

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

ORGANISAATIOMUUTOS KUOPION KAUPUNGIN IKÄÄNTYNEIDEN PALVELUOHJAUKSESSA – TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSET TYÖN HALLITTAVUUDESTA

TEKIJÄ Janne Tikkanen

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala			
Tutkinto-ohjelma Sosionomin tutkinto-ohjelma			
Työn tekijä(t) Janne Tikkanen			
Työn nimi Organisaatiomuutos Kuopion kaupungin ikääntyneiden palveluohjauksessa – Työntekijöiden kokemukset työn hallittavuudesta			
Päiväys	27.4.2022	Sivumäärä/Liitteet	28/2
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Kuopion kaupunki/Ikääntyneiden palveluohjaus			
Tiivistelmä			
<p>Opinnäytetyössä tutkittiin Kuopion kaupungin ikääntyneiden palveluohjauksessa toteutettua organisaatiomuutosta sekä sitä, millaiseksi työntekijät kokevat työn hallittavuuden organisaatiomuutoksen jälkeen. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena kyselylomakkeen avulla. Kyselylomakkeessa oli kahdeksan avointa kysymystä, joiden avulla kartoitettiin työntekijöiden mielipiteitä organisaatiomuutoksesta sekä kokemuksia työn hallittavuudesta.</p> <p>Kuopion kaupungin ikääntyneiden palveluohjauksen organisaatiomuutoksen tarve syntyi, kun huomattiin, ettei palveluohjauksen kokonaisuus ole riittävän hallittu. Tämän vuoksi työt työjonoilla kasaantuivat ja asiat ehtivät kriisiytyä.</p> <p>Toimeksiantajana opinnäytetyölle toimi Kuopion kaupungin ikääntyneiden palveluohjaus. Ikääntyneiden palveluohjauksen toiminta on jaettu neuvonta-, ensiarvio-, sairaala-, selvittelykeskus- ja koordinoitimiin sekä omaishoidon tuen palveluihin ja asumispalveluiden sijoittajaan. Kuopion kaupungin ikääntyneiden palveluohjauksen toiminta pohjautuu organisaatiomuutoksen jälkeen KAAPO-mallin (Keskitetty alueellinen asiakas- ja palveluohjaus). Ajatuksena on, että asiakas saa yhdestä paikasta tarvittavan neuvonnan, ohjauksen ja palvelut.</p> <p>Tutkimuksen perusteella työntekijöiden kokemus työn hallittavuudesta organisaatiomuutoksen jälkeen sekä parantui että heikkeni. Ongelmakohtiksi työn hallittavuudessa tunnistettiin haasteet kalenterin hallinnassa, työssä ilmenevät jatkuvat keskeytykset, kasvaneet asiakasmäärät sekä hankaluus löytää työssä tarvittavat ohjeet helposti. Lisäksi tunnistettiin, ettei työmäärä välttämättä jakaudu tasaisesti eri tiimien kesken.</p> <p>Ongelmakohtien tunnistamisesta huolimatta koettiin, että työtehtävien rajaamisessa ja selkiyttämisessä on pääosin onnistuttu. Työtehtävien selkiyttäminen oli yksi organisaatiomuutoksen päätavoite. Lisäksi kommunikation työntekijöiden ja esihenkilön välillä koettiin vahvistuneen. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että työntekijät haluavat jatkossa osallistua vahvemmin työn kehittämiseen.</p> <p>Tietoa ja kokemuksia organisaatorakenteesta ja työn hallittavuudesta on mahdollista käyttää hyväksi tulevassa hyvinvointialuemallissa 2023 ja sen toiminnan suunnittelussa. Lisäksi tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää palveluohjauksen toiminnan kehittämisessä ja arvioitaessa tarvetta esimerkiksi työnohjaukseen.</p>			
Avainsanat Organisaatiomuutos, organisaatiomuutoksen toteutus, työn hallittavuus, kvalitatiivinen tutkimus			

Field of Study Social Services, Health and Sports	
Degree Programme Degree Programme in Social Services	
Author(s) Janne Tikkanen	
Title of Thesis Organizational change in the service coordination for the elderly in the city of Kuopio - Employees' experiences of work manageability	
Date 27.4.2022	Pages/Appendices 28/2
Client Organisation /Partners City of Kuopio/Service coordination for the elderly	
<p>Abstract</p> <p>The purpose of the thesis was to examine the organisational change implemented in service coordination for the elderly in City of Kuopio. The aim of the study was to find out, how employees experienced the manageability of work after the organisational change. The study was carried out as a qualitative study using a questionnaire. The questionnaire contained eight open questions about opinions on organisational change and experiences of the manageability of work.</p> <p>The need for organisational change in service coordination for elderly people in the City of Kuopio arose, when it was discovered, that the service coordination is not controlled enough. As a result, work piled up and was not carried out in time.</p> <p>The assignment for the thesis was given by service coordination for elderly people in the City of Kuopio. The activities of service coordination are divided into advisory team, first evaluation team, hospital team, resolving centre, coordination team, care support team and nursing home coordinator. After the organisational change, the basis for the service coordination is based on the KAAPPO model (Centralised Regional Customer and Service Coordination). The idea is that the customer receives the necessary advice, guidance and services at one place.</p> <p>According to the study, employees' experience of the manageability of work after the organisational change both improved and deteriorated. The problems in the manageability of the work were identified as challenges in managing the calendar, continuous interruptions in the work, increased customer numbers and the difficulty of finding instructions for work easily. In addition, it was identified, that the workload may not be evenly distributed among different teams.</p> <p>Despite identifying the problem areas, it was felt that the delimitation and clarification of work tasks was largely successful. Clarifying the tasks was one of the main objectives of the organisational change. In addition, communication between the employees and the supervisor was perceived to have strengthened. Based on the study, employees want to participate more strongly in the development of work in the future.</p> <p>Information of the study can be utilised in the future welfare area model 2023 and in the planning of its operations. In addition, the results of the research can be used to develop the operation of service coordination and to assess the need for work guidance.</p>	
<p>Keywords</p> <p>Organizational change, implementation of organizational change, work manageability, qualitative research</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	ORGANISAATIOMUUTOKSEN TOTEUTTAMINEN.....	6
2.1	Johtamisen merkitys organisaatiomuutoksessa	7
2.2	Avoin kommunikaatio organisaatiomuutoksessa	8
2.3	Henkilöstön merkitys organisaatiomuutoksessa	9
3	TYÖN HALLITTAVUUS.....	10
4	TOIMEKSIANTAJA JA ORGANISAATIOMUUTOKSEN TAUSTA	12
5	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	13
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	14
6.1	Kvalitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteitä	14
6.2	Kyselylomakkeen käyttäminen tutkimusaineiston keräämisessä.....	15
6.3	Aineiston kerääminen	16
6.4	Aineiston analyysi	16
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET	17
8	POHDINTA.....	21
8.1	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	23
8.2	Itsearviointi ja ammatillinen kasvu	24
8.3	Hyödynnettävyys ja kehittämisideat	25
	LÄHTEET	27
	LIITE 1: SAATEKIRJE	29
	LIITE 2: KYSELYLOMAKE.....	30

1 JOHDANTO

Erlaiset organisaatiomuutokset ja töiden uudelleen järjestäminen ovat arkipäivää nykyisessä työelämässä, myös sosiaali- ja terveysalalla. Yleisesti ottaen muutosta johdetaan ylhäältä päin eikä työntekijöillä ole monestikaan mahdollisuutta itse vaikuttaa muutokseen tai omiin tuleviin työtehtäviin. Organisaatiomuutoksen onnistuminen vaatii sekä työntekijöiden että johdon työpanosta. Lisäksi johdon ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus on avainasemassa organisaatiomuutoksen onnistumisessa. (Ponteva 2010, 9–25.)

Työn hallittavuus on yksi tekijä, joka voi vahvistaa työhyvinvointia. Kun työ on hallittavissa, se edesauttaa työntekijän varmuutta omasta osaamisestaan, lisää oma-aloitteellisuutta ja mahdollistaa työntekijän osallistumisen päätöksentekoon. Työn hallittavuuteen vaikuttavat negatiivisesti esimerkiksi epäselvät työtehtävät, toistuvat keskeytykset työssä, toimimattomat työvälineet ja huonosti suunniteltu työ. (Kallio & Kivistö 2013, 41–45.)

Opinnäytetyöni käsittelee Kuopion kaupungin ikääntyneiden palveluohjauksessa toteutettua organisaatiomuutosta. Tutkimuskysymyksenä on, millaiseksi työntekijät kokevat työn hallittavuuden organisaatiomuutoksen jälkeen. Organisaatiomuutos on toteutettu omassa työyhteisössäni vuoden vaihteessa 2021–2022. Työntekijöiden kokemuksia työn hallittavuudesta on tarpeen selvittää, koska työntekijöiden kokemukset ohjaavat toimintaa organisaatiossa. Selvittämällä työntekijöiden kokemuksia ja mielipiteitä työstä, voidaan toimintaa ja resursseja kehittää palvelemaan paremmin kaikkia osapuolia.

Organisaatiomuutoksen toteuttamisen jälkeen koettua muutosta työn hallittavuudessa tutkitaan kvalitatiivisen tutkimuksen avulla kyselylomakkeella. Kyselylomake sisältää kahdeksan avointa kysymystä, joiden avulla kartoitetaan työntekijöiden kokemuksia ja mielipiteitä organisaatiomuutoksen onnistumisesta sekä kokemuksia työn hallittavuudesta.

Kuopion kaupungin ikääntyneiden palveluohjaus on iso kokonaisuus, joka vastaa asiakkaiden ensiarvioinneista ja säännöllisistä kotihoidon asiakkuuksista. On ymmärrettävää, että toiminnan on oltava mahdollisimman kitkatonta ja palveltava useita osapuolia. Opinnäytetyöni ja tutkimukseni tavoite on tuottaa tietoa siitä, millaiseksi työntekijät ovat kokeneet työn hallittavuuden uudessa organisaatiossa. Tietoa ja kokemuksia organisaatorakenteesta ja työn hallittavuudesta on mahdollista käyttää hyväksi tulevassa hyvinvointialuemallissa 2023 ja sen toiminnan suunnittelussa.

2 ORGANISAATIOMUUTOKSEN TOTEUTTAMINEN

Erilaiset organisaatiomuutokset ja muutos ylipäättään on tämän päivän työelämässä jatkuvaa. Muutos onkin luontainen osa erilaisten organisaatioiden joka päivästä toimintaa. Muutos onnistuu sitä paremmin, mitä positiivisemmin ja avoimemmin mielin muutokseen osallistuvat tahot pystyvät muutokseen suhtautumaan. Organisaatiomuutoksen onnistumisessa avainasemassa ovat työntekijöiden asenteet, pelot ja odotukset muutoksesta. Osalle henkilöstöä muutos on positiivinen ja jännittävä asia. Heille on helppoa asennoitua uuden organisaation tavoitteisiin ja strategiaan alusta pitäen. Osalle henkilöstöä muutos saattaa aiheuttaa kysymyksiä ja epärointiä, mutta silti heilläkin pääajatus muutoksesta on positiivinen. Muutokseen positiivisesti suhtautuvat henkilöt löytävät oman asemansa muutoksessa suhteellisen helposti. Osalle taas muutos on ylitsepääsemätön este, ja he tarvitsevat paljon tukea muutoksen läpikäymisessä. Lisäksi on vielä henkilöitä, joilla muutos ei aiheuta suurta tunnekuohua. Heille on tärkeintä, että omalla työllä on jatkuvuutta. (Ponteva 2010, 9–10.)

Organisaatiomuutos tarkoittaa toimintaa, jonka keskiössä on organisaation suorituskyvyn ja tehokkuuden parantaminen. Se on myös toimintaa, joka tähtää henkilöstön työhyvinvointiin ja motivointiin. Lisäksi sen merkitys on vahvistaa organisaation uudistumiskykyä sekä auttaa ymmärtämään organisaation toiminnan tavoitteita ja päämääriä. (Honkanen 2006, 18.)

Muutos on aina kokonaisvaltainen prosessi. Muutostarve alkaa siitä, että tunnistetaan jokin ongelma ja siihen halutaan löytää kaikkia osapuolia hyödyttävä ratkaisu. Muutoksen onnistuminen mahdollisimman mutkattomasti edellyttää taitavaa johtamista. Muutos pitää kyetä perustelemaan työntekijöille mahdollisimman tyhjentävästi ja avoimesti. Johtotason olisi kyettävä motivoimaan henkilöstöä ja vakuuttamaan heidät muutoksen tarpeellisuudesta sekä hyödyistä. Vuoropuhelu johdon ja henkilöstön välillä tulee säilyttää koko muutoksen ajan avoimena. Tällä tuetaan myös luottamusta henkilöstön ja johdon välillä. (Ponteva 2010, 10–12.)

Epäluottamus heikentää aina organisaation muutoskykyä. Luottamukseen kohdistuvat loukkaukset rikkovat työntekijän ja organisaation välillä olevia tulevaisuuden odotuksia. Muutoksen lopputuloksen odotetaan olevan kaikkien osapuolten kannalta oikeudenmukainen. Tasa-arvon kokeminen on erityisesti asemassa, kun pohditaan organisaation muutosmyönteisyyttä. Kun luottamuksen organisaatioon koetaan olevan kunnossa, on todennäköistä, että myös henkilöstö oma-aloitteisesti tukee muutoksen onnistumista. (Mattila 2007, 50–56.)

Muutosprosessia voidaan kuvata vaiheittaisena prosessina, johon liittyy myös erilaisia tunnetiloja (muutos on uhka, muutos aiheuttaa vastustusta, muutos hyväksytään). Muutos alkaa muutoksen valmistelu- ja suunnittelutyöllä. Tässä vaiheessa tunnistetaan muutostarve sekä tehdään päätös muutosprosessin aloittamisesta. Valmistelu- ja suunnitteluvaiheessa on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota avoimeen keskustelukulttuuriin ja vahvistaa johdon ja henkilöstön välistä vuoropuhelua. Seuraavassa vaiheessa vahvistetaan muutoksen merkitystä ja tarpeellisuutta. (Ponteva 2010, 25.)

Henkilöstölle annettava tuki ja muutoksesta tiedottaminen ovat muutosprosessin onnistumisen kannalta avainasemassa. Seuraavassa vaiheessa vakiinnutetaan uudet käytännöt ja uusi toiminta samalla, kun unohdetaan vanhat toimintamallit. Edelleen tärkeää on pitää yllä avointa keskustelu- ja tiedotuskulttuuria. Vakiinnuttamisen vaihe edellyttää vahvaa muutosviestinnän ylläpitoa. Viimeisessä vaiheessa kiinnitetään huomiota uuden toimintatavan vahvistamiseen, henkilöstön osaamisen vahvistamiseen, jatkosuunnitelmiin sekä toiminnan sitouttamiseen. (Ponteva 2010, 25.)

2.1 Johtamisen merkitys organisaatiomuutoksessa

Organisaatiomuutoksen johtamisessa on erotettavissa neljä lähestymistapaa: osallistava, perusteleva, operatiivinen sekä virallistava strategia. Osallistava strategia vie aikaa, mutta sen tulokset ovat vastaavasti hyvät. Perusteleva strategia perustuu muutoksen tarpeellisuuden ja hyödyllisyyden korostamiseen. Operatiivinen strategia korostaa toiminnan jatkuvuutta ennallaan muutoksen keskellä ja sen riskinä on muutostarpeen vähätteleminen. Virallistava strategia puolestaan perustuu yhteistoi-
mintaan ja edesauttaa erityisesti jo kriisiytyneiden tilanteiden johtamista. (Mattila 2007, 103–104.)

Johtamiseen sisältyy vastuu koko toiminnasta (uuden toiminnan luominen, käynnistäminen, toiminnan vakiinnuttaminen ja toiminnan seuranta). Muutosjohtajalta tarvitaan kykyä hallita kokonaisuuksia ja organisaation sisältöä sekä johtaa työntekijöitä. Johtaja kykenee rakentamaan luottamusta sekä keskustelukulttuuria organisaation ja muutosprosessin välille. Muutosjohtamisessa on tärkeää, että johtaja on läsnä ja valmis vuorovaikuttamaan työntekijöiden kanssa. Ongelmatilanteisiin tartutaan ja ratkaisuja pyritään tuottamaan nopeasti. Muutosjohtajalta odotetaan myös vastuunottoa työntekijöiden suorituskyvyn ja osaamisen säilymisestä muutosprosessin aikana. (Stenvall & Virtanen 2007, 103–106.)

Johtamisen tarkoitus on auttaa työntekijää hahmottamaan mitä häneltä odotetaan, millaisissa olosuhteissa ja toimintaympäristöissä työtulosta odotetaan. Lisäksi johtamisen tarkoitus on terästä työntekijälle työyhteisöä hyödyttävät tekijät sekä motivaattorit. Muutoksessa on useita päällekkäisiä vaiheita ja prosessit ovat moninaisia. Johtajan kuuluu yhdistää eri muutosvaiheet yhdeksi kokonaisuudeksi. Johtajan tulee kyetä luottamaan myös työntekijöihin, jotta muutos onnistuu ja molemminpuolinen luottamus johdon ja henkilöstön välillä säilyy. (Aaltio 2008, 47–52.)

Muutosjohtamisessa on kuvattu olevan neljä yleisintä virhettä: Muutosta ei osata priorisoida oikein, viestintä johdon ja työntekijöiden välillä epäonnistuu eikä johto anna riittävää esimerkkiä henkilöstölle, muutos jää keskeneräiseksi ja johto tulkitsee kokevansa muutosvastarintaa, vaikkei se ole todellista. (Mattila 2007, 26–30.)

Muutoksen johtamisen kannalta tärkeää on tunnistaa erilaisten tekojen näkyvyys tai näkymättömyys. Asia, joka ei virallisissa yhteyksissä ole päätöksenteon kohteena, voi kuitenkin olla merkityksellinen kokonaisuutta ajatellen. Lisäksi on tärkeää tunnistaa muutosvastarinnan merkitys. Muutosvastarinta ei välttämättä ole negatiivista, kun se on selkeästi vain ensireaktio muutokseen. Vastavasti pidempiaikainen kritiikki voi vaikuttaa muutoksen toteuttamiseen muutosta heikentävästi, jos kritiikkiä ei kyetä huomaamaan ajoissa. (Mattila 2007, 105–106.)

2.2 Avoin kommunikaatio organisaatiomuutoksessa

Muutosta ei ole mahdollista toteuttaa onnistuneesti ilman sujuvaa kommunikaatiota ja avoimuutta. Jo muutosta suunniteltaessa tulisi tehdä myös erillinen suunnitelma muutosviestinnästä ja sen toteuttamisesta. Riskinä on, että muutostilanteen viestintä on liian kapea-alaista eikä asioita saada selvitetyksi ymmärrettävästi. Mikäli viestintä johdon ja henkilöstön välillä jää pintapuoliseksi, vaikuttaa se suoraan siihen, kuinka luotettavana henkilöstö johtoa ja organisaatiota pitää. Mikäli luottamukseen pääsee muodostumaan särö, on tällä puolestaan suora vaikutus henkilöstön työhyvinvointiin ja tavoitteellisuuteen. (Stenvall & Virtanen 2007, 60–63.)

Johdon ja henkilöstön välisellä vuorovaikutuksella ei tarkoiteta sitä, että johto ainoastaan siirtää tietoa henkilöstölle. Viestinnän tulee olla vuoropuhelun omaista, avointa, yhteisöllisyyttä edistävää eikä tietoa tule pimittää. Mikäli johonkin kysymykseen ei ole vielä tiedossa vastausta, olisi siinäkin tapauksessa kerrottava rehellisesti, ettei vastausta ole annettavissa. Hyvin toteutettu viestintä edistää työyhteisön yhteishenkeä ja tätä kautta edistetään myös työhyvinvointia. Onnistuneella viestinnällä on merkitystä sekä organisaationmuutoksen toteutusajankohtana että muutoksen jälkeen. Onnistuneella viestinnällä myös rakennetaan viestinnän kulttuuria. (Stenvall & Virtanen 2007, 65–67.)

Muutostilanteissa on hyvä kiinnittää huomiota oikeanlaiseen viestintään, koska viestinnällä tuetaan muutoksen toteuttamista. Viestinnällä annetaan tietoa muutoksen sisällöstä ja muutoksen tavoitteista niin organisaation sisällä kuin tarvittaessa sen ulkopuolellakin. Oikeanlaisella viestinnällä vahvistetaan henkilöstön sitoutumista muutoksen tavoitteisiin. Erityisesti niille työntekijöille, jotka epäilevät tai pelkäävät muutosta eniten, voidaan viestinnällä antaa heidän tarvitsemaansa tukea muutostilanteessa. (Stenvall & Virtanen 2007, 67–69.)

Päivittäisen kommunikoinnin lisäksi muutosviestintää voidaan toteuttaa esimerkiksi verkkoviestinnän keinoin, palavereissa, luottamushenkilöiden kautta, tiedotustilaisuuksin, työpaikan blogeissa tai erilaisissa virallisemmissä tiedotustilaisuuksissa. Vaikka viestintäkanavia on useita, tulisi niistä löytää aina kulloiseenkin muutostilanteeseen muutosta parhaiten tukevat kanavat. Viestintäkanavan valintaan vaikuttaa vahvasti, millainen on viestin sisältö ja millaista vuorovaikutusta viestillä halutaan saada aikaan. Lisäksi tulee huomioida, miten vuorovaikutusta voidaan tukea valitulla viestintäkanavalla. Viestintäkanavien valinnassa on hyvä huomioida myös se, että millaisella viestintäkanavalla voidaan parhaiten vähentää huhupuheiden syntyä. Huolimatta valitusta viestintäkanavasta, tulee kiinnittää huomiota viestin ymmärrettävyyteen. (Stenvall & Virtanen 2007, 67–70.)

2.3 Henkilöstön merkitys organisaatiomuutoksessa

Muutostilanteessa yksittäinen työntekijä kokee muutoksen yksilötasolla. Yksilön muutoskokemukseen vaikuttavat niin yksilölliset tunteet kuin asenteetkin. Toisille muutos on helppo ja innostava, kun joku toinen taas kokee muutoksen lannistavana jopa pelottavanakin asiana. Luonnollisesti erilaiset tunnetilat voivat myös vaihdella prosessin edetessä. Organisaation taholta yksilöön muutostilanteessa vaikuttavat organisaation rakenteet, toimintaprosessit, viestintä ja yhteisön tuki. Henkilökohtaisella tasolla muutokseen vaikuttavat henkilökohtainen kyvykkyys sietää muutosta ja epävarmuutta sekä henkilökohtaiset asenteet ja arvot. Yksilön odotetaan suhtautuvan muutokseen vastuullisesti ja yhteisöllisesti toiset huomioon ottaen, huolimatta yksilön omista asenteista. (Stenvall & Virtanen 2007, 94–97.)

Muutosvastarintaa koetaan jossakin määrin jokaisessa organisaatiomuutoksessa. Muutosvastarinta voi ilmetä kritiikkinä itse muutosta vastaan. Esimerkiksi voidaan kritisoida muutoksen tavoitteita, muutoskeinoja tai itse muutoksen toteutustapaa. Muutosvastarinnan tyypillinen ilmentymismuoto on asian kieltäminen. Tämä tarkoittaa kritiikkiä muutoksen onnistumisesta, järkevyydestä tai realismista. Suhtautuminen muutokseen on äärimmäisen negatiivista ja vähättelevää. Muutosvastarinnan perusta on siinä, että yksilö pelkää menettävänsä tutun ja turvallisen ympäristön tai paikkansa työyhteisössä. (Stenvall & Virtanen 2007, 100–103.)

Organisaation kaikkien jäsenten (johto, esihenkilöt, henkilöstö) on kannattavaa panostaa yhteisesti muutokseen ja siihen, että uudet käytännöt saadaan vakiinnutettua osaksi organisaatiota. Kun yksilö kykenee samaistumaan organisaatioon, hän sitoutuu paremmin osaksi organisaatiota. Organisaatioon sitoutuminen perustuu yksilön ja organisaation positiiviseen yhteyteen. Mikäli organisaatioon sitoutuminen jää vaillinaiseksi, yksilö vieraantuu organisaatiosta. Kun yksilö kokee olevansa muutoksen jälkeenkin osa organisaatiota, on muutos yksilölle lopulta luontevaa. Yksilön sitoutuminen organisaatioon on todennäköistä yksilön kokiessa, että hänen työllään on merkitystä eikä paikkaa työyhteisössä ole muutoksen vuoksi uhattuna. (Ponteva 2010, 15–19.)

3 TYÖN HALLITTAVUUS

Työolot vaikuttavat mielen toimintakykyyn myönteisesti tai negatiivisesti. Työn hallittavuus on yksi niistä tekijöistä, joka oikein toteutettuna vahvistaa työhyvinvointia ja mielen hyvinvointia. Kun työ on hallittavissa, se edesauttaa työntekijän varmuutta omasta osaamisestaan, lisää oma-aloitteellisuutta ja mahdollistaa työntekijän osallistumisen päätöksentekoon. Työntekijä, joka kokee työn hallittavuuden olevan kunnossa, suhtautuu positiivisemmin koko työhönsä. Työn hallittavuuteen vaikuttavat negatiivisesti esimerkiksi epäselvät työtehtävät, toistuvat keskeytykset työssä, toimimattomat työvälineet sekä työn suunnittelemattomuus. Työn hallinta perustuu siihen, että työntekijä tietää työn tavoitteet ja millaiset raamit työn tekemiselle on asetettu. Kuormitusta on mahdollista keventää aika-tilojen ja työnjaon suunnitelmallisuudella. Työntekijällä tulee olla mahdollisuus myös tarvittaessa keskustella esihenkilön kanssa työn hallittavuuden keinoista ja omista toiveistaan. (Kallio & Kivistö 2013, 41–45.)

Työn tekemiseen liittyy usein varsinaisen työn ohessa erilaisia irrallisia lisätehtäviä. Työn rajat eivät välttämättä ole yhteen toimeen sidottuja. Yllättäen ilmaantuvat lisätehtävät hankaloittavat työn hallintaa. Usein yllättäviin lisätehtäviin liittyy myös tehtävän kiireellisyys. Tämä vaatii työntekijältä kykyä järjestellä työtehtävät uudelleen ja tunnistaa eri työtehtävien prioriteetit. (Kallio & Kivistö 2013, 41–45.)

Jatkuvat keskeytykset työssä vaikeuttavat laadukkaaseen lopputulokseen pääymistä. Osa työn keskeytyksistä voi olla työtä edesauttavia (esimerkiksi työtehtävän kannalta tärkeiden lisätietojen vastaanottaminen), mutta monet keskeytykset vain häiritsevät työntekoa. Monelle paras tapa tehdä työtä on se, että työtehtävän voi suorittaa alusta loppuun yksi kerrallaan ja ilman jatkuvia keskeytyksiä. Työn hallitsemattomuuden tunne syntyy usein siitä, ettei työn tekeminen omassa tahdissa ole mahdollista. Keskeytykset usein tarkoittavat sitä, että meneillään oleva työtehtävä tulee keskeyttää ja siirtää fokus kesken kaiken toiseen työtehtävään tai asiaan. Tämä kuormittaa merkittävästi mielen toimintakykyä. Keskeytyneet työtehtävät on muistettava hoitaa loppuun ja on muistettava, missä vaiheessa työtehtävää oli tekemässä ennen keskeytystä. (Kallio & Kivistö 2013, 49–50.)

Raameja, joiden sisällä työntekijä voi vaikuttaa työhönsä, kutsutaan kontrollirajaksi. Huomioraja tarkoittaa aluetta, jossa omassa työssä ilmenevät seikat on huomioitava. Kun kontrolliraja ja huomioraja ylittyvät, tarkoittaa tämä työntekijälle kokemusta työn hallinnan menettämisestä. Työstä tai työtehtävästä tulee epäselvä ja työn teko häiriintyy. Kun rajat ylittyvät useasti, työtehtävät ovat vaarassa kasaantua ja työntekijä tuntee olevansa työtehtävien edessä voimaton. Kun työn hallittavuus kriisiytyy, ei työn hallittavuutta voi ratkaista omin voimin. Tällöin avuksi tarvitaan kommunikaatiota muiden työntekijöiden ja esihenkilön kanssa. Mikäli tunne työn tekemisestä muuttuu pelkäksi perustyön suorittamiseksi, työn laatu väjäämättä kärsii. Työntekijä voi turhautua laadusta tinkimiseen ja tämä vaikuttaa suoraan työhyvinvointiin. (Kallio & Kivistö 2013, 44–47.)

Työn hallinta ja eri työtehtävien priorisointi jää usein työntekijän omalle vastuulle ja tämä voi olla työntekijälle kuormittavaa. Työn rajoja on tarpeen tullen selkiytettävä yhdessä esihenkilön kanssa. Työn hallintaa voi edesauttaa esimerkiksi aikatauluttamalla eri työtehtävät kalenteriin, noudattamalla sovittuja työtehtäviä, listaamalla tehtäviä asioita, pitämällä fokuksen yhdessä tehtävässä kerrallaan ja pitämällä yllä keskustelua työn teosta ja ongelmakohtista esihenkilön kanssa. (Kallio & Kivistö 2013, 47–48.)

Sen lisäksi, että työntekijä käy säännöllisesti keskustelua esihenkilönsä kanssa oman työnsä suorittamisesta ja työn vaatimuksista, työpaikalla on hyvä myös sopia niin sanotusta varahenkilöjärjestelystä. Tällä tarkoitetaan sitä, että työpaikalla on tiedossa, kuinka toimitaan jonkun työntekijän sairastuessa tai jäädessä muuten pidempiaikaisesti pois työelämästä. Organisaatiot, jossa varahenkilöjärjestelmää ei ole pohdittu, ovat erityisen hauraita työn hallittavuuden näkökulmasta. (Järvinen 2008, 31–33.)

Työn hallittavuus vaikuttaa myös stressinhallintaan. Stressin tunteen syntyyn vaikuttaa henkilön huoli omasta selviytymisestään. Kun henkilö vastaavasti tuntee, ettei ole huolissaan selviytymisestään, stressin tunne vähenee eikä stressiä pääse syntymään. Työn hallinnan tunne pohjautuu tunteisiin siitä, että asiat ovat järjestyksessä, työ on suunnitelmallista eikä työssä tule jatkuvia odottamattomia yllätyksiä. Työn hallinnan tunne edellyttää myös sitä, että henkilöllä on mahdollisuus itse vaikuttaa työn toteuttamiseen. (Järvinen 2008 38–40.)

Työn hallittavuuden tunteeseen negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä ovat: epäselvyydet tavoitteissa tai odotuksissa, riittävän johtamisen puute, liian suuri työmäärä, epävarmuus osaamisessa, tuen puute työyhteisöltä tai johdolta, yllättävät ja jatkuvat muutokset työssä, jatkuvat häiriöt työssä, liian hajanaiset työtehtävät, huono työilmapiiri, tunne siitä, että työasiat seuraavat myös vapaa-ajalle sekä tunne siitä, ettei työtä voi tehdä riittävän laadukkaasti tavoitteisiin nähden. (Järvinen 2008, 40–41.)

Työn hallintaa on kuitenkin mahdollista oppia. Yksilö voi itse vaikuttaa työn hallittavuuteen ja kokeensa stressiin erilaisin keinoin. Positiivinen kommunikointisävy vahvistaa työyhteisön ilmapiiriä ja sitä kautta sillä voi olla vaikutusta myös työyhteisöltä saatavaan tukeen. Positiivisen kommunikointisävyä lisäksi on hyvä oppia antamaan ja vastaanottamaan palautetta. Tunne työn hallittavuudesta vahvistuu, kun tiedostetaan, mitä yksilöltä odotetaan ja mitkä ovat työlle asetetut tavoitteet. Omasta osaamisesta kannattaa pitää huolta ja tarvittaessa voi pyytää lisäkoulutusta. Työtapoihin ja omaan työhyvinvointiin voi kiinnittää huomiota. Esimerkiksi riittävä työn tauottaminen edesauttaa jaksamista kiireen keskellä. Sähköpostit ja muut viestintävälineet saattavat häiritä keskittymistä työtehtäviin. Työn hallittavuutta voi edesauttaa keskittymällä työn kannalta olennaisen tiedon hallintaan ja esimerkiksi tunnistamalla sähköpostien sekä muiden viestien kiireellisyysjärjestys. (Sartain & Katsarou 2011, 116–120.)

4 TOIMEKSIANTAJA JA ORGANISAATIOMUUTOKSEN TAUSTA

Kuopion kaupungin palveluohjaus on jakautunut ikääntyneiden ja vammaisten palveluohjaukseen. Ikääntyneiden palveluohjaus pohjautuu KAAPO-mallin (Keskitetty alueellinen asiakas- ja palveluohjaus). Käytännössä puhutaan palveluiden yksinkertaistamisesta asiakkaille. Asiakas saa yhdestä paikasta tarvittavan neuvonnan, ohjauksen sekä palvelut. (THL Asiakas- ja palveluohjaus KAAPO-malli 2021.)

KAAPO-mallissa niin sanottuna puskurina toimii neuvontapalveluohjaus, joka tuottaa asiakkaille matalan kynnyksen neuvontapalveluita. Neuvontapalveluohjauksessa voidaan myös todentaa tarve suorittaa asiakkaalle palvelutarpeen arviointi, jonka jälkeen asiakkuuden käsittely jatkuu ensiarviotiimin palveluohjauksessa. Ensiarviotiimi suorittaa palvelutarpeen arviointia asiakkaiden kotona ja selvittää palvelun tarpeen ja intensiteetin. Palveluntarve voi olla kotikäynneillä palveluneuvontaa tai intensiivisempien palveluiden tarvetta (lyhytaikainen tai pitkäkestoinen kotihoito). Sairaalapalveluohjauksessa huolehditaan asiakkaiden palveluiden ajantasaisuudesta asiakkaiden siirtyessä sairaalasta kotiin sekä asumisen arvioista sairaalaosastoilla. Palveluohjauksen selvittelykeskuksessa pyritään selvittämään oikeat palvelukanavat ja varataan palveluohjaajien kalentereihin tarvittaessa asiakaskäyntejä. Palveluiden ollessa intensiivisiä ja säännöllisiä, siirtyy vastuu palveluohjauksessa koordinoititiimiin. Koordinoititiimi huolehtii kotihoidon säännöllisistä asiakkuuksista.

Kuopion kaupungin ikääntyneiden palveluohjauksen organisaatiomuutoksen tarve syntyi, kun huomattiin, ettei palveluohjauksen kokonaisuus ole riittävän hallittu. Palvelutarpeen arviointeja huomattiin tulevan monesta eri kanavasta, eikä toimintaa kyetty toteuttamaan lain edellyttämässä aikarajamissa. Tämän vuoksi työt työjonoilla kasaantuivat ja asiat ehtivät kriisiytyä. Myös työntekijöiltä saatiin palautetta siitä, että tehtävänkuvia tulisi selkiyttää. Ennen organisaatiomuutosta samaa työtä on tehty päällekkäin useassa eri paikassa. (Halonen 2022.)

Organisaatiomuutoksen taustalla oli työhyvinvoinnin edistäminen sekä työn hallinnan tunteen vahvistaminen. Organisaatiomuutoksessa tavoiteltiin sitä, että työntekijöiden ei tarvitse hallita niin suuria kokonaisuuksia, vaan osaamista on mahdollista keskittää pienempiin osa-alueisiin. Organisaatiomuutoksella pyrittiin myös siihen, että uuden työntekijän perehtyminen olisi hallitumpaa. Uusi työntekijä voi nyt organisaatiomuutoksen jälkeen perehtyä aina yhteen palveluohjauksen osa-alueeseen kerrallaan sen sijaan, että kaikki tieto tulisi omaksua kerralla. (Halonen 2022.)

Organisaatiomuutoksella tavoiteltiin välillisten tehtävien vähentämistä. Palveluohjauksessa otettiin esimerkiksi käyttöön toimintatapa, jossa palveluohjaajan kalenteriin varataan suoraan aikoja asiakaskäynneille sen sijaan, että palveluohjaaja itse poimisi asiakkuuksia työjonolta ja tavoittelisi asiakkaita sopiakseen käyntiaikoja. (Halonen 2022.)

5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyöni ja tutkimukseni tavoite oli tuottaa tietoa siitä, millaiseksi työntekijät ovat kokeneet työn hallittavuuden uudessa organisaatorakenteessa. Kuopion kaupungin ikääntyneiden palveluohjauksen uusi organisaatorakenne ja tapa jäsenellä työtä on ollut pilottihanke tulevalle hyvinvointialueelle 2023. Tietoa ja kokemuksia organisaatorakenteesta ja työn hallittavuudesta on mahdollista käyttää hyväksi tulevassa hyvinvointialuemallissa ja sen toiminnan suunnittelussa.

Toteutetun organisaatiomuutoksen myötä tehtäväkuvia on pyritty selkiyttämään ja jakamaan pienempiin kokonaisuuksiin työn hallinnan parantamiseksi. Työn hallittavuus on koettu organisaatiossa haasteelliseksi suuren asiakasmäärän ja laajojen tehtäväkuvien vuoksi. On koettu, että työn hallittavuutta heikentää myös vilkas sähköposti- ja puhelinliikenne asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa.

Tarkoitukseni oli tutkia, millaiseksi työntekijät ovat kokeneet työn hallittavuuden organisaatiomuutoksen jälkeen, onko kokemus työn hallittavuudesta muuttunut ja onko muutos koettu positiivisena vai negatiivisena.

Tutkimustuloksista koostin johtopäätökset organisaatiomuutoksen onnistumisesta ja kokemuksista työn hallittavuudesta. Opinnäytetyön tuloksia käytiin läpi työyhteisön sekä esimiestason kanssa ja työntekijöiden antama palaute kerrottiin eteenpäin esihenkilöille työn kehittämistä silmällä pitäen. Tutkimustulosten perusteella työyhteisössä arvioitiin myös tarvetta työnohjaukseen ja keinoja työntekijöiden ryhmäytymisen edistämiseen.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyöni tutkimus perustui kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimusotteeseen. Laadullinen tutkimus tuotti parhaiten vastauksia tutkimuskysymykseeni työn hallittavuudesta, koska tutkimuksessa on kerätty työntekijöiden kokemuksia organisaatiomuutoksesta sekä työntekijöiden mielipiteitä mahdollisista muutoksen jälkeen ilmenneistä toiminnan kehittämiskohteista. Laadullinen tutkimusote mahdollisti parhaiten erilaisten kokemusten ja mielipiteiden ilmaisemisen ja tutkimisen. (Kananen 2010, 36–41.)

6.1 Kvalitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteitä

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on hyvä tutkimustapa, kun tarkoituksena on jonkin ilmiön ymmärtäminen. Laadullinen tutkimustapa soveltuu tilanteisiin, joissa tutkittavasta ilmiöstä ei ole aiempaa tietoa tai aiempaa tutkimusta. Se soveltuu myös tutkimuksiin, joissa halutaan tutkittavasta asiasta syvälinen näkemys, tai kun halutaan luoda uusia teorioita asiasta. Tutkimuksessa käytetään montaa eri tutkimusstrategiaa yhtäaikaaisesti, kun halutaan ilmiöstä kattava kuvaus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa noudatetaan tutkimusprosessia, jossa ensin tunnistetaan tutkimusongelma. Tätä seuraa tutkimuskysymysten asettelu. Tutkimusprosessi voidaan jaotella tutkimuksen suunnittelu-, tiedonkeruu-, analyysi- ja tulkintavaiheisiin. (Kananen 2010, 36–41.)

Kvalitatiiviselle eli laadulliselle tutkimukselle on ominaista ajatus merkityksen keskeisyydestä ja erilaisten kokemusten kertomisesta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimustulosten analyysi ei noudata mitään tiettyä kaavaa, kuten kvantitatiivisessa (määrällisessä) tutkimusotteessa. Tutkimustulosten analyysissä korostuu tulosten tulkinnanvaraisuus. Tulosten analyysissä korostuu ajatus, että asioiden merkitystä tulee tarkastella osana asiayhteyttä. Laadullisen tutkimuksen tutkimusaineistolle on eduksi, jos aineisto on suhteellisen pieni. Mikäli aineisto on liian laaja, on analyysin ja tutkimuksesta muodostettavien johtopäätösten tekeminen vaikeaa. Tämä johtuu nimenomaan laadullisen tutkimuksen ominaispiirteestä tutkia erilaisia kokemuksia ja asioiden merkitystä toisiinsa. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen 2011, 81–83.)

Tutkimuksesta saatua aineistoa ei voida suoraan käyttää aineiston analyysiin, vaan aineisto tulee jalostaa hallittavampaan muotoon. Aineistoa tulee pyrkiä tarkastelemaan mahdollisimman avoimesti, ilman ennakkotulkintaa. Tutkijan on myös kyettävä ajatteluun, ettei tutkimustulos välttämättä vastaa tutkijan omia mielipiteitä tutkittavasta asiasta. Ensimmäinen aineiston käsittelyvaihe on, että saatu tutkimusaineisto pyritään jakamaan ja jaottelemaan erilaisiin luokitteluihin. Esimerkiksi kyselylomakkeella saadut saman tyyppiset mielipiteet ja vastaukset kerätään kunkin kysymyksen kohdalta yhteen luokkaan ja muut eriaävät mielipiteet ja kokemukset omaan luokkaansa. Luokittelun jälkeen saaduista tuloksista pyritään muodostamaan kokonaisuus, josta voidaan tutkia eroja ja yhtäläisyyksiä. Tämän vaiheen jälkeen aineisto pyritään avaamaan luettavaan muotoon. Saaduista tuloksista muodostetaan yhtenäinen kertomus ja vastauksien merkityksiä ja syy-seuraussuhteita analysoidaan (sisällönanalyysi) (Ronkainen ym. 2011, 118–126.)

Tutkimuksen laatu ja luotettavuus (validiteetti ja reliabiliteetti) kuvaavat sitä, miten hyvin ja luotettavasti tutkimus kuvaa tutkittua ilmiötä tai asiaa. Tutkijan omat mielipiteet, ennakoasenteet ja ennakoajatukset eivät saa vaikuttaa tutkimuksen toteuttamiseen tai tulosten analysointiin. Tutkimukseen liittyy aina virheen mahdollisuus ja se voi olla satunnainen tai systemaattinen. Satunnaisella virheellä tarkoitetaan tilannetta, johon tutkija ei voi itse vaikuttaa. Tällainen tekijä voi olla esimerkiksi kyselyyn vastaajan viretila. Systemaattinen virhe tarkoittaa tilannetta, jossa esimerkiksi työhön liittyvä kysely toteutetaan jonkin työpaikalla sattuneen negatiivisen asian jälkeen ja tapahtuma vaikuttaa annettuihin vastauksiin vääristävästi. (Ronkainen ym. 2011, 129–139.)

Tutkimuksen laatua voidaan arvioida erilaisin kriteerein. Aineiston analysointi ja päätelmien tulee olla huolellisia. Tutkijan tulee tunnistaa tutkimuksen ongelmakohdat ja hallita tutkimuksen toteutus. Tutkimuksen eri osa-alueiden tulee olla yhteensopivia. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimuskysymykset tukevat tutkimustuloksia ja tutkimus tuottaa aiottua tietoa. Tutkimusaiheen tulee olla riittävän yksilöity sekä tutkimuskysymysten tarkoituksenmukaisia. Lisäksi tutkimuksen taustat ja tarve on avattu tutkimuksen kuvaukseen. Myös koko tutkimusprosessi ja tutkimuksessa käytetyt toimintatavat on tuotava esille riittävän tarkasti. Laadukas aineisto varmistetaan sillä, että tutkimusotanta on perusteltu ja aineisto on kerätty sekä käsitelty huolellisesti. Aineiston tulee olla riittävän laaja tutkimuskysymykseen nähden. Tutkimuksen lopputulokset ja päätelmät on esitettävä selkeästi. Asetettuun tutkimusongelmaan on esitettävä vastaus ja tulokset on raportoitava selkeästi ja perustellusti. Lisäksi tutkimushavainnot tulee esittää selkeinä tutkimustuloksina. (Ronkainen ym. 2011, 140–141.)

6.2 Kyselylomakkeen käyttäminen tutkimusaineiston keräämisessä

Kyselylomakkeen laatimiseen on hyvä käyttää aikaa ja kyselylomaketta voi testata ennen varsinaisen kyselytutkimuksen aloittamista testihenkilöllä. Kyselylomake etenee usein niin, että alussa on yleisluontoisempia ja helpompia kysymyksiä ja lomakkeen loppua kohti kysymykset muuttuvat haasteellisemmiksi. Lomakkeen on oltava helppolukuinen ja vastaamisen tulee olla helppoa. Mikäli kysymykset on kirjoitettu liian hankalaan tai moniselitteiseen muotoon, kasvaa virheiden mahdollisuus eivätkä vastaajat jaksavat välttämättä keskittyä vastaamiseen riittävässä määrin. Kysymykset tulee numeroida. Vastausten käsittelyä helpottaa, jos kysymykset on ryhmitelty kokonaisuuksiin ja samantyyppiset tai samaa aihetta koskevat kysymykset on sijoiteltu kyselylomakkeeseen peräkkäin. (Kananen 2010, 92–93.)

Kysymysten asettelussa tulee huomioida, ettei kysymyksissä käytetä kielteistä muotoa. Kysymysten tulisi olla sellaisia, että vastaajalla on mielipide asiaan ja että vastaaja osaa vastata kysytyyn asiaan. Kysymysten tulee olla loogisessa järjestyksessä. Kysymysten onnistumisella on vaikutusta myös koko tutkimuksen laatuun ja luotettavuuteen. Kysymysten onnistuminen tutkimuksen tiedonkeruumenettelmänä riippuu siitä, ymmärtääkö vastaaja kysymykset oikein, osaako vastaaja vastata kysymyksessä kysytyyn asiaan ja haluaako vastaaja antaa riittävässä määrin tietoa kysytyyn asiaan. (Kananen 2010, 92–95.)

6.3 Aineiston kerääminen

Opinnäytetyön kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin Kuopion kaupungin ikääntyneiden palveluohjauksessa huhtikuussa 2022 lomakekyselynä. Kyselylomaketta varten haettiin tutkimuslupa Kuopion kaupungilta. Tutkimusaineisto kerättiin ikääntyneiden palveluohjauksen henkilöstöltä sähköisen kyselylomakkeen avulla ajalla 4.4.2022 – 14.4.2022. Kyselylomake lähetettiin neuvonta-, ensiarvio-, sairaala-, selvittelykeskus- ja koordinoititimiin. Kysely ei koskenut kuitenkaan koko palveluohjausta. Kyselyn ulkopuolelle jäivät omaishoidontuen tiimi, asumisen sijoittaja, sosiaalityöntekijät ja muistikoordinaattorit, koska organisaatiomuutos ei muuttanut heidän toimenkuviaan merkittävällä tavalla. Otantakoko kyselyssä jäi näin ollen 20 henkilöön. Kyselylomakkeen kysymykset olivat avoimia kysymyksiä ja kysymysten määrää rajattiin kahdeksaan kysymykseen. Kysymysten määrän arvioin tuottavan riittävästi tietoa kysytyihin asioihin. Kysymysten määrää määrittä myös se, ettei kysely saanut olla vastaajalle liian raskas kaikkien kysymysten ollessa avoimia kysymyksiä.

Kyselylomake luotiin Webropol-ohjelmalla niin, että lomakkeeseen vastaaminen tapahtui avoimen nettilinkin kautta. Kutsu kyselyyn ja linkki kyselylomakkeeseen välitettiin työntekijöille sähköpostitse esihenkilön kautta. Tällä tavoin toimiessani arvioin, että esihenkilö pystyy parhaiten aktivoimaan työntekijöitä vastaamaan kyselyyn. Esihenkilön kautta voitiin myös paremmin informoida työntekijöitä tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta. Kyselyn toisella viikolla lähetin työntekijöille muistutusviestin sähköpostitse meneillään olevasta tutkimuksesta ja siitä, mihin saakka vastauksia voi vielä antaa.

Kyselylomakkeeseen vastaaminen tapahtui anonymisti. Kyselylomakkeessa ei kysytty vastaajan työtiimiä tai muita henkilökohtaisia tietoja, koska taustatietojen julkituonti olisi voinut vaikuttaa vastaajien anonymiteettiin. Kyselylomakkeeseen määritin ehdoksi, että kaikkiin kysymyksiin on pakollista vastata ennen kuin lomake on mahdollista lähettää eteenpäin.

6.4 Aineiston analyysi

Kyselyyn osallistujien määrän oltua verraten pieni, kävin jokaisen vastauslomakkeen läpi yksitellen. Tulostin Webropol-ohjelmasta jokaisen kysymyksen saamat vastaukset paperille ja luin vastaukset useampaan kertaan läpi. Samalla alleviivasin vastauksista yhteneväisiä ja eriäviä mielipiteitä. Tällä tavoin toimiessani minun oli helpompi nostaa jokaisen kysymyksen kohdalta esiin mielipiteet, jotka toistuivat useasti tai mielipiteet, jotka olivat täysin vastavastauksista poikkeavia.

Ryhmittelin vastauksia numeraalisesti yhteneväisyyksien suhteen ja kokosin itselleni luokittelutaulukon, jonka kautta oli helpompi löytää yhtenevät ja eriävät mielipiteet. Luokittelutaulukon kautta oli verraten nopeaa todentaa myös prosenttimääräisesti kohteet, joita työntekijät haluavat kehittää ja johon he ovat olleet tyytyväisiä.

Minulla oli täten käytössä kaksi menetelmää, joilla todentaa tutkimustuloksia ja varmentaa niiden paikkansapitävyys. Saaduista vastauksista kokosin yhteenvedon sisällönanalyysimallia mukaillen. Kyselylomakkeen vastaukset koostettiin tiiviimpään, yhtenäiseen tekstimuotoon.

Aineiston sisällönanalyysi on menetelmänä varsin vaativa ja aikaa vievä. Tämän vuoksi halusin luokittelutaulukon avulla luoda selkeyttä kyselylomakkeiden vastauksiin ja jäsentää itselleni loogisia johdopäätöksiä tutkimuksen otannasta.

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimusotanta käsitti 20 henkilöä. Kyselyyn vastasi 15 henkilöä ja näin ollen kyselyn vastausprosentti oli 75 %.

Kyselylomakkeen ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin, mikä työssä on muuttunut parempaan suuntaan verrattuna työhön ennen organisaatiomuutosta. Vastaajat kokivat, että työtehtävät ovat nykyisellään edeltävää vuotta rajatummat ja sen myötä työnkuva on selkiytynyt. Vastauksissa kuvattiin, ettei työ ole niin pirstaleista ja sen vuoksi on mahdollista vahvistaa osaamista oman tiimin vastuualueissa ja työtehtävissä. Koettiin, että työtä keskeyttävä puhelintyö on hallitumpaa soittojen vähennyttä ja kohdennuttua paremmin oikeisiin palvelukanaviin. Osa vastaajista koki, että etätömahdollisuus on lisännyt työn mielekkyyttä.

Mielekkääksi koettiin, että asiakkuudet ja asiakkaiden elämäntilanteet ovat paremmin palveluohjauksessa tiedossa, kun osalle palveluohjaajista on osoitettu pysyvät asiakkuudet. Myös esihenkilön koettiin olevan kiinnostunut työntekijöistä ja heidän huolen aiheistaan. Vuorovaikutuksen työntekijöiden ja esihenkilön kesken koettiin vahvistuneen.

Kyselylomakkeen toisessa kysymyksessä kysyttiin, mikä työssä on muuttunut huonompaan suuntaan verrattuna työhön ennen organisaatiomuutosta. Kysymykseen vastattiin, että nykyisellään uutta tietoa on omaksuttava paljon ja ohjeita on hankala löytää ohjeiden sijaitessa Microsoft Teamsin eri alakategorioissa. Lisäksi osalla vastaajista oli vielä epäselvää, mitkä kunkin työtiimiin vastuualueet ovat ja mihin asia tulee ohjata jatkokäsittelyyn. Työntekijöillä oli myös kokemus, etteivät kumppanit ja sidosryhmäkään olleet aina ajan tasalla mihin tahoon tulisi olla yhteyksissä.

Koettiin, että työtehtävät ovat lisääntyneet, mutta resurssit työvoimassa eivät samassa suhteessa. Oman ajanhallinnan suunnittelun ja kalenteroinnin koettiin olevan ajoittain haasteellista, koska asiakaskäyntejä varataan kalenteriin muiden henkilöiden toimesta. Vastauksissa nousi esille, että aikavaroituksia tekevät henkilöt eivät aina muista huomioida esimerkiksi pitkiä välimatkoja työpaikan ja asiakkaan kodin välillä tai sitä, että asiakastapaukset saattavat olla monimutkaisia ja enemmän aikaa vieviä.

Asiakaskäyntien turvallisuusnäkökulma nousi muutamassa vastauksessa huolenaiheeksi, koska on koettu, ettei asiakastapauksiin ehdi aina tutustua kunnolla ennen käyntiä. Tämän vuoksi esimerkiksi vasta käyntipäivän aamuna työntekijä on huomannut, että käynti olisikin hyvä tehdä yhdessä kollegan kanssa asiakkaan arvaamattomuuden vuoksi. Työparia ei ole ollut mahdollista saada mukaan lyhyellä varoajalla ja kalenterin haastavan tilanteen vuoksi.

Viikoittaiset käyntimäärätavoitteet koettiin haastaviksi toteuttaa suhteessa kirjaamiseen varattavaan toimistotyöaikaan ja muuhun toimistotyöhön. Muutamassa vastauksessa pohdittiin, kuinka tasaisesti työtehtävät jakautuvat eri tiimien kesken. Kokemus oli, että osa työntekijöistä on kuormittuneempia ja joku toinen on joutunut jopa kyselemään, mitä työtä hänelle olisi tehtäväksi.

Yhteenkuuluvuuden tunteen on koettu heikentyneen, kun työntekijät on jaettu eri tiimeihin ja vastualueille. Toiveena jatkoon esitettiin, että muutoksista voitaisiin keskustella yhdessä työntekijöiden ja esihenkilöiden kesken ja ideana esitettiin esimerkiksi työpajojen käyttöä.

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin kokemuksia siitä, miten organisaatiomuutoksen koettiin vaikuttaneen työn hallittavuuteen. Vastajat vastasivat myös kolmannessa kysymyksessä, että työnkuva on selkeämpi ja hallittavampi. Asiakastyön hallittavuus on parantunut, koska selvittelytyö on vähentynyt. Toisaalta muutamassa vastauksessa nousi esille, ettei työn hallittavuuden oltu koettu juurikaan muuttuneen entiseen organisaatorakenteeseen nähden. Moni vastaaja koki, että asiakasmäärien kasvun myötä asiakaskäyntien kirjaukset sekä päätöksentekoprosessien laatiminen eivät toteudu asetetussa ajassa.

Osa koki, että oman kalenterin hallittavuus on heikentynyt valmiiden aikavarausten vuoksi. Esille nousi huomio siitä, että jo varattuja kalenteriaikoja oli saatettu muiden henkilöiden toimesta muuttaa, mutta muutoksesta ei ollut muistettu ilmoittaa asiakaskäynnin toteuttavalle palveluohjaajalle. Haasteena koettiin myös, se, että yhteisen aikataulun löytäminen yhteistyökumppaneiden kanssa on välillä vaikeaa.

Neljännessä kysymyksessä kysyttiin, missä määrin työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa työviikon kulkuun. Valtaosa vastaajista koki voivansa vaikuttaa jossain määrin tai paljon oman työviikkonsa kulkuun. Toisaalta oli myös vastauksia, jossa koettiin, ettei työviikon kulkuun voi juurikaan vaikuttaa.

Vastauksissa nousi myönteisenä seikkana esille kollegan vaikutus työviikon kulkuun tilanteessa, jossa kollegalta voi pyytää apua työtilanteeseen. Liukuvan työajan ja etätöiden koettiin edesauttavan työviikon kulkua ja oman työn suunnittelua. Useammassa vastauksessa nousi esille, että yllättävät ja ennalta suunnittelemat asiat tai muutokset saattavat muuttaa työpäivän ja työviikon kulkua paljonkin. Työviikon kulkua ja vaikutusmahdollisuuksia koettiin heikentävän, että jokaiselle viikonpäivälle tulisi olla asiakaskäyntejä tasaisesti. Vastauksissa tuotiin esille, että loppuviikko olisi mielekästä rauhoittaa työviikon koontiin, kirjaamisiin, päätösten tekoon ja muihin viikolta roikkumaan jääneiden tehtävien loppuun saattamiseen. Epäselvyyttä tuntui olevan siinä, missä määrin omaan kalenteriin tulisi kirjata omaa työaika ja mistä kaikista työtehtävistä on aiheellista tehdä merkintä omaan kalenteriin.

Viidennessä kysymyksessä kysyttiin, millaisia keinoja työntekijät tunnistavat käyttävänsä työn hallintaan. Lähes kaikissa vastauksissa korostettiin työtehtävien priorisoinnin ja kalenteroinnin tärkeyttä. Lisäksi vastauksissa korostui kollegoiden välisen kommunikaation tärkeys sekä myös kommunikointiyhteyden tärkeys esihenkilön suuntaan. Muita tunnistettuja työn hallinnan keinoja olivat joustovaran jättäminen kalenteriin yllättävien muutosten varalle, ensimmäisen työtunnin käyttäminen puheluihin ja sähköposteihin, työpäivän päätteeksi ”to do”-listauksen tekeminen ja kalenterin käyttäminen muistilistana keskeneräisistä töistä. Tarvittaessa asiakaskäyntejä on rajattu esihenkilöltä saadun luvan myötä, että työaika jää rästiintyneiden toimistotehtävien hoitamiseen.

Kuudennessa kysymyksessä kysyttiin, millaiset asiat vaikuttavat työn suunnitteluun. Useammassa vastauksessa vastattiin, että vaikeuksia tuottavat ennalta arvaamattomat äkilliset muuttajat (kuten poissaolot, runsaat sbm-järjestelmästä tulevat kotihoidon pyynnöt) ja haastavammat asiakastapaukset. Esimerkkinä haastavasta asiakastapauksesta annettiin toiselta paikkakunnalta muuttavat asiakkaat, koska koettiin, ettei tällaisten asiakkuuksien käsittelemiseksi ole riittävää ohjeistusta. Myös pariskuntien käynnit koettiin haastaviksi, koska niiden toteuttamiseen ei ole ennalta varattu riittävästi aikaa kalenterista.

Koettiin, että jos yhdelle työpäivälle on varattu kaksi asiakaskäyntiä ja toinen niistä venyy, aikataulu muuttuu liian tiukaksi. Omaisten soitot saattavat keskeyttää työn teon ja puhelun kestoa ei voi ennalta määrittää. Kalenteriin sovittujen käyntiaikojen runsauden vuoksi on koettu, ettei palvelupäätöksen tekemiseen jää riittävästi työaika. Hankaluuksia on koettu tulevan siitä, ettei asiakkaan tilannetta ole riittävästi kartoitettu ajanvarausta tehtäessä. Tällöin asiakaskäynnin suorittaja joutuu tekemään työaika vievää selvittelytyötä, johon ei ole voinut ennalta varautua. Vastausten joukossa oli myös huomio, ettei omaan kalenteriin varatut vapaat ajat olleet riittävässä määrin täyttyneet ja tästä syystä on jäänyt niin sanottua luppoaika.

Seitsemännessä kysymyksessä kysyttiin, millaisia keskeytyksiä työssä tulee ja kokevatko työntekijät voivansa itse vaikuttaa keskeytyksiin. Melkein kaikissa vastauksissa oli nostettu esiin ennakoimaton puhelinliikenne. Lisäksi oli vastattu, että sähköposti- ja Teams-viestit aiheuttavat jonkin verran keskeytyksiä työhön. Työntekijät kokivat, että voivat joltain osin vaikuttaa keskeytyksiin esimerkiksi sulkemalla puhelimen vähäksi aikaa ja keskittymällä meneillään olevaan työtehtävään. Puhelimen sulkeminen ja puheluun vastaamatta jättäminen koettiin kuitenkin haasteellisena, koska siitä aiheutuu osalle vastaajista syyllisyyden tuntoa. Moni koki, että puheluun on kuitenkin jälkikäteen reagoitava jollakin tavalla. Yhteistyötahot saattavat myös jättää herkästi soittopyyntöjä.

Hankalaksi koettiin se, että palvelupäätöksen mukana menevä palveluohjaajan puhelinnumero aiheuttaa omaisten ja asiakkaiden yhteydenottoja pitkänkin ajan takaa, vaikka asiaa hoitava palveluohjaaja olisi vaihtunut. Tämänkin kysymyksen kohdalla nousi esille kokemus siitä, etteivät yhteistyökumppanit ja muut kaupungin työntekijät ole riittävän tietoisia toteutetusta organisaatiomuutoksesta ja siitä, kuka kenenkin asiakkaan asiaa hoitaa. Tästä on aiheutunut myös ylimääräistä selvittelytyötä. Lisäksi koettiin, että yhteistyökumppaneiden puhelut aiheuttavat näkymätöntä lisätyötä ja erilaisia selvittelyjä, joihin ei ole varattu työaika.

Kahdeksannessa kysymyksessä kysyttiin, millaisilla keinoilla työntekijät parantaisivat työn hallittavuutta ja miksi. Joistakin vastauksista oli havaittavissa uupumista nykyiseen työtaakkaan. Toisaalta vastauksissa oli koettu työnhallinnan parantuneen ja työn hallittavuuden olevan riittävällä tasolla. Vastauksissa oli ehdotettu työnohjausta. Ohjeita toivottiin koottavaksi yhteen paikkaan ja erityisesti Teams-ohjeiden osalta toivottiin, että ohjeita selkiytettäisiin. Kehittämisisideana Teamsin osalta oli ehdotettu jonkinlaista sisällysluetteloa, jonka kautta ohjeet olisi helpommin löydettävissä.

Kalenterointivastuuta aikavarausten osalta oli toivottu palautettavaksi joiltakin osin takaisin palveluohjaajille itselleen. On koettu, että kalenterin ollessa varattu jo pitkälle ajalle ennakoon, ei toimistotöitä ehdi tekemään riittävästi aikavarausten lomassa. Lisäksi toivottiin, ettei samalle työviikolle varattaisi montaa raskasta asiakaskäyntiä ja käyntejä, joissa on haastavampi päätösprosessi (esimerkiksi omaishoidon tuen arvio ja asumisen arviointi).

Työntekijät toivoivat, että ennen käyntiajan varausta tehtäisiin kattavammat selvitykset asiakkaan tilanteesta. On sattunut asiakaskäyntejä, joissa on tullut ilmi, että asiakas on halunnut vain lisätietoja mahdollisesti saatavilla olevista palveluista eikä asiakkaalla ole ollut muuta palveluntarvetta. Haastavien asiakaskäyntien osalta (pariskunnat sekä mielenterveys- ja päihdeasiakkaat) oli toivottu enemmän parityöskentelyn mahdollisuutta.

Työn hallittavuuden osalta toivottiin avointa kommunikaatiota työyhteisössä ja johtohenkilöstön kanssa. Toivottiin, että ohjeet ja prosessit suunniteltaisiin enemmän yhdessä työntekijöitä kuunnellen ja niitä yksinkertaistettaisiin. Osa vastaajista toivoi lisää työvoimaa, koska se tukisi selviytymistä lomista ja ennakoimattomista poissaoloista. Sijaiskäytäntö koetaan joiltakin osin kuormittavaksi, koska oman työn lisäksi on hoidettava myös toisen henkilön töitä. Lisäksi toivottiin, että käyntitavoitteiden täyttymisen sijaan fokus olisi enemmän laadukkaan työn toteuttamisessa.

8 POHDINTA

Kuten Kallio & Kivistö (2013, 41–50) toteavat, tunteeseen työn hallittavuudesta vaikuttavat suuresti toistuvat keskeytykset ja tunne työn suunnittelemattomuudesta. Tunne työn hallittavuudesta on heidän mukaansa alusta sille, että työntekijä suhtautuu positiivisemmin koko työhönsä.

Vastauksissa ilmeni problematiikkaa työntekijöiden kalenterin hallinnan suhteen. Organisaatiomuutoksen myötä työntekijöillä on vahva kokemus siitä, että oman kalenterin hallinta on heikentynyt merkittävästi. Kalenterin hallinnan heikkenemiseen vaikuttaa pitkälti se, että asiakkaiden arviointiaikoja varataan valmiiksi tietty määrä kalenteriin ja pitkällekin ajalle. Tämä menettelytapa ei huomioi tarpeeksi muuttuvia tekijöitä asiakastilanteiden selvittelyssä. Mikäli työntekijä kokee, ettei kykene hallitsemaan itse kalenteriaan tarpeeksi, heikkenee työteho ja kokemus työn hallittavuudesta.

Työn keskeytyminen nousi esille vastauksissa hyvin selkeänä työn hallittavuutta heikentävänä osatekijänä. Työ voi keskeytyä monella tapaa ja eri viestintäkanavien kautta. Keskeytykset voivat johtaa nopeasti reagoitaviin toimenpiteisiin, jonka vuoksi suunniteltu työpäivä ei toteudu kalenterin mukaan. Keskeytyksiä tapahtuu alinomaa ja niihin vaikuttaminen koetaan heikoksi. Osalla työntekijöistä työn hallintaa edistävinä toimenpiteinä on puhelimen pitäminen äänettömänä sekä tietoisesti jättää huomioimatta sähköposti- ja Teams-viestit, kun päätöksentekoprosessi tai kirjaaminen on kesken. Työntekijöiden vastauksista kävi ilmi, että vastaamatta jättäminen on henkisesti kuormittavaa, eikä voi olla kuin tilapäinen ratkaisu. Yhteydenotto-pyyntöihin on reagoitava kuitenkin tietyllä aikavälillä, joka sekin lisää kuormittavuutta ja kalenterin hallinnan haastavuutta.

Ponteva (2010, 9–25) toteaa organisaatiomuutoksen onnistumisessa vaadittavan organisaation kaikkien jäsenten (johto, esihenkilöt, henkilöstö) yhteistä työpanosta, jotta organisaation uudet käytännöt saadaan vakiinnutettua. Kun työntekijä tuntee olevansa osa organisaatiota ja että hänen työllään on merkitystä, sitoutuu hän paremmin organisaatioonsa. Muutosprosessissa on siis tärkeää osallistaa työntekijää muutoksen suunnitteluun ja työn kehittämiseen.

Työntekijät toivovat saavansa vaikuttaa nykyistä enemmän itse työn suunnitteluun ja toteuttamiseen. Esihenkilön ja työntekijöiden vuorovaikuttamisen koetaan vahvistuneen, mutta organisaatiomuutoksen myötä työntekijät toivovat entistä vahvempaa vuoropuhelua työntekijöiden ja johdon välillä. Työn kehittäminen koetaan tärkeäksi ja siinä työntekijät haluavat olla aktiivisemmin mukana, jotta prosesseja voidaan kehittää palvelemaan paremmin arjen työtä. Prosessit koettiin monimutkaisiksi, jonka vuoksi toivottiin työpajoja toimintamallien kehittämiseksi.

Useassa vastauksessa koettiin ohjeistuksen määrä ja ohjeiden löytäminen haastavaksi. Ohjeiden määrää ei ole mahdollista juurikaan supistaa. Ohjeiden saatavuus ja nopea löytäminen tulisi olla mahdollisimman helppoa. Teamsia ei koettu hyväksi alustaksi ohjepankin osalta, sillä ohjeiden löytäminen hakutoiminnon kautta ei onnistu vaadittavalla tavalla. Nykyisellään työntekijät kokevat ohjeiden etsimisen vievän liikaa tehokasta työaikaa, joka on pois asiakastyöstä.

Työn kuormittavuuden osalta vastaukset poikkesivat hieman toisistaan. Tämä selittyy eri tiimien eri sisältöisillä työtehtävillä ja resursseilla. Työntekijän oma sisäinen kokemus työn kuormittavuudesta, eli osaltaan stressin sietokyky, vaikuttaa myös kokemukseen työn kuormittavuudesta. Kalenterin hallinta ja sitä kautta työn organisointi sekä kokonaisvaltainen kokemus työn hallinnasta on myös yksilösidonnaista. Yksilön vastuu on suuri työn kuormittavuutta tutkittaessa, mutta dialogisuus työn hallinnasta johdon ja työntekijöiden välillä on vähintäänkin yhtä tärkeää.

Asiakaskäyntien lisääntyminen koettiin erityisen haastavaksi, sillä asiakaskäynnit vaativat usein jatkoselvittelyitä eri yhteistyötahojen kanssa. Aikataulujen yhteensovittaminen eri tahojen kanssa tuo haasteita asiakastyöhön, sillä asioiden käsittely saattaa venyä pitkällekin aikavälille. Tämä aiheuttaa työn hallinnan heikkenemistä, sillä työntekijöiden kalentereissa ei ole välttämättä mahdollisuutta joustoon muuttuvissa tilanteissa. Työntekijöiden kalenterit täyttyvät pitkällekin aikavälille ennakoon, jonka vuoksi omaan työhön vaikuttaminen on heikentynyt olennaisesti.

Organisaatiomuutoksen myötä työntekijät kokevat oman työnsä selkiintyneen ja rajautuneen aikaisempaan verrattuna. Tämä on ammatillisen kehittymisen kannalta olennainen parannus. Työntekijät toisaalta kokivat, että organisaatiomuutoksen myötä oman työtehtävän rajapinnat ovat vielä hieman epäselvät. Organisaatiomuutoksen ollessa alkutaipaleella edellä mainittu on täysin ymmärrettävää ja vaatii vahvaa dialogisuutta johdon ja työntekijöiden välillä, jotta toimintamallit juurtuvat käytäntöön. Työntekijät kokivat, etteivät yhteistyötahot ole tarpeeksi tietoisia organisaatiomuutoksesta, jonka vuoksi yhteydenottopyyntöjä tulee vääriin palvelukanaviin. Nämä yhteydenottopyynnöt työllistävät, sillä käsiteltävä asia on ohjattava oikealle tiimille.

Työn hallintaa ja työhyvinvointia kohentavaksi koettiin etätyöskentely. Etätyöskentely mahdollistaa tehokkaamman työskentelyn, sillä keskeytysten määrä työssä vähenee. Kirjaaminen koettiin mielekkäämmäksi etätyöskentelyssä, sillä se vaatii keskittymistä merkittävästi. Etätyön jatkuvuus on työn hallinnan suhteen äärimmäisen tärkeää ja osoittaa, että työnantaja on myös valmis joustamaan työn suunnittelussa.

Tutkimuksen perusteella työntekijöiden kokemus työn hallittavuudesta organisaatiomuutoksen jälkeen on sekä parantunut, että osittain heikentynyt. Työntekijöiden vaihtelevaa kokemusta työn hallittavuudesta määrittäneen se, että organisaatiomuutoksesta on varsin vähän aikaa. Monet käytännöt kehittyvät työn ohessa edelleen, jonka vuoksi koen kyselylomakkeen olevan erittäin ajankohtainen. Kyselylomake tuottaa arvokasta tietoa työtä kehittäville tahoille ja työntekijöille, jotta työtä voidaan kehittää yhdessä.

Työtehtävien rajaamisessa ja selkiyttämässä on pääosin koettu onnistuneen, joka onkin ollut yksi organisaatiomuutoksen taustavaikuttimista. Palveluohjaus on alati kehittyvä yhteiskunnan asettamien vaatimuksien mukaisesti. Tämän vuoksi organisaatiomuutoksen osalta kehittymistä työn hallinnan suhteen on tapahtunut ja tulee tapahtumaan jatkossakin. Uskon nykyisen KAAPO-mallin toimivan käytännössä hyvinvointialueella, jos palveluohjauksessa resurssit ovat linjassaan asiakasmäärän suhteen.

8.1 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyön tutkimuksen toteuttamisessa minun tuli huomioida se, että olin itse osa tutkittavaa työyhteisöä. Luonnollisesti toimin tutkimuksessa tutkijan roolissa eikä omilla mielipiteilläni ja kokemuksillani saanut olla vaikutusta tutkimukseen millään tavalla. Mielestäni onnistuin ulkoistamaan itseni pelkästään tutkijan rooliin riittävässä määrin. Tärkeää tutkimuksessani oli, että vastaukset annettiin anonyymisti ja sen myötä uskon saaneeni aitoja ja rehellisiä mielipiteitä työntekijöiltä. Mielestäni oli myös tärkeää, että kollegani luottivat minuun tutkijana. Tällä tarkoitan sitä, että vaikka kollegani tiesivät minun käsittelevän vastaukset, he luottivat siihen, että vastaukset käsiteltiin työyhteisön mielipiteinä. Työyhteisölle oli tuotu myös esille, mitä varten tutkimus tehdään ja mitä hyötyä tutkimuksesta voi olla työyhteisölle.

Tutkimustulosten käsittelyssä ja tulosten esittelyssä työyhteisölle oli tärkeää ottaa huomioon se, että tulokset on esitetty riittävän yleisellä ja neutraalilla tavalla. Minun tuli huomioida, että tutkimukseni ei saa aiheuttaa työyhteisölle minkäänlaista haittaa tai eripuraa, vaan tutkimuksen tuli olla enemmänkin väylä työnantajan ja työntekijöiden välisen vuoropuhelun vahvistamiseen. Vastaaminen tutkimukseeni oli täysin vapaaehtoista. Tutkimusta suunniteltaessa kiinnitin erityistä huomiota siihen, että jokainen työntekijä pystyi vastaamaan kysymyksiin yksilöimättä työtiimiään. Tutkimuskutsun saatteessa korostin vielä erikseen tutkimuksen anonymiteettiä, että työntekijät voisivat kertoa mielipiteensä riittävän rehellisesti.

Opinnäytetyön tutkimuksen tukena käytettiin kvalitatiivisesta tutkimuksesta kertovaa kirjallisuutta. Ronkainen ym. 2011 toteavat, että tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida tutkimuksen kurinalaisuuden, tutkimuksen eri osien yhteensopivuuden, tutkimuksen lähtökohtien, tutkimusprosessin, aineiston laadun sekä lopputulosten ja päätelmien kautta. Olen arvioinut tutkimuksen luotettavuutta edellä mainittujen tekijöiden perusteella.

Ennen tutkimuksen aloittamista ja tutkimuksen aikana käytin tueksi tutkimuksen tekemistä koskevaa kirjallisuutta tukeakseni tutkimukseni tieteellistä näkökulmaa. Kyselytutkimuksen aineiston saatuani keskityin aineiston analysointiin. Luin vastaukset moneen kertaan läpi ja kirjasin ylös vastauksista nousseita huomioita. Pohdin, mitkä tekijät vaikuttavat vastauksiin ja mitä vastaukset tarkoittavat työyhteisön toiminnan kannalta.

Tutkimukseni tuotti tietoa riittävässä määrin ja tutkimustulokset vastasivat tutkimuskysymykseeni työn hallittavuuden kokemuksesta. Tutkimuksen tausta ja tarve on tuotu selkeästi esille sekä opinnäytetyössä että työyhteisössä. Tutkimusprosessi noudatti hyvää tutkimustapaa ja tutkimuksen kulku on kuvattu opinnäytetyössä. Tutkimustulokset ovat perusteltuja ja tulosten merkityksiä on pohdittu monipuolisesti, huomioiden eri näkökulmat.

Mielestäni tutkimustani voidaan pitää kaikilta osin luotettavana. Uskon, että tutkimukseni tuotti oikeanlaista ja riittävää tietoa sekä minulle tutkijana, että työyhteisölle työn kehittämistä ajatellen. Tutkimuksen vastausprosentti oli korkea ja sen myötä uskon, että tutkimusotanta oli riittävä tuomaan esille työyhteisön mielipiteitä ja kokemuksia.

Onnistuin säilyttämään oman roolini tutkijana, eivätkä omat mielipiteeni näy tutkimustulosten analysoinnissa ja pohdinnassa. Vastaajien anonymiteetti kyettiin säilyttämään eikä tutkimustuloksista voida tunnistaa yksittäisen työntekijän mielipiteitä, vaan tulokset on käsitelty työyhteisön kokemuksena työn hallittavuudesta.

8.2 Itsearviointi ja ammatillinen kasvu

Minulla on ollut vahva tarve lähteä tutkimaan työn hallittavuutta ikääntyneiden palveluohjauksessa uuden organisaatorakenteen myötä. Minusta aihepiiri oli hyvin kiinnostava, sillä uuden organisaatorakenteen myötä monet työtehtävät ovat muuttuneet joiltain osin. Oli tärkeää tutkia miten ja millä tavoin nämä muutokset ovat käytännössä toteutuneet. Tämän vuoksi lähestyin kehittämiskoordinaattoria organisaatiomuutoksen tutkimisen osalta, ja hän oli myös itse suunnitellut laativansa kyselyä työntekijöille uuden organisaation toimivuudesta käytännön työssä.

Olen heti opinnäytetyön suunnitteluvaiheesta lähtien ollut aktiivisesti yhteyksissä kehittämiskoordinaattoriin, palveluesimieheen ja palvelupäällikköön. Esitin heille laatimani kyselylomakkeen ja kävin rakentavaa vuoropuhelua kyselylomakkeen sisällön suhteen. Kyselylomakkeelle oli selkeästi tarpeellinen tilaus, sillä vastausprosentti oli 75 %. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijät halusivat vahvasti tuoda oman mielipiteensä esille ja sitä kautta vaikuttaa organisaatorakenteen toimivuuteen. Kyseessä on verraten uusi organisaatiomuutos, jonka vuoksi on ehdottoman tärkeää käydä aktiivista vuoropuhelua johdon ja työntekijöiden välillä. Näin saamme hiottua mahdolliset havaitut särämät ja todennettua hyväksi osoittautuneet käytännöt.

On ollut hienoa havaita, kuinka työntekijöillä on motivaatiota ja halua vaikuttaa organisaation toimintatapoihin ja vahvistaa horisontaalista keskustelua työn kehittämiseksi. Tässä on myös itselleni opinnäytetyön punainen lanka, halusin tuoda työntekijöiden kokemuksia esille uuden organisaatiomuutoksen myötä. Palveluohjaus on alati kehittyvä yhteiskunnallinen alue, jonka on muokattava käytäntöjään yhteiskunnassa esiintyvien palvelutarpeiden mukaisesti. On siis oletettavissa, että muutoksia näkyy joltain osin koko ajan, erityisesti lähestyttäessä hyvinvointialuetta vuonna 2023. Uskon, että ikääntyneiden palveluohjauksessa on mahdollista vuoden 2022 aikana kehittää toimintaa tarvittavilta osin, jotta siirtymä hyvinvointialueelle olisi mahdollisimman sujuvaa. Kyselylomake tuottaa arvokasta tietoa työnantajataholla, jotta toimintamalleja voidaan tarkastella ja muokata tarvittaessa. Kyselylomakkeen tulosten ja siitä seuranneiden toimenpiteiden myötä uskon, että työn hallittavuus paranee ja sitä kautta työhyvinvointi kohenee.

Opinnäytetyön aikataulu on ollut itselleni selkeä haaste koko opinnäytetyön eri prosessien ajan ja toisaalta myös tietynlainen eteenpäin puskeva voima. Opinnäytetyön prosessit jaottelin kolmen kuukauden ajalle ja tein päällekkäin prosesseja, jotta suoriutuminen aikataulusta on mahdollista. Työpaikallani on ollut todella hyvä ja opinnäytetyön työstämistä tukeva ilmapiiri, joka on auttanut minua suuresti opinnäytetyön suunnittelussa ja työstämisessä kautta linjan. Tästä olen kiitollinen ikääntyneiden palveluohjauksen työkollegoille ja johdolle sekä kehittämiskoordinaattorille.

Olen onnistunut nivomaan organisaatiomuutoksen ja työn hallinnan teoriaa käymään vuoropuhelua itse käytännön kanssa. Avoimen kommunikaation mahdollistaminen henkilöstön ja johdon välillä on ensiarvoisen tärkeää ja koin sydämen asiakseni tämän edesauttamisen organisaatiomuutoksessa. Olen itse ollut uuden organisaationrakenteen aikana kahdessa eri palveluohjauksen tiimissä ja olen tunnistanut onnistumisia sekä kehittämistarvetta toimintamalleissa. Tutkijan roolissa oleminen on ollut minulle mielenkiintoinen matka, jonka aikana olen voinut tarkastella myös omaa ammatillisuutta ja työn hallittavuutta.

8.3 Hyödynnettävyys ja kehittämisideat

Vastauksissa tuli selkeästi useaan kertaan esille oman kalenterin hallinnan vaikeus tai jopa tietynlainen mahdottomuus omaan kalenteriin vaikuttamisen suhteen. Tässä on merkittäviä eroja tiimien suhteen. Moni työntekijä haluaisi itse suunnitella kalenteriaan nykyistä enemmän, jotta olisi mahdollista varautua ennakoimattomiin ja yllätyksellisiin asioihin. Näitä yllätyksellisiä asioita voivat olla eri yhteistyötahojen kanssa käytävät keskustelut tai vaikkapa asiakkaan äkillisesti muuttunut tilanne, joka vaati palveluohjaukselta nopeita toimenpiteitä.

Työntekijät haluaisivat enemmän väljyyttä ja joustavuutta oman kalenterin suunnitteluun. Tässä työntekijät ehdottivat joltain osin kalenterin suunnittelun palauttamista heille itselleen ja toivoivat luottoa siihen johdolta, että he osaavat itse suunnitella kalenterinsa heille sopivaksi. Olisiko mahdollista palauttaa työntekijöille itselleen enemmän vastuuta arviointiaikojen sopimisesta, tietyt pelisäännöt muistaen?

Ohjeiden löytäminen ja niiden jakautuminen Teamsissa aiheuttaa nykyisellään haasteita palveluohjauksessa. Työntekijät kokevat, että ohjeet on ripoteltu Teamsissa moneen eri kategoriaan ja Teamsin hakutoiminnolla on hyvin haastavaa, jos jopa mahdotonta löytää haettavia ohjeita. Ohjeiden etsiminen vie tehokasta työaikaa ja aiheuttaa ylimääräistä vaivaa asiakastyössä. Olisiko mahdollista luoda selkeä aakkosellinen sisällysluettelo Teamsiin tai vähentää polkuja, joita kautta ohjeita on etsittävä?

Tällä hetkellä työntekijät kokevat työtä olevan liikaa suhteessa työntekijöiden määrään nähden. Työntekijät toivovat tässä asiassa avointa keskustelua, jotta voidaan käydä läpi jokaisen tiimin työntekijäresurssit suhteessa työn määrään. Olisiko työtä mahdollista jakaa enemmän tiimirajojen yli tai tarkastella uudelleen henkilöstön määrää tiimeissä? Lomat ja ennakoimattomat poissaolot aiheuttavat lisätyötä työntekijöille, mikä koetaan luonnollisesti kuormittavana. Tässä olisi hyvä pohtia erilaisia menettelymalleja, jotta työn kuormittavuudessa ei tapahtuisi niin sanottuja kuormittavuuspiikkejä.

Palveluohjauksessa otetaan kevään aikana käyttöön työnohjaus uutena työn hallittavuuden elementtinä. Työnohjauksessa tullaan hyödyntämään kyselylomakkeen tuloksia, jotta toimintaa voidaan kehittää myös ulkopuolisen instanssin osalta. Jatkossa palveluohjauksessa voidaan vahvistaa johdon ja työntekijöiden välistä vuoropuhelua, jotta itse työn tekemisen menetelmiä voidaan yhdessä kehittää ja parantaa.

Organisaatiomuutoksen ollessa alkutekijöissään, monet käytännöt ja menettelytavat hakevat vasta uomiaan. Tämän vuoksi on ollut tärkeää opinnäytetyön tilaajalle kartoittaa alkuvaiheessa työn hallittavuutta ja mahdollisesti luoda uusi kysely vuoden loppupuolella. Mikäli uusi kysely toteutettaisiin, uuden kyselyn tuloksia voidaan peilata tekemääni kyselytutkimukseen ja näin ollen selkeästi todentaa tehtyjen toimenpiteiden vaikutusten laajuus ja laadukkuus.

LÄHTEET

- Aaltio, Iris 2008. Johtajuus lisäarvona. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Arnold, John 2020. Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace. E-kirja. 7. painos. Pearson Education. Viitattu 5.3.2022.
- Bengt, Karlöf & Fredrik Helin, Lövingsson 2006. Organisaation olemus. Helsinki: Edita.
- Britt, Thomas W. & Jex, Steve M. 2015. Thriving under stress: Harnessing demands in the workplace. E-kirja. Oxford University Press Incorporated. Viitattu 5.3.2022.
- Fagerström, Virpi 2016. Sosiaalialan työsuojelu ja -hyvinvointi. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy
- Halonen, Heidi 2022. Kehittämiskoordinaattori. Kuopion kaupunki. Organisaatiomuutoksen taustatiedot. Yksityinen sähköpostiviesti 8.4.2022. Viestin saaja: Janne Tikkanen
- Honkanen, Henry 2006. Muutoksen agentit Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita.
- Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: Bookwell Oy.
- Järvinen, Pekka 2014. Esihiestö ongelmatilanteissa. Helsinki: Talentum.
- Järvinen, Pekka 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kallio, Eila & Kivistö, Sirkku 2013. Mieli työssä. Tampere: Tammerprint Oy.
- Kananen, Jorma 2008. Kvali Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Kananen, Jorma 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Mattila, Pekka 2007. Johdettu muutos Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.
- Maury, Maarika, Tuomila, Jaana & Valkamo, Juha 2019. Lusikka sotesopassa Reseptejä kulttuuri-muutokseen. Helsinki: Kiss Publishing.
- Ponteva, Katariina 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. 2022. Essentials of Organizational Behavior. E-kirja. 15. painos. Pearson Education Limited. Viitattu 22.2.2022.
- Ronkainen, Sui, Pehkonen, Leila, Lindblom-Ylänne, Sari & Paavilainen, Eija. 2011. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Sartain, Denis & Katsarou, Maria 2011. Under pressure understanding and managing the pressure and stress of work. E-kirja. Marshall Cavendish Business. Viitattu 5.3.2022.
- Stenvall, Jari & Virtanen, Petri 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Stenvall, Jari & Virtanen, Petri 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma Oy.

THL Asiakas- ja palveluohjaus KAAPO-malli 2021. Pdf-tiedosto. Julkaistu 17.3.2021.
<https://popsote.fi/wp-content/uploads/2021/03/POPsoite-Ikaohjelma-Anja-Noro-17.3.21.pdf>. Viitattu 17.4.2022.

Vilka, Hanna 2021. Tutki ja kehitä. E-kirja. 5. painos. PS-kustannus. Viitattu 20.3.2022.

LIITE 1: SAATEKIRJE

Hei!

Teen opinnäytetyönä tutkimusta palveluohjaukseen siitä, millaisena työtekijät kokevat alkuvuonna 2022 toteutetun organisaatiomuutoksen ja millaisena työtekijät kokevat työn hallittavuuden. Tätä varten olen luonut sähköisen kyselylomakkeen, johon toivon kaikkien vastaavan, jotta kokemuksia ja mielipiteitä saadaan kartoitettua mahdollisimman laajasti. Kysely on anonyymi, joten kenenkään vastaukset eivät ole tunnistettavissa.

Kyselyyn voit vastata vain kerran. Huomaa, että kyselyyn tulee vastata yhdellä kertaa. Et siis voi keskeyttää vastaamista ja palata kyselyyn myöhemmin. Vastausaikaa ei ole rajoitettu. Esihenkilön kanssa on sovittu, että jokainen voi käyttää työaika kyselyyn vastaamiseen. Kysymyksiä on kahdeksan kappaletta ja ne ovat avoimia kysymyksiä, jotta erilaiset mielipiteet ja kokemukset tulisivat mahdollisimman hyvin esille.

Kysely on avoinna ajalla ma 4.4.2022 – to 14.4.2022.


Kyselyyn pääset seuraavan linkin kautta: <https://link.webpolsurveys.com/S/FD054A5BF83F2335>

Kiitos vastaamisesta ja panoksestasi opinnäytetyöhöni!

Yhteistyöterveisin Janne

Työn hallittavuus Kuopion kaupungin ikääntyneiden palveluohjauksessa

Kyselyn tarkoituksena on tuottaa organisaatiolle tietoa, millaisena työntekijät ovat kokeneet palveluohjauksen organisaatiomuutoksen ja millaisena työn hallittavuus koetaan. Tietoja käsitellään tietosuoja huomioiden eikä yksittäisten vastaajien tunnistettavia tietoja luovuteta eteenpäin. Vastaa kyselyyn nimettömänä eikä vastauksien yhteyteen tallenneta tunnistetietoja kuten IP-osoitetta, sähköpostiosoitetta tai tietoja selaimestasi.

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

1. Kun vertaat nykyistä työtäsi viime vuonna tekemääsi työhön, mikä on muuttunut parempaan suuntaan? *

2. Kun vertaat nykyistä työtäsi viime vuonna tekemääsi työhön, mikä on muuttunut huonompaan suuntaan? *

3. Kuinka organisaatiomuutos on mielestäsi vaikuttanut työn hallittavuuteen? Vertaa aikaisempaan organisaatorakenteeseen. Voit käyttää esimerkkejä arkipäivän työstä. *

4. Missä määrin koet voivasi vaikuttaa työviikkosi kulkuun? Voit kertoa esimerkkejä. *

5. Työntekijä voi vaikuttaa oman työnsä hallittavuuteen esimerkiksi työtehtävien priorisoinnilla, kalenteroinnilla, kommunikoimalla kollegoiden ja esihenkilön kanssa. Millaisia keinoja tunnistat itse käyttäväsi työsi hallintaan lyhyemmällä ja pidemmällä aikavälillä? *

6. Millaiset asiat vaikeuttavat työsi suunnittelua? *

7. Millaisia keskeytyksiä työssä tulee? Koetko voitavasi itse vaikuttaa keskeytyksiin? *

8. Millaisilla keinoilla parantaisit työn hallittavuutta ja miksi? Perustele vastauksesi. *