

OPINNÄYTETYÖ

Työn mielekkyys ja sujuvuus digitalisoituvassa työssä

Case Verkkopoliklinikan käyttöönotto käsikirurgialle ja
käyttönottomallin luominen tulevaisuuden tarpeisiin

Mervi Räsänen

Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä

(210 op)

Arvioitavaksi jättämisaika 8/2021

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu

Koulutuksen nimi Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä

Tekijä: Mervi Räsänen

Opinnäytetyön nimi: Työn mielekkyys ja sujuvuus digitalisoituvassa työssä. Case Verkkopoliklinikan käyttöönotto käsikirurgialle ja käyttöönottomallin luominen tulevaisuuden tarpeisiin.

Sivumäärä: 56 ja 14 liitesivua

Työn ohjaaja: Katri Otonkorpi-Lehtoranta

Työn tilaaja: Pirkanmaan sairaanhoitopiiri, Tuki- ja liikuntaelinkeskuksen poliklinikka

Toimintaympäristömme digitalisoituvat ja uusia teknologisia ratkaisuja kehitetään ja käyttöönotetaan kiihtyvällä tahdilla. Työt, toimintamallit ja -tavat muuttuvat ja pysyäksemme muutoksessa mukana, työyhteisöt tarvitsevat työn muutosta tukevia keinoja ja taitoja. Tässä opinnäytetyössä tutkittiin työn mielekkyyttä ja sujuvuutta digitalisoituvassa työssä. Työn tilaaja oli Pirkanmaan sairaanhoitopiiri ja siellä tarkemmin ottaen Tuki- ja liikuntaelinkeskuksen poliklinikka. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jossa tarkasteltiin verkkopoliklinikan käyttöönottoa käsikirurgialle. Työssä selvitettiin työntekijöiden näkemyksiä työn mielekkyudesta ja sujuvuudesta sekä miten työntekijät olisi hyvä ottaa huomioon digitalisaatiota edistävissä käyttöönotoissa. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa työntekijät huomioon ottava käyttöönottomalli, jota Pirkanmaan sairaanhoitopiiri voi hyödyntää verkkopoliklinikan käyttöönoton laajentuessa muille poliklinikoille ja yleisenä mallina muissa vastaavanlaisissa käyttöönotoissa.

Tutkimusmenetelminä käytettiin työntekijöille kohdennettuja teemahaastatteluja, ideointityöpajaa sekä käsikirurgian työntekijöille lähetettyä sähköistä kyselyä. Työpajaan osallistui sekä johdon edustajia että työntekijöitä. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin työn ja toimintaympäristöjen teknologista kehittymistä, työn sujuvuuteen ja mielekkyyteen liittyviä tekijöitä, työntekijälähtöistä kehittämistä ja tietojärjestelmä- ja toimintamallimuutosten yhteydessä huomioitavia asioita. Tutkimustulosten mukaan tärkeimmiksi asioiksi käyttöönotoissa nousivat yhteiskehittämisen mahdollisuus, tiedottaminen, resurssointi ja käyttöönoton hyötyjen ja vaikutusten arviointi. Työn mielekkyyttä tukevat eniten potilaan kohtaaminen ja auttaminen onnistuneella hoidolla sekä työn sujuvuutta tukevat erityisesti hoitoprosessin sujuvuus, resurssointi ja selkeät työn tekemisen vastuut.

Opinnäytetyön lopputuloksena syntyi aineistonkeruuseen pohjautuen ja tietoperustaa vasten tarkasteltuna käyttöönottomalli, jota Pirkanmaan sairaanhoitopiiri voi jatkossa hyödyntää mukaillen omassa organisaatiossaan verkkopoliklinikan käyttöönoton laajentuessa muille poliklinikoille kuin myös muihinkin digitalisaatiota edistäviin käyttöönottoihin. Merkityksellisyyden opinnäytetyöhön tuo työntekijöiden kuunteleminen ja osallistaminen mallin kehittämiseen sekä käytännön lopputulos eli käyttöönottomalli, jota organisaatio voi toiminnassaan jatkossa hyödyntää.

Asiasanat: digitalisaatio, käyttöönotto, kehittäminen, muutos, sujuvuus, mielekkyys

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Community Educator, Workplace Community Developer

Author: Mervi Räsänen

Title: Meaningfulness and fluency of work in work which is digitizing. Case The deployment of an online polyclinic for hand surgery and the creation of an implementation model for future needs.

Number of Pages: 56 and 14 attachment pages

Supervisor(s): Katri Otonkorpi-Lehtoranta

Commissioned by: Pirkanmaa Hospital District, Musculoskeletal Outpatient Clinic

Our operating environments are digitizing and new technological solutions are being developed and implemented at an accelerating pace. Jobs, operating models and practices change, and in order to keep up with this change, work communities need tools and skills, which support transformation. In this thesis, I studied the meaningfulness and fluency of work in work which is digitizing. This thesis was commissioned by the Pirkanmaa Hospital District and, more precisely, the Musculoskeletal Outpatient Clinic there. The thesis was carried out as a qualitative case study, where the deployment of an online polyclinic solution for the needs of hand surgery was examined. The employees' views on the meaningfulness and smoothness of the work were also examined, as well as how employees should be taken into account in implementations that promote digitalization. The aim of the thesis was to produce an implementation model that takes employees into account and that the Pirkanmaa Hospital District can utilize both when the online polyclinic solution is expanded to other polyclinics as well as utilize later as a general model in other similar implementations.

The used research methods were thematic interviews targeting employees, a brainstorming workshop and an electronic questionnaire that was sent to the hand surgery employees. The workshop was attended by both management representatives and employees. The theoretical part of the thesis dealt with the technological development of work and operating environments, factors related to the smoothness and meaningfulness of work, employee-driven development as well as issues to be taken into account when talking about changes in information systems and operating models. According to the research results, the most important issues in implementations are the possibility of co-development, communication, resourcing and an evaluation of benefits and consequences. The meaningfulness of the work is mostly supported by facing, helping and successfully caring for the patient. The smoothness of the work is supported in particular by the smoothness of the care process, by resourcing and by clear responsibilities at work.

As a result of this thesis, an implementation model was created that is based on the collected data as well as the research literature. In the future, the Pirkanmaa Hospital District will be able to utilize the model in its own organization when the online polyclinic solution is expanded to other outpatient clinics as well as to other similar projects which promotes digitalization. This thesis is relevant because it resulted in an implementation model which was developed with the participation of the employees and which the organization can utilize in its operations in the future.

Keywords: digitalization, implementation, development, transformation, fluency, meaningfulness

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	5
2	DIGITALISOITUVIEN TYÖPROSESSIEN YHTEYDET TYÖN MIELEKKYYTEEN JA SUJUVUUTEEN.....	7
3	TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	15
	3.1 Käyttöönottomallin kehittäminen Pirkanmaan sairaanhoitopiirille	15
	3.2 Tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset	17
4	TUTKIMUSOTE, -STRATEGIA JA -MENETELMÄT	19
	4.1 Tutkimusote – ja strategia.....	19
	4.2 Haastattelut	20
	4.3 Työpaja	22
	4.4 Sähköinen kysely	25
	4.5 Havainnointi ja muu materiaali käyttöönottomallin luomiseksi.....	25
5	TULOKSET JA TUOTOKSET	27
	5.1 Haastattelujen tulokset ja analyysi.....	27
	5.2 Työpajan tulokset ja analyysi	33
	5.3 Sähköisen kyselyn tulokset ja analyysi.....	36
	5.1 Käyttöönottomalli tilaajan tarpeisiin	40
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	47
	LÄHTEET	55
	LIITTEET.....	57

1 JOHDANTO

Toimintaympäristömme digitalisoituvat kiihtyvällä vauhdilla, uusia teknologisia ratkaisuja kehitetään ja pysyäksemme tässä muutoksessa mukana, meiltä edellytetään ajatusmallien ja toimintatapojen muuttamista. Yhä tärkeämmäksi nousee kyvykkyys uudenlaisten teknologia-taitojen haltuunottoon. Toimintaympäristöjen digitalisoitumisen ja teknologioiden kehittymisen myötä teemme asioita toisin, emme pelkästään samoja asioita nopeammin ja tehokkaammin kuin aikaisemmin. (Dufva 2020, 38 – 39.) Työyhteisöissä tarvitaan muutosta tukevia keinoja ja taitoja yhä enemmän.

Kuinka pysymme digitalisaatiota edistävässä muutoksessa mukana? Kuinka voisimme auttaa organisaatioiden työntekijöitä tässä muutoksessa? Nämä ovat kysymyksiä, jotka motivoivat minua tarkastelemaan työn mielekkyyttä ja sujuvuutta digitalisoituvassa työssä. Opinnäytetyöni olen toteuttanut Pirkanmaan sairaanhoitopiirille ja työssäni tarkastellaan Tuki- ja liikuntaelinkeskuksen poliklinikalle ja siellä käsikirurgian puolelle toteutettua verkkopoliklinikan käyttöönottoa.

Opinnäytetyöhöni liittyvissä keskusteluissa tilaajan kanssa nousi tulevaisuuden skenaarioksi toimintaympäristöjen kiihtyvä digitalisoituminen ja sen myötä huoli siitä, miten saamme tuettua työntekijöitä yhä paremmin työelämän muutoksissa. Tässä tapauksessa verkkopoliklinikan käyttöönotto on yhdenlainen ilmentymä digitalisaatiomuutoksesta, jossa uuden tietoteknisen ratkaisun käyttöönoton myötä henkilökunnan työn tekemisen tapoihin ja prosesseihin tulee muutoksia.

Muutos tapahtuu ihmisissä ja etenee organisaatiossa silloin, kun yhdessä kuljetaan kohti tavoitteita. Vuorovaikutus, työntekijöiden ja johdon välinen dialogi sekä työntekijöiden osallistaminen muutokseen nousevat tärkeiksi tekijöiksi. Mitä laajemmasta ja kompleksisemmasta, ihmisiin ja järjestelmiin liittyvistä muutoksista on kyse, sitä merkityksellisemmäksi nousee muutosjohtajuus, jossa on huomioitu niin asioiden kuin ihmistenkin johtaminen. (Kallankari 2019, 17, 24.) Johdon ja esimiesten merkitys korostuu uusien toimintamallien jalkauttamisessa sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisten arkeen, kun ammattilaisten työ muuttuu enemmän kansalaisten valmentamiseen sähköisten sote-palvelujen hyödyntämiseksi. Lisäksi työn muutosta tukevilla tietojärjestelmillä ja tiedonhallinnalla on avainasema muutoksessa. (Sosiaali- ja terveysministeriö & Kuntaliitto 2020, 13.)

Hyvää muutosjohtajuutta kuvastaa käyttöönottoprosessien kehittäminen ajan hengen vaatimusten mukaisiksi. Digitalisaatiota edistävien käyttöönottojen sujuvuus on tärkeää niin organisaation toiminnan, työn sujuvuuden kuin myös asiakkaiden ja potilaiden näkökulmasta katsottuna. Käyttöönottoprosessien kehittämiseen kannattaa panostaa, jotta varmistetaan työn sujuvuus ja mielekkyys muutostilanteissa, palveluiden laatu ja potilasturvallisuus.

Digitalisaation hallintaa voidaan tukea eri tavoin. Tietojärjestelmien helppokäyttöisyys, ammattilaisten kouluttaminen ja tietojärjestelmien käyttämisen tuki ovat tärkeitä tekijöitä. Lisäksi johdon on kiinnitettävä erityistä huomiota käyttöönoton onnistumisen varmistamiseen, työprosessien sujuvoittamiseen tiedolla johtamisella sekä henkilöstön työhyvinvointiin. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2020.) Työn mielekkyyttä ja sujuvuutta tukevalla käyttöönottoprosessilla on merkittävä rooli siinä, miten työssä enenevissä määrin lisääntyvä digitalisaatio otetaan hallintaan ja miten se koetaan sekä miten paljon se kuormittaa työntekijöitä.

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää, millainen käyttöönottoprosessi tukee työntekijöiden työn mielekkyyttä ja sujuvuutta digitalisoituvassa työssä. Opinnäytetyöni tavoitteena oli tuottaa käyttöönottomalli, joka tukee työntekijöiden ja heidän esiin nostamien ideoiden huomioon ottamista digitalisaatiota edistävien ratkaisujen käyttöönotoissa. Käyttöönottomallista toivottiin sellaista, että sitä voidaan hyödyntää jatkossa sekä verkkopoliklinikan käyttöönoton laajentuessa toisille poliklinikoille että yleisenä mallina muissa vastaavanlaisissa käyttöönotoissa. Käyttöönottomallin hyödyntämisellä tavoitellaan toiminnan ja tuotannon sujuvuutta käyttöönottoihin liittyvissä muutostilanteissa. Sote-toimialalla digitalisaatiomuutos on tätä päivää ja näenkin palkitsevana, että pääsin opinnäytetyössäni tutkimaan ja luomaan toimintamallia, joka tukee työntekijöitä digitalisaation keskellä.

Käyn opinnäytetyöni alussa läpi työn mielekkyyteen ja sujuvuuteen liittyviä tekijöitä ja niiden yhteyttä digitalisoituihin työprosesseihin. Tämän jälkeen tarkastelen käyttöönottomallin kehittämistä Pirkanmaan sairaanhoitopiirille ja verkkopoliklinikan käyttöönoton myötä tapahtuvaa työn muutosta. Seuraavaksi kertaan vielä opinnäytetyöni tarkoituksen ja tavoitteen sekä esitellen tutkimuskysymykset. Tämän jälkeen syvennyn tutkimusotteen ja -strategian kautta tutkimusmenetelmiin ja menetelmäkohtaisiin toteutustapoihin. Tulosten läpikäynnin ja analysoinnin kautta siirryn tilaajan tarpeisiin toteutetun käyttöönottomallin luomiseen. Johtopäätösosiossa läpikäyn vastauksia esitettyihin tutkimuskysymyksiin ja lopuksi pohdin opinnäytetyöni toteutusta ja tavoitteisiin pääsyä sekä opinnäytetyöni merkityksellisyyttä.

2 DIGITALISOITUVIEN TYÖPROSESSIEN YHTEYDET TYÖN MIELEKKYYTEEN JA SUJUVUUTEEN

Digitalisaatio ja teknologinen kehitys ovat vaikuttaneet kokonaisvaltaisesti työhön, työn sisältöihin sekä tekemisen tapoihin (Keyriläinen & Lyly-Yrjänäinen 2021). Yhä oleellisimmiksi asioiksi ovat nousseet toimintatapojen muutokset, uudenlaisten teknologiataitojen haltuunotto ja kehityksen myötä tapahtuvassa muutoksessa mukana pysyminen. (Dufva 2020, 38-39.) Tieto- ja toiminnanohjausjärjestelmät kehittyvät ja uudenlaisia innovaatioita otetaan käyttöön. Järjestelmät, prosessit ja toiminta sulautuvat yhä vahvemmin toisiinsa ja työn organisointiin ja palveluiden tuottamiseen tulee muutoksia. (Ala-Laurinaho, Tuomivaara & Perttula 2019, 7.) Työn ja toiminnan prosessit kehittyvät ja työntekijöiltä edellytetään valmiuksia pysyä muutoksessa mukana sekä omaksua uusia työn tekemisen taitoja ja tapoja työprosessien digitalisoituessa.

Teknologian kehittyminen näkyy myös sosiaali- ja terveysalalla, jossa digitalisaation ja sähköistyvien palveluiden myötä ollaan yhä vahvemman työn muutoksen äärellä. (Alhonen, Heino & Piironen 2020). Työprosessien digitalisoituminen konkretisoituu muun muassa sähköisten työvälineiden käytön lisääntymisessä. Asiakas- ja potilastietojärjestelmiä voidaan käyttää yhä enenevässä määrin tietokoneiden lisäksi myös mobiililaitteilla kuten älypuhelimilla ja tableteilla. Tämä mahdollistaa työn tekemisen paikkariippumattomasti ja tukee osaltaan asiakastyötä sekä ammattilaisten välistä ajantasaista tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. (Kyytsönen, Vehko & Saranto 2021, 1.) Siellä missä tarkastellaan digitalisoituvan työn mahdollisuuksia ja hyötyjä, käyttöön otetaan uusia ratkaisuja ja muutetaan työprosesseja, on hyvä kiinnittää samalla myös huomiota työn sujuvuutta ja mielekkyyttä tukeviin tekijöihin työn muutostilanteissa.

Työn mielekkyys ja sujuvuus ja niiden yhteys digitalisoituviin työprosesseihin

Työn sujuvuuteen vaikuttavat yhteinen ymmärrys työn tavoitteista, yhteistyön luonne, työnjako sekä työvälineiden toimivuus (Lehtonen ym. 2014, 24). Käyttöön otettaessa uusia digitaalisia ratkaisuja työn tavoitteet ja työnjako voivat muuttua. Muutokset tekemisen tavoissa voivat vaikuttaa toiminta- ja työprosessiin osallistuvien henkilöiden yhteistyön luonteeseen ja dynamiikkaan. Käyttöön otot voivat tuoda myös tullessaan uusia työvälineitä, sovelluksia ja järjestelmiä, joiden käyttöön täytyy perehtyä samanaikaisesti, kun omaksutaan uusia työtapoja.

Työn muutokset voivat aiheuttaa häiriöitä ja jännitteitä työn sujuvuuteen. Uusien toimintatapojen oppiminen voi olla hidasta ja vanhoista tavoista luopuminen vaikeaa. (Lehtonen ym. 2014, 24.) Muutostilanteissa voi ilmetä työmäärän kasvua, mikäli töihin liittyviä asioita joudutaan varmistelemaan ja tekemään asioita sekä uudella että vanhalla tavalla. Onnistuminen työssä tuottaa hyvinvointia, mutta epäonnistumiseen voi liittyä turhautumista ja väsymistä. (Tuomivaara, Ala-Laurinaho & Perttula 2019, 12-13.) Muutostilanteiden myötä voidaan kokea kuormittumista ja jopa epätasapainoa, kaaosta ja hallitsemattomuuden tunteita. Työhyvinvoinnin kannalta olisikin hyvä kehittää sujuvia toimintamalleja samalla minimoiden häiriötilanteiden vaikutukset. (Lehtonen ym. 2014, 24.)

Käyttöönottoprosessien kehittämällä ja työntekijöiden huomioimisella käyttöönottojen yhteydessä voidaan edistää ja tukea sekä sujuvaa käyttöönottoa että työyhteisön valmistautumista muutokseen. Samalla tuetaan työn sujuvuutta arjessa ja minimoidaan muutostilanteiden aiheuttamia mahdollisia häiriöitä ja jännitteitä. Toiminnan ja tuotannon sujuvuutta tukevat hyvin suunnitellut prosessit, joissa ihminen on otettu huomioon (Tuomivaara ym. 2019, 12).

Toimintaympäristöjen digitalisoituessa ja työprosessimuutoksissa on hyvä myös pysähtyä tarkastelemaan, mitkä ovat työntekijöille tärkeitä työn mielekkyyteen vaikuttavia asioita. Muutokset työn tavoitteissa, tekemisen tavoissa ja työyhteisöissä voivat vaikuttaa eri tavoin työn mielekkyyden henkilökohtaiseen kokemukseen. Työn mielekkyyteen liittyvien tekijöiden tunnistaminen mahdollistaa niiden huomioon ottamisen käyttöönottoprosessien kehittämistyössä.

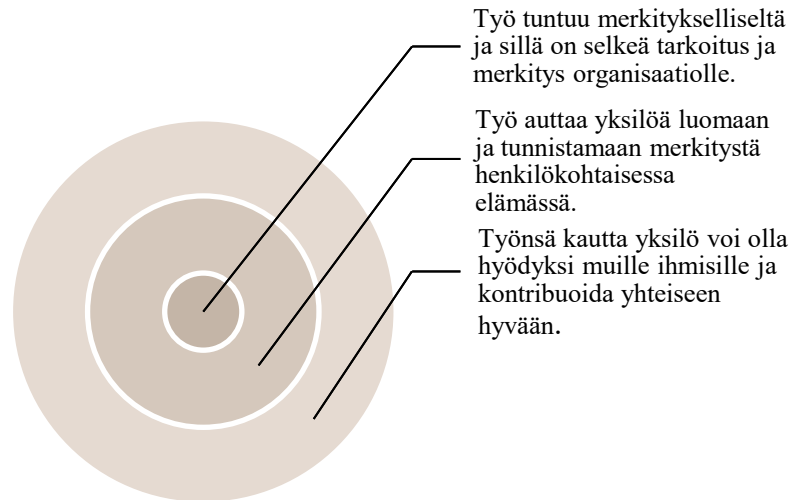
Työn mielekkyys kytkeytyy työhön liittyvään tekemiseen ja miksi työtä tehdään (Tuomivaara ym. 2019, 13). Työn mielekkyyden käsitettä voidaan tarkastella kokonaisuutena siten, että siihen kytkeytyy muun muassa työn merkityksellisyys, kokemus työn hyödyllisyydestä muille sekä mahdollisuus itsensä toteuttamiseen työssä (Carlson & Järvinen 2012, 32, 36-37). Mielekkään työn edellytyksiin voidaan nähdä kuuluvaksi muun muassa mahdollisuus itsensä kehittämiseen, omien vahvuusalueiden hyödyntämiseen ja työn positiivinen haastavuus. Sisäiset kannustimet kuten työn ilon ja nautinnollisuuden kokemukset nousevat ulkoisten kannustimien lisäksi tärkeiksi asioiksi. Omien arvojen mukainen toiminta on tärkeää ja mahdollistaa työssä kukoistamisen. (mt., 32, 39-57.)

Taulukko 1. Mielekkään työn edellytyksiä (mukaillen Carlsson & Järvinen 2012, 39-57).

MIELEKKÄÄN TYÖN EDELLYTYKSIÄ	
1. Oman vahvuusalueen tunnistaminen	Keskittymällä siihen missä olet hyvä, hyödynnät samalla omaa persoonallisuuttasi ja vahvuuksiasi. Keskittymällä luontaisten vahvuusalueittemme kehittämiseen, kehitämme samalla henkilökohtaista kilpailuetuamme. Helppouden, luontevuuden ja vai-vattomuuden tunteet tekemisessä mahdollistavat työn mielek-kyuden kokemuksen.
2. Erinomaiseksi kehittyminen	Mahdollisuus ja tahto itsensä kehittämiseen, työn positiivinen haastavuus ja pyrkimys omien rajojen ylittämiseen (panostus ja tietoinen harjoittelu) kytkeytyvät itsensä toteuttamiseen ja työn mielekkyyteen.
3. Työstä nauttiminen	Ulkoisten kannustimien ohella tärkeiksi nousevat sisäiset kan-nustimet kuten työn ilon ja nautinnollisuuden kokemus. Työssä on mahdollista saavuttaa Flow-tila, jolloin työtä tehdään sen itsensä vuoksi työstä nauttien ja kokien onnistumisen kokemuksia. Mielekkääseen tehtävään uppoutuminen tuottaa nautintoa ja iloa. Myös omien arvojen mukainen toiminta on tärkeää ja toi-miessamme arvojemme mukaisesti niitä kunnioittaen, meillä on mahdollisuus kukoistaa. Innovatiivisuus, ongelmanratkaisukyky ja luovuus lisääntyvät työssä koetun onnellisuuden tunteen myötä.

Työn merkityksellisyyden liittyessä työn mielekkyyteen, tässä yhteydessä voidaan tarkastella myös merkityksellisen työn kokemukseen vaikuttavia tekijöitä Oldhamin ja Hackmanin (1974) JCT-teorian (Job Characteristic Theory) mukaan. Näitä ovat työn vaatimien taitojen ja työteh-tävien moninaisuus, työn sisällöllinen mielekkyys, työtehtävien merkitys ja vaikutus kokonai-suuteen sekä työhön liittyvä autonomia ja palaute. Psykologisten tekijöiden näkökulmasta kat-sottuna näistä kolme ensimmäistä tekijää voidaan niputtaa työn merkityksellisyyden kokemuk-sen alle ja kaksi viimeistä kokemukseen vastuullisuudesta ja tietoisuudesta työn vaikuttavuuteen. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 87-88.)

Työn merkityksellisyyttä voidaan tarkastella myös Michael Stegerin WAMI-mallin (Work and Meaning Inventory) mukaan. Tässä kolmitasoisessa mallissa työn merkityksellisyyteen vaikut-tavat ”yksilön positiivinen *merkityksellisyyden kokemus* työstä, *merkityksen ja ymmärryksen luominen* elämään työn kautta sekä vaikuttaminen oman työn avulla *suurempaan hyvään*”. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 90-91.)



Kuva 1. Michael Stegerin WAMI-malli (mukaihen Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 91).

Kuten olemme edellä havainneet, työn mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä voidaan tarkastella niin yksilön tasolla kuin myös ulottuen organisaatiotasolle saakka. Aaltonen, Ahonen ja Sahimaa vievät tarkastelun vielä pidemmälle kuvatessaan työn merkityksellisyyden moniulotteisuutta kuudella eri tasolla. Tässä mallissa työn merkityksellisyyttä tarkastellaan yksilön kokemuksena, tiimitason ilmiönä, organisaatio- ja yhteiskuntatasolla, globaalilla ja universaalilla tasolla. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 99.)



Kuva 2. Mistä työn merkityksellisyydessä on kyse? (mukaihen Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 99).

Työn muutos kuten työprosessien digitalisoituminen voi vaikuttaa työntekijän työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden kokemukseen. Vaikutus voi konkretisoitua esimerkiksi työn sisällön ja työtehtävien muuttuessa, työn helppouden ja vaivattomuuden tunteen kadotessa tai työn positiivisen haastavuuden kääntyessä negatiivisen haastavuuden puolelle. Näin ollen sekä työn sujumuuden että mielekkyyden tarkastelu saa merkityksen, kun pyritään löytämään keinoja, joilla tuetaan työn mielekkyyttä ja sujumuutta digitalisoituvassa työssä.

Työntekijälähtöinen kehittäminen osaamisen kehittämiseen tarkoitetun OK-mallin keinoin

Opinnäytetyöni lähtökohtana oli tarkastella työn mielekkyyttä ja sujumuutta digitalisoituvassa työssä työntekijöiden näkökulmasta käsin. Koen tärkeäksi, että työntekijät otetaan huomioon ja osallistetaan käyttöönottoon koko käyttöönoton elinkaaren aikana huomioiden myös päivittäisen työn ja toiminnan kehittäminen. Tässä yhteydessä onkin hyvä tarkastella hiukan tarkemmin mitä työntekijälähtöisellä kehittämisellä tarkoitetaan.

Työntekijälähtöisessä kehittämisessä työntekijöiden potentiaali ymmärretään osana kehittämistoimintaa. Työntekijät omaavat tietoa toimintaympäristöstään, käyttämistään palveluista ja niihin liittyvistä tarpeista. Heillä on ideoita, ajatuksia ja näkemyksiä toiminnan kehittämiseen ja uudistamistarpeisiin liittyen. (Stenvall & Virtanen 2012, 191.) Työntekijöiden, asiakkaiden ja eri sidosryhmien osallistuminen kehittämistyöhön nähdään hyödyllisenä sitoutumisen ja eri tahojen tarpeiden ja intressien huomioimisen näkökulmasta (Toikko & Rantanen 2009, 90). Päätösten hyväksyminen ja niihin sitoutuminen on helpompaa, kun on kokemus siitä, että on saanut vaikuttaa asioihin. Myös päätösten laatu paranee, kun hyödynnetään mahdollisimman laajalaisesti koko työyhteisön osaaminen ja tieto. Yhdessä tekeminen auttaa ratkaisujen hakemista vaikeisiinkin ongelmatilanteisiin. (Honkanen 2016, 262-263.)

Työntekijöiden osallistumisen edellytykset kehittämiseen kytkeytyvät organisaatiokulttuuriin ja siihen, miten organisaatio mahdollistaa työntekijöille kehittämistyöhön osallistumisen. Työntekijälähtöisen kehittämisen keinoja ovat muun muassa palautteiden ja ideoiden jatkuva kerääminen työntekijöiltä kehittämis- ja uudistamistoimintaa varten. Lisäksi organisaation toiminta on hyvä resursoida siten, että työntekijöillä on ylipäätään mahdollisuus osallistua kehittämishankkeisiin sekä käytetään menetelmiä, joiden tavoitteena on nimenomaan työntekijöiden mukaan ottaminen kehittämis- ja uudistamistoimintaan. Tärkeäksi nähdään myös se, että työn-

tekijöiden kehittämisosaamista ja -valmiuksia kehitetään jatkuvasti. Kehittämisen- ja uudistamistoiminnan kuuluisi olla avointa ja merkityksellisenä nähdään myös aktiivinen tuloksista ja vaikutuksista raportoiminen. (Stenvall & Virtanen 2012, 192.)

Laaja-alaiseen osallistamiseen voi kuitenkin liittyä myös varjopuolia kuten esimerkiksi liika tukeutuminen toisiin, päätöksenteon hidastuminen, näennäisosallistaminen ja se, että osallistetaan liian laaja-alaisesti henkilöitä mukaan (Honkanen 2016, 264). Suosin itse työntekijälähtöistä kehittämistä, mutta siinäkin on hyvä kulkea tietoa keskietä, jotta päästään tavoitteellisesti kehittämistoiminnassa eteenpäin niin asiakkaiden kuin myös koko organisaation näkökulmasta katsottuna. Työntekijälähtöisen kehittämisen näkökulmista siirrytään seuraavaksi tarkastelemaan, miten saamme tuettua työntekijöitä muutoksissa, jotka uudistavat organisaatioiden työprosesseja.

Digitalisaation myötä toimintaympäristöihin ja työprosesseihin tulee muutoksia ja uudet tavat toimia vaikuttavat organisaation koko toimintaan. Uudenlaiset prosessit, työkäytännöt ja työnjakamisen tavat sävyttävät työelämän muutosta. Uusien järjestelmien käyttöönotot ovat pikemminkin jatkuvaa toiminnan ja järjestelmien rinnakkaista kehittämistoimintaa kuin kertaluontoisia tapahtumia. Työterveyslaitoksen vuosina 2017-2019 toteuttamassa hankkeessa nimeltä ”Diversity – Digitalisoituvat verkottuvat työprosessit työhyvinvoinnin, innovatiivisuuden ja työn sujuvuuden edistäjinä” on nostettu esille asioita, jotka edistävät työn sujuvuutta ja mielekkyyttä järjestelmä- ja toimintamallimuutoksissa. Kyseisessä hankkeessa on tuotettu osaamisen kehittämisen malli, jossa on tarkasteltu tietojärjestelmäkäyttöönottoihin ja toimintatapamuutoksiin liittyviä osaamisvaatimuksia sekä niiden linkittymistä käyttöönottoprosessiin. (Ala-Laurinaho ym. 2019, 7, 9.)

Opinnäytetyössäni tukeuduin edellä mainittuun Diversity-hankkeeseen ja siinä luotuun osaamisen kehittämisen malliin (OK-malli). Mallin mukaan henkilöstöllä pitää olla tietoa järjestelmän ominaisuuksista sen sujuvan ja osaavan käytön varmistamiseksi. Siinä missä on hyvä ymmärtää järjestelmän rakenne, ominaisuudet, toiminnallisuudet ja yhteydet muuhun toimintaympäristöön, samalla on tärkeää ymmärtää järjestelmän kytkeytyminen työprosessiin. Kyseessä on kuitenkin työväline, jota hyödynnetään työtehtävissä ja käytännön työtilanteissa. Lisäksi on tärkeää ymmärtää millainen rooli uudella järjestelmällä ja sen soveltamisella on osana organisaation laajempaa toimintamallia unohtamatta toimintaan liittyvää koko verkostoa, jonka osana kulloinkin toimitaan. (Ala-Laurinaho ym. 2019, 9-12.)

OK-mallissa käyttöönotto jaetaan suunnittelu- ja valmistautumisvaiheeseen, käyttöönottoon, käytön vakiinnuttamisen vaiheeseen sekä jatkuvana toimintana tapahtuvaan arviointiin ja kehittämiseen. Osaamisen kehittämiseen pitää kiinnittää huomiota käyttöönoton eri vaiheissa eri tavoin ja siten, että osaamisen kehittäminen alkaa jo suunnitteluvaiheessa käyttäjien osallistamisella suunnittelutyöhön. On hyvä huomata, että järjestelmäkehitystä ja hienosäätöä tapahtuu koko käyttöönottoprosessin aikana, jolloin myös järjestelmän käyttäminen, työprosessit ja toimintamallit kehittyvät ja muotoutuvat samanaikaisesti jatkuvana toimintana. (Ala-Laurinaho ym. 2019, 13-14.)

OK-mallin lisäksi hyödynsin opinnäytetyössäni Järjestelmät hyötykäyttöön -oppaaseen koottuja käytännön vinkkejä (taulukko 2), joista on ollut hyötyä niin aineistonkeruuvaiheessa kuin myös opinnäytetyön tavoitteena olevan käyttöönottomallin luomisessa. Vinkit ovat mielestäni hyviä käytännönläheisiä ja konkreettisia asioita, joilla voidaan tukea ja varmistaa eri tavoin sujuva käyttöönotto ja sen jälkeinen jatkuva kehittäminen.

Taulukko 2. Järjestelmän käyttöönottoon ja osaamisen kehittämiseen liittyviä vinkkejä (mukaan Ala-Laurinaho, Tuomivaara & Perttulan 2019, 25-29).

ASIA	LISÄTIETOJA
Muutosryhmän perustaminen toimintamallin uudistamiseksi	Muutosryhmä varmistaa jo suunnitteluvaiheessa työnjaon ja toimintatavan muutoksia ja vaikutuksia käytännön työhön. Muutosryhmän tehtävänä on varmistaa koko henkilöstön näkökulmat ja näkemykset. Esim. muutosagentit tukemaan muutosta.
Uuden toimintamallin hahmottaminen	Pohtiminen, millaisia tapoja ja työnjakoa uudessa toimintamallissa tavoitellaan ja millaisia vaatimuksia ne asettavat järjestelmälle. Uusien osaamistarpeiden tunnistaminen nousee tässä yhteydessä esille.
Kuvataan työprosessi ja kytetään järjestelmän käyttö siihen	Läpikäydään vaihe vaiheelta, kuka tekee, mitä ja missä vaiheessa. Läpikäydään erityisesti mikä muuttuu tehtävissä tai järjestelmän käytössä. Uusi järjestelmä voi muuttaa myös vastuita ja työnjakoa.
Kuvataan järjestelmien välisiä yhteyksiä ja vaikutuksia	Mikä on järjestelmäkokonaisuus ja miten tiedot liikkuvat järjestelmien välillä?
Selvennetään järjestelmien välisiä yhteyksiä käytännön esimerkein	Miten järjestelmien väliset yhteydet vaikuttavat käytännön työssä? Myös virheellisten tietojen vaikutusten konkretisoiminen esimerkein.

Varmistetaan riittävä tuki järjestelmän käyttöön	Opastus, esim. opastaja-kollegat/organisaatio (toimintatapojen ja järjestelmän käytön yhteensovittaminen), avainhenkilöiden kouluttaminen. Yhteiset tilaisuudet, joissa jaetaan käyttökokemuksia ja tuodaan esille ongelmia, vinkkejä ja oivalluksia.
Jatkuvasti päivittyvä kertaus- ja tukimateriaali	Millaista tukimateriaalia ja mistä se löytyy? E-materiaalit ja pikaoppaat. Tukimateriaalin ajantasalla pitämisestä sopiminen.
Käytön ja järjestelmän jatkuva yhdessä kehittäminen	Käytön ja järjestelmän kehittäminen yhdessä jatkosakin. Systemaattinen tapa kerätä, käsitellä, priorisoida kehitystarpeita ja -ideoita. Jatkuva kehittäminen osaksi työn arkea.

Osaamisen kehittämisen mallissa on hyvin kiinnitetty huomiota siihen, että käyttäjät nähdään käyttöönottoprosessissa aktiivisina toimijoina, jolloin pelkän järjestelmän käytön oppimisen sijaan oleellisena asiana nähdään toiminnan uudistaminen ja kehittäminen yhteistyössä eri toimijoiden ja käyttäjien kanssa. Tähän yhdistyy hyvin myös aikaisemmin mainitsemani työntekijälähtöinen kehittäminen, joka tukee työn mielekkyyden ja sujuvuuden varmistamista toimintaympäristöissä tapahtuvien muutoksien keskellä.

3 TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

3.1 Käyttöönottomallin kehittäminen Pirkanmaan sairaanhoitopiirille

Verkkopoliklinikan käyttöönotto Tuki- ja liikuntaelinkeskuksen poliklinikalle ja siellä käsi-kirurgille on yhdenlainen ilmentymä toimintaympäristön digitalisoitumisesta ja sen myötä tapahtuvasta työn muutoksesta. Verkkopoliklinikka on potilaskeskeinen mobiiliratkaisu, johon kuuluu potilaiden mobiilisovellus ja hoitoyksikön henkilökunnan hoidonohjaustyökalu. Hoidonohjaustyökalu on suunniteltu hoidon koordinointiin ja ohjaukseen ennen ja jälkeen potilaan hoitotoimenpiteen. Potilaan on esimerkiksi mahdollista saada valmistautumisohjeita mobiilisovelluksen kautta ennen leikkaustoimenpiteeseen tuloa ja jälkihoito-ohjeita tehdyn toimenpiteen jälkeen. Käytännössä kyseessä on hoitopolkusovellus, jonka käyttäjäksi potilas sovitusti ohjataan toimenpidepäätöksen jälkeen. (Pulkkinen 2020.)

Verkkopoliklinikan käyttöönotto käsikirurgialle on kohdistunut rannekanava-ahtaumapotilaiden hoitopolkuun. Rannekanava-ahtaumapotilaiden läheteitä on vuosittain noin 450 ja leikkaustoimenpiteitä noin 600. Kyseessä on siis varsin merkittävä potilasmäärä, jolla on mahdollista ottaa käyttöön mobiilisovellus ja sen myötä digitaalisesti näkyvä hoitopolku. Pirkanmaan sairaanhoitopiiri on nimennyt verkkopoliklinikan TaysPoluksi, joten käytän opinnäytetyössäni verkkopoliklinikasta myös nimeä TaysPolku.

Opinnäytetyössäni kohderyhmänä on organisaation työntekijät. Potilaan näkökulmaa ei ollut tässä työssä lupa tarkastella, koska kyseessä oli AMK-tason opinnäytetyö. Tämä rajaus perustuu Pirkanmaan sairaanhoitopiirin opinnäytetyölinjauksiin. Tästä syystä potilaan näkökulma jäi tässä opinnäytetyössä käsittelemättä, mutta sitä voisi jatkotyönä myöhemmässä vaiheessa tarkastella esimerkiksi ylemmän ammattikorkeakoulutason opinnäytetyössä.

Seuraavaksi kuvaan, millaisia työhön liittyviä muutoksia on tunnistettavissa käsikirurgialla TaysPolun käyttöönoton myötä koskien rannekanava-ahtaumapotilaiden hoitopolkua ja lääkärin, sairaanhoitajien ja osastonsihteerien työtä. Verkkopoliklinikkaan liittyviä tehtäviä on kuvattu tässä yhteydessä rooleittain potilaan hoitokulun mukaisessa järjestyksessä. Tehtäviin liittyviä muutoksia läpikävin yhdessä käsikirurgian ylilääkärin, sairaanhoitajan ja osastonsihteerin kanssa ja niitä on kuvattu tässä mukaillen heidän kanssaan käytyjen sähköpostiviestikeskustelujen perusteella.

Potilaan ohjaus ja käsittely TaysPolulla, työn muutoksen tarkastelua

Lähteitä lukevan lääkärin tehtäviin kuuluu jatkossa kirjoittaa potilaan tietoihin jatkotoimintaohjeeksi valitsemansa hoitopolun verkkopoliklinikalla aikaisemman hoitopuheluohjeen sijaan. Edellä mainitun toimintaohjeen perusteella osastonsihteerin avaa rannekanava-ahtaumapotilaalle hoitopolun verkkopoliklinikalle joko leikkaukseen tai lastankäyttöä varten. Tämän jälkeen osastonsihteerin siirtää potilaan avaamalleen hoitopolulle ja lähettää hänelle kirjeitse tiedon siitä, että hänet on ohjattu oikealle hoitopolulle verkkopoliklinikalla.

Käyttöönoton myötä lähteitä lukevan lääkärin ohjeistamistyöhön tulee pienimuotoinen muutos, kun taas puhelinpoliklinikkaa pitävälle lääkärille TaysPolun käyttöönotto näkyy arjen työssä enemmän. Odotusarvo on, että puhelinsoittoja tulee potilailta vähemmän, koska he saavat tietoa ja informaatiota tulevasta toimenpiteestä TaysPolku-sovelluksen kautta. Tosin toimenpiteen tekeväälle lääkärille voi tulla leikkauspäivänä potilaan tapaamisen yhteydessä enemmän kysymyksiä kuin aikaisemmin, jolloin potilas kontaktoitiin puhelimitse ennen toimenpiteeseen tuloa.

Lääkärin työhön tulee muutoksia myös tapauksissa, joissa potilaan yhden käden leikkauksen lisäksi nähdään tarpeellisenä toisen käden leikkaus. Tällöin leikkaava lääkäri määrittelee ja kuvaava potilastietojärjestelmään ensimmäisen käden leikkauksen jälkeen toisen käden leikkaustarpeen. Tämän jälkeen leikkausosaston sihteerin käsittelee lääkärin kirjoittaman tekstin ja palauttaa potilaan järjestelmässä käsipolkuresurssille kirjoittaen tiedoksi esimerkiksi ”toisen käden leikkaus, vasen” tai ”toisen käden leikkaus, oikea”. Tämän jälkeen sairaanhoitaja mahdollistaa potilaan hoitopolun jatkumisen verkkopoliklinikalla avaamalla sinne oikeat tapahtumat toisen käden leikkaukseen liittyen.

Aikaisemmin potilaan toisen käden leikkaustarpeissa lääkäri on tavoitellut potilasta 1,5 kuukauden päästä ensimmäisestä leikkauksesta sopiakseen toisen käden leikkausajan. Verkkopoliklinikan käyttöönoton myötä tällaista kontaktointia ei ole enää tarvetta tehdä, koska potilas on TaysPolun kautta varannut jo itse seuraavan leikkausajan.

Sairaanhoitajalle verkkopoliklinikan käyttöönotto tarkoittaa työn näkökulmasta sitä, että rannekanavapotilaiden hoitotyö ei keskity enää yhteen päivään viikossa, vaan jakautuu koko viikolle ja kutsukirjeitä leikkauksiin ei tarvitse enää lähettää postitse. Potilaalle tarjoutuu nimittäin mahdollisuus ilmoittautua itse leikkaukseen TaysPolun kautta ja saada tietoa hoitoonsa liittyvistä asioista sähköisesti ympäri vuorokauden 24/7.

Hoitajan tehtäviin kuuluu edelleen potilaan esitietojen tarkistaminen ja leikkauskelpoisuuden varmistaminen. Lisäksi hän tarkistaa ja hyväksyy potilaan TaysPolulla täyttämät kaavakkeet kuten muun muassa yölastakokeilun ja leikkaushalukkuuden vastaukset. Muutosta on tunnistettu myös leikkausaikojen käsittelyssä, kun hoitaja joutuu tekemään toistaiseksi ajanvarauksia kahteen kertaan eli sekä varsinaiseen ajanvarausjärjestelmään että TaysPolulle.

Yhteenvetona todettakoon, että isoimmat työn muutokset näkyvät TaysPolun käyttöönotossa lääkärin ja sairaanhoitajan työssä. Osastonsihteerillä muutokset ovat pienimuotoisempia. Vaikuttaa myös siltä, että lääkäreiden aikaa voidaan kohdentaa jatkossa aikaisempaa enemmän toimenpidetyöhön puhelintyön sijaan. TaysPolun käyttöönoton myötä sairaanhoitaja taas voi aikatauluttaa aikaisempaa joustavammin viikoittaisen rannekanavapotilaiden käsittelyyn liittyvän työajan, koska TaysPolkua käyttävät potilaat voivat toimia mobiilisovelluksen kautta ympäri vuorokauden. Toisaalta tämä luo myös painetta olla säännöllisemmin läsnä verkossa eikä tietynä päivänä viikossa toimiminen enää riitä.

3.2 Tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Kuten aikaisemmin on tullutkin jo ilmi, opinnäytetyöhön liittyvissä keskusteluissa sairaanhoitopiirin kanssa, nousi tulevaisuuden skenaarioksi toimintaympäristöjen kiihtyvä digitalisointi ja sen myötä pohdinnat siitä, miten työntekijöitä saataisiin tuettua yhä paremmin työelämän muutoksissa.

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää, millainen käyttöönottoprosessi tukee työntekijöiden työn mielekkyyttä ja sujuvuutta digitalisoituvassa työssä. Tavoitteena oli tuottaa käyttöönottomalli, joka tukee työntekijöiden ja heidän esiin nostamien ideoiden huomioon ottamista digitalisaatiota edistävien ratkaisujen käyttöönotoissa. Käyttöönottomallista toivottiin sellaista, että sitä voidaan hyödyntää jatkossa sekä verkkopoliklinikan käyttöönoton laajentuessa toisille poliklinikoille että yleisenä mallina muissa vastaavanlaisissa käyttöönotoissa.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä ovat:

- Mitkä asiat työntekijä kokee tärkeiksi digitalisaatiota edistävissä käyttöönotoissa?
- Millainen käyttöönottoprosessi tukee työtä ja työn sujuvuutta?
- Millainen käyttöönottoprosessi tukee työn mielekkyyttä?

Tutkimuskysymysteni, aineistonkeruun ja tietoperustan kautta pyrin löytämään huomioita, vastauksia ja kehitysideoita käyttöönottomallin luomiseksi. Lopputuotos opinnäytetyön tilaajalle on visuaalinen yksinkertaistettu esitys käyttöönottomallista, josta voidaan käyttää myös nimeä jalkautusmalli.

4 TUTKIMUSOTE, -STRATEGIA JA -MENETELMÄT

4.1 Tutkimusote – ja strategia

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa tutkimusstrategiaksi valikoitui tapaustutkimus (case study). Päädyin laadulliseen tutkimusotteeseen useammasta syystä. Tutkittava kohderyhmä oli varsin suppea ja määrällistä tutkimusta ei tässä yhteydessä ollut järkevää valita tarkasteltavan kohderyhmän pienen koon vuoksi. Lisäksi opinnäytetyössä pyrittiin ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja tarkastelemaan asiaa mukana olevien työntekijöiden näkökulmasta. Laadullinen tutkimus mahdollistaa henkilöiden subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkastelun ja edellyttää samalla tulkintaan ja ymmärtämiseen liittyviin prosesseihin syventymistä. (Juuti & Puusa 2020, 9, 59-60.) Lisäksi tutkittava kohdejoukko oli valittu tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotannan kautta ja ihminen nähtiin tässä opinnäytetyössä tiedon keruun instrumenttina. Nämä kriteerit kuuluvat laadullisen tutkimuksen tyypillisimpiin piirteisiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 155.)

Tutkimusstrategiaksi valitsin tapaustutkimuksen (case study), johon kuuluu luonteenomaisena piirteenä tietyn ryhmän tai yhteisön tarkastelu (Hirsjärvi ym. 2003, 123). Tässä tapauksessa tarkastelun kohteena oli Pirkanmaan sairaanhoitopiirin Tuki- ja liikuntaelinkeskuksen poliklinikka ja siellä tarkentaen käsikirurgia ja henkilöt, joiden työnkuvaan liittyy osallistuminen rannekanava-ahtaumapotilaiden hoitopolkuun. Syitä kohderyhmän valintaan oli useita kuten verkkopoliklinikan käyttöönoton käynnistyminen käsikirurgialle syksyllä 2020 ja tuotantokäyttöönoton sijoittuminen aikataulullisesti hyvin opinnäytetyön toteuttamisen aikatauluun. Lisäksi verkkopoliklinikan käyttöönotto koettiin digitalisaatiota edistäväksi ja työn muutoksen toteuttaminen tunnistettiin. Lisäksi poliklinikan henkilöstö nähtiin kehitysorientoituneiksi työntekijöiksi, joilla oletettiin olevan myönteinen suhtautuminen opinnäytetyöhön osallistumiseen. Kohderyhmän valintaan vaikutti myös kyseisen toimialueen johdon tahtotila tukea johtamistavallaan digitalisaation edistämistä.

Toteutin opinnäytetyöhön liittyvän aineiston keruun haastatteluin, pitämällä työpajan sekä keräämällä tietoa sähköisellä webropol-kyselyllä. Koottua materiaalia, tunnistettuja asioita ja ilmiöitä tarkastelin tietoperustaa vasten, sillä teoria kuuluu osana laadulliseen tutkimukseen. Perehdyin opinnäytetyön aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin ja tutkimustuloksiin ja nojauduin niihin johtopäätöksissä. Teoria toimii tässäkin tapauksessa kuin

silmälaseina, joiden kautta tarkastellaan sekä aineistoa että opinnäytetyön kokonaisuutta. (Juuti & Puusa 2020, 82-83.)

4.2 Haastattelut

Ensimmäisessä vaiheessa käytin aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelua, joka on yksi tyypillisimmistä menetelmistä laadullisessa tutkimuksessa. Haastattelu mahdollistaa tiedonkeruutilanteessa sen, että tiedonhankintaa on mahdollista suunnata etukäteen suunnitelluilla kysymyksillä tutkimuskysymyksen kannalta olennaiseen suuntaan. Lisäksi se menetelmänä antaa mahdollisuuden haastattelijalle pyytää haastateltavaa tarkentamaan sanomaansa sekä havainnoimaan myös ei-sanallista viestintää. Tavoitteena on saada mahdollisimman monipuolinen kuva tarkastelun kohteena olevasta ilmiöstä. (mt. 2020, 103 – 107.)

Haastattelu valikoitui varsin nopeasti luontevaksi aineistonkeruumenetelmäksi. Haastatteluilla pyrin selvittämään miten työntekijät kokevat digitalisoituvan työn ja toimintaympäristön. Lisäksi kartoitin mitkä asiat työntekijät kokevat tärkeiksi asioiksi digitalisaatiota edistävissä käytönotoissa ja millainen käyttöönottoprosessi tukee työn sujuvuutta ja mielekkyyttä. Kytkin haastattelut verkkopoliklinikan käyttöönoton kontekstiin.

Haastattelut toteutin verkkopoliklinikan käyttöönoton aikana hyvissä ajoin ennen tuotantoon lähtöä ja siten, että kustakin käsikirurgian ammattiryhmästä valittiin haastateltavaksi yksi henkilö, joka edusti ammattiryhmäänsä. Ammattiryhmällä tarkoitan tässä lääkäreitä, sairaanhoitajia, fysioterapeutteja, toimintaterapeutteja ja osastonsihteereitä. Tutkimuskysymyksiin pyrin löytämään vastauksia niiden ammattiryhmien edustajilta, jotka osallistuvat käsikirurgialla rannekanava-ahtaumapotilaiden hoitopolkuun.

Haastateltavat valikoituivat esihenkilöiden (ylilääkäri ja ylihoitaja) kanssa käytyjen keskustelujen myötä. Työntekijöiden osallistuminen haastatteluihin oli vapaaehtoista ja koronasta johtuen ne toteutettiin etänä Microsoft Teams -viestintä- ja yhteistyöalustalla.

Kolme haastattelua toteutui seuraavassa järjestyksessä:

- Yksilöhaastattelu: yksi lääkäri (1 h).
- Parihaastattelu: yksi toimintaterapeutti ja 1 fysioterapeutti (1,5 h).
- Parihaastattelu: yksi sairaanhoitaja ja yksi osastonsihteeri (1,5 h).

Parihaastatteluille oli varattu aikaa 1,5 tuntia ja yksilöhaastattelulle yksi tunti. Ajankäytöllisesti saimme käsiteltäviä asioita suunnitellun ajan puitteissa. Haastateltavat saivat etukäteen sähköpostitse erillisen tiedotteen, joka sisälsi muun muassa pyynnön osallistua opinnäytetyöhön, opinnäytetyön tarkoituksen ja kulun, hyödyt ja mahdolliset riskit ja haitat sekä tietojen luottamuksellisuuteen että henkilötietojen käsittelyyn liittyvät periaatteet. Lisäksi lähetin heille erillisen suostumuspyynnön, jolla haastateltavilta pyydettiin suostumus opinnäytetyöhön osallistumiseen. Henkilötietoja ei ole tallennettu missään opinnäytetyön vaiheessa ja aineistoanalyysin yhteydessä haastattelut on koodattu siten, että haastateltavat henkilöt eivät ole tunnistettavissa jälkikäteen.

Tukeuduin haastatteluihin valmistautuessa Tuomen ja Sarajärven (2018, luku ”3.1 Kysely ja haastattelu”) suosituksiin, jotka kannustavat lähettämään etukäteen pohditut teemat haastateltaville tiedon keruun onnistumiseksi. Tämä nähdään myös eettisesti tärkeänä, jotta osallistujat tietävät etukäteen millaisia asioita haastattelussa käsitellään. Teemahaastattelulle luonteenomaisesti etukäteen valitut teemat ohjaavat haastattelun etenemistä ja haastatteliija voi syventyä vastausten perusteella aiheisiin esittämällä jatkokysymyksiä (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku ”3.1.1 Lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja syvähaastattelu”).

Haastattelun teemat olivat seuraavat:

- Alustus (orientoituminen ja esittelyt)
- Haastateltavan taustatiedot
- Työn muutos verkkopoliklinikan käyttöönoton myötä
- Työn sujuvuus digitalisoituvassa työssä
- Käyttöönottoprosessi ja sen kehittäminen
- Eri toimijoiden rooli ja tuki muutoksessa
- Työn mielekkyys digitalisoituvassa työssä

Haastattelujen alustusosuuudessa kerroin haastateltavalle opinnäytetyöni tavoitteista ja taustoista, jotta saimme kiinnitettyä haastattelun oikeaan kontekstiin. Tämän jälkeen halusin kuulla haastateltavasta ja ymmärtää hänen perustehtävänsä rankekanava-ahtaumapotilaiden hoitopolulla. Seuraavaksi siirryimme tarkastelemaan odotettavissa olevaa oman työn muutosta verkkopoliklinikan käyttöönoton myötä ja miten työntekijä suhtautuu muutokseen. Tästä olikin sitten

luontevaa siirtyä tarkastelemaan työn sujuvuuteen liittyviä asioita. Yksi tutkimuskysymyksistäni on, millainen käyttöönottoprosessi tukee työtä ja työn sujuvuutta. Kartoittaakseni tähän vastauksia, halusin ymmärtää mitä työn sujuvuus haastateltavalle hänen työnsä näkökulmasta tarkoittaa ja mitä asioita olisi hyvä ottaa huomioon työn sujuvuuden varmistamiseksi digitalisaatiota edistävissä käyttöönotoissa.

Työn sujuvuuden tarkastelun jälkeen syvennyimme käsittelemään käyttöönottoprosessiin liittyviä asioita. Tukeuduin tässä vaiheessa vinkkeihin, joita oli listattu Työterveyslaitoksen vuosina 2017-2019 toteuttaman Diverty-hankkeen tiimoilta (“Järjestelmät hyötykäyttöön -opas osaamisen kehittämiseen järjestelmämuutoksessa”). Haastattelun loppuvaiheessa läpikävimme vielä, millaista tukea haastateltava toivoo organisaatiolta työn muutokseen. Tämän lisäksi tarkastelimme vielä työn mielekkyyttä ja sen merkitystä.

Haastateltavat antoivat luvan haastattelujen tallentamiseen opinnäytetyön kirjoittamisen ajaksi ja tämä oli hyvä asia, koska näin sain mahdollisuuden purkaa jälkikäteen haastattelut sähköiseen muotoon tekstiksi. Haastattelujen analysoinnissa tukeuduin laadullisissa tutkimuksissa käytettyyn perusanalyysimenetelmään, sisällönanalyysiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku ”4 Laadullisen aineiston analyysi: sisällönanalyysi”, luku ”4.1 Yleinen kuvaus analyysin toteuttamisesta”). Tarkastelin auki kirjoitettua aineistoa haastatteluittain sekä merkitsin ja listasoin erilliseen taulukkoon aineistosta tunnistettuja mielenkiinnon kohteena olevia asioita. Tämän jälkeen hahmottelin yhteneväisiä teemoja, joiden alle oli mahdollista luokitella loogisesti kyseisen teeman alle sopivat, aineistosta listatut asiat. Tämän jälkeen vielä laskin yhteen teematasolle linkitettyt asiat, jotta saisin näkemyksen siitä, mitkä teemat nousevat haastatteluissa vahvemmin esille.

Hyödynsin haastattelujen tuloksia valmistautuessani seuraavaan aineistonkeruuvaiheeseen, joka oli ideatyöpajan pitäminen. Tulokset ohjasivat luonnollisesti kohti seuraavaa vaihetta ja toimivat orientaationa sekä työpajan pitäjälle että työpajaan osallistujille. Tulosten kautta tuli mielestäni hyvin esille työntekijöiden näkemyksiä työn mielekkyydestä ja sujuvuudesta sekä käyttöönoton aikana huomioitavista asioista.

4.3 Työpaja

Opinnäytetyöhöni kuului yhtenä aineistonkeruumenetelmänä 1,5 tunnin työpaja, johon osallistui niin toimialueen johtoa kuin työntekijöitäkin. Työpajan tavoitteena oli kehitellä ja ideoida

yhdessä, millaisia asioita on hyvä ottaa huomioon opinnäytetyön tavoitteena olevan käyttöönottomallin kehittämiseksi. Valitsin työpajan opinnäytetyöni toiminnalliseksi kehittämissuosudeksi, koska toivoin voivani osallistaa sekä tilaajaorganisaation johtoa että työntekijöitä kehittämistyöhön. Tärkeää työpajan toteutuksessa ei ollut pelkästään kehitysideoiden tuottaminen ja kerääminen, vaan myös ymmärryksen saavuttaminen siitä, miksi läpikäytyt asiat ja yhdessä ideointi on yhteisen toiminnan kannalta tärkeää.

Toteutin työpajan fasilitoivalla otteella etukäteen suunnitellun prosessin mukaisesti. Kyse oli ryhmäprosessin ohjaamisesta, jossa fasilitaattori vie työpajaryhmässä ideointi- ja kehittämissuosiota aktiivisesti eteenpäin sekä avustaa ja sparraa työskentelyä tavoitteiden saavuttamiseksi. Työpajan suunnittelussa ja toteutuksessa tukeuduin luovan ongelmanratkaisun prosessiin, jonka päävaiheet on kuvattu alla. (Kantojärvi 2012, 11, 29-30.)



Kuva 3. Luovan ongelmanratkaisun prosessi työpajan runkona (Kantojärvi 2012, 29-30).

Työpaja toteutettiin koronasta johtuen etänä Microsoft Teams -viestintä- ja yhteistyöalustalla ja sen kesto oli 1,5 tuntia. **Aloittamisvaiheessa** läpikävimme tapaamisemme tavoitteet ja etenemisvaiheet sekä yhteiskehittämisen pelisäännöt, työskentelytavat ja mukana olijoiden roolit. **Selkeyttämisvaiheessa** selkeytettiin lähtötilanne ja se, mihin työpajassa keskityttiin. Kerroin aluksi opinnäytetyöni tilanteesta, tavoitteista ja taustoista sekä miksi koen työn mielekkyyden ja sujuvuuden tarkastelun digitalisoituvassa työssä tärkeänä. Tämän jälkeen läpikävin mitä tietoja on jo kerätty ja mitä tiedetään entuudestaan. Tähän liittyi läpikäynti aineistonkeruun ensimmäisestä vaiheesta eli haastatteluista, niiden analysoimisesta ja sen hetkisistä tuloksista. Lähtötilanteeseen kuului myös visualisoimani käyttöönottomalli, jonka olin työstänyt tilaajaorganisaatiolta aikaisemmin saatujen tietojen pohjalta. Käyttöönottomalliin olin listannut asiat,

joihin tilaajaorganisaation taholta oli jo kiinnitetty käytännön kokemuksiin pohjautuen huomiota. Seuraavaksi annoin osallistujille hetken aikaa omakohtaiseen pohdintaan orientoimalla osallistujat kysymyksillä:

- Mitä kehityskohteita tunnistamme nykyisissä tavoissa toimia, kun käyttöön otetaan digitalisaatiota edistäviä ratkaisuja?
- Mitä asioita olisi syytä korostaa aikaisempaa enemmän tai tehdä paremmin ja miksi?

Ratkaisujen suunnitteluvaiheessa Kantojärven (2012, 30) mukaan ideoidaan ja kehitellään mahdollisia ratkaisuja ydinkysymysten innoittamana. Tässä vaiheessa tehdään myös valintoja, mihin ideoihin halutaan keskittyä ja heittäytyään kehittelemään niihin liittyviä mahdollisia ratkaisuja. Työpaja kesti vain 1,5 tuntia ja saimme siinä ajassa listattua kehitysideoita osallistujien kokemuksiin ja näkemyksiin pohjautuen, mutta emme enää ennättäneet kehittelemään ratkaisuja listattuihin ideoihin liittyen. Tätä varten olisimme tarvinneet lisää aikaa esimerkiksi jatkotyöpajan muodossa. Toisaalta työpaja toimi mielestäni hyvin kehitysideoiden keräämiseen ja sain lisää aineistoa opinnäytetyön työstämiseksi.

Työpajassamme emme siis ennättäneet luovan ongelmanratkaisuprosessin mukaiseen **toiminnan valmisteluvaiheeseen**, jossa konkretisoidaan jatkotoimenpiteet ja varaudutaan mahdolliseen muutosvastarintaan, jos sellaista on tunnistettavissa (mt., 30). Jatkotoimenpiteiksi jäi idealistan hyödyntäminen seuraavassa aineistonkeruuvaiheessa ja sen suunnittelussa sekä tavoitteena olevan käyttöönottomallin työstämisessä.

Työpajan lopetusvaiheessa läpikävimme Kantojärven (2012, 30) kuvaaman mallin mukaisesti miten työpajassa onnistuttiin suhteessa tavoitteisiin ja sovittiin vielä jatkosta. Työpajan lopetusvaiheessa oli myös aika kiittää osallistujia ja lopettaa työpaja hyvässä hengessä.

Seuraavaksi luokittelin ja listasin työpajassa kootut ideat taulukoksi tunnistamieni teemojen alle ja merkitsin kuinka monta kertaa kyseiseen teemaan liittyvä kehitysidea nousi työpajassa esille. Huomioitavaa on se, että ideoita kootessa työpajaan osallistujat eivät välttämättä nosta neet esille tai korostaneet jo aikaisemmin esille otettuja asioita. Työpajan lopputuotoksen osalta merkittäväntä onkin kokonaisuus eli kootut ideat jatkokehittämisen tueksi, ei niinkään lukumäärällinen ideoihin liittyvä analysointi.

Työpajan jälkeen kolmantena aineistonkeruuvaiheena oli sähköisen kyselyn lähettäminen käsikirurgian parissa toimiville työntekijöille. Työpajassa tuotetut kehitysiedat innoittivat edelleen kehittämään sähköiseen kyselyyn liittyviä työntekijöille kohdennettuja kysymyksiä. Idealistaa hyödynsin myös käyttöönottomallin kehittämisessä.

4.4 Sähköinen kysely

Verkkopoliklinikan tuotantokäyttöönoton jälkeen lähetin vielä käsikirurgian työntekijöille sähköisen kyselyn, joka oli toteutettu Webropol-kyselytyökalulla. Kyselyn sisällön suunnittelin haastattelujen ja työpajassa tuotetun idealistauksen analysoinnin jälkeen. Sähköisellä kyselykierroksella oli tarkoitus selvittää, miten verkkopoliklinikan käyttöönotossa oli onnistuttu ja syventää edelleen näkemyksiä siitä, mitkä asiat koetaan käyttöönotoissa tärkeiksi huomioiden työn sujuvuus ja mielekkyys.

Sähköinen kysely aineistonkeruumenetelmänä valikoitui tähän opinnäytetyön vaiheeseen sen vuoksi, koska kysely on toteutustavaltaan tehokas ja nopeasti lähetettävissä oleva tapa kerätä aineistoa työntekijöiden kuulemiseksi. Aineiston analysointi on myös nopeampaa, mutta se toki riippuu siitä, miten kysely on suunniteltu. (Hirsjärvi ym. 2003, 182.)

Lähetin kyselyn viikko tuotantokäyttöönoton jälkeen poiketen alkuperäisestä lähetysaikataulusta, jonka olisi pitänyt olla kaksi viikkoa tuotantoon lähdön jälkeen. Kyselyn lähettäminen aikaistui kahdesta viikosta käyttöönoton viivästyessä, koska vastaukset piti saada ennen työntekijöiden jäämistä kesälomille ja saadakseni opinnäytetyötäni aikataulullisesti eteenpäin. Vastausten analysoimisessa hyödynsin webropol-kyselytyökalun raportointiominaisuuksia.

4.5 Havainnointi ja muu materiaali käyttöönottomallin luomiseksi

Edellä mainittujen tavoitteellisten aineistonkeruumenetelmien lisäksi pääsin osallistumaan syksystä 2020 alkaen kahden viikon välein Teamsin välityksellä pidettäviin käyttöönottopalaveri-ihin. Käytännössä pääsin havainnoimaan toiminnan huomioon ottamista käyttöönoton alkuvaiheista tuotantoon lähtöön saakka. Tässä tapauksessa oli kyse havainnoinnista ilman osallistumista, jolloin tutkija ollessaan ulkopuolinen toimija tarkkailee tilanteita osallistumatta (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku ”3.2 Havainnointi”).

Tämän lisäksi kävin yksittäisiä keskusteluita TaysPolun käyttöönottoprojektissa mukana olleiden kehittämistyötä yleisesti tukevien henkilöiden kanssa. Sain näissä yhteyksissä tietoa siitä,

millaisiin asioihin Tampereen yliopistollisessa sairaalassa jo kiinnitetään huomiota digitalisaa-
tiota edistävien käyttöönottoprojektien yhteydessä. Nämä keskustelut sekä niiden myötä saa-
mani materiaali inspiroi minua edelleen toivotun kaltaisen visuaalisen käyttöönottomallin luo-
misessa.

5 TULOKSET JA TUOTOKSET

5.1 Haastattelujen tulokset ja analyysi

Haastatteluissa kartoitin työntekijöiltä työn mielekkyyttä ja sujuvuutta tukevia tekijöitä ja mitä työn mielekkyys ja sujuvuus haastateltavalle käytännössä tarkoittaa. Lisäksi haastatteluissa keskityttiin kartoittamaan asioita, joita työntekijä kokee tärkeiksi huomioitaviksi asioiksi käyttöönotettaessa digitalisaatiota edistäviä ratkaisuja. Litteroituihin haastatteluihin pohjautuen listasin haastatteluissa esille nousseita asioita, joita luokittelin nimeämieni teemojen alle. Samalla laskin yhteen teemojen alle tunnistettujen mainintojen määrät merkiten ne kappaleina kunkin teeman kohdalle. Näin syntyivät taulukkomaiset yhteenvedot (taulukot 3,4 ja 5) työn mielekkyyttä ja sujuvuutta tukevista tekijöistä sekä käyttöönotoissa huomioitavista asioista. Näitä kuvaan seuraavaksi tarkemmin.

Työn mielekkyyttä tarkasteltaessa tärkeimmäksi asiaksi nousi potilaan kohtaaminen ja konkreettinen auttaminen oikea-aikaisen ja oikein kohdennetun hoidon myötä. Tärkeäksi koetaan hoidon onnistuminen ja tieto siitä, että potilas on tyytyväinen saamaansa hoitoon. Potilaalta saatu myönteinen palaute koetaan myös merkityksellisenä asiana.

Toiseksi eniten mainintoja sai työn ja ammattitaidon arvostamiseen liittyvät asiat. Haastatteluissa nousi esille se, että eri työtä tekevät, samaan hoitoprosessiin osallistuvat ammattilaiset arvostavat toistensa työtä ja vahvaa ammattitaitoa. Tiimin jäsenten keskinäinen, ammatilliseen osaamiseen perustuva arvostus ja pelisilmä auttamisen perustehtävässä koetaan tärkeinä työn mielekkyyteen liittyvinä asioina.

Haastatteluissa oleellisena tarkastelukulmana oli digitalisaatio ja sen myötä esille nousi myös työtä helpottava ja potilaan hoitoa edistävä digitalisaatio. Kuitenkin digitalisaatiota itsessään ei koettu työn mielekkyyttä edistävänä asiana, jollei se nimenomaan helpota työtä tai edistä potilaan hoitoa. Työn mielekkyyttä tukee myös se, että työnkuvat, vastuut ja tavoitteet ovat selkeitä ja resurssit työn tekemiseen ovat riittävät. Muutostilanteissa myös perehtymiseen pitäisi olla aikaa. Lisäksi mielekkäänä koetaan myös se, että työssä on mahdollista kehittää itseään ja osaamistaan, jotta pysytään ajan hermolla.

Pohdittaessa haastatteluissa esille nousseita työn mielekkyyttä tukevia asioita, näen luontevana sen, että hoitotyötä tekevät ammattilaiset kokevat ydintehtävänsä täyttämisen eli potilaan konkreettiseen auttamiseen liittyvät asiat tärkeimpänä työn mielekkyyttä edistävänä asiana.

Lisäksi oli hienoa huomata miten ammattilaiset arvostavat toistensa ammattitaitoa ja sitä, että yhteen hiileen puhaltamalla, yhteisellä auttamisen ja ammattitaidon pelisilmällä on mahdollista saada asioita aikaan potilaan hyväksi. Erikseen mainitsen vielä tässä yhteydessä sen, että haastatteluissa nousi esille, että toimintaprosessien muuttuessa myös työn vastuut voivat muuttua. Tällöisissä tapauksissa työn mielekkyyteen vaikuttaa myös mahdollisuus palkan tarkistamiseen työvastuiden muuttuessa.

Taulukko 3. Työn mielekkyyttä tukevia tekijöitä haastattelujen mukaan.

TYÖN MIELEKKYYTTÄ TUKEVIA TEKIJÖITÄ	MAININTOJEN LKM
1. Potilaan kohtaaminen, oikea diagnostiikka, auttaminen ja potilastyytyväisyys (kohtaaminen, oikea diagnoosi, oikea hoitomuoto, hoidon onnistuminen ja tieto siitä, että potilas on tyytyväinen ja saanut avun)	6
2. Työn ja ammattitaidon arvostaminen (eri ammattiryhmien välinen keskinäinen arvostus, rautaiset ammattilaiset, samanlainen ammattitaitoon perustuva pelisilmä)	5
3. Digitalisaatio (työtä helpottava ja potilaan hoidon edistämistä tukeva)	4
4. Itsensä ja ammatissa kehittymisen mahdollisuus (ajan hermolla oleminen)	3
5. Riittävät resurssit työn hoitamiseen (työkalut, osaaminen, aika)	3
6. Selkeät vastuut, työnkuvat ja tavoitteet	3
7. Hoitoprosessin sujuvuus (saumaton yhteistyö)	2
8. Hyvä työyhteisö	2
9. Oma ammattitaito, osaaminen ja sen hyödyntäminen	2
10. Riittävän haasteellinen työ	2
11. Työilmapiiri (hyvä henki, kannustava)	2
12. Kouluttautumisen mahdollisuus	1
13. Kehittämistyöhön osallistumisen mahdollisuus	1
14. Palkkaus (siitä näkökulmasta, että palkkaus tarkistettaisiin vastuiden muuttuessa)	1
15. Työn kehittyminen	1
16. Motivoiva työ	1

Kun tarkastellaan ja pohditaan haastatteluissa esille nousseita työn mielekkyyden tekijöitä, nostan opinnäytetyön tavoitteena olevaan käyttöönottomalliin huomioitaviksi seuraavat asiat. Mielestäni hyvä ymmärtää, että työntekijät kokevat merkitykselliseksi digitalisaatiota edistävissä käyttöönotoissa sen, että ratkaisut ennen kaikkea helpottavat työtä, eivätkä vaikeuta sitä. Parhaimmillaan käyttöönotettavien ratkaisujen pitäisi edistää ja tukea potilaan hoitoa ja potilastyytyväisyyttä. Työn mielekkyyden näkökulmasta katsottuna työntekijöillä pitäisi olla riittävät resurssit uusien ratkaisujen käyttöönottoon, edellyttävätkä ne huomiointia työkalujen tai tilojen suhteen tai ajankäytöllistä huomiointia käyttöönottojen aikana. Työn mielekkyyttä edistää se, että työntekijöillä on aikaa perehtyä uusiin ratkaisuihin ja muuttuneisiin tapoihin toimia. Mikäli uudet ratkaisut tuovat muutoksia työn vastuisiin, työnkuviin tai tavoitteisiin, muuttuvat toimintaprosessit ja vastuut on hyvä läpikäydä, kuvata ja sisäistää yhdessä työntekijöiden kanssa jo käyttöönoton aikana. Näin varmistetaan saumaton yhteistyö ja hoitoprosessin sujuvuus myös muutostilanteiden yhteydessä.

Työn sujuvuuteen liittyviä tekijöitä (taulukko 4) ei haastatteluissa noussut esille yhtä runsaasti kuin mielekkyyteen liittyviä tekijöitä (taulukko 3) ja asiat painoutuivat muutamaa keskeiseen tekijään. Työn sujuvuutta tarkasteltaessa tärkeimmäksi asiaksi nousi varmistaa potilaan hoitoprosessin sujuvuus. Tämä tarkoittaa haastattelujen mukaan sitä, että hoitoprosessi kokonaisuudessaan on hyvin valmisteltu, sovitut aikataulut pitävät ja tehtävät ja toimenpiteet toteutuvat suunnitellun mukaisesti. Mikäli mahdollista, varmistetaan potilaan kannalta tehokas hoito siten, että hoitoon ja toipumiseen liittyvät toimenpiteet saadaan hoidettua mahdollisimman kattavasti kertakäynnillä.

Hiotut toimintaprosessit ja käytössä olevat riittävät resurssit toimivine tiloineen ja työkaluineen tukevat työn sujuvuutta. Lisäksi selkeät vastuut ja rajat, joiden puitteissa voi tehdä työhön liittyviä itsenäisiä päätöksiä on myös työn sujuvuuden kannalta tärkeää. Kun jokainen tietää tehtävänsä ja vastuunsa, saumaton yhteistyö osaavien kollegoiden ja ammattilaisten välillä on mahdollista. Mahdollisuus myös oman ammattitaidon monipuoliseen hyödyntämiseen on tärkeää.

Taulukko 4. Työn sujuvuutta tukevia tekijöitä haastattelujen mukaan.

TYÖN SUJUVUUTTA TUKEVIA TEKIJÖITÄ	MAININTOJEN LKM
1. Hoitoprosessin sujuvuus (hyvin valmisteltu, suunnitellun mukainen, pitävät aikataulut ja tehokas eli hoito samalla käyntikerralla mikäli mahdollista, hiotut toimintaprosessit, optimaalinen myös potilaan näkökulmasta)	6
2. Resurssointi (sis. työtilat ja työkalut)	5
3. Selkeät vastuut	4
4. Havaintoihin perustuva nopea puuttuminen potilaan hidastuneeseen toipumiseen	3
5. Itsenäinen työote ja ammattitaidon monipuolinen hyödyntäminen omassa työssä	3
6. Osaavien kollegoiden ja ammattilaisten tuki työssä	3
7. Saumaton yhteistyö osaavien tiedossa olevien kollegoiden ja ammattilaisten kanssa	2
8. Selkeät toimintatavat	2
9. Tietää paikkansa osana työyhteisöä	2
10. Työhön sitoutuneet kollegat ja ammattilaiset	2

Kun tarkastellaan ja pohditaan haastatteluissa esille nousseita työn sujuvuutta tukevia tekijöitä, nostan opinnäytetyön tavoitteena olevaan käyttöönottomalliin huomioitaviksi seuraavat asiat. Kun digitalisaatiota edistäviä käyttöönottoja suunnitellaan, niin jo käyttöönoton suunnittelun varhaisessa vaiheessa on hyvä havainnoida ja tunnistaa miten uusi ratkaisu vaikuttaa nykyiseen tapaan toimia. Jatkossakin on tärkeää varmistaa toimintaprosessien sujuvuus ja mikäli prosesseihin tulee käyttöönottojen myötä muutoksia, on tärkeää varmistaa, että hoitoprosessiin osallistuvilla henkilöillä on tieto tulevista muutoksista ja miten ne vaikuttavat työn tekemisen tapoihin ja vastuihin. Lisäksi on hyvä tunnistaa, millaisia muutostarpeita uusien ratkaisujen käyttöönotot aiheuttavat käytössä oleviin työvälineisiin ja niiden saatavuuteen.

Haastatteluissa syvennyimme tarkastelemaan myös työntekijöiden näkemyksiä siitä, millaisia asioita on hyvä ottaa huomioon digitalisaatiota edistävissä käyttöönotoissa (taulukko 5). Mielestäni jokainen haastatteluissa esille noussut asia on huomionarvoinen, mutta nostan kuitenkin tässä esille teemoja, jotka nousivat haastattelujen perusteella painoarvoltaan erityisen tärkeiksi. Näitä ovat muun muassa yhteiskehittäminen, tiedottaminen, resurssointi sekä uuden tulevan ratkaisun hyötyjen ja vaikutusten arviointi.

Yhteiskehittämisellä tarkoitetaan tässä sitä, että saman toimintaprosessin (esim. hoitoprosessi) äärellä työtä tekevät eri ammattiryhmät osallistuvat yhdessä muiden asiantuntijoiden kanssa suunnittelu- ja kehittämistyöhön. Osallistumisen mahdollisuus koetaan tärkeäksi riippumatta siitä, mihin hallinnolliseen ryhmään henkilö kuuluu. Työntekijät toivovat mahdollisuutta ottaa kantaa omaa työtä kehittäviin asioihin jo ratkaisujen suunnitteluvaiheessa. Kehitystyöhön osallistuminen tukee ymmärryksen saavuttamista uusista tulevista työvälineistä ja tavoista toimia. Kaikki työntekijät eivät välttämättä halua osallistua kehittämistyöhön, mutta tärkeää olisi kuitenkin osallistumisen mahdollisuus sekä kehitysehdotusten ja ideoiden kuunteleminen. Ideointityötä, käyttökokemusten ja mielipiteiden jakamista voisi tehdä vaikka aika ajoin koontuvissa moniammatillisissa tapaamisissa tai tuokioissa. Yhteiskehittäminen nähdään potilaan edun mukaisena toimintana.

Tiedottaminen suunnitelmissa ja tulossa olevista muutoksista koetaan tärkeäksi ja työntekijöiden ja johdon välistä vuoropuhelua arvostetaan. On myös hyvä huomioida ammattiryhmien välinen keskinäinen viestintä ja vuorovaikutus. Kehittämistyöhön osallistuminen ja käyttöönotot ylipäätään edellyttävät myös riittäviä resursseja osallistumiseen (mm. työaika ja työvälineet). Johdolta toivotaan tähän aktiivisuutta siten, että asiaan kiinnitetään johdon suunnalta huomiota. Lisäksi haastatteluissa nousi hyvin esille se, että kehitettäessä uusia ratkaisuja, on hyvä arvioida uuden toimintamallin, käyttöönotettavan sovelluksen tai ratkaisun hyödyt ja vaikutukset sekä potilaalle että käyttöönottavalle organisaatiolle.

Taulukko 5. Käyttöönottoprosessissa huomioitavia asioita haastattelujen mukaan.

KÄYTTÖÖNOTTOPROSESSISSA HUOMIOITAVIA ASIOITA	MAININTOJEN LKM
<p>1. Yhteiskehittäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - mukana oikeat henkilöt, jotka toimivat kehittyvissä prosesseissa riippumatta siitä minkä hallinnollisen organisaation alla henkilöt ovat, toiminnan näkökulma - ratkaisujen suunnitteluvaiheesta tuotantovaiheeseen - prosessit, kuka, mitä, missä ja miten? - saavutetaan ymmärrys uudesta työvälineestä ja tavasta toimia - nähdään potilaan edun mukaisena - eri ammattiryhmien välinen yhteissuunnittelu ja -kehittäminen - osallistumisen mahdollisuus - uuden toimintamallin hahmottaminen yhdessä - käyttökokemusten ja mielipiteiden jakaminen ja kehittämisehdotusten ideointi 	14
<p>2. Tiedottaminen suunnitelmissa ja tulossa olevista muutoksista (arvostetaan esimiesten suoraa kontaktointia ja "fyysistä" tiedottamista ja</p>	9

vuoropuhelua, varmistetaan ymmärrys, ammattiryhmien välinen keskinäinen viestintä ja vuorovaikutus)	
3. Resurssointi (johdon aktiivisuus resurssoinnin järjestämisessä, aika, tilat, välineet, henkilöresurssit mukaan lukien varajärjestelyt, mahdollisuus osallistua yhteiskehittämiseen)	7
4. Hyötyjen ja vaikutusten arviointi ja muutokset/korjausliikkeet tarvittaessa	5
5. Kuvaukset (työprosessit, miten järjestelmä toimii, järjestelmien välisten yhteyksien ja vaikutusten kuvaaminen, tietojen liikkuminen järjestelmien välillä, prosessin avaaminen)	4
6. Pilotointi	4
7. Tavoiteltava selkeää ja toimivaa järjestelmää (yksinkertainen, selkeä, helppo käyttää, ohjaa toimintaa, potilasturvallisuus huomioitu, minimoidaan kirjaukset moneen paikkaan, tiedon siirron oikeellisuus sovelluksesta toiseen tärkeää <- potilasturvallisuus = järjestelmien välinen kommunikointi)	4
8. Vaikuttamisen mahdollisuus luontevana osana toimintaa ja kehittämistä, suunnitteluun osallistuminen	4
9. Koulutus/perehdytys	3
10. Palautekysely/potilastyytyväisyyskysely muutoksen jälkeen	3
11. Riittävä tuki (yleinen ja tuotetuki toimittajaroolissa toimivilta)	3
12. Aktiivinen seuranta ja yhteydenpito (mikä ok, mikä ei, mikä hyvää ja mitä pitää muuttaa ja kehittää)	2
13. E-materiaalit/pikaoppaat huomioiden ylläpito	2
14. Työntekijöiden huomioonottaminen (mielipiteiden, näkemysten kysyminen ennen päätösten tekoa, vuoropuhelu)	2
15. Jatkuva kehittäminen	1
16. Kaikissa käyttöönoton vaiheissa selkeät vastuut, tehtävät, aikataulut ja työnjako	1
17. Käyttöönottoon liittyvien oppimiskokemusten hyödyntäminen laajemminkin sairaanhoitopiirissä (laajempi yhteistyö)	1
18. Muutosagentit (toimii jo tässä tapauksessa)	1
19. Osaamistarpeiden kartoittaminen uuden toimintamallin myötä	1
20. Potilasnäkökulman huomiointi kehittämisessä	1

Mitä opin haastatteluista? Haastattelujen myötä toki sain vastauksia esittämiini kysymyksiin, mutta sen lisäksi opin ymmärtämään enemmän, miten hyvin suunniteltujen ja tehokkaiden prosessien äärellä vahvasti toisiaan arvostavat terveydenhoidon ammattilaiset toimivat. Samalla, kun ymmärrykseni laajeni terveydenhoidon ammattilaisten työkentästä ja työntekijöiden vastusta ammattitaidosta, samalla oivalsin myös oman ammattitaitoni arvon omalla alallani. Eri

ammattiryhmien edustajien välisellä ammattimaisella ja hyvällä yhteistyöllä kehitämme työtä ja toimintaympäristöjä yhä paremmaksi. Tällöin jokainen tuo ja antaa oman lisäarvonsa kehittämistyöhön.

5.2 Työpajan tulokset ja analyysi

Työpajan kantavana ajatuksena oli koota johdolta ja työntekijöiltä kehitysideoita opinnäytetyön tavoitteena olevan käyttöönottomallin kehittämiseksi. Työpajan toteutuksessa minulle oli tärkeää saada jokaisen osallistujan ääni kuuluville ja mielestäni tässä onnistuttiin hyvin. Toinen asia, jonka koin erityisen tärkeäksi, oli se, että paikalla oli sekä johdon että työntekijöiden edustajia. Koin, että työpajassa mahdollistui johdon ja työntekijöiden välinen vuoropuhelu ja ennen kaikkea yhteiskehittäminen toimintatapojen parantamiseksi.

Orientoidakseni osallistujat päivän teemaan, lähetin viikko ennen sovittua työpajaa osallistujille ensimmäisen orientoivan sähköpostiviestin tulevasta työpajasta, sen sisällöstä ja tavoitteista sekä työpajan rakenteellisesta etenemisestä (aloitus, selkeyttäminen, ratkaisujen suunnittelu, toiminnan valmistelu ja lopetus). Tämän lisäksi lähetin vielä lähempänä työpajan ajankohtaa osallistujille toisen viestin, joka sisälsi käsiteltävien kysymysten listauksen, jotta osallistujat innostuisivat ja orientoituisivat asiaan jo ennen työpajaa. Varsinaisia etukäteistehtäviä ei ollut. Osallistujien etukäteen orientoimiseen minua innoitti Krista Launos (2014, 68) näkemykset siitä, että jos kokousta ei ole pohjustettu mitenkään, lopputuloksena saattaa olla jumiutuminen ja jäätyminen, vaikka mukana olisi mitä luovempia ihmisiä. Näin ollen pyrin sähköpostitse parhaani mukaan orientoimaan osallistujia työpajapäivään.

Olen listannut ja teemoittanut alla olevaan taulukkoon (taulukko 6) työpajassa esille nostetut kehitysideat, jotka pohjautuvat mukana olleiden osallistujien käyttöönotto- ja työkokemuksiin. Mainintojen lukumäärä kehitysidean perässä kertoo sen, kuinka monta kertaa kyseiseen teemaan liittyvä idea otettiin esille. Lukumääriin ei kannata analysoinnin yhteydessä kiinnittää erityistä huomiota, koska osallistujat eivät välttämättä toistaneet jo aikaisemmin esille nostettuja ideoita. Merkityksellisintä on mielestäni kokonaisuus ja kehitysideoiden jatkohyödyntäminen käyttöönottomallin ja yleensäkin toiminnan kehittämisessä.

Taulukko 6. Työpajassa tuotetut kehitysideat.

TYÖPAJASSA TUOTETTUA KEHITYSIDEITA	MAININTOJEN LKM
Kehittämisen kustannukset - Olisi hyvä tietää, kuinka paljon on kustannuksellisesti mahdollista vaatia erilaisia ominaisuuksia ratkaisuun. - Selkeä suunnitelma jo lähtötilanteesta, missä rajoissa uutta toimintaa voi toteuttaa (mm. eurot). - Toteutuneiden kustannusten jakomalli.	3
Resurssointi - Resurssien huomiointiin kannattaa kiinnittää huomiota. - Osallistumisen mahdollisuus. - Testaajien resurssointiin kiinnitettävä huomiota. - Resurssien irrottaminen käyttöönottoon. Aikaa osallistua käyttöönottoon.	3
Yhteiskehittäminen - Ammattiryhmäkohtaiset prosessien läpikäynnit jo heti alkuvaiheessa. - Yksiköt mukaan kehittämistyöhön laajemmalla rintamalla. - Esim. 2-3 h työpaja, jossa prosessiin osallistuvat pääsevät esittämään näkemyksiä siitä, mihin heidän työn näkökulmasta kannattaa kiinnittää huomioita.	3
Asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja vaikuttavuusanalyysi - Miten asiakastyytyväisyyttä ratkaisuun liittyen mitataan? Hyvä pohtia ja tunnistaa asia mahdollisimman varhain. Yleistä mallia toivotaan. - Mitä hyötyjä ratkaisu tuo potilaille?	2
Testaaminen - Testaamisen pitäisi olla jatkossa mutkattomampaa (kokemuksia testaamisen vaikeudesta, yhteisen ajan sopiminen testauksessa tarvittavien tahojen kanssa voi olla haasteellista) - Tekniseen testiympäristöön pääseminen helpommaksi. - Kokonaisratkaisun testaaminen tärkeää.	2
Toimintaa palveleva ratkaisu - Työntekijöiden näkökulman huomioiminen jo ratkaisun alkukartoitusvaiheessa (käytettävyys, helppous - ettei vaikeuta työtä) - Toiminnan ja järjestelmien yhteensovittaminen tärkeää.	2
Käyttöönottoprojektiin osallistuvien rooli- ja vastuukuvaukset - Roolitukset eri toimijoiden näkökulmasta katsottuna (iso hanke, eril. toimijat). - Hyvä kuvata ja selventää tavoitteena toimijoiden välisen ymmärryksen lisääminen.	1
Oppimiskokemusten hyödyntäminen jatkossa - Käyttöönottoprojektissa opittujen ja koettujen asioiden hyödyntäminen jatkokehityksessä.	1
Osallistaminen ja mahdollisuus osallistua - Projektipalaverien aikatauluttaminen ajankohtiin, jolloin osalliset pääsevät osallistumaan.	1

Prosessikehitykset rajoitukset - Kattavampi perusnäkemys siitä, mikä on prosessikehityksen näkökulmasta katsottuna mahdollista toteuttaa.	1
Ratkaisun tekniset rajoitukset - Ymmärrys ratkaisun teknisistä rajoituksista.	1
Tiedottaminen - Tiedottaminen käyttöönosta myös organisaation ulkopuolelle, lähettäville ja yksityisille lääkäreille sekä kansalaisille uusista ratkaisuista.	1
Toimivat integraatiot järjestelmien välillä - Huomioitava integraatiot (ei kopiointeja paikasta toiseen). - Tietojen oikeellinen välittyminen järjestelmästä toiseen.	1
Työn muutos - Tehtäväkohtaiset kuvaukset työn muutoksesta. - Työn muutoksen roadmap.	1

Tarkasteltaessa tarkemmin työpajassa esille otettuja kehitysideoita ja vertailtaessa niitä haastatteluissa nousseisiin, käyttöönottoprosessiin liittyviin asioihin, kehitysideoissa on tunnistettavissa samoja esille nostettuja teemoja kuin haastatteluissa. Näin ollen yhteneväiset esille nostetut asiat saavat mielestäni enemmän painoarvoa. Toisaalta kaikki idealistassa olevat asiat ovat sellaisia, joita voi hyödyntää käyttöönottoprosessin kehittämisessä. Listaan tähän alle vielä muokailleen työpajan tuotoksena syntyneen idealistan mukaisessa järjestyksessä ne yhteneväiset tekijät, jotka nousivat esille sekä haastatteluissa että työpajassa.

Taulukko 7. Yhteneväiset esille nostetut asiat (haastattelut ja työpajan idealista)

Resurssointi
Yhteiskehittäminen
Asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja vaikuttavuusanalyysi. Hyötyjen ja vaikutusten arviointi.
Testaaminen sis. pilotoinnin.
Toimintaa palveleva ratkaisu sisältäen toimivat integraatiot järjestelmien välillä. Ta-voiteltava selkeää ja toimivaa järjestelmää (yksinkertainen, selkeä, helppo käyttää, ohjaa toimintaa, potilasturvallisuus huomioitu, minimoidaan kirjaukset moneen paikkaan, tiedon siirron oikeellisuus sovelluksesta toiseen tärkeää <- potilasturvallisuus = järjestelmien välinen kommunikointi)
Käyttöönottoprojektiin osallistuvien rooli- ja vastuukuvaukset. Kaikissa käyttöönoton vaiheissa selkeät vastuut, tehtävät, aikataulut ja työnjako.
Oppimiskokemusten hyödyntäminen jatkossa sis. käyttöönottoon liittyvien oppimiskokemusten hyödyntäminen laajemminkin sairaanhoitopiirissä (laajempi yhteistyö).

Osallistaminen ja mahdollisuus osallistua. Vaikuttamisen mahdollisuus luontevana osana toimintaa ja kehittämistä, suunnitteluun osallistuminen – Työntekijöiden huomioonottaminen (mielipiteiden, näkemysten kysyminen ennen päätösten tekoa, vuoropuhelu).
Tiedottaminen
Työn muutoksen kuvaaminen (työprosessit, miten järjestelmä toimii, järjestelmien välisten yhteyksien ja vaikutusten kuvaaminen, tietojen liikkuminen järjestelmien välillä, prosessin avaaminen)

Mitä opin työpajan pitämisestä? Opin asioita työpajan rakenteellisesta läpiviennistä, osallistujien orientoinnin tärkeydestä ja kaikkien osallistujien tavoitteellisesta huomioimisesta työpajan aikana. Arvostan kovasti sitä, että organisaation kaikki kutsutut johdon henkilöt osallistuivat työpajaan ja olivat mukana hyvässä yhteiskehittämisen hengessä. Näin mahdollistui johdon ja mukana olevien työntekijöiden välinen kuuleminen ja kantaa ottaminen asioihin, joilla tavoitellaan yhteisten toimintamallien kehittämistä.

5.3 Sähköisen kyselyn tulokset ja analyysi

Ideatyöpajan pitämisen ja verkkopoliklinikan tuotantokäyttöönnoton jälkeen lähetin käsikirurgian työntekijöille sähköisen kyselyn (ks. liite 2). Kysely lähetettiin sähköpostitse tuki- ja liikuntaelinkeskuksen käsikirurgeille, osastonsihteereille ja sairaanhoitajille. Osa käsikirurgeista oli erikoistuvia lääkäreitä. Sähköposti kyselylinkin kera lähetettiin 19 henkilölle, joista osa oli kuitenkin virkavapaalla. Virkavapaalla olevien henkilöiden lukumäärä ei ole tiedossa ja kyselyn luonteen vuoksi, se ei ole tässä tapauksessa oleellinen tieto lopputulosten kannalta. Kohderyhmästä 15 oli lääkäreitä ja neljä osastonsihteereitä ja sairaanhoitajia. Kysely lähetettiin kesäkuussa ja vastaaminen oli mahdollista 1,5 viikon ajan. Sähköisen kyselyn ensimmäisen lähettämiskerran jälkeen lähetin vielä toisen muistutuksen viikon päästä ensimmäisestä lähetyksestä motivoitakseni vastaanottajia vastaamaan. Kyselyyn vastasi viisi henkilöä, joten vastaamisprosentti oli 26,3 %.

Osa kyselyn kysymyksistä oli pakollisia ja osa taas vapaaehtoisia. Haastatteluvaiheessa tein havainnon, että lääkäreiden työ keskittyy käytännössä potilastyöhön ja potilaiden auttamiseen kirurgisin toimin ja siinä yhteydessä sain ymmärryksen siitä, että digitalisaatio ei itsessään ole luonnollisestikaan lääkäri työn tekemisen keskiössä. Tästä syystä ennen sähköisen kyselyn lähettämistä pohdin sitä, että motivoikohan tämä kysely lääkäreitä vastaamaan. Kyselystä jätin tarkoituksella taustakysymykset pois anonymiteetin varmistamiseksi, koska kysely lähetettiin

pienelle kohderyhmälle. Näin ollen tarkoituksellisesti kyselyn vastauksista ei tunnisteta vastaajien työroolia.

Sähköisen kyselyn teemoiksi halusin nostaa asioita, jotka nousivat haastatteluissa ja ideatyöpajassa tärkeiksi painotettaviksi asioiksi. Näitä olivat käyttöönoton aikainen tiedottaminen ja yhteiskehittäminen, jonka sanoitin kyselyssä osallistumisen mahdollisuudeksi osallistamisen kautta. Kyselyssä olen tarkastellut myös resurssointia, joka nousi esille sekä haastatteluissa että työpajassa. Lisäksi halusin tarkastella käyttöönoton aikana toteutettua koulutusta, koska sekin nähtiin työntekijöiden näkökulmasta tärkeänä käyttöönottoon liittyvänä asiana. Kyselyn näkökulmana toimi asioiden tarkastelu verkkopoliklinikan käyttöönotkokokemuksia vasten. Vapailta tekstivastausmahdollisuuksilla toivottiin ja saatiinkin joitakin vapaamuotoisia kommentteja esitettyihin kysymyksiin liittyen. Kyselyssä kysyttiin myös tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset, joihin oli mahdollisuus vastata.

Analysoin kyselyn vastaukset varsin yleisellä tasolla, koska sähköiseen kyselyyn vastaajien määrä oli mielestäni vähäinen. Tämän lisäksi vastausten kokonaiskuvaa ja “en osaa sanoa” -vastauksia tarkasteltaessa, vaikuttaa mahdolliselta, että kyselyyn on vastannut henkilö tai henkilöitä, jotka eivät ole aktiivisesti olleet mukana verkkopoliklinikan käyttöönotossa tai tietoisia käyttöönottoon liittyvistä asioista. Tätä oletusta tukee vastausten joukossa oleva maininta tiedottamiseen ja kouluttamiseen liittyen, että vastaaja ei ole aikaisemmin kuullut TaysPolusta. Mikäli kysely olisi lähetetty muillekin sairaalan poliklinikoille, joilla ollaan ottamassa verkkopoliklinikkaa käyttöön, kyselyn painoarvo olisi vastaajien lukumäärän kasvaessa noussut.

Vastausten perusteella vaikuttaa siltä, että ne, jotka ovat ottaneet kantaa verkkopoliklinikan suunnittelu- ja käyttöönottovaiheen tiedottamiseen, kokevat tiedottamisen olleen enimmäkseen jokseenkin oikea-aikaista ja riittävää. Lisäksi suurin osa vastaajista haluaa yleisesti ottaen enemmän tietoa käyttöönotoista jo käyttöönottojen suunnitteluvaiheessa. Kysyttäessä taas osallistamiseen liittyviä asioita käyttöönoton aikana, suurin osa vastaajista ei osannut ottaa asiaan kantaa. Tämä oli mielestäni yllättävää ja onkin syytä pohtia, että ymmärrettiinkö mitä osallistamisella tässä tapauksessa tarkoitetaan. Kyselyssä oli kuitenkin avattu tekstimuodossa osallistamisen tarkoitus. Toki voi yksinkertaisimmillaan olla, että asia ei ole koskettanut vastaajia tai osallistamisen selitystä ei ole kiireessä luettu. Suurimmalla osalla niistä, jotka osasivat sanoa ja ottaa kantaa osallistamisen oikea-aikaisuuteen, riittävyYTEEN ja käyttöönottoon osallistamiseen, ei ollut erityistä mielipidettä, vaan vastasivat ‘ei samaa eikä eri mieltä’.

Kysyttäessä TaysPolun käyttöönoton aikaisen testaamisen oikea-aikaisuudesta ja riittävydestä, suurin osa ei osannut ottaa asiaan kantaa. Tämä johtunee käytännössä siitä, että TaysPolun käyttöönottovaiheessa on ollut mukana vain osa käsikirurgian henkilöstöä ja sitä on edistetty ja testattu käytännössä ylilääkäriin, parin muun lääkäriin, sairaanhoitajien ja osastonsihteerien toimesta. Näin ollen varsinaiseen testausvaiheeseen on osallistunut pieni joukko käsikirurgian henkilöstöä ja tämä kysely kohdistui laajemmalle joukolle. Näin ollen on ymmärrettävää, että testaamiseen liittyviin asioihin ei tässä tapauksessa ole osattu ottaa kantaa. Halusin kuitenkin nostaa tämän kysymyksen esille, koska testaamisen tärkeys ja siihen liittyvät asiat nousivat ideatyöpajassa esille.

Suurin osa ei osannut ottaa kantaa myöskään käyttöönoton aikaiseen resurssointiin. Mielestäni tätä selittää edellä kuvattu eli jos henkilö ei ole ollut käyttöönotossa mukana, niin hänelle ei ole syntynyt mielikuvaa siitä, onko käyttöönoton aikainen resurssointi ollut oikea-aikaista ja riittävää. Tässä vaiheessa voisi toki pohtia sitä, että jatkossa jos haluaa kysyä käyttöönottoon liittyvistä asioista, olisi hyvä pohtia vielä kyselyn kohderyhmää tarkemmin. Vastaajasta voi olla jopa turhauttavaa vastata kysymyksiin, joihin hän ei osaa ottaa kantaa.

Koulutukseen osallistuneilla oli mahdollisuus vastata TaysPolun käyttöönoton aikaiseen koulutukseen, sen sisältöön, koulutusmenetelmiin, ajankohdan oikeellisuuteen ja siihen, että saiko koulutuksen myötä riittävät valmiudet käyttöönottoon. Vastausten perusteella ne, jotka osasivat ottaa kantaa näihin asioihin, vastasivat joko jokseenkin samaa mieltä tai neutraalisti ei samaa eikä eri mieltä. Merkittäviä johtopäätöksiä ei mielestäni voi näiden vastausten perusteella tehdä, koska vastaajien lukumäärä tässä tapauksessa on pieni, mutta sen voi sanoa, että koulutukseen liittyvät asiat ovat ilmeisesti kohtuullisesti onnistuneet, koska minimissään vastauksissa on tunnistettavissa neutraalia mielipidettä.

Kyselyssä oli mahdollista ottaa kantaa myös siihen, mitkä asiat annetuista vaihtoehdoista vastaaja kokee tärkeiksi toimintaprosessien kehittyessä. Kaikki tähän kysymykseen vastaajat toivovat mahdollisuutta osallistua muutoksen suunnitteluun, mikäli muutos koskee omaa työtä. Lisäksi vastaajat kokevat tärkeinä mahdollisuuden osallistua omaa työtä koskevan toimintaprosessin kehittämiseen sekä sen, että omaa työtä koskevista muutoksista tiedotetaan. Kolmanneksi tärkein esille nostettu asia on jatkuva yhteiskehittäminen hoitoprosessiin osallistuvien ammattilaisten kanssa.

Lopuksi totean vielä vaihtoehtovastauksista, että tosiaankin yllättävän monessa kohtaa ei osattu ottaa asioihin kantaa, mutta kuten jo edelläkin on todettu, tähän syynä lienee se, että kysely tavoitti henkilöitä, jotka eivät ole olleet käyttöönotossa aktiivisesti mukana tai vastaaja ei ole kokenut kyselyä omaa työtä koskettavaksi.

Alla on yhteenveto avoimista, vapaaehtoisista kysymyksistä, joihin oli mahdollisuus vastata omin sanoin (taulukko 8). Nostaisin näistä vastauksista esille tiedottamisen tärkeyden, sillä vaikka käyttöönotto ei koskettaisi suoraan omaa työtä, on kuitenkin tärkeää, että työntekijä saa tietoa omaa toimintaympäristöään koskevista muutoksista. Lisäksi koen hyvänä kommenttina sen, että “Itse digitalisaatio ei saisi olla päämäärä vaan työn sujuvoittaminen”. Koen digitalisaation itsekkin yhtenä mahdollisuutena monien muiden kehittämistoimien ohella ja siten toiminnan kehittämisessä on hyvä huomioida muutkin mahdolliset työtä sujuvoittavat toimet.

Hyviä nostoja käyttöönottoprosessin kehittämiseksi ovat myös huolellinen suunnittelu, asiantuntijoiden ja käyttäjien kuuntelu sekä muutoksien teko käyttöönotettuun tuotteeseen annetun palautteen perusteella. Tärkeäksi koetaan myös se, että omalla palautteella ja kokemuksella on merkitystä.

Taulukko 8. Vapaat tekstikysymykset ja vastaukset (sähköinen kysely).

VAPAAT TEKSTIKYSYMYKSET	VASTAUKSET
Miten kehittäisit käyttöönottoihin liittyvää tiedottamista?	En ole rehellisesti kuullutkaan TAYSpolusta koskaan aikaisemmin, tiedottaminen ja kouluttaminen on varmaankin jäänyt vähän vähemmälle.
Miten käyttöönottoihin liittyvää työntekijöiden osallistamista voisi mielestäsi kehittää?	Ei vastauksia.
Miten palveluiden ja ratkaisujen käyttöönottoihin liittyvää testaamista voisi mielestäsi kehittää?	Testaamisen osalta tiedotus on mennyt täysin ohi.
Miten resurssointiin liittyviä asioita voisi mielestäsi kehittää?	Ei vastauksia.
Miten yleisesti ottaen kehittäisit käyttöönottoihin liittyviä koulutuksia?	En ole ollut koulutuksessa.

Mitkä asiat koet tärkeiksi digitalisaatiota edistävissä käyttöönotoissa?	<p>Käyttöönnotot, päivitykset yms. tulisi tehdä aikaan, jona ne häiritsevät mahdollisimman vähän päivittäistä työtä.</p> <p>Itse digitalisaatio ei saisi olla päämäärä vaan työn sujuvoittaminen.</p> <p>Helpot käyttöliittymät, soveltuvat kaikenikäisille, selkeys kaikinpuolin, toimintavarmuus.</p>
Millainen käyttöönottoprosessi tukee mielestäsi työn sujuvuutta?	Huolellinen suunnittelu, sekä asiantuntijoiden että käyttäjien kuuntelu, muutoksien teko käyttöönotettuun tuotteeseen palautteen perusteella.
Millainen käyttöönottoprosessi tukee mielestäsi työn mielekkyyttä?	Tunne, että omalla palautteella ja kokemuksella on merkitystä.

Yhteenvetona todettakoon, että opinnäytetyön tavoitteena olevaan käyttöönottomalliin olen nostanut kyselyn vastausten perusteella tiedottamisen tärkeyden, mahdollisuuden osallistua omaa työtä koskevaan suunnitteluun ja toimintaprosessien kehittämiseen. Lisäksi tavoitteenani on kannustaa mallin tukemana hoitoprosessiin osallistuvien ammattilaisten välistä aktiivista ja jatkuvaa yhteistyötä.

Mitä sitten opin sähköisen kyselyn lähettämisestä? Hioin edelleen jo aikaisemmin opittuja teknisiä taitoja webropol-kyselyn toteuttamisessa sekä opin pohtimaan kysymysten luonnetta ja tarkoituksia tarkemmin. Oppimiskokemuksena pitää todeta se, että kohderyhmän pohtimiseen olisi voinut käyttää hiukan enemmän aikaa. Mielestäni sähköinen kysely itsessään on kysymyksineen hyvä kysely, mutta kohderyhmän laajentaminen olisi voinut tuoda syvyyttä vastauksiin. Toisaalta sähköinen kysely tässä tapauksessa oli lähinnä aineistonkeruuta tukeva ja laajaa materiaalia käyttöönottomallin luomiseksi oli jo saatu haastattelujen ja työpajan pohjalta sekä erikseen käytyjen asiantuntijakeskustelujen myötä.

5.1 Käyttöönottomalli tilaajan tarpeisiin

Opinnäytetyöni tavoitteena oli tuottaa tilaajalle käyttöönottomalli (liite 3), joka tukee työntekijöiden ja heidän esiin nostamien ideoiden huomioon ottamista digitalisaatiota edistävien ratkaisujen käyttöönotoissa. Käyttöönottomallia toivotaan voitavan käyttää myös muissakin käyt-

töönotoissa kuin TaysPolun jalkauttamisessa toisille poliklinikoille. Visuaalisesta esitysmuodosta sovin tilaajan kanssa ja mallin sisältöön ja rakenteeseen olen saanut tukea niin Pirkanmaan sairaanhoitopiiriltä, opinnäytetyön aikana kerätystä aineistosta sekä tietoperustasta, johon olen tässä yhteydessä viitannut. Käyttöönottomalliin, joka on sovitusti kuvattu Powerpoint-esitysmuotoon, on lisätty viimeiselle sivulle lähteet, joita mallin tuottamisessa on käytetty. Käyttöönottomalli on nimetty lopputuotoksessa TaysPolun jalkautusmalliksi, mutta otsikointia voi muuttaa, mikäli mallia hyödynnetään mukailten vastaavankaltaisissa käyttöönotoissa. Seuraavaksi olen kuvannut väliotsikoin ja sisällöin jalkautusmalliin nostettuja asioita tukeutuen tietoperustaan ja kerättyyn aineistoon.

Aloitukset

Jokaisessa aineistonkeruun vaiheessa nousi esille se, että kehittämistoimintaa olisi hyvä tehdä yhteistuumin yhdessä työntekijöiden kanssa. Tämä nähdään potilaan edun mukaisena asiana, kun yhdessä saavutetaan ymmärrys toiminnan tavoista, hyödynnetään saatavilla olevaa osaamista, jaetaan mielipiteitä, käyttökokemuksia ja kehittämissuhteita. Kuunteleminen ja vuoropuhelu esimiesten ja työntekijöiden välillä koetaan myönteisenä asiana ja sitä toivotaan. Osallistaminen ja osallistumisen mahdollisuus kehittämistyöhön on asia, johon kannattaa siis kiinnittää huomiota.

Työntekijälähtöisen kehittämisen eduista kirjoittavat Stenvall ja Virtanen (2012, 191) viitataan työntekijöiden potentiaaliin kehittämistyössä. Honkanen (2016, 263) viittaa myös päätösten laadun paranemisen puolesta, kun työyhteisön osaamista ja tietoa hyödynnetään mahdollisimman laaja-alaisesti. On hyvä myös huomioida, että jo suunnitteluvaiheessa alkaa osaamisen kehittäminen, kun käyttäjiä osallistetaan suunnittelutyöhön (Ala-Laurinaho ym. 2019, 13-14).

Esimiesten ja muutosjohtajien tehtävänä on ohjata työyhteisöä toimimaan asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Vuorovaikutus ja dialogi mahdollistavat henkilöstön ideoiden, ajatusten ja odotusten selville saamisen. On hyvä ymmärtää, että muutosta ei voida johtaa pelkästään asioiden kautta, vaan se rakentuu ihmisissä. (Kallankari 2019, 24.)

Käyttöönottomalliin onkin lisätty käyttöönoton aloitusvaiheeseen se, että tunnustetaan ja osallistetaan toimijat, joita käyttöönotto ja kohteena olevan prosessin kehittäminen koskee. Lisäksi johdolla on tärkeä rooli toimia muutoksessa selkänajana ja ohjaajana.

Riittävät resurssit

Sekä haastatteluissa että työpajassa nousi esille resurssoinnin huomioimisen tärkeys käyttöön-otoissa. Tällä tarkoitetaan henkilöiden resurssoinnista käyttöönottoihin huomioiden mahdolliset varahenkilöjärjestelyt, mutta samalla toki nousi huomioitaviksi asioiksi käyttöönottoa tukevat toimivat tilat ja työvälineet sekä osaaminen. Johdon suunnalta toivotaan aktiivisuutta resurssoinnin järjestämiseksi. Riittävät resurssit nähtiin myös työn mielekkyyden ja sujuvuuden näkökulmasta tärkeinä.

Resurssoinnin puolesta puhujia ovat myös Stenvall ja Virtanen (2012, 192) kirjoittaessaan työntekijälähtöisestä kehittämisestä ja toiminnan organisoimisesta siten, että työntekijöillä on ylipäätään mahdollisuus osallistua kehittämistyöhön. Myös Ala-Laurinaho, Tuomivaara ja Perttula (2019, 25) ovat ottaneet esille Diversity-hankkeen tuoksessa sen, että toimintamallin uudistamiseksi on hyvä osoittaa riittävästi resursseja, koska uudistamistyö on yleensä vaativaa ja aikaa vievää. Mielestäni Kallankari (2019, 67) kirjoittaa myös osuvasti, että muutostyön toteutumiseen ja onnistumiseen vaikuttavat keskeisesti muutoksessa mukana olevat henkilöt (johto, avainhenkilöt ja muutoksen kohteena oleva henkilöstö) ja siten on tärkeää tuoda näkyväksi myös resurssoinnin näkökulmasta muutokseen osallistujat ja heidän roolinsa.

Toiminnan prosessit on tunnistettu

Hiotut ja optimaaliset toimintaprosessit koetaan haastattelujen perusteella työn sujuvuutta tukeviksi tekijöiksi kuten myös selkeät vastuut ja toimintatavat sekä saumaton yhteistyö kollegoiden ja muiden ammattilaisten kanssa. Käyttöönottoprosessin näkökulmasta tärkeimmäksi nostoksi nousi työntekijälähtöinen yhteiskehittäminen, jolla saavutetaan yhteinen ymmärrys uusista työvälineistä ja tavoista toimia sekä osallistutaan yhteistyössä prosessien kehittämistyöhön. Näin ollen mielestäni on luontevaa, että käyttöönottomallissa on kohta, jossa tarkastellaan toiminnan prosesseja, niiden nykytilaa ja saavutetaan ymmärrys tavoitetilasta.

Opinnäytetyöni ideatyöpajassa yhdeksi konkreettiseksi jatkokehitysehdotukseksi nousi käyttöönottovaiheen alkupuolella pidettävät idea/kehitystyöpajat, joihin kutsuttaisiin työntekijöitä toiminnan prosesseista. Tällä tavoiteltaisiin muun muassa sitä, että kaikki pääsisivät mukaan esittämään näkemyksiään työhön ja toimintaan liittyvistä asioista, kehitysideoista ja -tarpeista, jotta ne osattaisiin ottaa yhä paremmin huomioon kehitystyössä. Myös Ala-Laurinaho, Tuomi-

vaara ja Perttula (2019, 25) kannustavat käyttöönottovinkeissään uuden toimintamallin hahmottamiseen yhdessä. Näin saadaan samalla selville henkilöstön osaamistarpeita ja tunnistetaan toimintamallimuutosten asettamia järjestelmävaatimuksia.

Säännölliset kokoukset

Projektiviestintään liittyviä suoria viestintä- ja vuorovaikutuskanavia ovat projektikokoukset ja palaverit, joita myös opinnäytetyön tilaajan organisaatiossa pidetään säännöllisesti. Projektin kannalta tärkeää vuorovaikutusta tapahtuu muun muassa johto-/ohjausryhmän kokouksissa, projektipalavereissa ja suunnittelu- ja työkokouksissa. Hyviin kokouskäytäntöihin kuuluu hyvä valmistautuminen ja asioiden määrämuotoinen käsittely. Tehokkuuden kannalta on hyvä pohdita, ketä milloinkin tarvitaan paikalle kokoukseen. (Ruuska 2006, 199-201.)

Haastatteluissa nousi esille toive siitä, että projektiin liittyvät palaverit aikataulutettaisiin mahdollisuuksien mukaan ajankohtaan, jolloin osallisilla olisi periaatteellinen mahdollisuus osallistua säännöllisiin kokouksiin. Näin projektiin kiinnitetyillä henkilöillä olisi mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua käyttöönottotyöhön.

Arkea helpottavat ja tukevat ratkaisut

Työn mielekkyyttä tukevaksi tekijäksi haastatteluissa nousi työtä helpottava ja potilaan hoitoa edistävä digitalisaatio. Lisäksi työn sujuvuuteen koettiin vaikuttavan toimivat työkalut, joiksi myös tietotekninen toimintaympäristö kokonaisuutena voidaan tulkita. Käyttöönottojen osalta koetaan tärkeänä tavoitella selkeitä ja toimivia järjestelmiä, jotka ovat yksinkertaisia ja helppoja käyttää ja joissa potilasturvallisuus on huomioitu. Toiminnan ohjaaminen, moneen paikkaan tehtävien kirjausten minimointi sekä järjestelmien välinen kommunikointi (tiedon oikeellinen siirtyminen sovelluksesta toiseen) ovat huomionarvoisia asioita.

Arkea helpottavien ja tukevien järjestelmien ja ratkaisujen käyttöönottoon liittyvistä vinkeistä nostan tässä yhteydessä esille muun muassa seuraavat vinkit. Kun pohditaan yhdessä uusia toimintamalleja, esille nousee myös kattaus järjestelmille asetettavista vaatimuksista ja samalla saadaan tunnistettua henkilöstön osaamistarpeita muutokseen liittyen. Työprosessien kuvaaminen vaihe vaiheelta ja järjestelmän käytön kytkeminen prosessiin tukee käyttöönoton onnistumista. Samalla on hyvä kuvata myös järjestelmien väliset yhteydet ja niiden vaikutus käytännön työhön sekä huolehtia saatavilla olevasta tuesta, mikäli järjestelmän käyttäminen sitä edellyttää. (Ala-Laurinaho ym. 2019, 25-29.)

Koulutus ja tuki

Koulutus ja perehdytys nousivat haastattelujen perusteella huomioitaviksi asioiksi ja yleisesti ottaen toivotaankin, että muutostilanteissa käyttäjien koulutuksesta ja perehdytyksestä pidetään huolta. Toisaalta uusilta järjestelmiltä ja tietoteknisiltä ratkaisuilta toivotaan helppokäyttöisyyttä ja sitä, että parhaimmillaan niitä osattaisiin käyttää ilman koulutusta.

Hyvä ajankohta koulutuksen järjestämiselle on juuri ennen uuden järjestelmän käyttöönottoa. Tämän jälkeen toteutettavat työntekijöille tarjottavat kertausmahdollisuudet tukevat järjestelmän sujuvaa käyttöä. Saatavilla olevasta käytön tuesta ja erilaisista itseopiskelumateriaaleista (esim. e-materiaalit ja pikaoppaat) on myös apua. (Ala-Laurinaho ym. 2019, 17.)

Muistetaan viestintä

Aineistonkeruun perusteella tiedottamiseen ja viestintään liittyvät asiat nousivat tärkeäksi osaksi käyttöönottoprosessia. Henkilöstö toivoo, että heitä tiedotetaan suunnitelmissa ja tulossa olevista muutoksista ja muun viestinnän ohella arvostetaan myös suoraa vuoropuhelua johdon ja henkilöstön välillä ja sitä, että samalla varmistetaan ymmärrys puolin ja toisin. Lisäksi on hyvä huomioida tapauskohtaisesti myös organisaation ulkopuolelle kohdentuva viestintä ja tiedottaminen kohderyhmänä muun muassa lähettävät ja yksityiset lääkärit sekä kansalaiset.

Stenvallin ja Virtasen (2007) mukaan tiedottamisella ja viestinnällä nähdäänkin olevan tärkeä rooli muutoksessa onnistumisessa (Kallankari 2019, 76). Lanningin, Roihan ja Salmisen (1999) mukaan hyvin onnistunut viestintä ja tiedottaminen on luonteeltaan jatkuvaa ja oikea-aikaista (tilannetiedon ylläpitäminen ja tulevista muutoksista tiedottaminen) sekä avointa, keskustelevaa ja vuorovaikutuksellista. Vaikuttaakin siltä, että henkilöstön ja johdon väliseen vuorovaikutukseen kannattaa kiinnittää huomiota. Aito vuoropuhelu johdon ja henkilöstön välillä edistää muutokseen sitoutumista ja henkilöstön mahdollisuuksia osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Se helpottaa myös tiedon perille menon ja ymmärtämisen varmistamista. (Kallankari 2019, 76-77.)

Toimintaa tukeva seurantasuunnitelma

Siinä missä toiminnan prosesseja on tunnistettu ja työtä helpottamaan ja potilaan hoitoa edistämään on kehitetty uusia digitaalisia ratkaisuja, myös toiminnan ja tulosten seuraamiseen liittyvät työkalut koetaan tärkeiksi. Työntekijät näkevät hyvänä asiana, että uudistamistyöhön liittyviä hyötyjä ja vaikutuksia arvioidaan, asiakastyytyväisyyttä mitataan ja tunnistetaan, mitä

konkreettisia hyötyjä uudet ratkaisut tuovat potilaille. Lisäksi jos nähdään, että muutoksen tai uuden käyttöönotetun ratkaisun hyödyt eivät ole riittäviä ja tarvitaan korjausliikkeitä, niitä myös organisaatiolta toivotaan.

Muutosten vaikuttavuuden arvioinnissa on hyvä tarkastella vaikuttavuutta sekä asiakkaiden, henkilöstön, sidosryhmien ja yhteiskunnan näkökulmasta ja arviointityötä kannattaa tehdä koko muutoksen ajan, ei pelkästään loppuvaiheessa (Kallankari 2019, 176). Onnistumisen mittaaminen ei ole aina yksiselitteistä, koska projektilla voi olla erilaisia tavoitteita ja siten muutosvaikutusten arvioinnissa onkin hyvä tunnistaa, kenen näkökulmasta asiaa tarkastellaan (Ruuska 2006, 250-251). Jotta arviointityö on mahdollista, muutosta edeltävä lähtötilanne ja arvioinnissa käytettävät mittarit pitäisi olla tiedossa tulosten saamiseksi. On myös hyvä huomioida, että vaikuttavuuden arviointi onnistuu usein vasta myöhäisemmässä vaiheessa, kun muutoksesta on kulunut jo jonkin aikaa. (Kallankari 2019, 176.)

Jatkuvan kehittämisen periaate

Yhteiskunnan ja organisaatioiden kehittyminen, laadunhallinnan tarpeet, tutkimustiedon lisääntyminen sekä asiakkailta ja henkilöstöltä nousevat kehitystarpeet edellyttävät jatkuvaa kehittämistä. Kehittämistyöllä on mahdollista saavuttaa muun muassa parempaa palvelua, asiakastyytyväisyyttä, tehokkuutta ja tuottavuutta sekä parempia ja turvallisempia työskentelyolosuhteita ja -tapoja. Keskeinen rooli jatkuvassa kehittämistyössä on työntekijöillä, joilta löytyy kehittämissideoita arjessa koettuihin käytännön haasteisiin ja ongelmiin pohjautuen. Jatkuvaa kehittämistä tukevassa organisaatiokulttuurissa koko työyhteisön kehittämispanos nähdään tärkeänä asiana. (mt., 203-205.)

Käyttöön otetun järjestelmän ja sen käyttämisen kehittämistä kannattaa jatkaa edelleen. Työn arjessa nousee uusia kehittämistarpeita, joita on hyvä viedä eteenpäin. Palautteiden ja kehittämissuhteiden keräämiseen, priorisointiin ja jatkokehittelyyn kannattaa luoda systemaattinen toimintamalli. (Ala-Laurinaho ym. 2019, 29.) Tämä mahdollistaa edelleen jatkuvan kehittämisen kytkemisen osaksi työn arkea.

Opinnäytetyöni tavoitteena olevaan käyttöönottomallin viimeiseksi kohdaksi onkin lisätty jatkuvan kehittämisen periaate, joka muistuttaa siitä, että järjestelmän tai sovelluksen käyttöönoton jälkeen on hyvä huolehtia myös jatkuvan kehittämisen periaatteista. Toimintaympäristöt

muuttuvat ja kehittyvät kaiken aikaa ja siten pysyäksemme muutoksessa mukana, on hyvä varmistaa jatkuva kehittäminen, onpa sitten kyse yksittäisistä järjestelmistä, sovelluksista, toimintaprosesseista tai laajemmasta toimintaympäristöstä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Toimintaympäristöt muuttuvat ja digitalisoituvat ja työ on jatkuvassa muutoksessa. Muutos- ja kehittämispaineita nousee niin yhteiskunnasta, verkostojen ja organisaatioiden muuttumisen myötä kuten myös kehitystarpeista, joita kumpuaa asiakkailta, potilailta ja henkilöstöltä sekä muilta sidosryhmiltä. Työntekijöiden tukeminen muutoksissa ja toiminta- ja työprosessien sujuvuuden varmistaminen muutostilanteissa nousevat yhä tärkeämmiksi asioiksi.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millainen käyttöönottoprosessi tukee työntekijöiden työn mielekkyyttä ja sujuvuutta digitalisoituvassa työssä. Tutkimus suoritettiin tapaus- tutkimuksena ja siinä tarkasteltiin verkkopoliklinikan käyttöönottoa Pirkanmaan sairaanhoitopiirille ja siellä Tuki- ja liikuntaelinkeskuksen poliklinikalle. Verkkopoliklinikan käyttöönotto toteutui käsikirurgialle kohdentuen rannekanava-ahtaumapotilaiden hoitopolkuun loppukevään 2021 aikana. Käyttöönoton suunnittelu- ja toteutustyö alkoi vuonna 2020.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa Pirkanmaan sairaanhoitopiirin tarpeisiin käyttöönottomalli, joka tukee työntekijöiden ja heidän esiin nostamien ideoiden huomioon ottamista digitalisaatiota edistävien ratkaisujen käyttöönotoissa. Käyttöönottomallista toivottiin sellaista, että sitä voidaan hyödyntää jatkossa sekä verkkopoliklinikan käyttöönoton laajentuessa toisille poliklinikoille että yleisenä mallina muissa vastaavanlaisissa käyttöönotoissa.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksillä etsittiin vastauksia siihen, mitkä asiat työntekijä kokee tärkeiksi digitalisaatiota edistävissä käyttöönotoissa ja millainen käyttöönottoprosessi tukee työtä ja työn sujuvuutta ja mielekkyyttä. Vastauksia tutkimuskysymyksiin kartoitettiin työntekijöille tehdyin haastatteluin, johdolle ja työntekijöille pidetyssä työpajassa sekä sähköisen kyselyn avulla. Lisäksi johtopäätösten ja käyttöönottomallin luomisen tueksi on tarkasteltu aihepiiriin sopivaa tietoperustaa.

Mitkä asiat työntekijä kokee tärkeiksi digitalisaatiota edistävissä käyttöönotoissa?

Yhteenvetoluontoisesta voidaan todeta, että tärkeimmät esille nousseet asiat digitalisaatiota edistävien käyttöönottojen osalta ovat:

- Yhteiskehittäminen ja siten mahdollisuus osallistua kehittämistyöhön.
- Viestintä käyttöönoton eri vaiheissa (tiedottaminen ja aito vuoropuhelu johdon ja työntekijöiden sekä eri ammattiryhmien välillä).
- Käyttöönoton aikaisen resurssoinnin järjestäminen (aika, tilat, välineet).

- Koulutus, riittävä perehdytys, testaus ja käyttöönoton aikainen tuki.
- Käyttöönottettujen ratkaisujen hyötyjen ja vaikutusten arviointi.
- Dokumentointi (järjestelmän toiminta, prosessi-, tehtävä- ja roolimuuotosten kuvaukset, työn muutoksen roadmap).

Taustoitusta ja lisätietoa edellä koottuun yhteenvetoon:

Digitalisaatiota edistävät käyttöönotot koetaan hyvänä asiana, mikäli ne sujuvoittavat ja helpottavat työtä. Aineiston keruun perusteella tärkeimmiksi asioiksi digitalisaatiota edistävissä käyttöönotoissa nousivat työntekijöiden mielestä mahdollisuus osallistua kehittämistyöhön, tiedottamisen tärkeys suunnitelmissa ja tulossa olevista muutoksista, resurssointi ja käyttöönottettujen ratkaisujen hyötyjen ja vaikutusten arviointi. Tärkeinä asioina nähdään myös se, että käyttöönotoissa tavoitellaan selkeitä ja toimivia järjestelmiä, joiden pilotoinnista huolehditaan ennen varsinaista tuotantoon lähtöä. Vaikuttamisen mahdollisuus koetaan tärkeänä osana toimintaa ja toiveena on myös osallistumisen mahdollisuus uusien ratkaisujen suunnitteluun. Osallistuminen voi olla minimissään työntekijöiden mielipiteiden ja kehitysehdotusten kuuntelemista ja laajimmillaan aktiivista osallistumista uusien ratkaisujen suunnitteluun ja käyttöönottoon.

Käyttöönottojen yhteydessä toteutettavat koulutukset, riittävä perehdytys ja saatavilla oleva tuki auttavat työntekijöitä muutostilanteissa. Tuotantoon lähdön jälkeen asiakas- ja potilastytyväisyyskyselyt, jatkuva kehittäminen, toiminnan seuranta ja vuoropuhelu koetaan huomionarvoisina asioina.

Työpajassa nousi vielä esille käyttöönotto-työhön liittyviä konkreettisia asioita kuten esimerkiksi tarve tietää kehittämistyöhön ja käyttöönottettavaan ratkaisuun liittyvät rajoitteet (kustannukset ja tekniset rajoitukset), joiden puitteissa voi suunnitella ja tilata toimintaa tukevia lisäominaisuuksia. Käyttöönoton aikaiseen testaamiseen halutaan kiinnittää huomiota ja pyrkiä siihen, että testaaminen on muun työn ohella mahdollisimman mutkatonta. Käyttöönoton myötä toteutuvat tehtävä- ja roolimuuotokset on kuvattava ja tähän liittyen kehittämissuotukseksi nousi työn muutoksen roadmapin kuvaaminen. Myös käyttöönottoprojektiin osallistuvien henkilöiden ja tahojen rooli- ja vastuukuvaukset nähdään hyvänä asiana. Käyttöönottoprojekteissa opittuja ja koettuja asioita halutaan lisäksi hyödyntää jatkokehitystyössä.

Millainen käyttöönottoprosessi tukee työtä ja työn sujuvuutta?

Yhteenvetoluontoisesta voidaan todeta, että tärkeimmät käyttöönottoprosessissa huomioitavat asiat työn sujuvuuden näkökulmasta ovat:

- Käyttöönotoissa on varmistettava potilaan hoitoprosessin sujuvuus niin käyttöönoton aikana kuin sen jälkeenkin (hiotut toimintaprosessit, selkeät vastuut, tavoitteet ja työnkuvat, suunnitellun mukainen toiminta).
- Käyttöönotoissa on huolehdittava siitä, että työntekijöillä on riittävät resurssit käyttöönotto- ja kehittämistyöhön osallistumiseen (aika, työvälineet, tilat).
- Varmistetaan selkeät työn tekemisen vastuut ja toimintatavat.
- Työntekijöiden osallistaminen kehittämistyöhön.
- Kattavat testaukset, koulutus ja perehdytys tukevat työn sujuvuutta muutostilanteissa.
- Edistetään ammattilaisten välistä vuoropuhelua, viestintää ja kommunikointia käyttöönoton eri vaiheissa.

Taustoitusta ja lisätietoja edellä koottuun yhteenvetoon:

Aineistonkeruun perusteella työntekijät näkivät työn sujuvuuden näkökulmasta tärkeimpänä asiana sen, että potilaan hoitoprosessi, johon ammattilaisten työ käytännössä keskittyy, sujuu hyvin. Sujuvasti toimiva hoitoprosessi tarkoittaa käytännössä sitä, että hoitoprosessi on hyvin valmisteltu, etenee suunnitelman mukaisesti, on tehokas ja aikataulut pitävät. Työn sujuvuutta tarkoittavat hiotut, potilaan näkökulmasta katsottuna optimaaliset toimintaprosessit.

Työn sujuvuutta tukevat myös riittävät resurssit kuten toimivat työtilat ja työkalut sekä selkeät työn tekemisen vastuut ja toimintatavat. Lisäksi itsenäinen työote, mahdollisuus hyödyntää monipuolisesti omaa ammattitaitoa sekä osaavien kollegoiden ja ammattilaisten tuki työssä edistävät työn sujuvuutta. Saumaton yhteistyö osaavien ja työhönsä sitoutuneiden kollegoiden ja ammattilaisten kanssa koetaan myös tärkeinä asioina.

Tietoperustaan pohjautuen työn sujuvuuteen vaikuttavat yhteinen ymmärrys työn tavoitteista, yhteistyön luonne, työnjako sekä työvälineiden toimivuus. Lisäksi toiminnan ja tuotannon sujuvuutta tukevat hyvin suunnitellut prosessit, joissa ihminen on otettu huomioon. Sujuvat toimintamallit edistävät työhyvinvointia ja minimoivat häiriötilanteiden vaikutuksia. Yhdistettävässä nämä jo aikaisemmin opinnäytetyön tietoperustaosuudessa kirjoitetut asiat aineistonkeruun kanssa, voidaan päätellä käyttöönottoprosessin osalta seuraavaa.

Mikäli käyttöönottoprosessi kohdistuu potilaan hoitoprosessiin, käyttöönottoprosessissa on huomioitava se, että muutos saadaan vietyä käytäntöön siten, että potilaan hoito ei siitä vaarannu. Toimintaprosessien muuttuessa hoitoprosessiin osallistuvilla pitää olla tieto ja osaaminen muuttuvista toimintatavoista, tehtävistä ja vastuista. Tätä tukee työntekijöiden mukaan ottaminen kehittämistyöhön ja työnkuviin ja vastuihin tulevien muutosten yhteinen läpikäynti ja kuvaaminen. Mahdollisuus osallistua uuden ratkaisun suunnitteluun ja käyttöönottoon, edistää myös tiedon jakoa organisaatiossa sekä sitoutumista muutokseen. Hyvällä testauksella, koulutuksella ja perehdyttämällä tuetaan sujuvaa työn muutosta. Kollegoiden apu ja ammattilaisten tuki muutostilanteissa on tärkeää ja siten vuoropuhelua ja kommunikointia on hyvä tukea käyttöönottojen eri vaiheissa kuten myös siirryttäessä käyttöönoton jälkeiseen jatkuvan kehittämisen vaiheeseen. Työn sujuvuuden tukemiseksi johdon tehtävänä on varmistaa käyttöönottojen aikana myös resurssit kuten tarvittavat työtilat, ajan käyttö normaalin työn ohessa tapahtuvaan käyttöönottotyöhön ja perehtymiseen sekä toimivat työvälineet, jos sellaisia käyttöönotto edellyttää.

Millainen käyttöönottoprosessi tukee työn mielekkyyttä?

Yhteenvetoluontoisesta voidaan todeta, että tärkeimmät käyttöönottoprosessissa huomioitavat asiat työn mielekkyyden näkökulmasta ovat:

- Keskitytään ratkaisuihin, jotka helpottavat työtä ja tukevat potilaan hoidon edistämistä ja potilastyytyväisyyttä.
- Käyttöönottoon liittyvät ammattiryhmät otetaan huomioon osallistamalla heidät kehittämistyöhön ja mahdollistamalla vuoropuhelu ammattiryhmien välillä.
- Käyttöönotoissa on huolehdittava siitä, että työntekijöillä on riittävät resurssit käyttöönotto- ja kehittämistyöhön (aika, työvälineet, tilat).
- Vastuu- ja työnkuvan muutokset ja tavoitteet on suunniteltava ja läpikäytävä yhdessä hyvissä ajoin keskustellen.
- Ylläpidetään hyvää ja kannustavaa työilmapiiriä.

Taustoitusta ja lisätietoja edellä koottuun yhteenvetoon:

Opinnäytetyössä esitetyn tietoperustan mukaan työn mielekkyys antaa merkityksen omalle työlle. Mahdollisuus itsensä toteuttamiseen ja omien vahvuuksien käyttöön sekä itsensä kehittämiseen ovat mielekkään työn elementtejä. Tunne siitä, että työllä on tarkoitus ja merkitys, on yksilölle merkityksellinen asia. Työn merkityksellisyyttä voidaan tarkastella eri tasoista käsin.

Sillä on merkitystä yksilölle ja hänen sosiaaliselle verkostolleen, organisaatiolle, jossa hän työskentelee ulottuen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tasolle ja siitäkin laajempiin kulmiin.

Aineistonkeruun perusteella työntekijöille työn mielekkyys tulee potilaan kohtaamisesta, oikein tehdystä diagnoosista ja tiedosta, että potilas on saanut apua. Mielekkyyteen vaikuttavia asioita ovat myös samassa organisaatiossa toimivien ammattilaisten keskinäisen työn ja ammattitaidon arvostaminen. Myös mahdollisuudet kehittää itseään, selkeät vastuut, työnkuvat ja tavoitteet koetaan merkityksellisinä asioina. Riittävät resurssit (työkalut, osaaminen ja aika) ovat myös tärkeitä, kuten myös saumaton yhteistyö hoitoprosessin sujuvuuden varmistamiseksi. Hyvä työyhteisö ja työilmapiiri sekä riittävän haasteellinen työ tukevat työn mielekkyyttä. Digitalisaatio nousi työn mielekkyyttä tukevaksi tekijäksi erityisesti silloin, kun se helpottaa työtä ja tukee potilaan hoidon edistämistä.

Yhdistettäessä työntekijöiden näkemykset työn mielekkyydestä käyttöönottoprosessin luonteeseen, voidaan sanoa, että mikäli digitalisaatiota edistävät käyttöönotot helpottavat ja tukevat potilaan hoidon edistämistä, silloin käyttöönotoilla on merkitystä. Koska keskinäinen ammattiryhmien välinen keskinäinen arvostus ja pelisilmä ongelmatilanteiden ratkaisussa on mielekkyyteen vaikuttava tekijä, käyttöönottoprosessissakin on hyvä ottaa kaikki käyttöönottoon liittyvät ammattiryhmät mukaan kehitystyöhön ja mahdollistaa vuoropuhelu ammattiryhmien välillä. Näin edistetään samalla hyvää yhteistyötä ja kehitetään ylipäättään yhdessä ideoiden ja toisia kuunnellen työtä sekä potilaan että työyhteisön parhaaksi.

Koska riittävät resurssit työn hoitamiseen koetaan työn mielekkyyttä tukevinä tekijöinä, käyttöönotoissa pitäisi kiinnittää huomiota siihen, että työntekijöillä on riittävät resurssit käyttöönotto- ja kehittämistyöhön osallistumiseen. Siinä missä työntekijät nostivat sekä käyttöönottoprosessissa huomioitavissa asioissa että työn sujuvuutta tukevissa tekijöissä esille selkeät vastuut, työnkuvat ja tavoitteet, asia nousee esille myös tarkasteltaessa työn mielekkyyttä. Näin ollen työn muutostilanteissa, digitalisaatiota edistävissä käyttöönotoissa huomionarvoista on huolehtia siitä, että sekä käyttöönoton aikana että työhön liittyvien vastuiden muuttuessa, läpikäydään työntekijöiden kanssa vaikutukset työn vastuisiin ja tavoitteisiin. Vastuumuutosten yhteydessä voi tulla tarpeita myös työntekijän palkan tarkistamiseen. Myös hyvää ja kannustavaa työilmapiiriä ja henkeä kannattaa ylläpitää käyttöönottojen yhteydessä.

Käyttöönottomalli (jalkautusmalli)

Opinnäytetyön tuotoksena syntyneeseen käyttöönottomallin runkoon sain ideoita Pirkanmaan sairaanhoitopiiriltä, jossa on pohdittu jo aikaisemminkin työntekijöiden osallistamista ja huomioimista käyttöönottoprosesseissa. Käyttöönottomalliin on nostettu aineiston keruussa nousseita työn sujuvuutta ja mielekkyyttä tukevia tekijöitä, ja sisällön tuottamisessa olen hyödyntänyt myös asiayhteyteen liittyvää tietoperustaa. Mallin visuaalinen ilme syntyi opinnäytetyön tilaajan kanssa käytyjen keskustelujen innoittamana. Lisäksi esille nostetuissa asioissa ja niiden tarkastelussa olen myös tukeutunut työkokemukseeni palveluiden kehittämisen ja käyttöönottoprojektien parissa.

Pohdinta

Olen tyytyväinen opinnäytetyöni lopputulokseen ja ennen kaikkea siihen, että tilaaja vaikuttaa myös olevan tyytyväinen luotuun käyttöönottomalliin. Sitä voi jatkossa päivittää, muokata ja hyödyntää tapauskohtaisesti organisaation tarpeiden mukaan. Sain lisäksi hyvää palautetta johdolle ja työntekijöille pidetystä työpajasta, jossa tärkeänä johtolankana oli jokaisen osallistujan kuuleminen ja yhdessä asioiden pohtiminen ja ideointi.

Aineistonkeruun osalta sähköisen kyselyn tulokset jäivät mielestäni vajaiksi ja siten sen merkitys jäi pieneksi. Lisäksi opinnäytetyön tekijän oma luovuus tulee esille haastatteluaineiston analysoinnissa ja teemoittelussa. Tunnistettuja teemoja olisi voinut tarkastella vielä lisää ja joitakin esille nousseita tema-alueita jopa yhdistää. Näin ollen tässäkin opinnäytetyössä on nähtävillä tekijänsä jälki.

Aineiston keruullisesti sain mielestäni koottua yllättävän paljon tietoa, vaikka haastateltavien määrä oli kohtuullisen suppea ja sähköiseen kyselyyn olisin toivonut enemmän vastaajia. Olin yllätynyt siitä, miten hyvin haastattelujen litteroinnin avulla pääsin syventymään haastattelujen antiin. Tämä oli myös yksi opinnäytetyöni oppimiskokemuksista.

Koottu koko aineisto olisi mielestäni mahdollistanut vielä syvemmän uppoutumisen tuloksiin ja tietoperustaan. Toisaalta tämä on perustason ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö, joten laajuudeltaan koen tämän tarkastelutason tässä kohtaa riittävänä. Potilaan näkökulman tutkiminen verkkopoliklinikan käyttöönoton myötä olisi ollut myös mielenkiintoinen ulottuvuus, mutta tämä oli rajattu tarkastelun ulkopuolelle. Tätä näkökulmaa voisi jatkossa tutkia lisää joko toisessa opinnäytetyössä tai jatko-opinnoissa.

Olen tyytyväinen siihen, että yhteisöpedagogi-opintojen myötä minulle tarjoutui mahdollisuus työntekijöiden haastatteluun ja heidän esille tuomien asioiden esille nostamiseen. Koen ihmisen, työntekijän huomioimisen tärkeänä asiana ja siten työntekijöiden äänen esille saaminen opinnäytetyön kautta oli antoisaa. Opin samalla myös sairaalaorganisaation pitkälle hiottujen toimintaprosessien luonteesta ja rautaisten ammattilaisten saumattoman yhteistyön ja -hengen merkityksestä potilaan hoidon edistämiseksi. Samalla myös havahtuin arvostamaan yleisesti ottaen omaa ammattitaitoani, työkokemusta ja osaamista IT-alan ammattilaisena, joka on yksi merkityksellinen toimija kehitettäessä toimintaprosesseja.

Päästessäni seuraamaan verkkopoliklinikan käyttöönottoa käsikirurgialle, olen saanut myös todistaa käyttöönotossa mukana olleiden asiantuntijoiden häikäisevää ammattitaitoa. Kehittämiseen orientoituneiden esimiesten työotteella ja työntekijöiden huomioimisella on tärkeä rooli käyttöönotoissa. On ollut ilo seurata johdon, erityisesti ylilääkärin ja kehittämistyössä mukana olleiden työntekijöiden kuten esimerkiksi rannekanava-ahtaumapotilaiden hoitoprosessiin osallistuvan sairaanhoitajan - heidän kaikkien ammattitaitoa, osaamista, viestinnän selkeyttä ja myönteistä suhtautumista kehittämistyöhön. Tämän lisäksi olen saanut seurata osaavan toimitajajoukon toimintaa, jossa tavoitteena on ollut luoda toimintaan sulautuva ja sitä tukeva, ajan hengen mukainen potilaiden hoitoa edistävä tietotekninen ratkaisu.

Kuten tiedämme, johdolla on tärkeä rooli muutostyössä ja työntekijöiden tukemisessa muutoksessa. Tässä opinnäytetyössä sain myös perehtyä muutosjohtajuuteen liittyviin asioihin, vaikka johtamista ei opinnäytetyön yhteydessä erityisemmin käsitelty. Johtoajatukseksi tähän liittyen haluan vielä mainita, että muutosjohtajan rooli on muutosta ohjaava ja tukeva, mutta muutos itsessään tapahtuu ihmisissä ja sitä kautta työyhteisössä.

Kaikki nämä edellä mainitut elementit ovat olleet opinnäytetyön tekijälle innostavia asioita, jotka luovat uskoa siihen, että yhdessä yhteistyössä tehden saavutetaan uusia hienoa ratkaisuja ja kehitetään samalla niin organisaatioita kuin tätä yhteiskuntaa.

Opinnäytetyön tuloksista ei mielestäni noussut esille toimialaan liittyviä uusia, merkittäviä löytöjä, mutta merkityksellisyyden lopputulokseen tuo työntekijöiden osallistaminen, vaikutusmahdollisuus ja kuunteleminen, jonka myötä syntyi tuotos, josta parhaimmillaan on tilaajaorganisaatiolle hyötyä. Koen lopputuotoksena syntyneen käyttöönottomallin sellaisena, että sitä

voi jatkossa hyödyntää mukailleen myös omassa arkipäivän työssä asiakkaiden toimintaympäristöjen kehittämisen yhteydessä. Opinnäytetyöni saa siis merkityksen luodun käyttöönottomallin hyödyntämisen kautta.

LÄHTEET

- Aaltonen, Tapio & Ahonen Pirjo & Sahimaa Jaakko 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Alhonen, Anna & Heinonen, Tarja & Piironen, Ilkka 2020. Osaaminen, työn muutos ja johtaminen teknologian käyttöönnotossa. Viitattu 11.6.2021. <https://hippa.metropolia.fi/2020/11/osaaminen-tyon-muutos-ja-johtaminen-teknologian-kayttoonotossa/>
- Ala-Laurinaho, Arja & Tuomivaara, Seppo & Perttula, Pia 2019. Järjestelmät hyötykäyttöön – opas osaamisen kehittämiseen järjestelmämuutoksessa. Työterveyslaitos. Viitattu 19.7.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:9789522619020>
- Carlsson, Maria & Järvinen, Kati 2012. Mielekäs työ – uuden ajan uraopas. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Dufva, Mikko 2020. Megatrendit 2020. Sitran selvityksiä 162. Sitra. Vantaa: Erweko. Viitattu 11.6.2021.
- Hirsjärvi, Sinikka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2003. Tutki ja kirjoita. 6.-9.painos. Helsinki: Tammi.
- Honkanen, Henry 2016. Vaikuttamisen psykologia. Mielen muuttamisen tiede ja taito. Helsinki: Arena-Innovation Oy.
- Juuti, Pauli & Puusa, Anu 2020. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus Oy.
- Kallankari, Sanna 2019. Muutoksen johtaminen arjessa. Opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.
- Kantojärvi, Piritta 2012. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Keyriläinen, Marianne & Lyly-Yrjänäinen, Maija 2021. Työelämän laadun 15 vuoden trendejä – mitä kansalliset kyselytutkimukset kertovat? Työpoliittinen aikakauskirja 2/2021. 24-37. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 20.8.2021. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163208/Ty%C3%B6poliittinen%20aikakauskirja%202-2021.pdf>
- Kyytsönen, Maiju & Vehko, Tuulikki & Saranto, Kaija 2021. Sairaanhoidtajien asiakas- ja potilastietojärjestelmien käyttö mobiililaitteella sosiaali- ja terveydenhuollossa. Tutkimuksesta tiiviisti 17/2021. Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 20.8.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-646-6>
- Launonen, Krista 2014. Luovuus lähtee käsistä. Käytännön ohjeita värikkäämpään työelämään. Helsinki: Gummerus Kustannus Oy.
- Lehtonen, Teijo & Tuomivaara, Seppo & Rantala, Ville & Käsälä, Marja & Mäkilä, Tuomas & Jokela, Tero & Könnölä, Kaisa & Kaisti, Matti & Suomi, Samuli & Isomäki, Minna &

- Ylitolva, Marko 2014. Sulautettujen järjestelmien ketterä käsikirja. Turun yliopisto. Työterveyslaitos. TEKES. Turku: Painosalama Oy.
- Pulkkinen, Heikki 2020. Arkkitehtuurikuvaus. OmaTays-Tays hoitopolku verkkopoliklinikka integraatio 20201007. Viitattu 27.10.2020.
- Ruuska, Kai 2006. Terveydenhuollon projektinhallinta. Mallit, työkalut, ihmiset. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Sosiaali- ja terveysministeriö & Kuntaliitto 2020. Tieto hyvinvoinnin ja uudistuvien palvelujen tukena. Sote-tieto hyötykäyttöön -strategia 2020. Tampere: Juvenes Print – Suomen yliopistopaino Oy. Viitattu 27.5.2021 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3548-8>
- Stenvall, Jari & Virtanen, Petri 2012. Sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistaminen. Kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos 2020. Suositukset organisaatioille digitalisaation hallintaan. Viitattu 27.5.2021 <https://thl.fi/fi/web/tiedonhallinta-sosiaali-ja-terveysalalla/tiedonhallinnan-ohjaus/sote-digitalisaation-seuranta/suositukset-organisaatioille-digitalisaation-hallintaan>
- Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (E-kirja.) Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomivaara, Seppo & Ala-Laurinaho, Arja & Perttula, Pia 2019. Digitalisoituvat työprosessit: kohti uutta toimintamallia ja osaamista. Diverty – digitalisoituvat verkottuvat työprosessit työhyvinvoinnin, innovatiivisuuden ja työn sujuvuuden edistäjinä -hankkeen loppuraportti. Työterveyslaitos. Viitattu 20.6.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:9789522618979>

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun kysymykset.

Taustatiedot

1. Ammattiryhmä, jota haastateltava edustaa?
2. Miten pitkä työkokemus sinulla on Pirkanmaan sairaanhoitopiirillä?
3. Mikä on ammattiryhmäsi perustehtävä rannekanava-ahtaumapotilaiden hoitopolussa?
Kuvaa tyypillinen työpäivä.

Työn muutos verkkopoliklinikan käyttöönoton myötä

1. Millainen rooli verkkopoliklinikan käyttöönotolla on oman koko työnkuvasi osalta?
2. Miten ammattiryhmän työ muuttuu verkkopoliklinikan käyttöönoton myötä verrattuna nykyiseen tapaan tehdä työtä?
3. Miten tulevaan työn muutokseen suhtaudutaan?
4. Millaisia uhkia ja mahdollisuuksia näet verkkopoliklinikan käyttöönotossa?

Työn sujuvuus digitalisoituvassa työssä

1. Mitä työn sujuvuus sinulle ja ammattiryhmällesi tarkoittaa?
2. Mitä asioita pitäisi työntekijöiden mielestä ottaa huomioon työn sujuvuuden varmistamiseksi, kun käyttöönotetaan uusia digitalisaatiota edistäviä ratkaisuja?
 - a. Suunnittelu- ja valmistautumisvaiheessa
 - b. Käyttöönottovaiheessa
 - c. Käytön vakiinnuttamisen vaiheessa.

Käyttöönottoprosessi ja sen kehittäminen

1. Miten sinut ja ammattiryhmäsi on otettu huomioon verkkopoliklinikan käyttöönoton tässä vaiheessa? Onko huomiointi ollut riittävää? Mitä kehittäisit, jos tunnistat tähän liittyen kehitettävää?

2. Miten käyttöönottoon liittyvä viestintä ja tiedottaminen on mielestäsi tähän mennessä toteutunut? Hyvin – Riittävä taso – Kehitettävää. Jos kehitettävää, niin mitä kehittäisit viestinnän ja tiedottamisen näkökulmasta? Yksilö – Yhteisö (tiimi/työryhmä- ja organisaatiotaso)
3. Miten koet käyttöönottoon liittyvän tähän mennessä toteutuneen työntekijöiden osallistamisen käyttöönottoon? Riittävä taso – Kehitettävää. Jos kehitettävää, niin mitä kehittäisit?
4. Miten haluaisit, että sinut ja ammattiryhmäsi otetaan huomioon uusissa digitalisaatiota edistävissä käyttöönotoissa? Mitkä asiat koetaan tärkeiksi?
5. Mitkä näistä Diverty-hankkeen myötä nostetuista kootuista kehitysideoista ottaisit käyttöön käyttöönotoissa ja miksi? Jos esille nostetut kehitysideat on jo teillä käytössä yleisesti tai verkkopoliklinikan käyttöönoton yhteydessä tunnistettu toimivaksi, läpikäydään sekin.

Eri toimijoiden rooli ja tuki muutoksessa

1. Millaista tukea toivot organisaatiolta työn muutokseen?
 - a. Johdolta, muilta oman organisaation asiantuntijoilta, kollegoilta, toimittajaroolissa toimivilta, muilta?

Työn mielekkyys digitalisoituvassa työssä

1. Mitä työn mielekkyys sinulle ja ammattiryhmällesi tarkoittaa?
2. Mitä asioita pitäisi työntekijöiden mielestäsi ottaa huomioon työn mielekkyyden varmistamiseksi, kun käyttöönotetaan uusia digitalisaatiota edistäviä ratkaisuja?
3. Tuoko digitalisoituva työ mielekkyyttä työhön?

Liite 2. Sähköinen kysely



Työn mielekkyys ja sujuvuus digitalisoituvassa työssä

Tervehdys,

Tämä kysely liittyy opinnäytetyöhöni, jossa kehitetään Pirkanmaan sairaanhoitopiirille käyttöönottomallia, joka tukee työntekijöiden ja heidän esiin nostamien ideoiden huomioon ottamista digitalisaatiota edistävien ratkaisujen käyttöönotoissa.

Opinnäytetyöni toteutetaan laadullisena tapaustutkimuksena, jossa tarkastellaan verkkopoliklinikan (TaysPolun) käyttöönottoa käsikirurgialle (Tuki- ja liikuntaelinkeskuksen poliklinikka). Kyselyn tarkoituksena on selvittää, millainen käyttöönottoprosessi tukee työntekijöiden työn mielekkyyttä ja sujuvuutta digitalisoituvassa työssä.

Kysely on lähetetty käsikirurgian työntekijöille ja siihen vastaamiseen menee noin 5-10 minuuttia. Vastaukset käsitellään anonyymisti ja luottamuksellisesti.

Kiitos, että olet mukana kehittämässä toimintamalleja yhteisen tekemisen parhaaksi.

Vastaathan kyselyyn viimeistään perjantaina 18.6.2021 klo 16.

Kyselyn lähettäjä:

Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjäopiskelija
Mervi Räsänen (yhteyshenkilö, mervi.rasanen@humak.fi)

Viestintä on projektin voimavara ja liima, jolla kytetään projektin osat toisiinsa ja koko projekti toimintaympäristöönsä. Tiedottaminen on yksi viestinnän muodoista. Ohessa kartoitetaan tiedottamiseen liittyviä asioita TaysPolun käyttöönotossa käsikirurgialle.

1. Millaista tiedottaminen oli käyttöönoton suunnitteluvaiheessa ? (pakollinen kysymys) *

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa
Tiedottaminen oli oikea-aikaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedottaminen oli riittävää.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Millaista tiedottaminen oli käyttöönottovaiheessa? (pakollinen kysymys) *

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa
Tiedottaminen oli oikea-aikaista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedottaminen oli riittävää.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Haluaisitko yleisesti ottaen enemmän tietoa käyttöönotoista jo käyttöönottojen suunnitteluvaiheessa? (pakollinen kysymys) *

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

4. Miten kehittäisit käyttöönottoihin liittyvää tiedottamista?

Kehittämistoiminta on aktiivista osallistumista ja vuorovaikutusta edellyttävä sosiaalinen prosessi. Osallistaminen mahdollistaa työntekijöille osallistumisen toiminnan kehittämiseen. Tämä taas lisää sitoutumista ja mahdollistaa eri tahojen intressien ja tarpeiden huomioimisen. Ohessa tarkastellaan

käsikirurgian työntekijöiden osallistamisesta TaysPolun käyttöönottoon.

5. Millaista osallistaminen oli käyttöönoton aikana? (pakollinen kysymys) *

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa
Osallistaminen oli oikea-aikaista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osallistaminen oli riittävää.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koin, että pääsin aidosti vaikuttamaan käyttöönottoon liittyviin asioihin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Miten käyttöönottoihin liittyvää työntekijöiden osallistamista voisi mielestäsi kehittää?

Testaamisella on merkittävä rooli uusien palveluiden ja ratkaisujen käyttöönotoissa ja sillä varmistetaan käyttöönottoprojekteissa onnistuminen.

7. Millaista testaaminen oli TaysPolun käyttöönoton aikana? (pakollinen kysymys) *

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa
Testaaminen oli oikea-aikaista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Testaaminen oli riittävää.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Miten palveluiden ja ratkaisujen käyttöönottoihin liittyvää testaamista voisi mielestäsi kehittää?

Resurssointi on tärkeä osa käyttöönottoa. Sillä varmistetaan, että työntekijöillä on riittävästi aikaa osallistua käyttöönottoon liittyviin tehtäviin. Samalla varmistetaan työvälineet ja tilat, jotka tukevat osallistumista.

9. Miten työntekijöiden resurssointi TaysPolun käyttöönottoon liittyen mielestäsi onnistui? (pakollinen kysymys) *

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa
Resurssointi oli oikeaikaista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resurssointi oli riittävä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Miten resurssointiin liittyviä asioita voisi mielestäsi kehittää?

11. Käyttöönottokoulutus tukee sujuvaa tuotantoon lähtöä. Mikäli olet osallistunut TaysPolun käyttöönottokoulutukseen, kerrothan miten koulutuksessa mielestäsi onnistuttiin?

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa
Koulutuksen sisältö sisälsi oman työn kannalta oleelliset asiat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutusmenetelmät olivat toimivia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutuksen ajankohta oli oikea suhteessa käyttöönoton aikatauluun.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa
Koin saavani riittävät valmiudet käyttöönottoon.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Miten yleisesti ottaen kehittäisit käyttöönottoihin liittyviä koulutuksia?

13. Toimintaprosessien kehittyessä, mitä asioita pidät oman työsi kannalta erityisen tärkeinä? Valitse kolme tärkeintä.

- Jatkuva yhteiskehittäminen hoitoprosessiin osallistuvien ammattilaisten kanssa.
- Mahdollisuus osallistua muutoksen suunnitteluun, mikäli muutos koskee omaa työtä.
- Mahdollisuus osallistua omaa työtä koskevan toimintaprosessin kehittämiseen.
- Tiedottaminen omaa työtä koskevista muutoksista.
- Toimintaan ja muutostilanteisiin liittyvän asiakastyytyväisyyden mittaaminen.
- Nykyiset tavat toimia ovat OK eikä niitä tarvitse kehittää.
- Muu, mikä?

14. Mitkä asiat koet tärkeiksi digitalisaatiota edistävissä käyttöönotoissa?

Työn ollessa sujuvaa, perusasiat toimivat hyvin. Työ on suunniteltua, tavoitteellista, tuottavaa, tehokasta, turvallista, sopivan kuormittavaa ja mielekästä.

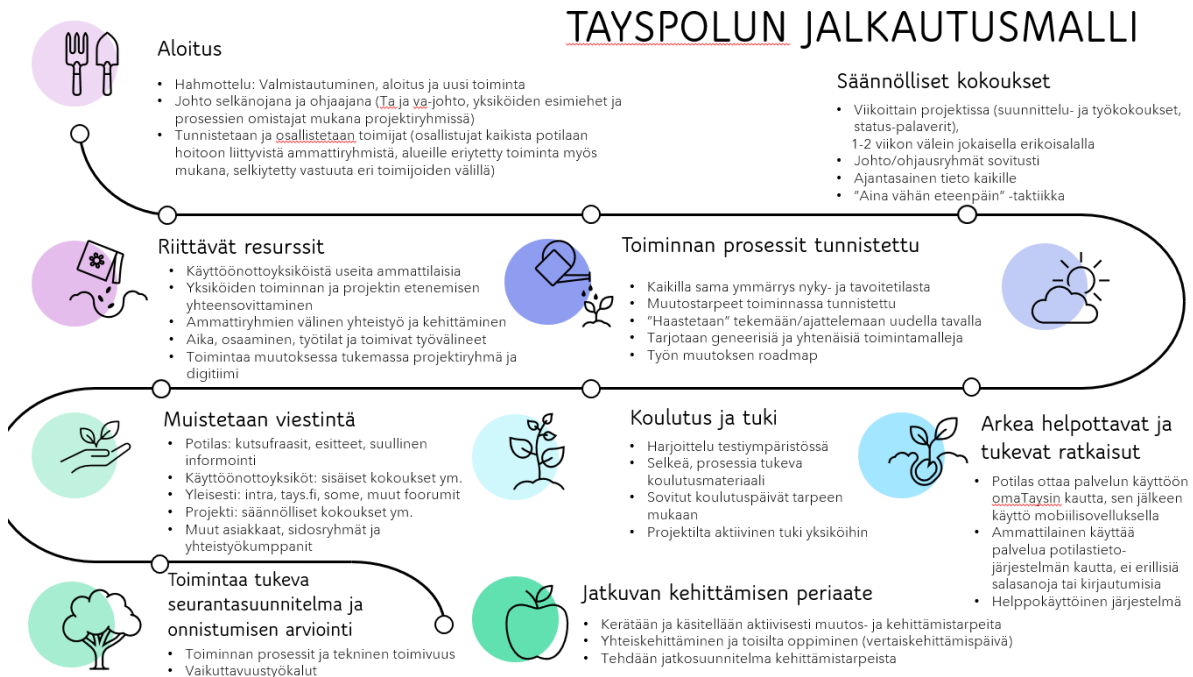
Tietojärjestelmien ja digitaalisten palveluiden ja ratkaisujen käyttöönotot toteutetaan suunnitellusti vaiheittain. Valmisteluvaiheen jälkeen käyttöönottoprosessiin kuuluu yleisesti ottaen seuraavia vaiheita: määrittely, suunnittelu, toteutus, testaus ja tuotantoon lähtö. Tämän jälkeen siirrytään ylläpitoon ja jatkuvan palvelun vaiheeseen.

15. Millainen käyttöönottoprosessi tukee mielestäsi työn sujuvuutta?

Mielekäs työ motivoi tekijäänsä ja innostaa sekä mahdollistaa uuden oppimisen ja oman osaamisen hyödyntämisen. Työn mielekkyyttä edistää, kun työn tavoitteisiin, sisältöön ja tekemisen tapoihin on mahdollista vaikuttaa. Esimerkkejä mielekkyyden kokemuksista on tunne siitä, että on mahdollisuus auttaa ja olla hyödyksi.

16. Millainen käyttöönottoprosessi tukee mielestäsi työn mielekkyyttä?

Liite 3. TaysPolun jalkautusmalli



ALOITUS

Yleistä

- Hahmottelu: Valmistautuminen, aloitus ja uusi toiminta
- Johto selkänäojana ja ohjaajana (Ta ja va-johto, yksiköiden esimiehet ja prosessien omistajat mukana projektiryhmissä)
- Tunnistetaan ja osallistetaan toimijat (osallistujat kaikista potilaan hoitoon liittyvistä ammattiryhmistä, alueille eriytetty toiminta myös mukana, selkiytetty vastuuta eri toimijoiden välillä)



Huomionarvioisia asioita

- Työyhteisön osaaminen ja tietotaito käyttöön. Työntekijöiden potentiaalinen osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen kehittämistyössä.
- Johdon ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus ja dialogi tärkeää kaikissa käyttöönoton vaiheissa (suunnittelu ja valmistautuminen, käyttöönotto ja käytön vakiinnuttamisen vaihe)
- Esimiesten ja muutosjohtajien tuki ja ohjaus tärkeää. Muutos rakentuu ihmisissä, sitä ei voida onnistuneesti johtaa pelkästään asioiden kautta.
- Mahdollistetaan kehittämistyöhön osallistuminen myös resurssien puitteissa (työaika, tilat ja välineet).
- Luodaan ymmärrystä kehittämistyön kustannuksista ja valitun ratkaisun teknisistä rajoituksista.

RIITTÄVÄT RESURSSIT

Yleistä

- Käyttöönottoyksiköistä useita ammattilaisia
- Yksiköiden toiminnan ja projektin etenemisen yhteensovittaminen
- Ammattiryhmien välinen yhteistyö ja kehittäminen
- Aika, osaaminen, työtilat ja toimivat työvälineet
- Toimintaa muutoksessa tukemassa projektiryhmä ja digitimi



Huomionarvioisia asioita

- Johdolta toivotaan aktiivisuutta tarvittavien resurssien tunnistamiseksi ja varmistamiseksi.
- Resurssointi mahdollistaa osallistumisen kehittämistyöhön.
- Resurssointi tuo näkyväksi muutoksen toteuttamiseen osallistuvat henkilöt ja heidän roolinsa.
- Uusien ratkaisujen testaaminen, toimintamallien hahmottaminen ja luominen sekä perehtyminen ja testaaminen ottaa aikansa, johon on syytä varautua muun perustyön ohella.

TOIMINNAN PROSESSIT TUNNISTETTU

Yleistä

- Kaikilla sama ymmärrys nyky- ja tavoitetilasta
- Muutostarpeet toiminnassa tunnistettu
- "Haastetaan" tekemään/ajattelemaan uudella tavalla
- Tarjotaan geneerisiä ja yhtenäisiä toimintamalleja
- Työn muutoksen [roadmap](#)



Huomionarvioisia asioita

- Työntekijälähtöisellä yhteiskehittämisellä saavutetaan ymmärrys toimintaprosessien nyky- ja tavoitetilasta, kehittämis- ja osaamistarpeista.
- Toiminnan ja tuotannon sujuvuutta tukevat hyvin suunnitellut prosessit, joissa ihminen on otettu huomioon.
- Idea/kehitystyöpajat, joissa mukana työntekijöitä toiminnan prosesseista.
- Toimintaprosessien kuvaaminen (nyky- ja tavoitetila) -> selkeät työn tekemisen vastuut ja toimintatavat
- Teknisen ratkaisun sulautuminen osaksi työprosessia.

SÄÄNNÖLLISET KOKOUKSET

Yleistä

- Viikoittain projektissa (suunnittelu- ja työkokoukset, status-palaverit), 1-2 viikon välein jokaisella erikoisalalla
- Johto/ohjausryhmät sovitusti
- Ajantasainen tieto kaikille
- "Aina vähän eteenpäin" -taktiikka



Huomionarvioisia asioita

- Hyvä valmistautuminen ja asioiden määrämuotoinen käsittely kokouksissa jännevöittää toimintaa.
- Määräajoin on hyvä pysähtyä tarkastelemaan projektin tilannetta.
- Työt tehdään kokousten välillä, ei kokouksissa.
- Kokouksen tavoite ja luonne ohjaa sitä, ketä tarvitaan paikalle.
- Projektipalaverien aikatauluttaminen ajankohtiin, jolloin projektiin kiinnitetyt henkilöt pääsevät osallistumaan.
- Projektipalaverin asialista voisi olla esim. seuraavanlainen:
 - Edellisessä kokouksessa sovitut tehtävät
 - Hankkeen yleistilanne
 - Tilanne suhteessa työsuunnitelmiin
 - Ongelmat ja avoimet kysymykset
 - Tiedotettavat asiat

ARKEA HELPOTTAVAT JA TUKEVAT RATKAISUT

Yleistä

- Potilas ottaa palvelun käyttöön [omaTaysin](#) kautta, sen jälkeen käyttö mobiilisovelluksella
- Ammatilainen käyttää palvelua potilastietojärjestelmän kautta, ei erillisiä salasanoja tai kirjautumisia
- Helppokäyttöinen järjestelmä



Huomionarvioisia asioita

- Tavoitellaan työtä helpottavia ja potilaan hoitoa edistäviä ratkaisuja.
- Yhdessä kehittäminen, eri ammattiryhmät mukana uusien ratkaisujen kehittämisessä.
- Aikaisempien käyttöönottojen oppimiskokemusten hyödyntäminen kehittämistyössä.
- Toimivat ja palvelevat ratkaisut tukevat työn mielekkyyden ja sujuvuuden kokemusta.
- Käyttöön otetun järjestelmän hyödyt toteutuvat vasta, kun toimintatapamuutos on tapahtunut.

KOULUTUS JA TUKI

Yleistä

- Harjoittelu testiympäristössä
- Selkeä, prosessia tukeva koulutusmateriaali
- Sovitut koulutuspäivät tarpeen mukaan
- Projektilta aktiivinen tuki yksiköihin



Huomionarvioisia asioita

- Koulutukset lähellä käyttöönoton ajankohtaa.
- Tukimateriaalit arjen tueksi, esim. e-materiaalit ja pikaoppaat.
- Mahdollistetaan tiimipalavereiden tms. yhteisten tilaisuuksien yhteydessä käyttökokemusten, vinkkien ja oivallusten jakaminen sekä mahdollisten ongelmien esille tuominen.
- Kehitys- ja testaustyöhön osallistumalla opitaan ja omaksutaan uusia taitoja.

MUISTETAAN VIESTINTÄ

Kohderyhmät ym.

- Potilaat: kutsufraasit, esitteet, suullinen informointi
- Käyttöönottoyksiköt: sisäiset kokoukset ja muut tilannekatsaukset
- Yleinen tiedotus: intra, tays.fi, some, muut foorumit ja verkostot
- Projekti: säännölliset kokoukset, muistiot, raportit ja tietoiskut
- Muut asiakkaat, sidosryhmät ja yhteistyökumppanit



Huomionarvioisia asioita

- Onnistuneelle **sisäiselle muutosviestinnälle** luonteenomaista ovat jatkuvuus (tilannetiedon ylläpitäminen ja tulevista muutoksista tiedottaminen), oikea-aikaisuus, avoimuus, keskustelevuus ja vuorovaikutuksellisuus.
- Henkilöstön ja johdon väliseen vuorovaikutukseen kannattaa kiinnittää huomiota. **Aito vuoropuhelu** johdon ja henkilöstön välillä edistää muutokseen sitoutumista ja henkilöstön mahdollisuuksia osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Se helpottaa myös tiedon perille menon ja ymmärtämisen varmistamista.
- **Ulkoisella viestinnällä** pidetään asiakkaat, sidosryhmät ja kumppanit ajan tasalla muutoksista ja niiden vaikutuksista palveluihin ja toimintaan.

- Muutosviestin yhtenäisyys
- Muotovaihtoehtoja: diaesitys, kirje, tiedote tai video. Visuaalisuus tukee hahmottamista.
- Miksi, mitä, miten, milloin, keitä muutos koskee ja kuka muutosta johtaa?
- Muutosviestin muotoilu muutostariseksi
- Erillisen viestintäsuunnitelman tarpeellisuus pohdittava tapauskohtaisesti.

TOIMINTAA TUKEVA SEURANTASUUNNITELMA JA ONNISTUMISEN ARVIOINTI

Yleistä

- Toiminnan prosessit
- Tekninen toimivuus
- Vaikuttavuustyökalut



Huomionarvioisia asioita

- Asiakastytyväisyyskysely
- Parhaimmillaan muutosvaikutusten arvioinnissa huomioidaan potilaiden, henkilöstön ja muiden sidosryhmien näkökulmat. Tarkastellaan myös yhteiskunnallista näkökulmaa.
- Lähtötilanteen tunnistaminen ja arvioinnissa käytettävien mittareiden määrittäminen tärkeää arviointityön onnistumiseksi.
- Seurataan miten ratkaisut käytännössä tukevat toimintaa sisältäen myös teknisen toimivuuden tarkastelun.

JATKUVAN KEHITTÄMISEN PERIAATE

Yleistä

- Kerätään ja käsitellään aktiivisesti muutos- ja kehittämistarpeita
- Yhteiskehittäminen ja toisilta oppiminen (vertaiskehittämisspäivä)
- Tehdään jatkosuunnitelma kehittämistarpeista



Huomionarvioisia asioita

- Jatkuva yhteiskehittäminen osaksi työn arkea.
- Luodaan systemaattinen tapa kerätä ja käsitellä palautteita ja kehittämisehdotuksia.
- Käyttöönottoihin liittyvien oppimiskokemusten hyödyntäminen kehittämistyössä.
- Uudistuva arki nostaa esille uusia tarpeita.
- Jatkuvan kehittämisen elementtejä:
 - Organisaation yhteinen visio jatkuvasta kehittämisestä
 - Jatkuvaan kehittämiseen sitoutunut johto ja esimiehet
 - Henkilöstön sitouttaminen
 - Nykytilan arviointi
 - Strategiaan sidottu toimintamalli:
 - kehitysideoiden kerääminen, käsittely ja hyödyntäminen
 - kehittämisen käytännön toteutus
 - tulosten ja toimivuuden arviointi

LÄHTEET

- Ala-Laurinaho, Arja & Tuomivaara, Seppo & Perttula, Pia 2019. Järjestelmät hyötykäyttöön – opas osaamisen kehittämiseen järjestelmämuutoksessa. Työterveyslaitos. Viitattu 19.7.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:9789522619020>
- Honkanen, Henry 2016. Vaikuttamisen psykologia. Mielen muuttamisen tiede ja taito. Helsinki: Arena Innovation Oy.
- Kallankari, Sanna 2019. Muutoksen johtaminen arjessa. Opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.
- Lönnberg, Tanja 2021. TaysPolun jalkautus. Poliohry 16.4.21 TaysPolun jalkautus.pdf. Tampereen yliopistollinen sairaala. Pirkanmaan sairaanhoitopiiri. Viitattu 28.7.2021.
- Ruuska, Kai 2006. Terveydenhuollon projektinhallinta. Mallit, työkalut, ihmiset. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Räsänen, Mervi 2021. Työn mielekkyys ja sujuvuus digitalisoituvassa työssä. Case Verkkopoliklinikan käyttöönotto käsikirurgialle ja käyttöönottomallin luominen tulevaisuuden tarpeisiin. Opinnäytetyö. Viitattu 28.7.2021.
- Stenvall, Jari & Virtanen, Petri 2012. Sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistaminen. Kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Helsinki: Tietosanoma Oy.