

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistalenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Alhonen, A., Heinonen, T. & Piironen, I. (2020) Osaaminen, työn muutos ja johtaminen teknologian käyttöönotossa. Hippa-hankeen blogi, 24.11.2020.

URL: <https://hippa.metropolia.fi/2020/11/osaaminen-tyon-muutos-ja-johtaminen-teknologian-kayttoonotossa/>

## Osaaminen, työn muutos ja johtaminen teknologian käyttöönotossa

Diditalisaation ja uusien teknologioiden käyttöönotossa olisi hyvä kysyä ensin, miksi digitalisaatiota tarvitaan sote-palveluissa/ikäihmisten palveluissa ja miten tätä muutosta pitää johtaa. Tässä artikkelissa käsittelemme sitä, mitkä tekijät vaikuttavat käyttöönottoon ja kuinka sitä helpotetaan.



*Sote-työ on digitalisoitunut vauhdilla viime vuosina. Kuva: Anna Shvets / Pexels.*

### **Digitalisoituva sote-työ**

Digitalisaatio ja sähköistyvät palvelut muuttavat työtä sosiaali- ja terveysalalla. Sähköisten palvelujen avulla on mahdollista tehostaa toimintaa ja kehittää laatua. Parhaimmillaan etäpalvelut ja digitaaliset ratkaisut turvaavat niin sote-palveluiden saannin, kuin johtamisen, edelleen lähelle ihmistä.

Sote-uudistuksen lisäksi Suomessa on käynnissä iso vanhuspalveluiden rakennemuutos, sillä hoito- ja palvelujärjestelmän keskeinen tavoite on kotona asumisen tukeminen

mahdollisimman pitkään. Valtakunnallisina tavoitteina on, että 75 -vuotta täyttäneistä henkilöistä 91–92 % asuu kotona itsenäisesti tai palveluiden turvin ja 13–14 % heistä saa säännöllistä kotihoitoa (STM 2008).

Ikäihmisten laatusuositus (STM 2017) painottaa, että uusien teknologisten ratkaisujen käyttöä lisätään jatkossa kaikilla toimialoilla. Iäkkäiden palveluissa automatiikkaa, robotiikkaa ja uudenlaista teknologiaa voidaan käyttää osana asiakkaiden omahoitoa, omaishoitajien tukea sekä henkilöstön työtehtäviä ja hallinnollisia ja organisatorisia tehtäviä. Lähtökohtana tulee olla iäkkään henkilön itsemääräämisoikeuden ja omatomisuuden tukeminen ja lisääminen, palvelun parantaminen ja henkilöstön työn kehittäminen ja vahvistaminen.

Digitaalisista sote-palveluista etsitään ratkaisuja sekä kasvavaan asiakastarpeeseen, että huoltosuhteen heikkenemiseen. Väestöennusteen 2019 mukaan huoltosuhte ei parane tulevaisuudessa yhdessäkään Suomen kunnassa. Työikäisten osuus väestöstä on tällä hetkellä 62 prosenttia. Osuus pienenee ennusteen mukaan 60 prosenttiin vuoteen 2040 ja 57 prosenttiin vuoteen 2060 mennessä. Vuonna 2018 Suomessa oli 60 kuntaa, joissa syntyi enemmän ihmisiä kuin kuoli. Ennusteen mukaan vuonna 2030 kuntia, joissa syntyy enemmän ihmisiä kuin kuolee, olisi 35 ja vuonna 2040 enää 12. (Tilastokeskus 2019).

Sosiaali- ja terveystalalla työ on usein fyysisesti raskasta ja tuki- ja liikuntaelinsairaudet ovat merkittävät sote-työntekijöiden sairauspoissaolojen syy. Digitalisoituvien palvelujen kautta voidaan monimuotoistaa sote-alan työntekijöiden työnkuvaa ja sitä kautta myös pidentää työuria. Digitaalinen etätyö, kuten virtuaalikohtihoito, on antanut lupaavia kokemuksia siitä miten työurien pidentäminen on mahdollistunut sellaisilla henkilöillä, jotka eivät kykene fyysisesti kuormittavaan työhönsä. Virtuaalikohtihoidosta on saatu alustavia kokemuksia, jossa selkäongelmista kärsivät hoitajat voivat edelleen jatkaa työssään (Alakoski, R. 2017).



*Myllypuron seniorikeskuksessa kokeiltiin, miltä JoyHapticsin iXu-nallen prototyyppi tuntuu. Kuva: Minna Kilpeläinen.*

## Miten digitalisoitumista tulisi johtaa?

Vielä ei ole vahvaa yhtenäistä tutkittuun tietoon perustuvaa teoriaa siitä, kuinka digitaalista muutosta tulisi johtaa. On kuitenkin näyttöä, että digitaalisen muutostarpeen pitää perustua organisaation tavoitteisiin. Lisäksi on havaittu, että työntekijöiden tuki saavutetaan parhaiten, jos he ymmärtävät, miksi muutos on tarpeen heidän tehtäviinsä. Luottamus muutosprosessissa saavutetaan oikeanlaisella johtamisella. (Cortellazzo ym. 2019.)  
Terveysten ja hyvinvoinnin laitos (Vehko ym. 2019) suosittelee terveydenhuollon organisaatioille ja johdolle digitalisaation hallintaa kolmella tasolla: 1) Tietojärjestelmiä hankittaessa, 2) tietojärjestelmien käyttöönotossa, ja 3) tietojärjestelmien käyttöä tuettaessa.

THL suosittaa, että terveydenhuollon organisaatio selvittää tietojärjestelmien käytettävyyden hankintapäätöstä tehdessä. Loppukäyttäjien tarpeet tulee huomioida jo järjestelmien kilpailutuksessa ja suunnittelussa. Käyttäjien on päästävä testaamaan järjestelmää, ja havaitut ongelmat on korjattava ennen julkaisua. Myös ohjelmien yhteensopivuus tulee selvittää. Terveysalan organisaatioiden ei pidä hyväksyä tietojärjestelmien heikkoa käytettävyyttä. (Vehko ym. 2019.)

Terveysalan organisaatioiden on järjestettävä hankkimistaan ohjelmistoista työntekijöilleen perus-, täydennys- ja työpaikkakoulutusta. Myös järjestelmien käytön opettajilla on oltava riittävä koulutus. Osaamisen taso on hyvä kartoittaa ennen koulutuksia ja työntekijät osallistaa käyttöönoton suunnitteluun. Tämä vaatii aktiivista asennetta sekä henkilökunnan ja esimiesten yhteistyötä. Johdon tulee suunnitella ja aikatauluttaa käyttöönottoprosessi huolellisesti yhdessä käyttäjien kanssa tietosuojan ja tietoturvan vaatimukset huomioiden. (Vehko ym. 2019.)



*Johdon tuki on tärkeää tietojärjestelmien käyttöönotossa. Kuva: Karolina Grabowska / Pexels.*

Organisaation ja johdon on tarjottava tukea ja resursseja tietojärjestelmien käyttöön myös niiden lanseerauksen jälkeen. On tärkeää, että johto kerää työntekijöiden kokemuksia ja osoittaa, mihin toimenpiteisiin on palautteen perusteella ryhdytty. Tiedon kulkiessa molempiin suuntiin luodaan oppivan organisaation kulttuuri. Toimivat tietojärjestelmät ja epäkohtien korjaaminen edistävät työhyvinvointia. (Vehko ym. 2019.)

Vaikka ei ole massaa yhtä spesifiä digitalisaation johtamistapaa, tietyt piirteet yhdistyvät onnistuneeseen muutokseen. Ensinnäkin johtajien tulee ymmärtää muutosprosessi ja olla itse muutoksen kannalla. Toiseksi johtajien tulee osoittaa luottamusta työntekijöihinsä ja prosessin asiantuntijoihin, jotta syntyy luova ja innovatiivinen työilmapiiri. Kolmanneksi johtajien tulee olla kärsivällisiä ja antaa riittävästi resursseja tietojärjestelmien käyttöönottoon. Organisaatioiden tulee tukea johtoa ja ymmärtää, että muutosprosessiin kuuluu vääjäämättä haasteita ja häiriöitä. (Sow & Aborbie 2018.)

Vehko T et al. THL:stä (2019) esittävät suosituksia johdolle ja organisaatioille teknologian käyttöönoton onnistumiseksi.

### **Suosituksia johdolle työn lisääntyvässä digitalisaatiossa:**

- 1) Käyttöönoton onnistumisen varmistaminen
- 2) Tiedolla johtaminen työprosessin sujuvoittamiseksi
- 3) Työhyvinvointi on johdon vastuulla

### **Suosituksukset organisaatioille: digitalisaation hyödyt ja henkilöstöystävällisyys**

- 1) **Tietojärjestelmien on oltava helppokäyttöisiä:** Nousevat stressitasot ja heikot kouluarvosanat viittaavat siihen, että järjestelmät ovat liian vaikeita käyttää.
- 2) **Ammattilaisille on järjestettävä koulutusta:** Asiakkaiden uusi rooli ja uudet teknologiat haastavat ammattilaisten osaamisen.
- 3) **Tietojärjestelmien käyttöön tarvitaan tukea:** Tietojärjestelmien toimivuudella ja niihin liittyvillä prosesseilla on vaikutuksia työhön ja työhyvinvointiin.

## **Miten tämä näkyy käytännössä?**

Seuraavassa kuvataan yhden lähiesimiehen kokemuksia sekä havaintoja käytännöstä, mitä digitalisaation johtaminen edellyttää vanhustenpalveluissa. Anna Alhonen toimii osastonhoitajana Myllypuron seniorikeskuksessa Helsingissä. Hänen mukaansa edellä mainitut suositukset ovat edellytys digitalisaation jalkauttamisessa. Kokemus on osoittanut sen, että mikäli teknologia on vaikeakäyttöinen, sen hyötyä ei ymmärretä, sen käyttöönotto vaiheessa ei ole ollut koulutusta tai johto ei ole sitoutunut teknologiaan niin siihen suhtautuminen on yleensä negatiivista ja pahimmillaan teknologian käyttöönotosta ei saada kaikkea hyötyä irti. Voidaankin todeta, että johdon tärkein tehtävä on huolehtia edellä mainituista asioista sekä luoda kokeilevaa kulttuuria. On kuitenkin muistettava, ymmärrettävä ja hyväksyttävä, että kulttuurin muuttaminen on hidasta.

Alhosen mukaan kokeileva kulttuuri varmistetaan avoimuudella ja tiedon välittämällä sekä kannustamalla uusiin kokeiluihin. Johdon ja lähiesimiestyön yksi merkittävä tehtävä on vastattava avoimesti kysymykseen miksi? Tämä koskee myös digitalisaatiota. Lähiesimiehen tehtävänä on kertoa faktatietoa, jakaa tietoa sekä antaa aikaa keskustelulle ja huomioida kaikki tunteet mitä työntekijöissä herää. Kannustavan ja kuuntelevan vuoropuhelun sekä avoimen vuorovaikutuksen merkitys työntekijän ja lähiesimiehen välillä korostuvat muutoksessa.

Entä miten tätä muutosta tulisi johtaa? Alhosen mukaan uuden toimintatavan -ja/tai teknologian käyttöönotto vaatii muutosjohtamista ja osaamisen johtamista sekä itsensä johtamista. Työntekijöiden osaamisesta on pidettävä huolta ja osaaminen on varmistettava. On se sitten verkkokoulutus, käyttöönottokoulutus tai näiden yhdistäminen niin onnistumisen kannalta se on välttämätön. Osaamisen varmistaminen ei ole vain lähiesimiehen tehtävä vaan vastuu on myös työntekijällä. Työntekijän on tunnistettava omassa osaamisessa olevat

puutteet ja tuotava ne lähiesimiehen tietoon. Käytännössä on myös havaittu, että johdon on varmistettava tuki koulutuksen jälkeen. Pelkkä koulutus ei siis riitä. Alhonen kokee tärkeäksi myös innostuneiden työntekijöiden huomioimisen uusien digitalisaation tuomien ratkaisujen käyttöönotossa. Kokemus on opettanut, että välillä muutos on helpompi vastaanottaa ja ymmärtää, kun avunantajana ja asiasta puhuja on kollega eikä johdon edustaja. Asenteen muutos on ratkaisevassa osassa työn muutoksen johtamisen kannalta. Asennetta ei saada muuttumaan mikäli lähiesimiehen tai johdon oma asenne ja suhtautuminen työn muutokseen -ja/tai teknologiaan sekä digitalisaation suhteen on negatiivinen.

Alhosen mukaan digitalisaation tuoman uuden toimintatavan -ja/tai teknologian käyttöönoton onnistumisen kannalta merkityksellistä voi olla myös se, että aluksi epäilevästi suhtautunut työntekijä oivaltaa digitalisaation tuoman merkityksen ja näin saa työkaverit innostumaan ja mukaan uuden kehittämiseen. Kokemus on myös osoittanut, että työntekijöiden saaminen ja osallistaminen alusta alkaen kehittämiseen luo tukevampaa pohjaa digitalisaation tuomalle toiminnan muutokselle. Käytännössä on havaittu, että on tärkeää jakaa vastuuta henkilöstön, johdon ja lähiesimiesten välillä. Johdon tärkeänä tehtävänä on yhdessä lähiesimiesten kanssa huomioitava kognitiivinen kuorma, tulevaisuuden ennakointi sekä huolehtia, että prosessi sujuu suunnitelman mukaan. Henkilöstön vastuulla on sitoutua digitalisaation tuomiin uusiin ratkaisuihin sekä toimia ohjeiden mukaisesti. Henkilöstön on myös hyödynnettävä omaa ammattitaitoaan digitalisaation tuomien palveluiden ja tuotteiden parantamiseksi.

## **Yhteenvetona**

Konkreettisia tekoja muutoksessa esimiehen osalta ovat avoimuuden ylläpitäminen, tiedottaminen ja osaamisen varmistaminen. Lähiesimiehen ja johdon on huolehdittava siitä, että yksiköissä on työntekijöitä, jotka vievät yhdessä lähiesimiehen kanssa muutosta eteen päin. Esimiestyössä on varmistettava, että prosessi etenee suunnitellusti sekä tukea yksilöitä, jotka sitä tarvitsevat. Johdolla on myös suuri vaikutus esimerkin näyttäjänä, miten toiminnan muutos otetaan vastaan. Johdon on hyvä tarkistaa oma asenne ennen kuin lähtee välittämään muutosta eteen päin. Jotta digitalisaatio onnistuisi vanhusten palveluissa, on tärkeää, että esimies on itse sitoutunut, kiinnostunut ja motivoitunut prosessiin.

### **Kirjoittajat:**

Anna Alhonen, sairaanhoitaja AMK, sairaanhoitaja YAMK, osastonhoitaja, Helsingin kaupunki/Myllypuron seniorikeskus  
Heinonen Tarja, TtM, fysioterapeutti, TtT tohtoriopiskelija, Kehittämispäällikkö, TAMK/TKI-palvelut  
Piiroinen Ilkka, TtM, lehtori, yhteyspäällikkö, Hyvinvointi ja terveysteknologia, TAMK

### **Lähteet:**

Alakoski, R. 2017. Virtuaalinen kotihoito yllätti suosiollaan. Terveys ja talous 2017, VOL:80, no:3, s.22-24.

Cortellazzo L, Bruni E & Zampieri R. 2019. The role of leadership in a digitalized world: a review. Frontiers in Psychology 10, 1938. Saatavilla verkossa [täältä](#).

European Commission. 2019. Assessing the impact of digital transformation of health services. Report of the expert panel on effective ways of investing on health (EXPH). Saatavilla verkossa [täältä](#).

Sow M & Aborbie S. 2018. Impact on digital transformation. Business and Economic Research 8(3), 139–148. Saatavilla verkossa [täältä](#).

STM, 2008. Ikäihmisten palvelujen laatusuositus. Julkaisu 2008:3. Saatavilla verkossa [täältä](#).

Tilastokeskus, 2019. Väestöennuste 2019-2070. Saatavilla verkossa [täältä](#).

Vehko T, Hyppönen H, Ryhänen-Tompuri M & Heponiemi T. 2019. Miten tietojärjestelmät palvelevat ammattilaisten työtä? Vaikutukset työhön ja työhyvinvointiin? Digityö ja stressi -hankkeen loppuraportti. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Saatavilla verkossa [täältä](#).