



Siivouspalveluiden kehittäminen Ikaalisten sosiaali- ja terveyskeskuksessa

Karita Saarinen

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2020

Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma
Restonomi

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma
Restonomi

SAARINEN, KARITA:

Siivouspalveluiden kehittäminen Ikaalisten sosiaali- ja terveystieteiden keskuksessa

Opinnäytetyö 38 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Marraskuu 2020

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Ikaalisten sosiaali- ja terveystieteiden keskuksen siivouspalveluja. Siivoustyönmitoitus päivitettiin keväällä 2020 ja kehittämistyö pohjautuu mitoituksen tuloksiin. Tutkimusmenetelmänä käytettiin toimintatutkimusta ja tutkimusote oli kvalitatiivinen. Sosiaali- ja terveystieteiden keskuksen laitoshuoltajat osallistettiin kehittämiseen ja tutkimusaineistoa kerättiin työpajatyöskentelyn ja havainnoinnin avulla. Tutkimuksella selvitettiin, millaisilla muutoksilla siivouspalveluiden toimintaa voidaan kehittää sujuvammaksi ja miten työntekijät kokevat osallistamisen muutokseen.

Tulosten perusteella saatiin pieniä, mutta konkreettisia muutoksia aikaan, joita vietiin heti kokeiltavaksi arjen työelämään. Töitä järjesteltiin uudelleen, jotta ne jakautuisivat tasapuolisemmin aamu- ja iltavuoron kesken. Lisäksi esille nousi tarve kehittää työntekijöiden osaamista ruoanjaossa erityisruokavalioiden osalta. Osallistamisen koettiin helpottavan muutoksiin sopeutumista, parantavan siivoustiimin yhteistyötä ja lisäävän intoa kehittämiseen. Yhteistyö ja toisten auttaminen ovat tärkeitä asioita ja muutostilanteissa tiimin jäsenet voivat tukea toisiaan.

Keskustelemalla säännöllisesti yhdessä arjen työstä voidaan ylläpitää jatkuvaa kehittämistä ja reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Kehittämisen tulisikin olla pysyvää eikä väliaikainen projekti. Työpajatyöskentely sai positiivista palautetta ja sitä kannattaa hyödyntää jatkossakin. Työpajaan voi halutessaan hakea lisää näkökulmia ottamalla työskentelyyn mukaan yksikön muuta henkilökuntaa.

Asiasanat: kehittäminen, muutosjohtaminen, osallistaminen, siivouspalvelut

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Hospitality Management

SAARINEN, KARITA:
Developing Cleaning Services at the Social and Health Center of Ikaalinen

Bachelor's thesis 38 pages, appendices 2 pages
November 2020

The purpose of this thesis was to develop cleaning services at the Social and Health Center of Ikaalinen. Dimensioning of the cleaning was updated in spring 2020 and development is based on the results of this dimensioning. Activity analysis method was chosen for this study and the research approach was qualitative. The cleaning employees participated in the development through workshops and observation. The objective of this study was to find out what kind of changes would make cleaning services more fluent and how the employees felt about taking part in the change.

Based on the results of the study, small but concrete changes to the cleaning services practices were proposed. The work was re-organized so that the workload would be divided more evenly between the shifts. The results also show that employees needed guidance with special diets when serving food to patients. Employees felt that participation helped adapt to change, increased working together within the team and inspired to develop their own work.

Constant development can be maintained with regular conversations about work and it allows fast reaction to changing situations. Development should be an ongoing part of work, not a temporary project. The workshops received positive feedback and they will be utilized also in the future. More perspective into the workshops can be obtained by involving other staff of the unit.

Key words: developing, management of change, participation, cleaning services

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	KEHITTÄMINEN	6
2.1	Organisaation muutoskyky	6
2.2	Osaamisen kehittäminen	7
2.3	Siivouspalveluiden kehittäminen	9
3	MUUTOSJOHTAMINEN	11
3.1	Muutoksen vaiheet	11
3.2	Tunteet muutoksessa	15
3.3	Muutosvastarinta	18
3.4	Muutosinto ja sisäinen motivaatio	21
3.5	Muutosviestintä	22
4	TUTKIMUS	25
4.1	Nykytila	25
4.2	Tutkimusmenetelmä	26
4.3	Aineiston keruumenetelmät	27
5	TULOKSET	28
5.1	Havainnointi	28
5.2	Työpajatyöskentely	28
6	POHDINTA	34
	LÄHTEET	35
	LIITTEET	37
	Liite 1. Työpajojen aiheet	37

1 JOHDANTO

Viime vuosien aikana julkinen sektori on alkanut kehittää toimintaansa ja palvelujaan yritysten tapaan. Kehittämisen perusteena on kilpailukyvyyn säilyttäminen ja laadukkaiden palvelujen tuottaminen tehokkaasti. Kehittämisellä ei etsitä pelkästään säästöjä, vaan sillä pyritään tekemään kuntien organisaatioista muutosmyönteisiä ja innovatiivisia. Näin voidaan varmistaa työn mielekkyys ja sujuvuus muutostilanteissa. Muutos on aina haaste ja se vaatii organisaatiolta oikeanlaista valmistautumista ja muutosjohtamista. Hyvin johdettu muutos auttaa työyhteisöä selviämään muutoksista tulevaisuudessa.

Siivous on yksikön toimintaan sidottu tukipalvelu. Kun yksikön toimintaan tai aikatauluihin tulee muutos, tulee siivouspalveluiden kulkea joustavasti näissä muutoksissa mukana. Opinnäytetyön aihe vastaa käytännön tarpeeseen ja tarkoituksena oli kehittää Ikaalisten sosiaali- ja terveyskeskuksen siivouspalveluiden toimintaa. Kehittäminen pohjautuu keväällä 2020 päivitetyn siivoustyönmitoituksen tuloksiin. Tutkimusmenetelmänä oli kvalitatiivinen toimintatutkimus ja laitoshuoltajat osallistettiin kehittämiseen työpajatyöskentelyn avulla. Opinnäytetyön tavoitteena oli työn tehostaminen ja vanhoista tavoista poispääseminen. Tutkimuksella selvitettiin, millaisilla muutoksilla toimintaa voidaan kehittää sujuvaksi ja miten työntekijät kokevat osallistamisen muutokseen.

Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Ikaalisten kaupunki. Ikaalisissa aloitettiin vuonna 2015 uuden, kokeilevan toimintakulttuurin luominen. Toimintakulttuurin kehittämisen avuksi käynnistyi Uusi Ikaalinen hanke ja kehittäjäkoulutukset. Koulutuksen tavoitteena on innostaa työntekijöitä ja saada kehittäminen mukaan luonnollisesti jokaisen arkeen.

2 KEHITTÄMINEN

2.1 Organisaation muutoskyky

Maailma muuttuu ja työ sen mukana. Organisaatioiden on kehitettävä työtään, jotta asiakkaiden muuttuviin vaatimuksiin voidaan vastata ja säilyttää kilpailukyky. Kehittämisen avulla yritys tai organisaatio voi muun muassa parantaa tulostaan tai kasvua, tehostaa toimintaa, ennakoida tulevaisuutta, ratkaista ongelmia ja motivoida työntekijöitä. Nykypäivänä organisaatioilta vaaditaan ketteryyttä ja muutosvalmiutta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 12 – 13.) Enää ei riitä pelkkä muutoksiin sopeutuminen, vaan muutoksia on osattava ennakoida ja organisaatiolla tulee olla muutostahtoa. Organisaatio ei voi uudistua, ellei työntekijöiden tapa ajatella ja toimia muutu. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 11 – 12.) Yhteiskunnassa tapahtuu sellaisia muutoksia, jotka vaikuttavat työelämään. Näihin muutoksiin ei organisaatio pysty vaikuttamaan, jolloin työtapoja ja toimintaa tulee muuttaa. (Ahvenniemi 2018, 12.)

Jokaisessa organisaatiossa on oma kulttuuri ja omat arvot. Kehittämisen ja organisaation arvojen tulisi olla linjassa keskenään. On hyvä selvittää tukevatko organisaation arvot kehittämistä ja uudistumista. Kokeileva ja kannustava työkulttuuri sekä uudistumiskyky organisaatiossa ovat kilpailuetu. Kannustavassa kulttuurissa asioista keskustellaan rehellisesti ja avoimesti. Ketterää kehittämistä on, kun kehitysmahdollisuuksia tunnistavat kaikki, eivät pelkästään esimiehet ja ylin johto. Vastuu kehittymisestä ja uudistumisesta tulisi olla kaikilla. (Korhonen & Bergman 2019, 11, 133.)

Jotta organisaatiosta saadaan muutoskykyinen, se vaatii aikaa, mutta on lopulta palkitsevaa ja auttaa organisaatiota tulevaisuuden muutoksissa (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 60). Muutoskyky vaatii myös osaamisen kehittämistä ja työn muutosta niin, että käytäntö ja muuttuneet olosuhteet kohtaavat. Uudistumiskyky tarkoittaa uuden oppimista ja uusien toimintatapojen omaksumista. (Sydänmaanlakka 2009, 60, 75.)

Muutoksia tulisi tehdä ennen kuin on pakko. Erämetsä (2004) vertaa yrityksen uudistumiskykyä ja kehittämistä auton huoltoon. ”Jos muutos on täysi koneremontti, on jatkuva kehittäminen auton huoltamista ja varustelua. Mitä paremmin organisaatiota huolletaan, sitä vähemmän on tarvetta suurremontteihin”. (Erämetsä 2004, 32.) Kun organisaatiossa pidetään muutosta ja uudistumiskykyä yllä, on helpompi reagoida nopeasti tarpeen tullen. Jos muutoksia tehdään kriisitilanteessa pakolla, se voi jättää negatiivisen tunteen muutoksia kohtaan organisaatiossa pysyvästi. (Korhonen & Bergman 2019, 23.)

Muutostilanne ajatellaan liian helposti ohimenevänä poikkeustilana, vaikka kehittäminen ja muutokset ovat tulleet jäädäkseen (Mattila 2008, 87, 106). Vuoden 2018 työolobarometrin mukaan lähes 60 prosenttia vastaajista kertoi, että työpaikalla oli jaettu tehtäviä uudelleen ja 45 prosenttia kertoi, että uusia työmenetelmiä oli otettu käyttöön. Vaikka muutoksia oli tehty, sillä ei välttämättä ollut vaikutusta vastaajan omaan työhön. Eniten vaikutuksia omaan työhön edellä mainituilla muutoksilla oli kuntien palkansaajilla, verrattuna valtion, teollisuuden ja yksityisten palvelujen työntekijöihin. Viiden vuoden tarkastelujaksolla näkyy, että kunnat ja yksityiset palvelut ovat kehittäneet toimintaansa. Kyselystä käy lisäksi ilmi, että reilun kymmenen vuoden aikana työntekijöiden mahdollisuudet osallistua kehittämistoimintaan työpaikalla, ovat parantuneet selvästi. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019.)

2.2 Osaamisen kehittäminen

Toimintaympäristöt ja asiakkaiden tarpeet muuttuvat ja kehittymätön organisaatio taantuu. Taantunut organisaatio ei menesty enää kilpailutilanteessa. Osaamisen kehittämisellä voidaan ennakoida tulevia muutoksia. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 16.) Kaikenlainen muutos perustuu oppimiseen sekä uusien asioiden ja toimintatapojen hyväksymiseen. Tämä vaatii ajattelun, asenteen ja käyttäytymisen muutosta. (Arikoski & Sallinen 2007, 7.) Muutoskykyinen organisaatio panostaa työntekijöiden osaamisen kehittämiseen ja motivointiin (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 41). Oman osaamisen kehittäminen on tärkeää ja yleensä se myös innostaa työntekijää. Organisaatiossa työntekijöiden

osaaminen, tiedot ja taidot ovat tärkeitä kilpailutekijöitä, joilla voidaan erottua markkinoilla.

Organisaatiossa tulisi olla mahdollisuus uuden oppimiseen, tiedon hankkimiseen sekä mahdollisuus hyödyntää käytännön työssä uutta osaamista. (Pondeva 2010, 20.)

Osaaminen koostuu tiedoista, taidoista ja asenteista. Ammattitaitoinen työntekijä soveltaa kaikkea osaamistaan käytäntöön. Työntekijällä voi olla myös piilo-osaamista, joka ei ole esimiehen tiedossa. (Kupias ym. 2014, 50 – 51.) Jos organisaatiossa ei olla täysin tietoisia, mitä osaamista työntekijöillä on, kannattaa muutoksen alussa tehdä osaamisen kartoitus, jotta muutos ei epäonnistu puutteellisen osaamisen vuoksi. Prosessin aikana tulisi hyödyntää olemassa olevaa osaamista ja työntekijöiden vahvuuksia. Osaamiskartoituksella selvitetään myös, millaisia koulutustarpeita työntekijöillä on. (Pirinen 2014, 113 – 114.)

Esimies voi kehittää työntekijöiden osaamista eri keinoilla kuten perehdyttämisellä, kehittämisspäivillä- ja palaverilla ja työnkierrolla. Myös toisen työntekijän opastaminen on hyvä tapa itse kehittyä. Kehittämiseen voi lisäksi pyytää ulkopuolista apua kuten koulutusta ja työnohjausta. Vaikka esimiehestä tuntuisi, että osaamisen kehittämistä ei juuri nyt tarvittaisi, tulisi työntekijöiden osaaminen varmistaa työntekijävaihdoksien ja eläköitymisien varalta. (Kupias ym. 2014, 78 – 80.)

Pääsääntöisesti jokainen haluaa oman työnsä pysyvän muuttumattomana ja pysyä omalla totutulla mukavuusalueella. Kun työntekijä tottuu omaan työympäristöönsä hän voi tulla sokeaksi omalle työlleen, eikä enää hahmota mitkä kaikki muutokset olisivat mahdollisia. Tuttuihin rutiineihin on helppo juurtua, kun työskennellään pitkään samassa paikassa ja keskustellaan päivittäin samojen ihmisten kanssa. (Korhonen & Bergman 2019, 136 – 137.) Vanhasta luopuminen on vaikeaa, koska työntekijä joutuu irtautumaan tutuista, opituista rutiineista. Toimintatapoja olisikin hyvä tarkastella säännöllisesti ja uudistaa tarpeen mukaan. (Pirinen 2014, 216 – 219.)

Vanhasta poisoppiminen on usein työntekijälle muutoksessa haastavin ja raskain vaihe, koska vanhoissa toimintamalleissa pysyminen luo turvallisuuden tunnetta. Uudet toimintamallit pakottavat menemään epämukavuusalueelle ja vaativat uusien tapojen ja tehtävien opettelua ja omaksumista. Uusien tapojen opettelu aiheuttaa epävarmuutta omasta osaamisesta ja uusien asioiden oppimiskyvystä. Vanhoihin toimintatapoihin ja rutiineihin on helppo palata takaisin. (Kuusela 2013, 144; Pirinen 2014, 15 – 19.) Uutta ei kuitenkaan voi oppia menemättä oman mukavuusalueen ulkopuolelle. Uusien toimintatapojen omaksuminen varmistetaan perehdytyksellä, tarvittaessa koulutuksella ja oikealla työtehtävien jaolla. (Pirinen 2014, 74, 115.) Myös esimiehet tarvitsevat haasteita kehittyäkseen ja siirtymistä pois omalta mukavuusalueeltaan. Muutostilanteet ja niiden läpivieminen ovat hyviä kehittymisen mahdollisuuksia myös esimiehille. (Korhonen & Bergman 2019, 173.)

2.3 Siivouspalveluiden kehittäminen

Siivoustyö on kehittynyt voimakkaasti vuosien varrella ja kehittyy edelleen. Työntekijöiden avuksi on tullut muun muassa esivalmisteltu siivous, mikrokuituiset siivoustekstiilit ja erilaiset siivouskoneet. Lisäksi välineitä on kehitetty helpottamaan siivoustyön fyysistä kuormitusta, menetelmät ovat keventyneet ja digitalisaation avulla laadunvalvonta ja työnsuunnittelu ovat helpottuneet.

Siivoustyö ja sen kehittäminen on sidottu asiakaskohteen toimintaympäristöön ja toimintaan. Työtä tehdään välillä muuttuvissa olosuhteissa, joten työntekijän tulee olla ammattitaitoa, sekä valmius kehittää omaa työtään. Työtä ei voida kehittää huomioimatta asiakasta ja toisaalta, kun asiakkaan toimintaan tulee muutoksia, siivoustyötä tulee kehittää sen mukaan. Siivouspalveluiden tehtävänä on tuottaa asiakkaalle sovittua puhtaustasoa, joka määritellään kiinteistön toiminnan mukaan. Monesti työ sisältää siivoustyön lisäksi muita töitä, kuten asiakaspalvelua ja huoltotehtäviä. Työ sisältää myös vuorovaikusta ja yhteistyötä toimipaikan asiakkaiden ja henkilöstön kanssa. (Kivikallio 2010, 17 – 18, 25.)

Puhtaanapidon kustannukset koostuvat pääosin työvoimakustannuksista. Kustannuksiin vaikuttaa työn suorittamisajankohta ja toimipaikan siivoustaajuus. Puhtausalalla kustannuksia nostavat ilta-, yö- ja viikonlopputyö sekä sairaspöissaolat. (Narko, Salmelin & Ryyriänen 2010, 217.)

Siivoustyön kehittämisessä hyvä apuväline on siivoustyönmitoitus. Siivoustyön sujuminen vaatii suunnittelua, jotta se voidaan toteuttaa joustavasti asiakkaan toiminta huomioiden. Työn suunnittelemattomuus saattaa aiheuttaa kiireen tunnetta ja painetta tekemättömistä töistä. Ammattitaitoinen työntekijä osaa suunnitella omaa työtään, valita tarkoituksen mukaiset välineet ja menetelmät sekä arvioida omaa työnsuoritustaan. Perehdytys ja työn opastus ovat osa työn kehittämistä. Muutostilanteissa tulisi muistaa opastaa työntekijät uusiin menetelmiin. (Kivikallio 2010, 18 – 21, 24.)

3 MUUTOSJOHTAMINEN

3.1 Muutoksen vaiheet

Muutokset ovat nykyään osa jokaisen työntekijän ja esimiehen arkea, sillä työelämässä muutoksia tapahtuu kaiken aikaa. Muutos jo sanana koetaan yleensä negatiivisena ja se herättää paljon ennakkoluuloja. Osa työntekijöistä näkee kuitenkin muutokset ja kehittymisen positiivisena asiana. Hyvällä muutosjohtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden suhtautumiseen muutokseen ja kun työntekijä pääsee itse vaikuttamaan työhönsä, he myös motivoituvat muuttamaan sitä. (Pirinen 2014, 13 – 14, 66 – 67.)

Muutosprosessia suunniteltaessa tulisi hahmottaa kokonaiskuva kehitettävästä ympäristöstä. Sen avulla ymmärretään muutostarve ja luodaan muutokselle tavoitteet. (Ilmarinen n.d.; Honkanen 2006, 70.) Kun muutoksella on yhteiset selkeät tavoitteet, työntekijän on helpompi ymmärtää muutos ja hyväksyä se. Jokainen työntekijä hyväksyy muutoksen omaan tahtiinsa. Liian korkeat ja mahdottomat tavoitteet muutoksessa voivat aiheuttaa työntekijässä motivaation heikentymistä ja lopulta välinpitämättömyyttä työtä kohtaan. (Pirinen 2014, 15 – 19.) Aikaisemmilla muutokokemuksilla on vaikutusta uusiin muutoksiin (Arikoski & Sallinen 2007, 51). Nykytilaa kartoittaessa on hyvä huomioida historia ja sen heijastuminen nykyhetkeen. Työntekijöiden kanssa on hyvä käydä läpi, mitä uudistuksia on tehty aikaisemmin, miten ne ovat onnistuneet ja mitä niistä voidaan oppia. Näin voidaan tunnistaa ja käsitellä epäonnistuneen muutoksen nostamia negatiivisia tunteita ja päästä niistä irti. (Korhonen & Bergman 2019 34 – 35.)

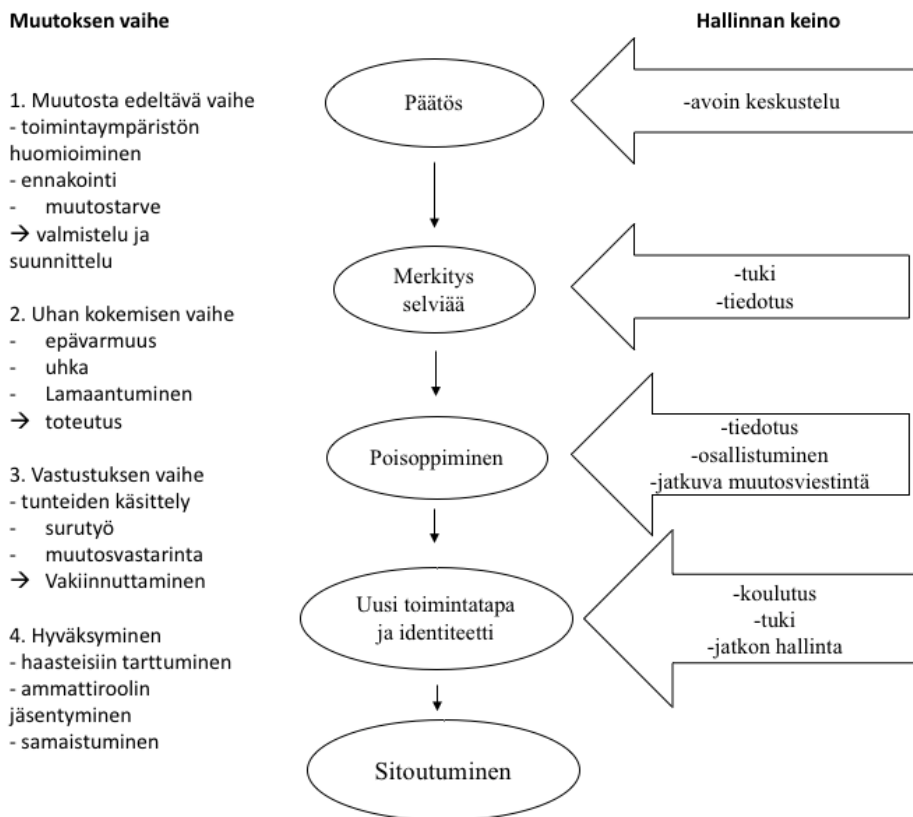
Muutostilanteessa tulee korostaa, että tähän asti ei ole toimittu väärin, vaan vanha kokemus ja osaaminen kulkevat uudistuksessa mukana. Entinen toimintamalli saattaisi olla toimiva, mutta toimintaympäristön muuttuminen edellyttää kehittymistä. Toimintaympäristön muuttumisen lisäksi työn tekemisen välineet ja menetelmät voivat kehittyä ja sen myötä myös toimintamalliin tulee muutoksia. Onnistuneen muutoksen myötä työntekijän luottamus itseensä ja omaan muutoskykyynsä kasvaa. (Korhonen & Bergman 2019, 30, 98.)

Muutoksen valmistelu ja suunnittelu ovat tärkeitä vaiheita prosessissa. Muutosprosessi tulisi valmistella huolellisesta ja varautua sen haasteisiin, sillä väkisin läpi viety muutos on harvoin onnistunut. Muutos vaatii myös luopumista jostain, ei voida vain lisätä työtehtäviä edellisten tehtävien lisäksi. (Erämetsä 2004, 34, 36,38; Heiskanen & Lehtikoinen 2010, 61.) Esimiehen työtä muutosprosessissa helpottaa, kun hän tuntee työntekijänsä ja heidän osaamisensa. Esimiehellä tulisi olla kyky kuunnella työntekijää ja ymmärtää työntekijän tunteita muutosprosessin aikana (Pirinen 2014,19,32). Muutoskykyisiä työntekijöitä on helppo johtaa läpi muutosprosessin (Arikoski & Sallinen 2007, 15). Ne työntekijät, jotka suhtautuvat muutokseen myönteisesti, ovat esimiehen apuna muutoksen viemisessä käytäntöön (Järvinen 2001, 117 - 118). Työntekijöiden tuen tarve muutostilanteissa vaihtelee yksilöittäin. Muun muassa tiedotustilaisuudet, koulutukset, yhteiset keskustelut muutoksesta, sekä oman työn suunnittelu ovat keinoja, joilla organisaatio voi tukea työntekijöitään muutostilanteessa. (Ponteva 2010, 68 – 69.)

Muutosprosessilla tulee olla realistinen aikataulu. Aikaan vaikuttaa muutoksen ja organisaation laajuus. Toiset työntekijät tarvitsevat muutoksessa enemmän aikaa kuin toiset. Toiselle asia voi olla selkeä alusta asti ja toinen vaatii useamman toiston sisäistääkseen asian. Lisäksi muutosaskeleiden tulee olla sopivan kokoiset. Jos muutos toteutetaan liian nopeasti, se ei välttämättä juurru organisaatioon. Muutoksen pitkittyminen taas saattaa antaa tilaisuuden palata vanhaan toimintamalliin. (Korhonen & Bergman 2019, 24, 47 – 48.) Muutosprosessin johtamisesta tekee haastavan, jos muutoksissa pidetään liian kiirettä ja edellisen muutoksen ollessa kesken tulee jo uusi muutos (Arikoski & Sallinen 2007, 84).

Muutosprosessi käynnistyy vasta sitten, kun työntekijä ymmärtää, että nykyinen toimintamalli ei voi enää jatkua (Heiskanen & Lehtikoinen 2010, 49 – 50). Työterveyslaitos (2010) on koonnut yhteen muutoksen vaiheet ja hallinnan keinot muutoksen eri vaiheissa (kuvio 1) (Ponteva 2010, 25). Prosessi saattaa olla haastava, mutta vastoinikäymisistä huolimatta muutosprosessia tulee jatkaa eteenpäin, eikä palata takaisin vanhaan toimintamalliin. Prosessin aikana

toimenpiteitä tulisi seurata lyhyellä aikavälillä ja tuoda esille tehdyt toimenpiteet sekä perustella miksi jotain ei tehty. (Järvinen 2001, 127 – 129.)



KUVIO 1. Muutoksen vaiheet ja hallinnan keinot (mukaillen Ponteva 2010, 25)

Vanhoista käytännöistä on joskus hyvin vaikeaa irtautua. Vanhaa aikaa kaivataan ja uusia käytäntöjä verrataan vanhaan. Tämä koskee organisaatiossa kaikkia, työntekijöitä, esimiehiä ja ylintä johtoa. (Korhonen & Bergman 2019, 86 – 87.) Uusien toimintamallien hyväksyminen vaatii muutoksen sisäistämisen. Pelkästään muutokseen mukautunut työntekijä palautuu helposti vanhaan toimintamalliin. Kun työntekijä sisäistää muutoksen, hänen ajatuksensa muuttuu. Hyvin perusteltu muutos on helpompi sisäistää. Jos vanhoista tavoista on vaikea irtautua, yhteisessä tilaisuudessa voidaan järjestää siirtymäriitti, jossa vanhat toimintatavat haudataan. (Arikoski & Sallinen 2007, 40 – 50, 110.) Uusia toimintatapoja ei voida ottaa käyttöön ennen kuin vanhoista tavoista on luovuttu (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 51).

Kun uusi toimintatapa on viimein hyväksytty ja muutoksen tavoitteet saavutettu, on hyvä arvioida muutosprosessin eri vaiheita. Tässä vaiheessa on tärkeää antaa

työntekijöille positiivista palautetta ja vahvistaa uuden toimintatavan pysymistä työyhteisössä. Vaikka muutos olisikin jo hyväksytty, vanhoja toimintatapoja saatetaan kaivata edelleen. Esimiehen tehtävä on varmistaa, että uusia tapoja noudatetaan ja huolehdittava riittävästä perehdytyksestä ja koulutuksesta. (Pirinen 2014, 224 – 227.)

Muutosprosessin virallinen päätös on tärkeää ja muutoksen tuloksia arvioidaan jonkin ajan kuluttua muutoksen päättymisestä. Muutosprosessin päättymistä olisi hyvä juhlistaa yhdessä ja tuoda näin työntekijöille esille heidän tärkeä roolinsa muutosprosessin aikana. (Pirinen 2014, 58.) Onnistuneesti läpi viety muutosprosessi lisää luottamusta esimieheen ja jatkossa muutosten läpi vieminen helpottuu (Ponteva 2010, 24).

Paras tapa sitouttaa työntekijöitä muutokseen, on osallistaa heidät muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 67). Tarkoituksena ei ole muuttaa työntekijöitä vaan saada heidät työstämään muutosta yhdessä. Työntekijät sitoutuvat yleensä niihin ideoihin ja ratkaisuihin, mitä he ovat yhdessä suunnitelleet ja luoneet. (Honkanen 2006, 372; Heiskanen & Lehikoinen 2010, 85 – 86.) Osallistamalla saadaan erilaisia näkemyksiä muutostilanteesta ja voidaan auttaa jokaista työntekijää löytämään oma motivaattori muutoshalukkuuteen (Erämetsä 2004, 191 – 192). Työmotivaatiota nostaa mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja osallistuminen muutoksen suunnitteluun. Esimiehen tulee kuitenkin tuoda ilmi, että muutoksen raamit tulevat työnantajalta eikä työntekijä voi vaikuttaa kaikkiin asioihin muutoksessa. (Pirinen 2014, 19.)

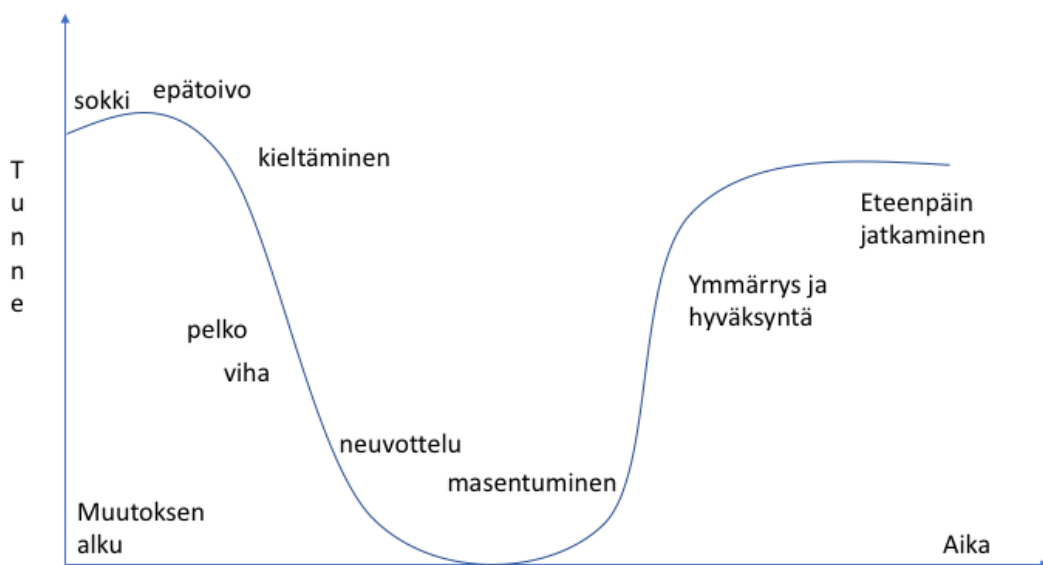
Esimiehen tulisi johtaa muutosprosessia jämähästi ja johdonmukaisesti tavoitteet huomioiden (Pirinen 2014, 63 – 64). Jos muutosjohtaminen ei ole riittävän pitkäjänteistä, vanhoihin toimintatapoihin palataan helposti (Arikoski & Pirinen 2007, 95). Muutosjohtamiseen ei ole luotu yhtä oikeaa tapaa vaan johtamistyyli riippuu yrityskulttuurista, muutoksen koosta ja työntekijöistä (Erämetsä 2004, 151 – 152). Sama tyyli ei aina sovi kaikille johdettaville ja muutosprosessin aikana kannattaakin kokeilla uusia johtamistyyliä. Omien työntekijöiden tunteminen ja erilaisten persoonien tunnistamisesta on apua muutostilanteessa ja oikean johtamistyylin valinnassa. (Pirinen 2014, 81.)

Muutosprosessi ei saisi viedä liikaa aikaa esimiehen ja työntekijöiden päivittäisistä töistä. Esimiehen tulee muistaa oma jaksaminen ja hyvinvointi muutostilanteessa ja huomioida itsensä johtaminen. Omat voimavarat tulisi tunnistaa ja myöntää rohkeasti, jos ei osaa tai tiedä, ja pyytää apua. Esimiehen itsensä tulee ensin hyväksyä tuleva muutos, jotta hän voi johtaa muutosprosessia. Esimies ei voi kritisoida muutosta työntekijöille, sillä on vain negatiivisia vaikutuksia muutosprosessin onnistumiseen. (Pirinen 2014, 24, 34, 93 – 94.)

3.2 Tunteet muutoksessa

Jokainen kohtaa elämänsä aikana erilaisia muutoksia, ei pelkästään työelämässä. Muutoksen hyväksymistä ennen ihminen kokee neljää perustunnetta: pelkoa, vihaa, surua ja lopulta iloa. Työntekijät tarvitsevat muutosprosessissa aikaa näiden tunteiden läpikäymiseen. Esimies kuulee muutoksesta yleensä ennen työntekijöitä ja tällöin esimies voi tuntea muutoksesta iloa siinä vaiheessa, kun työntekijöille vasta kerrotaan muutoksesta. Esimiehen tulisikin ymmärtää tämä tilanne, jossa hän on työntekijöiden kanssa tunneskaalan eri vaiheissa. (Arikoski & Sallinen 2007, 41 – 42.) Jokainen suhtautuu ja selviytyy muutoksista eri tavoin ja muutoksiin suhtautumiseen vaikuttaa myös aikaisemmat kokemukset muutostilanteista (Mattila 2008, 27, 37).

Tunteita ja työntekijöiden käyttäytymistä muutoksen eri vaiheissa voidaan kuvata eri tavoin. Psykiatri Elisabeth Kübler-Ross on luonut vuonna 1969 muutuskäyrän, jolla on aluksi kuvattu parantumattomasti sairaiden tunneskaalaa ja surun vaiheita. 1980-luvulla mallia alettiin käyttämään muutoksen hallinnassa ja työntekijöiden tunteiden tulkinnassa muutosprosessin aikana. Kübler-Rossin mallin mukaan vaiheet ovat kieltäminen, viha, neuvottelu, masennus ja hyväksyminen (kuvio 2). Muutuskäyrä voi auttaa ennakoimaan työntekijän tunteita muutoksen eri vaiheissa, mutta tässäkin on muistettava, että jokainen kokee tunteet eri tavalla muutoksen aikana. (Careda 2020.)



KUVIO 2. Tunteet muutosprosessin aikana Kübler-Rossin mukaan (muokattu Caredda 2020; Pirinen 2014, 39)

Muutoksen kieltäminen, sokki ja epätoivo ovat yleensä ensimmäinen reaktio muutoksen alussa. Muutostilanteessa työntekijän turvallisuuden tunne ja luottamus työnantajaan järkkyy. Tämä korostuu varsinkin silloin, kun muutos johtaa työpaikan menettämisen tai lomautukseen. Muutosprosessin alussa mennyt nähdään positiivisena, eikä muutokselle nähdä tarvetta. Tilanteessa on tärkeää, että esimies kuuntelee ja ymmärtää työntekijää. Työntekijän annetaan tuoda tunteensa julki, mutta esimiehen ei tarvitse puolustella muutosta eikä provosoitua työntekijän käytöksestä. Muutoksen alkuvaihe voi näkyä työntekijälle pelkästään uhkana ja se voi näkyä jopa poissaoloina. Jos työntekijän tunteet ovat hyvin negatiiviset, voi apuna käyttää ammattiauttajia. (Pirinen 2014, 42 – 45.)

Jos muutos nähdään myönteisenä, vihan tunteet voivat olla vähäisiä tai niitä ei välttämättä ole ollenkaan. Vihaa ja uhmaa voivat nostaa työntekijässä esiin muistikuvat vanhoista, epäonnistuneista muutosprosesseista. Viha näkyy yleensä organisaation ja esimiehen arvosteluna. Esimiehen ei tule vastata vihaan vihalla vaan kuunnella työntekijää. Vihaa tuntevan työntekijän kanssa työskentely voi olla esimiehelle raskasta, joten esimiehen tulee huolehtia, että hänellä on saatavissa tukea ja kuunteluapua. (Jabe 2017, 203.)

Mielekäs ja hyvin perusteltu muutos ei herätä niin paljon vihan tunteita, kun epämääräinen huonosti johdettu muutos. Yksikin huonosti johdettu muutos voi aiheuttaa pysyvän vihan kaikkia työelämän muutoksia kohtaan. (Arikoski & Sallinen 2007, 59 – 60.)

Kübler-Rossin muutoskäyrällä neuvottelulla tarkoitetaan vaihetta, jolloin työntekijä yrittää muuttaa muutossuunnitelmaa niin, että suuri osa työtavoista pysyisi samana, eikä muutos toteutuisi. Esimiehen tulee tässäkin vaiheessa kuunnella työntekijää, mutta pitää kiinni muutossuunnitelmasta. (Careda 2020.) Muutoksen pelko johtuu siitä, että ihminen miettii, miten hänelle muutostilanteessa käy. Pelko voi näkyä avoimena muutoksen vastustuksena tai pahimmassa tapauksessa muutoksen sabotoinnissa salaa. Esimies voi lievittää muutospelkoa tarjoamalla todellista faktaa muutoksesta ja sen tarpeellisuudesta ja saada työntekijät näkemään tulevaisuuden positiivisessa valossa. (Jabe 2017, 202.)

Pelkoa ja vihaa tunnettaessa työntekijöiden työsuoritukset ovat heikoimmillaan muutosprosessin aikana. Esimiehen tulee huolehtia, että työntekijä suoriutuu tänä aikana päivittäisistä töistään. Jos yksittäinen työntekijä alisuoriutuu töistään, se aiheuttaa painetta muissa työntekijöissä ja alentaa työmotivaatiota. (Pirinen 2014, 43 – 47, 51 – 52.)

Vanhasta luopuminen aiheuttaa työntekijöissä surua (Jabe 2017, 203). Muutosvaiheen ollessa muutoskäyrän pohjalla, työntekijä saattaa lamaantua ja masentua muutoksesta. Masennus johtuu yleensä vanhasta luopumisen tuskasta ja uusien asioiden oppimisen vaikeudesta. Tässä vaiheessa työntekijän tunteet ovat ristiriitaisia ja työmotivaatio kärsii. Työntekijälle tulee antaa tukea ja kannustusta, kannustajana voi toimia myös motivoitunut työkaveri. Masentumisen vaiheessa muutoksen tavoitteet voidaan pilkkoa pienempiin välitavoitteisiin ja antaa positiivista palautetta aina kun lyhyen tähtäimen tavoite on saavutettu. (Pirinen 2014, 54 – 55.)

Lopulta tunteet vaihtuvat vähitellen iloon ja innostukseen, kun muutos on hyväksytty ja uuteen toimintamalliin sitoudutaan ja omistaudutaan. Onnistumisia kannattaa juhlia koko muutosprosessin aikana, jotta työntekijät tietävät, että

heidän työpanoksensa muutosprosessissa on ollut tärkeä. Esimiehen on tässä vaiheessa varmistettava, että työntekijät toteuttavat uusia, sovittuja toimintatapoja eikä vanhaan toimintaan enää palata. (Pirinen 2014, 56; Jabe 2017, 204.)

Esimieskin voi suhtautua tulevaan muutokseen negatiivisesti. Siksi esimiehen tulisikin ensin tunnistaa omat tunteensa, jotta voi tuoda muutoksen esiin myönteisessä valossa. Tunteet tarttuvat työpaikalla, siksi niiden ymmärtäminen ja tiedostaminen on tärkeää. Positiiviset tunteet lisäävät yhteistyötä, vähentävät ristiriitoja ja edistävät muutoksen onnistumista. Esimiehellä on tärkeä rooli muutosprosessissa ja sen onnistumisessa ja myös omasta jaksamisesta tulisi pitää huolta. Muutosprosessissa vastaan saattaa tulla yllättäviä tilanteita ja kaikkeen ei pysty varautumaan. Esimiehenkin tulisi saada tukea ja apua muutostilanteessa esimerkiksi omalta esimieheltään tai työterveyshuollosta. (Ponteva 2010, 29 – 30, 53, 68.)

3.3 Muutosvastarinta

Muutostilanteissa esiintyvä muutosvastarinta on luonnollinen reaktio (Rauramo 2012, 95). Muutosvastarinta on yleensä merkki siitä, että työntekijät käsittelevät muutosta mielessään. Jos muutos ei aiheuta minkäänlaista reaktiota, sitä ei ehkä oteta tosissaan työntekijöiden keskuudessa tai ajatellaan että muutos ei koske itseä. (Järvinen 2001, 117.) Muuttumattomissa olosuhteissa pitkään työskennelleet saattavat osoittaa suurta vastarintaa pienestäkin muutoksesta. Esimiehen tulee huomioida ja tuntea omat työntekijänsä, jotta heitä voidaan johtaa muutoksessa oikealla tavalla. (Arikoski & Sallinen 2007, 95 – 96.)

Muutosvastarinta johtuu erilaisista syistä, muun muassa epävarmuudesta omasta osaamisesta, epäluottamuksesta organisaatiota tai esimiestä kohtaan, vajavaisesta tiedotuksesta, työmotivaation puutteesta, halusta pitää kiinni vanhoista rutiineista, tai ettei muutostarpeelle nähdä selkeää syytä (Rick 2011). Muutosvastarintaa voi herättää myös huonot muistot organisaation aikaisemmista muutoksista (Järvinen 2001, 102 – 103).

Muutosprosessissa hallinnan tunne katoaa ja se aiheuttaa työntekijöissä stressiä. Hallinnan tarve on jokaisella yksilöllistä ja luottamus omaan osaamiseen lisää hallinnan tunnetta. (Erämetsä 2004, 90 – 93; Ahvenniemi 2018, 10.) Jokainen haluaa tuntea olonsa turvallisiksi ja hallinnan tunne lisää turvallisuuden tunnetta. Muutostilanne lisää epävarmuutta ja näin ollen hallinnan tunne vähenee. Mahdollisuudella vaikuttaa omaan työhön voidaan lisätä hallinnan tunnetta. (Kuusela 2013, 82.)

Työntekijän on helpompi ymmärtää ja suhtautua muutokseen, kun muutoksen tavoitteet ja tarkoitus tehdään selväksi. Muutos voi vaikuttaa työntekijän motivaatioon ja työn mielekkyyteen. Työntekijöille tulee kertoa muun muassa, miksi muutos tehdään, mikä on sen tavoite ja miksi ei voida jatkaa nykyisellä tavalla. (Järvinen 2001, 97 - 98, 101.) Työntekijä voi tuntea pelkoa siitä, oppiiko ja omaksuuko hän enää uusia asioita. Tällöin hän pitää tiukasti kiinni vanhoista rutiineistaan. Työntekijällä voi olla puutetta työmotivaatioista, jolloin hänellä ei ole haluja muuttaa työtään. Esimiehen tulisi keskustella työntekijän kanssa jaksamisesta ja pohtia yhdessä keinoja motivaation palauttamiseen. (Pirinen 2014, 102 – 103.)

Esimiehen olisi hyvä selvittää työntekijältä syyt muutoksen vastustukseen, jotta voidaan löytää ratkaisu vastarinnan hälventämiseen. Vastarintaa yritetään lieventää ensin työyhteisössä, mutta jos se muodostuu ylitsepääsemättömäksi ongelmaksi, siihen voi hakea apua ammattilaiselta. On tärkeää, että työntekijä voi muutostilanteesta kertoa esimiehelle avoimesti tunteistaan muutosta kohtaan. Jos keskustelu ei toimi, voidaan omat näkemykset kirjoittaa paperille ja ratkoa ongelmaa sitä kautta. Muutosvastarintaa ei voi kieltää kuvittelemalla, ettei sitä ole. (Pirinen 2014, 105 – 107, 109 – 110.)

Työyhteisössä voi olla myös yksittäinen työntekijä, jonka kautta muiden tunnetilat kanavoituvat. Tällainen työntekijä toimii viestinvälittäjänä ja tuo esiin asioita ja tunteita, joita työyhteisön muut jäsenet piilottelevat. Muutoksessa on aina myös työntekijöitä, jotka suhtautuvat muutokseen positiivisesti. Heidät kannattaa osallistaa työyhteisön positiivisen ilmapiirin rakentamiseen muutosprosessin aikana. (Pirinen 2014, 111 – 112.)

Muutosvastarintaa voidaan vähentää osallistamalla työntekijöitä muutoksen suunnitteluun. Työntekijä tuntee itse parhaiten oman työnsä ja osaa ideoida töiden järjestelyä uudelleen. Kun työyhteisö saa osallistua yhdessä muutoksen suunnitteluun, työntekijät yleensä sitoutuvat muutokseen paremmin luonnollisen ryhmäpaineenkin vuoksi. (Mattila 2008, 53; Ahvenniemi 2018, 34 – 35.) Hyvä yhteishenki ja yhteistyökyky auttavat työntekijöitä muutostilanteessa. Työntekijät voivat auttaa, tukea ja kannustaa toinen toistaan. Esimiehen kannattaa hyödyntää muutoksesta motivoituneet työntekijät ja rohkaista heitä kannustamaan myös muita muutostilanteessa. Aikaisemmin muutoksissa mukana olleet voivat antaa tukea ensi kertaa muutostilanteessa oleville. (Pirinen 2014, 29, 33, 41.)

Itsenäisyyden säilyttäminen työssä on työntekijöille tärkeää ja esimiehen komentelu aiheuttaa helposti vastustusta. Jos muutos tehdään käskemällä esimiehen taholta, se aiheuttaa vastarintaa, vaikka muutosehdotus olisi kuinka hyvä tahansa. Paras keino on sopia yhteiset tavoitteet, johon työntekijät tähtäävät vapain menetelmin. Itsenäisyys ja itsemääräämistunne vaikuttaa myös työntekijän työmotivaatioon. Oman työn hallitseminen ja osaaminen itsenäisesti parantavat motivaatiota. Tämä innostaa myös työntekijää kehittymään työssään, mutta saattaa vaikuttaa siihen, että työntekijä ei pyydä apua ja neuvoja, vaikka siihen olisi tarvetta. Halu selviytyä itsenäisesti on tällöin suuri. Työntekijöiden itsemääräämispyrkimys tekee muutoksesta haastavan, varsinkin silloin kun työntekijät eivät pääse vaikuttamaan muutokseen, mutta muutoksella on suuri merkitys työhön. Tällaisia muutoksia ovat yleensä yritysten fuusiot. Vaikeimpia muutostilanteita ovat ne, jotka johtavat henkilöstön vähentämiseen. (Järvinen 2001, 105 – 108.)

Kannustamalla voi rohkaista työntekijää ja sen avulla voidaan rakentaa luottamusta. Työyhteisöä kannustamalla voidaan lisätä yhteishenkeä ja innostaa pyrkimään kohti sovittuja tavoitteita. (Kuusela 2013, 47 – 48.) Luottamus on keskeinen tekijä muutostilanteissa ja epäluottamus vaikeuttaa työntekijän muutoskykyä. Luottamukseen vaikuttavat aikaisemmat kokemukset työnantajan toiminnasta. Luottamus organisaatioon perustuu psykologiseen, sanattomaan sopimukseen ja tähän liittyy työnantajan ja työntekijän molemmipuoliset

odotukset toisiltaan. Muutostilanteessa tämä psykologinen sopimus punnitaan. (Mattila 2008, 15 – 22.)

3.4 Muutosinto ja sisäinen motivaatio

Muutosinnon tulisi jokaisen työntekijän löytää itsestään, esimies ei voi pakottaa ketään muuttumaan vasten tahtoaan. Esimies voi kuitenkin olla työntekijän apuna ja tukena muutoksen löytämiseksi ja innostaa työntekijöitä suhtautumalla itsekin myönteisesti muutokseen. Muutosinnon löytämiseen auttaa myös hyvinvointi työssä ja sisäinen motivaatio työhön. Kun työntekijä kokee, että hänen työllään ja taidoillaan on merkitystä, työntekijä sitoutuu työhönsä ja organisaatioon. Sisäinen motivaatio ei ole itsestäänselvyys, vaan se syntyy merkityksellisyyden, tarpeellisuuden ja turvallisuuden tunteesta työssä. Sisäisesti motivoitunut työntekijä on avoin muutoksille ja voi hyvin työssään. Esimies voi vaikuttaa työntekijöiden sisäiseen motivaatioon ja työhyvinvointiin omalla toiminnallaan sekä positiivisesti että negatiivisesti. Huomioimalla työntekijä yksilönä ja kannustamalla esimies lisää työntekijän hyvinvointia. Esimiehen olisi hyvä pystyä tunnistamaan, voiko työntekijä hyvin työssään. Jos näin ei ole, asiaan on tehtävä muutos. Työn sopiva haasteellisuus, vaihtelevuus ja mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan ovat osa työhyvinvointia. Turhautumista työssä aiheuttaa liiallinen uhrautuminen työn puolesta, vähäiset haasteet työssä ja oman osaamisen rajoitettu hyödyntäminen. (Ponteva 2010, 18 – 19.)

Muutoskyky on ominaisuus, johon jokainen voi vaikuttaa. Hyvä esimies innostaa työntekijöitä muutoksessa ja kokeilemaan uutta. Muutosprosessissa positiivisella palautteella, kannustuksella ja kiittämällä on iso merkitys. Kun halutaan sitouttaa työntekijä työhön, raha ei välttämättä ole paras kannustin, vaan myönteisellä työilmapiirillä sekä mielekkäällä ja merkityksellisellä työllä on tähän isompi vaikutus. (Korhonen & Bergman 2019, 152 – 153, 157.)

Esimes voi edistää työntekijän työmotivaatiota muun muassa antamalla positiivista palautetta, kiittämällä, kannustamalla ja olemalla kiinnostunut työntekijälle tärkeistä asioista. Onnistumisiin on tärkeää kiinnittää huomiota. Onnistuminen luo tyytyväisyyden tunnetta, lisää itseluottamusta ja hallinnan

tunnetta. Selkeillä tavoitteilla voidaan varmistaa, että onnistuminen huomataan ja pienistäkin onnistumisista tulisi osata nauttia. Pienistäkin onnistumisista tulisi antaa positiivinen palaute. (Kuusela 2013, 133 – 137, 146 – 147.)

3.5 Muutosviestintä

Viestintä ja kommunikointi ovat iso osa johtamista (Erämetsä 2004, 64). Muutostilanteessa viestinnän merkitys korostuu. Muutoksessa kannattaa aina tehdä viestintäsuunnitelma, josta käy ilmi, miten viestitään ja kuka viestii missäkin vaiheessa. Esimiehen tulisi ensin ymmärtää ja sisäistää muutoksen tarkoitus, jotta osataan viestiä muutoksesta työntekijöille oikealla tavalla. Viestintäsuunnitelmassa voidaan myös ennakoida työntekijöiden reaktiota muutokseen ja pohtia, miten työntekijöiden muutostahto saadaan esiin. Muutosviestintä tulisi aloittaa ajoissa, koska muutoksen sisäistäminen vie oman aikansa ja ennen virallista viestintää huhut alkavat helposti kiertämään. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 17, 65 – 66, 92; Myllymäki 2018, 17 – 18, 63, 67.)

Muutosviestinnän tarkoitus on luoda yhteisymmärrystä, jakaa kokemuksia ja lisätä yhteishenkeä. Muutostilanteessa tietoa tulee usein paljon ja esimiehen tehtäväksi jää tuoda työntekijälle tarvittavat faktat helposti ymmärrettävässä muodossa. Viestinnässä tulisi sanojen lisäksi kiinnittää huomiota myös kehonkieleen, jotta puheet, eleet ja ilmeet eivät olisi ristiriidassa keskenään. (Pirinen 2014, 116 – 118.) Esimiehellä ei välttämättä ole vielä lupaa kertoa työntekijöille tulevasta muutoksesta. Tällöin työntekijät lukevat helposti esimiehen elekielestä, että jotain on tapahtumassa ja tämä voi laittaa alulle huhupuheita. Esimiehen kannattaa kertoa totuudenmukaisesti tulevasta sen, mitä voi. Muutosprosessin aikana on tärkeää tiedottaa, vaikka ei olisi mitään tiedotettavaa. Näin työntekijöille ei tule tunnetta, että tietoa pantataan. (Arikoski & Sallinen 2007, 91 – 93.)

Muutosviestinnän tulisi jatkua koko muutosprosessin ajan. Työntekijöille tulee kertoa selkeästi mitä tapahtuu seuraavaksi, mitkä asiat muuttuvat ja mitkä pysyvät ennallaan. (Pirinen 2014, 121.) Muutoksesta kerrottaessa työntekijää kiinnostaa ainoastaan mitä hänelle tapahtuu, tämän takia työntekijöille tulisikin

kertoa, miten muutos tulee vaikuttamaan käytännön työelämään (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 67). Jos asioista ei tiedoteta riittävästi muutoksen aikana, työntekijät epäilevät helposti, että tärkeää tietoa salaillaan. Olisi hyvä, että viestintä kulkisi moneen suuntaan eli ylhäältä alas, alhaalta ylös, sivuttain ja yli organisaatiorajojen (Pirinen 2014, 126, 141.)

Muutosviestinnässä tulee kiinnittää erityisesti huomiota viestinnän laatuun ja oikeisiin viestintäkanaviin. Viestintäkanavia voivat olla esimerkiksi kokoukset, erilaiset keskustelutilaisuudet, tiedotteet, sähköpostit, blogit ja sosiaalinen media. (Pirinen 2014, 137 – 138.) Digitaaliset kanavat ovat hyviä silloin, kun tietoa pitää saada jaettua nopeasti usealle ihmiselle. Ne eivät ole kuitenkaan kovin vuorovaikutteisia, vaan viestintä on enemmän yksisuuntaista. Muutosprosessissa voi käyttää apuna ulkopuolisen järjestämiä koulutuksia ja valmennuksia. Niiden aihealueiden tulee tukea muutoksen ja kehittämisen tavoitteita. Uusien toimintamallien omaksuminen voi tarvita myös perehdyttämistä. (Korhonen & Bergman 2019, 115 – 116.) Muutosprosessin aikana voidaan hyödyntää myös luovaa viestintää ja keskusteluissa voidaan käyttää erilaisia ideointimenetelmiä. Muutoksen aikana kannattaa lisäksi keskustella työntekijän kanssa kahden kesken. (Pirinen 2014, 142, 144.)

Muutosprosessin aikana on erittäin tärkeää, että esimies tapaa työntekijöitään. Työntekijä on oman työnsä ammattilainen ja esimies ei voi tietää miten muutokset toimivat käytännössä kuuntelematta työntekijöitä. Keskustelut voivat olla vapaamuotoisia, esimerkiksi aamukahvihetkiä työntekijöiden kanssa. Työntekijät toivovat, että esimies on aidosti kiinnostunut heidän kuulumisistaan. (Ponteva 2010, 27, 44 -45.) Kehittämisprosessissa olisi hyvä tunnistaa ja ymmärtää arjen ongelmia, joita esimies voi ottaa helposti selville jalkautumalla työntekijöiden arkeen. Jalkautuminen voi olla esimerkiksi osallistumista työntekijöiden työtehtäviin. (Korhonen & Bergman 2019, 99.)

Vuorovaikutuksen esimiehen ja työntekijöiden välillä tulee olla avointa ja rehellistä. Muutosvastarintaa voidaan vähentää kuuntelemalla, millaisia ajatuksia ja näkemyksiä työntekijällä on muutoksesta. Näin voidaan parantaa keskinäistä luottamusta ja tällöin vaikeidenkin asioiden käsittely helpottuu. (Jabe 2017, 209.) Työntekijöillä tulee olla tieto, että esimiehelle pitää voida antaa korjaavaa

palautetta muutosprosessin aikana. Ilman avointa keskustelua syntyy helposti väärinymmärryksiä ja tietokatkoksia, jotka vaikeuttavat muutosprosessia. Työntekijöitä tulisi rohkaista kertomaan ajatuksiaan rehellisesti. (Korhonen & Bergman 2019, 105, 123.)

Työyhteisössä tulee keskustella yhdessä, jotta asioista löydetään yhteinen näkemys. Jos yhteistyötä ei tehdä, jokainen toimii yksilönä eikä yhteisiin tavoitteisiin tähdätä työyhteisönä. (Kuusela 2013, 52.) Omat asenteet vaikuttavat siihen, miten toisten käyttäytymiseen suhtaudutaan. Samat vuorovaikutustavat eivät päde kaikkiin, joten omaa toimintaansa tulisikin sopeuttaa toisen osapuolen maailmaan sopivaksi. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että omaa persoonaa tulisi muuttaa. Jos vuorovaikutuksessa on haasteita ja ongelmia jonkun ihmisen kanssa, on syytä pohtia, onko omassa käyttäytymisessä parannettavaa. (Jabe 2017, 128.)

4 TUTKIMUS

4.1 Nykytila

Ikaalisten sosiaali- ja terveyskeskuksen siivoustiimissä työskentelee seitsemän laitoshuoltajaa. Työtä tehdään aamu- ja iltavuorossa arkena ja viikonloppuisin. Siivottavia tiloja ovat terveyskeskussairaala, neuvola, ensiapu ja päivystysvastaanotto, lääkäreiden vastaanotto, laboratorio, röntgen, hammashoitola, kuntoutus ja sosiaalitoimisto. Lisäksi sotekeskuksen yhteydessä on lyhytaikaiseen asumiseen tarkoitettu yksikkö Markun koti. Tk-sairaalassa on 16 potilaspaikkaa ja Markun kodilla 10 asukaspaikkaa. (Ikaalisten kaupunki n.d.) Tk-sairaalan laitoshuoltajat siirrettiin osastonhoitajan alaisuudesta siivouspalveluiden alaisuuteen vuoden 2019 alussa. Laitoshuoltajien työnkuvaan kuuluu siivouksen lisäksi oheispalveluja, kuten tekstiilien huoltopalveluja, ateriapalveluja sekä apuvälineiden puhdistusta. Tekstiilien huoltopalvelua ovat muun muassa Markun kodin asukaspyykin pesu. Sotekeskuksen lisäksi tiimin vastuulle kuuluu samassa pihapiirissä olevan kaupungin asuntolan rappukäytävän siivous kaksi kertaa kuukaudessa.

Tk-sairaalassa laitoshuoltajat jakavat potilaille aamupalan, lounaan, päivällisen ja iltapalan. Jaettavat ateriat toimitetaan sotekeskuksen keittiöltä ja ateriat jaetaan joko keskitettynä tai hajautettuna. Hajautetulla jakelulla tarkoitetaan, että ruoka tuodaan vuoissa keittiöltä lämpövaunussa ja laitoshuoltaja annostelee ruoan lautaselle. Keskitetyssä jakelussa ruoka annostellaan valmiiksi keittiöllä.

Sotekeskuksen siivoustyö on mitoitettu vuonna 2013 kun rakennus saneerattiin ja laajennettiin. Tiloihin ja niiden käyttöön on tullut vuosien aikana muutoksia, joten mitoitus päivitettiin keväällä 2020. Muutoksia ovat muun muassa tk-sairaalan potilaspaikkojen väheneminen, sillä vuonna 2013 potilaspaikkoja oli 29. Kehittämistyö perustuu päivitetyn mitoituksen tuloksiin.

Terveystenhuollon tilojen siivouksen tärkein tehtävä on poistaa pinnoilta näkymätön lika eli tartuntaa aiheuttavat mikrobit. Siivouksessa korostuu aseptinen työjärjestys, eritetahrojen huolellinen poistaminen ja tartuntaeristysten

huomioiminen. Tilojen käyttötarkoitus määrittelee niiden puhtaustavoitteet. Hygieniaohjeet infektioiden torjuntaan antaa sairaalan hygieniayksikkö. (Reunanen 2010, 250 – 252.) Ikaalisten kaupungille hygieniaohjeet tulevat Pirkanmaan sairaanhoitopiiriltä.

4.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää sotekeskuksen siivouspalveluiden toimintaa ja toimintatapoja ja tavoitteena oli tehostaa työtä, sekä päästä pois vanhoista tavoista. Tutkimus vastaa tutkimuskysymyksiin, millaisilla muutoksilla toimintaa voidaan kehittää tehokkaaksi ja sujuvaksi, sekä miten työntekijät kokevat osallistamisen muutokseen.

Tutkimusote oli kvalitatiivinen eli laadullinen. Laadullisella tutkimuksella halutaan ymmärtää ja tutkia syvällisesti tutkittavaa ilmiötä ja sen avulla paneudutaan yksittäiseen tapaukseen (Kananen 2014, 21 – 22). Tutkimusmenetelmänä käytettiin toimintatutkimusta. Toimintatutkimus on tutkimustyyppi, jonka tavoitteena on muuttaa käytännön toimintatapoja ja ratkaista käytännössä esiintyviä ongelmia. Toimintatutkimuksessa käytännön työtä tekevät työntekijät osallistetaan aktiivisesti sekä tutkimukseen että kehittämiseen. Osallistaminen on tärkeää, sillä kehittämistyö kohdistuu työntekijöiden joka päiväiseen toimintaan ja toimintatapoihin. Tarkoituksena ei ole tutkia pelkästään toiminnan nykytilaa, vaan sitä miten asioiden tulisi olla. (Ojasalo ym. 2009, 58 – 60.)

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä käytäntö ja teoria kulkevat käsi kädessä ja sen tavoitteena on parantaa tai uudistaa käytännön työtä. Kehittämistyötä tuetaan jo olemassa olevalla tiedolla ja aikaisemmilla tutkimuksilla. Kehittämistä tehdään erilaisilla menetelmillä ja se on osallistavaa ja vuorovaikutteista. Kehittämistyössä on selkeä tavoite, valinnat ovat perusteltuja ja kehittämistyön prosessi ja sen lopputulos dokumentoidaan. Saatuja tuloksia voidaan hyödyntää organisaatiossa jatkossakin. (Ojasalo ym. 2009, 18 – 22.) Toimintatutkimuksen tulokset eivät yleensä ole yleistettävissä, koska tutkimus kohdistuu tiettyyn yksittäiseen tapaukseen. Tuloksia tulisikin verrata projektin omiin tavoitteisiin ja tarkastella saavutettiin ne. (Kananen 2014, 11 – 12, 137.)

4.3 Aineiston keruumenetelmät

Tutkimuksen aineisto kerättiin työpajatyöskentelyllä ja havainnoinnilla. Työpajassa työskenneltiin aivoriihi- tyyppisellä menetelmällä. Työpajoja järjestettiin viisi kappaletta elo- ja syyskuun aikana ja niihin osallistuivat työvuorossa olevat laitoshuoltajat. Työpajoissa keskusteltiin vapaasti annettujen aiheiden perusteella (liite 1) ja ideoitiin ratkaisuja yhdessä havaittuihin ongelmiin ja kehittämiskohtiin. Yhden pajan kesto oli 1-1,5 tuntia. Havainnointia tehtiin yhdessä siivoustyönmitoittajan kanssa tk-sairaalan aamupalan, lounaan ja päivällisen jaossa. Havainnoinnin tarkoituksena oli seurata ruoanjakoon käytettyä aikaa ja työn sujuvuutta.

Aivoriihi on perinteinen yhteisöllinen ideointimenetelmä, jonka tarkoitus on ratkoa valittua ongelmaa ja tuottaa ideoita ryhmässä. Aivoriihellä tulee olla tavoite ja ryhmän vetäjä. Työskennellessään ryhmän jäsenet tuottavat vapaasti ideoita ja perussääntönä on, että kenenkään ideaa ei saa arvioida tai tuomita. Ryhmätyön etuna on, että esille saadaan monia näkökulmia ja jokainen voi oppia uutta toiselta ryhmän jäseneltä. (Ojasalo ym. 2009, 145 – 146; Tevere n.d.)

Havainnointi on käytännön työn tarkkailua. Sen avulla voidaan selvittää, miten työntekijät toimivat luonnollisessa toimintaympäristössä. Tunnetuin havainnoinnin muoto on mystery shopping eli haamuasiointi. Menetelmässä asiakas tekee ennalta sovittuja havaintoja palvelutilanteista henkilökunnan tietämättä. (Ojasalo ym. 2009, 103, 106.) Havainnointi voi olla systemaattista tai osallistuvaa, tai näiden välimuoto. Havainnointi voi olla tyypiltään hyvin tarkkaan jäsenneltyä tai täysin vapaata. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu toimintaan täysin tai osittain. Havainnoinnin haasteena on, että se on aikaa vievä menetelmä, työntekijät eivät työskentele luonnollisesti havainnoija läsnäollessa ja tutkimuksen objektiivisuus saattaa kärsiä, jos havainnoija suhtautuu tilanteeseen liikaa tunteella. (Hirsjärvi 2009, 213 – 217.)

5 TULOKSET

5.1 Havainnointi

Työtapojen havainnointia tehtiin yhdessä siivoustyönmitoittajan kanssa kahtena päivänä kesäkuussa 2020. Ensimmäisenä päivänä seurattiin terveyskeskussairaalan päivällisen jakoa, jonka suoritti laitoshuoltaja yksin. Tk-sairaalaan oli tällöin seitsemän potilasta ja osa potilaista tuli syömään yhteiseen ruokailutilaan. Päivällinen tuli sotekeskuksen keittiöltä Burlodge-vaunulla valmiiksi annosteltuna. Toisena päivänä seurattiin aamupalan ja lounaan jakoa. Potilaita oli edelleen seitsemän. Ruoanjako suoritettiin parityönä, aamupala hajautetulla jaolla ja lounas keskitetyllä.

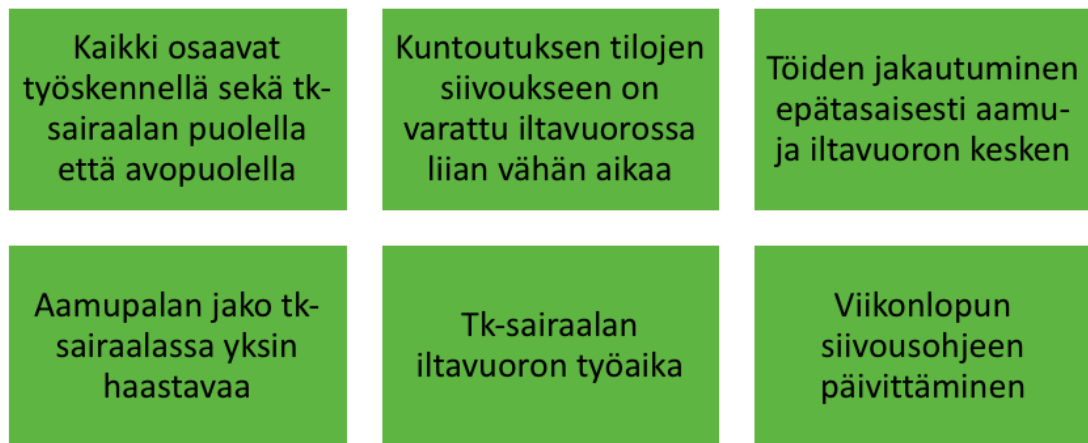
Työskentelyä seurattaessa kävi ilmi, että ruoanjakoon käytettävä aika on lähes sama, tehtiin se yksin tai parityönä. Parin kanssa työskennellessä odotteluaikaa jäi enemmän ruoanjaon ja astioiden keräämisen väliin. Havainnointipäivinä potilaita oli hyvin vähän, alle puolet tk-sairaalan paikkamäärästä, joten ruoanjaon sujuvuudesta ei saatu täysin luotettavaa kuvaa. Työpajojen keskusteluissa kävi myöhemmin ilmi, että aamupalan ja lounaan jako tehdään mieluiten parityönä, varsinkin aamupalan jako koetaan yksin haastavaksi hajautetun jaon vuoksi.

Työn havainnointi on hyvä tapa tutkia työtapoja, mutta muuttuvien tilanteiden vuoksi tulokset eivät aina ole täysin luotettavia. Työpajoissa tuotiin esille, että ruoanjaon sujuvuuteen voivat vaikuttaa potilasmäärän lisäksi nestemäärien kirjaaminen nestelistoihin, oma epävarmuus ruoanjaossa ja puutteellisesti täytetyt ruokakortit.

5.2 Työpajatyöskentely

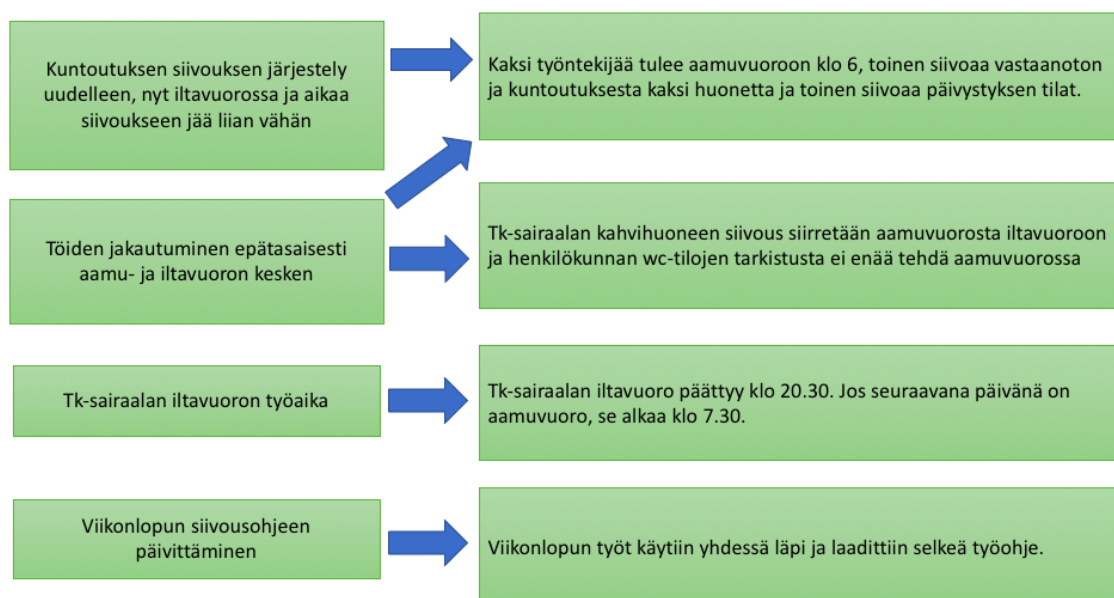
Ensimmäisessä työpajassa käytiin läpi pajojen tarkoitus, tavoitteet ja alustava aikataulu. Työntekijät saivat kirjoittaa ylös, missä asioissa he ovat erityisen hyviä yksilönä ja tiiminä. Pajassa keskusteltiin mitkä työvaiheet ovat eniten kuormittavia ja näiden pohjalta listattiin ongelmat, joita lähdetään ratkomaan seuraavissa

pajoissa (kuvio 3). Esille nousi töiden jakautuminen epätasaisesti aamu- ja iltavuoron kesken, johon liittyi myös haaste kuntoutuksen tilojen siivouksessa. Aamupalan jako tk-sairaalassa koetaan kuormittavaksi, silloin kun se joudutaan tekemään yksin. Aamupala jaetaan pääsääntöisesti hajautettuna eli laitoshuoltajat annostelevat sen osastolla. Lisäksi toivottiin, että työnkiertoa lisätään niin, että kaikki osaavat työskennellä jokaisessa yksikössä sotekeskuksen sisällä ja viikonlopun työohjeiden päivittämistä, jotta kaikki osaavat toimia samalla tavalla.



KUVIO 3. Työpajassa esiin nousseet ongelmat

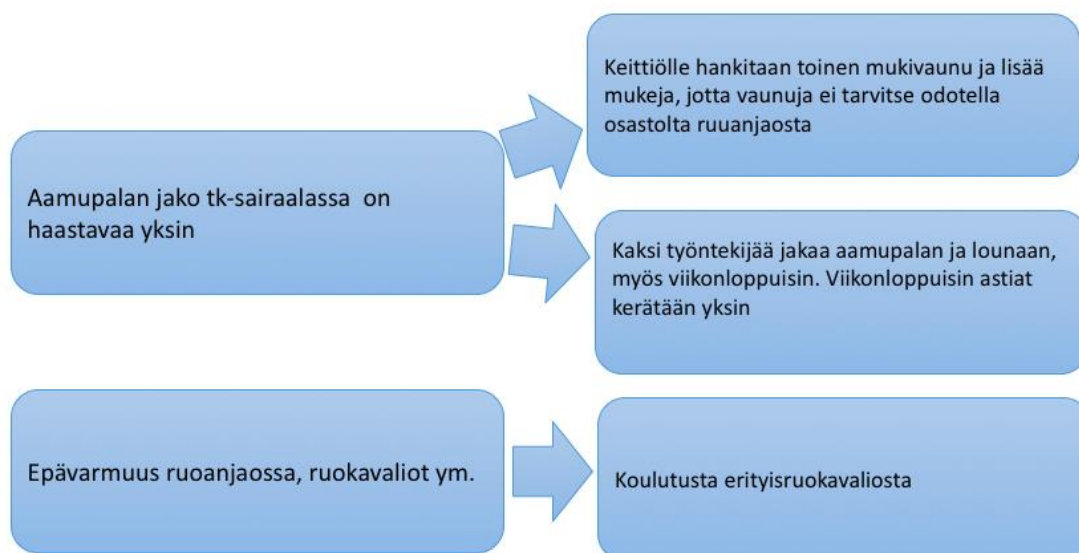
Toisessa työpajassa käytiin läpi eri osastojen aikataulut ja pohdittiin, voidaanko joitain aikatauluja muuttaa. Siivousaikatauluun vaikuttaa eniten muun henkilökunnan toiminta ja tilojen vapautuminen siivoukseen. Ruoanjaon ja potilas- tai asiakasvaihtojen aikatauluihin ei voida vaikuttaa mitenkään. Muut työt voidaan tehdä joko aamu- tai iltavuorossa, mutta todettiin että aiemmin tehtyjä aikatauluja ei lähdetä nyt muuttamaan. Töiden jakautumiseen aamu- ja iltavuoron kesken tehtiin pieniä muutoksia (kuvio 4).



KUVIO 4. Muutokset töiden järjestelyssä

Työpajassa sovittiin, että aamuvuoroon tulee kolme työntekijää, joista kaksi tulee töihin klo 6. Toinen siivoaa vastaanoton tilat ja kuntoutuksesta kaksi huonetta ja siirtyy sen jälkeen tk-sairaalaan. Toinen siivoaa päivystyksen tilat ja jatkaa siitä Markun kodille. Kolmas aamuvuorolainen tulee töihin klo 7 tai 7.30 ja menee suoraan tk-sairaalaan. Kesällä 2020 aloitettiin kokeilu, jossa tk-sairaalan iltavuoro päättyisi klo 20.30 aikaisemmin klo 21 sijaan. Tämä on koettu hyvänä ratkaisuna, joten näin toimitaan jatkossakin.

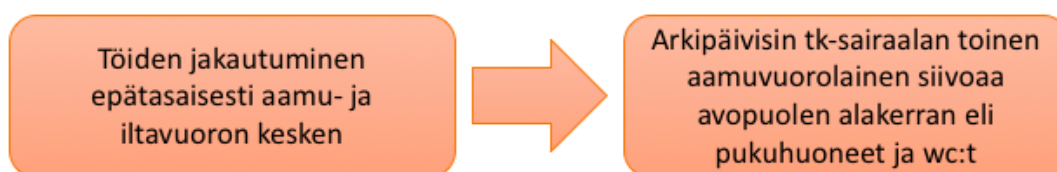
Kolmannessa työpajassa keskityttiin osaston ruoanjakoon ja sen haasteisiin (kuviot 5), koska ruoanjako on eniten laitoshuoltajien aikaa vievä oheispalvelu. Mukana olivat myös keittiöltä kaksi kokkia ja heidän esimiehensä. Pajassa käytiin läpi aamupalan, lounaan, päivällisen ja iltapalan valmistelut, jaot ja lopputyöt aikatauluineen laitoshuoltajien ja kokkien näkökulmasta. Edellisessä pajassa sovittiin, että tk-sairaalan aamuvuorossa on kaksi laitoshuoltajaa, jotka jakavat aamupalan ja lounaan yhdessä. Näin toimitaan myös viikonloppuisin, mutta silloin likaiset astiat kerätään huoneista yksin, jotta toinen työntekijä pääsee jatkamaan omia töitään. Kokit toivat esille, että likaisten astioiden palautuksen viivästyessä, heillä viivästyy tiski. Päätettiin hankkia toinen vaunu ja lisää mukeja, jotta astioiden odottelu ei häiritse kokkien työtä.



KUVIO 5. Ruoanjaon haasteet ja ratkaisut

Laitoshuoltajat toivat esille keskusteluissa, että heillä on välillä epävarmuutta ruoanjaossa, varsinkin silloin kun kyse on potilaan erityisruokavaliosta. Ruoka jaetaan potilaskorttien mukaan, mutta joskus potilas voi pyytää hänelle sopimattomia ruokia tai laitoshuoltaja ei ole täysin varma soveltuuko jokin ruoka potilaan ruokavalioon.

Neljännessä työpajassa käytiin läpi aikaisemmissa pajoissa tehtyjä muutoksia ja niiden sujumista arjessa. Muutokset todettiin toimiviksi. Pajassa tehtiin myös pari pientä muutosta työnjakoon (kuvio 6)

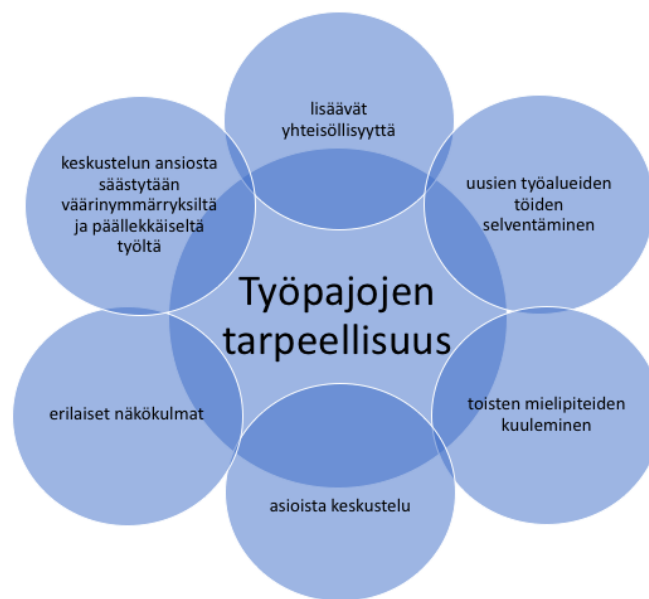


KUVIO 6. Muutos töiden järjestelyssä

Viidennessä ja viimeisessä pajassa kerättiin osallistuneiden palautteet kokonaisuuden onnistumisesta. Kerrattiin ensimmäisessä pajassa esiin nostetut ongelmat sekä niihin saadut ratkaisut. Palautetta annettiin myös osallistujille ja juotiin kakkukahvit onnistuneiden pajojen kunniaksi. Palautteessa käytiin läpi, ovatko työpajat työntekijöiden mielestä tarpeellisia, missä asioissa onnistuttiin, missä oli parannettavaa ja helpottaako muutoksien suunnitteluun osallistuminen

muutokseen sopeutumista. Pajoihin osallistui seitsemän eri työntekijää ja keskimäärin viisi työntekijää/työpaja. Kaikki seitsemän osallistujaa antoivat palautetta pajoista ja niiden järjestelyistä.

Kaikki osallistujat olivat sitä mieltä, että pajatyöskentely oli tarpeellista (kuvio 7). Hyvinä asioina pidettiin toisten mielipiteiden kuulemisen ja erilaisten näkökulmien esille tulemisen. Pajojen katsottiin lisäävät yhteisöllisyyttä tiimin kesken ja yhdessä keskustelemalla saatiin työtehtävät selkeytettyä niin, ettei synny väärinymmärryksiä tai tehdä päällekkäistä työtä.



KUVIO 7. Työpajojen tarpeellisuus työntekijöiden mielestä

Osallistujat totesivat, että pajoissa onnistuttiin parantamaan yhteistyötä, keskustelemaan, sopimaan asioista ja järjestämään töitä uudelleen (kuvio 8). Palautteessa nostettiin esille, että pajatyöskentelyn avulla siivoustiimi tietää jatkossa, miten toista voi auttaa jatkossa paremmin. Työntekijät olivat tyytyväisiä, että pajoissa löytyneet ongelmien ratkaisut vietiin heti käytäntöön kokeiltavaksi. Lisäksi pajatyöskentelyn katsottiin mahdollisesti lisäävän kehittämisfiilistä. Työpajatyöskentelyä toivottiin jatkossakin ja parannettavaa oli ainoastaan siinä, että työskentelyaika pajoissa oli hieman lyhyt.



KUVIO 8. Missä onnistuimme

Lähes kaikki osallistujat olivat sitä mieltä, että muutoksien suunnitteluun osallistuminen helpottaa muutokseen sopeutumista (kuvio 9). Osallistamisen koetaan selventävän työnkuvaa ja sen avulla voidaan auttaa työntekijöitä luopumaan vanhoista tavoista. Osallistujat nostivat myös esille, että asioista yhdessä puhuminen ja työnsuunnitteluun vaikuttaminen helpottavat muutostilannetta.



KUVIO 9. Helpottaako osallistuminen muutoksien suunnitteluun niihin sopeutumista

6 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Ikaalisten kaupungin sosiaali- ja terveyskeskuksen siivouspalveluiden toimintaa sujuvaksi ja tehokkaaksi yhdessä työntekijöiden kanssa. Tutkimus sujui suunnitelman mukaisesti ja kehittämisprojektille asetetut tavoitteet saavutettiin. Tämän tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä, vaan ne soveltuvat vain tämän tapauksen tarkasteluun.

Työpajoissa saatiin aikaan pieniä, mutta konkreettisia muutoksia, joita vietiin heti kokeiltavaksi käytäntöön. Lisäksi esiin nousi tarve kehittää työntekijöiden osaamista erityisruokavalioiden tuntemisessa. Työpajoista saadun palautteen perusteella työyhteisössä kaivataan lisää yhteistä keskustelua arjen töistä. Keskustelun avulla kehittämistä voidaan tehdä säännöllisesti ja reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Kehittämisen tulisikin olla pysyvä tila, eikä väliaikainen projekti.

Pajoissa oli hienoa huomata, kuinka työntekijät olivat innostuneita kehittämään omaa työtään ja etsivät ratkaisuja töiden uudelleenjärjestelyyn. Siivoustiimi oli hyvin muutosmyönteinen ja esille nostettiin oikeita haasteita ja muutostarpeita päivittäisestä työstä. Keskusteluista on havaittavissa, että jokainen suhtautuu oman työnsä kehittämiseen eri tavoin ja toiset ovat valmiimpia kokeilemaan uusia toimintatapoja kuin toiset. Kun tiimissä on monta jäsentä, voivat toiset kannustaa toisiaan työn kehittämisessä. Joustava toiminta on hyvin paljon kiinni työntekijän omasta toiminnasta ja siitä, miten hyvin työntekijä on valmis muuttamaan työtään muuttuvissa tilanteissa. Kuluvana vuonna koronapandemia on jo tuonut haasteita ja yllättäviä tilanteita työelämää ja niihin on ollut pakko sopeutua nopealla aikataululla.

Työpajatyöskentelyä voisi jatkossa laajentaa vielä niin, että siihen osallistuu myös yksikön muutakin henkilökuntaa. Näin voidaan parantaa yhteishenkeä koko talon sisällä ja saada uusia näkökulmia työn toteuttamiseen. Lisäksi voidaan pohtia siivouspalvelujen merkitystä sotekeskuksen asiakkaan näkökulmasta hyödyntämällä esimerkiksi palvelumuotoilua ja asiakkaan palvelupolkua.

LÄHTEET

Ahvenniemi, R. 2018. Mental management. Käsikirja uuden työelämän kohtaamiseen. Hämeenlinna: Rita Ahvenniemi

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle – Johda muutos taitavasti. Helsinki: Työterveyslaitos

Caredda, S. 2020. Models: Kupler-Ross Change curve. Muokattu 14.4.2020. Luettu 2.10.2020. https://sergiocaredda.eu/organisation/tools/models-kubler-ross-change-curve/#The_Kubler-Ross_Model_Stages

Erämetsä, T. 2004. Myönteinen muutos. 2.painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Tiimiäly. Jyväskylä: Tuuma- kustannus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 22.painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ikaalisten kaupunki. N.d. Sosiaali- ja terveystyöpalvelut. Luettu 9.5.2020. <https://ikaalinen.fi/sosiaali-ja-terveystyöpalvelut/terveys/>

Ilmarinen. N.d. Onnistunut muutos. Luettu 3.10.2020. <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>

Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kivikallio, J. 2010. Oman työn kehittäminen Teoksessa Valkosalo, T. (toim.) Siivoustyön käsikirja. Suomen siivousteknisen liiton julkaisuja 1:7. 21. painos. Helsinki: Suomen Siivoustekninen Liitto ry. 17 – 26.

Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Helsinki: Alma Talent Oy.

Kupias, P., Peltola, R., Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus. Miten tarttua muutokseen. Helsinki: Talentum Media oy.
- Myllymäki, R. 2018. Sano se selvästi! Muutosviestinnän opas. Tuusula: Ketterät kirjat Oy.
- Narko, R., Salmelin, M. & Ryyänen, P. 2010. Siivoustekniskustannukset. Teoksessa Valkosalo, T. (toim.) Siivoustyön käsikirja. Suomen siivousteknisen liiton julkaisuja 1:7. 21. painos. Helsinki: Suomen Siivoustekninen Liitto ry. 217 – 230.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Rick, T. 2011. Top 12 reasons why people resist change. 23.5.2011. Luettu 2.10.2020. <https://www.torbenrick.eu/blog/change-management/12-reasons-why-people-resist-change/>
- Reunanen, R. 2010. Siivous erityyppisissä kiinteistöissä. Teoksessa Valkosalo, T. (toim.) Siivoustyön käsikirja. Suomen siivousteknisen liiton julkaisuja 1:7. 21. painos. Helsinki: Suomen Siivoustekninen Liitto ry. 245 – 266.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy
- Tevere. N.d. Aivoriihi. Luettu 10.10.2020. <https://tevere.fi/metodit/aivoriihi/>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2019. Työolobarometri 2018. Luettu 3.10.2020. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161826/TEM_2019_51.pdf?sequence=1&isAllowed=y

LIITTEET

Liite 1. Työpajojen aiheet

1(2)

Työpaja 1

- työpajojen tarkoitus, tavoitteet ja säännöt
- alustava aikataulu
- päivän aiheet:
 - Kirjoita paperille 1-2 asiaa missä olet erityisen hyvä
 - Kirjoittakaa yksin tai parin kanssa 1-2 asiaa missä teidän tiimi on erityisen hyvä
 - Mitä muutoksia toivot, mitkä työvaiheet kuormittavat kaikkein eniten?
 - Mitä toivot Karitalta muutosprosessin aikana?
 - Anna työpajasta palautetta asteikolla 1-3. 1=huono ja 3=paras. Miltä pajatyöskentely tuntui, oliko oma vireystila hyvä, saatiinko tuloksia aikaan ym.
 - Voit myös kirjoittaa palautetta numeroarvioinnin lisäksi

Työpaja 2

- määritellään töiden aikataulutus:
 - mitkä työt ovat täysin sidottu tiettyyn kellonaikaan
 - mitkä työt ovat sidottu tiettyyn kellonaikaan, mutta voidaan tehdä joko aamulla tai illalla
 - mitkä työt eivät ole sidottu tiettyyn kellonaikaan
 - mitkä työt eivät ole sidottu tiettyyn kellonaikaan tai päivään
- ratkaisujen etsiminen edellisessä pajassa esille tuotuihin haasteisiin
- viikonlopun työtehtävien päivittäminen

Työpaja 3

- mukana keittiöltä kokit
- kokit ja laitoshuoltajat kirjaavat ennen työpajaa aikataulut ja ongelmat tk-sairaalan ruoanjakoon liittyen omista näkökulmistaan
- käydään läpi ruoanjakoon liittyvät ongelmat ja etsitään niihin ratkaisuja yhdessä

Työpaja 4

- käydään läpi tähän asti tehdyt muutokset ja palaute niiden onnistumisesta
- ratkaisujen etsiminen esille tuotuihin haasteisiin

Työpaja 5

- käydään läpi työpajoissa esille nousseet haasteet, ongelmat ja niihin löydetyt ratkaisut
- kerätään palaute työpajatyöskentelystä
- juodaan kakkukahvit

Työpajojen palautekysely:

1. Olivatko työpajat (4kpl) mielestäsi tarpeellisia?
2. Mikä/mitkä onnistuivat hyvin?
3. Missä oli parannettavaa?
4. Helpottaako osallistuminen muutoksien suunnitteluun mielestäsi muutoksiin sopeutumista?