

Työterveyshuollon yksikön toimintamalli yri- tyksen muutoksissa

Opinnäytetyö

LAB-ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysala (YAMK)
2022
Elisabet Kauppinen

Tiivistelmä

Tekijä Kauppinen, Elisabet	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2022
	Sivumäärä 53+2	
Työn nimi Työterveyshuollon yksikön toimintamalli yrityksen muutoksissa		
Tutkinto ja koulutusala Tulevaisuuden johtaja sosiaali- ja terveysalalla (YAMK)		
Tiivistelmä <p>Teknologian kehitys, taloudelliset muutokset sekä kansainvälinen kilpailu ovat lisänneet muutoksia työelämässä. Työelämä 2025-katsauksessa tuli ilmi, että haasteiksi on koettu kiire, epävarmuus, kasvavat osaamisvaatimukset sekä jatkuvat muutostilat. Sosiaali- ja terveysalan tutkimukset osoittavat, että henkilöstö kokee muutokset työssä kuormittavina ja perehtymiselle ei ole varattu riittävää aikaa. Myös työkuorma on kasvanut ja työ on jatkuvassa muutoksessa.</p> <p>Muutosprosesseissa perehdytys on työpaikan tärkein sekä kallein prosessi. Hyvä ja riittävä perehdytys lisää työtyytyväisyyttä, työntekijöiden sitoutuvuutta ja on pitkällä aika välillä myös kustannustehokasta. Sosiaali- ja terveysalan työoloja ja vetovoimaa selvittänyt tutkimus (2020) osoitti, että perehdytyksen kesto on koettu liian lyhyeksi ja se vaikuttaa alan vetovoimaisuuteen. Työntekijöiden pitovoimaa vahvistava tekijä on perehdytyksen suunnitelmallisuus sekä kesto.</p> <p>Tämä opinnäytetyö toteutettiin työelämälähtöisenä kehittämistehtävänä ja se tehtiin yksityiselle työterveyshuollon palveluntuottajalle. Kehittämistehtävän tavoitteena oli selvittää työntekijöiden näkemykset ja kokemukset muutosprosesseista sekä luoda kerätyn aineiston perusteella toimintamalli tuleviin muutosprosesseihin. Kyselyn tavoitteena oli aktiivisesti osallistuttaa henkilöstöä pohtimaan heidän omia tarpeitaan muutosperehdytyksessä. Kysely toteutettiin sähköisenä Wepropol-kyselyllä. Kysely sisälsi avokysymyksiä ja työntekijät saivat omin sanoin vastata kysymyksiin. Toimintamalli rakentui John P. Kotterin (1996) kahdeksanvaiheisen muutosprosessikaavion, henkilöstöltä saadun tiedon sekä opinnäytetyön tekijän oman kokemuksen pohjalta. Toimintamallin tavoitteena on tukea henkilöstön perehdytystä sekä työhyvinvointia tulevaisuuden muutoksissa.</p>		
Asiasanat työterveyshuolto, palvelujohtaminen, muutosjohtaminen, toimintamalli		

Abstract

Author(s) Kauppinen, Elisabet	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2022
	Number of Pages 53+2	
Title of Publication The operating model of the occupational health care unit in company changes		
Degree and field of study Master of Social and Health Care, Leader of the Future in Social and Health Care		
Abstract <p>Technology, economic changes and international competition have increased changes in working life. In the Working life 2025 review, it was revealed that the perceived challenges are urgency, uncertainty, growing skill requirements and conditions for change. Studies in the social and health sector show that personnel find the changes in their work burdensome and that there is not enough time set aside for familiarization. The workload has also increased and the work is constantly changing.</p> <p>In change processes, induction is the most important and the most expensive process. Good and adequate personal training increases job satisfaction, employee commitment and is also cost-effective in the long run. A study (2020) that investigated the working conditions and attractiveness of the social and health sector showed that the duration of the orientation is perceived to be too short and it affects the attractiveness of the sector. The factor that strengthens employees' retention is the planning and duration of orientation.</p> <p>This thesis was implemented as a work-life-oriented development task and it was done for a private occupational health service provider. The goal of the development task was to find out the employees' views and experiences of change processes and, based on the collected data, create an operating model for future change processes. The aim of the survey was to actively involve the personnel in thinking about their own needs in the initiation of change. The survey was carried out electronically using the Wepropol survey. The survey contained open-ended questions and the employees could answer the questions in their own words. The operating model was built on the basis of John P. Kotter's (1996) eight-step change process diagram, the information received from the spiritual child, and the thesis author's own experience. The aim of the activity model is to support staff training and well-being at work in future changes.</p>		
Keywords occupational health care, service management, change management, operating model		

Sisällys

1	Johdanto.....	3
2	Työterveyshuolto	5
2.1	Työterveyshuoltolaki sekä toiminnan perusta.....	5
2.2	Kelan korvausluokat	6
2.3	Työterveyshuollon ammattihenkilöt ja asiantuntijat	7
2.4	Moniammatillinen yhteistyö työterveyshuollossa	8
3	Asiakas- ja palvelukilpailu	9
3.1	Palveluiden kilpailutus ja sopimuksen luonti.....	9
3.2	Palveluiden rakentaminen.....	10
3.3	Työterveyshuollon kustannukset ja sopimustyytit.....	11
4	Muutokset työelämässä ja työterveyshuollon toiminnassa	13
4.1	Työterveyshuollon asiakassuhteiden rakentaminen ja johtaminen	13
4.2	Henkilöstö muutoksessa terveydenhuollon yksikössä.....	14
4.3	Muutosstrategia ja toteutus.....	15
4.4	Muutokseen perehdytys.....	17
4.5	Suunnitelmallinen perehdytys	18
4.6	Vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden merkitys perehdytyksessä	19
4.7	Henkilöstön osallistuttaminen	20
4.8	Kotterin muutosmallin hyödyntäminen sosiaali- ja terveysalalla	22
5	Kehittämisen tavoite, tarkoitus ja kehittämistehtävät	23
6	Kehittämistehtävän toteutus.....	24
6.1	Tutkimuksellinen kehittäminen	24
6.2	Kysely.....	25
6.3	Kehittämisen kohdeorganisaatio	26
6.4	Kehittämistehtävän vaiheet ja menetelmät.....	27
6.5	Mallin arvioiminen	32
7	Kehittämistehtävän tulokset	33
7.1	Kyselyn tulokset.....	33
7.2	Nykytilan kuvaus.....	34
7.3	Toimintamallin rakenne.....	36
7.4	Muutoksen toimintamalli	38
7.5	Kehittämistyön arviointi	40
8	Pohdinta	42
8.1	Johtopäätökset	42
8.2	Eettiset näkökohdat ja luotettavuuden tarkastelu	44

8.3	Jatkotutkimusaiheet	46
9	Lähteet	47

Liitteet:

1. Saatekirje.
2. Webropol-kysely.

1 Johdanto

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan järjestämään työterveyshuollon lakisääteiset palvelut, mikäli yrityksessä työskentelee yksikin työntekijä (Uitti 2014). Kelan vuoden 2019 tilastojen mukaan työnantajan järjestämän työterveyshuollon palveluiden piirissä oli 87,3 % palkansaajista eli 1 936 900 työntekijää. Työnantaja voi valita työntekijöiden lakisääteisten työterveyshuollon palveluiden tarjoajan esimerkiksi kunnallisen terveyskeskuksen, työnantajan oman työterveysaseman tai lääkärikeskuksen väliltä. Lääkärikeskukset ovat kuitenkin merkittävin työterveyspalveluiden tuottaja, sillä vuonna 2019 lääkärikeskukset tarjosivat palvelut 85 %:lle eli 1,7 miljoonalle työntekijälle työterveyshuollon palveluita (Kela 2019.) Työterveyshuollon palvelut siis tavoittavat merkittävän osan työikäisistä ihmisistä.

Työterveyshuolto toimii asiakaslähtöisesti ja yhteistyökumppaneina on niin työnantaja kuin työntekijäkin (Uitti 2014). Palvelujohtamisen näkökulmasta yritys kilpailee omalla ydinpalvelullaan ja kilpailutilanne pakottaa yrityksiä tarkastamaan omia palveluitaan. Yritykselle kohdistettu palvelupaketti rakentuu asiakaslähtöisesti ymmärtämällä asiakasyrityksen tarpeet ja odotukset (Grönroos 2015, 221–229). Hyvän työterveyshuollon toiminnan mukaisesti, palveluntarjoaja ei tarjoa yrityksilleen valmiita massatuotteita vaan pyritään löytämään yksilöllisiä palvelumalleja, jotka tukevat yrityksen hyvinvointistrategiaa (Laine 2011). Kilpailun voittaa se yritys, joka onnistuu tukemaan asiakasyrityksien toimintaa ja prosesseja muita tehokkaammin ja tuloksellisemmin (Grönroos 2015, 15.)

Muutokset työelämässä ovat tapahtuneet viime vuosikymmenien aikana teknologian kehittymisen, taloudellisten muutoksien, kansainvälisen kilpailun ja sen tehokkuuden ja palveluvaatimusten myötä. Yhteiskunnan muutokset heijastuvat väistämättä työelämään. (Työturvallisuuskeskus 2013.) Sosiaali- ja terveysministeriön Työelämä 2025 -katsauksessa työelämän haasteina on osoitettu kiire, epävarmuus, kasvavat osaamisvaatimukset sekä muutokset. Työelämässä kamppaillaan paineiden ja niukentuvat talouden vuoksi (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015a.) Työterveyshuollon tärkeänä tehtävänä nähdään työkyvyn edistäminen ja työkyvyttömyyden ehkäisy (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017b).

Sosiaali- ja terveysalaa koskevat tutkimukset ovat osoittaneet, että henkilöstö kokee muutokset työssään kuormittavina ja muutoksien sisäistämiseen ei ole varattu tarpeeksi aikaa (Kaihlainen, Laulainen, Niiranen, Keskimäki, Hietapakka & Sinervo. 2019.) Terveystieteiden tutkimuskeskuksen 2021 kysely osoitti, että suuri osa työterveyshoitajista kokee työn kuormittavana, sillä työnkuva on kasvanut valtavasti ja työ on jatkuvassa muutoksessa (Työterveyshoitajat 2021). Työ- ja elinkeinoministeriön (2021) katsaus osoittaa, että erityisesti koronapandemia ja sen tuomat muutokset työssä on kuormittanut sosiaali- ja terveysalan henkilöstöä. Peräti 88 % ammattilaisista on harkinnut alanvaihtoa ja noin puolet vastaajista on miettinyt alalta

poistumista aktiivisesti. Alle kolmannes on arvioinut jaksavansa alalla eläkeikään saakka (Tevameri 2021.)

Muutokseen perehdyttäminen on tärkeää, sillä perehdytys on organisaation tärkein ja kallein prosessi. Hyvällä perehdytyksellä saavutetaan etuja ja se voi luoda positiivisen työnantajamielikuvan (Eklund 2018, 25.) Hyvä perehdytys lisää työtyytyväisyyttä ja onnistumisen kokemuksia työtehtävässään. Hyvä perehdytys myös vaikuttaa työntekijän sitoutuvuuteen muutoksessa. Suunnitelmallisella perehdytysprosessilla voidaan kehittää tasalaatuiset palvelut koko organisaatiossa (Eklund 2018, 34–36.) Perehdytys vaatii hyvää vuorovaikutusta ja hyvälle vuorovaikutukselle on luotava turvallinen ilmapiiri (Kupias & Peltola 2009, 136). Vuorovaikutus on tärkeä osa ammatillisuutta ja tärkeä työväline työyhteisössä (Darnell 2013).

Opinnäytetyöni on tutkimuksellinen kehittämishanke, jonka kehittämiskohteena oli paikallinen työterveyshuollon yksikkö. Opinnäytetyö oli työelämälähtöinen ja se on suunniteltu yksikön tarpeeseen. Tavoitteena oli kehittää toimintamalli työterveyshuollon yksikön työyhteisön käyttöön tulevien muutosprosessien kuten työterveysasiakkuuksien sopimusmuutokseen perehdyttäessä.

2 Työterveyshuolto

2.1 Työterveyshuoltolaki sekä toiminnan perusta

Työnantajalla on yleinen huolehtimisvelvoite huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssään (Työturvallisuuslaki 2002/738 8 §). Työterveyshuoltolaki 2001/1383 määrittää työnantajan velvollisuuden järjestää työterveyshuollon palvelut, mikäli yrityksessä työskentelee yksikin työntekijä. Työterveyshuolto kuuluu kaikille työtä tekeville (Mukala 2022).

Työterveyshuoltolain 2001/1383 tarkoituksena on, että työnantaja, työntekijä ja työterveyshuolto edistävät yhteistoimin seuraavia asioita:

- 1. työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä*
- 2. työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta*
- 3. työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa*
- 4. työyhteisön toimintaa.*

Työnantajan järjestämän työterveyshuollon palveluiden tavoitteena on työstä- ja työolosuhteista johtuvien terveysvaarojen- ja haittojen ehkäiseminen sekä torjuminen työntekijöiden turvallisuuden, työkyvyn ja terveyden suojelemiseksi ja edistämiseksi (Työterveyshuoltolaki 4 §.) Työnantaja ja valittu työterveyshuollon palveluntuottaja tekevät kirjallisen sopimuksen työterveyshuollon järjestämisestä, jossa ilmenee palveluiden laajuus, sisältö ja yleiset järjestelyt (Työterveyshuoltolaki 6 §.) Työnantajan on järjestettävä lakisääteinen ennaltaehkäisevä työterveyshuolto, sairaanhoidon palveluiden järjestäminen on vapaaehtoista (Kela 2021).

Työterveyshuollon toiminta perustuu työpaikkaselvitykseen, jossa arvioidaan työn, työympäristön ja työyhteisön vaikutus terveyteen ja työkykyyn sekä arvioidaan kuormitustekijöiden terveydellistä merkitystä. Työpaikkaselvityksen pohjalta laaditaan toimintasuunnitelma, joka ohjaa yhteistyötä ja toimintaa työterveyshuollon ja yrityksen välillä (Valtioneuvoston asetus hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista, työterveyshuollon sisällöstä sekä ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden koulutuksesta 708/2013, 6 §.) Toimintasuunnitelman tulee olla kirjallinen ja voimassa oleva. Toimintasuunnitelmaan on määritelty työterveyshuollon ja yrityksen tehtävät työkyvyn hallinnan- ja seurannan keinoista sekä työkyvyn haasteiden ehkäisyssä (Kela 2021a.) Toimintasuunnitelmaan tulee myös avata yrityksen ja työterveyshuollon välillä sovittuja tavoitteita ja käytänteitä, kuten sairauspoissaoloista

raportointi, päihdeohjelma ja hoitoon ohjaus käytännöt sekä toimintojen toteutusaikaväli ja seurannan suunnitelma (Työterveyslaitos 2022b.)

Lakisääteiset terveystarkastukset toteutetaan niille, joilla on työssään erityisen sairastumisen vaara esimerkiksi fyysikaalisen, kemiallisen tai biologisen tekijän vuoksi. Myös väkivallan uhka ja yötyö voivat aiheuttaa erityistä sairastumisen vaaraa ja kuuluvat siksi lakisääteisten terveystarkastuksien piiriin (27.12.2001/1485, 2 §.) Alkutarkastus tehdään ennen työsuhteen alkua ennen erityistä sairastumisen vaaraa aiheuttavan työn alkua. Terveystarkastukset jatkuvat määräaikaistarkastuksilla ja niitä tehdään yksilölliseen riskiin perustuen 1–3 vuoden välein (27.12.2001/1485,4 §.) Terveystarkastuksien tavoitteena on muun muassa selvittää työntekijän altistumista, seurata ja selvittää terveydentilaa ja sen muutoksia sekä antaa työntekijälle tietoa työssä esiintyvistä terveysvaaroista ja niiltä suojautumiseen (27.12.2001/1485, 5 §.) Melutyö on esimerkiksi yksi erityisen sairastumisen vaaraa aiheuttavista töistä ja mikäli työntekijä altistuu päivittäin ylempää toimintaraja-arvoa eli 85dB, on työnantajan järjestettävä työntekijälle mahdollisuus käydä kuulontarkastuksessa aina määräajoin (13.10.2005/831, 4 a §.)

Työterveyshuollon perustehtävänä on myös TANO-toiminta eli tietojen antaminen, neuvonta ja ohjaus. TANO-toiminnan tavoitteena on lisätä työterveyttä, turvallisuutta sekä kokonaisvaltaista työhyvinvointia koskevien tietojen antoa. Ohjausta ja neuvontaa antaa työterveyshuollon ammattihenkilöt ja asiantuntijat työnantajalle ja työntekijöille työpaikkaselvityksen ja terveystarkastuksista saadun tiedon perusteella (708/2013, 10 §.) Selkeästi kohdennettu ja systemaattinen TANO-toiminta on vaikuttavaa ja tuloksellista lisäten yhteistyötä yrityksen ja työterveyshuollon välillä (Palmgren, Jalonen, Kaleva & Tuomi 2012).

Työturvallisuuslain (738/2002) 46 §:ssä määrittelemänä työterveyshuollon on arvioitava työpaikkaselvityksessä ensiapuvalmiuden tarve. Työpaikan erityisvaatimuksen huomioiden on suunniteltava ensiaputaitojen- ja välineiden tarve sekä tarvittaessa tehdä suunnitelmaa ensihoidon- ja pelastustoimen kanssa. TANO-toimintaa toteutetaan myös työstä ja työtilanteista johtuvien psyykkisten reaktioiden hallitsemiseksi.

2.2 Kelan korvausluokat

Työterveyshuollon kustannukset jaetaan kahteen eri korvausluokkaan. Korvausluokka I sisältää ennaltaehkäisevän toiminnan ja siihen liittyvät kustannukset, kuten työpaikkaselvityksen teko, toimintasuunnitelma laatiminen, terveystarkastukset sekä työterveyteen liittyvä neuvonta- ja ohjaus. Ennaltaehkäisevän työterveyshuollon korvaus on 60 % hyväksytyistä kustannuksista tilikauden päätyttyä (Kela 2021b.)

Korvausluokka II sisältää työterveyspainotteisen sairaanhoidon kustannukset. Sairaanhoidon korvaus on 50 % hyväksytyistä kustannuksista tilikauden päätyttyä (Kela 2021b.) Halutessaan työnantaja voi tarjota työterveyspainotteista sairaanhoitoa, joka ei kuitenkaan ole pakollisia. Työnantaja ja ennalta ehkäisevän työterveyshuollon palveluiden tuottaja määrittelevät sairaanhoidon palveluiden sisällön. Yleensä sairaanhoitoon kuuluu työterveyslääkäri-, hoitajan-, ja/tai työfysioterapeutin antama hoito, tarvittavat laboratorio- ja kuvantamistutkimukset sekä erikoislääkärin konsultaatiot työkyvyn tai hoitomahdollisuuksien selvittämiseksi niin, että päävastuu säilyy työterveyslääkärillä (Kela 2021c.)

Kela korvauksien saaminen edellyttää muun muassa työterveyshuollon sopimuksen palveluiden järjestämisestä, ajantasaisen työpaikkaselvityksen sekä kirjallisen toimintasuunnitelman. Kelan korvaushakemukseen ei näitä tarvitse liittää, mutta Kela voi pyytää näitä dokumentteja nähtäväksi tarvittaessa. Myös työterveyshuollon palveluita antavien tulee olla työterveyshuollon ammattihenkilöitä ja asiantuntijoita, joilla on pätevyys toimia työterveyshuollon tehtävissä (Kela 2021d.)

2.3 Työterveyshuollon ammattihenkilöt ja asiantuntijat

Työterveyshuollossa työskentelevien henkilöiden tulee olla työterveyshuoltolain 12 § ja 14 §:n nojalla pätevyudet työskennellä työterveyshuollon tehtävissä (2001/1383, 12 § ja 14 §).

Työterveyshuollossa työskentelevän laillistetun lääkärin tulee olla työterveyshuollon erikoislääkäri, mikäli tämä työskentelee työterveyshuollon tehtävissä yli 20 tuntia viikossa tai enemmän. Osa-aikaisesti työskentelevä laillistetulla lääkärillä tulee olla vähintään 15 opintopisteen laajuinen työterveyshuollon pätevöittävä koulutus kahden vuoden kuluessa siirryttyään työterveyshuollon tehtäviin.

Työterveyshuollossa työskentelevän laillistetun terveydenhoitajan ja fysioterapeutin tulee suorittaa vähintään 15 opintopisteen pätevöittävät työterveyshuollon koulutus kahden vuoden kuluessa siirryttyään työterveyshuollon tehtäviin.

Työterveyshuollon asiantuntijan, kuten psykologin, tulee suorittaa vähintään 15 opintopisteen pätevöittävät työterveyshuollon koulutus kahden vuoden kuluessa siirryttyään työterveyshuollon tehtäviin. Muiden asiantuntijoiden kuten esimerkiksi sosiaalialan, työhygienian, maatalouden tai ravitsemuksen asiantuntijan tulee suorittaa vähintään 2 opintopisteen laajuinen työterveyshuollon koulutus siirryttyään työterveyshuollon tehtäviin.

Työterveyshuollon palveluista vastaavan johtajan täytyy olla työterveyshuollon erikoislääkäri työterveyshuoltolain mukaisesti (Aluehallintovirasto 2022.)

2.4 Moniammatillinen yhteistyö työterveyshuollossa

Moniammatillisuus sanaan liitetään monesti myönteisiä mielikuvia. Sillä tarkoitetaan esimerkiksi yhteistyötä eri asiantuntijoiden välillä myös organisaatioiden ulkopuolelle. Sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristössä moniammatillisuus on tärkeää ja sillä voidaan tarkoittaa jaettua asiantuntijuutta ja tiivistä asiantuntijoiden yhteistyötä (Mönkkönen 2019.)

Työterveyshuollossa tehdään moniammatillisesta yhteistyötä ja sujuva yhteistyö tukee myös asiakasrajapintaa. Työterveyshuoltolain asetus 708/2013 velvoittavat työterveyshuoltoa moniammatilliseen lähestymistapaan toiminnoissaan. Myös hyvä työterveyshuoltokäytäntö- opas korostaa yhteistyön merkitystä. Asetus perustuu eri ammattiryhmien asiantuntemukseen, sillä saavutetaan asiakkaan ja yrityksen kannalta perustelluin ratkaisuihin toiminnalle (Työterveyslaitos 2022b.)

Ammattiryhmien välinen kunnioitus toisen ammattitaitoa kohtaan on lähtökohtana toiminnalle. Yhteiset rakenteet, käytännöt, suunnitelmallisuus, keskustelu sekä arviointi mahdollistavat toimivan yhteistyön. Moniammatillisuutta hyödynnetään myös työterveyshuollon ulkopuolella, sillä asiakastarpeisiin pohjautuen, myös perusterveydenhuolto, erikoissairaanhoido ja kuntoutus ovat yhteistyökumppaneina työntekijän työkykyä tukiessa eri uran vaiheissa (Työterveyslaitos 2022b.)

1.1.2022 alkaen työfysioterapeutti on määritelty työterveyshuollon ammattihenkilöksi. Muutoksen tarkoituksena on ollut parantaa moniammatillista yhteistyötä työterveyshuollossa, tukea työntekijän työkyvyn ja kuntoutustarpeenarviota sekä toteuttaa työkyvyn tukea oikea-aikaisesti ja tehokkaasti (Sosiaali- ja terveysministeriö 2021.) Keskeinen käytännön muutos on myös, ettei työfysioterapeutin vastaanotolle jatkossa tarvita työterveyshoitajan tai työterveyslääkärin tarvearviota. Työfysioterapeutti voi jatkossa ammattihenkilönä tehdä myös arvon työpsykologin tai sosiaalialanasiantuntijan vastaanotolle. Tämä tukee moniammatillisuutta sekä työntekijän työkykyä oikea-aikaisesti (Finla työterveys 2022.)

Työterveyshuolto Suomessa vuonna 2015- katsauksessa on esitetty, että erityisesti lääkäreiden, työpsykologien ja työfysioterapeuttien määrä työterveyshuollon yksiköissä on ollut kasvussa koko 2000- luvun ajan. Työterveyshoitajien määrä on pysynyt lähes samana. Työterveyshuollon palveluita järjestävissä lääkärikeskuksissa työskentelee katsauksen mukaan eniten sairaanhoitajia. 2011 vuoden katsaukseen verraten, moniammatillisen tiimin palvelut ovat lisääntyneet henkilöasiakkaiden hoidossa (Työterveyslaitos 2015.)

3 Asiakas- ja palvelukilpailu

Yritys kilpailee omalla palvelutarjoomallaan, joka sisältää ydinpalvelun ja erilaisia toimintaa tukevia palveluja. Yrityksen palvelukilpailulla tarkoitetaan kilpailutilannetta, jolloin yrityksen tarjoama ydinpalvelu on välttämätön edellytys kilpailussa. Kilpailun voittaa se yritys, joka onnistuu tukemaan asiakasyrityksien toimintaa ja prosesseja muita tehokkaammin ja tuloksellisemmin. Palvelukilpailu ei ole uutta yhteiskunnassa vaan erinäiset palveluyritykset ovat joutuneet aina kilpailemaan omilla palveluillaan (Grönroos 2015, 15.)

Kilpailu pakottaa yrityksiä kiinnittämään huomiota palveluidensa merkitykseen (Grönroos 2015, 33–34.) Kysyntä luo painetta innovoida ja parantaa palveluiden laatua. Globalisaatio on tuonut mukanaan hyperkilpailua, eli asiakkaiden tietoisuus ja lisääntynyt vaatimustaso on kasvanut. Asiakkaat haluavat samanaikaisesti aiempaa parempaa laatua, mutta alhaisempia hintoja (Santalainen 2009, 55, 63.) Asiakkaat ja asiakkuudet ovat tärkeitä tekijöitä kasvun saavuttamiseksi. Asiakkuudesta on arvoa niin yritykselle kuin asiakkaallekin (Storbacka 2005, 13, 45.)

3.1 Palveluiden kilpailutus ja sopimuksen luonti

Työterveyshuollon sopimuksia voidaan kilpailuttaa säännöllisesti, jotta käytössä olisi edullisin palveluntarjoaja tai tilanteessa kun työterveyshuollon yhteistyö ei ole toimivaa (Täsmä työterveys 2021.) Asiakasyritykset eivät aina katso vain taloudellista näkökulmaa palveluissa, vaan yhteistyö perustuu luottamukselliseen yhteistyöhön molempien osapuolien puolelta (Grönroos 2015, 58.)

Oikeudellisesti sopimus tarkoittaa sopimuksen tekemistä sekä asiakirjaa, joka sisältää sopimuksen ehdot. Sopimus määrittää myös osapuolten velvollisuuksia ja oikeuksia. Ennen sopimuksen syntymistä käydään sopimusneuvottelut ja neuvotteluiden tarkoituksena on saada aikaan sopimuskokonaisuus (Saarnilehto & Annola 2018.) Sopimuksen katsotaan syntyneeksi, kun sopimuksen tarjotukseen on annettu hyväksyvä vastaus. Sopimuksen syntymistä edellyttää oikea-aikaisuus ja tarjouksen mukainen hyväksyminen. (Jaakkola & Sorsa 2005, 39.)



1. Kuva mukailee Jaakkola & Sorsa 2005, 43. sopimuksen syntymisen kaaviota.

3.2 Palveluiden rakentaminen

Palvelujohtamisen yhtenä toimenä on kehittää hyvä tarjoomalli, jotta palvelut näyttäytyvät tuottavina ja markkinoitavina. Asiakkaille voidaan suunnitella ja markkinoida kattava palvelupaketti. Palvelupaketti- ja ajatus rakentuu asiakaslähtöisesti ymmärtämällä asiakasyrityksen tarpeet ja odotukset. Palvelupaketti sisältää ydinpalvelun sekä lisäpalvelut (Grönroos 2015, 221–229.) Asiakaskeskeisyys on yksi asiakastyön tärkein arvolähtökohta. Sillä tarkoitetaan asiakkaan kunnioittamista, yksilöllisyyttä palveluissa sekä sitä, että asiakas tulee kuulluksi ja ymmärretyksi (Mönkkönen 2019.)

Palvelujohtamisen näkökulmasta peruspilareita ovat palvelujen saatavuus, vuorovaikutus organisaation kanssa sekä asiakkaan osallistuttaminen yhteistyöhön. Palveluiden saatavuuteen vaikuttavia tekijöitä on muun muassa palvelupisteen sijainti, henkilöstön määrä ja osaaminen sekä käytössä olevat järjestelmät ja työkalut. Vuorovaikutusta voidaan vahvistaa keskinäisellä viestinnällä esimerkiksi prosessien yhteydessä tai tietoteknisten välineiden kautta. Osallistuttamisella tarkoitetaan sitä, että asiakas osallistuu yhdessä palveluntuottajan kanssa luomaan toiminnan arvoja (Grönroos 2015, 221–229.)



2. Kuva mukaillee Grönroos 2015, 227 laajennetun palvelutarjooman kuviota.

Työterveyden tarjouspyyntöjä laatiessa ja tarjouksia arvioidessa, ostavan yrityksen kannattaa korostaa omia tarpeitaan ja erityispiirteitään. Tarjouksia vertaillaessa palveluntarjoajilla on erilaisia vahvuuksia, mutta yhteistyö lähtee käyntiin tarkemmasta toimintasuunnitelmasta (Antti-Poika 2010.) Palveluiden rakentuminen lähtee asiakkaasta ja työpaikan tarpeiden tunnistamisesta, suurimman ajatustyön tekee asiakasyritys itse. Asiakasyrityksen

tulee pohtia oman liiketoimintansa nykytilaa ja sen kehittymiskaarta muuttuvassa markkina-tilanteessa ja pohtia työkyvynjohtamista sen kautta. Tämän pohjalta voidaan miettiä työterveyshuollon tarpeita yhdessä hyödyntäen palveluntarjoajan asiantuntemusta. Selkeiden ja konkreettisten tavoitteiden asettaminen on tärkeää (Riecki 2018.)

3.3 Työterveyshuollon kustannukset ja sopimustyytit

Työterveyshuollon kustannukset vuonna 2017 kaikista Suomen terveismenoista on vain 815 miljoonaa euroa eli 4.2 %, vaikka kolmannes väestöstä on työterveyshuollon piirissä. Työterveyshuolto rahoitetaan työnantajilta, työnantajien asiakasmaksuin sekä työntekijöiltä perittävän pakollisten työtulovakuutuksien avulla (Työelämätiето 2022.) Tutkittua tietoa työterveyshuollon palveluiden kustannuksista Suomessa on vähän ja muissa maissa ei ole vertailukelpoista järjestelmää. Työterveyshuollon palveluita ei järjestetä verorahoin vaan on työnantajan maksettavaa palvelua. 2013 kokonaiskustannukset olivat 776 miljoonaa euroa, joista työnantajat maksoivat 57 % eli 445 miljoonaa euroa ja loput rahoitti Kelan työtulovakuutusrahasto (Hujanen & Mikkola 2016.)

Työterveyshuollon kustannukset koostuvat yleisesti asiakasyrityksen koosta, palveluntarjoajan omasta hinnoittelusta sekä valitun työterveyshuollon sopimuksen sisällön laajuudesta. Työnantaja voi valita yritykselleen joko lakisäätöiset työterveyshuollon ennaltaehkäisevät palvelut tai kokonaisvaltaisen palvelupaketin, joka sisältää myös työterveyspainotteisen sairaudenhoidon (Täsmä työterveys 2022.)

Yrityksen kustannukset ovat joko kiinteitä tai muuttuvia kustannuksia. Kiinteät kustannukset pysyvät suurin piirtein samoina riippumatta yrityksen toiminnan muutoksista. Kiinteät kustannukset määräytyvät sopimuksen hinnan mukaisesti ja se sovitaan palveluntuottajan kanssa. Kiinteän hinnan vaihtoehtona on muuttuvat kustannukset, jotka määräytyvät käytön ja kysynnän mukaan (Eklund & Kekkonen 2018, s. 54–57.)

Kiinteähintaisessa työterveyspalvelusopimuksessa on asiakasorganisaation kanssa sovittu kiinteästä työntekijäkohtaisesta kuukausihinnoittelusta, joka sisältää sopimuksen mukaisen toiminnan. Sen lisäksi voidaan sopia lisäpalveluista, jotka laskutetaan kiinteän hinnan lisänä työterveyslaskulla tai eilisisellä yritysllaskulla. Työterveyshuollon kiinteässä sopimuksessa yrityksen kustannukset pysyvät samana riippumatta palveluiden käytön määrästä (Pihlajalinn 2022.) Asiakkaat tekevät päätöksen kilpailevien palveluntuottajien välillä hyödyn ja hinnan välisen suhteen perusteella (Karlöf 2004, s.17).

Budjetointi on yrityksen keskeinen työväline. Budjetti on taloudellinen toimintasuunnitelma ja rahamäärä on määritetty yrityksen eri toimintoja varten (Eklund & Kekkonen 2018, s.

176.) Kiinteähintaisella työterveys sopimuksella voidaan varautua menoihin kuukausi- ja vuositasolla (Täsmä työterveys 2022).

Suoritehintaishinnassa työterveyshuollon sopimuksessa hinta muodostuu yleisesti vakioista kuukausimaksuista, jotka muotoutuvat yrityksen henkilöstömäärän mukaan, suoritteiden kuten työterveyshuollon ammattihenkilöiden käyntilaskutuksista. Suoriteperusteisessa sopimuksessa kuukausikustannuksia ei pystytä täysin ennustaa tai suunnitella (Täsmä työterveys 2022.)

Työterveyshuollon sopimusten kilpailuttaminen tai sopimussisällön muuttuminen voi aiheuttaa työterveyshuollon yksiköihin isoja muutoksia, mitkä vaativat erilaisia prosesseja muutoksen onnistumisen varmistamiseksi.

4 Muutokset työelämässä ja työterveyshuollon toiminnassa

4.1 Työterveyshuollon asiakassuhteiden rakentaminen ja johtaminen

Työterveyshuolto on muutoksessa. Työterveyshuoltolain uudistus jo vuonna 2002 lisäsi asiakaslähtöisyyttä ja asiakkaan kanssa toteutettavaa yhteistoimintaa. Työelämän muuttuessa, myös työterveyshuollolta odotetaan muutoksia ja uudistumista. Työterveyshuollon rooli työyhteisön työkyvyn tukena korostuu. Kansainvälistyminen, yhteiskunnan muutokset sekä väestön ikääntyminen muuttavat työelämän rakenteita. Valtioneuvoston Työterveys 2015 kehittämislinjoissa on otettu huomioon työelämän keittämistavoitteet sekä eläkepolitiikan uudistukset, jotka ovat tuoneet uusia tehtäviä ja haasteita työterveyshuolloille (Hakuli & Pirttilä 2012.)

Työelämän tutkimus (2012) nosti esiin, että työterveyshuollon asiakkuuksien johtamisesta on vähän tutkittua tietoa. Tutkimuksessa osoitettiin, että alussa asiakkaalla ei ole täyttä käsitystä työterveyshuollon mahdollisuuksista ja toimintaa kehittäessä työterveyshuollolla menee aikaa tutustua asiakasorganisaatioon. Johdon näkökulmasta työterveyshuolto ei näytetäydy kokonaisuutena ja työterveyshuollon kokonaisvaltaista osaamista ei osata hyödyntää, vaan työterveyshuollon ”tuotteet” korostuvat. Kohtaamisten lisääntyessä suunnitelmallisuus toiminnassa ja ymmärrys lisääntyy. Haasteena on myös kahden erilaisen organisaatiokulttuurin yhteensovittaminen ja erilaiset odotukset toiminnasta. Keskustelukulttuurin avaaminen ja työterveyshuollon mahdollisuuksista kertominen ovat tärkeitä avaintekijöitä asiakkuuden hoidossa (Hakuli & Pirttilä 2012.)

Työterveyshuollon asiakkaina toimii niin työntekijät kuin työnantajat (Uitti 2014). Työterveyshuolto toimii asiakeskeisesti. Hyvän asiakassuhteen luominen alkaa yrityksen ja työterveyshuollon sopimusneuvotteluista, joihin osallistuu hoitava työterveyslääkäri ja työterveyshoitaja alusta alkaen. Hoitavan työterveystiimin tehtävänä ja tavoitteena on perehtyä toimialan terveyteen vaikuttaviin tekijöihin ja ottaa selvää työpaikan terveyden, työkyvyn ja turvallisuuden toiminnoista (Laine 2011.)

Hyvä työterveyshuolto ei tarjoa yrityksilleen valmiita palvelupaketteja ja massatuotteita vaan esitetään yksilöllisiä palvelumalleja, jotka tukevat yrityksen hyvinvointistrategiaa. Näin ollen työterveyshuollon ammattilaiset kertovat työterveyshuollon toiminnoista ja mitä se tarjoaa työpaikalle, mutta selittää myös mitä se vaatii työpaikalta. Sopimusta laadittaessa varmistetaan, että yrityksen johto ymmärtää asiat, koska työterveyshuollon palvelut ovat työnantajan järjestämää toimintaa. Hyvä työterveyshuolto pitää omista rajoistaan kiinni, oman osaamisen tai resurssien yli menevää toimintaa ei toteuteta (Laine 2011.)

Työterveyshuollon asiakkuudet ovat vaativia, sillä toiminnan suunnitteluun tulee paneutua huolellisesti. Työterveyshuollon suunnitelmassa käy ilmi, mitä yhteistyöstä ja tiedonkulusta on asiakasyrityksen kanssa sovittu. Hyvin ja perusteellisesti tehty perustyö ja työpaikan tarpeisiin räätälöity toiminta luovat edellytykset toimivalle ja pitkäaikaiselle toiminnalle asiakasyrityksen kanssa. Pitkäaikaisen yhteistyön tavoitteena on kehittää toimintaa niin, että se edistää henkilöstön terveyttä ja työkykyä. Tavoitteiden ja niiden toteutumisen avulla seurataan toiminnan laatua ja vaikuttavuutta (Laine 2011.)

Tulevaisuudessa työterveyshuolto koordinoi ja on ohjausvastuutta työkyvyn seurannassa ja arvioinnissa, työkyvyn tukemisessa ja työhön paluun suunnittelussa riippumatta siitä missä sairauden lääketieteellinen hoito ja seuranta järjestetään. Työterveyshuolto on merkittävä kumppani työurien pidentämisessä ja tehokkaammassa yhteistyössä perus- ja erikoissairaanhoidon kanssa (Laine 2011.)

Työterveyshuolto ja yritys toimivat suunnitelmallisesti yhteistyössä tavoitellen terveempää ja turvallisempaa työyhteisöä. Yhteistyö koostuu aktiivisesta toiminnasta ja suunnittelusta sekä luottamuksellisesta vuorovaikutuksesta puolin ja toisin. Yhteistyössä on myös tärkeää selkeät roolit ja vastuu alueet. Tämä edellyttää, että työterveyshuolto tuntee henkilöstön ja työympäristön sekä tarvittaessa jalkautuu työpaikalle. Myös työpaikan on tiedettävä työterveyshuollon toiminnasta, jotta voidaan hyödyntää sen tarjoamia mahdollisuuksia (Pesonen, Hakulinen & Halonen 2019.)

4.2 Henkilöstö muutoksessa terveydenhuollon yksikössä

Yhä useammat työntekijät läpikäyvät työuransa aikana yhden tai useamman organisaatiomuutoksen. Organisaatiomuutoksilla organisaatiot pyrkivät parantamaan kilpailukykyään sekä tuottavuuttaan kansainvälistyneillä markkinoilla. Organisaatiomuutos voi koskettaa koko organisaatiota tai tiettyä toimialaa (Pahkin, Mattila- Holappa, Nielsen, Wiezer, Widerszal-Bazyl, de Jong & Mockało 2011.)

Kaihlasen ym. (2019) tutkimus osoittaa, että työntekijät ovat kokeneet jatkuvassa muutoksessa työskentelyn kuormittavana. Toistuva työhön uudelleen orientoituminen uusien työtehtävien osalta ovat heikentäneet työilmapiiriä ja työrauhaa. Työntekijöiden toiveena oli tauko muutoksista, jolloin kerettäisiin omaksua uusia toimintatapoja ja yhteistyötahoja. Uusien asioiden läpikäymiseen tulisi varata riittävä aika. Muutoksissa on koettu epäselvyyttä, sillä muutoksen tahti on ollut nopea ja edelliset työt ovat jääneet keskeneräisiksi. Muutoksien opettelu on ollut aikaa vievää ja aiheuttanut työntekijöille stressiä, väsymystä, turhautumista sekä epäuskoa muutokseen. Työntekijöiden toiveena on ollut päätöksenteossa

johdonmukaisuus ja läpinäkyvyys (Kaihlainen, Laulainen, Niiranen, Keskimäki, Hietapakka & Sinervo 2019.)

Terveydenhuollon henkilöstö henkilöstön työ- ja toimintakyky ratkaisee terveydenhuollon palveluiden toimivuuden ja siten vaikuttaa välillisesti myös väestön terveyteen. Terveydenhuolto ja sen organisointi on muuttuneet voimakkaasti väestön ikääntymisen vuoksi ja haasteita tuo julkisen terveydenhuollon taloudellisten resurssien vähäisyys ikääntyneen väestön tarpeeseen nähden. Henkilöstön saatavuus ongelmat ovat vaikuttaneet perusterveydenhuollon palveluihin. Saatavuuden haasteet johtuvat monesta tekijästä, mutta esimerkiksi työn organisoinnin haasteet ja hoitohenkilökunnan ikääntyminen ovat merkittäviä tekijöitä (Elovainio, Virtanen & Oksanen 2017.)

Työ- ja elinkeinoministeriön (2021) katsaus osoitti, että muutokset sote-alan työvoimassa ovat olleet ennennäkemättömän suuria ja nopeita. Erityisesti sosiaalialalla työkyvyttömyys on lisääntynyt. Työn kuormitustekijät ovat altistavia tekijöitä työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymiseen. Hoitoalalla työn fyysisestä kuormittuvuudesta löytyy tutkittua tietoa, mutta Tehyn kyselyn mukaan sairaanhoitajat ovat kokeneet työn fyysisen kuormittavuuden muita kuormitustekijöitä vähäisemmäksi (Tevarimeri 2021.)

Työelämän tutkimus (2020) selvitti työterveyshoitajien kokemuksia työpaikkakulttuurista. Tutkimuksen mukaan vastaajista stressiä koki jonkin verran ja suurin stressinaiheuttaja työterveyshoitajille on ollut työn määrä. Työterveyshoitajat, joilla on 901–1200 asiakasta, olivat eniten stressaantuneita ja tyytymättömiä. He kokivat kokonaisvaltaista stressiä sekä tuen ja kommunikaation puutetta. Työhön työterveyshoitajat ovat melko tyytyväisiä sekä lääkärihoitaja yhteistyö on koettu toimivana (Haanperä ym. 2020.)

Terveydenhoitajaliitto tekee joka toinen vuosi kattavan jäsenkyselyn liittyen palkka- ja työsuhteasioihin sekä sisältäen muita pienempiä teemakohtaisia kyselyitä. Vuoden 2021 kyselyn tuloksena oli, että työterveyshoitajista 57 % vastaajista kokivat työn sisällön kuormittavana, sillä työnkuva on monipuolistunut valtavasti ja vastuu asioiden hallinnasta on usein työterveyshoitajalla. Yksi isoimmista kuormitustekijöistä oli työn jatkuva muutos, uusien ohjelmien ja työkalujen perehtymiseen ei ole riittävästi aikaa. Asiakkuuksien vaatimukset ja niihin vastaaminen on koettu haastavana. Työterveyshuollon tulostavoitteet ja niihin pääsemättömyys on tuonut myös henkistä kuormitusta työntekijöille (Työterveyshoitajat 2021.)

4.3 Muutosstrategia ja toteutus

Valtioneuvoston periaatepäätös työterveys 2025 tavoitteena on työelämän muutokseen ja sen tarpeisiin. Toiminnan tulee olla eettisesti kestävä ja lainsäädäntöön perustuvaa. Työterveyshuollolla tulee olla käytössä toimintatapoja ja menetelmiä, jotka vastaavat työpaikan

tarpeisiin sekä valmiuksia havaita ja arvioida uusia riskejä. Tavoitteena on myös lisätä työterveysyhteistyötä ja molemmat osapuolet seuraavat ja arvioivat yhdessä sovittujen toteutumista. Tavoitetilana on, että työpaikka on sitoutunut työterveysyhteistyöhön osana työpaikan strategista johtamista (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015a.)

Valtioneuvoston työterveys 2025 periaatepäätöksen tavoitteena on myös lisätä valmiuksia ja osaamista työterveyshuollossa. Työterveyshuollon ammattihenkilöt tulevat vähenemään vuoteen 2025 mennessä eläköitymisen vuoksi ja siksi alan koulutusta ja koulutusresursseihin tulee panostaa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015a.) Osallistuttavalla kehittämisellä muutos- ja kehittämisstrategiassa lisätään tehokkuutta ja itsensä toteuttamisen mahdollisuutta työssä. Osallistuttavassa toiminnassa organisaation sisällä jaetaan väliaikaisesti tietoa, valtaa ja valtuuksia. Työntekijöiden osallisuus kasvattaa tietoisuutta kokonaisuudesta ja antaa keinoja sen hallitsemiseen (Vartiainen 1994, 100.)

Muutoksen seurauksena joudutaan opettelemaan uusia taitoja ja opettelu vie aikaa. Muutosprojekti voi epäonnistua muutosvastarinnan vuoksi. Muutosjohtamisen tärkeänä osana on tiedon antaminen ja muutoksen vaikutuksien kertominen (Myllymäki 2017.) Muutos on prosessi ja muutosvastarinta voi myös jalostaa prosessista parempaa. Muutosprosessi tarkoituksena on siirtyä muutosvastarinnasta muutoksen hyväksyntään ja muutoshalukkuuteen mahdollisimman nopeasti (Erämetsä 2003, 99.)

Muutosprosessia tarkastellaan John P. Kotterin (1996) kahdeksanvaiheisen prosessin kautta. Kotter kuvaa muutosprosessien vaiheet alla olevan kuvion mukaan.

<i>1. Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen.</i>
<i>2. Ohjaavan tiimin perustaminen.</i>
<i>3. Vision ja strategian laatiminen.</i>
<i>4. Muutosvisiosta viestiminen.</i>
<i>5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan.</i>
<i>6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen.</i>
<i>7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen.</i>
<i>8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin.</i>

1. Taulukko muutosprosessien vaiheista John P. Kotterin (1996) mukaan.

Johtajuuden ja johtamisteorioita käsittelevä artikkeli nostaa esille, että yrityksen suorituskykyyn vaikuttaa tapahtuvien muutoksien seuraaminen ja uudet innovaatiot. Muutos

edellyttää työn, työntekijöiden, teknologian sekä tiedon yhdistämistä yrityksen kulttuuriin ja strategiaan. Muutos kuitenkin edellyttää uusia johtamiskäytäntöjä samanaikaisesti, jotta haluttuun lopputulokseen päästään. Tehokas ja dynaaminen johtaminen tukee, ohjaa, kannustaa ja palkitsee, joka lisää motivaatiota, innovatiivisuutta ja luovuutta työyhteisössä. Kotterin kahdeksanvaiheista mallia on käytetty paljon esimerkkinä johtajille yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi ja edistämiseksi (Flores-Rodriguez, Sanchez-Gutierrez & Pelayo-Maciel 2018.)

Suuriosa yrityksiä muutos tapahtuu, kun johdossa havaitaan ongelma, joka tulee ratkaista, jotta kilpailukyky tai yrityksen toiminta säilyy. Myös ulkopuoliset voimat sanelevat muutoksia, kuten uusilainsäädäntö (Darnell 2013.) Leavy (2014) nostaa esille strategiajohtajien ajatuksen, että elämme yleisessä kilpailuympäristön käännekohdassa, jota yritykset eivät voi jättää huomioimatta. Perinteisten strategioiden ja innovaatioiden sijaan yrityksiä tulee toimia yhä asiakaslähtöisemmin ja keskittävää uusia toimintatapoja tehokkaalle johtajuudelle niin isoissa kuin pienissä yrityksissä. Kotterin malli koostuu perinteisistä johtamiskäsitteistä ja prosesseista, joita muutosasiantuntija on päivittänyt jälkiskäteenkin vastaamaan nykyaikaa (Leavy 2014.) Muutoksen hallintaa koskevaa teoriaa on kehitetty auttaamaan johtajia onnistumaan muutoksessa (Darnell 2013.)

Tuija Hämäläisen väitöstudkimuksessa tuli ilmi, että johdon rooli muutoksessa on tärkeä. Muutosprosessi tulee ylemmältä johdolta, mutta muutoksen toteuttaa yleisemmin alemmat toimihenkilöt. Muutosjohtaminen etenee organisaatiossa ylhäältä alas ja muutoksen onnistumiseen vaaditaan jokaisen organisaation jäsenen osallistumista (Hämäläinen 2014.) Johtajuuden roolin ymmärtäminen muutoksessa on ratkaisevan tärkeää, sillä muutos aiheuttaa uusia asioita sekä siihen liittyvää epävarmuutta (Alavi & Gill 2017.) Kun muutosjohtaminen ei ole suunnitelmallista ja ei onnistu, se voi luoda suuren kuilun työntekijöiden ja johdon välille. Siksi muutokset tulee valmistella huolellisesti (Darnell 2013.)

Muutosprosessi alkaa muutostarpeen hyväksymisestä. Muutosprosessin ensimmäisenä vaiheena on luoda kiireellisyyden ja välttämättömyyden tunnetta, jotta tarvittava yhteistyö organisaatiossa saavutetaan. Tyytyväisyyden ilmapiirissä muutokset eivät etene, sillä muutoksia ei koeta välttämättömiksi (Kotter 1996.)

4.4 Muutokseen perehdytys

Kotterin (1996) muutosprosessin toisena vaiheena on ohjaavan tiimin perustaminen. Muutoshankkeissa tarvitaan ohjaava, vahva tiimi, jolla on yhteinen tavoite. Ohjaava tiimi voi toteuttaa uusia lähestymistapoja muutoksessa, sillä se on sitoutunut ja perillä muutostyöstä (Kotter 1996, 45–58.) Organisaation muutoksessa perehdytykseen voi nimetä

muutosagentit. Muutosagentit tukevat muutoksen toteuttamisessa ja muutoksesta selviytymisessä. Tärkeänä tehtävänä on luoda järjestystä ja tarjota henkilöstölle tapoja jäsentää ja ymmärtää muutosta. Organisaation sisältä muutosagenttina voi toimia esimerkiksi henkilöstön asiantuntija, esihenkilö tai linjajohtajat. Muutosagenttina voi toimia myös organisaation ulkopuolinen tekijä, kuten konsultti tai tutkija (Honkanen 2006, 11–12.)

Perehdyttämistä ohjaa moni lainsäädäntö, kuten työturvallisuuslaki, työsopimuslaki sekä laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Perehdyttämällä tarkoitetaan toimenpiteitä, joiden avulla työntekijä oppii tuntemaan työpaikansa toiminnat ja tavat, omat työtehtävänsä ja työyhteisön jäsenet. Työopastuksen tavoitteena on työntekijän opastaminen työtehtäviensä omaksumiseen ja hallintaan. Hyvästä perehdytyksestä hyöttyy työntekijä ja koko työyhteisö. Perehdyttämistä tehdään myös silloin kuin työtehtävät muuttuvat osittain tai kokonaan (Kupias & Peltola 2009, 18–19) Laadukkaana perehdytyksen varmentamiseksi on hyvä luoda tavoitteellinen perehdytysohjelma, jossa osa-alueiden vastuuhenkilöt on merkitty sekä tavoitteellisuuden vuoksi seuranta ohjelmoidaan (Miettinen, Kaunonen & Tarkka 2006).

Riittävä perehdytys ja osaaminen vaikuttaa työhyvinvointiin. Jatkuvat virheet ja niiden korjailut työtehtävissä kuormittaa työntekijää itseään sekä koko työyhteisöä. Tämä voi johtaa työntekijän työn hallinnan puutteeseen ja lisätä työkuormaa (Repo ym. 2015, 12.) Työtehtävissään osaamisen tunne on työteon tärkeä työhyvinvoinnin kannalta ja perehdytyksen aikana joutuu ponnistelemaan saavuttaakseen osaamisen tason. Mikäli työnkuva on epäselkeä ja perehdytys irrallinen, lisää se kuormitusta työntekijälle. Palautteen saaminen perehdytysprosessin aikana on tärkeää (Kupias & Peltola 2009, 70.)

Työntekijöiden kouluttautumisella pyritään vaikuttamaan asenteisiin, tietoihin ja taitoihin. Vaikutus perustuu uuden tiedon jakamiseen ja uusien taitojen harjoitteluun työyhteisössä. Lisääntynyt vuorovaikutus muutosprosessin aikana vaikuttaa asenteisiin ja käyttäytymiseen, työntekijöiden osallistamisella perehdytysprosessiin sitoutetaan työntekijöitä muutokseen. Tarkoituksena on saada tiimi työskentelemään yhdessä ja lisääntyneellä energialla pääsemään haluttuihin tavoitteisiin (Honkanen 2006, 374–376.)

4.5 Suunnitelmallinen perehdytys

Kotterin (1996) kolmantena muutosprosessin vaiheena on vision ja strategian laatiminen. Visio on tulevaisuudenkuva, joka selkiyttää muutoksen suunnan, kannustaa ihmisiä tekemään oikeasuuntaisia toimenpiteitä sekä auttaa koordinoimaan työntekijöiden toimenpiteitä nopeasti ja tehokkaasti. Selkeä visio auttavat ymmärtämään toiminnanmuutoksia ja kehityskohtia (Kotter 1996, 60–67.)

Perehdyttäminen uuteen työtehtävään alkaa jo valmistelulla ennen perehdytyksen alkua. Tällöin työyhteisössä tehdään perehdytysuunnitelma (Kupias & Peltola 2009, 102.) Suunnitelmassa tulee tulla ilmi perehdyttäjät ja heidän vastualueensa, perehdytyksen aikataulu ja se miten perehdytys toteutetaan. Erilaisia perehdytyksen muotoja voi olla esimerkiksi koulutustilaisuudet, käytännön tekeminen, ryhmätyöskentely, itsenäiset kurssit tai webinaarit ja videot (Eklund 2018,76–80.)

Perehdytysprosessissa kerrotaan työn tehtävät ja vaatimukset (Kupias & Peltola 2009, 102.) Perehdytyksessä on paljon opittavaa ja omaksuttavaa. Vaiheittainen perehdytysprosessi sisältää kokonaisuuksia ja moduuleja tietty aihealue kerrallaan (Eklund 2018, 84). Prosesseja opettaessa on hyvä luoda yksinkertaisia ja selkeitä prosessikuvauksia. Perehdyttäjät voi auttaa hahmottamaan kokonaisuuksia esimerkiksi erilaisten kaavioiden ja kuvioiden kautta. Uutta teemaa opettaessa on hyvä jäsenöidä sisältöä ja aihealueita. Tätä kautta uutta asiakokonaisuutta on helpompi tarkastella ja yksityiskohdat suhteuttaa isompiin osa-alueisiin (Kupias & Peltola 2009, 18–19, 155–156.)

4.6 Vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden merkitys perehdytyksessä

Kotterin (1996) neljäntenä muutosprosessin vaiheena on muutosvision viestintä. Visio on hyödyllinen, kun työntekijät ymmärtävät sen tavoitteet ja suuntaviivat. Viestintä onnistuu yleisemmin tehokkaimmin, kun hyödynnetään eri viestintäkanavia kuten kokoukset, tiedotukset ja kasvokkain tapahtuvat keskustelut. Kun johtajat elävät muutosvision mukaisesti, työntekijät sisäistävät yleensä vision paremmin (Kotter 1996, 73–85.) Myös Darnellin (2013) tutkimustulokset osoittavat, että ensimmäinen muutoksen vastustamiseen johtava tekijä on kommunikaation puute. Pelkkä tiedon jalkauttaminen henkilöstölle ei riitä, vaan tarvitaan asianmukainen viestintä niin, että työntekijä on täysin tietoinen muutoksen yksityiskohdista (Darnell 2013).

Muutosjohtamisessa kommunikaatio on tärkeä tekijä, kuten yllä on esitetty. Ihmiseltä ihmiselle tapahtuva kaksisuuntainen vuorovaikutus on välttämätöntä ihmisille. Organisaatio on menestyvä, missä kommunikaatio on kunnossa. Vuorovaikutus ja kommunikaatio lisää turvallisuutta työyhteisössä (Erämetsä 2003, 235.) Työssä ammatillisuus tarkoittaa sitä, että osaa toimia tarkoituksen mukaisesti kussakin tilanteessa saavuttaakseen työnsä tavoitteet. Vuorovaikutus on tärkeä ammattitaidon osa-alue. Ihmisten kanssa työskennellessä tärkein tehtävä on huolehtia vuorovaikutuksen toimivuudesta. Vuorovaikutus on työväline ja vuorovaikutuskanava työyhteisön viestinnässä. (Kiesilä 1998, s. 27, 29, 39.)

Sari Lepistön (2006) tutkielmassa tuli esiin kollegalta saadun tuen merkitys. Vuorovaikutus esihenkilön kanssa tuen saannin kannalta on tärkeää. Kollegaan tukeutuminen on koettu

kuitenkin olevan helpompaa ja henkilökohtaisempaan. Samanlainen näkökulma kollegoiden kanssa asioihin ja yhteisten kokemusten jakamiseen vaikuttaa tuen kokemuksen tärkeyteen. Myös yhdessä tekeminen on koettu tärkeäksi, jolloin auttamisen lisäksi voidaan oppia toisen tavasta tehdä töitä. Tuen saamiselle on tärkeää myös säännölliset tapaamiset, esimerkiksi työryhmätyöskentelyn tai työparityöskentelyn kautta (Lepistö 2006.)

Ikosen tutkimuksessa tulee ilmi, että vuorovaikutuksen merkitys korostuu työyhteisöissä yhä enemmän. Teknologia lisääntyy, joka haastaa perinteisiä keinoja rakentaa vuorovaikutusta, mutta samalla mahdollistaa uusia vuorovaikutuksen muotoja. Digitaalinen viestintä voi altistaa väärinymmärryksille sillä nonverbaalinen viestintä jää pois ja se voi myös vaikeuttaa esihenkilön ja työntekijän luottamuksen rakentumista. Luottamuksen rakentuminen ja viestintä ovat merkittäviä työhyvinvointia lisääviä tekijöitä (Ikonen 2015.)

Palautteenantotaidot ja niiden omaksuminen osaksi toimintatapaa ja organisaation kulttuuria, on välttämätön edellytys muutokselle. Ilman palautetta, muutoksessa taannutaan (Erämetsä 2003, 237.) Palautteen saanti auttaa työntekijää kehittymään ja oppimaan (Kupias & Peltola 2009, 136). Muutokseen perehdyttäminen on molemmin puolista, joten molempien osapuolien antama palaute on olennaista (Eklund 2018, 124.) Muutoksessa perehtyjä ei välttämättä osaa itse arvioida onnistumisiaan ja kehityskohtiaan, joten palautteen antaminen arkisissa työtehtävissä korostuu. Palautteen saamisen myötä voidaan keskittyä niihin asioissa, jotka eivät vielä suju. Hyvä palaute keskittyy persoonan sijaan toimintaan ja ongelmista ratkaisuihin (Kupias & Peltola 2009, 137–138.)

4.7 Henkilöstön osallistuttaminen

Kotterin (1996) viides vaihe on henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan. Organisaation muutosprosessit vaativat työntekijöiden myötävaikutusta. Tässä muutosvaiheessa vastuuta ja valtuuksia siirretään henkilöstölle (Kotter 1996, 59–73.) Myös Darnellin (2013) teoria tukee sitä, että työntekijöiden mukaan ottamista muutosprosessin suunnitteluun lisää sitoutumista ja myönteisyyttä muutokseen (Darnell 2013.)

Kuudentena vaiheena on lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen. Suuriin muutoksiin menee paljon aikaa ja yleisenä virheenä on, ettei lyhyen aikavälin muutoksiin kiinnitetä huomiota. Työntekijöiden motivaatio muutokseen laskee (Kotter 1996, 59–73.) Seuraavat ominaisuudet kuvaavat Kotterin mukaan lyhyen aikavälin onnistumista:

1. Näkyvyys, työntekijät näkevät muutoksen ja se on konkreettista. Se antaa muutokselle vahvistusta, että uhraukset kannattavat.

2. Kiistattomuus, todenperäisyydestä ei voida kiistellä. Myönteinen palaute kohentaa työmotivaatiota.
3. Selkeä yhteys muutoshankkeeseen. Vision testaaminen konkreettisesti tekemisessä.

Näiden vaiheiden jälkeen tulee seitsemäs vaihe, eli parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen. Strategian ja vision toimintoja aloitetaan ja toteutetaan käytännössä. Tässä kohtaa korostuu pitkäjänteisyys ja ihmisten johtamisen taito. Onnistumisen ominaisuuksien kautta työyhteisöä saadaan kannustettua konkreettisiin muutoksiin (Kotter 1996, 115–126.)

Ohjaavan tiimin merkitys korostuu uusien muutosten toteuttamisessa (Kotter 1996, 116). Tiimityöskentely on lisääntynyt aina 1990-luvulta lähtien. Moniammatillisessa tiimissä, tiimi koostuu eri alueiden tai alojen asiantuntijoista. Ohjaavalla tiimillä tarkoitetaan tiimiä, joka vastaa tietyn osan tai prosessin koordinoinnista ja tiimi varmistaa tiedonkulun ja prosessien etenemisen. Toimivassa työtiimissä ryhmän sisäinen työnjako sekä toimintamallit ovat jäsentyneet sekä ryhmän ilmapiiri on avoin ja salliva. Ryhmän muodostuminen muutoksessa vie oman aikansa. Ryhmän muodostuessa toiminnan rajoja haetaan. Ryhmän vuorovaikutus voi olla alkuun varautunutta ja epävarmaa. Muutosagentin rooli ryhmätoiminnassa on tärkeä, se määrittää rajat, tavoitteet ja perustehtävät. Muutosagentin tärkeänä tehtävänä on myös luoda turvallisuuden tunnetta ryhmään (Honkanen 2006, 216–219.)

Työntekijöiden motivoiminen muutokseen on keskeinen tekijä sekä muutoksen onnistumisen kannalta, mutta myös vastustamisen vähentämiseksi. Tieto muutoksen syistä sekä selkeät tehtävät motivoivat työntekijöitä (Darnell 2013.) Motivaatio on prosessin tulos, se ei ole pysyvä ominaisuus vaan voi vaihdella voimakkaastikin. Motivaatio on keskeinen tekijä menestyksessä. Myös kyvykkyys ja pätevyys ovat huomioitavia tekijöitä, sillä ne auttavat tavoitteisiin pääsyssä. Ympäristö vaikuttaa myös motivaatioon ja johdolla on tärkeä tehtävä henkilöstön motivoinnissa. Motivoinnissa auttaa johdon tuki ammatillisessa kehittämisessä ja siihen kannustamisessa, tavoitteiden asettamisessa ja palkitsemisessa, kun sovittuihin tavoitteisiin päästään. Positiivinen ilmapiiri työpaikalla ja luottamus työntekijään parantaa suoriutumista (Niermeyer & Seyffert 2004.) Työntekijän tunne omasta pystyvyydestään muutoksessa on yhteydessä työtehtävistä suoriutumiseen (Honkanen 2006, 319–320).

Kahdeksantena ja viimeisenä Kotterin vaiheena on uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin. Tarkoituksena on saada työyhteisöön yhteiset arvot sekä toimintanormeja eli toimintatapoja, jotka pysyvät voimassa ja niitä opetetaan myös uusille työntekijöille. Uudet toimintatavat tulevat osaksi toimintoja, kun huomataan selvästi niiden olevan toimivampia ja parempia kuin aiemmat tavat. Tähän tarvitaan ihmisten johtamista (Kotter 1996, 127–

138.) Haasteena voi olla suuri määrä henkilöstöä, joka muutokseen tulee osallistuttaa (Darnell 2013.)

4.8 Kotterin muutosmallin hyödyntäminen sosiaali- ja terveysalalla

Terveysten ja hyvinvointilaitoksen toteuttamana muutosvalmennus terveydenhuollon sähköisten palveluiden käyttöönoton tukena hyödynsi Kotterin kahdensanvaiheista muutosmallia. Muutosvalmennuksen ajoittui vaiheeseen, jolloin projekti oli ollut käynnissä jo muutaman vuoden ajan. Projektiin ei ollut tehtynä suunnitelmallista muutosjohtamisen prosessia, eikä myöskään riittävää muutosviestintää henkilöstölle (Valkeakari & Hyppönen 2009.)

Muutosvalmennuksen pohjalla oli Kotterin kahdeksanvaiheinen prosessikaavio. Muutostyöpajoissa, joita pidettiin esihenkilöille ja henkilöstölle, teemat rakentuivat Kotterin kahden vaiheen mukaan. Muutostyöpajan vahvoina teemoina olivat johtajuus, muutosviestintä sekä henkilöstön osallistuttaminen ja motivoiminen. Esihenkilöille esiteltiin myös Kotterin muutostyön eri vaiheet ja pysähdyttiin pohtimaan miten esihenkilö voisi tukea henkilöstöä siirtävävaiheesta toiseen.

Muutoksien johtaminen on suurelta osalta esihenkilöiden vastuulla, joka korostuu Kotterin mallissa sekä muutostyöpajojen teemoissa. Muutoksessa haluttiin tukea myös esihenkilöitä. Kotterin mallin mukaisesti ohjaavan tiimin perustaminen muutoksessa on kriittisen tärkeää. Esihenkilöiden valmennuksessa oli tärkeää auttaa heitä ymmärtämään muutoksen vaiheet ja prosessin kulun, sekä tukea heidän jaksamistaan muutoksessa. Motivoitunut esihenkilö vaikuttaa muutosprosessin dynamiikkaan ja hänen tehtävänsä muutoksessa on mielekkäämpi ymmärtäen muutoksen taustat. Esihenkilöiden muutospajan ensimmäisessä vaiheessa oli napakka tietopaketti muutoksesta ja sen perusteista sekä tavoitteista. Toisen muutospajan aiheena oli läpikäydä yhdessä kohdattuja onnistumisen hetkiä sekä haasteita (Valkeakari & Hyppönen 2009.)

Henkilöstöä lähdettiin valmistelevaan muutokseen osallistuttamalla heitä pohdintaan muutospajojen kautta. Muutospajojen tavoitteena oli tähdentää muutoksen tarpeellisuus, sillä uudesta toimintamallista ei ole hyötyä, mikäli käytetään edelleen vanhoja voimassa olevia malleja. Pajojen tarkoituksena oli myös osallistuttaa henkilöstöä, saada heidät motivoituneiksi sekä sitouttaa muutokseen (Valkeakari & Hyppönen 2009.)

Johtopäätös oli, että muutosvalmennus oli vain osa muutosjohtamista. Isot muutokset tulee valmistella huolellisesti, aikatauluttaa ja viedä ne henkilöstön kanssa läpi heitä osallistuttaen. Muutoksia pitää johtaa ja hallita sekä esihenkilöitä valmentaa siihen. Muutosvalmennuksessa pyritään herättämään motivaatiota sekä positiivista orientoitumista uuteen asiaan (Valkeakari & Hyppönen 2009.)

5 Kehittämisen tavoite, tarkoitus ja kehittämistehtävät

Opinnäytetyöni on tutkimuksellinen kehittämistehtävä ja yhteistyökumppanina toimii yksityinen työterveyshuollon palveluntuottaja. Kehittämistehtävä on työelämälähtöinen ja se on tehty yksikössä heränneeseen tarpeeseen vastaten.

Opinnäytetyössä tarkoituksena on selvittää muutosprosessin askelmerkit sekä kehittää sen pohjalta toimintamalli. Muutoksen toimintamalli luodaan paikallisen työterveyshuollon yksikön työyhteisön käyttöön muutosprosesseihin, esimerkiksi työterveysasiakkuuksien sopimusmuutoksiin perehdyttäessä. Mallin avulla pyritään varmistamaan henkilöstön riittävä perehdys ja tuki muutosprosesseissa. Työterveyshuolto on keskeisessä roolissa toimia yri-tyksien yhteistyökumppaneina tukien työntekijöiden työkykyä, mutta myös työterveyshuollon työntekijät tarvitsevat tukea työelämän muutoksissa.

Opinnäytetyön kehittämistehtävinä oli:

1. Rakentaa teoreettista viitekehitys työterveyshuollon toiminnoista sekä palvelu- ja muutosjohtamisesta.
2. Selvittää työntekijöiden kokemukset ja näkemykset muutosprosessista kyselylomakkeen avulla.
3. Teoreettisen viitekehityksen ja työntekijöiden vastauksien perusteella rakennetaan toimintamalli muutosprosesseihin.
4. Toimintamallin arviointi.

Työhön valikoitui toiminnallisia menetelmiä, joiden avulla saatiin henkilöstö osallistumaan pohdintaan ja suunnitteluun. Opinnäytetyö muodostuu toiminnallisten menetelmien lisäksi rakenteista ja käytänteistä, jotka tukevat muutoksien hallinnointia ja prosessien kehittämistä.

6 Kehittämistehtävän toteutus

6.1 Tutkimuksellinen kehittäminen

Työelämän kehittämistä säätelee työelämälähtöisyys, ajankohtaisuus ja käytännönläheisyys. Sen tavoitteena on tuottaa ja kehittää toimi- ja ammattialojen käytäntöjä tai palveluita. Kohteena on työelämän toimet ja käytännöt, jotka vaativat kehittämistä ja muuttamista sekä tarvittaessa käytäntöjen uudelleen luomista (Vilkkä 2021, 18–19.)

Työelämän tutkimuksen ja kehittämisen erona on, että tutkimus pyrkii tuottamaan uutta tietoa tieteellisten tutkimusmenetelmien avulla. Uutta tietoa tuotetaan klassisten perinteiden ja sääntöjen avulla (Salonen ym. 2017, 34.) Tutkimuksen tutkittava kysymys voi ratkaista ongelman, lisätä teorian tietoa ja sen avulla parantaa tai tehostaa toimintaa. Tutkittavaa asiaa pohjaa jo olemassa oleva teorian tieto ja kirjallisuus. Teoria antaa työkaluja ja käsitteitä aiheeseen (Metsämuuronen 2006, 23–25.)

Työelämän kehittämistehtävä taas pyrkii tekemään konkreettista toimintaa muuttavaa sisältöä. Työ rajautuu tiettyyn ympäristöön tai työtehtävään (Salonen, Eloranta & Kinos 2017, 34). Kehittämisen kohteena voi olla osa pieni osa organisaation jo olemassa olevaa muutostyön kokonaisuutta ja sillä saadaan uudenlaista ammatillista tietoa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 21–22). Kehittämistehtävän tunnuspiirteitä on muun muassa työn uutuusarvo, hyöty, prosessinomaisuus, käytettävyys, ainutkertaisuus ja konkreettisuus (Salonen ym. 2017, 37.)

Kehittämistehtävän keskeisenä käsitteenä on se, mikä on kehitettävä kohde, mitkä ovat perustelut ja rajaukset kohteelle, mikä tavoite kehittämiselle on ja millaisia keinoja tai menetelmiä voidaan käyttää sen ratkaisemiseen. Olennaista on myös tuloksen arviointi ja tuloksesta tiedottaminen (Salonen ym. 2017, 29.)

Kehittämistehtävän tuotos on konkreettinen ja sillä on uutuusarvoa tilaajaorganisaatiolle. Tavoitteena on selvittää työn nykytilanne, työn kehityskohdat ja mikä uusien toimintatapojen hyöty on. Kehittämistehtävään osallistutetaan ne työntekijät, joihin työn muutos vaikuttaa, jotta lopputuloksesta saadaan luotettava (Salonen ym. 2017, 28–39.) Heikkilä ym. (2008) kuvailee, että kehittäminen on aktiivista toimintaa, jolla tavoitellaan esimerkiksi työyhteisön kehittymistä ja muutosta parempaan (Heikkilä, Jokiranta & Nurmela 2008).

Ojasalon ym. (2014) mukaan lähtökohtana työlle on kehittämisen kohteen tunnistaminen ja siihen liittyvien tekijöiden ymmärtäminen. Työelämän kehittämisessä voidaan hakea esimerkiksi uutta liiketoiminnan mallia tai vaihtoehtoisesti prosessien kehittämistä ja uudistamista (Ojasalo ym. 2014, 22–23.) Se perustuu uuden oppimiseen ja syklisesti eri vaiheista

rakentuvaa toimintaa (Salonen ym. 2017, 33.) Siinä korostuu suunnitelmallisuus sekä suunnitelman mukainen eteneminen. Kehittämistehtävässä raportoidaan kehittämisen lähtökohdat ja tavoitteet, prosessin eteneminen sekä tutkimuksen lopputulokset (Ojasalo ym. 2014, 19–20.) Kehittämistyö ei kuitenkaan välttämättä etene lineaarisesti vaan eri vaiheet saattavat olla yhtäaikaista tai nivoutua päällekkäin. Kehittämistehtävä on jatkumo, joka etenee prosessinomaisesti (Ojasalo ym. 2014, 18–19, 23–25.)

Kehittämistehtävää tehdessä voidaan hyödyntää erilaisia tutkimuksellisia menetelmiä, esimerkiksi tiedonkeruuseen haastattelua ja havainnointia sekä kyselyitä. Näiden tarkoituksena on kuitenkin tuottaa olennaista tietoa kehittämisen kannalta (Salonen ym. 2017, 35.)

6.2 Kysely

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien näkökulmasta. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tutkittavien henkilöiden ajatuksista, kokemuksista ja näkökulmista. Laadullisilla menetelmillä on tarkoituksena tuottaa yksityiskohtaista tietoa jostakin aihealueesta ja tietoa saadaan henkilöiltä, jotka ovat luonnollisissa ympäristöissään (Kekäle & Puusa 2020.)

Tarkoituksena ei ole löytää tietoa, kuinka usein ja missä määrin jokin ilmiö esiintyy vaan saada esille erilaisia näkökulmia. Laadullisia menetelmiä ja uusia malleja tarvitaan selvittämään ja ymmärtämään organisaatiokäyttäytymistä. Organisaatiokulttuurissa on määriteltyjä sääntöjä, oletuksia ja uskomuksia. Tutkimuksessa tarkastellaan työntekijäryhmän omaamia ajattelu- ja toimintatapoja (Kekäle & Puusa 2020.)

Kysely on eniten käytetty tiedonkeruun menetelmistä. Etuna on, että niiden avulla voidaan kerätä laaja aineisto joukolta ihmisiä sekä kysyä useita asioita. Kysely on menetelmänä tehokas ja nopea (Ojasalo ym. 2014, 121.) Kyselylomakkeen vastaaja vastaa kirjallisesti itse lukemiinsa kysymyksiin. Kyselylomakkeiden etuna on, että vastaajat jäävät anonyymeiksi (Vilkkä 2021, 94.) Helppokäyttöiset sähköiset kyselyt ovat yleistyneet, sillä ohjelmassa voidaan laatia kyselylomake, kerätä vastaukset ja raportoida kyselyyn tulleet vastaukset (Ojasalo ym. 2014, 128).

Aineistonkeruun jälkeen alkaa aineiston läpikäynti ja analysointi. Kerätyn aineiston avulla tulkitaan ja pyritään laatimaan siitä johtopäätöksiä tulkitseamalla. Analyysissä nousee esiin teemoja, joista jotkut toistuvat usein ja toiset harvemmin. Aineiston läpikäynti edellyttää kykyä käsitellä runsasta aineistoa sekä aineiston käsittelyä ilman yksiselitteisiä ohjeita (Kekäle & Puusa 2020.)

6.3 Kehittämisen kohdeorganisaatio

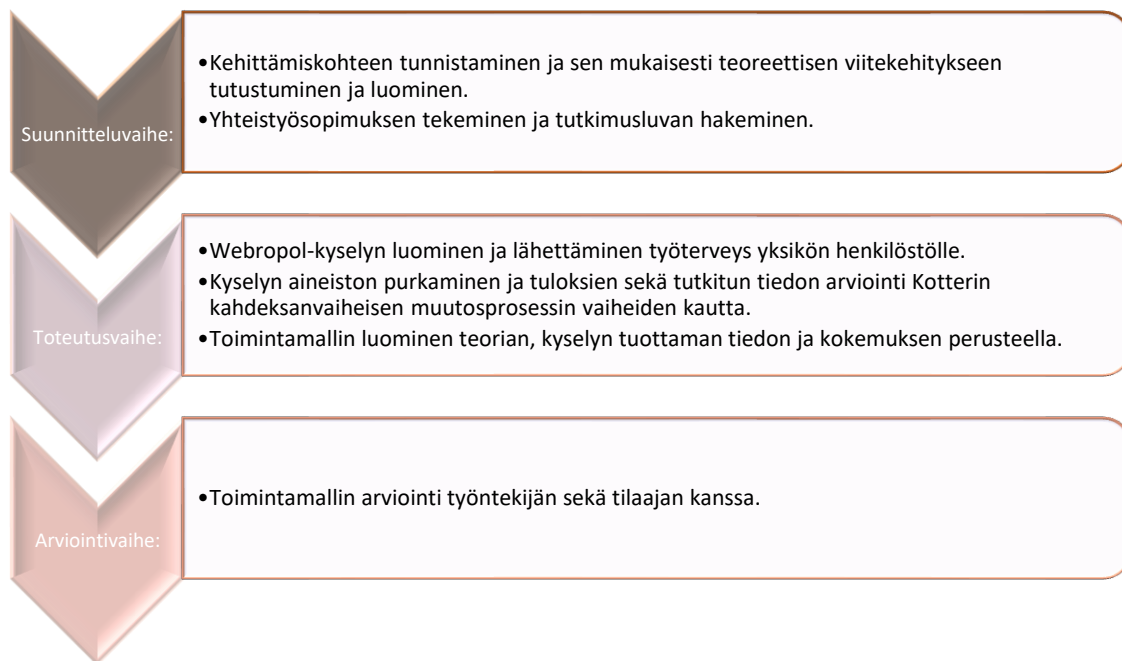
Kohdeorganisaatio on sosiaali- ja terveydenhuoltopalveluita tuottava yritys. Yhtiö tuottaa muun muassa työterveyshuollon palveluita, yleis- ja erikoislääkäripalveluita sekä hammaslääkäripalveluita. Yksikössä työskentelee useita eri sosiaali- ja terveysalan asiantuntijoita ja ammattihenkilöitä. Kohdeorganisaation henkilöstöä työskentelee useissa eri toimipisteissä ympäri Suomea. Organisaation strategisina painopisteinä on muun muassa palveluiden uudistaminen erilaisilla palvelukonsepteilla ja digitaalisilla innovaatioilla sekä niin kuluttajan kuin ammattilaisen ykkösvalinta.

Kehittämistehtävän kohdeorganisaationa toimii yksittäinen työterveyshuollon yksikkö. Vaikkakin muutos koskee Suomen tasolla muitakin kohdeorganisaation yksiköitä, rajattiin kehittämistehtävä koskemaan vain omaa työyksikköä. Aihe syntyi kehittämistehtävän tekijän mielenkiinnon mukaan, työpaikan kahvipöytäkeskusteluista sekä esihenkilön kanssa käydyn suunnittelupalaverin tiimoilta.

Työyhteisössä on tapahtunut vuosien mittaan useita muutoksia yrityskauppojen sekä palveluiden kehittymisen myötä. Henkilöstö on ollut jatkuvassa muutoksessa vuodesta 2019 lähtien. Yksikössä työskentelee työsuhteisia työntekijöitä sekä ammatinharjoittajia. Informanteiksi valikoitui työntekijät, joiden työnkuvaan kuuluu kiinteästi työterveyshuollon asiakkaiden sekä asiakkuuksien kanssa työskentely. Kehittämistehtävään valikoitui 11 työntekijää.

6.4 Kehittämistehtävän vaiheet ja menetelmät

Kehittäminen eteni alla olevan kuvan mukaisesti, sisältäen suunnittelu-, toteutus- ja arviointivaiheet:



3. Kuva tutkimuksellisen kehittämisen vaiheista.

Opinnäytetyön aihe muodostui alkuvuodesta 2022, kun muutos oli työyhteisössä ajankohdainen. Työtä lähdettiin toteuttamaan työelämän kehittämistehtävänä ja tavoitteena oli osallistaa henkilöstöä toimintamallin rakentamiseen. Teoreettisen viitekehityksen rakentaminen alkoi aiheen selkeytyessä heti alkuvuodesta 2022.

Työ aloitettiin määrittelemällä käsitteet ja niiden purkamista omiin aihealueisiin. Haasteena oli, että työterveyshuollon sopimuksista ja asiakkuuksien hoidosta löytyy hyvin vähän tutkittua tietoa. Työtä päädyttiin tarkastelemaan muutos- ja palvelujohtamisen näkökulmasta, sillä työterveyshuollon palvelut rakentuvat asiakkaiden tarpeiden mukaisesti ja sopimuksin tehdyt muutokset koskettavat kaikkia työterveyshuollossa työskenteleviä työntekijöitä jollakin tavalla. John P. Kotterin (1996) klassikko muutosprosessikaavio valikoitui työhön toimintamallin työkaluksi. Opinnäytetyön suunnitelman hyväksymisen jälkeen tutkimuslupa haettiin kohdeorganisaatiolta maaliskuussa 2022.

Työtä tarkasteltiin muutos- ja palvelujohtamisen näkökulmasta, sillä työterveyshuollon sopimuksia voidaan ja kilpailutetaan säännöllisesti asiakasyrityksien puolelta. Kilpailutuksella asiakasyritykset voivat kilpailuttaa sopimuksia joko taloudellisista syistä tai

työterveyshuollon yhteistyön toimimattomuuden vuoksi (Täsmä työterveys 2021.) Kilpailulla pakotetaan yrityksiä kiinnittämään huomiota palveluihinsa ja asiakkuuksien tietoisuus sekä vaatimustaso on vuosien saatossa kasvanut. Asiakkuudet ovat tärkeitä tekijöitä kasvun kannalta (Santalainen 2009, 55, 63.) Koventuneen kilpailutuksen ja palveluntarjoaman kautta muutosjohtaminen työntekijöiden tukemisen kannalta on tärkeää.

Tämän kehittämistyö toteutettiin yllä olevan prosessikaavion mukaan. Ensimmäisenä suunnittelun vaiheena oli teoreettisen viitekehityksen rakentaminen ja John P. Kotterin (1996) kahdeksanvaiheisen mallin hyödyntäminen muutosprosessin teoriaosuudessa. Kotterin (1996) kahdeksanvaiheisen prosessi on kehitetty tukemaan pitkiä muutosprosesseja organisaatioissa. Kehittämistehtävässä on keskeistä tuntee aihealue perusteellisesti sekä löytää erilaisia näkökulmia työn etenemiseen. Käsitejärjestelmä jäsentää kohteena olevia aihepiirejä ja käsitteitä. Tutkittuun kirjallisuuteen, käsitteisiin ja aineistoon perehtymisen jälkeen voidaan asettaa kehittämisen tehtävät ja työn tavoitteet (Ojasalo ym. 2014, 34, 61).

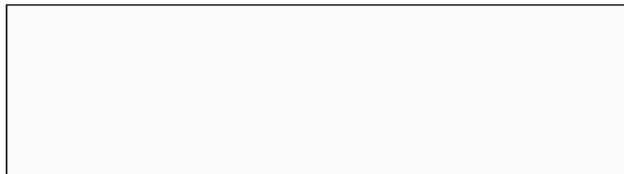
Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa laadittiin yhteistyösopimus kohdeorganisaation kanssa. Toteutusvaiheeseen siirryttiin, kun suunnitelma oli valmis ja hyväksytty. Toteutusvaiheessa luotiin sähköisen Webropol- kyselylomake (Liite 2.) aineiston keräämiseen henkilöstöltä. Opinnäytetyön aineiston keruuseen valikoitu sähköinen Webropol- kyselytyökalun helppokäyttöisyyden ja selkeyden vuoksi.

Kysely osoitettiin työterveyshuollon yksikössä työskentelevälle henkilöstölle eli työterveyslääkäreille ja -hoitajille, työfysioterapeuteille ja työpsykologille sekä yksikössä työskenteleville sairaanhoitajille, jotka ovat päivittäisissä työterveyshuollon toiminnoissa mukana (n=11). Kyselyn tarkoituksena saada tietoa ja työntekijöiden näkemyksiä työterveyshuollon muutosprosesseista ja tämänhetkisen perehdytyksen riittävydestä. Salosen (2013) mukaan kohdeorganisaation työntekijöitä on hyvä osallistuttaa kehittämistehtävää tehdessä, jotta saadaan erilaisia näkökulmia (Salonen ym. 2013, 58.)

Kysely jaettiin saatekirjeen (Liite 1.) kanssa työntekijöiden työ sähköpostiin. Vastausaikaa annettiin kolme viikkoa, muistutus vastaamisesta laitettiin kerran saman saatekirjeellä puolentoistaviikon jälkeen kaikille työntekijöille sekä muistutettiin yksikön palaverissa vastamaan kyselyyn määräaikaan mennessä.

Kysely toteutettiin avokysymyksinä ja anonyyminä. Työntekijän tuli vastata viiteen avokysymykseen. Kyselyn luomisessa hyödynnettiin kehittämistyön tekijän omaa kokemusta työpaikan keskusteluiden perusteella tämän hetken muutoksista ja niiden mahdollisista kuorimitustekijöistä. Kyselyllä haluttiin osallistuttaa henkilöstöä pohtimaan muutosta ja työntekijöiden omia tarpeita muutosprosesseihin perehdyttämisessä.

1. Miten kuvailisit hyvää perehdytystä tilanteessa, jossa tulee uusia työterveyshuollon asiakkuuksia tai muutoksia tulee olemassa olevan asiakkuuden työterveys sopimukseen?



4. Kyselyn kysymys ja vastauslaatikko.

Aineiston analyysi aloitettiin kyselyn vastausajan umpeuduttua toukokuussa 2022. Avokysymyksistä syntyi työntekijöiden omaa ajatusta, sillä vastaajia pyydettiin vastaamaan kysymykseen omin sanoin. Aineiston analyysissä tavoitteena on kuvailla, tulkita ja ymmärtää kohteena olevaa ilmiötä. Tavoitteena on avata aineistoa lukijoille (Puusa & Juuti 2020.)

Webropolista kerätyn aineiston jälkeen alkaa aineiston läpikäynti. Aineiston keruun jälkeen paneudutaan aineiston analyysiin ja pyritään laatimaan siitä johtopäätöksiä tulkitseamalla aineistoa. Analyysissä nousee esiin teemoja, joista jotkut toistuvat usein ja toiset harvemmin. Aineiston läpikäynti edellyttää kykyä käsitellä runsasta aineistoa sekä aineiston käsittelyä ilman yksiselitteisiä ohjeita (Kekäle & Puusa 2020.) Kerätty kyselyn hävitettiin opinäytetyöprosessin päättyessä Webropolista ohjeen mukaisesti.

Teoreettisen viitekehyksen ja kyselystä saatujen vastauksien perusteella Kotterin (1996) kahdeksanvaiheisen prosessikaavion mukaisesti luotiin toimintamalli tulevaisuuden muutoksiin, joka on rakentunut huomioiden työntekijöiden tarpeet. Opinäytetyö on kirjallinen raportti ja toimintamalli on tehty työyhteisön käytettäväksi. Raportin valmistumiseen liittyi henkilöstön tiedottaminen ja sen luovuttaminen yhteistyökumppanille (Vilkkä 2021).

Aineiston analyysi

Kyselyn avulla saatua aineistoa analysointiin induktiivisella sisällönanalyysillä, sillä haluttiin edetä aineiston ehdoilla. Sisällönanalyysi on yksi yleisemmin käytetyistä laadullisten tutkimusten metodeista aineiston tarkasteluun, sillä se soveltuu monenlaisiin tutkimuksiin käytettäväksi (Puusa & Juuti 2020.) Kyselyyn valikoitui yksitoista työntekijää ja sähköisellä kyselyllä vastauksia saatiin kymmenen, näin ollen vastausprosentti oli 90.9 %. Kirjallisia vastauksia tuli kaikkiin kysymyksiin kymmenen ja viimeiseen viidenteen kysymykseen kirjallisia vastauksia tuli viisi.

Tarkoituksena oli ymmärtää ja kuvata työntekijöiden näkemyksiä muutosprosesseista sekä saada tiivistetty kuvaus aineistosta ilman informatiivisen tiedon menetystä. Aineistoa läpikäydessä tähdennettiin mihin pyritään löytämään vastaukset, millaiset asiat vaikuttavat

toimintaan ja millaisiin asioihin tulee kiinnittää huomiota toimintamallia luodessa (Puusa & Juuti 2020.)

Aineiston analyysin tavoitteena oli luoda aineistosta kokonaisuus, jonka avulla voidaan tuottaa tulkintoja sekä tehdä johtopäätöksiä ilmiöstä. Sisällönanalyysin tavoitteena oli järjestää aineisto aluksi selkeään ja tiiviiseen muotoon sekä pelkistää ilmaisuja. Pelkistämällä aineiston ilmaisuja ryhmitellään samankaltaisten teemojen joukoksi (Puusa & Juuti 2020.) Kerätystä aineistosta pyrittiin löytämään toistuvia teemoja (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Vastauksia lähdettiin purkamaan teemakohtaisesti hyödyntäen Kotterin (1996) kahdeksanvaiheista muutoskaaviota.

Induktiivisen sisällönanalyysin vaiheet

Induktiivisen aineiston analyysin prosessiin kuuluu aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely sekä abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Redusointi vaiheessa aineistosta karsitaan työhön liittyvät epäolennaiset aiheet pois. Sen jälkeen pelkistetyt ilmaukset listataan allekkain luoden pohjaa klusteroinnille (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Esimerkit induktiivisestä sisällönanalyysistä taulukoina:

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus
Muutoksissa sopimukseen olisi hyvä kertoa mihin muutokset perustuu, mitä niillä tavoitellaan.	Muutoksen lähtökohta, muutoksen tavoitteet.
Perehdytyksen aloittaminen hyvissä ajoin ennen muutoksia.	Riittävä aika perehdytykseen.
Muutoksen sisällöt olisi hyvä olla saatavilla selkeästi ja täsmällisesti, oleellisilta osin koosteena suullisesti paikallisella tasolla. Lyhyet napakat rajattua aihetta koskevat ohjeet.	Kirjallinen ja suullinen ohjeistus. Tiedon saanti helposti. Selkeät, ajantasaiset ohjeet.
Kokonaisvaltainen palaveri, jokaiselle työkuva ja toimintatavat selkeiksi.	Yksikön yhteiset palaverit.

Ilmauksien pelkistyksen jälkeen siirrytään klusterointiin, eli ilmaukset ryhmitellään. Aineistosta on etsitty samankaltaisuuksia ja kuvaavia käsitteitä. Käsitteet yhdistetään eri luokiksi muodostaen alaluokat ja ne nimetään sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Aineisto tiivistyy näin, sillä yksittäiset tekijät on sisällytetty yleisimpiin käsitteisiin (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokat
Muutoksen lähtökohta, muutoksen tavoitteet, muutoksen aikataulutus ja riittävä aika perehdytykseen.	Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen.
Tasapuolinen viestintä muutoksesta, tiedottaminen henkilöstölle ja asiakkaille.	Muutoksen viestiminen.
Tiedon saanti helposti, selkeät, ajantasaiset ohjeet.	Ohjeistukset ja tiedon saantikanavat.
Itsenäinen perehtyminen ja perehdytys oman työnkuvan muutoksiin.	Perehtyminen itsenäisesti ja yhdessä.

Klusteroinnin jälkeen tehdään aineiston abstrahointi eli käsitteellistäminen. Siinä erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Abstrahoinnissa käytetään alkuperäisaineiston käyttämiä kielellisiä ilmauksia ja tarkkaillaan, että aineistossa säilyy alkuperäisaineiston kerätty data (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Alaluokka	Yläluokka
Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen	Muutoksen lähtökohta ja aikataulu.
Muutoksen viestiminen.	Viestintä.
Ohjaavan tiimin perustaminen.	Vastuutiimi.
Ohjeistukset ja tiedon saantikanavat.	Tiedostot.
Perehtyminen itsenäisesti ja yhdessä	Perehdytys.

6.5 Mallin arvioiminen

Toimintamallin ensimmäinen versio arvioitettiin työyhteisössä kahdella työyhteisön jäsenellä, työterveyden palvelupäälliköllä sekä työterveyshoitajalla. Arviointiin haluttiin saada johdon sekä työntekijätason mielipidettä, sillä muutosprosessin läpiviejänä voi olla työterveyshuollossa kuka vain.

Palvelupäällikön antaman palautteen mukaan toimintamalli on hyödyllinen esihenkilöille työyhteisössä, se toimii muutoksessa muistutuksen työkaluna. Malli on rakentunut yksikön työntekijän tarpeista perustuen klassikko muutostyön malliin. Muutoksen jalkauttaminen työyhteisöön on ajoittain haastavaa ja selkeä prosessikuvaus, vastualueet ja yhteisesti sovitut tiedotuskanavat helpottavat muutoksen ja tiedon siirtämistä henkilöstölle.

Työterveyshoitaja arvioi, että malli on hyödyllinen yksikön käyttöön, myös muuhun kuin työterveyshuollon asiakkuuksien muutoksissa. Muutoksia työterveyshuollossa on paljon ja sähköpostiin tuleva info voi monesti kiireisessä työarjessa mennä ohi. Selkeät, helposti löytyvät ohjeet auttavat kiireisessä työarjessa.

Malliin tehtiin kerättyjen kommenttien avulla vielä pieniä muutoksia ulkoasuun. Mallin värit ja selkeä kronologinen eteneminen koettiin selkeäksi mallissa.

7 Kehittämistehtävän tulokset

7.1 Kyselyn tulokset

Aineiston analyysissä käytettiin induktiivista sisällönanalyysiä, sillä haluttiin edetä aineiston ehdoilla. Kysely lähetettiin yhdelletoista työntekijälle sähköisenä kyselynä ja vastauksia kyselyyn saatiin 10, näin ollen vastausprosentti oli 90.9 %.

Kyselyn vastaajille esitetyt kysymykset olivat:

1. Miten kuvailisit hyvää perehdytystä tilanteessa, jossa tulee uusia työterveyshuollon asiakkuuksia tai muutoksia tulee olemassa olevan asiakkuuden työterveys sopimukseen?
2. Miten kuvailisit muutosprosessien perehdytyksen nykytilannetta? Minkälaiset asiat ovat siinä toimivia, mitä pitäisi kehittää?
3. Mitkä toimintatavat mielestäsi tukisi perehdytystä ja mitkä ovat konkreettisia keinoja/ideoita perehdytyksen parantamiseksi?
4. Mikä asia on ensimmäinen asia, joka tulisi huomioida muutosprosessissa? Mistä tulisi lähteä liikkeelle?
5. Mitä muuta haluat sanoa perehdytykseen tai muutosprosesseihin liittyen?

Kysymyksillä haluttiin tietoa työntekijöiden toiveita perehdytykseen liittyen ja kyselyn avulla osallistutettiin työntekijöitä miettimään itselleen tärkeitä asioita perehdytyksen kannalta sekä miettimään konkreettisia keinoja, mitkä toimintatavat tukisivat perehdytystä. Induktiivisen sisällön analyysin avulla karsittiin aineistoa ja löytää toistuvia teemoja.

Hyvää perehdytystä kuvattiin informatiiviseksi sekä toiveena olisi päästä vaikuttamaan muutokseen. Tärkeää on ymmärtää muutoksen lähtökohta ja se mitä muutetaan. Viestinnän merkitys korostui jokaisessa vastauksessa.

Muutoksissa sopimukseen olisi hyvä kertoa mihin muutokset perustuu, mitä niillä tavoitellaan.

Kaikkia työntekijöitä informoidaan muutoksista tasapuolisesti.

Viestintäkanavaksi toivottiin yhteispalaveria, sekä selkeitä kirjallisia ohjeita muutoksen tueksi. Perehdytyksen laajuus tulisi suunnitella aina tapauskohtaisesti, miten muutos eroaa vanhasta, syvällisempi perehdytys niihin asioihin, jotka omassa työkuvassa tulee muuttamaan.

Selvät kirjalliset ohjeet.

Tärkeää olisi saada tietoa siitä, millaiset muutoksen omaan tehtävääni liittyen ovat muuttuneet.

Muutosta tukeviksi toimintatavoiksi vastasiin yhteispalaveria sekä lyhyitä teemavideoita aiheista. Selkeät ja helposti löytyvät ohjeet tukevat muutosprosessia helpottaen selvitystyötä erityisesti asiakastyötä tehdessä. Tehtäväkuvaukset sekä muutosprosessiin osallistuminen tukee perehtymistä.

Käytössä voisi olla lyhyitä 2-5 min video pätkiä teemoittain.

Jos pääsisi itse vaikuttamaan muutosprosessiin.

Jokaisen on helppo löytää itselle tärkeimmät ohjeet ja ohjeisiin on nopea palata tarkistamaan jokin asia.

Neljäntenä kysymyksenä oli ensimmäinen asia, joka tulisi huomioida muutosprosessissa ja mistä tulisi lähteä liikkeelle. Kyselyssä vastaukset jakaantuivat enemmän kuin aiemmissa kysymyksissä. Osalle on tärkeää heti alussa ymmärrys mistä muutos johtuu ja osalle puolestaan muutoksesta tiedotus, jotta perehdytykselle voidaan varata riittävä aika. Selkeä ja helposti löydettävä kirjallinen aineisto muutoksesta on myös koettu tärkeäksi.

Selventää, mihin muutoksella tähdätään ja miksi.

Työyhteisön informointi tulevista muutoksista mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.

Jokaiselle ammattiryhmälle tieto, mistä asiakirjat löytyvät

Kysymys numero viidellä annettiin työntekijälle mahdollisuus vapaaseen ilmaisuun, mikäli ylempänä olevien kysymyksien ulkopuolelta nousisi asiaa. Vastauksissa korostui samat toiveet kuin ylemmissä kysymyksissä, tietoa halutaan saada palastetulta kiireisessä työarjessa sekä ottaa muutoksen läpivientiin se porukka mukaan, joka muutosta tekee.

Tietoa kyllä saa, jos/kun vaan muistaa kysyä tai on kiinnostunut asiasta.

Keskeinen tieto tulisi olla saatavilla selkeästi ja aina tarpeen vaatiessa.

7.2 Nykytilan kuvaus

Tämänhetkiseen muutosprosessien perehdyttämiseen on oltu pääasiallisesti tyytyväisiä, asioita on käyty paljon läpi, tiedottaminen on ollut pääasiallisesti hyvää sekä ammattiryhmäkohtaiset Teams-perehdytykset ovat toimineet. Työyhteisössä on ollut halua perehdyttää henkilöstöä, ja työterveyshoitajilta on saanut tietoa muutoksesta.

Työyhteisössä toimivaa on halu perehdyttää.

Viimeisimmän muutosprosessin tiedottaminen on ollut hyvä työterveyshoitajien osalta. Ainoa haitta on ollut, että tiedotus heillekin on ollut sekavaa ja asiat ovat muuttuneet moneen kertaan.

Suurimmassa osassa vastauksia korostui muutoksen viestinnän tärkeys ja erityisenä haasteena se, että perehdytyskanavia on useita ja tietoa on sekalaisesti saatavilla. Muutoksen tähdellisyyttä ja taustoja ei ole ymmärretty, minkä vuoksi muutokseen motivoituminen on ollut haastavaa.

Asioit on käyty paljon läpi (ei tietoa on paljon, toisin välillä ristiriitaista), mutta kun ei itse ole päässyt mukaan tekemään muutosta, ymmärrys muutoksista ja niiden sisäistäminen ollut vaikeaa.

Vain joillakin on kokonaiskuva ja usein täytyy usealta ihmiseltä kysyä ennen kuin saa vastauksen tai tehdä itse nopeita päätöksiä kiireessä. Jos muutos on laaja, pitäisi useamman ihmisen olla perillä uusista asioista.

Haasteina on kuvattu tiedon ristiriitaisuutta, vaikutusmahdollisuuksia muutokseen ei ole ollut ja perehdytysosiot on koettu ajoittain raskaiksi. Erityisesti ammatinharjoittajat eivät välttämättä pysty irrottautumaan monen tunnin perehdytysosioihin. Perehdytystä tehdään paljon työn lomassa itsenäisesti, mikä on koettu myös toimivana sillä perehtymistä voi tehdä oman aikataulunsa mukaan, mutta yhteinen perehdytys säästäisi aikaa.

Suurten valtakunnallisten keskitettyjen sopimusten sisältöihin liittyvät Teams-'perehdytykset' ovat aivan liian raskaita ja laajoja, jotta niihin kykenisi osallistumaan (ainakaan näin ammatinharjoittajana).

Luulen, että yhteinen perehtyminen säästää aikaa.

Toiveena on selkeät, helposti löytyvä ohjeistus ja erityisesti näiden puutokset näkyivät vastauksissa. Hyvää perehdytystä on avovastauksissa kuvailtu tasapuoliseksi työntekijöille, perusfaktoja sisältäväksi sekä selkeä tieto siitä mihin muutokset tulevat vaikuttamaan ja miten se vaikuttaa työnkuvaan.

Valmiiksi mahdollisimman hyvin palasteltu tieto on helppo omaksua kiireisen työn ohessa.

Lyhyet napakat rajattua aihetta koskevat ohjeet. Jokaisen on helppo löytää itselle tärkeimmät ohjeet ja ohjeisiin on nopea palata tarkistamaan jokin asia.

Käytössä voisi olla lyhyitä 2–5 min video pätkiä teemoittain.

Hallinnan tunne työstään voi kadota muutosprosesseissa, mikäli muutoksen tausta ei ole auennut. Konkreettisina keinoina on toivottu kokonaisvaltaisuutta ja selkeyttä

toimintatapoihin. Itsenäisen perehtymisen lisäksi on toivottu vuoropuhelua sekä yhteisiä perehdytyshetkiä. Kun henkilöstö ymmärtää muutoksen tärkeyden ja ymmärtää perisyyn muutokselle, on heidän kokemuksensa muutoksesta mielekkäämpi toteuttaa.

Se porukka, joiden pitäisi muutosta läpiviedä, mukaan muutosprosessiin mahd. aikaisessa vaiheessa.

Muutoksen taustatietojen parempi läpikäyminen.

Jos pääsisi itse vaikuttamaan muutosprosessiin.

7.3 Toimintamallin rakenne

Työterveyshuollon asiakkuudet ovat vaativia ja työtä tehdään moniammatillisissa tiimeissä. Muutokset työterveysasiakkuuksissa ja työterveys sopimuksissa eivät koske vain hoitavaa työterveystiimiä vaan koskettavat myös muita työntekijöitä työyhteisössä. Työterveyden sopimuskilpailutuksien ja erilaisten sopimussisältöjen myötä työyhteisön työntekijät tarvitsevat perehdytystä, jotta työ sujuvaa ja palvelulupaukset täyttyvät. Työelämän kehittämistyössä ei vain kuvailla asioita vaan tarkoituksena on etsiä parempia vaihtoehtoja ja viedä vaihtoehtoja eteenpäin (Ojasalo ym. 2014, 19–20).

Opinnäytetyön konkreettinen tuotos oli kirjallinen raportti sekä toimintamalli muutosprosessihin perehdyttämiseen. Toimintamallin luomiseen hyödynnettiin induktiivista sisällönanalyysiä, jonka avulla kerättyä aineistoa pelkistettiin, ryhmiteltiin ja karsittiin epäolennaiset asiat pois. Aineistosta etsittiin samankaltaisuuksia ja käsitteistä rakennettiin teemoja.

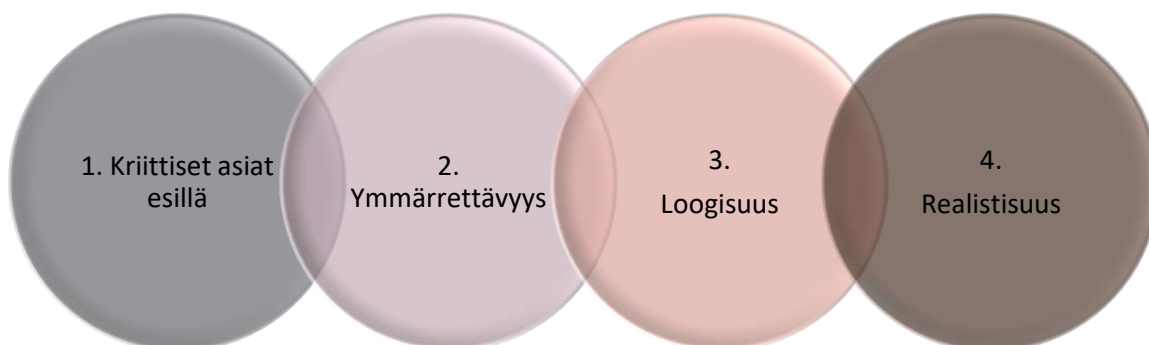
Sisällön analyysin jälkeen, toimintamallin rakentamiseen hyödynnettiin kahdeksanvaiheista Kotterin klassikkomallia kuitenkin huomioiden kerätyssä aineistossa nousseet teemat ja kehittämistehtävän tekijän oma kokemus ja asiantuntijuus aiheesta. Pitkissä muutosprosesseissa voidaan hyödyntää kaikkia toimintamallin vaihetta tai valikoida perehdytyksessä tärkeäksi koetut vaiheet. Mallia voi hyödyntää kuka vain työyhteisön jäsen, kuka valikoituu muutosprosessin vetäjäksi.

1. Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen: Muutosprosessin aloituksessa tärkeää on, että muutokseen liittyvät tavoitteet ymmärretään ja työntekijöiden muutoskykyä tuetaan. Työntekijöille tulee antaa mahdollisuus peilata muutoksen taustalla olevia tarpeita nykyhetkeen. Tavoitteena on kuitenkin saada aikaan ymmärrys, ettei uuden toiminnan hyödyt toteudu, mikäli käytetään vanhoja, käytössä olevia toimintamalleja.

2. Ohjaavan tiimin perustaminen: Muutoksen johtaminen on usein esihenkilön vastuulla. Työterveyshuollossa muutoksen läpiviejänä on usein myös nimetty työterveyshuollon tiimi, joka hoitaa asiakkuutta. Tässä tapauksessa jo valmiiksi nimetty tiimi toimii ohjaavana tiiminä. Esihenkilön ja ohjaavan tiimin rooli on keskeinen, jotta muutos onnistuu. Heille annetaan tukea ja tietoa, siitä miten muutos toteutuu ja toteutetaan. Tiimille annetaan tietopaketti muutoksen perusteista ja tavoitteista.
3. Vision ja strategian laatiminen: Muutosprosessissa osallistujilla on oltava selvillä muutokseen johtaneista tarpeista, valitusta suunnasta ja tavoitetilasta. Sen avulla tiedetään perustelut muutokselle ja syyt muutoksen taustalle. Muutos työyhteisöön tulee yleensä tässä tapauksessa konsernilta tai työterveyshuollossa yrityksen sopimusta hoitavalta, koordinoivalta tiimiltä. Paikallisella tasolla muutoksen strategia on valmiiksi luotu toteutettavaksi.
4. Muutosvisiosta viestiminen: Muutoksen viestintä on keskeisessä roolissa muutoksen onnistumisen kannalta. Kun ohjaava tiimi on nimetty sekä muutoksen perusteet ja tavoitteet ymmärretty, voidaan muutoksesta viestiä yhteisen sovitun viestintäväylän kautta henkilöstölle.
5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan: Kun henkilöstö ymmärtää muutoksen tärkeyden ja ymmärtää perisyyn muutokselle, on heidän kokemuksensa muutoksesta mielekkäämpi toteuttaa. Oman työn hallinnan tunne voi kadota, mikäli muutosta ei voi reflektoida ja sisäistää. Yhteisessä palaverissa tai muutosprosessi työpajassa työntekijöille annetaan mahdollisuus osallistua ja antaa vaikutusmahdollisuuksia muutoksen läpivientiin. Työntekijöitä orientoidaan ja motivoidaan muutokseen.
6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen: Muutoksen aikatauluttaminen ja riittävän perehdytyksen varmistaminen. Muutosviestinnän jälkeen ohjaava tiimi kasaa sovitulle alustalle lyhyen tietoisuuden muutoksesta ja jokainen työntekijä voi itsenäisesti käydä perehtymässä materiaaliin. Niitä keitä muutos koskee työarjessa pääasiallisesti, voidaan järjestää lisäperehdytystä ohjaavan tiimin järjestämänä.
7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen: Muutoksen tuloksien peilaaminen prosessin tavoitteisiin ja saavutuksiin. Työntekijöiden palautteen kerääminen ja toimintamallien kehittäminen mahdollisuuksien mukaan saadun tiedon perusteella.
8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin: Ohjaava tiimi sekä esihenkilö seuraa, että muutoksen mukaista toimintaa noudatetaan työyhteisössä.

Työterveyshuollossa tilastojen ja mittarien seurannan avulla saadaan tietoa toiminnasta. Tuloksia voidaan tarkastella yhteisissä viikkopalaverissa.

Toimintamallin viimeisen version rakentamisessa hyödynnettiin prosessijohtamisen kaavioita, jotta vastuut ja tehtävät ovat selkeästi kuvattuina. Prosessikuvauksen sisältö ratkaisee luettavuuden ja käytettävyyden. Tärkeimpiä laadullisia kriteereitä prosessikaaviossa on:



5. Prosessikaavion laadulliset kriteerit.

Prosessijohtamisen ajatuksen taustalla on myös toiminta prosessiajattelun mukaisesti, sillä tavoitellaan parempaa ymmärrystä toiminnoista ja saavutetaan tehokkuushyötyä. Toimintamallin tavoitteena on hyödyntää sitä tulevaisuuden muutosprosesseissa, tukea henkilöstöä muutoksessa sekä varmistaa perehdytyksen riittävyys. Nämä seikat on huomioitu toimintamallissa.

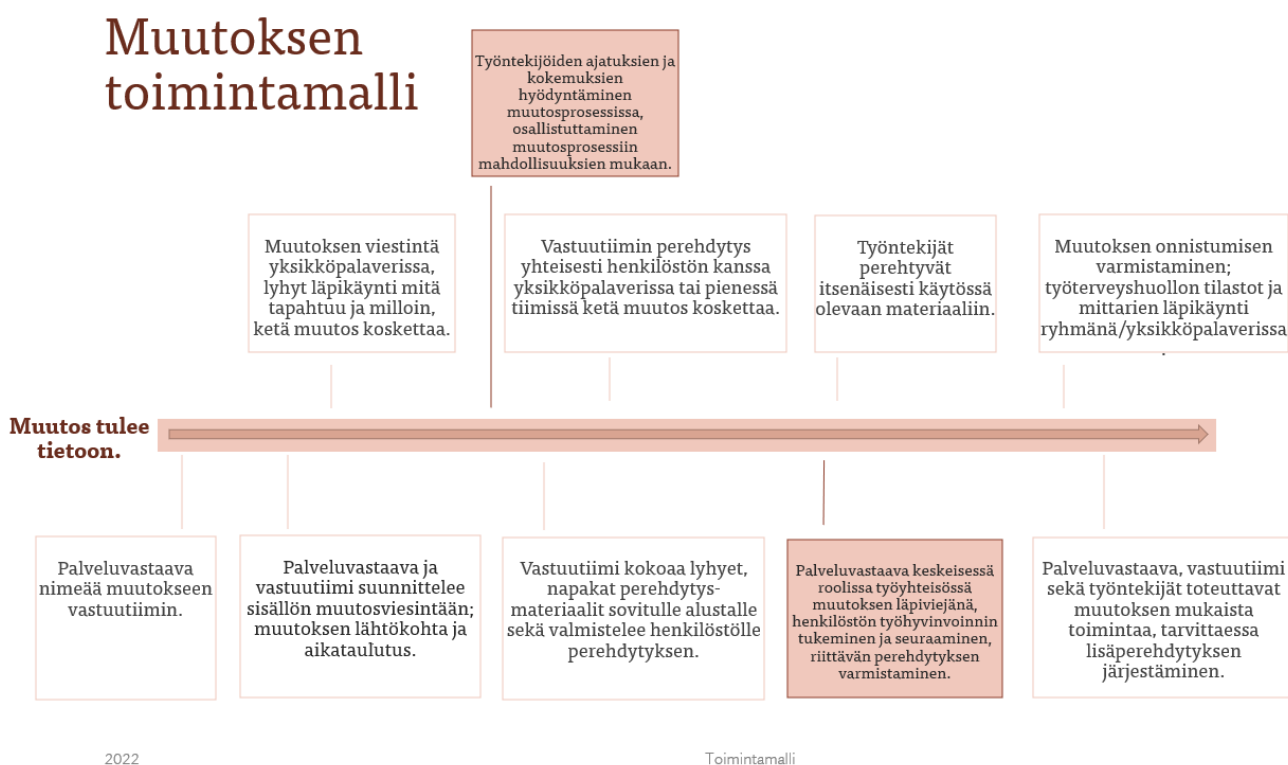
7.4 Muutoksen toimintamalli

Toimintamalli rakentuu Kotterin (1996) klassikkomallia mukaillen, työntekijöiden kyselystä saatuja vastauksia sekä klusteroinnista saatuja teemoja. Toimintamalli on palasteltu muutoksen toimintoihin sekä vastuualueisiin. Toimintamalli etenee kronologisesti muutoksen alkuvaiheesta loppuun ja on hyödynnetty prosessinomaista kaaviota. Laamasen (2012) mukaan onnistuneella prosessikuvauksella saavutetaan seuraavanlaisia hyötyjä:

1. Yhteistyö asiakasorganisaation kanssa toimii ja asiakas kokee saavansa yksilöityä, hyvää palvelua.
2. Työntekijät toimivat yhdessä, tietävät oman roolinsa mikä lisää itseohjautuvuutta.

3. Toiminnan kehittäminen perustuu oikeasti yksikön ja asiakkaiden tarpeisiin (Laamanen, 2012)

Tämä näkemys tukee myös muutos- ja palvelujohtamisen näkökulmaa, joka on olennainen osa työterveyshuollon toimintaa.



Darnellin (2013) näkemyksen mukaan, muutos tapahtuu, kun havaitaan ongelma tai ristiiriita. Muutos tukee kilpailukykyä kiristyneessä kilpailutilanteessa ja myös tukee yrityksen toiminnan säilymistä (Darnell 2013.)

Toimintamallin rakenne on jaettu kahteen prosessinomaiseen etenemiseen. Ylhäällä on toiminnot, jotka näkyvät työyhteisölle ja alhaalla muutoksen toteuttajat ja heidän tehtävänsä. Toimintamallin rakentuminen kappaleessa 6.5 on eriteltyä jokaisen vaiheen tärkeys muutosprosessin onnistumiseksi.

Toimintamallissa on korostettuna huomiona työntekijöiden osallistuttaminen muutostyöhön mahdollisuuksien mukaan sekä johtajan vastuu läpi muutosprosessin. Tutkimukset osoittavat ja muutostyökirjallisuudessa esiintyy toistuvasti, että työntekijöiden osallistuttaminen muutosprosessiin lisää työntekijän sitoutuneisuutta ja myönteisyyttä muutoksessa. Lisäksi tehokas ja dynaaminen johtaminen lisää työmotivaatiota sekä sitoutumista muutokseen.

7.5 Kehittämistyön arviointi

Viimeisenä kehittämistyön vaiheena on kehittämistyön arviointi. Loppuarvioinnin tarkoituksena on selvittää, miten kehittämistyössä onnistuttiin. Arvioinnissa tarkastellaan koko kehittämistyön onnistumista suunnitelmasta lopputulemaan (Ojasalo ym. 2014, 47.) Kehittämistehtävä arvioidaan itsearvioinnilla, vertaisarvioijan ja ulkoisen arvioinnin puolelta. Kehittämistyö ja toimenpidemallin arviointi tehdään myös työn tilaajan kanssa. Loppuraportissa arvioitiin kehittämistehtävä suhteessa kehittämissuunnitelmaan. Kun tavoitteet ja tulokset on saavutettu, kehittäminen on onnistuneesti suoritettu (Salonen ym. 2017,108–109).

Suunnitelma oli mielestäni selkeä ja realistinen, sekä kehittämistehtävän tavoitteet ja tehtävät selkeästi kuvattuna, joka helpotti työn etenemistä. Teoreettinen viitekehys tukee kehittämistehtävää ja tuo esille perusteita sille minkä vuoksi muutoksen toimintamalli ja sen tuoma tuki on aiheellinen työyhteisössä. Kehittämistehtävän tehtävinä ja tavoitteina oli rakentaa teoreettinen viitekehys työterveyshuollon toiminnoista palvelu- ja muutosjohtamisen näkökulmasta. Tavoitteena oli myös osallistuttaa työntekijöitä ja saada heidän näkemyksiään toimivasta perehdytyksestä sekä saada tietoa perehdytyksen nykytilasta. Tehtävänä oli rakentaa teoreettisen viitekehysten ja työntekijän näkemyksien pohjalta rakentaa toimintamalli muutosprosesseihin.

Konkreettisenä tuotoksena kehittämistehtävästä oli toimintamalli, jota voidaan hyödyntää tulevaisuuden muutoksissa, tukea henkilöstä ja varmistaa riittävä perehdytys. Sosiaali- ja terveysalan työoloja ja vetovoimaa selvittänyt tutkimus (2020) osoitti, että perehdytyksen kesto on koettu liian lyhyeksi ja se vaikuttaa alan vetovoimaisuuteen. Työntekijöiden pito-voimaa vahvistava tekijä on perehdytyksen suunnitelmallisuus ja kesto (Coco & Roos 2020.) Koen toimintamallin olevan hyvä askel parempaan perehdytykseen, joka huomioi yksikön tarpeet.

John P. Kotterin muutosprosessin klassikkoa on käytetty aikojen saatossa monien eri organisaatioiden ja työyhteisöjen muutosjohtamisen työkaluna. Kahdeksanvaiheinen prosessi antoi selkärangkaa kyselystä saatujen vastauksien tueksi. Kyselyn kautta saatiin haluttua tietoa perehdytyksen nykytilasta ja toiveista tuleviin muutosprosesseihin. Kotterin klassikkomallia pystyttiin hyödyntämään työssä mukauttaen sitä kuitenkin yksikön tarpeita vastaamaan. Muutosprosessien kirjallisuutta tutkiessa, mielestäni toimintamalliin nousi tärkeitä pointteja, jotka tukevat onnistumista.

Malli arvioitiin myös työyhteisössä esihenkilöllä ja työntekijällä. Toimintamalli lähetettiin valituille arvioitsijoille sähköpostitse kommentoitavaksi. Palautteenanto tapahtui suullisesti, kun arvioitsijat olivat saaneet ensin tutustua rauhassa opinnäytetyöhön sekä

toimintamalliin. Vastaanotto mallille oli positiivinen. Yhteistyökumppani työyhteisössä, jonka kanssa kehittämistehtävän aihealuetta suunnittelin, eläköityi ennen työn valmistumista. Työ arvioitettiin hänen jatkajallaan.

Kehittämistehtävää aloitellessa työroolini oli erilainen, kun nyt opinnäytetyötä lopettaessa. Kirjoitusurakan loppua kohti mentäessä työn merkitys ja konkreettisuus on selkeytynyt itselleni esihenkilötyöhön. Toimintamallin kehittäminen ja kyselyn kautta saadut vastaukset auttoivat ymmärtämään työyhteisön tarpeita paremmin. Tämänhetkisessä perehdytyksessä on paljon hyviä ja toimivia elementtejä, mutta kehitettävää on aina.

Asetettuihin tavoitteisiin päästiin ja opinnäytetyö eteni suunnitelman mukaisesti. Opinnäytetyön valmistumiseksi oli suunniteltu elokuu 2022, joka oli jo alussa tiukka aikataulullisesti ja työn suunnittelusta valmistumisesta myöhästettiin kuukaudella.

8 Pohdinta

8.1 Johtopäätökset

Tässä kehittämistehtävässä ei esitetä pohdintaa toteutunutta toimintamallia kohtaan. Toimintamallin käyttöönotto ja testaaminen käytännössä on hyvä jatkotutkimusaiheeksi. Kehittämistehtävässä on esitetty ne johtopäätökset, joita voidaan teoreettisen viitekehyksen ja kerätyn aineiston perusteella tehdä.

Kehittämistehtävän tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden näkemykset tämänhetkisestä perehdytyksestä ja toiveita hyvästä perehdytyksestä. Henkilöstön osallistuttaminen muutokseen tukee Kotterin (1996) ja Darnellin (2013) näkemystä muutosprosessin yhtenä tärkeänä vaiheena. Tavoitteena oli tehdä toimintamalli käytettäväksi muutosprosesseihin, jonka avulla tuetaan henkilöstöä ja varmistetaan riittävä perehdytys. Tietoa perehdytyksestä saatiin henkilöstölle osoitetun kyselyn avulla, jossa myös vastausprosentti. Toimintamalli rakentui teoreettisen viitekehyksen, Kotterin kahdeksanvaiheisen muutosmallin ja kyselystä saatujen tietojen perusteella. Muutoksen hallintaa koskevaa teoriaa on kehitetty autamaan johtajia onnistumaan muutoksessa (Darnell 2013.)

Yhtä toimivaa toimintamallia kaikissa muutosprosesseissa on vaikea rakentaa, sillä työelämässä muutokset tapahtuvat nopeillakin aikatauluilla, minkä myös työ- ja elinkeinoministeriön (2021) katsaus osoitti sekä muutokset työterveyshuollossa voivat koskea joko työterveysasiakkuuksia tai yksikön omaa sisäistä toimintaa. Työelämänmuutoksia käsittelevissä tutkimuksissa kuitenkin korostuu se, että onnistunut muutos on suunnitelmallista toimintaa. Kupiaksen ja Peltolan (2019) mukaan hyvässä suunnitelmallisessa perehdytyksessä tulee olla nimetty perehdyttäjä ja heidän vastuu alueensa sekä miten perehdytys toteutuu (Kupias & Peltola 2009, 102.) Tutkimuksien mukaan riittävä perehdytys lisää myönteistä työnantaja kuvaa, sitouttaa työntekijöitä työnantajaansa sekä lisää työn työntekijälle hallinnan tunnetta omassa työssään. Hyvä perehdytys on myös kustannustehokasta, mikä on erityisen tärkeää yksityisen työterveyshuollon yksikön kohdalla. Toimintamallin tavoitteena on tutkitun tiedon pohjalta varmistaa henkilöstön riittävä perehdytys ja tuki muutosprosesseissa. Nimeytyt tehtävät ja vastuualueet helpottavat jokaisen työn suunnittelua ja suunnitelmallisuus on onnistuneen muutosprosessin avain.

Terveystieteiden tutkimus vuodelta 2021 osoitti, että yli puolet vastaajista ovat kokeneet työn sisällön kuormittavana sillä työ on monipuolistunut ja työ on jatkuvassa muutoksessa, eikä perehdytykseen ole riittävästi aikaa (Työterveyshoitajat 2021.) Repo ym. (2015) nostaa esille, että riittävällä perehdytyksellä on vaikutus työhyvinvointiin, sillä jatkuvat virheet ja niiden korjaaminen kuormittaa työntekijää itseään sekä työyhteisöä. Kotterin mallia

on hyödynnetty paljon vuosien saatossa johtamisen tueksi, jotta yrityksen tavoitteisiin muutosprosessissa päästään. Suunnitelmallisella perehdytyksellä tuetaan muutoksen onnistumista sekä työntekijöiden hyvinvointia, joka on esihenkilön vastuulla. Erityisesti kun työelämä on jatkuvassa muutoksessa ja tutkimukset osoittavat työterveyshuollon henkilöstön kuormittuneisuuden. Jotta työterveyshuollon henkilöstö jaksaa tukea työyhteisöjä ja olla merkittävänä osallistujana työurien pidentämisessä, tulee myös heidän jaksamisestaan huolehtia.

Toimintamallin arvioinnista saatu palaute oli positiivista, sillä se on tehty työyksikön tarpeisiin. Mallia voi esihenkilöroolissa olevan lisäksi käyttää ne työntekijät, jotka toteuttavat muutoksia työyhteisössä. Vaikka tämänhetkisessä perehdytyksessä on paljon hyviä ja toimivia elementtejä, tulee silti perehdytystä suunnitella tarkemmin vastaamaan yksikön tarpeita. Mallia voi mukauttaa ja käyttää ohjeellisena pohjana myös muihinkin yksikköä koskeviin muutoksiin, kuten vaikka uusien sähköisten työkalujen käyttöönotossa.

Yllä mainittujen seikkojen lisäksi, teoreettiseen viitekehykseen sekä kyselyn tulosten perusteella suosittelen seuraavia muutosjohtamisen keinoja henkilöstön tueksi:

Muutokset työyhteisössä tulee valmistella huolellisesti valitun joukon kanssa ja viedä ne henkilöstölle heitä osallistuttaen. Ohjaava tiimi sekä esihenkilö ovat keskeisessä roolissa muutosmyönteisyyden rakentamisessa. Muutosprosessin alussa on pystyttävä esittämään, miten muutos tulee käytännössä toteutumaan sekä rakentaa selkeä esitys siitä, miten muutosta viedään eteenpäin. Darnell (2013) korostaa muutosjohtamisen suunnitelmallisuutta, jotta muutos onnistuu eikä kuilua työntekijöiden ja johdon välille pääse syntymään (Darnell 2013). Henkilöstön tulee omaksua muutoksen lähtökohdat ja sisäistää tarpeet ja sovitut ratkaisut omikseen, jotta muutos onnistuu. Henkilöstön motivaation synnyttämiseksi on kirkaettava ja selkiytettävä miten muutos vaikuttaa työntekijän jokapäiväiseen työhönsä, ja mitä mahdollisia hyötyjä ne tuovat mukanaan.

Darnellin (2013) mukaan ensimmäinen muutoksen vastustamiseen johtava tekijä on kommunikaation puute. Pelkkä tiedon jalkauttaminen henkilöstölle ei riitä, vaan tarvitaan asianmukainen viestintä niin, että työntekijä on täysin tietoinen muutoksen yksityiskohdista (Darnell 2013). Muutosviestintä on siis hyvin keskeisessä roolissa ja digitaalisuuden lisääntyessä kaikki meillä oleva tieto voi helposti hukkuu eri viestintäkanaviin. Digitalisaation myötä nonverbaalinen viestintä on vähentynyt mikä voi vaikuttaa myös merkittävästi perehdytyksen onnistumiseen. Myös kyselyn vastauksien perusteella toivottiin omia kasvokkain tapahtuvia palavereja. Yhteispalaverien lisäksi selkeät ja helposti löydettävät perehdytysmateriaalit helpottavat perehtymistä kiireisessä työarjessa. Perehdytysmateriaalien tulee olla tallennettuna sovittuun paikkaan ja kaikkien työntekijöiden saatavilla. Materiaalien

valmistelussa vastuutiimi on keskeisessä roolissa, sillä esimerkiksi työterveyshuoltoa koskevissa sopimuksissa, heillä on tarkoin tieto sovitusta.

Kotterin (1996) ja Darnellin (2013) näkemykset tukevat henkilöstön osallistuttaminen muutokseen. Työntekijöiden kyselyssä korostui myös toive kuulluksi tulemisesta muutoksen alkuvaiheessa. Vaikutusmahdollisuuksien antaminen voi paikallisella tasolla olla haastavaa sillä ohjeistukset tulevat ylhäältä päin ja muutoksen etenemisen näkyväksi tekeminen aikaisessa vaiheessa ei välttämättä siis onnistu. Asiakkaiden sopimuksien kilpailutukset ja sopimussisällöllisiin asioihin ei ole paikallisella tasolla mahdollisuutta vaikuttaa tai olla osallisena. Muutokset voivat tulla nopeallakin aikataululla, jolloin laajoja perehdytys materiaaleja ei keretä valmistella tai valmistella muutostyöpajoja.

Yksityisille lääkärikeskuksille ominaista on myös erilaiset työsopimukseen liittyvät erilaisuudet, ammatinharjoittajilla ei ole samankaltaisia mahdollisuuksia osallistua laajoihin perehdytyksiin. Tämän vuoksi selkeät, napakat ohjeistukset, sovitussa paikassa helpottavat myös ammatinharjoittajien ja niiden työntekijöiden perehtymistä, ketkä eivät yksikössä pääasiallisesti työskentele. Vastuu perehdytyksen riittävydestä on vastuutiimin lisäksi palveluvas- taavalla, jotta työssä noudatetaan sopimuksessa asiakasyritykselle annettuja lupauksia.

Työterveyshuollossa muutosprosessin toteutumista voidaan seurata erilaisilla mittareilla ja tilastoilla, joita voidaan hyödyntää muutosprosessin onnistumisen seurannassa. Myös konkreettinen tieto tai tulos tukee muutokseen sitoutumista ja on näkyvää toimintaa henkilöstölle. Tätä on mahdollista hyödyntää esihenkilötyössä ja myös vahvistaa positiivisesti muutoksen onnistumista työyhteisössä. Kupiaksen ja Peltolan (2009) näkemys tukee myös palautteenantoa osana muutosprosessia, se auttaa työntekijää oppimaan ja kehittymään (Kupias & Peltola 2009, 136).

Valmis toimintamalli kuitenkin helpottaa muutosprosessin ajamista työyhteisöön, vastuut ja roolitukset ovat selkeät. Kaiken kaikkiaan toimintamallin rakentamiseen pystyttiin hyödyntämään työntekijöiden näkemyksiä toimivista perehdytyskäytännöistä sekä kehittää niitä asioista, jotka ovat olleet haasteellisia perehdytyksen kannalta. Tiedon kerääminen henkilöstöltä auttoi myös kehittämistyön tekijää oivaltamaan perehdytyksen kannalta tärkeitä tietoja esihenkilötyöhön.

8.2 Eettiset näkökohdat ja luotettavuuden tarkastelu

Puusa ja Juuti (2020) kuvaavat uskottavuutta, luotettavuutta ja eettisyyttä niinä käsitteinä, jotka tulisi liittää jokaiseen tutkimustyöhön. Luotettavuudella tarkoitetaan, että tutkimustyötä tekevän on pystyttävä vakuuttamaan työn lukijan siitä, että työhön on kyetty valitsemaan oikeanlaiset ja perustellut menetelmät sekä lähestymistavat tutkimuksen toteuttamiseen

(Puusa & Juuti 2020.) Myös Tuomi ja Sarajärvi (2018) kuvaavat luotettavuutta kokonaisuutena, johon sisältyy muun muassa se, että tutkimuksen kohde ja tarkoitus on selkeästi määriteltä, aikataulu on esitetty, aineiston tulokset ja johtopäätökset on perusteltu sekä työ on asianmukaisesti ja selkeästi raportoitu (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tiedolle tyypillistä on, että tiedon hankintamenetelmät ovat yleisesti tunnettuja ja vertailukelpoisia vanhan tiedon kanssa. Tietoa hankitaan objektiivisesti ja puolueettomasti ja välteään subjektiivisia kannanottoja. Tieteellisen tutkimuksen tulee olla toistettava, eli tutkimustuloksen voi toinen tutkustiimi tuottaa uudelleen (Metsämuuronen 2006, 17.) Kehittämistyössä korostuu tieteen sekä myös yritysmaailman eettiset säännöt. Työ tulee tehdä moraalisesti oikein, huolellisesti sekä tarkasti ja seurausten tulee olla käytäntöä hyödyttäviä. Kehittämisen kohteena olevan organisaation työntekijöiden tulee olla tietoisia mitä kehittäjä on tekemässä sekä mitkä ovat heidän roolinsa kehittämistyössä (Ojasalo ym. 2014, 48.) Käytettävänä lähteinä käytetään tutkittua ja luotettavaa lähdekirjallisuutta (Metsämuuronen 2006, 27).

Eettisyydellä tarkoitetaan toimintaa, jolloin tutkija on noudattanut koko työnsä tekemisen ajan eettisiä periaatteita. Työhön valitut menetelmät ja analyysitavat täyttävät ne kriteerit, että tutkimuksen voisi toistaa. Tutkimus ei saa aiheuttaa haittaa tutkimuksen kohteina oleville henkilöille tai tahoille (Puusa & Juuti 2020.) Kehittämistehtävässä noudatin LAB University of Applied Sciences opinnäytetyöohjetta (Opinnäytetyön ohje 17.9.2021).

Ennen kehittämistyön alkua oli selvitettävä oikeudelliset kysymykset sekä tarvittavat sopimukset. Kohdeorganisaation eettiset säännöt ja käytännöt on myös huomioitava (Ojasalo ym. 2014, 49.) Kehittämistehtävässä on mietittävä huolellisesti mitä päämääriä ja asioita tutkimuksella halutaan edistää. Itsemääräämisoikeus korostuu, sillä ihmisten on itse voitava päättää halukkuudestaan osallistua kehittämishankkeeseen (Heikkilä ym.2008.)

Kohdeorganisaation yhteyshenkilölle annettiin tietoa kehittämistehtävän tavoitteista, tarkoituksesta, aineiston keruusta sekä tulosten julkaisusta. Tiedon saannin jälkeen yhteyshenkilö allekirjoitti yhteistyösopimuksen. Tutkimuslupahakemus täytettiin yhteistyösopimuksen jälkeen ja hyväksytettiin ohjaavalla opettajalla. Kehittämistehtävässä ei käsitelty tai kerätty henkilötietoja, aineisto kerättiin henkilöstöltä anonyyminä ja kerättyä aineistoa säilytyksessä sekä käsittelyssä noudatettiin tietosuojakäytäntöä, joka perustuu EU:n yleiseen tietosuojasetukseen (2016/679), artikkelit 13 ja 14.

Kyselyyn osallistuneiden sähköposteja ei tarvinnut organisaatiolta kerätä erikseen vaan kehittämistehtävän tekijä oli itse valinnut kohdejoukon työyhteisöstään. Henkilöstölle jaettiin saatekirje sekä Webropol linkki työ sähköpostiin, jolloin vastauksien anonyymiyys säilyi. Tutkimusetiikkaan kuuluu Vilkan (2021) mukaan vaitiolovelvollisuuden noudattaminen

tutkimukseen vastaajista (Vilkkä 2021, 78.) Kyselyyn saatiin 10 vastausta ja näin ollen vastausprosentti oli 90.9 %. Tämän myötä sain riittävän näkemyksen työyhteisön tilanteesta, jotta toimintamalli vastaa työyhteisön tarpeita.

Kohdejoukolla oli mahdollisuus kysyä kehittämistehtävään liittyviä kysymyksiä työpaikalla tai työsähköpostin kautta. Saatekirjeessä oli tarkoin esitelty tekijän tausta sekä mihin kyselystä saatua tietoa käytetään. Yksikkökokouksessa käytiin myös läpi kehittämistehtävän tarkoitus ja muistutus vastaamisesta.

Kyselyssä ei haluttu tarkastella taustamuuttujia eli selittäviä tekijöitä, joilla voi olla vaikutusta tutkittaviin asioihin. Taustamuuttujia olisi voinut olla työntekijän ikä, työkokemus tai tarkempi työrooli työyhteisössä. Kerätystä aineistosta ei haluttu myöskään kvantitatiivinen tutkimuksen piirteitä eli kehittämiskohteiden kuvaamista ja tulkitsemista tilastojen ja numeroiden avulla. Kyselyssä ei pyritty keräämään taustamuuttujista tietoa vaan johdatella työntekijöitä tarkastelemaan perehdytyksen nykytilaa, sen haasteita sekä toiveita. Työelämän kehittämistyölle on ominaista etsiä parempia vaihtoehtoja ja viedä niitä eteenpäin (Ojasalo ym. 2014, 19–20.) Luotettavuutta lisää myös se, että aineiston keruussa osallistutetaan ne työntekijät, joita muutos koskee (Salonen ym. 2017, 28–39.)

8.3 Jatkotutkimusaiheet

Jatkotutkimusaiheita on hyödynnettävissä laajasti tämän kehittämistehtävän jälkeen. Tämän työn tavoitteena oli selvittää muutosprosessien nykytila koskien yhtä isoa, jo tapahtunutta muutosta ja rakentaa toimintamalli tulevaisuuden muutoksia ajatellen. Jatkotutkimuksena voidaan arvioida toimintamallin toimivuutta muutosprosesseissa ja kehittää sitä tarvittaessa saadun palautteen avulla.

Muutokset työelämässä koskettavat kaikkia työntekijöitä. Työterveyshuollon muutoksia voidaan arvioida konsernin ohjeistuksien mukaan sekä työterveyshuollon asiakkuuksien muutoksien kautta. Konsernin muutoksissa jatkotutkimuksena kehittämistehtävän voisi laajentaa koskemaan kaikkia työntekijöitä ja rakentaa toimintamallin yhtenäiseen käyttöön.

Teoreettista viitekehystä luodessa törmäsi toistuvasti, että työterveyshuollon asiakkuuksista ja niiden johtamisesta, sekä palvelumallien rakentumisesta löytyi hyvin vähän tutkittua tietoa. Työterveyshuolto ja sen rooli on ollut viimeaikaisessa keskustelussa paljon esillä julkisessa keskustelussa ja työterveyshuollon roolia sosiaali- ja terveysalalla on kritisoitukin. Aihe on mielenkiintoinen ja olisikin tärkeää saada lisää tutkittua tietoa työterveyshuollon vaikutuksista yhteiskuntaan ja sitä kautta työntekijöiden työ- ja toimintakykyyn.

9 Lähteet

Alavi, S. & Gill, C. Leading Change Authentically: How Authentic Leaders Influence Follower Responses to Complex Change. *Journal of leadership & organizational studies*, 2017, Vol.24 (2), p.157–171. Viitattu 2.9.2022. Saatavilla: https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1hujjmv/cdi_proquest_journals_1883890825

Antti-Poika, M. 2010. Työterveyspalveluiden ostaminen vaatii taitoa. STT Viestintäpalvelut Oy, tiedote 12.5.2010. Viitattu 12.3.2022. Saatavilla: <https://www.sttinfo.fi/tiedote/tyoterveyspalvelujen-ostaminen-vaatii-taitoa?publisherId=1794&releaseId=42572>

Aluehallintovirasto, Työterveyshuollossa toimivien lääkäreiden, terveydenhoitajien, fysioterapeuttien sekä asiantuntijoiden pätevyys- ja koulutusvaatimukset. Viitattu 6.2.2022. Saatavilla: <https://avi.fi/asioi/yritys-tai-yhteiso/luvut-ilmoitukset-ja-hakemukset/sosiaali-ja-terveyspalvelut/terveydenhuollon-kasitteita/tyoterveyshuollossa-toimivien-laakareiden-terveydenhoitajien-seka-asiantuntijoiden-patevyys-ja-koulutusvaatimukset>

Coco, K. & Roos, M. 2020. Sosiaali- ja terveysalan työolot ja vetovoima – lähihoitajien näkemyksiä vetovoimaan vaikuttavista tekijöistä: perehdytys, osaaminen, työolot ja kuormitus. Tehyn julkaisusarja B. Selvityksiä 2/20. Viitattu 9.9.2022. Saatavilla: https://www.tehy.fi/system/files/mfiles/julkaisu/2020/2020_b2_sosiaali-ja-terveysalan-tyoolot-ja-vetovoima-lahihoitajien-nakemyksia-id-15982.pdf

Darnell, E. 2013. Leading successful changes in your business Peakmake: a new model combining change management and change leadership. Viitattu 9.9.2022. Saatavilla: https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permlink/358FIN_LUT/b5aq28/alma992041573006254

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Grano Oy.

Eklund, I. & Kekkonen, H. 2018. Kannattavuuden laskennan taitajaksi. Helsinki: SanoPro Oy.

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi.

Elovainio, M. Virtanen, M. & Oksanen, T. 2017. Lääkärien työolot, terveys ja työkyky. Aikakauskirja *Duodecim* 2017;133(7):647–52. Viitattu 11.3.2022. Saatavilla: <https://www.duo-decimlehti.fi/lehti/2017/7/duo13647?keyword=ty%C3%B6l%C3%A4%C3%A4ketiede>

Finla työterveys 2022. Työfysioterapeutit ovat 1.1.2022 lähtien työterveyshuollon ammattilaisia. Viitattu 10.8.2022. Saatavilla: <https://finla.fi/ajankohtaista/tyofysioterapeutit-ovat-1-1-2022-lahtien-tyoterveyshuollon-ammattihenkiloita/>

Flores-Rodriguez, C., Sanchez-Gutierrez, J. Pelayo-Maciel, J. 2018. Leadership and Management Theories and Bridging the Gap between these Theories--A Literature Review. Competition forum, 2018, Vol.16 (2), p.83-89. Viitattu 2.9.2022. Saatavilla: https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1hujimv/cdi_proquest_journals_2369804861

Grönroos, C. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5. painos. Helsinki: Talentum.

Haanperä, A. Suominen, T. & Roos, M. 2020. Työterveyshoitajien näkemys työpaikkakulttuurista. Viitattu 13.2.2022. Saatavilla: <file:///C:/Users/Elisabet/Downloads/94880-Artikkelin%20teksti-156761-1-10-20200519.pdf>

Hackselius-Fonsen, R. 2017. Muutosjohtajan matkassa. Printon Trukikoda AS: Brand Agenct Punda.

Hakulinen, H. Pesonen, S. Laaksonen, M. Jalonen, P. Pulkkinen-Närhi, P. Räsänen, K. & Manninen P. 2012. Verkostosta vaikuttavuutta työterveyshuollon kehittämiseen. Viitattu 2.3.2022. Saatavilla: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134980/Seitti_loppuraportti.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hakuli, H. & Pirttilä, I. 2012. Työelämän tutkimus- Arbetslivsforskning 10 (3) 2012. Viitattu 4.3.2022. Saatavilla: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87269/46151>

Heikkilä, A. Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. 1. painos. WSOY Oppimateriaalit Oy.

Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit: Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hujanen & Mikkola. Työterveyshuollon kustannuskehitys. Suomen Lääkärilehti 21/2016 vsk 71. Viitattu 3.5.2022. Saatavilla: https://www.kela.fi/documents/10180/2628102/L%C3%A4%C3%A4k%C3%A4rilehti_ty%C3%B6terveyshuollon+kustannuskehitys.pdf/413eb3b3-f072-4108-873b-3ec73073c2d7

Hämäläinen, T. 2014. Muutosjohtaminen kehittämisotteena: tutkimus muutosjohtajien arkipäivästä. Viitattu 21.2.2022. Saatavilla: https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/14599/hse_thesis_13768.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ikonen, M. 2015. Esimies-alaissuhteen luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. Prologi, 2015, Vol.11 (1), p.135–151. Viitattu 2.9.2022. Saatavilla: https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1hujimv/cdi_crossref_primary_10_33352_prlq_95906

Jaakkola, T. & Sorsa, K. 2005. Liiketoiminnan sopimukset. Sopimusriskien hallinta liike- ja kuluttajasopimuksissa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kaihlainen, A-M, Laulainen, S. Niiranen, V. Keskimäki, I. Hietapakka, L. & Sinervo, T. 2019. Yrittäny vaan kestää pinalla- tai sil pelastuslautalla. Sote-henkilöstön näkemyksiä sosiaali- ja terveydenhuollon muutosten keskellä. Yhteiskuntapolitiikka 84 (2019):2. Viitattu 13.3.2022. Saatavilla: https://www.researchgate.net/profile/Anu-Maria-Kaihlainen/publication/335033802_Just_trying_to_stay_afloat_in_the_life_raft_Staff_perceptions_in_the_midst_of_social_and_health_care_changes_Yrittany_vaan_kestaa_pinalla_tai_sil_pelastuslautalla_Sote-henkiloston_nakemyksia_sosiaali/links/5d4bff4e4585153e5945d152/Just-trying-to-stay-afloat-in-the-life-raft-Staff-perceptions-in-the-midst-of-social-and-health-care-changes-Yrittaeny-vaan-kestaa-pinalla-tai-sil-pelastuslautalla-Sote-henkiloestoen-naekemyksiae-s.pdf

Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen: sisältö ja välineet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kela 2021a. Ehkäisevä työterveyshuolto. 3.12.2021. Viitattu 4.2.2022. Saatavilla: <https://www.kela.fi/tyonantajat-ehkaiseva-tyoterveyshuolto>

Kela 2021b. Työterveyshuollon korvauksen määrä. 10.12.2021. Viitattu 6.2.2021. Saatavilla: <https://www.kela.fi/tyonantajat-tyoterveyshuolto-korvauksen-maara>

Kela 2021c. Sairaanhoido osana työterveyshuoltoa. 7.12.2021. Viitattu 5.2.2022. Saatavilla: <https://www.kela.fi/tyonantajat-tyoterveyshuolto-sairaanhoito>

Kela 2021d. Mitä työterveyshuollon korvausten saaminen edellyttää? 5.2.2022. Viitattu 6.2.2022. Saatavilla: <https://www.kela.fi/tyonantajat-tyoterveyshuolto-korvauksen-edellytykset>

Kelan työterveyshuoltotilastoja 2019. Viitattu 16.2.2022. Saatavilla: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/331665/Kelan_tyoterveyshuoltotilasto_2019.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Kesti, M.2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kiesiläinen, L. 1998. Vuorovaikutusvastuu. Tallinna: Kirjapaino Pakett.

Kotter, P. J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

Laamanen, K. 2012. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. Espoo. Laatu keskus Excellence Finland.

Laine, A. 2011. Miten järjestetään hyvä työterveyshuolto? Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim. 2011; 127(14): 1413–4. Viitattu 2.3.2022. Saatavilla: <https://www.duodecim-lehti.fi/duo99675>

Leavy, B. 2014. Boldly leading with a dual operating network – John Kotter addresses some likely practitioner concerns. Strategy & leadership, 2014, Vol.42 (6), p.13-16. Viitattu 2.9.2022. Saatavilla: https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1hujimv/cdi_proquest_journals_1633965433

Lepistö, S. 2006. Hoitotyön johtajan työssä jaksamiseensa saama tuki. Pro Gradu -tutkielma. Viitattu 21.2.2022. Saatavilla: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/93410/gradu01064.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Miettinen, M. Kaunonen, M. & Tarkka, M-T. 2006. Laadukas perehdyttäminen, Osa I, Hoitotyön perehdytyksen perusta. Viitattu 8.2.2022. Saatavilla: <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/download/101485/59004>

Mukala, K. Työterveyshuolto ja työkyvyn ylläpito. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 4.2.2022. Saatavilla: <https://stm.fi/tyoelama/tyoterveys>

Myllymäki, R. 2017. Johda muutosta, jotta muutos ei johtaisi sinua. 1. painos. Vantaa: Ketterät Kirjat Oy 2017.

Mönkkönen, K. 2019. Moniammatillinen yhteistyö : vaikuttava vuorovaikutus sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki : Gaudeamus

Niermeyer, R. & Seyffert, M. 2004. Motivaatio. Helsinki: Maskun kirjapaino Oy.

Ojala, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pahkin, K. Mattila- Holappa, P. Nielsen, K. Wiezer, N. Widerszal-Bazyl, M, de Jong, T. & Mockało, Z. 2011. Mielekäs muutos- kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisatiomuutoksen aikana? Viitattu 12.3.2022. Saatavilla: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131745/Mielekas_muutos.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Palmgren, H. Jalonen, P. Kaleva, S. & Tuomi, K. 2021. Vaikuttava TANO-toiminta. Työterveyslaitos. Viitattu 6.2.2022. Saatavilla: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134979/TANO-vertailututkimus%202012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Pesonen, S. H., Hakulinen, H., & Halonen, J. I. 2019. Työterveysyhteistyö 2000-luvulla - kirjallisuuskatsaus suomalaisista julkaisuista. Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti, 56(2).
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus. E-Kirja.
- Repo, S. Ravantti, E. & Pääkkönen, R. 2015. Johda tuottavasti. Työterveyslaitos. Viitattu 20.1.2022. Saatavilla: <https://tyohyvis.fi/assets/files/2018/10/Johda-tuottavasti.pdf>
- Rieki, S. 2018. Työterveyshuollon vaikuttavuuden synty. Varma.fi, blogit ja podcastit. Viitattu 12.3.2022. Saatavilla: <https://www.varma.fi/ajankohtaista/blogit-ja-podcastit/blogit/2018-q4/tyoterveyshuollon-vaikuttavuus-synty-yhteistyon-tuloksena/>
- Saarilehto, A. & Annola, V. 2018. Sopimusoikeuden perusteet. Helsinki: Alma Talent.
- Santalainen, T. 2009. Strateginen ajattelu & toiminta. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Salonen, K. Eloranta, S. Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa koulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulu. Tampere: Suomen 24 yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Viitattu 14.3.2022. Saatavissa <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2015a. Työelämä 2025- katsaus. Viitattu 21.2.2022. Saatavilla: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70339/URN_ISBN_978-952-00-3573-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2017b. Valtioneuvoston periaatepäätös. Työterveys 2025- yhteistyöllä työkykyä ja terveyttä. Viitattu 21.2.2022. Saatavilla: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79471/01_2017_VN_periaatepaatos_TT2025_suomi.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2021. Työfysioterapeutit määritellään jatkossa työterveyshuollon ammattihenkilöiksi. 17.6.2021. Viitattu 10.8.2022. Saatavilla: <https://valtioneuvosto.fi/-/1271139/tyofysioterapeutit-maaritellaan-jatkossa-tyoterveyshuollon-ammattihenkiloiksi>
- Sote-uudistus. Sosiaali- ja terveyshuollon ja pelastustoimen uudistus. Viitattu 3.3.2022. Saatavilla: <https://soteuudistus.fi/uudistus-lyhyesti->
- Storbacka, K. 2005. Kannattava kasvustrategia. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Tevameri, T. 2021. Katsaus sote-alan työvoimaan. Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua. Työ- ja elinkeinoministeriö Helsinki 2021. Viitattu 10.9.2022. Saatavilla: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162852/TEM_2021_02_t.pdf

Tietosuojavaltuutetun toimisto. Aineiston hävittäminen, anonymisointi tai arkistointi tutkimuksen päättyessä. Viitattu 15.3.2022. Saatavilla: <https://tietosuoja.fi/aineiston-havittamisen-anonymisointi-tai-arkistointi-tutkimuksen-paattyessa>

Tuomi, T. & Sarajärvi, A. 2016. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Viitattu 14.3.2022. Saatavilla: https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/b5aq28/alma991655883906254

Työelämätiето 2022. Työterveyshuollon rahoitus ja kustannukset. Viitattu 4.5.2022. Saatavilla: <https://tyoelamatiето.fi/fi/articles/analysisOhsCosts>

Työterveyshoitajat.fi. Työterveyshoitajaliiton 2021 jäsenkyselyn tuloksia. Viitattu 13.2.2022. Saatavilla: <https://tyoterveyshoitajat.fi/tyoterveyshoitajaliiton-2021-jaskenkyselyn-tuloksia/>

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383. Viitattu 4.2.2022. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Viitattu 4.2.2022. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P8>

Työturvallisuuskeskus 2013. Työhyvinvointia muutostilanteessa. Viitattu 21.2.2022. Saatavilla: https://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi_muutostilanteissa.pdf

Työterveyslaitos 2015. Työterveyshuolto Suomessa vuonna 2015 ja kehitystrendi 2000–2015. Viitattu 10.8.2022. Saatavilla: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131293/Ty%C3%B6terveyshuolto_Suomessa_vuonna_2015.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Työterveyslaitos 2022a. Toiminnan suunnittelu. Viitattu 4.2.2022. Saatavilla: <https://www.ttl.fi/teemat/tyoterveys/tyoterveyshuolto/toiminnan-suunnittelu>

Työterveyslaitos 2022b. Yhteistyö työterveyshuollossa. Viitattu 10.8.2022. Saatavilla: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyofysioterapian-ja-tyoterveyspsykologian-hyvat-kaytanot/2-yhteistyö-tyoterveyshuollossa>

Täsmä työterveys 2021. Työterveyshuollon kilpailutus. Viitattu 21.2.2022. Saatavilla: <https://www.tasma.fi/tyoterveyshuollon-kilpailutus/>

Uitti, J. 2014. Hyvä työterveyshuoltokäytäntö. 3. täysin uudistettu painos. Työterveyslaitos.

Vartiainen, M. 1994. Työn muutoksen työvälineet: muutoksen hallinnan sosiotekniset menetelmät. Espoo: Otatieto.

Valkeakari, S. & Hyppönen, H. 2009. Muutosvalmennus terveydenhuollon sähköisten palveluiden käyttöönoton tukena- Case Oulu omahoito. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Raportti 34/2009. Viitattu 2.9.2022. Saatavilla: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80100/51d94952-7fbe-49ad-b19f-cc2bb33480cc.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Webropol.fi. Vastausten kerääminen kyselyyn, uutiskirjeen lähettäminen ja sähköpostiviestintä Webropolilla. Viitattu 28.5.2022. Saatavilla: <https://webropol.fi/kysely-ja-raportointityokalu/keraa-vastauksia/>

Liite 1. Saatekirje

Hyvä työterveyshuollon työntekijä!

Olen YAMK-opiskelija Elisabet Kauppinen ja olen ”tulevaisuuden johtaja sosiaali- ja terveysalalla” linjalla LAB ammattikorkeakoulussa.

Opinnäytetyöni on työelämälähtöinen kehittämistehtävä. Työ käsittelee työterveyshuollon toimintoja ja aihetta työssäni tarkastellaan muutos- ja palvelujohtamisen kautta. Opinnäytetyöni kehittämistehtävänä on selvittää työterveyshuollon muutoksien vaikutukset työyhteisöön ja työntekijöiden näkemykset muutosprosesseista. Työn tavoitteena on luoda toimintamalli muutokseen ja mallin avulla tukea henkilöstöä muutoksessa sekä taata riittävä perehdytys henkilöstölle.

Kyselyn tavoitteena on kerätä henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia työterveyshuollon asiakkuuksien ja työterveyshuollon sopimusten muutoksista. Kyselystä saatua aineistoa hyödynnetään muutosmallin kehittämisessä työyhteisölle.

Tavoitteena on saada henkilöstön näkemyksiä seuraaviin asioihin:

- 1) Mitä kaipaavat muutosprosessien perehdytyksessä?
- 2) Mikä auttaisi sinua sisäistämään uusien asiakkuuksien sopimussisällöt tai sopimusmuutokset?
- 3) Kaipaisitko muutosprosesseihin vuorovaikutuksellisuutta lisää?

Vastaaminen on vapaaehtoista ja tapahtuu nimettömästi. Vastauksista ei voi päätellä henkilöllisyyttäsi. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Tutkimusaineisto kerätään ainoastaan tätä opinnäytetyötä varten ja hävitetään tutkimuksen valmistuttua. Vastaamiseen menee noin 10 minuuttia. Kysymykset ovat pääasiallisesti avokysymyksiä ja voit laatia kirjallisen vastauksen itse.

Kehittämistehtävä valmistuu elokuussa 2022. Sen jälkeen opinnäytetyö on luettavissa Theseus julkaisuarkistossa. Opinnäytetyö tulee myös työyhteisön tutustuttavaksi.

Suuri kiitos osallistumisesta!

Ystävällisin terveisin,

Elisabet Kauppinen

Ohjaaja:

Mari Kokkonen

Liite 2. Webropol kysely

Työterveyshuollon yksikön kysely muutosprosesseista

1. Miten kuvailisit hyvää perehdytystä tilanteessa, jossa tulee uusia työterveyshuollon asiakkuuksia tai muutoksia tulee olemassa olevan asiakkuuden työterveyssopimukseen?

2. Miten kuvailisit muutosprosessien perehdytyksen nykytilannetta? Minnläiset asiat ovat siinä toimivia, mitä pitäisi kehittää?

3. Mitkä toimintatavat mielestäsi tukisi perehdytystä ja mitkä ovat konkreettisia keinoja/ideoita perehdytyksen parantamiseksi?

4. Mikä asia on ensimmäinen asia, joka tulisi huomioida muutosprosessissa? Mistä tulisi lähteä liikkeelle?

5. Mitä muuta haluat sanoa perehdytykseen tai muutosprosesseihin liittyen?