



# **KEHITTÄMISPROJEKTIIN VAIKUTTA- VAT TEKIJÄT PROJEKTIRYHMÄN KOKEMANA**

Kaisa Lempinen

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2013  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen  
ja johtamisen koulutusohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

LEMPINEN, KAISA:

Kehittämiskojeettiin vaikuttavat tekijät projektiryhmän kokemana

Opinnäytetyö 52 sivua, joista liitteitä 7 sivua  
Marraskuu 2013

---

Projektit ovat yksi kehittämistyön välineistä ja niiden käyttö on lisääntynyt työyhteisöissä. Taustalla ovat lisääntyneet vaatimukset sosiaali- ja terveysalan tehostamiseksi ja laadun parantamiseksi. Kehittääkseen avosairaanhoidon vastaanotto toimintaa Forssan seudun terveydenhuollon kuntayhtymässä tehtiin hyvästä parempi- projekti. Tavoitteena oli parantaa vastaanotto toiminnan vaikuttavuutta, asiakastytyvääsyyttä sekä työssä viihtyvyyttä.

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli kartoittaa kehittämiskojeetissa työskentelyä hyvästä parempi- projektissa. Tavoitteena oli antaa tietoa työyhteisölle, miten kehittämiskojeetti menetelmänä soveltuu avosairaanhoidon vastaanotto toiminnan kehittämiseen. Tutkimus etsi vastausta siihen, mitkä tekijät edistävät tai estävät kehittämiskojeetin onnistumista ja mitkä tekijät vaikuttavat kehittämiskojeitoiminnan juurruttamiseen. Laadullinen tutkimus toteutettiin teemahaastattelua käyttäen ja aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisälönanalyysillä.

Opinnäytetyön tuloksista on muodostettu kuusi yläluokkaa. Yläluokat ovat: projektiryhmän muodostuminen, ryhmähenki, projektin ajankäyttö, projektin ulkopuoliset vaikuttajat, projektin tuotokset ja uudet toimintamallit.

Tutkimuksen mukaan suurimpana projektityötä edistävänä tekijänä nähtiin keskusteluyhteys ja sen lisääntyminen. Säännölliset tiimitapaamiset koettiin myös tärkeiksi ja näiden kautta koettiin yhteistyön ja sitoutumisen lisääntyneen. Moniammatillinen projektiryhmä, jossa on jäseniä kaikista toimipisteistä, koettiin oikeudenmukaiseksi ja toiminnaltaan kattavaksi. Suurimpana projektityötä estävänä tekijänä koettiin muutosvastarinta muun henkilöstön puolelta.

Tutkimus osoitti, että kehittämisen jatkuvuuteen on syytä kiinnittää huomiota jatkossakin. Kehittämistä projektin avulla voi tapahtua vain hyvässä yhteistyössä, jonka mahdollistaa hyvä projektikulttuuri ja ilmapiiri. Tuloksia voidaan käyttää jatkossa hyödyksi, kun suunnitellaan projektityötä. Jatkokehittämishaasteeksi jää selvittää, miten kehittäminen jatkui projektin päättyessä ja miten projektiryhmän ulkopuolella ollut henkilöstö kokee osallistumisensa projektiin.

---

Asiasanat: projekti, projektiryhmä, kehittäminen

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Development and Management of Health Care and Social Services

LEMPINEN, KAISA:

Factors Affecting the Development Project Experienced by the Project Group

Master's thesis 52 pages, appendices 7 pages  
November 2013

---

Projects are one tool of development and their use has increased in workplaces. This is stemmed from increased improvement requirements in social and health care. To develop operations in outpatient health care in Municipal Federation of Forssa region a project called "better than good" was launched. The aim of the project was to improve effectiveness, customer and job satisfaction.

The aim of this study was to survey working in development project. The target was to give work community information on how development project is compatible with outpatient health care development. It was studied which factors give advantages or prevent success of the development project, or which factors affect implementing of development project. The qualitative study was carried out by using thematic interviews. The interviews were analyzed with material based content analysis.

The results were divided in six main categories. The categories are: the formation of the project group, team spirit, time management of project, external factors, outputs of the project and new approaches.

The results showed that the major factor in giving advantages to the project work was increased by amount of discussion. Regular team meetings were experienced important. Regular team meetings increased the amount of cooperation and commitment. A multi-professional project group was experienced fair and functionally comprehensive. Major preventing factor of development project was resistance to change from those who were not taking part in the project.

The study showed that it is important to pay attention to the continuity of development. The development can only happen with good cooperation. It is possible with good project culture and atmosphere. In the future the results can be used when planning project work. On the bases of this thesis the following subjects can be studied in the future: how the development has continued after the project and how the personnel outside the project feel about their involvement in the project.

---

Key words: project, project group, development

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	KOHDEORGANISAATION ESITTELY .....	7
	2.1 Forssan seudun terveydenhuollon kuntayhtymä.....	7
	2.2 Perusterveydenhuollon avohoidon vastaanotto toiminta .....	7
	2.3 Hyvästä parempi- projekti .....	8
3	OPINNÄYTETYÖN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT .....	10
	3.1 Projekti.....	10
	3.2 Projektiryhmä.....	11
	3.3 Kehittäminen.....	13
	3.4 Vaikuttavuus .....	15
	3.5 Kirjallisuuskatsaus aiheeseen liittyviin tutkimuksiin .....	15
4	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TEHTÄVÄ JA TAVOITE.....	18
5	OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT .....	19
	5.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä.....	19
	5.2 Teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä .....	20
	5.3 Induktiivinen sisällönanalyysi .....	21
6	TULOKSET .....	26
	6.1 Projektiryhmän muodostuminen.....	26
	6.2 Ryhmähenki .....	27
	6.3 Projektin ajankäyttö .....	28
	6.4 Projektin ulkopuoliset vaikuttajat .....	30
	6.5 Projektin tuotokset .....	31
	6.6 Uudet toimintamallit .....	33
7	POHDINTA.....	35
	7.1 Opinnäytetyön eettisyys.....	35
	7.2 Opinnäytetyön luotettavuus .....	36
	7.3 Tulosten tarkastelua suhteessa aiempiin tutkimuksiin.....	37
	7.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset .....	42
	LÄHTEET.....	44
	LIITTEET .....	44
	Liite 1. Organisaatiokaavio .....	47
	Liite 2. Analyysiin valitut julkaisut.....	47
	Liite 3. Suostumuslomake.....	50
	Liite 4. Haastattelurunko.....	51

## 1 JOHDANTO

Kehittämistyö kuuluu terveydenhuollon arkeen ja projektit ovat yksi kehittämistyön välineistä. Projektit ovat mielenkiintoisia ja erityislaatuisia, mutta niihin liittyy myös haasteita. Projektit toteutetaan useimmiten perustyön ohella ja se asettaa haasteita niin johtamiselle kuin projekti- ja perustyön yhteensovittamiselle. Jokaiselle työpaikalle kehittyy omanlaisensa projektikulttuuri. (Paasivaara, Suhonen & Tiirinki 2012, 41.) Projektityöskentely on lisääntynyt työyhteisöissä, joten siksi yhä useampi meistä on tekemisissä projektien kanssa.

Hallitusohjelman mukaan vaikuttavat sosiaali- ja terveyspalvelut ovat pohjoismaisen hyvinvointiyhteiskunnan sosiaalisen ja taloudellisen kestävyuden yksi perusedellytys. Hallitusohjelman mukaan sosiaali- ja terveystalouden vaikuttavuustutkimuksia tullaan lisäämään. Kansallisen sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämisohjelma Kasteen painopisteenä on muun muassa palveluiden kehittäminen ja työhyvinvoinnin edistäminen. Kehittämishankkeissa luodut hyvät käytännöt otetaan maanlaajuisesti käyttöön. Hallituksen tavoitteena on nostaa eläkkeelle siirtymisikää, lisätä turvallisuutta muutoksiin, vahvistaa tasa-arvoa ja parantaa työn ja perheen yhteensovittamista. Näiden tavoitteiden saavuttaminen vaatii työelämän laadun parantamista, osaamisen kehittämistä, työssä jaksamista ja hyvää johtamista. (Hallitusohjelma 2011, 55, 60, 63.)

Sosiaali- ja terveystalouden innovaatiohaasteet liittyvät eniten palveluihin. Tutkimus- ja innovaationeuvoston mukaan palvelujen kehittäminen vaatii teknologisten ja sosiaalisten innovaatioiden yhdistämistä. Innovaatiopolitiikassa yhdistäminen on liitetty tuottaja-käyttäjän suhteiden tiivistämiseen, sisältöjen ja rakenteiden kehittämiseen sekä teknologian käyttöönottoon. Julkisella sektorilla on pyritty edistämään innovaatioita, jotta palvelua, tuottavuutta ja liiketoimintaosaamista saataisiin paremmaksi. Sosiaali- ja terveystalouden on lisättävä yhteistyötä muiden sektoreiden kanssa ja rakennettava kumppanuuksia julkisten ja yksityisten toimijoiden välille. (Investointi kestäväan terveyteen ja hyvinvointiin 2011, 21.) Sosiaali- ja terveydenhuoltoa ei kehitetä ainoastaan sen omien toimijoiden kautta, vaan viime vuosina toimintaan ovat osallistuneet ja sitä rahoittaneet yhä enemmän myös muut toimijat, esimerkiksi teknologian ja innovaatioiden kehittämissivusto, Tekes (Rissanen & Lammintakanen 2011, 36).

Sosiaali- ja terveysalaan kohdistuvia uudistuksia on tehty viimeksi kuluneiden vuosikymmenten aikana sangen aktiivisesti kulloisistakin lähtökohdista. Monia uudistuksia ja muutoksia on toteutettu, mutta kehittämistyötä ja toiminnan uudelleenarviointia tarvitaan edelleen. Liian usein kehittämistoiminta on muodostunut johdon ja henkilöstön kannalta hallitsemattomaksi. Toimintaa on kehitetty sen itsensä vuoksi, eivätkä tulokset ole vaikuttaneet käytäntöön. On todettu, että kehittämisen ja innovatiivisuuden tehokkuuden sekä vaikuttavuuden uudelleenarviointi olisi paikallaan. (Stenvall & Virtanen 2012, 15–16.)

Projektityö ja sen johtaminen on myös kokemuksellisen tiedon hyödyntämistä, eikä pelkästään projektityön eri vaiheiden systemaattista hallintaa. Toimivan projektikulttuurin luominen, vahvistaminen sekä ylläpitäminen ovat keskeisiä johtamiseen liittyviä haasteita, vaikkakin työntekijöiden rooli kehittämistyössä on korostunut aiempaan verrattuna. Johtamisen näkökulmasta terveydenhuollon projekteissa on tarvetta koko projektin ajan kirkastaa tavoitetta ja rakentaa välittömästi projektin päätyttyä käyttökelpoisia lopputulosta. Johtajan tehtävänä on nähdä myös yksittäistä projektia laajemmalle. Johtajan tulee pitää mielessä projektin yhteys terveydenhuollon tavoitteisiin ja päämääriin. (Hantula, Suhonen & Paasivaara 2012, 43, 45; Paasivaara ym. 2012, 41.)

Tulevaisuuden haasteiden myötä myös työpaikkani Forssan seudun terveydenhuollon kuntayhtymä lähti kehittämään toimintaansa projektin avulla. Parantaakseen avosairaanhoidon vastaanottoa aloitettiin hyvästä parempi- projekti vuosille 2011–2012. Toimeksiantona projektille oli tavoitteet parantaa vastaanottoa vaikuttavuutta, asiakastytyvääisyyttä sekä lisätä työviihtyvyyttä. (FSTKY 2011a). HP eli hyvästä parempi- projekti oli kokonaisvaltaisesti vastaanottoa koskeva kehittämisprojekti, jossa kohteena olivat johtamisjärjestelmän, henkilöstön oppimisjärjestelmän ja koko vastaanottoa prosessin kehittäminen. Projektin aikana otettiin käyttöön kehittämistyötä tukeva ja vuorovaikutuksellisuutta lisäävä uusi sähköinen työkalu, jobberi. (Terveyden edistämissuunnitelma 2012, 44.) Nyt projektin päättyessä kehittämistoiminnan on tarkoitus jatkua. Työelämästä nousi toive opinnäytetyölleni, jonka tarkoitus on selvittää, mitkä tekijät edistivät ja estivät projektin tuloksia ja mitkä tekijät vaikuttavat kehittämistoiminnan juurruttamiseen.

## **2 KOHDEORGANISAATION ESITTELY**

### **2.1 Forssan seudun terveydenhuollon kuntayhtymä**

Forssan seudun terveydenhuollon kuntayhtymä tarjoaa perusterveydenhuollon, erikoissairaanhoidon, mielenterveystyön, ympäristöterveydenhuollon ja A-klinikan palveluita. Forssan seudun terveydenhuollon kuntayhtymä eli FSTKY on itsenäinen organisaatio, joka päättää yhdessä omistajakuntiensa kanssa mitä terveydenhuollon palveluja tuotetaan tai hankitaan muualta. Lähin yhteistyötaho on Kanta-Hämeen sairaanhoitopiiri, josta hankitaan keskussairaالاتasoinen tutkimus ja hoito. Kuntayhtymään kuuluvat Forssan kaupunki, Humppilan, Jokioisten, Tammelan ja Ypäjän kunnat, lisäksi palveluita käyttävät Karkkila, Nummi-Pusula sekä Somero ja Urjala. Terveyskeskus ja aluesairaala yhdistyivät hallinnollisesti vuoden 2001 alusta uudeksi terveydenhuoltoalueeksi. Kuntayhtymän palveluksessa työskentelee noin 580 työntekijää ja se tuottaa 36 000 asukkaan terveystalvet. Organisaation toiminta on kuvattu tarkemmin organisaatiokaaviossa (liite 1). (FSTKY 2011a; FSTKY 2012.)

### **2.2 Perusterveydenhuollon avohoidon vastaanottotoiminta**

Avosairaanhoidon vastaanottotoiminnasta vastaa viisi terveysasemaa kuntayhtymän alueella. Lääkärinvastaanottojen yhteydessä toimii terveyden- ja sairaanhoitajien vastaanotot. Asiakas ohjataan sairaanhoitajalle muun muassa hoidon tarpeen arviointiin ja terveydenhoitajille terveyttä edistävää tukea varten. (Terveyden edistämissuunnitelma 2012, 22.) Pääterveysasema on alueen suurin yksikkö, jossa työskentelee kolme eri ryhmää. Pääterveysasema sijaitsee Forssassa ja muut kuntayhtymän terveysasemat sijaitsevat Tammelassa, Jokioisilla, Ypäjällä ja Humppilassa. Lääkäreiden ajanvarausvastaanotto on järjestetty väestövastuun mukaisesti. Perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon päivystys on yhdistetty iltaisin ja viikonloppuisin, jolloin toiminta on keskitetty sairaalan tiloihin.

### 2.3 Hyvästä parempi- projekti

Hyvästä parempi- projekti kohdistui avosairaanhoidon vastaanottotoiminnan kehittämiseen. Projektin tarkoituksena oli toteuttaa ja testata kehittämisen konsepti, jossa henkilöstö on vahvasti tekemässä muutosta. Projektin tavoitteena oli parantaa asiakastytyväisyyttä, hoidon vaikuttavuutta ja kustannustehokkuutta. (FSTKY 2011a, 1.) Parantaa työtyytyväisyyttä ja työssä jaksamista sekä pidentää työuria. Lisäksi kehittää henkilöstölle kuukausittain maksettava tulospalkka, parantaa kustannustehokkuutta ja ottaa käyttöön sisäinen sosiaalinen media. (FSTKY 2011b, 8.)

Projektin henkilöstö koostui ulkopuolisesta konsultista, projektipäälliköstä, tukitiimistä ja projektiryhmästä. Konsulttina toimi Vemo Oy:n asiantuntija ja projektipäällikkönä avohoidon ylilääkäri. Konsultti toi kehittämismallin teollisuudesta, jota sovellettiin paremmin sopivaksi sosiaali- ja terveysalalle. Konsultin tarkoituksena oli toimia kokonaisprosessin sujuvuuden ja taloudellisen kehittämisen taustalla kannustamalla henkilöstöä itse kehittämään. Konsultti laati esityslistat ja pohti keskusteluun otettavat aiheet yhdessä projektipäällikön kanssa. Kuntayhtymässä toimii johtoryhmä, johon kuuluu 12 jäsentä. Johtoryhmä toimi projektin tukitiiminä. Projektiryhmään kuului yhteensä 11 henkilökunnan jäsentä. Projektiryhmän jäsenet olivat koottu moniammatillisuus huomioiden eri terveysasemilta ja he kokoontuivat kahden viikon välein. Kaksi projektiryhmän jäsentä toimii esimiesasemassa. Projektiryhmän tehtävänä oli kehittää ja toteuttaa niitä asioita, jotka ovat tavoitteiden saavuttamiseksi tärkeitä. Yhteensä projekti koski noin 80 työntekijää. (FSTKY 2011a, 2; FSTKY 2011b, 9; Jaakkola 2013,11, 61.) Projektiiin valittiin kaksi terveysasemaa kokeilutiimeiksi. Kokeilutiimeillä oli käytännössä suuremmat valtuudet kehittää ja kokeilla uusia toimintamalleja. Muut tiimit tulivat vähitellen mukaan. Tiimien johtaminen on yhden lääkärin tehtävä, joka huolehtii säännöllisistä tiimipalavereista ja yhteisten työasioiden hoitamisesta. (Jaakkola 2013, 22–23, 52.)

Projektin aikana henkilöstölle otettiin käyttöön sähköinen sosiaalisen median työkalu jobberi. Sisäisen sosiaalisen median käyttöönottoaminen on uutta Suomen terveydenhuollossa. Jobberin avulla pystytään kehittämistyötä tekemään tehokkaammin, avoimemmin ja osallistuvammin. Projektin aikana syntyneet muistiot tallennettiin jobberiin, josta ne ovat kaikkien henkilökunnan jäsenten nähtävillä. (FSTKY 2011a, 3; FSTKY 2011b, 9.)



Projektin aikana kehitettiin mittarit, joilla toiminnan tuottavuutta mitataan. Mitattavia asioita ovat vastaamattomien puheluiden määrä, joka koskee lähinnä ajanvarausta sekä lääkäreiden T3 aikaa, mikä mittaa vapaana olevaa kolmatta kiireetöntä ajanvarausaikaa lääkärille. Jatkossa tarkoituksena on mitata myös tiimien taloudellisia asioita. Tätä varten talousarvio tullaan muuttamaan tiimikohtaiseksi ja henkilöstölle järjestetään talouskoulutusta. Jatkossa tarkoitus olisi mitata muun muassa tiimien myyntiä toisille tiimeille tai resurssien ostoa. Minkä rahan tiimi pystyy toiminnassaan kehittämällä säästämään, jaetaan heille kuukausittaisena tulospalkkana. (Jaakkola 2013, 44.) Projektin aikana tulospalkkausta ei ehditty saavuttaa.

### 3 OPINNÄYTETYÖN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

#### 3.1 Projekti

Projekti sanalle löytyy monta eri synonyymia, kuten esimerkiksi hanke, kehittämisprojekti, ohjelma ja kehittämistyö. Kehittämisshanke nähdään usein suurempana kokonaisuutena, joka voi sisältää useita projekteja. (Paasivaara, Suhonen & Nikkilä 2008, 7.)

Projekti on joukko ihmisiä ja resursseja, jotka on koottu yhteen tehtävän suorittamista varten. Projektilla on oma aikataulu eli aloitus ja loppu, jotka ovat ennalta määrätty. Projektilla on myös oma budjetti. (Ruuska 2005, 18.) Projektien kesto vaihtelee muutamasta kuukaudesta useaan vuoteen. Kehittämisprojektien toteuttamiseksi kootaan organisaatiosta projektiryhmä, jossa toimii lisäksi ainakin projektipäällikkö ja mielellään myös johtoryhmä. (Paasivaara ym. 2008, 8-9.)

Projekteja perustetaan hyvin erilaisiin tarkoituksiin ja ne ovat ainutkertaisia sekä hyvin rajattuja ja määriteltyjä. Projekteilla tulee olla ennalta määritellyt tavoitteet ja niiden tulisi olla hyvin suunniteltuja. (Paasivaara ym. 2008, 7-8.) Kiurun (2011) mukaan projektin tavoitteen tulee olla strategian mukainen sekä selkeä ja konkreettinen (Kiuru 2011, 100). Erityisen tärkeäksi koetaan se, että projekti aloitetaan todellisesta olemassa olevasta muutostarpeesta. Kehittämisprojektin aihe on tärkeää valita yhdessä työyhteisön jäsenten ja lähijohtajien kanssa. (Hantula ym. 2012, 42.) Projekteissa on oleellista, ettei toiminta johda tilanteeseen, jossa kehitettävä toiminta jää riippuvaiseksi projektista ja sen rahoituksesta. Projektin pitäisi olla lähtökohta ja kehityksen moottori uudelle toiminnalle. (Silfverberg 2007, 30.) Hantulan ym. (2012, 42–43) mukaan uusien toimintamallien juurruttaminen arkeen koetaan haasteellisena. Projektiin tarvitaan ryhmätyötä ja siihen sitoutumista. Projektin aikana kehitellyn uuden asian tai toiminnan olisi tarkoitus jäädä normaaliksi käytännöksi. (Paasivaara ym. 2008, 7-8.)

Projektimainen työskentely on lisääntynyt viime vuosina merkittävästi erilaisten organisaatioiden ja niiden työyksiköiden toiminnassa. Projektimaista työskentelymallia on siirretty yritysmaailmasta palvelusektoreille ja sitä on markkinoitu lääkkeeksi palvelualojen ongelmiin. Taustalla ovat lisääntyneet vaatimukset sosiaali- ja terveystalouden tehostamiseksi ja laadun parantamiseksi. (Paasivaara ym. 2008, 11.) Projektille, joka tähtää kehittämiseen, pitäisi määritellä pitkän ajan kehitystavoite, jonka toteutumista projektin-

la pyritään edistämään. Kehitystavoite toimii projektin perustana. Tavoitteille on usein vaikea löytää hyviä mittareita ja usein pitkän ajan muutos käynnistyy hitaasti. Vaikuttavuutta pitäisi kuitenkin seurata ja arvioida koko projektin ajan, jotta mahdolliset muutostarpeet tunnistetaan ajoissa. (Silfverberg 2007, 83.)

Projektit liittyvät muutokseen, jota voidaan verrata matkaan, jossa vanhoista toiminta- ja ajattelutavoista siirrytään kohti uusia tapoja. Kun organisaatiossa tehdään muutoksia tai käynnistetään kehittämishanke, on tärkeää, että johto keskustelun avulla saavuttaa riittävän yksimielisyyden henkilökunnan kanssa muun muassa hankkeen tavoitteista. Aikaisemmat onnistuneet muutosprosessit antavat rohkeutta käynnistää uusia muutoksia, vähentävät muutosvastarintaa ja parantaa myönteistä yhteisöllisyyttä. (Paasivaara ym. 2008, 11–12.) Dvirin ja Shenharin (2011, 21) mukaan projektit ovat merkittäviä muutosvoiman ajajia.

Onnistuessaan projektit mahdollistavat luovan ajattelun, jolloin ongelmaa voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Se lisää myös projektia toteuttavien osaamista ja kokemuksia. Tätä kautta tavoitellaan hyvien käytäntöjen juurruttamista. Projekti vaatii kuitenkin panostusta, varsinkin ajallista. Projekti ei toimi itsekseen ilman valmistelua ja suunnittelua. On mietittävä tarkoin miten perustyö pystytään hoitamaan onnistuneesti projektin velvoitteiden ohella. Sen sijaan epäonnistunut projekti tuottaa hajaantunutta ja lyhytjänteistä toimintaa, jolloin työt kasaantuvat ja kiire kasvaa. Projektin vaikutukset jäävät vähäiseksi, jos pienillä resursseilla tavoitellaan suuria muutoksia. Vähäisten vaikutusten vuoksi projekti saa henkilöstön silmissä helposti negatiivisen leiman. (Paasivaara ym. 2008, 14.)

## **3.2 Projektiryhmä**

Projektin on tarkoitus toimia ilman vahvaa esimiesohjausta ja hierarkiaa. Näin ollen projektissa ei perinteisessä mielessä ole esimiehiä eikä alaisia. Projekti koostuu tehtävistä, joita hoitaa joukko asiantuntijoita. Projektiryhmän johtaminen perustuu ryhmätyökentelyyn, ryhmäläisten yhteistyöhön ja itsenäiseen päätöksentekoon. Projektin tulee olla organisoitu tavoite- ja tehtävälähtöisesti. (Ruuska 2006, 143.)

Projektiryhmän valinta on merkityksellinen projektin onnistumisen kannalta (Paasivaara ym. 2008, 116). Projektiryhmän kokoamisen lähtökohtana tulee olla tehtävä ja sen asetamat vaatimukset, jotta saavutetaan asetettu lopputulos. Ryhmän kokoaminen voi olla haastavaa, koska voimavarat ovat poikkeuksetta niukkoja eikä henkilöiden irtautuminen muista tehtävistä aina onnistu. Joutilaisuusaste ei kuitenkaan ole suositeltava valintakriteeri kuin ei myöskään nimilistan koristamiseksi mukaan otettu asiantuntija, jonka panos osallisuuteen jää vähäiseksi. (Ruuska 2006, 158.) Kiurun (2011) mukaan ryhmän moniammatillisuus täydentää ryhmän osaamista (Kiuru 2011, 101). Ryhmätyö on monesti tarkoituksenmukaisin tapa toimia projektissa, vaikka se kuluttaakin enemmän aikaa kuin yksilö- tai parityöskentely. Eteen tulevat ongelmat ovat usein monimutkaisia, joiden ratkaisemiseksi ei riitä yksittäisen henkilön tietämys. Ratkaisut vaikuttavat useasti myös muiden työhön. (Ruuska 2005, 135.) Projektiryhmäläisten pitää sietää jatkuvaa keskeneräisyyttä ja mennä oman mukavuusalueen ulkopuolelle (Kiuru 2011, 101).

Ryhmän toiminnan käynnistämiseen tarvitaan aikaa, sillä yleensä ryhmän roolin löytäminen vie kahdesta kolmeen kuukauteen (Paasivaara ym. 2008, 117). Uuden ryhmän muodostuessa jäsenten käyttäytyminen on aluksi varovaista ja jokainen etsii omaa rooliaan ryhmän jäsenenä. Vähitellen ryhmän toiminta vakautuu, jolloin uskalletaan toimia myös kriittisemmin. Toiminnan edetessä ryhmän jäsenten keskinäinen luottamus lisääntyy, jolloin myös viestintä muuttuu avoimemmaksi, yhteistyö helpottuu ja toiminta tehostuu. Projektiryhmä pystyy tekemään päätöksiä ja ratkaisemaan ongelmia. Projektipäällikön pitää antaa vastuuntuntoiselle ryhmälle tilaa toimia itsenäisesti eli ei pidä puuttua sellaisiin asioihin jotka hoituvat muutenkin. Ryhmän jäsenten erimielisyydet kuuluvat asiaan, mutta ne pitäisi pystyä ratkaisemaan nopeasti. (Ruuska 2005, 136–138.)

Projektilla pitää olla selkeä vetäjä eli projektipäällikkö (Silfverberg 2007, 101). Hyvän projektipäällikön ominaisuuksiin kuuluu aloite- ja yhteistyökykyisyys. Hän ei saa olla pelkkä hallinnollinen keulakuva, vaan hän kantaa vastuun tavoitteiden toteutumisesta. Projektitoiminnan luonne vaatii joustavuutta. Erilaisia johtamistyytlejä on useita ja projekteissa johtamistilanteet vaihtelevat tehtävän sekä projektin vaiheen mukaan. Käynnistysvaiheen jälkeen tarvitaan organisointia ja työnjakoa. Projektin edetessä projektipäällikön tehtävänä on toimia ryhmän kannustajana ja yhteishengen puhaltajana. Työn edetessä projektipäällikkö voi vetäytyä taemmaksi, kunnes loppua kohden ottaa jälleen ohjat käsiin ja saattaa projektin päätökseen. Tämän esimerkin avulla huomaa, ettei pro-

jektipäällikölle sovi vain ja ainoastaan yksi johtamistapa. (Ruuska 2006, 143–147, 156–157; Müller & Turner 2007, 21.)

Projektipäällikkö on vastuussa moneen suuntaan. Hän on vastuussa suhteessa projektin rahoittajiin eli huolehtii projektin aikataulusta ja tavoitteiden saavuttamisesta. Lisäksi projektipäällikkö on vastuussa itse projektille ja sen henkilöstölle. Projektipäällikkö on samanaikaisesti tiimin jäsen sekä johtaja. (Virtanen 2000, 54–55.) Kiurun (2011,100) mukaan projektipäällikön tulee olla innostava ja monitaitoinen, jota täydentää sitoutunut ja vastuullinen projektiryhmä.

Projektin rahoittaja edellyttää useasti jonkin tyyppistä ohjaus- tai seurantaryhmää projektille. Projektin johtoryhmällä, jota tässä työssä kutsutaan myös tukitiimiksi, kuuluu projektin valvonta, projektiryhmän tukeminen ja tulosten hyväksyminen sekä poikkeamiin puuttuminen. (Virtanen 2000, 68.) Parhaimmillaan johtoryhmä toimii projektin laadunvalvojana, joka lisäksi edesauttaa verkostoitumisessa ja hoitaa tiedonkulkua eri sidosryhmien välillä. (Silfverberg 2007, 99). Johtoryhmän tehtävä on seurata ja arvioida merkittäviä projekteja ja kehittämishankkeita. Vaikka toteuttamisvastuu kuuluisi toisen tehtäviin, tulisi johtoryhmällä olla käsitys hankesalkun kokonaisuudesta. (Raudasoja & Johannsson 2009, 173–174.) Johdon tulee tukea projektia huolehtimalla riittävästä resursseista ja antamalla konkreettista tukea. Johdon tulisi myös tukea projektia puhumalla sen puolesta. (Kiuru 2011, 100.) Johtoryhmätyöskentely ei kuitenkaan aina tue projektia kannattavalla tavalla. Johtoryhmä saattaa käyttää liikaa valtaa asioissa, joiden selvästi pitäisi kuulua projektin vastuulle ja kokoukset saattavat olla usein rutiinimaisia. Toiminnan onnistumista voidaan tukea hyvällä suunnittelulla, jossa määritellään johtoryhmän rooli ja työskentelytavat. (Silfverberg 2007, 99.)

### **3.3 Kehittäminen**

Kehittämistyöllä, jonka synonyymina voidaan käyttää myös kehittämistoimintaa, tähdätään uusien aineiden, tuotteiden, tuotantoprosessien tai järjestelmien aikaansaamiseen tai olemassa olevien parantamiseen. Kehittyminen on sekä prosessi että tulos. Yleensä sillä tarkoitetaan muutosta parempaan. Kehittäminen on terveydenhuollon organisaatioissa arkipäiväistä toimintaa, mutta usein kehittäminen organisoidaan toteutettavaksi määräaikaisena projektina. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 21, 67.)

Julkisessa hallinnossa kehittäminen palvelee kolmea eri tarkoitusta. Kehittämällä voidaan pyrkiä vahvistamaan joko sisäistä tai ulkoista toimintakykyä tai pyrkimys voi liittyä käytännön ongelman konkreettiseen ratkaisuun. Kehittäminen ja innovaatioiden aikaansaaminen edellyttää muutosjohtamista. Muutoksen johtaminen liittyy asioiden hallintaan ja ihmisten johtamiseen. Muutosjohtamisessa pitää hallita muutoksen suunnittelu, toteutus, tulosten mittaaminen ja käytäntöön vieminen kuin myös ihmisten johtaminen, joka liittyy innostamiseen ja motivointiin. (Stenvall & Virtanen 2012, 75.)

Kehittämistoiminnan on arvioitu usein olevan liian suunnittelukeskeistä. Suunnitelmia kyllä tuotetaan ja organisaatiokaavioita piirretään, mutta käytännön toteutukseen ei panosteta riittävästi. Tämä näkyy siinä, että monesti projektirahoituksen päättyessä päättyy myös kehittäminen. Kehittämisessä ei ole riittävästi huomioitu sitä, mihin tulisi panostaa, jotta asiat vakiintuisivat käytäntöön ja kehittäminen olisi jatkossakin tehokasta. Projektin lopputuotoksen ei pitäisi olla tulos, että tarvitaan uusi projekti toteuttaakseen käytännön vaikutukset. Yksi kehittämisen haaste on päättää projektit oikein. (Stenvall & Virtanen 2012, 17.)

Projektien onnistumista on usein hankala mitata yksiselitteisesti, koska sillä voi olla useampia tavoitteita eikä valmiita mittaristoja ole olemassa. Arvioinnille luo haasteita myös se, että yleensä todelliset hyödyt tulevat näkyviin vasta pitkän ajan kuluttua projektin päättyessä. Jo suunnitteluvaiheessa tulisi huomioida tulosten käytäntöön soveltaminen ja juurruttaminen osaksi kehittämistyötä. Kehittäminen on dynaaminen prosessi ja kehittämisen tulisi jatkua myös projektin päättymisen jälkeen. (Heikkilä ym. 2008. 129–130, 132.) Mittaamisessa tarvitaan monipuolisia menetelmiä, sekä laadullisia että määrällisiä (Kuokkanen, Leino & Roine 2006, 26). Pulkkinen (2010, 30–31) mukaan onnistumista tulisi arvioida mittareilla ja menettelytavoilla, joiden avulla arvioidaan etenemistä, tavoitteiden saavuttamista ja toteutustavan tarkoituksen mukaisuutta. Mittaaminen ja seuranta toimivat myös esimiesten työkaluina ja moni työntekijöistäkin kokee mittaamisen positiivisena. Onnistuneessa muutoksessa mittarina toimii myös henkilöstön osallistuminen, palkitseminen ja kiitoksen antaminen.

### 3.4 Vaikuttavuus

Vaikuttavuudella tarkoitetaan tavoiteltuja muutoksia, joita tuotteilla saadaan aikaan. Muutos voi olla esimerkiksi potilaan parantuminen lääkäripalveluissa. Vaikuttavuutta mitataan joko tuotoksien sekä vaikutuksien tai käytettyjen resurssien avulla. Jos vaikuttavuutta tarkastellaan kustannusten avulla, kyseessä on kustannusvaikuttavuus. (Kuntnat.net 2012.)

Käsitys vaikuttavuudesta ei ole yhtäläinen ja eri tieteenaloilla painotetaan erilaisia vaikuttavuuden merkityssisältöjä. Vaikuttavuutta pyritään määrittelemään eri tieteenalojen (esimerkiksi lääketiede ja hallintotiede) omista lähtökohdista. Vaikuttavuuden määrittely ja arviointi on terveydenhuollossa kehitysvaiheessa. Arviointia on toistaiseksi tehty joko kustannusten tai yksittäisten palvelujen kannalta. Palveluiden kilpailutuksessa osa rahoittajista vaatii näyttöä vaikuttavuudesta. Julkisin verorahoin tuotettujen palveluiden tulisi olla käyttäjille ja veronmaksajille hyödyllisiä ja vaikuttavia. Vaikuttavuus on välttämätön myös, kun terveydenhuollon palveluissa sovitetaan yhteen kasvavia tarpeita ja niukkenevia resursseja. (Silvennoinen-Nuora 2010, 80–81, 113.)

Perinteisesti vaikuttavuutta on tutkittu talouden näkökulmasta, jolloin vaikuttavuus määritetään rinnakkain tehokkuuden ja tuottavuuden kanssa. Tästä näkökulmasta puuttuu henkilöstön näkökulma sekä asiakaslaatu. Sosiaali- ja terveysministeriö on ohjelmassaan kiinnittänyt huomiota yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen. Yhteiskunnallisessa vaikuttavuuden arvioinnissa voidaan hyödyntää asiakasvaikuttavuudesta saatavaa tietoa, erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon tietoja sekä Stakesin tekemiä tilastoja. (Silvennoinen-Nuora 2010, 81, 118.)

### 3.5 Kirjallisuuskatsaus aiheeseen liittyviin tutkimuksiin

Suoritin kirjallisuuskatsauksen liittyen opinnäytetyöhön keväällä 2013 koskien kehittämisprojektien edistäviä ja estäviä tekijöitä. Kirjallisuuskatsaus rajattiin suomenkieliseksi ja haut on suoritettu helmi- ja maaliskuun aikana. Tutkimuksia etsiessä poissulkukriteereiksi muodostui ajankohta eli ennen vuotta 2003 julkaistut tutkimukset hylättiin. Katsauksessa käytin hakusanoina seuraavia sanoja: projekti, kehittäminen, vaikuttavuus, työyhteisö, sosiaali- ja terveysala, terveydenhuolto ja muutos. Käytin sanoista eri muo-

toja ja yhdistelmiä, sekä sanojen katkaisuja tietokannan ohjeistuksen mukaisesti. Tutkimusaineistoa hain e-aineistoportaali Nellistä, Nellin kautta tein hakuja Medicistä, Melindasta, Artosta ja Theseuksesta. Medicin kautta tein tarkempia hakuja Duodecim ja Tutkiva hoitotyö lehden julkaisuihin. Tein hakua myös manuaalisesti käymällä läpi Tutkiva Hoitotyö ja Hoitotiede lehdet vuosilta 2011- 2013 maaliskuuhun asti. Manuaalinen haku ei tuottanut lisätuloksia. Kirjallisuuskatsauksessa tietokantahaut tuottivat 660 osumaa. Asetettujen poissulkujen ja sisäänotto kriteereiden täytyessä katsaukseen valikoitui 5 julkaisua, joista 3 oli tieteellisiä artikkeleita, yksi pro gradu-tutkielma ja yksi opinnäytetyö (liite 2). Katsaukseen valikoiduille julkaisuille tehtiin näytön asteen ja laadun arviointi.

Katsauksen perusteella voidaan todeta, että projektit ovat hyvä työväline kehittämisessä, kunhan siihen varaudutaan ja panostetaan riittävän hyvin. Terveystieteiden projekteille on tärkeää saavuttaa asetetut tavoitteet, juurruttaa ne ja mahdollistaa työntekijöiden oman työn kehittäminen. Todetaan myös, että projekteihin olisi suotavaa osallistuttaa koko henkilöstö. Jos koko henkilöstön on mahdollista olla mukana projektissa, suhtautuminen on yleensä myönteisempää. Muutosvastaisia ovat lähinnä ne työntekijät, jotka eivät itse pääse osallistumaan. Muutosvastaisuuteen liittyy myös se, että projekteissa työskentelevät ovat projektin vuoksi pois perustyöstä. (Hantula ym. 2012, 37, 42.)

Katsauksen yhteenvedona (taulukko 1) voidaan myös todeta, että kehittämisprojektien onnistumista edistivät sitouttaminen, osallisuus, hyvä ilmapiiri, johdon tuki sekä riittävät resurssit ja ajankäyttö. Tiedottaminen oli myös yksi suurimmista vaikuttajista, joka toistui useaan otteeseen analyysiin valituista julkaisuista. Jos kehittäminen koski muutosta, henkilöstö kaipasi avointa ja perusteltua muutostiedotusta (Heino & Taskinen 2012, 54). Työyksikön hyvä ilmapiiri kannustaa osallistumaan kehittämiseen ja auttaa sitoutumaan tehtyihin päätöksiin (Mäkinen, Kivimäki, Elovainio & Virtanen 2003, 112).



TAULUKKO 1. Yhteenvedo kirjallisuuskatsauksen tuloksista

YLÄKATEGORiat	ALAKATEGORiat: Kehittämistä edistävät tekijät	ALAKATEGORiat: Kehittämistä estävät tekijät
Henkilöstöön liittyvät tekijät	Tiedottaminen	Tiedottamisen puute
	Mahdollisuus osallisuuteen ja vaikuttamiseen	Vaikutusmahdollisuuksien puute ja muutosvastaisuus ellei koko henkilökunta mukana
Työyhteisöön liittyvät tekijät	Avoin, hyvä ilmapiiri	Kielteinen asenne
Lähijohtajaan liittyvät tekijät	Oikeudenmukainen johtajuus ja muutoksen johtamisosaaminen	
Organisaatioon liittyvät tekijät	Johdon ja organisaation tuki	Johdon puutteellinen tuki
Projektityöhön liittyvät tekijät	Tarkkaan rajattu, suunniteltu ja tavoitteellinen projekti	Liika laajeneminen, liian usein tapahtuvat muutokset
	Sitoutuminen	Sitoutumattomuus, muutosvastarinta
	Palkitseminen	
	Riittävät resurssit	Resurssien puute
	Riittävä ajankäyttö	Ajankäytön vähyyys, aikataulun venyminen ja kiire
	Moniammatillisuus, verkostoituminen	
	Koulutus, ammattitaidon kasvu	
	Uudet toimintatavat	Vastustus uusia toimintamalleja vastaan
	Tulosten mittaaminen, seuranta ja palaute	Tulosten seurannan puute

#### 4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TEHTÄVÄ JA TAVOITE

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa kehittämisprojektissa työskentelyä Forssan seudun terveydenhuollon kuntayhtymässä hyvästä parempi- projektissa.

Opinnäytetyön tehtävänä on selvittää:

1. Mitkä tekijät edistävät kehittämisprojektin onnistumista?
2. Mitkä tekijät estävät kehittämisprojektin onnistumista?
3. Mitkä tekijät vaikuttavat kehittämistoiminnan juurruttamiseen?

Opinnäytetyön tavoitteena on saada hyötyä työelämään, kartoittamalla tietoa, miten kehittämisprojekti menetelmänä sopii avosairaanhoidon vastaanottoiminnan kehittämiseen. Aihe on tärkeä, sillä on epäselvyyttä miten kehittämistoiminta jatkuu projektin päättyessä. Johdolle saadaan tietoa siitä, miten kehittämisprojekti työmenetelmänä soveltuu vastaanottoiminnan kehittämiseen. Johdon sekä henkilöstön kannalta saadaan hyödyllistä tietoa tulevaisuutta ajatellen, jotta tiedettäisiin mitkä tekijät kehittämistyöhön vaikuttaa ja etenkin, mitkä tekijät sitä edistävät. Taloudelliset resurssit tulee myös huomioida projektityötä organisoidessa.

## 5 OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

### 5.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Tutkija joutuu tekemään paljon erilaisia valintoja tutkimuksen suhteen jo ennen aineistonkeruuta. Valintoja mietitään, kun pohditaan mitä tulisi tutkia, minkälaista aineistoa kerätä ja mitä lähestymistapaa tutkimuksessa tulisi käyttää. Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen ja siinä pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2006, 114, 152.) Laadullisessa tutkimuksessa painotetaan enemmän aineiston laatua kuin määrää, koska mielenkiinto keskittyy enemmän tutkittavan ilmiön kuvaukseen aineistosta käsin. Tämän vuoksi tutkimuksen osallistuvien määrä on yleensä vähäinen ja heidät valitaan soveltuvuutensa perusteella. Laadulliset tutkimusmenetelmät sopivat hyvin erilaisten menetelmien toimivuuden ja päätöksentekoon vaikuttavien tekijöiden tunnistamiseen. (Kylmä, Pelkonen & Hakulinen. 2004, 252.)

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely ja havainnointi sekä erilaisiin dokumentteihin perustuvat tiedot. Näitä voidaan käyttää vaihtoehtoisesti tai rinnakkain sekä eri tavoin yhdisteltynä resurssit ja tutkimusongelma huomioiden. Haastattelun etu on joustavuus ja tärkeintä siinä on kattava tiedonsaanti. Haastatteluun pystytään valitsemaan sellaiset henkilöt joilla on kokemusta tutkittavasta asiasta ja haastateltavat harvoin kieltäytyvät koska haastattelu koetaan henkilökohtaiseksi. Haastattelullakin on kuitenkin heikot puolensa, kuten esimerkiksi ajankäytön suuruus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71, 73–74.)

Osallistujamäärä arvioidaan tapauskohtaisesti eikä sitä välttämättä pystytä päättämään etukäteen. Laadullisessa tutkimuksessa osallistujamäärää ohjaa saturaatio, joka merkitsee aineiston kylläntymistä. Saturaatio saavutetaan, kun uudet osallistujat eivät enää tuota uusia näkökulmia tutkimukseen. (Kylmä & Juvakka 2007, 27.)

Valitsin tutkimusmenetelmäksi laadullisen tutkimuksen, koska mielestäni se soveltui hyvin tutkimuksen tarkoitusta vastaavaksi ja oli itselleni mieluisa toteuttaa. Haastateluista saan paljon kokemuksellista tietoa heiltä, jotka ovat olleet mukana toteuttamassa projektityötä. Aineiston kylläntyminen ohjasi työssä haastateltavien määrän.

## 5.2 Teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä

Teemahaastattelu lienee yleisin käytetty tutkimushaastattelun muoto, siitä käytetään myös nimeä puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelussa tutkimusongelmasta poimitaan keskeiset teema-alueet, joita tutkimushaastattelussa olisi välttämätöntä tutki-  
musongelmaan vastaamiseksi käsitellä. Tavoitteena on, että vastaaja voi antaa kaikista teema-alueista oman kuvauksensa, joten teemojen käsittelyjärjestyksellä ei ole suurta merkitystä. Haastattelijan tehtävä on kuitenkin huolehtia, että haastateltava pysyy asete-  
tuissa teemoissa. (Vilkkä 2009, 101–103.)

Laadullisen tutkimuksen kannalta on mielekästä edetä niin, että haastateltavien määrää lisätään vähittäin tarpeen mukaan. Haastateltavien lisääminen tapahtuu käytännössä niin, että aineiston keruu ja analysointi tapahtuvat vuorottain. Aineiston keruun jälkeen tehdään analyysi, jonka perusteella päätetään lisäosallistujien tarpeesta. (Kylmä & Juvakka 2007, 59.)

Opinnäytetyön aineisto kerättiin kesän 2013 aikana. Kohderyhmäksi valikoitui hyvästä parempi- projektissa mukana ollut moniammatillinen projektiryhmä, jossa oli edustettu-  
na kaikki lääkärinvastaanotot. Projektiryhmässä oli yhteensä 11 henkilökunnan edusta-  
jaa. Aluksi projektiryhmä oli suppeampi, mutta sitä päätettiin laajentaa kahdella henki-  
löllä, jotta se kattaisi kaikki ammattiryhmät ja toimipisteet. Koska laadullisessa tutki-  
muksessa on oikeutettua hakea tietoa sieltä missä sitä on, oli opinnäytetyössäni edustet-  
tuna harkinnanvarainen näyte. Olin haastateltaviin yhteydessä henkilökohtaisesti joko  
soittamalla tai sähköpostilla. Haastateltavat kirjoittivat kirjallisen suostumuksensa en-  
nen haastattelujen alkua (liite 3). Yhteensä haastateltavia oli viisi henkilöä.

Haastattelun teemat (liite 4) muodostuivat aikaisemman kirjallisuuden ja tutkimusten pohjalta. Haastattelin viittä projektitiimin jäsentä, jotka osittain edustivat eri ammatti-  
ryhmiä. Aluksi esihaastattelin yhtä projektitiimiin kuulunutta henkilöä. Esihaastattelun  
perusteella haastattelurunkoon tehtiin tarkentavia muutoksia sekä lisättiin muutama  
apukysymys. Pidin haastattelua kuitenkin onnistuneena ja kattavana, joten otin sen mu-  
kaan aineistoon. Haastattelut suoritettiin yhtä lukuun ottamatta työhuoneissa. Yksi haas-  
tattelu pidettiin haastateltavan kotona järjestelykysymyksen vuoksi. Ilmapiiri haastatte-  
luissa oli luottamuksellinen ja avoin. Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Haastattelut kes-  
tivät 25 minuutista 45 minuuttiin.

### 5.3 Induktiivinen sisällönanalyysi

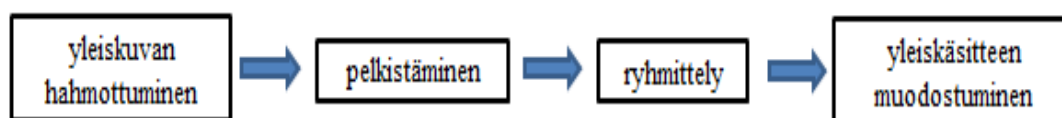
Sisällönanalyysin tavoitteena on tuottaa tietoa tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä kerätyn aineiston avulla (Kylmä & Juvakka 2007, 112). Sisällönanalyysimenetelmällä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Sisällönanalyysilla saadaan kerättyä aineisto johtopäätösten tekoa varten. Johtopäätökset eivät ole itse tulos, vaan analyysi täytyy tehdä tarkasti loppuun asti. Sisällönanalyysi voi olla aineistolähtöinen, teoriasidonnainen tai teorialähtöinen analyysi. Sisällönanalyysi voidaan luokitella myös induktiiviseen ja deduktiiviseen. Tämä jako perustuu tulkintaan tutkimuksessa käytettävästä päättelyn logiikasta. Onko se induktiivinen eli yksittäisestä yleiseen vai deduktiivinen eli yleisestä yksittäiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91, 95, 103.)

Analyysi on systemaattinen prosessi (kuvio 1). Ensimmäinen vaihe on aineistoon tutustuminen eli aineiston kokonaisuus täytyy hahmottaa. Tutkijalla täytyy olla muodostettuna kokonaiskuva tutkitusta materiaalista. Yksityiskohtainen analyysi koostuu pelkistämisestä, ryhmittelystä ja käsitteellistämisestä. Analyysin alussa pyritään tunnistamaan tutkittavaa ilmiötä koskevia tekstinosia aineistosta. Nämä ilmaukset ovat pelkistämisen pohja. Pelkistämisestä voidaan käyttää myös käsitettä tiivistäminen, jolloin merkitykselliset ilmaukset tiivistetään niin, että niiden olennainen sisältö säilyy. Ryhmittelyssä yhdistetään sisällöllisesti samankaltaiset asiat samoihin luokkiin eli kategorioihin. Ryhmittelyssä on siis kyse pelkistettyjen ilmauksien erojen ja yhtäläisyyksien etsimisestä. Analyysi jatkuu samankaltaisten kategorioiden yhdistämisellä, jolloin niistä muodostuu yläkategorioita. Aineiston keruu ja analysointi ovat usein päällekkäisiä vaiheita. Tämän vuoksi tutkija voi tarkentaa seuraavissa haastatteluissa käytettäviä kysymyksiä. Varsinainen analysointi alkaa aineiston tekstiksi kirjoittamisella, jonka aikana tutkija samalla perehtyy aineistoon ja alkaa jo tehdä alustavaa analysointia. (Kylmä & Juvakka 2007, 24–25, 65, 110; Kylmä ym. 2008, 25.)

Aluksi pyritään hahmottamaan jokainen haastattelu kokonaisuutena. Tavoitteena on ymmärtää aineistoa ja tämän vuoksi haastattelutekstiä voi joutua lukemaan useasti läpi. Analyysia ohjaa tutkimuksen tarkoitus ja tehtävät. Analyysissa pyritään nostamaan esille tutkittavaa ilmiötä koskevia tekstin osia. Näitä alkuperäistekstin ilmauksia voidaan merkata aineistosta esimerkiksi värillisellä korostuksella. Korostetut ilmaukset toimivat pohjana seuraavalle analyysin vaiheelle eli pelkistämiselle, josta voidaan käyttää myös

nimitystä tiivistys. Alkuperäisiä ilmauksia voi käyttää myös tutkimusraportissa esimerkkinä aineistosta ja analyysin tekemisestä. Tämä näyttää lukijalle, että analyysissa on tehty oikeutetut analyttiset päätelmät. (Kylmä & Juvakka 2007, 115, 117.)

Analyysi jatkuu vertailemalla pelkistyksiä sekä etsimällä niistä samankaltaisuuksia. Sisällöllisesti samat pelkistykset yhdistetään yhdeksi luokaksi. Tätä vaihetta kutsutaan ryhmittelyksi. Yhdistämisen jälkeen vuorossa on luokkien nimeäminen. Luokkia voi muodostua useampia, jossa ensin muodostuu luokkia ja lopuksi vielä näille yläluokkia. Vähittäin pelkistämisen ja ryhmittelyn kautta saavutetaan yleiskäsitteen muodostuminen aineistosta, joka antaa vastauksen tutkimuksen tarkoitukseen ja tehtäviin. Aineisto perustuu induktioon, jossa edetään haastattelun tarjoamasta kuvauksesta yleiskuvaukseen. (Kylmä & Juvakka 2007, 118–119.)

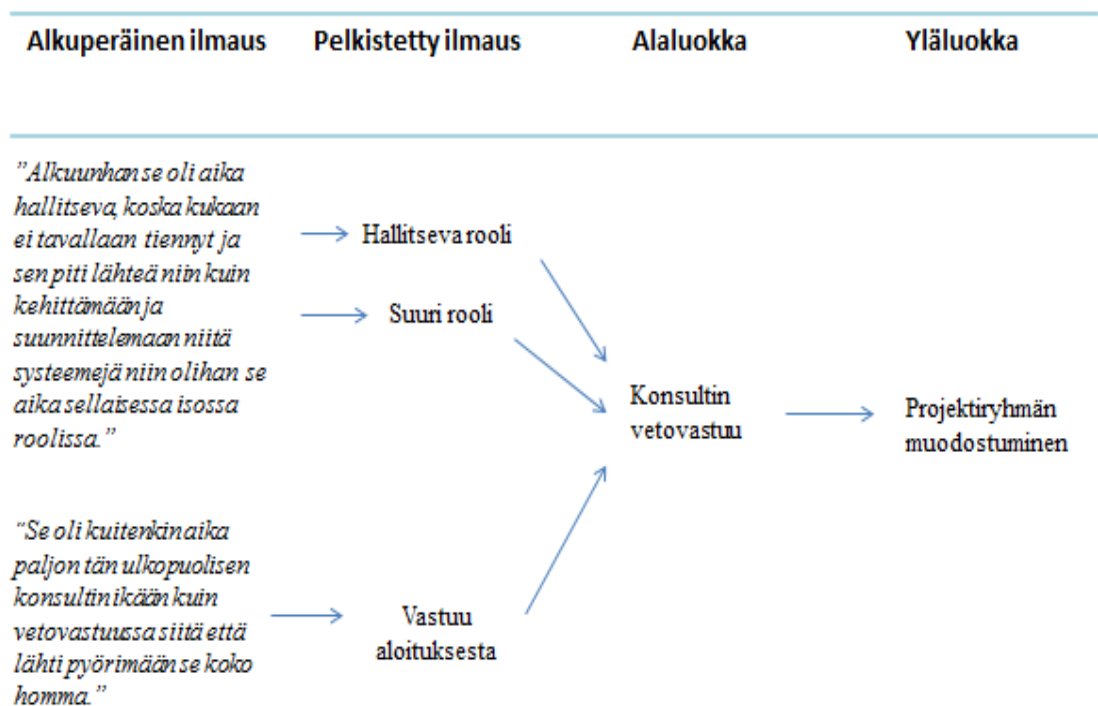


KUVIO 1. Aineistolähtöisen analyysin päävaiheet (Kylmä & Juvakka 2007, 116, muokattu).

Tässä opinnäytetyössä käytettiin induktiivista sisällönanalyysiä. Jokaisen haastattelun jälkeen kirjoitin nauhoituksen sanalliseen muotoon. Haastattelut purettiin kokonaisuudessaan aina ennen seuraavaa haastattelua. Haastatteluista syntyi tekstiä 29 sivua (Times New Roman, fontti 12, riviväli 1.15). Tutkimuksen aikana pidin säännöllisesti tutkimuspäiväkirjaa, johon kirjasin välittömästi haastatteluiden jälkeen niistä eniten esille nousseet asiat ja huomiot, joita tein haastatteluiden aikana. Haastattelujen kuuntelun aikana tein vielä täydentäviä muistiinpanoja tutkimuspäiväkirjaan niistä asioista, jotka haastatteluista eniten nousivat esille. Jo kirjoittamisvaiheessa tutustuin aineistoon, jonka jälkeen vielä luin tekstejä läpi saadakseni kokonaiskuvan haastatteluaineistosta. Opinnäytetyössä haastatteluja ja analysointia tehtiin päällekkäin, koska analysointi alkaa jo tekstin auki kirjoittamisella.

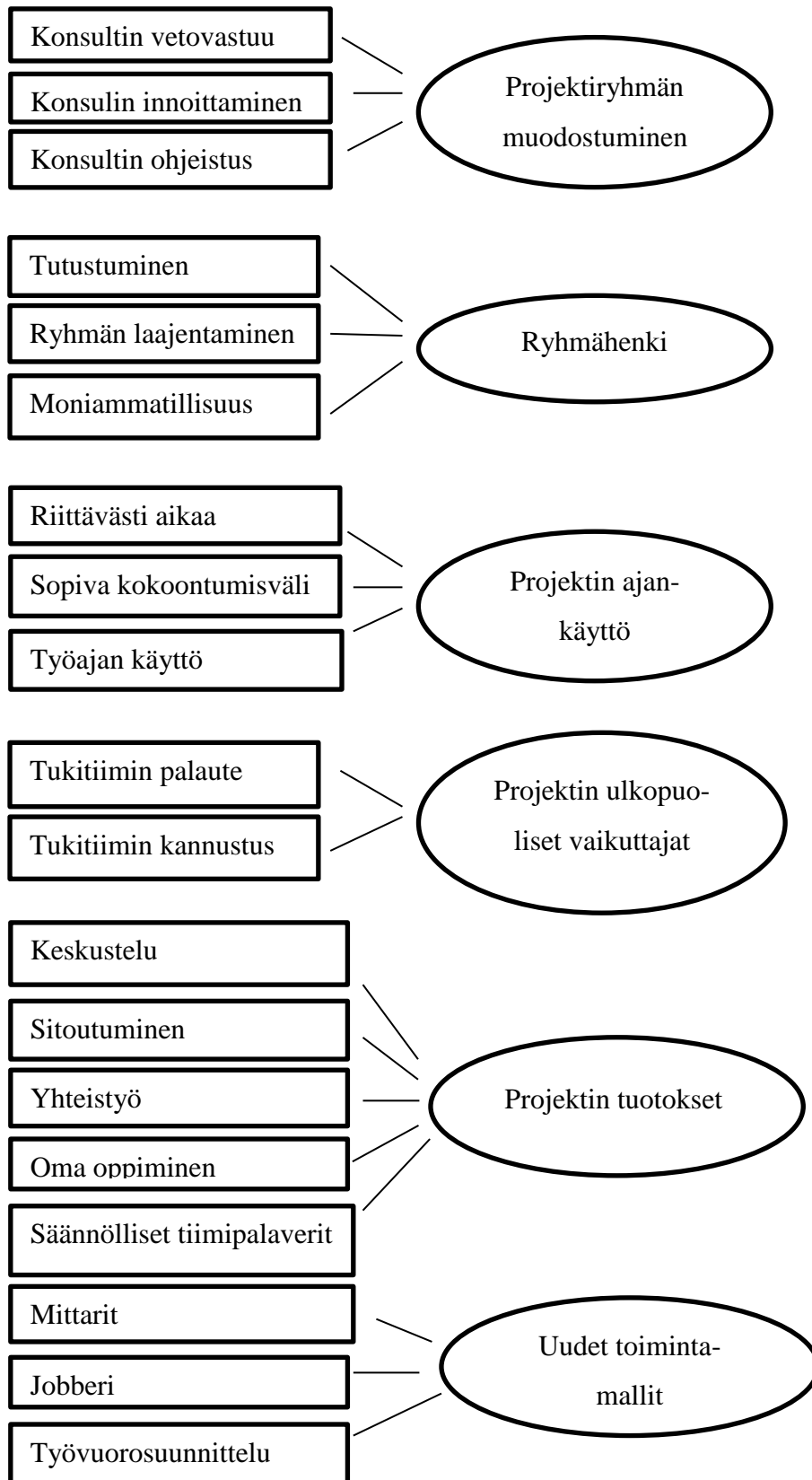
Haastatteluiden auki kirjoittamisen jälkeen tutustuin niihin lisää lukemalla ne läpi. Aineiston hyvän tutustumisen jälkeen aloin korostamaan tekstistä samoja asioita kuvaavia

alkuperäisilmauksia aina yhtä asiaa tietynvärisellä yliviivauksella. Nämä ilmaukset toimivat pelkistämisen pohjana. Tämän jälkeen aloin ryhmittelemään aineistoa eli liitin samansisältöiset pelkistykset yhteen luokkaan, joista muodostui alaluokka. Tämän vaiheen toteutin niin, että leikkasin aiemmin tekemäni pelkistykset samalle taululle, jolle annoin aineistoa kuvaavan nimen, esimerkiksi keskustelu, jonne kokosin kaikki keskustelua kuvaavat lainaukset. Luokkia muodostui useampia ja näille vielä yläluokkia. Luokittelun kautta muodostui kokonaiskäsitys aineistosta ja sen tuloksista. Eri vaiheissa palautin mieleeni vielä tutkimuspäiväkirjassa tehneeni muistiinpanot. Esimerkki pelkistämisestä ja ryhmittelystä on esitetty kuviossa 2.



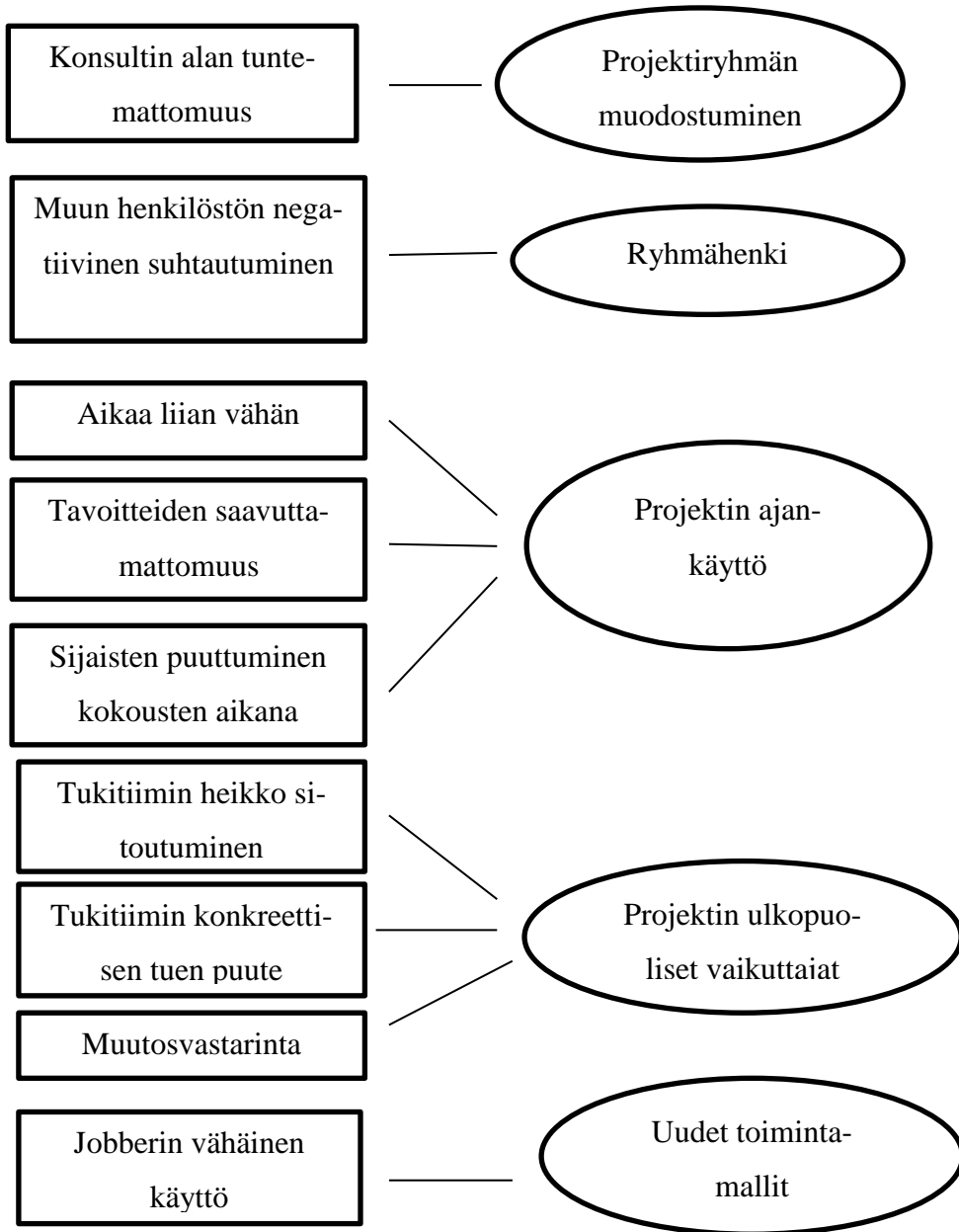
KUVIO 2. Esimerkki pelkistämisestä ja ryhmittelystä

Opinnäytetyön tulokset on laitettu ala- ja yläluokkiin niin, että projektityötä edistävät ja estävät tekijät esitetään omissa kuviossa (kuviot 3 ja 4). Opinnäytetyön tulokset on raportoitu tulokset osioon niin, että ne ovat otsikoitu yläkategorioiden mukaisesti. Saman otsikon alle on kirjoitettu sekä projektityötä edistävät että estävät tekijät.



KUVIO 3. Projektityöhön edistävästi vaikuttavat tekijät





KUVIO 4. Projektityöhön estävästi vaikuttavat tekijät

## 6 TULOKSET

### 6.1 Projektiryhmän muodostuminen

Haastatteluissa ilmeni vahvasti konsultin osuus ryhmän aloittaessa toimintaansa. Aloituvaiheessa konsultin koettiin olevan suuressa roolissa ja vetovastuussa, kun projektiryhmän muodostuminen oli vielä keskeneräistä. Konsultin yhtenä tehtävänä oli valmistella tapaamiset yhdessä projektipäällikön kanssa. Aloituvaiheessa projektiryhmäläisillä ei ollut paljon tietoa tulevasta projektista ja toimintatavoista, joilla projektia lähdetään toteuttamaan, joten senkin vuoksi konsultin merkitys korostui projektin aloituksessa.

*”Alkuunhan se oli aika hallitseva, koska kukaan ei tavallaan tiennyt ja sen piti lähteä niin kuin tavallaan kehittämään ja suunnittelemaan niitä systeemejä niin olihan se aika sellaisessa isossa roolissa.”*

*”Se oli kuitenkin aika paljon tän ulkopuolisen konsultin ikään kuin vetovastuussa siitä että se lähti pyörimään se koko homma.”*

Konsultin merkitys aloituvaiheessa korostui myös projektiryhmän innoittamisessa ja alkuohjeistuksen antamisessa. Konsultti oli perehtynyt hyvin tulevaan projektiin ja hänelle oli selvää miten projektityötä lähdetään viemään eteenpäin. Konsultti auttoi henkilöä pääsemään mukaan projektityöhön. Konsultti keräsi projektiryhmäläisten mielipiteitä ja vei projektiryhmää kohti tavoitteita. Konsultin toimintatavoista löytyi uutta opittavaa, jota ei ollut aiemmin käytetty.

*”Kyllä hän johti sitä puhetta siellä ja niitä aiheita keräs mun mielestäni ja sitten niin kuin tavallaan innostutti meitä miettimään niitä asioita monelta eri näkökulmalta.”*

*”Hänellä oli kuitenkin se tavoite kirkkaana mielessä, että loppujen lopuksi hän aika hyvin osas muotoilla niitä asioita tavoitteen suhteen ja alkuohjeistus oli aika hyvä.”*

*”Konsultin tapa toimia oli hyvin mielenkiintoinen. Se oli jollain tavalla itselleni uutta.”*

Konsultin tuleminen sosiaali- ja terveystieteiden ulkopuolelta aiheutti toisinaan haasteita molemmien puolisen ymmärryksen suhteen. Koettiin, ettei teollisuudesta tuotua ideaa voi

siirtää sosiaali- ja terveysalalle. Konsultti ei toiminut projektissa terveydenhuollon asiantuntijana.

*”Ehkä kuitenkin se kulttuuri mistä hän tuli tänne meille niin se oli ehkä hänelle vähän vierasta.”*

*”Välillä oli sellainen olo et hän puhu aidasta ja me aidan seipästä. Joko hän ei saanut meitä ymmärtämään tai me ei saatu häntä ymmärtämään.”*

## 6.2 Ryhmähenki

Ryhmän ilmapiiriä kuvailtiin avoimeksi, hyväksi, leppoisaksi ja innostuneeksi sekä kannustavaksi. Ilmapiiri oli luottamusta herättävä, jolloin siellä uskallettiin alun tutustumisen jälkeen keskustella arkaluonteisistakin asioista. Tiimin jäsenet olivat toisilleen alun perin yllättävän vieraita, vaikka kaikki työskentelevät perusterveydenhuollon avosairaanhoidossa. Pääsääntöisesti henkilöstö työskentelee omissa työpisteissään ja hoitohenkilökunnasta varahenkilöt liikkuvat eri toimipisteiden välillä. Toimipisteiden välillä on kymmenien kilometrien välimatka.

*”Aluksi se oli ainakin äärettömän kankeeta – – kun ei oikeestaan kaikki edes tunteneet toisiansa, mutta kyllä se siitä sitten vähitellen mun mielestä meni sillain tosi hyvin.”*

*”Alkuun olin etten uskalla mitään sanoa, mutta kun kaikki tuli tutuiksi niin uskalsi sanoa melkein mitä vaan. Meillä oli oikein hauskaakin välillä, ettei se ollut tiukkapipoista ollenkaan.”*

*”Kyllä se oli tosi hyvä porukka, et siellä oli sellaisia jotka uskalsi sanoa ja joilla oli ensinnäkin mielipiteitä. Et voihan sanoo et juu mä oon sama mieltä kuin sinä, mut sieltä aina tuli et siellä oikeesti puhuttiin aika kovaa asiaa.”*

Ryhmän toiminnan alkaessa projektiryhmää päätettiin vielä laajentaa, jotta osallistujia olisi kaikista eri toimipisteistä ja eri ammattikunnat olisi laajemmin edustettuna. Ryhmä laajeni kahdella henkilöllä. Ryhmän laajentaminen koettiin oikeudenmukaiseksi ja ryhmän toimintaa täydentäväksi sekä moniammatillisuutta korostavaksi. Kun ryhmän jäsenet oli koottu kaikista toimipisteistä, oli projektiryhmäläisillä tunne, että kaikki ovat edustettuina ja asiat tulevat paremmin huomioitua joka toimipisteen näkökulmasta. Ryhmän laajentamisen jälkeen ryhmän koko koettiin hyväksi, eikä pidetty mahdollisena

että siihen olisi pystynyt osallistumaan koko henkilöstö. Ryhmässä sai oman äänensä kuuluviin ja kaikki ryhmän jäsenet pystyttiin huomioimaan.

*”Se oli suppeampi se porukka ja silloinhan sitten päätettiin että tää olis oikeudenmukaista ja saadaan kaikki siihen mukaan – – sit tuli niitä mielipiteistä joka pisteestä ja niin siitä tuli järkevämpi. Siihen ei kauheesti enää jäänyt katvekohtia mitä ei oltais osattu ottaa huomioon.”*

*”Se oli tosiaan sen verran iso et ne mielipiteet katto aika laajasti eri ammattikuntia ja eri pisteitä, mutta kuitenkin sen verran pieni, että jokainen sai äänensä kuuluviin.”*

*”Se oli laaja se meidän projektiryhmä ja kaikkea, eikä sitä kannattaisikaan laajentaa koska sitten se menis liian suureksi.”*

Muun henkilöstön suhtautumista projektia kohtaan kuvattiin negatiiviseksi. Koettiin, ettei projektiin ollut mahdollista osallistuttaa koko henkilöstöä ja että muu henkilöstö pääsi vaikuttamaan projektiin toimipisteen edustajan kautta. Projektiryhmän edustajan tehtävänä oli viedä tietoa eteenpäin muulle henkilöstölle eli tiedon oli tarkoitus kulkea puolin ja toisin projektiryhmälle ja työpaikan toimipisteeseen. Koettiin, että projektiryhmäläisillä oli vastuuta siitä, miten projektityön asiaa ja innostusta saatiin vietyä eteenpäin muulle henkilöstölle.

*”Mun mielestä siinä oli sellaista negatiivisuutta aiheetta. Koska siihen oli pakko ottaa vaan tietty joukko niitä miettimään ja kuitenkin se oli aika keskeneräistä kaiken aikaa, kun niitä pohdittiin. Kyllä niitä mielipiteitäkin kysyttiin, mutta mun mielestä siinä heti alkuun oli negatiivinen asenne henkilökunnalta tätä projektia kohtaan. Se mun mielestä häiritsi yllättävän paljon.”*

*”Sitten oli aika paljon siitä henkilöstä kiinni, joka siellä HP palaverissa istui, että saiko se innostuksen vietyä eteenpäin.”*

### 6.3 Projektin ajankäyttö

Projekti kesti 18 kuukautta ja projektiryhmä kokoontui tapaamisiin kahden viikon välein puoleksi toista tunniksi kerrallaan. Projektin kesto jakoi haastateltavien mielipiteet. Mielipiteet jakoutuivat melko tasan niin, että toiset kokivat aikataulun liian tiukaksi ja toiset sopivaksi. Projektiryhmään kuuluvat eivät kokeneet haasteellisena sitä, etteivät saaneet korvamerkittyä aikaa projektitehtäviin, muuten kuin kokouksiin osallistuessa. Ymmärrettiin, että työkavereissa poissaolo aiheutti närää, koska heillä ei ollut sijaisia

tuuraamaan kokouksien ajaksi. Sen sijaan oman työn sujuvuuteen ja järjestämiseen projektitapaamisilla ei ollut niin suurta vaikutusta ja osalle siitä ei ollut haittaa lainkaan. Tapaamisten väliä kahden viikon välein pidettiin sopivana. Projektiryhmältä vaadittiin joustoa aikataulun suhteen, koska oli vaikea löytää sellainen kokousaika, joka miellyttäisi kaikkia osapuolia.

*”Me lähdettiin sillain ihan hitaasti liikkeelle. Pidettiin kahden viikon välein niitä kokouksia. Ei meillä oikein ollut resursseja enempää, kun nytkin tuntu välillä tiukalta pitää niitä kokouksia, kun sitten oli aina täältä pois ne työntekijät.”*

*”Se oli hyvä, että se oli parin viikon välein, vaikka se herätti työkavereissa närää. Se oli hyvä, että siinä koko ajan pysy se idea mielessä mitä varten me siellä ollaan ja mitä me tehdään.”*

*”Ihan työaikana sai tehdä, eikä siitä ainakaan mulle tullut mitään haittaa.”*

Projektilla oli laajat tavoitteet ja osa koki, ettei näitä kaikkia voitu annetussa ajassa saavuttaa. Ryhmän toiminta oli kuitenkin tavoitteellista ja tavoitteita kohti edettiin koko ajan. Vaikka osa tavoitteista jäi vielä odottamaan toteutumistaan, arvostettiin kuitenkin tähän saakka tulleita muutoksia. Aikataulun tiukkuus yhdistettiin siihen, ettei kaikkia asetettuja tavoitteita ehditty projektin aikana saavuttaa.

*”Kokonaisuutena ottaen osa on toteutunut, mutta jos tän hetkistä tilannetta ajattelee niin kyllä me mun mielestä aika kaukana niistä ollaan.”*

*”Kannustava palkkaus niin sehän ei ehtinyt toteutumaan, että jos ajatellaan aikataulua niin se oli liian pieni aikataulu sille.”*

Kokouksien esityslistojen tuleminen viime tipassa aiheutti sen, ettei niihin ehtinyt tarpeeksi perehtyä ennen kokousta. Tämä koettiin hankaloittavana tekijänä. Kokouslistat tulivat joko edellisenä päivänä tai saman päivän aikana jolloin kokous oli. Näin ollen projektiryhmäläiset kokivat, että valmistautuminen kokouksiin jäi liian vähäiseksi.

*”Aikataulussa oli sikäli ongelmia, että esityslistat tulivat melkeinpä poikkeuksetta samana päivänä tai edellisenä päivänä, että niihin ei ehtinyt tarpeeksi paneutua.”*

*”Niihin nyt ei oikeastaan pystynyt valmistautumaan etukäteen, koska yleensä se agenda tuli tietoon just ehkä samana päivänä tai edellisenä, kun se kokous oli.”*

## 6.4 Projektin ulkopuoliset vaikuttajat

Suurimpana projektityön estävänä tekijänä oli muutosvastarinta. Muun henkilöstön puolelta koettiin vastarintaa ja koettiin, ettei projektille annettu täyttä mahdollisuutta onnistua. Muun henkilöstön mielipiteitä ymmärrettiinkin, koska monet joutuivat toimimaan työpisteissä yksin sen aikaa, kun projektiryhmäläiset kokoontuivat. Henkilöstön koettiin pääsevän vaikuttamaan edustajiensa kautta ja tätä varten negatiivisten asenteiden koettiin vievän turhaa aikaa. Yhtenä syynä muutosvastarinnalle nähtiin se, että pelätään muutosta eikä haluta asioiden muuttuvan. Projektiryhmäläiset miettivät myös miten olisivat itse voineet vaikuttaa negatiiviseen suhtautumiseen. Vastausta etsittiin muun muassa projektin puolesta puhumisesta ja siitä, että projektin sisällöstä olisi voinut kertoa enemmän.

*”Muutosvastarinta, että ehkä enemmän käytettiin aikaa sen etsimiseen mikä siinä projektissa oli huonoa, kuin se mitä siinä on hyvää.”*

*”Mut joittenkin mielestä nää on turhia, että mitään näillä ei voiteta, että nää on ihan ajanhukkaa.”*

Jatkuvuutta pohtiessa koettiin, että kehittämiseen tulee jatkossakin kiinnittää säännöllisesti huomiota. Nähtiin, että tämä on hyvä pohja tulevaisuudelle ja tästä on hyvä jatkaa sekä laajentaa saavutettuja tuloksia. Varsinaisen projektin loppuessa vastuuta siirrettiin tiimien vetäjille ja heidän tehtäväkseen jää asioiden eteenpäin vieminen. Koettiin, että projektin päättyessä jatko jäi pitkälti tiiminvetäjien harteille.

*”Tälläset jää kaikki herkästi jalkoihin jos ei niitä oikeesti aktiivisesti ajattele.”*

*”Nyt pitäis saada tuloksia laajentumaan ja otettais niitä hyviä käytännön esimerkkejä, että mitä kaikkia on saatu valmiiksi ja kuinka niitä sitten aletaan muissa tiimeissä sitten soveltamaan ja se onkin tiimien vetäjien harteilla nyt aika paljon se asia.”*

*”Nyt varmaan tehtiin se pohja mistä nää nyt sitten jatkaa ja alkaa syventään niitä asioita.”*

Johtoryhmä toimi projektin tukitiiminä. Tukitiimin sitoutumisen ei koettu olevan sataprosenttista, koska osallistuminen yhteisiin tapaamiseen oli vähäistä. Vähäinen osallistujamäärä oli asia, josta kertyi eniten mainintoja tukitiimin yhteydessä ja jonka projektiryhmäläiset kokivat tukitiimin heikkoudeksi. Tukitiimiltä saatiin positiivista palautetta

ja kannustusta jatkamiseen. Keskustelu tukitiimin kanssa nähtiin hyvänä alkuna yhteistyölle. Tukitiimiltä jäätin kaipaamaan enemmän konkreettista tukea projektityöhön. Osassa päätöksissä koettiin, että tukitiimi puuttui sellaisiin asioihin, joihin ei ollut tarvetta puuttua tai haettiin sellaisia syitä, ettei päätöksiä päästy tekemään. Koettiin, että vallan luovuttaminen on vaikeaa ja ala byrokraattinen.

*”Johdon sitoutuminen olis ollut vielä hienompaa, jos siellä olis ollut se kymmenen johtoportaan ihmistä oikeesti kyselemässä ja katsomassa, mutta kun siellä on se kaks tai kolme niin se söi – – jos sieltä olis tullut sellasta potkimista ja kannustusta niin mä luulen et se olis vielä enemmän houkuttanut lisää siihen kehittämiseen.”*

*”Siinä ei ylin johto ihan täysin onnistunut, että puututtiin sellaisiin asioihin, mihin ei olisi pitänyt puuttua.”*

## 6.5 Projektin tuotokset

Suurimpana projektityötä edistävänä tekijänä nähtiin keskusteluyhteys ja sen lisääntyminen. Yhteisen keskustelun ja toimintatapojen jakamisen kautta on opittu toisilta ja otettu hyviä käytäntöjä perustyöhön. Asioista keskustelu on tuonut ongelmakohtat paremmin näkyviin. Koettiin, että säännöllisten tiimikokousten kautta yhteistyö ja sitoutuneisuus ovat lisääntyneet. Tämä on vaikuttanut myös siihen, että eri ammattiryhmät ymmärtävät paremmin toinen toisiaan. Toiveita heräteltiin, että myöhemmässä vaiheessa myös tiimien keskinäinen keskusteluyhteys lisääntyisi.

*”Tiettyjä käytäntöjä ollaan muutettu ihan sillä perusteella mitä siellä palaverissa ollaan oltu ja kuunneltu mitä toiset on tehnyt niin tuleekin ahaa elämys, että tonkin vois tehdä noin ja se että kyllä me keskustellaan enemmän.”*

*”Se toi ne ongelmat yleisempään tietoisuuteen. Kyllä mä toivoisin ja uskonkin toisaalta, että vähän tää projekti on vaikuttanut siihen, että niitä asioita ollaan ruvettu pureskelemaan vähän paremmin.”*

Projektiryhmäläiset kertoivat omista tavoitteistaan ja odotuksistaan projektia kohtaan. Tavoitteet olivat hyvin projektin mukaiset, ikään kuin suuret tavoitteet oli pilkottu pienempiin osiin, joita edeten päästäisiin haluttuun lopputulokseen. Projektin kautta haettiin helpotusta omaan työhön ja työssä jaksamiseen. Parannusta odotettiin myös yhteistyöhön sekä työn yhteisen pohdinnan kautta vaikutusta myös asiakastyytyvyyteen.

*”Oman työn, ihan puhtaasti omaan napaan katsomista, että työ tulisi jotenkin järkevämmäksi ja sitä jaksais paremmin.”*

*”Saadaan projektin avulla tai innoittamana se yhteistyö ihan oikeeksi.”*

*”Pohditaan ja mietitään, niin se on hyvä. Ja kyllä mä uskon et sitä kautta sit kuitenkin se asiakastytyväisyys paranee, mikä on kuitenkin se meidän perustehtävä.”*

Haastateltavat kertoivat oppineensa projektin myötä tuomaan enemmän mielipiteitään esille ja huomioimaan paremmin toisten näkemyksiä. Oman työn merkitys ja vaikutus toisten työhön ymmärrettiin paremmin. Työn kehittämisen nähtiin paremmin kuuluvan kaikille ja omaa vastuuta työn kehittämiseksi peräänkuulutettiin. Koettiin, että tiimien pitäisi itsenäisesti kehittää toimintaansa. Uutena asiana projektin loppuvaiheessa oli budjetin seuranta, jota ei projektin aikana ehditty käsitellä kovin pitkälle. Jatkossa koulutusta on tarkoitus järjestää koko henkilöstölle.

*”Tuomaan mielipiteitäni esille ja kuuntelemaan suht rauhallisesti vastustavaa mielipidettäkin. Oppinut kertomaan asioita eteenpäin, että saan täältä sitä porukkaa mukaan. Ja oppinut ainakin alustavasti sitä että jos minä teen näin niin mitä mun tekoni vaikuttaa muuhun siihen yhteisön tekemiseen.”*

*”Kukaan ei tuu sanoon jos joku asia on pielessä vaan se pitää tiimeissä itse ratkaista. Pitäis paljon ottaa kantaa itse, eikä vaan odottaa et joku tulee sanomaan miten tehdään. Vaan aloittaa ja lähdetään itse tekemään sitä parannusta.”*

Projektiryhmän sitoutumista kuvasti asioiden esille tuominen tiimipalaverissa ja projektin puolesta puhuminen. Osa koki, että muutosvastarintaan olisi voinut vaikuttaa vielä enemmän puhumalla projektin puolesta. Todettiin, että projektiryhmäläiset ovat kehittämiseen ja projektiin edelleen sitoutuneita. Koko henkilöstön sitoutumisena nähtiin säännöllisten tiimipalaverien pitäminen. Kaksi terveysasemaa muodosti laajemman kokeilutiimin ja näiden kautta tehtiin suurempia kokeiluja ja haettiin parannusta. Kokeilutiimien kautta projekti koski laajemmin koko näiden terveysasemien henkilöstöä.

*”Huomaa, että on vieläkin sitoutunut siihen.”*

*”Säännöllinen yhteinen keskustelu työhön liittyvistä asioista, se on aivan olennaista.”*



## 6.6 Uudet toimintamallit

Projektin aikana aloitettiin vastaanottoaikojan saatavuuden ja vastaamattomien puheluiden määrien mittaaminen. Mittaamista pidettiin yhtenä konkreettisimpana asiana, jota projektin aikana saavutettiin. Mittaamisen kautta aikojen saatavuuteen ja palvelun toimivuuteen kiinnitetään enemmän huomiota ja koettiin, että tällä on vaikutusta myös suoraan asiakastytytyväisyyteen ja työhyvinvointiin. Toisaalta, mittaaminen nähtiin myös apuvälineenä resurssien mitoituksessa.

*”Käytännössä näkyi sillä tavalla, että seuraa niitä T3 ja puhelinaikoja, että todella miettii et miten sä voisit tehdä, että ne tulisi paremmaksi tai pysyisi siinä minne ne on – – aina välillä rupee miettiä et miten vois kehittää jotain systeemiä.”*

*”T3 ajat rupes kasvamaan niin kyllähän me sitten ruvettiin miettimään mitä me nyt ollaan tehty väärin tai eritavalla, että ne on kasvanut, mitä meidän pitäisi ruveta tekemään, että me saataisiin ne takaisin siihen omalle.”*

*”Totta kai se parantaa myöskin asiakastytytyväisyyttä jos niitä aikoja saa hyvin eikä tuu sitä ei ootaa. Ja henkilökuntakin viihtyy silloin paremmin, kun saadaan palveltua niitä asiakkaita niin kuin pitäis, ettei oo sellaista vääntöä koko ajan.”*

Projektin aikana hoitohenkilökunnan työvuorosunnittelua muutettiin niin, että esimies suunnittelee sijoituksen ja hoitohenkilökunta suunnittelee itse omat työvuoronsa. Hoitohenkilöstön työvuorosunnittelujen lisääntynyttä autonomiaa pidettiin edistyksellisenä muutoksena. Nähtiin, että projektin aikana oli mahdollista tehdä päätöksiä itsenäisemmin.

*”Hoitajien työaika autonomia jutut – – sehän otettiin vaan käyttöön kun päätettiin et otetaan se käyttöön.”*

Projektin aikana henkilöstölle otettiin käyttöön sähköinen sosiaalisen median työkalu Jobberi, jonka tarkoituksena on tehostaa kehittämistyötä lisäämällä avoimuutta ja osallisuutta. Jobberia pidettiin hyvänä keskustelualustana, mutta se ei ole saanut toivotunlaista vastaanottoa. Koettiin, että Jobberin kautta olisi hyvä lisätä keskustelua ja myös laajentaa sitä eri toimipisteiden välille, mutta sen käyttö on jäänyt toivottua vähäisemmäksi. Projektiryhmäläiset toivoivat sille jatkossa enemmän käyttöä.

*”Mä edelleenkin nostan sille Jobberille ihan oman arvonsa. Mä toivon, että siitä tulis sellainen kanava jota me voitais käyttää – – mutta jostain syystä siihen suhtaudutaan edelleenkin hyvin kielteisesti. Sitä ei haluta käyttää.”*

*”Kyllä se olis hyvä et Jobberia sais kehitettyä.”*

## 7 POHDINTA

### 7.1 Opinnäytetyön eettisyys

Eettisyys on osa tutkimuksen laatua. Suomen akatemian tutkimuseettisiin ohjeisiin kuuluu tiedeyhteisöjen tapojen noudattaminen, johon kuuluu rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Tutkijan tulee noudattaa avoimuutta julkaistessaan tutkimuksensa tuloksia ja kunnioittaa toisten tutkijoiden tekemää työtä. Tutkimuksen tulee edetä tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. Tutkimusryhmän asemaa koskevat asiat on käsitelty ja kirjattu. Rahoituslähteet ja muut sidonnaisuudet ilmoitetaan ja raportoidaan tutkimuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 127, 132–133.)

Tutkimuseetikassa on kyse monista valinta- ja päätöksentekotilanteista, joita tekijän on ratkaistava prosessin eri vaiheissa aina sen suunnittelusta julkaisuun saakka. Jo aiheen valinta ja tutkimustehtävien muodostaminen ovat merkityksellisiä. Tutkimuksen sensitiivisyys voi perustua osallistuvien haavoittuvuuteen tai tutkittavan ilmiön arkaluonteisuuteen. Tutkittavilta pyydetään tietoon perustuva suostumus, jossa kerrotaan tutkimuksesta ja sen kulusta. Tutkimuksen myötä esille tulevat asiat tulee raportoida niin, että ne palvelevat sekä uuden tiedon tuottamista ja luottamuksellisuuden sekä kunnioituksen periaatteita. Tutkijan on kyettävä olemaan kaikkia osapuolia kohtaan puolueeton ja oikeudenmukainen. Lisäksi tulisi olla riittävästi yhteisön sisä- ja ulkopuolella. Mitä pienempi kohdeyhteisö on, sitä tarpeellisempaa on pohtia, mikä tieto on raportoinnin kannalta oleellista ja mikä on tutkimuksen tekijän rooli. Todellisuus on aina jossain määrin tulkinnanvarainen, riippuvainen sitä katsovasta ja kokevasta henkilöstä ja hänen näkökulmastaan. Jokaiselle osalliselle turvataan nimettömyys tutkimuksen kaikissa vaiheissa ja sen raportoinnissa noudatetaan avoimuutta, rehellisyyttä ja tarkkuutta. Yksi raportointia ohjaava eettinen periaate on oikeudenmukaisuus, joka toteutuu, kun kaikki tärkeät tutkimustulokset raportoidaan. (Kylmä & Juvakka 2007, 137, 144, 147, 149, 152–154.)

Tutkimuslupa haettiin kohdeorganisaation johdolta. Opinnäytetyön tekijä ei itse kuulunut projektiryhmään, mutta kuuluu samaan työyhteisöön. Opinnäytetyössä käsiteltävä aihe ei ollut arkaluonteinen. Haastattelutilanteessa pyydettiin tietoinen suostumus, jossa kerrottiin osallistumisen vapaaehtoisuudesta, luottamuksellisuudesta ja anonyymiyden

turvaamisesta. Työssä ei tarkastella iän ja työkokemuksen vaihteluvälejä eikä koulutustaustoja, jotta turvataan haastateltavien tunnistamattomuus. Haastateltavien tunnistamattomuus on erityisen tärkeää haastateltavien pienen määrän vuoksi. Raportoinnissa suorat lainaukset on valittu niin, ettei niistä pysty tunnistamaan tiedonantajaa. Opinnäytetyön tulokset on raportoitu rehellisyyttä noudattaen.

## 7.2 Opinnäytetyön luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida eri kriteereiden kautta: uskottavuus, vahvistettavuus, refleksiivisyys ja siirrettävyys. Uskottavuudella tarkoitetaan tutkimuksen ja tulosten uskottavuuden osoittamista tutkimuksessa. Tutkijan on varmistettava, että tulokset vastaavat osallistuneiden käsityksiä tutkimuskohteesta. Uskottavuutta lisää tutkimuspäiväkirjan pitäminen, jossa tutkija kuvaa kokemuksiaan ja pohtii valintojaan. Uskottavuutta vahvistaa myös se, että tutkimuksen tekijä on riittävän pitkän ajan tutkittavan ilmiön parissa. (Kylmä & Juvakka 2007, 127–128.) Pidin opinnäytetyöprosessin aikana tutkimuspäiväkirjaa. Opinnäytetyön uskottavuutta vahvistaakseni annoin tulokset luettavaksi yhdelle tiedonantajalle, varmistaakseni, että tulokset vastaavat todellisuutta. Opinnäytetyö prosessi on kestänyt vuoden, joten aihe on tullut opinnäytetyön tekijälle läheiseksi.

Vahvistettavuus liittyy koko prosessiin ja edellyttää tutkimusprosessin kirjaamista niin, että toinen tutkija voi seurata tutkimuksen kulkua pääpiirteissään. Raporttia kirjoittaessa tutkija hyödyntää muistiinpanojaan tutkimuksen eri vaiheista ja oivalluksistaan. Ideana on kuvata aineiston avulla miten tutkija on päätenyt tuloksiinsa. Laadullisessa tutkimuksessa vahvistettavuus on osin ongelmallinen kriteeri, koska toinen tutkija ei välttämättä päätyisi samaan tulkintaan samasta aineistosta. Laadullisessa tutkimuksessa hyväksytään, että todellisuuksia on monia ja erilaiset tulkinnat lisäävät ymmärrystä tutkitavasta ilmiöstä. (Kylmä & Juvakka 2007, 129.) Kuvasin tutkimuspäiväkirjassa haastattelutilanteita ja haastattelun aikana tehtyjä keskeisiä huomioita. Kirjasin tutkimuspäiväkirjaan ylös myös niitä huomioita, joita tein kirjoittaessani aineistoa puhtaaksi. Analysointivaiheessa luin tutkimuspäiväkirjaa, joka palautti mieleen haastattelutilanteet. Lisäksi analyysivaiheessa kirjoitin tutkimuspäiväkirjaan analyysin kehitystä ja siihen liittyviä oivalluksia sekä aineistoa samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Näin analyysin kehitystä pystyi palauttamaan mieleen työn tuloksia kirjoittaessa.

Refleksiivisyys edellyttää, että tutkija on tietoinen omista lähtökohdistaan tutkimuksen tekijänä. Hänen on arvioitava, miten hän itse vaikuttaa aineistoonsa ja tutkimusprosessiinsa. (Kylmä & Juvakka 2007, 129.) Opinnäytetyön tekijä kuuluu samaan työyhteisöön, mutta ei kuulu projektiryhmään johon haastattelut kohdistuivat. Aihe on tekijälle tuttu, mutta on kuitenkin tarpeeksi ulkopuolinen, joten ennakkokäsityksiä työtä kohtaan ei muodostunut.

Siirrettävyyden kautta lukija voi arvioida tulosten siirrettävyyttä muihin vastaaviin tilanteisiin. Tämän vuoksi tutkijan tulee antaa riittävästi kuvailevaa tietoa tutkimukseen osallistujista ja ympäristöstä, jotta lukija voi arvioida tulosten siirrettävyyttä. (Kylmä & Juvakka 2007, 127–129.) Saatuja tuloksia on tarkasteltu suhteessa aiempiin tuloksiin. Tulosten siirrettävyyteen vaikuttaa se, miten samanlaiseen ympäristöön tuloksia ollaan siirtämässä. Opinnäytetyössä on kerrottu tutkimuksen taustoja, jotta tätä arviointia olisi mahdollista suorittaa.

### **7.3 Tulosten tarkastelua suhteessa aiempiin tutkimuksiin**

Projektiryhmän näkökulmasta projektin aloituksessa konsultin rooli oli suuri. Tärkeänä koettiin myös tutustuminen toisiin, jonka jälkeen projektiryhmän muodostuminen alkoi. Tätä vahvistaa myös Hantulan ym. (2012, 41) tutkimus, jonka mukaan toisten työyhteisöiden tutuksi tuleminen ja yhteiset hetket työkalvereiden kanssa koetaan tärkeiksi, jotta perustyötä pystytään kehittämään projektin avulla. Yhteishengen nähdään kasvavan myös kehittämisen myötä ja hyvä ilmapiiri kannustaa työyhteisön jäseniä osallistumaan (Mäkinen ym. 2003, 112). Hyvän projektikulttuurin ja ilmapiirin tavoittelemisen on tärkeää, jotta projekti menestyy ja hyvinvointi lisääntyy (Paasivaara ym. 2012, 42). Tulosten mukaan projektiryhmän laajentamista niin, että se koski kaikkia toimipisteitä pidettiin oikeudenmukaisena ja koettiin, että tällä tavalla projektiryhmä toimii kattavasti ja eri toimipisteet huomioiden. Projektiryhmän ilmapiiriä kuvailtiin hyväksi ja luottamusta herättäväksi. Projektiryhmän koko laajentamisen jälkeen koettiin hyväksi.

Projektin onnistumista edistää moniammatillinen tiimityöskentely, jossa kaikki jäsenet ovat tasa-arvoisia (Paasivaara ym. 2012, 42). Tässä tutkimuksessa moniammatillisuuden merkitys nostettiin myös korkealle projektityötä edistäväksi tekijäksi. Moniammatillisuuden kautta koettiin, että toisten työ tulee tutummaksi ja osataan huomioida kaikkien

ammattiryhmien toiminta. Parhaimmillaan projektit ylittävät ammattikeskeisyyden ja tukevat toimivia prosessikonaisuuksia, joiden onnistumisen takana on moniammatillinen yhteistyö (Paasivaara ym. 2012, 41). Tämä on asiakaslähtöisyyden periaatteiden mukaisesti toimimista, sillä asiakaslähtöisyys edellyttää moniammatillisten näkemysten ja toimintatapojen omaksumista (Hantula ym. 2012, 41, 44). Myös Kiurun (2011, 65) mukaan moniammatilliset projektiryhmät on koettu tärkeiksi. Toisilta oppiminen ja ongelmien yhdessä jakaminen antaa tunteen, ettei kukaan ole yksin ja samojen haasteiden kanssa työskentelevät monet muutkin oman alan työntekijät eri organisaatioissa (Hantula ym. 2012, 41). Projektin kautta tehtiin kokeiluja ja jaettiin hyväksi havaittuja toimintamalleja toisille. Huomattiin, että toisilla on samoja haasteita ja niihin voidaan yhdessä etsiä parannuksia. Juuri tästä verkostoitumisesta on kyse, jossa tärkeimpänä tekijänä on osaamisen jakaminen, vertaisoppiminen ja yhdessä tekeminen (Hantula ym. 2012, 41, 44).

Projektin toteuttamiseen arjessa vaikuttaa oleellisesti projektin resurssit, sitoutuminen, palkitseminen ja työajan käyttö. Henkilöstöresurssit vaikuttavat oleellisesti siihen, miten projektia pystytään toteuttamaan. Ellei projektissa ole sijaisia projektissa työskentelevien henkilöiden tilalle, tämä aiheuttaa perustyön tahdin kiristymistä ja esimerkiksi asiakaskäyntien harventamista. Joissakin yksiköissä tämä koetaan hyvin ongelmallisena, mutta osa kokee, että asiat ovat kohtuudella järjestyneet. (Hantula ym. 2012, 42.) Tiedonantajat kokivat, että heidän poissaolostaan kokousten aikana oli haittaa muille työntekijöille, koska heillä ei ollut sijaisia tänä aikana. Omalle työlleen he eivät kuvailleet tulleen niin paljon haittaa. Tutkimuksen mukaan projektiryhmäläiset saivat käyttää työaikaa kokouksiin osallistuessa, mutta tämän lisäksi työaikaa ei ollut merkitty projektityötä varten. Toisin kuin muissa tutkimuksissa, haastateltavat eivät kokeneet tätä ongelmaksi. Kokousten säännöllisyyttä kahden viikon välein pidettiin hyvänä ja koettiin, ettei projektin toteuttamiseen ollut mahdollisuutta osallistuttaa koko henkilöstöä, vaan he pääsivät osallistumaan siihen edustajiensa kautta. Hantulan ym. (2012, 42) mukaan työntekijöiden suhtautuminen projektiin on myönteisempää, jos koko työyksikön työntekijöiden on mahdollista olla mukana projektissa. Silloin projekti koetaan mahdollisuutena kehittää koko työyksikköä.

Muutosvastarintaa pidetään luonnollisena ilmiönä ja sitä koetaan olevan kaikissa terveissä organisaatioissa. Sen katsotaan liittyvän toimintatapamuutoksiin ja vanhasta luopumiseen. (Kiuru 2011, 68.) Tulosten mukaan muun henkilöstön suhtautuminen projek-

tia kohtaan oli negatiivinen alusta alkaen ja koettiin, ettei projektille annettu kunnolla mahdollisuutta. Koettiin, että muu henkilöstö oli muutosvastarintainen ilman syytä. Hantulan ym. (2012, 42, 44) mukaan muutosvastaisuus liittyy toisaalta siihen, että projektissa työskentelevät ovat pois perustyöstä projektin vuoksi. Nämä poissaolot ovat merkityksellisiä muille työyhteisön jäsenille ja tällä saattaa olla laajempi vaikutus työilmapiiriin sekä työhyvinvointiin. Toisaalta, muutosvastaisia ovat lähinnä ne työntekijät, jotka eivät päässeet itse osallistumaan projektityöhön. Joissakin työntekijöissä aiheuttaa kateutta se, että työkaveri työskentelee projektissa. Muutosvastarinnasta kannattaisi keskustella avoimesti tiimeissä (Kuokkanen ym. 2006, 28).

Kiurun (2011) mukaan erittäin hyvin onnistuneita projekteja yhdisti johdon sitoutuminen (Kiuru 2011, 89). Tässä tutkimuksessa tukitiimin sitoutumisen ei koettu olevan riittävää. Tämän aiheutti se, että tukitiimin jäsenet eivät osallistuneet aktiivisesti sovituihin tapaamisiin. Tukitiimiltä jäätin kaipaamaan enemmän konkreettista tukea projektityöhön. Kiurun (2011) tutkimuksessa johdon sitoutuminen näkyi taloudellisena ja henkisenä tukena sekä kiitoksena. Muuta tukea projektityöhön kaivattiin kuitenkin enemmän. Johdon sitoutumisen katsottiin edellyttävän sitä, että se puhuu asian puolesta, eikä pelkästään hyväksy sen tekemisiä (Kiuru 2011, 82–83.) Tukitiimiltä saatiin palautetta ja kannustusta jatkamaan kehittämistyöt ja tämä koettiin projektityötä edistäväksi tekijäksi. Päätöksentekoon liittyvissä asioissa koettiin, että tukitiimi puuttui liikaa sellaisiin asioihin, joihin ei olisi ollut tarvetta puuttua. Kiurun (2011,82) mukaan ohjausryhmän tulisi tuntee hyvin roolinsa, eikä se saisi olla kokoonpanoltaan liian suuri.

Projektiryhmän näkökulmasta projektin tärkeimpänä saavutuksena koettiin olevan lisääntynyt keskustelu. Projektiryhmäläiset kokivat myös itse oppineensa tuomaan enemmän mielipiteitään esille ja kuuntelemaan toisten mielipiteitä sekä oppimaan toisilta. Kommunikaatio on merkittävä tekijä projektityössä (Müller & Turner 2007, 31). Hantulan ym. (2012) mukaan omaan työhön liittyvän uuden tiedon saamista pidetään tärkeänä perustyön kehittämisen kannalta, sillä projektin kautta voidaan saada runsaasti uusia työmenetelmiä. Menetelmiä on mahdollista käyttää joustavasti työtehtävien ja asiakaskontaktien mukaan. Projektiosaaminen lisää taitoja, joilla on merkitystä myös perustyön kannalta. Siihen liittyviä taitoja ovat esimerkiksi ryhmätyöskentelyn osaaminen, tietokoneen käyttötaidot ja tiedonhaku. Nämä taidot eivät suoranaisesti liity ammatilliseen osaamiseen, mutta ovat nykypäivän terveydenhuollossa välttämättömiä ja niitä tarvitaan myös jatkossa perustyön kehittämisessä. (Hantula ym. 2012, 40–41, 44.)

Projektin aikana otettiin käyttöön mittarit, joiden avulla seurataan vastaanottoaikojen saatavuutta ja ajanvarauksen puhelintoimintaa. Mittareita pidettiin yhtenä konkreettisempänä projektin tuotoksena, jonka kautta toimintaa voidaan seurata ja ennakoida poikkeamia. Kuokkasen ym. (2006, 26, 28) mukaan kyse on jatkuvasta laadun kehittämisprosessista, kun toimintaa arvioidaan säännöllisesti ja tulosten perusteella tehdään parannuksia. Mittaamisessa tarvitaan monipuolisia menetelmiä, sekä laadullisia että määrällisiä.

Projektin aikana henkilöstölle otettiin käyttöön sähköinen sosiaalisen median työkalu jobberi, joka edustaa uutta toimintatapaa sosiaali- ja terveystalalla. Dvirin ja Shenharin (2011, 19) mukaan onnistunut projekti vaatii innovatiivisuutta ja on vaikutuksiltaan niin suuri, että se houkuttelee muita kulkemaan samoissa jalanjäljissä. Jobberin tehtävä on toimia tiedonvälityksen kanavana. Projektin aikana jobberiin tallennettiin projektiryhmäläisten kokousten tuotokset ja muun henkilöstön oli mahdollista tutustua niihin siellä. Hyvän tiedottamisen koetaan olevan yksi tekijä joka vaikuttaa projektityön juurtumiseen (Hantula ym. 2012, 42). Paasivaaran ym. (2012, 42) mukaan tiedonvälityksen tukeminen erilaisten kanavien kautta edistää projektin onnistumista. Mittareiden ja jobberin luomisen lisäksi projektin aikana hoitohenkilökunnan työvuorosunnittelun autonomiaa lisättiin ja tämä koettiin hyvänä muutoksena. Näin todetaan myös Mäkisen ym. (2003, 111) tutkimuksessa, jonka mukaan myönteisyyttä lisää muutokset työaika-järjestelyissä.

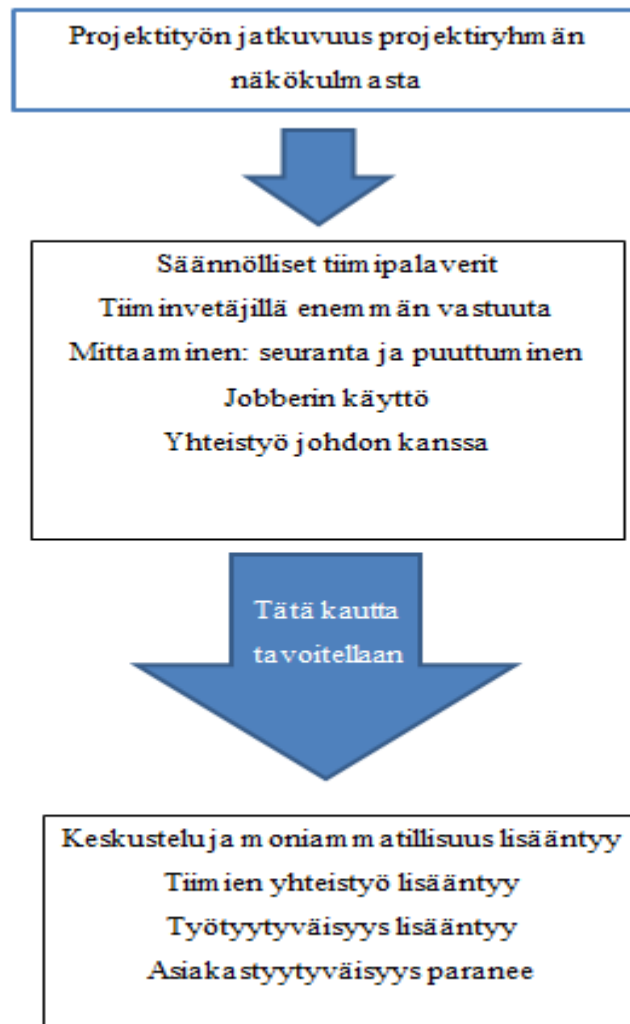
Tiedonantajat katsoivat, että koko henkilöstön sitoutumisesta kertoi säännöllisten tiimi-palaverien pitäminen. Sitoutumiseen vaikuttaa työntekijän tietoisuus siitä, miten projektityö vaikuttaa oman työyksikön perustyölle ja mikä vaikutus sillä on yksittäisen henkilön työnkuvaan (Hantula ym. 2012, 42). Muutos koetaan mielekkääksi, jos se on hyvin perusteltu, syvällisesti käsitelty ja sen nähdään hyödyttävän sekä työntekijöitä että potilaita (Heino & Taskinen 2012, 54). Sitouttaminen projektiin kaikkien työyhteisön jäsenten näkemyksiä kuuntelemalla parantaa työpaikan projektikulttuuria ja edistää projektin onnistumista (Paasivaara ym. 2012, 41).

Tulosten mukaan voidaan todeta, että kehittämisen jatkuvuuteen tulee jatkossakin kiinnittää säännöllisesti huomiota (kuvio 5). Kehittäminen jää herkästi perustyön jalkoihin, ellei siitä keskustella ja viedä työtä eteenpäin. Projektin päättyessä vastuu jatkosta jäi



pitkästi tiiminvetäjien harteille. Hantulan ym. (2012) mukaan yksi keino edistää projektin uusien toimintatapojen edistämistä on vastuuhenkilö, joka vastaa projektin tulosten toteuttamisen seurannasta käytännössä. Jokaisen työntekijän tulisi kuitenkin nähdä oma vastuunsa projektin tulosten juurruttamisessa ja siitä, että kaikki toimivat sovittujen toimintatapojen mukaisesti. Myös koko työryhmän vastuu ja asenne koetaan merkitykselliseksi tekijäksi, jotta työyhteisöt eivät palaisi vanhoihin toimintatapoihin. (Hantula ym. 2012, 43.) Jotta organisaatio voi kehittyä pysyvästi, täytyy kehittämistyöstä tulla oppimisprosessi, johon koko henkilöstö osallistuu. Kehittämisen on koettu onnistuvan parhaiten tiimimäisesti muodostetussa työympäristössä ja työn kehittäminen lisää henkilöstön hyvinvointia sekä innovatiivisuutta. (Kuokkanen ym. 2006, 26, 28.)

Hyvästä paremmaksi – projektin toteutukseen osallistui lähinnä projektityöryhmä ja muun henkilöstön koettiin vaikuttavien ryhmään kuuluvien edustajien kautta. Kehittämisen arvioitiin jatkuvan vielä projektin loppuessa ja todettiin, ettei kaikkia tuloksia projektin aikana ehditty saavuttamaan. Kiurun pro gradu-tutkielmassa (2011, 61–62) projektipäälliköt ymmärsivät, ettei kaikkia aiottuja tavoitteita ole mahdollista saada aikaan projektin aikana, vaan vaikutusten ja tulosten saavuttaminen vaatii pitemmän ajan. Hantulan ym. (2012, 44) mukaan projektin avulla tehdyt muutokset juurtuvat parhaiten osaksi perustyötä, kun kehittämistyö on lähtöisin työyhteisön omista tarpeista. Mahdollisimman laaja osallistuminen kehittämistyöhön edistää muutoksen onnistumista ja juurtumista.



KUVIO 5. Projektityön jatkuvuus

#### 7.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa kehittämisprojektissa työskentelyä hyvästä parempi-projektissa Forssan seudun terveydenhuollon kuntayhtymässä. Tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät edistävät ja estävät kehittämisprojektin onnistumista ja mitkä vaikuttavat kehittämistoiminnan juurruttamiseen. Tutkimuksen tavoitteena on saada hyötyä työelämään kartoittamalla, miten kehittämisprojekti menetelmänä sopii avosairaanhoidon vastaanotto toiminnan kehittämiseen. Näihin tavoitteisiin opinnäytetyö vastasi mielestäni hyvin. Tulokset esitetään työpaikalle ja he saavat jatkossa hyödyntää tutkimuksen kautta saatuja tietoja etenkin silloin, kun suunnitellaan projektityötä.

Projektiryhmäläiset kuvasivat projektin varsinainen hyödyn keskustelun lisääntymisenä ja jatkuvan kehittämisen huomioimisena. Työyksiköihin nimettiin tiiminvetäjät, jotka jatkossa vastaavat projektin tuotosten juurruttamisesta. Säännöllisissä tiimipalaverissa koko tiimi käy asioita yhdessä läpi. Opinnäytetyön johtopäätöksissä käy ilmi, että kehittämistä projektin avulla voi tapahtua vain hyvässä yhteistyössä, jonka mahdollistaa työpaikan hyvä projektikulttuuri ja ilmapiiri. Avosairaanhoidon vastaanotto toiminnassa ei ole aiemmin ollut näin laajaa kehittämisprojektia, joten toimintana tämä on melko uutta. Projektiryhmän näkökulmasta moniammatillinen ja kaikkia toimipisteitä edustava projektiryhmä oli toiminnaltaan niin kattava, että sen toiminta koettiin hyväksi. Aikaisemmista tutkimuksista kävi ilmi, että työajan käyttö projektitehtäviin koettiin tärkeäksi, poiketen tästä tutkimuksesta, jonka mukaan projektiryhmäläiset saivat mielestään riittävästi työaikaa projektitehtäviin, vaikka sitä oli varattu ainoastaan kokousten ajaksi. Tässä kohtaa jäin itse miettimään, olisiko lisä työajalle ollut käyttöä ja olisiko sillä ollut merkitystä projektin saavutusten kannalta. Projektityön yhtenä suurimpana haasteena on todettu olevan perustyön ja projektityön yhteensovittaminen.

Hyvästä paremmaksi – projektiin liittyi useita erilaisia tavoitteita tulevaisuutta ajatellen. Näiden kautta pyritään vaikuttamaan mm. työhyvinvointiin ja tehokkuuteen. Näitä tekijöitä voidaan arvioida vasta tulevaisuudessa, kun projektin päättymisestä on kulunut pidempi aika. Kaikki tulokset eivät siten näyntyä tämän opinnäytetyö prosessin aikana eivätkä välittömästi sen jälkeenkään. Yksi jatkotutkimusehdotus olisikin tulevaisuudessa selvittää, miten kehittäminen käytännössä jatkui ja päästiinkö asetettuihin tavoitteisiin. Tässä tutkimuksessa käsiteltiin kehittämisprojektia projektiryhmän näkökulmasta. Yhtenä jatkotutkimusehdotuksena ehdottaisin, että tutkittaisiin miten muu henkilöstö kokee osallistumisensa kehittämisprojektiin, kun ei ole varsinaisesti projektiryhmän jäsen. Koetaanko vaikuttaminen projektiryhmän edustajan kautta riittäväksi ja mitä vaikutusta osallistumattomuudella on muutosvastarintaan.

## LÄHTEET

Dvir, D. & Shenhar, A. 2011. What Greats Projects Have in Common. *Elektroninen aineisto. MITSloan Management Review* 52 (3), 19–21.

FSTKY 2011a. ”Hyvästä Parempi” projektin kuvaus. Työpaperi. Forssa: FSTKY.

FSTKY 2011b. Parannetaan perusterveydenhuollon avohoidon vastaanottotoimintaa. Työpaperi. Forssa: FSTKY.

FSTKY 2012. Päivitetty 20.12.2012. Luettu 4.3.2013. <http://www.fstky.fi>.

Hallitusohjelma. Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma. 2011. Valtioneuvoston kanslia. Luettu 2.3.13. <http://valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/pdf/fi.pdf>.

Hantula, R. Suhonen, M. & Paasivaara, L. 2012. Projektit terveydenhuollon muutoksen keinona- hoitotyöntekijöiden näkökulma. *Hallinnon tutkimus* 31 (1), 36–46.

Heikkilä, A. Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimin tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Heino, H. & Taskinen, H. 2012. Lähijohtaja muutosjohtajana terveydenhuollon organisaatiossa – edistävät ja ehkäisevät tekijät. *Premissi* 7( 6), 51–57.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2006. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosa- keyhtiö Tammi.

Investointi kestävään terveyteen ja hyvinvointiin. 2011. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2011:7. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Jaakkola, S. 2013. Hyvästä parempi. Tiimien kokemus vastaanottotyön kehittämisestä. Case: Forssan seudeun terveydenhuollon kuntayhtymä, perusterveydenhuolto. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Pro gradu-tutkielma.

Kiuru, L. 2011. Strategisten kehittämisprojektien onnistumisen ehdot. Case Pirkanmaan sairaanhoitopiiri. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma.

Kunnat.net. 2012. Vaikuttavuus. Luettu 9.3.2013. <http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/kuntatalous/tuottavuus/vaikuttavuus/Sivut/default.aspx#anchor-details>.

Kuokkanen, L. Leino, H. & Roine, E. 2006. Laadun kehittäminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. *Tutkiva Hoitotyö* 4 (4), 25–33.

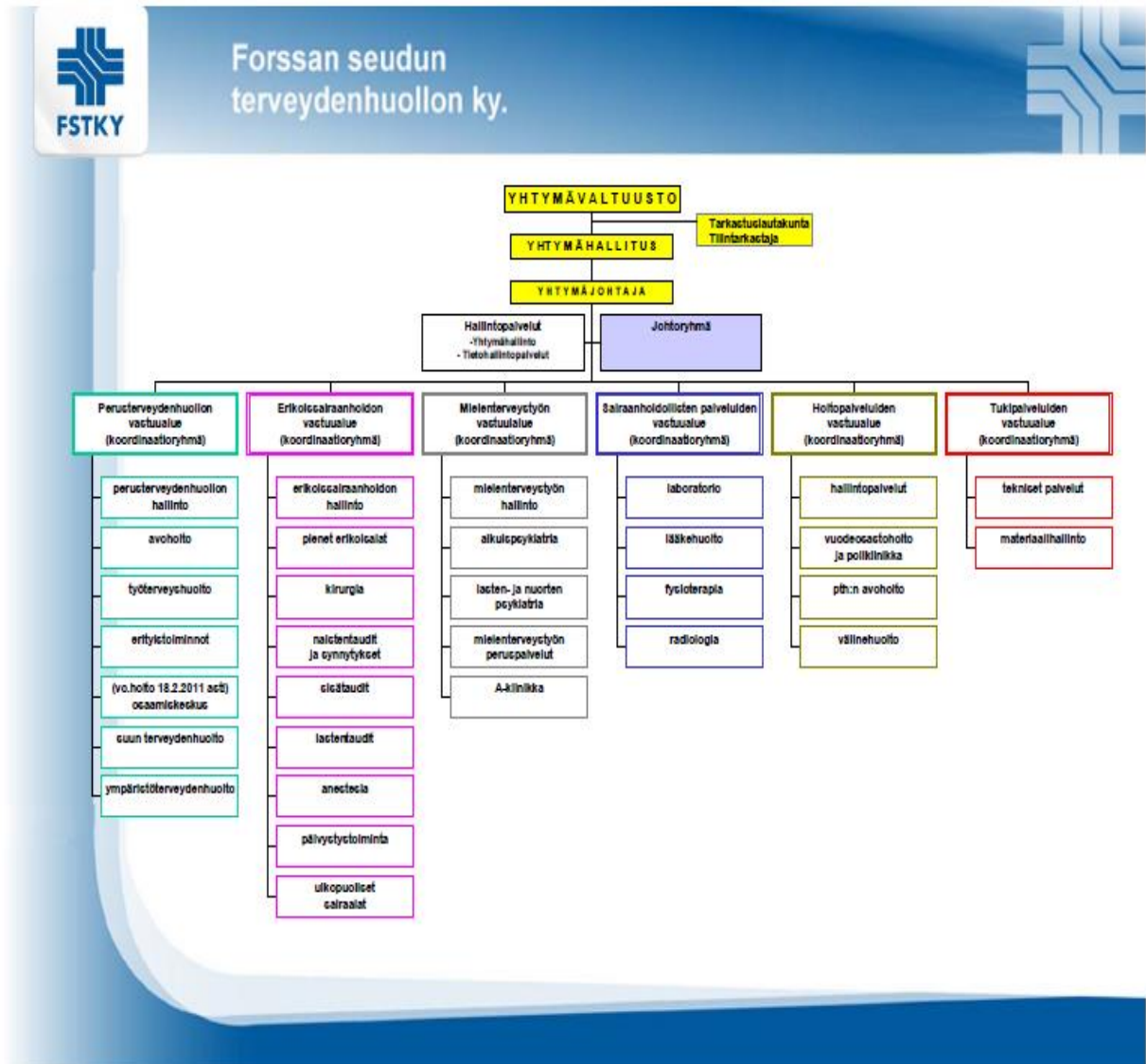
Kylmä, J. Pelkonen, M. & Hakulinen, T. 2004. Laadullinen tutkimus ja näyttöön perustuva hoitotyö. *Hoitotiede* 16(6), 250–257.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Kylmä, J. Rissanen, M-L. Laukkanen, E. Nikkanen, M. Juvakka, T. & Isola, A. 2008. Aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä tietoa hoitotyön kehittämiseen. *Tutkiva Hoitotyö* 6 (2), 23–29.
- Müller, R. & Turner, J. 2007. Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management* 25. 21–32.
- Mäkinen, A. Kivimäki, M. Elovainio, M. & Virtanen, M. 2003. Myönteisten muutosten sairaalaosastot: Kvalitatiivinen tutkimus muutossisällöistä. *Hoitotiede* 15 (3), 107–114.
- Paasivaara, L. Suhonen, M. & Nikkilä, J. 2008. *Innostavat projektit*. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry.
- Paasivaara, L. Suhonen M. & Tiirinki, H. 2012. Hoitotyön johtajien kokemuksellinen tieto kehittämistyössä. *Tutkiva Hoitotyö* 10 (3), 41–42.
- Pulkinen, S. 2010. Onnistuneen muutosjohtamisen edellytykset. Terveiden edistäminen ja johtaminen sosiaali- ja terveysalalla koulutusohjelma. Laurea- ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Raudasoja, K. & Johansson, M-L. 2009. *Esimies talouden johtajana julkishallinnossa*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Rissanen, S. & Lammintakanen, J. 2011. *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Ruuska, K. 2005. *Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus*. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Ruuska, K. 2006. *Terveystuollon projektinhallinta. Mallit, työkalut, ihmiset*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Silfverberg, P. 2007. *Ideasta projektiksi. Projektityön käsikirja*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Silvennoinen-Nuora, L. 2010. *Vaikuttavuuden arviointi hoitoketjussa. Mikä mahdollistaa vaikuttavuuden ja vaikuttavuuden arvioinnin*. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Väitöskirja.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2012. *Sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistaminen. Kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet*. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Terveiden edistämissuunnitelma 2012*. Forssan seudun terveydenhuollon ky. Forssa: FSTKY.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vilka, H. 2009. *Tutki ja kehitä*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Virtanen, P. 2000. *Projektityö*. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

# LIITTEET

## Liite 1. Organisaatiokaavio



(FSTKY 2012).

## Liite 2. Analyysiin valitut julkaisut

1(3)

Tutkimuksen tekijät, julkaisuvuosi ja tutkimuksen nimi	Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimus, Tutkimusmenetelmä	Kohderyhmä	Aineiston keruu- ja analysointimenetelmä	Keskeiset tulokset
Hantula Ritva, Suhonen Marjo ja Paasivaara Leena. 2012. Projektit terveydenhuollon muutoksen keinona - hoitotyöntekijöiden näkökulma.	Etsiä vastausta kysymyksellä tavalla projektit tukevat terveydenhuollon muutosta työyksiköissä hoitotyöntekijöiden näkökulmasta.	Tieteellinen artikkeli.	N=11. Lähi- ja perushoitajia 4, psykiatrisia erikoissairaanhoitajia 5 ja hoitotyön esimiehiä 2.	Teemahaastattelu. Sisällön analyysillä aineistolähtöisesti.	Terveydenhuollossa kannattaa tukea omaehtoisia projekteja. Työntekijät ottavat vastuuta oman työn kehittämisestä, kun pääsevät mukaan toimintaan. Näin muutokset onnistuu paremmin ja juurtuvat osaksi perustyötä.

Tutkimuksen tekijät, julkaisuvuosi ja tutkimuksen nimi	Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimus, Tutkimusmenetelmä	Kohderyhmä	Aineiston keruu- ja analysointimenetelmä	Keskeiset tulokset
Heino Heliinä ja Taskinen Helena 2012. Lähijohtaja muutosjohtajana terveydenhuollon organisaatiossa – edistävät ja estävät tekijät	Kuvata tekijöitä, jotka edistävät ja estävät lähijohtajan toimimista muutosjohtajana perusterveydenhuollon sairaalaorganisaatiossa	Tieteellinen artikkeli. Vertaisarvioitu.	14 Lähijohtajaa kaupungin sairaalasta	Teemahaastattelu. Tutkimusaineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä.	Edisti: perusteltu ja avoin tiedotus, mahdollisuus vaikuttaa, toimiva yhteistyö projekti-hankkeen kanssa. Esti: puutteet tiedotuksessa, nopea aikataulu, vaikuttamismahdollisuuksien puute sekä muutoksen ja projektien samanaikaisuus. Henkilökunnan kielteinen asenne, riittämättömät resurssit.

2(3)

Tutkimuksen tekijät, julkaisuvuosi ja tutkimuksen nimi	Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimus, Tutkimusmenetelmä	Kohderyhmä	Aineiston keruu- ja analysointimenetelmä	Keskeiset tulokset
Kiuru Leena. 2011. Strategisten kehittämisprojektien onnistumisen ehdot. Case Pirkanmaan sairaanhoitopiiri.	Selvittää, miten Pirkanmaan sairaanhoitopiirin (2007-2011) toteutettavia kehittämisprojekteja organisoidaan ja hallitaan. Mitkä tekijät edistävät/estävät onnistumista.	Pro gradu-tutkielma. Laadullinen haastattelututkimus	9 projektivastaavaa. 9 eri projektia.	Puolistrukturoitu teema-haastattelu. Analyysimenetelmänä abduktiivinen (teoriaohjaava) sisällönanalyysi.	Tulosten perusteella voidaan määrittellä 10 kehittämisprojektien arviointiin soveltuvaa arviointikriteeriä.

Tutkimuksen tekijät, julkaisuvuosi ja tutkimuksen nimi	Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimus, Tutkimusmenetelmä	Kohderyhmä	Aineiston keruu- ja analysointimenetelmä	Keskeiset tulokset
Pulkkinen Suvi. 2010. Onnistuneen muutosjohtamisen edellytykset.	Kuvata onnistuneen muutosjohtamisen edellytyksiä ja tavoitteena hyödyntää saatua tietoa Askolan kunnassa sosiaali- ja terveydenhuollon muutosprosesseissa.	Opinnäytetyö. Kirjallisuuskatsaus.		Kirjallisuuskatsaus ja aineisto analysoitiin induktiivisesti käyttäen sisällönanalyysimenetelmää. 28 tieteellistä tutkimusta. 19 suomalaista ja 8 kansainvälistä.	Muutosjohtamista edistäviä tekijöitä analyysin perusteella ovat suunnitelmallisuus, tiedottaminen ja arviointi.



3(3)

Tutkimuksen tekijät, julkaisu vuosi ja tutkimuksen nimi	Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimus, Tutkimusmenetelmä	Kohderyhmä	Aineiston keruu- ja analysointi- menetelmä	Keskeiset tulokset
Mäkinen Arja, Kivimäki Mika, Elovainio Marko ja Virtanen Marianna. 2003. Myön-teisten muu-tosten sairaalaosastot: Kvalitatiivinen tutkimus muu-tossisällöistä	Selvittää, mitä tapahtui niillä osastoilla, joilla muutokset 1990-luvun lopulla koettiin erityisen myön-teisinä.	Tieteellinen artik-keli.	24 Osaston-hoitajaa	Teemahaastat-telu. Induktiivi-nen sisällön-analyysi.	Tärkeimpänä tekijänä nähtiin hyvä ilmapiiri. Kehit-tämistä luonnehti tulevaisuuden hah-mottaminen ja ennakoiva muutosstra-tegia.

### Liite 3. Suostumuslomake

Tietoisena Kaisa Lempisen toteuttaman kehittämissuostumuslomake edistäjät ja estäjät opinnäytetyö tutkimuksen tarkoituksesta, suostun vapaaehtoisesti osallistumaan tutkimuksen aineistoin keruuvaiheen haastatteluun.

Minulle on selvitetty tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus sekä mahdollisuus vetäytyä tutkimuksesta, jos sitä haluan. Jos vetäydyn pois tutkimuksesta, minua koskeva aineisto poistetaan tutkimusaineistosta. Tiedän, että haastattelut nauhoitetaan ja tutkimusraportissa saattaa olla lainauksia omasta haastattelustani, mutta kuitenkin niin kirjoitettuna, että minua ei voida tunnistaa tekstistäni. Minulle on myös selvitetty, että haastattelunauhut ja niiden pohjalta kirjoitetut haastattelukertomukset eivät joudu kenenkään ulkopuolisen käsiin.

Olen myös tietoinen mahdollisuudestani ottaa myöhemmin yhteyttä tutkimuksen tekijään.

---

Paikka ja aika

---

Tutkimukseen osallistujan allekirjoitus

## Liite 4. Haastattelurunko

1(2)

Seuraavissa kysymyksissä tarkastellaan Hyvästä Parempi projektiin liittyviä tekijöitä.

PROJEKTITYÖ

1. Miten kuvaisit ryhmän toimintaa?
2. Kerro projektin aikataulusta? Esim. Oliko aikataulu realistinen vai tiukka? Työajan käyttö?
3. Kerro projektin henkilöstöresursseista? (Esim. projektiryhmän koko, moniammatillisuus, ulkopuolinen konsultti.)
4. Millainen oli ryhmän ilmapiiri?

PROJEKTIN TAVOITTEET

1. Miten projektisuunnitelmassa asetetut tavoitteet toteutuivat? Esim. Miten ne ovat toteutuneet käytännössä?

PROJEKTIRYHMÄ

1. Miten projektiryhmän sitoutuminen projektityön toteuttamiseen näkyi käytännön työssä?

PROJEKTI JA YKSITTÄINEN TYÖNTEKIJÄ

1. Mitä odotit projektilta?
2. Miten mielestäsi koko henkilöstö otettiin mukaan projektiin?
3. Miten tyytyväinen henkilöstö on mielestäsi projektiin?
4. Miten henkilöstö on mielestäsi sitoutunut projektiin ja kehittämiseen?
5. Mitä opit tämän projektin myötä?

PROJEKTI JA PERUSTYÖ

1. Miten projektityö nivoutui yhteen perustyöhön? Esim. Miten projektityötä tuettiin?

PROJEKTIN ORGANISOINTI JA JOHTAMINEN

1. Miten johdon sitoutuminen näkyi käytännössä?
2. Miten tyytyväinen johto on mielestäsi projektiin?

PROJEKTIN TULOSTEN SIIRTO JA JUURUTTAMINEN PERUSTYÖHÖN

1. Millaisia välittömiä tuloksia projektilla saatiin aikaan? Esim. Onko jo havaittu jotain konkreettisia muutoksia projektilla kehitetyssä toiminnassa?
2. Saatiinko projektilla tuloksena aikaan muita kuin suunniteltuja (ei aiottuja) lopputuloksia? Jos saatiin, mitä?
3. Miten laajasti projektin lopputuokset on tällä hetkellä viety käytäntöön?
4. Olisiko nämä em. tuotokset mielestäsi voitu saavuttaa ilman projektia?
5. Jos olisi, perustele miten ja miksi olet sitä mieltä?
6. Jatkuuko kehittäminen tulevaisuudessa? Jos jatkuu, miten? Miten aiot jatkossa itse vaikuttaa kehittämiseen?

7. Millaisia pitkän tähtäimen vaikutuksia projektilla odotetaan saatavan aikaan tulevaisuudessa?

#### PROJEKTIN ONNISTUMINEN

1. Mikä oli mielestäsi paras asia, joka tällä projektilla saatiin aikaan? Miksi?
2. Mitä tekisit toisin?
3. Oliko tunne että pystyit itse vaikuttamaan?
4. Arvioi aikaansaatuisten muutosten suhdetta projektille asetettuihin tavoitteisiin?
5. Mitkä tekijät edistivät projektin onnistumista? Esim. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät syyt sille että projekti onnistuu?
6. Mitkä tekijät estivät projektin onnistumista? Esim. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät syyt sille ettei projekti onnistu?
7. Mitkä olivat mielestäsi projektin suurimmat haasteet?
8. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät projektista opitut asiat koko organisaatiolle?