

MUUTOKSEN SUUNNITTELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN
TYÖTERVEYS WELLAMO OY: SSÄ



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, YAMK
Hämeenlinnan korkeakoulukeskus

Syksy 2021

Mirka Lahtinen

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli edistää muutoksen suunnittelua Työterveys Wellamo Oy:ssä. Opinnäytetyö toteutettiin kehittämistyönä ja sen tavoitteena oli saada organisaatiolle hyödyllistä tietoa muutoksen suunnittelun kehittämiseen ja toteuttamiseen, jotta muutokset saadaan vietyä läpi hallitusti ja suunnitelmallisesti ilman ongelmia. Kehittämistyössä laadittiin yleinen prosessikuvaus muutoksen suunnittelusta organisaatiossa, mitä tullaan hyödyntämään organisaation tulevaisissa muutoksissa.

Opinnäytetyöstä tekee merkityksellisen se, että organisaatio saa täytettyä laatustandardin ISO 9001:2015 mukaiset vaatimukset laaditun prosessikuvauksen myötä. Lisäksi organisaation johto saa arvokasta tietoa, kuinka henkilöstö on kokenut aikaisemmat muutokset ja mitä tulevaisissa muutoksissa on otettava huomioon.

Opinnäytetyön eteneminen alkoi teorian tietoon tutustumisella ja keräämisellä. Merkittävin työvaihe oli teettää Webropol-kysely tietyille henkilöstöryhmille, työterveyshoitajille ja työterveyssihteereille. Kyselystä saadut vastaukset analysoitiin sisällönanalyysillä ja tämän jälkeen analyysin pohjalta tehtiin muutoksen suunnittelun prosessikuvaus Työterveys Wellamolle. Vastauksista korostui etenkin tiedottamisen ja henkilöstön huomioon ottamisen merkitys sekä riittävät henkilöstöresurssit ja toimivat tietojärjestelmät. Muutosta johdetaan organisaatioissa onnistuneesti hyvällä muutoksen valmistelulla, avoimella tiedottamisella, henkilöstöä osallistamalla sekä muutoksen jatkuvalla arvioinnilla ja kehittämisellä. Organisaatioiden muutoksissa tulee olla jatkuvaa seuranta ja kehittämistä.

Avainsanat työterveyshuolto, muutosjohtaminen, muutoksen suunnittelu

Sivut 50 sivua ja liitteitä 6 sivua

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to improve change planning in Työterveys Wellamo Oy. This thesis was made as a development work and its goal was to provide the organization with useful information for the development and implementation of change planning, so that changes can be implemented in a controlled and planned manner without any problems. In the development work, a general process description of change planning in the organization was made, which will be utilized in future changes in the organization.

Thing that makes this thesis relevant is that the organization can meet the requirements of quality standard ISO 9001:2015 with the process description that has been made. Also, the organization's management gets valuable information about how employees have experienced earlier changes and what needs to be considered in future changes.

The progress of this thesis began with getting acquainted and collecting of the theoretical knowledge. The most significant step was to make a Webropol- survey for certain group of the staff, occupational health nurses and occupational health secretaries. The answers were analyzed by using content analysis and after that based on the analysis a process description of the change planning was made for Työterveys Wellamo. From the responses importance of information and employee involvement came up, as well as adequate human resources and functioning information systems. Change is successfully managed in organizations with good preparation of the change, open communication, employee involvement and continuous evaluation and development of the change. Changes in organizations must be constantly monitored and developed.

Keywords occupational health care, change management, change planning

Pages 50 pages and appendices 6 pages

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Työterveyshuolto	2
2.1	Työterveyshuoltolaki	3
2.2	Työturvallisuuslaki	3
2.3	Valtioneuvoston asetus hyvästä työterveyshuoltokäytännöstä	4
2.4	Työterveys Wellamo Oy	5
3	Hoidon tarpeen arviointi	7
4	Laadunhallinta ja ISO 9001:2015 standardi	8
5	Muutosjohtaminen ja muutoksen suunnittelu	10
5.1	Muutoksen monikerroksisuus	12
5.2	Muutoksen suunnittelu	13
5.3	Muutokseen vaikuttavat tekijät	14
5.4	Muutosvastarinta	14
5.5	Tiedottamisen merkitys muutoksen suunnittelussa	16
5.6	Aiemmat kokemukset muutoksesta	17
5.7	Työhyvinvointi muutoksessa	18
6	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset	21
7	Aineiston keruu ja analysointi	22
7.1	Aineiston keruu	23
7.2	Sisällönanalyysi	24
8	Opinnäytetyön tulokset ja tuotokset	26
8.1	Työntekijöiden kokemukset aikaisemmista muutoksista Työterveys Wellamossa	29
8.2	Työntekijöiden näkemykset muutoksen suunnittelun kehittämisestä organisaatiossa	32
8.3	Muutosten toteuttaminen tulevaisuudessa Työterveys Wellamossa	34
8.4	Prosessikuvaus muutoksen suunnittelusta Työterveys Wellamossa	37
9	Pohdinta	39
9.1	Kehittämistoiminnan eettisyys ja luotettavuus	43
9.2	Jatkotutkimusaiheet	45
	Lähteet	46

Kuvat, taulukot ja kaavat

Kuva 1. Työterveys Wellamo Oy:n arvot (Työterveys Wellamo Oy.)	6
Kuva 2. Työterveys Wellamo Oy:n toimipisteet (Työterveys Wellamo Oy.)	7
Kuva 3. Kurt Lewinin kolmivaihemalli (Dawson, P. & Andriopoulos, C. 2014; Erskine, P. 2013, muokattu)	11
Kuva 4. Muutoksen hallinnan keinot (Ponteva, 2012.)	12
Kuva 5. Työhyvinvoinnin portaat (Työturvallisuuskeskus, n.d.)	18
Kuva 6. Inhimillisen pääoman koostuminen (Manka, 2013, muokattu.)	19
Kuva 7. Luottamuksen rakentuminen (Työturvallisuuskeskus, n.d.).....	20
Kuva 8. Kehittämistyön eri vaiheet	21
Kuva 9. Esimerkki sisällönanalyysistä (kysymys 3: Miten aiemmat muutokset ovat mielestäsi toteutettu Työterveys Wellamossa?).....	26
Kuva 10. Kyselyyn vastanneiden osuudet ja työtehtävä Työterveys Wellamossa	27
Kuva 11. Vastanneiden työsuhteen kesto Työterveys Wellamossa	28
Kuva 12. Esimerkki tulosten käsittelystä	29
Kuva 13. Prosessikuvaus muutoksen suunnittelusta	38

Liitteet

Liite 1	Saatekirje
Liite 2	Webropol- kysely
Liite 3	Muutoksen suunnittelun prosessikuvaus

1 Johdanto

Muutos on jatkuvaa ja siinä kaikkein vaikeinta on onnistuminen (Kotter & Schlesinger, 1979; Brown & Eisenhardt, 1998; Kotter & Rathgeber, 2008). Näin on ajateltu jo vuosikymmenten ajan. Organisaatiomuutoksia on monenlaisia, eikä yksikään muutos ole samanlainen. Muutokset voivat olla isoja tai pieniä, nopeita tai hitaita tai sitten jotain niiden väliltä. (Juuti & Virtanen, 2009, s. 16) Kaikki muutokset eivät vaadi huomiota tai toimenpiteitä organisaation johdolta ja muilta vaikuttajilta. Tavalliset päivittäin tapahtuvat muutokset eivät vaikuta tai muuta organisaatioiden johtajien ajattelua. Organisaatiomuutoksissa viitataan juuri niihin muutoksiin, jotka vaikuttavat merkittävästi johtajien ajatusmaailmaan koskien heidän organisaatioitaan. Nämä muutokset koskevat jotain työn osa-aluetta tai tapaa, millä työtä tehdään. (Helms-Mills;Dye;& Mills, 2008, s. 4)

Muutosjohtaminen ja kehittäminen ovat tätä päivää. Käytäntöön, koulutukseen ja johtamiseen kohdistuvat suurimmat muutos- ja kehittämispaineet. (Toivola, 2008; Vuorinen, 2008; Härmä, 2010) Muutosten toteuttaminen asettaa erityisiä vaatimuksia ja haasteita johtamiselle. Kohteina voi olla esimerkiksi toiminta ja siihen läheisesti liittyvät palvelut ja tuotteet sekä niihin vaikuttavat toimintatavat ja järjestelmät. (Stenvall & Virtanen, 2007)

Ratkaisevia tekijöitä muutosjohtamisessa on visio, yhteinen päämäärä ja tahtotila. Muutoksessa ja muutoksen johtamisessa on tärkeää kokonaisuus. Muutosta johtavien tulisi kytkeä muutosprosessit laajempaan kontekstiin ja laajempiin tavoitteisiin. Näin yksittäisen organisaation osan tai työntekijän toteuttamalle muutokselle tulee tarkoitus ja merkitys. (Möttönen, 2005; Kallunki, 2008)

Muutokset voidaan toteuttaa työntekijöiden hyvinvointia tukien. Silloin tulee huolehtia henkilöstön riittävästä osaamisesta ja siitä, että heidän hallinnan tunteensa työssä säilyy. Tärkeää on, että henkilöstö voi osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Työnantajan on lisäksi huolehdittava riittävästä viestinnästä ja varmistettava työntekijöiden saavan riittävästi tukea johdolta ja esimiehiltä. (Kuntatyönantajat, 2017)

Hoidon tarpeen arviointi tarkoittaa terveydenhuollon ammattilaisen tekemää arviota potilaan hoitoon pääsystä ja hoidon kiireellisyydestä (Syväoja & Äijälä, 2009). Hoidon tarpeen arviointi otettiin käyttöön Työterveys Wellamossa alkuvuodesta 2020. Kyseinen muutos vaikutti suuresti kahteen eri ammattiryhmään työnkuvan muutoksena. Tässä opinnäytetyössä kuvataan työterveyshoitajien ja työterveyssihteereiden kokemuksia muutosten läpiviemisestä organisaatiossa. (Husman, ym., 2010)

Työterveys Wellamolla on tarvetta kattavalle muutoksen suunnittelun prosessikuvaukselle. Katsottiin, että prosessikuvaus olisi hyvä tehdä käyttäen hyödyksi viimeisintä toiminnan muutosta, hoidon tarpeen arviointia, miten sen muutosjohtamisessa onnistuttiin tai epäonnistuttiin.

Työterveys Wellamossa on ollut viime aikoina useita muutoksia kuten hoidon tarpeen arviointi ja etäpalveluiden käyttöönotto. Opinnäytetyöni tekee merkitykselliseksi se, että organisaatiolle tehdään muutoksen suunnittelun prosessikuvaus, joka tutkimuksen myötä laaditaan. Sen jälkeen organisaatio täyttää laatustandardin ISO 9001:2015 mukaiset vaatimukset.

2 Työterveyshuolto

Työterveyshuolto on osa suomalaista terveydenhuoltojärjestelmää. Se on työn ja terveyden välisen suhteen asiantuntija, joka huolehtii yhdessä työpaikkojen kanssa henkilöstön työn- ja toimintakyvyn ylläpitämisestä sekä työturvallisuudesta. Työterveyshuollon keskeinen tehtävä on yhteistoimin työpaikan kanssa edistää työntekijöiden terveyttä ja työkykyä, turvallista työn tekemistä, työyhteisön toimintaa sekä ehkäistä työhön liittyviä sairauksia ja tapaturmia. (TTK, n.d)

Työterveyshuollon toimintaa ohjaa sitä koskeva lainsäädäntö. Työterveyshuollossa sovelletaan työterveyshuoltolakia ja työturvallisuuslakia. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työnantajan velvollisuus on noudattaa työturvallisuuslakia. Työnantajan on järjestettävä työntekijöilleen työterveyspalvelut. Jos yrityksessä on yksikin työntekijä riippumatta

tehtävistä työtunneista tai työsuhteen kestosta, tämä järjestämisvelvollisuus täyttyy. Ennaltaehkäisevän työterveyshuoltopalvelun järjestäminen on lakisääteistä toimintaa, mutta sairaanhoidon järjestäminen on vapaaehtoista. (TTL, n.d; TTK, 2021)

2.1 Työterveyshuoltolaki

Työterveyshuoltoa ohjaava työterveyshuoltolaki on säädetty vuonna 1978 ja sitä uudistettiin 2001 (2001/1383///). Lailla velvoitettiin kaikki työnantajat järjestämään ennaltaehkäisevät työterveyshuoltopalvelut työntekijöilleen. Työnantajille annettiin myös mahdollisuus tarjota sairaanhoidon järjestäminen työpaikkaterveydenhuollossa. Sairausvakuutuslailla varmistettiin työnantajalle korvaus tarpeellisista ja kohtuullisista työterveyshuollon kustannuksista, mikä toimi samalla taloudellisena kannustimena palveluiden järjestämisessä. (Husman, ym., 2010)

Työterveyshuoltolain (2001/1383 § 1.) tarkoituksena on edistää työntekijöiden terveyttä ja työkykyä edistämällä työn turvallisuutta ja työyhteisön toimintaa. Lisäksi tarkoitus on ehkäistä työhön liittyviä sairauksia ja tapaturmia. Työterveyshuoltolaki on puitelaki, jonka perusteella on annettu vielä tarkempia määräyksiä valtioneuvoston asetuksissa kuten valtioneuvoston asetus hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista, työterveyshuollon sisällöstä ja ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden koulutuksesta (2013/708).

2.2 Työturvallisuuslaki

Työturvallisuuslain (2002/738) tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi. Lisäksi sen tarkoituksena on ennaltaehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden terveyshaittoja.

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan muun muassa laatimaan työsuojelun toimintaohjelman (2002/738 § 9) ja selvittämään sekä arvioimaan työn vaaroja (2002/739 § 10) eli tekemään riskien arvioinnin. Työnantaja kykenee tehostamaan ennakoivaa työsuojelua ja kehittämään suunnitelmallisesti työoloja työpaikan omien edellytysten mukaan työsuojelun toimintaohjelman avulla (Työsuojelu, 2021).

Riskien arvioinnissa on selvitettävä ja tunnistettava työstä, työajoista, työtilasta, muusta työympäristöstä ja työolosuhteista aiheutuvat haitta- ja vaaratekijät. Lisäksi on selvitettävä, jos niitä ei voida poistaa. On arvioitava niiden merkitys työntekijöiden turvallisuudelle ja terveydelle. Erityistä vaaraa aiheuttavasta työstä on säädetty erikseen työturvallisuuslaissa (2002/738 § 11). Jos riskien arviointi osoittaa, että työstä voi aiheutua erityistä tapaturma- tai sairastumisen vaaraa, saa tällaista työtä tehdä vain siihen pätevä ja siihen henkilökohtaisten edellytysten puolesta työhön sopiva henkilö.

Työturvallisuuslaki (2002/738) luo yhdessä työterveyshuoltolain (2001/1383) kanssa perustan terveelliselle ja turvalliselle työlle. Aika ajoin lakeja on korjattu ja täydennetty tarpeiden mukaisesti annetuilla asetuksilla. Työterveyshuoltolain soveltamisala on sidottu työturvallisuuslakiin. Työnantaja, joka on velvollinen noudattamaan työturvallisuuslakia, on velvollinen noudattamaan myös työterveyshuoltolakia, kun yrityksessä on yksikin työntekijä. Työturvallisuuslaissa viitataan usein työterveyshuoltoon ja sen tehtäviin, mikä kuvaa hyvin työterveysyhteistyön merkittävyyttä. (Sauni, 2014, ss. 10-11)

2.3 Valtioneuvoston asetus hyvästä työterveyshuoltokäytännöstä

Hyvä työterveyshuoltokäytäntö tuli käsitteenä työterveyshuoltolakiin vuoden 1995 alussa. Toiminnan lähtökohdaksi nostettiin työpaikkojen yksilölliset tarpeet. Tällä uudistuksella haluttiin korostaa työterveyshuollon ammatillisen osaamisen merkitystä ja samalla työterveyshuollon toiminnan toteuttamisen mahdollisuuksia työpaikkatasolla. (Sauni, 2014, s. 12)

Valtioneuvoston asetus hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista, työterveyshuollon sisällöstä ja ammattihenkilöiden sekä asiantuntijoiden koulutuksesta (2001/1484) uudistettiin työterveyshuoltolain (2001/1383) uudistuksen myötä 2000-luvun alussa. Vuoden 2014 alussa tuli jälleen voimaan uudistettu asetus hyvästä työterveyshuoltokäytännöstä, jolla suunnattiin työterveyshuollon toimintaa uudelleen.

Tämän uudistetun hyvä työterveyshuoltokäytäntö asetuksen taustalla on tarve suunnata työterveyshuollon toimintaa uudelleen. Uudessa asetuksessa korostuu uusi pykälä työterveysyhteistyöstä (2013/708 §1). Sillä tarkoitetaan työnantajan, työntekijöiden ja

työterveyshuollon suunnitelmallista ja tavoitteellista yhteistyötä työterveyshuoltolain toteuttamiseksi. Asetuksessa nähdään työpaikka ja työterveyshuolto tuloksellisen toiminnan aktiivisina osapuolina, kumppaneina. (Sauni, 2014, s. 15)

2.4 Työterveys Wellamo Oy

Työterveys Wellamo Oy:n (tekstissä Työterveys Wellamo) historia alkaa 2000-luvulla kahteen eri kertaan, jolloin Päijät-Hämeen kunnallisten työterveyshuoltopalvelujen turvaamista ja kehittämistä selvitettiin. Lähtökohtana selvityksille oli kansanterveyslain 14 §:n kunnille asettama velvoite järjestää työterveyshuoltopalvelut alueellaan. Selvitysten perusteella päädyttiin kuntien yhteistyöhön työterveyshuoltopalvelujen tuottamisessa.

Yhteistyömuodoksi on valittu osakeyhtiö. Työterveys Wellamo aloitti toimintansa 1.5.2010. (Työterveys Wellamo Oy, n.d)

Kuntien ja kuntayhtymien sataprosenttisesti omistama Työterveys Wellamo Oy tuottaa toiminta-alueellaan työterveyshuoltopalveluja. Se kuuluu Työ ja Terveys ry:n verkostoon ja sitä kautta on mahdollisuus tarjota työterveyshuoltopalveluja myös valtakunnallisesti. (Työterveys Wellamo Oy, n.d)

Työterveys Wellamo vastaa kuntien lakisääteisestä työterveyspalvelujen järjestämisveloitteesta Päijät-Hämeessä asiakaslähtöisesti, laadukkaasti ja kustannustehokkaasti. Lisäksi palveluihin kuuluu työterveyshuoltopainoitteinen sairaanhoito. Toimipisteitä Työterveys Wellamolla on kymmenen. Työterveyshuollossa työskentelee työterveyshoitajia ja -lääkäreitä, joilla on työterveyshuollon pätevyys. Lisäksi heidän kanssaan voi toimia yleislääkäreitä sairaanhoidossa. Näiden työterveyshuollon ammattihenkilöiden lisäksi Työterveys Wellamossa työskentelee työterveyshuollon asiantuntijoita, joita ovat työfysioterapeutit ja työterveyspsykologit. Asiantuntijat antavat neuvontaa ja ohjausta, varsinaista terapiatyötä ei työterveyshuollossa tarjota. Lisäksi Työterveys Wellamossa työskentelee työterveyssihteereitä. (Työterveys Wellamo Oy, n.d)

Työterveys Wellamo sitoutuu seuraamaan ja kehittämään toimintansa laatua jatkuvan parantamisen periaattein (Työterveys Wellamo Oy, n.d). Kuvassa 1 kuvataan Työterveys Wellamon arvot, joita ovat innostus, luottamus ja osaaminen. Edellä mainitut arvot liittyvät

vahvasti laatuun. Yrityksen tulee olla rohkea uudistua, olla eettinen ja arvostettu. Työntekijöiden tulee pitää ammattitaitoa yllä ja olla asiakaskontakteissa läsnä oleva.

Kuva 1. Työterveys Wellamo Oy:n arvot (Työterveys Wellamo Oy.)



Työterveys Wellamo on kymmenen Päijät-Hämeen kunnan ja Myrskylän ja Pukkilan kuntien sekä kahden kuntayhtymän, Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän ja Koulutuskeskus Salpaus-kuntayhtymän, omistama julkinen osakeyhtiö. Se työllistää noin 90 työterveyshuollon ammattilaista. Kuvassa 2 on esitetty Työterveys Wellamon toimipisteet, joita Päijät-Hämeessä on 10 kappaletta. Kuvasta 2 näkee myös, kuinka laajalla alueella toimipisteet sijaitsevat. (Työterveys Wellamo Oy, n.d)

Kuva 2. Työterveys Wellamo Oy:n toimipisteet (Työterveys Wellamo Oy.)



3 Hoidon tarpeen arviointi

Hoidon tarpeen arviointi on olennainen osa jokaisen terveydenhuollon ammattilaisen työtä asiakkaan ottaessaan yhteyttä terveydenhuollon yksikköön. Hoidon tarpeen arvioinnissa yhdistyvät esimerkiksi ammattilaisen, kuten terveydenhoitajan tai sairaanhoitajan ammattitaito, intuitio, vuorovaikutustaidot, moniammatillinen yhteistyö sekä onnistunut ja turvallinen kirjaaminen. Hoidon tarpeen arviointi on erittäin keskeinen osa potilaan hoitoa ja juuri se vaihe, josta potilaan koko hoito lähtee tarvittaessa käyntiin. (Valvira, 2017)

Hoidon tarpeen arviointi tulee tehdä asiakkaan kanssa yhteistyössä ja hoitajan tulee ottaa asiakkaan mielipide huomioon (laki potilaan asemasta ja oikeuksista 785/192). Hoidon tarpeen arviointia tekevän hoitajan tulee olla tehtävään koulutettu ja kokenut. Hänellä on oltava mahdollisuus tutustua asiakkaan asiakirjoihin, jotka koskevat hänen terveyttään. (Harjola, ym., 2014)

Hyvä hoidon tarpeen arviointi perustuu hoitajan ammattitaitoiseen päätöksentekoon. Arviointia tehdessään hoitajan on huomioitava asiakkaan kokonaistilanne, oireiden kiireellisyys ja käytettävissä olevat resurssit. Hoitajan tulee käyttäytyä ammattimaisesti ja empaattisesti asiakasta kohtaan ja dokumentoida palvelutapahtuma asiakkaan hoitokertomukseen. Hyvä hoidon tarpeen arviointi ei vaaranna potilasturvallisuutta eikä turhaan kuormita terveydenhuoltoa heillä, joiden terveydentila ei vastaanottokäyntiä edellytä. Ammattitaitoinen hoitaja osaa ja uskaltaa esittää tarkentavia kysymyksiä asiakkaan terveydentilasta, eikä epäröi konsultoida lääkäriä epävarmoissa tilanteissa. (Syväoja & Äijälä, 2009)

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan Työterveys Wellamossa alkuvuodesta 2020 käyttöön otettua palvelua, hoidon tarpeen arviointia. Tämän palvelun tulemisesta kerrottiin yleisessä työterveyshoitajien ja työterveyssihteereiden ammattiryhmien kokouksessa, jossa esiteltiin yrityksen uuden palvelun sisäinen dokumentti muutoksen suunnittelusta ja hallinnasta. Dokumentissa käytiin läpi palvelun mahdollisuudet, uhat, vahvuudet ja heikkoudet. Koettiin, että muutoksen suunnittelu ja haltuun otto tuli liian nopealla aikataululla. Se ei ollut riittävän hallittu. Koulutusta ennen sen käyttöönottoa ei ollut järjestetty. Käytäntö on opettanut toimimaan hoidon tarpeen arvioinnissa ja sitä on jatkuvasti pyritty kehittämään käytännön kokemusten kautta. Aikaisemmin asiakkaiden soitot menivät ajanvarauksen kautta työterveyssihteereille, josta ne ohjautuivat tehtävinä eri ammatti- tai asiantuntijaryhmille. Hoidon tarpeen arvioinnin tullessa käyttöön työterveyshoitajat ovat kukin vuorollaan vastaamassa soittoihin ja tekemässä arviota hoidon tarpeesta. He ohjaavat tarvittaessa asiakkaan oikeaan jatkohoitoon tai kokonaan eri palvelun tuottajalle, jos työnantaja ei ole ostanut tarvittavaa palvelua työterveyshuollosta. Hoidon tarpeen arviointi -palvelua tuotetaan ainoastaan tietyille suurimmille asiakkaille.

4 Laadunhallinta ja ISO 9001:2015 standardi

Palvelujen laatu tarkoittaa palvelun kykyä vastata asiakkaiden ja toiminnan palvelutarpeisiin järjestelmällisesti, vaikuttavasti, säännösten mukaisesti ja kustannustehokkaasti. Laatua on tehdä oikeita asioita kerralla oikein. Laadunhallinnan avulla tarkastellaan, toimitaanko

asetettujen tavoitteiden suuntaan ja lisäksi sitä, kuka tekee, miksi ja miten. Laadunhallinnan avulla asiakastyytyväisyyttä voidaan kehittää. (SFS, 2015)

Kansainvälinen standardisoimisjärjestö ISO on julkaissut syyskuussa 2015 uudistetun version laadunhallintajärjestelmien vaatimuksia käsittelevästä standardista ISO 9001. ISO 9001:2015 on vahvistettu eurooppalaiseksi standardiksi. Suomen standardisoimisliitto (SFS) on vahvistanut uuden standardin ISO 9001 kansalliseksi standardiksi tunnuksella SFS-EN ISO 9001 ja nimellä ”Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset”. SFS on julkaissut standardin suomennoksen marraskuussa 2015. Uudistetussa standardissa korostuu organisaation toimintaympäristö, johtajuus, riskilähtöisyys, laadunhallinnan periaatteet, prosessilähtöisyys, palvelujen tuottajat sekä ISO:n hallintajärjestelmästandardien yhteinen viitekehys. (SFS, 2015)

Laadunhallintajärjestelmän suunnittelussa ja käytössä painotetaan selkeää yhteyttä organisaation kokonaisvaltaiseen toimintaympäristöön ja sen toimintaan.

Laadunhallintajärjestelmän politiikka ja strategia tavoitteineen pitää sisällyttää kiinteäksi osaksi organisaation kokonaisvaltaista liiketoimintastrategiaa. Organisaation johdon tulee sitoutua ja osallistua laatujohtamiseen sekä on otettava siitä näkyvä vastuu. Riskilähtöisyys on päätöksenteon perusta. Laadunhallinnan periaatteet on uudistettu. Periaatteet luovat pohjan koko ISO 9000-sarjalle. Prosessilähtöisyys on standardin perusta, ja sen sisältöä on selkeytetty. Palvelujen tuottajien ja ei-valmistavien yritysten kasvava osuus standardin hyödyntäjinä on huomioitu. Uudistettu ISO 9001 noudattaa samaa yhteistä rakennetta ja samoja avaintermejä ja määritelmiä kuin joukko muita kansainvälisiä johtamisen standardeja. (SFS, 2015)

Työterveys Wellamolla on kesällä 2019 myönnetty laatusertifikaatti ISO 9001:2015.

Tavoitteena on toimia jokaisessa toimipisteessä laatustandardien mukaisesti, yhteneväsillä käytänteillä ja toimintatavoilla. Sisäisiä ja ulkoisia auditointeja tehdään vuosittain. Näiden avulla koulutetaan henkilöstöä laatustandardien mukaiseen toimintaan ja käytänteisiin.

Suomen standardisoimisliiton SFS (2015) mukaan muutosten suunnittelussa on tarkoitus varmistaa, että ehdotetut muutokset suunnitellaan, otetaan käyttöön ja toteutetaan hallitusti. Muutosten asianmukainen suunnittelu auttaa välttämään kielteisiä seurauksia

kuten uudelleen käsittelyn tai palvelun perumisen tai siirtämisen myöhemmäksi. Se tuo myönteisiä seurauksia esimerkiksi vähentämällä poikkeavien tulosten tai inhimillisten virheiden määrää. Muutosten suunnittelun tarkoituksena on ylläpitää laadunhallintajärjestelmä eheänä kokonaisuutena ja säilyttää organisaation kyky tuottaa vaatimusten mukaisia tuotteita ja palveluja muutoksen aikana. Hyvä laatu huomioiden organisaation olisi harkittava toimenpiteitä, jotka vähentävät muutoksen haitallisten vaikutusten mahdollisuutta: muutosta voidaan esimerkiksi testata rajoitetusti ennen koko muutoksen toteutusta tai voidaan päättää toimenpiteitä, jos muutosta ei ole saatu toteutettua onnistuneesti.

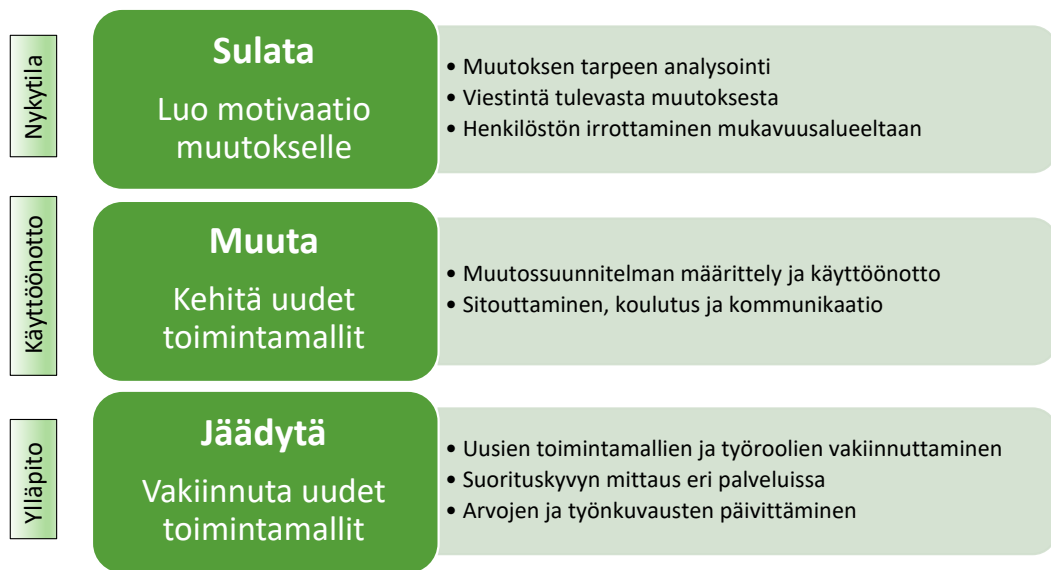
5 Muutosjohtaminen ja muutoksen suunnittelu

Johtajuus on olennainen elementti pyrittäessä viemään läpi muutoksia organisaatiossa. Nykyajan yritykset ja organisaatiot ovat lähes jatkuvasti jonkinlaisessa muutoksessa. Teknologian kehitys ja markkinatarpeiden vaihtelut heijastuvat organisaation sisäisessä toiminnassa muutoksena. (Peltonen, 2008, ss. 131-132)

Organisatorisessa muutoksessa yritys pyrkii muuttamaan rakenteitaan, toimintatapojaan ja arvojaan. Johtajan tehtävänä muutostilanteessa on viestiä henkilöstölle muutoksen tarpeesta, esitellä uusi toimintatapa ja varmistaa, että työntekijät sitoutuvat uusiin arvoihin ja strategioihin. (Peltonen, 2008, ss. 131-132)

Suunnitellun muutoksen taustateorian kehitti sosiaalipsykologi Kurt Lewin (1890–1947) tutkimuksessa, jossa pyrittiin tarkastelemaan tapoja saada kotiäidit luopumaan laatu lihasta, josta oli pulaa sota-aikana. Heitä ohjattiin siirtymään halvempaan, mutta paremmin saatavilla olevaan lihatyyppiin. Lewin huomasi tutkimuksessaan, että keskeistä muutoksen mahdollistamisessa ei ollut pelkästään uuden raaka-aineen käytön sponsorointi vaan myös totutun käyttäytymistavan ja siihen liittyvien voimien heikentäminen. Muutoksen toteuttamisessa huomiota pitää kiinnittää siis innostavan ja visioivan johtajuuden lisäksi uuden toimintamallin vastustajiin. Lewinin tästä havainnosta yleiseen muutokseen johtamisen kehittämä teoria tunnetaan kolmivaihemallina. (Peltonen, 2008, ss. 131-132)

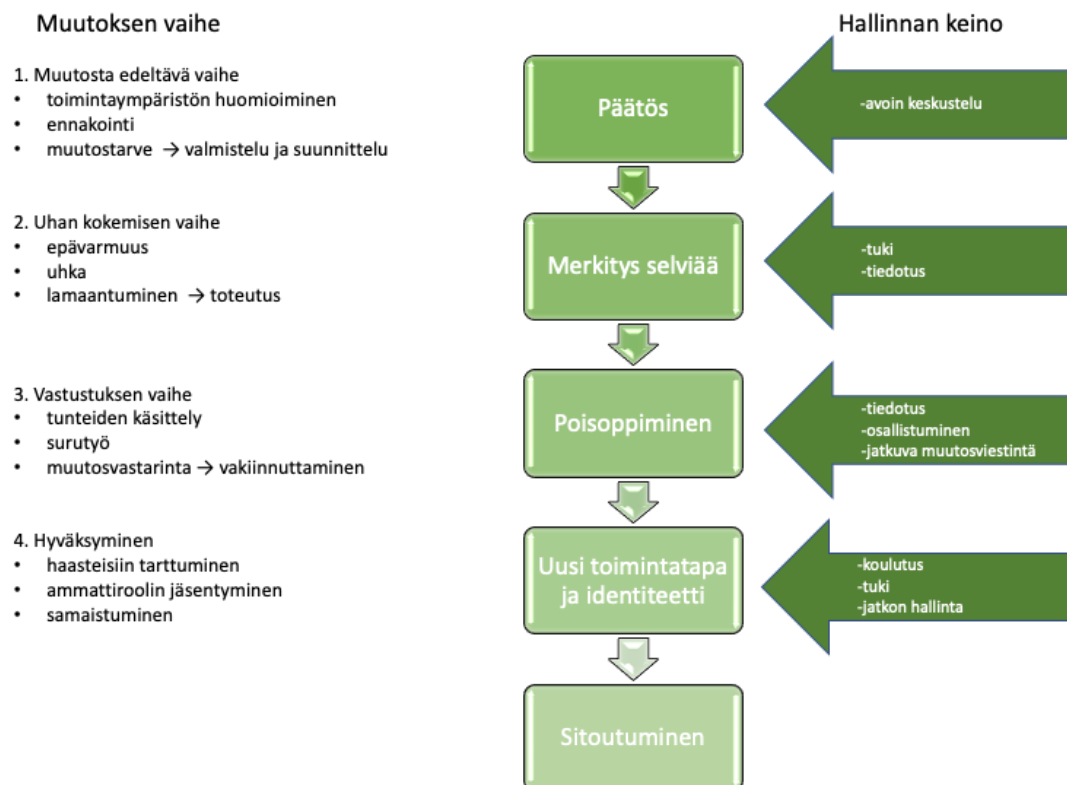
Kuva 3. Kurt Lewinin kolmivaihemalli (Dawson, P. & Andriopoulos, C. 2014; Erskine, P. 2013, muokattu)



Lewinin kolmivaihemallin mukaan muutos etenee seuraavasti (kuva 3). Ensimmäisessä vaiheessa organisaation voimassa oleva rakenne ja toimintatapa niin sanotusti sulatetaan (unfreezing) heikentämällä voimassa olevia arvoja ja normeja. Toisessa vaiheessa epätasapainoon saatettua systeemiä muutetaan uuteen tilaan (move) vahvistamalla haluttu toimintatapa palkkioin, esimerkein ja valtarakenteen muutoksin. Kolmannessa vaiheessa, kun uusi toimintatapa on syrjäyttänyt vanhat periaatteet, johdon on pyrittävä puhdistamaan organisaatio muutosta vastustavista voimista niin, että organisaatio voidaan jäädyttää uudelleen (refreezing) normaalisti toimivaksi yhteisöksi. (Balogun & Hope Hailey, 2008, ss. 162-163)

Mallia on esitetty myös useampivaiheisena. Katariina Ponteva (2012, s. 25) kuvaa teoksessaan henkilöstön osallistamiseen hyödynnettäviä hallintakeinoja. Ne auttavat esimiehiä viemään muutoksen läpi organisaatiossa ja täten saavat henkilöstön sitoutumaan ja toimimaan yhteisen edun mukaisesti. Ponteva esittää kuvassa 4 muutoksen nelivaiheisena prosessina sekä eri vaiheiden hallinnan keinot.

Kuva 4. Muutoksen hallinnan keinot (Ponteva, 2012.)



Näitä eri malleja tullaan hyödyntämään organisaation muutoksen suunnittelun prosessikuvausta tehtäessä. Prosessikuvausten avulla saadaan muutoksen hallinta sujuvaksi. Kuten laatustandardi ISO 9001:2015 määrittelee, yllä mainittu prosessikuvaus on tehtävä, jotta Työterveys Wellamo täyttää nuo vaatimukset.

5.1 Muutoksen monikerroksisuus

Käyttäytymisen muuttumiseen aikana ihminen käy läpi useita ajatteluun, tunteisiin ja kokemukseen ja tekemiseen liittyviä prosesseja, jotka ovat välttämättömiä muutoksen etenemiselle. Muutoksen alkuvaiheessa korostuvat yleensä kokemukselliset prosessit ja sen edetessä toiminnalliset. Näiden lisäksi myös tahto on välttämätön edellytys muutokselle. Muutoksen kokeneet ihmiset kertovat, että muutoksen takana on ollut oivallus, muutoksen kohtaaminen ja uuden näkökulman löytyminen asiaan. Taustavaikuttajina ovat olleet tahto, päätös muuttua, ahdistuksen sieto ja toisten antama tuki. (Salmimies & Ruutu, 2013, ss. 178-181)

Muutokseen liittyvä vastustus johtuu usein siitä, että ihmiset eivät hahmota suuntaa, johon ollaan menossa. Siitä ei koeta olevan henkilökohtaista hyötyä. Kun ihmisiltä puuttuu sekä tieto itseä koskevista muutokseen liittyvistä seikoista että selkeät tavoitteet, niin silloin he saattavat kokea muutoksen olevan tarpeeton. Tällöin on luonnollista kokea muutoksen edessä tunnetasolla epävarmuutta ja epäonnistumisen pelkoa. (Salmimies & Ruutu, 2013, ss. 178-181)

Salmimiehen & Ruudun (2013, s. 178–181) mukaan muutos on välttämätön, ja se etenee samanaikaisesti ihmisen itsensä ulkopuolella ja hänessä itsessään. Ympäröivä maailma, ihmiset ympärillä ja ihminen itse muuttuu jatkuvasti. Muutosta tapahtuu siten monella eri tasolla ja eri suuntiin, myönteiseen tai kielteiseen suuntaan. Muutosten myötä ihminen oppii koko ajan uutta. Mutta on kuitenkin muistettava, ettei ihmismieli toimi samaan tahtiin yllättävien käänteiden ja ympäristössä tapahtuvien muutosten kanssa.

Muutoksen johtamisessa tarvitaan laaja-alaista ymmärrystä muutoksen monikerroksisuudesta. Johtoryhmän tasolla tehdään päätökset, varmistetaan toimeenpano ja ohjataan ja seurataan prosessia. Esimiesten olennainen tehtävä on osallistaa henkilöstöä, tiedottaa avoimesti, tarjota tukea ja toimia esimerkkinä. Ryhmätasolla ihmiset työstävät oman muutosvastarintansa ennen muutokseen omistautumista, samaistumista ja kehittämistä. Jokaisella yksilöllä on aiemmat kokemukset, tiedot ja taidot, selviytymiskeinot ja persoonallisuuden piirteet. Ne vaikuttavat siihen tapaan, jolla hän lähestyy organisaation muutostilannetta. (Salmimies & Ruutu, 2013, ss. 178-181)

5.2 Muutoksen suunnittelu

Muutoksen suunnitelman paras puolustus on se, että suunnitelmaa voidaan aina muuttaa tilanteen vaatiessa. Mikäli ei ole suunnitelmaa, sitä ei voida muuttaa, eikä voi tietää, mihin suuntaan muutos olisi tehtävä. (Passila, 2009, s. 162)

Muutoksessa on tärkeää, että strateginen ja osaamisen johtaminen tulee näkyväksi. Muutosprosessissa on kaksi konkreettista vaihetta, suunnittelu- sekä toteutusvaihe. Ensin on laadittava kattava suunnitelma kokonaisuudesta ja ennakoitava tulevat toimenpiteet.

Näiden jälkeen toteutetaan suunnitellut toimenpiteet, jotta muutosprosessia voidaan viedä eteenpäin. (Stenvall & Virtanen, 2007, ss. 46-53)

Suunnittelu tulee tehdä perusteellisesti ja huolellisesti. Jokaiselle vaiheelle tulee antaa kunnolla aikaa, jotta pystytään rauhassa miettimään, mitä tehdään ja miten tehdään. Muutoksessa on myös mietittävä, onko siitä hyötyä organisaatiolle ja onko henkilöstö siihen valmis. Suunnitteluvaiheessa on toimittava kriittisesti, koska se on perusta strategian onnistumiselle. (Stenvall & Virtanen, 2007, ss. 46-53)

5.3 Muutokseen vaikuttavat tekijät

Salmimies & Ruutu (2013, s. 178–181) ovat tutkineet ihmisten kykyä ja halua henkilökohtaiseen kasvuun. He ovat havainneet seuraavia olennaisesti muutokseen vaikuttavia tekijöitä:

- vuorovaikutussuhteen laatu merkityksellisen toisen henkilön kanssa (esimerkiksi esimies - työntekijä) 30 %
- luottamus kykyihin onnistua tehtävässä 15 %
- henkilökohtaiset ominaisuudet ja tilanteesta riippumattomat tekijät 40 %.

Tutkimuksen mukaan voidaan siis olettaa mukaillen, että esimiehellä ja työyhteisöllä on noin 60 % mahdollisuus vaikuttaa työntekijänsä muutoksessa onnistumiseen. Muutos vaatii kaikilta siihen osallistuvilta yhteistä keskustelua ja yhteisiä näkemyksiä. Johtamisessa tarvitaan selkeitä päätöksiä ja jatkuvaa tiedottamista sekä hyvää tiedonkulkua. Yhteisöllisessä prosessissa on kokeilua, yhteisten kokemusten keräämistä, niiden arviointia ja analysointia. Tarvitaan sekä oivalluksia että epäonnistumisista oppimista, seuranta ja sitoutumista sekä sinnikästä työskentelyä kohti päämäärää. (Salmimies & Ruutu, 2013, ss. 178-181)

5.4 Muutosvastarinta

Muutos on sekä myönteisiä että kielteisiä tunteita herättävä kokemus. Se voi olla uhka, mutta myös mahdollisuus. Muutos on uuden luomista, epäjatkuvuutta, tuttujen ja

turvallisten suhteiden ja järjestelmien tuhoutumista. Se on hyppäys tuntemattomaan. Viisasta on suhtautua varauksellisesti sellaiseen muutokseen, josta ei tiedä tarpeeksi. (TTK, 2013)

Vastustaminen voidaan jakaa ajatteluun, tunteiden ja tahdon muutosvastarintaan. Ajattelun vastarinta on opittuja ajattelumalleja, mikä liittyy kapeaan näkökulmaan. Ajattelun vastarintaa voidaan käsitellä analyttisyydellä, järkipärisyydellä ja puhtailla faktoilla. Tunteita käsitellään sisäisinä viestintuojina ilmoittaen, mitä tarvitaan tai odotetaan ja mitä vaille jäädään. Tunteiden vastarintaa käsitellään tunteiden kuuntelemisella ja niiden hyväksymisellä. Lamaantuneisuus, välinpitämättömyys, kyynisyys ja aktiiviset vastaiskut ovat tahdon vastarintaa. Tätä käsitellään selvillä suunnitelmilla, rohkaisevilla esimerkeillä ja keskusteluilla, sopimuksien pitämällä, luotettavuudella sekä esimiehen aitoudella ja sitoutuneisuudella. (Virolainen, 2008, s. 45)

Muutosvastarinnan jaottelujen lisäksi se voi koostua myös kahdesta erillisestä osasta: järkipärisestä, tiedostetusta vastarinnasta ja tiedottomasta, tunneperäisestä vastarinnasta. Järkipärisen vastarinta perustuu yleensä puhtaaseen faktaan tai uskomukseen siitä, että muutos on huono. Taustalla voi myös olla ajatus siitä, että voidaan menettää enemmän kuin voitetaan. Tämän tyyppiset arvot voivat olla aivan omia arvoja tai sitten ne voivat perustua jonkin ryhmän ajatusmalliin. (Lindgren, 2008, s. 114)

Lindgrenin (2008) mukaan yleisestä käsityksestä poiketen alitajuntainen muutosvastarinta ei johdu ensisijaisesti kuitenkaan jonkin uuden ja tuntemattoman pelosta. Jos se olisi niin, tilanteen voisi korjata osallistamalla ihmiset muutoksen suunnitteluun. Tämä tekisi muutoksesta tutun ja turvallisen. Jokainen ihminen on perusluonteeltaan konservatiivi. Jokainen tavoittelee hallintaa, tasapainoa ja harmoniaa, vaikka useinkaan sitä ei löydetä. Ihminen tuntee jokaisen muutoksen alitajuisesti uhkana, koska muutokseen sisältyy aina luopuminen tai menettäminen.

Muutosvastarintaa käsitellään yleisesti kielteisenä asiana. Mutta se on parhaimmillaan positiivinen ja luonnollinen asia, joten se pitäisi nähdä myös myönteisesti. Se kertoo erityisesti siitä, että muutos on vaikuttava. Vastustuksen seurauksena esille saattaa nousta asioita, joita hyväksi käyttäen muutoksen laatua voidaan parantaa. (Stenvall & Virtanen,

2007, s. 100). Silloin, kun muutosvastarintaan suhtaudutaan kuin se olisi vain turhaa, menetetään mahdollisuus muutokseen sekä oppimiseen. Jos muutosvastarintaan suhtaudutaan tietona vallitsevasta tilanteesta, se tarjoaa mahdollisuuksia kehitystyölle. (Kukkola, 2018)

5.5 Tiedottamisen merkitys muutoksen suunnittelussa

Keskeinen tekijä muutosprosessien onnistumisessa on tiedottaminen (Joki, 2021). Organisaatiot eivät muutu automaattisesti, vaan muutos toimeenpannaan ja sitä pidetään yllä viestinnän ja tiedottamisen avulla (Russ, 2008). Åberg (2006) muistuttaa, että muutostilanteet vaativat jatkuvaa tiedottamista. Tiedottaminen auttaa vähentämään ihmisten kokemaa epävarmuutta, jota muutoksista vääjäämättä seuraa (Elving, 2005; Allen; Jimmieson; Bordia; & Irmer, 2007).

Armenakis & Harris (2002) arvioivat johdon usein aliarvioivan johdonmukaisen tiedottamisen merkitystä muutosprosesseissa, mikä puolestaan johtaa helposti vaikeuksiin. Bull & Brownin (2010) mukaan tiedottaminen on tärkeää ylipäättään sen takia, että ihmiset tietäisivät, miten muutos vaikuttaa heihin. He muistuttavat, että täytyy olla avoin kaksisuuntaiselle tiedottamiselle, eikä vain selittää, miten muutos vaikuttaa käytännössä. Täytyy siis kuunnella ihmisten antamaa palautetta. Tehokkaan sisäisen tiedottamisen on todettu vaikuttavan positiivisesti organisaatiokulttuuriin ja sitä kautta muutosprosessin tehokkuuteen. Nordvang ym. (2009) mukaan tämä näkyy lisääntyneenä tukena johdon asettamia tavoitteita kohtaan ja sitoutumisena muutokseen.

Tiedottaminen muutosten läpiviennissä on jaoteltu kahteen teoreettiseen lähestymistapaan, ohjelmoituun (programmatic) ja osallistumisen mahdollistavaan (participatory) (Russ, 2008). Näistä tavoista puhutaan myös termeillä yksisuuntainen tiedottaminen ja kaksisuuntainen kommunikointi (Elving, 2005). Bull & Brownin (2012) mukaan tiedottamisen ja kommunikoinnin erottaa se, että kommunikointi on kaksisuuntainen prosessi. Tietoa voidaan siirtää, mutta kommunikointi pitää jakaa.

Ohjelmoitu lähestymistapa painottaa tiedon välittämistä organisaatiossa ylhäältä alaspäin siten, että kaikki tarvittavat sidosryhmät saadaan sitoutettua haluttuun muutokseen. Tämän lähestymistavan keskeinen sanoma on, että siinä keskitytään kertomaan ja myymään haluttu muutos eteenpäin. Tämän näkökulman mukaan valta on muutoksen toimeenpanijoilla ja heidän tärkein tehtävänsä on puolestaan saada sidosryhmät myöntyväsiksi muutokselle. Ohjelmoidun lähestymistavan oletuksena on, että toimeenpanon ongelmat pystytään pitämään siedettävänä hyvällä suunnittelulla. Siinä on onnistuttu, kun viestitty asia saavuttaa vastaanottojansa mahdollisimman muuttumattomana. (Russ, 2008)

Osallistumisen mahdollistava lähestymistapa muutoksesta tiedottamiseen pyrkii luomaan dialogia siten, että mahdollisimman monella olisi mahdollisuus osallistua ja antaa panoksensa muutokseen. Tämän lähestymistavan mukaan työntekijät nähdään muutosprosessin aktiivisina osapuolina. Kyse ei ole siis pelkästään työntekijöiden kuulemisesta, vaan siitä, että muutosprosessiin osallistumisella pyritään rakentamaan yhteisymmärrystä ja tukea muutoksen läpivientiin. Näin työntekijät pääsevät vaikuttamaan muutoksen sisältöön. (Russ, 2008)

5.6 Aiemmat kokemukset muutoksesta

Aikaisemmat kokemukset muutoksesta vaikuttavat siihen, miten tuleviin muutoksiin tai jo meneillään olevaan muutokseen suhtaudutaan. Aiemmista kokemuksista on opittu jotain sellaista, jota voi hyödyntää tulevissa muutoksissa. Esimerkiksi edellisessä muutoksessa on voitu epäonnistua viestinnässä, jonka perusteella viestinnän hoitamiseen osataan panostaa jatkossa enemmän. (Ilmarinen, n.d)

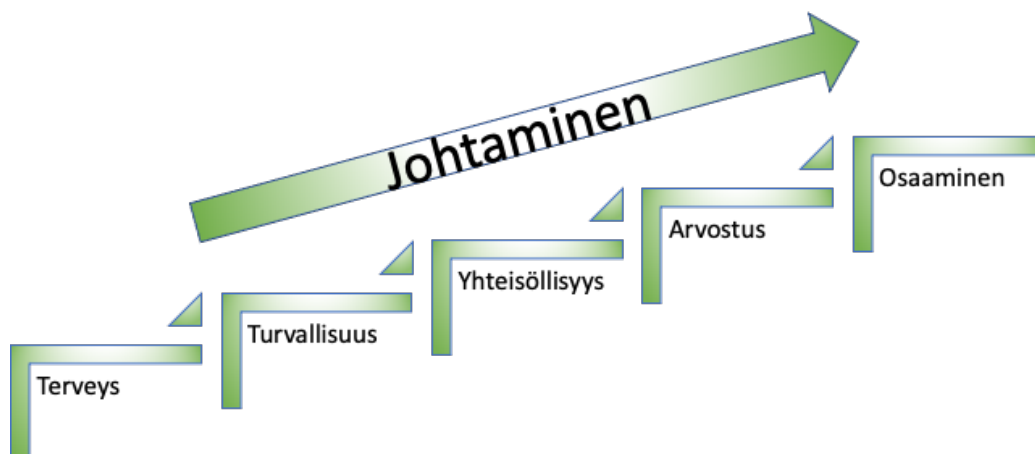
Oppiminen on tärkeä näkökulma muutoksessa ja näin edellytys muutoskyvyn lisääntymiselle. Muutostilanteessa on hyvä katsoa menneeseen ja tarkastella, minkälaisia muutoksia organisaatiossa on koettu ja mitä niistä on opittu. Erityisesti johdon tai muun muutosta toteuttavan ryhmän on otettava tämä huomioon. Työyhteisössä on myös hyvä keskustella muutuskokemuksista, sillä niiden purkaminen auttaa muutoksen käsittelemisessä. (Ilmarinen, n.d)

Kaikilla on erilaisia kokemuksia muutoksista, jotka vaikuttavat siihen, kuinka muutosuutisiin reagoidaan. Jos aiemmat kokemukset muutoksista ovat olleet myönteisiä, uuteen muutokseen on helpompi suhtautua positiivisesti, kuin jos kokemukset ovat olleet kielteisiä. (Ilmarinen, n.d)

5.7 Työhyvinvointi muutoksessa

Työhyvinvointi on kokonaisuus, ja sen muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen, työyhteisön ilmapiiri sekä työntekijöiden ammattitaito. Kuvassa 5 on kuvattu työhyvinvoinnin portaat. Työhyvinvointi vaikuttaa työssä jaksamiseen, ja hyvinvoinnin kasvaessa työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvaa. (Sosiaali- ja terveysministeriö, n.d.) Lisäksi hyvinvoivat työntekijät jaksavat työnsä lisäksi nauttia palauttavasta vapaa-ajastaan. Työhyvinvoinnista vastuu kuuluu kaikille, mutta organisaation ylin johto on päävastuussa, ja lähiesimiehet ovat tärkein vaikuttaja arjessa. (TTK, 2013)

Kuva 5. Työhyvinvoinnin portaat (Työturvallisuuskeskus, n.d.)



Hyvät työyhteisötaidot missä tahansa organisaatiossa ovat tärkeä tekijä yhteisöllisyyden syntyyn. Hyvinvoiva henkilöstö jaksaa innostua uusista asioista, sitoutua ja on oppimiskykyinen. Jaksamisen myötä keksitään tehdä työtä uudella tavalla ja

synnytetään lisäarvoa. Tulevaisuuden arvosta 50–90 % tulee inhimillisestä pääomasta. (Manka, 2013)

Inhimillisen pääoman tekijät (kuva 6) voidaan luokitella sosiaaliseen, psykologiseen ja rakennepääomaan. Työyhteisöissä näillä tekijöillä on iso merkitys, ja siksi inhimillisten pääomien kehittämiseen tulisi kiinnittää huomiota. Sosiaalinen pääoma sisältää työyhteisötaitot. Ilman psykologista pääomaa työntekijä ei pysty olemaan työyhteisötaitoinen, mikä vaatii luottamusta niin itseensä kuin toisiinsa. Psykologista taitoa pystyy onneksi oppimaan. Tekemiseen tarvitaan aikaa ja johdon tulee huomata antaa tähän resurssit. (Manka, 2013)

Kuva 6. Inhimillisen pääoman koostuminen (Manka, 2013, muokattu.)



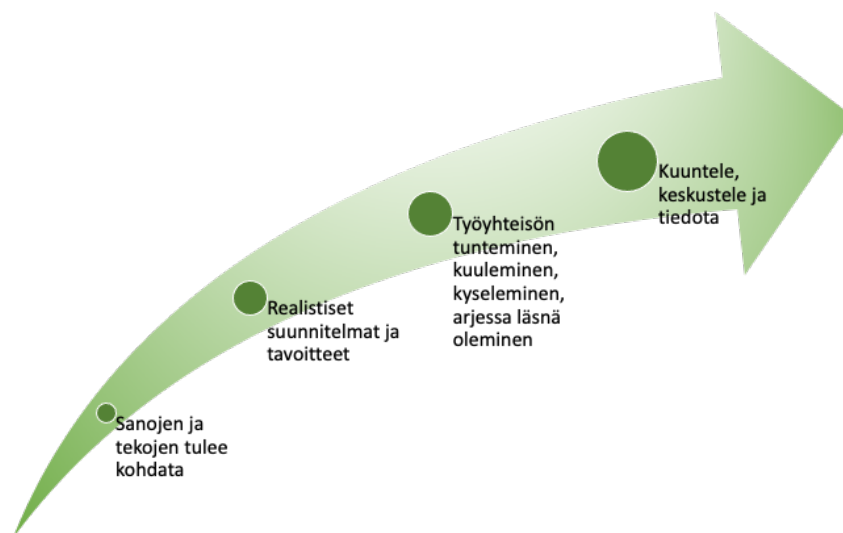
Työhyvinvointi on laaja kokonaisuus ja se vaatii johtamista. Näin työstä saadaan sujuvaa, tuottavaa ja työntekijöiden jaksaminen ja tukeminen on turvattua. Työhyvinvoinnin johtamisen tulee olla ennakoivaa ja siihen kuuluu myös ongelmiin puuttuminen. Organisaation strategiaan, visioon ja arvoihin työhyvinvoinnin liittäminen tekee siitä tavoitteellista, kun sille on määritelty selkeät sisällöt ja tavoitteet, kehittämistoimenpiteet, resurssit, mittarit ja seuranta. (Kuntatyönantajat, 2017)

Organisaatiomuutokset, ja ennen kaikkea lisääntyneen epävarmuuden myötä, voivat vaikuttaa työntekijän terveyteen ja hyvinvointiin. Muutokset ja työn vaatimusten kasvu

lisääntyessään voivat aiheuttaa kiirettä ja johtaa työhyvinvoinnin laskuun. Muutoksista selviäminen helpottuu, kun oma tunne-elämä on tasapainossa ja luottamus itseensä ja omaan osaamiseensa ovat kunnossa. Jatkuva oppiminen ja ammattitaidon ylläpitäminen sekä hyvä työyhteisö ja johtaminen ovat avainasemassa muutosprosessista selviämisessä. (Pahkin & Vesanto, 2013, s. 5)

Muutostilanteissa luottamuksella on suuri merkitys työn sujuvuuteen ja kehittämiseen (kuva 7). Esimiehellä on merkittävä rooli luottamuksen rakentamisessa, ja hänen tulee toimia itse esimerkkinä. Ilman luottamusta esimiehen on vaikeaa saada työntekijöiden tukea. (TTK, 2013)

Kuva 7. Luottamuksen rakentuminen (Työturvallisuuskeskus, n.d.)



Työntekijän osaaminen on yksi työhyvinvoinnin perustekijöistä. Mikäli osaamistaso ei vastaa työnvaatimustasoa, on vaarana työnhallinnan tunteen menettäminen, ylikuormittuminen ja mahdollisesti työuupumus. Organisaation tulisi kehittää toimintamalli ja -tavat, joilla osaamisen kehittäminen muutostilanteissa varmistetaan. (Kuntatyönantajat, 2017)

6 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kehittämistyönä. Sen tarkoituksena oli edistää muutoksen suunnittelua Työterveys Wellamossa ja laatia yleinen prosessikuvaus muutoksen suunnittelusta organisaatiossa. Opinnäytetyön tavoitteena oli, että organisaatio saa hyödyllistä tietoa siitä, miten on hyvä jatkossa kehittää ja toteuttaa muutoksen suunnittelua siten, että muutokset saadaan vietyä läpi hallitusti ja suunnitelmallisesti ilman ongelmia. Kuvassa 8 on esitetty kehittämistyön eri vaiheet.

Kuva 8. Kehittämistyön eri vaiheet



Kehittämistyö aloitettiin tutustumalla ja keräämällä teoriatietoa. Tämän jälkeen yhtenä työvaiheena toteutettiin kysely, johon osallistuivat työterveyshoitajat ja työterveyssihteerit. Lopuksi tehtiin muutoksen suunnittelun prosessikuvaus (liite 3) Työterveys Wellamolle, mitä tullaan hyödyntämään muutoksien läpiviennissä tulevaisuudessa.

Kehittäminen nähdään yleensä konkreettisenä toimintana, jolla tähdätään jonkin selkeästi määritellyn tavoitteen saavuttamiseen. Kehittämisen laajaa kenttää voidaan luokitella kuudella eri tavalla: toimintatavan kehittäminen, rajatut yksikkökohtaiset uudistukset, ulkoapäin määritelty tavoite, hankeperustainen kehittämistoiminta, innovaatio ja sisäinen

kehittäminen, jolla tarkoitetaan organisaation sisäistä kehittämistä. (Toikko & Rantanen, 2009)

Kaikki edellä luokitellut kehittämistoiminnat ovat vain viitteellisiä. Kehittäminen voi olla yksikkökohtaista, jolloin tavoitellaan samaan aikaan niin toimintatavallisia että rakenteellisia uudistuksia. Kehittäminen voi pitää sisällään sekä uusien ideoiden keksimisen että niiden levittämisen ja vakiinnuttamisen. Näin ollen kehittäminen on luonteeltaan käytännöllistä asioiden korjaamista, parantamista ja edistämistä. Onnistunut kehittäminen saattaa levitä myös laajemmin organisaatioiden ja toimijoiden käyttöön. Näin kehittäminen tähtää myös uuden taidon ja tiedon siirtoon. (Toikko & Rantanen, 2009)

Kehittämisen tarkoituksena on tähdätä muutokseen tavoitellen jotakin parempaa tai tehokkaampaa kuin aikaisemmat toimintatavat tai -rakenteet. Tavoitteellisuus on keskeinen kehittämisen elementti. Tavoitteellisuuteen sisältyy ajatus muutoksesta. Muutoksen suunta on menneestä kohti tulevaa, jolloin asiantilat voivat muuttua niin määrällisesti, laadullisesti kuin rakenteellisesti. (Toikko & Rantanen, 2009)

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

- Miten työntekijät ovat kokeneet aikaisemmat muutokset Työterveys Wellamossa?
- Mitä organisaatiossa tulee kehittää ja huomioida muutoksen suunnittelussa?
- Millä tavalla muutoksia on hyvä tulevaisuudessa toteuttaa Työterveys Wellamossa?

7 Aineiston keruu ja analysointi

Kehittämistyön ensimmäisessä vaiheessa hyödynnettiin laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullista tutkimusta on usein verrattu salapoliisiyöhön, koska molemmissa tapauksissa kerätään runsaasti vihjeitä ja laaditaan kerätyistä aineiston palasista ymmärryksen johtavaa kokonaisuutta. Laadullisessa tutkimuksessa tyypillisesti pyritään ymmärtämään tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Toisin sanoen ollaan kiinnostuneita tutkimuksen kohteena olevien

henkilöiden kokemuksista, ajatuksista, tunteista ja niistä merkityksistä, joita tutkimuksen kohteena olevalle asialle ihmiset antavat. Mahdotonta on päästä toisen henkilön kokemusmaailmaan sisälle ja kokea asioita niin kuin hän on ne kokenut. Siksi onkin kehitetty erilaisia menetelmiä, joiden avulla yritetään helpottaa tutkimuksen tekemistä. Menetelmillä tarkoitetaan niiden keinojen kokonaisuutta, joiden avulla tutkimuksen aihetta lähestytään ja pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin. (Juuti & Puusa, 2020)

7.1 Aineiston keruu

Kehittämistyön yhtenä työvaiheena osallistettiin Työterveys Wellamon henkilöstöstä työterveyshoitajia ja -sihteereitä kyselyn avulla. Kyselyn idea on hyvin yksinkertainen. Jos halutaan tietää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii niin kuin toimii, on järkevää kysyä häneltä asiasta (Tuomi & Sarajärvi, 2017, s. 84). Kyselyssä käytetään etukäteen laadittua kyselylomaketta, jonka kysymykset esitetään kaikille vastaajille samassa muodossa (Ronkainen;Pehkonen;Lindblom-Yläne;& Paavilainen, 2013, s. 114). Kyselylomake säästää hyvin tutkijan vaivaa sekä aikaa ja se on helppo etukäteen ennakoita. Kyselyn avulla saa kerättyä laajan tutkimusaineiston tehokkaasti. (Hirsijärvi;Remes;& Sajavaara, 2015, s. 195; Valli, 2015)

Kysely tehtiin Webropolia käyttäen. Webropol tunnetaan kotimaisena perheyriityksenä, joka on perustettu vuonna 2002. Webropol on verkkokyselytutkimus- ja analysointiohjelman kehittäjä. Pohjoismaiden laajimmin käytetty kyselytyökalu Webropol tarjoaa nopean ja monipuolisen tavan kyselytutkimusten laatimiseen. Sitä käyttää eri puolilla maailmaa 70 000 käyttäjää, jotka pitävät ohjelmalla työskentelyä hauskana ja intuitiivisena sekä ohjelman käytön oppimista helppona. (Webropol, n.d)

Vilkan (2015, s. 94–95) mukaan kyselyllä kerätty aineisto soveltuu hyvin suurelle ja hajallaan olevalle ihmisjoukolle. Sähköpostitse lähetettävään kyselyyn kaikilla kyselyn saaneilla on samat tietotekniset mahdollisuudet täyttää kyselylomake. Tässä opinnäytetyössä kyselyn saaneet olivat eri toimipisteissä Päijät-Hämeen alueella, joten kysely valikoitui hyväksi tutkimusmenetelmäksi.

Kyselylomake (liite 2) on laadittu yhteistyössä työelämän ohjaajien kanssa. Kyselylomakkeen kysymykset valikoituivat ajatellen, kuinka muutoksia olisi hyvä jatkossa toteuttaa henkilöstön mielestä Työterveys Wellamossa. Kysymyksistä haluttiin avoimia, jotta vastaajilta tulisi mahdollisimman kattava mielipide muutoksista, suunnittelusta ja sen hallinnasta. Saatekirjeessä (liite 1) on kerrottu kyselyn tarkoitus, sen eettisestä luotettavuudesta ja että vastaukset tullaan hävittämään asianmukaisesti opinnäytetyön hyväksymisen ja julkaisun jälkeen. Ennen kyselyn lähettämistä kyselylomake esiteltiin yhdellä kohderyhmään kuuluvalla henkilöllä sekä yhdellä kohderyhmän ulkopuolella olevalla henkilöllä, jotta kysymyksiä voitiin korjailta ja muotoilla sopivammiksi ja selkeämmiksi. Valli (2015) toteaaakin, että huolellisella esitellävällä ja mahdollisilla sekä tarvittavilla korjauksilla voidaan vaikuttaa niin tulosten raportointiin kuin sen luotettavuuteen.

Valituille henkilöstöryhmille, työterveyshoitajille ja työterveyssihteereille, informoitiin henkilöstöryhmien yhteisessä kokouksessa, että heille tullaan tekemään kysely liittyen tähän opinnäytetyöhön ja siinä tultaisiin käsittelemään Työterveys Wellamon muutoksen suunnittelua. Heille lähetettiin virallinen saatekirje (liite 1) 24.11.2020, jossa oli myös linkki itse kyselyyn. Kysely oli avoinna 24.11.–7.12.2020, mutta matalan vastausprosentin takia kyselyä jatkettiin vielä kolmella viikolla päättyen 27.12.2020.

7.2 Sisällönanalyysi

Laadullisen aineiston analyysin tavoitteena on kuvailla, tulkita ja ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Aineiston kuvaileminen on tärkeää siksi, että tutkija ei kirjoita puhtaista faktoista vaan pyrkii avaamaan lukijoille jonkin kontekstin, jossa hänen kuvaamansa aihe esiintyy. (Juuti & Puusa, 2020)

Tässä opinnäytetyössä analyysimenetelmä on sisällönanalyysi. Sillä voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Analyysin avulla luodaan selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Analysointia ohjaavat tutkimuskysymykset sekä aineiston laatu. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2013, ss. 163-167)

Sisällönanalyysin tarkoituksena on etsiä merkityssuhteita ja merkityskokonaisuuksia ja sitä käytetään tutkittavan ilmiön kuvaamisessa. Sisällönanalyysi on laadullisen

tutkimusmenetelmän metodi, jota voidaan toteuttaa niin induktiivisesti eli aineistolähtöisesti kuin deduktiivisesti eli aikaisemmasta käsitejärjestelmästä käsin. (Tuomi & Sarajärvi, 2017) Sisällönanalyysi on onnistunut, kun tutkija onnistuu pelkistämään aineiston ja muodostamaan aineistoa kuvaavia luokkia, käsitteitä, käsitejärjestelmiä tai malleja (Kyngäs;Elo;Pölkki;Kääriäinen;& Kanste, 2011, s. 139).

Aineiston keräämisen jälkeen pyrkimyksenä oli ymmärtää merkityksiä ja ilmiöitä aineiston pelkistämällä, jolloin lähestymistapana käytetään yleensä laadullista analyysiä ja päätelmien tekoa (Hirsijärvi;Remes;& Sajavaara, 2015, s. 224). Opinnäytetyön kyselyn aineiston keräämisen jälkeen ensimmäisessä vaiheessa aineisto litteroitiin eli kirjoitettiin auki kyselyn vastaukset. Litteroitua tekstiä tuli 27 sivua. Tämän jälkeen aloitettiin aineiston pelkistäminen. Tuomen ym. (2017) mukaan pelkistämässä eli redusoinnissa karsitaan kaikki tutkimuskysymyksen kannalta epäolennainen informaatio pois keskittyen tärkeän informaation säilyttämiseen. Tutkimusaineisto tiivistettiin osiin, joita ohjasivat tutkimuskysymykset. Tiivistämisen jälkeen tutkimusaineisto ryhmiteltiin uudeksi johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi. Tutkimusaineiston pelkistämässä on huomioitu kaikki alkuperäisilmaisut. Vilka (n.d.) muistuttaa, että tutkimuksessa yleistämistä ei tehdä tutkimusaineistosta vaan tulkinnasta. Tulkinta on puolestaan tutkijan, tutkimusaineiston ja teorian välisen vuoropuhelun tulos.

Ryhmittelyssä eli aineiston klusteroinnissa tutkimusaineistosta muodostetut alkuperäisilmaukset käydään tarkasti läpi, ja niistä etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Samaa tarkoittavat ilmaisut yhdistetään samaan alaluokkaan. (Kyngäs & Vanhanen, 1999, s. 6) Ryhmittelyssä pyrittiin löytämään aineiston pääsuuntaukset ja usein toistuvat ja toisistaan erottuvat teemat.

Analyysin edetessä teoreettisten käsitteiden luomisen tasolle eli abstrahointitasolle, yhdistetään saman sisältöiset luokat toisiinsa muodostaen niistä yläluokkia. (Kyngäs & Vanhanen, 1999, ss. 6-7) Yhdistävänä luokkana toimivat kolme ennalta määriteltyä tutkimuskysymystä.

Seuraavassa kuvassa 9 on esimerkki sisällönanalyysin etenemisestä ilman alkuperäisiä ilmaisuja. Kolmannessa kysymyksessä vastauksia oli 21 kappaletta ja niitä tuli kolmelle

sivulle, joten selkeyden vuoksi pelkistetyt ilmaukset numeroitiin. Näin saatiin selkeämmin osoitettua, mikä pelkistetty ilmaus kuuluu mihinkin alaluokkaan. Perinteisesti on käytetty graafista ilmaisua nuolilla, mutta tässä tapauksessa se ei ollut tarpeeksi havainnollistavaa. Ala- ja yläluokan ilmaukset saatiin yhdelle sivulle, joten ne voitiin toteuttaa graafisesti nuolilla.

Kuva 9. Esimerkki sisällönanalysistä (kysymys 3: Miten aiemmat muutokset ovat mielestäsi toteutettu Työterveys Wellamossa?)

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä
<p>Muutoksista on tiedotettu. Vaatii omaa aktiivisuutta löytää, missä ohjeet ovat. 1)</p> <p>Muutokset ovat tehty nopealla aikataululla, jolloin mukautuminen on haasteellista. Liian vähän perehdytystä. Muutoksia pitää lähteä kokeilemaan, ei vain suunnitella. 2), 3)</p> <p>Hyvin. Nopea aikataulu.2)</p> <p>Heikosti. Nopea aikataulu ilman työntekijöiden kanssa keskustelua. Muutoksien sisäinajoon ei ole riittävästi tukea. Resurssien riittämättömyys. 2),4)</p> <p>Henkilökuntaa ei ole kuultu, esimiehen hermostuminen. Koulutusta on useimmiten saanut. 5),3)</p> <p>Kiire, koulutuksen puute, käskytyks.2), 3), 6)</p> <p>Nopea aikataulu. Henkilöstön riittämätön koulutus, koulutus ei voi tapahtua vain sähköpostitse. 3)</p> <p>Nopea aikataulu. Alun jälkeen siirtyminen uusiin palveluihin on sujunut hyvin. 2)</p> <p>Nopea aikataulu. Työntekijöiltä ei olla kysytty mielipiteitä, mutta tarvitseeko työnantajan kysyä. 2)</p>	<p>1)Tiedotus</p> <p>2)Nopea aikataulu</p> <p>3)Koulutus, perehdytys</p> <p>4)Riittämätön tuki ja resurssit</p> <p>5)Kuuntelemattomuus</p> <p>6)Kiire</p> <p>7)Suunnitellusti ja hallitusti</p> <p>8)Jatko jalostaminen</p> <p>9)käytäntö opettanut</p> <p>10)keskustelu</p>	<p>Viestintä</p> <p>Riittävä osaaminen</p> <p>Kuulluksi tuleminen</p> <p>Suunnitelmallisuus</p> <p>Kehittäminen</p>	<p>Muutosten suunnitelmallinen ja hallittu toteutus</p>

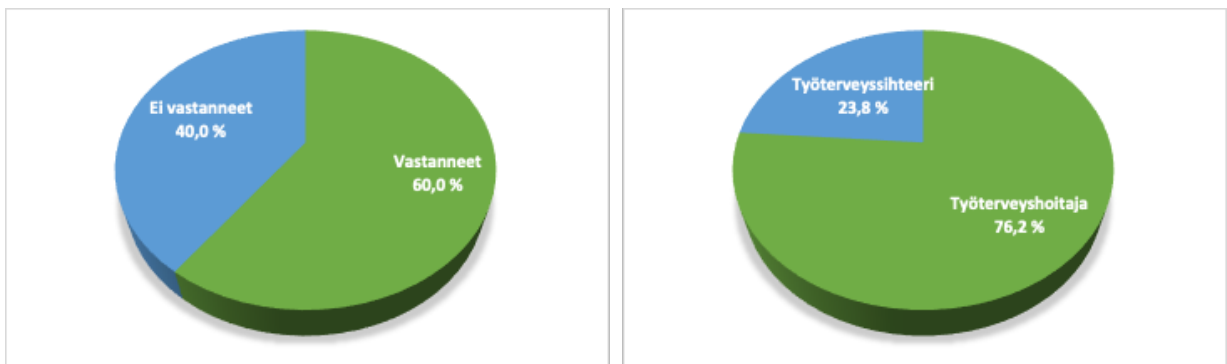
8 Opinnäytetyön tulokset ja tuotokset

Tutkimukseen osallistuneiden kohderyhmänä olivat Työterveys Wellamossa työskentelevät työterveyshoitajat, joita oli kirjoilla kyselyn toteutuksen aikana 26 henkilöä, ja

työterveyssihteerit, joita oli kirjoilla kyselyn toteutuksen aikana yhdeksän henkilöä. Webropol-kysely toteutettiin 24.11.–7.12.2020 välisenä aikana. Kysely lähetettiin yhteensä 35 henkilölle. Vastausprosentti jäi matalaksi, joten kyselyä jatkettiin 27.12.2020 asti. Kyselyyn vastasi 21 henkilöä ja 14 henkilöä jätti vastaamatta, joten kokonaisvastausprosentiksi saatiin 60 %. Kaksi ensimmäistä kysymystä olivat taustakysymyksiä, ja loput 12 kysymystä olivat avoimia kysymyksiä, joissa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää.

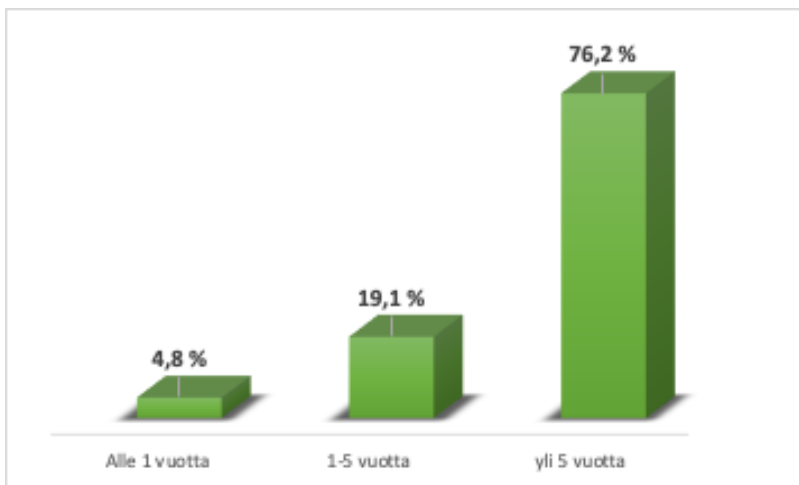
Kuvasta 10 nähdään kyselyyn vastanneiden (n=21) ja ei-vastanneiden osuudet (n= 14). Sekä kuvasta voidaan nähdä myös työterveyshoitajien (n= 16) sekä työterveyssihteereiden osuudet vastanneista (n= 5).

Kuva 10. Kyselyyn vastanneiden osuudet ja työtehtävä Työterveys Wellamossa



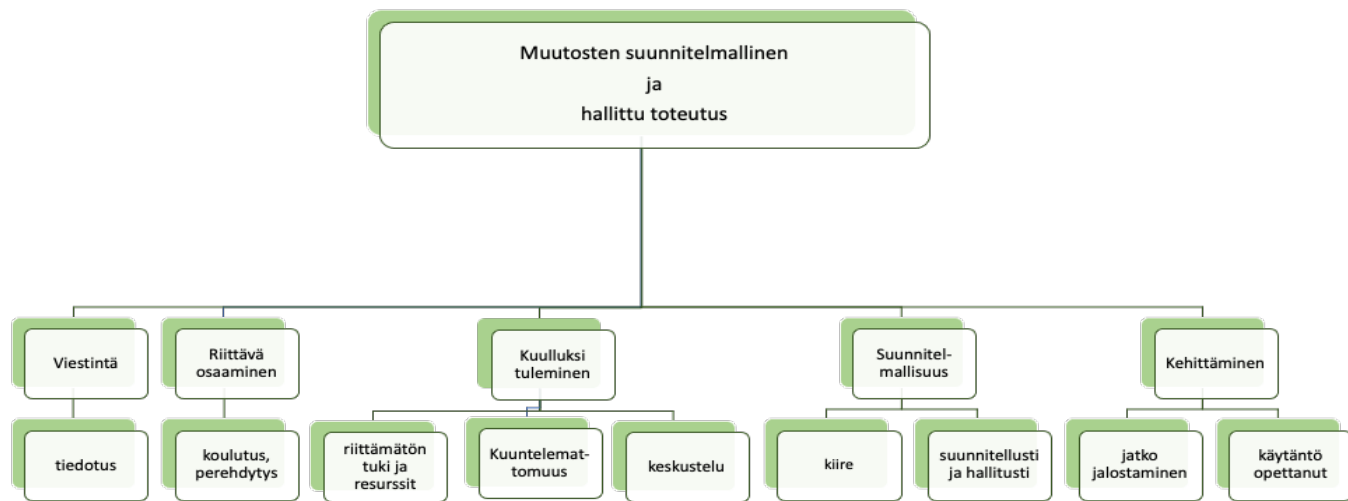
Vastanneiden työsuhteen kesto nähdään kuvasta 11. Yli 5 vuotta työskentelevien osuus oli 16 henkilöä, 1–5 vuotta työskentelevien osuus oli 4 henkilöä ja alle vuoden palvelussuhteessa työskentelevien osuus oli 1 henkilö.

Kuva 11. Vastanneiden työsuhteen kesto Työterveys Wellamossa



Avoimia kysymyksiä oli laadittu Webropol-kyselyyn 12 kappaletta. Seuraavassa osiossa käydään vastauksia tutkimuskysymys kerrallaan. Webropol-kysymykset on jaoteltu tutkimuskysymysten mukaan. Kuvassa 12 on esimerkki, kuinka tuloksia on käsitelty sisällönanalyysia käyttäen.

Kuva 12. Esimerkki tulosten käsittelystä



8.1 Työntekijöiden kokemukset aikaisemmista muutoksista Työterveys Wellamossa

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin, miten aiemmat muutokset ovat vastaajien mielestä toteutettu Työterveys Wellamossa. Kaikki vastasivat tähän kysymyksen (n=21). Vastauksien pohjalta voidaan todeta, että muutosten suunnitelmallinen ja hallittu toteutus edellyttää hyvää viestintää. Vastaajat toivoivat tulevansa kuulluksi ennen muutoksien toteuttamista. Muutoksia oli tehty suunnitelmallisesti ja niitä on kehitetty jatkuvasti muutosten käyttöönoton jälkeen. Lisäksi vastaajien mielestä henkilöstöllä tulee olla riittävä osaaminen työtehtävien hoitamiseen.

Vastaajat olivat kokeneet, että muutoksista on tiedotettu aiemmin, mutta aikataulu muutoksiin oli ollut nopeaa. Koulutusta oli järjestetty, mutta myös sen puutetta oli koettu olleen. Tutkimukseen osallistuneiden mielestä henkilöstön perehtymiseen muutoksissa ei ollut annettu riittävästi aikaa. Henkilöstöä ei ollut tuettu riittävästi. Lisäksi henkilöstöresurssit ovat olleet rajallisia, jolloin henkilöstö oli ylikuormittunut liiallisesta työmäärästä. Vastauksista tuli ilmi, että henkilöstöä ei ole kuunneltu ennen muutoksia, eikä heidän kanssaan ole keskusteltu. Keskusteluyhteys koettiin tarpeelliseksi ja tärkeäksi.

Toisaalta osa vastaajista on ollut sitä mieltä, että muutokset oli toteutettu suunnitellusti ja hallitusti, mutta kiireellä. Muutoksia oli myös kehitetty käytännön kautta.

”Yleensä ottaen hyvin. Esim. etävastaanotot ja digitaaliset palveluitten koulutus ja käyttöönotto sujui mielestäni hyvin, tuli tarpeeksi tietoa ja käytäntö opetti omalta osaltaan. Hoidon tarpeen arvioinnin toteutus ontui, pienessä ajassa iso muutos runnottiin läpi.”

Neljännessä kysymyksessä kysyttiin, toteutettiin muutos vastaajien mielestä onnistuneesti. Tässä kysymyksessä myös pyydettiin kertomaan, missä onnistuttiin ja missä epäonnistuttiin. Kaikki vastasivat myös tähän kysymykseen (n=21). Vastauksien pohjalta voidaan päätellä, että muutoksen onnistumisiin ja epäonnistumisiin ovat vaikuttaneet muutoksien suunnitelmallisuus, tietojärjestelmien toimivuus ja jatkuva kehittäminen. Työhyvinvoinnin merkitys korostui muutoksen suunnittelun ollessa avointa ja henkilöstöresurssien ollessa kunnossa. Asiakastytyväisyyskyselyt koettiin tärkeiksi keinoiksi saada palautetta, jotta palveluita voidaan kehittää jatkossa.

”Osittain muutos meni hyvin. Omat työt jäivät osittain tekemättä. Tietotekniikan ongelmat.”

Vastauksista tuli ilmi, että ohjeita on paljon, mutta ne ovat hajallaan eri järjestelmissä. Myös tietotekniikan haasteita on ollut, järjestelmien tulee olla toimivia. Palveluiden kehittäminen koettiin tarpeelliseksi. Asiakkaiden palautteet on ollut pääasiassa positiivista, joten asiakastytyväisyys on hyvällä tasolla. Vastaajien mielestä tulevissa muutoksissa henkilöstöä tulee kuunnella ja heidän kanssaan pitää keskustella avoimesti.

”Mielestäni muutokset on toteutettu onnistuneesti, palvelutarpeen uudistuessa ja työnantajien tahtotilaa kuunnellen sekä kuluneen vuoden koronasta johtuva poikkeustilanne on huomioitu muutoksien läpiviennissä. Työntekijöitä on kuunneltu ja otettu mukaan suunnitteluun.”

Vastaajien mielestä muutokset olivat aiheuttaneet henkilöstön uupumista puutteellisen koulutuksen, lisääntyneen vastuun, muutoksien nopean aikataulun ja riittämättömien

henkilöstöressurssien aiheuttaman työmäärän lisääntymisen vuoksi. Tutkimukseen osallistuneet olivat kokeneet jopa oman ammattitaidon kyseenalaistamista.

”Ei toteutettu onnistuneesti. Onnistuttiin saamaan suuri osa työterveyshoitajista uupumisen partaalle. Laatua on kyllä kouhotettu koko vuosi, mutta missä on henkilöstön työhyvinvointilaatu?”

Vastaajien mukaan aikaisemmat muutokset oli koettu onnistuneina, mutta myös epäonnistuneina. Esimerkiksi muutoksen alussa oli koettu toteutuksen olleen kehnoa, mutta ajan kanssa muutokseen oli totuttu. Muutoksen toteuttaminen systemaattisesti auttaa, mutta ne voidaan kokea myös määrättyinä uudistuksina. Toisaalta taas muutosten edetessä oli kehitytty ja näin muutos oli saatu toimivammaksi.

Viidennessä kysymyksessä kysyttiin, millä tavalla muutoksia oli johdettu aikaisemmin. Kysymystä oli tarkennettu selittäen muutosjohtamisen määrittelyllä (Muutosjohtaminen on sekä arjen muutosten johdettua toteuttamista, mutta myös isompien muutoshankkeiden hallittua ja tavoitteellista läpivientiä.). Vastaajia oli yhteensä 20. Muutoksia oli johdettu aikaisemmin paremmin suunnitteleamalla tulevaa muutosta yhteistyössä johdon ja henkilöstön kanssa sekä viestintä oli ollut parempaa.

”Aikaisemmin kuunneltu enemmän. Tiedotus reilusti ennen tapahtumaa tai suunnitteluvaiheessa. Mielenkiinto kysyminen. Ei tarvinnut pelätä seuraamuksia, jos sanoi mielipiteensä.”

Kyselyyn osallistuneiden mielestä ennen oli tiedotettu paremmin kuten kasvotusten. Nykyinen ilmaisutyyli koettiin sanelevammaksi ja ilmoitukset olivat tulleet sähköpostitse, eikä niistä juurikaan keskusteltu henkilöstön kanssa etukäteen. Osa vastaajista koki, että ennen ei ollut isoja muutoksia, nykyään muutokset ovat jatkuvia ja nopealla aikataululla toteutettavia. Osan mielestä muutoksia johdetaan kuten ennenkin, ja koetaan muutosjohtamisen sujuneen hyvin. Vastauksista tuli ilmi, että säännölliset palautekyselyt voivat auttaa kehittämään muutoksia. Tulevaisuudessa työyhteisön kuunteleminen ja avoin

keskusteleminen on tärkeää työhyvinvoinninkin kannalta. Yhteistyöllä muutoksista suoriudutaan parhaiten.

8.2 Työntekijöiden näkemykset muutoksen suunnittelun kehittämisestä organisaatiossa

Kuudennessa kysymyksessä kysyttiin, millä tavalla muutosta oli johdettu onnistuneesti. Vastajia oli yhteensä 21 tähän kysymykseen. Vastauksien pohjalta voidaan todeta, että onnistuneeseen muutokseen päästään, kun muutosta suunnitellaan hyvin yhteistyössä ja avoimesti johdon sekä henkilöstön kanssa. Lisäksi onnistuneeseen muutokseen vaikuttavat selkeä viestintä ja ohjeistus vastuuhenkilöltä. Henkilöstöressurssien täytyy olla kunnossa. Tehtävien lisääntyessä henkilöstöä tulee olla riittävästi, tämä luo tyytyväisyyttä henkilöstössä.

Vastauksista tuli ilmi, että varhainen ja selkeä tiedottaminen oli tärkeää. Työntekijöiden kuunteleminen ja osallistaminen muutoksen eri vaiheissa koettiin myös tärkeäksi.

”Aikainen tiedotus, työntekijöiden kuunteleminen ja mukaan ottaminen valmisteluun. Muutoksen aikainen tiedotus ja onnistumisen arviointi.”

Vastauksista ilmeni, että muutoksen arviointia ja seuranta on hyvä tehdä avoimesti ja suunnitelmallisesti. Tutkimukseen osallistuneet toivoivat, että johdon tulee ottaa huomioon muutoksien vaikutukset henkilöstössä ja henkilöresursseissa. Vastauksista nousi myös esiin, että kunnolliset ja riittävät ohjeet pitää olla saatavilla helposti. Kattava koulutus oikeassa vaiheessa koettiin tärkeäksi.

”Asiat ruohonjuuritasolle ja keskustelu. Erilaisten tarpeiden huomioiminen, kunnolliset ohjeet ja hyvä koulutus. Riittävä henkilöstön määrä.”

Seitsemännessä kysymyksessä kysyttiin, millä tavalla muutosta on johdettu epäonnistuneesti. Tähän kysymykseen vastasi yhteensä 20 henkilöä. Tutkimukseen

osallistuneiden mukaan epäonnistuneeseen muutokseen on vaikuttanut avoimuuden puute ja huono viestintä, jotka myös ovat vaikuttaneet uskottavuuteen. Puutteellinen koulutus ja vähäiset ohjeet vaikuttivat muutoksen onnistumiseen. Lisäksi henkilöstöressurssien ollessa alhaiset, huonontuu jaksaminen ja työhyvinvointi.

Vastauksista ilmeni, että vaimentamalla ja sanelemalla epäjohtonmukaisesti sekä salamyhkäisesti ilman keskustelua henkilöstön kanssa muutosta johdetaan epäonnistuneesti. Negatiivisena koettiin myös, jos tiedottaminen on hoidettu vain sähköpostilla. Muutoksen keskeneräisyys, ohjeiden vajavaisuus ja lyhyt sopeutumisaika aiheuttivat uskottavuuden puutetta. Puutteellinen koulutus ja henkilöstöressurssien puute aiheutti tyytymättömyyttä.

”Keskustelemattomuus, ilmoitukset sähköpostilla, salamyhkäisyys.”

”Kiireellä, kiire tuo paha mieltä ja työstressiä.”

Kahdeksannessa kysymyksessä kysyttiin, miten henkilöstö oli huomioitu muutoksen johtamisessa. Vastaajien määrä oli yhteensä 18 henkilöä. Vastausten perusteella todettiin, että henkilöstöä johdetaan muutoksessa avoimesti henkilöstöä huomioiden. Lisäksi viestinnän tulee olla ajantasaista.

Vastaajien mukaan henkilöstöä oli huomioitu muutoksen johtamisessa tiedottamalla reaaliajassa. Suunnittelua on tehty henkilöstön kanssa yhdessä ja heitä on huomioitu järjestelemällä keskusteluja. Kiire oli tuonut haastetta, työnantaja oli joutunut tekemään päätökset toisinaan nopealla aikataululla. Osa vastaajista oli kokenut, että henkilöstöä oli huomioitu hyvin, mutta osittain myös huonosti.

”Tiedottaminen reaaliajassa, mielipiteiden kysyminen.”

”Kerrottu muutoksista ja aikataulusta.”

”Keskinkertaisesti. Työnantajan täytyy toisinaan vaan tehdä päätökset.”

8.3 Muutosten toteuttaminen tulevaisuudessa Työterveys Wellamossa

Yhdeksännessä kysymyksessä kysyttiin, miten tulevista muutoksista vastaajien mielestä on hyvä tiedottaa. Vastaajien määrä oli tähän kysymykseen 21. Vastausten mukaan tiedotuksen tulee tapahtua tulevaisuudessa suunnitelmallisesti ja avoimesti.

”Asioiden ennakointi on tärkeää. Uusista asioista kannattaa tiedottaa ainakin kolmesti, jotta asia painuu mieleen.”

Vastaajat kokivat tärkeäksi tiedottamisen yhtäaikaaisesti kaikille. Tiedotuskanavina voivat olla sähköpostit, henkilöstötiedotteet tai yhteiset tiedotustilaisuudet kuten kokoukset. Tiedottamisen toivottiin olevan rehellistä ja avointa. Myös henkilöstöltä toivottiin kysyttävän mielipiteitä esimerkiksi kyselyiden kautta. Hyvän tiedottamisen pohjana pidettiin ennakoimista ja prosessikuvauksen tekemistä.

Kymmenennessä kysymyksessä vastaajilta tiedusteltiin, oliko heillä mahdollisuus vaikuttaa ja olla mukana muutoksen toteuttamisessa. Lisäkysymyksenä esitettiin se, mikäli he olivat mukana muutoksen toteutuksessa, pyydettiin heitä kuvailemaan rooliaan ja vastuualueitaan. Tähän kysymykseen oli annettu esimerkkinä hoidon tarpeen arviointi. Vastaajia kysymykseen oli yhteensä 20. Enemmistö vastaajista oli sitä mieltä, että vaikuttamisen mahdollisuuksia heillä oli ja muutosten toteuttaminen koettiin tärkeäksi. Kuitenkin osan mielestä vaikuttamisen mahdollisuuksia ei ole ollut organisaatiossa.

Vastaajat kokivat, että mielipiteitä on voitu sanoa sekä omia vuoroja hoidon tarpeen arvioinnissa oli voitu valita eli valinnanvaran mahdollisuutta on ollut. Myöhemmässä vaiheessa kehittämisen mahdollisuutta on ollut myös esimiehen kanssa keskustellen. Vastauksista ilmeni myös, että muutoksissa muodostuvat yleensä kuuntelijan ja tekijän roolit. Osa vastaajista koki, ettei vaikutusmahdollisuutta ole ollut lainkaan.

”Kysyttiin, haluanko olla puhelimesta kokopäivän vai puolipäivän.”

”Ei juuri ollut mahdollisuutta”

Yhdenteentoista kysymykseen, mitä positiivisia vaikutuksia vastaajat ovat havainneet muutoksen myötä, vastaajien määrä oli 19 henkilöä. Vastausten mukaan muutoksen positiiviset vaikutukset ovat palveluiden laajentuminen, kehittyminen ja yhteneväisyys.

Vastaajien mukaan positiivisia vaikutuksia on koettu toiminnan uudistumisesta kuten sähköisten palveluiden lisääntymisestä. Sitä kautta on tapahtunut myös omaa kehittymistä ja työnkuvan laajentumista. Työn kokonaiskuva ja hyvät toimintatavat olivat selkiytyneet. Toiminta oli lisääntynyt uusien asiakkaiden kanssa. Yleinen henkilöstön yhteneväisyyden tunne oli vastaajien mielestä parantunut. Osa vastaajista koki, ettei positiivisia kokemuksia ollut tapahtunut.

”Oman työnkuvan laajentuminen.”

”Työtehtävät uudistuu ja kehittyi, mahdollisuus myös itse kehittää ja kehittyä.”

”Ei mitään. Kiire on valtava.”

Kahdestoista kysymys oli, mitä negatiivisia vaikutuksia vastaajat ovat havainneet muutoksen myötä. Tähän kysymykseen vastasi 19 henkilöä. Vastausten perusteella todettiin, että muutoksien negatiivisina vaikutuksina pidetään, jos muutoksia ei tehdä avoimesti, ohjeistus on riittämätöntä ja muutoksia tehdään kiireellä. Myös tietojärjestelmien toimimattomuus tuo negatiivisia piirteitä muutoksen onnistumiseen.

”Lisääntyneet työtehtävät. Jatkuva kiire. Paine sekä asiakasyrityksiltä että TTW: johdolta.”

Vastauksista ilmeni, että muutoksen myötä työ on ollut pirstaleisempaa, keskustelu ja mielipiteiden sanominen ovat muuttuneet. Työmäärä on lisääntynyt, mikä on tuonut uupumista ja kiirettä sekä ärtymyksen tunnetta. Painetta muutoksissa on tullut niin asiakkailta kuin johdolta, mikä on aiheuttanut lisätyökuormaa. Vastaajat kokivat, että työn ilmapiiri on muuttunut negatiivisemmaksi. Muutoksien myötä ohjeiden koettiin olevan epäselviä, työvälineet eivät ole toimineet moitteettomasti. Nämä aiheuttavat negatiivisia vaikutuksia kuten motivaation laskua.

”Ärtymystä.”

”Oma motivaationi on laskenut, koska työnkuva ei vastaa enää sitä, mitä toivoisin sen olevan pääosaltaan.”

Kolmastoista kysymys oli, miten muutoksia tulee vastaajien mielestä suunnitella ja valmistella Työterveys Wellamossa. Vastaajien määrä oli yhteensä 18 henkilöä. Vastausten mukaan muutoksen suunnittelu ja valmistelu tulee tapahtua avoimesti sekä sen kehittämistä tulee tehdä jatkuvasti. Henkilökunta haluaa tulla kuulluksi jo suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa.

”Avoimesti keskustellen, tuodaan tiedoksi riittävän ajoissa, vaihtoehtoista keskustellaan.”

”Hallitusti ja myös työntekijöiden kehittämisajatuksia kuunnellen.”

Vastaajat kokivat, että työntekijöiden kuunteleminen ja keskusteleminen sekä ideoiminen yhdessä hyvissä ajoin ennen muutosta on tärkeää. Muutosten suunnittelemisen ja vieminen eteenpäin hallitusti sekä muutosten arviointia tulee tapahtua jatkuvasti. Vastauksista nousi myös tiedottamisen tärkeys sekä ohjeiden hyvä laadinta. Ohjeiden löytyminen helposti on ensiarvoisen tärkeää.

Viimeisessä eli neljännessätoista kysymyksessä vastaajilta kysyttiin, miten he itse haluavat olla mukana muutoksen suunnittelussa. Vastauksien määrä oli yhteensä 18. Vastausten perusteella todettiin, että henkilöstön vaikuttamisen mahdollisuudet muutoksen suunnittelussa täyttyy, kun he tulevat kuulluksi ja muutoksia suunnitellaan yhdessä avoimesti.

”Että tulisin kuulluksi ja voisin vaikuttaa asioihin. Voisin kertoa oman mielipiteeni ja haluaisin kuulla muiden mielipiteitä asioista.”

Vastauksista ilmeni, että henkilöstö toivoi enemmän mahdollisuutta vaikuttamiseen eli olla mukana muutoksien suunnittelemisessa ja niihin liittyvissä erilaisissa työryhmissä oman halun mukaan vapaaehtoisesti. Avoin keskusteleminen, tiedottaminen ja kuulluksi tuleminen

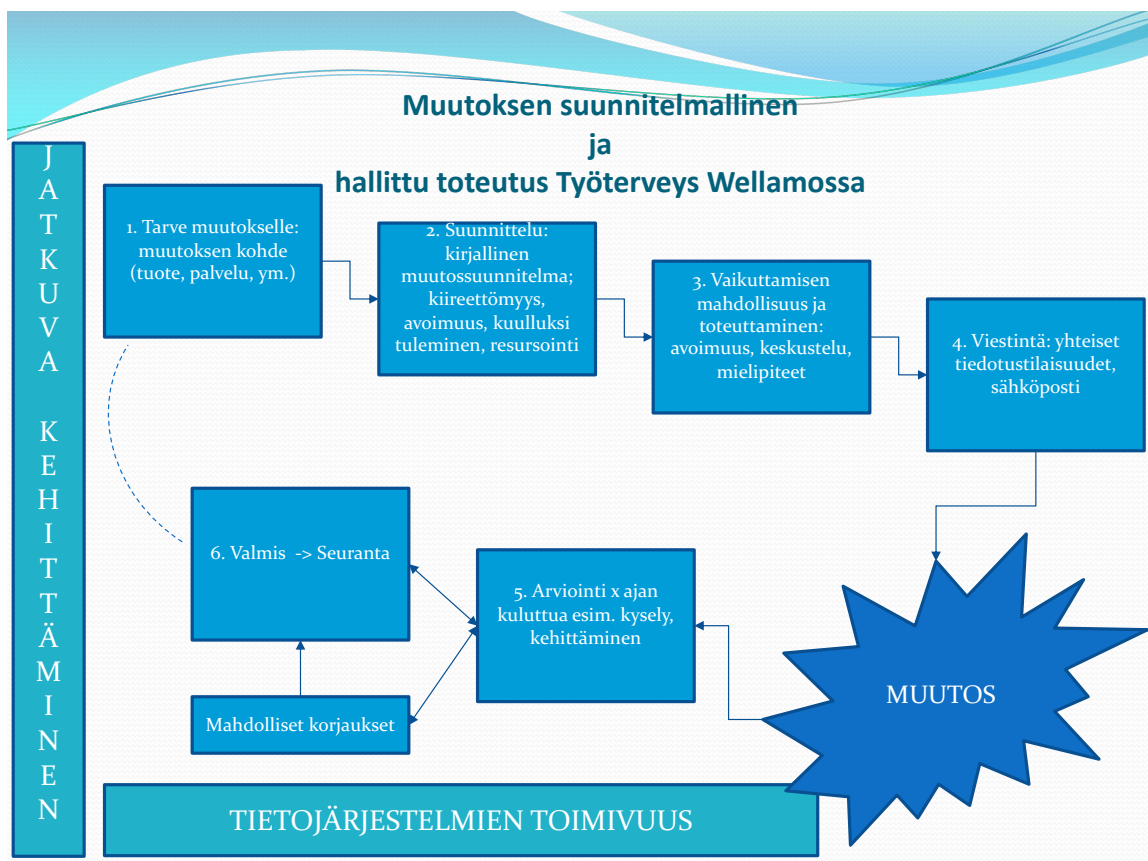
koettiin tärkeiksi. Kuitenkaan kolmasosa vastaajista ei halunnut olla mitenkään mukana muutoksien suunnittelussa.

Kyselyn kaikista vastauksista ilmeni Lewinin kolmivaihemallin teorian mukaista muutoksen etenemistä kuten esimerkiksi, että tarvitaan nykytilan viestintää tulevasta muutoksesta, käyttöönoton sitouttamista, koulutusta ja kommunikaatiota sekä muutoksen ylläpidon uusien toimintamallien määrittelyä ja käyttöönottoa. Vastauksista siis voitiin todeta, että ne vastaavat tässä työssä käsiteltyä teoriaa.

8.4 Prosessikuvaus muutoksen suunnittelusta Työterveys Wellamossa

Kaikissa Webropol-kyselyn vastauksissa toistuivat samankaltaiset aiheet. Kuten aikaisemmin on mainittu, vastauksista havaittiin, että ne vastaavat tässä työssä aikaisemmin käsiteltyä Kurt Lewinin kolmivaihemallin teoriaa. Teorian ja vastausten pohjalta on tehty Työterveys Wellamolle laatustandardin ISO 9001:2015 vaatima prosessikuvaus muutoksen suunnittelusta käyttäen hyödyksi laadullista sisällönanalyysimenetelmää. Kuvassa 13 on valmis prosessikuvaus muutoksen suunnittelusta Työterveys Wellamossa. Lisäksi liitteessä 3 on esitetty valmis prosessikuvaus ja siihen liittyvä kirjallinen muutossuunnitelma sekä muutosten hallintakeinot, jonka työnantaja on tilannut. Prosessikuvausta tullaan hyödyntämään Työterveys Wellamossa jatkossa aina uusien muutosten myötä.

Kuva 13. Prosessikuvaus muutoksen suunnittelusta



Suunnittelu- ja kehittämisprosessin avulla varmistetaan mahdollisimman hallittu läpivienti, muutoksen tuomat riskit; vaikutukset tuotteiden ja palveluiden tuottamisen ja muutoksen haluttujen vaikutusten seuranta. Tarve muutokselle voi tulla palautteen, poikkeaman, tuotekehityksen, henkilöstön vaihdoksien, poliittisen päätöksen teon, vaatimusten tai palveluprosessin kehittämisen kautta. Muutosten suunnittelun tarkoitus on ylläpitää laadunhallintajärjestelmä eheänä kokonaisuutena ja säilyttää organisaation kyky tuottaa vaatimustenmukaisia tuotteita ja palveluja muutoksen aikana. Organisaation olisi harkittava toimenpiteitä, jotka voivat vähentää muutoksen haitallisten vaikutusten mahdollisuutta esimerkiksi pilotointi. (SFS, 2015)

Opinnäytetyöstä merkityksellisen tekee se, että organisaatio saa täytettyä laatustandardin ISO 9001:2015 mukaiset vaatimukset laaditun prosessikuvaus myötä. Valmis prosessikuvaus tullaan esittelemään Työterveys Wellamon johtoryhmälle lokakuun 2021 johtoryhmän kokouksessa. Tämän jälkeen prosessikuvaus otetaan käyttöön Työterveys Wellamossa ja sen toimivuus tullaan testaamaan tulevissa muutoksissa.

9 Pohdinta

Opinnäytetyö toteutettiin kehittämistyönä ja sen tarkoituksena on edistää muutoksen suunnittelua Työterveys Wellamossa. Lisäksi kehittämistyössä laadittiin yleinen prosessikuvaus muutoksen suunnittelusta organisaatiossa. Opinnäytetyön tavoitteena oli, että organisaatio saa hyödyllistä tietoa, miten Työterveys Wellamossa on hyvä jatkossa kehittää ja toteuttaa muutoksen suunnittelua siten, että muutokset saadaan vietyä läpi hallitusti ja suunnitelmallisesti ilman ongelmia.

Muutos on jatkuvaa. Työterveys Wellamolla on ollut viime vuosina useita sekä pienempiä että suurempia muutoksia. Työterveys Wellamolla on myönnetty kesällä 2019 laatusertifikaatti ISO 9001:2015. Laatustandardin mukaisesti organisaatiolla on tavoitteena toimia yhteneväisillä käytänteillä ja toimintatavoilla kaikissa toimipisteissään. Näin ollen organisaatiolla oli tarvetta kattavalle muutoksen suunnittelun prosessikuvaukselle. Prosessikuvauksen on tarkoitus olla työkalu organisaation johdolle. Tämän avulla muutoksien läpivienti voidaan toteuttaa suunnitelmallisesti ja hallitusti.

Opinnäytetyön eteneminen alkoi teorian tietoon tutustumisella ja keräämisellä. Työssä pääsi tutustumaan ja käyttämään uusia menetelmiä, jotta opinnäytetyötä saatiin vietyä eteenpäin. Yhtenä työvaiheena teetettiin Webropol-kysely, josta ei ollut aikaisempaa kokemusta. Kyselyn vastaukset analysointiin, niin ikään tutkijalle uudella analysointimenetelmällä, sisällönanalyysia hyödyntäen. Kehittämistyön etenemisessä eniten aikaa vievää oli aineiston analysointi.

Yksi merkittävin opinnäytetyöhön liittyvä työvaihe oli tehdä Webropol-kysely. Kyselyssä käytettiin suurimpia muutoksia esimerkkeinä, joita Työterveys Wellamossa oli lähiaikoina ollut kuten hoidon tarpeen arviointia. Hoidon tarpeen arviointi vaikutti suuresti kahden ammattiryhmän, työterveyshoitajien ja työterveyssihteereiden, työnkuvaan, jotka näissä ammattiryhmissä koettiin suurena muutoksena. Kysely toteutettiin keskellä suuria muutoksia ja kiirettä. Siihen lisämausteena liittyi maailmanlaajuinen pandemia Covid-19.

Lisäksi kysely toteutettiin juuri silloin, kun työntekijät olivat pidempään kokeneet uupumista ja työskentelivät suuren työkuorman ja paineen alla, eikä työkuormassa ollut näkyvissä helpotusta ja keventymistä. Tämä saattoi heijastua vastausprosenttiin ja mielenkiintoon ylipäättänsä vastata kyselyyn. Henkilöstön kuormitus saattoi vaikuttaa vastauksien laatuun. He olivat närkästyneitä, kun samaa asiaa kysyttiin eri tavoin.

Kyselytutkimukseen liittyviä heikkouksia Hirsjärvi ym. (2015) ovat luetelleet olevan

- 1) vastaajien suhtautuminen tutkimukseen, kuten huolimattomasti ja epärehellisesti vastaaminen
- 2) epäonnistuneet ja väärinymmärretyt vastausvaihtoehdot vastaajien näkökulmasta
- 3) vastaajille tuntematon kysymysten aihealue
- 4) kato eli vastaamattomuus
- 5) huonosti laadittu kysymyslomake tutkijasta johtuvista syistä, kuten kiire, tiedon ja taidon puute.

Tämän opinnäytetyön laatua voi heikentää kato. Vastaamattomuutta kyselyyn voi aiheuttaa vastaajien kiire, kiinnostuksen puute aihetta kohtaan, kysymysten runsaus ja työläys vastata.

Kyselyn päättymisen jälkeen opinnäytetyön seuraavana vaiheena oli käsitellä tuloksia sisällönanalyysin avulla. Tämä vaihe vei suurimman ajan koko opinnäytetyöprosessista. Ensimmäisessä vaiheessa vastaukset kirjoitettiin auki. Tämän jälkeen alkoi aineiston pelkistäminen, jolloin saatiin epäolennainen informaatio pois keskittyen tärkeän informaation säilyttämiseen. Pelkistämisessä oli huomioitu kaikki tutkimusaineiston alkuperäisilmaukset. Tutkimusaineisto tiivistettiin osiin, joita ohjasivat opinnäytetyön tutkimuskysymykset. Tämän jälkeen tutkimusaineisto ryhmiteltiin uudeksi johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi.

Opinnäytetyössä on kolme tutkimuskysymystä, joista saatujen tulosten perusteella tehtiin muutoksen suunnittelun prosessikuvaus organisaatiolle. Tutkimuskysymyksinä olivat: miten työntekijät ovat kokeneet aikaisemmat muutokset Työterveys Wellamossa, mitä organisaatiossa tulee kehittää ja huomioida muutoksen suunnittelussa sekä millä tavalla muutoksia on hyvä tulevaisuudessa toteuttaa Työterveys Wellamossa.

Prosessikuvauksen laatimisessa käytettiin hyödyksi teoriatietoa sekä kyselyn vastauksia. Eri muutoksen vaiheet järjestettiin loogiseen järjestykseen vastauksien perusteella. Vastauksista ilmenneitä merkittäviä asioita tuli seurata koko prosessin eri vaiheissa. Prosessikuvaus muutoksen suunnittelusta Työterveys Wellamossa tullaan esittämään organisaation johtoryhmän kokouksessa lokakuussa 2021. Prosessikuvauksen myötä Työterveys Wellamon johto saa työkalun tulevien muutoksien suunnitteluun ja niiden läpivientiin. Lisäksi organisaation johto saa arvokasta tietoa, kuinka henkilöstö on kokenut aikaisemmat muutokset ja mitä tulevissa muutoksissa on otettava huomioon.

Peltosen (2008) mukaan johtajuus on olennaista viemään läpi muutoksia organisaatioissa. Jatkuva kehitys ja markkinatarpeiden vaihtelut heijastuvat organisaatioiden sisäisessä toiminnassa muutoksina. Salmimies & Ruutu (2013) toteaa, että muutoksen johtamisessa tarvitaan laaja-alaista ymmärrystä muutoksen monikerroksisuudesta. Johtoryhmän tasolla tehdään päätökset ja viedään muutosta eteenpäin, ohjataan ja seurataan prosessia. Tuloksista ilmeni, että muutoksia tulee toteuttaa suunnitellusti ja hallitusti sekä realistisella aikataululla. Henkilöstöä tulee tiedottaa ja käydä keskustelua muutoksista avoimesti. Muutoksien johtamisessa tulee ottaa huomioon hyvä ja selkeä tiedottaminen, yhteistyö työyhteisön kanssa keskustelemalla ja kuuntelemalla, avoimella keskustelulla.

Muutosjohtaminen ja kehittäminen ovat tätä päivää (Toivola, 2008; Vuorinen, 2008; Härmä, 2010). Kehittämisen tulee tapahtua jatkuvasti, jotta muutoksista tulee parempia. Vastauksista nousi esiin, että palveluiden kehittäminen on tarpeen. Muutoksia voidaan kehittää jatkossakin myös käytännön kautta. Palautetta on otettava asiakkailta sekä henkilöstöltä, jotta muutosta pystyy kehittämään ja siinä onnistutaan. Palautekyselyillä voidaan palveluita kehittää. Muutosta tulee arvioida, seurata ja sen tulee olla suunnitelmallista.

Muutosprosessien onnistumisessa tiedottaminen on keskeistä ja Åbergin (2006) mukaan muutostilanteet vaativat jatkuvaa tiedottamista. Esimiesten olennainen tehtävä on osallistaa henkilöstö, tiedottaa avoimesti, tarjota tukea ja toimia esimerkkinä (Salmimies & Ruutu, 2013). Kyselyn vastauksista ilmeni useasta eri kysymyksestä, että muutoksen onnistuneeseen johtamiseen päästäkseen tulee tiedotus olla hyvää ja selkeää. Hyvät ohjeet ovat tärkeitä ja niiden tulee olla selkeästi saatavilla. Lisäksi järjestelmien tulee olla toimivia.

Henkilöstö tulee ottaa mukaan päätöksentekoon mielipiteitä kyselemällä ja myöhemmässä vaiheessa kehittämiseen mukaan. Valinnanvaran mahdollisuus koetaan hyväksi myös jatkossa.

Työnantajan tulisi pyrkiä tiedottamaan reaaliajassa ja henkilöstö huomioiden. Työnantaja voi joutua tekemään päätöksiä nopealla aikataululla, mutta tällöin johdon tulee valmistaa henkilöstöä hyvin, ettei muutos aiheuttaisi kiirettä ja haasteita. Tiedottamisen tulee olla prosessikuvauksen mukaista ja ennakoivaa. Tiedottaminen tulee toteuttaa yhtäaikaaisesti ja eri tiedotuskanavien kautta koko henkilöstölle. Henkilöstön mielipiteitä on hyvä kysyä kyselyiden kautta.

Muutoksen johtaminen epäonnistuu, jos koetaan tiedottamisen puutetta, puutteellista koulutusta ja ohjeita sekä henkilöstöresurssit ovat liian vähäisiä. Sanelupolitiikka ja salamyhkäisesti toteutettu päätöksenteko aiheuttavat tyytymättömyyttä ja uskottavuuden puutetta.

Tuloksista nousi esiin myös työhyvinvoinnin merkitys muutostilanteissa. Vastauksista ilmeni, että henkilöresurssien tulee olla riittäviä, tällöin voidaan ehkäistä henkilöstön uupumista. Johdon tulee vastata riittävistä henkilöstöresursseista ja ymmärrettävä muutoksien vaikutus henkilöstössä. Työhyvinvointi on laaja kokonaisuus ja se vaatii myös johtamista. Tällöin työstä saadaan sujuvaa ja tuottavaa sekä työntekijöiden jaksaminen ja tukeminen on turvattua. Työhyvinvoinnin johtamisen tulee olla ennakoivaa. (Kuntatyönantajat, 2017)

Yksi työhyvinvoinnin perustekijöistä on työntekijöiden osaaminen. Organisaatiossa on hyvä olla toimintamalli ja -tavat, jolla osaamisen kehittäminen muutostilanteissa varmistetaan. (Kuntatyönantajat, 2017) Vastauksissa nousi esiin, että koulutukset toivotaan toteuttavan oikea-aikaisesti ja olla riittävän kattavia.

Muutoksen positiivisiin vaikutuksiin päästään, kun palveluita ja toimintaa uudistetaan, henkilöstön osaamista kehitetään ja henkilöstön yhteneväisyyden tunnetta lisätään. Jotta negatiivisia vaikutuksia ei koettaisi kuten työn pirtaleisuutta, työmäärän lisääntymistä ja uupumista, avoimen keskustelun ja mielipiteiden sanomisen merkitys on tärkeää.

Vastauksista voidaan yleisesti todeta, että muutoksissa tulee hyvissä ajoin osallistaa henkilöstöä kuuntelemalla, keskustelemalla ja ideoimalla. Suunnittelu ja muutoksen vieminen eteenpäin tulee tehdä hallitusti ja muutosta tulee arvioida. Tiedottaminen sekä hyvät ohjeet koetaan tärkeiksi. Työvälineet ja ohjeet tulee tehdä paremmiksi ja toimivammiksi. Johdon tulee osallistaa henkilöstöä muutoksen suunnitteluun vapaaehtoisuuteen perustuen ottamalla mukaan työryhmiin sekä avoimen keskustelun ja kuulluksi tulemisen kautta.

Kaikkiin kolmeen tutkimuskysymykseen saatiin vastaukset. Niiden perusteella voidaan todeta, että muutosta johdetaan onnistuneesti hyvällä muutoksen valmistelulla, avoimella tiedottamisella, henkilöstöä osallistamalla sekä muutoksen jatkuvalla arvioinnilla ja kehittämisellä. Opinnäytetyöstä tekee merkityksellisen se, että organisaatio saa täytettyä laatustandardin ISO 9001:2015 mukaiset vaatimukset laaditun prosessikuvauksen myötä.

9.1 Kehittämistoiminnan eettisyys ja luotettavuus

Tieteellinen tutkimus on eettisesti hyväksyttävä ja luotettava ja sen tulokset uskottavia, jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. (TENK, 2012, s. 6) Tutkimuksen teossa tulee noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä, jotta tutkimus on eettisesti hyvä. Tässä opinnäytetyössä noudatettiin ammattikorkeakouluille tehtyjä suosituksia (Arene, 2018.) eettisestä ja hyvän tieteellisen käytännön mukaisesta opinnäytetyöprosessista. Suositukset perustuvat niin lainsäädäntöön, tiedeyhteisön, kansainvälisiin että kansallisiin tutkimuseettisiin periaatteisiin, linjauksiin ja suosituksiin.

Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluvat huolellisuus, tarkkuus ja rehellisyys, joita on noudatettu tässä opinnäytetyössä. Tulosten tallentaminen, esittäminen ja arviointi kuuluvat lisäksi osaksi tätä. Tiedonhankinta, tutkimus ja arviointimenetelmät ovat eettisesti kestäviä ja niihin sovelletaan tieteellisen tutkimuksen kriteerejä. (TENK, 2012, s. 6)

Tutkimusetiikalla tarkoitetaan sääntöjä, joita tutkijan on noudatettava koko tutkimusprosessin ajan. Jotta eettiset vaatimukset täyttyvät, pitää tutkijan olla kiinnostunut uudesta tiedosta ja perehdyttävä omaan tutkittavaan alaansa ja hankkimaansa tietoon. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2013, s. 211–212)

Tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan sitä, miten luotettavaa tietoa tutkimuksella on tuotettu. Luotettavuuden arvioinnissa käytetään erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Merkittäviä luotettavuuden mittareita laadullisessa tutkimuksessa ovat tutkimuksen toistettavuus eli reliabelius sekä pätevyys eli validius. Tutkimuksen onnistumista mittaa sen kyky vastata luotettavasti haluttuun asiaan. Tutkimuksen validiteettia tulee pohtia tutkimusmenetelmän valinnan yhteydessä. Se ilmaisee sitä, miten hyvin tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä mittaa sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Reliabiliteetti ilmaisee puolestaan sitä, miten luotettavasti tutkimusmenetelmä mittaa haluttua asiaa ja on toistettavissa. (Hirsijärvi & Hurme, 2018)

Luotettavuutta pidetään tieteellisen tiedon tunnusmerkkinä. Kehittämistoiminnassa käyttökelpoisuus nousee kuitenkin luotettavuutta tärkeämpään rooliin. Jos kehittämistoiminnalla ei synny mitään käyttökelpoista, ei kehittämistoiminnalla ole varsinaista merkitystä. Tieteellisestä tiedosta voidaan puhua vain silloin, jos tieto täyttää luotettavuuskriteerit. Keskeinen ero onkin, kuka toiminnan kriteerit määrittelee. Tukiyhteisö määrittelee ne tutkimuksen kohdalla, kun taas kehittäjät puolestaan ovat keskeisessä asemassa määrittelemässä kehittämistoimintaa. (Toikko & Rantanen, 2009, s. 121, 159)

Ennen kyselyn laatimista on perehdytty muutosjohtamisen teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin. Näin saatiin selville tutkimuksen keskeiset käsitteet. Tässä tutkimuksessa keskityttiin Työterveys Wellamon henkilöstöstä työterveyshoitajiin sekä työterveyssihteereihin, koska haluttiin nimenomaan tuoda esille, kuinka he ovat kokeneet muutosjohtamisen hoidon tarpeen arvioinnista, sillä se vaikutti suuresti heidän työhönsä. Lisäksi saatekirjeessä pyrittiin pohjustamaan mahdollisimman hyvin tutkimuksen aihetta, tavoitetta ja tarkoitusta sekä eettisestä luotettavuudesta. Saatekirjeessä kerrottiin, että kyselyn vastaukset tullaan hävittämään asianmukaisesti opinnäytetyön hyväksymisen ja julkaisun jälkeen.

Tutkijan täytyy pyrkiä objektiivisuuteen ja tarkastella tuloksia ulkopuolisen silmin. Toimin tutkimuksen tekijänä sekä työskentelen työterveyshoitajana Työterveys Wellamossa, joten samaistumisen mahdollisuus vastauksiin on olemassa. Tästä syystä kaikki vastaukset on kirjoitettu sanasta sanaan sisällönanalyysitaulukkoon, jottei omat mielipiteet sotkeentuneet saatuihin vastauksiin. Vastaukset luettiin useaan kertaan, teemoitettiin ja varmistettiin

tulosten tulkinta kerätystä aineistosta. Tulosten luotettavuutta lisää myös vastaajien suorat lainaukset. Tulosten syvällisempi tulkitseminen toisaalta mahdollistuu, koska tutkimuskohde on entuudestaan tutkijalle tuttu. Lisäksi tutkimuksen tarkka raportointi parantaa sen luotettavuutta.

Tämän kehittämistyön tuloksista saatiin vastaukset kaikkiin kolmeen tutkimuskysymykseen. Vastaukset toivat tietoa, miten henkilöstö kokee muutosjohtamisen ja vastaukset korreloivat hyvin teorian tietoon. Näiden pohjalta tehtiin prosessikuvaus muutoksen suunnittelusta, jota voidaan hyödyntää jatkossa uusissa muutoksissa.

9.2 Jatkotutkimusaiheet

Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista lähteä tarkastelemaan, miten organisaation johto ja esimiestehtävissä toimivat henkilöt kokevat muutosjohtamisen. Kokevatko he muutoksentilan samanlaisena vai eroavatko näkemykset toisistaan. Sekä missä osa-alueissa suurimmat eroavaisuudet ovat nähtävissä ja löytyykö niille selitystä.

Toisena jatkotutkimusaiheena voisi tarkastella prosessikuvauksen onnistumista. Kun prosessikuvaus on saatu valmiiksi ja sitä on päästy hyödyntämään uusissa muutoksissa, olisi hyvä tehdä sama Webropol-kysely uudestaan. Näin päästäisiin vertaamaan, onko prosessikuvauksella saatu parannusta aikaiseksi muutoksen johtamisessa.

Lähteet

- Åberg, L. (2006). *Johtamisviestintää: esimiesten ja asiantuntijan viestintäkirja*. Helsinki: Infoviestintä.
- Allen, J.; Jimmieson, N.; Bordia, P.; & Irmer, B. (2007). Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication. *Journal of Change Management*, ss. 187-210.
- Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. (2020). *Ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöiden eettiset suositukset*. Noudettu osoitteesta http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%20SUOSITUKSET%202020.pdf?_t=1578480382
- Armenakis, A.; & Harris, S. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, ss. 169-183.
- Balogun, J.; & Hope Hailey, V. (2008). *Exploring Strategic Change. 3rd edition*. FT Prentice Hall Financial Times.
- Brown, S.; & Eisenhardt, K. (1998). *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Bull, M.; & Brown, T. (2012). Change communication: the impact on satisfaction with alternative workplace strategies. *Facilities*, ss. 135-151.
- Dawson, P.; & Andriopoulos, C. (2014). *Managing change, creativity & innovation*. Sage Publications Ltd. Great Britain.
- Elving, W. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications*, ss. 129-138.
- Erskine, P. (2013). *ITIL and organizational change*. IT Governance Publishing.
- Finlex. (2001). *Työterveyshuoltolaki 2001/1383*. Noudettu osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383#L3>
- Finlex. (2002). *Työturvallisuuslaki 2002/738*. Noudettu osoitteesta <http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6turvallisuuslaki>
- Finlex. (2013). *Valtioneuvoston asetus hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista, työterveyshuollon sisällöstä sekä ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden koulutuksesta 2013/708*. Noudettu osoitteesta <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20130708>

- Härmä, M. (2010). *Muutosjohtaminen perusterveydenhuollon osastonhoitajien arvioimana*. Ylempi amk sosiaali- ja terveysala. Vaasan ammattikorkeakoulu.
- Harjola, V.;Janhunen, H.;Wilén, S.;Palomäki, A.;Nyrhilä, J.;Kokkonen, L.; . . . Rahiala, E. (2014). Kiireellisyysluokittelun on tunnistettava kriittiset sairaaat. *Suomen Lääkärilehti*.
- Helms-Mills, J.;Dye, K.;& Mills, A. (2008). *Understanding organizational change*. London: Taylor & Francis.
- Hirsijärvi, S.;& Hurme, H. (2018). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsijärvi, S.;Remes, P.;& Sajavaara, P. (2015). *Tutki ja kirjoita. 20. painos*. Helsinki: Tammi.
- Husman, K.;Haring, K.;Kaukinen, K.;Lagerstedt, R.;Laine, A.;Manninen, P.;. . . Räsänen, K. (1.. huhtikuu 2010). *Työterveyshuollon hyvä sairaanhoitokäytäntö*. Noudettu osoitteesta https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134971/Tyoterveyshuollon_hyva_sairanhoitokaytanto_2010%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ilmarinen. (n.d). *Onnistunut muutos- Tukea onnistuneen muutokseen suunnitteluun ja läpivientiin*. Noudettu osoitteesta <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>
- Joki, M. (2021). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Kauppakamari.
- Juuti, P.;& Puusa, A. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Tallinna: Priton Trükikoda.
- Juuti, P.;& Virtanen, P. (2009). *Organisaatiomuutos*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Kallunki, H. (2008). *Muutos ja johtaminen organisaatiossa*. Pro gradututkielma. Hallintotiede. Lapin yliopisto.
- Kankkunen, P.;& Vehviläinen-Julkunen, K. (2013). *Tutkimus hoitotieteessä. 3., uudistettu painos*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kotter, J.;& Rathgeber, H. (2008). *Jäävuoremme sulaa: Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa*. Helsinki: WSOYpro.
- Kotter, J.;& Schlesinger, L. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*.
- Kukkola, E. (2018). *En minä vaan me*. Books on Demand.
- Kuntatyönantajat. (2017). *Työhyvinvoinnin johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista*. Noudettu osoitteesta <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/tyosuojelu/tyohyvinvointi>

- Kyngäs, H.;& Vanhanen, L. (1999). Sisällönanalyysi. *Hoitotiede*, ss. 3-12.
- Kyngäs, H.;Elo, S.;Pölkki, T.;Kääriäinen, M.;& Kanste, O. (2011). Sisällönanalyysi hoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede*, ss. 138-148.
- Lindgren, G. (2008). *Johtaminen ja johtajuus*. Helsinki: Reserviupseeriliitto ry:n julkaisu.
- Möttönen, S. (2005). *Kunta ja kolmas sektori. Yhteistyön uudet muodot*. Jyväskylä: Ps-kustannus.
- Manka, M.-L. (2. lokakuu 2013). *Professori Marja-Liisa Manka: Työyhteisötaidot ja työhyvinvointi*. Noudettu osoitteesta Youtube:
<https://www.youtube.com/watch?v=nFOTNTB5qO0>
- Nordvang, A.;Rolland, D.;& Simpson, K. (2009). Organizational change management through effective internal communication. *International Journal of Information Systems and Change Management*, ss. 220-245.
- Pahkin, K.;& Vesanto, P. (2013). *Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta*. Noudettu osoitteesta Työterveyslaitos:
<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131753/Organisaatiomuutos%20työntekijän%20näkökulmasta.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Passila, E. (2009). *Johtaminen globalisaatiossa - teoria ja käytäntö*. Saarijärvi: Offset Oy.
- Peltonen, T. (2008). *Johtaminen ja organisointi*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Ponteva, K. (2012). Muutoksen vaiheet. Teoksessa K. Ponteva, *Muutoksessa*. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Ronkainen, S.;Pehkonen, L.;Lindblom-Ylänne, S.;& Paavilainen, E. (2013). *Tutkimuksen Voimasanat*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Russ, T. (2008). Communication Change: A Review and Critical Analysis of Programmatic and Participatory Implementation Approaches. *Journal of Change Management*, (ss. 99-211).
- Salmimies, R.;& Ruutu, S. (2013). *Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Sauni, R. (2014). Lainsäädäntö. Teoksessa J. Uitti, *Hyvä työterveyshuoltokäytäntö*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- SFS. (2015). *ISO 9001 Laadunhallinta*. Noudettu osoitteesta Suomen standardoimisliitto:
https://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_9000_laadunhallinta

- Sosiaali- ja terveysministeriö. (n.d). *Työhyvinvointi*. Noudettu osoitteesta
<https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Stenvall, J.;& Virtanen, P. (2007). *Muutosta johtamassa*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Syväoja, P.;& Äijälä, O. (2009). *Hoidon tarpeen arviointi*. Sastamala: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- TENK. (2012). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Noudettu osoitteesta
https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf?_ga=2.15708086.1800757749.1599297407-1214101337.1599297407
- THL. (n.d). *Hilmo (hoitoilmoitusjärjestelmä)*. Noudettu osoitteesta Terveyden ja hyvinvoinninlaitos: <https://thl.fi/fi/tilastot-ja-data/ohjeet-tietojen-toimittamiseen/hoitoilmoitusjarjestelma-hilmo>
- Toikko, T.;& Rantanen, T. (2009). *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Toivola, J. (2008). *Organisaation keskijohdon kokemuksia muutosjohtamisesta terveydenhuollon tietojärjestelmähankkeissa*. Pro gradututkielma. Terveyshallinnon ja -talouden laitos. Kuopion yliopisto. .
- TTK. (2013). *Työhyvinvointi muutostilanteissa*. Noudettu osoitteesta Työturvallisuuskeskus: https://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi_muutostilanteissa.pdf
- TTK. (2021). *Työterveyshuolto: Tavoitteena aktiivinen työterveysyhteistyö*. Noudettu osoitteesta Työturvallisuuskeskus: <https://ttk.fi/files/4198/Tyoterveyshuolto-tietolehti-2021.pdf>
- TTK. (n.d). *Esimiesten perehdyttäminen - keskeinen lainsäädäntö tutuksi*. Noudettu osoitteesta Työturvallisuuskeskus:
https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/ladattavat_julkaisut/esimiesten_perehdyttaminen_-_keskeinen_lainsaadanto_tutuksi
- TTK. (n.d). *Työterveyshuolto*. Noudettu osoitteesta Työturvallisuuskeskus:
https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet/tyoterveyshuolto
- TTL. (n.d). Noudettu osoitteesta Työterveyslaitos:
<https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/>

- Tuomi, J.;& Sarajärvi, A. (2017). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Painettu EU:ssa: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työsuojelu. (2021). *Työsuojelun yhteistoiminta*. Noudettu osoitteesta <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/tyosuojelun-yhteistoiminta>
- Työterveys Wellamo Oy. (n.d). Noudettu osoitteesta <https://www.tyoterveyswellamo.fi/fi/yhtio>
- Valli, R. (2015). *Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. 2. painos*. Jyväskylä: Ps-kustannus.
- Valvira. (2017). *Hoidon tarpeen arviointi*. Noudettu osoitteesta Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto: https://www.valvira.fi/terveydenhuolto/hyva-ammattinharjoittaminen/hoidon_tarpeen_arviointi
- Webropol. (n.d). Noudettu osoitteesta <https://webropol.fi>
- Vilkka, H. (n.d). *Tutki ja kehitä. 4. painos*. Jyväskylä: Ps-kustannus.
- Vilkka, H. (n.d). *Tutkimusmetodeja ammatilliselle kentälle*. Noudettu osoitteesta <http://hanna.vilkka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-kehita.pdf>
- Virolainen, L. (2008). *Ajattele muutos*. Helsinki: Valtiokonttorin Kaiku-palveluiden julkaisu.
- Vuorinen, R. (2008). *Muutosjohtaminen Suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Liite 1: Saatekirje

Hyvät tutkimukseen osallistujat!

Opiskelen Hämeen Ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveystieteiden ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Opinnäytetyöhöni liittyy teen tutkimusta muutoksen johtamisesta Työterveys Wellamossa. Tutkimuksessani käsittelen tarkemmin hoidon tarpeen arviointiprosessia ja siihen liittyvää muutosjohtamista, koska tämä vaikutti suuresti sekä työterveyshoitajien että työterveyssihteerien työnkuvaan.

Opinnäytetyön toteutan kyselytutkimuksena, johon kutsun teidät osallistumaan. Osallistuminen merkitsee Webropol-kyselyyn vastaamista. Osallistuminen kyselyyn on vapaaehtoista ja luottamuksellista. Toivoisin kaikkien kyselyn saaneiden vastaavan siihen. Vastaaminen kyselyyn katsotaan tietoisesti suostumukseksi opinnäytetyön kyselyyn osallistumiselle.

Antamanne vastaukset käsittelen nimettöminä ja luottamuksellisesti. Opinnäytetyön ajan vastaukset säilytän tietoturvasyistä ja ne hävitetään asianmukaisesti opinnäytetyön hyväksymisen ja julkaisun jälkeen. Kenenkään vastaajan tiedot eivät paljastu tuloksista. Linkki kyselyyn on avoinna kaksi viikkoa. Vastaaminen vie aikaa noin 10-15 minuuttia.

Opinnäytetyöni ohjaajana toimii yliopettaja Paula Hakala Hämeen Ammattikorkeakoulusta, sekä työelämän ohjaajana toimivat vastaava työterveyshoitaja Päivi Kousa Työterveys Wellamosta ja palvelupäällikkö Päivi Andelin-Patja. Opinnäytetyö tullaan julkaisemaan ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden tietokannassa osoitteessa www.theseus.fi.

Mikäli teille tulee kysymyksiä, vastaan mielelläni.

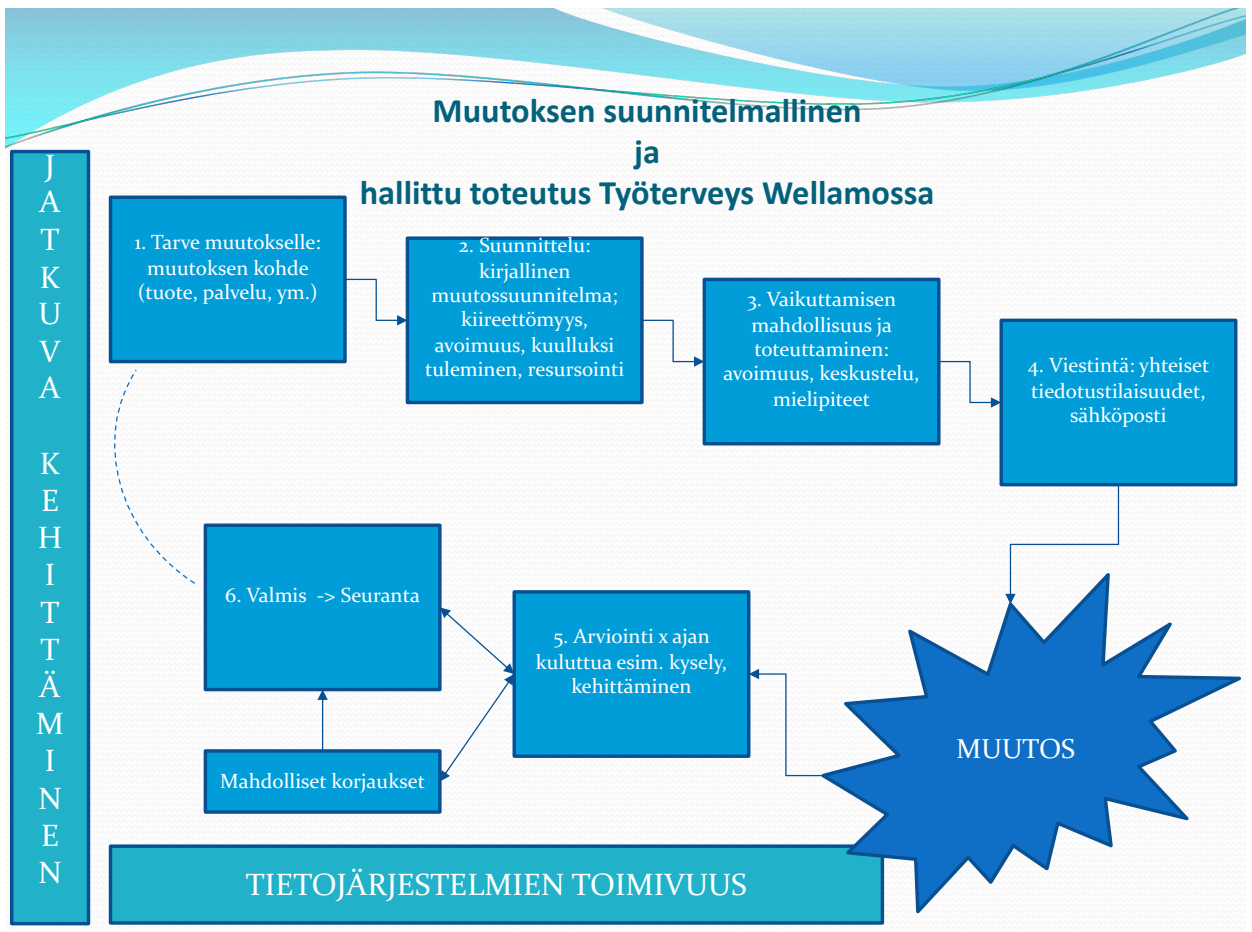
Ystävällisin terveisin

Mirka Lahtinen

Liite 2: Webropol- kysely

1. Missä työtehtävässä toimit?
 - työterveyshoitaja
 - työterveyssihteeri
2. Kuinka kauan olet työskennellyt organisaatiossa?
 - alle 1 vuotta
 - 1–5 vuotta
 - yli 5 vuotta
3. Miten aiemmat muutokset ovat mielestäsi toteutettu Työterveys Wellamossa? (Suuria muutoksia on ollut mm. hoidon tarpeen arviointi, etäpalveluvastaanoton käyttöönotto, digitaaliset palvelut)
4. Toteutettiinko muutos mielestäsi onnistuneesti? Kerro, missä onnistuttiin tai epäonnistuttiin.
5. Millä tavalla muutoksia on johdettu aikaisemmin? (Muutosjohtaminen on sekä arjen muutosten johdettua toteuttamista, mutta myös isompien muutoshankkeiden hallittua ja tavoitteellista läpivientiä.)
6. Millä tavalla muutosta johdetaan onnistuneesti?
7. Millä tavalla muutosta johdetaan epäonnistuneesti?
8. Miten henkilöstö on huomioitu muutoksen johtamisessa?
9. Miten tulevista muutoksista olisi mielestäsi hyvä tiedottaa?
10. Oliko sinulla mahdollisuus vaikuttaa ja olla mukana muutoksen toteuttamisessa? Mikäli olit, kuvaile roolisi ja vastualueesi. (esimerkiksi hoidon tarpeen arviointi)
11. Mitä positiivisia vaikutuksia olet havainnut muutoksen myötä?
12. Mitä negatiivisia vaikutuksia olet havainnut muutoksen myötä?
13. Miten muutoksia tulisi mielestäsi suunnitella ja valmistella Työterveys Wellamossa?
14. Miten itse haluaisit olla mukana muutoksen suunnittelussa?

Liite 3: Muutoksen suunnittelun prosessikuvaus



Muutoksen suunnitelmallinen ja hallittu toteutus Työterveys Wellamo Oy:ssä

Suunnittelu- ja kehittämisprosessin avulla varmistetaan mahdollisimman hallittu läpivienti, muutoksen tuomat riskit; vaikutukset tuotteiden ja palveluiden tuottamisen ja muutoksen haluttujen vaikutusten seuranta.

Tarve muutokselle voi tulla palautteen, poikkeaman, tuotekehityksen, henkilöstön vaihdoksien, poliittisen päätöksen teon, vaatimusten tai palveluprosessin kehittämisen kautta.

- **Tarve muutokselle**, muutoksen kohde: tuote, palvelu ym.
- **Suunnittelu**; kiireettömyys, avoimuus, kuulluksi tuleminen, hyvä resursointi
- **Vaikuttamisen mahdollisuus ja toteuttaminen**; avoimuus, vaikuttaminen esim. mielipiteiden ja keskustelun kautta
- **Viestintä**; yhtäaikaaisesti kaikille, yhteiset tiedotustilaisuudet, sähköpostitse

MUUTOS

- **Arviointi** x ajan kuluttua; esim. kyselyt, kehittäminen
- **Valmis** → **Seuranta**

Kirjallinen muutossuunnitelma

Muutosten suunnittelun tarkoitus on ylläpitää laadunhallintajärjestelmä eheänä kokonaisuutena ja säilyttää organisaation kyky tuottaa vaatimustenmukaisia tuotteita ja palveluja muutoksen aikana.

Organisaation olisi harkittava toimenpiteitä, jotka voivat vähentää muutoksen haitallisten vaikutusten mahdollisuutta (esim. pilotointi).

Kirjalliseen muutossuunnitelmaan kirjataan:

- muutoksen tarve
- muutoksen tavoite
- muutoksesta saatavat hyödyt
- muutoksen mahdolliset haittavaikutukset
- muutoksen toteuttamiseen tarvittavat resurssit
- muutoksen toteuttamiseen tarvittavat vastuut ja valtuudet

Muutosten hallinnassa pohjalla on aina ajatuksena tunnistaa muutoksen kohteeseen liittyvät riskit; riskienhallinta kuvataan.

- arvioidaan ja kuvataan:
 - mihin prosesseihin muutos vaikuttaa
 - muutettavien tuotteiden ja palveluiden riskejä
 - muutettavaan tietoon (toiminta- ja työohjeet tai asiakastiedottaminen) liittyviä riskejä
 - muutettaviin materiaaleihin tarvittaessa myös ostettaviin tarvikkeisiin, palveluihin liittyviä riskejä
 - muutettavaan laatu järjestelmän osa-alueeseen liittyviä riskejä

Muutosten hallintakeinot (riskit, mahdollisuudet ja hallintamalli)

- Toimintatavat on kuvattu
- Vastuut on nimetty, varahenkilöt nimettynä + sidosryhmien tuki ja rooli
- Seurantapisteet on aikataulutettu ja työmäärät on arvioitu
- Muutosten suunnittelu (hankkeistus) → hankkeen tilanne (excel tms.) säilytetään/ylläpidetään johdon työtilassa
- Kunkin hankkeen menestystekijöiden ja haasteiden käsittely
- Varmistetaan ja huomioidaan vaatimusten mukainen toiminta

