

Annukka Pietikäinen

Toiminnan ja tilojen yhdistämiseen liittyvä muutosprosessi ja sen johtaminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Ylempi ammattikorkeakoulu tutkinto

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, YAMK

Opinnäytetyö

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Annukka Pietikäinen Toiminnan ja tilojen yhdistämiseen liittyvä muutosprosessi ja sen johtaminen 48 sivua + 3 liitettä 26.01.2016
Tutkinto	Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Koulutusohjelma	Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen, YAMK
Suuntautumisvaihtoehto	Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen
Ohjaajat	Lehtori Marjatta Kelo Hoitotyön kliininen asiantuntija Kirsi Lindfors
<p>Muutokset ovat osa nykypäivää ja työelämän arkea, elämme jatkuvassa muutoksen tilassa. Muutokseen voidaan suhtautua joko ennakoimalla muutosta tai siihen voidaan reagoida vasta sen tapahduttua. Usein ihmiset haluavat muutosta, mutta samaan aikaan he eivät halua minkään muuttuvan. Ongelmana on se, ettei mitään muutosta tapahdu, eikä mikään muutos toteudu, ellei mitään muuteta.</p> <p>Tämän määrällisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvata Helsingin Yliopistollisen Keskussairaalan Hyksin vastasyntyneiden teho-osaston ja vastasyntyneiden valvontaosaston henkilökunnan näkemyksiä tulevasta muutoksesta liittyen toiminnan ja tilojen yhdistämiseen vuonna 2016. Tavoitteena on saada tietoa kyseisestä muutosprosessista.</p> <p>Tutkimuksen aineisto kerättiin sähköisesti keväällä ja kesällä 2015 strukturoidulla kyselylomakkeella. Tutkimuksessa käytetty kyselylomake on Työterveyslaitoksen kehittämä ja liittyy Työterveyslaitoksen vuonna 2013 toteuttamaan Kuntoutuslaitokset muutoksessa – näkökulmia tilojen kehittämiseen eli KUNTO-hankkeeseen. Tutkimuksen muutoskyselyn vastausprosentti oli 37,7 % (n=46). Aineisto analysoitiin määrälliseen tutkimukseen kuuluvin menetelmin, sekä aineistolähtöisen sisällönanalyysin periaatteiden mukaisesti.</p> <p>Tuloksissa henkilökunnan näkemyksen mukaan muun muassa hyvä viestintä ja osallistava suunnittelu, sekä koulutus olivat tekijöitä, joihin huomiota kiinnittämällä edesautetaan muutoksen onnistumista. Lisäksi esiin nousi yhteistyön ja työn sujuvuuteen liittyvien rakenteiden varhaisen luomisen tärkeys, sekä toimintamallien selkeyttäminen. Tilojen tulisi myös henkilökunnan näkemyksen mukaan kohdata toiminnan tarpeita. Yllättävää oli, kuinka positiivisesti työntekijät suhtautuivat tulevaan muutokseen. Tulos kuitenkin vahvistaa sitä, että työntekijöiden osallisuus muutosprosessin eri vaiheissa edesauttaa onnistuneen muutoksen läpivientiä.</p> <p>Tässä tutkimuksessa käytettyä menetelmää ja mittaria on mahdollista myöhemmin hyödyntää Hyksin Lasten ja Nuorten sairauksien muissa tulosyksiköissä ajatellen vuonna 2017 valmistuvaa uutta Lastensairaalaa, sekä siihen liittyviä toiminnan ja tilojen muutoksia muiden yksiköiden osalta.</p>	
Avainsanat	muutosjohtaminen, muutosprosessi, osallistaminen, tilojen ja toiminnan yhdistäminen, työhyvinvointi muutoksessa

Author Title	Annukka Pietikäinen Change Management Process Concerning the Merger of Operations and Facilities
Number of Pages Date	48 pages + 3 appendices 26 January 2016
Degree	Master`s degree
Degree Programme	Master`s Degree Programme in Development and Leadership in Health Care and Social Services
Specialisation option	Development and Leadership in Health Care and Social Services
Instructors	Marjatta Kelo, Lecturer Kirsi Lindfors, Clinical expert in nursing
<p>Changes are a part of modern life as well as part of daily work life. We live in a state of constant change. Change can be dealt with either be anticipating the change or by reacting to it after implementation. People often desire change, but at the same time do not want anything to change. The problem is that changes will not happen or be implemented if nothing is changed.</p> <p>The purpose of this quantitative research is to present the views of personnel, from the Helsinki University Central Hospital HUCH Neonatal Intensive Care Unit and Neonatal Observation Ward, concerning the future merger of operations and facilities in 2016. The aim is to gather information about the change process.</p> <p>This research material was collected electronically by using a structured questionnaire during the spring and summer of 2015. The questionnaire in use was developed by the Finnish Institute of Occupational Health and is linked to the Kuntoutuslaitokset muutoksessa – näkökulmia tilojen kehittämiseen, or KUNTO-project, that was conducted in 2013 by the Finnish Institute of Occupational Health. The response rate for the change management questionnaire was 37.7 % (n=46). The data was analyzed with quantitative research methods and by adopting material based content analysis principles.</p> <p>The results of the personnel 's view, inter alia, good communication and engagement - be design, and training were among the factors which paying attention to laying a solid foundation , the success of the change . In addition, the increased importance of early creation of structures of cooperation and the smooth flow of work , as well as clarification of the practice. Facilities should also be the personnel 's view, to meet the needs of the operation. The result, however, confirms that it is beneficial to have personnel involved in the various stages of the change process for its successful completion.</p> <p>The method and indicator used in this study can be utilized later in other profit centers of HUCH Children and Adolescents division when considering the new Children's Hospital that will be finished in 2017, as well as the related operations and facility changes concerning other units.</p>	
Keywords	change management, change process, participation, merging facilities and operations, employee wellness during change

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Muutosprosessi ja sen johtaminen	2
2.1	Muutos – irti vanhasta kohti uutta	2
2.2	Toiminnan ja tilojen yhdistyminen	4
2.3	Esimiehen ja johdon rooli muutosprosessissa	5
2.4	Työhyvinvoinnin merkitys muutoksessa	6
3	Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus	8
4	Tutkimusaineisto ja menetelmät	9
4.1	Kohderyhmän kuvaus ja aineiston keruu	9
4.2	Kyselylomake	11
4.3	Aineiston analyysi	12
5	Tutkimuksen tulokset	14
5.1	Taustatiedot	14
5.2	Henkilökunnan näkemykset toiminnasta	17
5.3	Henkilökunnan näkemykset liittyen tiloihin	23
5.4	Henkilökunnan näkemykset työpaikan toimintakulttuurista yleisesti, työn sujuvuudesta, sekä työhyvinvoinnin merkityksestä	30
6	Pohdinta	36
6.1	Tulosten tarkastelua	36
6.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	40
6.3	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet	44
	Lähteet	46
	Liitteet	
	Liite 1. Tiedonantokirje opinnäytetyöhön liittyvästä kyselystä	
	Liite 2. Muutoskysely	
	Liite 3. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin esimerkki	

1 Johdanto

Muutokset ovat osa nykypäivää ja työelämän arkea, elämme jatkuvassa muutoksen tiilassa. Muutokseen voidaan suhtautua joko ennakoimalla muutosta tai siihen voidaan reagoida vasta sen tapahduttua. Muutos on usein prosessina monimutkainen ja vaikeasti hallittava. Muutoksessa syntyy aina jotain uutta ja sitä voidaan pitää kehityksen tuloksena. Muutoksessa siirrytään nykyhetkestä tulevaisuuteen ja sen hallinta sisältää erilaisia siirtymävaiheita haasteineen. (Russel-Jones 1995: 6-7, 10, 15.)

Muutoksen hallinnan peruskysymyksiä ovat muutoksen ymmärrettävyys, koetaanko se mieleiseksi, sekä minkälaiset ovat vaikutusmahdollisuudet. Jokainen yksilö reagoi muutokseen eri tavalla. Muutoksessa vanhasta luovutaan ja on tärkeää, että mennyt käsitellään, sekä arvioidaan. Vanha ja uusi kohtaavat, sekä kaksi asiaa yhdistyy. Sisältö, eli se mitä asioita ollaan muuttamassa ja prosessi, eli tapa, jolla muutos tullaan suunnittelemaan, sekä toteuttamaan. (Huuhtanen – Tuomivaara 2010: 15,17.)

Johtajuuden ja esimiestyön näkökulmasta muutostilanteet ovat usein erittäin haasteellisia. Muutoksessa henkilöstö odottaa esimiehen olevan läsnä ja saatavilla. Esimiehen odotetaan selkiyttävän tavoitteita ja tulevan toiminnan periaatteita, sekä luomaan struktuuria, ehkä ajoittain sekavalta tuntuvaan tilanteeseen. (Viitala 2013: 268.)

Tutkimuksen aihe nousi työelämän tarpeesta toteuttaa Hyksin Lasten ja Nuorten sairauksien (LaNu) tulosyksikön Lastenklinikan vastasyntyneiden teho-osaston (K7) ja Naistenklinikan vastasyntyneiden valvontaosaston (N7) henkilökunnalle muutoksikysely koskien tulevaa toiminnan ja tilojen yhdistämistä Naistenklinikalle vuonna 2016 valmistuviin tiloihin.

Tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa muutosprosessista yhdistyvien yksiköiden henkilöstön näkökulmasta. Saatua tietoa voidaan hyödyntää tulevien muutosprosessien suunnittelussa, seurannassa sekä muutoksen vaikutusten arvioinnissa. Sen, että yksittäisellä henkilöllä on mahdollisuuksia vaikuttaa itseä koskeviin asioihin, on katsottu vaikuttavan positiivisella tavalla työhyvinvointiin, sekä vähentävän kuormitusta ja ennaltaehkäisevän muun muassa erilaisten stressireaktioiden syntymistä. (Hellgren ym. 2013:24.)

2 Muutosprosessi ja sen johtaminen

Ihmiset kokevat muutoksen jokainen omalla tavallaan ja omista lähtökohdistaan. Muutos näyttäytyy aina erilaisena yksittäisen henkilön ja esimerkiksi organisaation johdon näkökulmasta. Joillekin, esimerkiksi pieni muutos toimintatavoissa voi merkitä suurta muutosta verrattuna organisaation rakenteissa tapahtuviin muutoksiin, jotka hän ehkä kokee pieniksi. Toiset henkilöt puolestaan tarvitsevat paljon tukea pienenkin muutoksen sisäistämiseen ja läpi viemiseen, kun taas toisille se tuntuu helpolta. (Ponteva 2010: 9.)

Usein ihmiset haluavat muutosta, mutta samaan aikaan he eivät halua minkään muuttuvan. Muutos tuo yleensä vaihtelua, sekä uusia haasteita, mutta se ei kuitenkaan turvaa pysyvyyttä. Muutosjohtamisessa onkin osattava olla varuillaan ja ymmärrettävä, miksi henkilöstö voi samaan aikaan valittaa ja toivoa muutosta, mutta samalla vastustaa kaikkea uutta. Ongelmana on se, ettei mitään muutosta tapahdu, eikä mikään muutos toteudu, ellei mitään muuteta. (Järvinen 2011: 44 - 45.)

2.1 Muutos – irti vanhasta kohti uutta

Muutos on vanhojen toimintatapojen arviointia ja kyseenalaistamista, sekä uusien asioiden luomista, esimerkiksi positiivisten kokemusten ja asioiden avulla. Muutos vaatii aina jonkinasteista luopumista, vanhasta on luovuttava, jotta voi ottaa vastaan uutta. Halutaan muutosta tai ei, niin usein sen kohdatessa ihmiset turvautuvat vanhaan ja turvalliseen. Uuteen siirtyminen on jotain, mistä ei ole aikaisempaa kokemusta ja näin tuntematon voi aiheuttaa, jopa pelkoa tai vähintäänkin huolta. Pelko ja huoli voi taas johtua esimerkiksi henkilöstöleikkauksista tai siitä ajatuksesta, että riittääkö oma osaamisen taso muutoksen jälkeen. Henkilöstö voi myös pelätä menettävänsä muutoksessa jo saavutetut etuudet. Työyhteisön olemassa olevia vahvuuksia ei tulisi missään muutoksessa jättää huomioimatta, eikä sitä, että kaikki asiat eivät muutu, vaan moni asia pysyy myös muuttumattomana. Juuri perusturvallisuuden tunteen säilymisen vuoksi tarvitaan ympärille asioita, jotka eivät muutu. (Ponteva 2010: 14, 24; Järvinen 2011: 50 – 52; Hyppänen 2013: 103; Thompson 2013: 121; Suonsivu 2011: 181.)

Muutoksen ollessa yksi ainoita pysyviä asioita nykypäivän työelämässä, haasteeksi muodostuu muutosten toteutus käytännössä. Yksilötasolla muutos aiheuttaa yleensä

epätasapainoa työssä, työpaikassa ja elämässä ylipäänsä. Tämän vuoksi muutoksessa tarvitaan erityisesti psyykkistä työskentelyä, jotta yksilö saa kiinni muuttuvista asioista. On tärkeää työstää muun muassa muutoksen hyötyjä ja tarkoitusta, koska mikäli ei ymmärretä asioiden merkitystä, niin motivoituminen uuteen on kovin vaikeaa. Tieto auttaa usein hallitsemaan esimerkiksi juuri muutoksen luomaan epävarmuutta, huolta ja pelkoja. Perustehtävä saattaa usein myös muuttua ja uusia tehtäväalueita tulee tilalle, koska muutos kohdistuu yleensä juuri perusrakenteisiin. Tämä puolestaan saattaa aiheuttaa lisää epäselvyyksiä ja vaikeuttaa itse työn tekemistä, sekä työn sujuvuutta. Uhkana muutoksessa on se, että muutos jää keskeneräiseksi ja tehottomuus, sekä yleinen työmotivaatio laskevat, jos työyhteisössä ei ole selkeitä toimintamalleja. Olisikin erityisen tärkeää laittaa yhteistyön ja työn sujuvuuteen liittyvät rakenteet mahdollisimman nopeasti kuntoon. Hyvä on kuitenkin myös muistaa, että esimiesten ja alaisten lähtökohdat, sekä näkökulmat muutokselle saattavat olla hyvinkin erilaisia. (Järvinen 2008: 143, 156 – 157; Hyppänen 2013: 100.)

Yleensä muutos etenee vaiheittain neljän eri vaiheen kautta, prosessinomaisesti. Ensimmäisenä vaiheena on muutosta edeltävä vaihe, jolloin tehdään päätös muutoksesta. Tässä vaiheessa tarvitaan avointa keskustelua. Toiseen vaiheeseen kuuluu uhan kokeminen ja silloin muutoksen merkitys selkiytyy. Tässä vaiheessa tarvitaan tukea, sekä toimivaa ja säännöllistä tiedotusta. Kolmanteen vaiheeseen taas kuuluu vastustaminen ja vanhasta poisoppiminen alkaa. Tiedotus, osallistaminen, sekä jatkuva viestintä koskien muutosta korostuvat tässä vaiheessa. Neljännessä eli viimeisessä vaiheessa ennen muutokseen sitoutumista ollaan hyväksymisen vaiheessa. Tässä vaiheessa on hyvä antaa tilaa uudelle toimintatavalle ja uudelle identiteetille muuttuneessa ympäristössä. Muutoksen hallinnan kannalta tässä viimeisessä vaiheessa tarvitaan edelleen myös koulutusta, tukea ja jatkon hallintaa. (Ponteva 2010: 25; Ponteva 2012: 18.)

Psykiatrian emeritusprofessori Jouko Lönnqvistin mukaan se, että opitaan toimimaan muutoksen edellyttämällä tavalla vie aina oman aikansa. Muutokset tapahtuvat usein perustyön suorittamisen ohessa ja aikaa pitäisi uuden oppimisen lisäksi löytää myös vanhan poisoppimiselle. Vanhojen rakenteiden muuttaminen aiheuttaa aina jonkinasteisia ristiriitoja. Oleellisinta esimiestoiminnassa on huolehtia siitä, että tulevan puhumiselle luodaan riittävästi mahdollisuuksia ja suunnitteluun osallistetaan mahdollisimman moni työyhteisön jäsenistä, joita muutos koskee. Esimiehille muutos on usein kaksinkertainen, koska he joutuvat samanaikaisesti itse kokemaan muutoksen ja toisaalta olemaan myös

henkilöstön tukena muutoksessa, sekä käytännön toteutuksessa. (Sariola 2014: 291; Järvinen 2008: 156 – 157; Hyppänen 2013: 108-109.)

2.2 Toiminnan ja tilojen yhdistyminen

Kun erilaisia toimintoja ja tiloja yhdistetään, niin mukana tulevat usein myös erilaiset johtamistyyli. Eri yksiköiden toimintatavat ja johtamiskulttuurit voivat olla hyvinkin erilaiset. Kahdesta erillisestä muodostetaan yksi uusi kokonaisuus ja muutokset näkyvät esimiestyössä esimerkiksi muuttuneissa vastuualueissa. Yhdistymistä tukevat muun muassa onnistunut ja riittävä viestintä, ihmisten nopea sijoittuminen uusiin tehtäviin, sekä riittävän selkeä ja prosessinomainen muutoksen läpivienti. Avoin keskustelu uusista yhteisistä toimintatavoista on myös hyvä saada käyntiin mahdollisimman pian. Keskustelu olisikin hyvä keskittää koskemaan muun muassa strategiaan, toimintasuunnitelmaan, arvoihin ja pelisääntöihin. (Valpola 2004: 21, 62, 71 – 72; Kolehmainen 2014; Hyppänen 2013: 105.)

Oleellisinta toiminnan ja tilojen yhdistämisessä on antaa riittävästi yhteistä aikaa, jotta henkilöstö pääsee luomaan kontakteja ja keskustelemaan yli vanhojen rajojen. Oikeanlaisten työtilojen on myös katsottu vaikuttavan positiivisesti työhyvinvointiin, sekä helpottavan työn sujuvuutta ja fyysistä kuormittavuutta. Muutos voidaankin nähdä yhteisenä oppimisprosessina, jossa yhdessä rakennetaan uutta ja yhteistä. Mahdollisuus siihen, että voi osallistua työhön ja työympäristöön liittyvien asioiden suunnitteluun, sekä päätöksentekoon, on katsottu lisäävän hallinnan tunnetta ja yhteisöllisyyden tunnetta työympäristössä. Lisäksi työssä viihdytään paremmin, mikäli työpaikalla on positiivinen ilmapiiiri, sekä yhteistyö työntekijöiden kesken koetaan avoimeksi. Haasteena eri yksikköjen yhdistämisessä onkin koettu muun muassa juuri yhteisten toimintatapojen, sekä yhteishengen löytäminen. (Kolehmainen 2014; Hyppänen 2013: 105; Valpola 2004: 81; Hellgren ym. 2013: 24.)

Muutos uusiin tiloihin voi oikein hoidettuna olla henkilöstölle positiivinen asia, joka parantaa työhyvinvointia. Kun taas huonosti hoidettuna se voi tulehduttaa työilmapiiriä ja aiheuttaa työmotivaation laskua, sekä erilaisia valtataisteluja henkilöstön välillä. (Hyppänen 2013: 106.)

2.3 Esimiehen ja johdon rooli muutosprosessissa

Muutos tarvitsee onnistuakseen esimiehen lisäksi sitoutuneen ylemmän tason johdon. Muutos on aina haaste ja esimiehen on kyettävä perustelemaan ja innostamaan henkilöstö tulevaan muutokseen. Muutosta tukevana tekijöinä pidetään toimivaa työyhteisöä, innostavaa työtä ja välitöntä suhdetta omaan esimieheen. Henkilöstön tulee lisäksi olla vastaanottavainen muutokselle ja se tulee saada innostumaan muutoksesta, jotta päästään asetettuihin tavoitteisiin. Mikäli esimerkiksi muutoksen visiota ei koeta kiinnostavaksi, niin motivointi ei todennäköisesti onnistu. Jos muutos taas sisältää liian suuria lupauksia ja luo epärealistisia toiveita, niin henkilöstö voi turhautua. (Ponteva 2010: 10,11; Järvinen 2011: 46; Kolehmainen 2014.)

Johtamisen ja esimiestyön vaiheet muutoksessa koostuvat valmistelusta, suunnittelusta, toteutuksesta ja vakiinnuttamisesta. Muutosprosessi käsittää kaikki ne tapahtumaketjut, joiden avulla muutos toteutetaan. Jokainen prosessin vaihe on onnistuneen muutoksen läpiviennin kannalta tärkeä ja esimiehen tuki kaikissa eri vaiheissa on tärkeää. Merkityksellistä muutosjohtamisessa on määritellä haluttu muutos ja muutoksen tavoitteet. Muutoksen onnistumisen kannalta yksi tärkeimmistä tekijöistä on muutoksen tarkoituksen ymmärtäminen. Epävarmuus ja epätietoisuus lisäävät aina rauhattomuutta ja pelkoa, joita sitten yritetään ymmärtää siten, että tuloksena syntyy huhuja. Huhut taas pohjautuvat usein mielikuviin ja pelkoihin, ei totuuteen. Tämä taas lisää entisestään levottomuutta ja huolta. Esimiehen tehtäviin kuuluu katkaista huhuilta siivet ja välittää henkilöstölle oikea-aikaista, sekä totuuteen perustuvaa tietoa muutoksesta. Henkilöstön vastuulla ja velvollisuutena on puolestaan aktiivisesti hankkia tietoa tulevasta muutoksesta, sekä tarvittaessa myös vaatia sitä. Muutokseen liittyy aina myös vastarintaa, mikä on käsiteltävä, jotta sopeutuminen muutokseen voi alkaa. (Ponteva 2010: 23, 24, 27; Valpola 2004: 27; Kolehmainen 2014; Jousmäki 2010; Hodju 2013; Hyppänen 2013:100,124.)

Kaikissa nykypäivän työyhteisöissä toimitaan erilaisten ulkopuolelta tulevien ja sisäisten muospaineiden alla. Paineet aiheuttavat ristiriitoja työyhteisöjen sisällä, mutta tämä ei aina ole välttämättä huono asia, vaan sen avulla voi avautua myös mahdollisuuksia kehittämiseksi ja kehittymiseksi. Mikäli työyhteisössä ei ole riittävästi avointa keskustelua, niin esimerkiksi tilanteet, jotka etenevät erimielisyyksiin edistävät vääriä tulkintoja henkilöstön välillä. Esimiesten kuunnellessa, niitä joiden kanssa keskustelu on helppoa, saattaa huomio siirtyä pois niistä perustehtävään ja asiakkaisiin liittyvistä kohdista, missä juuri esiintyy ongelmia. Aikaa kuluu erimielisyyksien selvittelyyn, resursseja ja energiaa

valuu hukkaan, jolloin tuottavuus laskee, sekä mahdollisesti henkilöstön sairaspöissaolat lisääntyvät ja henkilöstön vaihtuvuus on suurempaa. Esimiesten olisikin tärkeää puuttua tilanteisiin, joissa esiintyy erimielisyyttä jo niiden syntyvaiheessa. Riittävän varhainen asioihin puuttuminen lisää yhteishenkeä ja motivoi henkilöstöä työn kehittämiseen. Varhaisen puuttumisen tulisi myös aina pyrkiä olemaan kunnioittavaa ja ratkaisukeskeistä. (Kesti 2013: 17 – 18.)

Johdon, lähiesimiesten ja henkilöstön näkökulmat, sekä suhtautumistapa muutosta kohtaan voivat olla hyvinkin erilaiset. Johto katsoo asioita yrityksen kannalta ja henkilöstö oman työnsä, sekä itseen vaikuttavien asioiden kannalta. Tämä ero saattaa aiheuttaa ylimääräisiä ristiriitoja, jollei keskinäistä vuoropuhelua ole olemassa. Lähiesimiesten tehtäväksi tulee tasoittaa johdon ja henkilöstön välissä olevaa tietä huolehtimalla siitä, että riittävä määrä tietoa muutoksesta ja sen aiheuttamista tekijöistä välittyy molempiin suuntiin. Kuitenkin täytyy muistaa, että esimies on aina työnantajan edustaja ja ristiriitatilanteissa ei voi asettua henkilöstön puolelle. (Järvinen 2008: 152 – 154.)

Esimiesten omaan muutososaamisen kehittämiseen tulisi myös kiinnittää riittävästi huomiota. Muutosjohtaminen ei ole vain tavoitteiden asettamista, vaan sitä täytyy myös osata johtaa. Toisaalta ilman huolellista suunnitelmaa ei muutosjohtaminen yksinään onnistu. Kuitenkin ehkä yhtenä tärkeimpänä asiana muutosjohtamisen esimiehen ja johdon roolissa on viestinnän avoimuus ja läpinäkyvyys. Olla läsnä ja kuunnella, sekä olla saatavilla. Erilaisten muutoksen aiheuttamien tunteiden läpikäymiselle työyhteisössä on hyvä antaa aikaa ja tilaa niistä keskustelemiselle. Tämä vahvistaa muun muassa yksittäisen työntekijän oman elämänhallinnan tunnetta ja vähentää riskiä esimerkiksi työuupumiselta. (Järvinen 2008: 149 – 151; Ponteva 2010: 23, 24, 27; Valpola 2004: 27; Kolehmainen 2014; Jousmäki 2010; Hodju 2013; Tuominen 2011: 45.)

2.4 Työhyvinvoinnin merkitys muutoksessa

2010 – luvulta lähtien on Suomessa noussut organisaatio- ja johtamissuuntausten vallitsevaksi suuntaukseksi työhyvinvointi ja työterveys. Tätä suuntausta kutsutaan myös hyvinvointijohtamiseksi. Hyvinvointijohtamisessa huomio kiinnitetään hyvinvointiin ja siihen, miten se otetaan huomioon eri johtamisopeissa ja toimintatavoissa. Hyvinvointijohtamisen taustalla ja lähtökohtana on yhteiskunnallisten kysymysten liittyminen työn ja

työelämän tuottavuuteen. Tällaisia yhteiskunnallisia kysymyksiä ovat esimerkiksi työurien pidentäminen, laatuksymykset, sekä työhyvinvoinnin ja työterveyden parantaminen. (Seeck 2013: 304 – 306.)

Mikään muutos ei tapahdu hetkessä, vaan vaatii aina oman aikansa toteutuakseen. Kiire ei kuitenkaan ikinä saisi olla esteenä sille, että kuunnellaan työyhteisön kokemuksia ja näkemyksiä onnistumiseen vaikuttavissa asioissa. Mikäli työntekijät ovat tyytymättömiä, turhautuneita tai väsyneitä työhön tai työyhteisön olemassa olevaan tilanteeseen, niin pienikin lupaus muutoksesta voi olla erittäin tervetullutta. (Ponteva 2010: 17; Järvinen 2011: 45 - 46.)

Muutoksessa lähtökohtana on se, että henkilöstö ymmärtää muutoksen tavoitteet ja heillä on myös oltava ymmärrys siitä, mihin tulevilla muutoksella tähdätään. Työhyvinvoinnin kannalta merkityksellistä puolestaan on se, että työntekijöillä on tasapaino työn vaatimusten ja hallinnan välillä. Tyytyväisyys työhön syntyy muun muassa hyvin tehdystä työstä, onnistumisen ilosta, sekä siitä, että työyhteisössä tunnustetaan ja tunnustetaan osaaminen. Työhyvinvointi on aina, sekä yksilön, että koko työyhteisön yhteinen asia ja se edistää terveyden, sekä turvallisuuden lisäksi myös tuottavuutta. (Hellgren ym. 2013: 43; Pyöriä 2012: 11, 21; Hyppänen 2013: 101.)

Se, kuinka paljon työntekijällä on itsearvostusta, korreloituu suoraan siihen, kuinka tyytyväinen työntekijä on. Youngs:n (1992) mukaan itsearvostus koostuu kuudesta eri osatekiästä. Fyysinen turvallisuus sisältää tiedon siitä, että työtä ei koeta vaaralliseksi, eikä sen koeta uhkaavan terveyttä. Emotionaalinen turvallisuus kertoo siitä, ettei koeta pelkoa tai uhkaa esimiehen tai työtovereiden osalta. Identiteetti taas kertoo sen, että työntekijä tuntee roolinsa ja sen merkityksen ryhmässä, sekä kokonaisuudessa. Ryhmään kuulumiseen liittyvät sosiaaliset tarpeet tyydytetään yhteenkuuluvuuden tunteella ja kompetenssi sisältää tiedon siitä, miten merkitykselliseksi oma osaaminen koetaan ja kuinka halu kehittyä tyydytetään. Kuudentena ja viimeisenä osatekiänä itsearvostuksessa on päämäärä. Tämän kautta koemme onnistumisen tunteen ja se vastaa saavuttamisen halun tarpeeseen. (Kesti 2013: 20.)

Tutkimuksen mukaan tyytyväisyyttä lisää päätöksentekomahdollisuus esimerkiksi työtä koskeissa asioissa, sekä mahdollisuudet vaikuttaa työn tekemisen järjestylihin ja työn suorittamisen nopeuteen. Etenkin yli 45 vuotta täyttäneille naispuolisille työntekijöille on

katsottu olevan merkityksellistä toimiva ryhmä- ja tiimityö, kun taas erityisen suuri negatiivinen vaikutus on sille, jos nuoria työntekijöitä ei kuunnella. Kuitenkin ikään ja sukupuoleen katsomatta yhteenkuuluvuuden katsotaan lisäävän tyytyväisyyttä. (Kesti 2013: 22; Hyppänen 2013: 102.)

3 Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus

Tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa muutosprosessista yhdistyvien yksiköiden henkilökunnan näkökulmasta. Tutkimuksessa muutosprosessi koskee yhdistyvää toimintaa sekä tiloja, joissa toiminnat yhdistyvät. Saatua tietoa voidaan hyödyntää tulevien muutosprosessien suunnittelussa, seurannassa sekä muutoksen vaikutusten arvioinnissa. Muutoskysely, jota tässä tutkimuksessa käytettiin, tarjoaa henkilökunnalle mahdollisuuden ilmaista omat mielipiteensä liittyen tulevaan muutokseen. Lisäksi se tarjoaa mahdollisuuden tuoda esiin omia kehittämissuhteita liittyen muuttuvaan toimintaan ja muuttuviin tiloihin.

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata vastasyntyneiden teho-osaston ja vastasyntyneiden valvontaosaston henkilökunnan näkemyksiä tulevasta muutoksesta liittyen toiminnan ja tilojen yhdistämiseen. Tämän tutkimuksen jälkeen on mahdollista toteuttaa seurantakysely muutoksen toteuduttua. Lisäksi menetelmää ja käytettyä mittaria voidaan myöhemmin hyödyntää Hyksin Lasten ja Nuorten sairauksien muissa tulosyksiköissä ajatellen vuonna 2017 valmistuvaa uutta Lastensairaala ja siihen liittyviä toiminnan ja tilojen muutoksia muiden yksiköiden osalta.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin koskien yhdistyvää toimintaa ja tiloja:

1. Mitkä ovat henkilökunnan näkemykset toiminnasta?
2. Mitkä ovat henkilökunnan näkemykset liittyen tiloihin?
3. Mitkä ovat henkilökunnan näkemykset työpaikan toimintakulttuurista yleisesti, työn sujuvuudesta, sekä työhyvinvoinnin merkityksestä?

4 Tutkimusaineisto ja menetelmät

Tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuus eli tutkimusstrategia ja sen valinta riippuu tutkimuksen tehtävistä ja sen ongelmista. Tutkimusstrategioita voidaan tyyppitellä monilla eri tavoin, joista yksi on erottelu soveltavaan tutkimukseen ja perustutkimukseen. Soveltavassa tutkimuksessa on kyse muun muassa ongelmien ratkaisusta ja vaikutusten ennustamisesta, kun taas perustutkimus on tiedon hankintaa ja syiden löytämistä. (Hirsjärvi – Remes - Sajavaara 2010: 132 – 135.)

Tutkimuksellinen lähestymistapa tässä työssä on kvantitatiivinen eli määrällinen, koska se soveltuu parhaiten kuvaamaan muun muassa muutosta. Tutkimus on soveltavaa tutkimusta, koska siinä kerätään tietoa koskien tulevaa muutosta ja haetaan mahdollisia uusia menetelmiä, sekä keinoja muutosprosessiin vaikuttavien ongelmien ratkaisemiseksi. Aineistonkeruu tässä tutkimuksessa toteutettiin sähköisesti kyselylomakkeella ja se analysoitiin tilastollisia menetelmiä hyödyntäen. Tutkimus toteutettiin kertaluonteisesti ennalta valituille yksiköille, joita tuleva muutos koskee. Tutkijan rooli oli koko tutkimuksen ajan tarkoitus säilyttää ulkopuolisena ja aineistoa pyrittiin tutkimaan objektiivisesti.

4.1 Kohderyhmän kuvaus ja aineiston keruu

Kohderyhmänä on Hyksin Lasten ja Nuorten sairauksien tulosyksikön vastasyntyneiden teho-osaston henkilökunta Lastenlinikalla (K7) ja vastasyntyneiden valvontayksikön henkilökunta Naistenlinikalla (N7). Kyseisten yksiköiden hallinnollinen yhdistyminen tapahtuu vuoden 2015 alusta. Toiminnallinen ja tilojen yhdistyminen tapahtuu kesäkuussa 2016 uusien tilojen valmistuttua Naistenlinikalle. Tarkoituksena on lähettää muutokysely koko henkilökunnalle, mukaan lukien hoitajat, esimiehet, lääkärit ja sihteerit. Muutokyselyn ulkopuolelle jäävät ne henkilöt, joiden palvelut ovat yksiköissä ulkoistettu. Ulkoistettuihin palveluihin kuuluvat muun muassa farmasia, välinehuolto ja laitoshuolto.

Vastasyntyneiden teho-osasto vastaa Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin ja osittain muun Suomen vastasyntyneiden vaativasta diagnostiikasta, sekä teho- ja tehovalvontahoidosta. Yleisimmät syyt hoitoon ovat keskisuus, hengitysvaikeudet, infektiot, synnytykskomplikaatiot, epämuodostumat, vastasyntyneen neurologinen oireilu ja äidin

sairaudesta johtuvat vastasyntyneen ongelmat. Osastolla on ympärivuorokautinen valmius tehohoitoa vaativien vastasyntyneiden vastaanottamiseen. Teho-hoitopaikkoja on tällä hetkellä 15. Osaston yhteydessä toimii lisäksi myös avohoito vastaanotto, joka vastaa erityisten riskiryhmien seurannasta 12 kuukautta korjattuun ikään saakka. Korjattu ikä tarkoittaa sitä, että ikä lasketaan siitä päivästä, jolloin vauvan olisi pitänyt syntyä. Korjattua ikää käytetään seurattaessa odotettua kehitystä ja kasvua. (Mäntysalo 2014.)

Naistenklinikalla sijaitseva vastasyntyneiden valvontaosasto vastaa Naistenklinikalla syntyneiden lasten ensihoidosta, elvytyksestä ja adaptaatiovaiheen tehovalvonnasta. Lisäksi yksikkö vastaa lyhytaikaisesta vuodeosastohoidosta ja lapsivuodeosastolla olevien lasten määrätystä tutkimuksista ja toimenpiteistä. Yksikössä on 4 tehovalvontapaikkaa ja 4 sairaansijaa. (Mäntysalo 2014)

Koko HUS-aluetta palveleva vastasyntyneiden teho-osasto sijaitsee Lastenklinikalla ja Naistenklinikalla sijaitsee synnytysosaston yhteydessä toimiva vastasyntyneiden valvontaosasto. Tarkoituksena on yhdistää nämä epätarkoituksenmukaisesti hajautettuna olleet yksiköt uudisrakennuksen myötä nykyvaatimuksia vastaaviin tiloihin. Yhdistämisellä saavutetaan synergiaetua tilojen ja henkilöstön suhteen, sekä parannetaan potilaiden turvallisuutta. (Hankeselvitystyö 2010: 14,16.)

Tulevaisuuden visiona yhdistyvässä yksikössä on, että vastasyntyneiden teho-osasto toimii perhekeskeisesti, laadukkaana ja kustannustehokkaana erikoisairaanhoidon tehohoidon yksikkönä. Toiminta perustuu näyttöön ja hyödyntää moniammatillista osaamista ja neonatologian alueellista yhteistyötä. Hoidon taso on kansainvälistä huippuluokkaa ja vuoden 2016 loppuun mennessä yksikkö kuuluu Vermont Oxford Networkin kolmen parhaan prosentin yksikön joukkoon, jossa myös asema pyritään vakiinnuttamaan. (Mäntysalo 2014.)

Ennen aineistonkeruun aloitusta pidettiin 22.4.2015 kohderyhmälle osaston henkilökunnan aamupalaverin yhteydessä tutkimusta ja siihen liittyvää Muutoskyselyä koskeva informaatiotilaisuus. Samassa tilaisuudessa oli myös mahdollisuus antaa kasvot tutkimuksen toteuttajalle. Tässä tutkimuksessa aineiston tiedonkeruuvälineenä toimii tutkimuksessa käytetty sähköinen strukturoitu kyselylomake, joka sopii kvantitatiiviseen tutkimukseen. Muutoskyselyyn vastattiin nimettömänä, joten tutkimuksessa ei muodostunut erillistä henkilörekisteriä.

Aineiston keruu pyrittiin toteuttamaan ennen kesälomien alkamista, mutta aloitus siirtyi toivottua myöhäisempään ajankohtaan. Mahdollisuus siihen, että vastausten määrä jäisi vähäiseksi lomakauden ollessa jo käynnissä, oli tiedossa. Osastonhoitaja Elisabet Mäntyselältä saadun henkilöstön nimilistan ja sähköpostiosoitteiden (yhteensä 122 kappaletta) mukaan lähetettiin ensimmäinen ajastettu kyselykierros, liitteenä tiedonantokirje (Liite1), ajalle 4.5 - 15.5.2015. Vastausajassa oli huomioitu se, että aikaa vastaamiselle on riittävästi, mutta ei niin pitkää aikaa, jotta vastaaminen unohtuu kokonaan. Vastauksia ensimmäisellä kierroksella saatiin yhteensä vain 23 kappaletta, joten kyselykierros päätettiin toistaa heti ensimmäisen perään. Toisella kierroksella 18.5 – 31.5.2015 saatiin vastauksia yhteensä 15 kappaletta. Toinen kierros ei myöskään tuottanut toivottua tulosta, joten kolmas kierros käynnistettiin ajalle 1.6 – 14.6.2015. Lopulta vastauksia saatiin kolmelta kyselykierrokselta yhteensä 44 kappaletta eli vastausprosentti oli 36.

Muutoskysely päätettiin kuitenkin toteuttaa vielä viimeisen kerran kesän 2015 lopussa, jotta ne henkilöt, jotka kesän alussa olivat lomalla, saisivat myös mahdollisuuden vastata. Neljännellä kyselykierroksella toivottiin myös vastausprosentin nousevan tasolle, jolla tulokset eivät olisi vain kuvailua tutkittavasta ilmiöstä. Neljäs ja viimeinen kyselykierros ajastettiin ajalle 17.8 – 30.8.2015. Vastauksia viimeiseltä kierrokselta tuli kuitenkin, vain kaksi kappaletta, joten neljäs kierros ei osoittautunut lainkaan kannattavaksi vaihtoehdoksi. Kaiken kaikkiaan vastauksia saatiin 46 kappaletta 122:stä lähetetystä, joten lopullinen vastausprosentti oli 37,7 prosenttia.

4.2 Kyselylomake

Tutkimuksessa käytettävä kyselylomake on Työterveyslaitoksen kehittämä ja liittyy Työterveyslaitoksen vuonna 2013 toteuttamaan Kuntoutuslaitokset muutoksessa – näkökulmia tilojen kehittämiseen eli KUNTO-hankeeseen. Kyselylomake on hankkeessa tuotettu osallistavan suunnittelun työkalu. Mikäli tavoitellaan työhyvinvointia ja tuottavuutta tukevaa työympäristöä, sekä sujuvaa muutosprosessia, niin hyvä viestintä ja osallistava suunnittelu ovat siinä keskeisinä tekijöinä. Osallistavan suunnittelun pohjana on systemaattisesti kerätty ja analysoitu kokemuksellinen tieto, jota saadaan muun muassa tämän kyselyn avulla. (Hellgren 2013: 44.)

Kyselylomakkeen käyttöön päädyttiin sen vuoksi, että sen avulla saadaan kerättyä kattavasti henkilökunnan näkemyksiä tulevasta muutoksesta koskien muuttuvaa toimintaa ja muuttuvia tiloja. Lisäksi tutkimuksen kohdeorganisaatio toivoi kyseisen lomakkeen

käyttöä. Kyselylomakkeen kysymykset on rakennettu selkeästi koskemaan toimintaa, tiloja, sekä toimintakulttuuria yleisesti, työn sujuvuutta ja työhyvinvointia. Menetelmällä on tarkoitus saada selkeä kuva työyhteisön muutosvalmiudesta sekä muutokseen liittyvistä odotuksista ja olettamuksista. Lisäksi vastausten avulla saadaan esiin kehittämissuhteita liittyen muutosprosessiin. (Hellgren ym. 2013:44, 54.) Kyselylomakkeen käyttöön ja modifiointiin on olemassa tarvittavat luvat Työterveyslaitokselta.

Kyselylomake eli muutokysely (Liite 2) koostuu pääasiassa suljetuista kysymyksistä, mutta mukana on myös avoimia kysymyksiä lomakkeen alku- ja loppuosassa, yhteensä kahdeksan kappaletta. Suljetut kysymykset olivat Likert-asteikollisia vastausvaihtoehtoja sisältäviä väittämiä, joiden avulla haluttiin selvittää vastaajien näkemyksiä aiheeseen liittyen. Tutkimusta varten kyselylomaketta modifioitiin yhteistyössä työelämäohjaaja Kirsi Lindforsin kanssa. Alkuperäisessä kyselylomakkeessa kysymyksiä oli kohdistettu koskemaan kuntoutuslaitosta, joten ne muutettiin koskemaan tutkimuksen kohteena olevia yksiköitä. Sana asiakas korvattiin sanalla potilas, koska sitä käytetään terveydenhuoltoalalla useammin. Ammattiin liittyvä kysymys jätettiin pois, koska sen käyttö tutkimuksen tuloksissa saattaisi paljastaa vastaajan henkilöllisyyden. Lisäksi muutokyselyyn lisättiin kaksi kysymystä tutkimuksen kohteena olevan yksikön (K7) osastonhoitajan toivomuksesta. Nämä kysymykset koskivat keskusvalvomoa, hoitajakutsujärjestelmää ja tiimityön toteutumista. Muutokyselyn kysymysten avulla pyritään saamaan vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

4.3 Aineiston analyysi

Tutkimuksen aineiston muutokyselyn kysymykset käsiteltiin määrällisen tutkimuksen tilastotieteen analyysimenetelmiä hyväksi käyttäen, tallentamalla ne SPSS (Statistical Package for Social Sciences) Statistic version 22 ja 21 havaintomatriiseihin. Muutokysely sisälsi sekä suljettuja strukturoituja kysymyksiä, että avoimia kysymyksiä. Tallentamisen jälkeen saatu aineisto tarkastettiin mahdollisten puuttuvien arvojen ja tallennusvirheiden varalta, sekä lopuksi järjestettiin analyysiä varten. (Hirsjärvi ym. 2010: 221 - 222.)

Analyysimenetelmän valitaan vaikuttaa tutkimuksessa käytetty mittari. Mikäli tutkimuksen tulokset rajoittuvat vain tutkittavan kohteen kuvailuun alhaisen vastausprosentin vuoksi, kuten tässäkin tutkimuksessa kävi, niin analyysimenetelmät koostuvat aineiston rakennetta kuvaaviksi tunnusluvuiksi, ristiintaulukoinneiksi sekä riippuvuusanalyysiksi.

(Kananen 2011: 85.) Tässä tutkimuksessa muutokyselyn kohteena olivat kaikki ne saman kustannusyksikön alaisuudessa työskentelevät henkilöt, joita tutkimusaihe eli tuleva muutos koskee eli kohteena oli siis perusjoukko (n=122). Vastaajamäärästä (n=46) johtuen tutkimus jäi kohdetta kuvailevalle tasolle.

Määrällisessä tutkimuksessa haetaan vastauksia määristä, riippuvuuksista ja syysyysyysistä. Saadut tulokset pyritään yleistämään siten, että ne koskevat koko perusjoukkoa. Tulokset esitetään taulukkomuodoissa prosentteina ja oletetaan, että jakauma vastaa ilmiötä myös perusjoukossa. Tulosten kuvailussa käytetään apuna tilastollisia tunnuslukuja, sekä aineistosta saatuja taulukoita ja kuvioita. (Kananen 2011: 85 - 86.)

Tämän tutkimuksen vastaajamäärän jäädessä toivottua alhaisemmalle tasolle tulokset kuvattiin frekvensseinä ja prosenttilukuina. Strukturoidut Likert-asteikolliset vastausvaihtoehdot käsiteltiin tulosten kuvailussa ominaan, ilman, että eri vastausvaihtoehtoja olisi yhdistelty. Ristiintaulukoinnin avulla tarkasteltiin, oliko vastaajan osallistuminen muutosta edeltävään koulutukseen ja suunnitteluun vaikuttanut annettuihin vastauksiin suhteessa niihin, jotka eivät osallistuneet kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun.

Tutkimuksen aineiston avoimet kysymykset käsiteltiin laadullisen tutkimuksen aineistolähtöisellä eli induktiivisella sisällönanalyysillä ja kuvattiin tulosten myötä. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi on yleensä kolmevaiheinen prosessi, missä järjestetään saatu aineisto johtopäätösten tekoa varten. Aluksi aineisto pelkistetään eli redusoidaan, sitten se ryhmitellään eli klusteroidaan ja lopuksi aineistosta luodaan teoreettisia käsitteitä eli abstrahoidaan aineisto. (Tuomi – Sarajärvi 2002: 105, 110 - 111.)

Tämän tutkimuksen aineiston avointen kysymysten vastaukset luettiin useaan kertaan läpi, jotta saatiin selkeä kuva vastausten sisällöstä. Annetut vastaukset koostuivat yksittäisistä sanoista, pitkiin kuvaileviin lauseisiin. Tämän jälkeen muodostettiin alkuperäiset ilmaukset kuvaamaan annettuja vastauksia ja sitten niistä etsittiin pelkistetyt ilmaukset, sekä kirjoitettiin ne ylös. Pelkistetyistä ilmauksista yhdistettiin samankaltaiset ilmaukset ja niille luotiin alaluokat. Alaluokista yhdistettiin samaan aihepiiriin kuuluvat ja näin alaluokista saatiin muodostettua yläluokat. Yläluokkien yhdistämisen jälkeen saatiin yhdistävä luokka, minkä avulla saadusta aineistosta saatiin vastaus esitettyyn kysymykseen. Vastausten erittelyssä ja luokittelussa käytettiin apuna eri värejä, sekä numerointia helpottamaan työskentelyä (Liite 3). Kaikki muutokyselyyn osallistuneet, eivät vastanneet avoimiin kysymyksiin.

5 Tutkimuksen tulokset

5.1 Taustatiedot

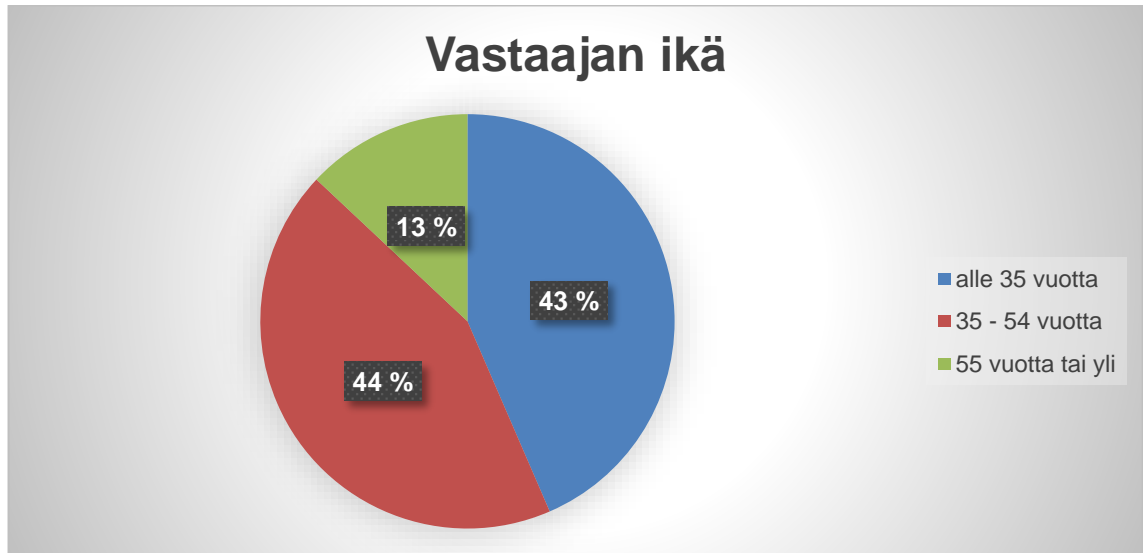
Muutoskyselyyn vastanneiden kokonaismäärä oli 46/122 (vastausprosentti 37,7 %). Muutoskyselyn taustatiedoissa vastaajilta kysyttiin organisaatiota ja yksikköä, missä vastaushetkellä työskentelee, sukupuolta, ikää, sekä työkokemusta vuosina yksikössä, missä tällä hetkellä työskentelee. Lisäksi osastonhoitaja Elisabet Mäntysalon toivomuksesta kysyttiin, oliko vastaaja osallistunut vuonna 2010 aloitettuun henkilökunnan koulutukseen ja tulevan muutoksen suunnittelutyöhön. Lopuksi vastaajia pyydettiin arvioimaan muutostavoitteita omasta näkökulmastaan, sekä kertomaan oma mielipiteensä niitä koskien. Taustatiedot osion kysymykset sisälsivät, sekä strukturoituja suljettuja kysymyksiä, että avoimia kysymyksiä.

Luonnollisesti kaikki vastaajat työskentelivät saman organisaation alaisuudessa, joskin siitä käytettiin viittätoista eri nimeä, mikä sinänsä on mielenkiintoista, sekä ajatuksia herättävää. Vastaajista lähes puolet (n=22) osasi nimetä organisaation tämänhetkisen nimen oikein. Valtaosa vastaajista (n= 38) työskenteli isomman yksikön K7:n alaisuudessa ja loput (n= 7) pienemmän yksikön N7:n alaisuudessa. Yksi henkilö vastasi työskentelevänsä molempien yksiköiden K7:n ja N7:n alaisuudessa (Kuvio 1). Vastaajista yhtä vastaajaa lukuun ottamatta kaikki olivat naisia.



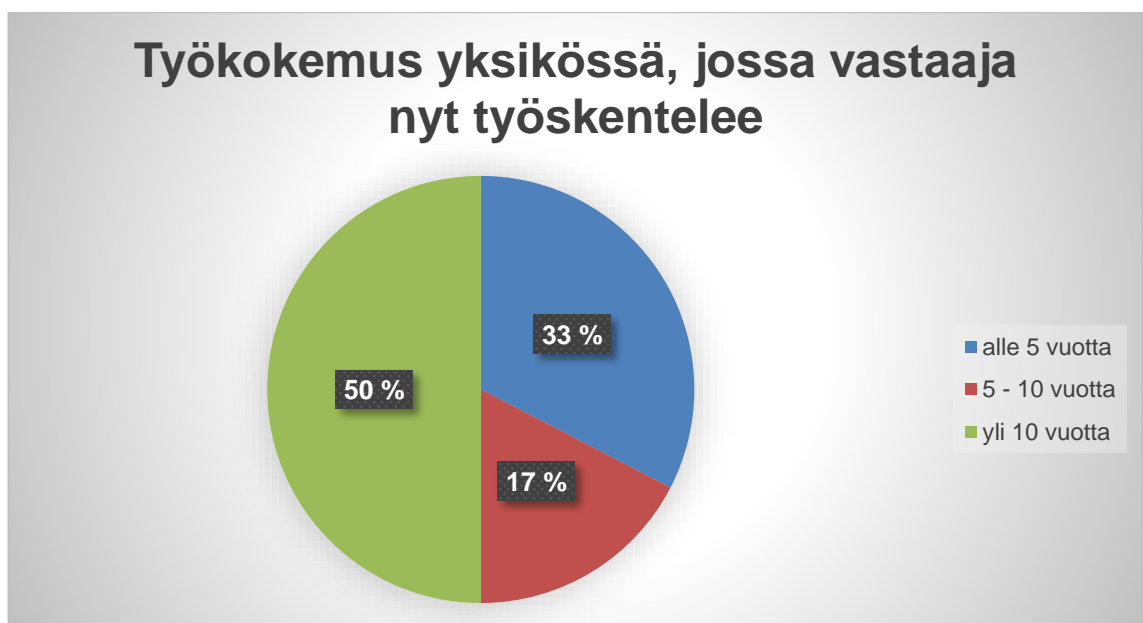
Kuvio 1. Yksikkö, jossa vastaaja työskentelee

Lähes puolet (n=20) vastaajista oli alle 35 vuotiaita ja saman verran (n=20) vastaajista oli 35 - 54 vuotiaita. Loput (n= 6) vastaajista oli 55 vuotiaita tai sitä vanhempia (Kuvio 2).



Kuvio 2. Vastaajan ikä

Vastaajista työkokemusta yksikössä, missä työskentelee, oli puolella (n=23) yli 10 vuotta. Alle 5 vuotta työkokemusta oli yhdellä kolmasosalla (n=15) ja lopuilla vastaajista (n=8) työkokemusta oli 5 – 10 vuotta (Kuvio 3).



Kuvio 3. Työkokemus yksikössä, jossa vastaaja nyt työskentelee

Vuonna 2010 aloitettuun henkilökunnan koulutukseen ja muutoksen suunnittelutyöhön oli hieman yli kaksi kolmasosaa vastaajista (n=29) osallistunut ja reilu kolmasosa vastaajista (n=16) ei ollut osallistunut kyseiseen koulutukseen. Yksi vastaaja jätti tähän kohtaan vastaamatta (Kuvio 4).



Kuvio 4. Osallistuminen muutosta edeltävään koulutukseen ja suunnitteluun

Seuraavaksi vastaajia pyydettiin avoimella kysymyksellä arvioimaan työpaikkaansa koskevia muutostavoitteita omasta näkökulmasta, sekä kertomaan oma mielipiteensä niitä koskien.

Toimintaan liittyvänä tavoitteena oli K7:n ja N7:n henkilökunnan tehokkaampi käyttö ja työkierto. Vastaajien (n= 41) näkemyksen mukaan toimintaan liittyvän tavoitteen saavuttamiseksi tulisi huomiota kiinnittää muun muassa osaamisen kehittämiseen ja tukemiseen työkiertojen, perehdytyksen, sekä työparityöskentelyn avulla. Lisäksi huomiota tulisi kiinnittää yhteisöllisyyden rakentamiseen, yhteistyöhön ja muutoksen sisäistämiseen, sekä läpivientiin. Henkilökunnan tehokkaampi käyttö ja työkierto toiminnan tavoitteina vaatisivat onnistuakseen vastaajien näkemyksen mukaan myös hoidon yhdenmukaistamista ja laadukasta hoitotyötä. Tavoitteiden saavuttamisen myötä olisi myös vastaajien näkemyksen mukaan mahdollista saavuttaa synnergiaetua tilojen ja henkilöstön suhteen.

”Työkierrosta on mielestäni hyötyä kaikille osapuolille tulevaa muutosta ajatellen.”

”Työkierrot mielestäni sujuvat hyvin ja lisäävät ehdottomasti osaamista yksiköiden välillä, jolloin myös tulevalla osastolla esimerkiksi juuri ensihoitotaitoisten hoitajien merkitys korostuu. Pidän tärkeänä päästä työkiertoon nyt kun osastot ovat vielä erillään.”

”Yhteiset fyysiset tilat tulevat mahdollistamaan todennäköisesti hyvin henkilökunnan käytön aina siellä missä tarvitaan. Useinhan avun tarve voi olla hyvinkin lyhytaikaista. Toisaalta uusiin/erilaisiin oppimistilanteisiin pääsee helposti kun erilaiset tilat ovat lähekkäin.”

”Mahdollistaa hlökuntaresurssien kohdentamisen nykyistä tarkoituksenmukaisemmin sekä työkuormituksen tasaisemman jakautumisen.”

Tiloihin liittyvänä tavoitteena oli K7:n ja N7:n yhdistyminen parantaa potilaiden turvallisuutta. Vastaajien (n= 40) näkemyksen mukaan tämän tiloihin liittyvän tavoitteen saavuttamiseksi vastauksista nousi esiin uusien toimintamallien luominen ja hoidon laadun paraneminen. Lisäksi esiin nostettiin potilasturvallisuus, valvonta- ja kutsujärjestelmien kehittäminen, sekä uudistaminen. Vastaajien näkemyksen mukaan tilatavoitteiden saavuttamisessa tuotiin lisäksi esiin ammatillinen kehittyminen yhteisön tuella.

”Pitää varmasti paikkansa. Oma osaaminen varmasti tulee laajenemaan. Potilaat hyötyvät, kun heitä ei tarvitse siirtää osastolta toiselle käytäviä pitkin.”

”Henkilökuntaa työvuoroissa enemmän – enemmän kokemusvuosia, monipuolisempaa taitoa paikalla lapsen kannalta.”

”Potilaan hoitopolku yksinkertaistuu, hoidon laatu paranee.”

”Potilaan kuljettaminen on riski ja turhat siirrot loppuvat (siirto teholle yön ajaksi, koska hlökuntaa vähän valvontaosastolla tms.). Potilaiden turvallisuus paranee myös siksi, että lääkäri on nopeammin tavoitettavissa ja hoitajien ei tarvitse arpoa soittaako päivystäjälle nyt vai kohta.”

”Ainakin edistystä odotettavissa keskusvalvomoiden muodossa. Toisaalta tiedon siirtoa ja oppimista tapahtuu hyvin isoissa potilashuoneissa, joissa pääsee enemmän aloittelevana hoitajana seuraamaan tapahtumia ja kollegan apu aina lähellä.”

5.2 Henkilökunnan näkemykset toiminnasta

Muutoksikyselyn ensimmäisessä osiossa kysyttiin henkilökunnan näkemyksiä toimintaa koskevassa muutoksessa. Osio koostui muutoksen tavoitteisiin, muutoksen valmisteluun ja tiedonkulkuun liittyvistä väittämistä, sekä ennakoarvioon muutoksen vaikutuksista

omaan työhön, sekä potilaisiin ja omaisiin liittyvistä väittämistä. Toiminnan muutokseen liittyvät väittämät olivat strukturoituja ja Likert-asteikkollisia.

Muutosten tavoitteiden alla oli viisi aihetta tarkentavaa väittämää, joissa pyydettiin vastaajaa arvioimaan onko samaa tai eri mieltä. Väittämät koskivat muutoksen perusteluja, tavoitteiden ymmärrettävyyttä, muutoksen suuntaa, muutoksen merkitystä henkilökoh- taisella tasolla, sekä uskoa tavoitteiden saavuttamisen mahdollisuuteen. Vastaukset tässä osiossa sijoittuivat pääosin kohtiin, jossa vastaajat olivat täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä (Taulukko 1). Kysyttäessä arviota väittämään, että ymmärtääkö mitä muutos omalla kohdalla merkitsee ja uskooko, että muutoksella saavutetaan toivo- tut tavoitteet saatiin muutamia vastauksia kohtiin jokseenkin eri mieltä ja ei samaa eikä eri mieltä.

Taulukko 1. Toimintaa liittyviä muutoksen tavoitteita

Väittämä	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Vastauksia yhteensä (n=)
Muutos on hyvin perusteltu	-	-	-	5	41	46
Muutoksen tavoite on ymmärrettävä	-	-	-	5	41	46
Muutos vie oikeaan suuntaan	-	-	-	11	35	46
Ymmärrän mitä muutos merkitsee kohdallani	-	1	4	24	17	46
Uskon, että muutoksella saavutetaan toivotut tavoitteet	-	-	1	24	21	46

Muutoksen valmistelu ja tiedonkulku osiossa pyydettiin vastaajaa arvioimaan kuuden väittämän kohdalla, kuinka samaa tai eri mieltä vastaaja on. Tämän osion vastaukset sijoittuivat pääsääntöisesti kohtiin, jossa vastaajat olivat jokseenkin samaa mieltä tai ei samaa, eikä eri mieltä (Taulukko 2). Väittämät koskivat saatua tietoa, muutoksesta liik- kuvia huhuja, luottamusta organisaatiota kohtaan ja osallisuuden mahdollisuutta. Lisäksi pyydettiin arvioimaan kokeeko muutoksen myönteisenä, sekä onko potilaiden omaisille jaettu riittävästi tietoa muutoksesta. Muutoksen valmistelu ja tiedonkulku osiossa löytyi

myös vastauksia, joissa vastaajat olivat väittämien kanssa täysin samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä.

Taulukko 2. Toimintaan liittyvän muutoksen valmistelu ja tiedonkulku

Väittäjä	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Vastauksia yhteensä (n=)
Olen saanut hyvin tietoa muutoksesta	1	2	2	25	16	46
Muutoksesta liikkuu erilaisia huhuja	1	5	5	26	9	46
Luotan organisaation johtoon muutoksessa	-	3	11	23	9	46
Olen saanut osallistua riittävästi muutoksen suunnitteluun	2	7	13	12	12	46
Koen suunnitellut muutoksen myönteisenä	-	1	3	22	20	46
Potilaiden omaisille on jaettu muutoksesta riittävästi tietoa	2	6	28	10	-	46

Toimintaan koskevien muutosten viimeisessä osiossa, mikä käsitteli ennakoarviota muutoksen vaikutuksista, kysyttiin vastaajan arviota kymmenellä väittämällä. Seitsemässä ensimmäisessä väittämässä (Taulukko 3) pyydettiin vastaajaa arvioimaan, miten muutos tulee vaikuttamaan omaan työhön ja toimintaan, sekä kolmessa viimeisessä väittämässä arviota siitä, miten muutos tulee vaikuttamaan potilaisiin ja omaisiin. Vastaajat arvioivat pääsääntöisesti muutoksen vaikuttavan melko myönteisesti tai ei myönteisesti eikä kielteisesti omaan työhön. Potilaisiin ja omaisiin arvioitiin muutoksen pääsääntöisesti vaikuttavan erittäin myönteisesti.

Taulukko 3. Ennakkoarvio muutoksen vaikutuksista liittyen toimintaan

Väittäjä	Erittäin kielteisesti	Melko kielteisesti	Ei myönteisesti eikä kielteisesti	Melko myönteisesti	Erittäin myönteisesti	Vastauksia yhteensä (n=)
Muutos tulee vaikuttamaan työtehtävien sisältöön	-	2	5	23	16	46
Muutos tulee vaikuttamaan työni mielekkyyteen	-	2	6	22	16	46
Muutos tulee vaikuttamaan työmäärääni	-	4	24	13	5	46
Muutos tulee vaikuttamaan työaikoihini	-	3	39	1	3	46
Muutos tulee vaikuttamaan siihen, miten työt jaetaan ihmisten kesken	1	4	13	21	6	45
Muutos tulee vaikuttamaan henkilökunnan keskinäiseen yhteistyöhön	-	5	7	24	10	46
Muutos tulee vaikuttamaan omaan työhyvinvointiini	-	3	16	17	9	45

Toimintaa koskevien muutosten arvioinnissa koskien vaikutuksia potilaisiin ja omaisiin 39,1 % vastaajista (n= 18) arvioi muutoksen vaikuttavan siihen, minkälaisia potilaita tullaan hoitamaan ei myönteiseksi eikä kielteiseksi. 34,8 % vastaajista (n=16) erittäin myönteiseksi ja loput 26,1 % vastaajista (n=12) melko myönteisesti. Tehohoidon potilaiden omaisten tyytyväisyyteen arvioitiin muutoksen vaikuttavan 58,7 % vastaajista (n= 27) erittäin myönteisesti, 37,0 % vastaajista (n= 17) melko myönteisesti ja 4,3% vastaajista (n=2) ei myönteisesti eikä kielteisesti. Valvontaosaston potilaiden omaisten tyytyväisyyteen arvioitiin muutoksen vaikuttavan 50,0 % vastaajista (n=23) erittäin tyytyväisesti, 34,8 % vastaajista (n=16) melko myönteisesti ja 13,0 % vastaajista (n=6) ei myönteisesti eikä kielteisesti, sekä yksi vastaaja arvioi vaikutuksen melko kielteiseksi.

Ristiintaulukoimalla vastaajista eroteltiin ne, jotka olivat osallistuneet muutosta edeltävään koulutukseen ja suunnitteluun, sekä ne, jotka eivät olleet osallistuneet. Annetuissa toimintaan liittyvissä vastauksissa ei suuria eroja löytynyt. Erot vastauksissa olivat lähinnä astetta eriävämpiä mielipiteitä niiden kohdalla, jotka eivät olleet osallistuneet muutosta edeltävään koulutukseen ja suunnitteluun. Ne vastaukset, joissa eroja löytyi (Taulukot 4-10), koskivat muutoksen tavoitteiden saavuttamista, tiedonsaantia koskien muutosta ja osallisuuden mahdollisuutta. Lisäksi eroja löytyi vastauksissa, missä kysyttiin muutoksen vaikutuksia omaan työhyvinvointiin, siihen minkälaisia potilaita tullaan hoitamaan, sekä väittämässä, missä kysyttiin muutoksen vaikutuksia valvontaosaston potilaiden omaisten tyytyväisyyteen.

Taulukot 4-10. Toimintaa koskevat muutokset – osallisuus muutosta edeltävään koulutukseen ja suunnitteluun (ristiintaulukointi)

			Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?		Yhteensä (n=)
			kyllä	ei	
Uskon,että muutoksella saavutetaan toivotut tavoitteet	Ei samaa eikä eri mieltä	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	0	1	1
	Jokseenkin samaa mieltä	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	14	10	24
	Täysin samaa mieltä	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	15	5	20
Yhteensä (n=)			29	16	45

			Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?		Yhteensä (n=)
			kyllä	ei	
Olen saanut hyvin tietoa muutoksesta	Täysin eri mieltä	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	1	0	1
	Jokseenkin eri mieltä	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	1	1	2
	Ei samaa eikä eri mieltä	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	1	1	2
	Jokseenkin samaa mieltä	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	12	13	25
	Täysin samaa mieltä	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	14	1	15
Yhteensä (n=)			29	16	45

			Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?		Yhteensä (n=)
			kyllä	ei	
Olen saanut osallistua riittävästi muutoksen suunnitteluun	Täysin eri mieltä	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	1	1	2
	Jokseenkin eri mieltä	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	2	5	7
	Ei samaa eikä eri mieltä	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	7	6	13
	Jokseenkin samaa mieltä	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	8	4	12
	Täysin samaa mieltä	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	11	0	11
Yhteensä (n=)			29	16	45

			Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?		Yhteensä (n=)
			kyllä	ei	
Koen suunnitellun muutoksen myönteisenä	Jokseenkin eri mieltä	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	0	1	1
	Ei samaa eikä eri mieltä	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	1	2	3
	Jokseenkin samaa mieltä	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	13	8	21
	Täysin samaa mieltä	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	15	5	20
Yhteensä (n=)			29	16	45

			Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?		Yhteensä (n=)
			kyllä	ei	
Muutos tulee vaikuttamaan omaan työhyvinvointiini	Melko kielteisesti	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	2	1	3
	Ei myönteisesti eikä kielteisesti	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	8	7	15
	Melko myönteisesti	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	13	4	17
	Erittäin myönteisesti	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	5	4	9
Yhteensä (n=)			28	16	44

			Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?		Yhteensä (n=)
			kyllä	ei	
Muutos tulee vaikuttamaan siihen, minkälaisia potilaita tullaan hoitamaan	Ei myönteisesti eikä kielteisesti	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	10	7	17
	Melko myönteisesti	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	6	6	12
	Erittäin myönteisesti	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	13	3	16
Yhteensä (n=)			29	16	45

			Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?		Yhteensä (n=)
			kyllä	ei	
Muutos tulee vaikuttamaan valvontaosaston potilaiden omaisten tyytyväisyyteen	Melko kielteisesti	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	0	1	1
	Ei myönteisesti eikä kielteisesti	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	4	2	6
	Melko myönteisesti	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	7	8	15
	Erittäin myönteisesti	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	18	5	23
Yhteensä (n=)			29	16	45

5.3 Henkilökunnan näkemykset liittyen tiloihin

Muutoskyselyn toisessa osiossa kysyttiin henkilökunnan näkemyksiä liittyen muuttuviin tiloihin. Myös tämä osio koostui muutoksen tavoitteisiin, muutoksen valmisteluun ja tiedonkulkuun liittyvistä väittämistä, sekä ennakoarvioon muutoksen vaikutuksista omaan työhön, sekä potilaisiin ja omaisiin liittyvistä väittämistä. Lisäksi tässä osiossa pyydettiin arvioimaan kolmen eri väittämän kohdalla, kuinka samaa ja eri mieltä ollaan tiloihin liittyvien tavoitteiden kanssa. Tilojen muutokseen liittyvät väittämät olivat kaikki strukturoituja ja Likert-asteikkollisia.

Muutosten tavoitteiden alla oli viisi aihetta tarkentavaa väittämää, joissa pyydettiin vastaajaa arvioimaan onko samaa tai eri mieltä. Väittämät koskivat muutoksen perusteluja, tavoitteiden ymmärrettävyyttä, muutoksen suuntaa, muutoksen merkitystä henkilökoh- taisella tasolla, sekä uskoa tavoitteiden saavuttamisen mahdollisuuteen. Vastaukset tässä osiossa sijoittuivat pääosin kohtiin, jossa vastaajat olivat täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä (Taulukko 11). Kaikissa kysymyksissä löytyi myös muutamia vastauksia, missä vastaajat olivat väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä.

Taulukko 11. Tiloihin liittyviä muutoksen tavoitteita

Väittäjä	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Vastauksia yhteensä (n=)
Muutos on hyvin perusteltu	-	2	-	5	39	46
Muutoksen tavoite on ymmärrettävä	-	2	-	5	39	46
Muutos vie oikeaan suuntaan	-	2	-	10	33	45
Ymmärrän, mitä muutos merkitsee omalla kohdallani	-	4	2	21	19	46
Uskon, että muutoksella saavutetaan toivotut tavoitteet	-	2	1	24	19	46

Muutoksen valmistelu ja tiedonkulku osiossa pyydettiin vastaajaa arvioimaan kuuden väittäjän kohdalla, kuinka samaa tai eri mieltä vastaaja on. Tämän osion vastaukset sijoittuivat pääsääntöisesti kohtiin jossa vastaajat olivat jokseenkin samaa mieltä (Taulukko 12). Muutokseen liittyvät väittämät koskivat saatua tietoa, muutoksesta liikkuvia huhuja, luottamusta organisaatiota kohtaan ja osallisuuden mahdollisuutta. Lisäksi pyydettiin arvioimaan kokeeko muutoksen myönteisenä, sekä onko potilaiden omaisille jaettu riittävästi tietoa muutoksesta.

Taulukko 12. Tiloihin liittyvän muutoksen valmistelu ja tiedonkulku

Väittäjä	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Vastauksia yhteensä (n=)
Olen saanut hyvin tietoa muutoksesta	-	4	3	23	15	45
Muutoksesta liikkuu erilaisia huhuja	-	8	11	21	6	46
Luotan organisaation johtoon muutoksessa	-	5	11	18	12	46
Olen saanut osallistua riittävästi muutoksen suunnitteluun	1	8	9	17	11	46
Koen suunnitellut muutoksen myönteisenä	-	2	5	21	18	46
Potilaiden omaisille on jaettu muutoksesta riittävästi tietoa	2	8	26	8	2	46

Tiloihin liittyvän muutoksen viimeisessä osiossa pyydettiin vastaajia ennakoarvioimaan muutoksen vaikutuksia suhteessa omaan työhön, potilaisiin ja omaisiin. Lopussa oli lisäksi vielä kolme tavoitteiden toteutumiseen liittyvää väittämää, joihin pyydettiin ennakoarviota, siitä kuinka samaa tai eri mieltä asiasta on.

Ennakoarvio muutoksen vaikutuksista suhteessa omaan työhön koostui yhdeksästä väittämästä, joissa haettiin vastaajien arviota siihen kuinka myönteisenä tai kielteisenä he ne kokevat (Taulukko 13). Suhtautuminen tämän osion väittämissä oli pääosin erittäin myönteistä tai melko myönteistä

Taulukko 13. Ennakoarvio muutoksen vaikutuksista liittyen omaan työhön

Väittäjä	Erittäin kielteisesti	Melko kielteisesti	Ei myönteisesti eikä kielteisesti	Melko myönteisesti	Erittäin myönteisesti	Vastauksia yhteensä (n=)
Muutos tulee vaikuttamaan työni mielekkyyteen	-	-	5	19	21	45
Muutos tulee vaikuttamaan työrauhaan	-	2	8	14	20	44
Muutos tulee vaikuttamaan yksiköiden väliseen yhteistyöhön	-	1	4	11	29	45
Muutos tulee vaikuttamaan työprosessien sujumiseen	-	1	3	19	22	45
Muutos tulee vaikuttamaan työni tuloksellisuuteen	-	-	9	21	14	44
Muutos tulee vaikuttamaan omaan työhyvinvointiini	-	-	11	18	16	45
Muutos tulee vaikuttamaan tilojen toimivuuteen oman työni kannalta	-	-	4	16	25	45
Muutos tulee vaikuttamaan tilojen viihtyisyyteen oman työni kannalta	-	1	2	13	28	44
Muutos tulee vaikuttamaan tilojen terveellisuuteen ja turvallisuuteen oman työni kannalta	-	-	4	4	35	43

Suurin osa 71,7 % vastaajista (n= 33) arvioi, että muutos tulee vaikuttamaan tilojen toimivuuteen potilaiden ja omaisten kannalta erittäin myönteisesti. Melko myönteisesti 26,1 % vastaajista (n=12) ja yksi vastaaja arvioi muutoksen vaikuttavan ei myönteisesti eikä kielteisesti. Samoin suurin osa 76,1 % vastaajista (n= 35) arvioi, että muutos tulee vaikuttamaan tilojen viihtyisyyteen potilaiden ja omaisten kannalta erittäin myönteisesti, melko myönteisesti 19,6 % vastaajista (n=9) ja ei myönteisesti eikä kielteisesti 4,3 %

vastaajista (n=2). Muutos tulee vaikuttamaan tilojen turvallisuuteen potilaiden ja omaisten kannalta arvioitiin vaikuttavan erittäin myönteisesti 45,7 % vastaajista (n=21), melko myönteisesti 45,7 % vastaajista (n=21) ja ei myönteisesti eikä kielteisesti 6,5 % vastaajista (n=3), sekä yksi jätti vastaamatta.

Teho-hoidon potilaiden ja omaisten tyytyväisyyteen tulee muutos suurimman osan 69,6 % vastaajista arvion mukaan pääosin vaikuttamaan erittäin myönteisesti, 28,9 % vastaajista arvioi vaikutuksen olevan melko myönteistä ja 6,5 % ei myönteistä eikä kielteistä, sekä yksi jätti kysymykseen vastaamatta. Valvontaosaston potilaiden ja omaisten tyytyväisyyteen tulee muutos vaikuttamaan erittäin myönteisesti arvion hieman yli puolet 58,7 % vastaajista, 28,3 % vastaajista arvioi muutoksen vaikuttavan melko myönteisesti ja ei myönteisesti eikä kielteisesti 8,7 % vastaajista, sekä kaksi jätti vastaamatta kysymykseen.

Tavoitteisiin liittyvien kolmen väittämän kohdalla eniten vastauksia saatiin kohtaan missä vastaajat olivat täysin samaa mieltä esitetyn väittämän kohdalla. Täysin eriäviä mielipiteitä ei väittämien kohdalla esiintynyt lainkaan (Taulukko 14).

Taulukko 14. Ennakoarvio muutoksen vaikutuksista suhteessa tavoitteiden toteutumiseen

Väittäjä	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Vastauksia yhteensä (n=)
Tavoitteiden toteutuminen edellyttää tilojen kehittämistä	-	-	2	8	33	43
Tavoitteiden toteutuminen edellyttää keskusvalvomon kehittämistä	-	-	2	4	37	43
Tavoitteiden toteutuminen edellyttää hoitajakutsujärjestelmän kehittämistä	-	-	2	4	37	43

Ristiintaulukoimalla vastauksista eroteltiin ne, jotka olivat osallistuneet muutosta edeltävään koulutukseen ja suunnitteluun, sekä ne, jotka eivät olleet osallistuneet. Annetuissa tiloihin liittyvissä vastauksissa ei myöskään suuria eroja löytynyt. Ne vastaukset, joissa eroja löytyi (Taulukot 15-22) koskivat ymmärrystä siitä, miten muutos omalla kohdalla vaikuttaa, huhujen liikkumisesta ja osallistumisen mahdollisuudesta. Lisäksi eroja oli

vastauksissa, joissa kysyttiin kokeeko vastaaja muutokset myönteisinä, vaikutukset työn mielekkyyteen, työprosessien sujumiseen ja omaan työhyvinvointiin. Myös siinä, että tuleeko muutos vaikuttamaan tilojen turvallisuuteen potilaiden ja omaisten kannalta, oli vastauksissa eroja.

Taulukot 15-22. Tiloihin liittyvät muutokset – osallisuus muutosta edeltävään koulutukseen ja suunnitteluun (ristiintaulukointi)

			Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?		Yhteensä (n=)
			kyllä	ei	
Ymmärrän mitä muutos merkitsee omalla kohdallani	Jokseenkin eri mieltä	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	2	2	4
	Ei samaa eikä eri mieltä	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	1	1	2
	Jokseenkin samaa mieltä	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	12	9	21
	Täysin samaa mieltä	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	14	4	18
Yhteensä (n=)			29	16	45

			Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?		Yhteensä (n=)
			kyllä	ei	
Muutoksesta liikkuu erilaisia huhuja	Jokseenkin eri mieltä	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	4	4	8
	Ei samaa eikä eri mieltä	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	4	6	10
	Jokseenkin samaa mieltä	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	17	4	21
	Täysin samaa mieltä	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	4	2	6
Yhteensä (n=)			29	16	45

			Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?		Yhteensä (n=)
			kyllä	ei	
Olen saanut osallistua riittävästi muutoksen suunnitteluun	Täysin eri mieltä	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	0	1	1
	Jokseenkin eri mieltä	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	3	5	8
	Ei samaa eikä eri mieltä	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	3	6	9
	Jokseenkin samaa mieltä	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	14	3	17
	Täysin samaa mieltä	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	9	1	10
Yhteensä (n=)			29	16	45

			Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?		Yhteensä (n=)
			kyllä	ei	
Koen suunnitellun muutoksen myönteisenä	Jokseenkin eri mieltä	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	0	2	2
	Ei samaa eikä eri mieltä	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	2	3	5
	Jokseenkin samaa mieltä	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	13	8	21
	Täysin samaa mieltä	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	14	3	17
Yhteensä (n=)			29	16	45

			Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?		Yhteensä (n=)
			kyllä	ei	
Muutos tulee vaikuttamaan työni mielekkyyteen	Ei myönteisesti eikä kielteisesti	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	1	4	5
	Melko myönteisesti	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	12	6	18
	Erittäin myönteisesti	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	16	5	21
Yhteensä (n=)			29	15	44

			Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?		Yhteensä (n=)
			kyllä	ei	
Muutos tulee vaikuttamaan työprosessien sujumiseen	Melko kielteisesti	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	0	1	1
	Ei myönteisesti eikä kielteisesti	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	2	1	3
	Melko myönteisesti	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	14	5	19
	Erittäin myönteisesti	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	13	8	21
Yhteensä (n=)			29	15	44

			Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?		Yhteensä (n=)
			kyllä	ei	
Muutos tulee vaikuttamaan omaan työhyvinvointiini	Ei myönteisesti eikä kielteisesti	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	5	5	10
	Melko myönteisesti	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	14	4	18
	Erittäin myönteisesti	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	10	6	16
Yhteensä (n=)			29	15	44

			Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?		Yhteensä (n=)
			kyllä	ei	
Muutos tulee vaikuttamaan tilojen turvallisuuteen potilaiden ja omaisten kannalta	Ei myönteisesti eikä kielteisesti	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	0	3	3
	Melko myönteisesti	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	12	8	20
	Erittäin myönteisesti	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	16	5	21
Yhteensä (n=)			28	16	44

5.4 Henkilökunnan näkemykset työpaikan toimintakulttuurista yleisesti, työn sujuvuudesta, sekä työhyvinvoinnin merkityksestä

Muutoskyselyn viimeinen osio käsitteli työpaikan toimintakulttuuria, työn sujuvuutta ja työhyvinvointia. Tässä osiossa pyydettiin vastaajia arvioimaan työpaikan toimintakulttuuria yleisesti ja työn sujuvuutta, sekä loppuun oli varattu tila vapaalle sanalle. Kolmas ja viimeinen osio sisälsi, sekä strukturoituja suljettuja Likert-asteikollisia väittämiä, että avoimia kysymyksiä.

Työpaikan toimintakulttuuria yleisesti käsittelevässä osiossa oli viisi väittämää, joiden avulla haettiin vastaajien mielipidettä työyhteisöä koskeviin väittämiin (Taulukko 23). Tässä osiossa vastaajat olivat esitettyjen väittämien kanssa pääosin jokseenkin samaa mieltä.

Taulukko 23. Työpaikan toimintakulttuuri

Väittämä	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Vastauksia yhteensä (n=)
Kaikilla on oikeus sanoa mielipiteensä työtehtäviään koskevissa asioissa	-	1	-	22	22	45
Työpaikallani kannustetaan kokeilemaan uusia asioita	-	1	3	28	12	44
Työpaikkani rohkaisee ja tukee kouluttautumaan työtehtävien sisällön ja vaatimusten muuttuessa	-	2	3	23	17	45
Työpaikallani vallitsee avoin ilmapiiri ja yhteishenki	-	9	7	21	8	45
Kokemukset aikaisemmista muutoksista työpaikallani ovat olleet myönteisiä	-	4	10	21	10	45

Työn sujuvuus osiossa oli kolme väittämää strukturoidussa suljetussa Likert-asteikollisessa muodossa ja kolme tarkentavaa avointa kysymystä riippuen edeltävästä annetusta vastauksesta. Ensimmäinen väittämä koski työn tekemisen tehokkuutta. Pääsääntöisesti vastaajat kokivat työskennelleensä tällä viikolla (koskee ajankohtaa, jolloin muutokysely toteutettiin 5 - 8/2015) keskimääräisellä tehokkuudella tai vähän yli keskimääräisen tehokkuutensa (Kuvio 5).



Kuvio 5. Työpaikan toimintakulttuuri, työn sujuvuus ja työhyvinvointi – Tämän viikon työskentelytehokkuus, annettujen vastausten (n=45) prosentuaalinen osuus

Mikäli vastaaja oli sitä mieltä, että tällä viikolla oli työskennellyt selvästi yli keskimääräisen tehokkuutensa, niin vastaukset (n= 5) koostuivat muun muassa siitä, että koettiin potilaan olevan vaativa tai työtunteja olevan paljon. Työtehtävien haasteellisuus ja tuoreen perheen ohjaus koettiin myös vaikuttavan työskentelyn tehokkuuteen. Keskimääräisen työskentely tehokkuuden nousuun näytti vaikuttaneen esimerkiksi lomalta paluuseen liittyvä into ja energisyys.

Mikäli vastaaja oli sitä mieltä, että tällä viikolla oli työskennellyt selvästi alle keskimääräisen tehokkuutensa, niin vastaukset (n= 6) koostuivat muun muassa siitä, että koettiin työuupumusoireita ja turhautumista, sekä tilojen ahtaus työntekoa hidastavana tekijänä koettiin toimintaa haittaavana. Huono ilmanlaatu, nenän tukkoisuus, silmien kirvely ja

päänsärky mainittiin niin ikään vastauksissa. Lisäksi potilaiden tasavointisuus, kiire, töiden päällekkäisyys, sekä töiden priorisointi ja pitkät työvuorot koettiin vaikuttavan siihen, että oli kokemuksen mukaan työskennellyt alle keskimääräisen työskentely tehokkuuden.

Työn sujuvuus osion toinen väittämä koski työtyytyväisyyttä suhteessa omaan työsuoritukseen. Vastaajat ovat olleet pääsääntöisesti melko tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä työsuoritukseensa vastaushetken viitatulla työviikolla (Kuvio 6).



Kuvio 6. Työpaikan toimintakulttuuri, työn sujuvuus ja työhyvinvointi – Kuinka tyytyväinen olet työsuoritukseesi tällä viikolla, annettujen vastausten (n=44) prosentuaalinen osuus

Työn sujuvuus osion viimeinen väittämä koski nykyisiä työtiloja ja niiden vaikutusta sujuvaan työn tekemiseen (Kuvio 7). Vastaajista lähes kaikki olivat sitä mieltä, että nykyisillä tiloilla on haittaavaa merkitystä työn sujuvaan tekemiseen.



Kuvio 7. Työpaikan toimintakulttuuri, työn sujuvuus ja työhyvinvointi – Haittaavatko nykyiset työtilat jollakin tavoin sujuvaa tekemistä, annettujen vastausten (n=45) prosentuaalinen osuus

Mikäli vastaaja oli sitä mieltä, että nykyiset työtilat haittaavat jollakin tavoin sujuvaa tekemistä, niin vastaukset (n= 42) koostuivat muun muassa siitä, että nykyiset tilat koettiin ahtaiksi, sisäilma huonoksi, sekä työympäristön pinnat olivat kokemuksen mukaan kulu-neita ja epäsiistejä. Lisäksi vastauksista tuli esiin tilojen toimimattomuus, sekä siitä joh-tuva työturvallisuuden vaarantuminen. Myös potilaille ja omaisille nykyiset työtilat tuntu-vat haasteellisilta.

”Ahtaat hoituhuoneet ovat kiusallisia, kun vanhemmille joutuu jatkuvasti sanomaan että voitko väistää, voitko tulla pois siitä kohtaa seisomasta, voitteko mennä tuonne istumaan että saadaan laitettua lääke pumppuun jne. Lisäksi aivan eri hoidon vai-heessa olevat potilaat ja heidän perheet ovat hankalat samassa huoneessa – toi-nen on iloinen jatkoon lähdestä, mutta ei halua iloita ääneen kun toiselle perheelle tulee paha mieli. Tuoreen kipeän vauvan vanhemmat kuulevat samaan aikaan huonoja uutisia lääkäriltä oman vauvansa voinnista. Useaan otteeseen vanhem-mat ovat luurin päässä tietosuojan säilyttämiseksi. Hoitajan on vaikea jutella arka-luonteisista asioista toisen perheen kanssa kun toinen perhe kuuntelee vieressä, avoimuus kärsii.”

Potilasturvallisuus ja yksityisyys koettiin myös joissain määrin vaarantuvan, sekä aiheut-tavan lisähaasteita työn toteutukselle nykyisissä työtiloissa. Lisäksi vastauksissa mainit-tiin keskusvalvomon puuttuminen.

”Potilashuoneessa täytyy olla kokoajan läsnä yksi hoitaja, potilaita ei voi jättää hetkeksikään yksin koska keskusvalvomoa ei ole. Kuitenkin osa potilaista on sen kuntoisia, että heidät voisi jättää vähäksi aikaa yksin jos heitä olisi mahdollisuus valvoa ilman hoitajan potilashuoneessa oloa. Kun potilaita ei voi jättää yksin, se haittaa työn organisointia monella tapaa. Esim. asioiden hoitaminen viivästyy kun hoitaja joutuu odottamaan, että joku tulee valvomaan potilasta jotta hän voi hoitaa jonkun asian (käydä WC:ssä, hakea vauvalle maitoa, valmistautua toimenpiteeseen ja hakea siihen tarvittavia välineitä jne.)”

Muutuskyselyn lopussa oli tilaa vapaalle sanalle, jota sisällöllisesti ohjattiin kolmella kysymyksellä. Ensimmäisessä kohdassa vastaajilta kysyttiin, mihin asioihin tulisi jatkossa kiinnittää huomiota, jotta suunnitellut muutokset onnistuisivat mahdollisimman hyvin. Vastaajien (n= 26) näkemyksen mukaan hyvä viestintä ja osallistava suunnittelu, sekä koulutus olivat tekijöitä, joihin huomiota kiinnittämällä edesautetaan muutoksen onnistumista. Lisäksi vastauksista nousi esiin yhteistyö ja työn sujuvuuteen liittyvien rakenteiden varhainen luominen, sekä toimintamallien selkeyttäminen. Tilojen tulisi myös vastaajien näkemyksen mukaan kohdata toiminnan tarpeita. Esiin nousi myös henkilöstön tasa-arvoisuuteen liittyvät seikat ja toivomus yhteisestä ajasta, jotta tutustuminen uusien ihmisten välillä pääsisi käyntiin. Vastaajien näkemyksen mukaan myös työn sisällön olisi hyvä tukea työhyvinvointia ja sitä kautta edistää työn tuottavuutta. Esiin nostettiin käytännöllisyys, mielekkyys, vaihtelevuus, huolellisuus, sekä toive siitä, että olisi aikaa suunnitellulle.

”Hlökunnan kouluttaminen uusiin järjestelmiin ja toimintatapoihin aloitettava suunnitelmallisesti riittävän aikaisessa vaiheessa – hlökunnan kierto yksiköissä edelleen – toiminta ym. ohjeiden läpikäynti ja päivittäminen tarvittaessa.”

”Henkilökunnan tasapuolinen kohtelu niin esimiesten kuin työtovereiden kesken. Erilaisuuden ja erilaisten työtapojen, ja toimipisteiden arvostaminen. Jokaisen tekemä työ toimipaikasta riippumatta on arvokasta ja ammattitaitoista. Yhteistyö synnytyspuolen ja lapsivuodeosastojen kanssa ensiarvoisen tärkeää, teho-osaston toimintatapaa kehitettävä huomioimaan niiden tuomat haasteet. Erilaisten potilaiden tuomat haasteet, ettei hoideta liikaa ns. terveempiä potilaita.”

Toisessa kohdassa vastaajilta kysyttiin, mikä tilojen parannus olisi olennaisin työn sujumisen ja työhyvinvoinnin kannalta. Vastaajien (n= 33) näkemyksen mukaan toiminnan saattaminen nykyvaatimusten tasolle, työviihtyvyys ja potilasturvallisuuden lisääminen olivat asioita, mitkä nousivat vastauksista esiin. Lisäksi turvallinen työympäristö ja muutosprosessin eri osa-alueiden kanssa työskentelemisen jatkaminen koettiin vaikuttavan tiloja parantamalla työn sujuvuuteen ja työhyvinvointiin.

”Potilashuoneiden sijoittelu niin, että hoitajat pääsevät auttamaan toisiaan ja tekemään yhteistyötä.”

Enemmän tilaa potilaan ympärille, laskutilaa tavaroille, kiinteät koneet ym, ei tarvitse koko ajan siirtää koneita edestakaisin.”

”Puhtaat, ei sisäongelmaiset, työtilat.”

Kolmannessa ja viimeisessä kohdassa vastaajilta kysyttiin, miten tiimityö koettiin toteutuvan yksikössä, missä työskentelee. Vastaajien (n= 35) näkemysten mukaan tiimityö toteutumiseen vaikuttaa muun muassa uusien toimintatapojen luominen ja vanhojen kehittäminen, tiimityön vahvistaminen, sekä toimintatapojen ja tilojen yhdistäminen toimintaa tukevaksi kokonaisuudeksi.

”Yllättävän hyvin ottaen huomioon henkilökunnan suuren määrän. Aina tietenkin parannettavaa. Enemmän kaipaisi joustoa ja ymmärrystä asettua toisen ihmisen asemaan ja tietenkin tasapuolisuutta.”

”Riippuu täysin työvuorosta ja kollegeista, joiden kanssa samassa vuorossa.”

”Vaihtelevasti. Henkilöstä riippuen, jotkut ovat yhteistyökykyisiä, jotkut hoitavat vai oman tonttinsa eikä heiltä uskalla pyytää apua, koska suhtautuvat siihen tympeästi.”

Ristiintaulukoimalla muutoskyselyn viimeisen osion vastauksista eroteltiin vielä ne, jotka olivat osallistuneet muutosta edeltävään koulutukseen ja suunnitteluun, sekä ne, jotka eivät olleet osallistuneet. Työpaikan toimintakulttuuriin, työn sujuvuuteen ja työhyvinvointiin liittyvissä annetuissa vastauksissa löytyi eroja vain yhdessä kysymyksessä, mikä koski oikeutta sanoa mielipiteensä työtehtäviään koskevissa asioissa (Taulukko 24).

Taulukko 24. Työpaikan toimintakulttuuri, työn sujuvuus ja työhyvinvointi - osallisuus muutosta edeltävään koulutukseen ja suunnitteluun (ristiintaulukointi)

			Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?		Yhteensä (n=)
			Kyllä	Ei	
Kaikilla on oikeus sanoa mielipiteensä työtehtäviään koskevissa asioissa	Jokseenkin eri mieltä	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	1	0	1
	Jokseenkin samaa mieltä	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	12	10	22
	Täysin samaa mieltä	Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun?	16	5	21
Yhteensä (n=)			29	15	44

6 Pohdinta

6.1 Tulosten tarkastelua

Tutkimuksen tulosten raportoinnin myötä saatiin vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin koskien yhdistyvien yksiköiden henkilökunnan näkemyksiä toiminnasta, tiloista ja työpaikan toimintakulttuurista yleisesti, työn sujuvuudesta, sekä työhyvinvoinnin merkityksestä.

Tämän tutkimuksen tuloksissa henkilökunnan näkemyksen mukaan tuleva muutos on hyvin perusteltu ja muutoksen tavoitteet ovat ymmärrettäviä, sekä muutoksella on mahdollista saada aikaan toivotut tavoitteet. Lisäksi henkilökunta arvioi pääsääntöisesti muutoksen vaikuttavan myönteisesti omaan työhön, potilaisiin ja omaisiin, sekä yksiköiden väliseen yhteistyöhön ja työprosessien sujumiseen. Tuloksissa henkilökunnan näkemyksen mukaan muun muassa hyvä viestintä ja osallistava suunnittelu, sekä koulutus olivat tekijöitä, joihin huomiota kiinnittämällä edesautetaan muutoksen onnistumista. Lisäksi esiin nousi yhteistyön ja työn sujuvuuteen liittyvien rakenteiden varhaisen luomisen tärkeys, sekä toimintamallien selkeyttäminen. Tilojen tulisi myös henkilökunnan näkemyksen mukaan kohdata toiminnan tarpeita.

Toimintaan liittyvässä muutoksessa henkilökunnan näkemyksen mukaan kehitettävää löytyy muun muassa osallisuuden mahdollistamisessa ja omaisille jaettavassa informaatioissa. Ennakoarvio muutoksen vaikutuksista omaan työhön koettii henkilökunnan näkemyksen mukaan myönteisenä, mutta ilmeisesti esimerkiksi muutoksen vaikutukset työmäärään ja työaikoihin näyttäisi askarruttavan henkilökuntaa. Siihen, minkälaisia potilaita tullaan jatkossa hoitamaan, ei muutoksella koettu tulosten mukaan olevan suuria vaikutuksia, mutta molempien yksiköiden omaisten tyytyväisyyden katsotaan muutoksen myötä paranevan.

Tiloihin liittyvässä muutoksessa henkilökunnan näkemyksen mukaan kehitettävää löytyy muun muassa omaisille jaettavassa informaatioissa, huhupuheiden hallinnassa, organisaatioon luotettavuuden lisäämisessä, sekä osallisuuden mahdollisuuden lisäämisessä. Henkilökunnan näkemyksissä, ennakoarvio muutoksen vaikutuksista suhteessa omaan työhön, näyttää tulosten mukaan herättävän ajatuksia muun muassa ne tekijät muutoksessa, mitkä vaikuttavat työrauhaan, työn tuloksellisuuteen ja työhyvinvointiin. Myös

muuttuvien tilojen suhteen koettiin henkilökunnan näkemysten mukaan muutoksen vaikuttavan potilaisiin ja omaisiin pääsääntöisesti erittäin myönteisesti. Tulosten mukaan se, että päästään tiloihin liittyviin tavoitteisiin, edellyttää henkilökunnan näkemysten mukaan tilojen, keskusvalvomon ja hoitajakutsujärjestelmän kehittämistä.

Tuloksissa henkilökunnan näkemysten mukaan työpaikan toimintakulttuurin, työn sujuvuuden ja työhyvinvoinnin osalta muutoksessa kehitettävää on muun muassa avoimen työpaikan ilmapiirin ja yhteishengen saavuttamisessa. Tutkimuksen kohteena olevissa yksiköissä koettiin henkilökunnan näkemysten mukaan, että siellä työskennellään pääsääntöisesti keskimääräisellä tehokkuudella ja siellä oltiin melko tyytyväisiä omaan työsuoritukseen. Kuitenkin lähes kaikki kokivat, että nykyiset tilat haittaavat työn sujuvaa tekemistä.

Vuonna 2010 aloitettuun tutkimuksen kohteena olevien yksiköiden henkilökunnan koulutukseen ja muutoksen suunnittelutyöhön oli hieman yli kaksi kolmasosaa vastaajista osallistunut ja reilu kolmasosa vastaajista ei ollut osallistunut kyseiseen koulutukseen. Ristiintaulukoimalla vastaajista eroteltiin ne, jotka olivat osallistuneet muutosta edeltävään koulutukseen ja suunnitteluun, sekä ne, jotka eivät olleet osallistuneet. Annetuissa vastauksissa ei suuria eroja löytynyt. Tulosten mukaan vastaajat olivat pääosin vastauksissaan samaa mieltä riippumatta koulutukseen ja suunnitteluun osallistumisesta. Se, mistä annettujen vastausten mahdollinen ero tuloksissa esitettyjen esimerkkien kohdalla johtui, ei selviä tässä tutkimuksessa suoritetun ristiintaulukoinnin myötä.

Tutkimukseen pohjautuen ”Muutos vaatii johtajuutta” kirjassa John Kotter määrittelee onnistuneelle muutosprosessille ominaisen kahdeksanvaiheisen mallin. Kyseisen mallin päävaiheet koostuvat lähtökohtien valmistelusta, päätöksestä mitä ollaan tekemässä, toimintaan valtuuttamisesta, toteutuksesta ja muutoksen juurruttamisesta osana jokapäiväistä toimintakulttuuria. Muutoksessa tarvitaan lisäksi monipuolista ja oikeaikaista viestintää, erilaisten osallistumismahdollisuuksien antamista, sekä tarpeen vaatiessa kannustamista ja rohkaisua. (Kotter – Rathgeber 2014: 125 – 127,132; Hyppänen 2013: 115.)

Eri toimintayksikköjen yhdistämisessä suurimmaksi haasteeksi muodostuu yhteisten toimintatapojen ja yhteishengen luominen uudessa, muuttuneessa tilanteessa. Toimivan ja

avoimen viestinnän lisäksi tarvitaan erilaisia yhteisiä keskustelutilaisuuksia, joissa henkilöstö voi tuoda esiin esimerkiksi huoliaan, sekä saada mahdollisuuksia osallistua varsinaiseen käytännön toteutukseen. (Hyppänen 2013: 105.)

Tämän tutkimuksen kohteena olevien yksiköiden toimintaan liittyvänä tavoitteena muutoksessa oli henkilökunnan tehokkaampi käyttö ja työkierto. Tuloksissa henkilökunnan näkemyksen mukaan toimintaan liittyvän tavoitteen saavuttamiseksi tulisi huomiota kiinnittää muun muassa osaamisen kehittämiseen ja tukemiseen työkiertojen, perehdytyksen ja työparityöskentelyn avulla. Lisäksi huomiota tulisi kiinnittää yhteisöllisyyden rakentamiseen, yhteistyöhön ja muutoksen sisäistämiseen, sekä läpivientiin. Tavoitteiden saavuttamisen myötä olisi myös henkilökunnan näkemyksen mukaan mahdollista saavuttaa synenergiaetua tilojen ja henkilöstön suhteen.

Kohteena olevien yksiköiden tiloihin liittyvänä tavoitteena oli yhdistymisen avulla potilasturvallisuuden parantaminen. Tuloksissa vastaajien näkemyksen mukaan tämän tiloihin liittyvän tavoitteen saavuttamiseksi tarvitaan muun muassa uusien toimintamallien luomista, valvonta- ja kutsujärjestelmien kehittämistä, sekä uudistamista yleensä. Saa-duissa tuloksissa lähes kaikki vastaajista olivat sitä mieltä, että nykyisillä tiloilla on haittaavaa merkitystä työn sujuvaan tekemiseen. Tulosten mukaan nykyiset tilat koettiin ah-
taiksi, sisäilma huonoksi, sekä työympäristön pinnat olivat kokemuksen mukaan kulu-neita ja epäsiistejä. Lisäksi tuloksissa tuli esiin tilojen toimimattomuus, sekä siitä johtuva työturvallisuuden vaarantuminen. Myös potilaille ja omaisille nykyiset työtilat tuntuvat haasteellisilta. Potilasturvallisuus ja yksityisyys koettiin joissain määrin vaarantuvan, sekä aiheuttavan lisähaasteita työn toteutukselle. Oleellinen tiloihin liittyvä parannus, millä olisi muutoksen myötä vaikutusta työn sujumiseen ja työhyvinvointiin, olisi vastaa-jien näkemyksen mukaan toiminnan toteutuksen mahdollisuuksien saattaminen nyky-vaatimusten tasolle, työviihtyvyyden, sekä potilasturvallisuuden lisääminen.

Uusi työyhteisö ei synny itsestään, vaan se vaatii muun muassa esimiehiltä aktiivista työskentelyä sen eteen, että ihmiset oppivat tuntemaan toisensa. Tyypillistä on, että kahden erikokoisen yksikön yhdistymisessä suurempi yksikkö koetaan usein uhkaavaksi. Tasavertainen kohtelu korostuu ja olisi erittäin tärkeää huolehtia siitä, että jo varhaisessa vaiheessa jokainen työntekijä tietää oman roolinsa, sekä tehtäväalueensa. Näin henki-löstö pääsee muuttuneessa tilanteessa keskittymään itse työn tekemiseen, eikä esimer-kiksi tarpeettomia erillisiä ryhmiä tai klikkejä pääse muodostumaan. (Hyppänen 2013: 107, 113.)

Saaduissa tuloksissa henkilökunnan näkemyksen mukaan pääsääntöisesti kaikilla on oikeus sanoa mielipiteensä työtehtäviään koskevissa asioissa, työpaikalla kannustetaan kokeilemaan uusia asioita ja työpaikka rohkaisee, sekä tukee kouluttautumaan työtehtävien sisällön ja vaatimusten muuttuessa. Lisäksi henkilökunnan näkemyksen mukaan koettiin, että työpaikalla vallitsee pääsääntöisesti avoin ilmapiiri ja yhteishenki. Tuloksissa esiin nousi myös henkilöstön tasa-arvoisuuteen liittyvät seikat ja toivomus yhteisestä ajasta, jotta tutustuminen uusien ihmisten välillä pääsisi käyntiin. Tiimityön osalta saadut tulokset osoittivat, että vastaajien näkemyksen mukaan tiimityö toteutumiseen vaikuttaa muun muassa uusien toimintatapojen luominen ja vanhojen kehittäminen, tiimityön vahvistaminen, sekä toimintatapojen ja tilojen yhdistäminen toimintaa tukevaksi kokonaisuudeksi. Hieman huolestuttavaa tuloksissa oli se, että joissakin vastauksissa ilmeni tiimityön onnistuneen toteutumisen olevan täysin henkilö- ja tilannesidonnaista.

Tutkimuksissa, jotka käsittelevät muutosta on todettu, että erilaiset työhyvinvointiin liittyvät ilmiöt nousevat ajallisesti esiin juuri silloin, kun jokin asia muuttuu. Muutosjohtamisella ja työhyvinvoinnilla on myös todettu olevan keskinäistä merkitystä suhteessa toisiinsa. Työhyvinvoinnin kannalta on merkityksellistä, että henkilöstö otetaan jo varhaisessa vaiheessa mukaan muutosta koskevaan työn kehittämiseen, sekä annetaan myös siihen tarvittavat työkalut. Mikäli henkilöstöä ei osallisteta tai huomioida riittävästi, niin luultavammin esimerkiksi muutosvastarinta tulee olemaan suuri. (Hyppänen 2013: 102; Suonsivu 2011: 170, 171.)

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirissä muutoksia on ollut aikaisemminkin. Vuonna 2011 Meilahden tornisairaala alettiin peruskorjata ja siihen liittyen kaikki toiminnot siirrettiin Hyksin muihin sairaaloihin. Tähän muutokseen liittyvässä tutkimuksessa tuli esiin muun muassa se, että muutos olisi voinut sujua paremmin, mikäli eri ammattikuntaan kuuluvat työntekijät olisi kattavammin osallistettu. Samoin henkilöstön mielestä tiedotus muutokseen liittyvissä asioissa olisi voinut olla positiivisempaa, koska oma suhtautuminen rakentuu sen pohjalle. Viestinnässä arvostettiin myös sitä, että oma esimies toi viestit, joka helpotti esimerkiksi kysymysten esittämistä. (Ponteva 2012:32 - 33,49 - 50.)

Esimiestyössä kukaan ei vältty siltä, että joutuu jossain uransa vaiheessa johtamaan muutosta. Muutosta johdettaessa on hyvä muistaa, että sitä ei johdeta samalla tavoin, kuin päivittäistä johtamista. Muutosprosessia ei voida myöskään täysin delegoida jonkun

muun toteutettavaksi, eikä mikään muutos tapahdu itsekseen yhdessä yössä. Toimintaympäristöön kohdistuvissa muutoksissa tarvitaan erityisesti kykyä ennakoida, jotta muutostilannetta pystyttäisiin hallitsemaan. Henkilöstön tunteiden ja kokemusten huomiointi, sekä olemassa olevan osaamisen tukeminen ja palautteen antaminen tulisikin olla huomion kohteena. Muutoksen hallintaa tukevat myös avoimuus, viestintä ja luottamuksellinen keskusteluyhteys esimiesten ja henkilöstön välillä. Hyvin toteutettuna ja johdettuna muutos uusiin tiloihin voi olla henkilöstölle työhyvinvointia parantava tekijä. Kun taas toisaalta se voi huonosti hoidettuna aikaan saada motivaation laskua, valtataisteluita tai tulehtunutta ilmapiiriä. (Tuominen 2011: 5 ; Suonsivu 2011: 171 ; Hyppänen 2013: 106.)

Aikaisempien tutkimusten mukaan muutoksen onnistumisen kannalta erityisen merkitykselliseksi asioiksi nousevat muun muassa tunneällyn merkitys, toimiva viestintä ja osallistaminen. Tilannetajuisuuden ja tunneällyn on katsottu edesauttavan onnistunutta muutosta. Sitä lisää myös säännöllinen muutokseen liittyvistä asioista tiedottaminen, sekä sellaisten rakenteiden luominen, missä työntekijöiden ja esimiesten välinen vuoropuhelu mahdollistuu. Lisäksi, mikäli henkilöstöä on riittävässä määrin osallistettu muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen, niin muutos ei välttämättä tunnukkaan enää niin vaikealta asialta. Kuitenkin on hyvä muistaa, että näennäisellä osallistamisella voi olla muutoksen onnistumisen kannalta myös tuhoisat vaikutukset. (Ponteva 2012: 105 – 108.)

Hyvästäkin muutoksesta tulee käyttökelvoton, mikäli muutettua toimintaa ei saada siirrettyä käytännön tasolle ja osaksi työntekijöiden tapaa työskennellä. Työntekijöiden asennoituminen muutosta kohtaan voi joko vaikeuttaa tai helpottaa muutoksen onnistumista tai epäonnistumista. Ketään ei voi pakottaa muutokseen, vaan siihen täytyy jokaisen itse löytää tarvittava halu. (Shapiro 2004: 13, 15; Ponteva 2012:15.)

6.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksessa ja kehittämistyössä eettisyyttä voidaan pitää tieteellisen toiminnan keskeisimpänä tekijänä, ytimenä. Tutkimusetiikassa voidaan ajatella sen jakautuvan tieteen sisäiseen ja ulkopuoliseen etiikkaan. Sisäisessä tieteen etiikassa tutkittavaa aihetta lähestytään muun muassa tarkastelemalla tutkijan suhdetta tutkimuskohteeseen, tavoitteisiin ja tarkoitukseen. Ulkopuolisessa tieteen etiikassa keskitytään käsittelemään ulkopuolisten seikkojen osuutta tutkittavaan aiheeseen, sekä tutkimusmenetelmien valintaan ja sitä, että kuinka paljon ulkopuolelta tuetaan tutkimuksia ja kehittämistöitä esimerkiksi rahallisesti. (Kankkunen – Vehviläinen-Julkunen 2013: 211 - 212.)

Tutkimuksessa ja kehittämistöissä on noudatettava tiedeyhteisön yleisesti tunnustamia toimintatapoja, rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta. Merkityksellistä on miten saatua tutkimustietoa esitetään, miten se arkistoidaan ja säilytetään, sekä miten tuloksia arvioidaan. Aineistonkeruu- ja analysointimenetelmien on täytettävä vaaditut kriteerit ja niiden on oltava eettisesti hyväksyttäviä. Muiden tutkijoiden osuus on tuotava julki esimerkiksi huolehtimalla asianmukaisista viite- ja lähdemerkinnöistä. Kirjallisen tuotoksen kieliasu tulee myös noudattaa tieteelliselle tekstille asetettuja määräyksiä. Tutkimuksessa mukana olleet tahot ja henkilöt, sekä heidän osuutensa tulee näkyä lopullisessa raportissa. Lisäksi aineiston keruuseen ja tiedon hankintaan liittyvät eettiset periaatteet tulee olla yleisesti hyväksytyjä tieteellisessä ympäristössä. Tutkimus, jota voidaan pitää eettisesti ajateltuna hyvänä, noudattaa hyväksytyä ja hyvää tieteellistä toimintaa. Eettisiä periaatteita noudattava tutkimustyö alkaa tutkimuksen aiheen valinnasta ja päättyy tulosten julkaisemiseen. (Hirsjärvi ym. 2010: 23 – 24; Burns – Grove 2001: 191.)

Tässä tutkimuksessa pyrittiin noudattamaan eettisiä periaatteita sen mukaan, kun niistä on kirjallisuudessa kirjoitettu. Lisäksi otettiin huomioon tutkimuksen kohteena olevan organisaation omat eettiset ohjeistukset tutkimuksen tekemiseen ja julkaisemiseen liittyen. Tutkimuksen aiheen valinnassa suurena vaikuttajana oli kiinnostus aihetta kohtaan. Työn edetessä pyrittiin säilyttämään mielenkiinto aiheeseen, sekä tiedonhankintaan. Lisäksi pyrittiin perehtymään aiheeseen riittävän kattavasti ja laaja-alaisesti, sekä käyttämään työssä luotettavia tiedonlähteitä.

Aineistonkeruussa ja saadun aineiston käsittelyssä huomioitiin tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden yksityisyyden, itsemääräämisoikeuden, sekä luottamuksellisuuden säilymisestä. Lisäksi kohderyhmälle annettiin riittävät tiedot koskien tutkimusta ja sen toteutusmenetelmiä, lähettämällä muun muassa sähköisesti tiedonantokirje muutossykelylomakkeen lähettämisen yhteydessä. Kaikilla vastaajilla oli mahdollisuus jättäytyä tutkimuksen ulkopuolelle, niin halutessaan tai kieltäytyä ylipäänsä osallistumasta. Tutkimukseen vastaaminen oli samanaikaisesti suostumus tutkimukseen osallistumisesta.

Tutkimukseen liittyvä sähköinen muutossykely toteutettiin vastasyntyneiden teho-osaston (K7) ja vastasyntyneiden valvontaosaston (N7) henkilökunnalle, mukaan lukien hoitajat, lääkärit ja osastosihteerit. Tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin ne henkilöt, jotka työskentelevät ulkoistettujen palveluiden alaisuudessa, kuten farmasia, välinehuolto ja laitoshuolto. Rajauksessa ajateltiin tutkimuksen kohteena olevan organisaation intressejä

tutkimustulosten suhteen. Kyselyyn osallistuvilta ei kysytty työtehtävää, jotta yksityisyyden suoja säilyisi. Samoin, kysymyksen onko vastaaja mies vai nainen, käyttöä harkittiin tarkoin ja päädyttiin jättämään sen analysointi suhteessa annettuihin vastauksiin lopullisesta raportista pois. Vastaajien henkilöllisyys ei myöskään ollut tunnistettavissa tulosraporteista.

Tutkimuksen aikana ja sen jälkeen aineisto säilytettiin hyvän tutkimustavan mukaisesti tekijän tiedostoissa salasanalla suojattuna ja aineisto esitettiin sellaisenaan, mitään salaamatta tai muuttaen saatuja vastauksia. Tämän tutkimuksen jälkeen aineisto siirrettiin tutkimuksen kohteena olevan organisaation työntekijän ja työelämäohjaaja Kirsi Lindforsin hallintaan. Hän huolehtii siitä, että aineisto säilytetään jatkossakin hyvän tutkimustavan mukaisesti. Aineiston säilytys takaa sen, että siihen voidaan tarvittaessa palata, mikäli muutoksen toteutumisen jälkeen tutkimuksen kohteena oleville yksiköille tehdään seurantakysely. Tutkimuksen tekijän omista tiedostoista aineisto asianmukaisesti hävitetään työn valmistumisen yhteydessä.

Ennen varsinaista tutkimuksen aloittamista tehtiin sopimus tutkimuksen tekemisestä sekä Metropolian, että kohdeorganisaation kanssa. Lisäksi kohdeorganisaatiolta haettiin tarvittava tutkimuslupa. Tutkimuksen luonteen vuoksi erillistä lupaa eettiseltä toimikunnalta ei tarvittu, koska tutkimuksessa ei käsitelty potilaita tai kohdeorganisaatiota koskevia arkaluontoisia tietoja. Mikäli kohdeorganisaatio olisi toivonut, ettei heidän nimi saa näkyä työn julkaisun jälkeen, niin se olisi asianmukaisesti poistettu ja tarvittaessa muutettu. Tällaista pyyntöä ei kuitenkaan esitetty.

Kyselylomake pohjautui Työterveyslaitoksen KUNTO-hankkeessa tuotettuun muutokselyyn. Kyselylomakkeen modifiointiin ja käyttöön oli voimassa olevat tarvittavat luvat Työterveyslaitoksen teemajohtaja Marjaana Lahtiselta. Kyselylomaketta modifioitiin tutkimukseen sopivaksi ja alkuperäinen lähde näkyi lopullisessa kyselylomakkeessa.

Tutkimuksella on aina tarkoitus saada mahdollisimman luotettavaa, sekä totuuteen pohjautuvaa laadukasta tietoa. Edellä mainittujen mittauksessa käytetään käsitteitä validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti tarkoittaa, että tutkitaan ja mitataan tutkimusongelman kannalta oikeita asioita. Reliabiliteetilla puolestaan tarkoitetaan tutkimuksessa saatujen tulosten pysyvyyttä. Käytettävän mittarin tulee olla oikea ja mikäli mittaaaja vaihtuu, niin tulokset pysyvät samoina. Mikäli tutkimuksen validiteetti on kunnossa, niin voidaan olettaa myös reliabiliteetin olevan. Tutkimuksen luotettavuuteen tulee kiinnittää huomio jo

suunnitteluvaiheessa, koska tutkimuksen valmistumisen jälkeen se on myöhäistä. (Kananen 2011: 118, 121, 135.)

Tutkimuksessa käytettiin kyselylomaketta, minkä luotettavuutta oli testattu aikaisemmin muun muassa Työterveyslaitoksen KUNTO-hankkeen yhteydessä. Kyselylomaketta modifioitiin tutkimukseen sopivaksi ja ennen sen lähetystä kohderyhmälle Ammattikorkeakoulu Metropolian lehtori Päivi Leskinen tarkisti lomakkeen sisällön. Lisäksi kyselylomakkeen ymmärrettävyyttä testattiin kahdella sairaanhoitajalla, jotka työskentelevät eräällä Lastenklinikan vuodeosastolla, jota kohtaa lähitulevaisuudessa samankaltainen muutos. Edellä mainituilla toimenpiteillä pyrittiin lisäämään käytettävän mittarin validiteettia. Validiteetti eli pätevyys viittaa siihen, onko tutkimuksessa mitattu juuri sitä mitä oli tarkoituskin mitata ja sitä, miten hyvin saadut tulokset voidaan yleistää perusjoukkoon (Hirsjärvi ym. 2010: 231).

Tämän tutkimuksen luotettavuutta saattaa heikentää se, että aineistonkeruu sijoittui juuri kesälomien alkuun. Tämä saattoi olla myös syynä siihen, että vastausprosentti jäi niin alhaiselle tasolle. Vastaamista pyrittiin aktivoimaan toistamalla kyselykierros lopulta yhteensä neljä kertaa. Kyselykierrosten toistaminen näin useasti ei tuonut toivottua tulosta ja osoittautui turhaksi. Kaikki vastaajat (n=46) eivät vastanneet jokaiseen kysymykseen, mutta mitään lomaketta ei kuitenkaan jouduttu kokonaan hylkäämään. Alhainen vastausprosentti 37,7 % kuitenkin heikentää tulosten yleistettävyyttä ja asettaa tutkimuksen tulokset aiheutta kuvailevalle tasolle.

Tämän tutkimuksen tulosten analyysissä avointen kysymysten luotettavuutta heikentää se, että kaikki vastaajat eivät avoimiin kysymyksiin vastanneet. Pienestä vastaajamäärästä ei suuria yleistyksiä voi tehdä, vaan ne jää yksittäisten vastaajien mielipiteitä kuvailevalle tasolle. Lisäksi avointen kysymysten vastausten sisältö vaihteli yksittäisistä sanoista pitkiin kuvaileviin lauseisiin, eikä vastaukset näin ollen olleet tasaveroisia toisiinsa nähden. Myös ristiintaulukoinnin osalta tuloksia ei voi pitää täysin käyttökelpoisina, koska muutosta edeltävään suunnitteluun ja koulutukseen osallistumisesta saadut määrät otoksessa erosivat toisistaan, eivätkä näin ollen olleet suoraan vertailukelpoisia. Lisäksi tämänkaltaisen ristiintaulukoinnin avulla oli vaikeaa havaita suoraan, mikä lopulta vaikutti annettuihin vastauksiin. Mikäli muutoskyselyn saatujen vastausten kokonaismäärä olisi ollut suurempi, niin riistiintaulukoimalla oltaisiin voitu saada sellaista tietoa, mistä olisi tulevaisuudessa ollut mahdollista hyötyä muutoksia suunniteltaessa.

6.3 Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa muutosprosessista yhdistyvien yksiköiden henkilöstön näkökulmasta. Tutkimuksesta saatu tieto tukee sitä, että se antaa mahdollisuuden muutosprosessien suunnitteluun, seurantaan ja muutosten vaikutusten arviointiin. Lisäksi muutoskyselyn toteuttaminen ja siihen osallistuminen antaa henkilöstölle mahdollisuuden ilmaista mielipiteensä, sekä tuoda esiin kehittämis ehdotuksia muutokseen liittyen.

Muutoksessa ja siihen liittyvässä muutosprosessissa yhdeksi oleellisemmaksi asiaksi onnistumisen kannalta näyttäisi nousevan juuri osallisuuden mahdollisuus, sekä sen tärkeys. Silloin, kun työyhteisöllä on ymmärrys, siitä ympäristöstä, missä toimitaan ja tullaan toimimaan, niin toiminta tehostuu, sekä tuloksellisuus parantuu. Lisäksi työyhteisö joutuu harvemmin hämilleen, stressitaso laskee ja yksittäisten toimijoiden tilanteen hallintakyky kasvaa lisäten työssä viihtymistä, sekä työhyvinvointia. (Kotter – Rathgeber 2014: 123.)

Yllättävää tämän tutkimuksen tuloksissa oli, kuinka positiivisesti työntekijät suhtautuivat tulevaan muutokseen. Tulos kuitenkin vahvistaa sitä, että työntekijöiden osallisuus muutosprosessin eri vaiheissa edesauttaa onnistuneen muutoksen läpivientä.

Muutoksen onnistumisen yksi keskeisimmistä kysymyksistä koskee sitä, miten siihen osallisina olevien henkilöiden asiantuntemus, sekä ajatukset saadaan osaksi muutoksen suunnittelua. Mikäli henkilöstö ei ole ollut mukana suunnittelussa, voi käydä niin, ettei toiminta suju käytännössä suunnitellulla tavalla. Osallisuuden avulla voidaan myös lisätä henkilöstön sitoutumista muutokseen ja edesauttaa muutoksen onnistunutta toteutumista. (Järvinen 2008: 154 – 156.)

Tutkimuksen kohteena olevien yksiköiden omana tavoitteena oli saavuttaa yhdistämisen myötä synergiaetu tilojen ja henkilöstön suhteen, sekä parantaa potilaiden turvallisuutta. Mikäli muutoskyselystä toteutetaan seurantakysely muutoksen toteuduttua, niin saadaan parempi käsitys siitä, että päästiinkö asetettuihin tavoitteisiin. Tässä tutkimuksessa käytössä ollut Työterveyslaitoksen kehittämä kyselylomake toimii hyvin runkona myös mahdollisten jatko- ja seurantatutkimusten toteutuksessa. Saman kyselylomakkeen käyttö antaa myös mahdollisuuden vertailla annettuja vastauksia aikaisempiin vastauksiin.

Mielestäni tässä tutkimuksessa käytettyä menetelmää ja mittaria voitaisiin myöhemmin hyödyntää Hyksin Lasten ja Nuorten sairauksien muissa tulosyksiköissä ajatellen vuonna 2017 valmistuvaa uutta Lastensairaala, sekä siihen liittyviä toiminnan ja tilojen muutoksia muiden yksiköiden osalta.

Lähteet

Burns Nancy – Grove Susan K. 2001. The Practice of nursing research. USA: W.B.Saunders Company.

Hankeselvitystyö (työryhmä) 2010. Naistenklinikan lisärakennuksen peruskorjauksen ja laajennuksen hankeselvitystyö. Verkkodokumentti. Luettu 18.2.2015.

Hellgren Ulla-Maija - Lahtinen Marjaana - Rasila Heidi – Lehtelä Jouni – Lappalainen Sanna – Pietarinen Veli-Matti – Holopainen Rauno – Hynynen Pasi – Nenonen Suvi - Reijula Kari 2013. Kuntoutuslaitokset muutoksessa – näkökulmia tilojen kehittämiseen. KUNTO-hankkeen loppuraportti. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hirsjärvi Sirkka – Remes Pirkko – Sajavaara Paula 2010. Tutki ja kirjoita. 15. - 16. painos. Helsinki: Tammi.

Hodju, Jaana 2013. Muutosjohtajuutta edistävät tekijät. Opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, Ylempi AMK.

Huuhtanen P. & Tuomivaara S. 2010. Tilaten ja tuottaen–kuntapalvelujen toimintatapa-uudistus. Helsinki: Työterveyslaitos ja Työturvallisuuskeskus.

Hyppänen, Riitta 2013. Tiukka tilanne – käytännön neuvoja työvoiman sopeuttamiseen ja uudistustyöhön. Viro: Paar OU.

Jousmäki, Riikka 2010. Esimiehet muutosprosessin avainhenkilöinä. Opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Sosiologia, Ylempi AMK.

Järvinen, Pekka 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. 1.painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Järvinen Pekka 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro.

Kananen, Jorma 2011. Kvantti. Kvalitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja – sarja. Tampereen Yliopistopaino Oy: Juvenes Print.

Kankkunen, Päivi – Vehviläinen-Julkunen, Katri 2013. Tutkimus hoitotieteessä. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kesti Marko 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Kolehmainen, Jenny 2014. Työhyvinvointi hoitajien kokemana organisaatiomuutoksen jälkeen. Opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, Ylempi AMK.

Kotter, John – Rathgeber, Holger 2014. Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. 5. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Mäntysalo Elisabet 2014. Osastonhoitaja. HUS, NaLa. Suullinen tiedonanto 25.11.2014.

Ponteva, Katariina 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ponteva, Katariina 2012. Muutoksessa. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pyöriä, Pasi 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Toimitettu teos. Helsinki: Gaudeamus.

Thompson, Neil 2013. People management. Published by Palgrave Macmillian. Printed in China.

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuominen, Kari 2011. Change Management Excellence Criteria. Self-assessment Work Book. >www.changemanager.org>. Benchmarking Ltd.

Russel-Jones, Neil 1995. Muutosjohtaminen. Suomeksi toimittanut Matti Karhu 2000. Exit-opas. Management Pocketbooks Limited. Infoviestintä Oy.

Sariola, Suvi 2014. Uudistukset altistavat konflikteille. Suomen lääkärilehti 5/2015 vsk 69.

Seeck, Hannele 2013. Johtamisopit Suomessa. Kolmas, uudistettu painos. Tallinna: Gaudeamus.

Shapiro, Andrea, Ph.D. 2003. Creating contagious commitment. Applying the Tipping Point to Organizational Change. North Carolina: Strategy Perspective.

Suonsivu, Kaija 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIpress.

Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Valpola, Anneli 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. 1.painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Liite 1. Tiedonantokirje opinnäytetyöhön liittyvästä kyselystä

TIEDONANTOKIRJE

HELSINKI 4.5.2015

HYVÄ VASTAANOTTAJA

Kutsun teidät osallistumaan opinnäytetyöhöni täyttämällä sähköisen muutoskyselyn, joka on tämän tiedoksiantokirjeen liitteenä. Opinnäytetyössäni tutkitaan muutokseen liittyvää prosessia. Yksikköni on valikoitunut siitä syystä, että Vastasyntyneiden teho-osaston (K7) ja vastasyntyneiden valvontaosaston (N7) toiminnot ja tilat yhdistyvät Nais-tenklinikan uudella osastolla vuonna 2016.

Tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa muutosprosessista yhdistyvien yksiköiden henkilökunnan näkökulmasta. Tutkimuksessa muutosprosessi koskee yhdistyvää toimintaa sekä tiloja, joissa toiminnot yhdistyvät. Saatua tietoa voidaan hyödyntää tulevien muutosprosessien suunnittelussa, seurannassa sekä muutoksen vaikutusten arvioinnissa. Muutoskysely tarjoaa mahdollisuuden ilmaista mielipiteensä, sekä tuoda esiin omia kehittämisehdotuksia liittyen muuttuvaan toimintaan ja muuttuviin tiloihin.

Toivon kaikkien osallistuvan, mutta osallistuminen pohjautuu vapaaehtoisuuteen ja ehdottomaan luottamuksellisuuteen. Opinnäytetyön tekemiseen on haettu asianmukainen tutkimuslupa. Kenenkään yksittäisen vastaajan nimi ei tule näkymään tutkimuksessani ja kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Aineisto säilytetään salasanalla suojattuna. Aineistoa saatetaan käyttää myöhemmin seurantakyselyn yhteydessä. Kyselyn vastaamiseen on aikaa 15.5.2015 asti.

Minulla on vakituinen toimi Lastenlinikalla osasto K10:n päiväsairaalassa ja opiskelen työn ohella Ammattikorkeakoulu Metropoliasa Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, YAMK tutkintoa. Opinnäytetyötäni ohjaa ammattikorkeakoulu Metropoliasa Lehtori Marjatta Kelo, puh.040-6302191 ja työelämäohjaajanani toimii Hoitotyön kliininen asiantuntija Kirsi Lindfors HYKS, LaNu, puh.050-4270682.

Ystävällisin terveisin

Annukka Pietikäinen, LaNu osasto K10:n päiväsairaala, puh.050-4286894

Liite 2. Muutuskysely

Muutuskysely

Lomake on ajastettu: julkisuus alkaa 4.5.2015 0.00 ja päättyy 15.5.2015 23.59

Vastasyntyneiden teho-osaston (K7) ja vastasyntyneiden valvontaosaston (N7) toiminnot ja tilat yhdistyvät Naistenklinikan uudella osastolla vuonna 2016. Tulevaisuuden visio on yhdistymisen myötä perhekeskeinen, laadukas ja kustannustehokas erikoissairaanhoidon yksikkö.

Muutuskyselyn tavoitteena on saada tietoa muutosprosessista yhdistyvien yksiköiden henkilökunnan näkökulmasta.

Lomake on modifioitu Työterveyslaitoksen Hanke-projektissa (v. 2013) tuotetusta KUNTO muutuskyselystä.

Taustatiedot

Organisaatio

Yksikkö

Sukupuoli nainen
 mies

Ikä alle 35 vuotta
 35-54 vuotta
 55 vuotta tai yli

Työkokemus yksikössä, jossa nyt työskentelet alle 5 vuotta
 5-10 vuotta
 yli 10 vuotta

Henkilökunnan koulutukset ja suunnittelutyö tulevan muutoksen suhteen aloitettiin jo vuonna 2010 ja projektisuunnitelma hyväksyttiin vuonna 2012.

Oletko osallistunut kyseiseen koulutukseen ja suunnitteluun? kyllä
 ei

Arvioi seuraavia työpaikkaasi koskevia muutostavoitteita omasta näkökulmastasi. Kerro oma mielipiteesi

1.Toimintaan liittyvä tavoite: K7:n ja N7:n henkilökunnan tehokkaampi käyttö ja työkierto.

2. Tiloihin liittyvä tavoite: K7:n ja N7:n yhdistyminen parantaa potilaiden turvallisuutta

Toimintaa koskevat muutokset

MUUTOKSEN TAVOITTEET

Arvioi jokaisen väittämän kohdalla, kuinka samaa tai eri mieltä sinä asiasta olet (Toimintaan liittyvä tavoite)

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Muutos on hyvin perusteltu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksen tavoite on ymmärrettävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutos vie oikeaan suuntaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ymmärrän mitä muutos merkitsee omalla kohdallani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskon, että muutoksella saavutetaan toivotut tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

MUUTOKSEN VALMISTELU JA TIEDONKULKU

Arvioi jokaisen väittämän kohdalla, kuinka samaa tai eri mieltä sinä asiasta olet (Toimintaan liittyvä tavoite)

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Olen saanut hyvin tietoa muutoksesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksesta liikkuu erilaisia huhuja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotan organisaation johtoon muutoksessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut osallistua riittävästi muutoksen suunnitteluun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen suunnitellun muutoksen myönteisenä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Potilaiden omaisille on jaettu muutoksesta riittävästi tietoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ENNAKKOARVIO MUUTOKSEN VAIKUTUKSISTA

1. Arvioi, miten muutos tulee vaikuttamaan omaan työhösi (Toimintaan liittyvä tavoite)

	Erittäin myönteisesti	Melko myönteisesti	Ei myönteisesti eikä kielteisesti	Melko kielteisesti	Erittäin kielteisesti
Muutos tulee vaikuttamaan työtehtävieni sisältöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutos tulee vaikuttamaan työni mielekkyyteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutos tulee vaikuttamaan työmäärääni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutos tulee vaikuttamaan työaikoihini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutos tulee vaikuttamaan siihen, miten työt jaetaan ihmisten kesken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutos tulee vaikuttamaan henkilökunnan keskinäiseen yhteistyöhön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutos tulee vaikuttamaan omaan työhyvinvointiini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Arvioi, miten muutos tulee vaikuttamaan potilaisiin ja omaisiin (Toimintaan liittyvä tavoite)

	Erittäin myönteisesti	Melko myönteisesti	Ei myönteisesti eikä kielteisesti	Melko kielteisesti	Erittäin kielteisesti
Muutos tulee vaikuttamaan siihen, minkälaisia potilaita tullaan hoitamaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutos tulee vaikuttamaan tehohoidon potilaiden omaisten tyytyväisyyteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutos tulee vaikuttamaan valvontaosaston potilaiden omaisten tyytyväisyyteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tiloihin liittyvät muutokset

MUUTOKSEN TAVOITTEET

Arvioi jokaisen väittämän kohdalla, kuinka samaa tai eri mieltä sinä asiasta olet (Tiloihin liittyvä tavoite)

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltö	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Muutos on hyvin perusteltu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksen tavoite on ymmärrettävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutos vie oikeaan suuntaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ymmärrän mitä muutos merkitsee omalla kohdallani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskon että muutoksella saavutetaan toivotut tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

MUUTOKSEN VALMISTELU JA TIEDONKULKU

Arvioi jokaisen väittämän kohdalla, kuinka samaa tai eri mieltä sinä asiasta olet (Tiloihin liittyvä tavoite)

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltö	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Olen saanut hyvin tietoa muutoksesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksesta liikkuu erilaisia huhuja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotan organisaation johtoon muutoksessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut osallistua riittävästi muutoksen suunnitteluun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen suunnittelun muutoksen myönteisenä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Potilaiden omaisille on jaettu muutoksesta riittävästi tietoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ENNAKKOARVIO MUUTOKSEN VAIKUTUKSISTA

1. Arvioi, miten muutos tulee vaikuttamaan omaan työhösi (Tiloihin liittyvä tavoite)

	Erittäin myönteisesti	Melko myönteisesti	Ei myönteisesti eikä kielteisesti	Melko kielteisesti	Erittäin kielteisesti
Muutos tulee vaikuttamaan työni mielekkyyteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutos tulee vaikuttamaan työrauhaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutos tulee vaikuttamaan yksiköiden väliseen yhteistyöhön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutos tulee vaikuttamaan työprosessien sujumiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutos tulee vaikuttamaan työni tuloksellisuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutos tulee vaikuttamaan omaan työhyvinvointini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutos tulee vaikuttamaan tilojen toimivuuteen oman työni kannalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutos tulee vaikuttamaan tilojen viihtyisyyteen oman työni kannalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutos tulee vaikuttamaan tilojen terveellisyteen ja turvallisuuteen oman työni kannalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Arvioi, miten muutos tulee vaikuttamaan potilaisiin ja omaisiin (Tiloihin liittyvä tavoite)

	Erittäin myönteisesti	Melko myönteisesti	Ei myönteisesti eikä kielteisesti	Melko kielteisesti	Erittäin kielteisesti
Muutos tulee vaikuttamaan tilojen toimivuuteen potilaiden ja omaisten kannalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutos tulee vaikuttamaan tilojen viihtyisyyteen potilaiden ja omaisten kannalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutos tulee vaikuttamaan tilojen turvallisuuteen potilaiden ja omaisten kannalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutos tulee vaikuttamaan teho-hoidon potilaiden ja omaisten tyytyväisyyteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutos tulee vaikuttamaan valvontaosaston potilaiden ja omaisten tyytyväisyyteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Arvioi jokaisen väittämän kohdalla, kuinka samaa ja eri mieltä sinä asiasta olet (Tiloihin liittyvä tavoite)

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Tavoitteiden toteutuminen edellyttää tilojen kehittämistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavoitteiden toteutuminen edellyttää keskusvalvomon kehittämistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavoitteiden toteutuminen edellyttää hoitajakutsujärjestelmän kehittämistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työpaikan toimintakulttuuri, työn sujuvuus ja työhyvinvointi

SEURAAVAT KYSYMYKSET KÄSITTELEVÄT TYÖPAIKAN TOIMINTAKULTTUURIA YLEISESTI

Arvioi seuraavia työyhteisöä koskevia väittämiä

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Kaikilla on oikeus sanoa mielipiteensä työtehtäviään koskevissa asioissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani kannustetaan kokeilemaan uusia asioita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani rohkaisee ja tukee kouluttautumaan työtehtävien sisällön ja vaatimusten muuttuessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani vallitsee avoin ilmapiiri ja yhteishenki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokemukset aikaisemmista muutoksista työpaikallani ovat olleet myönteisiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

VIMMEISET KYSYMYKSET KÄSITTELEVÄT TYÖN SUJUVUUTTA

Tällä viikolla olen työskennellyt Selvästi yli keskimääräisen tehokkuuteni
 Vähän yli keskimääräisen tehokkuuteni
 Keskimääräisellä tehokkuudellani
 Vähän alle keskimääräisen tehokkuuteni
 Selvästi alle keskimääräisen tehokkuuteni

Jos vastasit, että tällä viikolla olet työskennellyt selvästi yli keskimääräisen tehokkuutesi, niin kerro mistä syystä

Jos vastasit, että tällä viikolla olet työskennellyt selvästi alle keskimääräisen tehokkuutesi, niin kerro mistä syystä

- Kuinka tyytyväinen olet työsuoritukseesi tällä viikolla
- erittäin tyytyväinen
 - melko tyytyväinen
 - en tyytyväinen, mutta en tyytymätönkään
 - melko tyytymätön
 - erittäin tyytymätön

- Haittaavatko nykyiset työtilat jollakin tavoin sujuvaa tekemistä
- ei lainkaan
 - vähän
 - jonkin verran
 - paljon
 - erittäin paljon

Jos haittaavat, kerro miten

VAPAA SANA

Mihin asioihin pitäisi mielestäsi kiinnittää huomiota jatkossa, jotta suunnitellut muutokset onnistuisivat mahdollisimman hyvin?

Mikä tilojen parannus olisi mielestäsi olennaisin työsi sujumisen ja työhyvinvoinnin kannalta?

Miten koet tiimityön toteutuvan yksikössäsi?

KIITOS VASTAUKSESTASI!

Liite 3. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin esimerkki

Mihin asioihin pitäisi mielestäsi kiinnittää huomiota jatkossa, jotta suunnitellut muutokset onnistuisivat mahdollisimman hyvin?

ALKUPERÄINEN ILMAUS	PELKISTETTY ILMAISU	ALALUOKKA	YÄLÄLUOKKA	YHDISTÄVÄLUOKKA
Omalta osaltani voin sanoa, että olen saanut hyvin informaatiota yhdistymisestä, siksi siihen on helppo suhtautua positiivisesti.	Saatu informaatio yhdistymisestä helpottaa positiivista suhtautumista	Informaatio 1.	1. Hyvä viestintä ja osallistava suunnittelu, sekä koulutus	Suunniteltujen muutosten mahdollisimman hyvä onnistuminen
Erittäin tärkeää on oppia tuntemaan uudet työkaverit ja toimintamallit yhdistymistä ennen.	Uusiin työkavereihin ja toimintatapoihin tutustuminen etukäteen	Tutustuminen uusiin työkavereihin ja toimintamalleihin 2.		
Yleisestikin asian tiimoilta on pidetty koulutuspäiviä ja meille on kerrottu tutkimustuloksista esim. muista maista miten toimintojen yhdistyminen on onnistunut	Koulutuspäivien pitäminen ja aikaisemmista kokemuksista kertominen	Koulutuspäivät 1. Aikaisemat tutkimustulokset 1. Käytännöllisyys 5. Mielekkyyys 5.		
Käytännöllisyys ja työn mielekkyyks & vaihtelevuus		Vaihtelevuus 5.		
Kaikkien pitäisi päästä hoitamaan kaikenlaisia potilaita ja perheitä jatkossa	Mahdollisuus hoitaa erilaisia potilaita ja perheitä	Erialaisten tarpeiden huomiointi 4.		
Otetaan yhtä hyvin huomioon valvontaosaston tarpeet toiminnassa kuin teho-osaston tarpeet	Tarpeiden huomioon ottaminen tasapuolisesti osastojen välillä	Kokemuksen perustuva etuoikeus 2.	2. Yhteistyö ja työn sujuvuuteen liittyvät rakenteet ja toimintamallit kuntoon	
Valvontaosastolla pitäisi olla päälinnän aineena sitä, millaiset ensihoitotilat tulevat olemaan ja millaiset työajaksot kannattaisi pitää ensihoidossa, jotta kokemus karttuu	Valvontaosaston päättävältä ensihoitotiloista ja työajaksista	Kokemuksen puute 2.		
Pelkään, että enemmän kuunnellaan teho-osaston elvytysvastaavaa, jolla vähemmän kokemusta todellisista vastasyntyneiden elvytyksistä	Pelko siitä, kenen ääni tulee kuuluksi	Arvostus 4.		
Arvostusta tarvitaan valvontaosaston suuntaan		Perehdytys 1.		
Perehdytys				

Siistit toimivat tilat, etenkin potilaspaikan ja varustaminen mahdolliseksi		Toimivat ja siistit tilat 3.	3. Toimintaa tukevat tilat	Suunniteltujen muutosten mahdollisimman hyvä onnistuminen
Tilojen fyysisiin ominaisuuksiin ja ratkaisuihin, esim. läpityttökaapit hoituhuoneiden trafikiin minimoimiseksi	Ylimääräisen trafikin minimointi tila- ja toimintaratkaisulla			
Hoitajille riittävästi toimistotilaa Tilat rakennetaan valmiiksi ja sitten rauhassa riittävä koulutus Perhehuoneeseen potilaat heti kun vointi akuutissa vaiheessa vakiintuu Työparityöskentely, jotta hoitaja ei koe olevansa yksin hoitopäätöksistä tehdessään		Hoitajien tilat 3. Oikea-aikainen koulutus 1. Perhehuone 3. Työparityöskentely 2.		
Kaksi vastaavaa hoitajaa, jotka organisoivat työpareja ja osaston siirtoja yms. ja ovat tarvittaessa lisäksi huoneissa Tuki siirtymävaiheeseen Toimintatapojen yhtenäisyys, sairaanhoitajien oma "hoitajan opas"		Työn organisointi 2. Tuki 2. Yhtenäisyyden ja yhteishengen luominen 2.	4. Tasa-arvoisuus, sekä riittävästi yhteistä aikaa tutustumiseen	
Henkilökunnan yhteisiä koulutustilaisuuksia sekä esim. tyhy-päiviä tutustumisen ja yhteishengen löytymiseksi	Yhteiset koulutustilaisuudet ja tyhy-päivät yhteishengen löytymiseksi	Työntekijöiden näkemykset ja mielipiteet		
Työntekijöiden näkemykset ja mielipiteet esim tilojen suhteen	Työntekijöiden näkemykset ja mielipiteet	Työntekijöiden ääni näkyväksi 2.		
Henkilökunnan kouluttaminen uusiin järjestelmiin ja toimintatapoihin aloitettava suunnitelmallisesti riittävän aikaisessa vaiheessa	Henkilökunnan suunnitelmallisten koulutusten aloitus ajoissa	Suunnitelmallinen kouluttaminen 1.		

Hilokunnan kiertäminen yksiköissä edelleen toiminta, ym. läpikäyminen ja päivittäminen tarvittaessa		Työkierron 2. Toimintasuunnitelmien päivittäminen 1.		
Työt tehdään huolellisesti alusta loppuun	Töiden huolellinen loppuunsaattaminen	Huolellisuus 5.	5. Työn sisältö tukee työhyvinvointia ja edistää tuottavuutta.	Suunniteltujen muutosten mahdollisimman hyvä onnistuminen
Tarpeeksi aikaa suunnittelulle		Aikaa työn suunnitteluun 5.		
Ei ylihoitamista				
Erialaisten potilaiden tuomat haasteet ettei hoideta liikaa ns. terveempiä potilaita	Erialaisten potilaiden tuomat haasteet	Ei ylihoitamista 5.		
Henkilökunnan tasapuolinen kohtelu niin esimiesten kuin työtovereiden kesken		Tasapuolinen kohtelu 4.		
Eriaisuuden ja erilaisten toimintatapojen ja toimipisteiden arvostaminen				
Jokaisen tekemä työtoimipaikasta riippumatta on arvokasta ja ammattitaitoista		Eriaisuuden arvostaminen 4.		
Jatkuva tiedotus ja avoimuus johtamiseen		Tiedotus ja avoimuus 1. Johtaminen 1.		
Asioiden mahdollisimman hyvä etukätesuunnitteluun		Etukätesuunnittelu 1.		
Muutoksen organisointiin		Organisointi 1.		