



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSIA MUUTOKSESTA

Toiminnanohjauspalvelun käyttöönotto Hämeenlinnan kotihoidossa

Päivi Nikola

Opinnäytetyö
Marraskuu 2016
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen

NIKOLA, PÄIVI:

Työntekijöiden kokemuksia muutoksesta
Toiminnanohjauspalvelun käyttöönotto Hämeenlinnan kotihoidossa

Opinnäytetyö 56 sivua, joista liitteitä 9 sivua
Marraskuu 2016

Suomalainen yhteiskunta ikääntyy ja jokaisella kunnalla on oltava suunnitelma ikääntyneen väestön hyvinvoinnin, terveyden, toimintakyvyn ja itsenäisen suoriutumisen tukemiseksi. Suunnittelussa on painotettava kotona asumista, iäkkään henkilön pitkäaikainen hoito ja huolenpito toteutetaan ensisijaisesti hänen kodissaan. Hämeenlinnan kaupunki on määrätietoisesti kehittänyt ja tehostanut iäkkäille kotiin annettavia palveluita. Näiden toimien myötä muutokset ikäihmisten hoidon ja hoivan työyksiköissä ovat arkipäivää.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvailla muutosjohtamisen tilannetta Hämeenlinnan kotihoidossa työntekijöiden arvioimana ja peilata sitä muutosjohtamisen teoriaan. Tarkasteltava muutos liittyy Tieran mobiilikotihoidon toiminnanohjauspalvelun käyttöönottoon ja henkilökunnan kokemuksiin laitteen ja ohjelman käytöstä. Lisäksi tarkastellaan toiminnanohjauspalvelun vaikutuksia työtehtäviin ja työn jakaantumiseen työntekijöiden kesken.

Tutkimus oli kvantitatiivinen ja aineisto kerättiin strukturoidulla kyselylomakkeella, joka lähetettiin sähköisesti noin 200 kotihoidon työntekijälle. Vastausprosentti oli 23,5 %. Aineisto analysoitiin tilastollisin menetelmin ja apuna käytettiin SPSS-ohjelmaa.

Tulosten mukaan muutosprosessin tiedotus onnistui hyvin, mutta johto ei onnistunut synnyttämään luottamusta muutosprosessin aikana. Lisäksi työntekijät kokivat, etteivät he saaneet osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen riittävästi, eikä heidän näkemyksiään otettu huomioon muutosprosessissa. Työntekijät arvioivat muutoksen ratkaisut epäoikeudenmukaisiksi. Muutokseen valmistautuminen ja laitteiden käyttöön perehtyminen ennen käyttöönottoa oli riittämätöntä. Työntekijät kokivat tilastoinnin ja kirjaamisen helpottuneen toiminnanohjauspalvelun käyttöönoton myötä. Työntekijät arvioivat Mobiilin toiminnanohjauspalvelun helpottaneen työn tekoa, mutta samalla he arvioivat suorittuvansa työstään nyt heikommin kuin ennen muutosta. Tämä saattaa johtua kiireen tunnusta, muutoksen kaoottisuuden luonteesta tai siitä, että hoitajien arvion mukaan asiakkaiden saama hoito on muutoksen myötä heikentynyt.

Tulosten perusteella voidaan sanoa, että muutosjohtamisessa tulee kiinnittää huomiota ihmisten johtamiseen, työntekijöiden osallistamiseen muutosprosessissa sekä riittävään perehdytykseen ja koulutukseen uusia työvälineitä käyttöön otettaessa. Lisäksi on tärkeää ymmärtää, että johdon tuella ja luottamuksen synnyttämisellä työyhteisössä luodaan myönteinen työilmapiiri joka mahdollistaa oppimisen, mitä onnistunut muutos vaatii.

Asiasanat: muutos, muutosjohtaminen, työntekijöiden kokemus, toiminnanohjauspalvelu

ABSTRACT

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

NIKOLA, PÄIVI:

Employees' Experiences of Change. Introducing Enterprise Resource Planning System in Home Care

Master's thesis 56 pages, appendices 9 pages
August 2016

Finnish society is aging and every municipality must have a strategy to support welfare, health, ability to function and independent management of elderly people. In this strategy one must emphasize living at home. Care and nursing for elderly people must be given primarily at his/her home. The City of Hämeenlinna has been determined in developing services given at home for elderly people. This is why change has become part of everyday life in home care units.

The purpose of this study was to describe change management in Hämeenlinna home care assessed by the employees and reflect it on the theory of change management. The change at hand is about mobile home care enterprise resource planning –system (ERP). The aim was to examine how the introduction of the new technology was experienced and what its impact was on the everyday work.

The study was quantitative and data were collected from home care workers through an electronic questionnaire. The data were analyzed by means of statistical method using SPSS statistical program.

The results showed that informing was carried out successfully but the organization management could not create trust during the change process. The employees felt that they could not participate enough and that their input was not taken into account. They felt that situations were dealt with unfairly. Preparing and familiarization with the new equipment and software were not adequate. The use of ERP-system made recording easier and it smoothens working on the whole. At the same time employees perceived that managing daily work did not improve after the change process. This might be due to the rush or chaotic nature of the change process.

When managing change one must pay attention to leadership and leading people. Employees' input should be valued and taken into account. It is important to understand that building trust is essential in a well-planned change process.

Key words: change management, employee, experience

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	KOTIHOITO HÄMEENLINNASSA	7
2.1	Tieran mobiilikotihoidon toiminnanohjauspalvelu.....	7
3	TARKOITUS, KYSYMYKSET JA TAVOITE	8
4	TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	9
4.1	Muutos	9
4.2	Muutosjohtaminen	10
4.3	Työntekijöiden kokemukset muutoksessa	11
4.4	Yhteenveto	15
5	MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT	16
5.1	Aineiston keruu.....	16
5.2	Aineiston analyysimenetelmä	17
6	TULOKSET	19
6.1	Vastaajien taustatiedot	19
6.2	Viestintä muutosprosessissa	19
6.3	Kokemukset muutoksen johtamisesta.....	21
6.4	Kokemukset muutosprosessiin osallistumisesta	24
6.5	Kokemukset annetuista ohjeista ja muutokseen valmistautumisesta.....	25
6.6	Oma toiminta muutoksessa	28
6.7	Muutoksen vaikutukset työhön	30
6.8	Avoimet kysymykset	33
6.8.1	Onnistumiset muutosprosessissa.....	33
6.8.2	Muutosprosessin haasteet.....	34
7	POHDINTA.....	36
7.1	Eettiset näkökulmat.....	36
7.2	Opinnäytetyön luotettavuus	37
7.3	Tulosten tarkastelu	38
7.4	Johtopäätökset.....	42
	LÄHTEET.....	45
	LIITTEET	48
	Liite 1. Valitut tutkimukset 1(5)	48
	Liite 2. Kysely: Sinun kokemuksesi on tärkeä! 1(4)	53

1 JOHDANTO

Suomalainen yhteiskunta ikääntyy, eikä kyse ole vain iäkkäiden määrän kasvusta vaan väestörakenteen muutoksesta. Ennusteiden mukaan iäkkäiden määrä erityisesti vanhimmissa ikäluokissa kasvaa voimakkaimmin, samalla vähenee lasten ja työikäisten määrä. (STM 2013, 13.) Jokaisella kunnalla on oltava suunnitelma ikääntyneen väestön hyvinvoinnin, terveyden, toimintakyvyn ja itsenäisen suoriutumisen tukemiseksi. Suunnittelussa on painotettava kotona asumista, iäkkään henkilön pitkäaikainen hoito ja huolenpito toteutetaan ensisijaisesti hänen kodissaan. (Vanhuspalvelulaki 2013, 8,16.)

Valtakunnan tasolla meneillään oleva sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutos panee julkisen sektorin järjestelemään rakenteitaan ja toimintaansa uudelleen. Monilla työpaikoilla voidaan sanoa, että jatkuvasta muutoksen tilasta on tullut rutiini, muutos on osa organisaation jäsenten arkipäivää asemasta riippumatta. (Mattila 2007, 203; Paton & McCalman 2008, 5.) Hämeenlinnan kaupunki on määrätietoisesti kehittänyt ja tehostanut iäkkäille kotiin annettavia palveluita. Näiden toimien myötä muutokset ikäihmisten hoidon ja hoivan työyksiköissä ovat arkipäivää. Työyksiköt ovat läpikäyneet muutoksia organisaatiotasolla, työn organisoinnissa, sekä työmenetelmien ja välineiden osalta.

Tutkimusten mukaan työntekijät kokevat muutosjohtamisen usein puutteellisena. Työntekijöiden osallistamista ei huomioida riittävästi muutoksen suunnittelussa ja päätöksenteossa, mikä heikentää heidän sitoutumistaan muutokseen ja lisää tyytymättömyyttä muutosta kohtaan. (Suominen ym. 2007, 8; Devine 2010, 126; Uotila 2015, 107.) Työntekijät ovat myös tyytymättömiä saamaansa informaation määrään ja kokevat tiedonannon sekavana (Suominen 2007, 8; Bradley & Griffin 2014, 1060). Kommunikoinnin ongelmat tulevat esiin myös siinä, etteivät työntekijät ymmärrä muutoksen tarpeellisuutta tai päämäärää, mikä lisää muutoksen vastustusta (Nyberg 2013, 41).

Lähijohtajuudelle hoitotyössä on merkittävä haaste huolehtia hoitohenkilöstön hyvinvoinnista ja siitä, miten hoitohenkilöstö selviytyy muutoksista. Keskeistä on onnistunut päivittäisjohtaminen, johon kuuluvat toimiva sisäinen tiedonkulku, säännöllinen palaute työstä sekä työntekijöiden vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksista huolehtiminen. Avainasemassa on lähin esimies ja hänen vuorovaikutustaitonsa. Työntekijöiden näkö-

kulma johtajuuteen on keskeinen, sillä johtajuus ymmärretään usein työntekijöiden näemyksiin perustuvaksi johtajan ominaispiirteiden ja käyttäytymisen muodostamaksi kokonaisuudeksi. (Kanste 2005, 24–28.)

Tässä opinnäytetyössä selvitän kotihoidon henkilöstön kokemuksia muutoksesta ja muutosjohtamisesta liittyen Tieran mobiilikotihoidon toiminnanohjauspalvelun käyttöönottoon Hämeenlinnan ikäihmisten hoidossa ja hoivassa.

2 KOTIHOITO HÄMEENLINNASSA

Sosiaali- ja terveysministeriön laatusuosituksen (2013, 15, 22) mukaan iäkkäillä ihmisillä pitää iästä ja toimintakyvystä riippumatta olla mahdollisuus elää omanlaistaan hyvää elämää omissa yhteisöissään. Tämä edellyttää kunnan palvelurakenteen ja palvelujen uudistamista kotona asumista tukevaksi. Sosiaali- ja terveysministeriön asettama tavoite vuodelle 2017 on, että 92 % yli 75-vuotiaista asuisi omassa kodissaan. Ministeriö arvioi myös, että iäkkäiden hoidossa toimivien ammattiryhmien työvoiman lisätarve on seuraavien 20 vuoden aikana noin 60 000 uutta työpaikkaa (STM 2013, 39). Hämeenlinnassa kotihoitoa toteuttaa Ikäihmisten hoito ja hoiva, jossa on noin 500 työntekijää. Heistä kotihoidon tehtävissä on noin 200 henkilöä, kymmenessä eri yksikössä. Yksikköjen koot vaihtelevat 7 – 35 työntekijän välillä. Jokaisella yksiköllä on oma lähiesimiehensä. Henkilöstö muodostuu lähihoitajista, sairaanhoitajista, fysioterapeuteista sekä joistakin kotivastustajista ja kodinhoitajista. (Ala-Kokko 2016.) Kotihoidon työntekijät tekevät noin 30 000 asiakaskäyntiä kuukaudessa, asiakkaita on noin 900 henkilöä (Kankaansydän 2016, Ala-Kokko 2016).

2.1 Tieran mobiilikotihoidon toiminnanohjauspalvelu

Ikärakenteen muuttuessa ja palvelutarpeen kasvaessa myös kustannukset kasvavat. Tämän vuoksi on syytä uudistaa ja tehostaa myös palveluprosesseja. (STM 2013, 57.) Tähän Hämeenlinnan kotihoidossa on pyritty muun muassa ottamalla käyttöön Tieran mobiilikotihoidon toiminnanohjauspalvelu, jossa ohjelmana on Fastroin Hilikka. Ensimmäisissä yksiköissä Mobiilikotihoidon käyttöä pilotoitiin vuonna 2014 ja viimeiset yksiköt ottivat järjestelmän käyttöönsä 2015 marraskuussa. Mobiilikotihoidon käyttöönotto tarkoittaa muutoksia työhön käytännön tasolla. Työjärjestelijät tekevät järjestelmän avulla käyntisuunnitelman, jonka työntekijä näkee älypuhelimestaan. Mobiilikotihoidosta on integroitu potilastietojärjestelmä Efficään ja sähköisen ovenavauksen ohjelma Zuuliin sekä työaikaohjelma Titaniaan. Puhelimella voidaan hoitaa osa potilaskirjauksista ja käyntien tilastoinnista. Myös työntekijöiden välistä viestintää hoidetaan Mobiilikotihoidon kautta. Mikäli asukkaan oveen on asennettu sähkölukko, voi sitä käyttää puhelimen avulla. (Ala-Kokko 2016, Mantere 2016.)

3 TARKOITUS, KYSYMYKSET JA TAVOITE

Opinnäytetyön tarkoitus on kartoittaa muutosjohtamista ja työntekijöiden kokemuksia muutoksesta. Tarkoituksena on kuvailla muutosjohtamisen tilannetta Hämeenlinnan kotihoivossa työntekijöiden arvioimana ja peilata sitä muutosjohtamisen teoriaan. Tarkastettava muutos liittyy Tieran mobiilikotihoivon toiminnanohjauspalvelun käyttöönottoon ja henkilökunnan kokemuksiin laitteen ja ohjelman käytöstä. Lisäksi tarkastellaan toiminnanohjauspalvelun vaikutuksia työtehtäviin ja työn jakaantumiseen työntekijöiden kesken.

Tutkimuskysymykset:

1. Millaisena Hämeenlinnan kotihoivon työntekijät kokivat muutoksen ja muutosjohtamisen Hilka mobiilikotihoivon käyttöönoton yhteydessä?
2. Mikä onnistui muutosprosessissa parhaiten ja miksi?
3. Mikä onnistui muutosprosessissa heikoiten ja miksi?

Tutkimuksesta saatua tietoa voidaan hyödyntää kotihoivon yksiköiden toiminnan ja johtamisen kehittämisessä. Tavoitteena on saada palautetta työntekijöiltä muutosprosessin kuluksi. Saatua palautetta voidaan hyödyntää tulevien muutosprosessien suunnittelussa ja toteutuksessa.

4 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Tässä tutkimuksessa perehdytään muutosjohtamiseen ja työntekijöiden kokemuksiin muutoksesta ja muutosjohtamisesta. Usein oletuksena on muutoksen tilapäisyys, mutta nykyisin on todennäköisempää, että muutos on pysyvää ja uudistuminen jatkuvaa työpaikoilla (Mattila 2007, 242). Nykypäivänä kilpailuedun saavuttaminen ja menestyminen edellyttää, että organisaatio oppii nopeammin kuin kilpailijansa (Ponteva 2010, 20). Muutosjohtamista on tutkittu paljon ja siitä on myös kirjoitettu paljon. Muutosjohtamisen teoriat tarjoavat malleja siitä, millä tavoin muutosta tulisi viedä eteenpäin, mutta ne sisältävät ristiriitaisia käsityksiä muutoksen läpiviennistä ja muutoksia harvoin toteutetaan tietyn yhden teorian mukaisesti. Käytännössä organisaatio painottaa muutoksessa sitä, mitä se pitää tärkeänä. (Stenvall ym. 2007, 26.) Ajankohtaisia haasteita organisaatioiden johtamiselle ja hallinnolle tuovat muun muassa globalisaatio, paine muuttaa organisaatiomallia joustavammaksi tiimi- ja verkostomalliksi, sisäisten ja ulkoisten palvelujen digitalisointi, uusi kommunikaatioteknologia ja kestävän kehityksen vaatimukset (Stenvall & Virtanen 2007, 19).

4.1 Muutos

Muutos on pitkä prosessi, johon vaikuttavat monet asiat. Muutosprosessissa on lakattava tekemästä asioita jollain tietyllä tavalla ja omaksuttava uusia tapoja toimia. Muutos vaatii uudistumista ja sopeutumista. (Ponteva 2010, 20, 21.) Haluttu muutos edellyttää usein muutoksia ihmisten arvomaailmassa, ajattelutavoissa ja asenteissa (Juppo 2011, 43). Muutosta voi ajatella prosessina joka koostuu toinen toistaan limittäin seuraavista toimitusarjoista ja tehtävistä (Stenvall & Virtanen 2007, 20). Muutosta voi tarkastella monesta eri näkökulmasta, kuten kuinka laaja-alaisesta muutoksesta on kysymys. Kuinka syvällinen muutos on? Tällä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, tähdätäänkö toimintatapojen muutokseen vai pyritäänkö muuttamaan organisaatiokulttuuria. Kuinka innovatiivinen muutos on sisällöltään ja toteutukseltaan? Voidaan pohtia myös muutoksen syitä, onko muutoksen aiheuttaja ulkoinen vai sisäinen tekijä. Ulkoisia tekijöitä ovat esimerkiksi kilpailutilanteen ja toimintaympäristön muutokset. Sisäisiä tekijöitä ovat johtamiskulttuurin kehittyminen, muutospaineet organisaation toiminta- ja päätöksentekomalleissa ja asiakaspal-

velussa havaitut puutteet. Muutos on oppimista ja yhdessä oppiminen avaa uusia mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen. Jokainen muutosprosessi on ainutlaatuinen, koska aikaisemmat kokemukset vaikuttavat seuraaviin (Stenvall & Virtanen 2007, 27–43).

4.2 Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisella tarkoitetaan jatkuvaa prosessimaista toimintaa, jossa mukautetaan organisaation kulttuuria, toimintatapoja, hierarkiaa sekä liiketoimintaprosesseja jotta saavutetaan haluttu lopputulos (Fulla 2007, 36). Johtamisen tavalla on merkittävä vaikutus siihen kuinka työntekijä kokee muutoksen (Suominen ym. 2007, 8). Oleellista on, että muutosprosessin ohjausta koskeva päätöksenteko perustuu tietoon. Tiimissä tapahtuva oppiminen on näyttöön perustuvan muutosjohtamisen kulmakivi. Tiimissä opitaan yhdessä, jolloin olennaista on tiedon jakaminen ja yhdessä tekeminen. Muutostyössä hyväksytään myös tietynasteinen kaoottisuus ja ennakoimattomuus. (Stenvall & Virtanen 2007, 16, 20, 32).

Tunnettu muutosjohtamisen kouluttaja ja tutkija John P. Kotter on kehittänyt teorian kahdeksanvaiheisesta muutosprosessista. Myös hänen mukaansa muutoksessa on meneillään yleensä monia vaiheita yhtä aikaa, ja yhdenkin vaiheen sivuuttaminen tai liian nopea siirtyminen myöhempisiin vaiheisiin aiheuttaa lähes poikkeuksetta ongelmia. Koska on kyse monista vaiheista ja monista projekteista, lopputulos on usein monimutkainen, muuttuva, hämärä ja pelottava. Muutosprosessiin liittyy myös hänen mielestään luonnostaan sekasortoisuus. (Kotter 1996, 20, 22.) Koska monissa muutosjohtamista käsittelevissä tutkimuksissa ja teorioissa (Juppo 2011, 53; Stenvall ym. 2007, 27; Kanste 2005, 33; Vuorinen 2008, 26) nousee ainakin osittain esiin samoja teemoja, kuin Kotterin kahdeksanvaiheisessä muutosprosessissa, on se lyhyesti esitelty taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Kahdeksanvaiheinen muutosprosessi (mukaiillen Kotter 1996).

1	<p>Luo kiireen ja välttämättömyyden tuntu Ihmiset keksivät tuhat nokkelaa tapaa pidättäytyä yhteistyöstä, kun on kyse prosessista, jota he pitävät hiljaa mielessään väärän suuntaisena tai turhana. Jotta organisaatio saadaan kokemaan muutokset välttämättömiksi, tarvitaan tavallisesti rohkeita tai jopa uhkarohkeita toimia, jotka yleensä yhdistetään ihmisten johtamisen taitoihin.</p>
2	<p>Perusta ohjaava tiimi Uskottavuus vaatii johtajia joilla on yhteinen tavoite. Tiimi tarvitsee asemaan perustuvaa valtaa (jotta asiat etenevät), asiantuntemusta (jotta tehdään oikeita päätöksiä), uskottavuutta (henkilöstö sitoutuu) ja johtajuutta (luotsaamaan prosessia). Tiimiin tarvitaan ihmisten ja asioiden johtajia, yhteensä 3-50 jäsentä, yrityksen koosta riippuen.</p>
3	<p>Laadi visio ja strategia Jos tavoitteena on toimintamallien muuttaminen, autoritääriset käskyt toimivat huonosti. Visio on välttämätön. Visio on tulevaisuudenkuva, joka antaa viitteitä siitä, miksi ihmisten tulisi ponnistella tuon tulevaisuuden toteuttamiseksi. Se selkiyttää muutoksen yleistä suuntaa, mikä yksinkertaistaa monia yksityiskohtaisempia päätöksiä</p>
4	<p>Viesti muutosvisio Ihmisten saaminen ymmärtämään uudet suuntaviivat ja sitoutumaan niihin ei ole koskaan helppo tehtävä. Yhteinen näkemys haluttavasta tulevaisuudesta voi auttaa muutoksia aikaansaavien toimenpiteiden motivoimisessa ja koordinoimisessa. Esimiehet viestivät visiosta aivan liian vähän, jolloin uudistuminen kangertelee, tehokas tiedonvälitys perustuu toistoon.</p>
5	<p>Anna henkilöstölle laajat valtuudet Ympäristön muuttuminen edellyttää myös organisaatiolta muuttumista. Mittavaa sisäistä uudistumista tapahtuu harvoin ilman monen ihmisen myötävaikutusta. Siksi valtuuksien ja vastuun siirtäminen työntekijöille on tärkeää</p>
6	<p>Lyhyen aikavälin onnistumiset Hyvässä lyhyen aikavälin onnistumisessa on ainakin seuraavat kolme ominaisuutta: se on näkyvä, kiistaton ja se nivoutuu selvästi muutokseen. Pienissä yrityksissä onnistumisten pitäisi näkyä puolen vuoden sisällä, isoissa yrityksissä puolentoista vuoden sisällä. Tämä tarkoittaa, että useimmat alkupään vaiheet ovat vielä kesken, kun kuudennen vaiheen tuloksia on näkyvissä. Monen vaiheen päällekkäinen työstäminen on monimutkaista, mutta muutoshankeissa on edettävä niin.</p>
7	<p>Vakiinnuta parannukset, tuota lisää muutoksia Seitsemännessä vaiheessa muutosten määrä lisääntyy eikä vähene. Ohjaava tiimi käyttää lyhyen aikavälin onnistumisten herättämää uskottavuutta tarttuakseen uusiin ja suurempiin muutosprojekteihin. Ylin johto keskittyy pitämään kokonaishankkeen päämäärän selkeänä ja pitää huolen siitä, että muutokset koetaan tärkeiksi.</p>
8	<p>Juurruta uusia toimintatapoja yrityskulttuuriin Kulttuuri muutetaan viimeiseksi, eikä se ole helppo tehtävä. Sitä ei voi muuttaa väkisin. Kulttuuri muuttuu vasta sitten, kun ihmiset on saatu toimimaan uudella tavalla, kun uusi toimintatapa tuottaa ryhmälle jollain aikavälillä näkyviä hyötyjä ja kun ihmiset näkevät uuden toimintatavan ja suoritusparannusten välisen yhteyden. Yrityksessä toteutetut muutokset voivat mitätöityä vuosienkin työn jälkeen, koska uudet lähestymistavat eivät ole juurtuneet tiukasti arvoihin eivätkä normeihin.</p>

4.3 Työntekijöiden kokemukset muutoksessa

Tätä opinnäytetyötä varten tehtiin tiedonhakua muutosjohtamisesta näkökulmana työntekijöiden kokemukset muutoksessa. Tietokantahaut tehtiin joulukuussa 2015 tietokannoista Cinahl, Emerald, Elektra, Melinda ja Business Source Premier (EBSCO) hakusanoilla change and experience and personnel suomeksi käytettiin muuto? and kokemuks?

and työntekij? sekä sanapareilla change management and personnel ja suomeksi muutosjohtaminen and henkilöstö. Valitulle aineistolle tehtiin laadunarviointi Joanna Briggs Instituten kehittämällä menetelmällä, josta mukaan otettujen tutkimusten tuli saada vähintään 6 pistettä (Hoitotyön tutkimussäätiö 2013). Tarkasteluun valikoitui 9 tutkimusta/artikkelia, joiden keskeisiä tuloksia seuraavaksi peilataan muutosjohtamisen teoriaan (Liite 1).

Allan ym. (2008, 107) ovat tulleet tutkimuksessaan siihen tulokseen, että toimintatapojen muutosta johdettaessa tulisi ihmisten kokemukset ja tunteet ottaa paremmin huomioon. Jos henkilökunta ei saa muutoksen aikana tukea, se lisää vastarintaa ja tehokas toiminta ei pääse alkamaan. Suomessa julkisen sektorin muutoksia on tutkinut Jari Stenvall jonka mukaan muutosjohtamisessa kuntapuolella on enemmän tai vähemmän epäonnistuttu, mikä johtuu osin siitä, ettei henkilöstön kokemuksille ole pantu juurikaan painoarvoa muutosjohtamisessa. Työntekijät eivät sitoudu muutoksiin huomattavasti, että oman organisaation johto ei osaa viedä tarvittavia muutoksia läpi. (Stenvall & Virtanen 2007, 21.)

Muutoksessa ihmisiä kiinnostaa saada vastaus kysymykseen ”Miten minun käy?” (Pon-teva 2010, 59; Mattila 2007, 97). Tärkeintä on vastata kysymykseen, mitä muutos tarkoittaa yksilön ja hänen työnsä kannalta. Kaikki muut viestit unohtuvat ellei tähän kysymykseen anneta jonkinlaista vastausta. Sisäinen viestintä saa henkilöstötyytyväisyystutkimuksissa lähes toistuvasti huonoimmat pisteet ja keskeisiä viestejä on toistettava eri tutkimuksien mukaan kuudesta seitsemään tai jopa 17 kertaa ennen kuin ne sisäistetään. Muutostilanteessa parhaimmillaan viestintä liittyy tavalliseen johtamis- ja esimiestyöhön eikä perustu vain erillisiin tempauksiin. (Mattila 2007, 112, 162.) Paton ja McCalman (2008, 50) käyttävätkin sanontaa ”työntekijää pommitetaan tiedolla”. Heidän mukaansa kommunikaation tulee olla luovaa, tarkoituksenmukaista ja reagoivaa. Tehokkaalla viestinnällä minimoidaan epävarmuutta ja nollataan huhumyllyt.

Työntekijöiden kokemuksia tutkittaessa nousee viestintä muutoksen aikana tärkeään asemaan. Työntekijät kokivat, että ylin johto tarkoituksellisesti salaa asioita, joka johti epävarmuuteen ja sekavaan tilanteeseen (Laine 2010, 28). Epäselvä kommunikaatio sai aikaan epävarmuutta ja lisäsi muutosvastarintaa (Ylönen 2015, 38). Tiedonkulku oli puutteellista, eivätkä työntekijät tienneet muutoksen tavoitteita tai ymmärtäneet kokonaiskuva muutosprosessista (Fagerström & Salmela 2010, 615; Nyberg 2013, 41; Bradley & Griffin 2014, 1058). Työntekijät eivät tienneet, mitä heiltä odotettiin muutoksessa (Allan

ym. 2008, 104). Tiedottamisen fokus tulisi olla avoimuudessa ja läpinäkyvyydessä ja tiedottamisella tulisi pyrkiä saavuttamaan korkea luottamus organisaatiossa (Devine 2010, 130). Kasvokkain tapahtuva kommunikaatio vaikutti tehokkaammalta kuin sähköpostin käyttö (Bradley & Griffin 2014, 1058). Kommunikaation tulisi olla kaksisuuntaista. Organisaation johdon tulee varmistaa, että työntekijöiden ajatuksia kuunnellaan ja arvostetaan. (Devine 2010, 130.) Nybergin (2013, 43) mukaan työntekijät turhautuvat koska heitä ei kuulla muutoksessa. Kun verrattiin eri ammattiryhmiä, erityisesti hoitajat kokivat puutteita tiedonkulussa, mitä osaltaan selittää kolmivuorotyö, jonka vuoksi koko henkilöstöä ei tavoiteta kerralla (Suominen ym. 2007, 7).

Selittävä tekijä viestinnän epäonnistumiselle voi olla muutosprosessin alussa tunnistettu lamaannusvaihe jonka seurauksena muutos kielletään ja sitä kritisoidaan. Tunnelma on kireä ja apaattinen, tässä tilanteessa ihmisillä on rajallinen kyky vastaanottaa informaatiota. Johto väittää, että kaikki oleellinen informaatio on annettu, mutta työntekijöiden mielestä muutoksesta ei ole annettu mitään informaatiota. (Stenvall & Virtanen 2007, 50.)

Muita tutkimuksissa usein esiin nousseita kokemuksia liittyen viestintään muutoksessa olivat muutoksen tarpeen ja päämäärän ymmärtäminen. Henkilöstö ei ollut aina perillä muutoksen syistä ja tavoitteista, joka johti epävarmuuteen ja negatiivisiin tunteisiin (Fagerström & Salmela 2010, 616; Ylönen 2015, 38). Vision tulee olla selkeä, ihmisten täytyy tietää, minne ovat menossa. Työntekijät hyväksyvät muutoksen, kun he tietävät että se on tarpeellinen. Kun kaikki näkevät yhteiset tavoitteet ja hyödyt on iso edistymisen jo tapahtunut. Mahdollisuudet hyvään muutoksen implementointiin paranevat huomattavasti, kun kaikki ymmärtävät mitä tapahtuu ja miksi. (Paton & McCalman 2008, 13, 31.) Jos muutos koetaan tarpeettomaksi, työntekijät keksivät syitä viivytellä siihen tarttumista. Parhaimmillaan muutokselle asetetut tavoitteet ovat mitattavissa ja niiden seuranta on osa liiketoiminnan viikkoraportointia. Jo muutoksen käynnistysvaiheessa täytyy olla selvillä missä ensimmäisten tulosten pitäisi näkyä. (Mattila 2007, 27, 150, 158.)

Toinen vielä keskeisemmäksi noussut asia on työntekijöiden osallistaminen muutosprosessiin. Tarkastelluista tutkimuksista kuudessa tutkimuksessa (Suominen ym. 2007; Allan ym. 2008; Laine 2010; Devine 2010; Uotilan 2015; Ylönen 2015) yhdeksästä tämä nousi tärkeänä asiana esille henkilöstön kokemuksena muutoksessa. Työntekijät kokivat, ettei heitä otettu mukaan muutosta koskevaan päätöksentekoon tai suunnitteluun. Tämä

koettiin arvostuksen puutteena, turhautumisena ja epäoikeudenmukaisena kohteluna. (Allan ym. 2008 10; Laine 2010, 27; Ylönen 2015, 38). Devine (2010, 127) tutki sosiaalityöntekijöiden kokemuksia organisaatiomuutoksessa ja totesi, että suuri enemmistö heistä koki, ettei heidän mielipidettään otettu huomioon päätöksiä tehtäessä. Tämän vuoksi he kokivat itsensä lannistetuiksi ja arvottomiksi. Suominen ym. (2007) tarkasteli yhteyttä koetun muutoksen ja voimaantumisen välillä muutoksessa. Jotta työntekijät kokivat voimaantuvansa, heillä tuli olla todellista vaikutusvaltaa päätöksiin, jotka koskivat heidän työtään, työympäristöään tai tulevaisuuden kehitysprojekteja organisaatiossa (Suominen ym. 2007, 8). Uotilan (2015, 99) tutkimuksessa todettiin, että henkilöstön sitoutuminen muutokseen oli heikkoa ja toivottiin, että henkilöstöä olisi otettu enemmän mukaan muutosprosessiin ja heidän mielipiteitään olisi huomioitu enemmän.

Jaettu ymmärrys ongelmasta ja sitoutuminen sen ratkaisuun syntyy, kun ne joita muutos koskee, otetaan mukaan päätöksentekoprosessiin ja varmistetaan, että heillä on tieto, taidot ja työkalut kohdata muutos (Paton & McCalman 2008, 120). Osallistavan suunnittelun ja toteutuksen vahvuus on sen myötä syntyvä laaja sitoutuminen muutokseen. Kokeemus vaikutusmahdollisuuksista vahvistaa myönteistä muutoskokemusta. (Mattila 2007, 52, 147.)

Lisäksi tutkimuksista nousi esiin työntekijöiden tarve tukeen esimiehen ja johdon taholta Nyberg 2013, 49). Kahdenkeskiset keskustelut ylihoitajan kanssa rauhoittivat muuten sekavalta tuntuvaa tilannetta (Laine 2010, 45). Esimiehen tehtävänä on kuunnella alaisiaan ja kuulla heidän tarpeensa. Muutostilanteessa hänellä pitäisi olla lupa raivata kalenteristaan aikaa alaisilleen. (Ponteva 2010, 12, 27.) Henkilöstön tavallisimpiin odotuksiin kuuluu tarve esimiehen tavoitettavuudesta ja läsnäolosta. Muutoksessa tämä korostuu entisestään. (Mattila 2007, 222.) Näkyvä ylemmän johdon mukanaolo muutoksessa on yksi tärkeä tekijä muutoksen onnistumisen kannalta (Paton & McCalman 2008, 48).

Tutkimusten mukaan muutoksella oli myös positiivisia vaikutuksia työhön ja työn tekijöihin. Uudet työmenetelmät tai ohjelmat sujuvoittivat työn tekemistä, paransivat ajanhallintaa ja sähköisen potilastietojärjestelmän käyttöä (Bradley & Griffin, 2014, 1060). Uusi koettiin innostavana ja mahdollisuutena kehittää omaa osaamistaan (Laine 2010, 49). Oman osaamisen kehittäminen lisää hyvinvointia (Ponteva 2010, 19).

4.4 Yhteenveto

Vastustus ja levottomuus ovat osa muutosprosessia. Vanhaa kaivataan ja uusi voidaan kokea uhkana. Muutosvastarinnan käsittely on tärkeä asia muutoksen onnistumisessa. (Ponteva 2010, 24.) Muutos vaatii onnistuakseen taitavia esimiehiä ja ratkaisevassa roolissa ovat päivittäisen johtamisen keinot. Muutoksen johtaminen on haasteellista ja harvoin, jos koskaan täydellistä. Muuostilanne hyvinkään johdettuna ei miellytä kaikkia. Kun muutoksesta tiedotetaan laajemmin, on muutos johdolle usein jo tuttua. Tämä voi osaltaan selittää, miksi henkilöstön näkökulmasta tiedotus on puutteellista. Muutosjohtamista käsittelevä kirjallisuus moneen otteeseen korostaa muutokselle asetettujen tavoitteiden kirkastamista konkreettisesti (Mattila 2007, 83–135, 223; Paton & McCalman 2007, 13). Kotihoito perustuu asiakkaan tarpeisiin ja on jo siksi jatkuvassa muutoksessa. Muutospaineita lisäävät myös kiristynyt kilpailu vähistä resursseista, kun yksityiset palveluntuottajat tarjoavat kotihoitoa kunnallisen tarjonnan lisäksi. (Genet ym. 2011, 6-7). Kotihoidon muutoksessa tulisi huomioida, että hoitajat motivoituvat potilaan hoitamisesta ja auttamisesta. Muutoksesta tulisikin kommunikoida niin, että muutoksen vaikutukset potilaan eduksi ovat selvät. (Bradley & Griffin 2014, 1061.)

Muutoshankkeissa onnistuminen edellyttää 70–90 prosenttisesti ihmisten johtamista ja vain 10–30 prosenttisesti asioiden johtamista. Lähes jokainen kuvittelee, että muutosten ongelmallisuus ratkaistaan asioita johtamalla. (Kotter 1996, 23.) Toimintaympäristön nopeat muutokset ovat lisänneet hoitohenkilöstön motivaation ja kannustuksen sekä henkisen ja ammatillisen tuen tarvetta, mikä edellyttää aktiivista ihmisten johtamista. Työntekijöiden terveyden ja hyvinvoinnin kannalta ei ole yhdentekevää, miten esimiehet toimivat. Johtajuus on yksittäisen työntekijän, työyksikön ja organisaation hyvinvoinnin kannalta keskeinen tekijä, sillä johtajuus ja johtamistoiminta heijastuvat kaikkeen, mitä organisaatiossa tehdään. Sosiaali- ja terveysala, mukaan lukien kotihoito, on hyvin työvoimavaltaista ja siksi voidaan sanoa, että hoitotyön johtajuus on työyksikön tärkeä menestystekijä. On tärkeää kiinnittää huomiota siihen, miten työyksiköitä ja organisaatioita johdetaan. (Kanste 2005, 21–22.)

5 MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

Tutkimus tehtiin kvantitatiivisella menetelmällä eli määrällisen tutkimuksen avulla selvitettiin lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Asioita kuvataan numeeristen suureiden avulla ja tuloksia havainnollistetaan taulukoin tai kuvioin. Määrällistä tutkimusta voidaan nimittää myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan yleensä kartoitettua olemassa oleva tilanne, mutta ei pystytä selvittämään asioiden syitä. (Heikkilä 2014, 15). Muutosjohtamista on tutkittu paljon, joten tulosten analysoinnissa hyödynnetään aiempia tutkimustuloksia ja teorioita ja tähän sopii tilastollinen poikkileikkaustutkimus, joka on kertaluonteinen yhden ajankohdan kattava tutkimus. Tutkimusmenetelmän valintaa puoltaa myös tutkittavien suuri määrä. (Vastamäki 2010, 128, Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2012, 140.)

5.1 Aineiston keruu

Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin strukturoidulla kyselylomakkeella, jonka pohjana käytettiin Työterveyslaitoksen ja vastaavien instituuttien kanssa Alankomaissa, Tanskassa ja Puolassa yhteistyössä kehitettyä mittaria (Pahkin, Mattila-Holappa & Leppänen 2013). Kysymyksiä muokattiin koskemaan kotihoidon henkilökunnan kokemuksia muutoksesta yhteistyössä palvelujohtaja Satu Ala-Kokon kanssa. Kyselylomake ja saatekirje ovat liitteenä (Liite 2).

Strukturoiduissa kysymyksissä on valmiit vastausvaihtoehdot, joista valitaan sopivat vastaukset. Tutkimuslomakkeessa jokaisen kysymyksen tarpeellisuus tulee punnita tarkoin, jotta ei esitetä turhia kysymyksiä ja että kysymykset mittaavat sitä, mitä on tarkoituskin selvittää. Kaikille vastaajille täytyy olla sopiva vaihtoehto ja vastausvaihtoehtojen tulee olla toistensa poissulkevia. (Heikkilä 2014, 27, 30, 49.) Käytetyssä lomakkeessa on 35 järjestysasteikkoista kysymystä ja kaksi avointa kysymystä, johon sai vapaasti kirjoittaa vastauksen. Järjestysasteikkona on viisiportainen Likertin asteikko. Parittomuuden idea antaa vastaajalle mahdollisuuden olla ottamatta kantaa asiaan (Valli 2010, 118). Asteikolla arvo 1 on täysin eri mieltä ja arvo 5 täysin samaa mieltä. Kysymykset jaoteltiin kuuteen eri osa-alueeseen, jotka olivat:

-Viestintä muutosprosessissa

- Kokemukset muutoksen johtamisesta
- Kokemukset muutosprosessiin osallistumisesta
- Kokemukset annetuista ohjeista ja muutokseen valmistautumisesta
- Oma toiminta muutoksessa
- Muutoksen vaikutukset työhön

Taustatietoina kysyttiin tiedot työyksiköstä, työsuhteen laadusta, työntekijän iästä ja koulutuksesta. Saatekirje ja linkki kyselylomakkeelle lähetettiin sähköpostilla 14.3.2016 palveluyksikön esimiehille, joiden tehtävänä oli jakaa se edelleen sähköpostilla oman yksikönsä kotihoidon työntekijöille, joita on noin 200. Tarkkaa vastaanottajien määrää on vaikea arvioida, koska kyseisenä ajankohtana on voinut olla avoimia vakansseja, sairaus- ja vuosilomia. Lisäksi tähän lukuun sisältyvät akuutin kotihoidon työntekijät ja fysioterapeutit, jotka eivät käyttäneet toiminnanohjauspalvelua kyseisenä ajankohtana. (Ala-Kokko 2016.) Vastausaikaa annettiin 2 viikkoa ja muistutuskirjeet lähetettiin 21.3. ja 29.3. Jatkoaikaa kyselylle annettiin 4.4.16 saakka. Saatekirjeessä korostettiin, että vastaaminen on vapaaehtoista ja anonyymiä, jolloin vastaajia ei voi tunnistaa tietokannasta. Saatteessa selvitettiin tutkimuksen taustaa ja tavoitetta sekä pyrittiin motivoimaan vastaajaa täyttämään lomake. Kyselytutkimukseen vastasi 47 työntekijää (N=200) joten vastausprosentti on 23,5 %. Puuttuvia arvoja kyselylomakkeessa ei ollut, kaikki vastaajat olivat vastanneet kaikkiin väittämiin.

5.2 Aineiston analyysimenetelmä

Tutkimusaineistoa kuvaillaan tilastollisilla menetelmillä käyttämällä frekvenssejä, prosentteja, keskiarvoja sekä keskihajontoja. Mittaaminen on tilastotieteessä laaja käsite. Se on tilastoyksiköiden ominaisuuksien määrittämistä, ja se voi olla pelkkää asioiden luokitte-
 telua. Mielipidemittauksissa keskiarvoja käytetään usein yleiskuvan antamiseen tutkittavista asioista. Sijaintiluvut kuvaavat jollakin tavalla jakauman sijaintia (keskiarvo, moodi ja mediaani). Tutkimuslomake on järjestysasteikollinen, mutta koska pisteytys on tasavälistä, voidaan tietoa käsitellä ikään kuin se olisi välimatka-asteikollista (Heikkilä, 2014 83, 175). Tämä mahdollistaa esimerkiksi keskiarvojen laskemisen, joskin sen käyttäminen voi johtaa harhaisiin tuloksiin ja keskiarvon käyttöä tulee harkita tarkoin (Valli 2015, 36). Pienissä havaintomäärissä ääriarvojen vaikutus keskiarvoon voi olla huomattava.

Mediaani on suuruusjärjestykseen asetetuista havainnoista keskimäinen, sen ala- ja yläpuolella on yhtä monta havaintoa. Hajontaluvulla kuvaillaan sitä, kuinka hajallaan tehdyt mittaukset ovat muuttujista. (Heikkilä 2014, 81–84.)

Tutkimuksissa halutaan usein yhden muuttujan kuvaamisen lisäksi vertailla kahta muuttujaa ja niiden yhteyksiä. Muuttujien välisen yhteyden voimakkuutta kuvaavasta tunnusluvusta käytetään nimitystä korrelaatiokerroin, joka kuvaa yhden luvun avulla koko aineistossa havaittavaa yhteyttä. (Valli 2015, 82.) Kertoimen arvo 0 ilmoittaa, ettei lineaarista riippuvuutta ole. Jos kerroin on lähellä +1, muuttujien välillä on voimakas positiivinen korrelaatio, toisen muuttujan kasvaessa toinenkin kasvaa. Jos kerroin on lähellä -1, muuttujien välillä on voimakas negatiivinen korrelaatio: toisen muuttujan kasvaessa toisen muuttujan arvo pienenee. Tässä tutkimuksessa aineiston analyysissä on käytetty Pearsonin korrelaatiokerrointa. Lisäksi riippuvuutta tarkastellaan tilastollisen merkitsevyyden näkökulmasta. Tilastollinen merkitsevyys kuvataan p -arvolla (probability). Alla olevassa taulukossa on esitetty tilastollisen merkitsevyyden raja-arvot. SPSS – ohjelma ilmoittaa p -arvon arvona Sig. (Significance). (Heikkilä 2014, 90–91, 184–185).

TAULUKKO 2. Tilastollisen merkitsevyyden raja-arvot (Heikkilä 2014, 185).

tilastollisesti erittäin merkitsevä	$p \leq 0,001$
tilastollisesti merkitsevä	$0,001 \leq p \leq 0,01$
tilastollisesti melkein merkitsevä	$0,01 \leq p \leq 0,05$
tilastollisesti suuntaa antava	$0,05 \leq p \leq 0,1$

Analysoinnin apuna käytettiin SPSS 22.0 -ohjelmaa (Statistical Package for the Social Sciences), kuviot toteutettiin Excel-tilastokolaskentaohjelmalla. Avoimet kysymykset analysoitiin pelkistämällä ja luokittelemalla teemoittain induktiivisesti eli aineistolähtöisesti (Taanila 2007).

6 TULOKSET

6.1 Vastaajien taustatiedot

Kyselyyn vastanneiden keski-ikä oli 48 vuotta ja vaihteluväli 23–62 vuotta. Taulukointia ja vertailua varten vastaajat jaettiin kolmeen ikäryhmään, 20–35 vuotta (n=5), 36–49 vuotta (n=19) ja 50–63 vuotta (n=23). Määräaikaisessa työsuhteessa oli 4 vastaajaa ja vakituksessa työsuhteessa 43 vastaajaa. Kodinhoitajia ja kotiavustajia oli 2, lähihoitajia ja perushoitajia 29. Nämä koulutukset yhdistettiin samaan koulutusluokkaan ”hoitajat”, jotta vastaajien anonymiteetti säilyisi. 10 vastaajista ilmoitti olevansa sairaanhoitajia ja 6 sairaanhoitaja AMK-tutkinnon suorittaneita. Myös nämä koulutukset yhdistettiin samaan koulutusluokkaan ”sairaanhoitajat”. Työyksiköitä oli 9 ja vastauksia tuli 1-10/yksikkö. Työyksiköitä verrattaessa yhden vastauksen saanut yksikkö jätettiin huomiotta.

6.2 Viestintä muutosprosessissa

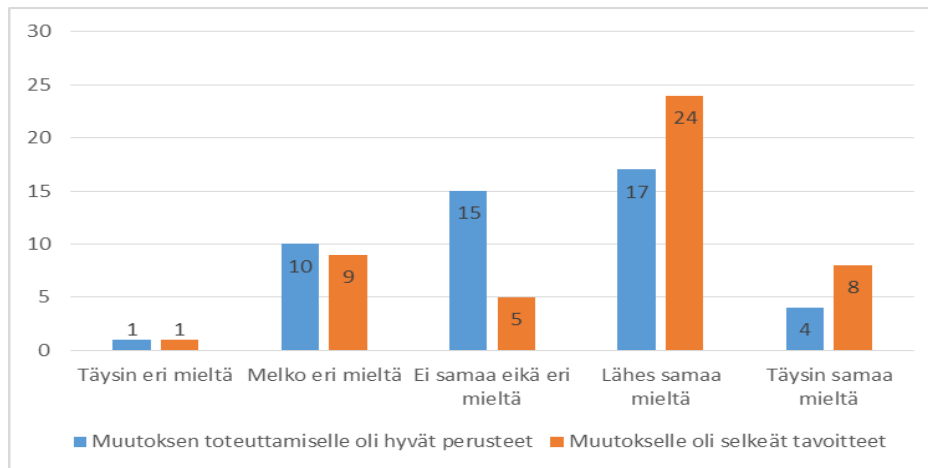
Viestintää muutosprosessin aikana koskevia väittämiä oli viisi kappaletta. Väittämät on esitetty taulukossa 3. Taulukkoon on koottu vastausten keskiarvot ja muuttujien yhteen lasketut samaa/eri mieltä vastaukset prosentteina.

TAULUKKO 3. Viestintä muutosprosessissa.

N = 47	ka.	eri mieltä	samaa mieltä
Viestintä muutosprosessissa			
Olen tiennyt muutoksen perusteet	4,0	9 %	81 %
Olen tiennyt muutoksen tavoitteet	4,0	11 %	83 %
Olen tiennyt muutoksen etenemisestä	3,5	21 %	62 %
Muutoksen toteuttamiselle oli hyvät perusteet	3,3	23 %	45 %
Muutokselle oli selkeät tavoitteet	3,6	21 %	68 %

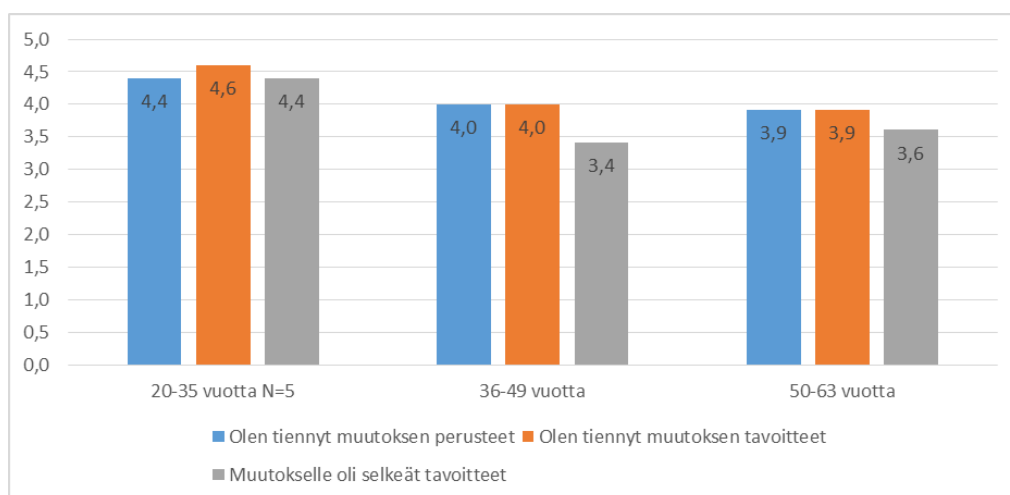
Väittämälle ”Olen tiennyt muutoksen perusteet” keskiarvo oli 4 ja 81 % (n=38) vastaajista oli väittämän kanssa samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Vastaajista 9 % (n=4) oli väittämän kanssa eri mieltä, täysin eri mieltä ei ollut kukaan vastaajista. Väittämälle ”Olen tiennyt muutoksen tavoitteet” keskiarvo oli 4 ja 83 % (n=39) vastaajista oli väittämän kanssa samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Vastaajista 11 % (n=5) oli väittämän kanssa eri mieltä, täysin eri mieltä ei ollut kukaan vastaajista. Väittämän ”Olen tiennyt

muutoksen etenemisestä” kanssa samaa mieltä tai täysin samaa mieltä oli 62 % (n=29) vastaajista. Väittämän kanssa eri mieltä tai täysin eri mieltä oli 21 % (n=10) vastaajista. Vastaajista 17 % (n=8) ei ollut samaa eikä eri mieltä. Muutoksen perusteita hyvänä piti 45 % vastaajista (n=21). Vastaajista 68 % (n=32) oli sitä mieltä, että muutoksen tavoitteet olivat selkeät (kuvio 1).



KUIVIO 1. Vastausten absoluuttinen jakautuminen väittämiin ”Muutoksen toteuttamiselle oli hyvät perusteet” ja ”Muutokselle oli selkeät tavoitteet”.

Nuorimmassa ikäryhmässä (20–35 vuotta) sekä muutoksen tavoitteet, että perusteet olivat paremmin tiedossa, lisäksi tämä ikäryhmä oli tietoisempi muutoksen etenemisestä kuin muut ikäryhmät (kuvio 2). Myös sairaanhoitajilla oli paremmat arviot muutoksen viestinnästä kuin muilla hoitajilla.



KUVIO 2. Vastausten keskiarvot ikäryhmittäin esitettynä.

Viestintää koskevien vastausten yhteenlaskettu keskiarvo vaihteli työyksiköittäin välillä 2,7–4,4. Vain yhdessä työyksikössä (A) yhteenlaskettu keskiarvo jäi alle kolmen.

6.3 Kokemukset muutoksen johtamisesta

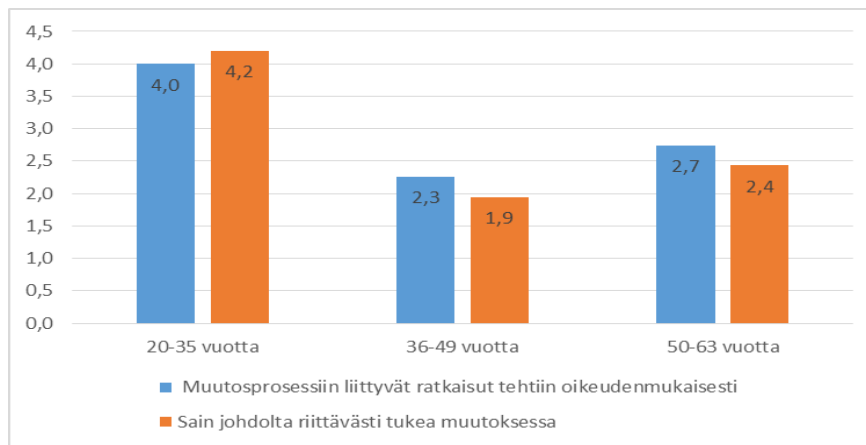
Muutosjohtamista arvioitiin kuudella väittämällä, jotka on esitetty taulukossa 4. Taulukoon on koottu vastausten keskiarvot ja muuttujien yhteen lasketut samaa/eri mieltä vastaukset prosentteina.

TAULUKKO 4. Kokemukset muutoksen johtamisesta.

N = 47	ka.	eri mieltä	samaa mieltä
Kokemukset muutoksen johtamisesta			
Muutosprosessi oli hyvin suunniteltu	2,2	66 %	13 %
Muutosprosessiin liittyvät ratkaisut tehtiin oikeudenmukaisesti	2,7	40 %	17 %
Sain johdolta riittävästi tukea muutoksessa	2,4	64 %	19 %
Muutosprosessin aikana esiin tulleita ongelmia ratkaistiin aktiivisesti	2,4	57 %	23 %
Olen voinut luottaa muutospöcessin johtamiseen	2,3	66 %	15 %
Muutokseen liittyvistä asioista on keskusteltu riittävästi työyhteisössäni	2,7	55 %	34 %

Tämän osion matalin keskiarvo 2,2 oli väittämällä ”Muutosprosessi oli hyvin suunniteltu”. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa ei ollut yhtään vastaajaa, lähes samaa mieltä oli 13 % vastaajista (n=6). Eri mieltä tai täysin eri mieltä väittämän kanssa oli 66 % vastaajista (n=31). Väittämän ”Muutosprosessiin liittyvät ratkaisut tehtiin oikeudenmukaisesti” kanssa samaa mieltä tai täysin samaa mieltä oli 17 % (n=8) vastaajista. Vastaajista 42 % (n=20) ei ollut samaa eikä eri mieltä ja 41 % (n=19) oli väittämän kanssa eri mieltä tai täysin eri mieltä.

Oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen kokemuksessa oli eroa ikäryhmittäin. Nuorimman ikäryhmän (20–35 vuotta) vastausten keskiarvo väittämään ”Sain johdolta riittävästi tukea muutoksessa” oli 4,2 ja ikäryhmässä 36–49 vuotta keskiarvo oli 1,9 ja vanhimmassa ryhmässä (50–63 vuotta) vastausten keskiarvo oli 2,4 (Kuvio 3). Hoitajilla ja sairaanhoitajilla ei ollut eroa oikeudenmukaisuuden kokemuksessa.



KUVIO 3. Vastausten keskiarvot ikäryhmittäin esitettynä.

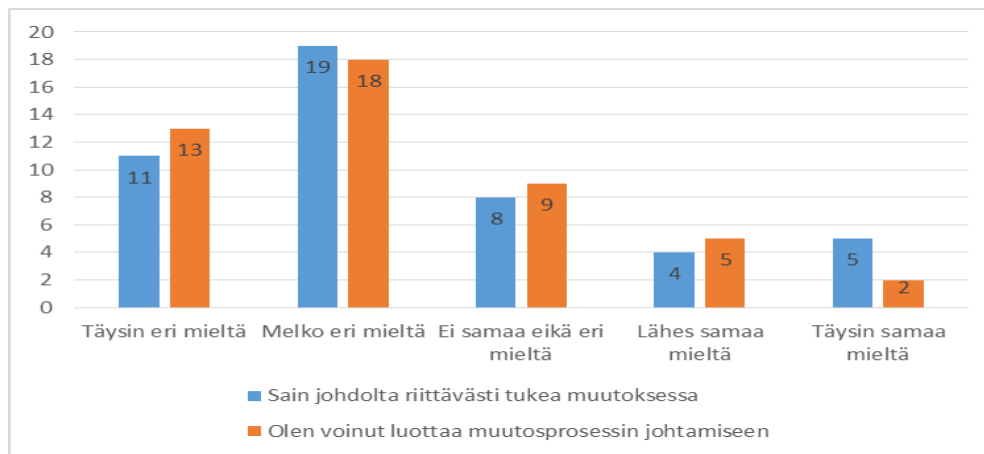
Pearsonin korrelaatiokerroinella tarkasteltuna väittämä ”Muutosprosessiin liittyvät ratkaisut tehtiin oikeudenmukaisesti” korreloi positiivisesti väittämien ”Olin riittävästi mukana muutoksen valmistelussa” ($r = 0,599$) ja ”Olin riittävästi mukana muutoksen toteutuksessa” ($r = 0,577$) kanssa (taulukko 5). Riippuvuus väittämien välillä on tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p = 0,000$).

TAULUKKO 5. Pearsonin korrelaatiokerroin ja tilastollinen merkitsevyys.

		Muutosprosessiin liittyvät ratkaisut tehtiin oikeudenmukaisesti	Olin riittävästi mukana muutoksen valmistelussa	Olin riittävästi mukana muutoksen toteutuksessa
Muutosprosessiin liittyvät ratkaisut tehtiin oikeudenmukaisesti	Pearson Correlation	1	,599**	,577**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000
	N	47	47	47
Olin riittävästi mukana muutoksen valmistelussa	Pearson Correlation	,599**	1	,783**
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000
	N	47	47	47
Olin riittävästi mukana muutoksen toteutuksessa	Pearson Correlation	,577**	,783**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	
	N	47	47	47

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

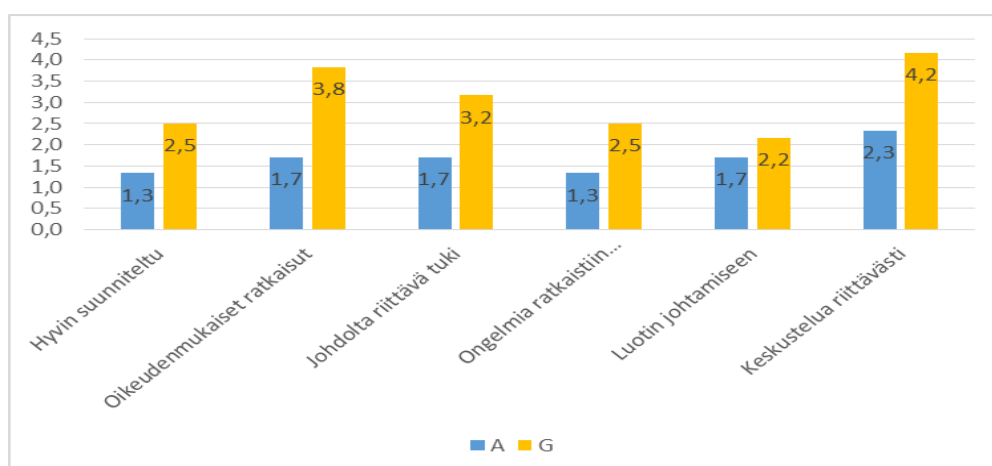
Väittämään ”Sain johdolta riittävästi tukea muutoksessa” oli eri mieltä tai täysin eri mieltä 40 % vastanneista ($n=30$). Vastaajista 19 % ($n=9$) oli väittämän kanssa samaa tai täysin samaa mieltä. Vastaajista 15 % ($n=7$) koki voivansa luottaa muutosprosessin johtamiseen, yhdeksän vastaajaa (19 %) ei ollut samaa eikä eri mieltä. Vastaajista 66 % ($n=31$) ei luottanut muutosprosessin johtamiseen (kuviot 3 ja 4).



KUVIO 4. Vastausten absoluuttinen jakautuminen väittämiin ”Sain johdolta riittävästi tukea muutoksessa” ja Olen voinut luottaa muutosprosessin johtamiseen”.

Väittämän ”Muutosprosessin aikana esiin tulleita ongelmia ratkaistiin aktiivisesti” kanssa täysin samaa mieltä oli yksi vastaaja. Lähes samaa mieltä oli 21 % (n=10) vastaajista ja eri mieltä tai täysin eri mieltä oli 57 % (n=27) vastaajista. Vastaajista 34 % (n=16) koki, että muutokseen liittyvistä asioista on keskusteltu riittävästi työyhteisössä ja 55 % (n=26) oli väittämän kanssa eri mieltä tai täysin eri mieltä. Sairaanhoitajat kokivat keskustelun vähäisemmäksi kuin hoitajat.

Työyksiköittäin tarkasteltuna muutosjohtamisen kokemuksessa oli eroja. Työyksikössä A kaikkien väittämien yhteen laskettu keskiarvo oli = 1,3 (n=3) ja työyksikössä C yhteen laskettu keskiarvo oli = 1,7 (n=10), jotka olivat työyksiköittäin alimmat keskiarvot tässä osiossa. Työyksikkö G sai korkeimman yhteenlasketun keskiarvon 3,0 (n=6). Alla olevassa kuviossa on vertailtu alimman ja korkeimman keskiarvon saaneita työyksiköitä ja voidaan nähdä, että erot ovat selvät kaikkien väittämien kohdalla (kuvio 5).



KUVIO 5. Vastausten keskiarvot muutosjohtamista koskeviin väittämiin työyksikössä A ja G.

6.4 Kokemukset muutosprosessiin osallistumisesta

Muutosprosessiin osallistumista ja vaikutusmahdollisuuksia mitattiin neljällä väittämällä, jotka on esitetty taulukossa 6. Taulukkoon on koottu vastausten keskiarvot ja muuttujien yhteen lasketut samaa/eri mieltä vastaukset prosentteina.

TAULUKKO 6. Kokemukset muutosprosessiin osallistumisesta.

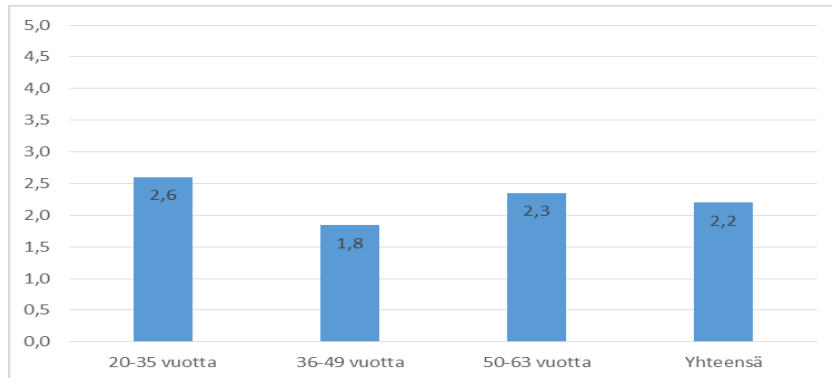
N = 47	ka.	eri mieltä	samaa mieltä
Kokemukset muutosprosessiin osallistumisesta			
Olin riittävästi mukana muutoksen valmistelussa	2,2	70 %	15 %
Olin riittävästi mukana muutoksen toteutuksessa	2,4	60 %	23 %
Minulla on ollut riittävästi mahdollisuuksia kertoa näkemykseni muutoksesta	2,6	55 %	21 %
Näkemykseni otettiin huomioon muutosprosessin aikana	2,2	64 %	11 %

Väittämän ”Olin riittävästi mukana muutoksen valmistelussa” kanssa samaa mieltä oli 15 % (n=7) vastaajista. Eri mieltä tai täysin eri mieltä väittämän kanssa oli 70 % (n=33) vastaajista. Väittämän ”Olin riittävästi mukana muutoksen toteutuksessa” kanssa samaa mieltä oli 23 % (n=11) vastaajista. 34 % (n=28) vastaajista oli väittämän kanssa eri mieltä tai täysin eri mieltä. Väittämän ”Näkemykseni otettiin huomioon muutosprosessin aikana” kanssa eri mieltä tai täysin eri mieltä oli 64 % (n=30) vastaajista. Koulutuksen mukaan tarkasteltuna sairaanhoitajat kokivat olleensa enemmän mukana muutoksen toteutuksessa ja muutoksen valmistelussa (taulukko 7). Sen sijaan kokemus siitä, että on ollut mahdollisuuksia kertoa oma näkemys muutoksesta, oli sama molemmilla ammattiryhmillä.

TAULUKKO 7. Vastausten keskiarvot muutokseen osallistumiseen liittyvissä väittämissä koulutuksen mukaan eriteltynä.

koulutus		Olin riittävästi mukana muutoksen valmistelussa	Olin riittävästi mukana muutoksen toteutuksessa	Minulla on ollut riittävästi mahdollisuuksia kertoa näkemykseni muutoksesta	Näkemykseni otettiin huomioon muutosprosessin aikana
Hoitajat N= 31	ka.	2,1	2,4	2,6	2,2
Sairaanhoitajat N=16	ka.	2,4	2,6	2,6	2,3
Yhteensä	ka.	2,2	2,5	2,6	2,2

Myös ikäryhmittäin tarkasteltuna osallistumisen kokemuksessa oli eroja. Nuorempi ikäryhmä (20–35 vuotta) koki olleensa enemmän sekä valmistelussa että toteutuksessa mukana kuin vanhemmat ikäryhmät (kuvio 6).



KUVIO 6. Vastausten keskiarvot väittämään ”Olin riittävästi mukana muutoksen valmistelussa” ikäryhmittäin esitettynä.

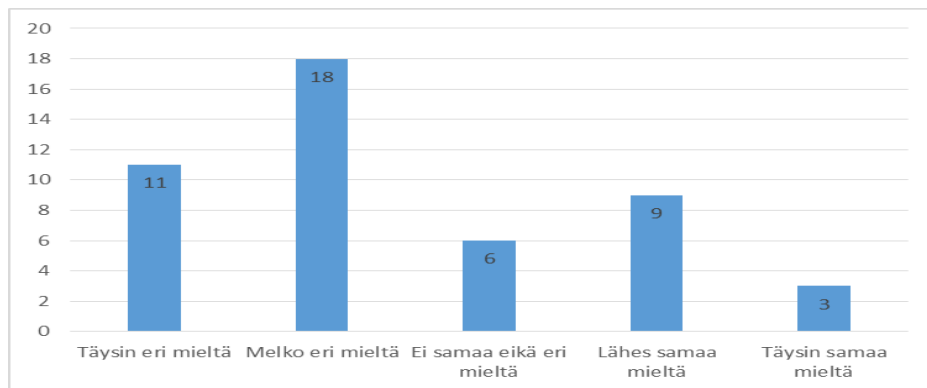
6.5 Kokemukset annetuista ohjeista ja muutokseen valmistautumisesta

Älypuhelimien ja siihen liittyvän ohjelman perehdytykseen ja muutokseen valmistautumisen ohjeisiin liittyviä väittämiä oli neljä kappaletta. Alla olevaan taulukkoon on koottu vastausten keskiarvot ja muuttujien yhteen lasketut samaa/eri mieltä vastaukset prosentteina (taulukko 8).

TAULUKKO 8. Kokemukset annetuista ohjeista ja muutokseen valmistautumisesta.

N = 47	ka.	eri mieltä	samaa mieltä
Kokemukset annetuista ohjeista ja muutokseen valmistautumisesta			
Älypuhelimien (laite) käyttöön liittyvä perehdytys oli mielestäni riittävä	2,7	57 %	34 %
Mobiiliin (ohjelma) käyttöön liittyvä perehdytys oli mielestäni riittävä	2,7	55 %	32 %
Mobiiliin ja toiminnanohjaukseen liittyvät toimintaohjeet olivat riittävät	2,6	55 %	26 %
Tiimille annetut ohjeet ajanvarauskirjojen ja viikko-ohjelmien tarkastelusta ja päivittämisestä ennen muutosta olivat riittävät	2,5	62 %	26 %
Tiimin asiakkaiden viikko-ohjelmat olivat ajan tasalla ennen muutosta	3,1	36 %	51 %
Tiimin ajanvarauskirjat olivat ajan tasalla ennen muutosta	3,0	40 %	40 %
Olen oppinut käyttämään mobiilia hyvin	4,4	2 %	94 %

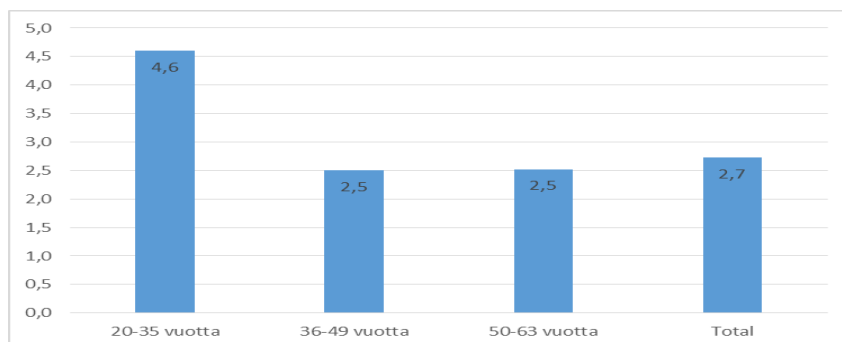
Viikko-ohjelmien ja ajanvarauskirjojen päivityksen ohjeistus sai tämän osion heikoimman arvion, keskiarvon ollessa 2,5. Yli puolet vastaajista (n=29, 62 %) oli eri mieltä tai täysin eri mieltä väittämän kanssa ”Tiimille annetut ohjeet ajanvarauskirjojen ja viikko-ohjelmien tarkastelusta ja päivittämisestä ennen muutosta olivat riittävät” (kuvio 7).



KUVIO 7. Vastausten absoluuttinen jakaantuminen väittämään ”Tiimille annetut ohjeet ajanvarauskirjojen ja viikko-ohjelmien tarkastelusta ja päivittämisestä ennen muutosta olivat riittävät”.

Mobiiliin ja toiminnanohjaukseen liittyviä toimintaohjeita riittävänä piti 26 % vastaajista (n=12). Täysin tai melko eri mieltä väittämän kanssa oli 55 % vastaajista (n=26). Väittämän ”Tiimin asiakkaiden viikko-ohjelmat olivat ajan tasalla ennen muutosta” kanssa samaa mieltä tai täysin samaa mieltä oli 51 % vastaajista (n=24). Väittämän ”Tiimin ajanvarauskirjat olivat ajan tasalla ennen muutosta” kanssa samaa mieltä tai täysin samaa mieltä oli 40 % vastaajista (n=19).

Perehdytyksen ja valmistautumisen osalta ikäryhmät eroavat selvästi. Nuoremmille ikäryhmille erityisesti älypuhelimien (laite) ja ohjelman (mobiili) käyttö on ollut tutumpaa. Vanhemmissa ikäryhmissä koulutusta ja perehdytystä olisi kaivattu enemmän (kuvio 8).



KUVIO 8. Vastausten keskiarvot väittämään ”Älypuhelimien (laite) käyttöön liittyvä perehdytys oli mielestäni riittävä” ikäryhmittäin esitettynä.

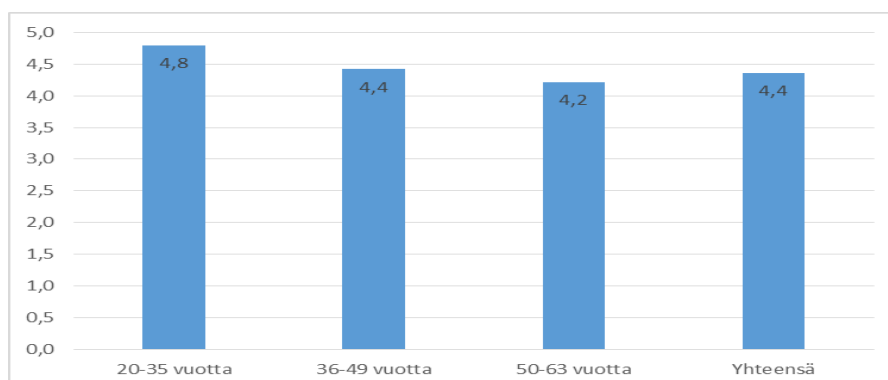
Pearsonin korrelaatiokerroinella tarkasteltuna ikä ja perehdytyksen tarve korreloivat kohdallaisesti: älypuhelin $r = -0,333$ ja ohjelma $r = -0,359$. Negatiivinen korrelaatiokerroin tarkoittaa, että mitä nuorempi vastaaja, sitä tyytyväisempi perehdytykseen oli. Tilastollisesti riippuvuus on melkein merkitsevä (taulukko 9).

TAULUKKO 9. Pearsonin korrelaatiokerroin ja tilastollinen merkitsevyys väittämille koskien perehdytystä suhteessa vastaajien ikään.

		Syntymävuosi	Älypuhelimien (laite) käyttöön liittyvä perehdytys oli mielestäni riittävä	Mobiilin (ohjelma) käyttöön liittyvä perehdytys oli mielestäni riittävä
Syntymävuosi	Pearson Correlation	1	-,333*	-,359*
	Sig. (2-tailed)		0,022	0,013
	N	47	47	47

Myös työyksiköittäin oli havaittavissa eroja liittyen perehdytykseen ja ohjeistukseen. Työyksikössä H neljän väittämän keskiarvo vaihteli välillä 1,3–1,8 ja yhteenlaskettu keskiarvo oli 1,35 joka oli yksiköitten alhaisin. I työyksikössä keskiarvojen vaihtelu oli 1,6–2,6 ja väittämien yhteen laskettu keskiarvo 2,25. Korkeimmat keskiarvot olivat työyksikössä G, jossa keskiarvot vaihtelivat välillä 2,8–3,7 ja väittämien yhteenlaskettu keskiarvo oli 3,17.

Väittämään ”Olen oppinut käyttämään mobiilia hyvin” 94 % vastaajista ($n=44$) oli samaa mieltä, tai täysin samaa mieltä. Melko eri mieltä oli yksi vastaaja ja täysin eri mieltä ei ollut kukaan. Ikäryhmittäin tarkasteltuna nuorin ikäryhmä arvioi oppineensa mobiilin käytön hieman paremmin kuin vanhemmat ikäryhmät (kuvio 9).



KUVIO 9. Vastausten keskiarvot väittämään ”olen oppinut käyttämään mobiilia hyvin” ikäryhmittäin esitettynä.

6.6 Oma toiminta muutoksessa

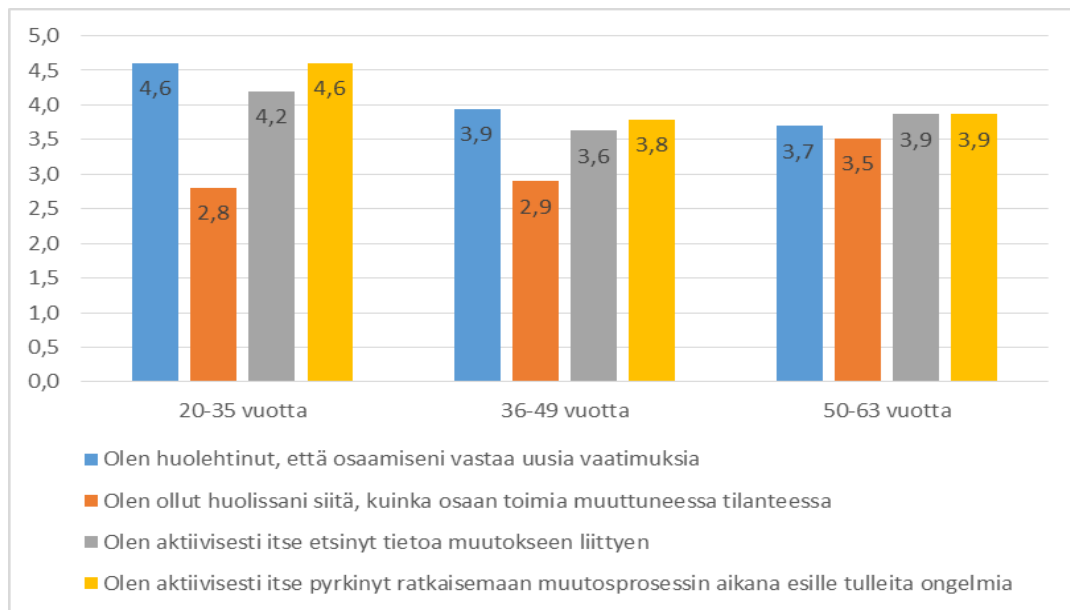
Omaa toimintaa muutoksessa arvioitiin kuudella väittämällä, joiden yhteenlaskettu keskiarvo oli 3,8. Alla olevaan taulukkoon on koottu vastausten keskiarvot ja muuttujien yhteen lasketut samaa/eri mieltä vastaukset prosentteina (taulukko 10).

TAULUKKO 10. Oma toiminta muutoksessa.

N = 47	ka.	eri mieltä	samaa mieltä
Oma toiminta muutoksessa			
Olen aktiivisesti hyödyntänyt muutoksen tarjoamat mahdollisuudet muuttaa työtäni mielekkäämmäksi	3,7	17 %	66 %
Olen huolehtinut, että osaamiseni vastaa uusia vaatimuksia	3,9	6 %	81 %
Olen ollut huolissani siitä, kuinka osaan toimia muuttuneessa tilanteessa	3,2	36 %	47 %
Olen aktiivisesti itse etsinyt tietoa muutokseen liittyen	3,8	9 %	72 %
Olen aktiivisesti itse pyrkinyt ratkaisemaan muutosprosessin aikana esille tulleita ongelmia	3,9	6 %	77 %
Olen omalla toiminnallani tukenut muutoksen onnistumista	3,9	0 %	75 %

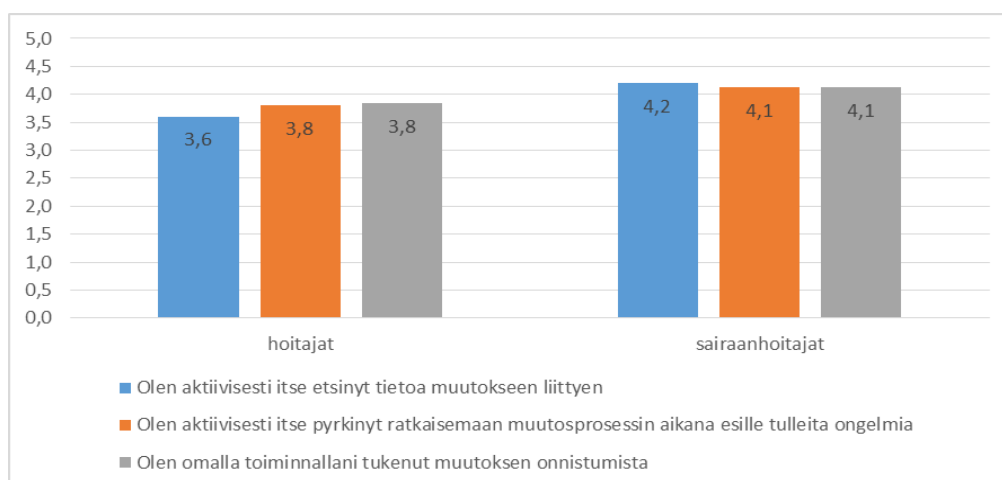
Väittämän ”Olen aktiivisesti hyödyntänyt muutoksen tarjoamat mahdollisuudet muuttaa työtäni mielekkäämmäksi” kanssa samaa mieltä tai täysin samaa mieltä oli 66 % (n=31) vastaajista, 17 % (n=8) ollessa eri mieltä tai täysin eri mieltä. Vastaajista 81 % (n=38) oli huolehtinut, että oma osaaminen vastaa uusia vaatimuksia. Vastaajista 47 % (n=22) oli huolissaan siitä, kuinka osaa toimia muuttuneessa tilanteessa ja 36 % (n=17) oli väittämän kanssa eri mieltä. Vastaajista 71 % (n=35) oli itse aktiivisesti etsinyt tietoa muutokseen liittyen ja 77 % (n=36) oli pyrkinyt ratkaisemaan muutosprosessin aikana esille tulleita ongelmia. Väittämään ”Olen omalla toiminnallani tukenut muutoksen onnistumista” ei ollut yhtään eri mieltä tai täysin eri mieltä vastausta. Vastaajista 26 % (n=12) ei ollut samaa eikä erimieltä ja 75 % (n=35) oli väittämän kanssa samaa tai täysin samaa mieltä.

Ikäryhmittäin tarkasteltuna oman toiminnan arvioinnissa oli eroja. Nuorin ikäryhmä (20–35 vuotta) arvioi olleensa aktiivisempi etsimään tietoa, ratkaisemaan ongelmia ja huolehtimaan oman osaamisen kehittämisestä. Vanhin ikäryhmä (50–63 vuotta) oli eniten huolissaan siitä, kuinka osaa toimia muuttuneessa tilanteessa (kuvio 10).



KUVIO 10. Oman aktiivisuuden tarkastelua vastausten keskiarvojen perusteella ikäryhmittäin esitettynä.

Sairaanhoitajat arvioivat hyödyntäneensä muutoksen tarjoamat mahdollisuudet muuttaa omaa työtä mielekkäämmäksi hieman aktiivisemmaksi kuin hoitajat, vastausten keskiarvojen ollessa sairaanhoitajilla 3,8 ja hoitajilla 3,6. Väittämään ”Olen huolehtinut, että osaamiseni vastaa uusia vaatimuksia” sairaanhoitajien vastausten keskiarvo oli 3,8 ja muiden hoitajien hieman korkeampi, 4,0. Väittämään ”Olen ollut huolissani siitä, kuinka osaan toimia muuttuneessa tilanteessa” sairaanhoitajien vastausten keskiarvo oli 3,3 ja muiden hoitajien 3,1. Tiedon etsinnässä, ongelmien ratkaisussa ja muutoksen tukemisessa sairaanhoitajat arvioivat oman toimintansa hieman aktiivisemmaksi kuin muut hoitajat (kuvio 11).



KUVIO 11. Sairaanhoitajien ja muiden hoitajien vastausten vertailua keskiarvojen perusteella.

Eniten huolissaan omasta osaamisesta oltiin työyksikössä E, väittämän vastausten keskiarvon ollessa 4,4 (n=5) ja vähiten huolissaan oltiin työyksikössä D, jossa keskiarvo oli 2,8 (n=10). Työyksiköittäin tarkasteltuna tämän osion vastausten keskiarvot vaihtelivat paljon ja vastausten keskihajonta oli melko suurta johtuen pienistä frekvensseistä.

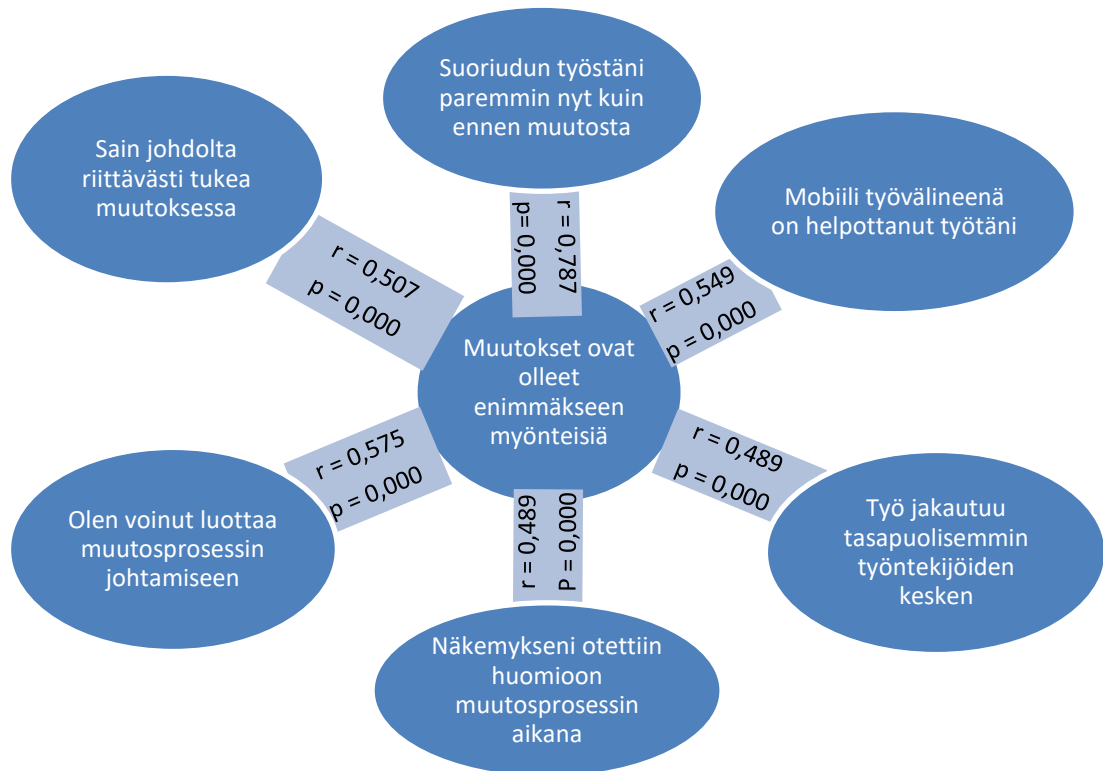
6.7 Muutoksen vaikutukset työhön

Muutoksen vaikutuksia työhön mitattiin seitsemällä väittämällä. Alla olevaan taulukkoon on koottu vastausten keskiarvot ja muuttujien yhteen lasketut samaa/eri mieltä vastaukset prosentteina (taulukko 11).

TAULUKKO 11. Muutoksen vaikutukset työhön.

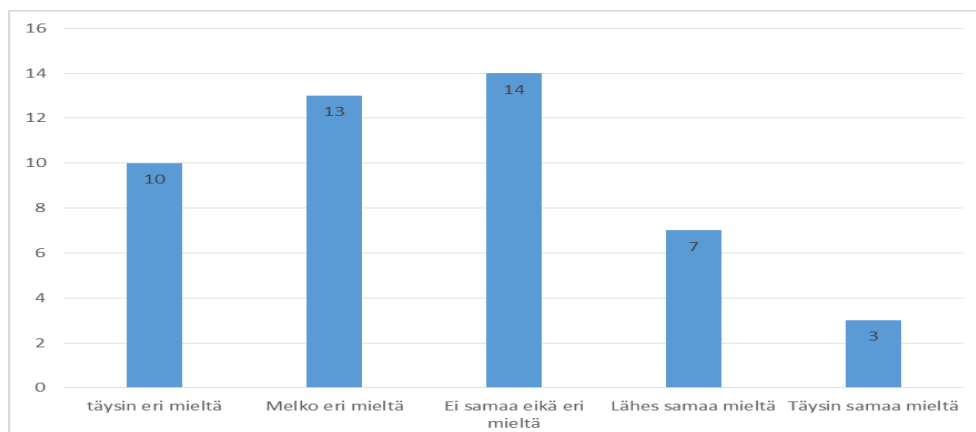
N = 47	ka.	eri mieltä	samaa mieltä
Muutoksen vaikutukset työhön			
Muutokset ovat olleet vähäisiä työni kannalta	1,7	89 %	4 %
Työtehtäväni ovat pysyneet ennallaan	2,8	53 %	38 %
Muutokset ovat olleet enimmäkseen myönteisiä	2,7	51 %	28 %
Suoriudun työstäni nyt paremmin kuin ennen muutosta	2,6	49 %	21 %
Mobiili työvälineenä on helpottanut työtäni	3,3	34 %	53 %
Tiedonkulku on mobiilin myötä helpottunut	3,0	38 %	49 %
Työ jakautuu tasapuolisemmin työntekijöiden kesken	2,7	53 %	28 %

Väittämän ”Muutokset ovat olleet vähäisiä työni kannalta” kanssa täysin samaa mieltä ei ollut kukaan vastaajista, lähes samaa mieltä oli kaksi vastaajaa. Vastaajista 89 % (n=42) oli väittämän kanssa eri mieltä tai täysin eri mieltä. Väittämän ”Työtehtäväni ovat pysyneet ennallaan” kanssa samaa mieltä tai täysin samaa mieltä oli 38 % (n=18) vastaajista ja 53 % (n=25) vastaajista oli väittämän kanssa eri mieltä tai täysin eri mieltä. Myönteisenä muutoksen kokivat 28 % (n=13) vastaajista. Väittämän ”Muutokset ovat olleet enimmäkseen myönteisiä” kanssa 51 % (n=24) oli eri mieltä tai täysin eri mieltä. Vastaajista 21 % (n=19) ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa. Alla olevassa kuviossa on esitetty myönteiseen muutoskokemukseen korkeimman korrelaatiokertoimen saaneet väittämät (kuvio 12). Yhteydet ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä ($p = 0,000$).



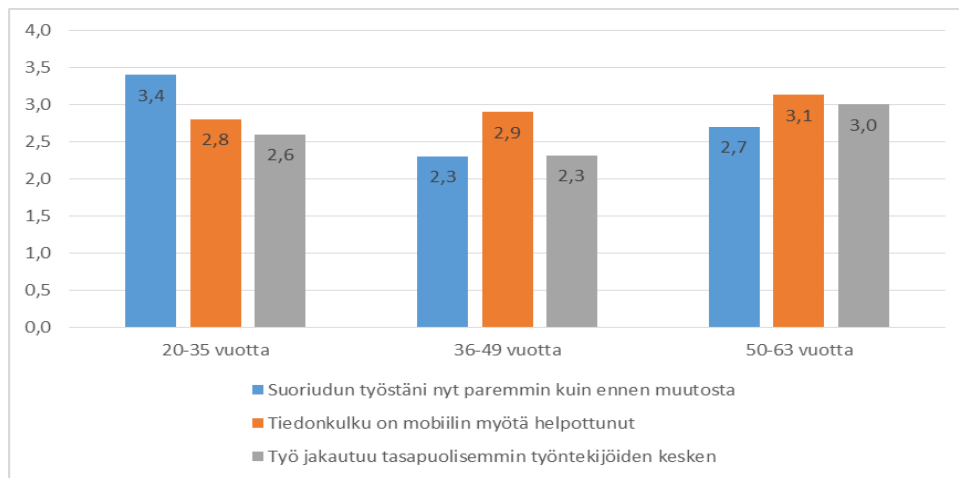
KUVIO 12. Yhteydet positiiviseen muutoskokemukseen

Vastaajista 53 % (n=25) oli sitä mieltä, että mobiili työvälineenä on helpottanut työn tekemistä ja 34 % (n=16) oli väittämän kanssa eri mieltä. Vastaajista 49 % arvioi, että tiedonkulku mobiiliin myötä on helpottunut. Vastaajista 28 % (n=13) oli sitä mieltä, että työ jakaantuu tasapuolisemmin työntekijöiden kesken ja 53 % (n=25) oli väittämän kanssa eri mieltä. Vastaajista 21 % (n=10) arvioi suoriutuvansa työstä paremmin nyt kuin ennen muutosta, 49 % (n=23) oli väittämän kanssa eri mieltä (kuvio 13).



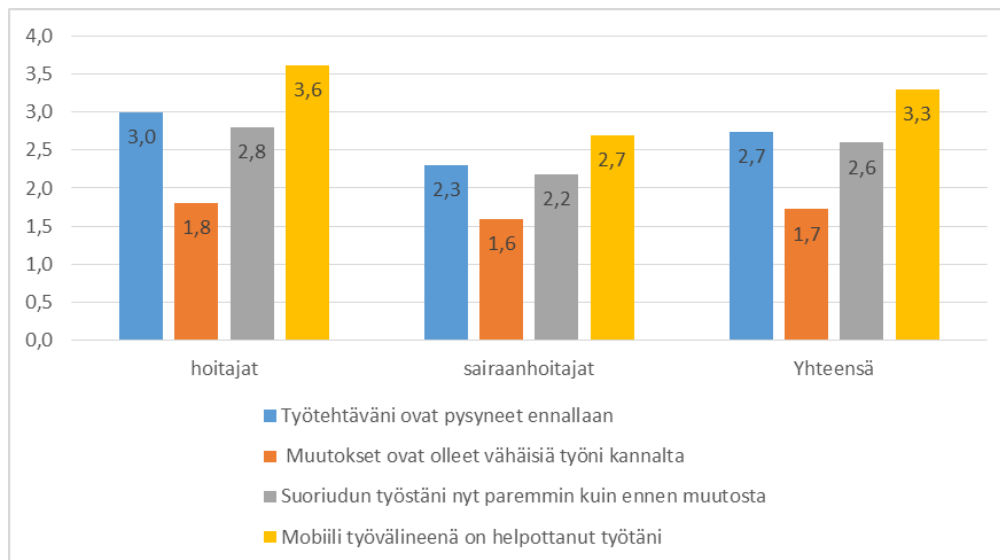
KUVIO 13. Vastausten absoluuttinen jakauma väittämään ”Suoriudun työstäni nyt paremmin kuin ennen muutosta”.

Ikäryhmittäin tarkasteltuna nuorimmat (20–35 vuotta) kokivat muutoksen myönteisempänä, vastausten keskiarvon ollessa 3,2 kun se muissa ikäryhmissä oli 2,3 (36–49 vuotta) ja 2,9 (50–63 vuotta). Keskihajonta näissä vastauksissa vaihteli välillä 1,6–1,1. Nuorempi ikäryhmä arvioi myös suoriutuvansa nyt työstä paremmin kuin ennen muutosta, vastausten keskiarvon ollessa 3,4. Muissa ikäryhmissä vastausten keskiarvot väittämään olivat 2,8 (36–49 vuotiaat) ja 2,6 (50–63 vuotiaat). Vanhin ikäryhmä arvioi tiedonkulun helpottuneen mobiilin myötä, vastausten keskiarvon ollessa 3,1, kun se muissa ikäryhmissä oli 2,9 (36–49 vuotiaat) ja 2,8 (20–35 vuotiaat). Muutoksen ei koettu vaikuttavan työn tasa-
puolisempaan jakaantumiseen keskiarvoilla ikäryhmittäin tarkasteltuna (kuvio 14).



KUVIO 14. Mobiilin ja toiminnanohjauspalvelun käyttöönoton vaikutukset työhön ikäryhmittäin tarkasteltuna.

Koulutuksen mukaan tarkasteltuna sairaanhoitajien työtehtävät muuttuivat enemmän kuin muiden hoitajien (kuvio 15). Kuviosta 15 voi nähdä myös, että työstä suoriutuminen ei ole parempaa kummankaan ammattiryhmän kohdalla muutoksen jälkeen, sairaanhoitajien vastausten keskiarvon ollessa 2,2 ja muiden hoitajien 2,8. Muut hoitajat kokivat mobiilin helpottaneen työtä, vastausten keskiarvon ollessa 3,6 ja sairaanhoitajat kokivat, ettei mobiili helpottanut heidän työtään, vastausten keskiarvon ollessa 2,7.



KUVIO 15. Mobiilin ja toiminnanohjauspalvelun käyttöön oton vaikutukset työhön koulutuksen mukaan tarkasteltuna.

6.8 Avoimet kysymykset

Kysymykseen ”Mikä onnistui muutosprosessissa parhaiten ja miksi?” tuli 33 vastausta. Kysymykseen ”Mikä onnistui muutosprosessissa heikoiten ja miksi?” tuli 39 vastausta. Joissakin vastauksissa sähköisestä lomakkeesta tila oli loppunut kesken kirjoittamisen. Molemmat kysymykset on käsitelty omissa alaluvuissaan.

6.8.1 Onnistumiset muutosprosessissa

Eniten positiivisia lausumia oli kirjaamisesta. Vastaajat kokivat, että kirjaaminen on helpottunut ja vastauksissa mainittiin myös tilastoinnin helpottuneen. Vastauksissa kävi ilmi, että aika koneen ääressä ja toimistolla on vähentynyt, mikä koettiin positiivisena asiana. Toisaalta vastauksissa sanottiin myös, että kirjaamisen taso on laskenut.

Kirjaamisen helppous asiakkailta kotona, ei tarvitse toimistolla päivittäistä kirjausta tehdä.

Aiemmin aikaa vievät tilastoinnit helpottuivat merkittävästi mobiilin myötä.

Kirjaaminen kotona, vaikkakin kirjaamisen taso on paljon laskenut.

Vastaajat olivat sitä mieltä, että tiedon kulku on parantunut.

Riittävä tiedonsaanti asiakkaista; mobiilista löytää lähes kaikki tarvittava tieto, jota ei löytänyt paperiversioiden aikaan. Läheisten numerot, asiakastiedot, edelliset kirjaukset yms.

Vastauksissa oltiin tyytyväisiä, kun työnjako on jäänyt pois tiimin tehtävistä ja vastaajat olivat sitä mieltä, että työ jakaantuu nyt tasapuolisemmin. Lisäksi esille nousi, että laitteen käytön oppiminen sujui helposti, uuden edessä me-henki auttoi selviytymään, työkaverit auttoivat toisiaan ja muutoksesta tiedottamista kiiteltiin. Vastauksista nousi esiin, että kiire väheni ja että asiakkaalle on nyt enemmän aikaa. Tyytyväisiä oltiin myös siihen, etteivät asiakkaat enää ”putoile listoilta pois”. Myös prosessin kokonaisuutta pidettiin hyvänä.

6.8.2 Muutosprosessin haasteet

Ehdottomasti eniten kritisoitiin työnjakoa. Vastauksissa otettiin esille, että matka-aikoja ei huomioida työlistassa tai matkoja ei ole suunniteltu järkevästi. Vastaajat olivat sitä mieltä, että tehdään päällekkäistä työtä, kun monta eri hoitajaa käy samassa talossa tai saman asiakkaan luona päivän aikana. Esiin nousi myös, että työnjako ei ole lisännyt tasapuolisuutta töiden jakaantumisessa. Lisäksi kritisoitiin sitä, että työnjakajat eivät tunne asiakasta ja käynti suunnitellaan asiakkaan näkökulmasta väärään aikaan. Vastauksissa kommentoitiin, että on liian kiire, ja että työtehtävät mobiilissa eivät vastaa työntekijän koulutusta.

Listat ovat epätasaisia, eikä matka-aikoja oteta huomioon. Edes takaisin ajamista on paljon ja ajat eivät täsmää.

Työn mielekkyys katosi osaksi. Liian paljon paikkoja. Liukuhihnahomma!

Myös laitetta ja ohjelmaa kritisoitiin siitä, että puhelimet eivät aina toimi niin kuin pitäisi ja että ohjelma on hidas. Älypuhelimien käyttö on ollut hankalaa kenttäolosuhteissa, esimerkiksi pimeällä ja pakkasella. Lisäksi oltiin huolissaan siitä, että ”asiakkaita on pudonnut pois listoilta”.

Myös asiakkaan hoidon heikkenemisestä oltiin huolissaan. Vastauksissa oltiin sitä mieltä, että omahoitajuus on kärsinyt ja ylipäätään työntekijöiden vaihtuvuus asiakkaiden luona

on lisääntynyt. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että asiakkaalle annettava aika oli vähentynyt. Lisäksi tuotiin esiin, että asiakkaiden asioissa tulee sekaannuksia ja että mobiiliviestintä ei korvaa kasvokkain annettua raporttia.

Vastauksissa oltiin huolissaan hoitajien jaksamisesta ja työyhteisön tuen vähenemisestä. Vastaajat kokivat, että työ on muuttunut ”liukuhihnamaiseksi” ja hoitaja tekee työnsä ”kuin kone” jotta ehtii hoitaa kaikki suunnitellut työt, eikä omalle ajattelulle ole sijaa.

Aina ei ole selvillä että mihin päin on huomenna menossa töihin. Työkavereita näkee todella harvoin ja vain ohimennen. Työkavereiden näkeminen on kuitenkin tärkeää päivittäin. Muuten homma menee liian yksinäiseksi.

Vastauksissa otettiin esille koulutuksen ja ohjauksen puute. Henkilökohtaista neuvontaa pyytäneet eivät olleet sitä saaneet. Lisäksi tuotiin esiin, että viikko-ohjelmien muutoksiin olisi tarvittu enemmän ohjeistusta ja aikaa.

Kaikki eivät saaneet riittävästi ohjausta mobiilin käyttöönotossa, toinen toistaan ohjataan-erilaisia ohjeita ja neuvoja.

Esiin nousi myös, että kenttätöntekijöitä ei kuunneltu muutoksessa ja suunnittelijat eivät tiedä mitä kaikkea työ sisältää.

7 POHDINTA

7.1 Eettiset näkökulmat

Tutkimuksen tekoon liittyy monia eettisiä kysymyksiä, jotka tutkijan on otettava huomioon. Tutkimusetiikka tarkoittaa hyvää tieteellistä tapaa, jota jokaisen tutkimuksen tekijän tulee noudattaa koko tutkimusprosessin ajan. Se kattaa yleisesti sovitut säännöt suhteessa kollegoihin, tutkimuskohteeseen, rahoittajiin, toimeksiantajiin ja yleisöön. Tutkijan tulee noudattaa tiedeyhteisön hyväksymiä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä. (Vilka 2015, 41–42.) Hyviin toimintatapoihin kuuluvat myös rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012).

Maailman lääkäriiliiton Helsingin julistuksessa (2014) sanotaan ”Tutkittavien yksityisyyttä ja heidän henkilökohtaisten tietojensa luottamuksellisuutta on suojattava kaikin tavoin.” Olen itse Hämeenlinnan kaupungilla töissä ikäihmisten hoidon ja hoivan organisaatiossa. Tästä johtuen olemme käyneet eettisistä näkökulmista keskustelua palvelualueen palvelujohtajan ja palvelupäällikön kanssa. Heidän näkemyksensä on, ettei minun tietooni voi tulla aineisto työyksiköittäin, jolloin voisin myös tunnistaa esimiehen, joka yksikköä johtaa. Tätä välttääksemme kyselylomake koodattiin niin, että tietokantaan yksikkötieto tulee numerosarjana. Hämeenlinnan kaupungin hallintoon toimitetaan tieto, jolla he voivat yhdistää numerosarjan tiettyyn kotihoidon yksikköön. Hallintoon ei toimiteta tietoa vastanneiden iästä, koulutuksesta tai muusta sellaisesta, mistä yksittäinen vastaaja voitaisiin tunnistaa. Tutkimusraportti on kirjoitettu niin, ettei kotihoidon yksiköitä tai työntekijöitä voida tunnistaa. Tutkija on pyrkinyt rehelliseen ja luotettavaan aineiston analyysiin ja raportointiin. Tutkimuksen toteuttaminen on kuvattu tutkimusraportissa vaihe vaiheelta mahdollisimman tarkasti ja totuudenmukaisesti. (Hirsijärvi ym. 2012, 26.) Tutkimusaineistoa on säilytetty asianmukaisella tavalla, jotta se ei joudu ulkopuolisten tahojen haltuun ja lopuksi se hävitetään asianmukaisesti (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 217–228).

7.2 Opinnäytetyön luotettavuus

Kvantitatiivisen mittaamisen luotettavuutta voidaan kuvata kahdella käsitteellä, validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti eli pätevyys tarkoittaa, että tutkimuksen tulee mitata sitä, mitä oli tarkoituskin selvittää. Mitattavat käsitteet ja muuttujat tulee määritellä tarkoin, jotta mittaustulokset voivat olla oikeita. Validius on varmistettava etukäteen huolellisella suunnittelulla. Tutkimuslomakkeen kysymysten tulee mitata oikeita asioita yksiselitteisesti, ja niiden tulee kattaa koko tutkimusongelma. (Heikkilä 2014, 27.) Tässä tutkimuksessa käytettyä mittaria tarkasteltiin useasti ja monen ihmisen voimin. Erityisesti kiinnitettiin huomiota siihen, että kysymykset kysyvät sitä, mistä työntekijällä on todellinen kokemus muutoksen aikana. Tutkimuslomakkeen kysymykset muotoiltiin niin, että kysymykset ovat yksiselitteisiä ja kaikille löytyy sopiva vastausvaihtoehto.

Reliabiliteetti eli luotettavuus tarkoittaa tulosten tarkkuutta, sitä etteivät tulokset ole satumanvaraisia. Poistuma eli kato, jolla tarkoitetaan lomakkeen palauttamatta jättäneiden määrää, vaikuttaa tutkimuksen reliabiliteettiin. Luotettavien tulosten saamiseksi on varmistettava, ettei kohderyhmä ole vino, vaan otos edustaa koko perusjoukkoa. (Heikkilä 2014, 28, 176–177.) Koska tässä tutkimuksessa käytettiin kokonaisotantaa, välttyttiin otantavirheen vaikutuksilta. Vastausprosentti oli 23,5 %, joka on melko alhainen, joskin tyypillinen sähköpostikyselyssä ja heikentää tutkimuksen luotettavuutta. Toisaalta sähköinen lomake tallentuu suoraan koneelle ja lyöntivirheet jäävät pois, mikä lisää aineiston luotettavuutta. (Valli 2010, 113.) Alhaiseen vastausprosenttiin saattoi vaikuttaa se, että kysely ajoittui pääsiäisen molemmin puolin ja paljon henkilökuntaa oli lomalla. Lisäksi kyselyn jakelu hoidettiin esimiesten kautta ja osassa työyksiköitä se viivästytti kirjeen perille pääsemistä. Vastausprosentti vaikutti siihen, että työyksiköittäin tarkasteltuna vastausten keskiarvot vaihtelivat paljon ja keskihajonta oli melko suurta johtuen pienistä frekvensseistä. Tästä syystä ei ollut mielekästä tarkastella vastauksia työyksiköihin jaoteltuna kovin syvällisesti.

Määrällinen tutkimus perustuu tilastotieteen käyttöön ja vaikka tilasto-ohjelmat hoitavat laskutoimitukset on tutkijan tärkeää ymmärtää miten koneen antamat luvut muodostuvat, jotta hän voi tulkita tuloksia monipuolisesti ja oikein (Valli 2015, 15). Käytetyn tunnusluvun järkevyyden on jokaisessa tilanteessa punnittava erikseen (Heikkilä 2014, 88). Tätä tutkimusta tehdessä olen perehtynyt huolellisesti SPSS-ohjelman käyttöön ja määrällisen

tutkimuksen tapoihin esittää tietoa. Tulokset on pyritty esittämään monipuolisesti jo monilla eri tunnusluvuilla kuvattuna.

Pienessä aineistossa frekvenssit tulee mainita prosentuaalisen vertailun yhteydessä, jotta lukija voi arvioida tuloksen pätevyyttä. (Valli 2015, 147.) Näin olen toiminut myös tässä tutkimuksessa. Sanamuodoissa täytyy olla tarkkana tutkimustuloksia raportoitaessa. On pohdittava mitä tulokset todella kertovat. (Valli 2015, 149.) Tutkimusraporttia kirjoittaessani olen pyrkinyt huolellisuuteen ja tarkkuuteen kaikissa ilmaisuihissa. Mitä pienempi vastausprosentti on, sitä suurempi mahdollisuus on siihen, että tulokset ovat sattumanvaraisia. Alhainen vastausprosentti vaikuttaa myös tulosten yleistettävyyteen. (Heikkilä 2014, 179–180). Tässä tutkimuksessa vastausprosentti oli melko alhainen (23,5 %), minkä vuoksi tulosten yleistettävyyteen tulee suhtautua varauksellisesti.

7.3 Tulosten tarkastelu

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa työntekijöiden kokemuksia muutoksesta ja muutosjohtamisesta Hämeenlinnan kotihoidossa. Tarkasteltava muutos liittyi Tieran mobiilikotihoidon toiminnanohjauspalvelun käyttöönottoon ja sen mukanaan tuomiin muutoksiin työyksiköissä.

Muutosprosessissa parhaiten onnistuttiin tiedottamisessa muutoksen tavoitteista ja perusteista, jotka olivat hyvin vastaajien tiedossa. Hieman alle puolet vastaajista pitivät muutoksen perusteita hyvänä ja yli puolet vastaajista piti tavoitteita selkeänä. Avoimissa vastauksissa kiiteltiin onnistunutta tiedottamista. Paton & McCalmanin (2008, 31) mukaan suuri edistyminen on jo tapahtunut muutoksessa, kun kaikki näkevät yhteiset tavoitteet ja muutoksen mukanaan tuomat hyödyt. Myös muutoskouluttaja Kotter (1996, 63,71) korostaa viestinnän merkitystä muutoksen onnistumisen kannalta, samoin tärkeää on varmistaa, että muutoksen tavoitteet ovat työntekijöiden tiedossa.

Työntekijöiden kokemukset muutoksen johtamisesta painottuivat joka väittämässä negatiiviselle puolelle. Kuusi työntekijää oli sitä mieltä, että muutosprosessi oli hyvin suunniteltu. Muutosprosessin aikana tehtyjä ratkaisuja oikeudenmukaisena piti alle viidesosa vastaajista. Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että muutosprosessin aikana esiin tulleita ongelmia ei ratkaistu aktiivisesti. Vaikka tiedotus olikin onnistunut hyvin, on viestinnästä

saatu palaute heikompaa. Vain kolmannes vastaajista oli sitä mieltä, että työyhteisössä on keskusteltu riittävästi muutoksesta. Muutostilanteessa kommunikaation tulisi olla kaksisuuntaista. Organisaation johdon tulee varmistaa, että työntekijöiden ajatuksia kuunnellaan ja arvostetaan. (Devine 2010, 130.) Organisaatio näyttää hierarkkisenä jos johto näkee viestinnän tiedottamisena, minkä vaikutelman tulokset antavat kotihoidossa vallitsevasta tilanteesta. Hyvä viestintä johtaa luottamukseen. (Stenvall & Virtanen 2007, 65.) Yli puolet vastaajista kokivat, etteivät voineet luottaa muutosprosessin johtamiseen. Esimiehen ja johdon läsnäololla on rauhoittava, turvallisuuden ja hallinnan tunnetta luova vaikutus (Mattila 2007, 185). Vain yhdeksän vastaajaa koki saaneensa riittävästi tukea johdolta muutoksessa. Tulosten perusteella voidaan siis olettaa, että esimiehet ja johto eivät olleet riittävästi läsnä muutoksen aikana. Muutoksen tekeminen ei onnistu ilman luottamusta (Stenvall & Virtanen 2007, 13).

Työntekijöiden osallistaminen muutoksen valmisteluun oli heikkoa. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, etteivät olleet riittävästi mukana muutoksen valmistelussa. Vain viidesosa vastaajista oli sitä mieltä, että he saivat kertoa riittävästi näkemyksiään muutoksesta ja yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, ettei heidän näkemyksiään otettu huomioon muutosprosessin aikana. Muutoksen toteutukseen työntekijät kokivat osallistuneensa enemmän. Neljännes vastaajista koki, että sai olla mukana muutoksen toteutuksessa. Myös avoimissa vastauksissa otettiin kantaa siihen, ettei kenttätyöntekijöitä kuunneltu muutoksessa ja että suunnittelijat eivät tiedä mitä kaikkea työ sisältää. Lukuisissa tutkimuksissa korostetaan työntekijöiden osallistamisen merkitystä muutoksen onnistumisen kannalta (Allan ym. 2008, Laine 2010, Ylönen 2015 & Devine 2010). Kokemus vaikutusmahdollisuuksista vahvistaa myönteistä muutoskokemusta (Mattila 2007, 147). Lisäksi Ylönen (2015) totesi tutkimuksessaan, että kun työntekijöitä ei kuultu eikä heitä otettu mukaan muutosprosessin suunnitteluun he kokivat sen epäoikeudenmukaisena kohteluna. Myös tässä tutkimuksessa ratkaisujen oikeudenmukaisuus arvioitiin heikoksi, esimiesten tulisikin huolehtia siitä, että asioista tiedotetaan selkeästi ja päätökset perustellaan. Tulosten perusteella voidaan todeta, että väittämällä ”Muutosprosessiin liittyvät ratkaisut tehtiin oikeudenmukaisesti” ja ”Olin riittävästi mukana muutoksen valmistelussa” on tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys. Jos oikeudenmukaisuuden kokemusta olisi haluttu vahvistaa, olisi työntekijät pitänyt paremmin osallistaa muutosprosessin suunnitteluun ja toteutukseen.

Työntekijät kokivat perehdytyksen älypuhelimien ja siihen liittyvän ohjelman käyttöön riittämättömänä. Jokaiseen väittämään yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, ettei koulutus, ohjeet tai perehdytys ollut riittävää ennen muutosta. Vain kolmannes vastaajista oli sitä mieltä, että laitteeseen ja ohjelmaan perehdytys oli riittävää. Kuitenkin väittämään ”Olen oppinut käyttämään mobiilia hyvin” vastasi 94 % työntekijöistä olevansa samaa mieltä. Ajan kuluessa ja ohjelmiston käytön myötä työntekijät ovat siis oppineet käyttämään uutta työvälinettä, huolimatta etukäteen annetun perehdytyksen riittämättömyydestä. Avoimissa vastauksissa kommentoitiin, että asiakkaita ”putosi pois listoilta” mikä liittyy siihen, ettei muutokseen oltu valmistauduttu riittävästi hyvin. Viikko-ohjelmien ja ajanvarauskirjojen päivittyksen ohjeistus sai heikot arviot. Työntekijöistä yli puolet arvioi, etteivät annetut ohjeet päivittämisestä olleet riittävät. Sitoutuminen muutokseen syntyy, kun ne joita muutos koskee, otetaan mukaan päätöksentekoon koskien muutosprosessia ja varmistetaan että heillä on tiedot, taidot ja työkalut kohdata muutokset (Paton & McCalman 2008, 120). Vastausten valossa näyttää siltä, etteivät työntekijät olleet valmistautuneet muutokseen parhaalla mahdollisella tavalla. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että mobiiliin ja toiminnanohjaukseen liittyvien toimintaohjeiden riittävyys on yhteydessä myönteiseen muutoskokemukseen. Myös avoimissa vastauksissa tuotiin esille puutteellinen perehdytys ja neuvonta. Lisäksi kommentoitiin, että laitteen käyttö kenttäolosuhteissa on ajoittain haastavaa, esimerkkeinä nostettiin esiin hidas ohjelma, pimeys ja pakkanen.

Vastaajat arvioivat olevansa aktiivisia toimijoita muutoksessa ja 80 % vastaajista kertoi huolehtineensa, että oma osaaminen vastaa uusia vaatimuksia. Kaikki vastaajat kokivat antaneensa tukea muutoksen onnistumiselle. Lähes puolet vastaajista oli huolissaan siitä, kuinka osaa toimia muuttuneessa tilanteessa. Nuorin ikäryhmä (20–35 vuotta) arvioi olleensa aktiivisempi etsimään tietoa, ratkaisemaan ongelmia ja huolehtimaan oman osaamisen kehittämisestä. Vanhin ikäryhmä (50–63 vuotta) oli eniten huolissaan siitä, kuinka osaa toimia muuttuneessa tilanteessa. Samoin sairaanhoitajat olivat enemmän huolissaan oman osaamisensa riittävydestä kuin muut hoitajat. Pelko osaamattomuudesta ja pätemättömyydestä on yksi muutosvastarinnan lähteistä (Mattila 2007, 171). Sairanhoitajat kokivat perehdytyksen laitteen ja ohjelman käyttöön riittämättömämpänä kuin muut hoitajat, mikä voi osaltaan selittää heidän huoltansa osaamisen riittävydestä. Työntekijöiden huolta omasta osaamisesta ja samalla muutosvastarintaa olisi voitu vähentää lisäämällä koulutusta.

Tulosten mukaan toiminnanohjauspalvelun käyttöön oton on koettu vaikuttaneen työhön merkittävästi, muutoksia vähäisinä piti vain kaksi vastaajaa. Enemmistö on kokenut muutokset negatiivisena, ja vain 21 % vastaajista arvioi suoriutuvansa työstä nyt paremmin kuin ennen muutosta. Erityisesti sairaanhoitajat arvioivat työnsä muuttuneen ja he arvioivat myös suoriutuvansa työstään nyt heikommin kuin muut hoitajat. Kuitenkin yli puolet kaikista vastaajista oli sitä mieltä, että mobiili työvälineenä on helpottanut työn tekemistä. Lähes puolet vastaajista arvioi, että tiedonkulku on mobiilin myötä helpottunut. Vaikka vastauksista käy ilmi, että Mobiili on helpottanut työn tekemistä, arvioivat työntekijät suoriutuvansa työstä nyt heikommin kuin ennen muutosta. Tätä voi selittää avoimissa vastauksissa esiin nostettu kiire, omahoitajuuden heikkeneminen ja väärään aikaan suunnitellut käynnit. Bradley & Griffinin (2014, 1061) mukaan hoitajat motivoituvat potilaan hoitamisesta ja auttamisesta. Tarkasteltavan muutoksen seurauksena hoitajien kokemusten mukaan asiakastyö on kiireisempää ja omahoitajuus on heikentynyt ja se voi osaltaan selittää sitä, että vain viidennes hoitajista arvioi selviytyvänsä työstään paremmin kuin ennen muutosta. Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että työ ei jakaannu tasapuolisemmin työn tekijöiden kesken. Tämä asia nousi esiin myös avoimissa vastauksissa, Mobiilin käyttöön ottoa perusteltiin työn tasapuolisemmalla jakamisella, mutta kokemusten mukaan se ei ole kuitenkaan toteutunut.

Kokemukseen heikosta suoriutumisesta työssä vaikuttavat myös työyhteisön vähentynyt tuki ja huoli omasta jaksamisesta. Tilanteessa, jossa vanha korvataan uudella, on väistämättä myös menetystä. Sen aiheuttaman haikeuden ja epävarmuuden ymmärtäminen auttaa selittämään myös muutoksen aiheuttamaa vastarintaa (Mattila 2007, 230.) Avoimissa vastauksissa tuotiin esiin, että työn mielekkyys on kadonnut. Julkisen sektorin muutoksia tutkinut Jari Stenvall kirjoittaa (Stenvall & Virtanen 2007, 78) että johtoon kohdistuva luottamuspulla on julkisessa hallinnossa yksi suurimpia riskitekijöitä, miksi uudistus ei etene. Luottamus on muutoksissa keskeistä erityisesti siksi, että se vaikuttaa ongelmanratkaisukykyyn, ilmapiiriin ja yhteisöllisyyteen sekä yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen. Nuorin ikäryhmä koki ratkaisut oikeudenmukaisempina kuin vanhemmat ikäryhmät, samoin nuorin ikäryhmä luotti enemmän muutosprosessin johtamiseen. Myös heidän kokemuksensa muutoksesta oli myönteinen. Vastauksia tarkasteltaessa voidaan sanoa, että älypuhelimien käytön riittävä perehdytys ja ikä korreloivat tilastollisesti melkein merkittävästi. Nuorempien oli helpompaa omaksua laitteen ja ohjelman käyttö, mikä osaltaan vaikutti nuorempien myönteiseen muutoskokemukseen. Muutoksessa ”vanhan” osaami-

sen tarve vähenee. Lisäksi muutokseen liittyy usein pelko aseman ja arvostuksen vähene-
misestä (Mattila 2007, 99–100). Tämä voi osaltaan selittää nuorempien positiivisempaa
kokemusta muutoksesta.

7.4 Johtopäätökset

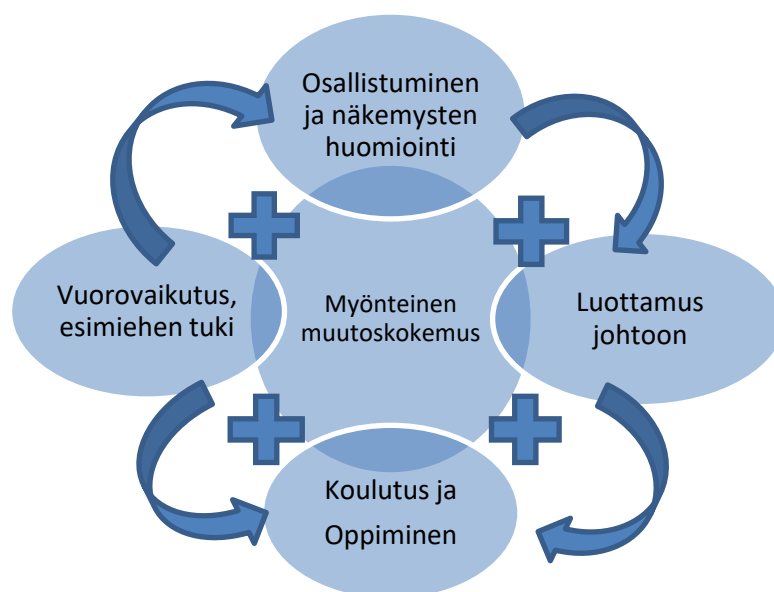
Saatujen tulosten perusteella voidaan sanoa, että työntekijöiden kokemukset muutospro-
sessista ja muutosten vaikutuksista työhön painoutuivat negatiiviselle puolelle ja kritiik-
kiin uudistusta kohtaan. Julkisen sektorin haasteena on johtamiskäytäntöjen vanhakantai-
suus ja työntekijäkunnan ikääntyminen (Stenvall & Virtanen 2007, 20). Tuloksista voi-
daan todeta myös, että muutosjohtamisen kokemukset erosivat työyksiköittäin, mikä ker-
too lähiesimiehen vaikutuksesta työntekijän kokemukseen. Terveystieteiden esimiehet
siirtyvät johtotehtäviin suhteellisen iäkkäinä ilman johtamisen koulutusta. Johtajaksi
päästään, hakeudutaan tai ajaututaan erityisesti kliinisten ansioiden avulla, mutta ei tie-
toisen urakehityksen tai koulutuksen perusteella. (Kanste 2005, 39.) Käytännön ponnis-
telusta suurin osa jää esimiesten vastuulle ja muutoksen onnistuminen riippuu ennen kaik-
kea heidän panoksestaan (Mattila 2007, 224). Erityisesti muutostilanteissa ihmisten joh-
tamisen taito on korvaamattoman arvokas. Ilman riittävää ihmisten johtamista muutokset
tyrehtyvät ja menestyminen nopeasti muuttuvassa maailmassa käy ongelmalliseksi. (Kot-
ter 1996, 125–126.) Tulosten perusteella voidaan sanoa, että lähiesimiehet tarvitsevat li-
sää tietämystä ihmisten johtamisesta ja sen vaikutuksista työn tekemiseen. Lähiesimies-
ten tärkeimmäksi tehtäväksi tulisi nostaa ihmisten johtaminen ja avoimesta vuorovaiku-
tuksesta huolehtiminen, jossa yksittäisten työntekijöiden näkemykset kuullaan ja ammat-
titaitoa arvostetaan. Erityisesti muutostilanteissa esimiesten kalentereihin täytyy raivata
tilaa työntekijöiden kohtaamiselle ja vuorovaikutukselle.

Tiedottamisessa onnistuttiin, mutta työntekijöiden kuunteleminen ja heidän näkemyk-
siensä huomioiminen oli heikompaa. Samoin muutosprosessiin osallistaminen oli työnte-
kijöiden kokemusten mukaan vähäistä. Kaksisuuntaisella ja avoimella viestinnällä, riittä-
vällä johdon läsnäololla ja työntekijöiden näkemysten huomioimisella olisi voitu luoda
luottamusta, joka vähentää muutosvastarintaa ja lisää työntekijöiden sitoutumista muu-
toksen toteuttamiseen.

Luottamusta ei pystytty synnyttämään ja tukea ei tarjottu riittävästi. Kokemus tasa-arvosta henkilöstön keskuudessa on erityisen olennaisen tekijä luottamuksen rakentumisessa (Mattila 2007, 52). Tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden kokemukseen olisi voitu vaikuttaa ottamalla työntekijät mukaan muutosprosessin suunnitteluun ja huomioimalla heidän näkemyksensä muutoksessa.

Työntekijät olisivat tarvinneet enemmän koulutusta uusien välineiden käyttöön tai annettu koulutus olisi pitänyt ajoittaa paremmin. Työntekijöiden pyyntöihin lisäohjauksesta olisi pitänyt pystyä vastaamaan. On vaikeaa sitoutua muutokseen, jos ei ole riittävästi taitoja ja tietoja sen toteutukseen. Työntekijöiden kokemusten perusteella annetut ohjeet muutokseen valmistautumiseen eivät olleet riittävät. Tiedon omaksuminen voi olla vaikeaa, jos tilanne tuntuu sekavalta eikä luottamusta muutosprosessin johtamiseen ole saatu synnytettyä. Muutosprosessin aikana olisi pitänyt pystyä luomaan luottamuksellinen ilmapiiri, joka olisi tukenut työntekijöiden kykyä oppia käyttämään uusia välineitä ja ohjelmistoa paremmin. Lisäksi on varmistettava, että työntekijät saavat riittävästi ohjausta uusien työvälineiden ja – menetelmien käyttöön, pelkkä tiedotus ei riitä.

Työntekijöillä oli se kokemus, että muutosprosessi oli huonosti suunniteltu. Tähän on voinut vaikuttaa viestinnän pelkistyminen tiedottamiseksi, samoin kuin tunne siitä, etteivät työntekijät päässeet mukaan muutoksen suunnitteluun. Vuorovaikutus, osallistuminen, luottamus, oppiminen ja myönteinen muutoskokemus vahvistavat toisiaan ja yhden osa-alueen heikkous heikentää myös muita osa-alueita (kuvio 16).



KUVIO 16. Kokemusten vaikutukset toisiinsa muutoksessa.

Työstä suoriudutaan nyt huonommin kuin ennen muutosta, mikä voi johtua vasta vähän aikaa sitten tapahtuneista uudistuksista ja muutoksen mukanaan tuomasta kaottisuudesta. Todennäköisesti ajan kuluessa arviot muutosprosessista ja sen mukanaan tuomista muutoksista muuttuvat myönteisemmiksi.

Tutkimusta voisi syventää ottamalla mukaan työhyvinvointikyselyn tulokset, sairauslomatilastot ja työaikatilastot. Lisäksi voisi tehdä asiakastyytyväisyyskyselyn, jota vertaisi työntekijöiden kokemuksiin. Myös lähiesimiehien mielipide muutosprosessin johtamisesta olisi kiinnostava. Saman kyselyn voisi myös toistaa, kun muutoksesta on kulunut enemmän aikaa, jolloin voisi selvittää kuinka paljon muutoksen alkuvaiheen kaottisuus on vaikuttanut tuloksiin.

Ensimmäinen viidakon laki on, että parhaiten mukautuvat lajit ovat aina menestyneimpiä. Eloonjäämistalustelussa voittajia ovat ne, jotka ovat nopeimpia uudistamaan käytöstään kohdatessaan uusia ympäristön haasteita. (Paton & McCalman 2008; Kotter 1996, 123.) Muutosjohtamisen ymmärtäminen on menestyvän organisaation elinehto.

LÄHTEET

Ala-Kokko, S. palvelujohtaja. 2016. Opinnäytetyö. Sähköpostiviesti. satu.ala-kokko@hameenlinna.fi. Luettu 8.8.2016.

Allan, H., Brearley, S., Byng, R., Christian, S., Clayton, J., Mackintosh, M., Price, L., Smith, P. & Ross, F. 2008. People and Teams Matter in Organizational Change: Professionals' and Managers' Experience and Incentives in Primary Care. Health Research and Educational Trust. 2014. 49:1.93-112. Research Article.

Bradley, D. & Griffin, M. 2014. Staff perceptions of a Productive Community Services implementation: A qualitative interview study. International Journal of Nursing Studies 52. 2015. 1052-1063.

Devine, M. 2010. Participation in Organizational Change Processes in Human Services Organizations: The Experiences of One Group of Frontline Social Workers. Administration in Social Work 2010/34, 114-134.

Fagerström, L. & Salmela, S. 2010. Leading Change: a challenge for leaders in Nordic health care. Journal of Nursing Management. 2010. 18. 613-617.

Fulla, S. 2007. Change management: ensuring success in your ERP implementation. Government Finance Review. 2007.23(2).

Genet, N., Boerma, W., Kringos, D., Bouman, A., France, A., Fagerström, C., Melchiorre, M., Greca, C., Deville, W. 2011. Home Care in Europe: a systematic literature review. BMC Health Services Research 11:207.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Hoitotyön tutkimussäätiö 2013. Näyttöön perustuva toiminta. Päivitetty 21.5.2013. Luettu 30.12.2015. <http://www.hotus.fi/jbi-fi/kriittinen-arviointi>

Juppo, V. 2011. Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Vaasan yliopisto, Filosofinen tiedekunta, Julkisjohtaminen. Monografia.

Kankaansydän, A. 2016. Kotihoidon uudistus sekoitti vanhuksen arjen. Hämeen sanomat 138 (104), A4-A5.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kanste, O. 2005. Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Oulun yliopisto, Lääketieteellinen tiedekunta, Hallintotieteen ja terveyshallinnon laitos. Väitöskirja.

Kotter, J. 1996 Muutos vaatii johtajuutta (Leading Change). Harvard Business School Press, USA. Oy Rastor ab. Suomennos Maarit Tillmann.

Laine, K. 2010. Muutoksen kokeminen ja alaistaidot muutoksessa päivystyspoliklinikan sairaanhoitajien kokemana. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu –tutkielma.

Maailman lääkäriliiton Helsingin julistus. 2014. Lääkäriliitto. Päivitetty 20.03.2014. Luettu 25.2.2016. <https://www.laakariliitto.fi/liitto/etiikka/helsingin-julistus/>

Mantere, M. palvelusuunnittelija. 2016. Mobiilikotihoidon käyttöönotto. Sähköpostiviesti. maria.mantere@hameenlinna.fi. Luettu 11.1.2016.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.

Nyberg, K. 2013. Kun toinen puhuu aidasta ja toinen aidanseipästä. Persoonallisuudynaaminen näkökulma hoitotyöntekijöiden kokemuksiin työssä. Lapin yliopisto. Hallintotiede. Pro gradu –tutkielma.

Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Leppänen, A. 2013. Mielekäs organisaatiomuutos –kyselyn menetelmäkäsikirja. Helsinki: Työterveyslaitos.

Paton, R. & McCalmann, J. 2008. Change Management. A Guide to Effective Implementation. Third edition. London: Sage Publications Ltd.

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

Stenvall, J., Majoinen, K., Syväjärvi, A., Vakkala, H. & Selin, A. 2007. ”Mees romppeines siihen” Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusiossa. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Stenvall, J. Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.

STM 2013. Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2013. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 2013:11. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Suominen, T., Härkönen, E., Rankinen S., Kuokkanen L., Kukkurainen, M-L. & Doran, D. 2007. Perceived organizational change and its connection to the work-related empowerment. *Vård I Norden* 1/2011. Vol.31, 4-9.

Taanila, A. 2007. Laadullisen aineiston analyysi. Oulun yliopisto. Luettu 16.1.2016. http://kelo.oulu.fi/jatkokoulutus/AT_Laadullisen_aineiston_analyysi_170407.pdf

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö. Luettu 28.4.2016. <http://www.tenk.fi/fi/htk-ohje/hyva-tieteellinen-kaytanto>

Valli, R. 2010. Kyselylomaketutkimus. S. 103–127. Kirjassa Aaltola, J. & Valli, R. Ik-kunoita tutkimusmetodeihin I. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vanhuspalvelulaki. Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista. Muistio lain toimeenpanon tueksi. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö 28.6.2013.

Vastamäki, J. 2010. Kyselylomaketutkimus: tutkimusasetelman ja mittareiden valinta. S. 128–140. Kirjassa Aaltola, J. & Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vuorinen, R. 2008. Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Tampereen yliopisto, Lääketieteellinen tiedekunta, Terveystieteiden laitos. Väitöskirja.

Uotila, T. 2015. ERP-Projekti muutosprosessina. Case-yrityksen henkilöstön näkemys muutosjohtamisesta ERP-projektin aikana. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma.

Ylönen, A. 2015. Muutosvastarinnan syntyisyys – työntekijöiden näkökulma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Kandidaatintutkielma.

LIITTEET

Liite 1. Valitut tutkimukset

1(5)

Tutkimuksen tekijät vuosi tutkimuksen nimi	Maa Tieteenala	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuksen tehtävät	Metodi	Kohde-ryhmä	Aineiston keruu ja analysointi menetelmä	Keskeiset tulokset
Dominique Kim Frances Bradley DR Murray Griffin 2014 Staff perceptions of a Productive Community Services implementation: A qualitative interview study	UK Hoitotiede	Tutkia henkilöstön käsityksiä ”Productive Community Services” -ohjelman implementoinnista	Kvalitatiivinen	Tarkoituksen mukainen otos: organisaation henkilökuntaa n=45	Puoli-strukturoitu teema-haastattelu Aineiston ryhmitely teemoittein	Ohjelman käyttö paransi varaston hallintaa, ajanhallintaa ja sähköisen potilastietojärjestelmän käyttöä. Ongelmakohdat implementoinnissa liittyivät henkilöstön sitouttamiseen ja tiedon kulkuun, joka ilmeni käytännössä tiedon puutteena, kommunikaatio ei ollut tehokasta, henkilöstö ei ymmärtänyt ohjelman merkitystä.

2(5)

<p>Helen T. Allan, Sally Brearley, Richard Byng, Sara Christian, Julie Clayton, Maureen Mackintosh, Linnie Price, Pam Smith, Fiona Ross</p> <p>2008 People and Teams Matter in Organizational Change: Professionals' and Managers Experiences of Changing Governance and Incentives in Primary Care</p>	<p>UK Hoitotiede</p>	<p>Tutkia johtajien ja henkilökunnan kokemuksia hallintotavoista ja palkitsemisesta organisaatiomuutoksen aikana</p>	<p>Kvalitatiivinen</p>	<p>Tarkoituksen mukainen otos, lumipallo-otos: johtajat n=32 ja henkilöstö n=56</p>	<p>Puolistruktuurit roitu haastattelu realistic evaluation framework</p>	<p>Tiimien ja ammattilisten roolien uudelleenjärjestely luovastustusta ja vie aikaa toimiakseen tehokkaasti. Erityisesti muutos on hidas jos henkilöstö ei koe saavansa tukea epävarmana aikana. Implementointi täytyy valmistella hyvin ja ammattilaisten ääntä tulee kuunnella muutoksen aikana. Organisaatiomuutos</p> <p>lisää paineita ja tyytymättömyyttä työntekijöiden keskuudessa.</p>
<p>Lisbeth Fagerström, Susanne Salmela</p> <p>2010 Leading change: a challenge for leaders in Nordic health care</p>	<p>Norja Terveystiede</p>	<p>Kuvata henkilöstön asenteita organisaatiomuutoksessa ja tarkastella näitä tuloksia muutoksen ja muutosjohtamisen teoriaan peilaten.</p>	<p>Kvantitatiivinen</p>	<p>Tarkoituksen mukainen otos: fuusioituvan sairaalan ja terveysaseman henkilöstö n=899</p>	<p>Kyselylomake kuvailtava tilastollinen alyysi</p>	<p>Muutoksen aikana henkilöstö odottaa johdon käyvän keskustelua muutoksen tarkoituksesta henkilöstön kanssa. Tässä tutkimuksessa henkilöstö ei saanut riittävästi informaatiota muutoksen syistä ja se johti epävarmuuteen ja negatiiviseen asenteeseen muutosta kohtaan.</p>

<p>Michael C. Devine</p> <p>2010</p> <p>Participation on Organizational Change Processes in Human Services Organizations: The Experience of One Group of Frontline Social Workers</p>	<p>Kanada</p> <p>Sosiaalitiede</p>	<p>Tutkia sosiaalityöntekijöiden kokemuksia koskien organisatiomuutosta ja sen tuloksia.</p>	<p>Kvantitatiivinen</p>	<p>Tarkoituksen mukainen otos:</p> <p>muutoksen kokee neet sosiaalityöntekijät</p> <p>n=35</p>	<p>Kyselylomake, 6 haastattelua</p> <p>SPSS-ohjelma, haastattelujen analysointi</p> <p>metodi ei selvinnyt</p> <p>artikkelista</p>	<p>Suurin osa sosiaalityöntekijöistä koki, ettei heillä ollut tilaisuutta vaikuttaa muutokseen tai heidän ehdottamaansa muutosta ei kuunneltu tai sillä ei ollut vaikutusta. Tämän vuoksi he kokivat itsensä lannistetuiksi ja arvottomiksi.</p>
<p>Tarja Suominen, Eeva Härkönen, Sirkku Rantkinen, Liisa Kuokkanen, Marja-Leena Kukkurainen, Diane Doran</p> <p>2007</p> <p>Perceived organizational change and its connection to the work-related empowerment</p>	<p>Suomi</p> <p>Hoitotiede</p>	<p>Tarkastella yhteyksiä koetun muutoksen ja voimaantumisen välillä muutoksen aikana ja vuosi sen jälkeen.</p>	<p>Kvantitatiivinen</p>	<p>Reumasairaan työntekijät</p> <p>n=103</p>	<p>Kyselylomake</p> <p>kuvailtava tilastollinen analyysi</p>	<p>Johdon tulisi tukea henkilöstön osallistumista päätöksentekoon muutoksen aikana. Työntekijöistä hoitajat olivat vähiten tyytyväisiä saamaansa informaation määrään. Pitkään työskennelleet kokivat, ettei heitä kuultu muutoksessa. Uudet työntekijät kokivat, että muutos lisäsi heidän työnsä kuormittavuutta. Näillä asioilla on vaikutusta henkilöstön voimaantumisen tunteeseen. Lisäksi siihen vaikuttaa kollegoiden tuki ja luottamus muutokseen.</p>

<p>Teija Uotila</p> <p>2015</p> <p>ERP-projekti muutosprosessin. Case-yrityksen henkilöstön näkemys muutosjohtamisesta ERP-projektin aikana</p>	<p>Suomi</p> <p>Liiketaloustiede</p>	<p>Arvioida Case-yrityksen ERP-järjestelmän käyttöönoton onnistumista muutosjohtamisen näkökulmasta.</p>	<p>Kvalitatiivinen taustatutkimus</p>	<p>Vapaaehtoiset yrityksen työntekijät yhdessä yksikössä</p> <p>n=30</p>	<p>Sähköinen puolistrukturoitu kyselylomake</p> <p>Teehoittelu, deduktiivinen lähestymistapa ja sisällön analyysi</p>	<p>Muutosviestinnän suhteen vastauksissa oli hajontaa, mutta kehittämisen tarvetta oli erityisesti tiedon saavutettavuudessa ja ymmärrettävyydessä. Henkilöstön sitoutuminen muutokseen oli heikkoa ja toivottiin, että henkilöstöä olisi otettu enemmän mukaan muutosprosessiin ja heidän mielipiteitään olisi huomioitu enemmän. Johdolta kaivattiin enemmän tukea.</p>
<p>Anniina Ylönen</p> <p>2015</p> <p>Muutosvastarinnan syntyisyys – työntekijöiden näkökulma</p>	<p>Suomi</p> <p>Liiketaloustiede</p>	<p>Lisätä ymmärrystä muutosvastarinnan syntyisistä valottamalla työntekijöiden näkökantoja ilmiöön.</p>	<p>Kvalitatiivinen</p>	<p>Harkinnanvarainen otanta</p> <p>n=4</p>	<p>Teehaastattelu</p> <p>Aineiston teemoittelu / luokittelu</p>	<p>Kommunikoinnin ontuminen sai aikaan epävarmuutta ja siten vastarintaa. Erityisesti esiin nousi perustelut muutoksen tarpeellisuudelle sekä vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen. Työntekijät kokivat ettei heitä kohdeltu kunnioittavasti eikä heidän ammattitaitoaan ja mielipiteitään arvostettu mikä johti epäoikeudenmukaisuuden kokemukseen, joka nousi esiin muutosvastarinnan aiheuttajana.</p>

5(5)

<p>Katja Laine 2010</p> <p>Muutoksen kokeminen ja alustaidot muutoksessa päivystyspoli- klinikan sairaanhoitajien kokemana</p>	<p>Suomi</p> <p>Hoitotiede</p>	<p>Kuvata uuteen organisaatioon siirtyneiden sairaanhoitajien kokemuksia muutoksesta.</p>	<p>Kvalitatiivinen</p>	<p>Uuteen organisaatioon siirtyneet sairaanhoitajat n=8</p>	<p>Tee- ma- haas- tattelu</p> <p>In- duk- tiivinen sisäl- lön- ana- lyysi</p>	<p>Henkilöstöä ei osallistettu muutoksen suunnitteluun, jolloin he kokivat ettei heidän mielipidettä arvostettu. Tiedonanto koettiin aluksi sekavana, joka aiheutti hämmennystä ja epävarmuutta. Henkilökoh- tainen keskustelu ylihoitajan kanssa selvensi ja rauhoitti tilannetta. Pettymyksen tunnelma alussa voimakasta, henkilöstö koki saavansa tukea esimiehiltä. Huoli oman työpaikan säilymisestä.</p>
<p>Kaisa Nyberg 2013</p> <p>Kun toinen puhuu aidasta ja toinen aidan- seipästä: persoonallisuusdynaaminen näkökulma hoitotyöntekijöiden muutuskokemuksiin työssä</p>	<p>Suomi</p> <p>Hal- linto- tiede</p>	<p>Miten työntekijät kokevat muutokset, ymmärtää paremmin muutosta työntekijän näkökulmasta ja saada uusia välineitä muutosjohtamiseen sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla.</p>	<p>Kvalitatiivinen</p>	<p>Harkin- nanva- rainen otanta n=5</p>	<p>Tee- ma- haas- tattelu</p> <p>Gior- gin mallin mu- kai- nen mer- kitys- ver- kosto</p>	<p>Työntekijällä on halu kehittää omaa työtään mutta kokemukset organisaation tarpeista lähteneistä muutoksista on enimmäkseen kielteisiä. Tyytymättömyys liittyy tapaan jolla muutosta johdetaan (tarve turvalliseen johtajuuteen) sekä vaikeuteen mieltää muutoksen tarvetta tai päämäärää. Työntekijä on turhautunut koska häntä ei kuulla muutoksessa.</p>

Liite 2. Kysely: Sinun kokemuksesi on tärkeä!

1(4)

Hyvä työkaveri!

Teen opinnäytetyötä Hämeenlinnan kaupungille osana YAMK-tutkintoa ja tarkastelen muutosta työpaikalla. Toivon sinulta osallistumista oheiseen kyselyyn, jolla pyrin selvittämään kotihoidon työntekijöiden kokemuksia muutoksesta työpaikallasi.

Tavoitteena on saada mahdollisimman tarkka kuva kokemuksistasi ja mielipiteistäsi **koskien mobiilin ja toiminnanohjauspalvelun käyttöön ottoa ja sen mukanaan tuomia muutoksia työssäsi**. Vastaustesi avulla voidaan kehittää toimintaa tulevaisuudessa. Opinnäytetyön raportti valmistuu vuoden 2016 loppuun mennessä ja se julkaistaan Theseus-tietokannassa.

Vastaukset käsitellään nimettömästi ja riittävän isossa joukossa, ettei yksittäistä vastaajaa voi tunnistaa. Raportin hyväksymisen jälkeen aineisto tuhotaan.

Jokainen vastaus on tärkeä!

Vastaathan 4.4.2016 mennessä, kyselyyn pääset klikkaamalla alla olevaa linkkiä.

Vastaaminen vie alle 10 minuuttia,

kiitos kun autat minua tutkimuksen tekemisessä!

Päivi Nikola
fysioterapeutti
YAMK-opiskelija
050 546 2488

Sirpa Salin
Yliopettaja, TAMK
Opinnäytetyön ohjaaja
050 591 4540

Taustatiedot:

2(4)

Työyksikkösi **vuonna 2015** (pudotusvalikko, josta tieto koodautuu numerolla tietokantaan)

Onko työsuhteesi

Toistaiseksi voimassa oleva (vakainainen)

Määräaikainen

Ikä (pudotusvalikkoon syntymävuosi)

Koulutus

ei tutkintoa

kodinhoitaja, kotiavustaja

perushoitaja, lähihoitaja

sairaanhoitaja

sairaanhoitaja AMK

muu

Arvioi muutosprosessin onnistumista koskien mobiilin ja toiminnanohjauspalvelun käyttöön ottoa					
	täysin eri mieltä	melko eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	lähes sama mieltä	täysin samaa mieltä
Olen tiennyt muutoksen perusteet					
Olen tiennyt muutoksen tavoitteet					
Olen tiennyt muutoksen etenemisestä					
Muutoksen toteuttamiselle oli hyvät perusteet					
Muutokselle oli selkeät tavoitteet					
Muutosprosessi oli hyvin suunniteltu					
Muutosprosessiin liittyvät ratkaisut tehtiin oikeudenmukaisesti					
Olin riittävästi mukana muutoksen valmistelussa					
Olin riittävästi mukana muutoksen toteutuksessa					
Arvioi miten mobiilin ja toiminnanohjauspalvelun käyttöönotto on työpaikallasi tapahtunut					
Älypuhelimien (laite) käyttöön liittyvä perehdytys oli mielestäni riittävä					
Mobiilin (ohjelma) käyttöön liittyvä koulutus oli mielestäni riittävä					
Mobiiliin ja toiminnanohjaukseen liittyvät toimintaohjeet olivat riittävät					

Tiimille annetut ohjeet ajanvarauskirjojen ja viikko-ohjelmien tarkastelusta ja päivittämisestä ennen muutosta olivat riittävät					
Tiimin asiakkaiden viikko-ohjelmat olivat ajan tasalla ennen muutosta					
Tiimin ajanvarauskirjat olivat ajan tasalla ennen muutosta					
Arvioi seuraavaksi omaa kokemustasi mobiilin ja toiminnanohjauspalvelun käyttöönoton aikana					
	täysin eri mieltä	melko eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	lähes samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Minulla on ollut riittävästi mahdollisuuksia kertoa näkemykseni muutoksesta					
Näkemykseni otettiin huomioon muutosprosessin aikana					
Sain johdolta riittävästi tukea muutoksessa					
Muutosprosessin aikana esiin tulleita ongelmia ratkaistiin aktiivisesti					
Olen voinut luottaa muutosprosessin johtamiseen					
Muutokseen liittyvistä asioista on keskusteltu riittävästi työyhteisössäni					
Arvioi seuraavaksi omaa toimintaasi mobiilin ja toiminnanohjauspalvelun käyttöönoton aikana					
	täysin eri mieltä	melko eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	lähes samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Olen aktiivisesti hyödyntänyt muutoksen tarjoamat mahdollisuudet muuttaa työtäni mielekkäämmäksi					
Olen huolehtinut, että osaamiseni vastaa uusia vaatimuksia					
Olen ollut huolissani siitä, kuinka osaan toimia muuttuneessa tilanteessa					
Olen aktiivisesti itse etsinyt tietoa muutokseen liittyen					
Olen aktiivisesti itse pyrkinyt ratkaisemaan muutosprosessin aikana esille tulleita ongelmia					
Olen omalla toiminnallani tukenut muutoksen onnistumista					

Arvioi miten mobiilin ja toiminnanohjauspalvelun käyttöönotto on vaikuttanut omaan työhösi					
	täysin eri mieltä	melko eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	lähes sama mieltä	täysin samaa mieltä
Muutokset ovat olleet vähäisiä työni kannalta					
Työtehtäväni ovat pysyneet ennallaan					
Muutokset ovat olleet enimmäkseen myönteisiä					
Suoriudun työstäni nyt paremmin kuin ennen muutosta					
Mobiili työvälineenä on helpottanut työni tekemistä					
Olen oppinut käyttämään mobiilia hyvin					
Tiedonkulku on mobiilin myötä helpottunut					
Työ jakautuu tasapuolisemmin työntekijöiden kesken					
Avoimet kysymykset:					
<ol style="list-style-type: none"> 1) Mikä onnistui muutosprosessissa parhaiten ja miksi? 2) Mikä onnistui muutosprosessissa heikoiten ja miksi? 					

