



Karelia-ammattikorkeakoulu

Sairaanhoitaja (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Muutosjohtaminen henkilöstön näkökulmasta Siun soten Pohjois- sella alueella

Tarja Martikainen

Hanna Toivanen

Opinnäytetyö, maaliskuu 2022

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
Maaliskuu 2022
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutus
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijät

Tarja Martikainen ja Hanna Toivanen

Nimeke

Muutosjohtaminen henkilöstön näkökulmasta Siun soten Pohjoisella alueella

Toimeksiantaja

Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymä, Siun sote

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tutkittua tietoa henkilöstön kokemuksista muutosjohtamisessa ja hyödyntää saatua tietoa uusien muutosprosessien läpiviemiseksi. Kyselylomakkeen pohjana käytettiin Siun soten Mitä sinulle kuuluu -kyselyn tuloksia johtamisen osa-alueelta. Kysely kohdentui Siun soten pohjoisen alueen ikäihmisten palveluiden henkilöstölle. Ikäihmisten palveluihin kuuluvat kotihoito, palveluasuminen ja terveyskeskussairaalahoito

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistoimintana. Työssä yhdistettiin tiedon tuottaminen ja käytännön toiminnan kehittäminen. Aineisto hankittiin strukturoidulla kyselylomakkeella Webropolia hyväksi käyttäen. Henkilöstön kyselyyn vastasi 97 henkilöä. Tutkimuksesta nousseiden tietojen perusteella kehitettiin esihenkilöiden kanssa ratkaisuja henkilöstön mukaan saamiseksi muutoksiin. Esihenkilöiltä nousseista asioista tehtiin huoneentaulu, joka jaettiin jokaiseen työyhteisöön avuksi tulevien muutosten läpiviemiseksi.

Tuloksista ilmeni, että henkilöstö kokee muutoksia. Vaikutusmahdollisuudet muutoksiin ovat kyselyyn vastaajien mielestä huonot. Osa vastaajista koki muutoksien olevan positiivisia, vaikka eniten koettiin muutokset negatiiviseksi. Vastaajien mielestä muutoksilla on vaikutusta hoidon laatuun. Kyselystä nousseiden tulosten perusteella tulisi kiinnittää erityisesti huomiota henkilöstön kanssa käytävään dialogiin, henkilöstön osallistamiseen sekä muutosten aikataulutukseen.

Kieli
suomi

Sivuja 99
Liitteet 7
Liitesivumäärä 18

Asiasanat

muutos, muutosjohtaminen, ikäihmisen hyvä hoito



THESIS
March 2022
Master's Programme in Development and Management of Health Care and Social Services

Tikkarinne 9
FI- 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. + 358 13 260 600

Authors

Tarja Martikainen and Hanna Toivanen

Title

Staff Perspectives on Change Management in the Siun sote Northern District

Commissioned by

Siun sote – Joint Municipal Authority for North Karelia Social and Health Services

Abstract

The purpose of this thesis was to yield research-based knowledge of the experiences of health and social services staff regarding change management, and furthermore, apply that knowledge in the implementation of new change processes. The results in the section concerning management in Siun sote survey "Mitä sinulle kuuluu" were used to devise a questionnaire for this study. The survey was aimed at Siun sote northern district staff providing services for older people. These services include home care, sheltered housing and care in health centre hospitals.

The thesis was carried out as a research-based development activity that combines knowledge production and the development of practices. The material was gathered using a structured Webropol questionnaire with 97 respondents. Based on the data acquired from the survey, practices were developed with the management to involve the staff in achieving the desired changes. Based on the issues raised by the management, house rules were created and distributed in each work community to facilitate the implementation of changes.

Based on the results, the staff experience is that their opportunities to influence these changes are poor. Some respondents experienced the changes as positive, but most of them experienced the changes as negative. The respondents reported that the changes affect the quality of care provided. The results suggested that more focus should be paid on including the staff in a dialogue concerning the changes and the schedule for implementing the changes.

Language
Finnish

Pages 99
Appendices 7
Pages of Appendices 18

Keywords

change, change management, best practices in the care of older people

Sisältö

1 Johdanto	6
2 Muutokseen vaikuttavat lähtökohdat.....	7
2.1 Muutoksessa vaikuttavat asiat	8
2.1.1 Dialogi.....	9
2.1.2 Henkilöstön osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen.....	11
2.1.3 Henkilöstön osallistaminen uudistuksiin ja töiden organisointiin	13
2.1.4 Strategisen työn vaikutus muutokseen	14
2.2 Johtamisen näkökulma muutokseen	15
2.2.1 Esihenkilön ja organisaatiokulttuurin rooli muutoksessa	16
2.2.2 Muutosvastarinta muutosten kehittäjänä.....	19
2.2.3 Henkilöstön muutoskyvykkyys ja innovaativisuus.....	22
3 Ikäihmisten hyvä hoitaminen muutoksen näkökulmasta	23
3.1 Väestön ikääntymisen vaikutus muutospaineisiin	23
3.2 Muutoksien vaikutus hyvään hoitamiseen.....	26
3.3 Henkilöstön työhyvinvointi ja työn vetovoimaisuus.....	29
4 Opinnäytetyön tavoitteet ja tehtävä.....	32
5 Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat.....	32
5.1 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta.....	32
5.2 Tiedon tuottaminen kyselyn kautta.....	36
5.3 Tiedon tuottaminen työryhmissä	37
5.4 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät.....	39
6 Tutkivan opinnäytetyön prosessi ja toteuttaminen	41
6.1 Opinnäytetyön prosessi	41
6.2 Kyselyn kohderyhmä.....	43
6.3 Kyselyn toteutus.....	43
6.4 Kyselyn tulosten esittely esihenkilöille	44
7 Opinnäytetyön kyselyn tulokset.....	46
7.1 Taustatiedot	47
7.3 Kokemukset positiivisista muutoksista	53
7.4 Kokemukset negatiivisista muutoksista.....	54
7.5 Muutoksissa mukana oleminen.....	57
7.6 Muutosten perustelevuus.....	58
7.7 Muutoksista tiedottaminen	62
7.8 Esihenkilön ominaisuudet muutoksessa	64
7.9 Muutosten vaikutus työyhteisöön	70
7.10 Työpaikan muutosvastarinnan syitä.....	74
7.11 Kokemus hoidon laadusta.....	75
7.12 Tarkastelua kyselyn tuloksista	79
8 Opinnäytetyön tuotos	81
9 Pohdinta.....	82
9.1 Tulosten pohdinta	83
9.2 Opinnäytetyön prosessin pohdinta.....	88
9.3 Luotettavuus ja eettisyys.....	89
9.4 Opinnäytetyön hyödynnettävyys ja jatkokehittäminen.....	92
Lähteet.....	93

Liitteet

- Liite 1 Kysely Siun sotien Pohjoisen alueen ikäihmistenpalveluiden henkilöstölle muutosjohtajuudesta
- Liite 2 Saatekirje työntekijöille
- Liite 3 Esihenkilöille pidetty lyhyt informaatio kyselystä
- Liite 4 Esihenkilöille pidetty kehittämisiltapäivä
- Liite 5 Yhteenveto kehittämisiltapäivästä nousseista asioista
- Liite 6 Huoneentaulu
- Liite 7 Esimerkki sisältö analyysistä

1 Johdanto

Lähivuosikymmeninä tarvitaan vanhuspalveluita nykyistä paljon enemmän, koska väestö vanhenee. Ikäihmisistä suurin osa pärjää itsenäisesti, mutta avun tarve lisääntyy kuitenkin viimeisinä elinvuosina. Kunnat voivat panostaa ikääntyvien kuntalaisten hyvinvoinnin edistämiseen ja ennaltaehkäiseviin toimintoihin. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2021a.)

Sosiaali- ja terveysala uudistuu jatkuvasti. Kehityssuuntia on nähtävissä muun muassa palvelujärjestelmien selkeytymisen tarpeena sekä esihenkilöiden ja organisaatioiden tarpeena uuden oppimiseen (Hujala & Taskinen 2020, 7–8). Johtamisen näkökulmasta ajatellen useita muutoksia on tulossa liittyen henkilöstön saatavuuteen ja ikärakenteisiin. Esihenkilön näkökulmasta katsottuna muutokset näyttäytyvät osaamisen vaatimuksina. (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 41–42.) Lähivuosikymmenien aikana vanhuspalveluiden tarve lisääntyy, koska väestö ikääntyy. SOTE-uudistus on välttämätöntä toteuttaa, jotta väestölle voidaan taata perusoikeuksien mukaiset ja yhdenvertaiset palvelut. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019.)

Muutosjohtamisella tarkoitetaan työyhteisön siivittämistä kohti parempaa tulevaisuutta. Kunnolliseen henkilöstöjohtamiseen tulee panostaa muutosten aikana. Muutoksista selvittää työyhteisössä pienin vaurioin, kun työyhteisön johtajuus on vakaalla pohjalla. Kun työyhteisöä kohtaa muutostilanne, työntekijät pohtivat usein henkilökohtaista asemaansa. Tällöin esihenkilöltä vaaditaan luottavuutta ja avoimuutta. (Tammi 2018, 11–12.)

Organisaatio on jatkuvan muutospaineen alla, koska sen toiminnan tulee olla parempaa ja kustannustehokkaampaa. Työyhteisöjen kehittäminen on nopeaa, monisyistä ja muutosten läpivieminen voi olla ongelmallista. Muutosten myötä työyhteisökulttuuri tulee muuttumaan ja kiireellisen työtahdin vuoksi henkilöstö haluaisi, että toiminta jatkuisi ennallaan. Tämän vuoksi uudet käytännöt on hankala ottaa käyttöön ja tarvitaan uusia malleja toiminnan kehittämiseksi. (Ranta 2021, 6.) Terveydenhuoltoala on haasteen edessä, miten selvittää tulevista

muutoksista niin, että henkilöstö on sitoutunut toimintaan. Sitoutumattomalla henkilökunnan edustajalla on suurempi riski uupua työssään, joka voi johtaa ammatinvaihtamiseen. (Shanafelt 2017.)

Muutokset koettelevat työyhteisöjä ja henkilöstöä. Muutosten onnistuminen antaa henkilöstölle onnistumisen tunteita ja auttaa työyhteisöä perustehtävän tekemisessä. (Työturvallisuuskeskus 2013.) Opinnäytetyöllä kerättiin henkilöstöltä mielipiteitä muutoksista ja niihin vaikuttamisesta. Näiden pohjalta kehitettiin työkaluja tulevien muutosten läpiviemiseksi, jotta muutokset onnistuisivat jatkossa ja pystyttäisiin lisäämään henkilöstön motivaatiota työskentelemiseen ja heidän työhyvinvointiaan.

2 Muutokseen vaikuttavat lähtökohdat

Suurin tulossa oleva sosiaali- ja terveydenhuoltoalan muutokseen vaikuttava tekijä on SOTE-uudistus. Sen tarkoituksena on uudistaa koko julkinen sosiaali- ja terveydenhuolto sekä pelastustoimen palvelut. Tavoitteena tällä uudistuksella on, että kaikki kansalaiset tulevat saamaan laadukkaita ja yhdenvertaisia palveluja riippumatta asuinpaikastaan. Tämä tulee vaikuttamaan organisaation tapaan tuottaa palveluja ja sitä kautta pienempiin työyhteisöihin. Tämä vaatii kaikilta joustavuutta sopeutua uudistuksiin ja ottaa ne osaksi normaalia toimintaa. (Soteuudistus 2021.) Toisaalta toimintaympäristön muutoksien myötä tulee tarkastella henkilöstön valmiuksia ottaa vastaan uudistuksia, heidän sopeutumistaan niihin ja organisaation haluun menestyä. Tuleviin muutoksiin sopeutuminen on organisaation pysymisen ja kasvun turvaamista. (Villanen 2020, 13–15.)

Muutosta on prosessi, jota voidaan tarkastella henkilöstön, työyhteisön ja organisaation näkökulmista. Näkökulmat koostuvat eri tasoista, jotka vaikuttavat toisiinsa. Näkökulmien ja niihin vaikuttavien tasojen ymmärtäminen auttaa rakentamaan työyhteisön ryhmätahtoa, joka auttaa muutosten onnistumisessa taulukon 1 on kerättyinä mukailen Rantaa (2021, 60–64) näkökulmien eri tasoja ja vaikutuksia, joita on huomioitava muutoksissa.

Taulukko 1. Näkökulmia muutosprosesseihin mukailen Rantaa. (2021,60–64).

Näkökulma	Vaikutus
Ympäristö	Työviihtyvyys
Ihmisten käyttäytyminen	Reagointi ympäristöön ja tilanteeseen
Kyvyt	Ohjaa käyttäytymistä, automaattinen toiminto, jolla luodaan toimintotapoja
Uskomukset ja arvot	Luodaan toimintatapoja, jotka tukevat tai kieltävät eri kykyjä
Identiteetti	Tieto kuka on ja mitä haluaa olla

Henkilöstön näkökulmasta katsottuna onnistunut muutos organisaatiossa tai työyhteisössä vaatii, että prosessin aikana käydään läpi eri vaiheita. Näiden vaiheiden avulla tapahtuu myönteistä kehitystä kehittämiseen ja valmiuteen ottaa toiminta työyhteisön ja organisaation normaaliksi käytännöksi. Organisaatio ja työyhteisö kulttuuri kasvavat kehittämismyönteiseksi, jonka avulla jatkossa on muutokset helpompi jokaisen omaksua. Muutoksessa ja kehittämisessä on tärkeää aluksi tunnistaa nykytila. Mikä organisaatiossa on hyvää ja mitä tulisi kehittää. Toiseksi tulisi olla tietoinen, mikä organisaatiossa vaikuttaa sen kehittämiseen. Onko menneisydessä sellaista, joka estää muutoksien läpi viemistä, mitkä auttavat niiden hyväksymiseen ja onko aikaa muutosten tekemiseen järkevästi. Näiden jälkeen olisi tärkeää työyhteisön henkilöstö ottaa mukaan muutokseen, jotta he pystyisivät ottamaan muutoksen tavoitteen omakseen. Kuunnellaan henkilöstöä alusta asti. Muutos tulisi suunnitella ja asettaa tavoitteet yhdessä niiden kanssa, joihin se vaikuttaa. Muutokset ja kehittäminen tulisi tehdä vähitellen, jossa annetaan aikaa sopeutua uuteen ja arvioida onko uudistus järkevä tulevaisuutta ajatellen. (Ranta 2005, 72–78.)

2.1 Muutoksessa vaikuttavat asiat

Muutosten tulisi olla tavoitteellista työyhteisön kehittämistä, joka myönteisen toiminnan kautta tulisi jokaiselle työyhteisön jäsenelle normaaliksi käytännöksi ja perustoiminnaksi. Positiivisessa muutoksessa otetaan huomioon kaikki tasapuolisesti ja huomioidaan sekä ihmiskeskeinen, että asiakaskeskeinen toiminta. Muutokseen liittyvät ja huomioitavat asiat ovat dialoginen johtaminen,

työyhteisön jatkuva parantaminen, henkilöstön huomioiminen tuottavuudessa, töiden organisointi, strategiatyö ja henkilöstön osaamisen hyödyntäminen. (Ranta 2021, 10–11, 13.) Muutoksen eteenpäinvieminen työyhteisössä lähtee aidon muutostahdon luomisesta henkilöstölle (Kotter 2009, 2–3).

2.1.1 Dialogi

Dialogin avulla ihmiset pystyvät jakamaan, jalostamaan ja luomaan erilaista tietoa vuoropuhelun kautta. Dialogin avulla pystytään kokoamaan eri mielipiteistä tärkein tieto, joka auttaa asian hyväksymisessä. (Isaacs 1999.) Hyvä dialogi on johdonmukainen, joustava ja ennakoiva, jolloin on helpompi ymmärtää prosesseja, uskomuksia ja toimintaa. Hyvästä dialogista löytyy merkitys sekä ymmärrettävät käsitteet ja siinä tulisi huomioida tunteet. (Ranta 2021, 73–74.) Luottamus henkilöstön ja johdon välillä lisää dialogisuutta, joka auttaa luottamaan tulevaisuuteen, heittäytymään uudistuksiin. Muutokset tukevat myös työyhteisöjä. (Onnismaa 2021, 100–104.)

Dialogin avulla saadaan muutosprosessiin syvyyttä ja toiminnan rakenteella luodaan ryhmätahtoa. Dialogi auttaa pääsemään onnistuneeseen lopputulokseen, mutta keinot siihen vaihtelevat. (Poiijula 2018, 50.) Dialogin prosessissa tarvitaan erilaisia ihmisiä eri ominaisuuksilla, jotka tukevat omalla käyttäytymisellään muutoksien hyväksymistä työyhteisöön. Henkilöstöstä tarvitaan asiasta innostuneita suunnannäyttäjiä, jotka toimivat työyhteisössä muutoksen motivaattoreina. Toinen henkilöstön laji on seuraajat, jotka täydentävät asiaa ja tuovat oman näkemyksensä muutokseen selventäen sitä. Työyhteisössä tarvitaan myös kyseenalaistajia, koska ilman heitä ei muutosta pystytä parantamaan tarpeeksi. Lopuksi tarvitaan myös niin sanottuja odottajia, jotka huomioivat muutoksen antaen oman näkemyksen asiaan ja odottavat lopullista päätöstä asiasta. (Isaacs 1999.)

Henkilöstön oman toiminnan ymmärtäminen ja sen vaikutus työyhteisön kehittämisen näkökulmasta on perusta muutokselle. Tähän tarvitaan dialogia työyhteisössä, jonka avulla syntyy yhteinen ymmärrys muutoksen tarkoituksesta.

Muutoksesta tulee keskustella tasavertaisesti kaikkien työyhteisön jäsenten kanssa, jolloin jokainen voi avoimesti tuoda omat mielipiteensä esille. Työyhteisössä voi dialogialle olla esteenä omat asenteet, ennakkoluulot ja oletukset. Näistä pidetään kiinni eikä uskalleta kriittisesti tarkastella niitä ja olla avoimia uudelle asialle. (Ranta 2021, 16.) Esteinä voivat olla myös epäselvä ja ristiriitainen viestintä organisaation johdon puolelta. Epäselvän viestinnän avulla pyritään sekoittamaan muutoksen tarkoitus niin, ettei siihen pystytä vaikuttamaan. Myös muutosten monimuotoisuus ja merkityksen antaminen niin, ettei henkilöstö tiedä tarkasti, sen vaikutusta toimintaan jatkossa, on este tasavertaisen dialogin syntymiselle. Dialogin esteenä on myös, että vastavuoroisuus henkilöstön ja johdon välillä ei ole tasavertaista. Henkilöstö kokee uusien vaatimusten muutosten myötä olevan tietotaitoon nähden epärealistisia, mutta johto ei osaa hyödyntää kuitenkaan henkilöstön todellista osaamista. Näin voi syntyä tehottoimia työnyhteisöjä, joissa henkilöstö voi huonosti ja työmotivaatio laskee. (Onnismaa 2021, 63–64,66–67.)

Työyhteisön dialogin avulla henkilöstö saa kokemuksen oman työnsä hyödyllisyydestä, joka lisää työiihtyvyyttä. Vuoropuhelun avulla tuetaan henkilöstön mahdollisuuksia kehittyä työssään ja lisätä heidän vaikutusmahdollisuuksiaan. (Ranta 2021, 24–25.) Onnistuneessa vuorovaikutustilanteessa henkilöstön tulee pystyä puhumaan osaamisestaan, mieltä painavista asioista ja kehittämistarpeistaan turvallisessa ja suojaisessa ympäristössä. Uusien asioiden sisäistäminen alussa edellyttää vuorovaikutusta, jossa on mahdollista jakaa omia tunteuksiaan aina epävarmuudesta onnistumisiin. Dialogin avulla vaihdetaan tietoja ja kokemuksia uuden edessä. (Koskimies, Pyhäjoki & Arnkil 2012, 10–11.)

Organisaatiossa dialogin kehittyminen ja sen ideologian luominen on sidoksissa sen tapaan kehittää itseään. Organisaation ideologian ollessa taantumuksellinen, jolloin pidetään tietyistä sillä hetkellä tärkeistä asioista kiinni. Tällöin ei pääse syntymään kunnollista vuoropuhelua eikä muutoksien läpivieminen ole mahdollista. Ideologia voi olla myös hyvin korkealentoista ja suunnitelmat epärealistisia, jolloin myös muutosten tekeminen on epätodennäköistä ja dialogia liian epärealistista toiminnan kannalta. Näiden kahden väliltä tulisi löytää

keskitie, jotta dialogia olisi kehittävää ja muutokset toiminnan kannalta järkeviä. (Onnismaa 2021, 39–45.)

Dialogisessa johtamisessa esihenkilöltä edellytetään tiettyjä ominaisuuksia, joiden avulla hän voi tukea eri tavoin muutokseen suhtautuvaa henkilöstöä sisäistämään tuleva muutos. Tilanteen on mahdollista jäädä keskustelussa paikalleen ilman, että se etenee rakentavasti, jolloin esihenkilön tulee osata viedä asiaa eteenpäin etsien ratkaisuja tilanteeseen. Tärkeää esihenkilölle on hiljaisempien ja arempien henkilöiden kannustaminen tuomaan omat näkemyksensä esille. Kuunteleminen dialogian aikana on tärkeää, että ymmärtää mitä tarkoitetaan eikä vain oleteta omien näkemysten kannalta mitä henkilö sanoo. (Isaacs 1999.)

2.1.2 Henkilöstön osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen

Juuti & Vuorela (2015, luku 3) näkevät henkilöstön osaamisen merkittävänä ja Jääskeläinen (2020) tukee ajatusta esittämällä henkilöstön osaamisen hyödyttävän muutosten läpiviemistä. Henkilöstön motivaatio parantuu muutoksia kohtaan, jos he ymmärtävät muutoksen tarpeen. Henkilöstön muutoksensietokyky kasvaa, jos heille mahdollistetaan oman työn uudistaminen. Hyödyntämällä henkilöstöstä löytyviä kykyjä voidaan rakentaa parempaa organisaatiota ja työyhteisöä. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019.) Henkilöstö ottaa paremmin työnsä kehittämisen ja muutokset toimintaansa, jos heidät nähdään organisaatiossa osallistuvana toimijana (Haapakorpi 2020, 63,65).

Työskentelyn kehittäminen työyhteisössä voi vaatia henkilöstöltä uusia taitoja ja tietoja, jotka haastavat heitä ja organisaation johtoa. Muutokset ja töiden muuttuminen voi aiheuttaa henkilöstölle ja johdolle mahdollisuuksia sekä haasteita. Henkilöstön uusia tietoja voidaan hyödyntää organisaatiossa. Henkilöstön motivaatio lisääntyy, kun he pystyvät kehittämään ja soveltamaan osaamistaan. Toisaalta organisaatio saa motivoituneita ja moniosaajia työhön, jolloin voidaan kehittää jatkua ja käyttää henkilöstön osaaminen hyödyksi. Omat haasteensa luo henkilöstön innostaminen jatkuvaan oppimiseen ja omaksumaan työn

vaativuuden lisääntyminen, ilman heidän uupumistaan työstressin vuoksi. (Russo 2017.)

Organisaation edistyminen ja muutokset auttavat sitä selviämään tulevaisuudesta. Tähän tarvitaan henkilöstöä, jotka ovat valmiita kehittämään toimintaa ja hyödyntämään osaamistaan työyhteisönsä parhaaksi. Tämä yhteisöllinen osaaaminen vahvistaa organisaation muutoksessa tarvittavia oppimistaitoja. (Ranta 2021, 94–96.) Taito osata oppia omista kokemuksista, edistää organisaation ja henkilöstön kykyä muuntautua sekä sopeutua uuteen (Juuti & Vuorela 2015, luku1). Kehittäminen vaatii kykyä ja sitoutumista jatkuvaan oppimiseen, joka tulisi saada osaksi organisaation normaalia toimintaa. Ilman kehittymistä ei voida uudistua ja pysyä ajan tasalla. Oppimisen avulla voidaan kehittäminen saada osaksi organisaation normaalia työskentelyä, mutta se vaatii tuntemusta oppimistapoihin. Oppimisen onnistumiseksi tulee organisaation arvot, strategiat ja tavoitteet olla kaikkien tiedossa aina henkilöstössä, työyhteisössä sekä organisaatiossa. (Saadat & Saadat 2016.)

Organisaation menestyksen kannalta on tärkeää, että henkilöstöllä oleva hiljainen tieto pystytään levittämään työyhteisön kaikille jäsenille. Tämä on tärkeää sekä normaalissa työskentelyssä että muutostilanteissa. Oppiva työyhteisö pystyy hyödyntämään ja kunnioittamaan toisten ihmisten elämäkokemusta. (Juuti & Vuorela 2015, luku 3.) Tämän hiljaisen tiedon siirtyminen kaikkien saataville työyhteisössä vaatisi, että se tunnistetaan ja jaetaan yhteisössä jokaiselle. Tiedon jakaminen merkitsee, että henkilöstö on valmis vuorovaikutukseen toisten kanssa antaen oman tietotaitonsa toisten käyttöön ja muiden on oltava avoimempia ottamaan tieto vastaan. Näin saadaan parhaat toimintamallit levitettyä ensin työyhteisöön ja sitten koko organisaatioon. (Salminen 2008.)

Tietojen ja taitojen kehittyminen auttaa muutoksien ja kehittämisen hyväksymisen osaksi normaaliin toimintaan. Olisi hyvä kiinnittää organisaatiossa huomiota siihen, että henkilöstön kehittäminen on tasapuolista, jolloin asioiden sisäistäminen on yhdenvertaista. Palveluja tuottavan organisaation voimavara on henkilöstön osaaminen, jolloin tarjotut toiminnot ovat luotettavimpia, kustannustehokkaampia ja työtyytyväisyys kasvaa. (Halonen 2001, 74–76, 78–80.)

Organisaation kehittäminen ja muutokset tuovat uusia vaatimuksia henkilöstön tietoihin ja taitoihin. Ammattiosaamisen lisäksi henkilöstöllä tulisi olla tietoa yksikköön vaikuttavista muista asioista, itsensä johtamisen taitoa ja moniammatillista osaamista. (Arola 2021.) Henkilöstön tuntiessa olevansa kykenevä työhönsä, pystyvät he omaksumaan muutokset paremmin. Näin ollen kehittäminen on helpompaa, ongelmaratkaisutaidot ovat laajempia ja työyhteisön tukeminen muutoksien aikana on parempaa. (Pohjanheimo 2015, 117–126.)

2.1.3 Henkilöstön osallistaminen uudistuksiin ja töiden organisointiin

Osallistamalla henkilöstö työyhteisön mahdollisiin tuleviin muutoksiin ja töiden organisointiin pystytään heidät sitouttamaan muutoksiin paremmin. Sitouttamisen avulla pystytään vahvistamaan yhteenkuuluvuuden tunnetta, saadaan arvokasta hiljaista tietoa henkilöstöltä käyttöön, henkilöstö pääsee vaikuttamaan omaan työskentelyyn, luodaan parempia ratkaisuja ja tieto vaihtuu paremmin. Asioita käsiteltäessä moniammatillisesti saadaan eri näkökulmat ja toiminnot esille yhteisesti. (Hiila ym. 2019.) Henkilöstön osallisuuden avulla saadaan luotua yhteinen tahtotila toiminnan kehittämiseen. Henkilöstön tunne, että pystyvät osallistumaan asioihin, on tärkeää, koska jokainen haluaa olla osa kokonaisuutta ja se antaa motivaatiota työskentelyyn. Osallistamisen avulla pystytään henkilöstölle aukaisemaan kehittämisen tarkoitus ja selkeys. Samalla henkilöstön ymmärrys oman työn tärkeydestä korostuu ja sitoutuminen työskentelyyn paranee. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 235–236.)

Organisaation ollessa uudistumiskykyinen tulee sen osata huomioida henkilöstön oppiminen ja kehittyminen. Muutokset vaativat joustavuutta, kykyä oppia uutta ja sitä kautta parannetaan työskentelemistä työyhteisössä. Henkilöstö nähtäisiin voimavarana ja heidän tukemisensa kehittämisessä saa aikaan hyvinvointia ja uudistusmielisyyttä. (Juuti & Vuorela 2015, luku 3.)

Jatkuva kehittäminen auttaa organisaatiota erottumaan muista nopeudellaan, jolloin se löytää uudenlaisia toimintamalleja toimintansa kehittämiseen. Se

pystyy ratkaisemaan ongelmia ja tunnistamaan haitallisia tekijöitä muutoksien toteutumiseen. Työyhteisön kehittäminen tulee lähteä asiakkaista ja heille tuotettavien palveluiden parantamisesta. Asenne ratkaisee, kuinka jatkuva kehittäminen on otettu osaksi työyhteisöä. Pyrkiikö jokainen työyhteisön jäsen tekemään päivittäin hieman paremmin kuin edellisenä päivänä ja etsitäänkö järjestelmällisesti parantamisen kohteita? (Heinänen & Jokiniemi 2020.) Työn organisoimisen avulla pyritään löytämään näkymättömiä resursseja, joiden käyttäminen helpottaa organisaation toimintaa. Tulevaisuuden haasteisiin tulee valmistautua ennakolta, jotta voitaisiin varoa mahdollisia ongelmia toiminnan onnistumisessa laadukkaasti ja kustannustehokkaasti. (Salminen 2020.)

2.1.4 Strategisen työn vaikutus muutokseen

Muutokset lähtevät organisaation strategiasta, joka antaa suuntaviivat kehittämisen tavoitteisiin. Strategian saaminen käytäntöön on osa kehittämistä, mutta prosessin aikana voivat molemmat kehittyä. Strategityötä tehdessä tulee huomioida työyhteisö, organisaation tekemät valinnat, ympäristö ja asiakaspinnassa työskentelevä henkilöstö. (Ranta 2021, 100–101.) Tavoitteiden avulla saadaan henkilöstö paremmin työskentelemään ja mahdollisesti kehittämään toimintaansa. Näiden avulla organisaatio ohjaa toimintaansa, jolloin menestyminen on henkilöstölle ja organisaatiolle helpompaa. (Hiila ym. 2019.)

Ilman strategiaa ei voida käyttää hyväksi organisaation kaikkia resursseja muutoksissa ja työyhteisön kehittämisessä. Sen avulla voidaan ilmaista odotuksia ja tavoitteita tulevaisuudesta. Ilman toimivaa strategiaa ei henkilöstö tiedä yhteistä toimintatapaa, jolloin kehittäminen ei voi olla johdonmukaista, laadukasta tai tavoitteellista. (Juuti & Luoma 2009, 24–29.) Kuten muutokset myös strategiaa pitää pystyä muuttamaan tarvittaessa maailmassa tapahtuvan kehittymisen myötä. Strategiassa tulee olla eroteltuna lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet, jotta voidaan organisaationa olla tulevaisuudessa edelläkävijä. Muutoksia pitää pystyä mittaamaan, jotta tiedetään, onko muutos ollut viisas. Nämä asiat on myös henkilöstön tiedettävä, että he pystyvät työskentelemään kohti tavoitteita. (Ritakallio & Vuori 2018, 19–20, 29–32, 117–123.)

Organisaation arvot vaikuttavat strategiseen työskentelyyn ja työyhteisön muutokseen. Arvojen avulla peilaamme omia periaatteitamme, joiden avulla toimimme. Muutoksien aikana henkilöstö peilaa omia arvojaan organisaation strategian arvoihin ja niiden kautta muodostavat mielipiteensä onko asia tärkeä. (Juuti & Luoma 2009, 289.) Organisaation strategian ja arvojen avulla luodaan sen identiteetti, kulttuuri ja käyttäytyminen, joiden avulla voi selviytyä erilaisista tilanteista (Klein 2021).

Henkilöstön luottamus organisaatioon, johtoon, esihenkilöihin ja sen strategiaan on tärkeää, kun toimintaa aloitetaan kehittämään. Luottamuksen avulla luodaan uskoa toimintaan molemmiin puolin ja yhteistyö on helpompaa. (Pohjanheimo 2015, 211–212.) Luottamus edesauttaa työtyytyväisyyden syntymistä, jonka avulla muutokset onnistuvat paremmin. Muutoksien myötä luottamus on koetuksella, kun henkilöstö kokee epävarmuutta ja pelkoa tulevaisuudesta. Tähän auttaa henkilöstön usko organisaation toimintaan ja tietoon muutoksien yhteydessä. (Zitting, Hietapakka, Laulainen, Niiranen & Sinervo 2020, 168–184.) Henkilöstön halu oppia uutta on yhteydessä siihen, kuinka he luottavat organisaation tekemiseen ja oikeudenmukaisuuteen. Luottamus vaikuttaa siihen, kuinka henkilöstö suoriutuu perustoiminnastaan ja miten halukkaita ovat jakamaan osaamistaan muille. (Wahda & Fauziah 2020.)

2.2 Johtamisen näkökulma muutokseen

Muutosjohtaminen tulee olemaan jatkossa enemmissä määrin organisaatioissa normaalia toimintaa. Organisaatioiden toimintatapojen muuttuminen ja uudistuminen voivat aiheuttaa epäluottamusta johtoon. (Kalavainen 2021.) Muutosjohtamisen avulla pyritään luomaan työnkehittämiseen uudenlaista tapaa toimia, jolloin mahdollisesti saataisiin kyvykkyyttä työyhteisöön (Korhonen & Bergman 2019, 57–60). Muutosjohtaja pystyy kehittämään organisaationsa muutoskyvykkyyttä kiinnittämällä huomiota henkilöstön motivaatioon, tarpeisiin ja työyhteisön kulttuuriin. Ennakoimalla asioihin esihenkilö pystyy rakentamaan

sopeutuvaisuutta työyhteisöön, jolloin ei vaikeudet tai muutokset saa sen toimintaa ongelmiin. (Poiijula 2018, 182–183.)

2.2.1 Esihenkilön ja organisaatiokulttuurin rooli muutoksessa

Vesterisen (2013) tutkimuksessa havaittiin, että muutosjohtamisessa korostuvat yhteistyö sekä panostus vuorovaikutustaitoihin. Tutkimuksessa todettiin, että muutosten aikana on tärkeää esihenkilön sitoutuminen päämäärien tavoittelemiseen, henkilöstön rohkaisemiseen sekä avustaminen ja tiedottaminen muutoksien edistymisestä. Esihenkilön johtamistyyliin vaikutti henkilöstön mukaan työyhteisön ilmapiiri. Yksiköissä, joissa osallistava johtamistyyli oli käytössä, henkilöstö koki yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ja vähemmän työperäistä stressiä. Henkilöstö koki työtyytyväisyyttä edistävänä mahdollisuuden osallistua päätöksien tekoon. Henkilöstön mukaan voimaantumista lisää esihenkilöt, jotka ovat määritelleet henkilöstön työn tarkoituksen ja roolin organisaatiossa. Voimaantumista lisäsi myös esihenkilön luottamus henkilöstön valmiuteen selviytyä työtehtävistä ja resurssien riittävyys. Tutkimuksen mukaan työtyytyväisyyttä lisäsi myös muutos- ja vuorovaikutusosaaminen. (Vesterinen 2013, 15–16.)

Kehittämisessä ja muutosjohtamisessa esihenkilöllä on oma roolinsa, jossa hänen tulee varmistaa uuden toiminnan toteutuksen onnistuminen ja arviointi. Hänen on huolehdittava henkilöstön sitouttaminen uuteen toimintaan, jolloin kehittäminen eteenpäin on toimivampaa. (Viitala & Jylhä 2019, 13–17.) Henkilöstö odottaa esihenkilöiltä muutostilanteissa paljon. Heidän tulisi osata kuunnella, tiedottaa, motivoida, ratkaista ikävät asiat, huolehtia jaksamisesta ja pitää henkilöstön puolta muutostilanteissa. (Rasila & Pitkonen 2010, 36–37.)

Esihenkilön tulisi huolehtia, että henkilöstöllä on työn perustehtävä selkeä ja toimintaan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Varsinkin kehittämisessä ja muutostilanteessa voi työyhteisön perustehtävä ja toiminnan arvot hämärtyä. Tällöin esihenkilön tulee varmistaa, että henkilöstö on tietoinen perustehtävistään ja heidän voimavaransa riittävät sen suorittamiseen. Työyhteisössä esiintyvät ristiriidat, vihamielisyyden ilmaukset, syytteleminen ja apatia ovat merkkejä siitä,

ettei henkilöstö ole perustehtävän tasalla ja muutokset ovat vaikeita. (Juuti & Vuorela 2015, luku1.)

Potilasturvallisuuden syventäminen, henkilöstön työresurssien tasapainottaminen ja hoitokulttuurin pitäminen laadukkaana on muutosjohtamisessa tärkeää. Muuttuva terveydenhuoltoala tarvitsee uusia tietoja ja taitoja näiden varmistamiseksi. Esihenkilöllä on tässä oma roolinsa työyhteisössä, jonka avulla vaikuttaa työntekijöiden halukkuuteen uudistua ja kehittää omia taitojaan. Muutosjohtajalta vaaditaan sopeutumiskykyä, jonka avulla pystyy nykyistä työyhteisön toimintaa muuttamaan. Esihenkilön tulee tiedostaa oma muutosjohtamistyylinsä ja suhteuttaa se organisaation strategiaa tukevaksi. (Seljemo, Viksveen & Ree 2020.)

Esihenkilöiden ja johdon tulee saada henkilöstö sitoutumaan muutoksiin ja työyhteisön kehittämiseen, jossa palkitseminen on yksi tapa. Palkitseminen on ristiiriitainen tapa saada henkilöstö motivoitumaan tulevaisuuteen, mutta on kuitenkin havaittu, että organisaation toiminta ja tulokset parantuvat sen avulla. Palkittamisen avulla halutaan kannustaa ja motivoida henkilöstö kehittämään toimintaa ja sitä kautta saada työskentely laadukkaammaksi. Palkittamisen tulee olla tarkkaan harkittua, että henkilöstö ei koe epäoikeudenmukaisuutta, kateutta tai epätietoisuutta, jonka vuoksi sitoutuminen toimintaan voi huonontua. Palkittaminen on kokonaisuus, jota voidaan tarkastella eri näkökulmien kautta. Palkittaminen voidaan jakaa henkilöstön näkökulmasta mahdollisuutena kehittyä ja kouluttautua työssä. Toisaalta se voi olla arvostuksen saamisena tekemisistään ja mahdollisuutena osallistua oman työnsä kehittämiseen. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman, Ylikorkala 2014, luku 1 ja luku 2.)

Organisaatiolla ja työyhteisöllä on yhteinen historia, joka vaikuttaa työyhteisön kulttuurin muodostumiseen sekä miten valmiita ovat toiminnan parantamiseen. Kulttuuri vaikuttaa siihen, miten työyksikössä kehitytään, sopeudutaan ja toimitaan muutosten myötä. Onko työyhteisö valmis parantamaan työskentelyään ja organisoimaan töitensä? Tähän työyhteisön kulttuuriin voidaan johtamisella vaikuttaa. Luomalla sellainen kulttuuri, jossa henkilöstöä arvostetaan, kuunnellaan tasapuolisesti ja kannustetaan etsimään uusia ratkaisua omaan

työskentelyynsä. Uusille asioille tulisi työyhteisössä antaa mahdollisuus. (Onnismaa 2021, 20–22.)

Muutosten siirtyminen käytäntöön osaksi työyhteisön normaaliksi toiminnaksi on organisaatiokulttuurilla myös vaikutuksensa. Aikaisempien muutoksien kokemukset aiheuttavat sen, että tuleeko muutos olemaan helppo vai vaikea työyhteisölle. Aikaisemmin negatiivisesti koetut muutokset hankaloittavat positiivisen näkemyksen saavuttamista tulevissa muutoksissa. (Ranta 2021, 109, 117–118.) Kulttuurin ilmapiirin ollessa salliva on muutoskin mahdollinen. Kaikkien tulisi hyväksyä muutoksen aiheuttamat erilaiset tunteet ja näistä tulisi voida puhua avoimesti. (Hiila ym. 2019.)

Työyhteisössä ja organisaatiossa tapahtuvat muutokset vaikuttavat arvoihin. Arvot voivat olla pysyviä tai muuttuvia riippuen siitä mitä yhteiskunnallisesti otetaan esille. Muutoksissa tulisi muistaa, että henkilöstön ajatukset, esihenkilön ajatukset ja organisaation johdon ajatukset toiminnan muutoksesta ja johtamisesta voivat erota paljon. Johtaminen yleensä ja muutosten johtaminen voi nostaa esille erilaisia moraalin, etiikan ja arvojen ristiriitoja. Henkilöstön, esihenkilön ja organisaation johdon välillä tarvitaan muutostilanteissa toimivaa kanssakäymistä luottamuksen syntymiseksi ja toistensa arvojen ymmärtämiseksi, jotta muutokset onnistuisivat. (Saksi 2020, 23, 45, 51–54.)

Työyhteisön suhteiden ja roolien muodostumisella on vaikutus oikeudenmukaisuuteen. Kuinka koetaan työskentelyn vaatimien voimavarojen, etuuksien ja työnjakautuminen henkilöstön kesken. Prosessien, päätösten ja työn toimintojen jakautuminen oikeudenmukaisesti vaikuttaa työskentelyn mielekkyyteen. Oikeudenmukaisuuden kokemus henkilöstöltä esihenkilön ja johdon puolelle lisää motivaatiota työskentelemiseen ja muutosten hallintaan. (Pohjanheimo 2015, 132, 144–148.) Oikeudenmukainen johtaminen on haastavaa, koska tilanteet vaihtelevat ja asiat eivät ole yksinkertaisia. Erityisesti henkilöstöön vaikuttavat tilanteet ja toimet aiheuttavat ristiriitoja. Pelisäännöt työyhteisössä auttaa hahmottamaan vaikeidenkin asioiden päätösten oikeudenmukaisuutta. (Saksi 2020, 48–50.)

2.2.2 Muutosvastarinta muutosten kehittäjänä

Muutosvastarinta on henkilöstön tavallinen reaktio uusiin ja outoihin tilanteisiin. Ihmisten suhtautuminen muutokseen vaihtelee ihmisten persoonallisuuksien mukaan. Aikaisemmat kokemukset, elämäntilanne, työkyky ja asennoituminen vaikuttaa miten koetaan tulevat muutokset. Muutos aiheuttaa aina turvattomuutta ja sitä vähentää tietoisuus muutoksen tarkoituksesta sekä, että pystyy itse olemaan mukana muutoksen suunnittelussa. (Työturvallisuuskeskus 2013.) Muutoksen vastustaminen voi olla aktiivista tai piilevää, eikä muutoksen eteen haluta tehdä sen enempää kuin on pakko. Vastarinta merkitsee usein sitä, että muutoksen työstäminen on vielä kesken eikä sitä ymmärretä. (Jääskeläinen 2020.)

Muutos aiheuttaa henkilöstössä aina muutosvastarintaa, koska muutoksen myötä uusia toimintatapoja tulee omaksua. Henkilöstö haluaisi toimia omalla mukavuuden alueella eli tutuilla toimintatavoilla. Uuden yhdistäminen vanhaan toimintatapaan aiheuttaa henkilöstössä ristiriitaa. (Pirinen 2014.) Luottamus esihenkilön ja henkilöstön välillä helpottaa muutoksen läpiviemistä (Jääskeläinen 2020). Muutoksen jäsentäminen henkilöstölle auttaa paremmin heitä hallitsemaan muutosta silloin, kun on tiedossa mitä muutoksella haetaan, kuinka se vaikuttaa työskentelyyn, kauanko sen toteutuminen vie aikaa ja mikä pysyy muuttumattomana muutoksen jälkeen. Tässä esihenkilöiden ja organisaation muutosjohtajuus korostuu ja sitä kautta helpottaa muutoksien omaksumista. (Rasila & Pitkonen 2010, 32–35.)

Muutos aiheuttaa henkilöllä usein aluksi shokin, epätoivon ja kieltämisen koko asiaan. Shokkivaiheessa henkilön tulee saada tuoda avoimesti julki omat tunteuksensa tulevaan eikä niitä pidä aliarvioida. Tässä vaiheessa tuodaan voimakkaasti ilmi tuntemukset ja voidaan kieltää koko muutos. Saadessaan tuoda luottamuksella omat tuntemukset ja mielipiteet ilmi helpottavat ne muutosvastarintaa. Oman työnsä hallinnan tunteen menetys pelottaa, jonka käsittelyyn auttaa avoin vuorovaikutus asiasta. Sokkivaiheen jälkeen tulee yleensä henkilölle pelko ja viha muutosta kohtaan, jossa syytetään muita mahdollisesta muutoksesta. Kokonaiskuvan selkeytyessä henkilö voi masentua muutoksesta ja tässä

vaiheessa auttaa, kun annetaan aikaa hyväksyä tapahtuvat asiat. Esihenkilö voi tässä vaiheessa tukea henkilöstöä ratkaisukeskeisellä ja tavoitteellisella ajattelutavalla. Tällä ajattelutavalla pyritään aukaisemaan henkilöstölle muutoksen tavoitteet, ratkaisut ja mahdollisuudet. Tämän jälkeen muutosvastarinta alkaa lieventyä, kun henkilöstö ymmärtää ja hyväksyy tulevan. (Pirinen 2014.)

Ilmapiiirin ollessa suosiollinen muutoksille pystytään työyhteisössä luomaan aitoa muutostahtoa. Muutosvastarinnan muokkaaminen muutostahdoksi varmistamme onnistuneen muutoksen, joka tarvitsee aitoa muutostahtoa henkilöstössä ja koko organisaatiossa. Aito muutostahto tulee erottaa nykyhetken mielihyvältä ja epämääräisestä kiireellisestä puuhastelusta. Nykyhetken tyytyväinen henkilöstö ei näe tarvetta muutokselle, koska kokevat tekevänsä toiminnan kannalta parhaansa. Toisaalta henkilöstä, joka touhuaa ja hätiköi luo vain niin sanottua näennäismuutoksen halun ilman, että se johtaa mihinkään muuhun kuin mahdolliseen stressiin. Touhuava henkilöstö etsii virheitä tulevista muutoksista kuluttaen aikaansa turhaan. Henkilöstö, jolla on aito halu toimia muutoksen puolesta, näkevät mahdollisuuksia uusissa asioissa ja ovat valmiita toimimaan rohkeasti uusien toimintatapojen mukaan. Taulukkoon 2 on koottu Kotterin (2009, 1–3, 6,8, 11, 16,19) mukailleen näiden kolmen toimintatavan ilmeneminen, ajattelu, kokeminen ja käyttäytyminen.

Taulukko 2. Henkilöstön toimintatapoja muutoksien aikana (Mukaillen Kotteria 2009, 8,16,19).

	Mielihyvä nykyhetkeen	Touhuaminen ja hätiköinti	Muutosvalmius ja -tahto
Ilmeneminen	Seuraus onnistumisesta, joka tuo mielihyvän. Käsitys asioista voi olla väärä eikä nähdä toiminnan muutostarvetta	Seurausta epäonnistumisista. Nykyinen toiminta nähdään välttämättömänä, jolloin toiminta voi taantua.	Nähdään ympärillä uusia tilaisuuksia ja riskejä, joiden avulla halutaan kehittää työtä paremmaksi.
Ajatukset	Henkilöstö tekee mitä pitääkin, vaikka toiminta voi olla vaikeaa. Ongelmat ovat muualla kuin omassa tekemisessä. Nykytila nähdään hyvänä, voi olla pelkoa tulevasta.	Henkilöstö pitää toimintaa hankalana ja mieltävät esihenkilön vaativan heiltä liikaa. Turhautettu aikaisempien epäonnistuneiden muutoksien vuoksi.	Aina voi uudistua ja löytää uusia toimintatapoja työn parantamiseksi. Kokeilu ja epäonnistuminen sallitaan, ottaen oppia niistä.
Kokemus	Koetaan nykytilanne hyväksi eikä nähdä uudistuksia hyvänä.	Pelko, viha, uupumus ja turhautuminen työkentelyyn ja tulevaan.	Rohkeus alkaa toimimaan ja onnistua.
Käytös	Ei etsitä uusia mahdollisuuksia, eikä olla aloitteellisia. Ei nähdä kokonaisuutta, huomioidaan omaan työkentelyyn vaikuttavat asiat. Tehdään kuten aiemminkin.	Hyvin aktiivisesti toimitaan asioiden vuoksi, mutta toiminta ei ole tavoitteellista. Etsitään uudistuksista virheitä, joista kerrotaan kaikille.	Toiminta on tavoitteellista, ulospäinsuuntautuvaa, keskittynyttä ja määrätietoista. Ei tärkeät asiat osataan erottaa ja keskitytään oleelliseen.

Muutosvastarinta on merkki työhönsä sitoutuneesta henkilöstöstä. Esihenkilön tulisi ohjata työyhteisönsä läpi muutoksen. (Jääskeläinen 2020.) Muutoksen aiheuttamaa henkilöstön muutosvastarintaa ei tulisi automaattisesti ajatella hankaluutena muutoksen läpiviemiseksi vaan se tulisi nähdä henkilöstön aktiivisuutena asian ajattelemisena. Tämä muutosvastarinta tulisi valjastaa yhteistoimintaan, jonka avulla ohjataan ja muovataan muutoksen uudistus oman näköiseksi. Henkilöstön mielipiteiden kuunteleminen ja niihin reagoiminen lisää heidän ymmärrystänsä asiaan ja lisää sitoutumista muutokseen (Kotter & Whitehead

2011, 97–109.) Nähtäessä muutosvastarinta tärkeänä osana muutoksen toteutumisessa pystytään hahmottamaan mahdolliset riskit siihen liittyen (Rasila & Pitkonen 2010, 23–25).

2.2.3 Henkilöstön muutoskyvykkyys ja innovaativisuus

Henkilöstön muutoskyvykkyys eli resilienssi auttaa sopeutumaan toiminnan muuttumiseen. Resilienssin avulla voi työyhteisö toimia normaalisti ja henkilöstö sopeutua paremmin muutoksiin, joka auttaa uudistamaan toimintaa. Muutoskyvykkyiden avulla uudet asiat ja ongelmat tulevat helpommin arkeen käyttöön. (Anttila 2017.) Henkilöstön omaksumiskyky muutoksiin on erilainen. Toinen lähtee heti, kun toisen täytyy saada pohtia asiaa ennen kuin mielipide tai toiminta muuttuu. Kuitenkin kaikille yhteistä muutoksessa ja sen kyvykkyiden omaksumisessa on, että merkitykset tuovat onnistumista ja sitoutumista uudistuksiin. (Korhonen & Bergman, 2019.)

Oikean asenteen avulla pystytään resilienssiä kehittämään. Asenteen avulla pystytään suojautumaan muutoksen aiheuttamilta stressitekijöiltä ja nämä auttavat voittamaan muutoksesta aiheutuvat ongelmat. Työyhteisön tapa reagoida muutokseen ja sen muutoskyvykkyys antaa henkilöstölle sosiaalista pääomaa helpottaen muutoksen onnistumista. Resilienssinen työyhteisö pystyy säilyttämään toimivuutensa ja organisoitumaan uudelleen kehittymisen myötä. (Pojjula 2018, 148, 171–173.)

Henkilöstön innovatiivisuuden avulla organisaation muutokset on helpompi saada käytäntöön, koska innovatiivinen henkilö soveltaa muuttunutta toimintaa alusta alkaen. Innovoiva henkilö pystyy parantamaan työyhteisön tehokkuutta, työtyytyväisyys paranee ja asiakkaiden kokemukset ovat myönteisempiä. (Jäppinen & Pekola-Sjöblom 2019.) Innovatiivisuus ja luovuus vaativat uudenlaista ajattelua, jota kaikki pystyvät itsestään kehittämään. Innovoiva ihminen ajattelee luovasti, kokeilee rohkeasti uutta ja kyseenalaistaa asioita. (Poskela, Kutinlahti, Hankike, Martikainen & Urjankangas 2015.)

Innovatiivisuuden ansioksi voidaan nimetä muun muassa oppimiskeskeinen kulttuuri, yrittäjyysjohtajuus ja yhteistyö. Avain innovointiin on loppujen lopuksi työntekijällä omassa halussa, kyvyssä ja mahdollisuudessa innovoida.

Innovaatiot, jotka ovat yhteensopivia organisaation tai työntekijän arvon, normin tai toimintatapojen kanssa hyväksytään yleensä helpoimmin. Ruotsalaisessa tutkimuksessa on todettu, että tärkeitä tekijöitä muutoksen innovaatioon on organisaation tavoitteiden saavuttaminen henkilöstön toimesta. Samaisessa tutkimuksessa innovaatiot jaettiin kolmeen eri innovaatiotyyppiin: palveluinnovaatiot, prosessi-innovaatiot sekä organisatoriset innovaatiot. (Avby, Kjellström & Bäck 2019.)

Esihenkilö voi olla henkilöstön innovatiivisuuden este tai mahdollistaja. Henkilöstö, joka on nauttimassaan työssä ja saa kannustamista työn toteuttamiseen käyttää omaa luovuutta työnsä kehittämiseen. Esteenä luovuuden toteuttamisella on kielteinen ilmapiiri uusiin asioihin ja esihenkilön kriittinen suhtautuminen henkilöstöltä tuleviin ideoihin. Tuomalla pieneltä tuntuvat onnistuneet innovaatiot työyhteisön tietoisuuteen, se luo edellytyksiä jatkuvalla kehittämisen innovoinnille. (Juuti & Vuorela 2015, luku1.)

3 Ikäihmisten hyvä hoitaminen muutoksen näkökulmasta

3.1 Väestön ikääntymisen vaikutus muutospaineisiin

Vuonna 2020 on aloitettu muutosprosessi lakiin ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvuuista (28.12.2012/980, 20 §). Prosessin tarkoituksena on jatkossa säätää laissa vähimmäishenkilöstömitoituksesta iäkkäiden henkilöiden tehostetussa palveluasumisessa ja pitkäaikaisessa laitoshoidossa. Lisäksi laissa säädetään toimintakyvyn ja palveluntarpeen arviointiin käytettävästä arviointivälineistöstä, eli RAI-välineestä. Henkilöstömitoituksessa nousee pikkuhiljaa ylöspäin. Vuoden 2022 alussa henkilöstömitoituksen tulee olla 0.6 työntekijää asiakasta kohden ja huhtikuussa 2023 henkilöstömitoituksen tulisi olla 0.7 työntekijää asiakasta kohden.

Kyseessä tulee olemaan lakisääteinen henkilöstömitoitus minimissään, joka tulee olemaan voimassa niin yksityisellä kuin julkisellakin puolella. Asiakkaiden toimintakyvyn tai palveluntarpeen edellyttäessä korkeampaa henkilöstömitoitusta, on mitoitusta nostettava. Samaan aikaan laissa tulee voimaan myös säännökset välittömästä ja välillisestä asiakastyöstä, sekä henkilöstön rakenteesta ja osaamisesta. Tavoitteena on varmistaa välittömään asiakastyöhön käytettävä henkilöstöresurssi. Palveluiden tuottajien on tarpeen vaatiessa pystyttävä osoittamaan, kuinka välilliseen asiakastyöhön kuuluvat asiat hoidetaan asiaan kuuluvalla tavalla. Lakiin on kirjattu myös velvoite kuntien aloittaa RAI-järjestelmän käyttö viimeistään huhtikuussa 2023, jonka avulla arvioidaan asiakkaiden toimintakyky ja palveluntarve. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020b.)

Lakimuutoksella haetaan palveluiden laadun sekä asiakas- ja potilasturvallisuuden parantamista hoitohenkilökunnan riittävällä määrällä ja ammattitaidon varmistamisella. Henkilöstön osaamisen ja koulutuksen tulee vastata asiakkaiden tarpeita niin välittömässä kuin välillisessäkin asiakastyössä. (Valvira 2020.) Selkeästi tarvetta on ikääntyneiden palveluiden lakiuudistukselle. Riskinä kuitenkin useassa vaiheessa tehdyille uudistukselle on henkilöstövaikutusten kokonaisuuden arvioinnin puuttuminen. Arviointi on hyvin tärkeää, koska lainsäädäntömuutokset vaikuttavat samoihin ammattiryhmiin kuten esimerkiksi sairaanhoitajat, joiden tarpeeseen kohdistuu muutenkin muutoksia muussa lainsäädännössä. Hyvin suuri riski on ajautua tilanteeseen, jossa huonosta henkilöstön saatavuudesta johtuen palveluiden tuottajat eivät pysty täyttämään lakivelvoitetta, niistä riippumattomista syistä. (Kuntaliitto 2021.)

Saarela, Suominen ja Roos ovat jo vuonna 2018 tehneet tutkimuksen liittyen vanhuspalveluiden uudistuksen haasteista esihenkilöiden näkökulmasta katsottaessa. Tutkimuksessa haastateltiin kolmen kunnan esihenkilöitä, tulokset analysoitiin aineistolähtöisellä sisältöanalyysillä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että uudistuksen tuomat haasteet koskivat asiakkaita, liittyivät palveluiden tuottamiseen, kohdentuivat henkilöstöön sekä liittyivät uudistuksen toteuttamiseen. Tutkimuksessa kävi ilmi, että jo tuolloin lähiesihenkilöillä oli todellinen huoli uudistuksen vaikutuksesta asiakkaisiin. (Saarela ym. 2018.)

Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvveluista (2012/908) ohjaa organisaatiota, miten tulee ikäihmisten hoitoa järjestää kunnissa. Siinä otetaan kantaa, kuinka ikääntyneen väestön kyvykkyyttä vahvistetaan sosiaali- ja terveystalvveluissa. Tämä luo muutospainetta organisaation toiminnan muuttamiseen ja sitä kautta henkilössä tulee olla sopeutumiskykyä tuleviin muutoksiin. (Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvveluista 28.12.2012/980, 2 §.)

Suomen väestön ikäennusteen mukaan tulee yli 65-vuotiaiden ihmisten osuus lisääntymään vuosina 2019–2070 (Tilastokeskus 2019). Lain ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvveluista tarkoituksena on tukea ikääntyvän väestön hyvinvointia, toimintakykyä, terveyttä ja itsenäistä suoriutumista. Lain tarkoituksena on myös parantaa ikääntyvän väestön mahdollisuutta osallistua oman kunnan palveluiden kehittämiseen ja päätösten valmisteleamiseen. Lain yksi tavoite on myös parantaa iäkkäiden ihmisten mahdollisuutta saada laadukkaita sosiaali- ja terveystalvveluita, sekä saada ohjaukselta muiden palveluiden saamisesta silloin kun henkilön heikentynyt toimintakyky sitä vaatii. (Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvveluista 28.12.2012/980, 1 §.) Sosiaali- ja terveystalvveluministeriö on julkaissut laatusuosituksen hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palveluiden varmistamiseksi. Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvveluista ohjaa suositusta muutosten toimenpanoksi. Määrityksiä on tullut ympärivuorokautisen henkilöstön mitoittamiseen ja palvelutarpeen arviointiin. Ikääntyneiden määrä väestössä on nousemassa ja heidän toimintakykynsä, terveydentilansa sekä taloudelliset tarpeensa ovat erilaisia. (Sosiaali- ja terveystalvveluministeriö 2020a, 11–12.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja tuottavien vastuulla on tuottaa ikäihmiselle heidän tarvitsemansa palvelut ja kehittää niitä, sekä tukea heidän arjessa suoriutumistaan. Tähän käytetään resursseja monipuolisesti ja moniammatillisesti hyväksi. (Sosiaali- ja terveystalvveluministeriö 2020a, 23–24.) Esihenkilöllä ja organisaatiolla on oma roolinsa, jotta ikääntyneet saavat hyvää hoitoa. Heidän tulee seurata toiminnassa, että henkilöstön saatavuus on riittävää laadukkaan hoidon takaamiseksi. Esihenkilön tulee tietää toimintansa arki, jotta pystyy sitä

kehittämään yhdessä henkilöstönsä kanssa. Ikääntyneiden oikeudet, kunnioitettava toimintakulttuuri ja kuntoutumisen tukeminen on varmistettava toiminnassa. Henkilöstön näkökulmasta esihenkilön tulisi kiinnittää huomiota työhyvinvointiin ja työturvallisuuteen, jotka heijastuvat ikäihmisen hoitoon. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020a, 55–56.)

Organisaation ja työyhteisön lähiesimiesten toiminta henkilöstön ja asiakkaiden kanssa vaikuttaa myös ikääntyneen väestön hoitamiseen. Hyvä lähiesihenkilö ikäihmisten hoidossa on oikeasti läsnä niin työntekijöille kuin asiakkaille ja heidän omaisilleen. Lähiesihenkilö tuntee oman yksikkönsä henkilökunnan kunnolla ja havainnoi heti, mikäli muutosta johtamistapaan tarvitaan. Esihenkilön tulisi olla kunnioittava ja kannustava, mutta hänen täytyy muistaa kuitenkin, että hänen vastuullansa on arjen sujuminen ja asiakkaiden hyvinvointi. Hänen tulisi pystyä puuttumaan epäkohtiin sekä kohdata myös vastustusta ja mitätöintiä. Esihenkilön tulisi innostaa, kannustaa ja tukea henkilöstöä kehittäessään toimintaa. Hänen tulisi myös johdonmukaisesti kulkea kohti tavoitetta pitäen kiinni sovituista säännöistä. Jotta muutoksissa onnistuttaisiin esihenkilön positiivinen asenne, on niihin edellytys. Henkilöstön onnistuminen muutoksissa ja vanhoista jopa hoitajia kuormittavista toimintatavoista eroon pääsemiseksi tulee esihenkilöllä olla sitkeyttä. Yksiköissä, joissa eletään muutoksen keskellä, nousee hyvin voimakkaasti esille esihenkilön innovatiivisuus. Sen avulla esihenkilö kannustaa työyhteisöä uuden toiminnan käyttöönotossa. Hänen tulisi olla näkyvänä hoitotyössä ja muistuttaa henkilöstöä systemaattisesti uudesta toimintatavasta. Mikäli uuden toimintamallin käyttöönotto on vaikeaa tai hidasta voi se johtua esihenkilön tietämättömyydestä uuden toiminnan hyötyihin liittyen tai yleinen tietämättömyys kehittämiselle. (Hantikainen & Hoivala 2017, 54–56.)

3.2 Muutoksien vaikutus hyvään hoitamiseen

Ikääntyneen ihmisen kohdalla laatu merkitsee hyvää elämänlaatua, omien voimavarojen käyttöä ja osallistumista toimintoihin omien voimavarojen mukaan, sekä saada apua ja hoitoa omien tarpeiden mukaisesti. Ihmisten pitkäikäisyys luo myös sairauksia ja avuntarvetta. Sosiaali- ja terveyspolitiikan tavoitteena

Suomessa onkin, että jokaisella kansalaisella on oikeus hyvään hoitoon ja palveluiden saamiseen silloin kun niitä tarvitaan. (Voutilainen ym. 2002, 3.) Ikäihmisen palveluita ja hoidon laatua mietittäessä tärkeimpänä näkökulmana tulee ottaa huomioon heidän kokemuksensa asiasta. Ikäihmisen henkilökohtainen kokemus hoidon ja palveluiden laadusta saattaa toisinaan poiketa paljonkin omaisten tai ammattihenkilöstön näkemyksestä. (Terveysten ja hyvinvoinnin laitos 2021b.) Henkilöstön huono kokemus muutoksesta vaikuttaa työmotivaatioon sekä hyvinvointiin ja sitä kautta ikäihmisen kokemukseen hoidostaan (Vuotilainen ym. 2002, 3–4).

Organisaation kehittämisessä ja muutoksissa tulisi huomioida ikäihmiset, joita tulevat muutokset koskevat hoidon kautta. Toiminnan kehittämisessä on ajateltava kuinka se vaikuttaa ikäihmisten selviytymiseen arjessa. Ikäihmiselle on tärkeää, että päivittäisissä toimissa vahvistetaan omatoimisuutta, hoito on kodinomaista, elämänrytmi on totuttua ja mahdollistetaan liikkuminen omien voimavarojen mukaisesti. Tämä vaatii innovatiivista ja kokeilevaa ajattelua organisaatioilta ja henkilöstöltä. Palvelujen kehittäminen auttaa ikäihmisiä kokemaan oman elämänsä laadukkaaksi. Ikäihmisten hoidon tarve tulee käsittää avarasti, jotta pystyttäisiin huomioimaan heidän toimintakykynsä ja elämiseen vaikuttavat asiat. Väestön vanhetessa tulee kehittää kotihoitoa, kuntoutusta ja laitoshoidoa niin, että se tukee ikäihmisen pärjäämistä. (Mäkinen, Kruus-Niemelä & Roivas 2009, 9–10, 24–26.)

Yksinään hoitohenkilökunnan tietämys hoito- ja palvelumuodoista ei riitä ikäihmisen hyvän elämälaadun saavuttamiseksi. Tärkeitä asioita henkilöstölle on myös arvot sekä asenteet. Ikäihmisten parissa työskenneltäessä hoitohenkilöstö joutuukin pohtimaan millaiseen ikäihmisten kuvaan hän itse työnsä perustaa? Kuinka hoitohenkilöstö arvostaa ikääntymistä sekä myös omaa työtään ikäihmisten parissa. Näitä arvopohjan asioita testataan varsinkin siinä vaiheessa, kun pohditaan, annetaanko ikääntyvän luoda sisältöä elämäänsä, vai annetaanko ulkopuolisten kuten omaisten määrittellä asioita. Monesti ikääntyneen omat mielipiteet sivutaan kokonaan, tällöin hoitajan työorientaatiota määrittelee hyvin kielteinen ajattelutapa ikääntymisestä. Tällaisissa tapauksissa

hoitajalle ikääntyminen merkitsee menetyksiä ja avuttomuutta. (Voutilainen ym. 2002, 14–15.)

Toisaalta tilat, joissa henkilöstö työskentelee, vaikuttaa kuinka aktiivisesti ikäihmiset voivat ottaa osaa omaan hoitoonsa. Näistä ennakkoasenteista ja tilojen epäkäytännöllisyyksistä tulisi puhua organisaatiossa avoimesti, jotta voidaan tarjota laadukasta hoitoa. Uusien toimintojen kehittäminen lähtee hoitajien sekä organisaation yhteisestä näkemyksestä millainen on ikäihmisen hyvä hoito. Haasteensa tähän luo se, että ikäihmistä ei nähdä osallistavana ja oman elämänsä asiantuntijana. (Mäkinen ym. 2009, 96–99, 106–107.)

Ikäihmisten parissa työskennellessä laatu on aina yhteistyön tulos. Yhteistyössä yksi ammattiryhmä ei tuo hoidon laatua, vaan yhteistyössä eri ammattiryhmillä on omat toteutettavat asiat sekä laadun kriteerit. Laatua on arkiset asiat ikäihmisten parissa. Edellytykset hyvälle hoidon laadulle luodaan eri ammattien peruskoulutuksissa ja työyhteisöjen johtamisessa. (Vuotilainen ym. 2002, 14–15.)

Hoitoyksikön arvo-, tieto- ja taitoperustasta vastaavat hoitotyön lähiesihenkilöt. Hyvän hoidon perusta on asiantunteva ja erityisesti ikäihmisiin perehtynyt henkilöstö. Jotta asiantuntemus ikäihmisten hoitoon pysyisi, vaaditaan henkilöstöltä järjestelmällistä tietojen sekä taitojen päivittämistä. Hoitoyksikössä tulisi olla koko henkilöstön yhdessä laatima hoitofilosofia, jossa määritellään heidän hoitoyksikkönsä oikeudet sekä tavoitteet. Filosofiassa tulisi myös olla selkeä toimintaohje työnteolle. Hoitofilosofia näyttäytyy konkreettisesti uusien työntekijöiden perehdyttämisessä sekä alituisten koulutuksien avulla, joista lähiesihenkilöt ovat aina vastuussa. Esihenkilöt vastaavat myös henkilökunnan hyvinvoinnista. Jokainen ikäihmisten parissa työskentelevä henkilö kokee raadollisia hetkiä kylästyksen sekä väsymisen myötä. Jotta hoitotyö olisi hyvää, tällaisten tunteiden läpikäyminen työyhteisössä on erityisen tärkeää, esimerkiksi työnohjauksen avulla. (Voutilainen ym. 2002, 74–75.)

Kahana (2019) tekemässä tutkimuksessa selvitettiin hoidon laadun mittaamista ympärivuorokautisessa pitkäaikaishoidossa. Tutkimuksessa tarkkailtiin asukkaan, omaisten ja omahoitajan arvioita hoidon laadun näkökulmasta.

Tutkimuksessa selvitettiin myös esihenkilöltä saadun tuen ja henkilöstömitoituksen yhteyttä hoidon laatuun. Tutkimustuloksista nousi esille, että työntekijät, jotka kokivat henkilöstömitoituksen olevan riittävää, kokivat myös hoidon laadun olevan parempaa. Todettiin myös, että mitä parempi esihenkilön tuki oli, sitä parempi oli henkilöstön arviointi asukkaiden hoidon laadusta. Tuloksissa tuli myös ilmi, että palautteen antamisella ja oman työn kehittämällä oli yhteys hoidon laatuun henkilöstön näkökulmasta katsottuna. (Kahnpää 2019, 7–8, 54–55.)

Suomen lisäksi myös monilla muilla Euroopan mailla on haasteita ikääntyneiden pitkäaikaishoidon toteuttamisessa. Hoitoa tarvitsevien määrä on nousussa, hoitettavuus on yhä monisäikeisempää ja työvoiman väheneminen tuo haastetta ikääntyneiden hoitamiseksi. Erään Alankomaissa tehdyn tutkimuksen tavoitteena on ollut hankkia tietoa henkilöstön osaamisen vaikutuksesta hoidon laatuun sekä myös henkilöstön osaamisen yhdistämisen vaikutuksesta ikääntyvien hoidon laatuun, elämänlaatuun ja työtyytyväisyyteen. Tutkimuksen aikana tiimit monipuolistivat henkilöstön osaamista, yleisesti ottaen sairaanhoitajia lisättiin tiimeihin, lisättiin viestintää muihin aloihin sekä vahvistettiin alemman koulutuksen saaneiden tiimin jäsenten osaamista. Tärkeimpiä yhdistäviä tekijöitä tiimin toiminnalle olivat yhteinen näkemys huolenpidosta, hyvä viestintä, ammattilaisten itseluottamus sekä turvallinen tiimikulttuuri. Tutkimuksen tuloksena voidaankin todeta, että monipuolinen henkilöstö- ja osaamisenyhdistelmä yhdistettynä positiivisiin tilanneolosuhteisiin parantaa ikääntyvien hoidon laatua, elämänlaatua sekä henkilöstön työtyytyväisyyttä. (Koopmans, Damen & Wagner 2018.)

3.3 Henkilöstön työhyvinvointi ja työn vetovoimaisuus

Terveystieteiden muuttokset, jotka johtuvat säästötoimenpiteistä kuten henkilöstövajeesta tai väestörakenteen muutoksesta lisäävät terveydenhuoltoalan henkilöstön taakkaa. Tästä johtuen esimerkiksi ikäihmisten parissa työskentelevät hoitajat tiedostavat stressitason nousemisen selkeästi. Hoitajat määrittelevät stressitason ahdingoksi, heikentyneeksi työtehokkuudeksi ja motivaation vähenemiseksi. Työstressin tärkeimpiä lähteitä ikäihmisten hoidossa ovat työmäärä, johtamistyyli, välittämisen emotionaaliset kustannukset ja palkitsemisen puute.

Usein mainitaan myös aikapuute, henkilöstöpuute, aggressiivisten asiakkaiden hoitaminen ja alhainen sosiaalinen arvostus. (Wollesen ym. 2019.)

Ikäihmisten parissa työskentelevien henkilöiden työhyvinvointi on huonompaa kuin muilla sote aloilla. Työhyvinvointia ja työkykyä ikäihmisten parissa työskenteleviltä heikentää työn psykososiaaliset tekijät. Tämä on hyvin huolestuttavaa, koska seuraavien vuosikymmenien aikana ikääntyvät lisääntyvät ja työlle ei löydy tekijöitä. Työhyvinvoinnin parantaminen ikäihmisten parissa työskentelevien kohdalla on yksi keino houkuttaa työntekijöitä ikäihmisten pariin. Työhyvinvoinnin parantamisen kautta myös jo alalla työskentelevien työura olisi mahdollisimman pitkä ja välttyttäisiin pitkiltä sairauspoissaoloilta. Henkilöstön työkyvyn lisäksi työhyvinvoinnin paraneminen näkyy myös asiakkaissa eli lisää ikäihmisten hyvinvointia. Hyvä veto -hanke kehittää työhyvinvoinnin paranemisen ratkaisuja. Hanke on lähtöisin työhyvinvointikyselystä, joka toteutettiin vuonna 2020. Hankkeen aikana havaituista ja kehitetyistä toimenpiteistä syntyy Hyvä veto -toimintamalli. Toimintamalli jakaa tietoa konkreettisista tavoista tukea ikäihmisten parissa työskentelevien työhyvinvointia. Panostamalla työhyvinvoinnin kehittämiseen osoitetaan arvostusta ikäihmisten palveluille sekä taataan hyvää hoitamista ikäihmisille. Samalla tavoitteena on nostaa ikäihmisten parissa työskentelevä sekä heidän työntekijöiden arvostusta. (Koivisto & Laitinen 2021, 18–19.)

Ikäihmisten hoitaminen muuttuu koko ajan monipuolisemmaksi ja laajemmaksi, kuitenkin samaan aikaan alalla on pula ammattitaitoisista ja motivoituneista ikäihmisten hoitajista. Ikäihmisten parissa työskentelyssä nousee hyvin usein esille alan vetovoimaisuus. Organisaatiolla on merkittävä osuus alan vetovoimaisuuteen. Vetovoimainen organisaatio pystyy tarjoamaan ja sitouttamaan nuoria ammattilaisia sekä tukemaan ikääntyvien työntekijöiden työssä jaksamista. Viime aikoina on tehty useita tutkimuksia liittyen vanhustyön vetovoimaisuuteen. Tutkimusten mukaan alan heikko vetovoimaisuus johtuu yleisestä käsityksestä alaa kohtaan, resurssien määrästä, työilmapiiristä ja palkkatasosta. Vetovoimaisuutta vähentäviksi tekijöiksi tutkimuksissa nousi myös työn määrä ja työn kuormittavuus. Positiivisena asiana ikäihmisten hoitotyöhön nostettiin tutkimuksissa asiakkaat, ihmisläheinen työskentely, työtilanne ja työkaverit. (Honkonen 2021, 20–22.)

Vanhustyön vetovoimaisuus ei nouse hetkessä ja organisaatioiden on tehtävä pitkäjänteistä työtä. Pitkäjänteiseen työhön on sitouduttava niin työntekijät kuin ylemmän johdonkin mikäli tavoite halutaan saavuttaa. Vanhustyön vetovoimaisuuden lisäämiseksi tarvitaan myös pitovoimaa. Pitovoimaa voidaan lisätä työn kehittämis- ja etenemismahdollisuuksia lisäämällä, teknologiaa hyödyntämällä sekä työhön vaikuttamistapoja kehittämällä. Kun odotetaan yhteiskuntatason päätöksiä vetovoimaisuuden lisäämiseksi, niin oppilaitokset kuin työelämän edustajatkin voivat tahoillaan miettiä keinoja, kuinka vanhustyön vetovoimaisuutta saadaan lisättyä. Myös korkeakoulujen tulee pystyä tarjoamaan opiskelijoilleen erinäisiä mahdollisuuksia tutustua vanhustyön tekemiseen, tämä kuitenkin vaatii oppilaitoksilta niin hyviä verkostoja kuin ripauksen rohkeita kokeiluita. (Honkonen 2021, 20–22.)

Onnistuneella toiminnalla ruohonjuuritasolla esimerkiksi työharjoitteluilla voidaan hyvinkin saada opiskelijat innostumaan työskentelemään vanhusten parissa. Tämä kuitenkin vaatii organisaatioilta aktiivista esilletuloa vanhustyön toiminnasta. Vanhustyön vetovoimaisuutta tai mielikuvaa hyvästä vanhustyön organisaatiosta ei luoda hetkessä, eikä yksittäisillä kampanjoilla. Vetovoimaisuutta lisätään systemaattisella ja pitkäjänteisellä työllä, johon sitoutuu organisaatioissa niin ylijohdo kuin ruohonjuuritasokin. Vetovoimaisuuden parantamisen näkökulmasta hyvinkin tärkeää on, minkälaisia päätöksiä kehittämistyön eteen tehdään, minkälaisen kuvan omaiset saavat organisaatiosta ja minkälaisen kuvan henkilöstö antaa omasta työyhteisöstä. (Honkonen 2021, 20–22.)

Henkilöstöltä on kyselyn avulla tutkineet Vehko, Josefsson, Lehtoaro sekä Sinnero vuosina 2015 ja 2016 työn kuormittavuutta, rasituseireita, työyhteisön toimintaa, johtamista ja hoidon laatua. Kyselyn tavoitteena oli tutkia palvelurakenteen muutoksen vaikutusta henkilöstön hyvinvointiin ja hoidon laatuun. Palvelurakenteen muutoksella tarkoitettiin tutkimuksessa laitoshoidoista palvelurakenteesta kotihoitovaltaiseksi. Tutkimuksessa ilmeni, että kotihoidossa on laitoshoidoa enemmän erinäistä kuormitusta, rasituseireita ja halua työyksikönmuutokseen. Kotihoidossa koettiin myös hoidon laadun, johtamisen ja tiimityön toimivuuden olevan heikompaa. Vaikka erot laitoshoidon ja kotihoidon välillä

olivatkin pieniä, hyvinkin merkittäväksi tutkimuksessa todettiin, että kaikilta osin kotihoidontyö koetaan kielteisempänä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että palvelurakennemuutos vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin. Silloin kun laitospaikkoja oli enemmän, henkilöstön kuormitus oli pienempää, niin laitoshoidossa kuin kotihoidossakin. Tutkimus osoitti myös, että henkilöstön kuormituksessa keskeisempiä asioita oli johtamisen oikeudenmukaisuus, tiimin toiminta ja kiire. Tutkimuksen perusteella voidaankin todeta, että kotihoidon toimintaa on kehitettävä merkittävästi tulevaisuudessa varsinkin johtamisen ja tiimityön osalta. (Vehko ym. 2018, 3–4, 66–67.)

4 Opinnäytetyön tavoitteet ja tehtävä

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa henkilöstön ajatuksista muutoksessa ja siihen vaikuttamisesta. Tavoitteena oli myös tuottaa tutkittua tietoa henkilökunnan kokemuksesta muutoksessa johtamisesta ja saatua tietoa hyödyntää uusien muutosprosessien läpiviemiseksi.

Opinnäytetyön tehtävät ovat:

1. tuottaa tietoa muutosjohtamisesta henkilökunnan näkökulmasta
2. saada henkilökunnalta näkemyksiä työyhteisön ja organisaation muutoksiin vaikuttamisesta
3. luoda työkaluja muutosjohtamisen läpiviemiseen organisaatiossa.

5 Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat

5.1 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta

Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan avulla pyritään saamaan aikaan tietoa, jotta pystytään kehittämään käytänteitä paremmaksi. Sen avulla pyritään selvittämään, miten toiminta on järjestetty tällä hetkellä ja luomaan erilaisten

havaintojen perusteella uutta tietoa toiminnan parantamiseksi. (Heikkinen 2007, 16–23.) Käsitteenä tutkimuksellinen kehittämistoiminta on hyvinkin laaja-alainen. Sillä voidaan kuvata tutkimustoiminnan ja kehittämistoiminnan yhtenäisyyttä. Voidaankin sanoa, että tutkimuksellinen kehittämistoiminta asettuu tutkimuksen ja kehittämisen risteykseen. Tietopohjaa luodaan konkreettisista toimintaympäristöistä sekä tutkimuksellisista asetelmista. Tällöin voidaankin korostaa kehittämistoiminnan tutkimuksellista luonnetta. (Toikka & Rantanen 2009, 21–22.) Tutkivassa kehittämistoiminnassa olemassa olevalla tiedolla ja tutkimuksellisella tuotettavalla tiedolla on keskeinen merkitys (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 55).

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa kehittämisen tueksi haetaan tietoa järjestelmällisesti ja arvioidaan sen luotettavuutta sekä käytännön että teorian kautta. Tutkimuksellinen ote on kehittämisessä olennaista, koska sen avulla kehittämistoiminnan tulokset pystytään paremmin perustelemaan ja kehittämistyöhön vaikuttavat osa-alueet huomioidaan laajemmin. Tutkimuksellista otetta tulee tarkastella laajalla näkökulmalla, jolloin kehittämistyö edistyy järjestelmällisesti, analyyttisesti ja kriittisellä otteella. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 18, 21.) Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa teoria tukee käytäntöä ja käytännöstä saadaan teoriatietoa. Onnistuessaan kehittämistoiminnassa luodut toimintatavat voivat laajeta koko organisaatioon. (Heikkinen 2018, luku 2.)

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta sopi tämän opinnäytetyön tekemiseen, koska tarkoituksena oli löytää ratkaisuja ja toimintatapoja käytännöstä nousseeseen ongelmaan. Lähtökohtana tutkimukselliselle kehittämistoiminnalle oli Siun soten henkilöstölle suunnattu mitä sinulle kuuluu -kyselyn johtamisen osa-alueen vastaukset. Kyselyssä tuotiin esille, että muutosjohtaminen ja muutokset eivät ole onnistuneita henkilöstön näkökulmasta. Opinnäytetyössä hyödynnettiin tutkimuksellisia periaatteita suuntaamalla kysely henkilöstölle muutosjohtamisesta. Kyselystä nousseisiin asioihin paneuduttiin yhdessä esihenkilöiden kanssa ja kehitettiin uusia käytäntöjä muutosten läpiviemiseksi työyhteisöissä. Pyrkimyksenä opinnäytetyössä oli löytää ja levittää työyhteisöihin uusia toimintatapoja, joita tarvittaessa voitaisiin arvioida. Arvioinnin avulla pystyttäisiin selvittämään, onko uusista toimintatavoista ollut apua muutosjohtajuuteen.

Kehittämistoiminta voi olla organisaation sisäistä tai ulkoista kehittämistä, jolla pyritään muutokseen. Tarkoituksena on saavuttaa tehokkaampi ja parempi toimintatapa kuin aikaisemmin. Merkittävä osa kehittämisessä on tavoitteellisuus. (Toikka & Rantanen 2009, 15–18.) Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa on keskeisenä osatekijänä oppiminen, jonka avulla omaksutaan uusi toimintatapa osaksi normaaliksi toiminnaksi. Oppimisen tulee tapahtua aina organisaation johdossa, esihenkilöillä ja henkilöstössä. Tutkimuksellisella kehittämistoiminnalla pyritään muuttamaan organisaation ja työyhteisön toimintatapoja. (Juuti & Puusa 2020, luku 17.) Tutkimusmenetelmien valintaan vaikuttavat tutkittavan asian ongelmat, eli mihin kysymykseen etsitään vastauksia. Luotettavuutta tutkimusmenetelmissä arvioidaan tieteellisten periaatteiden mukaisesti. Kehittämistoiminnassa tutkimusongelman ratkaisu voi olla toissijainen ja keskittyy ratkaisemaan käytännön toimenpiteitä. Kehittämistoiminnan tulee olla perusteltua ja sen avulla tulee pystyä levittämään uusia asioita työyhteisön toimintaan. Kehittämistoiminnan tulee olla järjestäytynyttä, aikataulutettua ja sitä pitää pystyä arvioimaan. (Toikka & Rantanen 2009, 22, 15–18, 56–63.)

Kehittäminen tulisi käsitellä etenevänä prosessina, jossa vaiheet seuraavat toinen toisiaan. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tutkimus alkaa tutkimusongelman pohdinnalla, josta johdetaan toiminnan tarve. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2007.) Toikka & Rantasen (2009, 56) mukaan kehittämistoiminnassa tulisi kiinnittää huomiota viiteen eri tehtävään. Taulukossa 3 on esitelty nämä viisi tehtävää mukailten kehittämistyön prosessia. Kehittäminen alkaa perustelulla, jossa mietitään ja määritellään kehittämisen tarve. Seuraavaksi tulee organisoida toiminta, jossa määritetään, kuka tekee ja millaisilla resursseilla. Tämän jälkeen toteutetaan suunnitelma. Toteuttamisen jälkeen kehittämistyö tulee arvioida. Kehittämistyöstä saadaan konkreettinen tuotos, joka tulee levittää organisaatioon.

Taulukko 3. Kehittämistoiminnan prosessi (Mukaillen Toikko & Rantanen 2009, 56–63).

Kehittämistoiminnan vaihe	Kehittämisenäkökulma
Perustelu	<ul style="list-style-type: none"> Opinnäytetyön perusteluna on Mitä sinulle kuuluu kyselyn vastaukset muutosjohtamisen näkökulmasta
Organisointi	<ul style="list-style-type: none"> Opinnäytetyön aihe sai hyväksynnän Siun soten ikäihmisten palveluiden toiminnanjohtajalta
Toteutus	<ul style="list-style-type: none"> Opinnäytetyö toteutetaan Webropol kyselyllä
Arviointi	<ul style="list-style-type: none"> Opinnäytetyötä arvioidaan prosessin lopussa
Tuotos	<ul style="list-style-type: none"> Opinnäytetyön tuotos on esihenkilöille pidettävä esihenkilötunti osallistavia menetelmiä käyttäen
Juurruttaminen	<ul style="list-style-type: none"> Opinnäytetyössä esille tulleita asioita sekä kehittämisprosessia juurrutetaan muualle organisaatioon myöhemmässä vaiheessa

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa on eri malleja, joiden avulla voidaan hahmottaa kehittämisprosessia. Eräs malli on tasomalli, jossa kehittämistoimintaa ei hahmoteta ajallisesti horisontaalisesti, vaan se voidaan esittää myös vertikaalisessa suunnassa. Tämän mallin avulla saadaan tietoa eri tasoilla olevilta henkilöiltä. Eri tasoilta saadut tiedot ovat kaikki samanarvoisia. (Toikka & Rantanen 2009, 68.) Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tulee arvioida mikä lähestymistapa on paras, jotta tutkimuksellisesta osasta saadaan paras hyöty kehittämiseen. Eräs lähestymistapa on toimintatutkimus, jossa korostuu sekä tutkitun tiedon tuottaminen että käytännön muutoksen tuottaminen. Toimintatutkimuksessa tulee viedä muutos käytäntöön, jota arvioidaan ja keskeisenä on organisaatiossa toimivien ihmisten osallistuminen kehittämiseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 36–37.)

Toimintatutkimus on osallistavaa muutosta, jossa yritetään saada aikaan työyhteisössä muutosta ratkaisemalla käytännön ongelmia yhdessä. Siinä kehittämisen kohteena on työyhteisön toimintatavat ja tilanteet. Toimintatutkimus soveltuu hyvin tutkimukselliseen kehittämistyöhön ja sen tavoitteena on uudenlaisten toimintatapojen luominen, löytää uusia näkökulmia työskentelyyn ja parantaa tiedonvälitystä eri toimijoiden välillä. Toimintatutkimuksen avulla koetetaan muuttaa todellisuutta, jossa käytäntö ja teoreettinen tieto ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Toimintatutkimuksessa aineistoa voidaan koota kyselyjen avulla. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 58–62.)

Opinnäytetyössä tiedon keruu tapahtui tasomallin avulla, jossa henkilöstöltä kerättiin tietoa kyselyn avulla ja tulokset jaettiin esihenkilöille. Esihenkilöt veivät opinnäytetyössä kerättyä arvokasta tietoa eteenpäin omille esihenkilöille. Tämä sopi opinnäytetyön tiedon keruuksi ja sen jakamiseksi hyvin, koska ruohonjuuritasolta tietoa saatiin levitettyä ylemmille organisaatiotasolle. Työyhteisöjen käytäntöjä pyrittiin muuttamaan luomalla yhdessä esihenkilöiden kanssa työkaluja muutosjohtamiseen. Opinnäytetyön tehtävänä oli luoda uusia toimintatapoja viedä tulevia muutoksia työyhteisöihin, mutta arviointi onko toimintatavat hyviä ei kuulunut tähän työhön.

5.2 Tiedon tuottaminen kyselyn kautta

Opinnäytetyön tutkimusaineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella, jossa käytettiin apuna Webropol-sovellusta. Webropol-sovelluksella on työkalut valmiina, jonka avulla saadaan kerättyä laajalta tutkimusjoukolta helposti aineistoa. Kysely tehtiin mahdollisimman selkeäksi, jotta kysymyksissä ei olisi tulkinnan mahdollisuutta. Opinnäytetyön tutkimusaineiston keruumenetelmän kyselylomake on esitelty liitteessä 1.

Tutkimusaineiston keräämiseksi kysely on oivallinen tapa, varsinkin silloin kun kyselyyn osallistuvia henkilöitä on useita ja he eivät ole fyysisesti lähekkäin. Kyselylomakkeen kysymykset luovat perustan tutkimukselle, jonka vuoksi kysymykset täytyy muotoilla huolellisesti ja yksiselitteisesti. Tutkimustuloksiin virheitä voi aiheuttaa väärinymmärrykset kysymysten vastaamiseen. Kysymykset rakennetaan tutkimustavoitteiden ja -ongelmien mukaan. Aineisto tulee kerätä, kun tutkimusongelmat ovat täsmentyneet, jolloin olennaiset asiat tulevat esille. Sähköisellä kyselyllä vältytään aineiston syötöltä käsin, jolloin virhemarginaali pienenee. (Valli 2018, luku 1.) Kyselyssä kaikilta osallistujilta kysytään samat kysymykset, samassa järjestyksessä ja samassa muodossa (Vilkkä 2007, 27–28). Kysymysten vastausvaihtoehtojen numeroittaminen pienentää vastausten tallentamisvaiheessa virheitä ja parantaa näin tutkimuksen realibiteettiä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 130–132.).

Kyselylomakkeen etuna on, että sama vastaaja ei pysty vastaamaan kyselyyn kuin kerran. Lomake voidaan rakentaa helppokäyttöiseksi ja näkymältään miellyttäväksi. Sähköiseen kyselyyn vastaaminen on helppoa ja nopeaa. (Valli & Perkkilä 2018, luku 1.) Hyvä kysely on kokonaisuus, jonka avulla voidaan tarkastella sisällöllisiä ja tilastollisia tietoja. Kyselytutkimuksen avulla pystytään keräämään ja tutkimaan tietoa muun muassa erilaisista ilmiöistä, ihmisten toiminnasta, heidän mielipiteistään, asenteistaan ja arvoista. (Vehkalahti 2019, 11,20.)

Opinnäytetyön kyselylomake eli mittari rakennettiin eri osioiden kautta, jotka yhdessä tekivät kokonaisuuden. Yksittäisen kysymyksen tai väitteen eli osion avulla mitattiin yhtä asiaa. Osiot liittyivät toisiinsa, jolloin saatiin yhtenäinen kuva tutkittavasta asiasta. (Vehkalahti 2019,23.) Kyselylomakkeen laadinnassa huomioitiin sen pituus ja kysymysten lukumäärä, jotta vastaajat vastaisivat kyselyyn kokonaan. Kysymykset luotiin niin, että vastaukset oli helppo analysoida. (Valli 2015, luku 4.)

5.3 Tiedon tuottaminen työryhmissä

Tiedon tuottaminen työryhmässä osallistavalla menetelmällä edellyttää siihen osallistavalta taitoa ja rohkeutta tarkastella asioita uudella tavalla. Tämän luovuuden kehittyminen työryhmässä vaatii avointa ja myönteistä ilmapiiriä. Luovuuden kehittymiseen tulee ilmapiiri luoda työryhmään kiireettömäksi ja avoimeksi. Jokaisen työryhmään osallistuvan tulee hyväksyä uudet ideat eikä torjua niitä toimimattomina. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 158–160.) Työryhmässä vuorovaikutuksen avulla laajennetaan siihen osallistuvien tietämystä ja ajatuksia asioihin, jolloin voidaan oppia ja opettaa toinen toisiamme. Yhteisen ymmärryksen luominen auttaa kehittämään toimintaa ja kyseenalaistetaan totuttuja näkemyksiä. Työryhmätyöskentelyn sisältö tulee suunnitella huolellisesti huomioiden eri vaiheet. Ennen työryhmätyöskentelyä ja sen aikana on huolehdittava, että kaikilla osallistuvilla on tietoisuus siitä mitä on tarkoitus tehdä. Ajan antaminen työskentelyyn on hyvä huomioida erilaisten ihmisten persoona työskennellä ja paljonko asioiden käsittelyyn tarvitaan aikaa. (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen & Martinsuo 2015, 30,37,39–40.)

Osallistavalla menetelmällä pyritään luomaan yhtenäinen käytäntö ja huomioimaan erilaiset näkökulmat. Sen tarkoituksena on mahdollistaa osallistuminen ja vaikuttaminen asiaan, jolloin se on helpompi hyväksyä osaksi toimintaan. Valittujen menetelmien avulla voidaan osallistamista ja sitoutumista asiaan lisätä. (Arola & Suhonen 2004, 14–22.) Esihenkilötunnin tavoitteena oli dialogin avulla lähestyä aihetta, jossa vuorovaikutuksen avulla tuotetaan ratkaisuja kyselystä nousseisiin ongelmiin. Parhaimmillaan tämän avulla voidaan saada asioihin uusia näkökantoja ja tuloksia (Toikko & Rantanen 2009, 92–93).

Esihenkilöille pidettiin kehittämisiltapäivä opinnäytetyöstä nousseiden vastausten tiimoilta. Vastauksien esittely toimi esihenkilöille ajatuksia herättävänä toimena, jonka avulla aloitettiin yhteistyössä tuottaa uutta tietoa. Tiedontuotannon herättelemisen tapahtuu reflektion avulla, jonka tarkoituksena on herätellä keskustelua ja kehittämistoiminnan uudelleen suuntaamista. Kehittämistoimintaan sisältyviin tutkimuksellisiin asetelmien tehtävänä on palvella kehittämisen prosessia. (Toikko & Rantanen 2009, 117.) Kehittämisiltapäivässä käytettiin osallistavaa menetelmää, jotta ratkaisuja ja asioita mietitään yhdessä eri vaihtoehtojen välillä. Osallistavien menetelmien tavoitteena on osallistaa kaikki aktiiviseen keskusteluun, ideointiin ja tuottaa laajempia ratkaisuja tavoiteltuun asiaan kuin yksilöllisesti olisi keksitty. (Opintokeskus 2021.)

Osallistavana menetelmänä esihenkilötunnissa käytettiin menetelmää oppilaskahvila eli Learnin cafe, jonka avulla oli tarkoitus ideoida ja oppia uusia asioita. Oppilaskahvilan keskustelun avulla pyritään luomaan ja siirtämään tietoa. Menetelmässä tärkeintä on keskustelu, jonka avulla omat sekä muiden osallistuvien näkemykset löytävät yhteisen ymmärryksen. Tavoitteena on, että jokainen osallistuja voi kommentoida näkemyksiä ja tavoitteena on yhteisen mielipiteen löytäminen. Esihenkilöt jaettiin menetelmän mukaisesti ryhmiin, jossa keskityttiin tietyn ajan tietyn asian ratkaisun löytämiseen. Esihenkilöille kerrottiin keskustelun teemat, aikataulutus ja tavoite esihenkilötunnille. Jokainen ryhmä kiersi kaikki valitut teemat, jonka jälkeen esiteltiin tuotokset muille. (Innokylä 2021a.)

5.4 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyössä hyödynnettiin kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen ja kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Kyselytutkimus on suurimmaksi osaksi määrällistä tutkimusta, jossa hyödynnetään tilastollisia menetelmiä. (Vehkalahti 2019, 13.) Strukturoitujen kysymysten avulla saatiin numeraalista tietoa siitä, miten vastaajat ovat kokeneet muutoksen ja siihen vaikuttaneet asiat. Avointen kysymysten avulla saadaan tietoa vastaajien mielipiteistä ja näkemyksistä tutkittavaan asiaan. (Vilka 2007, 13–15) Nämä kaksi tutkimusmenetelmää kytkeytyvät toisiinsa täydentäen kokonaisuuden, vaikka eroavat toteutukseltaan toisistaan. Määrällisen tutkimuksen avulla saadaan tilastollista tietoa ja lukuja aiheesta, jota laadullisen tutkimuksen avulla pyritään kuvailemaan ja saamaan syvällisempää tietoa asiaan. (Alasuutari 1999, 32, 34, 38.)

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa tutkittua tietoa käsitellään numeraalisesti. Tämä tutkimusmenetelmä antaa tutkijalle vastauksia, kuinka -kysymyksiin, kuten esimerkiksi kuinka usein ja kuinka paljon. Määrällisessä tutkimuksessa tutkija esittelee olennaisimmat numeraaliset osiot sanallisesti kuuli-joille. Tutkija kuvailee sanallisesti myös tutkimuksen eri osioiden samankaltaisuudet sekä eroavaisuudet. (Vilka 2007, 14, 17.) Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa tutkittua tietoa käsitellään kokonaisuutena, jossa aineisto koostuu havaintojen pelkistämisestä ja arvoitusten ratkaisemisesta. Lomakkeiden avulla kerätyllä aineistolla saadaan ensikäden tietoa tutkittavaan asiaan, jolloin niitä voidaan pitää luotettavina. Saatu tieto on tutkittavien asenteiden, ajatustapojen ja käyttäytymismallien perustetta. Samaan kysymykseen samalla tavoin vastanneiden eri vastaajien vastauksia voidaan pitää luotettavina ja yleistettävänä. (Alasuutari 1999,38–39,110–111.)

Kyselytutkimuksessa aineistoa tarkastellaan tiivistettynä jakaumien ja tunnuslukujen avulla. Aineistoa voidaan jakaa yhteen tai useampaan muuttujaan, joiden avulla vastauksia analysoidaan. Muuttujina voi olla muun muassa vastaajien ikä, työkokemus tai koulutus. Näiden avulla voidaan tutkimuksessa arvioida kuinka esimerkiksi työkokemus vaikuttaa vastauksiin verrattuna kaikkiin vastanneisiin. (Vehkalahti 2019, 52, 67.) Kyselyssä jokaiselle muuttujalle annetaan

arvo. Arvo voidaan esittää erilaisten symboleiden kuten numeroiden avulla. (Vilkkä 2007, 14–15.) Analysoinnissa arvojen eri muuttujien välisiä tilastollisia yhteyksiä etsitään. Analyysin avulla on tarkoitus löytää tilastollisia säännönmukaisuuksia kuinka eri muuttujien arvot liittyvät toisiinsa. (Alasuutari 1999, 34,36,37.)

Opinnäytetyön avoimiin vastauksiin käytettiin analysoinnissa sisällönanalyysia. Sisällönanalyysin avulla aineisto voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa aineisto pelkistettiin eli redusointiin, jonka avulla karsittiin tutkimuksen kannalta epäoleellinen tieto pois. Tässä vaiheessa tieto voidaan joko tiivistää tai pilkkoa pienempiin osiin. Pelkistetyt ilmaukset listattiin allekkain, jolloin pystyttiin huomioimaan, onko yhdessä lauseessa useampia pelkistettyjä ilmaisuja. Toisessa vaiheessa aineisto ryhmiteltiin eli klusteroitiin, jolloin pelkistetyistä ilmaisuista etsittiin samankaltaisia ja erilaisia käsitteitä. Käsitteet ryhmiteltiin, joista muodostettiin alaluokat. Ryhmittelyn avulla luotiin perusta tutkimuksen perusrakenteelle ja valmisteltiin kuvauksia tutkittavaan asiaan. Kolmannessa vaiheessa luotiin eli abstrahointiin teoreettiset käsitteet, jossa eroteltiin tutkimuksen kannalta oleellinen tieto. Analysoinnissa pidettiin linja alkuperäisdatan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.)

Sisällönanalyysin avulla eli käsitteiden yhdistämisellä saatiin tutkittavaan asioihin vastuksia. Sen avulla pystyttiin selventämään ja päättämään analyysistä yhtenäisiä vastuksia. Käsitteiden luonnissa kokemusperäinen tieto liitettiin teoreettisiin käsitteisiin ja tulokset esitellään aineistoa kuvaavain teemoin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.)

Opinnäytetyön kyselylomakkeen strukturoitujen kysymysten analysoinnissa käytettiin tilastollisia menetelmiä soveltuvin osin. Menetelmät valittiin mittausmenetelmän kautta ja niiden soveltuvuutta tutkittavaan asiaan arvioitiin tilastollisten menetelmien avulla. Strukturoidut vastaukset asetettiin järjestyksen eli ordinaaliasteikon mukaisesti, jonka avulla luokiteltiin vastaukset eri ominaisuuksien mukaan. Ominaisuuksina käytettiin kysytyjä taustatietoja, kuten ikä, korkein ammatillinen koulutus, työkokemus ja työyksikö. (Valli 2015, luku 3.)

Opinnäytetyössä etsittiin eroja eri havaintojen väliltä käyttäen Likertin asteikkoa. Likertin asteikko sopii käytettäväksi, kun kysellään mielipideväittämiä ja kuitenkin on huomioitava, että eri vastaajat voivat käsittää eri vastausvaihtoehdot eri tavoin. Vastaajalla voi olla hankalaa päättää kokeeko hän kysytyä asiaa usein vai melko usein. Opinnäytetyön kyselyjen vastauksista laskettiin keskiarvo, jonka avulla määritettiin, kuinka monta vastaajista oli keskimäärin kokenut kysyttävää asiaa. Aineiston vastauksien vaihtelu vaikuttaa keskiarvon paikkaansa pitävyyteen. Vastauksien tulkinnassa tulee käyttää keskihajontaa, jos aineiston vastauksissa on yksi suuri tai pieni havainto, kuten arvojen painottuminen keskiarvon vasemmalle tai oikealle. Keskihajonnan avulla nähdään, kuinka keskittyneitä arvot ovat ja kuinka kaukana havainnot ovat keskimäärin keskiarvosta. Keskihajonnan ollessa suuri sitä vähemmän keskittyntä jakauma on. Keskihajonta voi olla pieni, vaikka jakauman vaihteluväli olisi suuri. Keskiarvo tarvitaan, jotta voidaan keskihajonta ilmaista. (Vilka 2007, 45–46, 50–51, 123–125.)

6 Tutkivan opinnäytetyön prosessi ja toteuttaminen

6.1 Opinnäytetyön prosessi

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Siun sote. Opinnäytetyön aihe lähti Siun soten Mitä sinulle kuuluu – kyselyn vastauksien perusteella. Työelämän edustajan kanssa pidettiin palaveri alkuvuodesta 2021 opinnäytetyön aiheen rajaamiseksi. Tämän jälkeen aloitettiin opinnäytetyön tietoperustan määrittäminen, suunnitelman ja kyselylomakkeen (Liite 1) laatiminen, jotka valmistuivat alkuvuodesta 2021. Tutkimuslupa saatiin huhtikuussa 2021, jonka jälkeen aloitettiin suunnittelemaan Webropol kyselyä laaditun kyselyn perusteella.

Kesällä 2021 koottiin tietoperustaa opinnäytetyöhön. Syksyllä 2021 aloitettiin analysoimaan ja arvioimaan kyselyn tuloksia ja vahvistettiin tietoperustaa. Työnantajan edustajan kanssa sovittiin kehittämisiltapäivän pitämisestä Pohjoisen alueen ikäpalveluiden esihenkilöille 9.12.2021. Kehittämisiltapäivässä luotiin yhdessä esihenkilöiden kanssa kyselystä nousseiden teemojen perusteella

toimintatapoja, joilla muutokset on helpompi tuoda käytäntöön ja osallistaa henkilöstöä niihin. Kuviossa 1 on opinnäytetyön prosessi.



Kuvio 1. Opinnäytetyön prosessi.

Tammikuussa pidettiin henkilöstölle kolme infoa, jossa käytiin läpi kyselyn tulokset ja näytettiin esihenkilöiden kanssa yhdessä kehitetty huoneentaulu. Näissä infoissa henkilöstöllä oli mahdollista tuoda omia näkemyksiä kyselystä nousseisiin asioihin ja mitä mieltä he ovat uusista toimintatavoista, joilla muutokset

aletaan tuomaan työyhteisöön. Henkilöstöinfojen jälkeen viimeisteltiin opinnäytetyön raportti.

6.2 Kyselyn kohderyhmä

Pohjois-Karjalan sekä Heinäveden alueen 13 kunnan alueella Siun sote järjestää kaikki julkisen sektorin sosiaali- ja terveystalvet. Sosiaali- ja terveystalvet ovat organisaatiossa jaettu kolmeen toimialueeseen. Toimialueet ovat perhe- ja sosiaalitalvet, ikäihmisten talvet sekä terveystalvet ja sairaanhoitotalvet. Maantieteellisesti katsottuna Siun soten alue on jakautunut neljään alueeseen. Eteläiseen alueeseen kuuluvat Rääkkylä, Tohmajärvi, Kitee ja Ilomantsi. Keski-selle alueelle kuuluvat Kontiolahti ja Joensuu. Läntiseen alueeseen kuuluvat Polvijärvi, Outokumpu, Heinävesi ja Liperi. Pohjoiseen alueeseen kuuluvat Nurmes, Juuka ja Lieksa. (Siun sote 2021.)

Kehittämistyö kohdennettiin Siun soten ikäihmisten pohjoisen talveluiden henkilöstölle, joilta kyselyn avulla selvitettiin ajatuksia toiminnan muutokseen liittyen. Ikäihmisten talveluihin kuuluu terveystalvetkussairaalat, talveluasuminen ja kotihoito. Aineisto hankittiin strukturoidulla kyselylomakkeella Webropolia hyväksikäyttäen. Näin saatiin laajempi otos henkilöstön mielipiteistä asiaan liittyen. Henkilöstön on helpompi olla rehellinen, kun se tapahtuu anonyymisti ja voivat itse valita milloin vastaavat kyselyyn.

6.3 Kyselyn toteutus

Ennen kyselyn avaamista ja saatekirjeen lähettämistä (liite 2) pidettiin 17.5.2021 esihenkilöille lyhyt tietoisku kyselystä (liite 3). Informaation jälkeen laitettiin ennakkoinformaatiota tulevasta kyselystä sähköpostilla esihenkilöiden kautta henkilöstölle.

Opinnäytetyön kysely toteutettiin henkilöstölle toukokuussa 2021 ja tarkoituksena oli pitää kysely auki neljä viikkoa. Kysely oli auki kaikkiaan kuusi viikkoa eli

3.5-13.6.2021 välisen ajan. 16.5.2021 laitettiin esihenkilöille kautta sähköposti henkilöstölle muistutus kyselyyn vastaamiseksi. Kyselyn ollessa auki neljä viikkoa, todettiin 30.5.2021 vastauksia tulleen liian vähän. Tämän vuoksi kyselyä jatkettiin kahdella viikolla ja laitettiin uudelleen esihenkilöiden kautta henkilöstölle muistutus kyselystä 31.5.2021. Kyselyn lähettämistapaa pohdittiin yhdessä työelämän edustajan kanssa. Lopulta tultiin siihen tulokseen, että saatekirje yhdessä kyselyn linkin kanssa lähetetään ensin kaikille esihenkilöille, ja he lähettävät sähköpostin omalle henkilöstölleen. Esihenkilöt ilmoittivat linkin vastaanottajien määrän opinnäytetyön tekijöille, vastausprosentin laskemiseksi. Kyselyn ajankohdaksi valittiin toukokuu, koska pohdittiin ettei silloin vielä lomakausi ole kiireimmillään.

Ennen kyselyn lähettämistä henkilöstölle testattiin kyselyä viidellä työntekijällä. Saatujen vastausten perusteella arvioitiin kyselylomakkeen toimivuutta. Saatujen palautteiden pohjalta hienosäädettiin kyselylomaketta. Palautteiden pohjalta laitettiin kyselyyn ajanjakso millä välillä vastaajat olivat kokeneet muutosta. Kyselystä saatujen palautteiden pohjalta mietittiin pitäisikö sukupuolta kysyä taustakysymyksissä, mutta päädyttiin ettei sillä ole tämän tutkimuksen kannalta merkitystä. Kyselyn testivastaaajilta pyydettiin yleistä palautetta kyselystä sekä kyselyyn vastaamisen kestosta. Testivastaaajat antoivat positiivista palautetta lomakkeesta sekä kyselyyn vastaamisen kestosta.

6.4 Kyselyn tulosten esittely esihenkilöille

Esihenkilöille pidettiin kehittämisiltapäivä 9.12.2021 ja aikaa oli varattu kaksi tuntia. Kutsu kehittämisiltapäivään lähti 19 esihenkilölle, joista osallistui 14 esihenkilöä. Mukana oli pohjoisen alueen ikäihmisten palveluiden palvelujohtaja, joka ei osallistunut ryhmiin vaan kävi aina jokaisen ryhmän luona keskustelemassa. Iltapäivä aloitettiin kertomalla henkilöstölle tehdyn kyselyn yhteenveto (liite 4), jonka kertomiseen meni aikaa 25 minuuttia. Yhteenvedon jälkeen esiteltiin henkilöstön kyselyistä esille nousseita teemoja. Teemat olivat digitalisaatio, osallistaminen, palkitseminen ja dialogia. Esihenkilöt jaettiin neljään ryhmään, ryhmät muodostettiin jako neljään periaatteella ja ryhmäkooksi muodostui kolme

– neljä henkilöä. Jokainen ryhmä kävi läpi jokaisen teeman. Aikaa ryhmällä oli tiettyä teemaa kohden 15 minuuttia, jota seurattiin ja kehoitettiin vaihtamaan teemaa.

Alun perin ajatus oli pitää minuuttikierron, että esihenkilöt kertovat jokainen mitä odottavat iltapäivältä ja mitä muutosjohtaminen heidän mielestään on. Tämä unohdettiin, koska haluttiin antaa aikaa ryhmätöille. Alustuksena aiheeseen toimi kyselyn avaaminen. Kyselyn avaamisen aikana tuli pientä keskustelua ja kyselyä vastauksista. Kyselyä tuli miten diagrammien värikoodit muodostuvat ja oltiin tyytyväisiä, että henkilöstö oli kokenut positiivisia muutoksia.

Ryhmissä esihenkilöt toimivat hyvin aktiivisesti ja keskustelu oli vilkasta. Mielestämme varattu aika oli riittävä teemojen käsittelyyn. Viimeisien teemojen kohdalla esihenkilöt saivat nopeammin asiat koottua. Lopuksi jokainen ryhmä esitteli sen hetkisen ryhmän tuotokset. Palvelujohtaja nostatti keskustelua ja pohdintaa eri teemoista vielä syvällisemmin. Keskusteltiin osallistamisteemasta, että kuinka henkilöstön hiljaisimmat saataisiin toimintaan mukaan. Pohdittiin, voitaisiinko tuoda eri tasoilla asioita henkilöstölle esimerkiksi pienryhmissä, jolloin jokainen voisi ja pystyisi tuomaan asiansa esille. Tällöin hiljaisimmat pystyisivät tuomaan oman osaamisensa esille eivätkä jäisi vahvimpien persoonien jalkoihin. Toisaalta mietittiin myös erilaisia välineitä, joita voitaisiin käyttää henkilöstön osallistamisessa, esimerkiksi teamissa forms alustaa. Digitaalisuusteemassa nousi esille keskusteluissa mahdollisen digisuunnitelman tekemisestä työyhteisöön.

Ryhmissä käsitellyistä teemoista tehtiin yhteenveto (liite 5) ja teemat, jotka nousivat esille, pelkistettiin. Pelkistetyt luokat koottiin ” huoneentauluksi”, joka esitetty liitteenä 6. Huoneentaulu jaetaan työyhteisölle esihenkilöiden kautta, jonka avulla voidaan tulevat muutokset ja kehitykset saada jalkautumaan paremmin työyhteisöön. Huoneentaulun avulla voi esihenkilö saada henkilöstö motivoitumaan ja innostumaan työyhteisön kehittämisestä.

7 Opinnäytetyön kyselyn tulokset

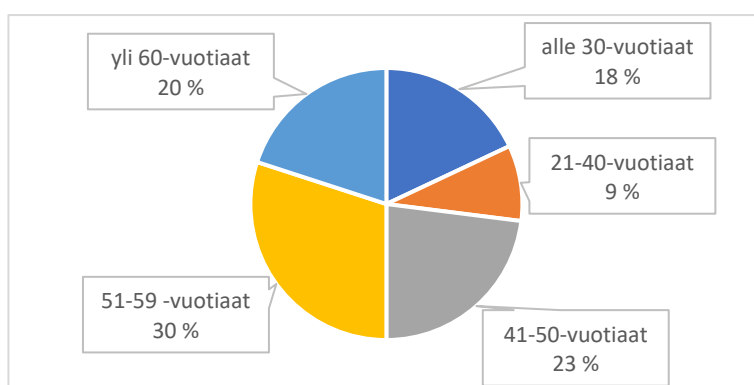
Kyselyllä kartoitettiin henkilöstön ajatuksia, kokemuksia muutoksesta ja niihin vaikuttamisesta. Kysely lähti 379 Pohjoisen alueen ikäihmisten henkilöstölle ja siihen vastasi yhteensä 97 henkilöä. Vastausprosentti kyselyssä oli 26 %.

Kyselylomakkeen kysymyksistä strukturoituja oli 24, joihin oli pakollista vastata. Kysymysten vastausvaihtoedot: 5 = täysin samaa mieltä, 4 = melko samaa mieltä, 3 = en samaa enkä eri mieltä, 2 = melko eri mieltä ja 1 = täysin eri mieltä. Näiden kysymysten avulla kartoitettiin vastaajien mielipiteitä kokemuksesta muutoksesta, miten haluaisivat olla muutoksissa mukana, perustellaanko ja tiedotetaanko muutoksista tarpeeksi, esihenkilöiden toiminnasta muutoksessa, muutosten vaikutuksesta työssäjaksamiseen, muutosvastarinnan syitä sekä hoidon laadusta muutosten yhteydessä. Taustatietoja kartoitettavia kysymyksiä oli neljä kappaletta, joissa kysyttiin vastaajan ikää, pääasiallista työyksikköä, korkeinta koulutusta ja työkokemusta sosiaali- ja terveysalalta. Kysymyksiä tarkasteltiin ristiintaulukoinnin avulla ikäluokan, työkokemuksen, ammattiryhmän ja pääasiallisen työyksikön kautta. Taulukkoihin on nostettu, miten kaikki vastaajat olivat kysymykseen vastanneet ja eniten taustatiedoissa hajontaa antaneet vastaajat.

Avoimia kysymyksiä oli seitsemän, joihin halutessaan sai vastata. Avoimiin kysymyksiin tuli vastauksia riippuen kysymyksestä 18 ja 68 vastauksen väliltä. Avointen kysymysten avulla saatiin syvällisempää ja konkreettisempaa tietoa henkilöstöltä millä tavoin he haluaisivat olla mukana ja miten ovat kokeneet muutosprosessit. Avoimen kysymyksen avulla saatiin myös konkreettisempaa tietoa henkilöstöltä, miten muutokset ovat heidän mielestään vaikuttaneet hoidon laatuun. Opinnäytetyön kaikki avoimet kysymykset analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Alkuperäiset ilmaukset pelkistettiin ja niistä tehtiin alaluokat. Liitteessä 7 on esitelty esimerkki sisältöanalyysistä.

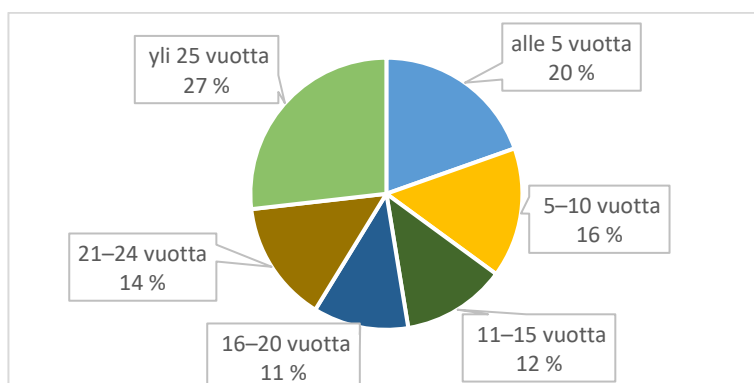
7.1 Taustatiedot

Ikää kysyttiin avoimena kysymyksenä, joka luokiteltiin viiteen luokkaan ja näistä laskettiin prosenttiosuus. Ikä jaoteltiin seuraaviin luokkiin alle 30-vuotiaat, joita oli 18 henkilöä, 21–40-vuotiaita oli 9 henkilöä, 41–50-vuotiaita oli 23 henkilöä, 51–59-vuotiaita oli 31 henkilöä ja yli 60-vuotiaita 20 henkilöä. Yhden vastanneen ikää ei voitu tilastoida, koska se ei ollut numeerinen arvo. Keski-ikä vastaajilla oli 47-vuotta. Ikäjakauma oli 19–66 ikävuoden välille. Kuvioon 2 on prosentteina koottu vastanneiden ikäjakauma.



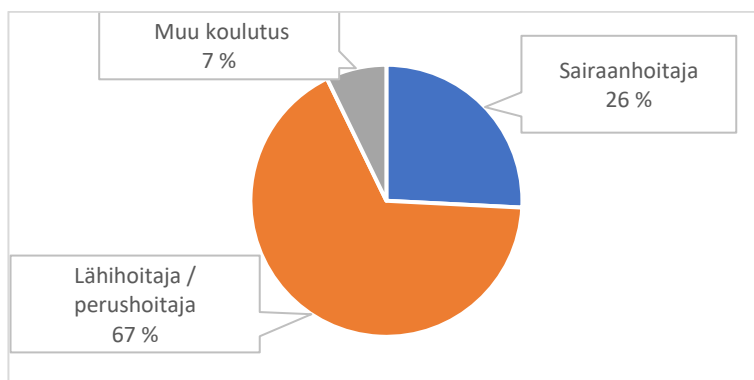
Kuvio 2. Vastanneiden ikäjakauma (n=97).

Työkokemusta tarkastellessa vastaajista suurin osa oli ollut työssä yli 25 vuotta 27 % (n=26) ja toiseksi eniten alle 5 vuotta 20 % (n=19). Työkokemus jakautui tasaisesti muiden luokkien välillä, joka näkyy kuviossa 3.



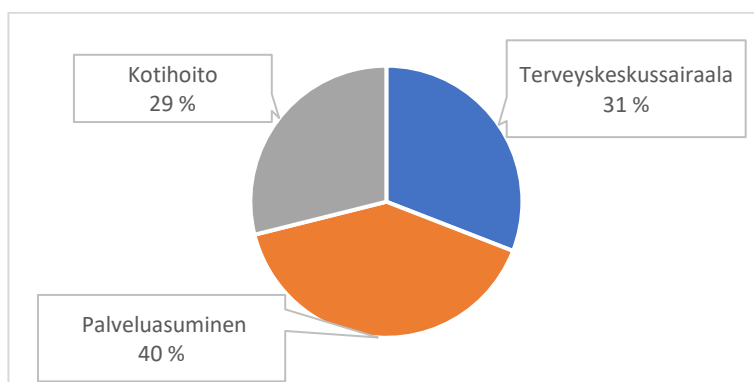
Kuvio 3. Vastanneiden työkokemus (n=97).

Vastaajissa oli edustettuna kolmea eri ammattiryhmää. Sairaanhoitajista vastasi kyselyyn 26 % (n=25), lähihoitajista 67 % (n=65) ja muun ammattiryhmän edustajia vastasi 7 % (n=7). Kuviossa 4 on ammattiryhmittäin vastaajat eroteltuna.



Kuvio 4. Vastanneiden ammattiryhmät.

Pääasiallisena työyksikkönä vastaajille oli terveyskeskussairaala, kotihoito ja palveluasuminen. Joista terveyskeskussairaalasta vastasi 31 % (n=30), kotihoitosta 29 % (n=28) ja palveluasumisesta 40 % (n=39), joka on avattuna kuviossa 5.



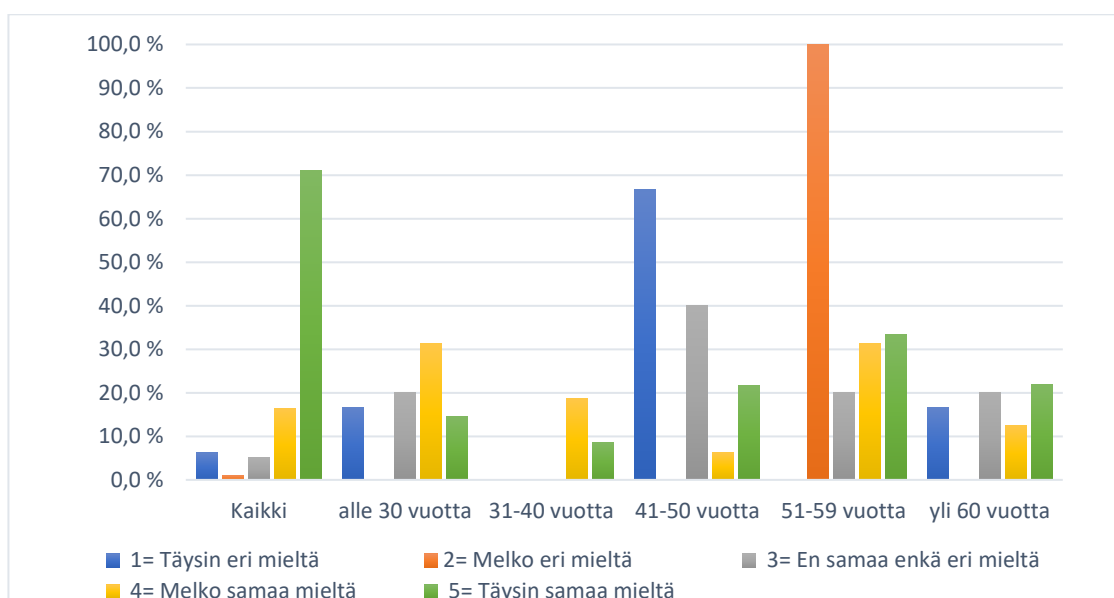
Kuvio 5. Vastaajien pääasiallinen työyksikkö.

Yhteenvetona taustatietoja tarkastellessa voidaankin todeta, että yli 51-vuotiaat ja sitä vanhemmat olivat olleet aktiivisimpia kyselyyn vastaajista. Työkokemuksen perusteella aktiivisimpia vastaajia olivat yli 25 vuotta tai alle 5 vuotta työskennelleet. Eniten ammattiryhmän perusteella olivat vastanneet lähihoitajat ja työyksikkönä oli palveluasuminen.

7.2 Muutosten kokeminen sekä vaikutusmahdollisuudet

Työyhteisössä oli koettu muutosta viimeisimmän viiden vuoden aikana. Kaikista vastanneista 88 % (n=85) oli melko tai täysin samaa mieltä, että olivat kokeneet muutosta viimeisimmän viiden vuoden aikana. Vastanneista ei ollut samaa tai eri mieltä muutoksen kokemisesta 5 % (n=5) ja 7 % (n=7) olivat melko tai täysin eri mieltä muutoksen kokemuksesta viimeisen viiden vuoden aikana. Vastauksien keskiarvo ja keskihajonta olivat $4,5 \pm 1,08$.

Ikäluokkia tarkastellessa kaikki olivat kokeneet muutosta työyhteisössä. Työkokemus ei vastauksien mukaan vaikuttanut työyhteisön muutoksien kokemukseen. Ammattiryhmittäin ja pääasiallisen työyksikön kannalta tarkasteltaessa muutoksen kokemusta työyhteisössä ei vastauksista noussut eroja. Kuvioon 6 on avattu ikäluokittain kokemukset muutoksista viimeisen viiden vuoden ajalta verrattuna kaikkiin vastanneisiin.



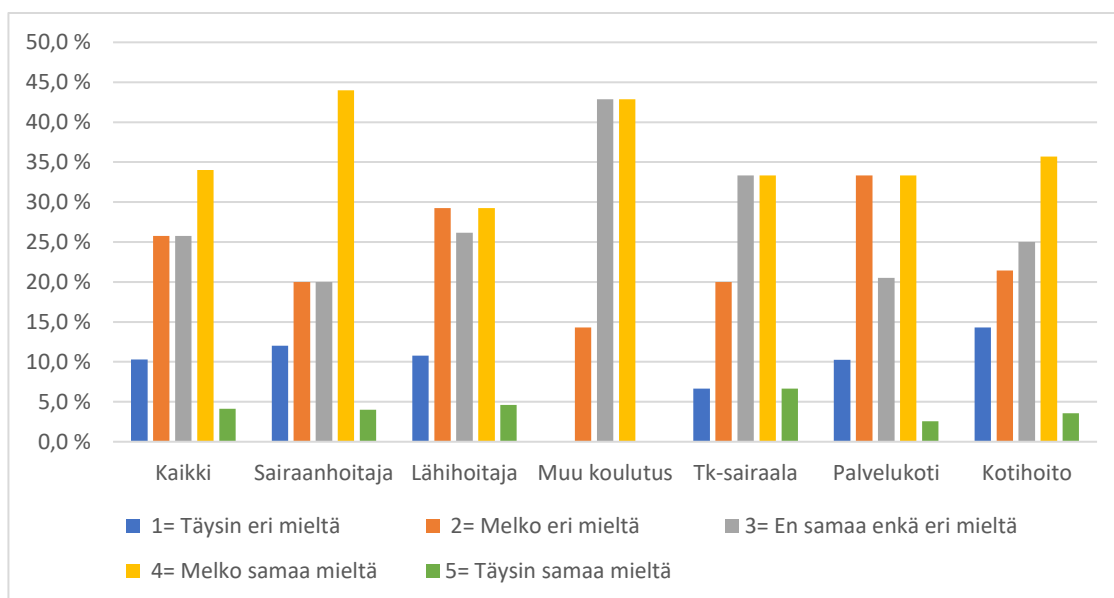
Kuvio 6. Ikäjakauman mukaan muutoksen kokeminen viimeisen viiden vuoden aikana verrattuna kaikkiin vastanneisiin.

Myönteisenä omalle työskentelylle muutokset aiheuttivat vastauksissa hajontaa. Kaikista vastanneista 36 % (n=35) melko tai täysin eri mieltä, ettei muutokset ole olleet myönteisiä. 38 % (n=37) vastanneista oli melko tai täysin samaa mieltä, että muutokset ovat olleet myönteisiä, mutta 26 % (n=25) vastanneista

eivät osanneet sanoa muutoksien vaikutusta omalle työskentelylleen. Vastauksien keskiarvo ja keskihajonta olivat $3,0 \pm 1,09$.

Ikäluokittain muutokset melko tai täysin myönteisinä kokivat eniten alle 30-vuotiaat 90 % (n=8) ja yli 60-vuotiaat 52 % (n=10). Muut ikäluokat eivät kokeneet muutoksia myönteisenä omalle työskentelylleen. Omalle työskentelylleen myönteisiä vaikutuksia muutoksista ei osanneet vastata alle 5 vuotta työssä olleet. 11–15 vuotta työssä olleet kokivat eniten muutoksien vaikuttaneen myönteisesti työskentelyyn ollen melko tai täysin samaa mieltä 50 % (n=6). Vähiten myönteisenä muutokset kokivat 16–20 vuotta työssä olleet ollen melko tai täysin eri mieltä 64 % (n=7).

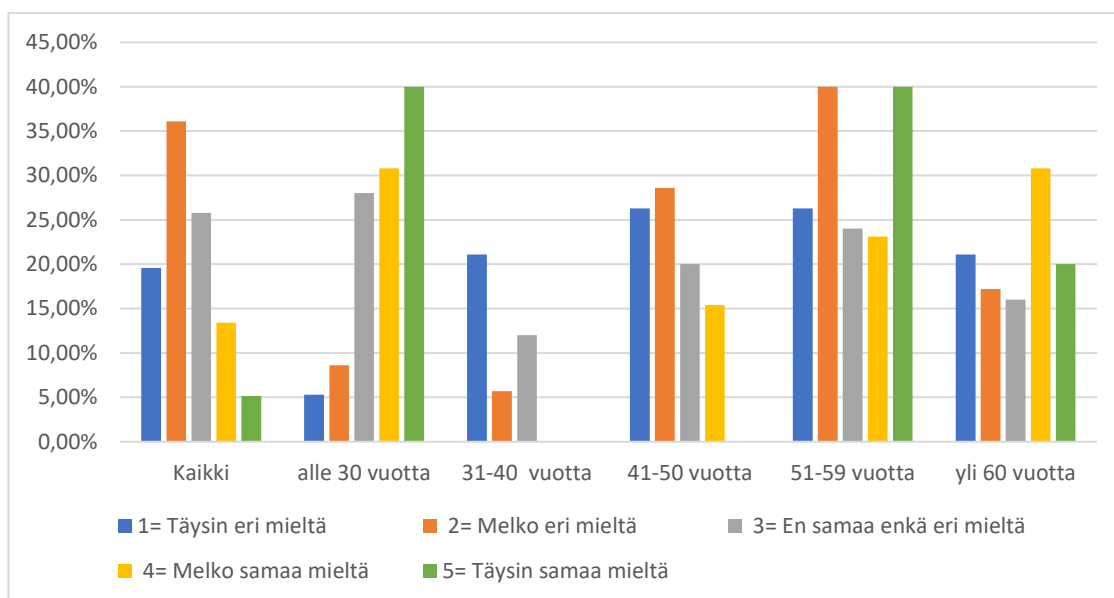
Tarkasteltaessa ammattiryhmittäin miten myönteisenä muutokset koettiin, voidaan todeta, että sairaanhoitajat kokivat melko tai täysin myönteisenä muutokset omalle työskentelylleen 48 % (n=12) ja muun koulutuksen saaneet 43 % (n=3). Lähihoitajien kokemukset vaihtelivat eniten. Lähihoitajista puolet koki melko tai täysin myönteisenä 40 % (n=26) ja melko tai eri mieltä asiasta 34 % (n=22). Työyksikkönä tarkastellessa muutoksen vaikutus omalle työskentelylleen koki melko tai täysin myönteisenä terveyskeskussairaala 40 % (n=12). Mielipiteet erosivat työyksikköä tarkastellessa kotihoidossa, jossa oltiin täysin tai melko samaa mieltä 40 % (n=11) ja täysin tai melko eri mieltä 36 % (n=10). Samoin palveluasumisessa tuli hajontaa vastauksissa melko tai täysin eri mieltä 44 % (n=17) ja melko tai täysin samaa mieltä 36 % (n=14) välillä. Kuviossa 7 on vastaukset ammattiryhmittäin ja työyksikkötasoisesti miten myönteisinä vastaajat kokivat muutokset omalle työskentelylleen.



Kuvio 7. Ammattiryhmittäin ja työyksiköittäin vastaajien kokemus siitä miten myönteisenä muutokset on koettu omalle työskentelylle verrattuna kaikkiin vastauksiin.

Kysyttäessä henkilöstön kokemusta pystyvätkö he vaikuttamaan työyhteisön muutokseen oli suurin osa sitä mieltä, etteivät voi vaikuttaa. Vastanneista 56 % (n=54) olivat melko tai täysin eri mieltä, ettei vaikutusmahdollisuuksia ole. 25 % (n=25) vastanneista ei ollut samaa eikä eri mieltä ja melko tai täysin samaa mieltä oli 19 % vastanneista. (n=18) vaikutusmahdollisuudestaan työyhteisön muutoksiin. Vastauksien keskiarvo ja keskihajonta olivat $2,5 \pm 1,11$.

Tarkastellessa iän vaikutusta, miten vastaajat kokivat pystyvänsä vaikuttamaan oman työyhteisön muutoksiin, vastaukset vaihtelivat. Kuvioon 8 on koottuna vastausten vaihtelevuus ikäluokittain verrattuna kaikkiin vastaajiin. Vastaajien työkokemus ei vaikuttanut kokemukseen pystyvätkö he vaikuttamaan työyhteisön muutoksiin, vaan kaikki vastaajat kokivat, ettei vaikutusmahdollisuuksia ole. 16-20 vuotta työskennelleet olivat eniten melko tai täysin eri mieltä 73 % (n=8) ja yli 25 vuotta työskennelleet olivat samoin melko tai täysin eri mieltä 58 % (n=15) vaikuttamismahdollisuudesta työyhteisön muutoksiin.



Kuvio 8. Kokemus onko pystynyt vaikuttamaan työyhteisön muutoksiin ikäryhmittäin verrattuna kaikkiin vastauksiin.

Ammatillista koulutusta tarkastellessa sairaanhoitajat kokivat olevansa melko tai täysin erimieltä 52 % (n=13) vaikuttamismahdollisuudestaan työyhteisön muutoksiin. Muun koulutuksen saaneet kokivat olevansa melko tai täysin samaa mieltä 57 % (n=4) vaikutusmahdollisuuksistaan työyhteisön muutoksiin. Lähihoitajien kokemuksen vaikutusmahdollisuuksistaan työyhteisön muutoksiin oli melko tai täysin eri mieltä 60 % (n=39). Työyksikkö kohtaisesti tarkastellessa vaikutusmahdollisuutta työyhteisön muutoksiin olivat kaikki vastanneet sitä mieltä, ettei niihin pysty vaikuttamaan

Yhteenvedona voidaan todeta, että melkein kaikki vastaajat olivat kokeneet muutosta viimeisen viiden vuoden aikana. Mielipiteet hajaantuivat vastaajilla siitä, että koettiin muutokset myönteisenä omalle työskentelylle. Myönteisenä vastaajista piti muutoksia noin puolet ja puolet piti niitä haitallisena omalle työskentelylle. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että eivät pysty vaikuttamaan työyhteisön muutoksiin.

7.3 Kokemukset positiivisista muutoksista

Kysymykseen positiivisista kokemuksista muutoksista oli 48 henkilöä vastannut tähän. Kuuden vastaajan mielestä he eivät olleet kokeneet mitään positiivista muutosta. Kaksi vastaajista ei ollut kommentoinut asiaan millään lailla. Vastaa- jien positiiviset kokemukset luokiteltiin alaluokiksi, jotka esitetään kuviossa 9.



Kuvio 9. Vastaajien positiiviset kokemukset muutoksista.

Muutoksien positiivisia vaikutuksia työskentelylle kysyttäessä nousi selkeästi esille, että digitaalisuuden lisääntyminen on koettu positiivisena. Työn tekemisen helpottuminen ja mielekkyyden lisääntyminen oli myös koettu positiivisena muutoksien myötä. Toisaalta oli koettu, että pystytään paremmin ottamaan oma osaaminen käyttöön. Ohessa vastauksista suoria lainauksia, kuinka digitaali- suus ja oman osaamisen käyttö nähdään positiivisena muutoksissa.

”Hoitotyö kehittynyt, tekniset apuvälineet, ”digi” tullut voimakkaasti mukaan hoitotyöhön.”

” Oma osaaminen paremmin työyhteisön käyttöön. Oma työnkuva vastaa paremmin osaamista.”

Muutoksien myötä koettiin vaikutusmahdollisuuksien lisääntyvän, työyksikköjen kehittyvän paremmaksi, oma jaksaminen sekä vireystaso koettiin nousevan. Samoin koettiin positiivisena, kun uusi esihenkilö oli tullut työyhteisöön. Ohessa suoria lainauksia kuinka työyksikkö oli koettu kehittyneen paremmaksi ja työkuorman helpottuneen.

”Viimeaikaiset positiiviset muutokset kohti yksilövastuista hoitotyötä kehittävät yksikkömme toimintaa.”

”Työtehtävien uudelleen organisoinnilla voidaan helpottaa työkuormaa.”

Muutokset koettiin tervetulleiksi, jotka selkeyttivät työskentelemistä. Muutoksien myötä ohjeistukset ovat helpottaneet työn tekemistä ja uuden oppiminen on kehittänyt työn tekemistä. Ohessa suora lainaus kuinka muutokset on koettu positiivisena.

”On tullut tietyllä tapaa selvät ohjeistukset, joihin vedota, ennen ne puuttuivat.”

Yhteenvedona voidaan todeta, että yllättävän moni vastaajista oli kokenut muutokset positiivisena. Positiivista palautetta nousi vastaajilta monipuolisesti, joissa eniten kommentoitu työn merkityksen parantuneen muutosten myötä.

7.4 Kokemukset negatiivisista muutoksista

Kysymykseen vastasi 65 henkilöä, joista kolme ei ollut vastauksen mukaan kokenut negatiivista muutosta. Vastaukset jaettiin neljään teemaan ja pelkistettiin. Teemat, jotka nousivat vastauksista, olivat muutosten vaikutus työhön, muutosprosesseihin, aikatauluihin, jaksamiseen ja hyvinvointiin. Nämä teemat on esitetty kuviossa 10.



Kuvio 10. Vastaajien kokemukset negatiivisista muutoksista.

Vastaajat olivat käsitelleen monipuolisesti kokemuksiaan muutoksien negatiivisesta vaikutuksesta työhönsä. Työ koettiin pirstaloituvan ja kuormittuvan muutoksissa. Koettiin, että iso osa työajasta menee muuhun kuin hoitotyöhön eikä aikaa jää perustyölle, mutta toisaalta koettiin, että perustyö vie kaiken ajan eikä muuhun jää aikaa. Työmäärän koettiin lisääntyneen muutoksien myötä. Ohessa suora lainaus vastauksesta, jossa ilmenee vastaajan kokemus, miten muutokset ovat vaikuttaneet omaan työhön.

” Työn kuormittavuus lisääntynyt->väsyminen, hoitajia ei arvosteta, joustamattomuus, ergonominen työaika->illasta ykkösvapaille ja siten vapaalta aamuun->väsyminen. ”

Muutosten vaikutus muutosprosesseihin nousi vastauksista esille, että muutokset tulivat yksikköihin ylhäältä alas annettuina. Koettiin, että byrokratia on lisääntynyt ja vaikutusmahdollisuudet ovat olemattomat. Muutoksissa ei mielipiteiden mukaan kuunnella kenttää ja esimiehet eivät osallistu käytännön hoitotyöhön. Muutosten myötä tulee paljon uusia ohjeita eikä huomioida, että sama muutos ei sovi välttämättä joka yksikköön. Perehdytys muutoksiin koettiin niin, että sitä tulee liian paljon kerralla. Toisaalta hyvien toimintatapojen muuttuminen muutosten myötä koettiin negatiivisena asiana. Ohessa suora lainaus, kuinka vastaaja oli kokenut muutoksen vaikutuksen.

” Liian paljon muutosta koko ajan ylemmältä taholta, jotka ei välttämättä päde pikku kaupunkiin/kyliin. Ei aina voi olla ihan sama linjaus koko alueella käytännössä asiat eivät välttämättä toimi käytännön tasolla pienemmillä kunnilla. ”

Aikataulutus koettiin negatiivisena vaikutuksena muutoksissa joissain vastauksissa. Koettiin, että muutoksia tulee paljon nopeasti, ne tulevat keskeneräisenä ja toimimattomina. Muutosten aikataulut eivät pidä ja asiat muuttuvat useampaan kertaan ennen kuin muutos on lopullinen. Ohessa suora lainaus vastaajalta kuinka muutokset ovat vaikuttaneet aikatauluihin.

” Huonona olen kokenut sen kun aikataulut eivät pidä. Organisaatiossa tapahtuvat muutokset hitaita tai lähdetty muuttamaan tarpeetonta esim. toimintaa tai henkilöstörakenteita.”

Henkilöstö oli kokenut negatiivisena muutokset oman ja työyhteisön jaksamiseen. Työilmapiirin koettiin kiristyneen, motivaation puutteen ja psykososiaalinen kuormituksen lisääntyneen. Kiireen lisääntyminen työssä aiheuttaa väsymistä ja jaksamisen puutetta. Ohessa suora lainaus vastaajalta, jossa jaksaminen nousi esille.

”paine, stressi, ilmapiirin kireys työssä, potilasturvallisuuden vaarantuminen kiireestä johtuen”

Henkilöstö koki hyvinvointinsa huonontuneen muutoksien myötä. Turvattomuuden tunne ja epävarmuus lisääntyi muutoksissa. Koettiin myös, että henkilöstöä ei arvosteta muutoksissa. Ohessa suora lainaus vastaajalta hyvinvointiin liittyen.

” Siun sote vie työntekijöiltä kaiken päätösvallan ja työn ilon päätöksillään. Työntekijöillä ei ole valta kuin tehdä vain työnsä ja olla hiljaa kaikesta huonosta.”

Yhteenvetona voidaan todeta, että yli puolet vastanneista olivat kokeneet muutokset negatiivisena. Negatiiviset vaikutukset vaikuttivat vastaajien kokemusten mukaan omaan työskentelyyn, aikatauluihin, jaksamiseen, hyvinvointiin ja muutoksen prosesseihin.

7.5 Muutoksissa mukana oleminen

Kysyttäessä millä tavoin vastaajat haluaisivat olla muutoksessa mukana tuli vastauksia 49 kappaletta, joista kolme ei ollut vastannut mitään. Vastauksista nousi paljon samanlaisia asioita esille. Vastaukset ensin pelkistettiin, jonka jälkeen luokiteltiin alaluokkiin. Kuvioon 11 on kerätty pelkistetyt vastaukset siitä, miten vastaajat haluaisivat olla mukana muutoksissa.



Kuvio 11. Miten haluttaisiin olla muutoksessa mukana?

Kysyttäessä millä tavoin vastaajat haluaisivat olla mukana muutoksessa, nousi monessa vastauksessa selkeästi esille, että kysyttäisiin henkilöstön mielipidettä ja sitä myös kuunneltaisiin. Selkeästi myös nousi, että haluttaisiin olla alusta

alkaen mukana suunnittelemassa, kehittämässä ja päättämässä muutoksista. Enemmän vaikutusmahdollisuutta asioihin haluttiin myös. Ohessa suora lainaus vastaajalta miten haluaisi olla muutoksessa mukana.

” Jo suunnitteluvaiheessa kuultaisiin meitä kenttätöitä tuntevia, onko muutos edes realistinen toteuttaa, aikataulut, riittävä aika asian esittämiseksi myös työntekijöille, yhdessä tekeminen, liikaa menty Joensuun mallin mukaan.”

Muutoksissa mukana olemisessa vastauksista nousi esille, että kokeileminen ja työnkehittäminen on henkilöstölle tärkeää. Kyselyihin vastaaminen koettiin helpoksi ja anonymiseksi tavaksi kehittää toimintaa. Ohessa suora lainaus vastaajalta minkä vuoksi koki kyselyyn vastaamisen helpoimmaksi tavaksi olla mukana.

” kyselyt ovat helpoimpia, koska voi anonymisti kertoa mielipiteensä, eikä joudu sosiaalisen paineen kohteeksi omien ajatusten esittämisen myötä muutosvastarintamyrskyssä”

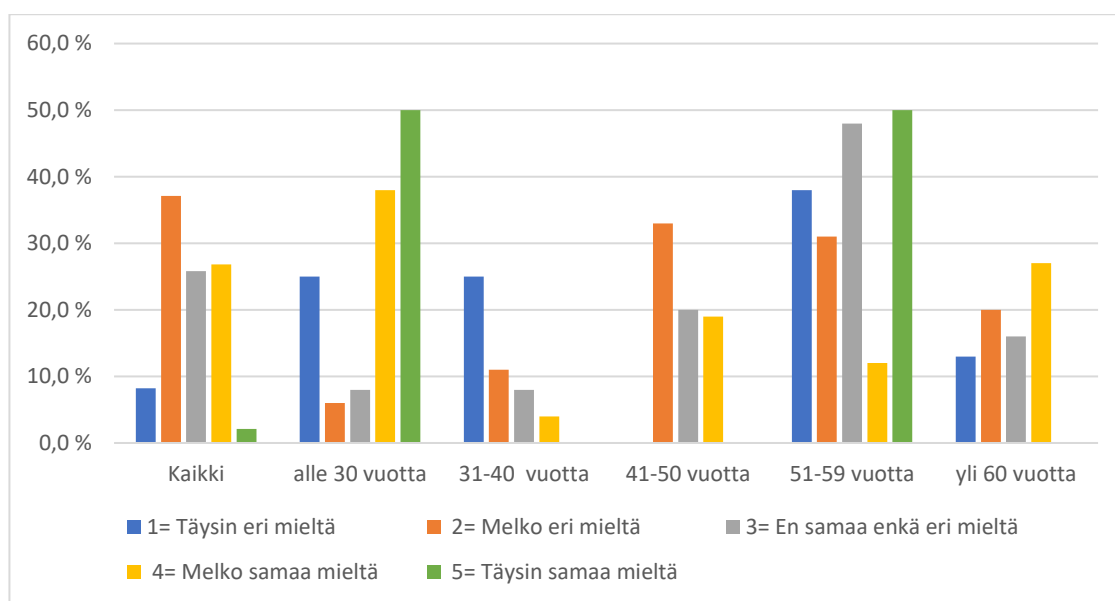
Yhteenvedona voidaan todeta, että noin puolet kyselyyn vastaajista otti kantaa, kuinka he haluaisivat olla muutoksissa mukana. Kyselyn vastauksista nousi selkeästi esille, että muutoksissa haluttaisiin olla alusta alkaen mukana ja henkilöstön mielipiteitä tulisi kuunnella muutoksien tullessa.

7.6 Muutosten perusteleminen

Tarkasteltaessa vastaajien kokemuksia siitä, että perustellaanko muutokset riittävästi, oli vastanneista 45 % (n=44) melko tai täysin eri mieltä, etteivät perustelut ole riittäviä. Vastanneista olivat melko tai täysin samaa mieltä 29 % (n=28), että perustelut muutoksista ovat riittävät. 26 % (n=25) vastanneista ei osannut sanoa onko muutoksien perustelut olleet riittävät. Vastauksien keskiarvo ja keskihajonta olivat $2,8 \pm 1,01$.

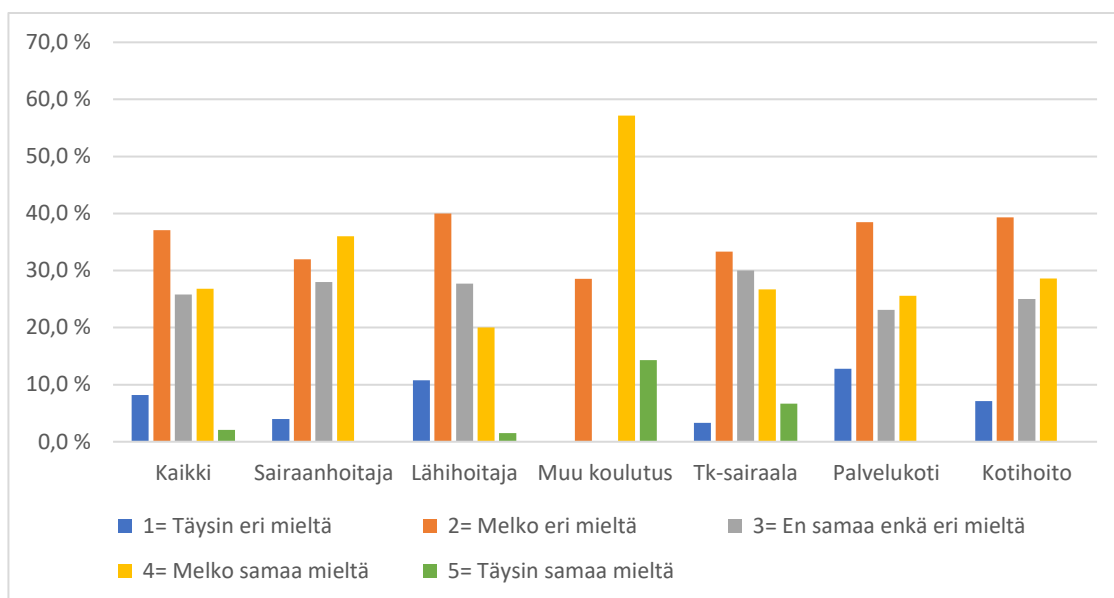
Ikäjakaumaa tarkastellessa kokemusta siitä, että perustellaanko muutoksia riittävästi, oli vastanneista alle 30-vuotiaat 88 % (n=11) täysin tai melko eri mieltä,

että perustelut olivat muutoksissa riittäviä. Ikäluokassa 31-40-vuotta oli vastanneista 36 % (n=6) täysin tai eri mieltä, ettei perustelut ole riittävät. Eniten vastaajista koki perusteluja saaneen yli 60-vuotiaat ollen melko samaa mieltä 27 % (n=7). Kuvioon 12 on koottuna vastausten vaihtelu muutosten riittävästä perustelusta ikäluokittain verrattuna kaikkiin vastanneisiin.



Kuvio 12. Iän mukaan muutosten riittävä perustelu verrattuna kaikkiin vastaajiin.

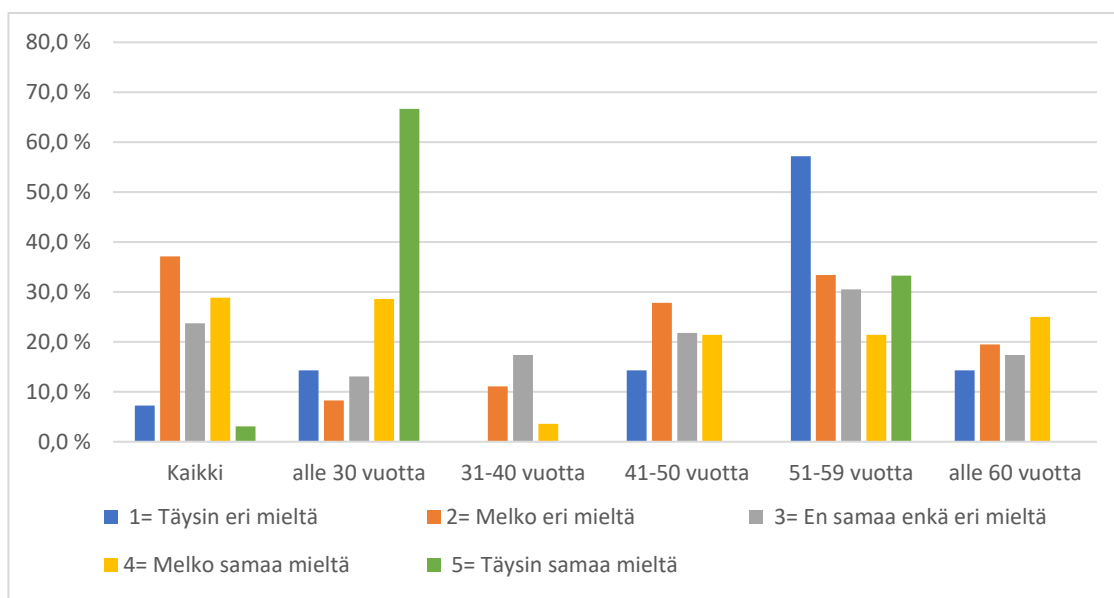
Muutosten riittävää perustelua vastaajien kokemuksena arvioidessa työkokemuksen valossa voidaan sanoa, että kaikkein positiivisimmin olivat tämän kokeneet alle 5 vuotta työssä olleet. He olivat melko tai täysin samaa mieltä yhteensä 42 % (n=8), että muutoksia perustellaan tarpeeksi. Kaikissa muissa työkokemusluokissa koettiin, ettei muutoksia ole perusteltu riittävästi. Ammattiryhmittäin tarkastellessa riittävien perustelujen kokemusta olivat lähihoitajat kaikkein vähiten kokeneet saaneensa perusteluja muutoksiin, ollen melko eri tai täysin eri mieltä 51 % (n=33). Sairaanhoidajien mielipiteet asiasta jakautuivat kahdella, melko tai täysin eri mieltä 36 % (n=9) ja melko samaa mieltä 36 % (n=9). Eniten perusteluja muutoksista koki muun koulutuksen saaneet, melko samaa mieltä 57 % (n=4). Työyksikköä tarkastellessa muutosten perusteluja koettiin, ettei niitä saada riittävästi Kuvioon 13 on koottuna vastausten vaihtelu muutosten riittävästä perusteluista ammattiryhmittäin ja työyksiköittäin verrattuna kaikkiin vastanneisiin.



Kuvio 13. Ammattiryhmittäin ja työyksiköittäin vastaajien kokemus riittävästä muutosten perustelusta verrattuna kaikkiin vastanneisiin.

Tarkasteltaessa vastaajien kokemuksia siitä, että saavatko he muutoksista tarpeeksi tietoa voidaan todeta, että kaikista vastaajista 44 % (n=43) oli melko tai täysin eri mieltä, ettei muutoksista saada tarpeeksi tietoa. Tietoa koki saavansa tarpeeksi kaikista vastaajista 32 % (n=31) ollen melko tai täysin samaa mieltä ja ei samaa eikä erimieltä vastaajista oli 24 % (n=23).

Tarkasteltaessa iän vaikutusta kokemukseen saavatko vastaajat tarpeeksi tietoa muutoksista nousee esille, että alle 30-vuotiaista oli melko tai täysin samaa mieltä 95 % (n=3) ja yli 60-vuotiaista oli melko samaa mieltä 25 % (n=7) tiedon riittävydestä muutoksissa. Kaikkein vähiten koki saavansa tieto muutoksista 51-59-vuotiaat ollen täysin eri mieltä 57 % (n=4). Kuvioon 14 on koottuna ikäkauman mukaan vastaajien kokemus siitä, että saavatko mielestensä tarpeeksi tietoa muutoksista verrattuna kaikkiin vastanneisiin.

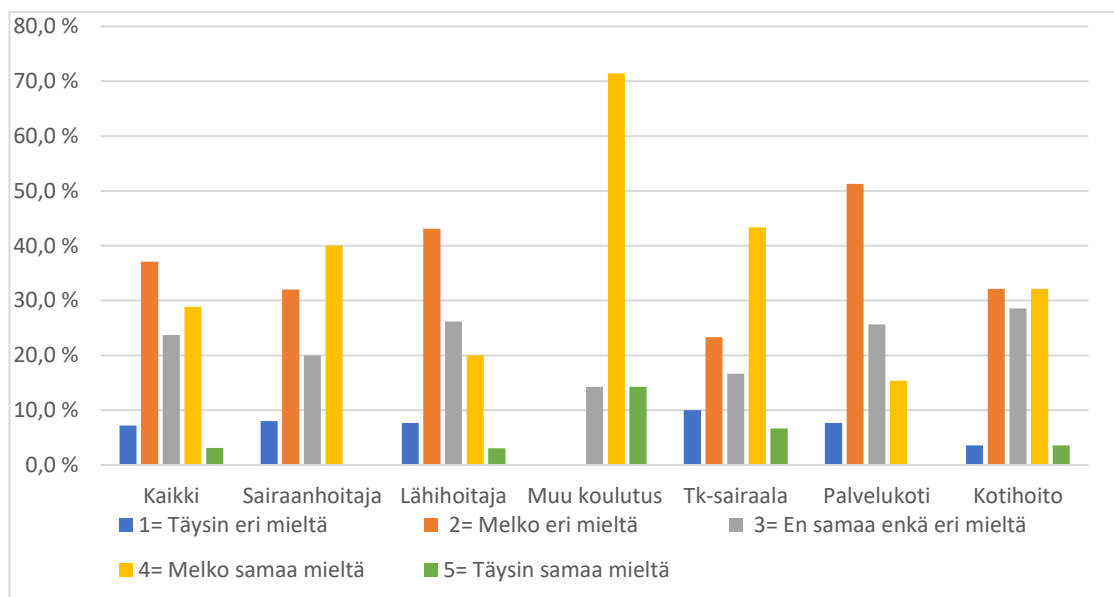


Kuvio 14. Ikäjakauman mukaan kokemus siitä, että saako muutoksista tarpeeksi tietoa verrattuna kaikkiin vastanneisiin.

Tarkasteltaessa työkokemuksen vaikutusta kokemukseen saako tarpeeksi tietoa muutoksista voidaan todeta, että alle 5 vuotta ja 21–24 vuotta työssä olleet kokivat positiivisemmin tiedonsaannin, kun taas muut työkokemusluokat kokivat, etteivät saa tarpeeksi tietoa. Työkokemusluokkia tarkasteltaessa nousee esille, että kaikissa luokissa koetaan, ettei muutoksista saada tarpeeksi tietoa.

Ammattiryhmittäin tarkasteltaessa vastaajien kokemuksia siitä, että kokevatko he saavansa tarpeeksi tietoa muutoksissa nousi esille, että muu ammattiryhmä koki selkeimmin saavansa tarpeeksi tietoa. Heistä oli täysin tai melko samaa mieltä oli 86 % (n=6). Lähihoitajat kokivat tiedonsaannin olevan huonoa ja heistä oli täysin tai melko eri mieltä 51 % (n=23) tiedonsaannin olevan riittävää muutoksissa. Sairaanhoidajien mielipiteet jakoutuivat tiedonsaannin riittävästä, niin että heistä oli täysin tai melko samaa mieltä 40 % (n=10) ja täysin tai melko eri mieltä 40 % (n=10). Työyksikköä tarkastellessa tiedonsaanti muutostilanteissa koki parhaiten saaneen tietoa terveyskeskussairaalassa työskentelevät, jotka olivat melko tai täysin samaa mieltä 50 % (n=15). Vähiten tietoa koki saavansa palveluasumisessa työskentelevät, jotka olivat melko tai täysin eri mieltä oli 59 % (n=23). Tarkastellessa kotihoidossa työskentelevien vastaajien kokemusta tiedonsaannista muutoksien yhteydessä vastaajien vastaukset jakoutuivat. Puolet vastaajista olivat melko tai täysin eri mieltä 32 % (n=10) ja

puolet vastaajista melko samaa tai täysin samaa mieltä välillä 32 % (n=10). Kuvioon 15 on verrattu ammattiryhmän ja työyksikön vaikutusta kokemukseen siitä, että saako tarpeeksi tietoa muutoksista verrattuna kaikkiin vastanneisiin.



Kuvio 15. Ammattiryhmä ja työyksikkö kohtaista kokemusta saako tarpeeksi tietoa muutoksissa verrattuna kaikkiin vastanneisiin.

Tarkasteltaessa kokonaisuutta vastaajien kokemuksista muutosten perusteluista voidaan sanoa, että vastaajat kokivat muutosten perustelujen olevan riittämättömiä. Toisaalta tiedon saaminen muutosten aikana vastaajien vastaukset hajaantuivat eri vastausvaihtoehtojen välillä. Toiset kokivat saavansa tarpeeksi tietoa muutoksista, kun toiset kokivat, etteivät saa tarpeeksi tietoa.

7.7 Muutoksista tiedottaminen

Kysyttäessä vastaajilta mikä on paras tapa tiedottaa muutoksista tuli vastauksia 49, joista kaksi vastaajaa ei ollut kirjoittanut mitään. Vastaukset pelkistettiin, jonka jälkeen ne luokiteltiin alaluokkiin. Kuvioon 16 on koottuna alaluokitellut vastaukset millä tavoilla vastaajat haluaisivat saada muutoksista saada tietoa.



Kuvio 16. Muutoksista tiedottamisen keinoja.

Kysyttäessä millä tavoin vastaajat haluaisivat tietoa muutoksista, nousi selkeästi esille, että kasvotusten, ennakkoon ja esihenkilön toimesta. Muutamista vastauksista tuli ilmi, että haluttaisiin organisaation johdon ja kehittäjien tuovan tietoa tulevista muutoksista alusta asti. Ohessa suora lainaus vastauksista kuinka henkilöstö haluaisi saada tietoa muutoksista.

” Esihenkilöiltä, jotka johtavat muutosta, prosesseja ja henkilöstöä. Muuten kuin lehdestä lukemalla!”

Vastauksista nousi myös esille, että muutoksista haluttiin tietoa muutosprosessien eri vaiheissa perustellen, kerraten ja ohjaten. Tulevista muutoksista haluttaisiin keskustella, käydä niitä läpi tiimipalaverissa ja saada muutoksista tietoa sähköpostin välityksellä. Ohessa suora lainaus vastauksista miten tietoa haluttaisiin saada.

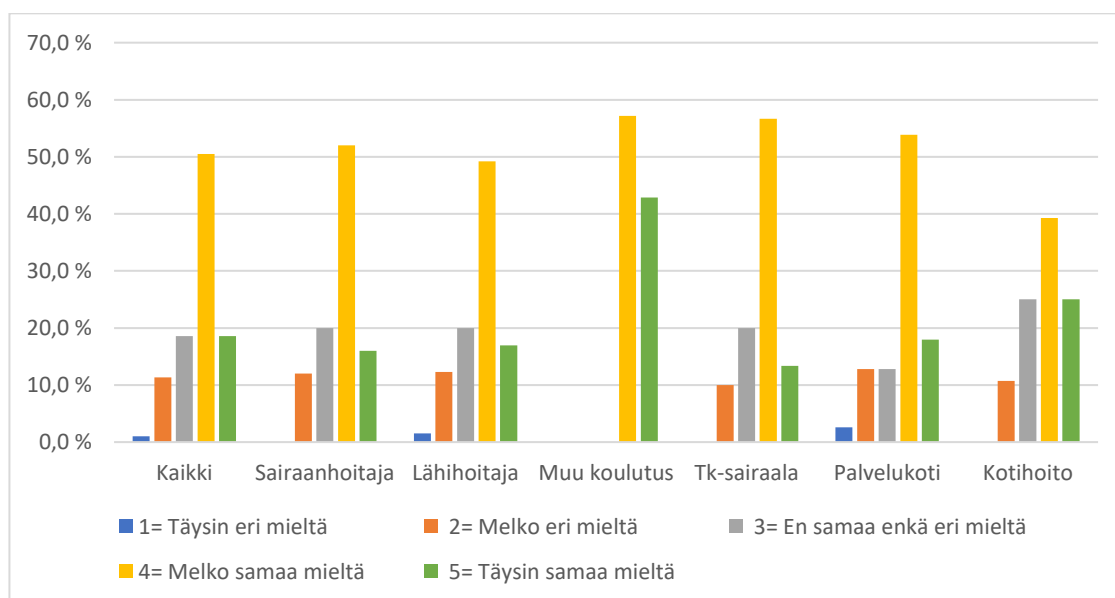
” Eri kanavista, mutta ennen kaikkea "livenä" eli esim. tiimipalaverissa. Muutoksista tulee tiedottaa tarpeeksi aikaisin, että niihin ehtii jo ajatuksen tasolla sopeutua. Muutoksia ei saa tulla liikaa kerralla.”

Yhteenvetona voidaan todeta, että puolet vastaajista oli kertonut mielipiteensä millä tavoin haluaisivat muutoksista tiedotettavan. Vastauksista nousi ilmi, että muutoksista tulisi tiedottaa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja kerrata asiaa useamman kerran. Muutoksista tulisi vastaajien mielestä pystyä keskustelemaan prosessien eri vaiheissa.

7.8 Esihenkilön ominaisuudet muutoksessa

Vastaajilta kysyttiin omaa kokemusta siitä miten luotettavana pitävät esihenkilöä muutosten tullessa. Kaikkien vastaajien mielestä esihenkilö koettiin melko tai täysin luotettavaksi 69 % (n=67). Vastaajista 12 % (n=12) oli melko tai täysin eri mieltä, ettei esihenkilö ole luotettava muutosten tullessa ja 19 % (n=18) vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä asiasta. Vastauksien keskiarvo ja keskihajonta olivat $3,7 \pm 0,93$.

Ikäluokkia ja työkokemusta tarkastellessa kaikki olivat sitä mieltä, että esihenkilö on luotettava muutosten aikana. Eroja ei noussut myöskään tarkastellessa ammattia tai työyksikköä. Kuvioon 17 koottuna on ammattiryhmittäin ja työyksiköittäin vastaajien vastaukset verrattuna kaikkiin vastanneisiin.

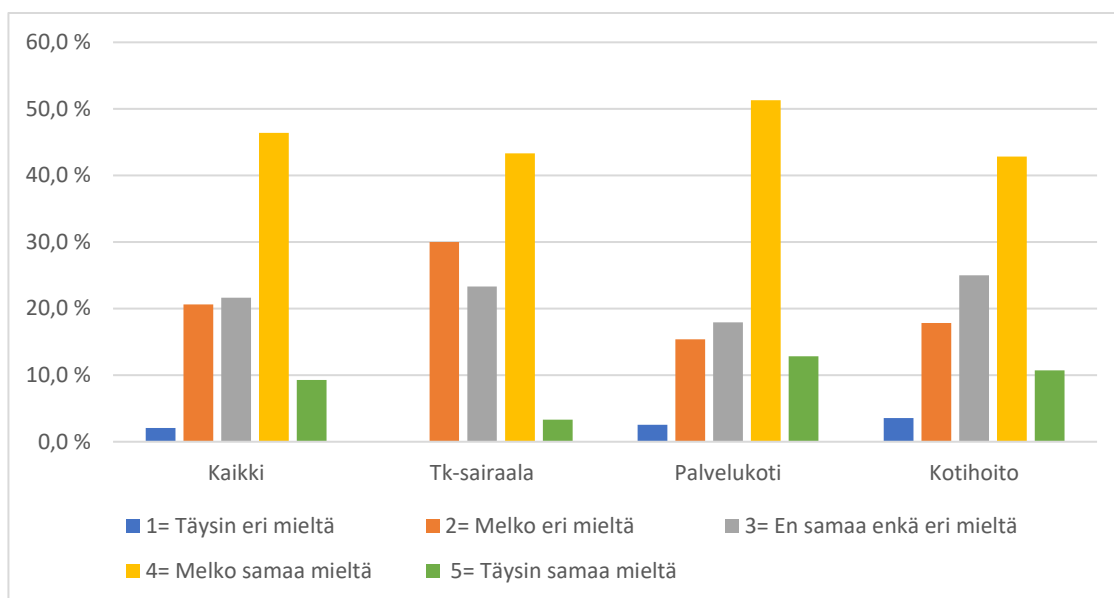


Kuvio 17. Kaikkien vastaajien, ammattiryhmien ja työyksikkö kokemukset esihenkilön luotettavuudesta muutoksien aikana verrattuna kaikkiin vastanneisiin.

Kysyttäessä vastaajilta mielipidettä kuinka esihenkilö tietää muutoksen vaikutukset työyhteisöön, olivat kaikista vastaajista melko tai täysin samaa mieltä 55 % (n=54) esihenkilön tietävän muutoksen vaikutuksen työyhteisön. Vastaajista ei eri eikä samaa mieltä oli 22 % (n=21) ja melko tai täysin eri mieltä 23 % (n=22) esimiehen tietämyksestä muutoksien vaikutuksesta työyhteisöön. Vastauksien keskiarvo ja keskihajonta olivat $3,0 \pm 0,99$.

Ikäluokkia tarkastellessa nousi esille, että 51–59-vuotiaissa suhtauduttiin kriittisimmin esimiehen tietämykseen muutoksen vaikutuksesta työyhteisöön. Heistä melko tai täysin samaa mieltä oli 38 % (n=13) ja melko tai täysin eri mieltä 45 % (n=9). Muut ikäluokat olivat sitä mieltä, että esihenkilö tietää muutoksen vaikutuksen työyhteisöön. Työkokemuksen ei vaikuttanut kokemukseen tietääkö esihenkilö muutoksen vaikutuksen työyhteisöön, vaan kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että esihenkilö on tietoinen muutoksen vaikutuksesta. Ainoastaan yli 25 vuotta työskennelleiden vastaukset jakautuivat melko tai täysin eri mieltä 31 % (n=8) ja melko tai täysin samaa mieltä 46 % (n=12) välillä.

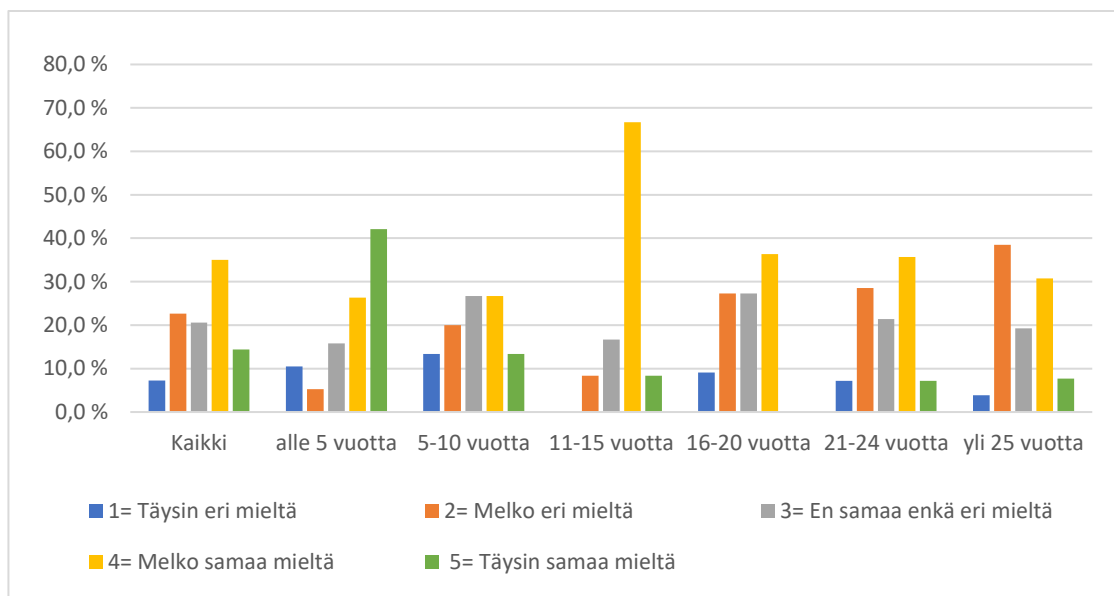
Ammatillista koulutusta tarkasteltaessa kuinka vastaajien mielestä esihenkilö tietää muutoksen vaikutuksen työyhteisöön voidaan sanoa, että sairaanhoitajat ja muun koulutuksen saaneet olivat sitä mieltä, että esihenkilö on tietoinen muutoksen vaikutuksesta työyhteisöön. Lähihoitajien mielipiteet vastauksissa vaihtelivat eniten esihenkilön tietämyksestä muutoksen vaikutuksesta työyhteisöön, niin että vastaajista oli melko tai täysin samaa mieltä 55 % (n=36), ei samaa eikä eri mieltä 22 % (n=14) ja melko tai täysin eri mieltä 23 % (n=15). Tarkasteltaessa työyksiköittäin vastauksia, että kuinka esihenkilö tietää muutoksen vaikutuksen työyhteisöön voidaan todeta, että vastaukset vaihtelevat työyksiköittäin. Kuvioon 18 on koottuna vastausten vaihtelu työyksiköiden välillä verrattuna kaikkiin vastanneisiin, että tietääkö esihenkilö muutosten vaikutuksen työyhteisöön.



Kuvio 18. Työyksikkö kohtaisesti kokemus siitä miten esihenkilö tietää muutoksen vaikutuksesta työyhteisöön verrattuna kaikkiin vastanneisiin.

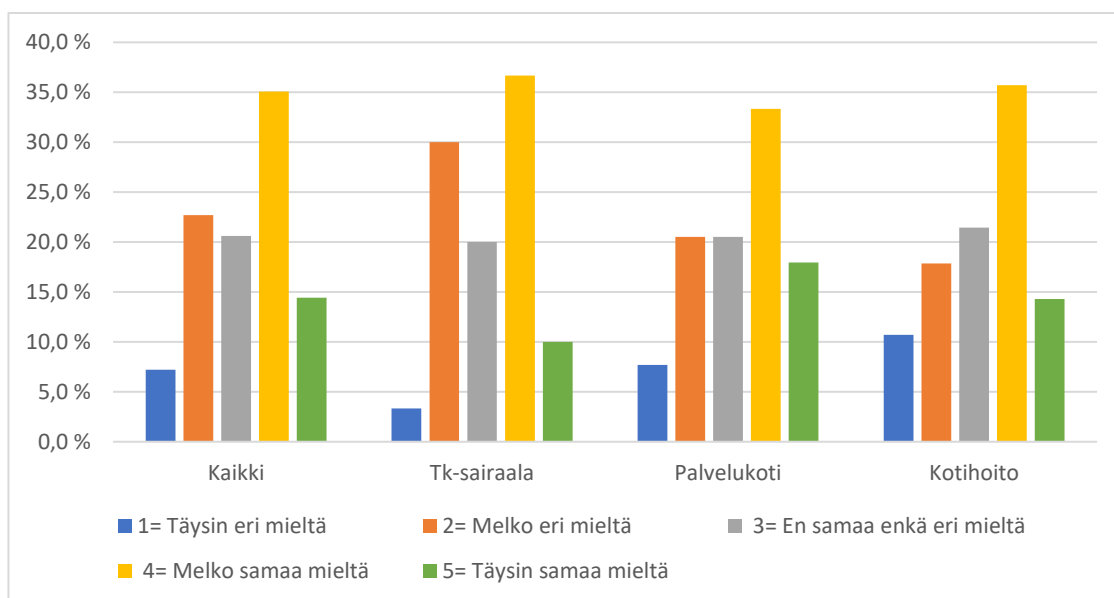
Tarkasteltaessa vastaajien kokemuksia siitä, että kuunteleeko esihenkilö työntekijöitä muutoksessa vastaukset jakaantuvat. Kaikista vastaajista melko tai samaa mieltä 49 % (n=48), että esihenkilö kuuntelee työntekijöitä. Vastaajista melko tai täysin eri mieltä 30 % (n=29), että esihenkilö ei kuuntele työntekijöitään ja ei samaa tai eri mieltä oli 21 % (n=20) vastaajista. Vastauksien keskiarvo ja keskihajonta olivat $3,3 \pm 1,18$.

Vertaillessa iän vaikutusta kokemukseen siitä, että kuunteleeko esihenkilö työntekijöitään muutoksessa eniten hajontaa tuli 51–59-vuotiaissa. Tässä ikäluokassa oltiin melko tai täysin eri mieltä 76 % (n=13) ettei esihenkilö kuuntele työntekijöitään muutoksissa ja melko tai täysin samaa mieltä 32 % (n=9), että esihenkilö kuuntelee työntekijöitään muutoksessa. Muut ikäluokat kokivat esihenkilön kuuntelevan työntekijöitään muutoksien tullessa. Tarkastellessa työkokemuksen vaikutusta kokemukseen kuunteleeko esihenkilö työntekijöitään muutoksessa, vastaukset vaihtelivat. Kuvioon 19 on koottuna työkokemuksen vaikutus siihen, että kuunteleeko esihenkilö muutoksessa henkilöstöä verrattuna kaikkiin vastauksiin.



Kuvio 19. Työkokemuksen vaikutus kokemukseen kuunteleeko esihenkilö työntekijöitä muutoksissa verrattuna kaikkiin vastanneisiin.

Vastaajien ammatillinen koulutus vaikutti kokemukseen, että kuunteleeko esihenkilö työntekijöitään muutoksessa. Sairaanhoidajien kokemukset vaihtelivat, että vastaajista oli melko tai täysin samaa mieltä 40 % (n=10) että esihenkilö kuuntelee työntekijöitä muutoksessa ja melko tai täysin eri mieltä 32 % (n=8) ettei esihenkilö kuuntele työntekijöitä muutoksessa. Samoin lähihoitajilla vastaukset vaihtelivat, että vastaajista oli melko tai täysin samaa mieltä 41 % (n=33) ja melko tai täysin eri mieltä 32 % (n=21). Muun koulutuksen saaneet kokivat, että esihenkilö kuuntelee henkilöstöä muutoksissa ollen 72 % (n=5) melko tai täysin samaa mieltä. Tarkasteltaessa työyksikön vaikutusta vastaajien kokemukseen, että kuunteleeko esihenkilö työntekijöitään muutoksessa vastauksissa, esiintyi vaihtelua. Kuvioon 20 on koottuna työyksikön vaikutus esimiehen kuuntelun kokemukseen muutoksessa verrattuna kaikkiin vastauksiin.



Kuvio 20. Työyksikön kokemus kuunteleeko esihenkilö henkilöstöä muutoksessa verrattuna kaikkiin vastuksiin.

Vastaajilta kysyttiin esihenkilön ja johdon ominaisuuksista, jotka heidän mielestään esihenkilöllä tai johdolla tulisi olla muutosten onnistumiseksi. Taulukkoon 4 on kuvattu vastauksien jakauma kysytyjen ominaisuuksien välillä.

Taulukko 4. Vastaajien kokemukset ominaisuuksista, joita kokevat tärkeiksi esihenkilölle muutoksen onnistumiseksi.

	1.Täysin eri mieltä	2.Melko eri mieltä	3.En samaa enkä eri mieltä	4.Melko samaa mieltä	5.Täysin samaa mieltä
Määrätietoisuus	0 %	3 %	13 %	45 %	39 %
Avoimuus	0 %	3 %	3 %	21 %	73 %
Oikeudenmukaisuus	0 %	4 %	3 %	14 %	79 %
Luotettavuus	0 %	3 %	4 %	14 %	79 %
Vastuullisuus	0 %	0 %	9 %	18 %	73 %
Käytännöllisyys	1 %	3 %	8 %	26 %	62 %
Hyvät vuorovaikutus / viestintätaidot	0 %	1 %	3 %	23 %	73 %

Vastaajilta kysyttiin avoimella kysymyksellä mitä muita ominaisuuksia heidän mielestään esimiehellä ja johdolla tulisi olla onnistuneen muutoksen saavuttamiseksi. Vastauksia tuli 24, joista kaksi oli tyhjää ja kaksi ei ollut vastannut kysytyyn asiaan. Vastaukset pelkistettiin, jonka jälkeen ne luokiteltiin alaluokkiin.

Monissa vastauksissa nousi esille keskustelu ja kuuntelutaidon tärkeys, vaikka ne olivat jo esillä strukturoiduissa kysymyksissä.

Vastaajat kokivat, että muutoksen perustelut pitää olla hallinnassa, kun lähdetään muutoksia viemään läpi. Henkilöstön asioiden puolustamisen näkivät vastaajat tärkeäksi esihenkilön ominaisuudeksi. Vastaajat kokivat esihenkilöllä tärkeiksi ominaisuuksiksi myös tasapuolisuuden, organisaatiotaidon, rohkeuden, joustavuuden ja kyvyn saada muut mukaan asioihin. Ohessa suora lainaus vastauksista miten esihenkilön tulisi osata muutokset henkilöstölle kertoa.

” Osa perustella asian myös heidän näkökulmastansa keitä muutos koskee, jotka joutuvat työskentelemään muutoksen kanssa. Ja miksi näin tehdään. Tilastojen esittely on myrkyä kenttäväelle.”

Vastaajat kokivat, että esihenkilöllä pitäisi olla hoitotyön perustaidot hallinnassa. Hänen tulisi olla läsnä oleva, positiivinen ja helposti lähestyttävä. Stressinsietokyky nähtiin esihenkilölle hyvänä ominaisuutena. Ohessa suorina lainauksia millaisia ominaisuuksia esihenkilöillä tulisi olla.

” Tuntee kentän toiminnan ja tehtävät hyvin. On työssä mukana joi-takin päiviä/aikoja. Näkemys kentän työhön tulee.”

” Lehmän hermoja”

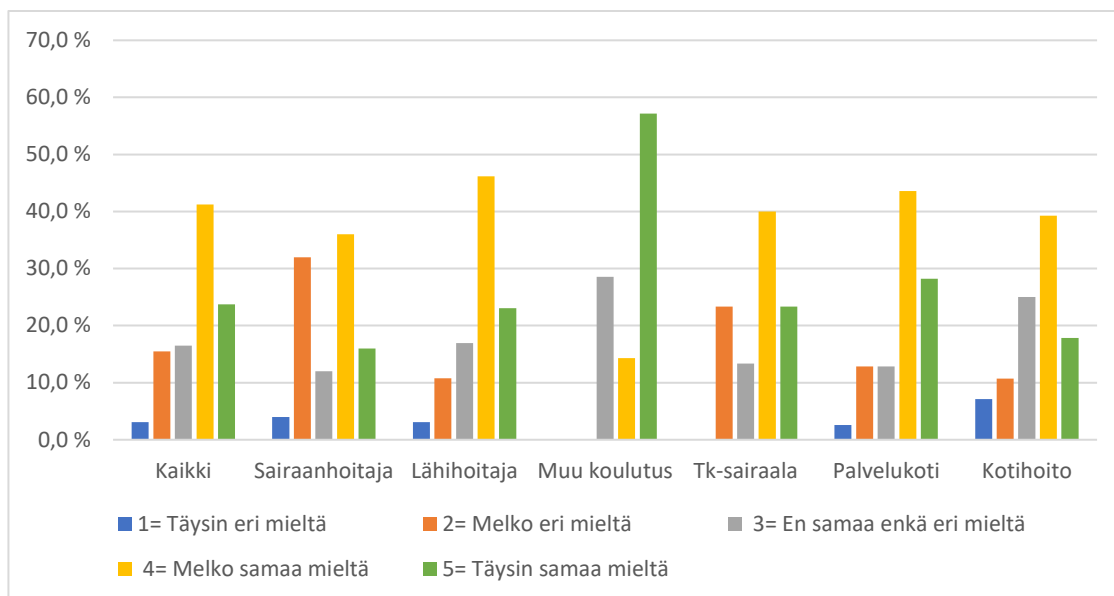
Tarkastellessa vastaajien kokemuksia esihenkilön ominaisuuksista muutosten yhteydessä voidaan todeta, että suurin osa vastaajista piti esihenkilöä luotettavana muutoksien yhteydessä. Vastaajien mielestä esihenkilö tietää, kuinka muutokset vaikuttavat työyhteisöön, mutta mielipiteet hajaantuivat siinä, että kuunteleeko esihenkilö työntekijöitä muutoksessa. Vastauksia arvioidessa voidaan todeta, että esihenkilön tulee olla muutoksissa määrätietoinen, avoin, oikeudenmukainen, luotettava, vastuullinen, käytännöllinen ja hyvät vuorovaikutustaidot omaava.

7.9 Muutosten vaikutus työyhteisöön

Kaikki vastaajat olivat melko tai täysin samaa mieltä 65 % (n=63), että työyhteisön ilmapiiri vaikuttaa omaan suhtautumiseen, kuinka muutoksen toteutuminen onnistuu. 16 % (n=16) vastaajista ei ollut osannut sanoa vaikuttaako työilmapiiri omaan suhtautumiseen muutosten toteutumiseen. Vastaajista 19 % (n=18) olivat melko tai täysin eri mieltä, ettei työyhteisön ilmapiiri vaikuta heidän suhtautumiseensa muutoksen toteutumiseen. Vastauksien keskiarvo ja keskihajonta olivat $3,7 \pm 1,10$.

Tarkasteltaessa iän ja työkokemuksen merkitystä kokemukseen vaikuttaako työyhteisön ilmapiiri omaan suhtautumiseen, miten muutoksen toteutuminen onnistuu, nousi vastuksissa esille, että kaikissa ikä- ja työkokemusluokissa oltiin melko tai täysin samaa mieltä 65 % (n=63), että ilmapiiri vaikuttaa muutoksen toteutumiseen.

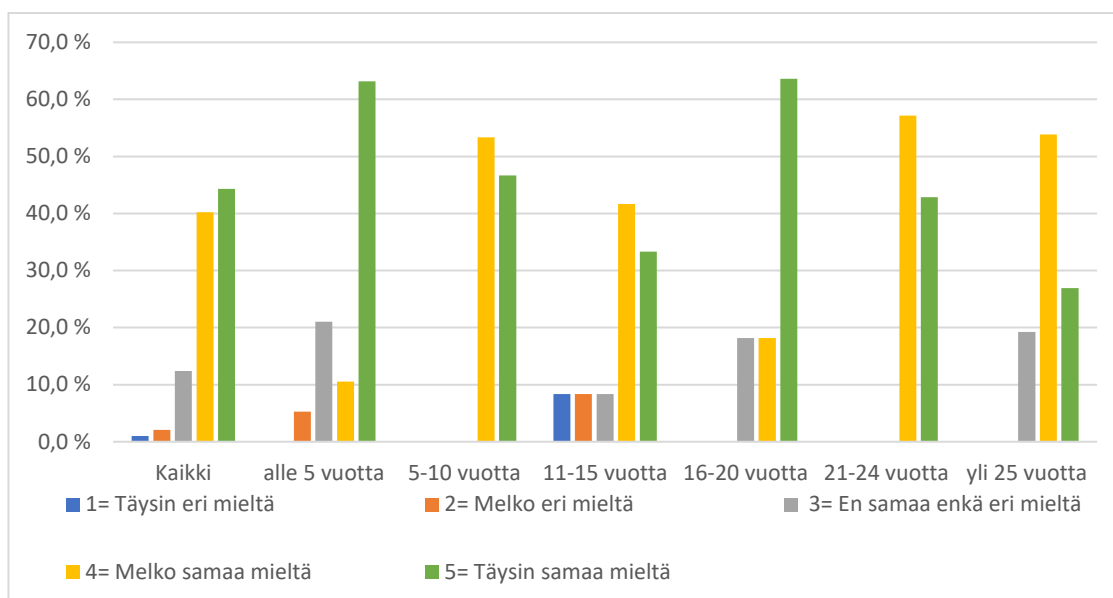
Ammattiryhmittäin tarkasteltaessa työilmapiirin vaikutusta vastaajien suhtautumiseen muutokseen voidaan todeta, että sairaanhoitajien vastaukset jakautuivat. 36 % (n=9) sairaanhoitajista oli melko tai täysin eri mieltä, ettei työilmapiiri vaikuta omaan suhtautumiseen muutoksissa ja 52 % (n=13) sairaanhoitajista oli täysin tai melko samaa mieltä, että työilmapiiri vaikuttaa suhtautumiseen muutosten onnistumiseen. Lähihoitajista 69 % (n=45) olivat melko tai täysin samaa mieltä ja muun koulutuksen saaneista 71 % (n=5) olivat melko tai täysin samaa mieltä kokivat työyhteisön ilmapiirin vaikuttavan omaan suhtautumiseen muutoksien toteutumiseen. Työyksikkökohtaisesti tarkasteltaessa työilmapiirin vaikutusta vastaajien suhtautumiseen muutoksen toteutumiseen voidaan todeta, että kaikissa yksiköissä työskentelevien mielestä ilmapiiri vaikuttaa suhtautumiseen. Kuvioon 21 on koottuna ammattiryhmittäin ja työyksiköittäin vastaajien vastaukset vaikuttaako työilmapiiri omaan suhtautumiseen muutoksen toteutumiseen verrattuna kaikkiin vastanneisiin.



Kuvio 21. Ammattiryhmän ja työyksikköjen vastaajien kokemukset työilmapiirin vaikutuksesta omaan suhtautumiseen muutoksen toteutumiseen verrattuna kaikkiin vastaajiin

Kaikista vastaajista oli 85 % (n=82) melko tai täysin samaa mieltä, että muutokset vaikuttavat työssä jaksamiseen. 12 % (n=12) vastanneista ei osannut sanoa vaikuttaako muutokset työssä jaksamiseen. 3 % (n=2) vastanneista oli melko eri mieltä, ettei muutokset vaikuta työssä jaksamiseen. Vastauksien keskiarvo ja keskihajonta olivat $4,3 \pm 0,83$.

Tarkasteltaessa iän ja työkokemuksen vaikutusta vastaajien mielipiteeseen vaikuttaako muutokset työssä jaksamiseen voidaan todeta, että kaikki vastaajat olivat melko tai täysin samaa mieltä muutoksien vaikuttavan työssä jaksamiseen. Kuvioon 22 on koottuna työkokemuksen vaikutusta vastaajien mielipiteistä, miten muutokset on koettu työssä jaksamiseen verrattuna kaikkiin vastaajiin.



Kuvio 22. Työkokemuksen vaikutus kokemukseen vaikuttaako muutokset työssä jaksamiseen verrattuna kaikkiin vastanneisiin.

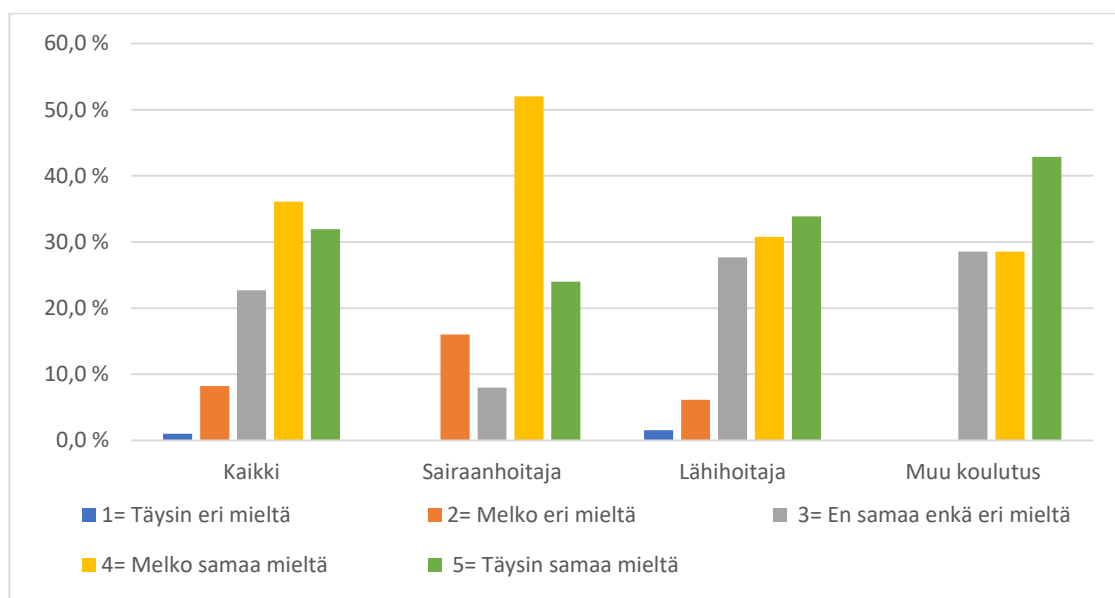
Ammattiryhmittäin tarkasteltaessa muutosten vaikutusta työssä jaksamiseen voidaan todeta, että sairaanhoitajista 88 % (n=22), lähihoitajista 83 % (n=54) ja muun koulutuksen saaneista 86 % (n=7) olivat melko tai täysin samaa mieltä muutosten vaikuttavan työssä jaksamiseen. Pääasiallista työyksikköä tarkasteltaessa voidaan todeta, että terveyskeskussairaalassa työskentelevistä 87 % (n=26), palveluasumisessa työskentelevistä 82 % (n=32) ja kotihoidossa työskentelevistä 86 % (n=24) olivat melko tai täysin samaa mieltä muutosten vaikuttavan työssä jaksamiseen.

Muutosten vaikutusta työnhallintaan kysyttäessä kaikista vastanneista olivat melko tai täysin samaa mieltä 68 % (n=66), että muutokset vaikuttavat työnhallintaan. 23 % (n=22) ei osannut sanoa vaikuttaako muutokset työnhallintaan. Vastanneista 9 % (n=9) oli melko tai täysin eri mieltä, etteivät muutokset vaikuta työnhallintaan. Vastauksien keskiarvo ja keskihajonta olivat $3,9 \pm 0,98$.

Ikäluokkia tarkastellessa kaikki olivat kokeneet muutosten vaikuttavan työnhallintaan. 51–59-vuotiaista olivat eniten melko tai täysin samaa mieltä 57 % (n=18) verrattuna kaikkiin vastanneisiin, että muutokset vaikuttavat työnhallintaan. Työkokemuksella ei suuremmin ollut vaikutusta työnhallinnan kokemukseen muutostilanteessa. Vastanneista yli 25 vuotta ja alle 5 vuotta työssä olleet

kokivat eniten muutosten vaikuttavan työhallintaan. Yli 25 vuotta työssä olleista vastanneista olivat melko tai täysin samaa mieltä 64 % (n=17) ja alle 5 vuotta työssä olleiden mielestä muutokset vaikuttavat työhallintaan, joista vastanneista oli melko tai täysin melko samaa mieltä 74 % (n=14).

Ammatillista koulutusta tarkastellessa muutosten vaikutusta työhallintaan nousi esille, että jokaisessa ammattiryhmässä oltiin melko tai täysin samaa mieltä niiden vaikuttavan työhallintaan. Eniten hajontaa nousi lähihoitajien ja sairaanhoitajien keskuudesta. Kuviossa 23 on ammatillisen koulutuksen vaikutus vastaajien kokemukseen muutosten vaikutuksesta työhallintaan verrattuna kaikkiin vastanneisiin. Työyksikköä vertaillessa nousi selkeästi esille, että terveyskeskussairaalassa ja palveluasumisessa työskentelevien vastaajien mielestä suurin osa oli sitä mieltä, että muutokset vaikuttavat työhallintaan. Kotihoidossa työskentelevien vastaukset hajaantuivat enemmän eri vastausvaihtoehtojen välillä. Terveyskeskussairaalassa työskentelevät olivat 64 % (n=19) ja palveluasumisessa työskentelevistä 72 % (n=28) melko tai täysin samaa mieltä, että muutokset vaikuttavat työhallintaan. Kotihoidon vastaukset hajosivat, että vastaajista 68 % (n=19) oli melko tai täysin samaa mieltä muutosten vaikuttavan työhallintaan, vastaajista 21 % ei ollut samaa tai erimieltä ja 11 % (n=3) vastaajista melko tai täysin erimieltä muutosten vaikutuksesta työhallintaan.



Kuvio 23. Ammatillisen koulutuksen vaikutus vastaajien kokemukseen vaikuttaako muutokset työhallintaan verrattuna kaikkiin vastanneisiin.

Tarkasteltaessa kokonaisuudessa vastaajien mielipiteitä miten muutokset vaikuttavat omaan työskentelyyn ja työyhteisön muutosten toteutumiseen voidaan todeta, että työyhteisön ilmapiirillä on vaikutusta muutosten toteutumiseen. Vastanneet kokivat muutosten vaikuttavan paljon työssä jaksamiseen ja niillä koettiin olevan työnhallintaan vaikutusta.

7.10 Työpaikan muutosvastarinnan syitä

Vastaajilta kysyttiin eri syitä, jotka heidän mielestään aiheuttavat muutosvastarintaa työyhteisössä. Taulukkoon 5 on koottuna vastausten jakauma kysytyjen syiden välillä.

Taulukko 5. Syitä, jotka aiheuttavat vastaajien mielestä muutosvastarinnan työyhteisössä.

	1. Täysin eri mieltä	2. Melko eri mieltä	3. En samaa enkä eri mieltä	4. Melko samaa mieltä	5. Täysin samaa mieltä
Epävarmuus tulevista muutoksista	3 %	1 %	4 %	53 %	39 %
Haluttomuus muuttaa totuttuja rutiineja	2 %	9 %	13 %	45 %	31 %
Huonot kokemukset aikaisemmista muutoksista	2 %	4 %	18 %	48 %	28 %
Muutoksen tarkoitus ei ole selkeä	1 %	2 %	17 %	41 %	39 %
Kokemus ettei pääse osallistumaan muutokseen	1 %	4 %	23 %	38 %	34 %

Avoimella kysymyksellä kartoitettiin vastaajilta, että mitä muita syitä heidän mielestään on muutosvastarinnan muodostumiseen työpaikalle. Tähän sai halutesaan vastata. Vastauksia kysymykseen tuli 24, joista kolme ei ollut kommentoinut millään lailla. Vastaukset pelkistettiin, jonka jälkeen ne luokiteltiin alaluokkiin.

Vastaajat olivat avoimissa kysymyksissä tuoneet esille, että muutoksista saatu tieto on puutteellista, ne aiheuttavat epävarmuutta, muutoksissa ei ole vaihtoehtoja ja eikä haluta uudistua ovat syitä työyhteisön muutosvastarintaan. Koettiin, että henkilöstön huono asenne, pelko uuden omaksumisesta ja töiden lisääntymisestä vaikuttivat osaltaan työyhteisön muutosvastarintaan. Oltiin myös väsyneitä työskentelyyn ja muutoksiin, sekä koettiin muutoksia tulevan liikaa kerralla ja ajoittain syyllistävällä asenteella. Ohessa suoria lainauksia henkilöstön vastauksia syistä, jotka aiheuttavat muutosvastarintaa.

” Osalla ns. jämähtäneet asenteet. Vaikka muutos olisi hyvä, sitä periaatteen vuoksi vastustetaan.”

” Ollaan väsyneitä jatkuvaan muutokseen, lähellä eläkeikää olevien työntekijöiden on vaikea pysyä muutoksen kelkassa mukana, nuoremillakin välillä meinaa sakata.”

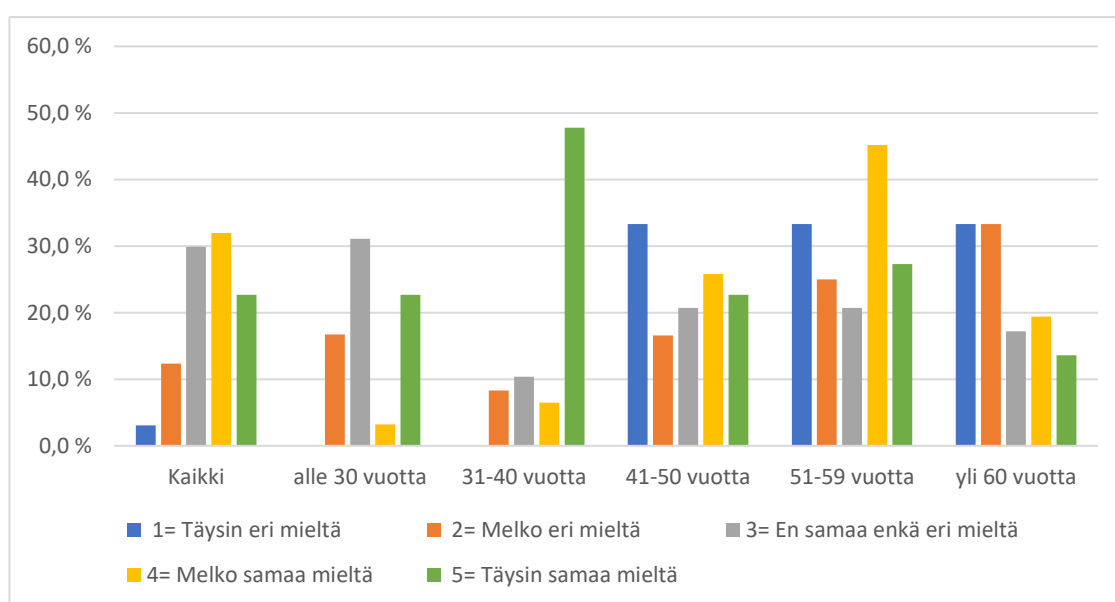
Yhteenvedona voidaan todeta, että kyselyyn vastanneiden mielestä epävarmuus, haluttomuus muuttaa rutiineja ja huonot kokemukset aikaisemmista muutoksista olivat suurimpia syitä työpaikan muutosvastarintaan. Muutoksen tarkoituksen puute ja kokemus, ettei pysty vaikuttamaan muutoksiin nousivat myös vahvasti kyselyyn vastanneiden mielestä työpaikan muutosvastarinnan syiksi. Toisaalta kyselyyn vastanneiden mielestä muutoksia on tullut paljon lyhyellä aikavälillä, joka vaikuttanut työssäjaksamiseen ja niiden omaksumiseen.

7.11 Kokemus hoidon laadusta

Kysyttäessä muutosten vaikutusta hoidon laatuun vastaukset jakautuivat vastausvaihtoehtojen välillä. Vastanneista suurin osa oli sitä mieltä, että hoidon laatu on kärsinyt ollen melko tai täysin samaa mieltä 55 % (n=53). 30 % (n=29)

vastanneista ei ollut samaa tai eri mieltä ja 15 % (n=15) vastanneista oli melko tai täysin eri mieltä, ettei hoidon laatu ole kärsinyt muutosten myötä. Vastauksien keskiarvo ja keskihajonta olivat $3,6 \pm 1,07$.

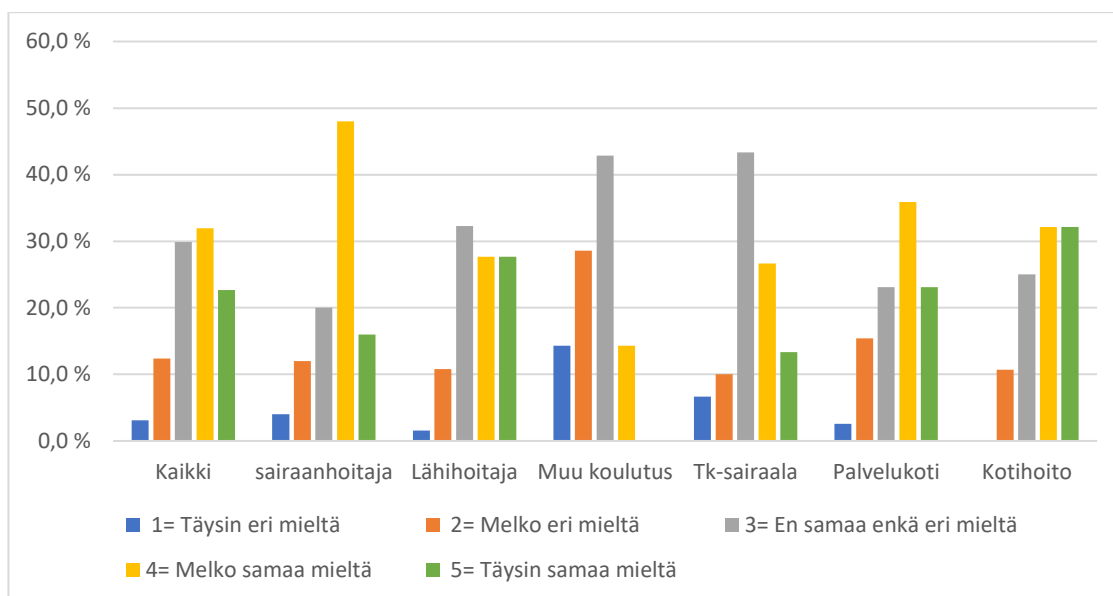
Tarkastellessa kokemusta hoidon laadun huononemisesta muutosten yhteydessä ikäluokittain nousee esille, että alle 30-vuotiaista eniten ei osannut sanoa huononeeko hoito 31 % (n=9). Ikäluokissa 41 – yli 60-vuotiaat mielipiteet jakautuivat enemmän. Kuviossa 24 on kuvattu ikäluokkien jakauma kokemuksesta hoidon laadun huononemisesta verrattuna kaikkiin vastanneisiin.



Kuvio 24. Ikäluokkien mukaan kokemus hoidon laadun huononemisesta verrattuna kaikkiin vastanneisiin.

Työkokemuksen vaikutus kokemukseen hoidon laadun huononemisesta nousi esille, että yli 25 vuotta työssä olleiden mielipiteet hajosivat. Heistä 65 % (n=17) oli melko tai täysin samaa mieltä, että hoidon laatu on heikentynyt ja 19 % (n=5) oli melko tai täysin eri mieltä, ettei hoidon laatu ole kärsinyt muutoksissa.

Muissa työkokemus luokissa oltiin tasaisemmin sitä mieltä, että hoidon laatu on huonontunut muutosten myötä. Tarkasteltaessa ammatillisen koulutuksen ja työyksiköittäin vastaajien kokemuksia hoidon laadun huononemisesta näkyi näissä selkeästi eniten hajontaa vastauksissa. Kuvioon 25 on kuvattu tarkemmin vaihtelut ammatillisen koulutuksen ja työyksiköittäin, kuinka on koettu hoidon laatu muutoksien myötä verrattuna kaikkiin vastanneisiin.



Kuvio 25. Ammatin ja työyksikön vaikutus kokemukseen hoidon laadun huononemisesta verrattuna kaikkiin vastanneisiin.

Vastaajat saivat halutessaan avoimella kysymyksellä perustella miten heidän mielestään muutokset ovat vaikuttaneet hoidon laatuun. Vastauksia kysymykseen tuli 49, joista kaksi ei ollut kommentoinut millään lailla. Vastaukset pelkistettiin, jonka jälkeen ne luokiteltiin alaluokkiin.

Vastauksia tuli muutosten vaikutuksesta hoidon laatuun monipuolisesti. Vastanneista osa oli sitä mieltä, etteivät muutokset ole vaikuttaneet hoidon laatuun vaan se on muutoksista huolimatta säilynyt hyvänä. Toisaalta osan vastanneiden mielestä hoidon laatu on kuitenkin kärsinyt muutosten yhteydessä näkyen mm. asiakkaille jäävän ajan vähentymisenä. Muutosten myötä koetaan työskentelyssä kiireen lisääntyneen, joka koetaan hoidon laatua huonontavana asiana. Muutoksia tulee liikaa lyhyellä ajalla, jonka koetaan heikentävän mahdollisuuksia antaa laadukasta hoitoa asiakkaille. Ohessa suora lainaus vastaajien kokemuksista hoidon laatuun.

” Laatu on säilynyt muutoksenkin jälkeen hyvänä.”

” Laatu voi kärsiä, jos muutos vähentää henkilökunnan määrää ja asiakkaille jää vähemmän aikaa.”

Vastaajat olivat kokeneet muutosten myötä kirjallisten töiden ja tilastoinnin lisääntyneen, jonka vuoksi hoitaminen jää vähemmälle. Muutokset ovat vastaajien mielestä aiheuttaneet töiden vastuullisuuden lisääntymisen ja töiden pirstaloitumisen, jotka koetaan vaikuttavan annettavaan hoitoon ja sitä kautta hoidon laatuun. Muutoksien myötä riittämättömyyden tunne ja väsyminen on lisääntynyt, jolloin ei jakseta panostaa hoidon laatuun. Muutokset vaativat syventymistä uusiin asioihin, jolloin ei pystytä panostamaan perustyöhön, joka koetaan vaikuttavan annettavan hoidon laatuun.

Vastaajat kokevat, että asiakkaita pompotellaan, lääkärin palveluiden saatavuus on heikentynyt ja asiakkaiden asioita ei pystytä selvittämään loppuun asti kerralla. Hoidon laadun koetaan myös heikentyneen, koska ei ole henkilökuntaa saatavilla ja sen vaihtuvuus on suurta. Muutosten myötä koetaan myös byrokratian lisääntyneen, joka osaltaan heikentää hoidon laatua. Osasta vastauksista nousi, että muutosten myötä on pystytty edistämään ja parantamaan hoidon laatua. Ohessa suoria lainauksia, kuinka vastaajat ovat kokeneet hoidon laadun olevan muutoksissa.

” Asiakkaat hoidettu hyvin kaikesta myllerryksestä huolimatta. Heitä varten töissä ollaan.”

” Asiakaslähtöisyys on kadoksissa. Se on kuitenkin yksi Siun soten perusarvo. Asiakkaita pompotellaan. Asiakkaiden kohdeltu ei ole tasapuolista.”

Yhteenvetona voidaan todeta, että vastanneiden mielestä muutokset ovat vaikuttaneet monella eri tavalla annettavaan hoidon laatuun. Kuitenkin osasta vastauksista nousi esille, ettei muutoksilla ole ollut vaikutusta annettuun hoidon laatuun. Muutoksien myötä koettiin, asiakkaille annettava aika on vähentynyt ja näin ei pystytä hoitamaan laadukkaasti. Vastaajien mielestä henkilökunnan puute ja vaihtuvuus vaikuttaa heikentävästi myös hoidon laatuun. Toisaalta koetaan, että asiakasta juoksetetaan asioidensa hoidossa eivätkä saa yhdestä paikasta tarvitsemaansa tietoa ja hoitohenkilökunta ei pysty selvittämään asioita kerralla loppuun asti, joka koetaan heikentävän hoidon laatua.

7.12 Tarkastelua kyselyn tuloksista

Tuloksia tarkastellessa tulee ottaa huomioon, että terveyskeskussairaalassa tarvitaan enemmän sairaanhoidollista osaamista. Tämän vuoksi terveyskeskussairaalassa ammatillisen koulutuksen omaavat vastaajat painottuvat sairaanhoitajiin. Hoidon ja hoivan tarve voidaan toteuttaa lähihoitajan toimesta kotihoidossa ja palveluasumisessa, jonka vuoksi siellä työskentelee enemmän lähihoitajia. Sairanhoitajat antavat tarvittaessa kotihoidossa ja palveluasumisessa apua. Terveyskeskuksesta vastasi sairaanhoitajia 10, lähihoitajia 16 ja muun koulutuksen saaneita neljä henkilöä. Vaikka terveyskeskussairaalassa on sairaanhoitajia enemmän, oli lähihoitajat kokeneet kyselyn tärkeämmäksi oman toiminnan kehittämisen kannalta, joka näkyi vastausten määrässä. Terveyskeskussairaalassa sairaanhoitajien työmäärä on suuri, jonka vuoksi voidaan pohtia, vaikuttiko tämä vastaamattomuuteen.

Tarkastellessa palveluasumista henkilöstön rakenteen perusteella on siellä vastanneista lähihoitajia 30, sairaanhoitajia 7 ja muun koulutuksen saaneista 2. Tässä näkyy selkeästi se, että suurin ammattiryhmä on lähihoitajat palveluasumisessa. Kotihoidossa oli vastannut sairaanhoitajia 8, lähihoitajia 19 ja muun koulutuksen saaneita 1 henkilöä. Kotihoidon kohdalla voidaankin miettiä vähäisen vastaajamäärän johtumista siitä, että vaikuttaako siellä oleva työmäärä siihen, ettei jakseta eikä keritä tehdä enää mitään ylimääräistä.

Kyselystä kävi ilmi, että lähes tulkoon jokainen kyselyyn vastanneista, oli kokenut työssään muutosta. Positiivisemmin muutoksen oli kokenut alle 30-vuotiaat ja yli 60-vuotiaat henkilöt. Alle 30-vuotialla on työkokemus vielä vähäisempää, jolloin ei ole tullut vielä vakiintuneita työskentelytapoja. He ovat valmiimpia ottamaan vastaan uusia ideoita, tottuneempia jatkuvaan muutokseen ja pystyvät käyttämään paremmin hyväkseen tietotekniikkaa. Yli 60-vuotiailla on työkokemusta ja osaamista paljon, jonka vuoksi pystyvät näkemään muutoksissa positiivista oman työskentelyn näkökulmasta.

Lähihoitajat ja sairaanhoitajat kokivat, etteivät pysty vaikuttamaan työyhteisön muutoksiin, kun taas muun koulutuksen saaneet kokivat pystyvänsä

vaikuttamaan muutoksiin. Tässä näkyy eri ammattiryhmien kohdalla halu olla mukana muutoksissa. Korkeamman koulutuksen saaneet haluavat omaa osaamistaan tuoda muutoksissa esille ja kehittää sitä eteenpäin.

Vastaajat toivat esille avointen kysymysten kautta negatiivisia sekä positiivisia kokemuksia muutoksista. Vastaajista 65 henkilöä toi ilmi erinäköisiä negatiivisia kokemuksia muutoksista aina jaksamisesta, hyvinvointiin, aikatauluihin ja vaikutukseen työhön. Positiivista muutosta oli kokenut 48 henkilöä, aina työskentelyn helpottamisesta, uuden oppimiseen ja jaksamisen paranemiseen. Negatiiviset kokemukset olivat odotettavissa vastaajilta, mutta positiiviset kokemukset noinkin monen vastaajan toimesta oli hieman yllättävää. Tästä voi ajatella, että aikaisemmat kokemukset muutoksista ja miten ne tuodaan työyhteisöön vaikuttaa kokemukseen muutoksen tärkeydestä. Tuloksia tarkastellessa ei löytynyt selkeätä eroa ammattiryhmän, työkokemuksen, työyksikön tai iän välillä kuinka muutokset koetaan.

Vastaajien mielipiteet vaihtelivat muutosten perustelujen riittävydestä. Perusteluja koki riittävästi saaneen alle 5 vuotta työskennelleet, kun kaikissa muissa työkokemusluokissa koettiin perustelujen olevan riittämättömiä. Työkokemuksen myötä perustelujen tärkeys nousee esille, koska henkilöstö pystyy jo hahmottamaan miten muutokset tulevat vaikuttamaan omaan työskentelyyn.

Tarkasteltaessa esihenkilön ominaisuuksia, miten vastaajat olivat kokeneet esihenkilön luotettavuuden, kuuntelutaidon ja tietämyksen miten muutokset vaikuttavat työyhteisöön voidaan todeta, että vastaajien ikä ja työkokemus vaikutti joko negatiivisesti tai positiivisesti tähän. Vastauksista nousi esille, että yli 60-vuotiaat kokivat vähiten näitä ominaisuuksia esihenkilöillä olevan. Yli 60-vuotiailla on kokemusta, näkemystä ja tietoa erilaisista esihenkilöistä, joka voi vaikuttaa mielipiteeseen. Vastaajien ja esihenkilön ikäeron ollessa suuri, voi tulla henkilöstölle tunne, ettei asioita osata viedä oikealla tavalla eteenpäin. Ikäkultuurin erilaisuus, näkemykset ja kokemukset vaikuttaa kuinka esihenkilö koetaan muutosten yhteydessä

Vastaajat kokivat, etteivät pääse osallistumaan muutoksiin. Selkeimmin sairaanhoitajat toivat vastauksissaan esille, ettei muutoksiin pääse osallistumaan. Tätä voidaan pohtia koulutus vaatimuksen kautta. Sairaanhoitajien koulutus on vastaajien korkein, jolloin voidaan olettaa, että heillä olisi halua ja taitoa osallistua muutosten läpiviemiseen.

Muutosten vaikutuksesta hoidon laatuun haluttiin vastaajilta kysyä, koska kuitenkin teemme työtämme asiakkaita ja potilaita varten. Vastaajien mielipiteet jakautuivat, mutta eniten oltiin sitä mieltä, että hoidon laatu on kärsinyt muutosten myötä. Vastanneista terveyskeskussairaala- ja palveluasumisesta hajosivat vastaukset eniten. Tämä voi johtua terveyskeskussairaalan kohdalla nopeasta potilaiden vaihtuvuudesta ja palveluasumisen kohdalla henkilöstön vaihtuvuudesta. Avoimen kysymyksen kommentteissa hoidon laadusta nousi kuitenkin, että osa vastaajista oli kokenut laadun pysyneen tai parantuneen muutosten myötä. Tähän voi vaikuttaa se, että onko vastaaja kokenut muutoksen hyödyllisyyden omalle työskentelylleen.

8 Opinnäytetyön tuotos

Siun soten pohjoisen alueen ikäihmisten palveluiden esihenkilöille pidettiin esihenkilötunti sen jälkeen, kun henkilöstön vastaukset oli analysoitu. Esihenkilöiden kanssa pohdittiin yhdessä ratkaisuja kyselyssä nousseisiin teemoihin. Tavoitteena oli luoda uusia ideoita muutosjohtamiseen ja haastaa esihenkilöt löytämään ratkaisuja muutosprosessien läpiviemiseksi. Tuotoksena esihenkilöiden kanssa koottiin huoneentaulu (liite 6), jossa käsiteltiin neljää eri teemaa. Teemat olivat osallistaminen, dialogia, digitalisaatio ja palkitseminen.

Henkilöstölle pidettiin Teamsin välityksellä kolme 30 minuutin esittelytuokiota kyselyn vastauksista ja niiden perusteella tehdystä huoneentaulusta. Pohjana henkilöstön esitykselle pidettiin esihenkilöille esitettyä power point esitystä, josta poistettiin vain ryhmätyöskentely teemat (liite 4) ja näytettiin esihenkilöiden kanssa yhdessä tehty huoneentaulu (liite 6). Henkilöstöltä itseltä tuli tieto, että

haluaisivat kuulla koosteen kyselyn tuloksista. Tätä pohdittiin esihenkilöiden kanssa ja tultiin tulokseen, että hyvä olisi pitää. Näin henkilöstölle tulee tunne, että heitä kuunnellaan ja eivät ole turhaan vastanneet kyselyyn.

Ensimmäinen henkilöstöinfo pidettiin 4.1.2022, johon osallistui 19 henkilöstön edustajaa kotihoidosta. Toinen henkilöstöinfo oli 5.1.2022, johon osallistui seitsemän henkilöstön edustajaa terveyskeskussairaalaista ja kotihoidosta. Kolmas henkilöstöinfo oli 11.1.2022, johon osallistui viisi henkilöstön edustajaa terveyskeskussairaalaista, palveluasumisesta ja kotihoidosta.

Kaikissa kolmessa henkilöstöinfossa henkilöstöltä kysyttiin esille nousseita ajatuksia ja mielipiteitä kyselyn tuloksista. Keskustelu oli hyvin vähäistä eikä kommentteja tullut esityksen aikana, vaikka niitä kysyttiin. Esityksen lopussa tuli pientä keskustelua. Koettiin, että on hyvä tietää, ettei ole yksin asioiden kanssa vaan muutkin kokevat samaa. Toisaalta tuotiin esille, että hyvä kun asioita yritetään parantaa, mutta tällä hetkellä henkilöstö kokee väsymystä jo perustyön tekemisestä ja tarvittaisiin aikaa tilanteen rauhoittumiseksi. Tämän jälkeen jaksaisi paremmin ottaa uusia asioita haltuun. Kaiken kaikkiaan henkilöstöinfoissa tuli esille, että oltiin tyytyväisiä hyvästä yhteenvedosta, joka esiteltiin.

9 Pohdinta

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen ja tärkeä huolimatta siitä, että aihetta on käsitelty paljon ja eri näkökulmista. Jo kreikkalainen filosofi Herakles on sanonut 500 eaa., että vain muutos on pysyvää. Tarkastellessa nykyisin työnvaatimuksia ja kuinka työskentely on muuttunut vuosien aikana, voidaan todeta, että työyhteisön muutokset ja kehittäminen yhdessä henkilöstön kanssa auttaa kaikkia sitoutumaan yhteiseen toimintaan.

Organisaation ja työyhteisöjen toiminta on muutoksessa sosiaali- ja terveydenhuollossa. Osaksi muutospaineeseen vaikuttaa väestön ikääntyminen, lisääntyvä tarve saada hoitoa sekä digitalisoituminen. Tältä kannalta katsottuna

opinnäytetyö on merkittävä, koska saadaan tietoja ja työkaluja, joiden avulla henkilöstön on helpompi sitoutua uuteen toimintaan. Työtahdin kiireellisyys, henkilöstön mahdollinen vähäisyys ja valmiudet ottaa uutta toimintaa normaalisti työskentelyksi vaatii esihenkilöltä ja johdolta tietämystä, kuinka henkilöstö saadaan muutokseen mukaan. Se auttaa henkilöstöä sitoutumaan toimintaan ja sitä kautta antamaan laadukkaampaa hoitoa hoidettaville.

Esihenkilöiltä tulleen palautteen myötä voidaan sanoa, että muutosjohtaminen koetaan tärkeäksi toiminnaksi. Ilman toimivaa muutosjohtamista, henkilöstön mukana olemista ja uusien asioiden hyväksymistä ei voida työyhteisön toimintaa kehittää ja sitä kautta hoidon laatua parantaa. Erilaiset näkemykset johdon, esihenkilöiden ja henkilöstön välillä aiheuttaa muutoksissa konflikteja. Tämän opinnäytteen tavoitteena oli luoda vuorovaikutusta eri toimijoiden välille muutostilanteissa, jotta kaikki kokevat muutokset tarpeelliseksi ja tasapuoliseksi.

9.1 Tulosten pohdinta

Työyhteisön muutoksissa nousee dialogia ja vuorovaikutus tärkeäksi osa-alueeksi, jotta muutos olisi onnistunut. Nelissen & van Selm (2008) olivat tutkineet kuinka organisaatiomuutoksessa johdon avoin ja ajantasainen viestintä auttaa henkilöstöä hyväksymään tuleva muutos paremmin. Johtopäätöksenä voidaan tutkimuksesta sanoa, että johdon viestinnän ollessa avointa ja tasapuolista oli muutokset hyväksyttävissä helpommin. Ja jos viestintä ei ollut ajantasaista ja avointa oli muutoksien hyväksyminen ja oppiminen huonompaa. (Nelisse & van Selm 2008, 306–318.) Tämä tukee hyvin opinnäytetyön tuloksia, jossa vastaajat toivat ilmi haluavansa tulevista muutoksista tietoa ajoissa ja ennakkoon. Muutoksista tulisi tiedottaa muutoksien eri vaiheissa. Dialogia ja vuorovaikutus antaa henkilöstölle kokemuksen, että heitä kuunnellaan. Tämä vahvistaa luottamusta, työyhteisön ilmapiiri paranee ja yhteinen näkemys työskentelystä paranee. (Jääskeläinen 2013, 154–155.) Voidaankin todeta, että ajantasainen tiedottaminen ja tasapuolinen vuorovaikutus organisaation johdon sekä henkilöstön välillä auttaa muutosprosessien onnistumisessa.

Muutoksessa on tärkeää huomioida, että hyödynnetään henkilöstön osaamista ja kehitetään sitä eteenpäin vastaamaan työn vaatimuksia. Alue- ja kuntatutkimuskeskuksen Spatia raportissa (2/2021) oli tutkittu kuinka palvelurakenteen muutokset vaikuttavat työntekijöiden työskentelyyn ja minkälaista sopeutumista se heiltä vaatii. Tuloksista käy ilmi, että työyhteisössä tuli järjestää aikaa tiedon sisäistämiseen. Osaamisen kehittäminen vaatii henkilöstöltä digitaalista osaamista, jonka kehittämiseen tulisi kiinnittää myös huomiota. Uusien asioiden oppimiseksi tulisi niille antaa aikaa ja työyhteisön asenteen sekä ilmapiirin olisi oltava myönteinen. (Kurvinen, Jolkkonen & Lemponen 2021, 6–7, 52–53.) Laurila (2017) tutkimuksessaan toi ilmi, että niin henkilöstö kuin esihenkilöidenkin mielestä henkilöstölle jää harvoin riittävästi aikaa uusien asioiden perehdytykselle ja sisäistämiseksi. Henkilöstö toi tutkimuksessa myös esille, että aikaisemmista muutoksista ei kerkeä toipua, kun uutta muutosta jo käynnistetään. (Laurila 2017, 138–155.) Nämä tukevat opinnäytetyöstä nousseista vastauksista, jossa nousi esille, että uusien asioiden oppimiseen tarvitaan aikaa ja asioiden kertautamista. Vastauksissa koettiin, että muutoksia tulee työyhteisöön liian usein ja liikaa kerralla. Työyhteisön ilmapiirillä ja asenteilla koettiin olevan vaikutusta siihen, miten muutokset hyväksyttiin osaksi normaalia toimintaa. Jokainen on yksilö, joka sopeutuu muutokseen eri tavoilla, mutta tärkeää olisi antaa aikaa uusien asioiden sisäistämiseen.

Henkilöstön osallistaminen muutokseen ja töiden organisointiin on tärkeää huomioida muutosprosesseissa, jotta ne onnistuisivat. Opinnäytetyössä vastaajilta nousi esille, että muutoksissa haluttaisiin olla alusta asti mukana. Tätä tukee Laurilan (2017) tekemä tutkimus, jossa henkilöstö piti erittäin tärkeänä oman äänensä kuuluville saamisen. Tutkimus osoittaa, että henkilöstölle ei päätösten lopputuloksella ole merkitystä. Merkityksellisyys muodostuu siitä, että saadaan tuoda avoimesti esille omat näkemykset ja heitä kuunnellaan aidosti. (Laurila 2017, 145–155.) Henkilöstön mukaan ottaminen kaikkiin muutosprosessien vaiheisiin sitouttaa se heidät niihin paremmin. (Bartridge 2006, 16–19.) Voidaankin todeta, että aito kiinnostus henkilöstön mielipiteistä ja heidän ottamisensa mukaan muutokseen auttaa asioiden hyväksymisessä ja ottamisessa osaksi normaalia toimintaa.

Luottamus henkilöstön ja organisaation johdon välillä muutosprosesseissa, joko heikentää tai edesauttaa prosessien läpiviemistä. Hämäläinen, Tiirinki & Suho-
nen ovat tutkineet lähijohtajan luottamusta terveydenhuollon muutosproses-
seissa. Muutostilanteissa henkilöstön luottamuksen säilyminen, vaatii lähijoh-
dolta kunnollista perehtymistä prosessin kulkuun sekä sen vaikutuksiin toimin-
nan näkökulmasta katsottuna. Tutkimuksessa kävi ilmi, että henkilöstön mu-
kaan ottaminen muutosprosessin seurantaan ja arviointiin sekä henkilöstön
oman tiedon käyttäminen prosessissa auttoi henkilöstöä sitoutumaan työhön
paremmin. Työntekijät kokivat myös erityisen tärkeäksi palautteen antamisen
mahdollisuuden muutosprosessin eri vaiheissa. (Hämäläinen, Tiirinki & Suho-
nen 2014, 177–185.) Tämä tutkimus tukee opinnäytetyön tutkimuksen tuloksia,
jossa nousi esille, että henkilöstö haluaisi olla muutosprosesseissa mukana
alusta alkaen. Opinnäytetyön kyselyssä kävi myös ilmi, että henkilöstö toivoo lä-
hijohdolta parempaa tietämystä perushoitotyön suorittamisesta, sekä muutosten
vaikutuksesta perushoitotyöhön.

Esihenkilöllä tulee olla tietoa muutosjohtajuudesta, jotta työyhteisön henkilöstö
saadaan mukaan tuleviin muutosprosesseihin. Opinnäytetyön kyselystä nousi
selkeästi esille, että muutosjohtajuuteen tarvitaan selkeitä suuntalinjoja. Vastaa-
ajat kokivat muutoksien olevan epäselviä, muutoksien aikataulut eivät pidä ja tie-
dottaminen muutoksista on vaihtelevaa. Samantapaisiin tuloksiin on Laurila
(2017) tullut väitöskirjatutkimuksessaan, jossa hän on tutkinut esimiesten ja
henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Tutkimuksen selkeiksi tee-
moiksi nousivat selkeiden tavoitteiden luominen muutosprosessille, muutospro-
sessin aikatauluttaminen, työmäärän lisääntyminen muutoksien seurauksena,
koulutuksen ja perehdytyksen merkitys, riittävä tiedonkulku. (Laurila 2017, 138–
148.) Esihenkilöiden asenteet muutoksien läpiviemiseen vaikuttaa myös henki-
löstön asenteisiin. Muutosjohtajan käyttäytyminen, kuten muutoksen visioimi-
nen, siitä viestittäminen, henkilöstön tukeminen ja muutoksen vaikutusten arvi-
oiminen vaikuttaa positiivisesti henkilöstön muutosmyönteisyyteen. (Onyeneke
& Abe 2021, 403–415.) Voidaankin todeta, että hyvä muutosprosessien johtami-
nen auttaa organisaatioiden muutosten onnistumisessa.

Työyhteisön kulttuuri vaikuttaa henkilöstön muutosmyönteisyyteen ja muutosvastarintaan. Alas ja Vadi (2006) olivat tutkineet Virossa, kuinka työntekijöiden asenteet vaikuttavat sitoutumiseen muutoksissa. Tutkimuksen päätelmä oli, että työyhteisön kulttuurin ollessa myönteinen muutokselle ovat muutokset helpompia toteuttaa. Toisaalta työntekijöiden asenteiden ollessa negatiiviset ja kulttuuri näin ollen muutosvastarintainen oli muutosten läpivieminen hankalampaa. (Alas & Vadi 2006, 49–66.) Opinnäytetyön tuloksissa ilmeneekin, että vastaajien mielestä aikaisemmat huonot kokemukset muutoksista aiheuttaa muutosvastarintaa. Myös haluttomuus muuttaa totuttua työskentelyä vaikuttaa muutosten onnistumiseen. Organisaatiokulttuuri vaikuttaakin henkilöstön asenteisiin ja käyttäytymiseen. Sillä on suuri vaikutus, kuinka muutokset tulevat työyhteisössä onnistumaan. Muutoksissa tulisi huomioida työyhteisön ominaisuudet, kuten esimerkiksi kulttuuri. Työyhteisön yksilöllinen tapa sopeutua muutokseen tulisi myös ottaa huomioon. (Johnson, Nguyen, Groth, Wang & Ng 2016, 265–288.) Opinnäytetyön vastauksista nousi selkeästi esille, että muutoksia ei yksilöllistetä, vaan toteutetaan samalla kaavalla useissa eri työyhteisöissä. Voidaankin sanoa, että muutoksia ei tulisi organisaation eri työyhteisöissä viedä samalla kaavalla läpi vaan arvioida miten yksilöllisesti muutosprosessit toteutetaan.

Muutokset voivat vaikuttaa ikäihmisten saamaan hoidon laatuun joko parantaen tai huonontaen sitä. Tässä opinnäytetyössä kysyttiin vastaajilta mielipidettä kokemuksesta ikääntyneiden hoidon laadun muuttumisesta muutosprosesseissa. Kokemus hyvästä ja huonosta hoidon laadusta oli vastauksissa riippuvainen ammattiin sekä työkokemukseen. Opinnäytetyön kyselyn vastauksissa nousi esille monipuolisesti positiivisia sekä negatiivisia kokemuksia hoidon laadusta. Vastauksissa nousi esille, että ikäihmiset eivät saa asioitaan hoidettua kerralla vaan joutuvat asioimaan useasti saman asian vuoksi. Hoitotyön tutkimussäätiö Hotus on tehnyt selvitystä hoitotyön ammattilaisten käsityksestä ikääntyneiden hoitotyöstä. Selvityksestä kävi ilmi, että ikääntyneiden hoitotyössä on useita positiivisia osa-alueita. Erityisesti selvityksen mukaan tulisi kiinnittää huomiota yksilöllisyyden sekä itsemääräämisoikeuden toteuttamiseen, näissä on selvityksen mukaan vaihtelua. Hoitotyöntekijät arvostavat ja tunnustavat hyvän hoidon. Tämä nousi selvityksessä esille esimerkiksi hoitotyöntekijöiden yksilöllisissä tarpeiden huomioimisissa sekä kunnioittavassa hoidossa. (Korhonen, Holopainen,

Jylhä & Siltanen 2015, 26–27.) Hoitohenkilökunnalla on korkea eettinen omatunto ja halu auttaa kokonaisvaltaisesti ikäihmisiä, joka ilmeni opinnäytetyön kyselyssä. Voidaankin todeta, että ikäihmisten kokonaisvaltainen hoitaminen koetaan tärkeäksi ja arvostetuksi.

Opinnäytetyössä nousi esille, että sairaanhoitajat ja lähihoitajat kokivat ikäihmisten hoidon laadun heikommaksi kuin muun koulutuksen saaneet vastaajat. Kyselyssä nousi selkeästi esille ikäihmisen hoitopaikan vaikutus hoidon laadun kokemukseen. Terveyskeskussairaalan vastaajat eivät osanneet ilmaista mielipidettään hoidon laadusta selkeästi, kotihoidon vastaajien mielestä hoidon laatu on kärsinyt ja palveluasumisen vastaajien mielestä hoidon laatu on myöskin huonontunut. Vastauksissa nousi myös esille, että henkilöstön vaihtuvuus sekä resurssien puute vaikuttaa negatiivisesti ikäihmisten hoidon laatuun. ASLA-tutkimuksessa on selvitetty iäkkäiden ihmisten näkökulmasta hoidon sekä palveluiden laatua. Tutkimus keräsi tietoa koti- sekä laitoshoidon asiakkaiden, omaisten sekä hoitajien hoidon ja palveluiden laadusta. Avun saamiseen nopeasti luottivat tutkimuksen mukaan niin hoitajat kuin asukkaatkin, kotihoidossa sekä ympärivuorokautisessa hoidossa. Vain joka kymmenes ympärivuorokautisessa hoidossa työskentelevästä hoitajasta kokee ajan riittävän hoidettaville. Kotihoidossa hoitajista joka kolmannes kokee ajan riittävän kaikille hoidettaville. Tutkimuksessa nousi esille, että kotihoidossa hoitajien vaihtuvuus on suurempaa kuin ympärivuorokautisessa hoidossa. (Alastalo, Vainio, Vilkkonen & Sarivaara 2016.) Voidaankin todeta, että henkilöstön vaihtuvuudella on suuri merkitys ikäihmisten saamaan hoidon laatuun palveluasumisessa sekä kotihoidossa. Terveyskeskussairaalassa potilaiden vaihtuvuus on suurempaa, jolloin ikäihmisten saamaa hoidon laatua arvioidaan eri tavalla.

Räsänen (2017) on tutkinut hoitajien työajan merkitystä asiakkaiden elämänlaadulle vanhusten ympärivuorokautisessa hoidossa. Tutkimuksessa voidaan osoittaa, että mikäli välittömän hoitotyön osuus olisi vähintään 50 % ikäihmisillä ja muistisairailta vähintään 60 % asiakkaiden elämänlaatu olisi parempaa. Suoranaista asiakkaille annettavaa aikaa syövä hoitajien henkilökohtainen aika sekä yksikkökohtaiset tehtävät. Asiakkaille viriketoimintaan sekä toimintakyvyn edistämiseen käytetyn ajan määrä oli selkeästi tutkimuksessa alhaisempi kuin

esimerkiksi hoitajien henkilökohtaisen ajan määrä. Tutkimuksessa ikäihmiset toivat kuitenkin esille, ettei annetun ajan määrä ole niinkään ratkaiseva kuin annetun ajan sisältö. Tutkimuksessa voidaan osoittaa, että ikäihmisten saama hoidon laatu koetaan olevan hyvällä tasolla, mutta elämänlaadussa olisi vielä kohentamista. Tutkimuksessa todettiin myös välillisen työajan kasvavan sitä mukaa, kun hoitotyön tekijän koulutustaso nousi. Tutkimuksessa havaittiin myös, että kaikki hoitotyötä kuormittavat tekijät eivät ole hoitotyötä vaan joita asioita tehdään varmuuden vuoksi. Näin ollen voidaankin todeta, että viitteitä heikosta työn ja toiminnan suunnittelusta löytyy. (Räsänen 2017, 127–129.) Opinnäytetyön kyselyssä nousi vastaajien mielipide kiireen lisääntymisestä muutosten myötä. Räsänen tutkimuksessa (2017) voidaan osoittaa välillisen ja välittömän työajan merkitystä ikäihmisten kokemaan hoidon laatuun. Voidaankin todeta opinnäytetyön tulosten ja Räsänen (2017) tutkimus tulosten perusteella, että muutosprosessit tulee suunnitella huolellisesti. Tutkimusten pohjalta voidaankin perustella hoitotyöntekijöiden työnkuvan priorisointi niin, että työtehtävät vastaavat ammattia.

9.2 Opinnäytetyön prosessin pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada tutkittua tietoa henkilöstön kokemuksista organisaation muutoksista. Kyselystä nousseiden teemojen pohjalta tehtiin yhdessä esihenkilöiden kanssa mahdollisia toimenpiteitä, joiden avulla saadaan henkilöstö paremmin sitoutumaan muutoksiin. Opinnäytetyölle asettamiin tavoitteisiin päästiin aikataulun mukaisesti. Taulukkoon 6 on koottuna opinnäytetyön tarve, visio, tavoite, toimenpiteet, tulokset ja vaikutukset.

Opinnäytetyön kyselyn ajankohta oli mielestämme sopiva, koska valitsimme toukokuun, jolloin lomakausi oli vasta alkamassa. Kyselyn oli tarkoitus olla auki neljä viikkoa, mutta jouduimme vähäisten vastausten vuoksi jatkamaan vastausaikaa kahdella viikolla. Vähäiseen vastausten määrään voi vaikuttaa henkilöstön motivaation puute ja aikaisemmat negatiiviset kokemukset kyselyistä. Nämä ovat luoneet tunteen, ettei heidän mielipiteillään ole väliä.

Taulukko 6. Opinnäytetyön tarve, tavoite ja vaikutukset.

TARVE	Saada tutkittua tietoa, kuinka henkilöstö kokee organisaatiossa tapahtuvat muutokset
VISIO	Pystyä hyödyntämään saatuja tuloksia tulevissa muutoksissa
TAVOITE	Tuottaa tietoa muutosjohtamisesta henkilöstön näkökulmasta Saada henkilöstöltä tietoa organisaation muutoksiin vaikuttamisesta Tehdä toimenpide-ehdotuksia, joilla sitoutetaan henkilöstö muutoksiin
TOIMENPITEET	Webropol-kysely Siun sotien pohjoisen alueen ikäihmisten palveluihin Kyselystä nousseiden teemoista pidettiin esihenkilöille kehittämisiltapäivä
TULOKSET	Kyselyn aukaisu käyttäen intervallisteikkaa ja ristiintaulukointia Esihenkilöiden kanssa yhdessä pohtien kehitettiin huoneentaulu avuksi tulevien muutosten läpiviemiseksi
VAIKUTUKSET	Henkilöstön osallistaminen muutoksiin paranee Ikäihmisten saama hoiva / hoito paranee Henkilöstön positiivinen kokemus muutoksista vaikuttaa mm. heidän työhyvinvointiinsa, sairauspoissaoloihin

Kyselyyn analysointiin varattu aika oli mielestämme riittävä. Saimme analysoidua kyselyn tulokset esihenkilöiden kehittämisiltapäivään mennessä. Kehittämisiltapäivän aika oli riittävä kyselystä nousseiden teemojen käsittelyyn. Kuitenkin olisi voinut asiaa viedä syvällisemmin eteenpäin ja pitää vielä toinen iltapäivä asian syventämiseen. Kehittämisiltapäivän teemoista nousseista toimenpiteistä mietittiin parhainta ratkaisua esittää asiat mahdollisimman kootusti. Tulitiin siihen tulokseen, huoneentaulu on informatiivinen ja yksinkertainen, johon pystytään asiat kokoamaan helposti.

9.3 Luotettavuus ja eettisyys

Vaikka jokaisessa tutkimuksessa pyritään välttämään virheitä, niin tulosten luotettavuudet sekä pätevyudet vaihtelevat. Tästä johtuen jokaisessa tutkimuksessa pyritäänkin arvioimaan menneen tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226.)

Määrällisessä tutkimuksessa käsitteiden reliabiliteetti ja validiteetti avulla tarkastellaan luotettavuutta. Kehittämistoiminnassa luotettavuuden kriteerit ovat tieteilisen luotettavuuden kriteereitä niiltä osin kuin kehittämistoimintaan liittyy selkeitä tutkimuksellisia asetelmia. Käsitteenä validiteetti eli pätevyys kuvaa sitä mitä on tarkoitus mitata. Tämä liittyy mittareiden sekä tutkittavan ilmiön väliseen suhteeseen. Pätevyys voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen puoleen. Sisäinen

validiteetti tarkoittaa käytettyjen käsitteiden ja tehtyjen valintojen johdonmukaisuutta. Johtopäätösten ja ulkoisten ilmiöiden väliseen suhteeseen liittyy ulkoinen validiteetti. Tässä olennaisin asia on, että tulkinat, jotka on tehty vastaavat aineistoa. (Toikka & Rantanen 2009, 122.) Esimerkiksi kyselyssä kysymyksiin saadaan vastaukset, mutta niihin vastaaja on voinut käsittää kysymykset eri tavalla kuin kyselyn laatija on ne tarkoittanut. Mikäli kyselyn tekijä käsittelee vastaukset oman pohja-ajatuksensa mukaisesti, ei vastauksia voida pitää totena eikä pätevinä. Validiutta voidaan katsoa eri näkökulmista, jolloin puhutaan ennustevalidiudesta, tutkimusasetelmavalidiudesta sekä rakennevalidiudesta. (Hirsjärvi ym. 2007, 227.)

Opinnäytetyön kyselyn kysymykset laadittiin selkeiksi ja helposti ymmärrettäviksi. Kysymysten vastausvaihtoehdoista yhdistettiin analysointivaiheessa täysin tai melko samaa mieltä ja täysin tai melko eri mieltä. Näin saatiin selkeämpi kuva vastaajien mielipiteistä arvelevatko he asian positiivisesti vai negatiivisesti. Yleisesti tutkimuksissa vastaajilla voi olla vaikeaa päättää onko hän täysin tai melko samaa mieltä asiasta (Vilkkä 2007, 46). Opinnäytetyön validiteettia hieman laski, että avoimiin kysymyksiin ei vastattu mitään kysyttiin, vaan yleisesti kritisoitiin koko aihetta.

Luotettavuus eli reliabiliteetti kuvaa mittarien ja tutkimusasetelmien toimivuutta. Esimerkiksi kyselytutkimuksessa samaa asiaa mitataan erilaisilla lauseväittämillä ja vastaukset, jotka saadaan ovat keskenään yhdensuuntaisia eli keskenään korrelaatioissa. Toistettavuus on keskeinen osa reliabiliteettia. (Toikka & Rantanen 2009, 122.) Reliabiliteetti voidaan todeta monella eri tavalla, kuten esimerkiksi mikäli kaksi tutkijaa päätyy samankaltaiseen tulokseen, voidaan tulosta pitää reliabelina. Reliabiliteetilla tarkoitetaan kykyä antaa tutkimuksissa samankaltaisia tuloksia. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.)

Opinnäytetyön luotettavuutta lisäsi kyselyn anonymisyys ja se että kyselyn vastaukset jäivät tutkijoiden tietoon. Opinnäytetyön kysymykset laadittiin niin, että niistä saadut tulokset tukevat toinen toisiaan. Opinnäytetyön luotettavuutta hieman heikensi jälkikäteen huomattu käsitteiden muutos kyselylomakkeessa. Kyselylomakkeessa oli käytetty sekaisin käsitteitä esihenkilö ja esimies.

Luotettavuutta opinnäytetyössä voidaan katsoa heikentävän myös suhteellisen alhainen vastausprosentti suhteessa mahdollisiin vastaajiin. Vastaajia oli vain 26 %, jonka vuoksi voidaan miettiä, pystytäänkö vetämään luotettavia johtopäätöksiä vastauksista. Vaikuttiko osaltaan alhaiseen vastausprosenttiin se, että kysely lähti henkilöstölle esihenkilöiden kautta. Tuliko kaikilla esihenkilöillä ajoissa laitettua kyselyä henkilöstölle ja siitä tulleet muistutukset vai jäikö ne laittamatta.

Mittarin esitestauksen avulla lisätään sen validiteettia ja reliabiliteettia. Testauksen avulla selvitetään, onko mittari toimiva ajatellen tutkimusongelmaa, miten sen vastausvaihtoedot ovat selkeitä ja toimivia. Testauksen avulla arvioidaan myös, onko kysymykset täsmällisiä, selkeitä ja vastaamiseen käytetty aika kohtuullinen. (Vilkkä 2007, 78–79.) Opinnäytetyö testattiin viidellä henkilöllä ja sieltä saatujen kokemusten perusteella kysymysten muotoja muotoiltiin uudestaan. Esitestaajat nostivat esille sukupuolen kysymisen kyselyssä, joka päätettiin jättää pois. Sukupuolen kysyminen olisi heikentänyt vastaajien anonymiteettiä. Kyselyä laatiessa pohdittiin myöskin työyksikön paikkakunnan kysymistä. Tästä kuitenkin luovuttiin, koska vastaajien tunnistaminen olisi helpompaa ja se olisi heikentänyt anonymiteettiä.

Opinnäytetyö tehdään käyttäen hyväksi hyviä tieteellisiä käytänteitä, joita ovat rehellisyys, tarkkuus ja huolellisuus tutkimuksessa sekä sen esittämisessä. Opinnäytetyössä otetaan huomioon asianmukaisesti muiden tutkimukset aiheesta ja niihin viitataan oikealla tavalla. Opinnäytetyössä tulee noudattaa tietosuojaa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6–7.) Opinnäytetyö tehtiin hyvän tieteellisen käytänteen mukaan. Kyselyyn vastaaminen ja esihenkilöiden osallistaminen kehittämisiltapäivään oli vapaaehtoista. Kyselystä saadut vastaukset käsiteltiin tarkasti, rehellisesti ja huolellisesti, jotka hävitettiin tulosten analysoinnin jälkeen. Opinnäytetyön luotettavuutta arvioitiin hyödyntämällä menetelmäkirjallisuutta. Työn tietoperustaa tarkasteltiin kriittisesti ja käytettäviin lähteisiin viitattiin oikealla tavalla.

9.4 Opinnäytetyön hyödynnettävyys ja jatkokehittäminen

Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää Siun soten organisaatiossa ja työyhteisöissä tulevien muutoksien läpiviemiseksi onnistuneesti. Tuloksien avulla voitaisiin tarkastella kuinka, henkilöstö on kokenut aikaisemmat muutokset, miten he haluaisivat osallistua tuleviin muutoksiin ja kuinka muutoksista haluttaisiin saada tietoa. Näin saataisiin yhtenäisiä linjoja, joilla henkilöstö mahdollisesti sitoutettaisiin muutoksiin ja kehittämiseen.

Tätä voidaan jatkossa kehittää ja tutkia eteenpäin, että samantyyppinen kysely kohdennetaan esihenkilöille. Esihenkilöllä on työntekijärooli sekä johtamisrooli, jolloin tutkimus voisi kohdentua miten muutos koetaan organisaation johdon sekä henkilöstön välissä. Opinnäytetyö voisi viedä eteenpäin niin, että konkreettisempia työkaluja luotaisiin yhdessä henkilöstön sekä organisaation johdon kesken. Tätä voitaisiin tehdä pitämällä yhteisiä kehittämisiltapäiviä, jossa voitaisiin moniammatillisesti käydä läpi muutosprosesseja organisaatiossa ja työyhteisössä. Opinnäytetyötä voisi jatkokehittää siten, että tutkimus kohdennettaisiin koko Siun soten henkilöstölle. Näin nähtäisiin, nouseeko samantapaisia vastauksia henkilöstöltä, joita tässä tutkimuksessa saatiin.

Lähteet

- Alas, R. & Vadi, M. 2006. The employees' attitudes and their connections with the organisational culture in the process of change in the Estonian organisations. *Baltic Journal of Management*. Vol.1.No1. 49–66. <https://doi.org/10.1108/17465260610640877>. 14.3.2022.
- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Alastalo, H., Vainio, S., Vilkkö, A., & Sarivaara, S. 2016. Iäkkäiden ihmisten kokemus hoidosta ja palveluista. Koettu hoitoon laatu asiakkaan näkökulmasta (ASLA) -kyselyn tuloksia. Terveystieteiden tutkimuskeskus ja hyvinvoinnin laitos. <https://www.slideshare.net/THLfi/alastalo-vainio-vilkkö-sarivaara-ikkiden-ihmisten-kokemus-hoidosta-ja-palveluista>. 26.2.2022.
- Anttila, M. 2017. Resilienssi auttaa oppimaan: Joustavalle työyhteisölle ongelma voi olla onnenpotku. *Työ terveys turvallisuus lehti*. 1/2017, 20–22. <https://tttlehti.fi/resilienssi-auttaa-oppimaan-joustavalle-tyoyhteisolle-ongelma-onnenpotku/>. 17.2.2021.
- Arola, M. & Suhonen, L. 2014. Osallistava tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Teoksessa Tiainen A.-I. (toim.) *YAMK työelämää kehittämässä. Sosiaalija- ja terveysalan näkökulmia työhyvinvointiin*. Joensuu: Karelian ammattikorkeakoulun julkaisuja B;25, 14–22.
- Arola, M. 2021. Organisaatiokansalaisuus korostuu työyhteisöjen muutoksissa. *Janus Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön Tutkimuksen Aikakauslehti* 29(1), 71–76. <https://doi.org/10.30668/janus.98025>. 15.11.2021.
- Avby, G., Kjellström, S. & Bäck, M. 2019. Tending to innovate in Swedish primary health care: a qualitative study. *BMC Health Services Research*. 19, Article number: 42. <https://doi.org/10.1186/s12913-019-3874-y>. 23.2.2021.
- Bartridge, T. 2006. Involving staff in change initiatives at GASCO. Enhancing employee engagement through long term commitment opportunities. *Staratefic HR Review*. Vol.5 No.4, 16–19. <https://doi.org/10.1108/14754390680000891>. 13.3.2022.
- Haapakorpi, H. 2020. Miten varmistaa osaaminen työelämän muutoksessa? *Työelämä tutkimus* Vol.18 nro1, 63–67. <https://doi.org/10.37455/tt.90573>. 15.11.2021.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse tavattavammmin – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineenä. Helsinki: Talentum. E-Kirja. Alma Talent Oy. 1.12.2021.
- Halonen, O. 2001. Yhdessä ykköseksi. Luo kilpailukykyä henkilöstön avulla. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hantikainen, V. & Hoivala, T. 2017. Uusien toimintatapojen käyttöönotto- esimerkkinä kinestetiikkaan hyödyntäminen. Teoksessa Kulmala, J. (toim.) *Parempi vanhustyö Menetelmiä johtamisen kehittämiseen*. Jyväskylä: PS-kustannus, 54–56.
- Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Helsinki: WSOY.
- Heikkinen, H. 2007. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Vantaa: kansanvalistuseura, 16–38.
- Heikkinen, H. 2018. Toimintatutkimus: kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittavalle tutkijalle*. Helsinki: Talentum. PS-kustannus. E-kirja. 22.2.2021.

- Heinänen, T. & Jokiniemi, T. 2020. Lean-ajattelu terveydenhuollon johtamisessa. *Lääkärilehti* 20/2020, vsk 75, 1224–1229. <https://www.laakarilehti.fi/tieteessa/katsausartikkeli/lean-ajattelu-terveydenhuollon-johtamisessa/?public=c76ddc44b9bc1b1fbbdfbcf0065197ea>. 15.11.2021.
- Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. *Tiimiäly. Opas muuttuvaan työelämään*. Jyväskylä: Tuumakustannus. E-kirja, Ellibs. 28.10.2021.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. Keuruu: Tammi.
- Honkonen, A. 2021. Mistä tekijöistä koostuu vanhustyön vetovoimaisuus? *Vanhustyö* 2021 (1), 20–21.
- Hujala, A. & Taskinen, H. 2020. Esipuhe. Teoksessa Hujala, A. & Taskinen, H. (toim.). *Uudistuva sosiaali- ja terveystyö*. Tampere: Tampere University Press, 7–8. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-022-9>. 22.2.2021.
- Hämäläinen, S., Tiirinki, H. & Suhonen, M. 2014. Vastavuoroisen luottamuksen vahvistaminen terveydenhuollon muutosprosesseissa lähijohtajien kokemana- psykologisen sopimuksen näkökulma. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 51(3), 177–190. <https://journal.fi/sla/article/view/48320>. 27.2.2022.
- Innokylä. 2021. Learning cafe eli oppimiskahvila. <https://innokyla.fi/fi/tyokalu/learning-cafe-eli-oppimiskahvila>. 21.4.2021.
- Isaacs, W. 1999. Dialogic Leadership. *Journal Clup Article. The Systems Thinker*, 10(1), 1–5. <https://thesystemsthinker.com/dialogic-leadership/>. 14.9.2021.
- Johnson, A, Nguyen, H., Groth, M., Wang, K. & Ng, J.L. 2016. Time to change: a review of organisational culture change in health care organisations. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. Vol.3. No.3, 265–288. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2016-0040>. 14.3.2022.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2009. *Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin*. Keuruu: Kustannusyhtiö Otava.
- Juuti, P. & Puusa, A. 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudemus. E-kirja Ellibs.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä: PS-kustannus. 5.uudistettu painos. E-kirja Ellibst. 29.10.2021.
- Jäppinen, T. & Pekola-Sjöblom. 2019. *Innovaattoribarometri 2018*. Kuntaliiton julkaisusarja 6/2019. 1–25. <https://www.innovaatiobarometri2018.fi> | Kuntaliitto.fi. 17.2.2021.
- Jääskeläinen, A. 2013. *Työyhteisön kehittäminen osallistavilla menetelmillä. Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosessista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa*. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Akateeminen väitöskirja. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-484-623-3>. 13.3.2022.
- Jääskeläinen, H. 2020. Muutosjohtaminen kuuluu esimiehen arkeen – Osaatko käsitellä muutosvastarintaa. *Brik -johtamisen ja esimiestyön erikoisammattilehti*. 27.5.2020. <https://brik.fi/brik-lehti/muutosjohtaminen-kuuluu-esimiehen-arkeen/>. 27.10.2021.

- Kahanpää, A. 2019. Koettu hoidon laatu. Asukkaan, läheisen ja henkilökunnan näkemyksiä asukkaan hoidon laadusta ikääntyneiden ympärivuorokautisessa pitkäaikaishoidossa. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Puna Musta Oy – Yliopistopaino. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1373-9>. 30.10.2021.
- Kalavainen, S. 2021. Muutosjohtaminen. Työterveyslaitos. Muutosjohtaminen työpaikalla | Tukea ja apua esimiehille ja henkilöstölle (ttl.fi) 17.2.2021.
- Klein, J. 2021. Reflecting Backward to Project Forward: Refocusing on Values in Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Sciences*. Vol 57. Issue 4, 421–427. <https://doi.org/10.1177/00218863211033097>. 15.11.2021.
- Koivisto, T. & Laitinen, J. 2021. Hyvää vetoa vanhustyöhön. *Vanhustyö* 2021 (1), 18–19.
- Koopmans, L., Damen, N. & Wagner, C. 2018. Does diverse staff and skill mix of teams impact quality of care in long-term elderly health care? An exploratory case study. *BMC Health Services Research* 18, 988. DOI:10.1186/s12913-018-3812-4. 31.10.2021.
- Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtajana muutoksen ytimessä-käsikirja uudistumismatkalla. Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja. 17.2.2021.
- Korhonen, A., Holopainen, A., Jylhä, V. & Siltanen, H. 2015. Hoitohenkilökunnan käsityksiä ikääntyneiden hoitotyön nykytilasta. Hoitotyön tutkimussäätö. <https://www.hotus.fi/wp-content/uploads/2019/04/hotusraportti-1-2015.pdf>. 26.2.2022.
- Koskimies, M, Pyhäjoki, J. & Arnkil, T. 2012. Hyvien käytäntöjen dialogit. Opas dialogisen kehittämisen ja kulttuurillisen muutoksen tueksi. Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. Tampere: Juvenes Print- Tampereen Yliopistopaino Oy. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-245-638-0>. 13.9.2021.
- Kotter, J. 2009. Tärkeys järjestykseen. Nyt. Helsinki: Talentum.
- Kotter, J. & Whitehead, L. 2011. Läpimurto. Helsinki: Tietosanoma.
- Kuntaliitto.2021. Vanhuspalveluiden lainsäädäntöuudistukset antavat palveluiden järjestäjille ja toteuttajille yhä vähemmän liikkumavaraa. <https://www.kuntaliitto.fi/ajankohtaista/2021/vanhuspalveluiden-lainsaadantouudistukset-antavat-palveluiden-jarjestajille-ja>. 21.9.2021.
- Kurvinen, A., Jolkkonen, A. & Lemponen, V. 2021. Työn ja osaamisvaatimusten muutokset työn siirryttyä kunnasta yhtiöön. Alue- ja kuntatutkimuskeskuksen Spatia raportti 2/2021. Itä-Suomen yliopisto, Alue- ja kuntatutkimuskeskus SPATIA. Joensuu: PunaMusta Oy. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-4328-6>. 10.3.2022.
- Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvueluista 28.12.2012/980. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120980>. 22.9.2021.
- Laurila, M. 2017. ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan”. Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. *Acta Wasacensia* 386, Liiketaloustiede. Vaasan yliopisto. Väitöskirja. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-772-9>. 26.2.2022.

- Mäkinen, E., Kruus-Niemelä, M. & Roivas, M. 2009. Ikäihmisen hyvä elämä – ympäristön merkitys vanhustenkeskuksessa. Metropolia ammattikorkeakoulun julkaisuja. Tutkimukset ja raportit. Helsinki: yliopistopaino.
- Nelissen, P & van Selm. M. 2008. Surviving organizational change: how management communication helps mixed feelings. *Corporate Communications: An International Journal*. Vol.13 No.3, 306–318. DOI:10.1108/13563280810893670. 3.3.2022.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmän- Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Onnismaa, J. 2021. Organisaation aika, muisti ja etiikka. Helsinki: Basam books Oy.
- Onyeneke, G.B & Abe, T. 2021. The effect of change leadership on employee attitudinal support for planned organizational change. *Journal of Organizational Change Management*. Vol.32, no2, 403–415. <https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2020-0244>. 14.3.2022.
- Opintokeskus. 2021. Osallistavat menetelmät. <https://www.tjs-opintokeskus.fi/opas-yhdistyksille/jasentilaisuudet/osallistavat-menetelmat>. 21.4.2021.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja. 17.2.2021.
- Pohjanheimo, E. 2015. Työyhteisön vuosi. Sosiaalipsykologinen selviytymisopas. Helsinki: Talentum.
- Pojjula, S. 2018. Resilienssi: muutosten kohtaamisen taito. Helsinki: kirjapaja. 4.korjattu painos.
- Poskela, J., Kutinlahti, P., Hankike, T., Martikainen, M. & Urjankangas, H-M. 2015. Kokeileva kehittäminen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja TEM raportteja 67/2015. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-061-9>. 17.2.2021.
- Ranta, R. 2005. Kehittyvä työyhteisö: kehittäminen, tiimityö ja ryhmän johtaminen muutoksessa. Turku: rtr-consulting – Suomen yritys-kirjat Oy. E-kirja Ellibs. 26.2.2022.
- Ranta, R. 2021. Kehittämisen käytännöt: jatkuva parantaminen – dialoginen johtaminen - ryhmätahtajohtaminen. Turku: rtr-consulting.
- Rasila, M & Pitkonen, M 2010. Muutos – haaste ja mahdollisuus. Helsinki: Heuristica Oy.
- Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I.2010. Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulu. Tampere: Juvenes print oy. E-kirja. 22.2.2021.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja. 9.11.2021.
- Ritakallio, T. & Vuori, T. 2018. Elävä strategia; kyky nähdä ja taito tarttua tilaisuuteen. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Russo, G. 2017. Skill utilization at work: Opportunity and motivation. *IZA World of Labor 2017*, Article number: 409. DOI:10.15185/izawol.409. 29.10.2021.
- Räsänen, R. 2017. Hoitajien työajan merkitys asiakkaiden elämänlaadulle vanhusten ympärivuorokautisessa hoidossa. *Gerontologia* 31 (2), 116–132. DOI: <https://doi.org/10.23989/gerontologia.64926>. 27.2.2022.

- Saadat, V. & Saadat, Z. 2016. Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. Vol.230, 219–225. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.028>. 9.11.2021.
- Saarela, M., Suominen, T. & Roos, M. 2018. Sosiaali- ja terveydenhuoltouudistuksesta aiheutuvat haaste vanhuspalveluiden lähiesimiesten kuvana. *Hoitotiede* 2019, 31 (2), 87–98. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-201912026479>. 22.9.2021.
- Saksi, J. 2020. Arvovalta. Opas arvojen hyödyntämiseen 2020-luvun johtamis- ja asiantuntijatyössä. Helsinki: Kauppakamari.
- Salminen, J. 2020. Mikä on organisaation tehokkuus tällä hetkellä? Arvio 3 ulottuvuuden avulla. *Brik. Johtamisen ja esimiestyön erikoisammattilehti*. 13.5.2020. <https://brik.fi/brik-lehti/mika-on-organisaatiosi-tehokkuus/>. 15.11.2021.
- Salminen, P. 2008. Hiljainen ja rakenteellistettu tieto asiantuntijaorganisaation toiminnan kehittämisessä. *Informaatiotutkimus vol 27 Nro 2*, 48–54. <https://journal.fi/inf/article/view/609>. 9.11.2021.
- Seljemo, C., Viksvee, P. & Ree, E. 2020. The role of transformational leadership, job demands and job resources for patient safety culture in Norwegian nursing homes: a cross-sectional study. *BMC Health Services Research*. 20, Article number:799. DOI<https://doi.org/10.1186/s12913-020-05671-y>. 22.2.2021.
- Shanafelt, D. & Noseworthy, JH. 2017. Executive Leadership ja Physician Well-being. Nine Organizational Strategies to Promote Engagement and Reduce Burnout. *Mayo Clinic Proceedings*. 92(1), 129–146. DOI: 10.1016/j.mayocp.2016.10.004. 25.10.2021.
- Siun sote. 2021. Organisaatio ja henkilöstö. <https://www.siunsote.fi/organisaatio>. 25.5.2021.
- Soteuudistus. 2021. Mikä sote-uudistus? <https://soteuudistus.fi/uudistus-lyhyesti>. 28.10.2021.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2019. Sosiaali- ja terveystieteiden on vastattava ihmisten tarpeisiin ja yhteiskunnan muutokseen – palvelujen uudistaminen jatkuu. <https://stm.fi/-/sosiaali-ja-terveyspalvelujen-on-vastattava-ihmisten-tarpeisiin-ja-yhteiskunnan-muutokseen-palvelujen-uudistaminen-jatkuu>. 13.11.2021.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2020a. Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2020–2023. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-5457-1>. 22.2.2021.
- Sosiaali- ja terveysministeriö.2020b. Kuntainfo: Vanhuspalvelulain muutokset 1.10.2020. <https://stm.fi/-/kuntainfo-vanhuspalvelulain-muutokset-1.10.2020>. 28.10.2021.
- Tammi, O. 2018. Esimies tukee muutoksessa. Kuntien eläkevakuutus, Kuntatyö kunnossa yksikkö. <https://tyohyvis.fi/assets/files/2018/10/Esimes-tukee-muutoksessa.pdf>. 22.2.2021.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.2021a. Muuttuvat vanhuspalvelut. <https://thl.fi/fi/web/ikaantyminen/muuttuvat-vanhuspalvelut>. 27.9.2021.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2021b. Iäkkään kokemus hoidon laadusta. <https://thl.fi/fi/web/ikaantyminen/muuttuvat-vanhuspalvelut/iakkaan-kokemus-hoidon-laadusta>. 22.2.2021.

- Tilastokeskus. 2019. Väestöennuste 2019–2070. https://www.stat.fi/til/vaenn/2019/vaenn_2019_2019-09-30_fi.pdf. 14.3.2021.
- Toikko, T. & Rantanen, T., 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi. E-kirja, Ellibs. 21.9.2021.
- Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M.H., Valtanen, J. & Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Aalto-yliopisto, perustieteiden korkeakoulu tuotantotalouden laitos. Aalto-yliopiston julkaisusarja tiede + teknologia 5/2015. <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn9789526062181.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. 10.3.2022.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Helsinki. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf. 22.2.2021.
- Työturvallisuuskeskus. 2013. Työhyvinvointi muutostilanteissa. https://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi_muutostilanteissa.pdf. 7.1.2022.
- Valli, R. & Perkkilä, p. 2018. Sähköinen kyselylomake ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja, Ellibs. 26.2.2022.
- Valli, R. 2018. Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja, Ellibs. 22.2.2021.
- Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja, Ellibs. 26.2.2022.
- Valvira. 2020. Vanhuspalvelulain muutoksilla parannetaan vanhuspalveluiden laatua. <https://www.valvira.fi/-/vanhuspalvelulain-muutoksilla-parannetaan-vanhuspalveluiden-laatua>. 21.9.2021.
- Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Helsingin yliopisto. <http://hdl.handle.net/10138/305021>. 26.2.2022.
- Vehko, T., Josefsson, K., Lehtoaro, S. & Sinervo, T. 2018. Vanhuspalveluiden henkilöstö ja työn tuloksellisuus rakennemuutoksessa. Terveystieteiden ja hyvinvointilaitos. Työsuojelurahasto. Raportti 16/2018. Helsinki: Puna Musta Oy. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-241-3>. 30.10.2021.
- Vesterinen, S. 2013. Osastonhoitajien johtamistyylit osana johtamiskulttuuria. Oulun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Väitöskirja. <http://urn.fi/urn:isbn:9789526201245>. 30.10.2021.
- Viitala, J. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen keskeisetä käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.
- Villanen, J. 2020 Kehitä tai kuihdu. Käsikirja muutoksessa pärjäämiseen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Vuotilainen, P., Vaaramaa, M., Backman, K., Paasivaara, L., Eloniemi-Sulkava, U. & Finne-Soveri, H. 2002. Ikäihmistien hyvä hoito ja palvelu. Opas laatuun. Saarijärvi: Gummerus kirjapaino Oy.

- Zitting, J., Hietapakka, L., Laulainen, S., Niiranen, V., & Sinervo, T. (2020). Henkilöstön luottamus organisaatioon ja johtajiin sosiaali- ja terveystalvelujen organisaatiomuutoksessa. *Janus Sosiaalipolitiikan Ja sosiaalityön Tutkimuksen Aikakauslehti*, 28(2), 168–184. <https://doi.org/10.30668/janus.75187>. 18.1.2021.
- Wahda, M. & Fauziah, A. 2020. Extra-role behavior improvement model: Organizational learning culture, organizational trust, and organizational justice approach. *International Journal of Engineering Business Management*, vol. 12. <https://doi.org/10.1177/1847979020963774>. 18.11.2021.
- Wollesen, B., Hagemann, D., Pabst, K., Schlüter, R., Bischoff, L., Otto, A-N., Holdja, C. & Fenger, A. 2019. Identifying Individual Stressors in Geriatric Nursing Staff—A Cross-Sectional Study. *Int J Environ Res Public Health*. 16(19), 3587. DOI: 10.3390/ijerph16193587. 30.10.2021.

**Kysely Siun Soten pohjoisen alueen ikäihmistenpalveluiden henkilöstölle
muutosjohtamisesta**

Taustatiedot

1. **Ikä:** _____

2. **Korkein ammatillinen koulutus**
 1. Sairaanhoitaja
 2. Lähihoitaja / perushoitaja
 3. Muu henkilöstö

3. **Työkokemuksesi sosiaali- ja terveysalalla**
 1. alle 5 vuotta
 2. 5–10 vuotta
 3. 11–15 vuotta
 4. 16–20 vuotta
 5. 21–24 vuotta
 6. Yli 25 vuotta

4. **Työyksikkösi**
 1. Terveyskeskussairaala
 2. Palveluasuminen
 3. Kotihoito

Muutosprosessi:**5. Olen kokenut työyhteisössäni muutosta:**

5=Täysin samaa mieltä 4=melko samaa mieltä 3=en samaa enkä eri mieltä 2=melko eri mieltä 1= täysin eri mieltä

6. Olen kokenut muutokset myönteisenä omalle työskentelylleni:

5=Täysin samaa mieltä 4=melko samaa mieltä 3=en samaa enkä eri mieltä 2=melko eri mieltä 1= täysin eri mieltä

Millä tavoin olet kokenut positiiviset muutokset?

Millä tavoin olet kokenut negatiiviset muutokset?

7. Olen pystynyt vaikuttamaan työyhteisöni muutoksiin:

5=Täysin samaa mieltä 4=melko samaa mieltä 3=en samaa enkä eri mieltä 2=melko eri mieltä 1= täysin eri mieltä

8. Millä tavoin haluaisit olla muutoksissa mukana?

9. Koen, että muutokset ovat perusteltu minulle riittävän hyvin:

5=Täysin samaa mieltä 4=melko samaa mieltä 3=en samaa enkä eri mieltä 2=melko eri mieltä 1= täysin eri mieltä

10. Koetko saavasi muutoksista tarpeeksi tietoa:

5=Täysin samaa mieltä 4=melko samaa mieltä 3=en samaa enkä eri mieltä 2=melko eri mieltä 1= täysin eri mieltä

11. Millä tavoin haluaisit saada tulevista muutoksista tietoa:

12. Koen, että esimieheni on luotettava muutoksien tullessa:

5=Täysin samaa mieltä 4=melko samaa mieltä 3=en samaa enkä eri mieltä 2=melko eri mieltä 1= täysin eri mieltä

13. Koen, että esimieheni tietää kuinka muutos vaikuttaa työyhteisöön:

5=Täysin samaa mieltä 4=melko samaa mieltä 3=en samaa enkä eri mieltä 2=melko eri mieltä 1= täysin eri mieltä

14. Koen, että esimieheni kuuntelevat työntekijöitä muutoksessa:

5=Täysin samaa mieltä 4=melko samaa mieltä 3=en samaa enkä eri mieltä 2=melko eri mieltä 1= täysin eri mieltä

15. Työyhteisön ilmapiiri vaikuttaa omaan suhtautumiseeni muutoksen toteutumisessa:

5=Täysin samaa mieltä 4=melko samaa mieltä 3=en samaa enkä eri mieltä 2=melko eri mieltä 1= täysin eri mieltä

16. Muutokset vaikuttavat työssä jaksamiseen:

5=Täysin samaa mieltä 4=melko samaa mieltä 3=en samaa enkä eri mieltä 2=melko eri mieltä 1= täysin eri mieltä

17. Muutokset vaikuttavat työhallintaan:

5=Täysin samaa mieltä 4=melko samaa mieltä 3=en samaa enkä eri mieltä 2=melko eri mieltä 1= täysin eri mieltä

18. Mitkä ominaisuudet koet tärkeäksi esihenkilöllä / johdolla, jotta muutos on onnistunut**18.1 Määrätietoisuus**

5=Täysin samaa mieltä 4=melko samaa mieltä 3=en samaa enkä eri mieltä 2=melko eri mieltä 1= täysin eri mieltä

18.2 Avoimuus

5=Täysin samaa mieltä 4=melko samaa mieltä 3=en samaa enkä eri mieltä 2=melko eri mieltä 1= täysin eri mieltä

18.3 Oikeudenmukaisuus

5=Täysin samaa mieltä 4=melko samaa mieltä 3=en samaa enkä eri mieltä
2=melko eri mieltä 1= täysin eri mieltä

18.4 Luotettavuus

5=Täysin samaa mieltä 4=melko samaa mieltä 3=en samaa enkä eri mieltä
2=melko eri mieltä 1= täysin eri mieltä

18.5 Vastuullisuus

5=Täysin samaa mieltä 4=melko samaa mieltä 3=en samaa enkä eri mieltä
2=melko eri mieltä 1= täysin eri mieltä

18.6 Käytännöllisyys

5=Täysin samaa mieltä 4=melko samaa mieltä 3=en samaa enkä eri mieltä
2=melko eri mieltä 1= täysin eri mieltä

18.7 Hyvät vuorovaikutus / viestintätaidot taidot

5=Täysin samaa mieltä 4=melko samaa mieltä 3=en samaa enkä eri mieltä
2=melko eri mieltä 1= täysin eri mieltä

18.8 Mitä muuta ominaisuuksia

19. Mitkä syyt koet aiheuttavan muutosvastarintaa työyhteisössä**19.1 Epävarmuus tulevista muutoksista**

5=Täysin samaa mieltä 4=melko samaa mieltä 3=en samaa enkä eri mieltä
2=melko eri mieltä 1= täysin eri mieltä

19.2 Haluttomuus muuttaa totuttuja rutiineja

5=Täysin samaa mieltä 4=melko samaa mieltä 3=en samaa enkä eri mieltä
2=melko eri mieltä 1= täysin eri mieltä

19.3 Huonot kokemukset aikaisemmista muutoksista

5=Täysin samaa mieltä 4=melko samaa mieltä 3=en samaa enkä eri mieltä
2=melko eri mieltä 1= täysin eri mieltä

19.4 Muutoksen tarkoitus ei ole selkeä

5=Täysin samaa mieltä 4=melko samaa mieltä 3=en samaa enkä eri mieltä
2=melko eri mieltä 1= täysin eri mieltä

19.5 Koen, ettei pääse osallistumaan muutokseen

5=Täysin samaa mieltä 4=melko samaa mieltä 3=en samaa enkä eri mieltä
2=melko eri mieltä 1= täysin eri mieltä

19.6 Mitä muita syitä

20. Koen, että hoidon laatu on kärsinyt muutosten yhteydessä

5=Täysin samaa mieltä 4=melko samaa mieltä 3=en samaa enkä eri mieltä
2=melko eri mieltä 1= täysin eri mieltä

20.1 Perustele vastauksesi kokemukseen hoidon laadusta

Kiitos vastauksista!

Saatekirje työntekijöille

Hyvä Siun soten työntekijä,

Teemme tutkimusta muutosjohtamisesta henkilöstön kokemana. Teiltä saatujen vastausten perusteella pystyy organisaatio kehittämään jatkossa tulevia muutoksia henkilöstönäkökulmaa ajatellen. Tavoitteena on selvittää, kuinka henkilöstö kokee muutokset ja miten haluaisivat osallistua muutoksien läpiviemiseen.

Olemme Siun soten sairaanhoitajia ja opiskelemme Karelian ammattikorkeakoulussa ylemmän ammattikorkeakoulun tutkintoa sosiaali- ja terveysalan kehittämistä ja johtamista. Teemme koulutuksen liittyvän opinnäytetyön muutosjohtamisesta.

Kysely toteutetaan sähköisesti toukokuussa 2021. Kyselyyn vastaaminen vie noin 5–10 minuuttia. Kysely ei kysytä henkilötietoja, eikä osallistujien henkilöllisyyttä käsitellä tutkimustulosten esittämisen yhteydessä. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista. Kysely toteutetaan luottamuksellisesti ja kyselyn tulokset ovat vain tutkijoiden käytössä.

Toivomme vastauksia kyselyyn, jotta pääsemme yhdessä kehittämään työtämme organisaatiossamme

Kiitos osallistumisestanne.

Tarvittaessa meihin voi olla yhteydessä

Tarja Martikainen
tarja.martikainen@edu.karelia.fi

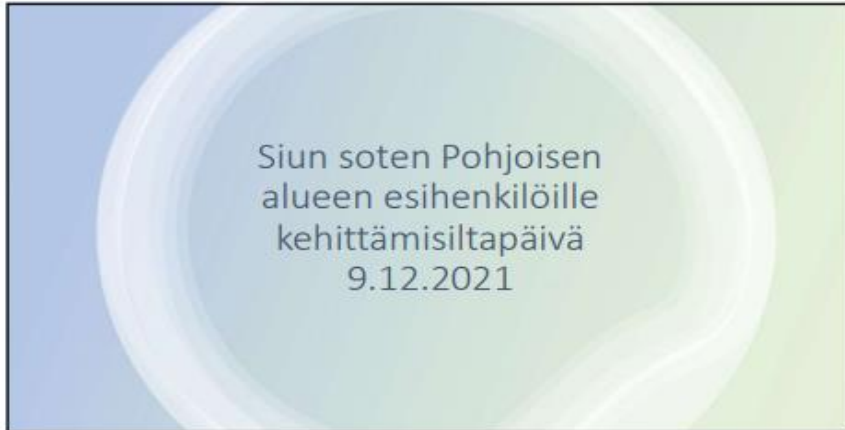
Hanna Toivanen
hanna.1.toivanen@edu.karelia.fi

Esihenkilöille pidetty lyhyt informaatio kyselystä



- Kyselyn tavoitteena on saada henkilöstöltä :
 - Tietoa heidän ajatuksistaan mahdollisista muutoksista ja niihin vaikuttamismahdollisuuksista
 - Saada tietoa henkilökunnan kokemuksista muutosjohtamisesta
- Saadut tulokset esitellään esimiehille esimiestunnin aikana. Toivomme tähän myös dialogista keskustelua.
- Aikataulu:
 - Kysely järjestetään henkilöstölle 3.5-16.5 välisenä aikana
 - Mikäli vastauksia ei määräajassa tule riittävästi, kyselyä jatketaan vielä 2vk:a
 - Aineiston analyysi syksyllä 2021
 - Esimiestunti loppuvuodesta 2021
- Kysely tulee esimiehille maanantaina 3.5.2021 ja toivomme, että laitate omille henkilöstölle mahdollisimman pian linkin.
- Jotta saamme laskettua osallistumis prosenttia pyydämme jokaista esimiestä ilmoittamaan henkilöstön määrän apulaisosastonhoitaja Tarja Martikaiselle

Esihenkilöille pidetty kehittämisiltapäivä

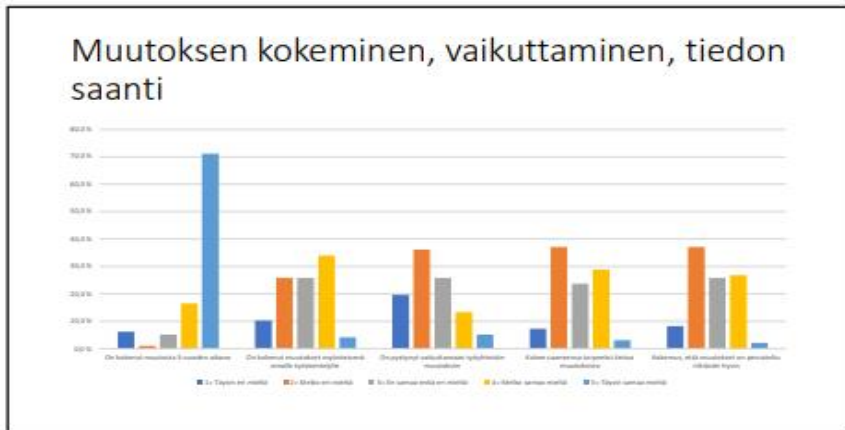


1

Henkilöstölle osoitetun kyselyn tausta

- Kysely toteutettiin toukokuussa 2021, aiheena oli muutosjohtaminen henkilöstön näkökulmasta
- Kysely oli auki 3.5- 13.6 välisen ajan. Tarkoitus oli pitää kysely auki neljä viikkoa, mutta vähäisen vastausten vuoksi jatkettiin vielä 2vk:a vastausaikaa.
- Kysely lähti 379 henkilölle ja vastausprosentti oli 26%
- Kyselyn strukturoidulla kysymyksillä haluttiin kartoittaa henkilöstön kokemuksia muutoksista ja avoimilla kysymyksillä syvennettiin tietoa miten henkilöstö haluaisivat olla mukana muutoksissa ja miten ovat kokeneet ne
- Avoimiin kysymyksiin sai halutessaan vastata ja kysymyksestä riippuen vastauksia tuli 18 ja 68 vastauksen välillä
- Taustatietoja kartoitettavia kysymyksiä oli neljä kappaletta, joissa kysyttiin vastaajan ikää, pääasiallista työyksikköä, korkeinta koulutusta ja työkokemusta sosiaali- ja terveysalalla
 - Ikä kysyttiin avoimena kysymyksenä , joka jaoteltiin viiteen luokkaan
 - Työkokemus oli jaoteltu viiteen luokkaan
 - Pääasiallinen työyksikkö: Terveyskeskussairaala vastasi 31%, kotohoidostin 29% ja palveluasumisesta 40%
 - Ammattiryhmittain: sairaanhoitajista vastasi 26%, lähihoitajista 67% ja muu ammattiryhmän edustajaa 7%

2



3

• POSITIIVISET KOKEMUKSET MUUTOKSISTA

- Digitaalisuuden lisääntyminen
- Uuden esihenkilön tuleminen
- Työntekeminen helpottuu ja mielekkyys lisääntyy
- Vaikutusmahdollisuudet lisääntyvät
- Selkeyttää työskentelyä
- Oppii uutta
- Oman osaamisen käyttö lisääntyy
- Ohjeistukset selkeytyvät
- Jaksaminen ja vireystaso nousee
- Työyksiköt kehittyvät
- Tervetulleina

4

• NEGATIIVISET KOKEMUKSET MUUTOKSISTA

- **Työhön vaikutus**
 - Perustyö vie työajan
 - Ajasta iso osa muuhun kuin hoitotyöhön
 - Työ lisääntyy
 - Ei jää aikaa perustyölle
 - Työ pirstaloituu ja kuormittuu
- **Prosesseihin muutoksissa**
 - Vaikutusmahdollisuudet ovat olemattomat
 - Ylhäältä alas annettuna
 - Byrokratia lisääntyy
 - Esimiehet eivät osallistu käytännön hoitotyöhön
 - Uusia ohjeita paljon
 - Sama muutos ei välttämättä sovi joka paikkaan
 - Hyvät toimintatavat muuttuvat
 - Ei kuunnella kenttää
 - Perehdyistä liian paljon kerralla

5

• NEGATIIVISET KOKEMUKSET MUUTOKSISTA

- **Aikatauluihin**
 - asiat muuttuvat usein
 - Paljon ja nopeasti
 - Aikataulut eivät pidä
 - Keskenäisinä ja toimimattomina
- **Jaksamiseen**
 - Työilmapiirin kiristyminen
 - Kiireenä
 - Väsymisenä
 - Jaksamisenä
 - Psykososiaalisena kuormituksena
 - Motivaation puutteena
- **Hyvinvointiin**
 - Turvattomuutena
 - Epävarmuutena
 - Arvostuksen puutteena
 - Joustamattomuutena

6

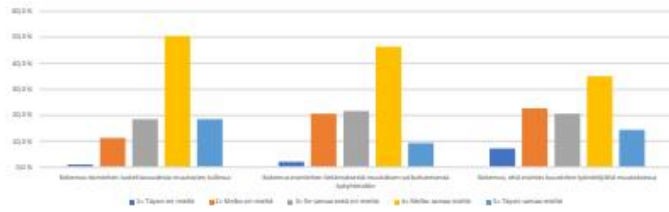


7



8

Esimiehen toiminta ja ominaisuudet muutoksessa

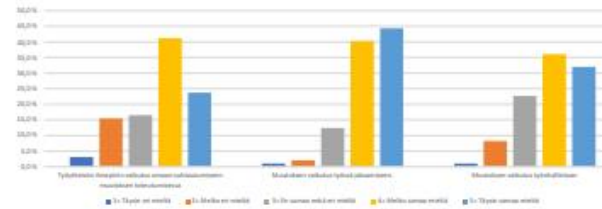


Muita ominaisuuksia, joita vastaajilta nousi

- Määrätietoisuus
- Aukeyden
- Oikeudenmukaisuus
- Hyvät vuorovaikutus ja viestintätaidot
- Luottamus
- Vastuullisuus
- Käytännöllisyys

9

Muutosvastarinnan syitä työyhteisössä



Muita syitä mitä kysyttiin

- Epävarmuus tulevista muutoksista
- Haluttomuus muuttaa totuttua
- Huonot kokemukset aikaisemmista muutoksista
- Muutoksen tarkoitus ei ole selkeä
- Kokemus ettei pääse osallistumaan muutokseen

10

Hoidon laatu

- Kyselyllä haluttiin kartoittaa sitä, että onko vastaajien mielestä muutoksilla ollut vaikutusta hoidon laatuun
- Vastaukset jakautuivat
 - Suurin osa oli sitä mieltä, että hoidon laatu on kärsinyt, 55%
 - Ei samaa tai eri mieltä 30%
 - Melko tai täysin eri mieltä 15%
- Hoidon laadun vastauksissa koettiin mm. seuraavanlaisesta
 - Hoidon laatu ei ole kärsinyt, vaan se säilynyt hyvänä
 - Asiakkaalle jäävä aika vähentynyt
 - Kiire lisääntynyt vaikuttaen hoidon laatuun
 - Muutoksia tulee liikaa lyhyellä aikavälillä, joka heikentää hoidon laatua
 - Kirjallisten töiden ja tilastointi lisääntynyt, jolloin hoitaminen jää vähemmälle
 - Töiden vastuullisuus lisääntynyt
 - Riittämättömyyden tunne ja väsyminen, ei jakseta panostaa hoidon laatuun
 - Henkilökunnan saatavuus ja vaihtuvuus vaikuttanut negatiivisesti hoidon laatuun

11

Teemat työskentelyyn ryhmissä

Vastauksista nousseiden asioiden tiimoilla mietimme miten voimme itse luoda muutostahtoa henkilöstölle muutostilanteissa

Aiheet:

- Palkitseminen:** millä tavoin voimme henkilöstöä huomioida/balkita
- Dialogia:** millä tavoin ja miten tiedotamme muutoksista, että henkilöstö kokee kuuluvansa ja voivansa antaa mielipiteet ilmi
- Osallistaminen:** millä tavoin osallistamme henkilöstöä muutokseen
- Digitalisaatio:** miten tuemme henkilöstöä digitalisaation käyttöönotossa

12

Yhteenveto kehittämisiltapäivästä käsitellyistä asioista

Palkitseminen

- Kuntaliiton -ansiomerkki
- Huomaa hyvä toisessa -> kiitostaulu
- Kysy henkilöstöltä mikä tuntuisi hyvältä
- Palkassa näkyminen; itsensä ja työyhteisön kehittämisestä ja lisäkoulutuksesta
- Tuki arkeen: mm. työterveyshuolto toimii, ennaltaehkäisevät jutut, läsnäolo, kuunteleminen
- Kouluttautumisen / osaamisen vahvistamisen huomioiminen rahana
- Lahjakassa
- Henkilökohtaisen elämäntilanteen huomioiminen
- Positiivinen palaute henkilökohtaisesti / tiimille
- Kakkukahvit / joulupuurot / mansikkalaatikko / työkengät / kukkalahjakortti
- Kehittämisiltapäivät, esim. retki
- Ylimääräinen vapaapäivä palveluvuodet / opiskelusta
- E-passi
- Hieronta / jalkahoidot / työaikaan liikuntamahdollisuus
- Kertaluoteinen kannustuslisä kehittämistyöstä
- Osaksi arkipäivä "kiitos kun teit.." (työn ohessa, luontevasti)
- Pitäisi tuntua oikealta kiitokselta / arvostukselta
- Perehdytyksestä ja opiskeli ohjauksesta korvaus
- Pikkujoulu / joululahja

Digitalisaatio

- Digimentorit ovat ajan tasalla mahdollisuuksista
- Tieto digilaitteista ja hyödyistä työyhteisöllä
 - perustelut: hyöty itselle, asiakkaalle, potilaalle
 - kokeilut, koulutus
- Hyvien kokemusten markkinointi, jakaminen
- Käytettävyyden arviointi, toiminnan muuttaminen, peruminen tai kehittäminen
- Oma esimerkki innostus
- Osaamista riittävästi
- Opastus, selkeät ohjeet
- Riittävästi laitteita käyttötarkoitukseen peilaten
- Toimivat yhteydet ja laitteet sekä riittävä määrä
- Laitteiden saatavuus
- Mentorointimalli tms. hyödyntäminen, jotta koko prosessikokonaisuus olisi hallinnassa
 - Vastuuhenkilöt, laitteet ja ohjelmat
 - Ohjeet, materiaalit
 - Osaaminen ja sen jakaminen
 - Sovitut pelisäännöt
 - Ohjaus ja neuvonta
 - Aikaa ja resurssia
 - Koulutus
- Atk-kurssi työnantajan piikkiin
- Laitteisiin tutustuminen, "räplääminen"
- Kertaus riittävän usein
- Kriittisten aikojen "käyttötuki", esim. yöt/läikeautomaatti jne.
- Keräämällä palautetta -> jatkosuun?
- Hyödynnetään osaajia
- Esimies opettelee ja ohjaa
- Yksinkertaistetut ohjeet ja sovellukset

Osallistaminen

- mm. kehittämistehtävissä henkilöstö voisi osallistua, ideoimalla kuinka tehtävä voitaisiin tehdä
- Kokeilu / pilotointi -> aloitus – kokeilu - arviointi

- Vastuuhenkilö osallistamiseen, aikataulutusta ennakoitava -> vastuiden jakaminen ryhmän henkilöille
- Tukeminen osallistamiseen, motivoinnit, palkitseminen
- Muutosten läpivienti voimavaralähtöisesti ja positiivisuuden kautta
- Esihenkilön oma asenne ja esimerkkinä olo
- Muutoksen tavoite ja päämäärä selvillä – perustelut
- Avoin, keskusteleva kulttuuri, salliva kulttuuri
- Työyhteisön kuuleminen
- Psykologinen turvallisuus huomioitu, mielipiteitä kuunnellaan
- Riittävästi osallistamis- mahdollisuuksia + -foorumeita
- Tiedottaminen muutoksesta
- Yhdessä tukeminen, ei sanella ylhäältä alaspäin
- Valmentava johtaminen
- Isossa organisaatio, paljon osallistujia -> joku edustaa =edustaja
- Oikea vaikutusmahdollisuus
- Asioiden pilkkominen pienempiin paloihin
- Erilaiset pari-/ryhmätyöskentelymuodot
- Vaikuttaminen eri tasoilla
 - ➔ työntekijä – esimies – palvelu päällikkö... ”edustajana oleminen”
- aikaa keskustella – ajatella – kokeilla – arvioida jne.
- Asioiden delegointi
- Työpajat
- ”Jarrujen” juurisyyt, miksi?
- Positiivisuus ja negatiivisuus huomioidaan
- Visio tulevaisuudesta tuodaan esille
- Palkitseminen osallistumisesta
- Mielipiteen anonyymi esittäminen
- Ajan mahdollistaminen

Dialogia

- Esihenkilöille aikaa perehtyä muutokseen, ennen kuin vie henkilöstölle.
- Selkeästi
 - = Tieto, että onko kesken /vaiheessa /valmis
 - = Tieto löytyy helposti
 - = Sama tieto kaikille samaan aikaan
- Riittävästi
 - = Toistoja usein
 - = Eri kanavia hyödyntäen
 - = Eri vaiheissa muutosta
 - = Ei oleteta, että tieto on saavuttanut kaikki
- Eri reittejä
 - = Keskustelut (osastokokoukset tmv.)
 - = Paperilla
 - = Sähköisesti (Teams, sähköposti)
 - = Kasvotusten
- Kuunnellen
 - = Ole kiinnostunut, mitä mieltä henkilöstö asiasta on
 - = Ota vastaan eri tunnetiloja
 - = Ota vastaan kehittämisideoita
- Keskustellen
 - = Aitoa ja avointa keskustelua
 - = Kaikki mielipiteet ”hyväksytään”
 - = Lopputuloksena yhteinen linja
- Avoimesti turvallisessa ilmapiirissä, eri mielipiteet sallitaan
- Kuuntelijan / tiedonsaajan vastuuttaminen
- Rehellisesti hyödyt/haitat perustellen

Huoneentaulu

ASIOITA, JOITA TULEE HUOMIOIDA TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISEN JA MUUTOKSIEN LÄPIVIEMISESSÄ

Palkitseminen

- Muistamiset arjessa
 - Kakku kahvit
 - Joulupuuro
 - Manksikkalaatikko
 - Työkengät
 - Kukkalahjakortti
- Positiivisen palautteen antaminen
- Henkilöstön mielipiteen ja elämän tilanteen huomioiminen
- Kiitostaulu
- Myönteisen ilmapiirin luojan huomioiminen

Dialogia

- Selkeästi
 - Tieto, että onko kesken /vaiheessa /valmis
 - Tieto löytyy helposti
 - Sama tieto kaikille samaan aikaan
- Riittävästi
 - Toistoja usein
 - Eri kanavia hyödyntäen
 - Eri vaiheessa muutosta
 - Ei oleteta, että tieto on saavuttanut kaikkia
- Eri reittejä
 - Keskustelut (osastokokoukset tmv.)
 - Paperilla
 - Sähköisesti (Teams, sähköposti)
 - Kasvotusten
- Kuunnellen
 - Ole kiinnostunut, mitä mieltä henkilöstö asiasta on
 - Ota vastaan eri tunnetiloja
 - Ota vastaan kehittämisideoita
- Keskustellen
 - Aitoa ja avointa keskustelua
 - Kaikki mielipiteet "hyväksytään"
 - Lopputuloksena yhteinen linja
- Avoimesti ja rehellisesti
 - Turvallinen ilmapiirin luominen
 - Sallitaan eri mielipiteen
 - Ollaan avoimia
 - Perustellaan
- Vastuutetaan kuuntelija ja tiedonsaaja



→

Osallistaminen

- Valmentava johtaminen
 - Esimerkkinä oleminen
 - Kuunteleminen
 - Motivointi
 - Palkitseminen
- Positiivisuuden ja negatiivisuuden huomioiminen
- Vastuuhenkilön valitseminen työyhteisöstä
- Pilkotaan asiat pienempiin osiin
- Henkilöstö mukaan
 - Ideointi
 - Kokeiluun
 - Käyttöönottoon
 - Arviointiin
 - Juurruttamiseen
- Pari ja ryhmätyöskentely
- Työpajat

Digitalisaatio

- Digimenterit työyhteisöön
 - Osaamisen jakaminen
 - "Käyttötuki" työyhteisöön
 - Vastuuhenkilö
 - Ohjeistaminen ja sen jakaminen
 - Kouluttaminen
 - Aika ja resurssit
- Digilaitteiden hyödyntäminen
 - Perustelu
 - Kokeilu
 - Tieto
 - Koulutus
- Erilaisten laitteiden hyödyntäminen
 - Ajan antaminen henkilöstölle
 - Toimitapojen yhtenäistäminen
 - Riittävästi laitteita
 - Opastus niiden käyttöön
 - Ohjeet "rautalanka" versiona
- Kurssien hyödyntäminen

**TODELLINEN MUUTOSTAHTO ON
AITOA HALUA, INNOSTUSTA JA
MOTIVAATIOA KEHITTÄÄ OMAA
TYÖTÄÄN JA TYÖYHTEISÖÄ**

Esimerkki sisältö analyysistä

Kysymys 8. Millä tavoin olet kokenut negatiiviset muutokset? (Vastauksia 65, joista 1 vastannut -.)

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Muutokset tulevat nopeasti ja liian paljon kerralla. Muutokset tulevat ylhäältä päin, henkilöstöä tai lähiesimiehiä ei oteta muutokseen mukaan	Muutokset nopeasti, paljon kerralla, ylhäältä, henkilöstöä lähiesimies ei mukaan	Ylhäältä alaspäin annettuna Paljon nopeita muutoksia Henkilöstö kiire, väsyminen ja ahdistuminen Byrokratian lisääntyminen
Huonona olen kokenut sen kun aikataulut eivät pidä. Organisaatiossa tapahtuvat muutokset hitaita tai lähdetty muuttamaan tarpeetonta esim. toimintaa tai henkilöstörakenteita.	Aikataulut eivät pidä, muutokset hitaita ja tarpeettomia	Työn pirstaloituminen ja kuormittuminen Työajasta iso osa muuhun kuin hoitotyöhön
Työntekijöiden mielipidettä ei ole välttämättä aina kuunneltu, työtehtäviä on tullut lisää ja muutoksiin liittyvä seuranta on jäänyt vähälle. Muutoksia tulee jatkuvasti, entistä ei kerkeä sisäistää, kun jo uusia muutoksia tulee.	Mielipiteitä ei kuunneltu, työtehtäviä lisää, muutoksien seuranta vähälle, jatkuvasti.	Ennätä tehdä perustyötä, perustyö vie työajan Työn lisääntymisenä Vaikutusmahdollisuudet ole-
Työ on pirstaloitunut, muutokset annetaan jo valmiina ylhäältä päin eikä niihin ole mitään vaikutusmahdollisuutta, edes aikatauluun Liikaa muutoksia liian nopeasti	Työ pirstaloitunut, ylhäältä päin eikä vaikutusmahdollisuutta. Liikaa muutoksia liian nopeasti	Ennätä tehdä perustyötä, perustyö vie työajan Työn lisääntymisenä Vaikutusmahdollisuudet ole-
Tulevat vauhdilla, voimassa eilisestä alkaen. Kylläkin se on pikkuisen vähentynyt.	Tulevat vauhdilla. Pikkuisen vähentynyt	Ennätä tehdä perustyötä, perustyö vie työajan Työn lisääntymisenä Vaikutusmahdollisuudet ole-
Muutosprosessi alkaa ennen kuin toinen on loppunut ja samat asiat muuttuvat monta kertaa.	Muutos alkaa ennen kuin toinen loppunut. Samat asiat muuttuvat monta kertaa.	Ennätä tehdä perustyötä, perustyö vie työajan Työn lisääntymisenä Vaikutusmahdollisuudet ole-
Muutosvauhti on hurja ja monella eri saralla muutoksia samaan aikaan, tuntuu ettei pysy vauhdissa mukana.	Muutosvauhti on hurja, muutoksia samaan aikaan, ei pysy vauhdissa mukana	Ennätä tehdä perustyötä, perustyö vie työajan Työn lisääntymisenä Vaikutusmahdollisuudet ole-
Liian paljon muutosta koko ajan ylemmältä taholta, jotka ei välttämättä päde pikku kaupunkiin/kyliin. Ei aina voi olla ihan sama linjaus koko alueella käytännössä asiat eivät välttämättä toimi käytännön tasolla pienemmillä kunnilla.	Paljon muutosta, ylemmältä taholta, ei päde kaupungissa/kylässä. Ei sama linjaus koko alueella.	Ennätä tehdä perustyötä, perustyö vie työajan Työn lisääntymisenä Vaikutusmahdollisuudet ole-
Liikaa kerralla ja perehdytys huonoa.	Liikaa kerralla, perehdytys huonoa.	Ennätä tehdä perustyötä, perustyö vie työajan Työn lisääntymisenä Vaikutusmahdollisuudet ole-
Tehdään muutoksia ja päätöksiä ilman, että otetaan henkilöstöä ja lähiesimiehiä muutokseen mukaan.	Muutoksia ilman henkilöstöä ja lähiesimiehiä.	Ennätä tehdä perustyötä, perustyö vie työajan Työn lisääntymisenä Vaikutusmahdollisuudet ole-
Muutosta ei perustella, ilmoitetaan uudesta "lisätyöstä", joka tehtävä kaikkien potilaiden kohdalla eikä uutta asiaa huomioida työajassa, se on tehtävä entisen työn lisäksi, jota jo ennestään tarpeeksi	Ei perustella, ilmoitetaan eikä huomioida työajassa. Tehtävä entisen työn lisäksi.	Ennätä tehdä perustyötä, perustyö vie työajan Työn lisääntymisenä Vaikutusmahdollisuudet ole-

valmistelemattomat muutokset tipautetaan yksiköille keskeneräisyys ja toimimattomat järjestelmät aiheuttavat psykososiaalista kuormitusta	Valmistelemattomat, tipautetaan keskeneräisenä ja toimimattomana. Psykososiaalista kuormitusta	Työilmapiirin kiristymisenä Potilasturvallisuuden vaarantumisena Arvostuksen puutteen ja joustamattomuutena Turvattomuutena Epävarmuutena Motivaation puutteena Hyvien toimintatapojen muuttamisena
Ahdistaviksi, kun jatkuvasti muutosta muutoksen päälle, ei ehdi eikä ennätä tehdä perustyötä niin kuin haluaisi. Liikaa suolletaan sitä sun tätä, jokaisen suunnittelijan /asiantuntijan mielestä juuri hänen juttunsa on se tärkein. Aikataulut: ei ole kiire, mutta jos kuitenkin heti huomenna. Ei kuunnella kentän ääntä ja ajoin suoranaista hätää.	Ahdistaviksi, kun jatkuvasti, ei ennätä tehdä perustyötä. Liikaa sitä sun tätä Aikataulut heti. Ei kuunnella.	
Työvoimaa on hankala saada sairaslomien vuoksi.	Työvoimaa hankala saada	
Työntekijöiden pula, alkaa väsymystä tulemaan. liian paljon ykkösvapaita.	Työntekijöiden pula, väsymystä, liikaa ykkösvapaita.	
Henkilöstön vajaa täyttö lisää kuormitusta ja kiirettä. Vajaa miehitys on myös turvallisuusriski potilaille. Paikallisella tasolla tarvitaan enemmän päätäntävaltaa hyväksi havaittujen toimien sallimisesta. Ylhäältäpäin ohjailu koko siunsoten tasolla ei palvele välttämättä parhaalla mahdollisella tavalla.	Lisää kuormitusta, kiirettä. Turvallisuusriski potilaille. Paikallisella tasolla enemmän päätösvaltaa. Ylhäältäpäin koko siunsoten tasolle.	
työn kuormittavuus on lisääntynyt.	Kuormittavuus lisääntynyt.	
Työmäärä on lisääntynyt huomattavasti. Henkilökunta väsyä. Enempi töitä tehdään vähemmällä porukalla.	Työmäärä lisääntynyt, väsyä. Enempi töitä, vähemmällä porukalla.	
paine, stressi, ilmapiirin kireys työssä, potilasturvallisuuden vaarantuminen kiireestä johtuen	Ilmapiirin kireys Potilasturvallisuuden vaarantuminen kiireestä johtuen.	
koen olevani väsyneempi tätä nykyä, johtuen siitä, että työvuoroihin tullut muutoksia (illasta vapaalla- vapaalta aamuun)	Väsyneempi, työvuoro muutokset.	
Työilmapiiri kiristynyt, ei ehditä muutoksiin mukaan.	Työilmapiiri kiristynyt, ei muutoksiin mukaan	
SiunSote vie työntekijöiltä kaiken päätösvallan ja työnilon päätöksillään. Työntekijöillä ei ole valta kuin tehdä vain työnsä ja olla hiljaa kaikesta huonosta.	Vie päätösvallan ja työnilon. Ei valta tehdä työnsä, hiljaa huonosti.	
kiire lisääntynyt, sekä ykkösvapaat ja iltavuoro ei hyvä vapaalle jäädessä.	Kiire lisääntynyt	
Työn kuormittavuus lisääntynyt->väsyminen, hoitajia ei arvosteta, joustamattomuus, ergonomisen työaika->illasta ykkösvapaille ja sitten vapaalta aamuun->väsyminen	Kuormittavuus lisääntynyt. Ei arvosteta, joustamattomuus, ergonominen työaika	
välillä ei meinaa ehtiä tehdä annettuja työtehtäviä	Ei ehdi tehdä työtehtäviä.	

Osaamisen vähättelynä, lannistavina	Osaamisen vähättelynä
Ergonominen työaika, vapaa huomattavasti lyhempi, ei tarvitse olla omia suunnitelmia.	Ergonominen työaika. Ei omia suunnitelmia
Ahdistavaa, ei pysy kaikessa mukana.	Ahdistavana. Ei pysy mukana
Väkisin muottiin ahtamista.	Muottiin ahtamista.
muutokset luovat turvattomuutta ja epävarmuutta	Turvattomuutena ja epävarmuutena.
Varsinaisen työnteon tekeminen vaikeutuu ja väki vähenee.	Työnteon vaikeutuu Väki vähenee.
Väsymyksenä, ei halua olla töissä.	Väsymyksenä. Ei halua olla töissä.
Työt lisääntyvät ja hoitajat vähenee.	Työt lisääntyvät. Hoitajat vähenevät.
Työmäärän lisääntymisenä, henkilökuntaa vähentynyt	Työmäärän lisääntymisenä. Henkilökunta vähentynyt
Johdonmukaisuus oli kateissa ja se vaikutti työntekoon.	Johdonmukaisuus kateissa, vaikutti työntekoon.
Muutokset hankaloittavat jollakin tavalla käytännön työtä.	Hankaloittavat käytännön työtä.
Stressaavina.	Stressaavina.
heikentää työ motivaatiota	Heikentää työ motivaatiota
Pelko ettei hallitse työtään	Ettei hallitse työtä
Epävarmuutena, välillä stressaavana ja epävarmuutena onko asiat hoidettu. Välillä oikean tiedon saanti vaikeaa, mitä tehdään ja miten tehdään. Ohjaus puutteellista.	Epävarmuutena, stressaavana. Tiedon saannin vaikeutena. Ohjaus puutteellista
Työ ei ole enää hallittavissa	työ ei hallittavissa.
Osalla henkilökunnasta asenne on kielteinen ja se vaikuttaa koko työyhteisön ilmapiiriin.	Asenne on kielteinen, vaikuttaa työilmapiiriin.
sellaisina, että niitä ei ole riittävästi mietitty ja lisäksi ei olla halukkaita muuttamaan, kun todetaan, että muutostarvetta on.	Ei riittävästi mietitty, ei halukkaita muuttamaan, muutostarvetta on.
Negatiiviset muutokset kuormittavat.	Negatiiviset kuormittavat
Akkiseltaan ei tule negatiivisia muutoksia mieleen. Ehkä joidenkin työntekijöiden asenne muutoksiin vaikuttaa negatiivisesti.	Ei negatiivisia muutoksia, työntekijöiden asenne negatiivinen.
Osa muutoksista negatiivisia, lisääntynyt byrokratia, kirjaaminen ja paperityöt Iso osa työajasta menee muuhun kuin hoitotyöhön. Koen että muutoksista iso osa sanellaan ylhäältä päin, työntekijän ja lähiesimiehen vaikutusmahdollisuudet olemattomat	Osa negatiivisia, lisääntynyt byrokratia. Työajasta muuhun kuin hoitotyöhön.

	Ylhäältä päin. Vaikutusmahdollisuudet olemattomat.	
Sanelu, että mitä tehdään, ei ole oikea tapa viedä muutosta eteenpäin. Vastustusta muutoksiin aiheuttaa.	Sanelu ei oikea tapa, vastustusta aiheuttaa	
Muutosvastarinnan purkaminen työstä	Muutosvastarinta	
Muutosvauhti on liian kova. Perushoitotyö vie työajan täysin ja siihen pitäisi saada sisäistettyä muutostilanteet todella nopeasti. Ei pysy pää mukana.	Vauhti kova, perushoito vie työajan, sisäistettyä muutostilanteita nopeasti Ei pysy mukana	
Paljon uutta. Ei enää meinaa oppia/ omaksua. Tuovat paineita, kun pitäisi hallita.	Uutta, ei oppia/omaksua. Tuovat paineita hallita.	
Liikaa ylimääräistä tietokonehommaa säilytetään hoitajien kontolle, nämä on ennen tehnyt joku muu. "Konetyöt" vievät aikaa muutenkin vähäiseltä asiakastyöltä asiakkaan kotona. Nyt tulossa jälleen uudistus laskutukseen, muuttuu tuntiperusteiseksi ja kiire sen kuin lisii. Kenttätyöntekijöiltä ei kysytä, heidän tietävät asiat parhaiten.	Liikaa tietokonehommaa, vievät aikaa asiakastyöltä. Kiire Työntekijöiltä ei kysytä.	
Aina ei ole ollut tarpeeksi aikaa kaikkiin kirjallisiin töihin.	Ei aikaa kirjallisiin töihin.	
Asiakkaan hoito muuttunut niin että itse asiakas jää huomioimatta, kun täytyy olla paperitöille paljon aikaa. Ei kerkeä laatuun panostaa.	Hoito muuttunut, asiakas jää huomioimatta, paperitöille aikaa. Ei laatua.	
Kirjalliset työt lisääntyneet huomattavasti eikä niihin ole riittävästi aikaa paneutua.	Kirjalliset työt lisääntyneet, ei aikaa paneutua.	
kiireenä	Kiireenä	
Eipä niille ole mahtanut mitään. Harmittaahan ne, jos niistä itselle on haittaa.	Ei mahtanut mitään, harmittaa jos itselle haittaa	
Työnkuva on pirstaloitunut. Digitalisoitunut työ hitaine yhteyksineen stressaa.	Työnkuva on pirstaloitunut. Stressaavana.	
Tietotekniikka muuttuu ja on monimutkaisia ohjelmat	Tietotekniikka muuttuu, monimutkaisia ohjelmat	
Muutosten myötä tiedottaminen asioista huonontunut samoin johtaminen "uusi ihminen uudet aatteet" puretaan hyväksi havaittuja toimintatapoja.	Tiedottaminen huonontunut, johtaminen. Puretaan hyväksi havaittuja toimintatapoja.	
Tiedon jakaminen takkuilee aina välillä, pitää olla itse riittävän aktiivinen	Tiedon jakaminen takkuilee, itse aktiivinen.	
Työnkuva muuttunut, pirstaloitunut. Välillä mietityttää, onko tämä miten taloudellista kaikilta osin. Aiemmin asiat pysyivät "hanskassa". Kehittämisen vauhti välillä huimaa.	Työnkuva pirstaloitunut, onko taloudellista.	

<p>Esimiehet eivät enää ole ajan tasalla "kentällä" tehtävästä työstä. Ennen osallistuivat välillä hoitotyöhönkin, niin olivat perillä paremmin. Monessa asiassa muutoksia tullut niin tiuhaan, ettei entistä ohjetta ole kerennyt sisäistää, kun tulee jo uusi ohje.</p>	<p>Vauhti huimaa. Esimiehet ei ajan tasalla "kentällä" tehtävästä ennen osallistuivat hoitotyöhön perillä paremmin. Tullut tiuhaan, ettei sisäistää, kun uusi ohje</p>	
<p>Olen ollut vasta vähän aikaa töissä yksikössä ei ole ollut</p>	<p>Vähän aikaa töissä yksikössä. Ei ole ollut.</p>	