



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Miia Tuliniemi

## Palveluntuottajan ja yrityksen välisen työ- terveysyhteistyön aloittaminen työterveys- hoitajan näkökulmasta

Metropolia Ammattikorkeakoulu

YAMK S2019S6

Sosiaali- ja terveysalan palvelujen

ja liiketoiminnan johtamisen tut-

kinto-ohjelma

Opinnäytetyö

|  |   |
|--|---|
| Tekijä(t)<br>Otsikko   | Miia Tuliniemi<br><b>Palveluntuottajan ja yrityksen välisen työterveysyhteistyön aloittaminen työterveyshoitajan näkökulmasta</b> |
| Sivumäärä<br>Aika  | 60 sivua + 1 liite<br>06.11.2020  |
| Tutkinto   | Sairaanhoitaja / terveydenhoitaja (yamk)  |
| Tutkinto-ohjelma   | Sosiaali- ja terveystieteiden palvelujen ja liiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelma (yamk)                                     |
| Suuntautumis-<br>vaihtoehto  | Sosiaali- ja terveystieteiden palvelujen ja liiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelma (yamk)                                     |
| Ohjaaja(t)   | Lehtori Antti Niemi   |
| <p>Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö on tehty yksityisen lääkäriaseman työterveyshuollon palveluille. Kehittämistyössä tutkittiin ja kehitettiin työterveyshuollon ja asiakasyrityksen yhteistyön aloitusta työterveyshuollossa. Tarkoituksena oli kehittää asiakasyrityksen haltuunottoa prosessia ja työterveysyhteistyön aloittamista työterveyshoitajan työn näkökulmasta tuomalla työterveyshoitajien näkemyksiä kehittämiseen. Tavoitteena oli toimintatapojen tehostaminen ja yhtenäistäminen työterveyshoitajan toiminnassa kun uusi yritys tulee asiakkaaksi. Kehittämistyön teoria ja lähtökohdat nousivat vahvasti työterveyshuoltoa ohjaavasta lainsäädännöstä ja asetuksista, sekä niiden ohjaamina työterveyshuollon prosesseista. Tutkimuksellisen kehittämistyön pyrkimyksenä oli parantaa prosessia siten, että uusi asiakasyritys saisi hyvän ja sujuvan asiakaskokemuksen heti työterveysyhteistyön alkaessa.</p> <p>Työssä avattiin käytössä ollut työterveysyhteistyön aloitusprosessi organisaation digipalveluiden ja myynnin kanssa yhteistyössä. Työterveyshoitajien mielipiteitä työterveysyhteistyön alkamisesta kysyttiin kyselyllä. Työterveyshoitajien kysely toteutettiin sähköpostin kautta ja siinä yhdistettiin määrällisiä ja laadullisia kysymyksiä. Kyselyllä saatiin hyvin tietoa työterveyshoitajien kokemuksista työterveysyhteistyön aloittamisesta. Avoimilla kysymyksillä saadut vastaukset tukivat hyvin määrällisten kysymysten vastauksia ja avasivat työterveysyhteistyön aloittamiseen liittyviä asioita.</p> <p>Tuloksissa nousi keskeisesti esille työterveysyhteistyön aloituksen kehittämistarve. Työterveyshoitajat kokivat tarvitsevansa tietoa yrityksestä, sopimuksesta ja yrityksen toiveista. Erityisesti työn ja toiminnan tehostamiseksi toivottiin työterveysyhteistyön alkuun liittyvien prosessien automatisointia. Ennen kaikkea tuloksista nousi esille tiiviimmän yhteistyön tekeminen organisaation yrityspalveluiden ja itse yrityksen kanssa jo ennen sopimuksen alkamista.</p> |   |

|            |                                   |
|------------|-----------------------------------|
| Avainsanat | Työterveysyhteistyö, kehittäminen |
|------------|-----------------------------------|

|                         |  |
|-------------------------|--|
| Author<br>Title         | Miia Tuliniemi<br>How to Begin Occupational Health Care Co-operation Between<br>a Finnish Company and a Medical Centre: An Occupational<br>Nurses Point- of-view |
| Number of Pages<br>Date | 60 pages + 1 appendix<br>6 November 2020   |
| Degree                  | Master of Health Care  |
| Degree Programme        | Health Business Management   |
| Specialisation option   | Health Business Management   |
| Instructor              | Antti Niemi, Principal Lecturer  |

This study was made to a private medical clinic in Helsinki, Finland. The clinic provides also occupational health services. The study was focused on the developing occupational health co-operation between occupational health care and the client company. The aim of the study was to figure out the development needs from the perspective of occupational health nurses of this organization. In Finland, occupational health care is governed by laws and regulations which have been brought to the theoretical part of this study. From the point of the client company, there was a purpose to get more an easier and smoother transition to occupational health services.

The purpose of this study was to enhance the work of the occupational health nurse when a new company becomes as a customer. First, the current process was opened to identify problem areas. Next, a questionnaire was sent to occupational health nurses to find out their opinions of the beginning of occupational health cooperation. The survey combined quantitative and qualitative questions, and it was implemented via email. The survey provided good information and experiences on the start of cooperation with a new customer company.

The most important result was the need of the initiation of occupational health co-operation. Occupational health nurses felt they needed more information on the new client company, its contract and the company's wishes on occupational health services. In particular to make work and operation more efficient, it was hoped that the processes involved in initiating occupational health co-operation would be more automatic. Above all, the results highlighted closer cooperation with the organization's business services and client company before the occupational health contract begins.

|          |   |
|----------|---|
| Keywords | Start of occupational health cooperation, development |
|----------|---|

## Sisällys

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Johdanto   | 1  |
| 2     | Palveluprosessien hallinta ja kehittäminen työterveyshuollossa                                     | 2  |
| 2.1   | Työterveyshuoltoa ohjaavat lait ja säädökset   | 2  |
| 2.2   | Palveluprosessien määrittelyä  | 4  |
| 2.3   | Työterveyshuollon palveluntuottajan prosessit  | 6  |
| 2.4   | Työterveyshuollon palveluiden laatujohtaminen ja seuranta osana palveluprosessien hallintaa        | 8  |
| 3     | Asiakkuuksien hallinta työterveyshuollossa   | 12 |
| 3.1   | Asiakkuuksienhallinta ja johtaminen työterveyshuollossa  | 12 |
| 3.2   | Työterveyshoitajan rooli ja tehtävät työterveysyhteistyössä  | 16 |
| 3.3   | Työterveysyhteistyö työterveyshuollon ja asiakasyrityksen välillä                                  | 18 |
| 4     | Tutkimuksellisen kehittämistyön toteutus   | 23 |
| 4.1   | Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoitus, tavoite ja tehtävät                                     | 23 |
| 4.2   | Tutkimuksellinen kehittämistoiminnan menetelmät  | 24 |
| 4.3   | Tutkimuksellisen kehittämistyön aineiston keruu ja analyysi  | 25 |
| 5.    | Tutkimuksellisen kehittämistyön tulokset   | 26 |
| 5.1   | Työterveyshoitajien määrällisen kyselyn tulokset   | 27 |
| 5.2   | Työterveyshoitajien näkemyksiä työterveysyhteistyön aloittamisesta yrityksen kanssa                | 34 |
| 5.2.1 | Työterveyshoitajien uudesta yrityksestä saama tieto  | 35 |
| 5.2.2 | Työterveyshoitajien toiveet uudesta yrityksestä saatavasta tiedosta                                | 36 |
| 5.2.3 | Työterveyshoitajien näkemyksiä uuden yrityksen yhteistyön aloittamista hankaloittavista tekijöistä | 37 |
| 5.2.4 | Työterveyshoitajien näkemyksiä yhteistyön aloittamista edistävistä tekijöistä                      | 39 |
| 5.3   | Palveluntuottajan ja asiakasyrityksen työterveysyhteistyön aloittamisen kehittäminen               | 40 |
| 6     | Pohdinta   | 45 |
| 6.1   | Tutkimuksellisen kehittämistyön tulosten pohdinta  | 45 |
| 6.2   | Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys  | 51 |
| 6.3   | Johtopäätökset ja jatkotutkimushaasteet  | 55 |
|       | Lähteet  | 59 |

## Liitteet

Liite 1. Työterveyshoitajien kysely

## 1 Johdanto

Työterveyshuollon merkitys terveyspalvelujen tuottajana Suomessa on suuri. Työterveyslaitos kartoittaa työterveyshuoltojen toimintaa Suomessa 3-5 vuoden välein. Työterveyshuollon toiminta ja laatu Suomessa 2018 kartoituksen mukaan on arvioitu, että työterveyshuollon palveluiden piiriin kuuluu noin 82 % Suomen työvoimasta ja 91 % palkansaajista, kattavuus oli suurinta Etelä-Suomessa ollen yli 90%, Pohjois-Suomessa se jää alhaisemmaksi noin 2/3 työvoimasta. Työterveyshuollon sopimusten piirissä oli n. 1,9 miljoonaa suomalaista. (Takala – Leino – Harjunpää – Hirvonen – Kauranen - Liljeström - Syynimaa – Österbacka 2018:3.)

Tämän kartoituksen mukaan vuoden 2018 lopussa Suomessa oli 442 työterveysyksikköä. Työterveyshuollon palveluita tuottavien lääkärikeskusten lukumäärä on entisestään kasvanut 2010-luvulla ollen 70 %:n luokkaa, kun taas työnantajien omien ja terveyskeskusten yksiköiden määrä on pienentynyt. Lääkärikeskukset ja kunnalliset liikelaitokset tuottivat palveluja lähes 90 %:lle työntekijöistä. Työterveysyksiköissä työskentelee noin 6 500 terveydenhuollon ammattilaista. (Takala – Leino – Harjunpää – Hirvonen – Kauranen - Liljeström - Syynimaa – Österbacka 2018:3.)

Kela korvaa työnantajille työterveyshuollon kustannuksia ja vuonna 2017 korvattavan työterveyshuollon piirissä oli 86% palkansaajista. Työterveyshuollon kustannukset työnantajille olivat, tuolloin vuonna 2017, 815 miljoonaa euroa, josta Kelan korvausten osuus oli 350 miljoonaa euroa. (Kela – tilasto työterveyshuollosta.)

Opinnäytetyön ja kehittämistyön aiheeksi muodostui uuden yritysasiakkaan aloitus työterveyshuollossa. Tarkastelen työssä uuden yritysasiakkaan haltuunottoa ja yhteistyön käynnistymistä työterveyshoitajan työn kannalta. Tämä kehittämistyö on tehty yksityiselle palveluntuottajalle, jonka toimintaan työterveyshuollon palvelut kuuluvat yhtenä isona toimintakokonaisuutena. Lääkärikeskus on tunnettu toimija valtakunnallisesti, sen työterveys- ja hyvinvointipalvelut ovat yritysten ja organisaatioiden kumppani työkyvyn ja hyvinvoinnin johtamisessa. Organisaatiossa kehitetään sähköisiä palveluita asiakkaan parhaaksi, asiakkuudenhallinnan ja sen järjestelmien kehittäminen on edellytys hyvälle asiakaskokemukselle.



Yritysassiakkaan haltuunottoon ja yhteistyön käynnistymiseen liittyvään prosessiin on kaivattu järjestelmällisempää toimintatapaa organisaation työterveyshoitajien ja työterveys tiimien keskuudessa. Kun uusi yritys aloittaa työterveyskumppanuuden on sujuva yhteistyön aloitus erittäin tärkeä pohja tulevalle yhteistyölle. Työterveysyhteistyö perustuu hyvin pitkälti tähän alussa syntyvään vuorovaikutus ja luottamussuhteeseen työterveyshuollon ja asiakas yrityksen työterveyshuollon yhteyshenkilön/ henkilöstöhallinnon kanssa. Työterveyshoitaja on työterveyshuollossa vastuuhenkilönä yritysten suuntaan, hän koordinoi työterveyshuollon prosesseja ja järjestää työpaikkaselvityksiä, suunnittelee toimintaa ja on yhdessä työterveystiimin kanssa vastuussa yrityksen työpaikkaselvityksen ja toimintasuunnitelman tekemisestä. Työterveyshoitaja ohjaa muulle työterveyshuollon tiimille yritysten asioita ja aikatauluttaa toimintaa. Työterveysyhteistyön aloittaminen asiakasyrityksen kanssa on paljon yrityksen yhteyshenkilön ja työterveyshoitajan välistä asioiden ja toimintatapojen sopimista. Tämän työn tehostamisen ja resurssien kannalta on tärkeää saada prosessi toimimaan sujuvasti.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää asiakasyrityksen haltuunotto prosessia ja työterveysyhteistyön aloittamista työterveyshoitajan työn näkökulmasta. Tavoitteena oli kehittää asiakasyrityksen työterveysyhteistyön aloituksesta sujuvampi ja tasalaatuinen. Kehittämistyön tavoitteena oli tuottaa uusia, yrityksen haltuunotto prosessia tukevia toimintatapoja työterveyshoitajien käyttöön.

## **2 Palveluprosessien hallinta ja kehittäminen työterveyshuollossa**

### **2.1 Työterveyshuollon palveluita ohjaavat lait ja säädökset**

Suomessa työterveyshuollon toiminta on lakisääteistä ja perustuu kaikkien osapuolten; yrityksen, työntekijöiden ja työterveyshuollon väliseen yhteistyöhön. Työterveyshuollon prosessit; työpaikkaselvitys, toimintasuunnitelma ja terveystarkastukset ovat kaikki tärkeitä toiminnan onnistumisen edellytyksiä. Työterveyshuollon laatu ja toimenpiteiden kohdentaminen oikeisiin asioihin edellyttää, että kaikki osapuolet ymmärtävät näiden prosessien merkityksen ja hyödyn osana asiakasyritysten toimintaa. Hyvin toimivalla työterveyshuollolla on iso merkitys yritysten tärkeimmän pääoman, työntekijöiden, terveyden ja hyvinvoinnin turvaamiselle.

Työterveyshuoltolain mukaan työnantajan on järjestettävä työterveyshuollon palvelut kustannuksellaan siinä laajuudessa kuin se työstä, työjärjestelyistä, henkilöstöstä ja työpaikan olosuhteista riippuen on tarpeellista toteuttaa. Työterveyshuollon tehtävänä on työstä ja työolosuhteista johtuvien terveysvaarojen ja -haittojen ehkäiseminen ja torjuminen sekä työntekijöiden turvallisuuden, työkyvyn ja terveyden suojeleminen ja edistäminen. (Työterveyshuoltolaki Finlex. 2016. 21.12.2001/1383.)

Työterveyshuollon tulee tuntea työpaikan olosuhteet hyvin, voidakseen antaa tietoja, neuvoja ja ohjausta sekä työntekijöille, että työnantajalle työn terveyteen liittyvissä asioissa. Työnantajalla on oltava työterveyshuollon sopimuksen lisäksi työterveyshuollon toimintasuunnitelma, joka perustuu työterveyshuollon tekemään työpaikkakäyntiin. Kirjallinen toimintasuunnitelma sisältää työterveyshuollon yleiset tavoitteet sekä kyseisen työpaikan olosuhteisiin perustuvat tarpeet ja niistä johtuvat toimenpiteet. Toimintasuunnitelma tarkistetaan vuosittain työpaikkakäynteihin ja muihin työterveyshuollon suorittamiin selvityksiin perustuen. (Työterveyshuoltolaki Finlex. 2016. 21.12.2001/1383.)

Toimintasuunnitelmassa tulee huomioida työn ja terveyden välistä suhdetta ja työn terveysvaikutuksia, mm. erityistä sairastumisen vaaraa aiheuttavat työt. Työterveyshuollon toimintasuunnitelma voi olla osa työturvallisuuslain mukaista työsuojelun toimintaohjelmaa tai muuta työnantajan laatimaa kehittämisohjelmaa tai –suunnitelmaa. (Työterveyshuoltolaki Finlex. 2016. 21.12.2001/1383.)

Toimintasuunnitelman ja työpaikkaselvityksen yhteydessä saatava tieto työpaikan olosuhteista on ensiarvoisen tärkeää. Tärkeä periaate on, ettei työstä saa aiheutua työntekijälle oireita tai sairastumista. Työnantajan tulee antaa työterveyshuollon ammattihenkilöille ja asiantuntijoille tietoa työstä, työjärjestelyistä, ammattitaudeista, työtapaturmista, henkilöstöstä, työpaikan olosuhteista ja niiden muutoksista. Nämä työterveyshuolto tarvitsee, että voi arvioida ja ehkäistä työntekijälle mahdollisesti työstä aiheutuvia vaaroja ja haittoja. (Työterveyshuoltolaki Finlex. 2016. 21.12.2001/1383.)

Työterveyshuolto toimii tiedon antajana ja arvioi työnantajan kanssa yhdessä työn terveydellistä merkitystä. Työterveyshuollon palvelujen tuottajan on annettava työntekijöille ja työnantajalle tarpeellisia tietoja työssä ja työpaikan olosuhteissa esiintyvistä terveyden vaaroista ja haitoista sekä niiden torjuntakeinoista. Työntekijän tulee olla tietoinen työ-

terveyshuollon suorittamista terveystarkastuksista, niiden tarkoituksesta, tuloksista ja tulkinnoista sekä muusta työterveyshuollon sisällöstä. (Työterveyshuoltolaki Finlex. 2016. 21.12.2001/1383.)

Työsuojeluviranomaisten on, sen mukaan kuin työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta annetussa laissa säädetään, valvottava, että työnantaja järjestää tässä laissa tai sen nojalla annetuissa säädöksissä tarkoitetun työterveyshuollon (Työterveyshuoltolaki Finlex. 2016. 21.12.2001/1383).

## 2.2 Palveluprosessin määrittelyä

Työterveyshuolto tuottaa työterveyshuollon palveluita yrityksille, on palveluiden tuottaja ja siksi on hyvä pysähtyä myös yleisesti palveluiden ja palveluprosessien äärelle. Erityisesti lääkärikeskusten tarjoamana työterveyshuollosta voidaan puhua osana yrityksen palveluliiketoimintaa. Grönroosin (2009) kirjassa palvelujen johtaminen ja markkinointi tarkastellaan palvelunäkökulman huomioimista yleensä palveluyritysten toiminnassa. Hyvällä palvelulla voi erottua kilpailijoistaan. Teoksen mukaan asiakkaat eivät etsi vain tuotteita tai palveluita vaan kokonaisvaltaista palvelutarjoamaa. Grönroos määrittelee palvelun seuraavasti. (Grönroos 2009: 77.)

Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, mutta ei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa. (Grönroos 2009: 77).

Palvelujen tärkein piirre on hänen mukaansa prosessiluonne, ne ovat toiminnoista koostuvia prosesseja, joissa käytetään monenlaisia resursseja, tietoa, järjestelmiä, ja infrastruktuureja. Palveluiden tuottamisessa ollaan usein suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, tavoitteena on löytää asiakkaan ongelmaan ratkaisu. (Grönroos 2009: 79.)

Tästä näkökulmasta käsin on hyvä miettiä myös työterveyshuollon prosesseja palveluprosesseina, jotka koostuvat erilaisista toiminnoista. Työterveyshuollon palveluita tuotetaan ja kulutetaan vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Palveluprosessi voi olla asiakasyrityksen kanssa vuosia kestävä työterveysyhteistyö tai yhden työntekijän saama työ-

terveyshuollon palvelu, johon voi liittyä useita käyntejä eri ammattilaisilla tai asiantuntijoilla. Työterveyshuollon pyrkimyksenä on niin ikään ratkaista asiakkaan ongelma, tarjota oikea-aikaisesti oikeanlaista palvelua yritykselle tai yrityksen työntekijälle.

Työterveyshuollon palveluissa kuten kaikissa muissakin palveluissa tulee huomioida palveluiden laatu. Hyväksyttävä laatu tyydyttää asiakasta, mutta ei saa häntä välttämättä pitämään suhdetta palveluntarjoajaan yllä. Hyvä laatu taas pitää asiakkaan varmemmin saman palveluntarjoajan asiakkaana, hän saattaa jopa kertoa saamastaan hyvästä palvelusta muille. (Grönroos 2009: 142.) Työterveyshuollon toimivat prosessit ja asiakkaan saama hyvä ja laadukas palvelu kokemus ovat tärkeitä asioita, joilla on mahdollista saavuttaa oikeanlaiset, asiakasyritystä hyödyttävät työterveyshuollon palvelut.

Kuuluanalyysin mukaan asiakkaan odottamat palveluodotukset muodostuvat usein aikaisemmin saaduista kokemuksista ja asiakkaan tarpeista, niihin vaikuttavat myös markkinointiviestintä. Koettu palvelu on asiakkaan kokema palveluprosessin laatu ja millainen prosessin lopputulos on. Laatuksella tarkoitetaan odotetun ja koetun palvelun välistä eroa. (Grönroos 2009: 143,144.) Grönroos mainitsee, että johdon ja palveluntoimittajan sitoutuminen palvelun laatuun on paljon tärkeämpää kuin liian tiukka tavoitteiden asettaminen ja suunnitteluprosessi. Kuilu voi aiheutua myös siitä, ettei palvelun tuotantoprosessi noudata laatuvaatimuksia. Nämä syyt voivat johtua: liian monimutkaisista vaatimuksista, työntekijät eivät hyväksy vaatimuksia, vaatimukset eroavat yrityskulttuurista, huonosta johtamisesta, sisäisen markkinoinnin puutteesta tai järjestelmistä. Yksi tekijä kuilun muodostumiselle voi olla myös se, että markkinointiviestinnässä annetut lupaukset eivät ole johdonmukaisia toimitetun palvelun kanssa. Voi olla myös niin, ettei koettu palvelu vastaa odotettua palvelua. Kuiluanalyysi malli ohjaa palveluyrityksiä löytämään laatuongelmia. (Grönroos 2009: 144-149.)

**Hyväksi koetun palvelun kriteereitä** on seitsemän. **Ammattimaisuus ja taidot** eli palveluntarjoajan työntekijöillä on tiedot ja taidot, oikeanlaiset järjestelmät ja resurssit käytettävänä. **Asenteet ja käyttäytyminen** liittyy asiakaspalvelun ystävällisyyteen ja positiiviseen palveluasenteeseen. **Lähestyttävyyys ja joustavuus** tarkoittaa, että palvelut ovat helposti saatavilla ja ne sopeutuvat asiakkaan vaatimuksiin ja toiveisiin. **Luotettavuudella** tarkoitetaan, että asiakas voi luottaa palveluntarjoajan ja sen työntekijän lupauksiin siitä, että palveluntarjoaja toimii asiakkaan etujen mukaisesti. **Palveluiden normalisointi** liittyy siihen, että kun jokin menee pieleen, palveluntarjoaja pyrkii löytämään

toimivamman ratkaisun. **Palvelumaisema** eli fyysinen ympäristö tukee myönteistä kokemusta. **Maine ja uskottavuus**, asiakkaat voivat luottaa siihen, että palveluntarjoaja antaa rahalle vastineen, johon asiakas voi olla tyytyväinen. (Grönroos 2009: 122.)

### 2.3 Työterveyshuollon palveluntuottajan prosessit

Näkökulmana tässä kehittämistyössä on yrityksen työterveysyhteistyön aloittamiseen ja käynnistymiseen liittyvät asiakasprosessit. Työterveyshuoltoon liittyy myös yksittäistä asiakasta koskevia prosesseja muun muassa terveystarkastukset, tietojen anto ja neuvonta sekä sairaanhoito. Tässä kehittämistyössä tarkastellaan työterveysyhteistyön alkamista asiakas yrityksen näkökulmasta.

Työterveyshuollon toiminta perustuu työn ja työolosuhteiden tuntemiseen. Työterveyshuollon prosesseihin kuuluu **työpaikkaselvitys** ja sen perusteella tehty työterveyshuollon **toimintasuunnitelma**. Toimintasuunnitelmaan kirjataan **terveystarkastusten** sisältö, sekä millaista **neuvontaa ja ohjausta** työntekijöille tarvitaan ja miten ne toteutetaan. Työntekijöiden työssä jaksamisen seuranta ja tukeminen, kuntoutustarpeen tunnistaminen ja tarvittaessa kuntoutukseen ohjaus ovat osa työterveyshuollon toimintaa. Työkyvyn varhainen tukeminen kuuluu työterveyshuollon, esimiesten ja yritysten johdon yhteiseen tehtäväkenttään ja tarkoittaa tietojen antamista, neuvontaa ja ohjausta työkykyyn liittyvistä asioista.

Työnantaja voi sopia myös sairaanhoidon palveluiden järjestämisestä, mikä on työnantajalle kuitenkin vapaaehtoista. Sairanhoidon pääpaino on silloin työterveyspainotteisessa sairaanhoidossa. Sairaanhoito tukee ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä, jotka on kohdistettu työntekijän terveyteen ja työkykyyn. Sairausvastaanotto keskittyy tällöin työhön liittyvien sairauksien tunnistamiseen, hoitoon ja ehkäisyyn, jotka voivat alentaa työntekijän työkykyä.

**Työpaikkaselvitys** tehdään yhteistyössä työnantajan ja työntekijöiden edustajien kanssa. Siitä tehdään raportti, joka käsitellään työpaikalla työntekijöiden tai heidän edustajien kanssa, usein mukana on työpaikan työsuojeluvaltuutettu tai työsuojelupäällikkö. Työpaikkaselvityksen raportissa voi olla konkreettisia toimenpide ehdotuksia työpaikan toimintatapoihin tai olosuhteisiin. Toimenpiteiden toteuttamismahdollisuuksia arvioidaan yhteistyössä työntekijöiden ja työnantajan kanssa. Yhteinen ymmärrys on edellytys toi-

menpiteiden toteutukselle työpaikalla, yhdessä myös arvioidaan, mitä vaikutuksia toimenpiteillä on saatu aikaan. (Viljamaa - Uitti - Juvonen-Posti – Vihtonen - Oksa - Turunen – Pensola - Palmgren – Kurppa 2015:17.)

**Työterveyshuollon toimintasuunnitelma** on työpaikan dokumentti, joka ohjaa työterveyshuollon toimintaa työpaikan tarpeisiin perustuen, sen tulee olla työntekijöiden saatavilla. Toimintasuunnitelma tehdään yhteistyössä työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon kanssa ja sitä arvioidaan vuosittain. Työterveyshuollon toimintasuunnitelma ohjaa sekä työterveyshuollon, että työpaikan toimintaa työterveyshuoltoon liittyvissä asioissa. Siihen kirjataan työpaikan työolosuhteisiin perustuvat tarpeet, työterveystoiminnan tavoitteet sekä työterveyshuollon toiminta näiden tavoitteiden toteuttamiseksi. (Viljamaa - Uitti - Juvonen-Posti – Vihtonen - Oksa - Turunen - Pensola - Palmgren - Kurppa 2015: 18.) Toimintasuunnitelmaan kirjataan myös mittarit, joiden avulla seuranta ja toiminnan arviointi tapahtuu. Konkreettisia asioita toimintasuunnitelmassa ovat esimerkiksi yrityksen sairauspoissaolokäytäntö, varhaisen tuen malli, terveystarkastusten ja työpaikkaselvitysten aikataulu ja sisältö sekä yhteistyöpalaverit, joissa toimintasuunnitelman toteutumista voidaan arvioida.

**Kela** korvaa työnantajille työterveyshuollon kustannuksia. Kelan ohjeistuksissa mainitaan, että työterveyshuolto tulee olla järjestetty hyvän työterveyshuoltokäytännön mukaisesti perustuen työpaikan tarpeisiin. Työterveyshuollon sisältöön vaikuttaa työ, työpaikan olosuhteet, työjärjestelyt ja henkilöstörakenne. Työnantajalla tulee olla työterveyshuollon sopimus ja ajan tasalla olevat työpaikkakäynnin raportti ja työterveyshuollon toimintasuunnitelma. Työnantaja voi saada korvausta ennaltaehkäisevästä työterveyshuollosta ja yleislääkäritasoisesta sairaanhoidosta, jonka työnantaja on hankkinut samalta palveluntuottajalta. (Kela – työnantajat, työterveyshuolto.)

#### 2.4 Työterveyshuoltopalvelujen laadun johtaminen ja seuranta osana palveluprosessien hallintaa

Laadun johtamisen tutkimuksissa on tullut esille seuraavia asioita; laatu on sitä mitä asiakkaat kokevat, laatua ei voida erottaa prosesseista, laatu tuotetaan palvelutapaamisissa, jokainen työntekijä vaikuttaa osaltaan asiakkaan kokemaan laatuun, asiakkaita tulee johtaa laatua tuottavana resurssina, jokaisen on seurattava laatua koko organisaatiossa ja ulkoisen markkinoinnin on oltava sopusoinnussa laadun johtamisen kanssa. (Grönroos 2009: 154-155).

Työterveyshuoltolaissa on vaatimuksia työterveyshuoltojen toiminnalle myös laadun näkökulmasta (Työterveyshuoltolaki Finlex. 2016. 21.12.2001/1383). Työterveyshuoltolaki ja asetus määrittävät hyvin pitkälti työterveysyksiköiden toimintaa ja sen laatua hallinnon ja johtamisen näkökulmasta. Hyvään johtamiseen kuuluu sen mukaan henkilökunnan mukaan ottaminen yksikön strategian mukaiseen toiminnan suunnitteluun, arviointiin ja kehittämiseen. (Uitti 2014:126-127.)

Vuonna 2013 uudistettiin Valtioneuvoston asetus hyvästä työterveyshuoltokäytännöstä (708/2013, § 5). Sen tarkoituksena on ollut varmistaa, että työterveyshuoltojen toiminta ja palvelut olisivat kaikille mahdollisimman samanlaisia ja tasalaatuista riippumatta palveluiden tuottajasta. Työterveysyhteistyön merkitystä on pyritty korostamaan laissa, työterveyshuoltojen tulisi olla työpaikan toimintaa tukeva kumppani. (Uitti 2014:118.)

Valtioneuvoston asetus hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista, työterveyshuollon sisällöstä ja ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden koulutuksesta määrittää, että työterveysyksiköllä on oltava hyvää työterveyshuoltokäytäntöä noudattava kirjallinen laatujärjestelmä (708/2013, § 5). Hyvä työterveyshuoltokäytäntö on tarkoitettu alusta lähtien työterveyshuollon laatua ohjaavaksi käytännöksi. (Uitti 2014:118.)

Laatujärjestelmän tarkoituksena on huolehtia siitä, että työterveyshuollon laatu olisi mahdollisimman tasainen riippumatta palveluntuottajasta. Järjestelmän avulla työterveysyksiköt pystyvät toteuttamaan työterveyshuoltolain mukaiset toiminnot asiakkailleen. Työterveyshuollon asiakkaille on mahdollisuus seurata ja arvioida työterveyshuollon laatua, työterveys palveluiden vaikuttavuutta muun muassa kilpailuttaessaan palveluita. Työterveysyksiköillä tulee olla laatumittarit, joiden avulla he voivat kertoa omasta toiminnastaan työpaikoille. (Uitti 2014:118.)



Kuvio 1 Työterveyshuollon laatujärjestelmän rakenne (mukaellen Michelsen, Uitti 2014:123)

Asetus hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista sisältää työterveyshuoltojen toimintaan liittyviä laadullisia asioita kuten asiakaslähtöisyys, riippumattomuus, eettisyys, luottamuksellisuus, monitieteisyys ja moniammatillisuus. Työterveyshuollon toimintaan tulee sisältyä työpaikan tarpeiden arviointi, toiminnan suunnittelu, vaikuttavuuden seuranta ja arviointi sekä laadun parantaminen työterveysyhteistyön tekemisessä. (Uitti 2014:119.)

Lisäksi asetuksessa määritelty työterveysyhteistyö (§ 1) korostaa työterveyshuollon asemaa työpaikan tukiyksikkönä. Työterveysyhteistyön konkretisoimiseksi työterveysyksikön kaikki prosessit pitää kuvata työterveysyhteistyöstä käsin. Työterveysyksikössä ei tulisi olla mitään sellaista toimintaa, joka ei palvele työpaikkaa. Työterveysyhteistyö työpaikan kanssa takaa parhaan vaikuttavuuden toiminnalle. (Uitti 2014:119.)



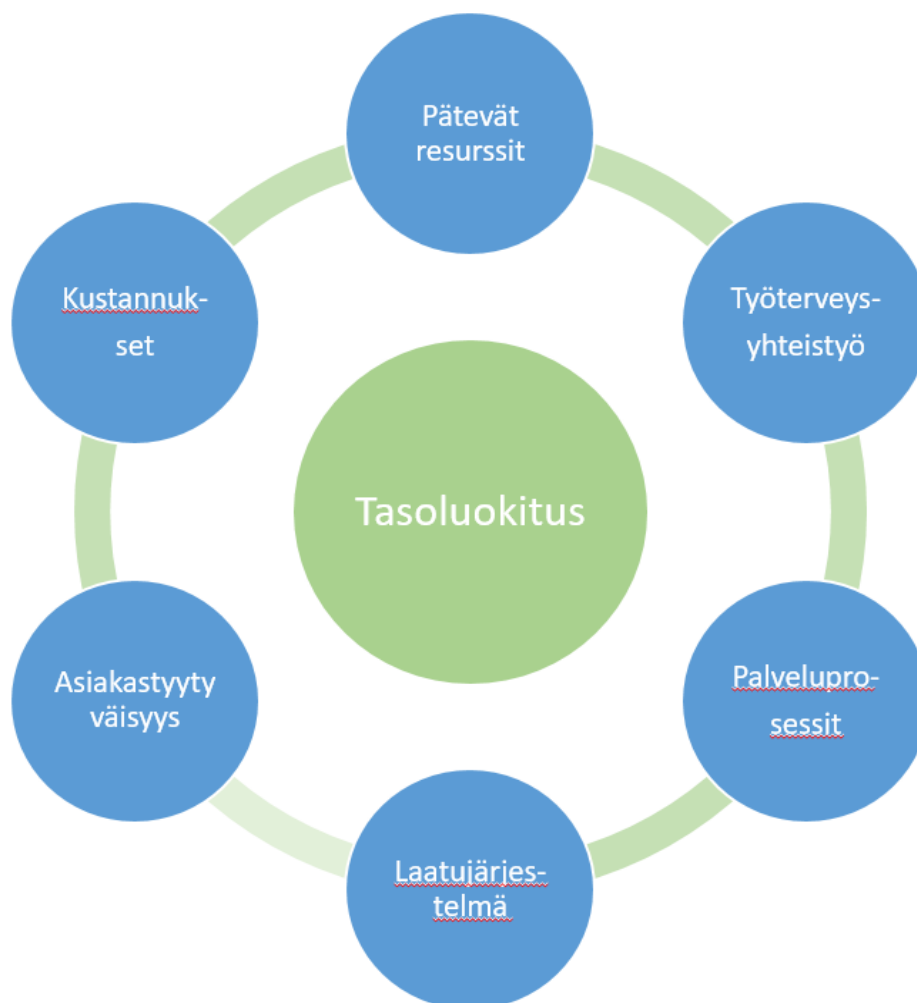
Laatukäsitteeseen liittyy lisäksi jatkuvan parantamisen periaate. Laatujohtamisen pyrkimyksenä on hallita ja ennakoida toimintaa siten, että se kohdistuu oikeisiin asioihin. Tavoitteena tulee olla työterveyshuollon toiminnan tehokkuus ja vaikuttavuus sekä työterveyshuollon että asiakkaan toiminnassa. (Uitti 2014:119.)

Työterveyshuollon laatua tarkastellaan sekä yksittäisen henkilöasiakkaan, että työpaikan näkökulmasta. Palveluiden järjestäminen, määrä, sisältö ja saavutettavuus ovat tärkeitä asioita työpaikan näkökulmasta. Ammatillinen laatu liittyy palveluntuottajan osaamiseen, on tärkeää, että asiakas ja työpaikka voivat luottaa saavansa tarkoituksenmukaisia, välttämättömiä ja oikealla tavalla vaikuttavia palveluja. (Uitti 2014:119.) Työterveyshuollon työntekijöiden edellytetään käyvän täydennyskoulutuksissa säännöllisesti; lääkärin, terveydenhoitajien, fysioterapeuttien ja psykologien tulisi osallistua 7 päivää vuodessa koulutuksiin. Työterveyslaitoksen tekemän Työterveyshuollon laatukysely ja laatutasoluokitus 2018 mukaan tämä täydennyskoulutus toteutuu vain 15 % työterveysyksiköistä. (Leino – Syynimaa – Hirvonen 2018:6.)

Työterveyshuollossa laatua seurataan tarkoin erilaisilla laatujärjestelmillä, tämä tapahtuu sisäisin ja ulkoisin auditoinnein esim. ISO45001 standardin mukaisesti. Auditoinneissa löytyvät laatupoikkeamat selvitetään ja korjataan. Ulkopuolinen auditointi on riippumattoman osapuolen tekemä työterveysyksikön laadun arviointi. Siinä ulkopuolinen auditoija arvioi objektiivisesti yksikön toiminnan laatua.

Työterveyslaitos on työhyvinvoinnin asiantuntija, joka tutkii, kehittää ja kouluttaa työterveyshuoltoon liittyviä toimintoja. Työterveyslaitos toteuttaa Suomessa työterveyshuoltojen laadun ja toiminnan seuraamista. Työterveyshuollon laatukysely ja laatutasoluokitus 2018 julkaisun mukaan laatujärjestelmä oli auditoitu seitsemässä yksikössä kymmenestä ja 1/3 yksiköistä se oli toteutettu vuonna 2017. (Leino – Syynimaa – Hirvonen 2018:22.)

Hyvän työterveyshuoltokäytännön mukaiset laadukkaan työterveyshuoltotoiminnan osa-alueet on kuvattu laatutasoluokituksessa (ks. kuvio 2). (Leino – Syynimaa – Hirvonen 2018:24).



Kuvio 2 Laatutasoluokituksen osa-alueet (mukaellen Leino Syynimaa Hirvonen 2018:24)

Työterveyshuollon laatuksely ja laatutasoluokitus 2018 julkaisu suosittelee jatkossa laatu-työn lisäämistä ja tehostamista, laadun vaihtelun vähentämiseksi. Työterveyshuollon toimintaa ja yhteistyötä asiakkaiden kanssa tulee kehittää. Tietojärjestelmiä ja raportointia työterveyshuollon omista resursseista, toiminnoista, osaamisesta ja työterveysyhteistyöstä tulisi olla saatavilla. (Leino – Syynimaa – Hirvonen 2018:27.)

Raportin mukaan työterveyshuollon erikoislääkäreiden ja sosiaalialan asiantuntijoiden osuutta tulisi lisätä työterveysyksiköissä. Työterveyshuollon työntekijöiden täydennyskoulutuksesta tulisi huolehtia paremmin ja koulutuksista tulisi pystyä raportoimaan. Työterveysyhteistyölle tulisi antaa riittävästi aikaa, seuraavaan Työterveyslaitoksen tekemään kyselyyn on lisätty yhteistyötä koskevia kysymyksiä. Asiakasyritysten työterveys-

toiminnan suunnittelua, seuranta ja arviointia tulisi parantaa. Työterveyshuollon prosesseissa määritellyt tavoitteet ja toimenpiteet kirjataan ja niiden toteutumista seurataan ja kehitetään. Työterveyshuollossa toteutettavien ryhmämuotoisten interventioiden kela korvauksia pyritään tekemään joustavammaksi. (Leino – Syynimaa – Hirvonen 2018:27,28.)

Työterveyshuollon laatuksely ja laatutasoluokitus 2018 julkaisun mukaan laatujärjestelmä tulee jatkossa katselmoida vuosittain ja ulkoisen auditoinnin mukaisia toimenpiteitä tulee seurata. Työterveyshuoltojen tulisi lisätä yritystason toimintaa työpaikoille, kun toiminta painottuu tällä hetkellä enemmän yksilöasiakkaaseen. Asiakastyytyväisyys mitauksia tulee tehdä enemmän. Työterveyshuollon ehkäisevän toiminnan kehittäminen ja painoarvon lisääminen on tulevaisuudessakin suuntana, kustannusten jakautumista tulisi pystyä arvioimaan luotettavasti. (Leino – Syynimaa – Hirvonen 2018:28,29.)

Tärkeä osa laadun seuraamista on asiakastyytyväisyys, kyselyt ja reklamaatiot. Työterveyshuollon arjen työssä tyytyväiset asiakasyritykset ja niiden työntekijät kertovat työterveyshuollon prosessien ja toiminnan laadukkuudesta. Työterveyshuollon työntekijöiden oma positiivinen asenne työtä ja asiakasta kohtaan on osa koko organisaation toimintakulttuuria.

### **3 Asiakkuuksien hallinta työterveyshuollossa**

#### **3.1 Asiakkuuksien hallinta ja johtaminen työterveyshuollossa**

Asiakkuus määritellään yritysmaailmassa asiakkaan ja yrityksen väliseksi prosessiksi, jossa tapahtuu resurssien vaihdantaa. Yhteistyösuhteesta hyötyvät molemmat osapuolet. Asiakkuuden onnistumisen keskeisin edellytys on aito vuorovaikutussuhde. (Koivuniemi – Simonen 2011: 94-95.)

Työterveyshuolto on terveystalvaeluita tuottava palveluyritys. Asiakasyritys ostaa terveydenhuollon palvelua, johon sisältyy ennaltaehkäisevää terveydenhuoltoa ja hyvin usein myös työterveyspaineista sairaanhoitoa. Työterveyshuollon asiakkaat ovat yrityksiä ja yritysten työntekijöitä. Vuorovaikutuksessa toimitaan sekä yritystasolla, että yksilötasolla. Työterveysyhteistyö on kummallakin tasolla tapahtuvaa toimintaa ja vuorovaikutusta, tässä kehittämistyössä keskitytään enemmän yritystason yhteistyöhön. Uuden yri-

tyksen aloittaminen asiakkaana käynnistää työterveysyhteistyön tekemisen ja on erityisen tärkeä kohta koko yhteistyösuhteen luomiselle. Työterveyshuollon asiantuntevan toiminnan ja hyvän vuorovaikutuksen merkitys korostuu kun suunnitellaan yhteisen toiminnan ensiaskeleita asiakasyrityksen yhteyshenkilön kanssa.

Asiakkuudenhallinta kytkeytyy hyvin vahvasti yrityksen liikeideaan, ketkä ovat yrityksen asiakkaita, mitä palveluja heille tarjotaan ja millä toimintatavoilla. Asiakkuudenhallinta alkaa jo siinä vaiheessa kun yritys kartoittaa potentiaalisia asiakkaita. Asiakkuus alkaa vasta ensimmäisestä ostoksesta ja siihen liittyvästä vuorovaikutustilanteesta. (Telaranta- Lepistö- Wickman-Viitala 2011: 91-92.)

Työterveyshuollossa asiakkuus alkaa työterveys sopimuksen tekemisellä yrityksen kanssa. Työterveys sopimuksen tekee työterveyshuollon palveluntuottajan myyntiosasto ja siirtää asiakkuuden sen jälkeen työterveyshuollon ammattilaisille ja asiantuntijoille eli työterveyshoitajan, -lääkärin, työfysioterapeutin ja työpsykologin vastuulle. Asiakasrajapinnassa työskentelee sen jälkeen eniten työterveyshuollon tiimi, usein asiakasyritystä lähinnä toimii työterveyshoitaja. Isoille asiakasyrityksille nimetään asiakkuuspäällikkö, jonka tehtävät liittyvät asiakkuudenhallintaan, enemmänkin yrityksen johtotason kanssa tehtävään kehittämiseen ja sopimusten hallintaan, mutta myöskin työterveystiimin tukemiseen asiakkuuden hoitamisessa..

Asiakkuudenhallinnassa voidaan puhua tarjoomasta, sillä tarkoitetaan yrityksen asiakkaalle tuottamia tuotteita, ratkaisuja ja palvelukokonaisuuksia. Tarjoomaa voidaan kehittää yhteistyössä asiakkaan kanssa vastaamaan tämän tarpeita ja toiveita. Asiakkuusajattelussa on tärkeää pystyä luomaan asiakkaalle oikeanlaiset palvelut ja toisaalta laajentamaan toimivia ratkaisuja ja toimintamalleja myös muihin asiakkaisiin. Yritys voi priorisoida asiakkuuksia tiettyihin yrityksiin ja suunnitella näille omia toimintaohjelmia, usein tällaisiin yrityksiin nimetään myös asiakkuuspäällikkö. (Telaranta- Lepistö- Wickman-Viitala 2011: 91-94.)

Työterveyshuollon tulee tarkastella mitä palveluita he yrityksille tarjoavat, mitkä ratkaisut ovat asiakkaille hyviä, toimivia ja tehokkaita. Onko joku palvelupaketti hyvä ja toimiva ratkaisu yrityksen työterveyshuollon palveluiksi, mitä yrityksen työterveyshuollon sopimukseen olisi hyvä kuulua, että yritys hyötyisi siitä eniten. Esimerkiksi silloin jos kyseessä on jokin altisteinen yritys, työterveyspainotteinen sairaanhoito tukee ehdottomasti työntekijöiden työkyvyn seurantaan esimerkiksi rakennusalan työntekijöiden tuki- ja

liikuntaelin sairauksien kannalta. Joissain tapauksissa on hyvä olla etäpalvelut käytössä jos työntekijät tekevät esim. matkatyötä.

Palveluntuottaja voi myöskin jakaa yrityksiä eri tiimeille muun muassa toimialan mukaisesti. On hyvin hyödyllistä jos työterveyshoitaja- lääkäri tiimin osaaminen on huomioitu ja saman toimialan yrityksiä on ohjattu samalle työparille. Tällaista asiakassegmentointia voisi tehdä laajemminkin työterveyspalveluissa kuten Peltokoski kirjoittaa kirjassa Johntamisen näkökulmat (Telaranta- Lepistö- Wickman-Viitala 2011: 131).

Asiakkuudenhallinta voidaan jakaa kahteen prosessiin tiedonhallintaan ja vuorovaikutusten hallintaan. Tietoa keräämällä voidaan priorisoida suurasiakkaat ja löytää asiakkaat, joilla on merkittävää kasvupotentiaalia. Asiakassuhteiden tarkastelua tulee tehdä jatkuvasti, sillä asiakkaiden tarpeet ja toimintatavat muuttuvat. Tietoa tarvitaan asiakkuuden jatkuvaan kehittämiseen ja myös siihen mitä on tapahtunut ennen asiakasmenetystä ja miten voidaan korjata toimintaa tältä välttymiseksi. (Telaranta- Lepistö- Wickman-Viitala 2011: 91-94.)

Asiakastietojen hallintaan on erilaisia järjestelmiä eri palveluntuottajilla. Työterveyshoitajien käytössä on potilastietojärjestelmä, jonne myös asiakasyritysten asioita ja tietoja voidaan kerätä. Toimintasuunnitelmat ja raportit tallennetaan usein samaan tietojärjestelmään. Lisäksi palveluntuottajilla voi olla erilaisia asiakkuudenhallinta järjestelmiä, joihin voidaan tallentaa tietoa asiakasyrityksistä, sopimuksista ja toiminnasta. Asiakkuuksiin liittyvä tiedonhallinta liittyy työterveyshuollossa paitsi yrityspalveluiden asiakkuudenhallinta prosesseihin myös muihin työterveyshuollon prosesseihin. Työterveyshuollossa olevien yritysten tavoitteita ja tarpeita tarkastellaan yhteistyössä toimintasuunnitelmien ja työpaikkaselvitysten kautta. Työterveyshuollon tuottamat raportit ja tilastot ovat merkittäviä tiedonlähteitä ja näitä tietoja voi hyödyntää myös asiakasyritys. Näiden raporttien perusteella toimintaa kannattaa suunnitella ja ohjata oikeaan suuntaan. Asiakasreklaamatiot ja asiakastyytyväisyyskyselyt tuovat niin ikään tärkeää tietoa, niiden avulla toimintatapoja kannattaa muuttaa ja kehittää.

Vaihdannalla tarkoitetaan ydinhyödyn; tuotteiden, palveluiden ja tiedon vaihtamista raahan. Vuorovaikutusten hallintaprosessiin liittyy myyjän ja asiakkaan vaihdantaprosessiin. Vuorovaikutuksen laadulla on tässä suuri merkitys, asiakassuhteesta halutaan kannattava ja pitkäkestoinen. (Telaranta- Lepistö- Wickman-Viitala 2011: 91-94.)

Yrityksen johdonmukainen tapa toimia vaikuttaa vuorovaikutuksen laatuun ja yrityksellä on hallussa perusprosessit, jolloin tilaukset, toimitukset ja asiakasviestintä sujuvat hyvin. Asiakas tuntee olevansa tärkeä ja arvokas, yritys on sitoutunut asiakassuhteeseen. Vuorovaikutus luo asiakkaalle arvoa, jolloin tälle syntyy luottamus palveluntuottajaan ja tämän työntekijään. Vuorovaikutuksen laatu vaikuttaa asiakassuhteen rakentumiseen ja vahvistumiseen, kun myös toiminta on tarkoituksenmukaista ja tehokasta asiakassuhde kehittyy jatkuvasti. (Telaranta- Lepistö- Wickman-Viitala 2011: 91-94.)

Työterveyshuollon johdonmukainen toimintatapa, asioiden ja tiedon kerääminen yrityksen toiminnasta on tärkeää, vaikka työterveyshoitaja tai –lääkäri vaihtuisi, pitäisi yritykselle annettu asiakaslupaus pystyä täyttämään. Työterveyshuollossa tehty vuosisuunnitelma yritysten työterveyshuollon prosesseista on yksi hyvin olennainen tapa hallita toiminnan jatkuvuutta työntekijän vaihtumisesta huolimatta.

Asiakkuudenhallinta on osa työterveyshoitajan ja koko työterveystiimin työtä. Tanja Antila kartoitti opinnäytetyössään työterveyden ja asiakasyrityksen yhteistyötä sekä asiakasyrityksen odotuksia työterveyshuollolta. Opinnäytetyönsä mukaan asiakkuudenhallintaa työterveyshuollossa tulisi kehittää säännöllisin tapaamisin yrityksen kanssa. Avoin vuorovaikutus, kuunteleminen ja kumppanuuteen perustuva yhteistyö olivat asiakkuudenhallinnan perustekijöitä. Yritykset toivoivat, että työterveys ottaisi aktiivisesti yhteyttä asiakasyrityksiin. (Antila 2013: 59-60.)

Tutkimuksesta nousi esille, että yritykset haluavat työterveyshuollolta enemmän tukea työkyvyn ylläpitämiseen ja sen edistämiseen sekä työyhteisöongelmien ratkaisemiseen. Esimiehet toivoivat työterveyshuollon lisäävän tiedottamisen laatua, määrää ja sisältöä. Työhyvinvoinnin edistämiseen ja haasteellisten tilanteiden käsittelyyn työpaikalla tarvittaisiin työterveyshuollon tukea. Asiakasyritykset näkivät tärkeänä yhteisten toimintamallien kehittämisen. Työterveyshuollon liiketalouden tietämys lisäisi ymmärrystä asiakasyrityksen työn vaatimuksista ja auttaisi työterveyshuoltoa näkemään oman roolinsa yrityksen arvonnousun yhtenä tekijänä (Antila 2013: 59-60)

### 3.2 Työterveyshoitajan rooli ja työtehtävät työterveysyhteistyössä

Työterveyshoitajan tehtävät sisältävät paljon erilaisia vastuu- ja tehtäväalueita. Tässä kehittämistyössä tarkastellaan yritys yhteistyön näkökulmaa, ei niinkään yksittäisten työntekijöiden kanssa tehtäviä terveystarkastuksia tai sairausvastaanoton toteuttamista.

Työterveyslaitos määrittelee työterveyshenkilöstön seuraavasti: ”Työterveyshoitaja ja työterveyslääkäri ovat työterveyshuollon ammattihenkilöitä, jotka vastaavat palvelujen kokonaisuudesta ja toteuttavat niistä suuren osan. He käyttävät työfysioterapeutin, työterveyspsykologin ja muiden asiantuntijoiden erityisosaamista silloin, kun sitä tarvitaan.” Tämä määritelmä löytyy työterveyslaitoksen verkkosivuilta (<https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/tyoterveyshenkilosto/>).

Työterveyshuollossa toimivalla laillistetulla terveydenhoitajalla on oltava terveydenhoitajan pätevyyden lisäksi nykyisin vähintään viidentoista opintopisteen laajuinen työterveyshuollon koulutus kahden vuoden kuluessa siitä, kun hän siirtyy työterveyshuollon tehtäviin. Myös päätoimisen työterveyslääkärin tulee olla erikoistunut työterveyshuoltoon. Työterveyshuollon koulutuksessa pääpaino on työterveyshuollon prosesseissa, joihin hyvä työterveyshuoltokäytäntö ohjaa. (Uitti 2014:271.)

Asiakasyritysten työterveyshuollon tarkoituksenmukainen ja taloudellinen kokonaissuunnittelu ja koordinointi ovat työterveyshoitajan vastuualueita, toiminnan toteutumista ja vaikuttavuutta seurataan yhteistyössä yrityksen kanssa. Työterveyshoitajan työhön kuuluu työterveyshuoltotoiminnan jatkuva laadun kehittäminen asiakasyritysten tarpeet huomioiden. Hyvä työterveyshuolto käytäntö ohjaa kaikkien työterveyshuoltoa toteuttavien työntekijöiden; työterveyshoitajan, työterveyslääkärin, työfysioterapeutin ja työpsykologin työtä. (Työterveyslaitos.<https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/tyoterveyshenkilosto/>.)

Työterveyshuollon ammattihenkilönä työterveyshoitaja on terveyden edistämisen asiantuntija. Työssään hän edistää työntekijöiden hyvinvointia sekä fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista terveyttä, näin pyritään ehkäisemään sairauksia ja vaivoja. Työterveyshoitajan työssä on huomioitava työelämässä ja yhteiskunnassa tapahtuvia muutoksia ja miten ne vaikuttavat työntekijöiden ja työyhteisöjen terveyteen. (Työterveyslaitos.<https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/tyoterveyshenkilosto/>.)

Työterveyshoitajan rooli työterveyshuollossa on keskeinen. Työterveyshoitajan tehtävien hoitamisessa on palveluntuottaja kohtaisia eroja liittyen siihen, miten erilaisissa työterveyshuollon yksiköissä työt on organisoitu. Työtä tehdään aina tiimissä, tiiviissä yhteistyössä työterveyslääkärin kanssa, ja lisäksi työterveyshuollon asiantuntijat; työfysioterapeutti ja työpsykologi ovat tiimin toiminnassa tärkeissä rooleissa. Työterveyshoitaja on usein vastuuhenkilö yritysten työterveyshuollon prosessien organisoimisesta ja hallitsemisesta, hän huolehtii, että kaikki on ajallaan hoidettu. Työterveyshoitajan työhön kuuluu työpaikkakäyntien, yhteistyökokousten ja terveystarkastusten järjestämistä ja toteuttamista.

Työterveyshuollon dokumenttien; raporttien ja toimintasuunnitelmien kirjoittaminen on koko työterveyshuollon tiimin vastuualuetta, usein työterveyshoitaja koordinoi toimintoja. Työ sisältää hyvin erilaisten, erilaisilta toimialoilta olevien, asiakasyritysten työterveyshuollon hoitamista, ohjausta ja neuvontaa. Yhteistyötä tehdään moneen suuntaan asiakasyritysten, työntekijöiden, työterveyshuollon tiimin, oman organisaation eri toimijoiden ja eri sidosryhmien kanssa. Työterveyshuollon sidosryhmiä voivat olla esimerkiksi työterveyslaitos, kela, työeläkeyhtiöt ja päihdehuolto.

Työterveyshoitajan ja koko työterveyshuollon työ on ollut jo vuosia jatkuvassa muutoksessa. Työterveyshuoltoa on ohjattu vuosia ja yhä enemmän ohjataan ennaltaehkäisevään toimintaan. Ihan yleisestikin työn tekemisen toimintatavat ja kulttuuri ovat useilla työpaikoilla muuttuneet viime vuosina hyvin paljon, jatkuvasti kehittyvän digitaalisuuden myötä. Uudenlaisia toimialoja, yritysmuotoja ja yrityksiä on alkanut ilmestymään teknologisen kehityksen jatkuessa eteenpäin.

Työ suomalaisissa yrityksissä saa uusia muotoja myös etätyömahdollisuuksien mukana. Digitalisuus ja toimintatapojen kehittyminen haastaa myös työterveyshuollon toimintaa kehittymään. Yritykset ja työntekijät hoitavat asioita digipalveluiden kautta; sähköiset terveyskyselyt, chat-palvelut ja etävastaanotot ovat tulleet jäädäkseen. Tehokkaampia ja toimivampia yhteydenotto ja yhteistyökeinoja kehitetään työterveyshuollon käyttöön koko ajan lisää. Työterveyshoitajan työ on muuttunut sairausvastaanottojen pitämisestä laaja-alaiseksi ja vastuulliseksi asiantuntijatyöksi, jossa on oltava mukana myös hoitoalan ja erityisesti terveyden edistämisen osaaminen. Omien työvälineiden jatkuvassa kehityksessä on pysyttävä mukana, sen lisäksi on huomioitava yleisesti työelämässä ja yhteiskunnassa tapahtuvia muutoksia ja trendejä.



Riikilä (2015) kartoitti työterveyshoitajan ammatillista toimijuutta ja osaamista Pro Gradu tutkielmassaan. Työterveyshoitajan työn jatkuva muutos liittyy viime vuosina tapahtuneeseen työterveyshuollon uudelleen suuntautumiseen ja työterveysyhteistyön korostamiseen. Tutkimuksen mukaan työterveyshoitajien oma osaaminen ja työtiimin sekä työyhteisön odotukset aiheuttavat muutospaineita työhön. Sen mukaan työterveyshoitajien osaaminen on ollut perinteisesti vahvaa yksilötason vuorovaikutuksessa terveystarkastuksissa. Toinen puoli työterveyshoitajan työstä on laajaa ja vaihtelevaa yhteistyötä eri toimialoilta olevien asiakasorganisaatioiden, niiden johdon sekä muiden sidosryhmien kanssa toimimista. (Riikilä 2015: 57-58.)

Osaamisen haasteita aiheuttaa jatkuvasti uudistuvat sähköiset työkalut. Työterveyshuollon organisaatiossa on uudistettu sähköisiä työkaluja yhteistyön parantamiseksi yrityksiin raportoinnin, reaaliaikaisen yhteydenpidon, toiminnan kohdentamisen ja tiedolla johtamisen mahdollistamiseksi. Esimiehen rooli nousee tärkeäksi jatkuvassa työn muutoksessa. Ammatillisen osaamisen tukeminen on esimiehen tehtävä jatkuvassa työidentiteettien uudelleen rakentamisessa suhteessa työn muutokseen ja uusiin osaamisvaatimuksiin. (Riikilä 2015: 57-58.)

Asiakasyritykset saavat työterveyshuollosta tietoa omista työntekijöistään, kustannuksistaan jne. raporttien ja tilastojen muodossa, tämä kuuluu osana työterveyshuollon toimintaan kuitenkin vaitiolovelvollisuus säilyttäen. Nämä tilastot ja raportit kertovat yrityksen työterveystilanteesta, työterveyshuollon toiminnasta ja niihin perustuen toimintaa kannattaa suunnitella. (Kuusisto: 34-35, 47.)

On huomattavaa myös, että työelämä on muuttunut jatkuvasti tehokkaammaksi ja kiireisemmäksi, palveluilta odotetaan myöskin tehokkuutta ja proaktiivisuutta. Työterveyshuollon tiimin halutaan olevan yritysten tavoitettavissa tarvittaessa nopeastikin, joka onkin hyvin perusteltua akuuteissa tilanteissa (Lipasti 2017:46).

### 3.3 Työterveysyhteistyö palveluntuottajan ja asiakasyrityksen välillä

Uudessa 2013 voimaan tullessa valtioneuvoston asetuksessa hyvä työterveyshuoltokäytäntö korostuu työterveysyhteistyö. Työterveysyhteistyöllä tarkoitetaan työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon suunnitelmallista ja tavoitteellista yhteistyötä työterveyshuoltolain tarkoituksen toteuttamiseksi. Työterveysyhteistyö nähdään kumppanuutena, jossa aktiivisina osapuolina ovat työpaikka ja työterveyshuolto. (Uitti 2014:15.)

Hyvä työterveyshuoltokäytäntö opas on jokaisessa työterveyshuollossa käytettävä työterveyshuollon käsikirja. Siinä kuvataan työterveyshuollon ja työterveysyhteistyön hyviä käytäntöjä. Työterveysyhteistyö on yksi tärkeimmistä ja keskeisimmistä käsitteistä opassa. Työkykyyn vaikuttavassa toiminnassa työterveysyhteistyöllä on suuri merkitys. Työterveysyhteistyön tulee toimia sekä yksilö, että yritysten organisaatiotasolla. Työhön liittyvät ongelmien ehkäisy ja hoitaminen vaatii yhteistyön tekemistä yrityksen ja työterveyshuollon välillä, jatkuvaa vaikutusten ja laadun arviointia unohtamatta. (Uitti 2014:23-24; Uitti 2014:6)

*”Toimiva **työterveysyhteistyö** on työnantajan, työntekijöiden tai heidän edustajiensa ja työterveyshuollon suunnitelmallista ja tavoitteellista yhteistyötä.” (Viljamaa – Uitti - Juvonen-Posti - Vihtonen - Oksa - Turunen - Pensola - Palmgren– Kurppa, 2015:7).*

Työterveysyhteistyön avulla työterveyshuollon toiminta voidaan suunnitella työpaikan tarpeiden mukaiseksi, sille voidaan asettaa tavoitteet ja sen avulla voidaan suunnitella ja sopia sekä käytännön toiminnasta, että vaikuttavuuden seurannasta ja arvioinnista (Uitti 2014:23).

Yhteistyön tekeminen yrityksen kanssa liittyy kaikkiin työterveyshuollon prosesseihin. Työterveysyhteistyön merkitys kasvaa ja on myös työterveyshuollon etu, että yritys pystyy ajattelemaan työterveyshuollon tärkeänä kumppanina työntekijöiden terveyden ja työkyvyn ylläpitämisessä. Kun yhteistyö on helppoa ja sitä voidaan tehdä matalalla kynnyksellä ja olla yhteydessä tarvittaessa nopeallakin aikataululla, tällöin asiat hoituvat usein tehokkaimmin. Yritysten työterveyshuollon yhteyshenkilöt ovat vaitiolovelvollisia työntekijöitä koskevissa asioissa. Työterveyshuollon työntekijöitä koskee vaitiolovelvollisuus ja he eivät voi antaa työntekijän terveysasioista tietoa työnantajalle. Työterveyshuollossa voidaan kuitenkin aina kuunnella ja ottaa tietoa vastaan. Muun muassa työterveysneuvottelu (kolmikantaneuvottelunakin tunnettu) on tärkeä toimintatapa, jossa voidaan hoitaa mm. työn muutoksia tai työkykyyn liittyviä ongelmatilanteita yhdessä työterveyshuollon, työnantajan ja työntekijän kanssa. Tällöin työntekijä voi neuvottelussa avata työkykyyn liittyviä asioitaan haluamallaan tasolla. Työterveysneuvottelussa etsitään yhdessä ratkaisua ja se on hyvin toimiessaan osa luottamuksellista ja tuloksekasta työterveysyhteistyötä.

Työterveyshuollon prosessit tuottavat tietoa työkyvyn hallintaan, seurantaan ja varhaiseen tukeen. Yhteistyöllä saadaan tehokkaammin aikaan yhteistä ymmärrystä, päätöksiä ja toimenpiteitä työntekijöiden työkyvyn tukemiseksi. Hyvä yhteistyö mahdollistaa myös paremman kustannustehokkuuden. Työterveysyhteistyöllä tavoitellaan konkreettisempaa ja tiiviimpää yhteistyötä, joka näkyisi työpaikkojen arjessa kaikilla organisaatiotasolla ja erilaisten toimintojen yhteydessä. (Uitti 2014:28.)

Työterveyshuoltolain määrittelemät tehtävät ovat laaja-alaisia ja siksi työterveyshuoltoyksikön ja työpaikan on yhdessä rakennettava yhteiset toimintatavat, joita asetus hyvästä työterveyshuoltokäytännöstä korostaa. Työterveysyhteistyön avulla työterveyshuollon toiminta voidaan suunnitella työpaikan tarpeiden mukaisesti asettamalla toiminnalle konkreettiset tavoitteet. Tavoitteiden toteutumisen ja vaikuttavuuden seuranta ja arviointi helpottuu kun yhdessä on sovittu toiminnalle mittarit. Selkeät, mitattavissa olevat tavoitteet, joihin kaikki osapuolet ovat sitoutuneet ohjaavat toimintaa oikeaan suuntaan sekä työpaikalla, että työterveyshuollossa. (Uitti 2014:108-109.)

Ongelmia voi aiheuttaa jos työterveyshuollon edustajalta puuttuu oikea kumppani työterveysyhteistyössä. Pienissä yrityksissä yrittäjä itse tai toimitusjohtaja on avainasemassa näistä asioista keskusteltaessa. Tämä yhteistyön puute voi aiheuttaa helposti ongelmia myös työyhteisössä, työntekijöiden voi olla vaikea saada tukea esimieheltä ja/tai työterveyshuolloilta itselle ajankohtaisissa asioissa (Uitti 2014:24).

Työterveyshuollon tulisi pystyä hoitamaan työnsä laadukkaasti ja taloudellisesti, yrityksillä voi olla suuriakin toiveita työterveyshuollon toiminnalle. Työterveyshuolto tarvitsee yritykseltä tietoa sen toiminnasta, toimialasta, työssä esiintyvistä altisteista ja riskeistä pystyäkseen toimimaan tehokkaasti ja arvioimaan työn terveellisyyttä ja turvallisuutta. On tärkeää, että työterveysyhteistyön alkaessa yrityksen edustaja sitoutuu toimintaan ja ymmärtää työterveyshuollon merkityksen yrityksen toiminnassa. Yhteyshenkilön olisi hyvä tuntea työterveyshuollon toimintaa, prosesseja ja myöskin työterveyshuoltolakia, jotka edellä mainittuja prosesseja ohjaa. Työterveyshuollon mahdollisuus laadukkaaseen ja tehokkaaseen toimintaan on hyvin paljon kiinni yrityksen yhteyshenkilön yhteistyö halukkuudesta ja taidoista.

Virpi Lipastin (2017) opinnäytetyössä Työterveyshuollon toteutuminen ja kehittämistarpeet yritysasiakkaan näkökulmasta haastateltiin pienten ja keskisuurten valtakunnallisten paikallisten yritysten johtotasoa, henkilöstöhallinnon henkilöitä tai työterveyshuollon yhdyshenkilöitä, jotka tekivät yhteistyötä työterveyshuollon kanssa. Aihe oli rajattu työterveysyhteistyöhön ja työterveyshuollon kehittämistarpeisiin. (Lipasti 2017:29.) Työterveyshuoltolainsäädännön mukainen toiminta ei ollut yrityksille kovinkaan tuttua, lainsäädännön noudattamisessa luotettiin hyvin pitkälti työterveyshuollon palveluntuottajiin. Työterveyshuollon tehtävistä ja tavoitteista nousi selkeästi esille työntekijöiden terveydentilan kokonaisvaltainen tukeminen. Työperäisten sairauksien ennaltaehkäisyyn, ohjaukseen ja neuvontaan yritysten yhteyshenkilöt kokivat tarvitsevansa tukea työterveyshuollosta. Yhteyshenkilöiden tietämys työterveyshuollon toiminnasta oli puutteellista tutkimuksen mukaan. (Lipasti 2017: 42.)

Yritysasiakkaat kokivat työterveyshoitajan roolin olevan keskeinen, työterveyshoitajan ammattitaitoon sekä tietämykseen yrityksestä ja sen henkilöstöstä luotetaan suuresti. Työterveyshuollolta toivottiin säännöllisempiä yhteistyöpalavereja. Yhteistyön rakentaminen koettiin olennaiseksi, roolien selkeyttäminen työterveyshuollon ja asiakkaan tehtävien välillä olisi tärkeää. (Lipasti 2017:53.) Isompien asiakasyritysten yhteyshenkilöt kokevat yhteistyön pääsääntöisesti sujuvaksi. Yhteistyö koetaan työlääksi ja haasteelliseksi niiden yritysten kanssa, jotka ovat joutuneet ottamaan työterveyshuollon palvelut lain velvoittamana. Työterveysyhteistyön parantaminen olisi tärkeää nimenomaan pienempien yritysten kohdalla. Haastatteluissa nousi esille, että asiakasymmärryksen taso on oleellista toiminnan sujuvuuden ja kehittämisen kannalta. Riittämätön yhteistyö aiheuttaa tunnetta, että työterveyshuollon asiakasymmärrys on jäänyt heikoksi. (Lipasti 2017:81-83.)

Samankaltaisia näkemyksiä nousi esille myös Marja Kuusiston 2012 tehdyssä opinnäytetyössä. Opinnäytetyössä haastateltiin niin ikään yritysten työterveysyhteyshenkilöitä. Minkälaisella yhteistyöllä ja palveluilla työterveyshuolto voisi nykyistä paremmin olla yritysten kumppanina työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtamisessa ja samalla työuria pidentämässä? (Kuusisto 2012: 18,19.)

Työterveydeltä toivottiin aktiivisuuden ja aidon kumppanuuden lisäksi tuotettujen raporttien ja ammattilaisten tekemien havaintojen syvällisempää soveltamista yrityksen arkeen. Yrityksissä toivottiin tiedon jalostamista johtopäätöksiin ja niiden pohjalta kehittämisehdotusten tekemistä yrityksen johdolle (Kuusisto 2012: 47).

Tutkimuksessa yhteenvetona yhteistyöstä työterveyden ja eläkevakuutusyhtiön kanssa ja vastaajien toiveista sekä palautteista niihin liittyen voitiin todeta, että kolme neljäsosaa vastanneista yhteyshenkilöistä koki yhteistyön työterveyden kanssa tiiviiksi. Eniten tyytymättömyyttä oli pienimmässä yrityskokoluokassa. Runsaassa puolessa vastaajien edustamia yrityksiä yhteistyökäytännöistä työkyvyn hallintaan liittyen oli sovittu, vuoropuhelu toteutui yrityksen ja työterveyshuollon välillä säännöllisesti ja työterveyshuollon sisältö oli rakennettu yrityksen tarpeista lähtien yhteistyössä yrityksen kanssa. (Kuusisto 2012: 48,49.) Yhteistyötä eläkevakuutusyhtiön kanssa teki noin puolet vastanneista yhteyshenkilöistä ja noin kolmas osa kertoi tekevänsä tiivistä yhteistyötä työterveyden ja eläkevakuutusyhtiön kesken työkyky asioissa. Palautteet ja toiveet liittyivät yhteistyön tiiviyyteen, asiakaslähtöisyyteen, roolien ja vastuiden selkiyttämiseen yrityksen, työterveyden ja eläkevakuutusyhtiöiden välillä. (Kuusisto 2012: 48,49.)

Näissä aikaisemmin tehdyissä tutkimuksissa nousee selkeästi esille, että työterveyshuollolta toivotaan aktiivisempaa roolia työkykyasioiden ratkaisemiseen. Työterveyshuollon ja työpaikan roolien ja vastuiden selventäminen johtaa parempaan yhteisymmärrykseen ja työterveysyhteistyön kehittymiseen. Yritykset ja erityisesti yhteyshenkilöt toivovat työterveyshuollon olevan luotettava kumppani, jonka puoleen voi ongelmatilanteissa kääntyä.

## **4 Tutkimuksellisen kehittämistyön toteutus**

### **4.1 Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoitus, tavoite ja tehtävät**

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää asiakasyrityksen haluttuunottoprosessia ja työterveysyhteistyön aloittamista työterveyshoitajan työn näkökulmasta. Työssä avattiin käytössä ollut työterveysyhteistyön aloitusprosessi organisaation digipalveluiden ja myynnin kanssa yhteistyössä. Työterveyshoitajien mielipiteitä työter-

veysyhteistyön alkamisesta kartoitettiin kyselyn avulla. Tarkoituksena oli tuoda työterveyshoitajien näkemyksiä prosessin tehostamiseen ja helpottaa työterveyshoitajan työtä uuden yrityksen työterveysyhteistyön käynnistymisvaiheessa. Uudella prosessilla haluttiin varmistaa uuden asiakasyrityksen parempi tietojen siirto myynniltä työterveyshuollon tiimille. Asiakasorganisaatioiden näkökulmasta pyrittiin saamaan mahdollisimman helppo ja miellyttävä yhteistyön aloitus.

Tämän työn tavoitteena oli kehittää asiakasyrityksen työterveysyhteistyön aloituksesta sujuvampi ja tasalaatuinen. Kehittämistyön tavoitteena oli tuottaa uusia, yrityksen haltuunotto-prosessia tukevia toimintatapoja työterveyshoitajien käyttöön. Niiden avulla oli mahdollista parantaa tiedonkulkua ja viestintäkeinoja työterveyshuollon, myyntiorganisaation ja asiakasyritysten välillä. Asiakasyrityksillä on usein omia tavoitteita työterveyshuollon toiminnalle ja työhön liittyvät riskit ja altisteet tulee huomioida heti työterveysyhteistyön alussa. Myynnin ja työterveyshoitajan välinen tiedonkulku oli tärkeä varmistaa, että yrityksen toiveet ja tarpeet tulevat työterveystiimin tietoon. Näin pystytään parantamaan asiakkaalle annetun palvelulupauksen täyttämistä. Yritykseen lähtevää viestintää ja ohjeistuksen sisältöä kehitettiin ja avattiin työterveyshuollon toiminnan prosesseja yrittäjäasiakkaalle ymmärrettävämmäksi ja palvelupolkua selkeämmäksi.

Tähän opinnäytetyöhön liittyvä kehittämisosuus on prosessin kehittäminen työterveyshoitajan työn kannalta. Projektissa haluttiin toteuttaa työterveyshuollon asiakasyrityksen haltuunottoon liittyvää dokumentointia helpommaksi työterveyshoitajan työn kannalta. Organisaation myyntiosaston asiantuntijoiden ja työterveyshoitajien välisen tiedonsiirron ja yhteistyön tehostamiseen kiinnitettiin huomiota. Organisaation työterveyshoitajien mielipiteitä ja kehitysehdotuksia tuotiin näkyväksi ja mukaan projektiin.

#### 4.2 Tutkimuksellinen kehittämistoiminnan menetelmät

Tutkimuksellisen kehittämisen tavoitteena on ratkaista käytännöstä nousseita ongelmia sekä kuvata ja uudistaa käytäntöjä. Kehittämisessä käytetään erilaisia menetelmiä, kerätään ja arvioidaan systemaattisesti ja kriittisesti tietoa käytännöistä ja yhdistetään niitä teorioihin. Menetelmässä korostuu vuorovaikutus eri tahojen kanssa ja kehitystyötä vievät eteenpäin kirjalliset tuotokset ja niiden esittäminen kohderyhmälle. Tutkimuksella tuotettua tietoa sovelletaan käytäntöön ja kehittämiseen. (Kallankari 2019: 237.)

Työterveyshoitajan toiminta uuden yrityksen haltuunotossa oli tämän kehittämistyön näkökulmana. Nykytilanne kuvattiin avaamalla uuden yrityksen haltuunotto prosessin toimintatapa. Asiakasyritys pyytää työterveyshuollosta tarjouksen, jonka organisaation myyntiosasto hoitaa ja tekee yrityksen kanssa sopimuksen työterveyshuollon palveluista. Myyntiosasto siirtää yrityksen työterveyshoitajalle, joka ottaa yritykseen yhteyttä sopiaukseen aloituspalaverin tai työpaikkakäynnin. Tämä yhteisen työskentelyn rajapinta on tärkeä kohta uuden yrityksen työterveystoiminnan aloituksessa. Prosessin avaamisella oli mahdollista löytää ongelmakohdat ja tuoda esiin työterveyshoitajan ja myynnin asiantuntijoiden päällekkäisetkin toiminnot, joita tuli kehittää.

Prosessin avaamiseen käytettiin työvälineenä Service Blueprint prosessikaaviota, jolla saatiin visualisoitua palveluun liittyvät toimet ja vuorovaikutus asiakkaan kanssa (Ahonen 2017: 121). Service Blueprint Online Whiteboard for Visual Collaboration (Miro) on digitaalinen prosessikaavio sovellus, jota pystytään käyttämään ja täydentämään yhteistyössä verkossa. Prosessiin liittyy dokumentoinnin avaaminen, tärkeää on saada ymmärrystä siitä mitä tallennetaan ja minne. Viestintä myynnin asiantuntijoiden, asiakasyrityksen ja työterveyshuollon toimijoiden välillä kuvattiin yksityiskohtaisesti, että sitä oli mahdollista kehittää.

Organisaation työterveyshoitajien mielipiteitä ja kehitysehdotuksia tuotiin näkyväksi ja mukaan projektiin kyselyllä, joka toteutettiin prosessin avaamisen jälkeen. Sähköinen kysely toteutettiin Typeform palvelulla, jossa avoimilla ja määrällisillä kysymyksillä kerrotettiin mielipiteitä uuden yrityksen haltuunotosta, työterveysyhteistyön alkamisesta ja kuinka sitä voitaisiin kehittää.

Asiakasyrityksen palveluprosessin kehittämistä tehtiin yhteistyössä osittain organisaation digipalvelun ja myynnin asiantuntijoiden sekä palvelujohtajan kanssa. Lisäksi kehittämistä on työstetty vapaamuotoisesti yhdessä työterveyshoitajien ja yksikönpäällikön kanssa. Tämä kehittämistyö oli osa palveluntuottaja organisaation laajempaa asiakkuuden hallinnan kehittämistä ja tapaamisten avulla myös pyrittiin välttämään päällekkäisiä toimintoja. Uusien toimintatapojen jalkauttamiseksi on suunniteltu ohjausta ja koulutusta työterveyshuollon lähiesimiehille ja työterveyshoitajille.

#### 4.3 Tutkimuksellisen kehittämistyön aineiston keruu ja analyysi

Työterveyshoitajille suunnattuun kyselylomakkeessa päädyttiin yhdistämään kvalitatiivista ja kvantitatiivista menetelmään, tällöin voidaan puhua myös triangulaatiosta. Siinä yhdistyy määrälliset ja laadulliset kysymykset, näin on mahdollista saada lisättyä tutkimuksen luotettavuutta. Menetelmät tukevat toisiaan ja näin on mahdollista saada määrällisiin kysymyksiin tarkennuksia ja lisä informaatiota avoimilla kysymyksillä (Kankkunen - Vehviläinen-Julkunen 2013: 75).

Mittausvälineen eli kyselylomakkeen tulee olla tutkimusilmiötä kattavasti mittaava ja riittävän täsmällinen. Strukturoitu lomake on tehokas tapa mitata, kysymysten järjestys ja sisältö on helppo ja nopea tallentaa ja analysoida. Kyselylomakkeen tulee olla lyhyt, vastaamiseen ei saisi kulua kuin 15 minuuttia aikaa (Kankkunen - Vehviläinen-Julkunen 2013: 116).

Kyselylomake suunniteltiin mahdollisimman selkeäksi, näin pyrittiin välttämään väärinkäsityksiä. Taustakysymykset koskivat vastaajien työkokemusta. Määrälliset kysymysten vastaukset muodostettiin 0-10 asteikolle, näin saatiin kuvattua parhaiten vastauksia kuvioilla. Avoimet kysymykset muokattiin selkeiksi ja ymmärrettäviksi. Kyselylomake testattiin kahteen kertaan kahdella työterveyshoitajalla ja kysymyksiä muotoiltiin ymmärrettävämpään muotoon. Avoimet kysymykset pyrittiin muodostamaan siten, että niistä saatiin vastauksia ja tarkennuksia määrällisten kysymysten vastauksiin. Sähköpostiin lähetettyyn kyselyyn vastasi organisaation 70 työterveyshoitajasta 18. Kysely oli auki kaksi viikkoa. (Työterveyshoitajille suunnattu kysely ks. liite 2)

Taustakysymyksillä kartoitettiin kohderyhmän työkokemusta ja palvelusvuosia organisaatiossa, näin saatiin tietoa millainen vaikuttavuus sillä on työterveysyhteistyön käynnistymiselle. Lisäksi kysyttiin perehdytykseen liittyvä kysymys yrityksen haltuunotosta. Tarkoituksena oli saada tietää miten työkokemus vaikuttaa uuden yrityksen haltuunotto vaiheessa ja onko työterveyshoitaja saanut perehdytystä asiaan.

Kysely kartoitti työterveyshoitajilta mitä tietoa he saavat uudesta yrityksestä ja mitä tietoa he toivoisivat saavansa. Määrällisillä kysymyksillä kartoitettiin lähinnä uuden työterveysasiakkaan haltuunottoa, saako työterveyshoitaja tietoa yrityksestä riittävästi ja onko yrityksen koolla merkitystä työterveysyhteistyön käynnistymiseen. Avoimilla kysymyksillä kysyttiin mikä edistää ja mikä haittaa yhteistyön aloittamista uuden asiakasyrityksen kanssa. Avointen kysymysten avulla saatiin hyvin määrällisten kysymysten vastauksia



selittäviä asioita ja huomioita. Kyselyn perusteella saatiin näkökulmia uuden prosessin kehittämiseen.

Määrälliset kysymykset raportoitiin kuvioina ja taulukoina. Vastauksia avattiin sanallisesti ja analysoitiin soveltaen kuvailevia tilastollisia menetelmiä, kuten keskiarvoja, keskihajontaa, mediaania, vaihteluväliä ja prosentteja. Avoimien kysymysten vastaukset on analysoitu ja avattu soveltaen aineistolähtöistä sisällön analyysia. Avoimia vastauksia on alkuperäisestä aineistosta pelkistetty ja sen jälkeen listattu.

Samaa asiaa tarkoittavat ilmaukset on ryhmitelty luokkiin, kuten asiakasyrityksen toimintaan tai työterveyshuollon toimintaan liittyvät asiat. Sisällönanalyysin tavoitteena on tutkittavan ilmiön esittäminen tiiviissä muodossa, josta syntyy käsitteitä ja luokituksia. Aineisto litteroidaan ja sille valitaan analyysiyksikkö, joka voi olla yksittäinen sana tai teema, se voi olla laaja ja käsittää useitakin lauseita (Kankkunen- Vehviläinen-Julkunen 2013: 168).

Tässä työssä analysoitavia asioita ei ollut järkevää pilkkoa liian kapeiksi, vastauksista haluttiin hyödyntää mahdollisimman paljon tietoa. Analysoinnissa keskityttiin etsimään ilmiöstä asioita, jotka liittyivät asiakasyrityksen tai työterveyshuollon toimintaan ja prosesseihin. Vastaajat olivat käsitelleet hyvin vastauksissa kysymystä, perustelluista ja selkeistä vastauksista saatiin valmiita lauseita, jolloin samaa asiaa tarkoittavat lauseet koostettiin yhdeksi teemaksi ilmiöstä. Vastausten pelkistäminen jäi siksi verrattain pieneksi. Vastaukset luokiteltiin teemoiksi, jotka liittyivät työterveyshuollon prosesseihin, asiakasyrityksen toimintaan ja toiveisiin työterveyshuollolta sekä työterveyshuollon sopimuksiin.

## 5 Tutkimuksellisen kehittämistyön tulokset

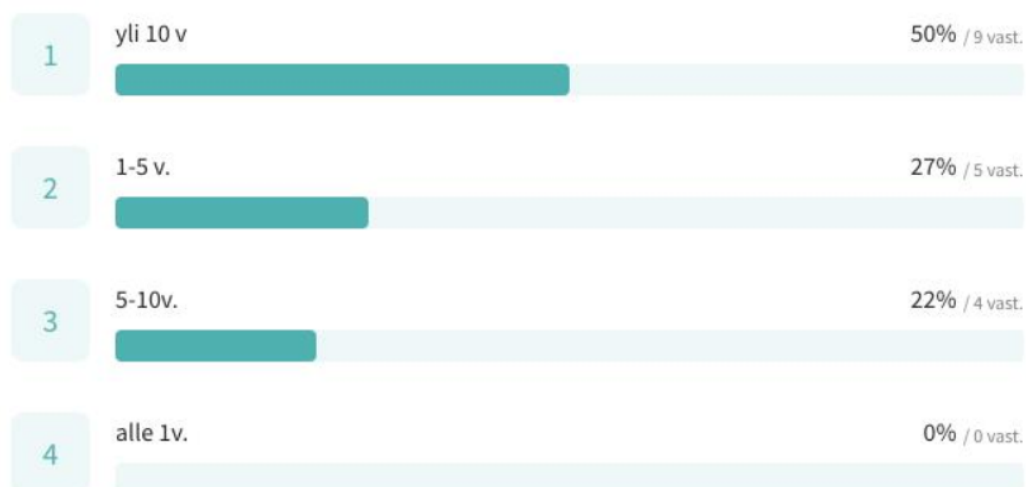
Työterveyshoitajien kyselyn tulokset on esitetty kyselylomakkeen kysymys järjestyksessä, ensin taustakysymykset ja sitten määrällisten ja avointen vastausten tulokset. Taustakysymysten ja määrällisten kysymysten tulokset on avattu sanallisesti ja ne esitetään myöskin kuvioina. Avointen kysymysten vastaukset on avattu sanallisesti, kertoen ja kuvaillen merkityksiä. Vastauksista haettiin samaa tarkoittavat asiat ja sanonnat, ja ne on luokiteltu isommiksi kokonaisuuksiksi.

## 5.1 Työterveyshoitajien määrällisen kyselyn tulokset

Organisaatiossa työskentelee varsin pitkän työkokemuksen omaavia työterveyshoitajia (ks. kuvio 3). Puolet vastaajista oli työskennellyt yli 10 vuotta työterveyshoitajan työssä. Seuraavaksi eniten oli 1-5 vuotta työterveyshoitajana työskennelleitä, yli 5 vuoden työkokemuksen omaavia oli 72% vastaajista.

### Työkokemus työterveyshoitajana

18 18:sta ihmisestä vastasi tähän kysymykseen

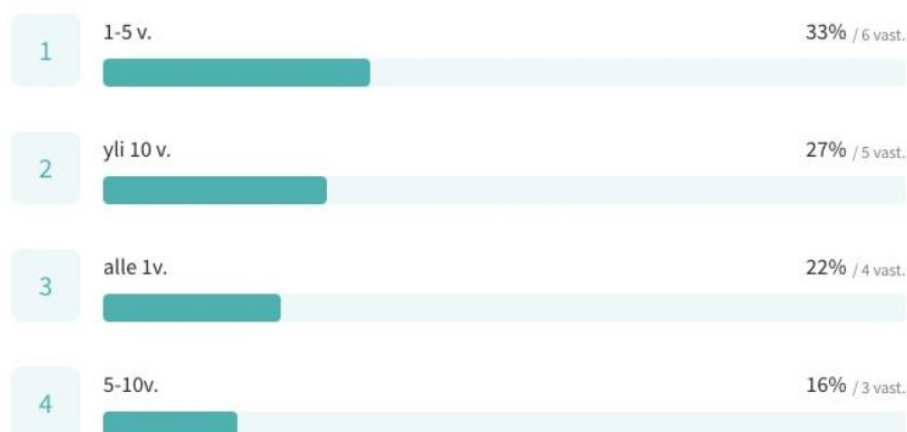


Kuvio 3. Työkokemus työterveyshoitajana (n=18)

Yli 10 vuoden työkokemus tässä organisaatiossa (ks. kuvio 4) löytyi 5 vastaajalta ja tuoreita alle 1 vuoden organisaatiossa olleita oli myös useita. Vastaajien työkokemus organisaatiossa oli hyvinkin vaihteleva, 1-5 vuotta työskennelleitä oli eniten.

### Työkokemus työterveyshoitajana organisaatiossa

18 18:sta ihmisestä vastasi tähän kysymykseen

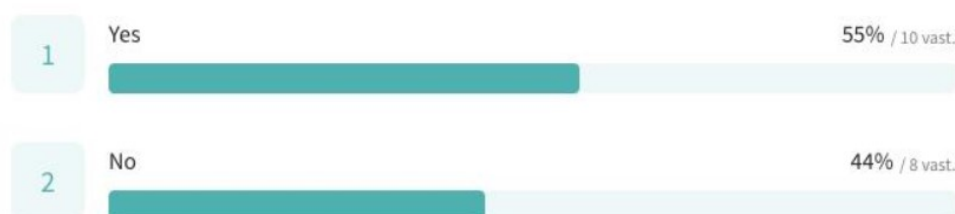


kuvio 4. Työkokemus organisaatiossa

Perehdytystä (Kuvio 5) koki saaneensa vastaajista 10 ja 8 ei ollut saanut perehdytystä lainkaan uuden yrityksen haltuunottoon.

### Yrityksen haltuunottoon saatu perehdytys organisaatiossa

18 18:sta ihmisestä vastasi tähän kysymykseen



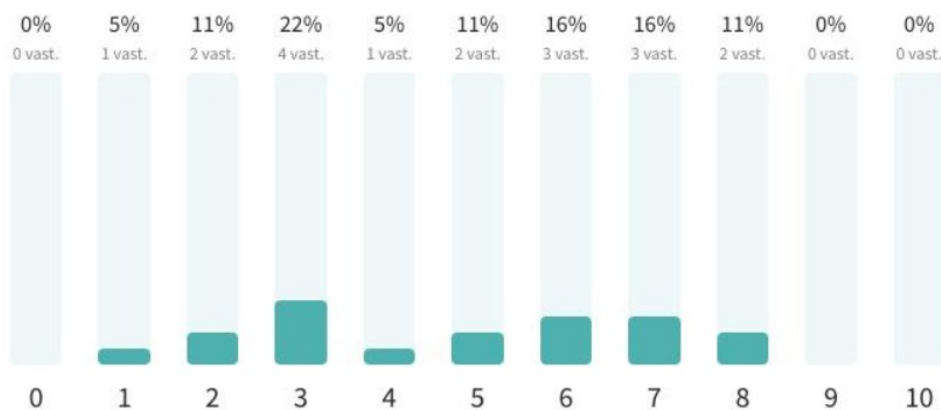
Kuvio 5. Yrityksen haltuunottoon saatu perehdytys organisaatiossa

Kyselyssä oli tärkeää selvittää saavatko työterveyshoitajat riittävästi tietoa uudesta yrityksestä kun yritys tulee työterveyshuollon asiakkaaksi ja toiminta tulisi aloittaa. Kuvio 6. kertoo, että uudesta yrityksestä koetaan saatavan melko heikosti tietoa, keskiarvo oli 4.8, keskihajonnan ollessa 2.2. Tässä vastauksessa on myös suuri vaihteluväli 1-8, suurin osa on vastannut 3.

### Uudesta yrityksestä saatava tieto

18 18:sta ihmisestä vastasi tähän kysymykseen

#### 4.8 Keskiarvo



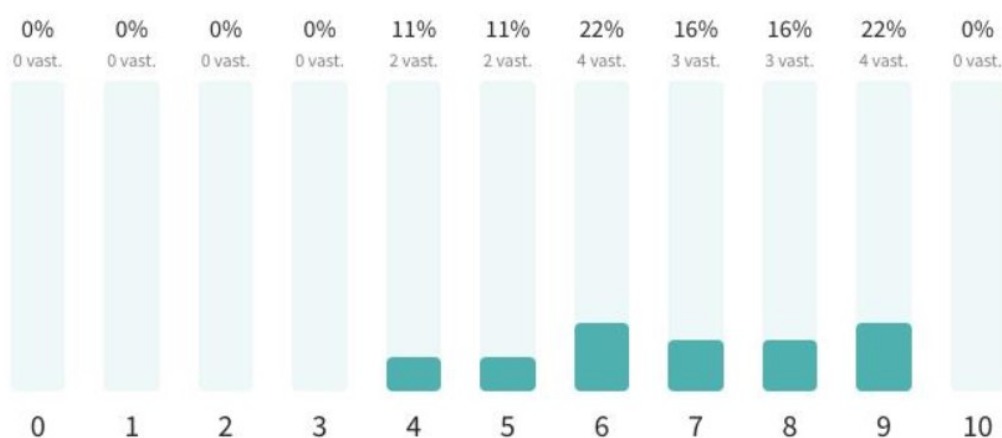
Kuvio 6. Uudesta yrityksestä saatava tieto

Kyselyssä selvitettiin myös miten yrityksen koko vaikuttaa haltuunottoon ja työterveysyhteistyön alkamiseen (kuviot 7,8,9). Yritykset jaoteltiin kokoluokkiin työntekijämäärän mukaisesti. Suurempien yritysten haltuunotto ja yhteistyö näyttäisi käynnistyvän paremmin kuin pienemmissä yrityksissä. Keskiarvo nousee selkeästi isommissa yli 50 työntekijän yrityksissä.

### Työterveysyhteistyön käynnistäminen 1-10 työntekijän yrityksissä

18 18:sta ihmisestä vastasi tähän kysymykseen

#### 6.8 Keskiarvo



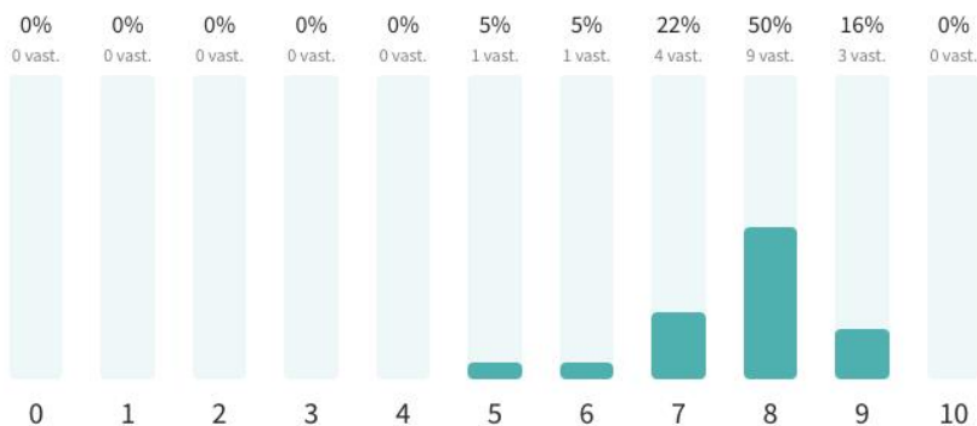
Kuvio 7. Työterveysyhteistyön käynnistyminen 1-10 työntekijän yrityksissä

Työterveyshoitajien kyselyn vastauksissa työterveysyhteistyön käynnistymisessä (kuvio 7) 1-10 työntekijän yritysten kanssa eniten vastauksia tulee luokkiin 9 ja 6. Muutamia vastauksia tulee luokkaan 4. Keskiarvoksi tulee 6.8, mediaani on 7, keskihajonnan ollessa 1,7 pienemmissä yrityksissä.

## Työterveysyhteistyön käynnistäminen 11-50 työntekijän yrityksissä

18 18:sta ihmisestä vastasi tähän kysymykseen

### 7.7 Keskiarvo



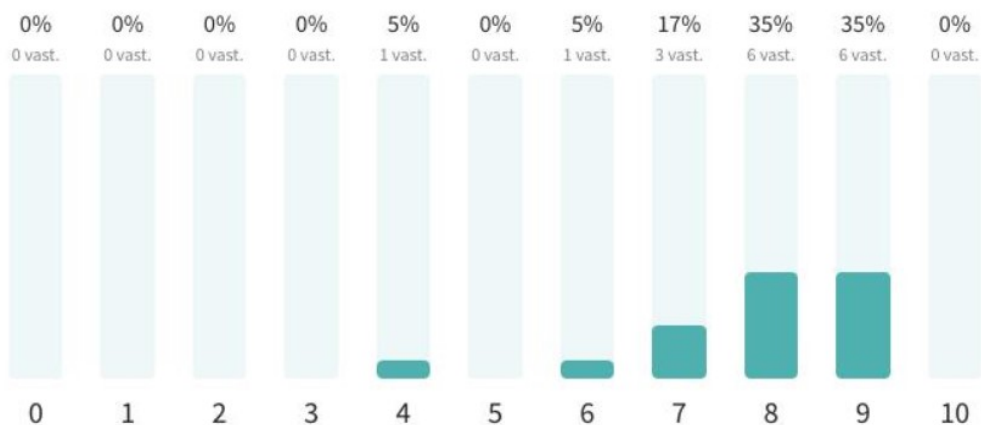
Kuvio 8. Työterveysyhteistyön käynnistyminen 11- 50 työntekijän yrityksissä

Keskisuurten yritysten työterveysyhteistyön käynnistyminen (kuvio 8) koetaan selkeästi paremmaksi kuin pienempien yritysten yhteistyön, keskiarvo nousee, ollen keskisuurissa yrityksissä 7.7 ja keskihajonta on 1.0 ja mediaani 8. Suurin osa, 50% vastaa sen olevan 8 luokkaa. Vastaukset jakautuvat eniten 7-9 luokkiin.

## Työterveysyhteistyön käynnistäminen yli 50 työntekijän yrityksissä

17 18:sta ihmisestä vastasi tähän kysymykseen

### 7.8 Keskiarvo



Kuvio 9. Työterveysyhteistyön käynnistyminen yli 50 työntekijän yrityksissä

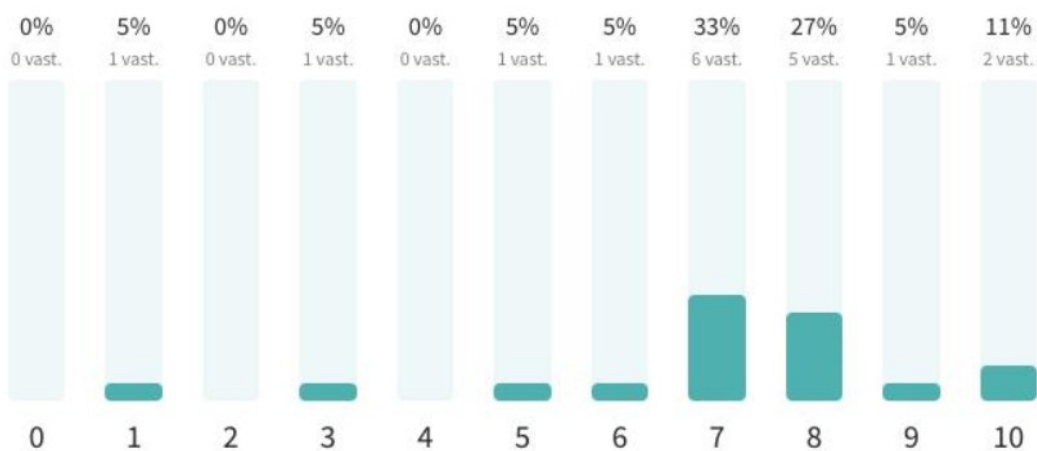
Isompien yritysten työterveysyhteistyön käynnistyminen (kuvio 9) koetaan olevan hyvällä tasolla, 70% työterveyshoitajista vastaa sen olevan 8-9 luokkaa. Kolme vastaajaa vastaa sen olevan luokassa 7. Keskiarvo nousee keskisuuriin yrityksiin nähden vain hieman, keskihajonnan ollessa 1,3 ja mediaanin 8. Yksittäisiä vastauksia oli luokissa 4 ja 6.

Työterveyshoitajien mielipidettä kysyttiin myös työterveyshuollon sopimuksen sopivuudesta yritykselle ks. kuvio 10. Vastaajat kokivat sopimuksen olevan pääasiassa sopiva kun otetaan yrityksen toimiala huomioon, keskiarvoksi tulee 7, keskihajonnan ollessa 2,2 ja mediaanin 7. Vastaajista 11 vastasi 7-8 ja kolme 9-10. Yksittäisiä vastauksia oli asteikolla 1-6, näihin yksittäisiin arvioihin saatiin perusteluita avoimissa kysymyksissä.

### Työterveyshuollon sopimusten sopivuus yrityksille

18 18:sta ihmisestä vastasi tähän kysymykseen

#### 7.0 Keskiarvo



Kuvio 10. Työterveyshuollon sopimusten sopivuus yrityksille

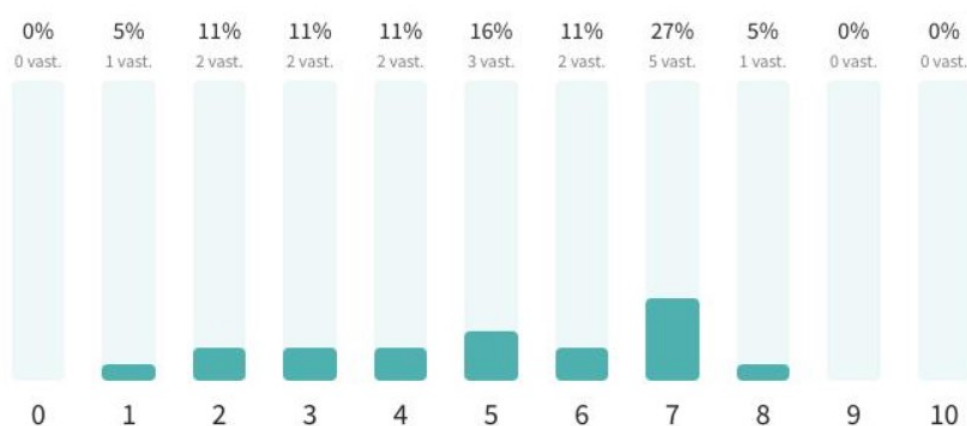


Yrityksen haltuunotto prosessia koskevassa kysymyksessä kuvio 11. vastaukset jakautuivat melko laajalla skaalalla. Vastaukset vaihtelevat 1-8 välillä, eniten vastauksia oli 7 (5). Lähes kaikki vastasivat 7 tai alle sen. Keskiarvoksi tuli kuitenkin vain 4,9 keskiarvon ollessa 2,1 ja mediaanin 5 eli haltuunotto prosessia tulee kehittää toimivammaksi työterveyshoitajien kokemuksen mukaan.

### Yrityksen haltuunotto prosessin toimivuus organisaatiossa

18 18:sta ihmisestä vastasi tähän kysymykseen

#### 4.9 Keskiarvo



Kuvio 11. Yrityksen haltuunotto prosessin toimivuus organisaatiossa

## 5.2 Työterveyshoitajien näkemyksiä työterveysyhteistyön aloittamisesta yrityksen kanssa

Työterveyshoitajien kyselyistä saatiin muodostettua suoraan neljä osiota, joiden sisälle saatiin luokiteltua kahdesta kolmeen tekijää. Uudesta yrityksestä saatavat tiedot jaettiin kolmeen luokkaan; tietoa yrityksestä, sopimuslaajuudesta ja yrityksen toiveista. Työterveyshoitajat toivoivat saavansa tietoa, luokiteltiin; tietoa yrityksestä ja tietoa sopimuksesta. Työterveysyhteistyön aloittamista hankaloittavat tekijät jaettiin yritykseen liittyviin asioihin ja työterveyshuollon prosesseihin liittyviin asioihin. Työterveyshuollon aloittamista edistävät tekijät liittyivät selkeään aloitusprosessiin ja oikeanlaisiin materiaaleihin.



Kuvio 12 Työterveyshoitajien näkemyksiä työterveysyhteistyön aloittamisesta yrityksen kanssa.

### 5.2.1 Työterveyshoitajien uudesta yrityksestä saama tieto

Työterveyshoitajien vastaukset voidaan jakaa kolmeen luokkaa, joita ovat tiedot yrityksestä, tiedot yrityksen tekemästä sopimuksesta ja käytännön järjestelyihin liittyvät tiedot. **Yrityksestä saatavia perustietoja** ovat yrityksen nimi, toimiala, henkilöstön määrä ja sijainti. Lisäksi saadaan tieto milloin sopimus on alkamassa ja yrityksen yhteyshenkilön tiedot. Työterveyshuollon tiimin tiedot (työterveyslääkäri, työterveyshoitaja, työfysioterapeutti, ja työpsykologi) myynti määrittelee yrityksen haluaman työterveyshuollon toimipisteen mukaisesti. Työterveystiimin nimeämiseen osallistuu myös kyseisen työterveyshuollon toimipisteen yksikönpäällikkö.

Vastauksissa kuvattiin seuraavasti saatavia perustietoja:

*”Yleensä tulee perustiedot yrityksestä: toimiala, henkilömäärä, sopimuksen laajuus.”*

*”Nimen, toimialan, henkilökunnan lukumäärän, sijainnin, muu tiimi, sopimuksen laajuus, koska aloittaa, yhteyshenkilön nimen.”*

Joskus yritys on toimittanut edellisen palveluntuottajan tekemän työpaikkaselvitysraportin ja toimintasuunnitelman. Näiden tietojen lisäksi useat työterveyshoitajat kertoivat hakevansa tietoa uudesta yrityksestä myös verkosta asiakasyritysten omilta nettisivuilta.

**Työterveyshuollon sopimukseen liittyvät tiedot** koskevat lähinnä sopimuslaajuutta ja minkälaisia palveluita yritys on sopimukseen ottanut, kuten digipalvelut, etäpalvelut ja tietojensyöttöpalvelut. Sopimuslaajuuteen liittyy työterveyspalveluiden kattavuus, mitä lakisääteisen työterveyshuollon lisäksi on valittu palveluihin kuuluvaksi. Tällä palveluntuottajalla on kolme erilaista sopimustasoa.

Myynnistä saadaan **tietoa myös käytännön asioihin liittyen** eli onko työntekijät ilmoitettu rekisteriin, avataanko yritykselle digipalvelut ja tietojensyöttöpalvelut, ottaako yritys etäpalvelut käyttöön sekä milloin yrityksen sopimus alkaa. Sen lisäksi myynti tiedottaa, jos yrityksellä on jotain erityisiä toiveita työterveyshuoltoon liittyen, mm. haluaa ennaltaehkäisevän terveydenhuollon painotusta tai kenties tarvitsee apua henkisen kuormituksen asioissa.

Osa työterveyshoitajista kokee että isommista yrityksistä saadaan enemmän tietoa kuin pienemmistä. Tämä kokemus tulee kyselyissä esille muun muassa näin:

*"Riippuu täysin yrityksen koosta."*

*"Pienistä en yleensä saa muuta kuin sopimus sisällön."*

*"Suurissa yrityksissä tulee myynnin sähköposteja, joista on usein vaikea poimia hoitajan kannalta oleellista tietoa."*

### 5.2.2 Työterveyshoitajien toiveet uudesta yrityksestä saatavasta tiedosta

Työterveyshoitajien vastaukset voidaan jakaa myöskin kolmeen luokkaan, joita ovat tieto yrityksestä, tiedot yrityksen tekemästä sopimuksesta sekä käytännön asioista. Yrityksestä toivotaan saatavan tarkempaa **tietoa yrityksen toiminnasta**, mitä yrityksessä tehdään pelkän toimialatiedon lisäksi. Henkilöstön määrä, toimipaikat ja altisteet koetaan tärkeiksi tiedoiksi. Lisäksi organisaatiokaavion saatavuus helpottaisi toiminnan aloittamista ainakin isommista yrityksistä. Tämän lisäksi toivotaan tietoa yrityksen toiveista työterveyshuollon toiminnalle.

Työterveyshuollon **sopimuslaajuuteen liittyviä tietoja** toivotaan saatavan enemmän. Työterveyshuollon tiimin tiedot (työterveyslääkäri, työterveyshoitaja, työfysioterapeutti, ja työpsykologi) ovat tärkeitä. Työterveyshoitajat kokevat tärkeäksi tietää jos jotain erityistä on jo myyntivaiheessa sovittu yrityksen kanssa. Mm. jos edellisen työterveyshuollon kanssa ei yhteistyö ole toiminut yrityksen toivomalla tavalla.

*”Toivoisin myös tietoja, mitä yrityksen kanssa on jo sovittu.”*

*”Toivoisin tietoa, onko yritys esittänyt myyntitiimille toiveita työterveyshuollon toiminnasta/käytännöistä sopimisvaiheessa.”*

**Käytännön asioista tulisi tietää** erityisesti onko työntekijät jo rekisterissä, otetaanko tietojensyöttöpalvelu, digipalvelu ja etäpalvelut käyttöön. Saatava tieto tulee ajoittain hajallaan, useassa sähköpostiviestissä, nämä tiedot toivotaan saatavan samassa viestissä. Tämän lisäksi työterveyshoitajat toivoisivat, että työterveyshuollon prosessia olisi jo käyty yrityksen kanssa läpi siten, että yrityksessä ymmärrettäisi työterveyshuollon toimintaa.

*”Toivoisin, että myynti olisi käynyt läpi yrityksen kanssa työterveyshuollon prosesseja kuten työpaikkakäynnin ja toimintasuunnitelman tekemisen.”*

*”Jos yrityksellä on nettisivut, käyn hakemassa sieltä lisätietoa ja parhaimmillaan sieltä löytyykin hyvää perustietoa. Tällaista toivoisin tulevan enemmän automaattisesti, kun uusi yritys tulee hoidettavaksi.”*

### 5.2.3 Työterveyshoitajien näkemyksiä uuden yrityksen työterveysyhteistyön aloittamista hankaloittavista tekijöistä

Työterveysyhteistyön käynnistymistä haittaa **asiakasyrityksestä johtuvat seikat ja toisaalta myös työterveyshuollon toimintaan liittyvät asiat**. Yrityksen työterveysyhteistyön aloitusta haittaa työterveyshoitajien mukaan puutteelliset tiedot yrityksestä ja sen toiveista.

**Asiakasyrityksestä johtuvia asioita.** Yrityksen yhteyshenkilön tavoittaminen työterveysyhteistyön aloittamiseksi koetaan haasteelliseksi. Usealla paikkakunnalla toimivien yritysten yhteyshenkilöiden tiedot olisi hyvä olla myös koordinoivan työterveystiimin tiedossa. Useissa vastauksissa tuli myös ilmi, etteivät yritykset ymmärrä työterveyshuollon toimintaa riittävästi. Sitä on vastauksissa kuvattu mm. näin:

*”Joskus kyse on perustiedon puutteesta eli yrityksellä (yleensä pienellä) ei ole oikein käsitystä siitä, mitä työterveyshuolto on. Joskus miettii, onko sopimusvaiheessa annettu riittävästi infoa vai eikö se ole mennyt perille.”*

*"Pienissä yrityksissä voi olla joskus hankala saada yhteyshenkilöä kiinni. Yleensä silloin on kyllä kyse yrityksestä, joka on joutunut "pakolla" tekemään sopimuksen eli työpaikalla on tehty työsuojelutarkastus."*

Työterveyshoitajien mukaan tiedon puute aiheuttaa myös työterveyshuollon kustannusten selvittelyä. Vastauksissa tuli esille ettei yritysten työterveyshuollosta saatavista palveluista olla halukkaita maksamaan, kun yrityksen yhteyshenkilö ei ymmärrä työterveyshuollon toimintaa ja kelan työterveyshuollon kustannuksista maksamaa korvausta.

*"Vaikea saada joskus kiinni asiakasyhteyshenkilöä, loputon hintojen jahkailu, paljonko mikin maksaa, "ei me tarvita mitään", ymmärtämättömyys siitä, mitä eroa on tth-sopimuksella ja toimintasuunnitelman sisällöllä..."*

Yrityksen yhteyshenkilön kiire, aikojen yhteensovittaminen ja yhteistyöhalukkuus vaikuttavat paljon työterveysyhteistyön aloittamiseen.

*"Yritys ei vastaakaan sähköposteihin yms. tai heillä on epärealistinen käsitys siitä mikä mahdollista ja mikä ei. Tai mikä on esimiehen tehtävä ja mikä työterveyshuollon."*

Työterveyshuollon toimintaan ja -prosesseihin liittyvät vaikeudet voivat myös haitata työterveysyhteistyön käynnistymistä työterveyshoitajien vastausten mukaan. Uuden yrityksen haltuunotto prosessi on usean työterveyshoitajan mielestä epäselvä. Muistettavia asioita on paljon, toiminnasta puuttuu selkeät ohjeistukset ja työtä helpottavat työvälineet (muokattavat saatekirjeet ja yritykseen lähetettävät materiaalit). Työterveyshoitajan oma työn hallinta, kiire ja työtilanne vaikuttaa yhteistyöhön aikojen sovittamiseksi mm. yrityksen ja työterveyshuollon muun tiimin aikatauluihin.

Myynnin kanssa tehtävä yhteistyö haltuunotto prosessissa koetaan välillä haasteelliseksi. Myynnin asiantuntijoiden kanssa neuvotellut asiat tulisi olla työterveyshoitajan tiedossa ja niiden tulisi olla konkreettisesti toteutettavissa, mm. työterveyshuollon raportointiin ja kustannuksiin liittyen. Muutamassa vastauksessa mainittiin, että työterveyshuollon sopimus voi olla vääränlainen kyseiselle yritykselle. Etäpalvelun sopivuus altisteeseen yritykseen voi aiheuttaa haasteita, tällöin työntekijöiden terveystarkastuksia joudutaan ohjaamaan vastaanotolle ja verkoston työterveyshuoltoihin. Kaikkea tarkastukseen liittyvää ei aina voida tehdä etänä, mm. kuulon tarkastus, tällöin hyvän yhteistyön merkitys korostuu.

*”Toivoisin saavani tiivistettynä tiedot yrityksen kanssa tehdyn sopimuksen sisällöstä sekä tärkeää olisi, että jo myynti olisi käynyt yrityksen kanssa läpi työterveysyhteistyön peruskuvioita kuten tosun ja tpk:n tekemistä.”*

#### 5.2.4 Työterveyshoitajien näkemyksiä työterveysyhteistyön aloittamista edistävistä tekijöistä

Uuden yrityksen haltuunottoa edistäisi työterveyshoitajien kyselyistä saatavan tiedon mukaan selkeä ohjeistus, työkalut ja prosessikuvaus. Vastuiden jakaminen selkiyttäisi toimintaa, työterveyshoitajat kokevat epäselväksi työtehtävien jakautumisen eri osastojen välillä (myynti, verkosto, etäpalvelut, rekisteri). Prosessin tekeminen automaattisemmaksi, valmiiksi avatut palvelut, kuten digipalvelu, tietojensyöttöpalvelu ja asiakastiedotteen infokirjeen lähettäminen helpottaisi prosessia.

Yhteistyön parantaminen myynnin ja työterveystiimin välillä koettiin tärkeäksi prosessin parantamisen kannalta, palautteen antaminen puolin ja toisin olisi tärkeää. Yhteinen aloituspalaverikin nousi kyselyissä esille, siihen olisi hyvä saada mukaan myynnin, työterveystiimin ja yrityksen edustajat, tämä toimintatapa koettiin tarpeelliseksi ainakin isompien yritysten haltuunottovaiheessa.

Tiedonsiirtoon myynniltä työterveyshuollon tiimille toivotaan tiedonsiirtolomaketta, jossa olisi hyvää perusinfoa yrityksestä ja sen toiminnasta. Muistamista voisi helpottaa valmis viestipohja, johon olisi huomioitu kaikki yritykselle tiedotettavat asiat.

Työterveyshoitajat toivoivat myös yritykselle lähetettäväksi saatekirjettä, jossa olisi perusinfoa työterveyshuollon toiminnasta sekä tietoa kustannuksista. Yrityksen yhteyshenkilölle voisi olla oma muistilista asioista, jotka hänen tulee muistaa yrityksessä hoitaa ja tiedottaa työntekijöille.

### 5.3 Palveluntuottajan ja asiakasyrityksen työterveysyhteistyön aloittamisen kehittäminen

Osana isompaa prosessien uudistamista palveluntuottaja aloitti kehittämään jo osittain yrityspalveluiden ja myynnin käytössä ollutta asiakkuudenhallinta ohjelmaa yhdessä it alan yhteistyökumppanin kanssa. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön kehittämisosuus jäi verrattaen pieneksi, mutta sen tuottama tieto prosessista ja työterveyshoitajien kyselyistä toimi osana asiakkuudenhallinta ohjelman kehittämistä. Kehittämistyön tuottamalla materiaaleilla saatiin työterveyshoitajien työn kannalta merkityksellisiä uudistuksia mukaan asiakkuudenhallinta ohjelmaan. Työterveyshuollon aloitusprosessi saatiin tehokkaammaksi ja valmiimmaksi käytännön asioiden hoitamisen kannalta, kun asiakasyritys tulee työterveyshuollon tiimin hoidettavaksi. Asiakkuudenhallinnan aloitusprosessia kehittämisessä oli mukana organisaation myynti ja yrityspalvelut, tämän tutkimuksellisen kehittämistyön materiaalit toivat siihen mukaan työterveyshoitajien työn kannalta huomioitavia asioita.

Työterveysyhteistyön aloittaminen kuvattiin talvella 2019-2020 ennen työterveyshoitajille tehtyä kyselyä prosessikaaviolla. Näin saatiin selville sillä hetkellä oleva toimintatapa uuden yrityksen tullessa palveluntuottajan asiakkaaksi. Prosessikaavion pohjalta saatiin tietoa aloitusprosessin ongelmakohdista ja yritysviestinnän sen hetkisestä tilanteesta. Työterveyshoitajien kysely rakennettiin osittain tuon prosessikaavion perusteella, kysymyksillä pyrittiin saamaan tietoa ongelmakohdista ja niihin parannusehdotuksia. Työterveyshoitajille maaliskuussa 2020 tehdyn kyselyn tulosten mukaan tarvetta työterveysyhteistyön aloitusprosessin kehittämiseksi ja parantamiselle näytti olevan. Avointen kysymysten tuoma tieto vahvisti tätä työn jaon ja toimintatapojen epäselvyyttä.

Nämä tutkimuksellisen kehittämistyön tuottamat materiaalit ohjattiin edelleen asiakkuudenhallinta ohjelman kehittäjille. Työterveyshoitajien kyselyistä saadut vastaukset analysoitiin ja luokiteltiin. Niistä tehtiin powerpoint kooste, joka esiteltiin palvelujohtajalle ja opinnäytetyön työelämäohjaajalle. Asiakkuudenhallinta ohjelman kehittäjille toimitettiin listaus asioista, joita työterveyshoitaja tekee ja ohjaa yrityksen hoidettavaksi, kun uusi yritys tulee työterveyshuollon tiimin hoitoon. Yhden yksikön työterveyshoitajien kahdessa yhteiskokouksessa käytiin läpi yhteisiä asiakasyritykseen lähetettäviä sähköpostipohjia ja niiden sisältämän informaation muokkaamista toteutettiin yhdessä.

Asiakkuudenhallinta ohjelma laajenee myynnin käytöstä sopimusten hallintaan ja edelleen viestintään ja myös työterveyshuollon tiimien käyttöön. Tällä ohjelmalla pystytään varmistamaan tiedon siirtyminen myynniltä työterveyshuollon tiimille ja sen on tarkoitus toimia rajapintana näiden toimintojen välillä. Työterveyshoitajille tehdyn kyselyn perusteella uuden yrityksen haltuunottoon piti saada tehokkuutta ja prosessiin selkeyttä. **Yhteistyön parantaminen** organisaation myynnin, työterveyshuollon tiimien, etäpalveluiden, verkostoasiantuntijan ja rekisterin välillä nousi selkeästi esille, sujuvampi yhteistyö helpottaa myös palautteen antamista puolin ja toisin.

Asiakkuuden hallinta ohjelma toimii **sopimusten hallintaan** liittyvänä paikkana, jossa sopimukset dokumentoidaan ja tarvittaessa muokataan. Ohjelma toimii jatkossa myös asiakasyritysten näkymänä työterveyshuollon tiimeille. Asiakasyrityksen kannalta yhteistyön aloittamisesta on tarkoitus tehdä mahdollisimman helppo ja positiivinen kokemus. Sopimuksen tekovaiheessa asiakkuuspäälliköt ja palvelupäälliköt kirjaavat **asiakasyrityksen toiveet** ja tiedot asiakkuuden hallinta ohjelmaan, jossa ne ovat jatkossa asiakkuudesta vastaavan työterveyshuollon tiimin käytössä. Näin tiimi tietää organisaation kaikista asioinnista ja kommunikoinnin sisällöstä asiakkaan kanssa jo ennen työterveysyhteistyön alkamista työterveyshuollon kanssa.

Työterveyshoitajilta tuli selkeä toive siitä, että **tietoa yrityksen toiminnasta** on hyvä saada heti haltuunottovaiheessa. Tällä tiedolla on suuri merkitys kun suunnitellaan tulevaa toimintaa, mm. altisteiden tunnistamisessa ja yrityksen toiveiden huomioimisessa. Tiedonsiirtolomake yrityksen asioista työterveyshuollon tiimille nousi kehittämis ehdotuksena työterveyshoitajien kyselystä. Asiakkuudenhallinta ohjelmassa yritysten tiedot löytyvät kootusti samassa paikassa.

Yrityksen mahdollisuus osallistua heti alkuvaiheessa suunnitteluun ja toimintaan auttaa sekä sopimuksen laatimisessa, että jatkossa työpaikkaselvityksen ja toiminnan suunnittelussa. Yrityksen toiminnan kuvaus ja tietoa työtehtävistä on hyvä työterveyshoitajien mielestä saada heti työterveysyhteistyön alussa. Asiakkuudenhallinta ohjelmaan tallentuu yrityksen toimiala, tarkemmat tiedot yrityksen toiminnasta ja työtehtävistä tarkentuvat työterveyshuollon tiimille työpaikkaselvityksen yhteydessä ja sitä ennen täytettävällä työpaikkaselvityksen esitietolomakkeella.

Työterveyshoitajilta tuli kyselyssä selkeä toive **prosessin tekemisestä automaattisemmaksi** ja huomattavasti paremmin valmistelluksi ennen kuin työterveyshoitaja aloittaa



yhteistyön yrityksen kanssa. Käytännön asioiden hallinta on yksi työterveyshoitajilta tullut kehittämisehdotus, näitä valmiiksi avattuja palveluita on digipalveluiden, tietojensyöttöpalvelun, sähköistä kela- hakemuksesta sopiminen asiakasyrityksen kanssa. On huomattava työterveyshoitajan työn tehostamisen keino kun nämä asiat on tehty kun uusi yritys aloittaa asiakkaana. Toiveena oli myös, että yrityksen työntekijät olisivat jo työterveyshuollon rekisterissä kun sopimus alkaa. Tähän on nyt kiinnitetty huomiota uuden asiakkuudenhallinta ohjelman myötä. Sopimuksen aloituspäivämäärä pyritään sopimaan niin, että nämä asiat on ehditty hoitaa kuntoon ennen sitä.

**Yrityksen yhteyshenkilön ohjaaminen** mm. tietojensyöttöpalvelun käytössä on ollut työterveyshoitajien työtä. Tietojensyöttöpalvelun toiminnan ymmärtämisellä on iso merkitys yhteistyön jatkuessa yrityksen työterveystoiminnan tietojen tilastoitumiselle, jos esimerkiksi sairauslomien syöttäminen ei ole ajan tasalla työterveyshuollon tilastot (yrityksen koko vuoden sairauslomat) raporteissa eivät pidä paikkaansa. Yrityksen yhteyshenkilön saamalla ohjeilla digipalveluiden, tietojensyöttöpalveluiden ja etäpalveluiden käytössä on suuri merkitys työterveysyhteistyön onnistumiselle. Näiden asioiden ohjaaminen tapahtuu jatkossa heti sopimuksen teko vaiheessa.

Työterveyshuollon palveluissa uusi tärkeä toiminto on etäpalvelut ja niistä sopiminen kuuluu sopimuksen tekovaiheeseen. Etäpalveluita varten yrityksen tietojen tulee olla jo valmiina esimerkiksi **yrityksen varhaisen tuen toiminnoista ja sairauspoissaolokäytännöistä** kun yrityksen sopimus alkaa. Näiden asioiden sopiminen tulee tehdä työterveysyhteistyön alussa asiakas yrityksen kanssa. Työterveyshuollon palveluiden alkaminen sujuvasti ja enemmän proaktiivisesti helpottaa työterveyshuollon tiimin ja erityisesti työterveyshoitajan työtä. Asiakastyytyväisyys paranee kun työterveyshuolto pystyy ennakoidaan paremmin toiminnan alkamisen kun ohjeistukset etäpalveluille muun muassa sairauslomien kirjoittamisesta on selvillä.

**Etäpalveluiden sopivuus** altisteisten yritysten työterveyshuollon palveluna aiheutti kyselyssä pohdintaa, lähinnä terveystarkastusten osalta. Etäpalvelut ovat yhä merkittävämpi osa nykyajan työterveyshuollon palveluita. Etäpalvelut säästävät yrityksen ja työntekijän aikaa ja resursseja, ne tulisi kokea työtä tehostavana palveluna. Yhteistyön merkitys terveystarkastusten tekemisessä korostuu, osa tarkastuksesta pystytään hyvin hoitamaan etänä ja vastaanotolla tehtävät tutkimukset joudutaan edelleen ohjaamaan fyysisesti vastaanotolle. Hyvällä yhteistyöllä tieto asiakkaan asioista siirtyy ja on syytä myös muistaa asiakkaan oma vastuu asioistaan. Yhteisen asiakkuudenhallinta ohjelman

tuoma etu on jatkossa **yrittäjien tietojen tallentuminen samaan paikkaan**, jolloin työtehtävien vastuut ovat selkeämmät muun muassa etäpalveluiden ja työterveyshuollon tiimien välillä.

Työterveyshuollon asiakkaissa on paljon yrityksiä, joilla on useilla paikkakunnilla toimintaa. Tällöin palvelut voidaan ostaa toiselta palveluntuottajalta jos organisaatiolla ei ole kyseisessä kunnassa tai lähistöllä omaa työterveyshuollon toimipistettä. Yritysten koordinointi toisille paikkakunnille aiheutti työterveyshoitajan työssä haasteita kyselyn perusteella. Asiakkuudenhallinta ohjelmassa saadaan **verkoston työterveyshuoltojen ja yrityksen yhteyshenkilöiden tiedot pysymään ajan tasalla**.

Asiakasyrityksen tullessa asiakkaaksi yrityspalveluiden myynnin asiantuntijat tekevät yrityksen kanssa sopimuksen palveluista. Palvelupäällikkö määrittelee sopivan työterveyshuollon tiimin ja tieto uudesta yrityksestä tulee asiakasvastaavalle työterveyshoitajalle asiakkuudenhallinta ohjelman kautta, näin on mahdollista saavuttaa **hyvä tiedon siirto myynniltä työterveyshuollon tiimille**. Uudelle asiakasyritykselle saadaan mahdollisimman hyvin valmisteltu aloitus ja sujuva siirtyminen työterveyshuollon palveluihin. Asiakasyritysten tyytyväisyyttä lisää **mahdollisimman hyvä ja sopiva sopimuspaketti** yrityksen altisteiden ja toiveiden mukaisesti, kuitenkin niin, että palvelu on toimivaa ja se kohdennetaan oikeisiin asioihin.

Työterveyshoitajilta tuli selkeä toive kyselyssä myös siitä, että uusille **asiakasyrityksille annetaan tietoa työterveyshuollon toiminnasta ja prosesseista**. Tähän tulee kiinnittää jatkossa huomiota ja tehdä selkeitä materiaaleja mitä työterveyshuollon toimintaan kuuluu. Asiakasyrityksen ja työterveyshuollon vastuiden selkeä jakaminen helpottaa toimintoja, muun muassa työpaikkakäynnin toteuttamiseen tarvittava riskienarviointi on työpaikan vastuulla, vaikkakin työterveyshuolto voi toimia siinä asiantuntijana työn terveydellisen merkityksen arvioinnissa.

Tämän jälkeen asiakasyritykseen on yhteydessä työterveyshoitaja kahden viikon sisällä. Hän sopii työterveyshuollon aloittamisesta, suunnittelee yrityksen kanssa yhteistyössä työpaikkaselvityksen ja toimintasuunnitelman toteuttamisen. Toimintasuunnitelman tulee olla tehtynä kolmen kuukauden sisällä sopimuksen alkamisesta, Kelan korvausten varmistamiseksi. Työterveyshoitajan tehtävänä on olla yrityksen yhteyshenkilö käytännön asioiden ja toimintatapojen sopimisessa sekä esimiesten, että työntekijöiden näkökulmasta.

Tämä uusi ohjelma ja toimintapa jalkautetaan työterveyshoitajien ja organisaation myynnin asiantuntijoiden käyttöön syksyllä 2020. Työn muutos on aina haastava tilanne, osa työterveyshoitajista on taitavia digitaalisten työvälineiden käyttäjiä ja oppivat helpommin uusia asioita, osalla vie enemmän aikaa oppia ja tottua uuteen työtapaan. Työterveyshoitajille on suunniteltu koulutusta, jonka avulla käyttöönotto saadaan hoidettua sujuvasti. Kehitystä ja uusia toimintoja ohjelmaan on tarkoitus saada lisää työn ohessa.

Asiakkuudenhallinta ohjelma vastaa hyvin työterveyshoitajien kyselyn kautta tulleeisiin parannus ehdotuksiin ja tarpeisiin. Järjestelmää on tarkoitus kehittää ja hioa edelleen, se ei ole kaikilta osin valmis. **Työterveystiimin ja erityisesti työterveyshoitajan työn helpottaminen ja resurssien parempi kohdentaminen** on tärkeä päämäärä. Hyvän johtamisen kannalta on perusteltua saada työterveyshuollon aloitus prosessiin tehokkuutta ja arjen työtä helpottavia työvälineitä. Uusi prosessi on hyvä kuvata selkeästi, määritellä mitä dokumentteja tallennetaan ohjelmaan ja mitkä ovat työterveyshuollon tiimien käytössä. Asiakkaat ovat tyytyväisempiä ja se näkyy työterveysyhteistyön kehitymisessä, asiakastyytyväisyydessä ja myöskin reklamaatioiden määrässä. Uusien työntekijöiden, työterveyshoitajien ja- lääkärien **perehdytyksen kannalta työprosessien hallinta** ja kuvaaminen on ensiarvoisen tärkeää.

Juurruttaminen on tärkeä prosessi sillä työyhteisö voi luopua hyviksikin havaituista uusista toimintatavoista ja siirtyä takaisin vanhoihin rutiineihin. Keskeistä on myös uusien asioiden laillistaminen, tuotteen tai uuden palvelun loppukäyttäjien sitouttaminen prosesseihin. Tulosten juurruttamiseen voidaan pyrkiä myös koulutusten avulla. Käyttäjille voidaan tarjota esimerkiksi koulutusjaksoja ja konsultatiivisia, työnohjauksellisia workshop-tapaamisia. (Toikko –Rantanen. 2009:62-63)

Uudet toimintatavat on hyvä testata työyhteisössä ja usein kehittämistyötä jatketaan työn ohessa ja se luo työyhteisöön aina monenlaisia mielipiteitä puolesta ja vastaan. Pahimmillaan uudet toimintatavat luovat muutosvastarintaa henkilöstössä. Johdolla ja lähiesimiehillä on tässä tilanteessa suuri merkitys, heidän tulisi luoda tarvittavat resurssit ja mahdollisuudet työntekijöille perehtyä asioihin. Positiivinen ja eteenpäin suuntaava asenneilmapiiri työyhteisössä on yksi tärkeä ominaisuus uusien asioiden ja työvälineiden hyväksymiselle. On tärkeää kerätä kokemuksia uudesta toimintatavasta/prosessista itse käyttäjiltä ja näin osallistaa heitä jatkokehittelyyn. Uudesta toimintatavasta tulisi saada

positiivinen, työn tekemistä helpottava ja järkeistävä kuva työntekijöille, tällöin he sitoutuvat parhaiten uuden toimintatavan käyttöön ja jatkokehittämiseen.

Nämä edellä olleet asiat liittyvät hyvin vahvasti työterveysyhteistyön aloittamiseen, asiakkuuden haltuunottoon. Ne ovat digitaalisen/sähköisen työvälineen luomista, yhteisen tietöalustan ja prosessin uudestaan organisoimista. Aivan yhtä tärkeää ja jopa tärkeämpääkin on **työterveysyhteistyön alussa toimiva ja hyvä vuorovaikutus asiakasyrityksen kanssa**. Hyvä työterveyshuoltokäytäntö painottaa tätä yhteistyötä viimeisimmän työterveyshuolto asetuksen mukaan (Työterveyshuoltolaki Finlex. 2016. 21.12.2001/1383.)

Työterveysyhteistyön merkitys toiminnassa on hyvin suuri, on tärkeää luoda yrityksen kanssa toimiva yhteys. Yhteistyön tekemisen tapa vaihtelee paljon asiakasyrityksestä riippuen, joku yritys yhteyshenkilö haluaa hoitaa asiat puhelimitse, joku toinen taas on yhteydessä digipalveluiden tai sähköpostin kautta. Työn muutokset luovat jatkuvan haasteen työterveyshoitajan omalle kehitymiselle ja siihen tarvitaan koulutusta ja perehdytystä. Työterveyshoitaja on avainasemassa tuomaan asiakkaalle uusia palveluita käyttöön, tällöin ne tulee myös itse osata. Vaatii hyvää ammattitaitoa ja herkkyyttä huomata, mitä palveluja yrityksen kanssa kannattaa käyttää ja mistä yritys hyötyy. **Sähköisten palveluiden** pariin ohjaaminen voi olla joillekin asiakkaille haasteellista, mutta siihen kannattaa hieman uhrata aikaa, että jatkossa asiakasyritys pystyy itsekin hallinnoimaan asioitaan.

Asiakkuudenhallinta ohjelman on tarkoitus helpottaa ja tukea työterveysyhteistyötä. Sen avulla moni asia muuttuu automaattisemmaksi ja helpommin hallittavaksi työterveyshoitajan työssä. Työn muuttuminen tehokkaammaksi toivottavasti antaa enemmän työterveyshoitajalle resursseja ja mahdollisuuksia keskittyä varsinaisen yritysyhteistyön tekemiseen, asiakkaan palveluprosessin parempaan toteuttamiseen. Työterveyshuollon säännölliset yhteydenotot asiakasyritykseen ovat sitä työterveyshuollon toimintaa, mitä yritykset toivovat. Työterveyshuollon läsnäolo ja näkyminen yritysten toiminnassa on koettu tärkeäksi myös monien tutkimusten mukaan.

## 6 Pohdinta

### 6.1 Tutkimuksellisen kehittämistyön tulosten pohdinta

Tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohtana oli työterveyshoitajan työn kehittäminen uuden yrityksen tullessa asiakkaaksi. Kehittämistyön edetessä keväällä 2020 maailmassa alkoi covid pandemia, se vaikutti kaikkeen toimintaan, myös tämän opinnäytetyön toteuttamiseen. Työterveyshuollossa koettiin uudenlainen aikakausi etäpalveluiden kehittämisen suhteen. Työterveyshoitajille suunnatun mittarikyselyn tekeminen jäi poikkeuksellisen ajan vuoksi toteuttamatta. Kehittämistyön toteuttaminen sai uusia muotoja kun organisaatio alkoi kehittää yhteistyökumppanin kanssa yhdessä asiakkuudenhallinta ohjelmaa. Toisaalta kehittämiseen tuli enemmän näkökulmaa erityisesti vuorovaikutuksellisen työterveysyhteistyön toteuttamiseen, joka on ensiarvoisen tärkeää kun uusi yritys tulee työterveyshuollon asiakkaaksi. Työterveyshoitajien työn kehittäminen asiakasyrityksen aloittamisvaiheessa toteutui organisaatiossa asiakkuudenhallinta ohjelman muodossa.

Terveystenhuollon toiminnot ovat tarkasti valvottuja laadun suhteen, työterveyshuollon palveluita ohjaa Suomessa työterveyshuoltolaki ja asetus, Hyvä työterveyshuoltokäytäntö perustuu näiden toteuttamiseen. (Työterveyshuoltolaki Finlex. 2016. 21.12.2001/1383.) Työterveyshuollon toiminta ja laatu Suomessa 2018 kartoituksen mukaan arvioitiin, että työterveyshuollon palveluiden piiriin kuuluu n. 82 % Suomen työvoimasta. (Takala – Leino – Harjunpää – Hirvonen – Kauranen - Liljeström - Syynimaa – Österbacka 2018:3.) Työterveyshuolto on hyvin merkittävä terveysten palveluiden tuottaja yhteiskunnassa, tällöin toimintaa ja laatua on tärkeää valvoa ja ohjata lainsäädännöllä. Hyvään laatuun pyrkiminen on tavoite, josta hyötyy sekä työterveyshuolto että asiakasyritys, laatujärjestelmien pyrkimys on saada työterveyshuollon palvelut mahdollisimman tasalaatuisiksi palveluntuottajasta riippumatta. Valtakunnallisesti laadun seurannan ongelmana näyttää olevan raportoinnin puutteellisuus työterveyshuolloissa, erityisen tärkeää olisi saada raportteja työterveyshuollon omista resursseista, toiminnoista, osaamisesta ja työterveysyhteistyöstä. Nämä asiat tulee ilmi Työterveyslaitoksen tekemästä Työterveyshuollon laatuksely ja laatutasoluokitus 2018 julkaisusta. (Leino – Syynimaa – Hirvonen 2018:27,28).

Resurssien ja toimintojen raportointia on varmastikin yksinkertaisempaa saada kun työterveysyhteistyön raportoimista. Työterveysyhteistyö tapahtuu niin monella eri tasolla,

että kaiken toiminnan kirjaaminen ja raportointi voi olla konkreettisesti hankalaa. Raportointi tarvitsee jonkinlaisen kirjauksen työntekijältä aina, että siitä jää merkintä järjestelmiin. Jos yhtenäistä raportointia näistä asioista pitäisi saada työterveyshuollon toimintojen laadun arvioimiseksi, niin tulisiko työterveyshuollon palveluntuottajille kehittää yhtenäinen raportointityöväline/ ohjelma. Tällöin laadun arvioiminen olisi tasalaatuisempaa ja helpompaa valtakunnallisella tasolla, kuin että jokainen työterveyshuolto etsii raportteihin asioita omista hyvinkin erilaisista järjestelmistään.

Palvelunäkökulman huomioimista työterveyshuoltojen toiminnassa olisi syytä kehittää enemmän asiakasyritysten tarpeista lähteväksi toiminnaksi. Työterveyshuollon asiakkaat etsivät hyviä ja yritykselleen sopivia palveluita. Osalla yrityksistä valintaan vaikuttaa kustannukset, toisilla se, että lakisääteiset asiat on hoidettu ja sitten on niitä asiakkaita, jotka oikeasti ymmärtävät toimivan, vaikuttavan ja tehokkaan työterveyshuollon merkityksen yrityksensä toiminnalle. Hyvällä palvelulla voi erottua kilpailijoistaan, asiakkaan palveluodotukset muodostuvat usein aikaisemmista kokemuksista, kuten Grönroos (2009) kirjoittaa kirjassaan palvelujen johtaminen ja markkinointi. (Grönroos 2009: 77-79.) Tästä syystä on hyvä tietää, miksi yritys vaihtaa työterveyshuollon palveluntuottajaa tai kilpailuttaa työterveyshuollon palveluita. Toisaalta samanlainen palvelupaketti/ ratkaisu ei välttämättä käy isolle satojen työntekijöiden yritykselle kuin pienyritykselle. Erilaisiin palvelutarpeisiin tulisi olla omia ratkaisuja ja toisaalta saman toimialan yrityksiin voisi tarjota samantyyppistä palvelupakettia.

Toiminnassa tulee korostaa hyvän palvelun kriteereitä, jotka usein työterveyshuollon palveluissa täytyvätkin, koska toiminnan laatua seurataan. Työterveyshuollolla on tiedot ja taidot, oikeanlaiset järjestelmät ja resurssit käytettävänä. Työntekijöiden palveluasenne on ystävällinen ja positiivinen, työterveyshuollon palvelut ovat helposti saatavilla ja sopeutuvat asiakkaan toiveisiin. Asiakasyritys pystyy luottamaan työterveyshuollon toimintaan, joka on asiakkaan etujen mukaisia. Työterveyshuollossa otetaan asiakaspalautteet käsittelyyn ja niiden perusteella tehdään korjaavia toimenpiteitä palvelun parantamiseksi. Asiakasyritykset luottavat siihen, että työterveyshuollon palvelut antavat myöskin heidän kustannuksilleen vastineen, johon yritys voi olla tyytyväinen. (Grönroos 2009: 122.) Asiakasyritykset ovat usein tyytyväisiä siihen, että asiat hoituvat tarvittaessa nopeasti, siksi on tärkeää, että resurssi on järkevästi huomioitu. Työterveyshoitajan työssä tämä tarkoittaa hyvää työn hallintaa ja resurssia siten, että aikaa jää reagoida tarvittaessa nopeastikin muuttuviin tilanteisiin asiakasyrityksissä.

Asiakkuus on työterveyshuollossa asiakasyrityksen ja työterveyshuollon palveluntuottajan välinen prosessi, jossa tapahtuu resurssien vaihdantaa, se on yhteistyösuhde, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Vuorovaikutussuhde on asiakkuuden keskeisin edellytys, työterveyshuollossa se tarkoittaa työterveysyhteistyötä. (Koivuniemi – Simonen 2011: 94-95.)

Asiakkuudenhallinta voidaan jakaa tiedonhallintaprosessiin ja vuorovaikutusprosessiin, asiakkuudenhallinta ohjelma on osa tiedon hallinnanprosessia kun taas työterveysyhteistyö on työterveyshuollon vuorovaikutusprosessia. (Telaranta- Lepistö- Wickman-Viitala 2011: 91-92.) Työterveyshuollon tarjooma on työterveyshuollon asiakasyritykselle tuottamat palvelut ja palveluprosessit, joista asiakasyritys hyötyy. Tarjooman eli palveluiden kehittäminen tuo asiakkaalle oikeanlaisia palveluita ja toimivia ratkaisuja. Onnistuneeseen asiakkuudenhallintaan tarvitaan sekä tiedon hallintaa, että hyvä ja luottamuksellinen vuorovaikutussuhde, nämä näkökulmat ohjaavat työterveyshoitajan toimintaa yrityksen työterveysyhteistyön alussa ja koko asiakkuuden ajan.

Uuden yrityksen tullessa asiakkaaksi myynti neuvottelee asiakkaan kanssa sopimuksesta ja sen sisältämistä palveluista. Asiakasyrityksen toiveet ja tarpeet eivät aina ole selkeitä, etenkin jos asiakas ei tunne työterveyshuollon toimintaa. Sopimuslaajuuden muuttaminen asiakkaalle sopivaksi on myös työterveyshoitajan tehtävä ja asiakkuudenhallinta ohjelmassa sopimuksen muuttaminen toteutuu helpommin kuin aikaisemmin. Yhteistyön tekemisen tehostuminen myynnin ja työterveyshoitajan välillä sopimuksen tekovaiheessa on tärkeää.

Työterveyshoitajan työ on muuttunut viime vuosina enemmän asiantuntijatyöksi, jossa on mukana palveluprosessien osaaminen ja hallinta, sekä asiakkuudenhallinta. Lainsäädäntö ohjaa työterveyshuollon toimintaa edelleen ennaltaehkäisevään suuntaan ja korostaa työterveysyhteistyötä. Työterveyshoitaja on useimmiten asiakkaan yhteyshenkilö työterveyshuollon suuntaan kun työterveystoiminta alkaa ja hän toimii työterveyshuollon tiimistä eniten asiakasrajapinnassa yritystasolla. Isommille asiakasyrityksille on usein nimetty asiakkuuspäälliköt, jotka toimivat työterveyshoitajan kanssa asiakkuuden hoitamisessa. Asiakasyritysten tarkoituksenmukainen toiminta on paljolti työterveyshoitajan vastuulla, toiminnan toteutuminen ja vaikuttavuus yhdessä yritysten kanssa vaatii monien kokonaisuuksien hallintaa (Työterveyslaitos.<https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveys->

huolto/työterveyshenkilöstö). Työssä on huomioitava työelämässä ja yhteiskunnassa tapahtuvia muutoksia ja seurattava niiden vaikutusta työntekijöiden ja työyhteisöjen terveyteen. Lisääntyvät sähköiset työvälineet, joilla yhteistyön tekemistä parannetaan ja toimintaa tehostetaan tuo työhön lisähaasteita.

Työterveyshoitajan osaamista tutkinut Riikilä (2015) mainitsee Pro Gradu tutkielmasaan työterveyshoitajien osaamisen olevan vahvaa yksilötason vuorovaikutuksessa terveystarkastuksissa. Työterveyshoitajat kokivat tutkimuksen mukaan riittämättömyyttä osaamisessa, koska työterveyshuollon toiminta on vahvassa muutoksessa. Työtä haittasi pirstaleisuus ja aikataulujen haasteellisuus kirjallisten töiden ja raporttien tekemisessä, lisäksi sähköisten työvälineiden opetteleminen toi työhön haasteita. Toinen puoli työterveyshoitajan työstä on laajaa ja vaihtelevaa yhteistyötä eri toimialoilta olevien asiakasorganisaatioiden, niiden johdon sekä muiden sidosryhmien kanssa toimimista. (Riikilä 2015: 57-58.) Yritysyhteistyö, yritysten erilaisten toimialojen tunteminen tuo osaamiseen haasteita.

Työterveyshuollon laadulle asetetaan suuria vaatimuksia, joiden mukaiseen toimintaan tulee pyrkiä kaikkien työterveyshuollon toimijoiden voimin, esimiehen roolilla laadun johtamisessa ja kehittämisessä on iso merkitys. Ammatillisen osaamisen tukeminen on niin ikään esimiehen tehtäväkenttää. Työterveyslaitoksen tekemän Työterveyshuollon laatu-kysely ja laatutasoluokitus 2018 julkaisussa kiinnitettiin huomiota siihen, miten vähän koulutuspäiviä työterveyshuollon ammattihenkilöillä on ollut, vaatimuksena olisi kuitenkin seitsemän päivää vuodessa. (Leino – Syynimaa – Hirvonen 2018:27,28). Tämä on asia, johon työterveyshuolloissa ja johtamisessa tulisi kiinnittää enemmän huomiota tulevaisuudessa. On tärkeää varmistaa, että työterveyshoitajan osaaminen ja ammattitaito pysyy hyvänä työn muutoksien keskellä, perehdytykseen ja uusien asioiden omaksumiseen tarvitaan aikaa. Työterveyshoitajilla, kuten hoitoalan työntekijöillä yleisestikin, on perinteisesti vahva ammatti-identiteetti, mutta sen säilymistä tulee esimiestasolla pystyä tukemaan.

Työterveysyhteistyö on avainasia kaiken työterveyshuollon toiminnan onnistumiselle ja laadukkaalle toiminnalle (Työterveyshuoltolaki Finlex. 2016. 21.12.2001/1383.). Alusta asti hyvin lähtenyt yhteistyö yrityksen kanssa ja huolellinen haltuunotto luovat pohjan luottamukselliselle ja jatkossa helpommalle yhteistyölle. Kun pohjatyö on hoidettu hyvin, kaikki muut prosessit ovat helpompia toteuttaa. Yhteistyö palaverissa sovitaan käytännöistä yrityksen yhteyshenkilön kanssa, sellainen on hyvä järjestää työterveysyhteistyön



alkaessa. Yritys ja sen yhteyshenkilö voi tarvita paljonkin tukea ja apua asioiden hoitamiseen, erityisesti silloin kun työterveyshuollon toiminta on ennestään vierasta. On paljon myös ulkomaalaistaustaisia yrittäjiä, joiden kanssa asioista on helpompi sopia palaverissa kun vieraan kielen ymmärtäminen aiheuttaa haasteita. Aikaisemmissa tutkimuksissa on noussut esille yritysten ja työterveyshuollon välisten vastuiden selkeämpi rajaaminen, asia nousee esille muun muassa lakisääteisten asioiden toteuttamisessa. Kaikille yrityksille ja yhteishenkilöille ei ole selvää mitkä asiat on työterveyshuollolle kuuluvaa ja mikä yrityksen tulee hoitaa itse. Erityisesti pienempien yrityksien kohdalla toimintatapojen ja työterveyshuollon tehtävien ymmärtämättömyys nousee esille.

Työterveysyhteistyön korostaminen uusimmassa työterveyshuoltolaissa ja sen asetuksissa (Työterveyshuoltolaki Finlex. 2016. 21.12.2001/1383.) tuo myös haasteen työterveyshuollon toiminnalle, yhteistyön tekeminen yritysten kanssa ei aina ole työterveyshuollon tahtotilasta ja toiminnasta kiinni. Työterveyshuollon säännölliset yhteydenotot asiakasyritykseen ovat osa yritysten toivomaa palvelua, joka tulee esille myös edellisissä työterveyshuollosta tehdyissä opinnäytetöissä. Työterveyshuollon läsnäolo ja näkyminen yrityksen toiminnassa koettiin tärkeäksi yhteyshenkilöille tehdyissä kyselyissä. Parhaimmillaan työterveyshuolto on työhyvinvoinnin ja työn terveydellisten asioiden asiantuntijana tärkeä kumppani yritykselle. Työterveyshuollon asiantuntemus ja tuki otetaan hyvin mielellään vastaan erityisesti kun puhutaan työntekijöiden työkyvyn ongelmista. Tärkeintä olisi kuitenkin, että työterveyshuolto voisi olla auttamassa ja mukana ratkaisujen tekemisessä ennen kuin on tarvetta puhua työkyvyn ongelmista. Ennakoiva, proaktiivinen työote ja yhteistyö yrityksen kanssa on laadukasta työterveyshuollon toteuttamista.

Kehittämistyön prosessin avaaminen ja kyselyiden tulokset antoivat vastauksia organisaation asiakkuudenhallinta ohjelman kehittämiselle työterveyshoitajan työn kannalta. Uusi työväline tulee olemaan sekä työterveyshoitajien, yrityspalveluiden, sopimusasiantuntijoiden ja rekisterin käytössä. Kehittämiseen saatiin mukaan työterveyshoitajien esille tuomat tarpeet ja mielipiteet, yrityksen työterveyshuollon aloitus prosessi selkenee ja yhteistyö palveluntuottajan eri toimijoiden välillä paranee. Asiakkuudenhallinta ohjelma vastaa hyvin työterveyshoitajien kyselyn kautta tullessiin parannus ehdotuksiin ja tarpeisiin. Toiveena on saada siitä kehitettyä vieläkin toimivampi työväline tulevaisuudessa. Jatkossa kannattaa miettiä, saako työterveyshuolto muun muassa laadun hallintaan ja seurantaan liittyviä raportteja asiakkuudenhallinta ohjelmasta.

Uudet toimintatavat tulevat työterveyshoitajien ja organisaation myynnin asiantuntijoiden käyttöön syksyn 2020 aikana. Muutos tehostaa työterveysyhteistyön aloitus prosessia huomattavasti työterveyshoitajien työn kannalta. Työyhteisössä on tiedostettu nämä ongelmat, joihin nyt haettiin ratkaisuja ja sujuvuutta, joten kyseessä on odotettu uudistus työterveyshoitajien ja työterveystiimien parissa. Organisaatiossa ei ole ollut käytössä selkeää prosessia uuden yrityksen haltuunotto vaiheeseen.

Työterveyshoitajan rooli on erittäin merkittävä työterveysyhteistyössä. Työterveyshoitaja toimii lähinnä asiakasyritystä, hänen tulee tuntea asiakasyrityksen toimintaympäristö ja työtehtävät. Työterveyshoitaja on pääasiassa vastuussa yritysten lakisääteisten toimintojen organisoimisesta ja vie toimintaa yhteistyössä yrityksen yhteyshenkilön kanssa eteenpäin (Työterveyshuoltolaki Finlex. 2016. 21.12.2001/1383.). Yritykset luottavat työterveyshuoltoon hyvin paljon ja haluavat palvelut tarpeenmukaisesti, kustannustehokkaasti ja laadukkaasti. Asiakassuhteen pysyvyyteen voidaan vaikuttaa näiden lisäksi hyvällä vuorovaikutuksellisella yhteistyöllä.

## 6.2 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys

Työelämälähtöisessä kehittämistyössä tulee huomioida sekä tieteen tekemisen, että yritysmaailmankin **eettiset säännöt**. Kehittämistyön tekijän tulee tietää mitä on kehittämistyössä tekemässä ja mitä hyötyä työstä organisaatiolle on. Työn sisällön, kontekstin ja toimintaympäristön tunteminen on tärkeää. Kehittämistyön tutkimukseen osallistuvien ihmisten ja työntekijöiden tulee myös tietää miksi/mitä kehitetään, mihin he osallistuvat. Tutkittavilta tulee saada kehittämistyön kyselyihin lupa ja kyselyihin vastaamisen tulee olla vapaaehtoista. Tavoitteiden tulee olla korkean moraalin mukaisia, työ on tehtävä rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti. Seurausten tulee olla hyödyllisiä, jotta ne ovat siirrettävissä käytäntöön työtavoiksi. Tieteellisen tutkimuksen normit koskevat myös tutkimusellista kehittämistyötä tutkimusetiikan osalta. (Ojasalo- Moilanen- Ritalahti 2014: 48.)

Kehittämistyötä aloittaessa on hyvä miettiä millaisia eettisiä asioita voi tulla vastaan ja mikä merkitys niillä voi olla koko työyhteisölle. On hyvä tietää vastuut ja velvollisuudet kehittämistyötä tehdessä, mitä oikeuksia on tekijällä ja mitä organisaatiolla. Tämän opinnäytetyön työn sopimuksessa määriteltiin nämä oikeudet ja velvollisuudet. Organisaatiolla voi olla erilaisia sääntöjä, jotka vaikuttavat kehittämistyön tekemiseen ja opinnäy-

tetyön julkaisemiseen. Tiedon hankinta ja arviointimenetelmien eettisyys tulee huomioida. Tietojen tulee pysyä luottamuksellisina koko prosessin ajan, on siis huomioitava myös tietojen säilytys. Tuloksien ilmoittamisessa tulee olla rehellinen ja tarkka, niitä ei saa vääristellä vaan pitää pitäytyä tulosten kertomisessa. Jos lainataan tekstiä jostain sen lähde pitää merkitä. Kehittämistyön tekijän ei tule myöskään luvata asioita, joita ei voi pitää. (Ojasalo – Moilanen – Ritalahti. 2015: 48-49.)

Tämä opinnäytetyö tehtiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä yksityisen lääkäriaseman työterveyshuollolle. Tutkimusta varten on tehty salassapitosopimus ja sopimus opintoihin liittyvästä projektista Metropolian, organisaation ja opiskelijan välillä. Opinnäytetyössä ei organisaation nimeä julkisteta, vaan opinnäytetyö kertoo kehittämistyöstä yleisellä tasolla.

Työterveyshoitajien kysely tehtiin anonymisti, eikä vastaajia voitu tunnistaa. Tutkimuslomakkeen tietoja käytettiin vain tätä kehittämistyötä varten ja tiedot hävitetään kehittämistyön jälkeen. Kehittämistyössä ei käsitellä kenenkään henkilötietoja eikä asiakasyritysten tietoja.

Tietosuojan vaikutusten arvioinnilla - Data Protection Impact Assessment (DPIA) pyritään siihen, että jo ennen henkilötietojen käsittelyn aloittamista on tehty kokonaisvaltainen kartoitus käsittelystä, siihen liittyvistä mahdollisista riskeistä rekisteröidyille sekä mietitty keinoja, joilla käsittelyyn liittyvät riskit rekisteröityjen yksityisyyden suojalle, oikeuksille ja vapauksille saadaan hallintaan. Tässä opinnäytetyössä ei muodostunut GDPR:n mukaista rekisteröitävää henkilötietoa. Kyselylomake lähetettiin esimiesten kautta työterveyshoitajille ja tutkimuslomakkeen kysymykset suunnattiin vain prosessissa tapahtuvaan toimintaan ja sen kehittämiseen.

Kehittämistoiminnan eettisyyden arvioinnissa on suuri vastuu kehittämistyön tekijällä, arviointia tulee tehdä jokaisessa vaiheessa. Yrityksen sisäisissä kehittämistöissä tuo eettisyyden arvioiminen usein unohtuu, etenkin jos se koskee työn prosesseja. Usein oletetaan työntekijöiden osallistuvan kyselyihin ja haastatteluihin, ei välttämättä kysyä haluavatko he osallistua. Opinnäytetyön kysely lähti 70 työterveyshoitajalle ja siihen vastasi 18, osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen. Vastausprosentti jäi verrattaen pieneksi, ollen 25,7%. Kuitenkin tällä vastausmäärällä saatiin hyviä ja kuvaavia tuloksia prosessin kehittämiseen. Pieni vastausprosentti voi johtua kiireestä, vaikka kyselyn vastaamiseen oli arvioitu menevän aikaa vain noin 20-30 minuuttia. Vastausaikana kaksi viikkoa on aika pieni, mutta se koettiin riittäväksi.

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta työssä liittyy aina tarpeeseen ja tavoitteeseen, kehittämistä pitää olla hyötyä työskentelyyn tai toimintaan. Reliabiliteetti eli **luotettavuus** liittyy siihen, että mittari ja tutkimusasetelma on toimiva, mittari mittaa sitä mitä sen pitääkin mitata. Keskeinen osa reliabiliteettia on myös toistettavuus, mittarilla mitattavat asiat tulee olla toistettavissa ja tulosten tulisi olla samankaltaisia jos esimerkiksi kysely tehdään uudestaan. (Toikko - Rantanen. 2009: 212-122.)

Luotettavuuden, validiteetin ja reliabiliteetin arvioiminen on myös osa tutkimustyötä. (Salonen. 2013: 9). Tätä luotettavuuden arvioimista tehtiin suunnittelusta aina kehittämistyön raportin kirjoittamiseen asti. Kyselylomakkeiden sisällön analyysissä tulee olla tarkkana, etenkin avointen kysymysten litterointi, pelkistäminen ja luokittelu vaatii tarkkuutta, niistä ei saa tehdä omia johtopäätöksiä. Kehittämistyössä tehtävissä haastatteluissa on vältettävä johdattelevia kysymyksiä, ne on suunniteltava tarkoin etukäteen.

Opinnäytetyössäni huomioin muun muassa kyselylomakkeen luotettavuutta. Mittarin eli kyselylomakkeen validiteettiin pyritään mittaamalla oikeita asioita, eli kysymykset kohdistettiin uuden yrityksen haltuunotto prosessiin. Validiteetti eli pätevyys: mittaaminen on validia silloin, kun on onnistuttu mittaamaan juuri sitä, mitä on ollut tarkoituskin mitata (Toikko –Rantanen. 2009:122). Kyselylomakkeessa huomioitiin pois sattumanvaraiset asiat kohdentamalla kysymykset liittymään ainoastaan työterveyshoitajan kokemukseen prosessista. Reliabiliteetti eli mittauksen pysyvyys: mittaaminen on reliabelia silloin, kun mittaaminen on luotettavaa ja ei-sattumanvaraista (Toikko – Rantanen. 2009:122). Nämä asiat huomioitiin mittarin avointen kysymysten asettelussa ja mittarin määrällisten kysymysten asteikoissa. Mittari (kyselylomake) testattiin ennen sen käyttöä kahdella työterveyshoitajalla ja kehittämistyön ohjaajalla. Kyselyn vastausten litteroiminen ja pelkistäminen jäi aika pienimuotoiseksi, tällöin myös virhemahdollisuudet minimoituivat. Avoimet kysymysten vastauksista saatiin asiat helposti yhdistämällä samaa asiaa tarkoittavat sanonnat ja lauseet.

Tämän kehittämistyön tuloksia raportoitiin työtä ohjanneelle yksikönpäällikölle ja palvelujohtajalle. Samalla materiaalit, kyselyn tulokset, prosessikaavio ja tehtävälista siirtyivät asiakkuudenhallinta ohjelman kehittäjien hyödynnettäväksi. Työyhteisö ja kollegat ovat olleet tietoisia tästä projektista ja toivon sen helpottavan uusien toimintatapojen tuomista käyttöön. Johdon ja lähiesimiehen innostava suhtautuminen ja positiivinen asenne kehittämistyöhön on ollut merkityksellinen asia. Tästä tutkimuksellisesta kehittämistyöstä on keskusteltu avoimesti, siihen liittyen on saatu ideoita ja vinkkejä työyhteisöltä.

Loppuraportissa pääpaino on tutkimuksellisen kehittämistyön tietoperustan, kehittämisprosessin ja tulosten kuvaamisessa, sekä aikaansaannosten selittämisessä ja arvioinnissa. Arviointi kehittämistyön lopussa osoittaa miten kehittämistyö on onnistunut. Saatujen tulosten pohjalta voidaan arvioida kehittämistoimien vaikutuksia ja kehittämisen etenemistä. (Ojasalo–Moilanen–Ritalahti. 2014: 47.) Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tulosten arviointi jää tulevaisuuteen, koska asiakkuudenhallinta ohjelman käyttöönotto alkaa tämän loppuvuoden aikana.

Tutkimuksellisen kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus kulkevat käsi kädessä siinä mielessä, että ne vaikuttavat paljon toisiinsa. Erityisen tärkeänä pidän toimintaympäristön ja työn tuntemista, organisaation toimintatapojen tunteminen edesauttaa eettisyyden tarkastelussa.

### 6.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimushaasteet

Tämän työn johtopäätöksinä voidaan esittää seuraavat asiat:

- 1 Työterveysyhteistyön aloitusprosessia oli tarvetta tehostaa työterveyshoitajan työn kannalta.
- 2 Yhteistyötä organisaation yrityspalveluiden, myynnin ja työterveyshoitajien kanssa tulee lisätä.
- 3 Työterveyshoitajien on hyvä saada tietoa uudesta yrityksestä enemmän ja kootusti.
- 4 Uuden asiakasyrityksen sopimusta tehdessä tulee huomioida yrityksen toiminta ja työtehtävät.

Tutkimuksellinen kehittämistyö on oivallinen tapa kehittää ja uudistaa työn toimintoja ja prosesseja. Opinnäytetyön tekeminen omaan työhön ja sen kehittämiseen oli mielekästä, se linkitti työn ja opinnot sujuvasti yhteen. Sain paljon uusia näkökulmia tutkimuksen ja kehittämisen puolelta omaan työhöni ja työssäni opin paremmin havainnoimaan kehitettäviä asioita. Tutkimuksen ja kehittämisen tekeminen vaatii innostusta ja kiinnostusta kehitettävää aihetta kohtaan. Työterveysyhteistyön aloitus uuden yrityksen kanssa on haastava ja mielenkiintoinen hetki, asiakasyritys tuo mukanaan uusia asioita ja yhteishenkilöitä. Yhteistyön aloittaminen on välillä haastavaa, useimmiten se sujuu hyvin. Yhteistyön aloitusta oli tarpeellista kehittää, aihe nousi esille usein työterveyshoitajien keskuudessa arjen työssä.

Tämän kehittämistyön tuoma tieto työterveysyhteistyön alkamiseen ja asiakkuudenhallinnan kehittämiseen on tuonut työterveyshoitajien näkökulman ja mielipiteet mukaan uuteen prosessiin. Uusi prosessi ja uudet toimintatavat tulevat tehostamaan työterveyshoitajan työtä. Työyhteisössä on tiedostettu nämä ongelmat, joihin haettiin ratkaisuja ja sujuvuutta. Jatkossa kehittäminen jatkuu ja organisaation työterveyshuollon toimintojen suunnitelmallinen uudistaminen etenee oman aikataulunsa mukaan.

Asiakkuudenhallinta ohjelman käyttöönotto ja juurruttaminen vaatii koulutusta organisaation kaikkien työterveyshuollon toimijoiden kesken. Asiakkuudenhallinta ohjelman esittely työterveyshoitajille on 2020 loppuvuoden aikana, ohjelman koulutus ja sen jälkeen käytön tuki on tärkeä varmistaa. Juurruttaminen on tärkeä prosessi, sillä työyhteisö voi luopua hyviksikin havaituista uusista toimintatavoista ja siirtyä takaisin vanhoihin rutiineihin. Keskeistä on myös uuden palvelun loppukäyttäjien sitouttaminen prosesseihin. Tulosten juurruttamiseen voidaan pyrkiä koulutusten avulla, voidaan tarjota esimerkiksi koulutusjaksoja ja konsultatiivisia, työnohjauksellisia workshop-tapaamisia. (Toikko – Rantanen. 2009:62-63)

Uudet toimintatavat tulee testata koko työyhteisön tasolla, kehittämistyötä jatketaan työn ohessa ja se luo työyhteisöön aina monenlaisia mielipiteitä puolesta ja vastaan. Pahimmillaan uudet toimintatavat luovat muutosvastarintaa henkilöstössä. Johdolla ja lähiesimiehillä on tässä tilanteessa suuri merkitys, heidän tulisi luoda tarvittavat resurssit ja mahdollisuudet työntekijöille perehtyä asioihin. Positiivinen ja eteenpäin suuntaava asenneilmapiiri työyhteisössä on tärkeää uusien asioiden ja työvälineiden hyväksymiselle. Kokemuksien kerääminen uudesta toimintatavasta/prosessista itse käyttäjiltä osallistaa heitä jatkokehittelyyn. Uudesta toimintatavasta tulisi saada positiivinen, työn tekemistä helpottava kuva työterveyshoitajille, tällöin on helpompi sitoutua uuden toimintatavan käyttöön ja kehittämiseen.

Vastuiden selkeä jakautuminen myynnin, rekisterin, palvelupäälliköiden ja työterveyshoitajien kesken on tärkeää tehdä, silloin jokainen tietää vastualueensa. Työterveysyhteistyön aloituksessa tulee tarkentaa mitä tietoa myynniltä menee asiakasyritykseen ja millä tavoin työterveyshoitaja aloittaa asiakasyrityksen kanssa yhteistyön. Käyttöön otettavia materiaaleja kehitetään edelleen, muun muassa asiakkaille lähetettävää viestintää. Asiakasviestintä tulee saada yhtenäiseksi, riittävän selkeäksi ja ymmärrettäväksi.

Asiakasyrityksille on tärkeää, että työterveyshuollon palvelut ovat toimivat ja ne kohdennetaan oikeisiin asioihin. Yksityisen palveluntuottajan on ajateltava asiakkaan tyytyväisyyttä ja tämän uuden prosessin tuominen työterveyshoitajien työvälineeksi kohdistuu etenkin parempaan asiakaspalveluun. Hyvän johtamisen kannalta on perusteltua saada työterveyshuollon prosessiin tehokkuutta ja arjen työtä helpottava työväline. Uusi prosessi tulee kuvata selkeästi, määritellä mitä dokumentteja on järkevää tallentaa ja missä ne ovat käytettävissä sekä organisaation myynnille, että työterveyshuollon tiimeille. Asiakasyritysten tiedon lisääminen työterveyshuollon palveluista on yhtenä osana kokonaisuutta. Asiakkaat ovat tyytyväisempiä ja se näkyy työterveysyhteistyön kehittämisessä, asiakastytyytyväisyydessä ja myöskin reklamaatioiden määrässä. Nämä asiat ovat hyvä peruste uusien toimintatapojen käyttöönotolle.

Työterveyshoitajien mielipiteitä on hyvä kartoittaa uudestaan kun asiakkuudenhallinta ohjelma ja uudet materiaalit on viety käytäntöön. Käytettävyyden arviointi on olennainen osa jatkokehittämistä. Uusi, selkeä prosessi helpottaa uusien työterveyshuollon työntekijöiden työhön perehtymistä. Asiakkuudenhallinta ohjelman kehittämisen ja onnistumisen mittarina voidaan käyttää työterveyshoitajille suunnattua kyselyä ja työterveyshuollon raportointia. Asiakasyritysten työterveysyhteistyön aloittamisen onnistumista voidaan seurata muun muassa uusille yrityksille tehtyjen työpaikkakäyntien ajankohtaa seuraamalla. Asiakasyritysten antama palaute työterveysyhteistyön käynnistymisestä on erittäin tärkeä mittari. Organisaatiossa kerätään asiakaspalautteita säännöllisesti asiakasyrityksistä.

Asiakkuudenhallinta ohjelmaan tulee myös yritykselle näkymä, jossa yrityksen sopimus sisältöineen näkyy. Tulevaisuudessa ohjelman kehittyessä edelleen asiakasyritysten suuntaan siellä voisi olla myös yrityksen työterveyshuollon toimintaa ohjaavat dokumentit, kuten työpaikkaselvitysraportti, työterveyshuollon toimintasuunnitelma ja toimintasuunnitelman vuosittainen päivityslomake. Tällöin kaikki dokumentit voisi olla sähköisesti allekirjoitettavissa ja löydettävissä samassa paikassa.

Työterveyshoitajien kyselyn kautta tulleet asiat työterveyshuollon asiakkaista tuovat esille myös monta muuta kehitettävää asiaa. Mielenkiintoisia aiheita voisi olla kehittää muista kulttuureista tulleille yrittäjille ja pienille yrityksille työterveyshuollon palveluita. Työterveysyhteistyöhön tarvitaan molempia osapuolia, työterveyshuollon lisäksi yrityksen tulee olla yhteistyössä mukana. Yrittäjän kiireinen arki on monessa yhteistyön aloituksessa kompastuskivi, pienyrittäjille on toivottu ihan omaa työterveysyhteistyön aloitusprosessia.

Työterveyshoitajan työn suunnitelmallisuus ja resurssien oikea kohdentaminen tehostuu uuden järjestelmän myötä. Sen automatisoiminen työterveyshoitajan vuosisuunnitelmaan olisi mielenkiintoinen prosessi ja helpottaisi työterveyshoitajan työn organisoinnista. Olisi hyvä kun selkeät, toistuvat prosessit, kuten toimintasuunnitelmien ja työpaikkaselvityksien ajankohdat tulisivat muistutuksena työterveyshoitajan ajanvaraukseen. Vuosittain toistuvia, säännöllisesti hoidettavia rutiininomaisia töitä, kuten yritysten toimintasuunnitelmien päivityksiä voisi automatisoida edelleen helpommin hoidettaviksi.

Niin työterveyshuollossa kuin missä tahansa työpaikassa ei voida enää kokea työn ja toimintatapojen pysyvän ennallaan. Muutos on jatkuvaa ja digitaalinen kehitys jatkuu, juurruttaminen ja uuden oppiminen on lähes jatkuvaa toimintaa. Ehkä epäonnistuneissa juurruttamisissa on kyseessä enemmänkin kehittämisen oikea-aikaisuudesta ja onko kehittämistyön tulokset tarpeeksi konkreettisia, työ- ja toimintatapoihin halutuista muutoksista lähteneitä.

Yhteistyön tekeminen myyntiosaston ja digipalveluiden kanssa on tuonut uudenlaista asiantuntemusta ja näkökulmaa kehittämistyöhön. Yli osastorajojen työskentelyssä alkaa arvostamaan toisten työpanosta ihan uudella tavalla, kun ymmärrys heidän työtään kohtaan lisääntyy. Organisaation yrityspalvelut ja digipalveluiden ovat suuressa roolissa uusien toimintatapojen käyttöönotossa ja jatkokehittämisessä. Yhdessä, yhteisten asiakkaiden parhaaksi toimimista työterveyspalveluiden tuottajana on hyvä korostaa.

Lopuksi on vielä hyvä palata työterveyshuollon toimintaan ja työterveyshoitajan rooliin siinä. Uusia tehokkaampia ja toimivampia sähköisiä ohjelmia ja järjestelmiä kehitetään edelleen tulevaisuudessakin. Ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, työterveysyhteistyön tekemiseen ja keskusteluun kuitenkin tarvitaan ihmistä. Työterveyshuollon ammattilaista, joka kuulee ja kuuntelee, auttaa, ohjaa ja neuvoa. Ihmisenä olemisen asiakkaalle, yritysten ja työyhteisöjen tukeminen ja auttaminen, olemalla yrityksille ja heidän työntekijöille läsnä silloin kun tarvitaan, antaa työterveyshuollon toiminnalle merkityksen.

.



## Lähteet

Antila, Tanja. 2013: Asiakkuudenhallinnan kehittäminen työterveydessä. Opinnäytetyö YAMK Tampereen ammattikorkeakoulu.

Finlex. 2016. 21.12.2001/1383. Työterveyshuoltolaki. Sosiaali- ja terveysministeriö. Voimaantulo 01.01.2002.

Grönroos, Christian. 2009: Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5.painos. Helsinki: Talentum

Kallankari, Sanna. 2019: Muutoksen johtaminen arjessa, opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon. 1. painos. Tallinna: Kustannus Oy Duodecim

Kankkunen, Päivi – Vehviläinen-Julkunen, Katri. 2013. Tutkimus hoitotieteessä 3.–6. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kela – työnantajat, työterveyshuolto.

< <https://www.kela.fi/tyonantajat-korvattava-tyoterveyshuolto> > Luettu 15.5.2020.

Kela – tilasto työterveyshuollosta (Tuorein julkistus 25.6.2020)

<[https://www.kela.fi/ajankohtaista-tilastot/-/asset\\_publisher/S7FocUefTr02/content/tyoterveyshuollon-kustannukset-kasvoivat-maltillisesti](https://www.kela.fi/ajankohtaista-tilastot/-/asset_publisher/S7FocUefTr02/content/tyoterveyshuollon-kustannukset-kasvoivat-maltillisesti) > Luettu 1.10.2020.

Koivuniemi, Kauko – Simonen, Kimmo. 2011: Kohti asiakkuutta Ihmistä arvostava terveydenhuolto. 1.painos. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim

Kuusisto, Marja. 2012. Työterveyshuollon asiakasyritysten työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtaminen ja mittarit: toiveet työterveysyhteistyölle. YAMK Metropolia.

<[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/50221/Kuusisto\\_Marja.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/50221/Kuusisto_Marja.pdf?sequence=1&isAllowed=y)> Luettu 6.6.2020

Leino, Timo – Syynimaa, Susanna – Hirvonen, Maria 2018 Työterveyslaitos Helsinki. Työterveyshuollon laatuksely ja laatusoluokitus 2018. <[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136805/Ty%C3%B6terveyshuollon\\_laatuksely\\_ja\\_tasoluokitus2018.pdf](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136805/Ty%C3%B6terveyshuollon_laatuksely_ja_tasoluokitus2018.pdf)> Luettu 16.9.2020

Lipasti Virpi. 2017. Työterveyshuollon toteutuminen ja kehittämistarpeet yritysasiakkaan näkökulmasta OAMK, 2017.< <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017052610455>> Luettu 18.5.2020.

Ojasalo, Katri – Moilanen, Teemu – Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Riikilä, Heli. 2015. Työterveyshoitajan ammatillinen toimijuus ja osaaminen. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteenlaitos.

Takala, Esa-Pekka - Leino, Timo - Harjunpää, Kaisa - Hirvonen, Maria - Kauranen, Tiina - Liljeström, Krista - Syynimaa, Susanna - Österbacka, Owe. 2019. Työterveyshuollon toiminta ja laatu Suomessa 2018. Työterveyslaitos.  
< <http://urn.fi/URN:ISBN:9789522618917>> Luettu 15.9.202

Telaranta, Seija- Lepistö Mervi- Wickman-Viitala, Tiina. 2011: Johtamisen näkökulmat. Muuttamaton lisäp. Tampere. Tampereen ammattikorkeakoulu.

Toikko, Timo –Rantanen, Teemu. 2009: Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korjattu painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print

Työterveyslaitos – työterveyshenkilöstö.

<<https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/tyoterveyshenkilosto>> Luettu 20.11.2019

Työterveyshuoltolaki. Opas työterveyshuoltolain soveltajille. Helsinki, 2004.  
136 (Sosiaali- ja terveysministeriön oppaita, ISSN 1236-116X; 2004:12)  
ISBN 952-00-1556-6.)

Uitti, Jukka (toim.). Hyvä työterveyshuoltokäytäntö. 2014. Työterveyslaitos.

Viljamaa, Mervi - Uitti, Jukka - Juvonen-Posti, Pirjo - Vihtonen, Tiina - Oksa, Panu - Turunen, Jarno - Pensola, Tiina - Palmgren, Helena – Kurppa, Kari. 2015: Työterveysyhteistyöllä vaikuttavuutta työkyvyn tukeen, Työterveyslaitos  
<[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/127064/Tyoterveysyhteisty\\_o\\_opas\\_102015%20%28002%29.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/127064/Tyoterveysyhteisty_o_opas_102015%20%28002%29.pdf?sequence=1)> Luettu 30.8.2020

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4.uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

## Liitteen otsikko

### Kyselyt työterveyshoitajille

**Tällä kyselyllä kartoitetaan yrityksen haltuunottoa eli työterveyshoitajan toimintaa ennen varsinaisen työterveyshuollon toiminnan (työpaikkakäynti + toimintasuunnitelma) alkamista.**

Taustatiedot:

Kuinka kauan olet työskennellyt työterveyshoitajana?

alle 1v.

1-5 v.

5-10v.

yli 10 v.

Kuinka kauan olet toiminut organisaatiossa työterveyshoitajana?

alle 1v.

1-5 v.

5-10v.

yli 10 v.

Oletko saanut perehdytystä uuden yrityksen haltuunotto prosessista?

\_\_Kyllä olen

\_\_En ole

...

Määrälliset kysymykset:

1. Saatko riittävästi tietoa uudesta yrityksestä
  - a. hyvin vähän 1- 10 riittävästi
2. Miten työterveysyhteistyö on mielestäsi käynnistynyt uuden yrityksen kanssa?
  - a. 1-10 hlön yrityksissä; 1 huonosti - 10 hyvin
  - b. 11-50 hlön yrityksissä; 1 huonosti - 10 hyvin
  - c. yli 50 hlön yrityksissä; 1 huonosti - 10 hyvin

3. Onko yrityksen sopimukset olleet mielestäsi sopivia aloittaneen yrityksen toimiala huomioiden?
  - a. 1 ei sopiva - 10 sopiva – asteikko.
4. Kuinka toimivaksi koet organisaation yrityksen haltuunotto-prosessin tällä hetkellä?
  - a. 1 ei toimiva – 10 toimiva- asteikko

Avoimet kysymykset:

1. Mitä tietoa saat kun uusi yritys tulee hoidettavaksesi? Mitä tietoa toivoisit saavasi kun uusi yritys tulee hoidettavaksesi?
2. Mikä hankaloittaa uuden yrityksen haltuunottoa/työterveysyhteistyön aloittamista?
3. Mitkä asiat edistäisivät mielestäsi haltuunotto-prosessia?