

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistalenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Laaksonen, H. (2022) Kyselytuloksista nousutta: Henkilöstön osallistaminen ja vaikutusmahdollisuudet tärkeää muutoksissa. Teoksessa Heinonen, T. & Korpela, A. (toim.) Etänä enemmän – muuttuvaa sote-työtä kehittämässä. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja, sarja B, raporteja 141, s.170-176.

URL: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7266-73-1>

Kyselytuloksista noussutta: Henkilöstön osallistaminen ja vaikutusmahdollisuudet tärkeää muutoksissa

Hannele Laaksonen

Johdanto

Jatkuva muutos ja kehittäminen ovat nykyään arkipäivää kaikissa sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa. Esihenkilöiltä edellytetään muutoksen johtamisen osaamista, jotta henkilöstö sitoutuisi muutokseen ja tavoitteet saavutetaisiin. Muutoksen tarpeen perustelu ja tilanteen selittäminen henkilöstölle ovat ensiarvoisen tärkeitä tekijöitä motivaation syntymisen näkökulmasta. Jokainen muutos ja kehitystoimenpide edellyttää tarpeen arviointia ja tavoitteiden asettamista sekä tarkkaa suunnittelua ja henkilöstön sitouttamista. Suunnitteluvaiheessa olisi pyrittävä ottamaan huomioon kaikki mahdolliset tekijät, jotka saattavat vaikuttaa muutoksen läpivientiin ja tavoitteiden saavuttamiseen. Realistinen aikataulu johtaa muutoksen etenemistä. (Kivelä, Unkila & Laaksonen 2019.)

Muutokset onnistuvat paremmin, jos työyhteisön perusrakenteet ovat kunnossa, kuten työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi (Järvinen 2008). Johtamisen ja toiminnan avoimuus, esihenkilöiden ja työntekijöiden molemminpuolinen vuorovaikutus, tiedonkulun tehokkuus, kannustava ilmapiiri ja palautteen runsas antaminen sekä johtamisen avoimuus ovat keskeisiä tekijöitä muutoksen hyvin kestävässä organisaatioissa. (Laaksonen & Ollila 2017, 120.)

Muutostyö edellyttää laajaa yhteistyötä ja kaikkien sitoutumista muutokseen. Esihenkilöt ovat vastuussa muutoksen johtamisesta, jossa tarvitaan jämyyttä, johdonmukaisuutta, päättäväisyyttä ja suunnitelmallisuutta sekä näkyvää läsnäoloa. (Myllymäki 2018, 9; Pirinen 2014, 61.) Kivelän ym. (2019) erikoissairaanhoidon liittyneessä tutkimuksessa todettiin nuorempien työntekijöiden olevan tyytyväisempiä muutoksen läpinäkyvyyteen, muutosviestintään ja mahdollisuuteen osallistua muutoksen suunnitteluun. Kaikkiaan tutkimuksen tulokset osoittivat, että eniten toivottiin keskustelumahdollisuuksia esihenkilön kanssa ja hänen tukeaan.

Laajoissa ja monimutkaisissa muutoksissa tarvitaan sekä asia- että ihmisjohtamista. Henkilöstön osallistaminen, motivoituminen ja mukaan saaminen muutokseen ovat oleellisen tärkeitä onnistumisen edellytyksiä. Muutoksessa korostuu jatkuva ja oikea-aikainen tiedottaminen, jolla luodaan pohjaa luottamukselle. (Kallankari 2019, 119–121.) Työntekijöiden sisäistä motivaatiota lisäävät kehittämis- ja vaikuttamismahdollisuudet, tärkeäksi koettu työ ja sen palkitsevuus, työn mielekkyys ja saatu palaute sekä työn itsenäisyys. Työnteon ja työhyvinvoinnin perusedellytysten sekä työntekijän oman elämän hallinnan tulisi olla kunnossa, jotta sisäinen motivaatio voisi kasvaa. Työssä onnistumiset sekä kehittymisen ja etenemisen mahdollisuudet lisäävät motivaatiota. (Kallankari 2019, 146–147; Maslow 1943, 370–396.)

Tässä artikkelissa tarkastellaan Etänä Enemmän – sote-työ uudistuu -hankkeessa (2019–2022) kerättyjen alku- ja loppukyselyjen pohjalta muutoksen johtamisen edellytyksiä. Hankkeen yhtenä tavoitteena oli lisätä sote-alan henkilöstön työn hallintaa ja tuottavuutta, jotka nousevat työyhteisöissä esille etenkin muutoksissa. Tässä artikkelissa tarkastellaan edellä mainittujen kyselyjen tulosten osalta vastaajien työelämävalmiuksia ja vaikutusmahdollisuuksia sekä työyhteisöjen sisäistä toimintaa. Keskeisiä kysymyksiä ovat: Minkälaisiksi vastaajat arvioivat omat työelämävalmiutensa ja vaikuttamismahdollisuutensa? Minkälaisiksi vastaajat arvioivat työyhteisön perusrakenteiden toimivuuden? Miten vastaajien mielestä omassa työyhteisössä annetaan palautetta, palkitaan ja kannustetaan sekä miten palautetta hyödynnetään?

Hankkeen alku- ja loppukyselyyn vastanneiden taustatiedot

Hankkeen alkukysely toteutettiin keväällä 2019 Pirkanmaalla ja suunnattiin valmennuspajoihin osallistuville, joita oli ilmoittautunut yhteensä 103 henkilöä (taulukko 1). Kyselyyn vastanneista (n=61) oli esihenkilötyössä 51 % ja asiakas-/potilastyössä 49 %. Suurin osa vastaajista työskenteli kotihoidossa. Vastaajien keski-ikä oli 47 vuotta, ja heillä oli keskimäärin 20 vuoden työkokemus sosiaali- ja terveydenhuollossa. 53 % kyselyyn vastanneista esihenkilöistä oli työskennellyt esimiestehtävissä alle 10 vuotta. (Nisula & Rintamäki 2020, 49.)

TAULUKKO 1. Alku- ja loppukyselylomakkeiden määrät ja vastausprosentit

	Lähetetyt f	Palautuneet f	Vastausprosentti %
Alkukysely, kevät 2019	103	61	59
Loppukysely, kevät 2022	376	89	24

Hankkeen loppukysely toteutettiin keväällä 2022, ja se lähetettiin kaikille hankkeen valmennuksiin, työpajoihin ja webinaareihin osallistuneille (N=367). (Taulukko 1). Vastauksia saapui eniten Ylä-Savosta (39 %) ja Pirkanmaalta (16 %). Vastaajien keski-ikä oli 50 vuotta, ja heistä toimi johtamistehtävissä 73 %, asiakastyössä 16 %, tukipalveluissa 7 % ja muussa työssä 4 %. Sosiaali- ja terveysalalla oli vastaajilla työkokemusta keskimäärin 23 vuotta ja nykyisessä organisaatiossa 13 vuotta. Vastaajista 73 % toimi johtamistehtävissä. Koska hankkeen alku- ja loppukyselyyn vastanneet ovat eri henkilöitä ja toisaalta myös esihenkilöiden määrä vaihtelee kyselyissä, ei vastausten eroja tutkita tilastollisesti vaan niitä tarkastellaan yleisellä tasolla.

Työelämävalmiudet ja vaikutusmahdollisuudet muutoksen mahdollistajana

Alkukyselyyn vastanneista 62 % ja loppukyselyyn vastanneista 58 % arvioi senhetkisten työtehtävien vastaavan valmiuksiaan ja osaamistaan. Lisäkoulutuksen tarve oli molempien kyselyjen tuloksissa alle 8 prosentilla vastaajista. Alkukyselyyn vastanneista 31 % ja loppukyselyyn vastanneista 38 % katsoi, että itsellä olisi valmiuksia ja osaamista selviytyä vaativimmistakin tehtävistä. (Taulukko 2.)

TAULUKKO 2. Vastaajien valmiudet toimia työssään

Muuttujat	Kevät 2019 (n=61) %	Kevät 2022 (n=89) %
Työtehtävät vastaavat tämänhetkisiä valmiuksiani ja osaamistani	62	58
Minulla on valmiuksia ja osaamista selviytyä vaativammistakin tehtävistä	31	38
Tarvitsisin lisäkoulutusta selvitäkseni hyvin työtehtävistäni	7	3
Yhteensä	100	100

Molempien mittausten tulosten mukaan vastaajat voivat vaikuttaa eniten oman työnsä laatuun. Alkumittaukseen vastanneiden tuloksissa nousi toiseksi parhaimmaksi työaikoihin ja työmenetelmiin vaikuttamisen mahdollisuudet. Loppumittauksen osalta kolme neljästä vastaajasta koki omaavansa paljon ja melko paljon vaikuttamismahdollisuuksia työvälaineiden hankintaan ja työaikoihin. Molempien mittausten osalta heikoimmin voitiin vaikuttaa työmäärään sekä työtehtävien ja työmäärän jakautumiseen. Alkumittauksen osalta seuraavaksi heikoimmat vaikuttamismahdollisuudet olivat työyksikköä koskevissa päätöksissä ja omaa työtä koskevissa päätöksissä. Loppumittaukseen osallistuneista alle puolet pystyi vaikuttamaan omaa työtä koskeviin muutoksiin jo suunnitteluvaiheessa ja omaa työtä koskeviin päätöksiin. Loppumittauksen prosentuaalinen keskiarvo on 10 % korkeammalla alkumittaukseen verrattuna. (Taulukko 3.)

TAULUKKO 3. Vastaajien mielipiteet omista vaikuttamismahdollisuuksistaan

Muuttujat	Kevät 2019 (n=61) Paljon ja melko paljon %	Kevät 2022 (n=89) Paljon ja melko paljon %
Voin vaikuttaa työvälineiden hankintaan	43	75
Voin vaikuttaa työtehtäviini ja työn sisältöön	46	53
Voin vaikuttaa työaikoihini	57	62
Voin vaikuttaa tekemäni työn laatuun	90	89
Voin vaikuttaa työtahtiini	49	60
Voin vaikuttaa työmäärääni	25	22
Voin vaikuttaa työtehtävien ja työmäärän jakautumiseen	21	36
Voin vaikuttaa työmenetelmiin	57	53
Voin vaikuttaa oman työni muutoksiin jo suunnittelu- vaiheessa	44	47
Voin vaikuttaa työtäni koskeviin päätöksiin	34	47
Voin vaikuttaa työyksikköämme koskeviin päätöksiin	33	57
Keskiarvo %	45	55

Työyhteisöjen sisäinen toiminta

Alku- ja loppukyselyjen tulokset osoittavat, että vastaajien työyksiköiden jäsenillä on yhteinen näkemys perustehtävästä ja työyksikössä toimitaan työpaikan arvojen mukaan. Alkumittauksen tulokset osoittavat, että vähintään 80 % vastaajista arvioi työntekijöiden välisen yhteistyön olevan sujuvaa ja työyksikön toimintaa käsitellään säännöllisesti yhdessä. Heikoimmin toteutuu alkumittauksen tulosten perusteella pelisääntöjen noudattaminen ja vastuun oikeudenmukaisen jakautuminen. Loppumittauksen osalta pelisääntöjen noudattamisessa on myöskin heikoin tulos (72 %), mutta kaikissa muissa vastauksissa samanmielisyys oli yli 80 %. Loppumittauksen prosentuaalinen keskiarvo on 10 % korkeammalla alkumittaukseen verrattuna. (Taulukko 4.)

Työyhteisön sisäiseen toimintaan kuuluvat myös palautteen anto ja vastaanottaminen, sekä palkitsemiseen ja kannustamiseen liittyvät tekijät. Sekä alku- että loppumittauksessa nousevat parhaimmin toteutuneiksi asioiksi työkavereilta, johdolta ja asiakkailta saadun palautteen hyödyntäminen sekä muille hyödyllisen palautteen antaminen liittyen työhön ja kehittymiseen. Kummankin mittauksen tulokset osoittavat, että heikoimmin arvostetaan työpaikan käyttämiä palkitsemisen ja kannustamisen tapoja. (Taulukko 5.)

TAULUKKO 4. Vastaajien mielipiteet työyhteisön toiminnasta

Muuttujat	Kevät 2019 (n=61) Täysin ja jokseenkin samaa mieltä %	Kevät 2022 (n=89) Täysin ja jokseenkin samaa mieltä %
Työyksikkömme jäsenillä on yhteinen näkemys perustehtävästä	90	94
Työyksikössämme toimitaan työpaikan arvojen mukaisesti	92	93
Työyksikkömme vastuusuhteet ovat selkeät	74	86
Työyksikössäni vastuut jakautuvat oikeudenmukaisesti	57	82
Työyksikössäni on selkeä työnjako	69	81
Työyksikössämme pelisäännöt laaditaan yhdessä ja myös minulla on ollut mahdollisuus osallistua niiden laatimiseen	77	83
Pelisääntöjä noudatetaan hyvin	56	72
Työyksikkömme toimintaa käsitellään säännöllisesti yhdessä	84	84
Työntekijöiden välinen yhteistyö on sujuvaa	80	88
Keskiarvo %	75	85

TAULUKKO 5. Vastaajien mielipiteet palautteeseen, palkitsemiseen ja kannustamiseen liittyvistä piirteistä

Muuttujat	Kevät 2019 (n=61) Täysin ja jokseenkin samaa mieltä %	Kevät 2022 (n=89) Täysin ja jokseenkin samaa mieltä %
Esihenkilöni antaa minulle työni ja kehittymiseni kannalta hyödyllistä palautetta	75	63
Annan aktiivisesti esihenkilölleni hyödyllistä palautetta	67	66
Saan työkavereilta työni ja kehittymiseni kannalta hyödyllistä palautetta	72	58
Annan muille heidän työtään ja kehittymistään palvelevaa palautetta	83	82
Hyödynnän työkavereilta, johdolta ja asiakkailta saamaani palautetta työssäni	97	91
Tiedän, millaisista asioista työpaikallamme palkitaan	49	62
Arvostan työpaikkamme käyttämiä palkitsemisen ja kannustamisen tapoja	31	49
Keskiarvo %	68	67

Suurimmat erot alku- ja loppumittauksen välillä ovat muuttujissa Saan työka- vereiltani työni ja kehittymiseni kannalta hyödyllistä palautetta sekä Tiedän, millaisista asioista työpaikallani palkitaan. Prosentuaalinen kokonaiskeskiarvo on mittauksissa lähes sama, joten voidaan yleisesti sanoa, että esitettyihin asioihin on vastaajista tyytyväisiä noin kaksi kolmasosaa. (Taulukko 5.)

Lopuksi

Muutoksessa tarvitaan kaikkien kyvykkyudet käyttöön (Kallankari 2019, 157). Alkukyselyyn vastanneista 31 % ja loppukyselyyn vastanneista 38 % katsoi, että itsellä olisi valmiuksia ja osaamista selviytyä vaativimmistakin tehtävistä. Tulosten pohjalta herää kysymys, miksi vastaajat eivät pysty käyttämään kaikkea osaamistaan omassa työssään. Tulos on jopa hälyttävä, sillä osaava henkilöstö voi hakeutua toisen työnantajan palvelukseen, mikäli oma työ on liian helppoa tai turhauttavaa. Esihenkilöiden tulisikin kartoittaa henkilöstönsä kyvykkyksiä ja valmiuksia, jotta heille voitaisiin muokata haasteellisempia tehtäviä.

Edellä esitetty tulokset ovat samansuuntaisia Pirkanmaalla toteutetun Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -hankkeen tulosten kanssa (Lehmuskoski 2018.) Sen sijaan laajassa Dinno-hankkeessa (Syvänen ym. 2015), johon osallistui eri alojen henkilöstöä ja noin 1700 sote-alan työntekijää ja esihenkilöä, vastaajista 81 % koki voivansa käyttää työssään monipuolisesti osaamistaan sekä tietoaan ja taitojaan.

Tutkimustuloksista nousi parhaimpana esille vaikutusmahdollisuus oman työn laatuun ja heikoimpana tuloksena mahdollisuus vaikuttaa omaan työmäärään. Vaikutusmahdollisuudet näyttävät suhteellisen heikkoina molempien mittausten osalta. Loppumittauksen prosentuaalinen keskiarvo oli 10 % alkumittausta parempi, mikä todennäköisesti kertoo siitä, että esihenkilöillä on tehtävänsä puolesta paremmat vaikutusmahdollisuudet. Ihmisten johtamisen ydin muutoksessa on saada työntekijät toimimaan vapaaehtoisesti tavoitteiden suuntaisesti. Muutosjohtamisen näkökulmasta henkilöstön osallistaminen muutokseen ja vaikutusmahdollisuuksien lisääminen sekä vastuun antaminen ovat ensiarvoisen tärkeitä. (Kallankari 2019, 138–139.) Dialogin avulla esihenkilö luo henkilöstölle osallistamisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia ottamalla henkilöstön mukaan päätöksentekoon, kehittämiseen ja suunnitteluun (Laaksonen, Sinkkonen & Wallin 2020; Syvänen ym. 2015).

Tulokset osoittavat, että työyksiköissä on toiminnan toteutus hyvällä tasolla perustehtävän, arvojen, vastuiden, työnjaon, pelisääntöjen ja yhteistyön osalta, mikä luo hyvät edellytykset myös muutoksessa toimimiselle (vrt. Laaksonen & Ollila 2017). Pelisääntöjen puutteellinen noudattaminen nousi molempien kyselyjen heikoimmaksi lenkiksi. Tuloksissa tulee ottaa huomioon se, että alkumittaukseen osallistuneista oli puolet työntekijöitä, mutta loppumittaukseen osallistuneista oli kolme neljäsosaa esihenkilöitä. Useissa

johtamisen tutkimuksissa esihenkilöt ovat arvioineet asioita paremmiksi kuin työntekijät, mikä voi johtua osaltaan siitä, että he kokevat arvioivansa omaa toimintaansa tai mahdollisesti haluavat olla lojaaleja työnantajalleen.

Vastaajien mielipiteet palautteeseen, palkitsemiseen ja kannustamiseen liittyvistä piirteistä ovat prosentuaalisen keskiarvon osalta lähellä 70 prosenttia, mikä tarkoittaa sitä, että lähes 2/3 vastaajista on suhteellisen tyytyväisiä väittämien toteutumiseen. Heikointa on oman työpaikan käyttämien palkitsemisen ja kannustamisen tapojen arvostaminen. Palautteen avulla henkilö voi muuttaa toimintaansa ja kehittyä sekä suunnata toimintaansa kohti toivottua käyttäytymistä. Muutoksessa johtaja innostaa, antaa palautetta, motivoi, luo uskoa, herättää luottamusta sekä näyttää esimerkkiä ja antaa vastuuta. (Kallankari 2019, 156–157.)

Edellä esitettyjen tulosten perusteella nostetaan työyhteisöille seuraavat kehittämiskohteet:

1. Kehityskeskusteluissa henkilöstön ammatillisten valmiuksien kartoittaminen ja mahdollisesti haasteellisempien toimenkuvien muotoilu.
2. Henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien lisääminen; järjestetään henkilöstön kanssa työpajoja, joissa kartoitetaan vaikuttamisen tarpeita ja kehitetään vaikuttamisen muotoja.
3. Pelisääntöjen kertaaminen työyksikötasolla.
4. Organisaatioissa tulisi yhdessä henkilöstön kanssa kehittää uusia palkitsemisen ja kannustamisen tapoja.

Lähteet

- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kallankari, S. 2019. Muutoksen johtaminen arjessa. Opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Tallinna: Duodecim.
- Kivelä, L., Unkila, J. & Laaksonen, H. 2019. Henkilöstö psykiatristen yksiköiden muutosprosessissa. TAMKjournal: <http://tamkjournal.tamk.fi/henkilosto-psykiatristen-yksikoiden-muutosprosessissa/>
- Laaksonen, H., Sinkkonen, M. & Wallin, O. 2020. Palveluiden ja henkilöstön johtaminen. Teoksessa Laaksonen, H., Laitinen, H. & Hiilamo, H. (toim.) Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä. Helsinki: SanomaPro, 211–215.
- Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Keuruu: Edita.
- Lehmuskoski, L. 2018. Osaamisen hyödyntäminen lisää työn iloa. Teoksessa Laaksonen, H. (toim.) Työn ilolla! – dialogia ja yhteistoiminnallista kehittämistä. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja, 41–51.
- Myllymäki, R. 2018. Sano se selvästi – muutosviestinnän opas. Tuusula: Ketterät kirjat Oy.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.
- Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen. Tampere: Tampere University Press.