat merkittävät muutokset aikaan saavat syvälleikävää muutosta organisaatioissa. Syvälleikävä muutos tarkoittaa suuren luokan muutosta, joka on rakenteellinen vaikuttaen viralliseen, että epäviralliseen organisaatioon, vuorovaikutussuhteiden verkostoon ja kommunikaatioon. Yleisin ja ymmärrettävin syy syvälleikävään muutokseen on organisaation kasvu tai sen kutistuminen. Myös uusi teknologia ja automaatio, uudet johtamisjärjestelmät tai organisaation ikääntyminen vaativat syvälleikävää muutosta. Toimintaympäristön muutoksen lisäksi organisaatiot muuttuvat myöskin jonkin sisäsyntyisen syyn perusteella. Muutokset ja niiden syyt ovat monisäikeiset. (Haveri & Majoinen 2000, 27-28.) Julkisen sektorin yksi muutoksentekijöistä on kasvava työvoimakilpailu yksityisen sektorin välillä. Työelämän laatuun on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota sekä myös palkan on oltava kilpailukykyinen. (Kuntatyönantaja 2017, 14.)

Esimiehiltä odotetaan ihmisten (leadership) ja asioiden (management) johtamista. Jo vuodesta 1990 lähtien ihmisten johtamista on alettu korostamaan ja tämä näkyy useissa strategisen johtamisen kirjallisuudessa nykypäivänä. Henkilöstöä pidetään ”strategisena resurssina”, pääomana, josta riippuu mm. kilpailuedun hankkiminen ja säilyminen. ” Johtajuutta ei ole olemassa, ellei ole jotakin, jota johdetaan.” Esimies käyttää johtaessaan roolinsa mukaista valtaa ja joka on annettua ja saatua. (Haveri & Majoinen 2000, 30-31.) Kaksikolmasosaa nykyisestä kunta-alan henkilöstöstä jää eläkkeelle vuoteen 2030 mennessä. Ihmisten johtamista on kehitettävä systemaattisesti, jotta kunta-ala nähdään houkuttelevana työnantajana osaavien ja pätevien nuorten silmissä. (Sydänmaanlakka 2015.)

Ihmisen osaamisella ja motivaatiolla on vahva merkitys organisaation toimintaan, tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen. Nämä toimivat ratkaisijoina organisaatioiden muutostilanteissa. Tällöin henkilöresurssien johtamisen (HRM: human resource management) osaaminen korostuu organisaatiomuutoksen onnistuneessa läpiviennissä. HRM ei ole ongelmaton kuten tekniikan muutos, joka voi olla nopeaa ja yksinkertaista. (Haveri & Majoinen 2000, 32.)

Organisaatiotutkija Ikujiro Nonaka mukaan organisaatioissa on ”paikka” japaniksi Ba – jossa ihmiset kohtaavat toisiaan ja tuottavat tietämystä. Paikka voi olla henkinen eli jaettu kokemuksia ja ideoita sisältävä tai fyysinen, virtuaalinen kuten videokonferenssi tai mikä tahansa yhdistelmä näistä edellä mainituista. (Nyman, Tikka & Turunen 2019.) Henkisten voimavarojen kehittäminen tarkoittaa sekä osaamisen lisäämistä että motivaation parantamista. Tähän käytetään aktiivista henkilöstöpolitiikkaa, tulosten mittaamista, mittauksen tuloksiin kohdennettua kannustavaa palkitsemispolitiikkaa, että tehokasta viestintää. Vuorovaikutus johtajan ja johdettavien välillä nousee keskeisimmäksi johtajuudessa. Johtajan on johdettava vastuullisesti niin, että työyhteisö toimii perustehtävänsä mukaisesti. (Haveri & Majoinen 2000, 31.)

Muutostilanteessa esiin nousevat ryhmädynaamiset ilmiöt eivät saa muodostaa estettä yhteisön perustehtävän suorittamisessa. Johtajuus on siis koko ryhmän, ei vain yksilön ominaisuus. On kuitenkin muistettava, että keskeisimmäksi voimavaraksi muutoksen läpiviemisessä muodostuu yksittäisistä työntekijöistä. Toisin sanoen, johtaminen on parhaimmillaan asioiden ohjaamista ihmisten kautta ja heidän avullaan. (Haveri & Majoinen 2000, 31.) Jokaisen ihmisen on valittava, onko muutoksen aktiivinen osallistuja vai passiivinen vierestä seuraaja. Esimiehet johtavat muutosta parhaiten omalla esimerkillään. Ihmisen johtamiseen, henkilöstön osallistamiseen sekä viestintään on panostettava sekä esimiestyötä on tuettava johdon suunnalta. (Kuntatyöntajat 2017, 14-15.)

Organisaation muutosprosessia voidaan käsitteellistää sopeutumisajanjaksoksi, jolloin organisaatio käynnistää havaintojensa pohjalta toimintoja sopeuttavan kehittämisprosessin. Professori Paul Evansin kaava (Muutos = (A,B,C,D) > X) kuvaa organisaatio muutosta, niin että jos tyytymättömyys nykytilaan A, halutun uuden olotilan vetovoima B, muutoksen käytännölliset ensiaskeleet C ja seuranta D ovat vahvempia kuin muutosvastarinta X. Toisin sanoen tyytymättömyys nykytilaan käynnistää muutostarpeen. Tulevaisuuden vision houkuttelevuus ja muutoksen toteuttaminen kohtuullisin ponnistuksin vie muutosta eteenpäin (Santalainen 1990, Haverin ym. 2000, 32-33).

Derek S.Pugh on kansainvälisen johtamisen emeritusprofessori, joka tuli tunnetuksi erityisesti työstään organisaation kehittämisen alalla (Derek S.Pugh 2015). Hänen mukaansa organisaation muutoksessa on tärkeää keskustella muutoksen vaikutuksista eri henkilöihin ja organisaatioon ennen muutoksen toteuttamista. Työntekijöille on annettava aikaa ymmärtää muutos, sen vaikutukset ja sisäistää muutoksen lopullinen tilanne. Työntekijät ovat kiinnostuneempia siitä, miten muutos vaikuttaa omaan työskentelyyn, työn sisältöön, työpaikkojen lukumäärään, etenemismahdollisuuksiin tai organisaation valtasuhteisiin. (Haveri & Majoinen 2000, 34.)

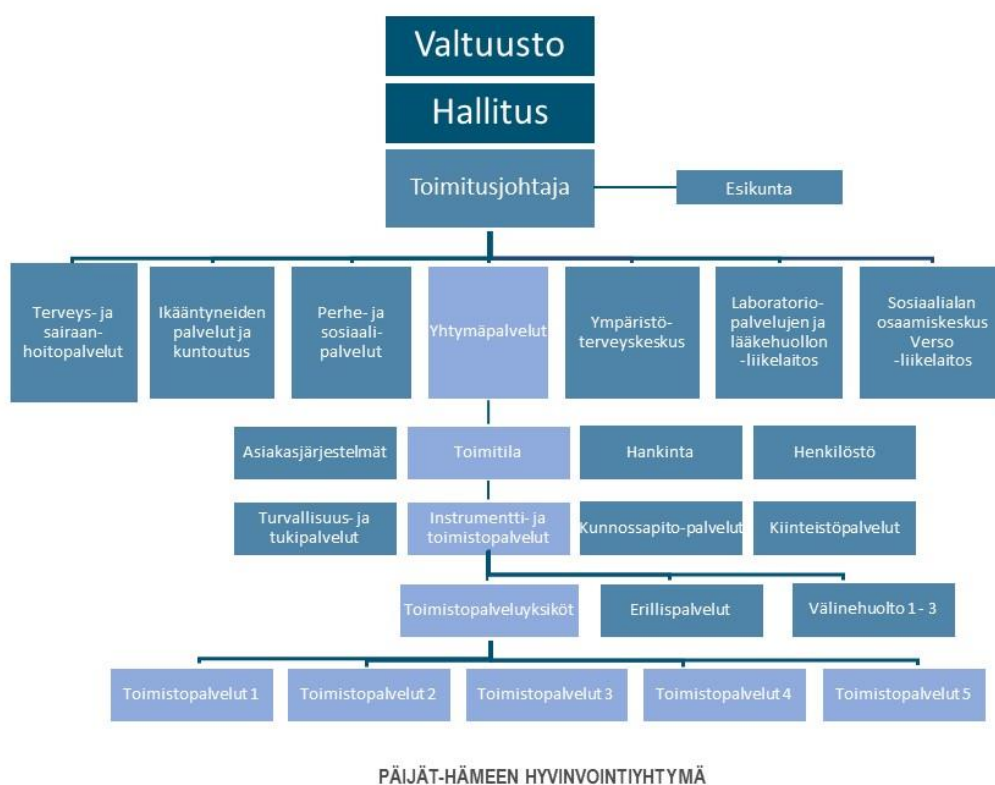
Muutosjohtamisen tavoitteet julkisilla organisaatioissa määritellään usein erilaisten kehittämishankkeiden myötä. Kehittämishankkeissa analysoidaan organisaation nykytilaa ja kehitetään tulevaisuuden tahtotilan väliin jääviä asioita. Hankkeiden tuloksellisuus riippuu kuitenkin siitä, kuinka hyvin henkilöstö sekä johtajat sitoutuvat kehitystyöhön. Perusedellytyksiä onnistumiselle on henkilöstön sitoutuminen (alhaalta ylös) ja johtajien kantama vastuu (ylhäältä alas). Vuorovaikutus näiden kahden välillä mahdollistaa osallistumisen kokemuksen ja sitoutumisen synnyn. Henkilöstön hyvinvointiin, motivaatioon ja tuloksellisuuteen vaikuttaa keskeisesti työntekijöiden vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet, osaamisen kehittämis- ja käyttömahdollisuudet, tavoitteiden selkeys ja palautekulttuuri sekä työn ja elämän yhteensovittaminen. Näiden lisäksi myös päätöksenteon oikeudenmukaisuus ja esimiehen antama tuki nousee rinnalle enenemissä määrin. (Suomen kuntaliitto 2002.)

Esimiehellä on useita menetelmiä toimia muutosjohtajana arjessa. Ensin on selvitettävä mitä halutaan saavuttaa eli miten ongelma ratkaistaan. Sen jälkeen on mietittävä minkä menetelmän avulla päästäisiin parhaiten ratkaisuihin. Menetelmän valinta voi olla vaikeaa, jos systeemi on monimutkainen ja ratkaisua ei tunnisteta. Kolmantena kysymyksenä, mistä tiedetään, että tavoite on saavutettu ja mikä on nykytila. (Torkkola 2018). Helka Pirinen toi kirjassaan Esimies muutoksen johtajana hyvän esimerkin esimiestyöstä, jossa esimies joutui tekemään päätöksensä rajallisen tiedon varassa. Esimerkissä esimies pyysi henkilöstöään luottamaan hänen ammattitaitoonsa ja rohkeuteensa tehdessään päätöstään sen hetkisen, rajallisen tiedon pohjalta. Esimies koki, että päätöksen tekemättä jättäminen oli huonoin vaihtoehto. Tällainen rehellinen ja rohkea esimiestoiminta luo pohjan avoimuudelle ja luottamukselle. (Pirinen 2014.)

5 KUN LUODAAN UUTTA, KESKITETTY PALVELU

5.1 Kohdeorganisaation kuvaus

Toimistopalvelut -tulosityksikkö kuuluu Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän (PHHYKY) Strategia- ja tukipalvelut toimialan Instrumentti- ja toimistopalveluyksikköön (INTO). INTO -yksikköön kuuluvat myös Arkistohallinto ja arkistotoimi, Lähettikeskus, Monistus, Puhelinkeskus ja Välinehuolto. Kuviossa 9 on kuvattu PHHYKY:n organisaatorakenne 1/2020. PHHYKY:llä työskentelee yhteensä 7000 työntekijää ja se on Päijät-Hämeen suurin työnantaja. Toimistopalvelut -yksikössä työntekijöitä on 355. (Exreport 23.1.2020.)



KUVIO 9 PHHYKY organisaatio 23.1.2020 (PHHYKY 2020)

Toimistopalvelut -tulosityksikkö on perustettu 2005. Tätä ennen toimistopalveluiden hallinnointi oli hajaantunut 46 osastonhoitajalle sekä yhdelle tekstinkäsittelyesimiehelle. Toiminta sellaisenaan koettiin tehottomana, koska yhteistyötä ei ollut yksiköiden välillä ja kehittäminen oli hajanaista. Toiminta ei myöskään ollut kustannustehokasta.

Keskussairaalassa käynnistettiin sairaanhoidollisten toimistopalveluiden selvitysprojekti 2005, jonka tavoitteena oli tehdä toimeenpano suunnitelma keskitettyä toimistopalveluita tuottavaa yksikköä varten. Projektissa selvitettiin palveluyksikön organisointia ja resursointia sekä työnjakoon ja yhteistyökysymyksiin liittyviä asioita. Päijät-Hämeen sairaanhoitopiirin johtajisto toimi projektin ohjausryhmänä. Projektin loppuraportin valmistumisen seurauksena keskitetty yksikkö perustettiin. Tuolloin yksikössä oli 105 vakituista osastonsihteerä sekä 28 vakituista tekstinkäsittelijää, toimistopalvelupäällikkö ja kolme palveluesimiestä. Toimistopalvelut -yksikkö tuotti tuolloin palveluita 11 jäsenkunnalle eli kaikille paitsi ei Lahden ja Heinolan kaupungeille sekä litin kunnalle. (Päijät-Hämeen sairaanhoitopiiri 2005, 3-5, 35.)

Toimistopalvelut -tulosityksikkö on kokenut vuosien varrella useita organisaatiomuutoksia. Viimeisin organisaatiomuutos tapahtui 2017, jolloin toimistotehtäviä uudelleen organisoitiin eri toimialoilta Strategia- ja tukipalvelut toimialalle. Samana vuonna käytiin myös Yt-neuvottelut Strategia- ja tukipalveluissa ja lopputuloksena oli Toimistopalveluiden toimien väheneminen. Helmikuussa 2019 Toimistopalvelut -yksikössä työskenteli 166 vakituista terveydenhuollon toimistosihteerä, 30 vakituista tekstinkäsittelijää, 3,5 palveluesimiestä, 2 palveluohjaajaa, 1 toimistopalvelukoordinaattori ja 1 tulosityksiköpäällikkö. (Exreport) Toimistopalvelut -tulosityksikkö tuottaa PHHYKY:n 12 omistajakunnalle terveydenhuollon toimistosihteerä- ja tekstinkäsittelijäpalveluita (Asikkala, Hartola, Heinola, Hollola, liitti, Kärkölä, Lahti, Myrskylä, Orimattila, Padasjoki, Pukkila, Sysmä). Palvelu kattaa yli 212 000 asukkaan Päijät-Hämeen.

5.2 Nykytilanne tekstinkäsittelijätyössä

Tekstinkäsittelytyö ei ole keskitetty tällä hetkellä PHHYKY:ssä omaan keskuksensa. Toimistosihteereiden työnkuvaan kuuluu myös tekstinkäsittely, joka on tuonut positiivista synergiaetua tekstinkäsittelyn kokonaistilanteeseen. Toimistopalveluiden toimistosihteerit purkavat myös osaltaan lääkäreiden saneluita. Lähinnä erikoissairaanhoidon päivystyskeskuksessa, vuodeosastoilla, toimenpide- ja leikkausyksiköissä sekä osassa poliklinikoita työskentelevät toimistosihteerit kuuluvat tähän. Lääkäreiden saneluita puretaan 24/7 päivystysalueen sihteereiden toimesta. Arkisin normaali tekstinkäsittelypalvelu toimii klo 7.30-17.00. Toimistopalvelut ovat ohjeistaneet erikoissairaanhoidon päivystysaikaisen tekstinkäsittelypalvelun työyksiköille sisäisen viestintäkanavan kautta.

Puhtaasti tekstinkäsittelytyötä tekeviä tekstinkäsittelijöitä on 30 vakituista työntekijää ja nämä on jaettu 3,5 palveluesimiehen kesken yksiköittäin. Johtaminen tekstinkäsittelijöiden osalta on pirstaloitunutta, eikä kokonaistilanne tekstinkäsittelyn osalta ole parhaalla mahdollisella tavalla organisoitu. Jokainen esimies seuraa vain oman alueensa tilannetta eikä kokonaistilanne ole kenelläkään hallinnassa. Uusi keskitetty tekstinkäsittely -yksikkö ei keskitä kokonaan kaikkea tekstinkäsittelytyötä vaan edelleen toimistosihteerit kirjoittavat heille tähänkin mennessä kuuluvat asiakirjat. Tekstinkäsittely -yksikköön keskitetään yhden esimiehen alle kaikki ne työntekijät jotka tekevät puhtaasti tekstinkäsittelytyötä, pois lukien muutama leikkaustoimintaan kuuluva tekstinkäsittelijä.

Sosiaali- ja terveysministeriön asetus potilasasiakirjoista velvoittaa, että potilasasiakirjamerkinnot tulee tehdä viivytyksettä, viimeistään viiden vuorokauden kuluessa siitä, kun potilas on poistunut vastaanotolta tai muutoin palvelutapahtuma päättyy. Pääsääntöisesti lääkärit sanelevat potilaskertomukset välittömästi. Lähinnä leikkaustoiminnan osalta lääkäreiltä saattaa viivästyä leikkauskertomuksen tuottaminen. Leikkaavien lääkäreiden osalta tähän vaikuttaa mm. nopeat siirtymiset leikkaussalien välillä. Potilasasiakirja asetus velvoittaa myös lähettämään potilaan yhteenvedon eteenpäin viiden vuorokauden kuluessa hoidon päättymisestä. (Sosiaali- ja terveysministeriön asetus potilasasiakirjoista 298/2009, 8§.) Tekstinkäsittelyn ollessa ruuhkautuneena, tämä velvoite ei toteudu. Ruuhkaan vaikuttaa osaltaan lääkäreiden saneluiden pidentyminen sekä myös akuutit poissaolot tekstinkäsittelytyössä.

Saneluiden kokonaiskesto purunmäärään erikoissairaanhoidon puolella vaikuttavat jakeluiden tekeminen purkajien toimesta. Jakeluilla tarkoitetaan paperisia ja sähköisiä potilasasiakirjoja, joita lääkärit haluavat lähetettävän eteenpäin eri tahoille. Lääkärit sanelevat jakelutiedot tekstiin. Toimistosihteerit ovat ennen lähettäneet jakelut eteenpäin. Tämä muutos on tapahtunut asteittain, koska huomattiin, että lääkäreiden tarkastettua tekstin, heidän on ollut helppo lähettää sähköinen viesti purkajalle takaisin. Tällöin ei ole ollut tarpeen tietää, kuka sihteeri milloinkin on töissä eri poliklinikoilla ja vuodeosastoilla. Perusterveydenhuollon tekstinkäsittelyssä jakelut hoitavat toimipisteiden sihteerit.

Erikoissairaanhoidossa on myös paljon erilaisia ohjeistuksia tekstinkäsittelijöille, joita eri erikoisalalan lääkärit ovat luoneet vuosien aikana. Tämä hidastaa myös osaltaan tekstinkäsittelyn prosessia. Yhdenmukaisia ohjeistuksia ei noudateta ja tekstinkäsittelijät toivovatkin sanelukoulutusta lääkäreille. Kumminkin tekstinpurkajan on toimittava tietyllä ohjeistuksella, jotta potilaanhoito ei viivästy. Lääkärillä on aina päävastuu tuottamastaan

tekstistä ja teksti pitää tarkistaa ennen kuin se menee kanta.fi -palveluun tai muuten eteenpäin.

5.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmän valinnan punaisena lankana toimii kehittämishankkeen määritelty tavoite ja lähestymistapa. Määrällinen tutkimusmenetelmä eli kvantitatiivinen sopii tilanteeseen, jossa teorian paikkaansa pitävyyttä halutaan testata. Kvantitatiivisen menetelmän teoria osuudessa tehdään hypoteeseja eli oletuksia ja väittämiä, joita testataan kyselyn avulla. Kyselyiden avulla kerätään dataa eli materiaalia, jota analysoidaan tilastollisilla menetelmillä. Laadullinen tutkimusmenetelmä eli kvalitatiivinen soveltuu parhaiten tutkimukseen, jossa tutkittavaa aineistoa on huomattavasti vähemmän kuin määrällisessä tutkimuksessa. Menetelmän avulla aihetta, ilmiötä halutaan ymmärtää paremmin sekä kokonaisvaltaisemmin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 104.)

Menetelmä on ilmaisullisesti rikasta, monitasoista ja kompleksista, niin kuin itse elämäkin. Menetelmä koostuu kahdesta vaiheesta, jotka nivoutuvat yhteen. Havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. (Alasuutari 2011.) Tutkija on kuin salapoliisi laadullisessa tutkimuksessa, joka ratkoo johtolankojen avulla ja kirkastaa tutkittavan ilmiön arvoitusta ja tämä selkiytyy vähitellen (Alasuutari 1989, Alasuutari 1999, Kiviniemen 2018, 316-317 mukaan). Tämän kehittämishankkeen menetelmän valinta perustui tarpeeseen ymmärtää ilmiötä todellisen elämän kuvaamisen avulla sekä tutkija työskenteli hyvin lähellä tutkimuskohteen henkilöitä sekä myös osallistui heidän toimintaansa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 104.)

Laadullisen tutkimuksen tyypillisiä menetelmiä ovat teema-, avoin ja ryhmähaastattelu ja osallistava havainnointi (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 105). Menetelmää valitessa on mietittävä soveltuvuutta tutkimuskohteelle. Esimerkkinä, jos kohteena on pienten lasten käsityksiä perheenjäsenten rooleista yhteiskuntatieteen näkökulmasta, kysely tai haastattelu aiheuttaa ongelmia aineiston saamiseen. Tällöin menetelmäksi kannattaa valita piirtäminen tai nukkeleikit konkreettisesta aiheesta, jota tutkija havainnoi. On myös hyvä muistaa, että kaikki eivät halua osallistua tutkimukseen, jolloin osallistumisen kynnystä kannattaa madaltaa eli osallistuminen olisi helppoa, vaivatonta ja osallistumisesta ei saa koitua ylimääräisiä kustannuksia osallistujalle. (Mäntylä, Reukauf & Toomar 2014.) Ryhmähaastattelu voidaan myös vierastaa, jolloin ihmiset eivät kehtaa puhua omista mielipiteistään muiden kuullen, jolloin keskustelu jää pinnalliseksi. Ryhmätilanteen vuorovaikutusrakenteesta voidaan analysoida myös organisaation hierarkia rakenteita. (Alasuutari 2011). Menetelmä kannattaa myös koekäyttää eli

pilotoida ennen varsinaista tutkimusta, jotta osallistujien tulkinnat kysymyksistä tai tilanteesta olisi tutkijan tarkoituksen kanssa samalla aaltopituudella. Yllätyksiin pitää aina varautua. (Mäntylä, Refasilitaukauf & Toomar 2014.)

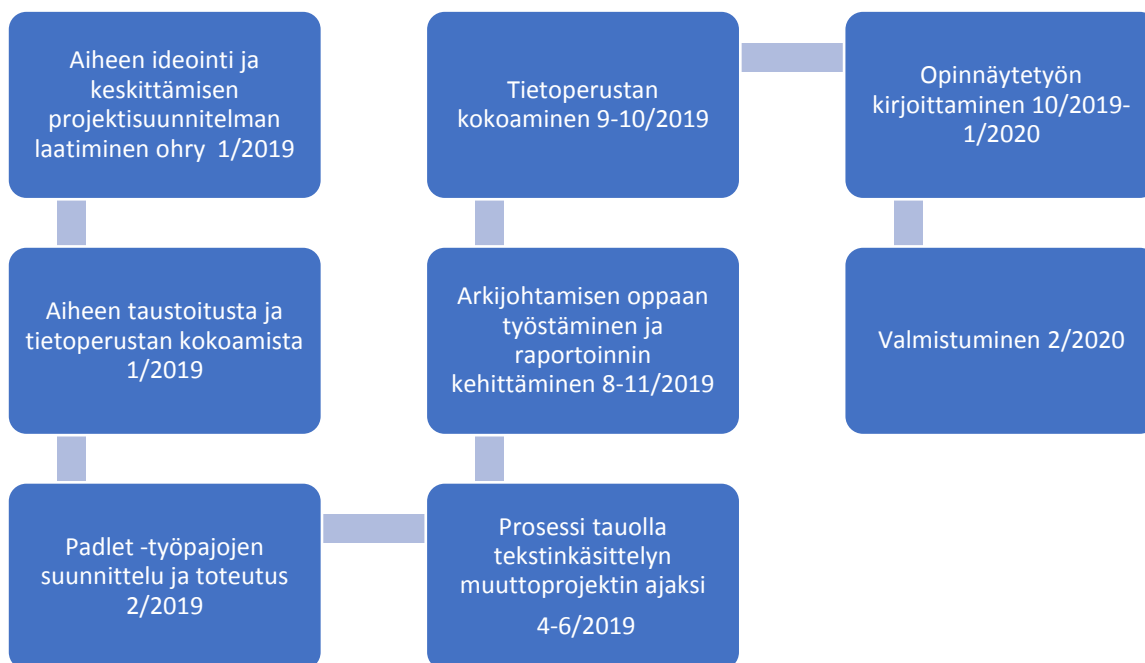
Tutkija toimi fasilitaattorina eli ryhmäprosessin vetäjänä, jonka rooli oli pysyä sisällön suhteen neutraalina ja keskittyä työpajojen etenemiseen ja aikataulussa pysymiseen. Fasilitointi tarkoittaa osallistavaa ryhmän ohjaamista, jossa ryhmän jäsenet luovat yhteistä ymmärrystä ilmiöön keskustelun avulla. Fasilitoija auttaa yhdistämään ryhmän tietotaidot yhteen. Tutkijan käyttämää fasilitointimenetelmään voidaan kutsua virtuaalisena fasilitointina, jossa virtuaalinen työskentelyalusta toimi ajatusten visuaalisena pohjana sekä pienryhmätyöskentely oli ominaista menetelmän valinnalle. (Nummi 2018, 41-42.)

Ryhmähaastattelussa luonnollinen ryhmä tuottaa erilaista tutkimusaineistoa verraten henkilöhaastatteluihin. Luonnollisella ryhmällä tarkoitetaan osallistujia, jotka soveltavat arkielämän tuttua ryhmän ominaista vuorovaikutusta. Henkilöhaastatteluissa yksilöt soveltavat ”terapiatilanteen” kehystä, jossa ”asiakas” avautuu ja pitää keskustelua pikemminkin luottamuksellisena keskusteluna ystävien kesken. Ryhmän keskusteluiden avulla tutkimusaineisto nivoutuu sen ympärille, mikä yksilöille on yhteistä ryhmän jäsenenä. Näin yksilölliset eroavaisuudet ja subjektiiviset eli henkilökohtaiset tuntemukset suodattuvat pois ja tutkija saa ryhmän keskustelusta kyseisen kulttuurisen ryhmän aineistoa tutkimukseensa. (Alasuutari 2011.) Jos tutkija haluaa selvittää ilmiötä subjektiivisen, yksilön näkökulman avulla, yksilöhaastattelua olisi aineiston keruun kannalta hyvä vaihtoehto.

5.4 Kehittämishankkeen toteutus ja eteneminen

Kehittämishanke käynnistyi tammikuussa 2019. Hankkeen projektipäällikkönä toimi kehittämishankkeen tutkija. Hankkeen ohjausryhmä määritteli, mitä keskitetty tekstinkäsittely-yksikkö tarkoittaa, mitä reunaehtoja ja mitä odotuksia uudelta yksiköltä oli. Saman hankkeen yhteyteen projektipäällikkö otti päävastuun keskussairaalan ja uuden tekstinkäsittelytilan muuttoprojektista. Henkilöstölle pidettiin joulukuussa 2018 Toimistopalveluiden infon yhteydessä lyhyt tiedotus tekstinkäsittelyn keskittämisestä. Tämä aiheutti kysymyksiä, etenkin tekstinkäsittelijöiden keskuudessa, koska muutos koski erityisesti heitä. Mm. yhtiöittäminen, ulkoistaminen tulivat esille työntekijöiden kysymyksissä. Kyseessä oli kuitenkin tulosityksikön omaa sisäistä keskittämistä. Muutoksen aiheuttamat työntekijöiden tunteet saivat tämän kehittämishankkeen tutkijan

miettimään mistä näkökulmasta kehittämistyö toteutetaan. Kuviossa 10 esitetään kehittämishankkeen eteneminen.



KUVIO 10. Kehittämishakkeen eteneminen

Projektisuunnitelma tekstinkäsittelyn keskittämisestä laadittiin tammikuussa 2019 ohjausryhmälle ja hankkeen etenemistä oli mahdollista seurata ohjausryhmä sekä tekstinkäsittelyn palveluesimiehet yhteiseltä verkkolevyllä. Kokoustiloja sekä ATK -luokkia varattiin ja tehtiin kalenterikutsut esimiehille. Tarkoituksena oli ensin kartoittaa palveluesimiesten kanssa, ketkä henkilöt tulisi keskittää tulevaan tekstinkäsittely - yksikköön. Kutsun yhteydessä pyydettiin jo alustavasti jokaista esimiestä miettimään henkilöiden keskittämisasiaa kahden kysymyksen avulla sekä myös vakanssiluettelot käytiin nimi kerrallaan läpi. Kahden tapaamisen jälkeen päädyttiin tyydyttävään tilanteeseen, josta raportointiin ohjausryhmälle.

Tutkija on toiminut tekstinkäsittelijä ammattiryhmän esimiehenä yli kymmenen vuotta ja todennut, että yhteisöllisyys sekä yhteiskehittäminen on erityisen vahvaa ESH tekstinkäsittelijöiden kulttuurissa. Oman työn kehittäminen sekä itsensä johtaminen korostuu tekstinkäsittelijöiden arjessa. Interaktiivinen työpajatyöskentely mahdollistaa myös hiljaisempien työntekijöiden ajatusten esille tulemisen ja siksi tutkimusaineiston hankkimista varten valittiin kyseinen menetelmä. Perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon tekstinkäsittelijät kutsuttiin ensimmäistä kertaa yhteen kehittämään

työtään, joten menetelmän avulla tutkija toivoi avointa ilmapiiriä aineiston keräämiselle. Luova ilmapiiri on parhaimmillaan silloin kun vetäjä onnistuu luomaan kiireettömyyden sekä avoimuuden tunteen sekä positiivisen ilmapiirin ryhmässä toimimiseen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 159).

Työpajojen avulla selvitettiin, miten tekstinkäsittelijät halusivat tulla johdetuksi, mitä hyvää ja kehitettävää nykytilanteessa on. Työpajoissa hyödynnettiin Padlet -seinää (kuvat 1 ja 2), jota käytetään tällä hetkellä paljon opetuksen työvälineenä. Padlet on interaktiivinen seinä verkossa, ns. iso paperi, johon käyttäjät voivat kirjoittaa anonyymisti ajatuksiaan ja myös ilmaista tunteitaan muiden kommentteista. Menetelmää on hyödynnetty työelämässäkin silloin, kun tavoitteena on saada avointa keskustelua aikaiseksi. Tutkija toimi ryhmän vetäjänä, fasilitaattorina, jonka tavoitteena oli tuoda ryhmän viisaus ja osaaminen yhteen kolme plus (3+) ja miten -tekniikkaa hyödyntämällä. Kolme plus ja miten -tekniikassa aloitetaan hyvien asioiden esille tuomisella ja vasta tämän jälkeen jatketaan ”miten” -kysymyksillä. Miten -kysymysten avulla korostetaan ongelmien näkemistä haasteina. (Ristikangas & Grünbaum 2014; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 159.)

Työpajoja pidettiin kaksi ja näihin kutsuttiin kaikki 18 ESH -tekstinkäsittelijää ja neljä PTH-tekstinkäsittelijää, jotka kuuluivat jatkossa keskitettyyn tekstinkäsittely -yksikköön. PTH:n otanta perustui tekstinkäsittelijöiden lähiesimiehen kanssa käytyihin keskusteluihin sekä työntekijöiden työpiste sijaitsevan bussiyhteyksien päässä ATK -tiloista, joten kaikkien osallistuminen ei ollut helppoa. Kutsut lähetettiin työpajoihin sähköpostin välityksellä (liite 1) sekä muistutettiin työpajoihin osallistumisesta useampaan kertaan. Kutsun saaneita oli yhteensä 22 tekstinkäsittelijää eli 69 prosenttia tekstinkäsittelijöiden kokonaismäärästä (yhteensä 32 työntekijää). Työpajoihin osallistui 10 työntekijää, joka oli alle puolet kutsuttujen määrästä, 45 prosenttia. Osallistujamäärään vaikutti sairauspoissaolot, vuosilomat sekä myös kaksi työntekijää ilmoitti, ettei halua osallistua fyysisesti paikalle. Toinen heistä kirjoitti mielipiteitään työpajaan sähköpostitse. Kaikki osallistuneet olivat tutkijan, yhden palveluesimiehen alueen tekstinkäsittelijöitä. Tämän johdosta työpajat rajattiin koskemaan vain erikoissairaanhoidon tekstinkäsittelijöitä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineistoon osallistuvien lukumäärällä ei ole niin isoa merkitystä vaan otannan laadulla. Tavoitteena on, että otanta toimii ilmiön ymmärtämisen apuvälineenä sekä tavoitteena ei ole yleissivistävyys kuten määrällisessä tutkimuksessa painotetaan. (Vilka 2015.)

Nykytila 02/2019,missä olemme onnistuneet?
Tunne että työtä arvostetaan esimiehen taholta.
Työilmapiiri on ollut hyvä kaikki nämä vuodet kun olen ollut täällä töissä ja on kiva tulla töihin. Lomat on melkein aina saanut kun on halunnut ja muut menot on päässyt lähtemään. Työkavereilta on helppo kysyä jos on jotain ongelmia.
Työilmapiiri yksikössäni erittäin hyvä. Töihin on kiva tulla. Informaatio toimii työkavereiden ja esimiehen osalta, ja jos on jotain mitä ei tiedä, ottaa selvää eikä asia jää "hamaan roikkumaan".
Ryhmähenkki on ollut hyvä

Nykytila 02/2019,missä toivot kehittämistä?
Perehdytys on vielä retuperällä.
Ohjeistuksessa eri alojen välillä koko ajan säätämistä kun kaikilla vähän erilaiset ohjeet.
Vieläkin monella alueella on liika töitä yhdelle ihmiselle, pitäisi jakaa töitä.
Kun on ongelma, samoin tein yhteys "korjaavaan" tahoon. Jos ei vieläkään asia korjannu, esimieheen yhteys.

Työergonomia + ja - ?
+ Vastamelukuulokkeet ainakin välillä käyttöön.
Sähköpöydät hyvät.Kuulokkeita voisi olla erilaisia,ja näppöksiä.
+Työergonomia kehittynyt sähköpöytien myötä,tulostamisen vähentäminen minimiin ja potilaskansioiden poistuminen päivittäisestä pyörittämisestä keventää paljon.
- Ikkunattomat huoneet, joissain pisteissä huono ilma (sisäilmaongelmaa).
käsiapurkuohjain on korvannut jalkapolkimen, hyvä juttu ollut
+ sähköpöytä ehdoton

Tiimiys, miten se rakennetaan?
Mahdollisimman vähän muutoksia , olisi hyvä saada pidettyä ainakin alussa samat työkaverit ympärillä.
Keskenään toimeen tulevat työntekijät ja esimies.
Keskenään hyvin yhteen toimivat ihmiset samoihin tiimeihin.
Tiimiys rakennetaan yhdessä informaation toimissa ja työntekijöiden ja esimiehen kesken. Sovitaan esim. alat joihin keskitytään ja mietitään työn sujuvuus kaikkien kannalta yhdessä. Jokainen kantaa kortensa kekoon.
Ollisiko hyvä olla tiimit esim. että olisi tietyt ea:t tiimissä?

Päivittäisjohtaminen, mitä toivot?
Esimies tavoitettavissa. Ottaa asioista selvää jos tulee epäselvyyksiä tai ongelmia.
Henkilö paikalla kun tarvitsee apua esimies tai joku muu henkilö.
lääkäri silloin kun tarvitsee

Mitä tasavertaisuus mielestäsi tarkoittaa?
Kaikkia kohdellaan tasapuolisesti töissä.
Ennen oli txt2 (6 t-7 tp):ppkl/keu/neuro/neupsy/syn/gyn/knk/kunt/fys läsp oli yksikön sisällä 2 tp
läsneup yksikön sisällä psy yksiköiden sisällä
txt1: kir/sis(sis.syd, sis.reup)/iho/
PEREHDYTYS: karppinen mairu oli yksi perehd.1-2 viikkoa vierihoidoa
- kirjoitusta katsottiin sanat
- viikottain ea vaihtui myös uusilla työntekijöillä
- knk, ihop, ollut "helpot"
tulevaisuus: alueen vaihto on ollut hyvä, tutut erikoissalat,
miten puhelinliikenne?
- tiimipuhelin?
- yhden numeron taktiikka?
- viestipiikit

KUVA 1. Padlet -virtuaalisena tekstinkäsittelyn työpajasta 19.2.2019.

Nykytilanne 02/2019, missä olemme onnistuneet?

- Hyvä ryhmähenki
- yhteistyö toimii hyvä työmotiivaatio
- positiivinen asenne -> oma vapaa-aika tuo virkeyttä, tuntuu että työtäni arvostetaan
- hyvä työn jälki
- huumori kukkii
- Joustavuus puolin ja toisin - samanhenkistä porukkaa, toimii hyvin yhteen
- työrauha, hyvä keskittyminen
- Työergonomia on kunnossa, sähköpöydät jne. Petra taukojumppa ohjelma

Nykytilanne 02/2019, kehittämiskohteet?

- Rohkeammin päivittäisiin tekstinkäsittely-ohjeita. Jos tulee jokin muutos, voisi sen samantien käydä lisäämässä ko. yksikön ohjeisiin.
- tekstinkäsittely kiertäväksi kuten aiemmin
- selkeät toimintaohjeet perehdytyskansiot
- yhtenäisemmät ohjeet
- Epäkohtiin puuttuminen ja niiden korjaaminen
- Osa sanelijoista puputtaa edelleen putkeen kaikki sanelut, esim. käyntiteksti, kons.pyyntö, radi-pyyntö. Sanellaan myös mikki Super lähellä suuta yms. Sanelun laatuun vaikuttavat tekijät.
- sijoituslistan mukana sihteereiden sijoitukset, koska osassa alueita tarvitsee tehdä yhteistyötä sihteerin kanssa, mm. piikit lausunnoista yms.
- Saneluohjeet päivitettävä
- Kehityskeskusteluita ei ole koettu tarpeelliseksi, ei ole ollut näkyviä vaikutuksia.
- Toisaalta pelkkä kirjoittaminen helpompaa, mutta jakelut tuo vaihtelua ja monipuolisuutta
- selvät jakelut, suuri osa työajasta kuluu jakeluiden osoitteiden googlaamiseen

Keskitetty yksikkö, sama esimies kaikilla! Haasteiden ratkaisuehdotukset?

- Tasapuolisuutta ja mutkatonta asioiden hoitoa
- työntekijän mielipiteellä on merkitystä
- Asiat jotka närästää:
- Aina ei tieto kulje tarpeeksi mutkattomasti.
- työn keskeytyminen työhön liittymättömällä asialla suuri tila, paljon porukkaa, kuinka käy työrauhalle
- Välillä kollegat saattavat olettaa, että tiedät jonkin asian, mutta eivät kuitenkaan varmista asiaa.

Keskitetty yksikkö, uudet ideat?

- Päivittäisjohtaminen uudessa yksikössä:
- Esimiehen tapaamista useammin.
- Johtamiselta toivon samaa joustoa kuten nytkin + sitä, että esimies on saatavilla. Jos tulee jotain, voi rohkeasti tulla juttelemaan ts. helposti lähestyttävyyys
- ajantasalla olevat yhteystiedot, jos tulee ongelmatilanne ja täytyy soittaa esim. sihteerille
- joku yhteinen pikaviestisovellus millä kommunikoida, soittaminen yms. puhe häiritsee muiden työrauhaa
- Ergonomia:
 - sähköpöydät ehdoton!
 - petra -jumppa loistava!
 - iso näyttö!
 - käsikäyttöinen poljin on hyvä! voi tehdä seisten työtä
 - poljin liikkuu alla, liukuste, sinitarra ratkaisu?
 - äänen voimakkuus saneluissa? onko mahdollista lukita äänen voimakkuutta
 - satulatuoli on hyvä
 - seisontamatto ehdoton, jos seisoo!
 -

Tiimiys, miten rakennetaan?

- Ennen kirjoitettiin yhtä alaa, kierto
- jos joku oli jäänyt jälkeen, purettiin yhdessä
- olisi hyvä olla tiedossa, muistisääntö jos esim. puoli tuntia aikaa kirjoittaa jotain toista aluetta oman lisäksi, mitä kirjoittaisin?
-
- Pyritään säilyttämään se hyvä positiivinen asenne, työmotiivaatio ja huumori työssä. Kysytään tarvittaessa apua ja autetaan kyykyjen mukaan kaveria.
- Avoimuus sekä esimiehen että alaisten osalta
- Muutoksista informointi hyvissä ajoin

KUVA 2. Padlet -virtuaalisena tekstinkäsittelyn työpaja 21.2.2019.

Työpajojen alkuvalmistelut vaativat ATK-tilojen varaamista, skype -yhteyksien sekä oman osaamisen varmistamista Padlet -menetelmää varten. Työntekijät olivat innostuneita Padletin käytöstä ja kokivat sen helppokäyttöisenä sekä menetelmä mahdollisesti avoimen

ilmapiirin. Interaktiivinen menetelmä toteutettiin ATK -luokassa, jolloin kaikilla työntekijöillä oli oma tietokone. Seinälle oli kirjoitettu alustavaksi kaksi kysymystä:

1. Nykytila 2/2019, missä olemme onnistuneet?
2. Nykytila 02/2019, missä toivot kehittämistä/ kehittämiskohteet?

Kahden alku kysymyksen avulla ryhmän keskustelu käynnistyi ja kysymysten alle muodostui työntekijöiden ajatuksia ja mielipiteitä. Loput kysymykset fasilitaattori muodosti otsikoihin ryhmän keskusteluiden edetessä ja esiin tulleiden asioiden avulla viitekehystä unohtamatta. Kysymysten avulla tutkija toivoi ryhmältä ajatuksia ja myös kannanottoja muiden ajatuksiin johtamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Uuden keskitetyn tekstinkäsittely -yksikön esimiehen oppaan tekeminen aloitettiin elokuussa ja valmistui marraskuussa 2019. Kirjallisen oppaan valmistumiseen vaikutti mm. tekstinkäsittely-yksikön tilojen valmistuminen porrastetusti, eri muuttoaaltojen vaikutukset, työntekijöiden työpisteiden jatkuvat muutokset, puhelinnumeroiden varmistuminen, eri toimipisteiden Lahden ja PHKS:n toimintatapojen erilaisuus jne. Myös opinnäytetyön työpaikkaohjaaja jäi eläkkeelle kesällä 2019. Opas sisältää tärkeimmät tiedot mm. ATK:sta, potilastietojärjestelmästä, päivystysaikaisesta ICT:stä, turvallisuusasioista, kunnossapidon ja kiinteistön asioista, siivouksen, autopaikkojen, työterveys ja Toimistopalveluista sekä keskitetyn tekstinkäsittely -yksikön Harjukadun yhteystiedot työntekijöille. Oppaassa oli otettu huomioon työntekijöiden eri työskentelypisteet, keskussairaalan ja Lahden kaupunginsairaalan eri toimintatavat sekä yhteyshenkilöt. Opas palvelee uutta esimiestä sekä keskitetyn tekstinkäsittely -yksikön työntekijöitä. Oppaaseen lisätään tutkimushankkeen valmistuttua esimiehelle analyysi tekstinkäsittelijöiden ajatuksista johtamisesta ja työhyvinvoinnista tekstinkäsittely-yksikössä.

Palvelutuotannon raportointia, kustannustehokkuus analyysia tehtiin Exreport raportointijärjestelmällä. Exreport raportointijärjestelmän testausta on tehty vuoden 2017 aikana tutkijan toimesta. Erilaisten tekstinkäsittelyraporttien luominen ja näiden analysointi opinnäytetyötä varten aloitettiin elokuun 2019 alussa ja lopullinen muoto raporteille valmistui marraskuun alussa. Raportit toimivat päivittäisjohtamisen tukena, jolloin tiedolla johtaminen korostuu. Tutkija toi myös esille raporttien keinoin, mitä synergia etuja PTH ja ESH tekstinkäsittelijöiden keskittämällä on yhtymälle.

5.5 Palvelutuotannon raportointi, kustannustehokkuus

Johtamisen tueksi tarkoitettun raportointiohjelman Exreport:in avulla PHHYKY:n johto ja esimiehet voivat katsella henkilöstön, sosiaalipalveluiden, talouden-, erikoissairaanhoidon- ja perusterveydenhuollon raportteja. Ohjelma sisältää valmiita vakioraportteja sekä jokainen pystyy luomaan omia laajoja raportteja eri näkökulmistaan. Raportteja voidaan tallentaa myös myöhempää käyttöä varten. Palveluesimies voi hyödyntää Exreport raportointiohjelmalla päivittäisjohtamisen työkaluna sekä laatiessaan pidemmän ajan suunnitelmia sekä myös päätöksenteon tueksi mm. palvelusopimusneuvotteluihin.

Keskitetyn tekstinkäsittely-yksikön kustannustehokkuusarviointiin otettiin mukaan kolmen palveluesimiehen alueen tekstinkäsittelijät, jotka siirtyvät vuoden 2020 alussa keskitettyyn yksikköön. Raportissa tarkasteltiin perusterveyden huollon (liite 7) sekä erikoissairaanhoidon (liite 6) tuottamia sanelun purkumääriä kokonaiskestona minuuteissa. Samalle raportille valittiin sanelunpurun viiveet 1-4 vrk, alle 1 vrk ja yli 4 vrk. Raportteja tarkasteltiin 1.1.-31.5.2019 väliseltä ajalta, koska Lahden kaupungin tietoverkossa tapahtunut kyberhyökkäys 12.6.2019 vaikutti laajasti digitaalisten saneluiden tuottamiseen ja purkamiseen. Kevät on myös toiminnan näkökulmassa vilkasta aikaa, kun verrataan läheteiden saapumista ja potilasmääriä yksiköissä.

Raportteja tehtiin myös perusterveydenhuollon (PTH) ja erikoissairaanhoidon (ESH) tekstinkäsittelijöiden suoritteista yhden päivän otannalla. Esimies voi seurata työntekijöidensä suoritteita kappale, minuutti ja kellonaika tarkkuudella. Suoriteraporttiin valittiin kokonaiskeston minuutti määrät sekä ne työntekijät, jotka siirtyvät keskitettyyn tekstinkäsittely -yksikköön. Vertailua tehtiin PTH ja ESH eroja kokonaiskestominuuteissa. ESH tekstinkäsittelijät tekevät myös tekstinkäsittelyn lisäksi potilaskäytöt sähköisesti tai tulostavat paperisena ja postittavat. Lausunnoista tekstinkäsittelijät lähettävät tiedoksi sähköisen viestipiikin potilastietojärjestelmän avulla kyseisen yksikön toimistosihteerille, joka tulostaa lausunnon allekirjoitettavaksi lääkärille. Myös konsultaatiopyynnöt lähetetään ESH tekstinkäsittelijän toimesta välittömästi, sähköisesti eteenpäin. Kaikki nämä edellä mainitut työtehtävät on otettava huomioon, kun arvioidaan ESH tekstinkäsittelijän suoritteita.

Raportointityökalun avulla voidaan tuottaa joka vuotisiin palvelusopimusneuvotteluihin päätöksen tueksi erilaisia raportteja niin läheteiden saapumisesta kuin lääkäreiden sanelemista minuuteista. Ihminen, joka tietää substanssissa tapahtuvan työn konkreettisesti kuten kirjaamisen käytänteet, jopa käyntityyppi tasolle asti, on paras raportin tuottaja. Exreportin avulla voidaan tuottaa lääkärin sanelemat minuutit ja kappalemäärät kellonaikojen tarkkuudella. Työpanosten tarkastelua voidaan tehdä

lääkäreiden sanelemien minuuttien määrästä suhteessa tekstinkäsittelijän purun keskiarvolliseen minuuttimäärään. Toimistopalveluiden virka-aikana toimiva työpanos on 1,2 joka sisältää vuosilomasijaisen 0,2. Raportointityökalun avulla esimies voi tarkastella sovittua työpanosmäärää ja kokonaissanelumäärän suhdetta. Tämä antaa läpinäkyvyyttä ja realistista tietoa siihen, onko työpanokset määritelly oikein. Raportoinnin avulla PTH ja ESH työpanoksen keskimääräistä minuuttimäärää voidaan tarkastella tarkasti. Raportointi tuotetaan kokonaiskestomäärä jaettuna sovittu työpanos.

6 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Työpajan tulokset johtamisesta

Tekstinkäsittelijöiden kaksi ryhmää oli samanlaisia sisällöltään kahden ensimmäisen keskusteluaiheen osalta ja vaikka loput kysymykset olivatkin erilaisia, aiheet pysyivät samankaltaisina. Ryhmiä oli kaksi ja yhteensä kymmenen työntekijää osallistui työpajoihin. Fasilitaattori käynnisti keskustelut kahdella samalla kysymyksellä, jossa ensimmäisessä kysymyksessä keskustelua avattiin *nykyhetken onnistumisista* ja toisessa kysymyksessä keskusteltiin *nykytilan kehittämiskohteita*. Kummankin ryhmän osalta ryhmähenki koettiin hyväksi työyhteisössä sekä tekstinkäsittelijät kokivat, että heidän työtänsä arvostettiin. Sisäinen motivaatio tuli esille innostuneisuutena, positiivisena asenteena, hyvänä työn jälkeenä sekä työhön tuleminen koettiin kivana. Joustaminen niin esimiehen kuin alaisen puolelta koettiin hyvänä, esimerkkinä lomien suunnittelu sekä muiden pakollisten menojen yhteensovittaminen työaikojen kanssa. Toisessa ryhmässä tuotiin esille positiivinen asenne ja huumori sekä työergonomiaan liittyviä asioita, kuten hyvä työrauha, keskittyminen sekä taukojumppa Petra ohjelman avulla sekä sähköpöydät.

Toisen kysymyksen avulla kartutettiin nykytilanteen kehittämiskohteita. Molemmissa ryhmissä nostettiin useaan otteeseen esille työohjeiden kehittäminen selkeämmiksi sekä yhtenäisemmiksi. Tekstinkäsittelijät purkavat lääkäreiden saneluita mutta myös erilaisten sähköisten ja paperisten jakeluiden ja konsultaatiopyyntöjen lähettäminen kuuluu sille joka tekstin purkaa. Ohjeet vaihtelevat yksiköittäin ja etenkin itse sanelijoittain, kuten tarkistaako lääkäri sanelun kirjoittamisen jälkeen vai meneekö teksti sellaisenaan potilastietojärjestelmään. Myös lääkäreiden ohjeet saneluiden tuottamiseen koettiin tarpeellisena päivittää, koska tekstinkäsittelijät uskoivat, että saneluiden laatukin parantuisi ohjeistusten päivittämisen myötä. Tekstinkäsittelyn lisäksi kirjoittajat tekevät myös paperiset sekä sähköiset potilasjakelut eteenpäin ja tämän he kokevatkin hyvänä vaihteluna staattiseen ja bulkkityön omaiseen tekstinkäsittelytyöhönsä. Jakeluissa ja muissa lääkärin tekemissä toiveissa tekstinkautta on paljon epäselvyyksiä, joiden selvittämiseen tekstinkäsittelijät kokivat menevän turhan paljon aikaa ja tekstinkäsittelyn suoritteet heikentyvät myös näiden asioiden myötä.

Keskusteluiden edetessä fasilitaattori lisäsi kahden ensimmäisen, suunnitellun kysymyksen jälkeen aiheet poimien asioita ryhmien yhteisistä keskusteluista.

Kummassakin ryhmässä keskusteltiin tiimityöstä *tiimiys, miten se rakennetaan?* Ryhmän jäsenet toivat esille asioita, joidenka avulla tiimihenkeä ylläpidettäisiin sekä luotaisiin muutoksen alussa. Keskustuista fasilitaattori havaitsi tulevan muutoksen tuomia tunteita,

niin pelon kuin toiveikkisuuden tunteita. Työntekijät toivoivat muutoksen alussa tuttujen työkavereiden pysymistä ympärillä ja mahdollisimman vähän muutoksia alussa asioihin, joihin voi vaikuttaa. Hyvä tiimiys rakennetaan muutoksen alussa laittamalla keskenään hyvin yhteen toimivat ihmiset samoihin tiimeihin. Työntekijöitä mietitytti uudet työkaverit, joita he eivät olleet vielä tavanneet. Työskentely jatkossa tapahtuisi yhdessä samassa rakennuksessa ja tarkemmin tiloista ei työpajan aikana vielä tiedetty. Tämän kehittämishankkeen tutkija toimi projektipäällikkönä tekstinkäsittelijöiden keskittämisessä ja mm. muutto uusiin tiloihin organisoitiin ESH puolen tekstinkäsittelijöiden osalta tutkijan toimesta. Tutkija otti huomioon työpajasta nousseet asiat sijoitellessaan työntekijöitä uusiin työpisteisiin. Informaation ja etenkin informoinnin tärkeyttä korostettiin esimiehen kuin työntekijöidenkin kesken.

Päivittäisjohtaminen, mitä toivot? Työntekijöiden keskusteluista tuli esille esimiehen läsnäolon ja tavoitettavuuden tärkeys. Vaikka esimies ei ole aina fyysisesti tavoitettavissa, on tärkeää saada yhteys esimieheen, kun tarvitaan apua ja asioiden selvittämistä yhdessä ja erikseen. Esimieheltä toivottiin ongelmien ja asioiden selvittämistä. Ohjeiden selkeyttäminen oli osa tätä. Mutkaton vuorovaikutus, joustaminen ja tasapuolinen kohtelu koettiin päivittäisjohtamisessa tärkeäksi. Työergonomia koettiin olevan kunnossa, mutta siihen toivottiin esimiehen kiinnittävän huomiota myös jatkossa. Sähköpöydät, vastamelukuulokkeet sekä vaihtoehtona jalkapolkimesta siirtyminen käsipurkulaitteisiin koettiin työhyvinvointia tukevinä asioina.

6.2 Tekstinkäsittelytyön raportoinnin tulokset

Raportoinnin avulla haluttiin tuoda esille sekä verrata kolmen eri tekstinkäsittelyn viiveryhmien eroja perusterveydenhuollossa ja erikoissairaanhoidossa. Sanelun purun raporttia tuotettiin 1.1.-31.5.2019 väliseltä ajalta, jonka aikana ei havaittu merkittäviä tietoteknisiä ongelmia, kuten Lahdessa tapahtunut kyberhyökkäys 12.6.2019. Raportteja tarkasteltiin suorituspaikka kohtaisesti ja vertailtiin viiveryhmien välisiä eroja. Viiveryhmien väliset suuret erot tarkoittavat, että joko resurssia on ollut liian vähän tai vastaavasti liikaa. Mutta tämä ei kerro oikeaa totuutta, vaan tutkijan pitää tietää syvällisemmin suorituspaikan eli toimipisteen substanssissa tapahtuvan toiminnan luonne. Tuloksiin vaikuttaa mm. polikliininen päivystyksellinen toiminta sekä vuodeosastotoiminta, jossa potilaan kotiutuminen vaikuttaa palvelun tuottamiseen ja tällöin sanelunpurkupalvelua pyritään tuottamaan alle yhden vuorokauden viiveellä sanelun muodostumisesta.

PTH sanelunpurun raportissa (liite 7) sanelun purun viiveryhmien 1-4 vrk, alle 1 vrk ja yli 4 vrk määrät olivat tasaisia eikä kaikkien purkumäärien yhteismäärässä noussut esille huomattavia eroja. PTH sanelunpurun (liite 7) viiveet ovat olleet palveluntuotannon kokonaisuuden näkökulmasta hyvällä tasolla. Sanelumäärät sijoituivat suurimmalta osin alle 1 vrk ja normaalin 1-4 vrk viivealueille. ESH sanelunpurku (liite 6) viiveryhmien välillä oli nähtävissä suurempia eroja. Liitteessä 8 kerrotaan tarkemmin PTH sekä ESH viiveryhmien vaihteluista sekä keskiarvillisesta työpanoksesta eli kuinka monta minuuttia yksi työntekijä kirjoittaa kuukaudessa PTH ja ESH puolella. Samasta liitteestä löytyy myös arvio henkilöstömäärästä, jos kaikki tekstinkäsittelytyö keskitettäisiin yhteiseen yksikköön.

6.3 Johtopäätökset

Kehittämishankkeen tavoite oli selvittää tulevan keskitetyn tekstinkäsittely -yksikön työntekijöiden ajatuksia johtamisestaan sekä luoda uudelle työntekijöiden uudelle esimiehelle arkijohtamista tukeva opas. Tutkimuskysymyksien tavoite oli ohjata hankkeen toimintaa taustalla ja seuraaviin kysymyksiin haettiin vastauksia tässä kehittämishankkeessa:

Miten uutta keskitettyä tekstinkäsittely -yksikköä johdetaan?

- Miten yhteissuunnittelu vaikuttaa muutoksen eteenpäin viemiseen?
- Miten kustannustehokkuutta mitataan?

Kehittämishankkeen Toimistopalveluiden organisaatiossa tavoitteena oli tuoda yhteen erikoissairaanhoidon sekä perusterveydenhuollon tekstinkäsittelijät ja keskittää näin palvelu yhdelle esimiehelle. Jotta muutoksen eteenpäin vieminen olisi helpompaa, on hyvä ottaa itse ihmiset mukaan kehittämiseen. Johtaminen kunta-alalla nähdään parhaimmillaan silloin kun esimiehellä on kykyä ja taitoa kommunikoida henkilöstön kanssa, henkilöstö pääsee osallistumaan kehittämiseen sekä johtaminen on avointa ja kannustavaa. (Suomen kuntaliitto 2002, 4-5; KT Kuntatyönantajat, 7). Työntekijöiden osallistavuus toteutui kehittämishankkeessa interaktiivisen padlet seinän, mutta myös keskustelevan ja positiivisen ilmapiirin omaavalla 3+ ja miten-työpajatekniikan avulla.

Demingin syvällisen tiedon teoriassa ajatellaan prosessin jokaista henkilöä ja vaihetta asiakkaana. Tekstinkäsittelijöille annettiin mahdollisuus kehittää omaa johtamistaan tässä hankkeessa. Uuden keskitetyn tekstinkäsittely -yksikön esimiehen on hyvä ajatella henkilöstöään asiakkaina, jolloin tämän kehittämishankkeen myötä esiin tulleet asiat on hyvä ottaa huomioon päivittäisjohtamisessa. Päätutkimuskysymykseen *Miten uutta*

keskitettyä tekstinkäsittely -yksikköä johdetaan? vastattiin työpajojen keskustelevalle otteella hyvin monipuolisesti. Työntekijät nostivat esille esimiehen läsnäolon ja tavoitettavuuden tärkeyden, mutkattoman vuorovaikutuksen ja joustamisen työ- ja henkilökohtaisen elämän välillä. Motivaatio oli korkea työpajoihin osallistuneilla työntekijöillä ja tämä tuli esille keskusteluissa useampaan otteeseen. Kehittämiskohteina nähtiin hyvin vahvasti ohjeiden päivittäminen, selkeyttäminen ja yhdenmukaistaminen. Työn sujuvuutta pidetään motivaation ja aikaansaamisen tunteiden suurimpana muuttujana (KT Kuntatyönantajat 2017, 53). Korkean motivaation perusteella voidaan todeta, että työ sujuu suhteellisen hyvin kyseisten työpajoihin osallistuneiden työntekijöiden keskuudessa. Hyvä ryhmähenki auttaa tukemaan työn tekemistä, koska se mahdollistaa rohkeamman kysymys ja auttamiskulttuurin työntekijöiden ja esimiehenkin välillä. Ongelmanratkaisuhaluuden läsnäoloa voidaan kuvata johtajuuden olemista aina paikalla. Kokeneet työntekijät osallistuvat ongelmanratkaisemiseen vertaisvalmentajina ja valmennus otetaan vastaan, voidaan puhua kustannustehokkaasta työssäoppimisesta (on-the-job learning). (Nyman, Tikka & Turunen 2019.)

Yhteissuunnittelun avulla luodaan turvallisuuden tunnetta sekä työntekijöitä sitoutetaan muutokseen. Demingin ajattelussa työntekijä ei pysty tekemään parastaan, jos ei tunne oloaan turvalliseksi. Pelon organisaatio uskaltaa ilmaista ideoitaan ja tuoda myös kriittisiä kysymyksiä esille. Aidossa osallistavuudessa työntekijät otetaan mukaan kehittämään ajoissa, jos tämä tehdään myöhäisessä vaiheessa, muutos on pinnallinen. Yhteissuunnittelu vaikuttaa muutoksen eteenpäin viemiseen positiivisena. Työntekijöitä rohkaistaan omien ajatusten esille tuomisessa sekä yhteissuunnittelun avulla luodaan uskoa siihen, että voi vaikuttaa tulevaisuuteen. Yhteissuunnittelu luo myös turvallisuuden tunnetta ja tämän avulla päätöksentekijät oppivat yhdessä asiakkaiden kanssa siitä mitä pitäisi muuttaa ja kehittää. Ideaalilanteessa kaikki havaitsevat samat asiat samaan aikaan. (Nyman, Tikka & Turunen 2019).

Tutkimushankkeen kolmannessa kysymyksessä tutkittiin kustannustehokkuutta ja miten sitä mitataan. Raportointityökalu tukee uuden keskitetyn tekstinkäsittely -yksikön esimiestä päivittäisjohtamisessa ja suorituksen johtamisessa. Raportointi tuottaa yksilön eli työntekijän päiväkohtaisesta työn suoriutumuksesta tietoa sekä työkalun avulla voi tuottaa myös virtaustehokkuustason tietoa. Ammatillinen esimies tietää työntekijöittensä suoritemäärän sekä voi ajaa raportteja, joiden avulla keskiarvoa voidaan tarkastella PTH ja ESH sanelunpurun osalta. Palvelusopimusneuvotteluiden päätöksenteon tueksi raportointityökalulla voidaan tuottaa hyvin yksityiskohtaista tietoa, jonka avulla esimerkiksi sanelumäärää voidaan tarkastella suhteessa sanelunpurkaja panokseen. Virtaustehokkuuden ymmärtäminen vaatii vaihtelun ja sen vaikutusten ymmärtämistä.

Modig ja Åhlström kirjassaan Tätä on lean luokitteli kolmeen syyhyn vaihtelun: resurssit, virtausyksiköt ja ulkoiset tekijät. Kun prosessin virtausyksiköt ovat ihmisiä, vaihtelua on aina, sillä jokainen ihminen on erilainen ja ihmistä ei voida vakioida kuten materiaalia. (Modig & Åhlström 2013, 41).

6.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Varto pitää tutkimusta luotettavana, jos tutkimuksen tutkimuskohde ja tulkittu materiaali ovat yhteensopivia eikä teorian muodostukseen ole vaikuttanut epäolennaiset tai satunnaiset tekijät (Varto 1992, Vilkkä 2015, 268 mukaan). Tutkimushankkeen tarkoitus oli selvittää uuden keskitetyn tekstinkäsittely-yksikön työntekijöiden ajatuksia heidän johtamisestaan. Tutkimusotannan osallistujamäärä oli pieni suhteessa kutsuttujen määrään. Työpajoihin ei osallistunut PTH puolen tekstinkäsittelijät, joka omalla tavallaan vaikutti työpajojen luovan ilmapiirin syntymiseen, koska jännitteitä ei syntynyt uusien ihmisten tutustumisesta. Työpajoja oli kaksi ja kummatkin ryhmät tuottivat samankaltaisia asioita johtamisesta ja ryhmien mielipiteiden joukosta nousi samanlaisia asioita tärkeäksi. Tutkimustulokset osoittavat, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tutkimusaineiston keruu tapahtui osallistavan menetelmän avulla, jossa tutkija toimi fasilitaattorina kannustaen ja ylläpitäen keskustelua ryhmien sisällä. Menetelmän tavoitteena oli saada niin yksilön kuin ryhmän ajatukset interaktiiviselle padlet-taululle kysymysotsikoiden alle. Kaksi ensimmäistä kysymystä olivat samat kummassakin ryhmässä ja loput kysymysotsikot muodostuivat ryhmien keskusteluiden myötä ja olivat hyvin homogeenisiä tulosten vertailussa. Voidaan todeta, että kylläntymispiste on saavutettu, koska ryhmien tuloksista voidaan päätellä käsitysten kertaantumista sekä kokemusmaailmoista löytyi yhtenevyyksiä, joka on osa luotettavuuden arviointia (Eskola & Suoranta 2015; Vilkkä 2015, 208). Yksilöiden subjektiiviset näkemykset tuli rohkeammin esille interaktiivisen tekniikan avulla, jossa mielipiteen esittäjää ei pystytä tunnistamaan. Ryhmäkeskusteluissa onnistuttiin avoimuuteen ja dominoivaa käyttäytymistä ei tapahtunut keskusteluiden aikana. Aineistoa kerättiin 3+ ja *Miten* -tekniikan avulla, joka onnistui luomaan halutun avoimen ja positiivisen ilmapiirin työpajoihin. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan tutkijan jokaisen valinnan kohdalla. (Eskola & Suoranta 2015; Vilkkä 2015, 269.) Tutkimustekstissä on kuvattu ja perusteltu, mistä valintojen joukosta valinta on tehty, mitä ratkaisut ovat olleet ja miten tutkija on päässyt lopullisiin ratkaisuihin. Ratkaisujen tarkoituksenmukaisuutta tai toimivuutta tavoitteiden kannalta on pystyttävä arvioimaan. (Vilkkä 2015, 269.)

Luotettavuutta lisäsi myös tutkijan sitoutuneisuus tutkimushankkeeseen toimiessa kohderyhmän nykyisenä ammatillisena esimiehenä sekä toimiessa uuden keskitetyn yksikön projektipäällikkönä. Kustannustehokkuuden arvioinnissa tutkijan ammattitaito raportointityökalun käyttöön on harjaantunut kyseisen ohjelman testaajaroolin avulla sekä pitkä työkokemus tekstinkäsittelijöiden ja toimistosiheteereiden lähiesimiehenä toi luotettavuutta raporttien tulkitsemiseen.

6.5 Jatkokehittämismahdollisuudet

Tässä opinnäytetyössä keskityttiin selvittämään tekstinkäsittelijöiden ajatuksia johtamisesta ennen muutosta, joka astui voimaan 1.1.2020. Muutoksen myötä työntekijät työskentelevät samassa rakennuksessa ja ovat saaneet uusia työkavereita ESH ja PTH tekstinkäsittelijöiden yhdistymisen jälkeen ja kaikki työskentelevät saman esimiehen alaisuudessa. Mielenkiintoista olisi selvittää puhtaasti tekstinkäsittelijöiden työhyvinvointia, koska vuodesta 2005 lähiesimiesten alaisuuteen on kuulunut huomattavasti enemmän toimistosiheteereitä kuin tekstinkäsittelijöitä. Tekstinkäsittelijöiden työhyvinvointia ei ole selvitetty keskitetysti kyseisen ammattiryhmän osalta kuin viimeksi 2002 eli ennen kuin keskitettiin kyseinen Toimistopalvelut -yksikkö. Toinen jatkokehittämismahdollisuus liittyisi ryhmäytymiseen eli miten kahden työyksikön työntekijät ja kulttuurit saataisiin sulautettua yhteen tai selvittämään miten siinä on onnistuttu. Tähän liittyy johtamisen tutkiminen ja kehittäminen uudessa keskitetyssä tekstinkäsittely -yksikössä. Kolmas jatkokehittämisasihe tutkisi keskitetyn tekstinkäsittely -yksikön mahdollisuuksia ja uhkia. Neljäs jatkokehittämisen aihe voisi olla kustannustehokkuus ja keskittyen siihen, että vaihteluyksikkönä on ihminen.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Beckford, J. 2009. Quality: A critical introduction, third edition. [viitattu 2.11.2019]
Saatavissa: <http://ebookcentral.proquest.com>.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2015. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Exreport Esimiehen Työpöytä. PHHYKY. Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystyöryhmän raportointijärjestelmä.
- Haveri, A. & Majoinen, K. 2000. Muutosprosessit ja johtajuus – kuinka kunnat yhdistyvät? Helsinki: Kuntatalon paino.
- Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Alma Talent Oy.
- Kiviniemi, K. 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Jyväskylä: PS-kustannus, 316-317.
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Alma Talent Oy.
- KT Kuntatyönantajat 2017. Henkilöstötuottavuuden johtaminen kunnissa. Helsinki: KT Kuntatyönantajat.
- Kyllonen, J. 2011. The Trouble With Motivation - Deming's SoPK Part II. [viitattu 3.11.2019]. Saatavissa: <https://www.processexcellencenetwork.com/lean-six-sigma-businessperformance/columns/psychology-of-people-deming-s-sopk-part-i>.
- Leppänen, M. & Rauhala, I. 2015. JOHDA IHMISTÄ Psykologiaa johtajille. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Liker, Jeffrey K. 2011. Toyotan tapaan. Jyväskylä: Bookwell Oy.
- Mannermaa, K. 2018. Työsuojelupäällikön käsikirja. Turvallisuus ja hyvinvointi työkyvyn edistäjänä. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio -Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Helsinki: Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014.
- Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. Alma Talent Oy.
- Modig, N. & Åhlström, P. 2013. Tätä on lean. Ruotsi: Rheologica publishing.

Mäkijärvi, M. 2013. Sosiaali- ja terveystoiminnan MBA -tutkielma. Tampereen teknillinen yliopisto. LEAN-MENETELMÄ SUOMALAISESSA TERVEYDENHUOLLOSSA - kokemuksia ja haasteita HUS:ssa.

Mäntylä, K., Reukauf, M. & Toomar, J. 2013. Gradu kaulassa -gradun ja kandin tekijän selviytymisopas. Oy Finn Lectura Ab.

National Academies Press 1996. National Academy of Engineering. Memorial Tributes. ProQuest Ebook Central. [viitattu 2.11.2019]. Saatavissa: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/lamk-ebooks/detail.action?docID=3377009>.

Nummi, P. 2018- Fasilitoivan johtamisen käsikirja: 9 avainhetkeä. Helsinki: Alma Talent.

Nyman, R., Tikka, A. & Turunen, A. 2019. KOORDINAATIOKAAOS -ja miten se kelistetään pelottomalla johtajuudella. Helsinki: Into Kustannus Oy.

Otala, L. 2018. KETTERÄ OPPIMINEN Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsingin Kamari Oy: Meedia Zone OÜ, Viro.

Pentikäinen, L. (toim.) 2014. Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Työ ja yrittäjyys 30/2014. Saatavissa: <http://tem.fi/documents/1410877/2859687/Katsaus+suomalaisen+ty%C3%B6n+tulevaisuuteen+09092014.pdf>.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Alma Talent Oy.

Pugh, Derek S. 2015. [viitattu 2.11.2019]. Saatavissa: <http://derekpugh.blogspot.com>.

Päijät-Hämeen sairaanhoitopiiri. 2005. Päijät-Hämeen sairaanhoitopiirin sairaanhoidollisten toimistopalveluiden selvityksen toimeenpano.

Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä. 2017. Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän tilinpäätös ja toimintakertomus 2017.

Päijät-Hämeen sairaanhoitopiiri. 2018. Meidän PHKS-Rakennusvaihe 7 (RV7).

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä, 2019a. Henkilöstön Infokanava. Perheystävällinen PHHYKY, kootut ohjeet. [viitattu 10.12.2019]. Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä, 2020a. Henkilöstön Infokanava. Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä.

Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Helsinki: Alma Talent Oy.

Ritakallio, T. & Vuori, T. 2018. Elävä strategia: kyky nähdä, taito tarttua tulevaisuuteen. Helsinki: Alma Talent Oy.

Salmimaa, T. & Vilpola, I. 2006. Sosiotekninen lähestymistapa ottaa organisaation huomioon järjestelmiä suunniteltaessa. [viitattu 9.12.2019]. Saatavissa: http://www.cs.tut.fi/~ihtesem/s2006/teoriat/esitykset/VilpolaSalmimaa_sosiotekniset_mallit_241006.pdf.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2014. Työelämä 2025 - Työelämän ja työympäristön muutosten vaikutukset työsuojeluun ja työhyvinvointiin. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:16.

Sosiaali- ja terveysministeriön asetus potilasasiakirjoista 298/2009. Annettu Helsingissä 30 päivänä maaliskuuta 2009. [viitattu 21.4.2019]. FINLEX. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2009/20090298>

Suomen Kuntaliitto. 2002. Kunnallisen henkilöstöjohtamisen käsikirja. Helsinki: Kuntatalon paino.

Torkkola, S. 2018. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Liettua: Balto Print.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Valta, M. 2013. Sähköisen potilastietojärjestelmän sosiotekninen käyttöönotto: seitsemän vuoden seurantatutkimus odotuksista omaksumiseen. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Väitöskirja [viitattu 9.12.2019] Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-1217-6>.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

LIITE 1

Sähköpostikutsu tekstinkäsittelijöille 13.2.2019 työpajoihin.

Tekstinkäsittelyn työpajat 19.2. ja 21.2.

Hei!

Olen tekemässä YAMK -opinnäytetyötäni PHHYKY:n Toimistopalveluille, aiheena Päivittäisjohtamisenenopas tekstinkäsittely -yksiköön. Tulen pitämään ensi viikolla kaksi samansisältöistä työpajaa PHKS:ssa, johon toivon sinun osallistuvan. **Ilmoitathan minulle kumpaan olet tulossa vastaamalla tähän sähköpostiin.** Toivon, että keskustellette kollegoiden kanssa mihin kukakin osallistuu, jotta kaikki ei tulisi samaan aikaan (ATK-luokkaan mahtuu 12 henkilöä). Työpajoissa tulemme käymään läpi nykytilanteen tekstinkäsittelytyössä ja ideoimme yhdessä tulevaisuuden kuvaa. Keneltäkään ei odoteta ”julkista” esiintymistä vaan tulen toteuttamaan työpajat atk -tilassa ja Padlet -seinän avulla. Padlet on interaktiivinen ilmoitustaulu, jonne voi kirjoittaa ja lisätä kuvia yhdessä. Eli olen työpajojen vetäjä, sinun ei tarvitse kuin tulla paikalle.

Tässä samassa kutsussa on myös Moisionkadulta PTH puolen tekstinkäsittelijöitä. Olen jutellut Maarit Alanderin kanssa ja hän antoi teidän nimet, toivon että ainakin kaksi teistä osallistuu. On hyvä saada myös pth puolen näkökantaa tulevaisuuden luomiseen.

TI 19.2. klo 13-15 PHKS ATK-luokka 2 (k1 -kerros, luentosalit ja muut koulutustilat samassa paikassa)

TO 21.2. klo 10-12 PHKS ATK -luokka 2 (k1 -kerros, luentosalit ja muut koulutustilat samassa paikassa)

PS. Jos sinulla kysyttävää aiheesta, otathan rohkeasti minuun yhteyttä!

Tervetuloa!

Terveisin

Pauliina Saarinen
palveluesimies

Toimistopalvelut 3
Strategia- ja tukipalvelut
Keskussairaalankatu 7
15850 Lahti
puh. 044 440 6633

Salassapitovelvollisuus: Tämä viesti on tarkoitettu ainoastaan vastaanottajalle. Se saattaa sisältää luottamuksellista ja yksinoikeudellista tietoa. Viestin luvaton lukeminen, käyttö, luovuttaminen ja levittäminen on kielletty. Jos et ole viestissä mainittu vastaanottaja, tuhoa viesti ja ilmoita asiasta lähettäjälle sähköpostitse.

LIITE 2

Kuva padlet -virtuaalisesta tekstinkäsittelyn työpajasta 19.2.2019.

padlet

Paulina Saarinen +2 - 2 huokautu

Tekstinkäsittelyn kehittäminen
Kohti keskitettyä tekstinkäsittely-yksikköä

Nykytila 02/2019, missä olemme onnistuneet?

Tunne että työtä arvostetaan esimiehen taholta.

Työilmapiiri on ollut hyvä kaikki nämä vuodet kun olen ollut täällä töissä ja on kiva tulla töihin. Lomat on melkein aina saanut kun on halunnut ja muut menot on päässyt lähtemään. Työkavereilta on helppo kysyä jos on jotain ongelmia.

Työilmapiiri yksikössäni erittäin hyvä. Töihin on kiva tulla. Informaatio toimii työkavereiden ja esimiehen osalta, ja jos on jotain mitä ei tiedä, ottaa selvää eikä asia jää "hamaan roikkumaan".

Ryhmähenki on ollut hyvä

Nykytila 02/2019, missä toivot kehittämistä?

Perehdytys on vielä retuperällä.

Ohjeistuksessa eri alojen välillä koko ajan säätämistä kun kaikilla vähän erilaiset ohjeet.

Vieläkin monella alueella on liika töitä yhdelle ihmiselle, pitäisi jakaa töitä.

Kun on ongelma, samoin tein yhteys "korjataan" tahoan. Jos ei vieläkään asia korjaannu, esimieheen yhteys.

Työergonomia + ja - ?

+ Vastamelukuulokkeet ainakin välillä käyttöön.

Sähköpöydät hyvät. Kuulokkeita voisi olla erilaisia, ja näppäisiä.

+Työergonomia kehittynyt sähköpöytien myötä, tulostamisen vähentyminen minimiin ja potilaskansioloiden poistuminen päivittäisestä pyörittämisestä keventää paljon.

- Ikkunattomat huoneet, joissain pisteissä huono ilma (sisäilmaongelmaa).

käsipurkuohjain on korvannut jalkapolkimen, hyvä juttu ollut

+ sähköpöytä ehdoton

Tiimiys, miten se rakennetaan?

Mahdollisimman vähän muutoksia, olisi hyvä saada pidettyä ainakin alussa samat työkaverit ympärillä.

Keskellä toimeen tulevat työntekijät ja esimies.

Keskellä hyvin yhteen toimivat ihmiset samoihin tiimeihin.

Tiimiys rakennetaan yhdessä informaation toimissa ja työntekijöiden ja esimiehen kesken. Sovitaan esim. alit joihin keskitytään ja mietitään työn sujuvuus kaikkien kannalta yhdessä. Jokainen kantaa kortensa kekoon.

Olisiko hyvä olla tiimit esim. että olisi tietyt eat: tiimissä?

Päivittäisjohtaminen, mitä toivot?

Esimies tavoitettavissa. Ottaa asioista selvää jos tulee epäselvyyksiä tai ongelmia.

Henkilö paikalla kunj tarvitsee apua esimies tai joku muu henkilö.

länmä silloin kun tarvitsee

Mitä tasavertaisuus mielestäsi tarkoittaa?

Kaikkia kohdellaan tasapuolisesti töissä.

Ennen oli txt2 (6 t-7 tp): ppk1/keu/neuro/neup sy/syn/gyn/knk/kunt/fys lasp oli yksikön sisällä 2 tp lasnep yksikön sisällä psy yksiköiden sisällä txt1: kir/sis(eis.sydp,sis reup)/lho/ PEREHDYTYS: karppinen maiju oli yksi perehd.1-2 viikkoa vierihitoa - kirjoista katsottiin sanat - viikottain ea vaihtui myös uusilla työntekijöillä - knk, ihop, ollut "helpot" tulevaisuus: alueen vaihto on ollut hyvä, tutut erikoisalut, miten puheliniikenne? - tiimipuhelin? - yhden numeron taktiikka? - viestipiikit

LIITE 3

Tekstimuodossa padlet -virtuaalisena tekstinkäsittelyn työpajasta 19.2.2019.

Tekstinkäsittelyn kehittäminen

Kohti keskitettyä tekstinkäsittely -yksikköä

Nykytila 02/2019, missä olemme onnistuneet?

- Tunne että työtä arvostetaan esimiehen taholta.
- Työilmapiiri on ollut hyvä kaikki nämä vuodet kun olen ollut täällä töissä ja on kiva tulla töihin.
- Lomat on melkein aina saanut kun on halunnut ja muut menot on päässyt lähtemään.
- Työkavereilta on helppo kysyä jos on jotain ongelmia.
- Työilmapiiri yksikössäni erittäin hyvä. Töihin on kiva tulla.
- Informaatio toimii työkavereiden ja esimiehen osalta, ja jos on jotain mitä ei tiedä, ottaa selvää eikä asia jää "hamaan roikkumaan".
- Ryhmähenki on ollut hyvä

Nykytila 02/2019, missä toivot kehittämistä?

- Perehdytys on vielä retuperällä.
- Ohjeistuksessa eri alojen välillä koko ajan säätämistä kun kaikilla vähän erilaiset ohjeet.
- Vieläkin monella alueella on liika töitä yhdelle ihmiselle, pitäisi jakaa töitä.
- Kun on ongelma, samoin tein yhteys "korjaavaan" tahoon. Jos ei vielä kukaan asia korjaannu, esimieheen yhteys.

Työergonomia + ja - ?

- + Vastamelukuulokkeet ainakin välillä käyttöön.
- + Sähköpöydät hyvät. Kuulokkeita voisi olla erilaisia, ja näppiksiä.
- + Työergonomia kehittynyt sähköpöytien myötä, tulostamisen vähentyminen minimiin ja potilaskansioiden poistuminen päivittäisestä pyörittämisestä keventää paljon.
- Ikkunattomat huoneet, joissain pisteissä huono ilma (sisäilmaongelmaa).
- + käsipurkuohjain on korvannut jalkapolkimen, hyvä juttu ollut
- + sähköpöytä ehdoton

Tiimiys, miten se rakennetaan?

- Mahdollisimman vähän muutoksia , olisi hyvä saada pidettyä ainakin alussa samat työkaverit ympärillä.

- Keskenään toimeen tulevat työntekijät ja esimies.
- Keskenään hyvin yhteen toimivat ihmiset samoihin tiimeihin.
- Tiimiys rakennetaan yhdessä informaation toimiessa ja työntekijöiden ja esimiehen kesken. Sovitaan esim. alat joihin keskitytään ja mietitään työn sujuvuus kaikkien kannalta yhdessä. Jokainen kantaa kortensa kekoon.
- Olisiko hyvä olla tiimit esim. että olisi tietyt ea:t tiimissä?

Päivittäisjohtaminen, mitä toivot?

- Esimies tavoitettavissa. Ottaa asioista selvää jos tulee epäselvyyksiä tai ongelmia.
- Henkilö paikalla kunj tarvitsee apua esimies tai joku muu henkilö.
- läsnä silloin kun tarvitsee

Mitä tasavertaisuus mielestäsi tarkoittaa?

- Kaikkia kohdellaan tasapuolisesti töissä.

Muistiinpanoja keskusteluista poimittuna:

- Ennen oli txt2 (6 t-7 tp):ppkl/keu/neuro/neupsy/syn/gyn/knk/kunt/fys
- PEREHDYTYS: yksi perehd.1-2 viikkoa vierihoitoa
 - kirjoista katsottiin sanat
 - viikottain ea vaihtui myös uusilla työntekijöitä
- tulevaisuus: alueen vaihto on ollut hyvä, tutut erikoisalajat,
- miten puhelinliikenne?
 - tiimipuhelin?
 - yhden numeron taktiikka?
 - viestipiikit

LIITE 4

Kuva padlet -virtuaalisesta tekstinkäsittelyn työpajasta 21.2.2019.

padlet

Paulina Saarinen +6 • 2 kuukautta

Tekstinkäsittelyn kehittäminen
Kohti keskitettyä yksikköä

Nykytilanne 02/2019, missä olemme onnistuneet?

- Hyvä ryhmähenki
- yhteistyö toimii hyvä työmotivaatio
- positiivinen asenne -> oma vapaa-aika tuo virkeyttä, tuntuu että työtäni arvostetaan
- hyvä työn jälki
- huumori kukkii
- Joustavuus puolin ja toisin - samanhenkistä porukkaa, toimii hyvin yhteen
- työrauha, hyvä keskittyminen
- Työergonomia on kunnossa, sähköpöydät jne. Petra taukojumppa ohjelma

Nykytilanne 02/2019, kehittämiskohteet?

- Rohkeammin päivitettäisiin tekstinkäsittely-ohjeita. Jos tulee jokin muutos, voisi sen samantien käydä lisäämässä ko. yksikön ohjeisiin.
- tekstinkäsittely kiertäväksi kuten aiemmin
- selkeät toimintaohjeet perehdytyskansiot
- yhtenäisemmät ohjeet
- Epäkohtiin puuttuminen ja niiden korjaaminen
- Osa sanelijoista puputtaa edelleen putkeen kaikki sanelut, esim. käyntiteksti, kons.pyyntö, radi-pyyntö. Sanellaan myös mikki Super lähellä suuta yms. Sanelun laatuun vaikuttavat tekijät.
- sijoituslistan mukana sihteereiden sijoitukset, koska osassa alueita tarvitsee tehdä yhteistyötä sihteerin kanssa, mm. piikit lausunnoista yms.
- Saneluohjeet päivitettävä
- Kehityskeskusteluita ei ole koettu tarpeelliseksi, ei ole ollut näkyviä vaikutuksia.
- Toisaalta pelkkä kirjoittaminen helpompaa, mutta jakelut tuo vaihtelua ja monipuolisuutta
- selvät jakelut, suuri osa työstä kuluu jakeluiden osoitteiden googlaamiseen

Keskitetty yksikkö, sama esimies kaikilla! Haasteiden ratkaisuehdotukset?

- Tasapuolisuutta ja mutkatonta asioiden hoitoa
- työntekijän mielipiteellä on merkitystä
- Asiat jotka närästä:
- Aina ei tieto kulje tarpeeksi mutkattomasti.
- työn keskeytyminen työhön liittymättömällä asialla suuri tila, paljon porukkaa, kuinka käy työrauhalle
- Välillä kollegat saattavat olettaa, että tiedät jonkin asian, mutta eivät kuitenkaan varmista asiaa.

Keskitetty yksikkö, uudet ideat?

- Päivittäisjohtaminen uudessa yksikössä:
- Esimiehen tapaaamista useammin.
- Johtamiselta toivon samaa joustoa kuten nytkin + sitä, että esimies on saatavilla. Jos tulee jotain, voi rohkeasti tulla juttelemaan ts. helposti lähestyttävyyys
- ajantasalla olevat yhteystiedot, jos tulee ongelmatilanne ja täytyy soittaa esim. sihteerille
- joku yhteinen pikaviestisovellus millä kommunikoida, soittaminen yms. puhe häiritsee muiden työrauhaa
- Ergonomia:
 - sähköpöydät ehdoton!
 - petra -jumppa loistava!
 - iso näyttö!
 - käsikäyttöinen poljin on hyvä! voi tehdä seisten työtä
 - poljin liikkuu alla, liukuste, sinitarra ratkaisu?
 - äänen voimakkuus saneluissa? onko mahdollista lukita äänen voimakkuutta
 - satulatuoli on hyvä
 - seisontamatto ehdoton, jos seisoo!

Tiimiys, miten rakennetaan?

- Ennen kirjoitettiin yhtä alaa, kierto
- jos joku oli jäänyt jälkeksi, purettiin yhdessä - olisi hyvä olla tiedossa, muistisääntö jos esim. puoli tuntia aikaa kirjoittaa jotain toista aluetta oman lisäksi, mitä kirjoittaisin?
-
- Pyritään säilyttämään se hyvä positiivinen asenne, työmotivaatio ja huumori työssä. Kysytään tarvittaessa apua ja autetaan kykyjen mukaan kaveria.
- Avoimuus sekä esimiehen että alaisten osalta
- Muutoksista informointi hyvissä ajoin

LIITE 5

Tekstimuodossa padlet -virtuaalisena tekstinkäsittelyn työpaja 21.2.2019.

Tekstinkäsittelyn kehittäminen
Kohti keskitettyä yksikköä

Nykytilanne 02/2019, missä olemme onnistuneet?

- Hyvä ryhmähenki
- yhteistyö toimii
- hyvä työmotivaatio
- positiivinen asenne
 - ➔ oma vapaa-aika tuo virkeyttä, tuntuu että työtäni arvostetaan
- hyvä työn jälki
- huumori kukkii
- Joustavuus puolin ja toisin
- samanhenkistä porukkaa, toimii hyvin yhteen
- työrauha, hyvä keskittyminen
- Työergonomia on kunnossa, sähköpöydät jne. Petra taukojumppa ohjelma

Nykytilanne 02/2019, kehittämiskohteet?

- Rohkeammin päivitettäisiin tekstinkäsittely -ohjeita. Jos tulee jokin muutos, voisi sen samantien käydä lisäämässä ko. yksikön ohjeisiin.
- tekstinkäsittely kiertäväksi kuten aiemmin
- selkeät toimintaohjeet
- perehdytyskansiot
- yhtenäisemmät ohjeet
- Epäkohtiin puuttuminen ja niiden korjaaminen
- Osa sanelijoista puputtaa edelleen putkeen kaikki sanelut, esim. käyntiteksti, kons.pyyntö, radi-pyyntö. Sanellaan myös mikki Super lähellä suuta yms. Sanelun laatuun vaikuttavat tekijät.
- sijoituslistan mukana sihteereiden sijoitukset, koska osassa alueita tarvitsee tehdä yhteistyötä sihteerin kanssa, mm. piikit lausunnoista yms.
- Saneluohjeet päivitettävä
- Kehityskeskusteluita ei ole koettu tarpeelliseksi, ei ole ollut näkyviä vaikutuksia.
- Toisaalta pelkkä kirjoittaminen helpompaa, mutta jakelut tuo vaihtelua ja monipuolisuutta
- selvät jakelut, suuri osa työajasta kuluu jakeluiden osoitteiden googlaamiseen

- Keskitetty yksikkö, sama esimies kaikilla! Haasteiden ratkaisuehdotukset?
- Tasapuolisuutta ja mutkatonta asioiden hoitoa
- työntekijän mielipiteellä on merkitystä

Asiat jotka närästää:

- Aina ei tieto kulje tarpeeksi mutkattomasti.
- työn keskeytyminen työhön liittymättömällä asialla
- suuri tila, paljon porukkaa, kuinka käy työrauhalle
- Välillä kollegat saattavat olettaa, että tiedät jonkin asian, mutta eivät kuitenkaan varmista asiaa.

Keskitetty yksikkö, uudet ideat?

Päivittäisjohtaminen uudessa yksikössä:

- Esimiehen tapaamista useammin.
- Johtamiselta toivon samaa joustoa kuten nytkin + sitä, että esimies on saatavilla. Jos tulee jotain, voi rohkeasti tulla juttelemaan ts. helposti lähestyttävyyttä
- ajantasalla olevat yhteystiedot, jos tulee ongelmatilanne ja täytyy soitella esim. sihteerille
- joku yhteinen pikaviestisovellus millä kommunikoida, soittaminen yms. puhe häiritsee muiden työrauhaa

Ergonomia:

- sähköpöydät ehdoton!
- petra -jumppa loistava!
- iso näyttö!
- käsikäyttöinen poljin on hyvä! voi tehdä seisten työtä
- poljin liikkuu alla, liukueste, sinitarra ratkaisu?
- äänen voimakkuus saneluissa? onko mahdollista lukita äänen voimakkuutta
- satulatuoli on hyvä
- seisontamatto ehdoton, jos seisoo!

Tiimiys, miten rakennetaan?

- Ennen kirjoitettiin yhtä alaa, kierto
- jos joku oli jäänyt jälkeen, purettiin yhdessä
- olisi hyvä olla tiedossa, muistisääntö jos. esim. puoli tuntia aikaa kirjoittaa jotain toista aluetta oman lisäksi, mitä kirjoittaisin?
- Pyritään säilyttämään se hyvä positiivinen asenne, työmotivaatio ja huumori työssä. Kysytään tarvittaessa apua ja autetaan kykyjen mukaan kaveria.
- Avoimuus sekä esimiehen että alaisten osalta
- Muutoksista informointi hyvissä ajoin