

Janne Liipo

ORGANISAATIOMUUTOKSEN VAIKUTUSTEN ANALYYSI
LOGISTIIKKAYRITYKSESSÄ

Logistiikan koulutusohjelma
2016

ORGANISAATIOMUUTOKSEN VAIKUTUSTEN ANALYYSI LOGISTIIKKAYRITYKSESSÄ

Liipo, Janne
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Logistiikan koulutusohjelma
Tammikuu 2016
Ohjaaja: Karinen, Jarmo
Sivumäärä: 33
Liitteitä: 1

Asiasanat: organisaatiomuutos, logistiikka, sairaanhoito, teemahaastattelu

Opinnäytetyön aiheena oli tutkia satakunnan sairaanhoitopiirin materiaalitoimen organisaatiomuutoksen vaikutuksia henkilökunnan näkökulmasta. Satakunnan sairaanhoitopiirin materiaalitoimessa toteutettiin vaiheittainen organisaatiomuutos vuosina 2008 – 2015. Organisaatiomuutoksen aikana Satakunnan sairaanhoitopiirin logistiikkakeskuksen alaisuuteen liitettiin useita eri toimijoita. Opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia, miten toteutettu organisaatiomuutos vaikutti henkilökunnan työhön. Työssä selvitettiin myös henkilökunnan kokemukset organisaatiomuutoksesta.

Työn teoriaosuus käsittelee organisaatiomuutoksen teoriaa, organisaatiomuutoksen tyyppejä ja syitä organisaatiomuutoksen taustalla sekä sairaanhoidon logistiikan kehitystä ja sairaanhoidon logistiikkaan liittyviä hankkeita.

Tutkimusmenetelmänä oli teemahaastattelu, jota käyttämällä haastateltiin 10 logistiikkakeskuksen työntekijää. Haastattelussa oli yhteensä 17 kysymystä, jaettuna neljään eri osa-alueeseen. Haastateltavat koostuivat pitkään Satakunnan sairaanhoitopiirin palveluksessa työskennelleistä sekä entisistä ja nykyisistä esimiehistä. Haastateltavat valikoituivat toimeksiantajan ehdotuksesta. Haastattelujen jälkeen tulokset liitettiin mahdollisimman pian.

Tutkimustulokset osoittavat, että organisaatiomuutoksen lopputulos oli onnistunut ja sen myötä organisaatorakenne oli entistä huomattavasti selkeämpi. Kaikki haastateltavat olivat tyytyväisiä nykyiseen työhönsä, vaikka osan mielestä joitakin asioita olisi pitänyt hoitaa paremmin. Näkemykset muutosprosessin aikaisesta toiminnasta vaihtelivat. Selvimmin kritiikki kohdistui organisaatiomuutoksen aikaiseen tiedottamiseen.

IMPACT ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CHANGE IN LOGISTICS COMPANY

Liipo, Janne
Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in Logistics
January 2016
Supervisor: Karinen, Jarmo
Number of pages: 33
Appendices: 1

Keywords: organizational change, logistics, health care, theme interview

The purpose of this thesis was to study how the organizational change impacted for the materials management of Satakunta hospital district and how did the employees saw the change and what were employee's opinions of change. Organizational change was carried out between years 2008 – 2015. During the organizational change, several units was transferred under the authority of hospital districts logistics center. This thesis clarifies, how organizational change affected to contents of the work.

The theoretical part of this thesis considers the theory of organizational change, different types and reasons of organizational change and also development of healthcare logistics and medical logistics projects.

The used research method was themed interview, and by using that, interviewed 10 employees of logistics center. Interview contained overall 17 questions, which were divided into four parts. Interviewee group consisted employees, who have long work history at hospital district and also former and current managers. Group was selected partly by client. After each interview session, the results were transcribed as soon as possible in order to ensure the reliability of results.

Research outcome shows, that the result of the organizational change was successful and after that, organizational structure was noticeably clearer than before. All the interviewees were pleased of their current tasks, although there were things that should have been handled better. Opinions about the actions during the change varied, however most of the criticism focused to low level of information during the organizational change.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	6
1.2	Tutkimusmenetelmät	6
1.3	Toimeksiantaja.....	6
2	ORGANISAATIOMUUTOS	8
2.1	Syitä organisaatiomuutoksen taustalla.....	10
2.2	Organisaatiomuutoksen eteneminen	12
2.2.1	Luo kiireen ja välttämättömyyden tuntu	12
2.2.2	Perusta ohjaava tiimi	12
2.2.3	Laadi visio ja strategia.....	13
2.2.4	Viestitä muutosvisio.....	13
2.2.5	Anna henkilölle laajat valtuudet.....	14
2.2.6	Lyhyen aikavälin onnistumiset	14
2.2.7	Vakiinnuta parannukset, tuota lisää muutoksia.....	15
2.2.8	Juurruta uusia toimintatapoja yrityskulttuuriin	15
2.2.9	Muutosvastarinta	16
2.3	Organisaatiomuutos Satakunnan sairaanhoitopiirin materiaalitoimessa	17
3	TERVEYDENHUOLLON LOGISTIIKAN KEHITYS	18
3.1	Hoitologistikko-koulutus	19
3.2	Inhimillisesti tehokas työnjako ja logistiikka – hanke (ITTL)	20
4	KYSELYN TOTEUTTAMINEN	20
4.1	Teemahaastattelu	21
4.2	Haastattelut	21
4.3	Laatu ja luotettavuus	22
5	KYSYMYKSET.....	23
5.1	Tausta 23	
5.2	Ennen muutosta.....	24
5.3	Muutoksen aikana	25
5.4	Muutoksen jälkeen.....	25
6	YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT.....	28
6.1	Organisaatiomuutoksen onnistuminen.....	28
6.2	Organisaatiomuutoksen vaikutukset	29
6.3	Huomiot tulevaisuudesta.....	29
6.4	Tutkimukseen liittyneet haasteet	30
6.5	Oma arviointi	30

LÄHTEET.....	31
LIIKTEET	

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Satakunnan sairaanhoitopiirin logistiikkakeskuksen henkilökunnan kokemukset organisaatiomuutoksesta. Tutkimus keskittyy siihen, miten organisaatiomuutoksen läpikäyneet ihmiset ovat sen kokeneet ja mitä heidän mielestään voisi parantaa edelleen. Tutkimus toteutettiin logistiikkakeskuksen henkilökunnan teemahaastatteluilla. Aihe on ajankohtainen, sillä organisaatiomuutoksen vaikutuksia Satakunnan sairaanhoitopiirin logistiikkakeskuksessa ei ole aiemmin tutkittu. Tavoitteena oli haastattelujen myötä tuoda esille ajatuksia ja kehitysehdotuksia, jotka voivat vaikuttaa esimerkiksi työn tehokkaampaan suorittamiseen, työssä jaksamiseen tai parantaa työpaikan viihtyvyyttä.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys käsittelee organisaatiomuutosta sekä sairaanhoidon ja sairaaloiden logistiikan kehitystä, mistä myös Satakunnan sairaanhoitopiirin logistiikkakeskuksen organisaatiomuutos johtuu. Opinnäytetyön tutkimuksellinen osa toteutetaan haastattelemalla entisiä ja nykyisiä esimiehiä, toimihenkilöitä sekä pitkäaikaisia sairaanhoitopiirin työntekijöitä. Haastattelutyypinä on teemahaastattelu, joka toteutetaan henkilökohtaisesti ja anonymisti. Teemahaastattelulle on ominaista, että kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47).

1.3 Toimeksiantaja

Satakunnan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän tehtävänä on tarjota erikoissairaanhoidon palveluja yhteistyössä jäsenkuntien perusterveydenhuollon ja sosiaalitoimen kanssa. Satakunnan sairaanhoitopiirin jäsenkuntia on 20, ja niiden alueella asuu noin

226 000 ihmistä. Satakunnan sairaanhoitopiirin keskussairaala sijaitsee Porissa, muut sairaalat sijaitsevat Raumalla ja Harjavallassa. Työntekijöitä on noin 3800.

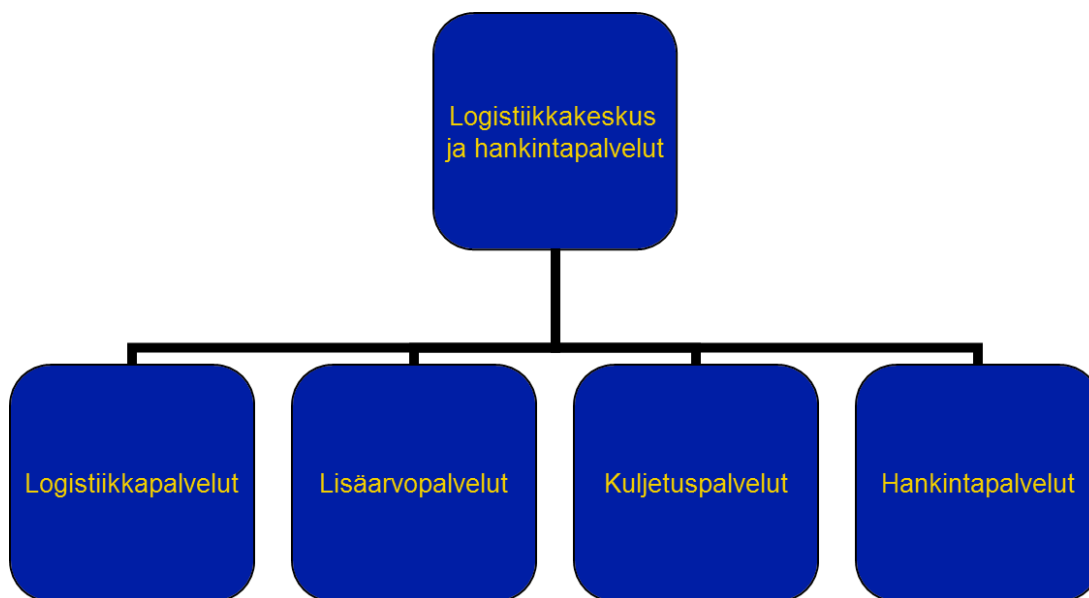
(Satakunnan sairaanhoitopiirin www-sivut 2015.)

Satakunnan sairaanhoitopiirin huoltokeskus tuottaa tukipalveluita sairaanhoitopiirin eri yksiköille, kuten ruokapalveluille, siivouskeskukselle ja logistiikkakeskukselle. Huoltokeskuksen toiminta keskittyy pääosin Poriin, Raumalle, Ulvilaan ja Harjavaltaan sekä satunnaisesti myös muihin Satakunnan alueen kuntiin. Huoltokeskus suunnittelee ja toteuttaa sairaanhoitopiirin investointihankkeet ja – hankinnat. Huoltokeskus myös huolehtii sairaanhoitopiirin omaisuuden, kuten maa-alueiden laitteiden ja rakennusten taloudellisesta ja tarkoituksenmukaisesta käytöstä. (Satakunnan sairaanhoitopiirin www-sivut 2015.)

Satakunnan sairaanhoitopiirin logistiikkakeskus on opinnäytetyön varsinainen toimeksiantaja. Logistiikkakeskus vastaa sairaanhoitopiirin omien yksiköiden materiaalityötoimitusten lisäksi myös sairaanhoitopiirin jäsenkuntien terveydenhuollon yksiköiden materiaalityötoimituksista ja niiden kuljetuksista. Logistiikkakeskus sijaitsee Porin Pinomäessä, mutta sillä on lisäksi toimipisteet Satakunnan keskussairaalassa ja Porin kaupunginsairaalassa. Näistä toimipisteistä hoidetaan edellä mainittujen sairaaloiden sisälogistiikkaa. Logistiikkakeskuksen taseyksikön vastuualuejohtajana toimii logistiikkapäällikkö. (Satakunnan sairaanhoitopiirin www-sivut 2015.)

Satakunnan sairaanhoitopiirin logistiikkakeskus vastaa myös esimerkiksi sairaanhoitopiirin kilpailutuspalveluista, apuväline- ja henkilökuljetuksista. Sen varastotoimitusten määrä on noin 215 000 toimitusriviä vuodessa. Logistiikkakeskus toimittaa sen asiakkaiden tarvitsemat kulutustavarat kuten hoito- ja toimistotarvikkeet ja hoitolaitteet. Logistiikkakeskuksen toiminnanohjausjärjestelmänä on Microsoft Dynamics AX ja tilausjärjestelmänä OSTi. Varastossa keräilyt suoritetaan Voicelink -puheohjauksella. Keräilijä vastaanottaa työn eli keräilyn puheohjausjärjestelmästä äänikomennolla ja saa laitteesta tiedon, kuinka paljon hänen pitää kerätä tiettyä tuotetta sen tilanneelle asiakkaalle. Kun kaikki asiakkaan tilaamat tuotteet on kerätty, keräilijä toimittaa valmiin keräilyn lähetysalueelle. Jokaiselle asiakkaalle on määritetty toimituspäivä, jolloin asiakkaan tilaamat tuotteet toimitetaan. Toimituspäivät on määritetty alueellisesti, esimerkiksi Pohjois-Satakunnan alueella olevat asiakkaat

saavat tuotteensa keskiviikkoisin. Mikäli toimituspäivä on keskiviikko, on tilaukset tehtävä kuluvaan viikon maanantaina, sillä tilaus kerätään tiistaina valmiiksi toimitusta varten.



Kuva 1. Logistiikkakeskuksen organisaatio vuonna 2015 (Juha-Pekka Heikkosen tiedonanto).

2 ORGANISAATIOMUUTOS

Muutos-sana esiintyy nykyään useasti. Sana tulee toistuvasti esille tiedotusvälineissä ja työelämässä. Etenkin työelämässä muutokset ovat koko ajan läsnä, sillä ympäristön muuttuminen edellyttää myös organisaatioilta muuttumista. Isoimmat muutokset aiheutuvat yritysten heikosta taloustilanteesta johtuvista säästöistä ja näitä seuraavista YT-neuvotteluista. Vaikka työpaikka säästyisikin, saattaa työntekijällä olla edessään muutto työn perässä toiselle paikkakunnalle, jonka vaikutukset eivät rajoitu ainoastaan työntekijään, vaan mahdollisesti myös hänen perheeseensä tai läheisiinsä.

Organisaatioiden sisällä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, niin työyhteisöissä kuin työntekijän henkilökohtaisessa elämässä. Osa muutoksista saattaa jäädä huomaamatta, koska ne tapahtuvat pitkän aikavälin kuluessa. Esimerkiksi tapa tehdä jokin tietty työ

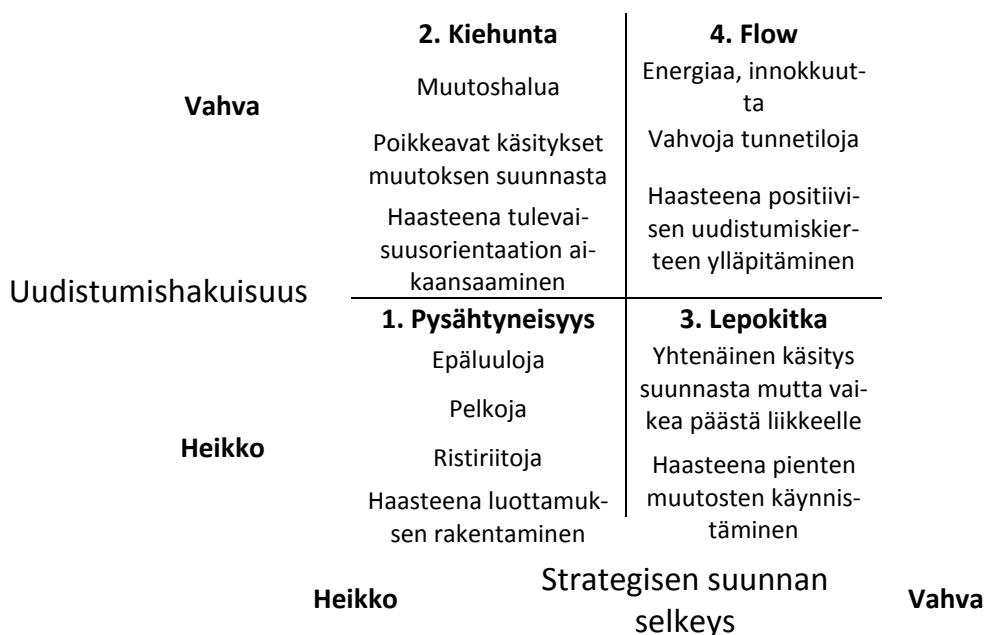
on ajan kuluessa saattanut muuttua vähitellen tehokkaampaan suuntaan, ilman että siihen kiinnitetään huomiota. Muutokseen liittyy epätietoisuutta tulevasta, mikä saattaa aiheuttaa ihmisessä pelkoa. Saavutettujen etujen menetysuhka aiheuttaa pelkoa, kuten myös uhka työpaikan menettämisestä. Joidenkin suhtautuminen muutokseen saattaa olla positiivinen ja odottava, sillä muutos tarjoaa myös mahdollisuuksia.

Juutin ja Virtasen (2009, 14) mielestä muutoksiin suhtaudutaan eri tavalla ja erilaiset ihmiset näkevät ne erilaisella tavalla. Muutoksen suhteellisuudella tarkoitetaan sitä, miten jokin toiselle vähäinen asia saattaa tuntua jollekin muulle mullistavana, johon suhtaudutaan pelokkaasti tai innolla.

Timo Erämetsän (2003, 11) mielestä pystymme tai olemme pystyneet lähes kaikenlaiseen muuttumiseen, mutta äkilliset ja täysimittaiset muutokset esimerkiksi yrityksen sisällä, sen strategiassa tai markkinoilla voi aiheuttaa hämmennystä ja paniikkia. Se, miten muutos koetaan, riippuu siitä, missä tilanteessa ollaan, muutoksen suunnasta ja laajuudesta tai monesta muusta tekijästä kuten ihmisestä. Muutokset organisaatiossa voivat olla ”pahoja” esimerkiksi seuraavissa tapauksissa:

- Pääosa ihmisistä, joita muutos koskettaa, ovat keskimääräistä turvallisuushakuisempia
- Ihmisten asenne on huono
- Ihmisten oppimiskyky on huono
- Kokemus muutoksista on vähäinen
- Aikaisemmat muutokset ovat poistaneet muutoshalukkuuden

2.1 Syitä organisaatiomuutoksen taustalla



Kuvio 1. Organisaation tunnetilojen viitekehys (Juuti & Luoma 2009, 147).

Juuti ja Virtanen (2009, 25–27) esittelevät neljä erilaista organisaatiomuutoksen syytä ja tyyppiä. Nämä esitellään kahden tekijän näkökulmasta, jotka ovat organisaation uudistushalukkuus ja strategisen suunnan selkeys. Ensimmäinen esimerkki on organisaatio joka on pysähtyneisyyden tilassa. Tässä tilassa olevassa organisaatiossa kärsitään syyttelystä, epäluottamuksesta ja ristiriidoista. Johtaminen kuvaillaan autoritääriseksi ja käskyttäväksi, koska se on ainoa johtamistyyli, millä on vaikutusta organisaatiossa. Tämä asetelma on organisaation kannalta haasteellinen, sillä kaikki energia käytetään oman aseman puolustamiseen ja uusia haasteita varten ei ole enää energiaa.

Toisessa esimerkissä organisaatio on kiehuntatilassa, jolloin organisaatiossa on paljon halua uudistukseen. Ongelmana kuitenkin on se, että näkökulmat ja tavat siitä, miten organisaatiota tulisi uudistaa, eroavat toisistaan. Syitä organisaation kiehuntatilalle esitellään neljä, joista ensimmäinen on ulkopuolelta tullut uusi johtaja, joka haluaisi uudistaa toimintoja. Toinen syy voi olla organisaation henkilöstöstä kumpuava pyrkimys uudistaa toimintoja, mikä voi aiheuttaa ristiriitoja erilaisten näkökulmien vuoksi. Kiehuntatilanteen kolmas syy voi olla se, että organisaation johto muodostuu ihmisistä, jotka ajautuvat valtataisteluun. Heistä jokaisella on oma suunta, mihin or-

ganisaatiota haluaisi viedä. Kiehuntatilan neljäs syy voi olla vähittäinen kasvu organisaatiossa, jonka seurauksena johtamisjärjestelmät ovat jääneet alikehittyneeseen tilaan. Tällöin järjestyksen ja kaaoksen välinen tasapaino järkkyy, sillä kaaos valtaa tilaa järjestykseltä. (Juuti & Virtanen 2009, 25–26.)

Kolmas organisaatiomuutoksen lähtötilanne on lepokitkan tilassa oleva organisaatio. Organisaatiossa on näkemys siitä, millaiseksi sen tulisi kehittyä, mutta yhteinen tahto uudistumiselle puuttuu. Tyypillistä lepokitkan tilassa olevalle organisaatiolle on, että kehittymisen suunta on hahmotettu, mutta sen saaminen liikkeelle estää kehittymisen. Tämä saattaa johtua esimerkiksi aikaisemmista muutoksista, joista on jäänyt huonoja kokemuksia. Viimeinen esimerkki on organisaation flow -tila. Flow -tilassa olevassa organisaatiossa yhdistyy yhtenäinen käsitys tulevaisuuden suunnasta ja vahva muutoshalu. (Juuti & Virtanen 2009, 26–27.)

Toisen näkemyksen seuraavat kolme perustyyppiä kattavat suurimman osan organisaatiomuutoksista.

- 1) Vähittäisen muutoksen taustalla vaikuttavia malleja ovat esimerkiksi TQM eli kokonaisvaltainen laatujohtamisen malli (Voplan [www-sivut](#)) tai ”Six Sigma”-ohjelma jonka tarkoituksena on tilastollisin menetelmin vähentää prosessien vaihtelua koko organisaatiossa. (Laamanen & Tinnilä 2009, 68).
- 2) Radikaalin muutoksen taustalla vaikuttavia malleja on kaksi. ”Business process re-engineering” tarkoittaa, että yrityksen prosesseihin liittyy perustavanlaatuinen uudistaminen joiden tavoitteena on esimerkiksi parantaa laatua tai pienentää kustannuksia. (Laamanen & Tinnilä 2009, 54.) Toinen malli on ”restructuring” -malli joka tarkoittaa sitä, että organisaatio tekee merkittäviä muutoksia liittyen sen velkoihin, toimintaan tai rakenteeseen. (Investopedia [www-sivut](#) 2015).
- 3) Fuusio-fissiossa organisaatio lakkaa olemasta, ja sen toimintaa jatketaan osittain tai kokonaan yhden tai useamman uuden organisaatioon puitteissa (Mattila 2007, 15–16).

2.2 Organisaatiomuutoksen eteneminen

John Paul Kotter on kansainvälisesti tunnettu ja tunnustettu muutosjohtamisen asiantuntija, joka on kirjoittanut aiheesta useita teoksia. Kotter esittää teoksessaan *Muutos vaatii johtajuutta* kahdeksan kohtaisen ohjelman, jonka avulla muutokset yrityksessä tulisi viedä läpi. Seuraavat kappaleet pohjautuvat tähän teokseen. (Kotter 2009, 31–127.)

2.2.1 Luo kiireen ja välttämättömyyden tuntu

Ihmisten yhteistyö, uhrautuvuus ja aloitteellisuus ovat suuressa roolissa muutoksessa, riippumatta siitä, missä tilanteessa muutoksessa oleva organisaatio on. Avaintekijänä onkin kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen, jotta saadaan aikaiseksi tarvittavaa yhteistyötä. Mikäli yrityksessä vallitsee tyytyväisyys nykytilanteeseen, muutokset eivät tavallisesti edisty, sillä ihmisiä ei juuri kiinnosta etsiä ratkaisua muutosongelmiin. Riittävän vahvan ja uskottavan ryhmän saaminen kokoon on hankalaa, jos muutoksia ei koeta välttämättömiksi.

Kiireellisyyden ja välttämättömyyden tunnun lisääminen edellyttää, että tyytyväisyyden lähteet eliminoidaan tai niiden vaikutukset minimoidaan. Yksinkertaisena esimerkkinä tästä voi olla palkitseminen asioiden rehellisestä julkituonnista, jolloin voidaan huomata mahdollinen ongelma. Toimet, jotka vähentävät tyytyväisyyttä vallitsevaan tilanteeseen saattavat aiheuttaa ristiriitoja ja levottomuutta.

2.2.2 Perusta ohjaava tiimi

Mittavien muutosten yhdistäminen usein pelkästään yhteen henkilöön on vääristynyttä, sillä kukaan yksittäinen henkilö ei pysty kehittämään oikeanlaista visiota, juurruttamaan sen sanomaan suurelle joukolle tai poistamaan kaikkia esteitä muutoksen tieltä. Muutoshankkeet vaativat aina vahvan ohjaavan tiimin, jonka kokoonpano on oikea, jonka jäsenten kesken vallitsee luottamus ja joilla on yhteinen tavoite.

”Tehokkaan tiimin tavoin työskentelevä ohjaava tiimi pystyy käsittelemään enemmän tietoja ja nopeammin. Lisäksi se voi jouduttaa uusien lähestymistapojen toteuttamista, koska avainhenkilöt ovat hyvin perillä asioista ja ovat sitoutuneita tärkeimpiin päätöksiin.”

Ohjaavan tiimin kokoamisessa tärkeintä on löytää oikeat jäsenet. Tehokkaassa ohjaavassa tiimissä on neljä ominaispiirrettä:

1. Asemaan perustuva valta
2. Asiantuntemus
3. Uskottavuus
4. Johtajuus

Viimeisenä mainittu on erityisen tärkeä, sillä ohjaavassa tiimissä on pystyttävä johtamaan sekä ihmisiä että asioita.

2.2.3 Laadi visio ja strategia

”Visio on tulevaisuudenkuva, joka antaa suoria tai epäsuoria viitteitä siitä, miksi ihmisten tulisi ponnistella tuon tulevaisuuden toteuttamiseksi.” Tehokkaan vision tunnuspiirteitä ovat esimerkiksi joustava, fokusoituvuus ja haluttavuus. Hyvä visio palvelee muutosprosessissa kolmea päämäärää.

1. Muutoksen yleisen suunnan selkeys, jonka tavoitteena on yksinkertaistaa yksityiskohtaisempia päätöksiä
2. Kannustaa ihmisiä tekemään oikeansuuntaisia toimenpiteitä, vaikka ensimmäiset toimenpiteet olisivatkin tuntuneet ihmisistä vaikealta
3. Auttaa yksilöiden toimenpiteiden koordinoimisessa nopeasti ja tehokkaasti

2.2.4 Viestitä muutosvisio

Viestin selkeydestä ja yksinkertaisuudesta riippuu, miten paljon aikaa ja energiaa tarvitaan vision tehokasta viestintää varten. Viestintä toimii parhaiten silloin, kun se on tyylikkäällä tavalla suoraa ja yksinkertaista. Tehokkaimmin vision viestiminen

onnistuu yleensä silloin, kun käytetään useita eri viestintäkeinoja kuten esimerkiksi suuria kokouksia tai muistioita.

Johtajan tai johtajien oma toiminta on usein tehokkain tapa viestiä uudesta suunnasta. Työntekijät sisäistävät vision paremmin nähdessään johtajien toteuttavan visiota käytännön toimissaan, kuin esimerkiksi luettuaan siitä henkilöstölehdessä.

2.2.5 Anna henkilölle laajat valtuudet

Ilman monen ihmisen myötävaikutusta, mittavan sisäisen muutoksen uudistumista tapahtuu harvoin. Ilman valtuuksia henkilöstö kokee, ettei sillä ole juurikaan mahdollisuutta myötävaikuttaa muutoksen. Onkin tärkeää, että valtuuksia ja vastuuta siirretään työntekijöille. Työntekijöiden valtuuttamisen esteenä voivat olla esimerkiksi:

- Esimiehet jarruttavat uuden vision toteuttamiseksi tehtäviä toimenpiteitä
- Henkilöstö- ja tietojärjestelmät vaikeuttavat toimeen tarttumista
- Tarvittavien taitojen puuttuminen estää toimenpiteiden toteuttamista
- Viralliset rakenteet vaikeuttavat toimeen tarttumista

Työntekijät, jotka ovat menettäneet motivaationsa ja valtuudet, eivät koskaan pysty tekemään globaalistuvassa taloudellisessa ympäristössä toimivista yrityksistä menestyjiä.

2.2.6 Lyhyen aikavälin onnistumiset

Tavoiteltaessa hankkeiden jatkumista pitkällä aikavälillä, on tärkeää että huomiota kiinnitetään myös lyhyen aikavälin tuloksiin, jotka takaavat projektin jatkumisen. Suuret muutokset ottavat joskus hyvinkin paljon aikaa ja niiden kannattajat pysyvät usein valitsemallaan tiellä välittämättä siitä, mitä todellisuudessa tapahtuu. Kuitenkin suurin osa ihmisistä odottaa konkreettista näyttöä, että hanke todella on kaiken arvoisen. Muutoshankkeen ylläpitäminen ilman huomion kiinnittämistä lyhyen aikavälin tuloksiin, on riskialtista. Hyvä lyhyen aikavälin onnistuminen sisältää ainakin kolme seuraavaa ominaisuutta:

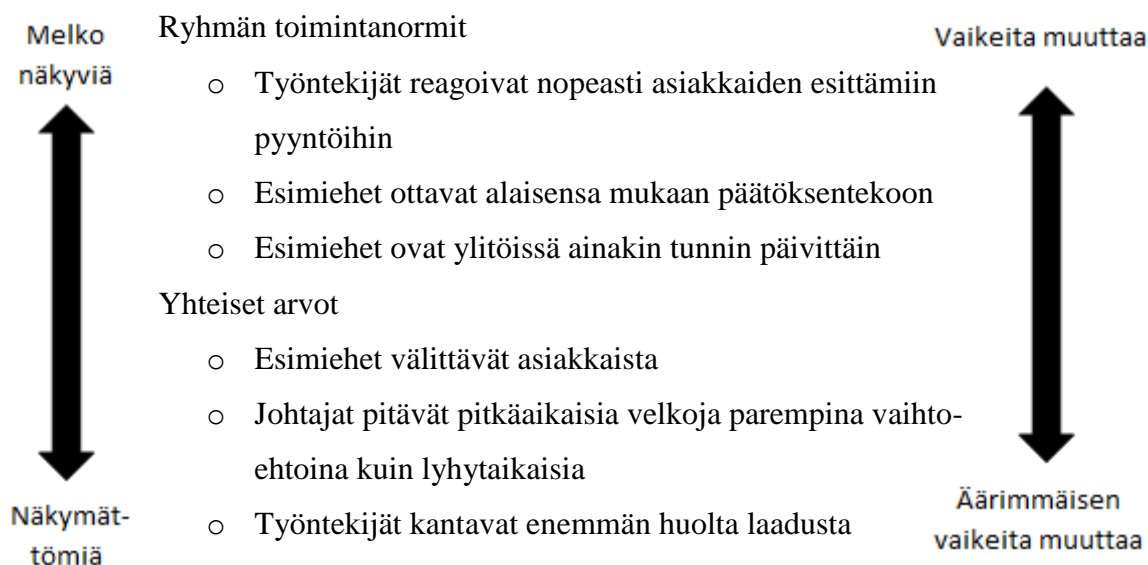
- Näkyvyys; suuri joukko näkee, että kyse on todellisesta eikä kuvitellusta tuloksesta
- Kiistattomuus; todenperäisyydestä ei voi kiistellä
- Nivoutuminen muutoshankkeeseen

Lyhyen aikavälin tulokset auttavat myös lisäämään niiden henkilöiden kiinnostusta, jotka eivät ole aktiivisesti auttaneet muutoksen läpiviennissä. Tulokset tarjoavat myös arvokasta tietoa muutosjohtajille heidän visioidensa ja strategioidensa oikeasta suunnasta. (Kotter & Cohen 2002, 127.)

2.2.7 Vakiinnuta parannukset, tuota lisää muutoksia

Mittavat muutokset vaativat usein paljon aikaa, ja tämä korostuu etenkin suurissa organisaatioissa. Prosessin maaliin saattamista uhkaa monikin asia, kuten esimerkiksi muutoksen myötävaikuttajien poistuminen yrityksestä tai johtajien uupumus. Näiden tilanteiden välttämiseksi vaaditaan lyhyen aikavälin onnistumisia, jotka ylläpitävät ihmisten motivaatiota. Lyhyen aikavälin onnistumiset saattavat kuitenkin antaa väärää signaaleja henkilöstölle, jolloin uhkana on tunteen katoaminen muutosten välttämättömyydestä. Mikäli vauhti loppuu ennen työn loppuunsaattamista, menetetään muutoksen kannalta elintärkeää liikevoimaa, mikä aiheuttaa taantumista.

2.2.8 Juurruta uusia toimintatapoja yrityskulttuuriin



kuin määrästä

Kuvio 2. Esimerkkejä yrityskulttuurin osatekijöistä (Kotter 1996, 130).

Uusien toimintatapojen juurruttaminen on tärkeää, jotta vaivalla aikaansaatu muutos ei mene hukkaan. Kulttuurin on mahdollista muuttua vasta sitten, kun ihmiset on saatu toimimaan uudella tavalla. Muita kulttuurin muutokseen vaikuttavia tekijöitä ovat uuden toimintatavan tuovat näkyvät hyödyt sekä ihmisten konkreettisesti kokema parannus verrattuna vanhaan toimintatapaan.

2.2.9 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta itsessään on terve ilmiö yrityksessä. Muutosvastarinnan ajatellaan yleensä johtuvan yksilöiden vääränlaisesta asenteesta muutosta ja kehittämistä kohtaan, ja se nostetaan kehittämistilanteissa usein sinällään huomion ja toimenpiteiden kohteeksi. Esimerkiksi työterveyslaitoksen mukaan muutosvastarintaa voidaan tulkitella myös niin, että muutokseen monipuolisesti kantaa ottava työntekijä työstää itse tapahtumassa olevaa muutosta. Työntekijä myös yrittää suhteuttaa omaa tekemistään kehittyvään tilanteeseen. (Työterveyslaitoksen [www-sivut](#) 2015.)

Kun epäilijöitä ei ole liikaa, ovat he hyödyksi, sillä epäilijät palauttavat liiallisen innokkuuden synnyttämät naiivit ideat takaisin maan pinnalle. Kun epäilijä saadaan vakuuttuneeksi, että hän on erehtynyt, hän saattaa siirtyä uuden aloitteen vankaksi kannattajaksi. Muutoksen torjuihin ainoastaan intressi saattaa myös olla muutosta vaativan henkilön saattaminen epäilyttävään valoon tai vain vaikeuttaa muutosprosessia kaikilla mahdollisilla keinoilla. (Kotter 2008, 108–109.)

Mikäli muutosvastarinta koetaan negatiiviseksi ja vaikeaksi asiaksi, voivat jähmettyminen ja muutuskauhu lamaannuttaa koko yrityksen toiminnan jonka seurauksena sen suoritus- ja toimintataso laskee alemmas kuin ennen muutosyrityksen aloittamista. Oikein hyödynnettynä terve kriittisyys ja kyseenalaistaminen palvelevat organisaatiota, sillä johdon ajattelu ja muutos tulevat testatuksi, jonka seurauksena prosessi ohjautuu oikeaan suuntaan. (Erämetsä 2003, 99.)

Pekka Mattilan (2007, 11) oman kokemuksen perusteella monen uudistumishankkeen epäonnistumista voi pitää lähinnä organisaatiota ohjaavien henkilöiden aiheuttamana. Samalla henkilöstön vastarinnasta voi löytää monia myönteisiä mahdollisuuksia. Nämä mahdollisuudet oikein käyttämällä vahvistetaan käsillä olevaa uudistusta sekä kehittämisen seuraavia askelia.

Ansioituneet muutosjohtamisen tutkijat John Paul Kotter ja Daniel Cohen ovat tunnistaneet neljä haattatekijää, joilla on taipumus pysäyttää orastava muutos:

1. Vallitseva itsetyytyväisyys, joka estää näkemästä muutoksen tarvetta ja syytä
2. Välttely, itsesuojelu ja paikallaan pysyminen muutosta toteuttaessa
3. Pessimistinen asenne, jolla on vaikutus myös muun yhteisön motivaatioon ja sitoutumiseen
4. Avoin kieltäytyminen muuttumasta

(Mattila 2007, 24.)

2.3 Organisaatiomuutos Satakunnan sairaanhoitopiirin materiaalitoimessa

Organisaatiomuutos toteutettiin vaiheittain, alkaen vuodesta 2008. Ensimmäinen vaihe sisälsi uuden logistiikkakeskuksen suunnittelua sekä uuden toiminnanohjausjärjestelmän määrittelyprojektin. Syksyllä 2010 siirryttiin vanhan keskusvaraston tiloista uuteen logistiikkakeskukseen Porin Pinomäkeen. Myöhemmissä vaiheissa Porin kaupungin perusturvakeskuksen keskusvarastot lakkautettiin ja toiminta siirrettiin Satakunnan sairaanhoitopiirille ja lisäksi Satakunnan sairaanhoitopiirin sisäinen ja ulkoinen kuljetus siirrettiin myös logistiikkakeskuksen alaisuuteen. Sisäinen kuljetus toimii Satakunnan keskussairaalassa vastaten keskussairaalan sisäisestä kuljetuksesta ja hyllytyspalveluista. Ulkoisen kuljetuspalvelun asemapaikka on Harjavallassa. Sieltä käsin hoidetaan kuljetuksia ja pakettipalveluja maakuntiin.

3 TERVEYDENHUOLLON LOGISTIIKAN KEHITYS

Viime vuosina on alettu kiinnittää paljon huomioita terveydenhuollon logistiikan kehittämiseen ja toimintojen tehostamiseen, sillä terveydenhuolto vie ison osan julkisista varoista ja sairaaloilla on paine leikata kustannuksia niin, ettei potilaalle annettava hoidon taso laske. Tukitoimintojen tehostaminen on hyvä tapa vähentää kustannuksia, sillä se ei välttämättä suoraan vaikuta hoitotyön laatuun.

Kehittävien toimien tulisi tarjota parempaa kustannustehokkuutta, samalla kuitenkin pitää varmistaa, että hoidon korkea laatu säilyy. Sairaanhoidon logistiikka on osa prosessia, jonka tarkoitus on taloudellinen näkökohta huomioiden tarjota sairaanhoidon palveluita potilaalle. (Poulin, 2003.)

Sähköiset hankintajärjestelmät voivat vähentää huomattavasti hankintakustannuksia yhteen sovittamalla toimittajaverkostoja. Maailmanlaajuisen konsultoinnin asiantuntijan Ernst & Youngin tutkimuksessa vuodelta 1999 arvioitiin, että verkkokaupan tarjoamat mahdolliset säästöt sairaaloiden toimitusketjussa voisivat vaihdella 13 – 27 % välillä (Schneller & Smeltzer 2006, 208).

Sairaalalogistiikka muodostaa ison osan sairaalan kokonaiskustannuksista. Tutkimusten mukaan noin 30 – 46 % sairaanhoitoon liittyvistä kustannuksista muodostuu logistiikasta, ja jopa puolet toimitusketjun prosesseista voitaisiin karsia käyttämällä parempia käytäntöjä. Sairaalalogistiikan kustannukset muodostuvat mm. ostoista, varastoinnista, lääkehuollosta sekä potilaan hoitoon vaadittavista toimenpidehuoneista ja muista rakennuksista. Monia tukitoimia, jotka voitaisiin ulkoistaa, hoitavat terveydenhuollon ihmiset. Tämän seurauksena on, että sairaalan sisäinen toimitusketju on hyvin sirpaleinen. (Poulin, 2003.)

Sairaanhoitajien vuotuiset kokonaiskustannukset ovat Suomessa 6,8 miljardia euroa. Kun sairaanhoitajien työstä keskimäärin 25 % kohdistuu puhtaasti tukipalveluihin liittyviin työtehtäviin, vastaa niihin käytetty panos noin 18 000 henkilötyövuotta. Suurten ikäluokkien ikääntyminen nostaa potilasmääriä, jonka seurauksena hoitotyön ja hoitotyövoiman tarve lisääntyy. Hoitoresurssipula ja kustannusten nousu kuitenkin lisäävät painetta hoitotyöhön liittyvien tukitoimintojen ulkoistamiselle. (Ahlskog 2012, 60.)

3.1 Hoitologistikko-koulutus

Keväällä 2011 Uudenmaan Pikakuljetus toteutti esiselvityshankkeen, johon osallistui terveydenhuollon asiantuntijoita. Hankkeen tarkoituksena oli etsiä uusia logistiikkaa tehostavia palveluja. Ratkaisuna syntyi hoitologistikko -palvelukonsepti, joka pyrittiin tarkemmin määrittämään toimenkuvan edellyttämät osaamis- ja koulutustarpeet. Määrittelyyn osallistui myös eri sairaanhoitopiirien edustajia. Hoitologistikko -konseptin katsotaan parantavan sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaedellytyksiä. Se myös mahdollistaa työnjaon hoitohenkilökunnan ja tukitoimia tuottavan henkilökunnan kesken, tämän seurauksena resursseja vapautuu varsinaista terveydenhuoltoa varten. (Ahlskog 2012, 60.)

Hoitologistikon tehtävänä on toimia hoitologistiikan osaajana, hänen pitää tuntea terveydenhuollon prosessit ja ammattikielen. Hoitologistikko huolehtii, että hoitovälineet ja -tarvikkeet ovat oikeaa hoitotilannetta varten, oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan. Hoitologistikon on osattava edistää palveluketjujen saumattomuutta ja hoitologistiikan laatua. (Lahden ammattikorkeakoulun [www-sivut](http://www.sivut) 2014.)

Tällä hetkellä satakunnan sairaanhoitopiirin logistiikkakeskuksen yksi työntekijä suorittaa hoitologistikko -koulutusta. Hänen työtehtävänsä koostuvat sairaanhoitoon liittyvien tarvikkeiden hyllyttämisestä sekä tilaamisesta esimerkiksi operatiivisen hoidon toimialueelle, kuten leikkaussaleihin. Aiemmin nämä työtehtävät kuuluivat hoitohenkilökunnalle, mutta nykyään sitä hoitaa siihen erikoistunut henkilö ja hoitohenkilökunnalle jää enemmän resursseja varsinaiseen sairaanhoitoon.

3.2 Inhimillisesti tehokas työnjako ja logistiikka – hanke (ITTL)

Inhimillisesti tehokas työnjako ja logistiikka – hanke on osa Lapin sairaanhoitopiirin *Inhimillisesti tehokas sairaala* – kehittämisohjelmaa. Se on jatkoa vuosina 2009 – 2010 toteutetulle *Kaikkien käyttäjien sairaala* – hankkeelle. Hankkeen ajatuksena on sairaanhoidon ja terveydenhuollon logistiikan ja tukipalvelujen kehittäminen sairaanhoitopiirien, kuntien ja yksityisen sektorin yhteistyönä. Tavoitteena on kehittää työnjakoa tukipalveluiden järjestämisen ja toteuttamisen osalta sekä kehittää terveydenhuollon logistiikkaa ja logistisia ratkaisuja. Hankkeen muihin tavoitteisiin kuuluvat mm. työtehtävien kohdistaminen niihin koulutuksen saaneille ammattilaisille, huomioidaan organisaatiokohtaiset logistiset ratkaisut sekä selvitetään mitä toimintamalleja ja teknologiaa on kannattavinta ottaa käyttöön. (Heikkilä 2011.)

Osassa Lapin keskussairaalan tukipalveluyksiköitä ja pilottiyksikössä tehtiin kattava käyttäjä tutkimus, jonka pohjalta toteutettiin osastofarmasian, osastovälinehuollon ja liinavaatelogiikan kokeilut. Kokeilut antoivat esimerkit työn ja logistiikan uudelleenorganisoinnista, joiden tulosten perusteella kyseisillä ratkaisuilla oli vaikutusta niin työmäärän, kustannuksiin kuin työhyvinvointiin. Esimerkiksi liinavaatelogiikassa liinavaatetilauksen hallinnan, liinavaatetoimitusten ja liinavaatteiden varastoinnin kehittäminen vähensi laitoshuoltajien työn kuormitusta. (Paananen 2012, 2.)

4 KYSELYN TOTEUTTAMINEN

Päätin käyttää tutkimusmenetelmänä kvalitatiivista, eli laadullista, tutkimusta, jonka toteutin Satakunnan sairaanhoitopiirin henkilökunnan teemahaastatteluilla. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Yleisesti voidaan todeta, että kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimyksenä on pikemmin löytää tai paljastaa tosiasioita, kuin jo olemassa olevien totuusväittämien todentaminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157.)

Haastattelu luo tilanteen, jossa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Tämä tilanne mahdollistaa sen, että tiedonhankintaa on mahdollisuus tehdä itse tilanteessa tai saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja. Haastattelutilanteessa haastateltavalle on annettava mahdollisuus tuoda esiin itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34–35.)

Mielestäni haastattelu myös motivoi ihmisiä enemmän, kuin pelkkä kyselylomake. Toisin kuin kyselylomakkeella, aiheiden järjestystä on mahdollista muuttaa. Haastattelutilanne myös mahdollisti tarkentavien kysymysten esittämisen, mikäli esimerkiksi haastateltava ei ymmärtänyt kysymystä tai mikäli itselläni jäi jotain tarkennettavaa.

Haastattelun ongelmana voidaan pitää sitä, että haastateltava voi kokea tilanteen uhkaavana tai pelottavana. Haastattelun luotettavuus saattaa kärsiä, sillä haastateltavat ovat taipuvaisia antamaan sosiaalisesti suotavia vastauksia. Tietoa voi tulla ilmi, vaikka sitä ei kysyttäisikään. Tämä voi johtua esimerkiksi haastateltavan halusta esiintyä hyvänä kansalaisena tai moraalisista syistä. (Hirsjärvi ym. 2007, 201–102.)

4.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelulle, tai toisin sanoen puolistrukturoidulle, haastattelulle on ominaista, että jokin haastattelun lähtökohta on kiinnitetty, mutta ei kaikkia. Esimerkiksi kysymysten muoto voi olla kaikille haastateltaville sama, mutta niiden järjestys voi vaihdella. On myös mahdollista, että kysymykset ovat kaikille samat, mutta vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin. Haastattelun on tarkoitus edetä tiettyjen teemojen varassa, yksityiskohtaisten kysymysten sijaan. ”Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä, samoin kuin sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa”. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48.)

4.2 Haastattelut

Haastateltaviksi henkilöiksi valikoitui yhteensä 10 henkilöä. Haastateltaviin kuului mm. ennen organisaatiomuutosta varastonhoitajina työskennelleitä, entisiä ja ny-

kyisiä kuljetus- ja varastoesimiehiä sekä pitkään sairaanhoitopiirin palveluksessa työskennelleitä. Haastateltava ryhmä valikoitui toimeksiantajan ehdotuksesta. Tarkoituksena oli saada mahdollisimman rehellisiä vastauksia, joten haastateltavat saivat ilmaista mielipiteensä anonyymisti, jotta kynnys esittää aitoja mielipiteitä olisi mahdollisimman matala. Nauhoitin keskustelut, mikäli siihen oli mahdollisuus. Kuitenkin joissain haastattelutilanteissa taustamelu oli niin kova, ettei se ollut mahdollista. Nauhoittamisen ohella kirjasin myös havaintoja paperille.

Haastattelut toteutin joulukuussa 2015 ja haastattelut ajoituivat noin kolmen viikon ajalle. Haastattelujen jälkeen tein referoivan litteroinnin mahdollisimman pian, jotta tulosten luotettavuus ei kärsisi. Referoiva litterointi tarkoittaa, että haastatteluäänite puretaan suurpiirteisesti muistiinpanoksi (Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston [www-sivut 2015](http://www.sivut.2015)). Haastattelut toteutettiin pääosin haastateltavien omissa työhuoneissa, tai muissa yksityisissä tiloissa. Näin ollen keskustelussa säilyi rento ilmapiiri, koska ulkoisia jännitteitä ei ollut.

4.3 Laatu ja luotettavuus

Haastattelun laatua voidaan parantaa esimerkiksi haastattelupäiväkirjan pitämisellä, johon voidaan merkitä muistiin kysymysmuotoja, jotka ovat tuottaneet haastateltaville vaikeuksia. Myöhemmän tulkinnan helpottamiseksi siihen voidaan myös kirjata havaintoja ja huomioita haastateltavista ja heidän ympäristöstään. Haastattelun laatua parantaa myös se, että haastattelun litterointi tehdään mahdollisimman pian. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 184 – 185.)

Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta. Luotettavuus kärsii, mikäli on haastateltu vain osaa haastateltavista, litterointi tehdään eri tavalla alussa kuin lopussa tai mikäli haastatteluaineistoa ei voi sanoa luotettavaksi. Tallenteiden laatuun pitää kiinnittää huomiota haastattelutilanteessa, sillä huonolaatuinen tallenne heikentää laatua. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 185.)

5 KYSYMYKSET

Haastattelukysymyksiä oli yhteensä 17 ja jaoin ne neljään eri osaan. Osat jakautuivat haastateltavien taustan selvittämiseen, asioihin mitkä tapahtuivat ennen organisaatiomuutoksen käynnistämistä, organisaatiomuutoksen aikana tapahtuneisiin asioihin sekä muutoksen jälkeiseen nykytilaan. Mielestäni kysymysten selkeä jaottelu auttoi haastattelun tekemisessä, sillä haastateltavan oli helpompi pysyä tietyssä teemassa.

Analysoin tulokset litteroimalla, apuna käytin haastattelun aikana tekemiäni muistiinpanoja. Kvalitatiivista aineistoa, kuten kirjoitettua ja suullista kommunikaatiota voidaan analysoida muun muassa sisällönanalyysin perusteella. Tarkoituksena on tiivistää kerätty tietoa aineisto niin, että voidaan tarkastella tutkittavien ilmiöiden ja asioiden merkitystä. (Liikenteen tutkimuskeskuksen [www-sivut 2015](http://www.sivut.2015).)

5.1 Tausta

Haastattelun ensimmäinen kysymys koski henkilön työhistoriaa, eli missä hän oli työskennellyt ennen organisaatiomuutosta. Kysymys koski nimenomaan henkilön viimeisintä työtehtävää ennen organisaatiomuutosta. Haastateltavista neljä oli työskennellyt kunnallisella puolella, ja kuusi sairaanhoitopiirin palveluksessa. Aiemmat työtehtävät vaihtelivat suuresti ja vain kolmen työnkuva säilyi lähes samanlaisena organisaatiomuutoksen jälkeenkin. Seuraava kysymys selvitti henkilön nykyistä asemaa organisaatiossa, eli onko hän toimihenkilö vai työntekijä. Haastateltavista vain yksi työskenteli toimihenkilönä.

Kolmas kysymys koski myös henkilön taustaa, eli sitä onko hän esimiesasemassa. Haastateltavista seitsemän toimi esimiesasemassa ennen organisaatiomuutosta, mutta sen jälkeen esimiesasemassa olevia oli enää neljä. Tämä johtuu siitä, että aiemmin satakunnan sairaanhoitopiirin alueella oli useita erillisiä varastoja, mutta organisaatiomuutoksen myötä varastot lakkautettiin ja varastonhoitajat siirtyivät muihin työtehtäviin uudessa organisaatiossa. Jäljelle jääneiden esimiesten vastuu kuitenkin kasvoi muutoksen myötä. Neljäs kysymys selvitti, miten kauan haastateltavat olivat työskennelleet Satakunnan sairaanhoitopiirin palveluksessa. Vastaukset vaihtelivat noin neljästä vuodesta yli 30 vuoteen. Keskimäärin haastateltavat olivat työskennel-

leet sairaanhoitopiirin palveluksessa noin 15 vuotta. Lähes kaikilla oli kuitenkin pitkä historia kunnallisen sektorin työtehtävistä.

5.2 Ennen muutosta

Haastattelun seuraavassa osiossa selvitettiin haastateltavan kokemuksia asioista, jotka tapahtuivat ennen organisaatiomuutosta. Haastattelun viidennen kysymyksen tarkoitus oli selvittää, miten työntekijä suhtautui tietoon organisaatiomuutoksesta. Haastateltavista kuusi suhtautui organisaatiomuutokseen positiivisesti, jopa odottaen sitä ja sen tarjoamia uusia mahdollisuuksia sekä selkeyttä toimintaan. Kolmen suhtautuminen oli negatiivinen. Negatiivisuus johtui siitä, että prosessista oli paljon epä-tietoisuutta, eikä organisaatiomuutoksen etenemisestä ollut tarkkaa tietoa. Myös oman työtehtävän tulevaisuus oli epävarma, mikä aiheutti huolestuneisuutta. Yhden haastateltavan suhtautuminen muutokseen oli neutraali, mutta ei kuitenkaan muutos-vastarintainen.

Kuudes ja seitsemäs kysymys koskivat tiedottamista ja sitä, millaisia tavoitteita organisaatiomuutoksella on. Muutoksesta tiedottamisen koki riittäväksi vain puolet haastateltavista, ja heistäkin vain kaksi oli sitä mieltä, että tiedottaminen oli todella hyvällä tasolla. Toinen puoli haastateltavista oli sitä mieltä, että tiedottamisen taso oli heikko ja edes välttämättömiä tietoja ei kerrottu. Joillakin oli entisen asemansa puolesta mahdollisuus hankkia tietoja muutoksesta, mutta se oli heidän oman toimintansa seurausta, ei riittävän tiedonkulun. Organisaatiomuutoksen tavoitteista kerrottiin kuitenkin enemmistön mielestä riittävästi ja heistä lähes kaikki totesivat, että säästöjä ja tehokkuutta painotettiin. Vain kaksi koki, ettei organisaatiomuutoksen tavoitteista ollut tiedotettu selkeästi.

Kahdeksas kysymys koski sitä, saiko työntekijä osallistua organisaatiomuutoksen suunnitteluun. Tämän kysymyksen tarkoitus oli selventää, miten työntekijöiden mielipiteet huomioitiin muutoksen suunnittelussa, kuten hyödyntämällä työntekijän ammattitaitoa jonkin osa-alueen suunnittelussa. Seitsemän haastateltavista sai osallistua edes jollain tapaa muutoksen suunnitteluun. Kaksi oli mukana projektissa, jossa määritettiin uuden toiminnanohjausjärjestelmän vaatimuksia. Kolme henkilöä vastasi,

että he eivät saaneet millään tavalla osallistua suunnitteluun, vaan päätökset tulivat ylemmiltä tahoilta.

5.3 Muutoksen aikana

Tämän osion tarkoitus oli selvittää, miten työntekijä koki organisaatiomuutoksen aikaisen ajanjakson. Kysymykseen haettiin vastausta kolmella kysymyksellä, joista ensimmäinen koski sitä, oliko työntekijällä vaikutusmahdollisuuksia omaa työtehtäväänsä koskeviin päätöksiin. Osalla haastateltavista uusi työtehtävä oli vanhan jatkumoa, eikä mikään juurikaan muuttunut. Vain yksi koki, ettei hänellä ollut mitään sananvaltaa omaan työtehtäväänsä liittyviin päätöksiin.

Haastattelun kymmenes kysymys koski sitä, miten organisaatiomuutos vaikutti työssäjaksamiseen ja työhyvinvointiin, kuten sitä miten työntekijä käsitteli muutoksesta mahdollisesti aiheutuneen stressin ja muutospaineet. Haastateltavista viiden mielestä organisaatiomuutoksella ei ollut vaikutusta työhyvinvointiin. Kolmen mielestä työhyvinvointi parantui organisaatiomuutoksen myötä. Vain kaksi koki, että työssäjaksaminen heikentyi hetkellisesti muutoksen aikana, sillä hoidettavia asioita oli paljon ja välillä työmäärä aiheutti myös stressiä.

Osion viimeinen kysymys selvitti, miten työntekijän mielipiteet huomioitiin, mikäli hänen mielestään jotain olisi pitänyt tehdä toisin. Tämä kysymys aiheutti paljon hajontaa vastauksissa. Kaksi haastateltavista ei esittänyt mitään mielipiteitä, yhden mielestä muutoksille ei ollut tarvetta, kaksi muuta olivat sitä mieltä, että vaikka he esittivät perusteltuja parannusehdotuksia, niitä ei otettu huomioon. Haastateltavista viiden mukaan mielipiteet otettiin huomioon ja niillä oli myös vaikutusta toimintaan, joidenkin mukaan niitä jopa rohkaistiin tuomaan esille.

5.4 Muutoksen jälkeen

Viimeisen osan tarkoitus oli selvittää, miten työntekijä oli kokenut organisaatiomuutoksen. Osa haastateltavista oli ollut uuden organisaation alaisuudessa vasta noin vuoden, kun taas osa oli ollut osa sitä jo yli viisi vuotta.

Kahdestoista kysymys koski sitä, miten työntekijä oli kokenut muutoksen kokonaisuudessaan. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että muutos oli jälkeinpäin ajateltuna ehdottomasti positiivinen. Uuden organisaation myötä toiminta oli selkeämpää ja organisoidumpaa, työhyvinvoinnin katsottiin parantuneen ja ison organisaation tuoma turva koettiin myös tärkeäksi. Aiemmin huolta olivat aiheuttaneet pienet yksiköt, jotka olivat olleet hajautettuna. Organisaatiomuutoksen myötä useat haastateltavista olivat myös siirtyneet uusiin toimitiloihin, jotka olivat tarkoituksenmukaisemmat ja nykyaikaisemmat kuin vanhat.

Seuraavat kaksi kysymystä selvensivät asioita mitä olisi voinut tehdä paremmin tai missä olisi edelleen parantamisen varaa. Kolmen mielestä organisaatiomuutoksessa ei olisi voinut tehdä juuri mitään paremmin, kuitenkin suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että parannettavaa jäi melko paljonkin. Monien mielestä yksi isoimpia puutteita oli uuden logistiikkapäällikön nimeäminen liian myöhään, sillä uskottiin, että hänellä olisi ollut näkemystä ja ammattitaitoa hoitaa joitakin asioita paremmin jo muutoksen aikana sekä tulevaa toimintaa suunniteltaessa. Muuta kritiikkiä aiheutti se, että henkilökuntaa ei kuunneltu tarpeeksi tai muutokseen liittyvät perustelut olivat osittain harhaanjohtavia. Yleisesti ottaen, lähes kaikki haastateltavista olisivat kaivanneet muutokselle enemmän aikaa ja sitä, että henkilökuntamäärän asettamat rajoitukset olisi otettu huomioon paremmin. Mikäli organisaatiomuutokselle olisi annettu enemmän aikaa, olisi se monien mielestä säästänyt joitakin työvaiheita tulevaisuudessa, sillä virheet olisi huomattu jo aiemmin.

Jotkin nykyiseen toimintaan liittyvät parannusehdotukset olivat melko yksimielisiä, sillä lähes kaikki olivat sitä mieltä, että henkilökuntamäärä on liian pieni. Logistiikkakeskuksen toiminta on moninkertaistunut verraten siihen, mitä se oli toiminnan perustamisvaiheessa. Vaikka henkilökuntaa on palkattu lisää ja työtehtäviä tehostettu kuten käyttöönotettu puheohjattu keräily, monet silti kokevat henkilökuntamäärän olevan liian pieni. Muut kehitysehdotukset liittyivät tiedotukseen ja tiedonkulkuun, tietojärjestelmiin, saman työn tekemiseen kahdesti, sekä henkilökunnan tasapuoliseen kohteluun. Tiedonkulussa nähtiin olevan ongelmia esimerkiksi silloin, kun palkataan uusi työntekijä. Myös tulevaisuudessa tapahtuvista muutoksista kaivattiin enemmän tiedottamista. Tietojärjestelmäongelmat liittyivät tilanteisiin, joissa logis-

tiikkakeskuksen asiakkailla ei ole riittävästi ammattitaitoa järjestelmien käyttämiseen, kuten tilausjärjestelmä OSTin. Tästä aiheutuu jonkin verran lisätyötä logistiikkakeskuksen henkilökunnalle, sillä heidän pitää auttaa asiakkaita ohjelmien käytössä, kuten käyttäjätunnusten uusimisessa ja tuotteiden löytämisessä tilausjärjestelmästä. Haastateltavien mielestä jotkin työvaiheet prosessissa tehdään kahteen kertaan, jonka seurauksena työmäärä lisääntyy. Osa haastateltavista myös koki, että henkilökunnan kohtelu ei ollut kaikilta osin tasapuolista, sillä joillakin työntekijöillä katsottiin olevan enemmän vapauksia.

Viidestoista ja kuudestoista kysymys liittyivät siihen, miten organisaatiomuutos vaikutti työmäärään ja kuinka tyytyväinen työntekijä on nykyiseen työhönsä. Haastateltavista kolme oli sitä mieltä, että työmäärä oli pysynyt entisellään tai peräti vähentynyt siitä, mitä se oli ennen organisaatiomuutosta. Loput seitsemän vastasivat, että työmäärä oli lisääntynyt huomattavasti, osa sanoi sen jopa moninkertaistuneen. Työmäärän lisääntyminen on aiheuttanut myös stressiä, sillä henkilökunnan puute lisää työkuormaa, jonka seurauksena paine oman työn suorittamisesta ajallaan ja oikein kasvaa. Kaikki haastateltavista vastasivat kuitenkin olevansa tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä nykyiseen työhönsä ja toimenkuvaansa. Tätä perusteltiin sillä, että työ on nykyisin paljon selkeämpää ja organisoidumpaa sekä nykyään on mahdollisuus saada monipuolisempia työtehtäviä joka lisää työn mielenkiintoa. Myös selkeästä organisaatorakenteesta ja ison organisaation tuomasta turvasta oltiin tyytyväisiä.

Kyselyn viimeisen kysymyksen tarkoituksena oli kysyä, millaisia muutoksia työntekijä haluaisi vielä tehdä. Kysymys oli tarkoituksella samankaltainen kysymys numero 13. kanssa, sillä halusin toiston avulla selvittää, vastaako haastateltava edelleen samalla tavalla. Näiden kysymysten tarkoituksena oli selvittää muutostarpeita ja ehdotuksia jotka liittyivät kokonaisuuteen, ei niinkään parannusehdotuksia yksityiskohdaisella tasolla. Tämän kohdan vastaukset eivät tuoneet esille mitään uutta, sillä kehitysehdotukset liittyivät juuri tiedonkulkuun. Suora lainaus eräästä vastauksesta: ”Asiat tapahtuvat ennen kuin niistä tiedotetaan”.

6 YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Satakunnan sairaanhoitopiirin logistiikkakeskuksen henkilökunnan kokemukset organisaatiomuutoksesta ja siihen liittyvistä eri vaiheista. Organisaatiomuutos toteutettiin vaiheittain alkaen vuodesta 2008 ja päättyen vuoteen 2015. Tutkimusta varten haastattelin kymmenen logistiikkakeskuksen henkilökuntaan kuuluvaa työntekijää. Haastateltavat koostuivat entisistä ja nykyisistä esimiehistä sekä pitkään sairaanhoitopiirin palveluksessa työskennelleistä. Sain haastattelut kaikilta haluumiltani henkilöiltä.

6.1 Organisaatiomuutoksen onnistuminen

Haastateltavien mielestä uusi organisaatio on toimivampi, selkeämpi ja tehokkaampi verrattuna vanhaan organisaatioon. Kaikki haastateltavat olivat tyytyväisiä nykyiseen työhönsä, vaikka esittivätkin joitakin epäkohtia. Henkilökuntamäärään liittyvät ongelmat ovat haastavia ratkaista, sillä julkisen alan työntekijällä on vuosilomaa käytettävissä jopa 38 päivää vuodessa. Esimerkiksi logistiikkakeskuksessa on paljon henkilökuntaa, kenen käytettävissä on vuodessa tuo 38 vuosilomapäivää. Mikäli vielä huomioidaan raskaan fyysisen varastotyön aiheuttamat sairaslomat, joita ei voi enustaa ja jotka väistämättä lisääntyvät henkilökunnan ikääntymisen seurauksena, on lähes mahdotonta löytää tasapainoa kustannustehokkuuden ja riittävän henkilökuntamäärän välillä.

Vaikka organisaatiomuutoksen lopputulos osoittautuikin haastateltavien mielestä hyväksi ja toimivaksi, olisi monia asioita pitänyt tehdä paremmin jo ennen muutosta ja sen aikana. Riittävän tiedon saaminen on henkilökunnan kannalta kriittistä ja sen saaminen vähentäisikin muutokseen liittyviä spekulatioita ja hämmennystä. Muutosvastarintaa pystyy myös vähentämään tiedottamalla muutoksen aikaansaamista mahdollisuuksista. Vastauksista pystyi huomaamaan, että myöhemmin uuden organisaation alaisuuteen liittyneet kokivat tiedotuksen organisaatiomuutoksen aikana ja ennen sitä paremmaksi ja heidän yleinen asenteensa muutosta kohtaan olikin positiivisempi. He olivat myös tietoisempia organisaatiomuutoksen taustalla olevista syistä. Heikoimmaksi tiedotuksen tason kokivat muutoksessa alusta asti olleet ja sairaanhoi-

topiirin ulkopuolelta tulleet. Jotkut heistä olivat sitä mieltä, että tiedotus ei ollut missään määrin riittävää, vaan tiedonhankkiminen oli paikoitellen oman toiminnan varassa.

6.2 Organisaatiomuutoksen vaikutukset

Suurin osa haastateltavista kertoi, että heidän työmääränsä lisääntyi organisaatiomuutoksen myötä. Suurimpana syynä tähän on se, että tehostamisen seurauksena sama työtaakka jakautui entistä harvemmalle, sillä esimerkiksi esimiesasemassa olevien työntekijöiden määrä väheni huomattavasti. Osa koki henkisen työtaakkansa vähenyneen samalla kun fyysinen kuormitus lisääntyi. Vaikka monella esimiesasemassa olevan työmäärä lisääntyikin, kokivat he kuitenkin saavansa tukea työhönsä. Tähän osaltaan vaikutti selkeä organisaatorakenne, jonka ansiosta heillä on selkeä käsitys omasta esimiehestään ja hänen vastuistaan.

Organisaatiomuutoksen jälkeenkin monen mielestä tiedottaminen saisi olla paremmalla tasolla. Vaikka kaikella tiedolla ei olisikaan merkitystä päivittäisen työn kannalta, moni haluaa olla selvillä organisaation nykytilasta sekä tulevista muutoksista, kuten uusista työntekijöistä tiedottaminen.

6.3 Huomiot tulevaisuudesta

Mielestäni tutkimuksesta saatava tieto on hyödyllistä myös tulevaisuudessa. Logistiikka ei ole sairaanhoitopiirien ydinliiketoimintaa, minkä vuoksi se tulee olemaan jatkuvan tehostamisen kohteena. Lähitulevaisuudessa on mahdollista, että sairaanhoidon logistiikan toiminta siirretään yksityisen toimijan alaisuuteen, sillä vastaavalaisesta toiminnasta on esimerkkejä eri puolilla Eurooppaa. Tämän seurauksena edessä on jälleen yksi organisaatiomuutos.

Organisaatiomuutoksen vaikutuksen seuranta paranisi, mikäli samasta aiheesta toteutettaisiin uusi kysely kahden tai kolmen vuoden päästä. Koska osa organisaatiomuutokseen osallistuneista toimijoista on ollut opinnäytetyön teon aikaan vasta noin vuoden uuden organisaation alaisuudessa, eivät kaikki asiat ole vielä välttämättä täysin

selviä. Uuden tutkimuksen myötä esille saattaisi tulla asioita, joita ihmiset eivät vielä tässä tutkimuksessa olleet vielä edes tiedostaneet. Uuden tutkimuksen myötä voitaisiin myös tarkastella tämän tutkimuksen aikaansaamia muutoksia ja niiden toimivuutta.

6.4 Tutkimukseen liittyneet haasteet

Tutkimuksessa oli suurena haasteena löytää haastateltavan kanssa molemmille osapuolille sopiva aika, sillä haastattelut oli tehtävä virka-aikana, eikä haastateltavan työpanos saanut siitä juurikaan kärsiä. Tutkimuksen aiheen antoi toimeksiantaja, ja aluksi se vaikutti todella haastavalta. Koin sen kuitenkin tukevani opiskelujani ja tuovan jotain uutta.

6.5 Oma arviointi

Opinnäytetyön tekeminen ei missään vaiheessa tuntunut vastenmieliseltä vaikka aihe vaikutti aluksi todella haastavalta. Minulla oli aiheesta melko vähän tietoa, mutta tutkimuksen teon aikana koen kehittyneeni huomattavasti etenkin haastattelujen tekemisessä sekä organisaatiomuutoksen kokonaisuuden hahmottamisessa. Suurena apuna työn tekemisessä oli se, että tunsin suurimman osan haastateltavista jo aiemmin, sillä olen työskennellyt opiskelujen ohella Satakunnan sairaanhoitopiirin logistiikka-keskuksessa. Tämä auttoi rakentamaan luotettavan suhteen haastateltavan ja itseni välille. Työhistoriani auttoi myös ymmärtämään asioita, mitä haastateltavat tarkoittivat ja esittämään tarkentavia kysymyksiä. Haastattelujen aikana tekemäni muistiinpanot osoittautuivat todella tärkeiksi tuloksia analysoidessani, sillä niistä sain tukea litteroinnille.

LÄHTEET

- Ahlskog, R. 2012. UPK ja TEKES uudistavat terveydenhuollon logistiikkaa. Kuljetus ja logistiikka – lehti 4, 60. Viitattu 10.11.2015.
<http://www.kuljetusjalogistiikka.com/lehti/numero-4-2012/#lue>
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi.
- Heikkilä, M. 2011. Inhimillisesti tehokas työnjako ja logistiikka. Luento Lapin sairaanhoitopiirin valtuustoseminaarissa 14.6.2011. Viitattu 11.11.2015.
<http://www.lshp.fi/download/noname/%7B7DD43540-C8A9-41EA-9622-5150EC8E68D7%7D/5557>.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu : Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Investopedia www-sivut. 2015. Viitattu 30.10.2015.
<http://www.investopedia.com/terms/r/restructuring.asp>
- Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.
- Kotter, J. P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.
- Kotter, J.P. 2008. Tärkeys järjestykseen nyt. Helsinki: Talentum
- Kotter, J. P. & Cohen, D. 2002. The heart of change : real life stories of how people change their organizations. Boston, MA: Harvard Business School Publishing
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Teknologiainfo Teknova.
- Lahden ammattikorkeakoulun www-sivut. 2014. Viitattu 10.11.2015.
<http://www.lamk.fi/ajankohtaista/Sivut/Suomen-ensimmaiset-hoitologistikot-valmistuvat-Lahden-ammattikorkeakoulusta.aspx>
- Liikenteen tutkimuskeskuksen www-sivut. 2015. Viitattu 1.1.2016.
<https://www.tut.fi/verne/tutkimusmenetelmat/tiedon-analysointi/>
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Helsinki: Talentum.
- Paananen, M. 2012. Kaikkien käyttäjien sairaala : Välineitä monitoimintoisen sairaalaympäristön käyttäjäkeskeiseen suunnitteluun. Oulu: Oulun yliopisto.
- Poulin, E. 2003. Benchmarking the hospital logistics process: A potential cure for the ailing health care sector. CMA Management. 1.3.20013. Viitattu 10.11.2015.

Satakunnan sairaanhoitopiirin www-sivut. Viitattu 17.10.2015.
<http://www.satshp.fi/tietoa-meista/Sivut/default.aspx>

Satakunnan sairaanhoitopiirin www-sivut. Viitattu 17.10.2015.
<http://www.satshp.fi/tietoa-meista/organisaatio/huoltokeskus/Sivut/default.aspx>

Satakunnan sairaanhoitopiirin www-sivut. Viitattu 17.10.2015.
<http://www.satshp.fi/tietoa-meista/organisaatio/huoltokeskus/Sivut/logistiikkakeskus.aspx>

Schneller, E. S. & Smeltzer, L. R. 2006. Strategic management of the health care supply chain. San Francisco, CA: Jossey-Bass

Työterveyslaitoksen www-sivut. 2015. Viitattu 1.10.2015.
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/osallistava_kehittaminen/sivut/default.aspx

Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston www-sivut. Viitattu 13.1.2015.
<http://www.fsd.uta.fi/aineistonhallinta/fi/kvalitatiivisen-datan-kasittely.html>

Voplan www-sivut. Viitattu 3.11.2015. <http://www.vopla.fi/tqm>

Haastattelukysymykset

Tausta:

1. Missä työskentelit ennen organisaatiomuutosta?
2. Oletko tällä hetkellä toimihenkilö, työntekijä vai esimiesasemassa?
3. Oletko tällä hetkellä esimiesasemassa?
4. Kauanko olet työskennellyt Satakunnan sairaanhoitopiirin palveluksessa?

Ennen muutosta:

5. Miten suhtauduit tietoon muutoksesta?
6. Oliko muutoksesta tiedottaminen riittävällä tasolla?
7. Selvitettiinkö sinulle, mitä organisaatiomuutoksella tavoitellaan?
8. Saitko osallistua muutoksen suunnitteluun?

Muutoksen aikana:

9. Saitko osallistua päätöksiin, jotka koskivat omaa työtehtävääsi?
10. Koitko, että organisaatiomuutos vaikutti työssäjaksamiseen ja työhyvinvointiin muutoksen aikana?
11. Otettiinkö mielipiteesi huomioon, mikäli mielestäsi jotain olisi pitänyt tehdä toisin?

Muutoksen jälkeen:

12. Miten koit muutoksen?
13. Mitä olisi voinut tehdä paremmin?
14. Olisiko jossain edelleen parantamisen varaa?
15. Lisääntyikö työmääräsi organisaatiomuutoksen myötä?
16. Kuinka tyytyväinen olet nykyiseen työhösi?
17. Mitä haluaisit muuttaa?