

DIGITALISAATIOSSA JA TOIMINNAN MUUTOKSESSA KAIVATAAN JOHDON TUKEA

Esimiesten kokemuksia ja näkemyksiä digitalisaation tuomasta
muutoksesta

Maarit Rajatalo

Opinnäytetyö
Sosiaali- ja terveysala
Digitaalisten terveyspalveluiden ja hyvinvointiteknologian asiantuntija
Sairaanhoitaja (ylempi AMK)

2021

Sosiaali- ja terveysala
Digitaalisten terveyspalveluiden ja hyvinvointiteknologian asiantuntija
Sairaanhoitaja (Ylempi AMK)

Tekijä(t)	Maarit Rajatalo	Vuosi	2021
Ohjaaja(t)	Soili Vesterinen		
Toimeksiantaja	Kainuun sote		
Työn nimi	Digitalisaatiossa ja toiminnan muutoksessa kaivataan johdon tukea – Esimiesten kokemuksia ja näkemyksiä digitalisaation tuomasta muutoksesta		
Sivu- ja liitemäärä	51 + 10		

Sosiaali- ja terveyspalveluiden on muututtava yhteiskunnallisen rakenteen muuttuessa. Digitaalisuus ja terveysteknologia ovat jo nyt arkipäivän hoitotyötä. Uusia terveysteknologisia ratkaisuja ja digitalisaation kehittymistä ilmenee joka päivä hoitotyössä lisää. Myös johtamisen tulee olla mukana muutoksessa.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten Kainuun Soten esimiehet voivat omalla työllään edesauttaa digitalisaatiossa ja toimintatapojen muutoksessa. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa esimiehille ymmärrystä ja tukea palveluiden digitalisoituessa. Tavoitteen saavuttaminen oli merkityksellistä, koska esimiesten asenteet, toiminta ja muutosjohtaminen mahdollistavat myös palveluiden toiminnan muutoksen sekä kehittämisen.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin strukturoidulla Webropol-kyselylomakkeella sähköpostitse. Kysely lähetettiin 136:lle Kainuun soten esimiehelle. Vastauksia kyselyyn tuli 35 kappaletta, näin ollen vastausprosentti oli 26 %. Tutkimusaineisto analysoitiin Webropol-ohjelman analyysityökalujen avulla.

Keskeisenä tutkimustuloksena nousi esille, että digitalisaatio on muuttanut esimiesten työtä. Esimiehet kokivat digitalisaatiosta olevan hyötyä henkilöstöjohtamisessa. Tutkimuksessa ilmeni, että esimiehet kaipasivat tukea digitalisaatiossa vertaistukena toisilta esimiehiltä, palautetta työnteosta ja teknisen osaamisen koulutusta. Lisäksi digitalisaatiossa ja toiminnan muutoksessa toivottiin tukea organisaation omalta asiantuntijalta sekä omalta esimieheltä. Muutosjohtamiseen haluttiin lisää tukea ja osaamisen vahvistamista. Tutkimuksen mukaan digitalisaatio koettiin olevan sosiaali- ja terveysalalle välttämätön ja taloudellisia resursseja säästävä uudistus. Vastanneiden esimiesten asennoituminen digitalisaatioon ja työn kehittämiseen oli erittäin positiivista. Tätä tutkimusta voidaan hyödyntää työelämässä osaamisen vahvistamisen koulutussuunnitelmassa, esimiesten keskinäisen tuen ja organisaation asiantuntijatuen kehittämisessä.

Asiasanat digitalisaatio, esimiestyö, muutosjohtaminen, kehittäminen, kvantitatiivinen tutkimus

Degree Programme in Management of Health and Welfare
Master in Digital Health Services and Wellness Technology
Master of Health Care

Author(s)	Maarit Rajatalo	Year	2021
Supervisor(s)	Soili Vesterinen		
Commissioned by	Kainuu Social Welfare and Health Care Joint Authority		
Subject of thesis	Management Support Is Needed in Digitalization And Change in Operations – Supervisors’ Experiences And Views on The Benefits of Change Brought by Digitalization		
Number of pages	51 + 10		

The aim of this thesis was to provide understanding and support for health care supervisors as services are digitized. Through attitude and actions, the supervisors are in a key role to ensure successful change and development. The purpose of this thesis was to survey how Kainuu Social Welfare and Health Care Joint Authority supervisors can contribute to digitalization and policy change through their own work.

Quantitative research methods were used in this thesis. Material was gathered by sending an electronic questionnaire to the target group, the supervisors in Social Welfare and Health Care Joint Authority, Kainuu by using the Webropol survey application. A total of 136 questionnaires were sent and they were replied by 35 respondents. The response rate was 26 %.

The results showed that digitalization has changed the managerial work. Supervisors hoped to receive support for the change management. Support for the changes was sought from the organization experts and other supervisors. In addition, the supervisors hoped to receive feedback for their work. Also, training and information about technical knowledge was hoped for. The results showed that digitalization was necessary and resource saving reform in the social welfare and health care field. The attitude of the responding supervisors towards digitalization and development was very positive. This research can be utilized in working life in the training plan for change management and in the development of support between supervisors.

Key words digitalization, managerial work, change management, development, quantitative research

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	DIGITALISAATION TUOMA MUUTOS SOSIAALI- JA TERVEYSALAN JOHTAMISESSA	4
2.1	Digitaalisten palveluiden tarjoaminen ja palvelumuotoilu	4
2.2	Sosiaali- ja terveysalan arki ja johtaminen digitalisaation lisääntyessä	6
2.3	Digitalisaatio ja työhyvinvointi	9
2.4	Digitalisaatio ja työntekijöiden asenteet	11
3	MUUTOSJOHTAMINEN	13
3.1	Johtajien saama tuki muutoksessa	13
3.2	Muutosjohtamisen vuorovaikutuksellisuus	14
3.3	Esimiehiltä vaadittavat taidot muutosjohtamisessa	15
4	OPINNÄYTETYÖN TAVOITE, TARKOITUS JA TEHTÄVÄT	17
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMISTAPA	18
5.1	Tiedonhakuprosessi	18
5.2	Kvantitatiivinen tutkimus	19
5.3	Kyselytutkimuksen kyselyn laadinta ja aineistonkeruu	19
5.4	Aineiston analyysi	21
6	TUTKIMUSTULOKSET	22
6.1	Vastaajien taustatiedot	22
6.2	Tuen kokeminen digitalisaatiossa	24
6.3	Tuen tarve digitalisaatiossa	26
6.4	Digitalisaation vaikutukset nykyiseen esimiestyöhön	29
6.5	Esimiesten asennoituminen digitalisaatioon	30
6.5.1	Digitalisaation hyödyn kokeminen	31
6.5.2	Asennoituminen työn kehittämiseen ja muutokseen	30
6.6	Muutosjohtaminen	31
6.7	Yhteenveto tuloksista	32
7	POHDINTA	35
8	TUTKIMUKSEN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS	42

8.1	Tutkimuksen eettisyyden tarkastelu.....	42
8.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointia.....	44
9	JATKOTUTKIMUSAIHEET	46
	LÄHTEET.....	47
	LIITTEET	51

1 JOHDANTO

Suomi on suurien haasteiden edessä ajatellen väestömme ikääntymistä. Tarvitsemme enemmän tukea ihmisten hyvinvointiin sekä terveyden edistämiseen. Näihin haasteisiin digitalisaation hyödyntäminen toimii yhtenä ratkaisuna. Digitalisaatio muuttaa ennen kaikkea työtapoja ja toimintakulttuuria. Julkishallinnon taloudellinen tilanne on heikko, joten tulevaisuuden työtapojen on toimittava pienemmillä taloudellisilla resursseilla. Digitalisaation avulla tehokkuutta on mahdollista vahvistaa. Tämä voi olla esimerkiksi työn sisällön tuottamista entistä nopeammin. On huomioitava, että kehittäminen tapahtuu asiakaslähtöisesti ja käyttäjäystävällisesti, jolloin palvelu yksinkertaistuu ja nopeutuu. (STM 2016, 4–5, 31.)

Tulevaisuuden sosiaali- ja terveydenhuolto voi poiketa odotetusta juuri digitalisaation vuoksi (Lahtiranta 2017). Sosiaali- ja terveystalouden palveluissa nousee esiin entistä enemmän se, että digitalisaatio, tekoäly ja muut teknologiset innovaatiot tulevat osaksi itse palvelujen tuottamista. Teknologia ei toimi ainoastaan palvelujen taustalla, vaan on keskeinen osa palvelua ja sen tuottamista. (Tevameri 2018, 14.)

Digitalisaatio on mahdollistaja uudelleenlaiseen toimintatapaan. Digitalisaatio voi olla väline parempaan palveluun. Palvelulla on mahdollisuus olla kustannustehokkaampaa ja tuottavampaa toimintaa, mutta ennen kaikkea tarjota ihmisille parempaa hyvinvointia ja terveyttä. (STM 2016, 31–32.) Digitaalisia palveluita ja etäkuntoutusta tarjottaessa organisaatiossa ja johtamisessa tulee huomioida eri tekijöitä, kuten henkilöstön koulutus, perehdytys, palveluiden organisointi, riittävän nopeat internetyhteydet ja muiden välineiden sekä ohjelmistojen tekninen toiminta, ylläpito ja ohjaus sekä neuvonta. Henkilökunnalla tulee olla riittävä koulutus hoitaa työtään. Myös osaamista on päivitettävä. Esimiehillä ja organisaation johdolla tulee olla riittävä ymmärrys siitä, mitä etäpalveluiden tuottaminen vaatii. Kelan etäkuntoutussuosituksissa ohjataan, että etämenetelmien käyttöä on lisättävä, jotta tehokkaiden hoitojen saatavuus olisi Suomessa riittävää. Osaamisesta ja tietoturvasta huolehtiminen on keskeinen osa etäpalveluita, joista esimiesten on huolehdittava. (Salminen ym. 2016, 205–207.)

Sosiaali- ja terveysteknologioiden toimintaympäristö on muutoksessa. Digitaalisuus ja terveysteknologia ovat jo nyt arkipäivän hoitotyötä. Uusia terveysteknologisia ratkaisuja ja digitalisaation kehittymistä tulee joka päivä hoitotyössä lisää. Niin digitaalisuudessa kuin terveysteknologisissa ratkaisuissa on kyse ennen kaikkea toimintatapojen muutoksesta niin työssä kuin työn johtamisessakin.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten esimies voi omalla toiminnallaan edesauttaa digitalisaatiossa ja toimintatapojen muutoksessa omalla työalueellaan. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa esimiehille ymmärrystä ja tukea palveluiden digitalisoituessa. Tavoitteen saavuttaminen on merkityksellistä, koska esimiesten asenteet, toiminta ja muutosjohtaminen mahdollistavat myös palveluiden toiminnan muutoksen sekä työntekijöiden motivaation ja innostuksen sosiaali- ja terveysalan kehittämiseen ja digitalisaatioon.

Opinnäytetyöni liittyy juuri sosiaali- ja terveysalan esimiesten toimintaan, tukeen ja ymmärrykseen digitalisaatiossa, miten esimiehet voivat omalla työllään edesauttaa palveluiden sähköistymisessä ja toimintatapojen muutoksessa omalla työalueellaan. Työalueella tarkoitan kyseisen esimiehen työskentelyaluetta. Osalle työalue tarkoittaa tiettyä osastoa, kun taas toisille se tarkoittaa useita eri yksiköitä Kainuun eri kunnissa ja näiden välillä erilaisia työalumuotoja. Esimiehillä puolestaan tarkoitan lähiesimiehiä, kuten osastonhoitajia, tiimivastaavia tai tulosyksikön esimiehiä, joilla on iso rooli uusien toimintatapojen käytäntöön viemisessä sekä työntekijöidensä tukemisessa. Käytän tässä opinnäytetyössä esimies-termiä esihenkilön sijaan, koska näyttöön perustuvassa tutkimustiedossa käytetään vielä esimies-termiä.

Tutkimukseni aihe muodostui omasta kiinnostuksestani esimiestyöhön ja digitalisaatioon sekä muutosjohtamiseen. Sopiva aihe löytyi suoraan toimeksiantajaltani Kainuun sotelta. Yhteistyössä toimeksiantajan kanssa pohdimme tutkimukseni tavoitetta, tarkoitusta ja tarvetta käytännön esimiestyöhön. Opinnäytetyöni pohjana ovat laajat ja syvälliset näyttöön perustuvat teoriatiedot, joita on täydennetty koko opinnäytetyöprosessin ajan. Vahva teoria on tarpeellinen tutkittavan ilmiön ymmärtämiseksi sekä tutkimuksen laadun vahvistamiseksi.

Opinnäytetyö hyödyttää esimiehiä syventämään ymmärrystään digitaalisiin palveluihin ja digitalisoinnin tuomiin toiminnan muutoksiin. Opinnäytetyöni mahdollistaa syvemmän pohdinnan digitalisaatiosta ja toiminnan muutoksesta, mitä kunkin esimiehen on syytä kehittää työskentelemällään työalueellaan. Lisäksi opinnäytetyöni hyödyttää toimeksiantajaorganisaatiota antamalla tietoa esimiesten näkemyksistä digitalisaatioon sekä tuen tarpeeseen digitalisaatiossa ja toiminnan muutoksessa.

2 DIGITALISAATION TUOMA MUUTOS SOSIAALI- JA TERVEYSALAN JOHTAMISESSA

Digitalisaation lisääntyminen edellyttää myös johtamiselta muutosta ja uudistamista. Organisaatioiden on strategioissaan huomioitava digitalisaatio keskeisenä muutoksen tekijänä. Organisaatiossa johdon tulee asettaa uudistusten tavoitteet koko organisaatiolle sekä työntekijöilleen. Tämä vaatii tavoitteiden selkeää näkemystä johtamisesta sekä konkreettisista kehityskohteista, joita uudistetaan digitalisaatiolla. (STM 2016, 23–25.) Lähiesimiehillä tulee olla johdolta selkeä tavoite ja päämäärä, mitä työntekijätasolla toimintatapojen muutoksessa odotetaan. Digitalisaatio muuttaa koko sosiaali- ja terveydenhuollon työtä, asiakkaan palveluja ja siten myös sosiaali- ja terveysalan ammattilaisilta edellytetään erilaista osaamista. (Häyrinen 2020.)

Sosiaali- ja terveystalvveluiden on muututtava yhteiskunnallisen rakenteen muuttuessa. Väestön ikääntyminen kasvattaa palveluiden tarvetta samalla, kun ammattitasoisesta henkilökunnasta on pulaa. Palvelurakenteen muutos on nyt meneillään. Tämä tarkoittaa, että organisaatiota ja työntekijäryhmiä integroidaan, mikä puolestaan tuo haasteita esimiestyölle. (Saukkonen ym. 2019, 89–98.)

Johtajille vaateita tuo se, että integraation myötä eri tiimit ja työryhmät voivat olla lähtökohdiltaan hyvin erilaisia. Samat esimiesmenetelmät eivät välttämättä toimi eri työntekijäryhmissä ja eri toimialueilla. Lähiesimiesten tulee olla tietoisia siitä, että hoitohenkilökunnalla on erilainen kokemus stressistä, uramahdollisuuksista ja roolien selkeydestä. (Saukkonen ym. 2019, 89–98.) Esimiehiltä vaaditaan myös työntekijöiden epävarmuuden sietoa sekä ymmärrystä muuttuvissa toimintatavoissa ja toimintaympäristöissä.

2.1 Digitaalisten palveluiden tarjoaminen ja palvelumuotoilu

Palveluiden tuottaminen ja tarjoaminen uudella tavalla vaatii huomion keskittämistä moniin asioihin. Näin myös johtamisen tulee olla muutoksessa hereillä erilaisille vaikutteille. Työntekijätasolla kaikkiin huomioitaviin vaikutteisiin ei ole mahdollisuutta keskittyä. Sen vuoksi tiedolla johtaminen ja muutosjohtaminen

ovat esimiehen keinoja viedä uutta tietoa työntekijöilleen. Palveluverkostoja kehitettäessä on luotava selkeä yhteinen strategia digitaalisten palveluiden kehittämiseksi ja ohjaamiseksi osallistuvien organisaatioiden resurssit integroiden ja kunkin roolin selkeyttämiseksi kehittämistoiminnassa. (Rantala 2018, 77–79.)

Digitaaliset terveystalvet tarjoavat poikkeuksellisia mahdollisuuksia, mutta vaativat myös näyttöön perustuvan, asiakaslähtöisen lähestymistavan näyttääseen todellisen kykynsä. Tämä edellyttää rohkeaa ja edistyksellistä johtajuutta, jotta voimme nähdä, mikä on haasteena ja miten voimme edistää toimintaamme älykkäästi. (Richardson & Simpson 2015, 307–310.) Palvelujen kehittämiseen ja arvoa tuottaviin palvelukokemuksiin palvelumuotoilu on osallistava ja ihmisläheinen lähestymistapa. Palveluissa korostetaan nykyään yhä vahvemmin yksilöllisyyttä. Palvelumuotoilu tarjoaa yhteiskehittämisen menetelmiä asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden ja unelmien tyydyttämiseen. (Chydenius 2020, 203–215.)

Palvelumuotoilussa kyse on palveluiden yhteiskehittämisestä yhdessä organisaation, palveluntuottajan ja asiakkaiden kanssa. Palvelumuotoilussa keskiössä on asiakasymmärrys. Asiakasymmärrys tarkoittaa, että organisaation on ymmärrettävä todellisuus, jossa heidän asiakkaansa toimivat ja elävät. Asiakasymmärrys tarkoittaa myös asiakkaan arvonmuodostuksen ymmärtämistä. Tämä tarkoittaa puolestaan sitä, että organisaation on ymmärrettävä, mistä elementeistä palvelun arvo muodostuu asiakkaalle. (Tuulaniemi 2011, 72–77, 116.)

McColl-Kennedy, Cheung & Ferrier (2015) korostavat tutkimuksessaan palveluiden kehittämisessä vuorovaikutusta organisaation johdon ja asiakkaiden välillä. Johtamisen tueksi on saatava tietoa asiakkailta siitä, miten palvelut koetaan. Palveluiden kehittäminen vain organisaation strategiana voi olla liian yksipuolista kehittämistä. Palveluiden kehittämiseen tulee ottaa mukaan myös asiakkaiden kuvaus palvelukokemuksesta. (McColl-Kennedy, Cheung & Ferrier 2015.)

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen Digityö ja stressi -hankkeen loppuraportin suosituksissa johtamisessa suositellaan varmistamaan uusien digitaalisten palveluiden huolellinen suunnittelu. Työntekijöiden mukaan ottaminen käyttöönnoton suunnitteluun on järkevää ja tehokasta. Johdon on varmistettava, että asiakkaat saavat riittävästi tietoa digitalisaatiosta ja uusista toimintatavoista sekä palveluista. Käyttöönottojen alussa voi olla tarpeen järjestää tavanomaista enemmän lähitukea. (Vehko, Hyppönen, Ryhänen-Tompuri & Heponiemi 2019.)

Käytäntöjä suunnitellessa on huomioitava sosiaali- ja terveysalan erityistarpeet ja sovellettavuus sosiaali- ja terveystalouden käytettävyyteen. Sosiaali- ja terveysalan tietoturvan erityistarpeet ovat erilaisia kuin esimerkiksi tekniikan alalla. (Calatayud 2014.) Digitalisaatio ja palveluiden muotoilu sosiaali- ja terveysalalle ei ole aivan yksinkertainen asia. Sosiaali- ja terveysalan palvelumuotoilussa tulee huolellisesti huomioida ja arvioida alan erityispiirteet.

2.2 Sosiaali- ja terveysalan arki ja johtaminen digitalisaation lisääntyessä

Sähköisten palveluiden tavoitteena on turvata sosiaali- ja terveystalouden saatavuus asuinpaikasta riippumatta. Digitaalisten palveluiden saavutettavuudesta, käytettävyydestä ja mahdollisuudesta tarvitaan lisätietoa. Ammattilaisten on tärkeää havaita ne asiakkaat, jotka tarvitsevat enemmän erityistukea sähköisten palveluiden käyttöön. (Hyppönen & Ilmarinen 2016, 2–9.) Digitaalisiin palveluihin liittyy paljon arviointia palvelun soveltamisessa käytännön hoitotyöhön ja johtamiseen. Organisaatioiden on arvioitava, mitkä ovat heidän kykynsä tehdä yhteistyötä erilaisten teknologioiden kanssa uudella tavalla (Cordon, Challagalla & van Verthoven 2019, 49–51).

Uusien digitaalisten palveluiden ja järjestelmien käyttöönnotto vie alussa aikaa ja resursseja, ennen kuin palveluista ja järjestelmistä saadaan hyötyä. Talouskasvussa digitalisaation vaikutukset näkyvät viiveellä. Erityisesti julkisilla palveluilla on painetta tuottaa laadukkaita palveluita samalla, kun palvelujen tarjoamisen resurssit pienenevät. Erityisesti paine uudistaa palvelutuotantoa kohdistuu sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Samalla digitalisaatiolle tarvitaan tulkkeja eli tiedon tuojia, jotka kertovat, kuinka palvelut toimivat. (Antikainen ym. 2017.)

Nakrem, Solbjor, Nilstad Pettersen & Hestvik Kleiven (2018) ovat Norjassa tutkineet kotihoidon työntekijöiden kokemuksia digitaalisten teknologioiden käytössä ja niiden vaikutuksista hoitosuhteeseen. Tutkimuksen tuloksena nousi työntekijöiden paine hoitotyön tehostamiseen. Tämä on heikentänyt ja vaikeuttanut hoitosuhdetta. Toisaalta tutkimuksessa positiivisena asiana nousi digitaalisen tekniikan avulla asiakkaiden voimaantumisen ja itsenäisyyden tunteen vahvistuminen asiakkailta, jotka arvostivat itsenäisyyttä. Jos asiakkaan toimintakyky oli heikko, lisääntyi puolestaan asiakkaan turvattomuuden tunne. (Nakrem, Solbjor, Nilstad Pettersen & Hestvik Kleiven 2018.)

Vuoteen 2040 mennessä ennustetaan yli 85-vuotiaan väestön määrän kolminkertaistuvan Suomessa verrattuna nykyiseen määrään. Sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten määrä puolestaan on laskussa ja työvoiman saatavuudesta on pulaa. Tätä pohtiessa on ymmärrettävää, että ikääntyneitä auttava teknologian ja robotiikan kehittäminen ja kehittyminen on merkityksellistä sekä välttämätöntä. Sosiaali- ja terveydenhuollossa teknologialla tuetaan hyvää elämää, ihmisarvoa, itsemääräämisoikeutta, osallisuutta, inhimillistä hoitoa ja huolenpitoa. (Peiponen 2012, 41–49.) Digitalisaatiota ja hyvinvointiteknologiaa on ehdotettu ratkaisuksi ikääntyvän väestön kasvaviin terveydenhuollon vaatimuksiin (Kleiven, Ljunggren & Solbjor 2020).

Digitaaliset terveyspalvelut voivat parantaa potilaiden riippumattomuutta ja parantaa terveydenhuollon tehokkuutta, kun ne otetaan käyttöön tavalla, joka antaa potilaille turvaa, luottamuksen palveluihin ja laadukkaan palvelun. Jos tekniikka toimii, se ei vaikuta hoitosuhteen vuorovaikutukseen ja luottamukseen. Jos puolestaan tekniikka ei toimi odotetulla tavalla, voi myös hoitosuhde ja luottamus kärsiä. Otettaessa käyttöön uutta toimintatapaa ja tekniikkaa on huolellisesti arvioitava muutosten edut ja haitat. On huomioitava myös eettiset kysymykset liittyen muutokseen, mitä tekniikasta ja toimintatavan muutoksesta seuraa sekä yksilölle että yhteiskunnalle. (Nakrem, Solbjor, Nilstad Pettersen & Hestvik Kleiven 2018.)

Digitaalisten palveluiden kehittyessä paremmin asiakkaan tarpeita vastaaviksi, yhä useampi todennäköisesti valitsee digitaalisen palvelun perinteisen palvelun sijaan. Kun digitaaliset palvelut ja ratkaisut saadaan käyttöön koko Suomessa,

on mahdollista, että hoitoon hakeudutaan useammin digitaalisten palveluväylien kautta kuin perinteisin palveluväylin. Näistä esimerkkinä ovat sähköiset omahoitopalvelut ja ajanvaraukset. Taloudellisesti erityisen kannattavaa on tuottaa lääkäripalveluita etävastaanotoin. Tulevaisuudessa lääkärin työtä tullaan tehostamaan myös muilla digitaalisilla ratkaisuilla. (Pohjola 2016, 60–61.)

Digitalisaation ja digitaalisten koulutusten myötä voidaan tehokkaasti lisätä terveydenhuollon ammattilaisten tietoa ja oppimista. Digitaaliset koulutukset ovat hyödynnettävä vaihtoehto erityisesti terveydenhuollon alalla uusien käytäntöjen ja hoitotiedon jakamiseen. (Martinengo, Jia Ying Yeo, Markandran, Olsson, Myint Kyaw & Todor Car 2020.) Riittävästä osaamisesta ja koulutuksesta huolehtiminen kuuluu hyvään ja laadukkaaseen johtamiseen sekä palveluiden tarjoamiseen.

Digitalisaation arkeen kuuluu myös tietoturvasta huolehtiminen. Terveydenhuollon tietotekniset ekosysteemit siirtyvät digitaalisista tiedoista pilvipohjaisiin mobiilisovelluksiin, jolloin tietoturvaan sekä asiakkaan identiteettiin liittyvät suhteet muuttuvat laajemmiksi arvioinnin aiheiksi tietoturvan osalta. Pilvipohjaiset sovellukset luovat haasteita, jotka on otettava huomioon. On varmistettava se, millaisia terveystietoja viedään pilvipalveluihin. Tietoturvasuunnittelussa vaaditaan huomiota siihen, millaisia palveluita asiakkaille on turvallista suositella. (Calatayud 2014.)

Johtajien on muutoksessa ymmärrettävä teknologioiden tuoma merkitys ja mahdollisuus, mutta samalla ymmärrettävä hoitojärjestelmää ja asiakkaiden tarpeita yksilöllisesti, jotta terveydenhuollon ammattilaiset lähtevät tukemaan digiterveydenhuoltoa ja sen toteutumista (Kleiven, Ljunggren & Solbjor 2020). Sosiaali- ja terveystieteen johtamisessa digitalisaation lisääntyessä on huomioitava ja ymmärrettävä monta erilaista asiaa yhtä aikaa. Näyttöön perustuva toiminnan johtaminen on yksi tärkeä asia, miten johtaa digitalisaatioon ja toiminnan muutokseen.

Esimiehillä tulee olla hyvät valmiudet myös etätöiden tukemiseen ja vuorovaikutuksen ylläpitämiseen etänä (Närvänen 2020). Tulevaisuudessa myös sosiaali- ja terveystieteen työtä voidaan enenevässä määrin tehdä etänä. Esimiestyössä etätö

on jo tavallista. Etätyöskentelyssä kaikki lähtee luottamuksesta, työnantajan tulee luottaa työntekijän tekevän parhaansa, tekee hän työtä sitten organisaation ti-loissa tai etätyöhön soveltuvassa paikassa. Etätyössä itsensä johtamisen taito korostuu.

2.3 Digitalisaatio ja työhyvinvointi

Työntekijöiden työhyvinvointi on johdon vastuulla. Johtamisessa on varmistettava työntekijöiden riittävä koulutus ja tuki digitaalisten palveluiden ja työkalujen muut-tuessa. Muutoksessa myös muut kuormitusta aiheuttavat tekijät, kuten kiire, pitää saada minimoitua. Työhyvinvointiin vaikuttaa työntekijöiden mahdollisuus vaikut-taa omaan työhönsä ja tätä johdon tulee vahvistaa. (Vehko, Hyppönen, Ryhänen-Tompuri & Heponiemi 2019.)

Vehko, Hyppönen, Ryhänen-Tompuri & Heponiemi (2019) toteavat tutkimukses-saan lisääntyvän digitalisaation haastavan päivittäisessä johtamisessa esimiestyön. Johtamisessa on huomioitava ja varmistettava uusien käyttöönotto-ten ja järjestelmäpäivitysten huolellinen suunnittelu. Johtamisessa työhyvinvointiin vaikuttaa muutoksista riittävä tiedottaminen sekä henkilökunnan perehdyttäminen ja sitouttaminen. Erityisesti muutosvaiheessa tukea ja resurs-seja tulee suunnata tarpeeksi. (Vehko, Hyppönen, Ryhänen-Tompuri & Heponiemi 2019.)

Tietomäärä digitalisaatiossa kasvaa valtavasti, tiedon analysointi nopeutuu ja au-tomatisoituu, mikä voi lisätä työn mielekkyyttä ja työhyvinvointia. Digitalisaatio on teknologian murroksista tämän hetken työelämässä voimakkain. Vaikka digi-talisaatio ja uusi teknologia haastaa oppimiskykymme, se tarjoaa myös paljon uusia mahdollisuuksia, jotka voivat tukea työhyvinvointiamme. Digitalisaation an-sioista erilaisia työtapoja saadaan muutettua digitaaliseen muotoon. (Manka & Manka 2016, 18–23.)

Vehko, Hyppönen, Ryhänen-Tompuri & Heponiemi (2019) osoittivat tutkimukses-saan, että lääkäreiden työhyvinvointiin vaikutti negatiivisesti kognitiivinen työkuorma, työkiire, työtytymättömyys, johtamisvelvoitteet ja päivystyskuorma.

Jos tähän lisättiin vielä esimerkiksi tietojärjestelmien muutoksia, kuormittuneisuus lisääntyi. Tutkimuksessa osoitettiin, että tietojärjestelmiin perehtyminen ja sujuva käytettävyys ovat suorassa yhteydessä siihen, kuinka kuormittavaksi esimerkiksi tietojärjestelmät koetaan. Sairaanhoidajat puolestaan kokivat työhyvinvoinnin heikentymistä, jos kokivat osaamisvajetta tietojärjestelmien käytössä ja varsinkin asiakasprosessien digitaalisten työkalujen käytössä. (Vehko, Hyppönen, Ryhänen-Tompuri & Heponiemi 2019.)

Työelämä ja johtaminen vaativat nyt enemmän sosiaalista älykkyyttä, mikä tarkoittaa, että organisaatioista tulee verkostuneita ja virtuaalisia sekä vähemmän hierarkkisia. Tämä korostaa, että jokainen työyhteisön jäsen ammattitaitoineen ja tietoineen on tärkeä, samoin jokainen asiakas on tärkeä palvelukokoisuudessa. (Manka & Manka 2016, 24–25.) Tiedolla johtamiseen kuuluu työprosessien sujuvuus. Tiedolla johtaminen edellyttää reaaliaikaisten tietoaineistojen saatavuutta, helppokäyttöisyyttä ja laatua (Vehko, Hyppönen, Ryhänen-Tompuri & Heponiemi 2019). Johdon on pidettävä huolta henkilökunnan osaamisesta ja osaamisen kehittamisestä.

Työtyytyväisyys vaikuttaa niin esimiehen kuin työntekijöiden toimintaan ja yhteistyökykyyn. Työtyytyväisyyttä lisää työn kehittämiseen kannustaminen. Sosiaali- ja terveystalalla on tärkeää huomioida työhyvinvoinnissa myös uramahdollisuudet ja kehittyminen omassa ammatissaan. Vuosittaisilla työntekijän ja esimiehen välisillä kehityskeskusteluilla on myönteinen vaikutus työhyvinvointiin ja ammatilliseen kehittymiseen. (Gardulf ym. 2008.) Työhyvinvointiin voidaan siis vaikuttaa yhteistyössä kehittämällä ja yhdessä kehittämällä.

Lyhyesti kuvattuna hyvä johtaminen kiteytyy organisaation suorituskykyyn, tuloksellisuuteen ja henkilöstön työhyvinvointiin. Toimivaa esimiehen ja työntekijän välistä suhdetta kuvaa molemminpuolinen luottamus, kunnioitus ja vastavuoroisuus. Johtaminen kaikkineen on muodostumassa entistä enemmän kokonaisvaltaisemmaksi johtamiseksi, missä resurssien niukkuuden vuoksi on kiinnitetty yhä enemmän huomiota siihen, millaisia sisällöllisiä ja ulkoisia tuloksia johtamisella saavutetaan. (Manka & Manka 2016, 138–141.)

2.4 Digitalisaatio ja työntekijöiden asenteet

Tietämättömyys, asenteet ja epävarmuus ovat haaste ottaa vastaan digitalisaation hyödyt (Antikainen ym. 2017). Työntekijät, jotka eivät ole motivoituneita oman osaamisensa jatkuvaan kehittämiseen ja uuden oppiseen, ovat vaarassa jäädä sivuun työelämässä ja kuormittua työssään (Manka & Manka 2016, 14–15). Niin johtajien kuin työntekijöiden asennoitumisella kehitykseen ja tutkimustietoon on yleensäkin merkitystä, lähdetäänkö myös omaa toimintaa kehittämään ja muuttamaan. Näyttöön perustuvan tiedon käyttöä sosiaali- ja terveysalalla tulisi lisätä nykyisestä.

Öberg, Orre, Isaksson, Schimmer, Lasrron & Hörnsten (2018) tutkimuksessa tulee esille terveydenhuollon ammattilaisten huolenaiheet, jotka estävät digitalisaation käyttöönoton ja käytäntöjen muuttumisen. Tutkimuksen mukaan perinteistä terveydenhuollon ammattilaisen työroolin käsitettä on muutettava ja laajennettava suhteessa perinteiseen näkemykseen terveydenhuollon ammattilaisesta ja hoitotyöntekijästä. Tutkimuksessa korostetaan, että tutkimustietoa tarvitaan lisää, jotta digitalisaatio voidaan suunnitella vastaamaan terveydenhuollon vaatimuksia. Digitekniikan ja järjestelmien tulisi olla helposti ja laadukkaasti käytettävissä, jotta digitalisaatio ja digitekniikka tukisi asiakkaan itsenäisyyttä säilyttäen silti tuen, hoidon ja hyvään hoitoon liittyvät arvot. (Öberg, Orre, Isaksson, Schimmer, Lasrron & Hörnsten 2018.)

Kleiven, Ljunggren & Solbjor (2020) tutkimuksessa nousi esille myös työntekijöiden vastustusta toiminnan muutokseen sekä huoli hoidon turvallisesta toteutuksesta. Vastustukseen vaikutti tutkimuksen mukaan myös se, että itsenäiseen työhön tottuneet hoitajat olivat teknologisten ratkaisujen myötä riippuvaisia teknisestä tuesta ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi. (Kleiven, Ljunggren & Solbjor 2020.) Puolestaan Koramon, Brauerin & Jauholan (2018, 68–69) tutkimuksessa suurimmiksi haasteiksi digitalisaatiossa todettiin puutteelliset resurssit, asenteet ja organisaatioiden sitoutumattomuus suunnitelmalliseen kehitystyöhön digitalisaation eteenpäin viemisessä.

Aivomme ovat elastiset ja joustavat ja kykenevät oppimaan koko elämän ajan. Suurimmat oppimisen esteet löytyvät ihmisen omasta asenteesta ja organisaatiokulttuurin uskomuksista. Tämä vahvistaa sen, että uusien asioiden sisäistäminen sekä uudenlaisen toimintatavan oppiminen on mahdollista koko työuran ajan. (Manka & Manka 2016, 24–25.) Työntekijät ovat halukkaita kehittämään ja kehittymään. Niin työntekijöiden kuin esimiestenkin uupumusta ja tyytymättömyyttä työhön lisäsivät kokemukset, ettei urallaan voi edetä ja kehittyä (Gardulf ym. 2008).

3 MUUTOSJOHTAMINEN

Muutosjohtamisessa auttaa aikaisempi kokemus käytännön työstä, kokemusjohtamistyöstä sekä kokemus muutosprosessien johtamisesta (Hämäläinen, Tiirinki & Suhonen 2014, 177–187). Kokonaisuuden hallinta tuo varmuutta ja ymmärrystä muutosjohtamiseen. Menestyvä kestävä muutos edellyttää organisaatiokulttuurissa muutosmyönteisiä arvoja. Näin organisaation arvot ohjaavat luonnollisesti muutokseen. (Brown 2012.)

Organisaatioiden rakenteiden ja toimintatapojen muuttaminen vaatii myös uudenlaista johtamista. Autoritäärisestä johtamisesta on siirryttävä jaettuun ja voimaannuttavaan johtamiseen. Verkostoituminen ja digitalisoituminen koskee kaikkia aloja. (Manka & Manka 2016, 16–17.)

3.1 Johtajien saama tuki muutoksessa

Organisaatiossa on tärkeää ymmärtää oppimista, että voidaan olla uudistuksessa ja uuden oppimisessa työntekijöiden tukena. Oppimisprosessi tulee ymmärtää nimenomaan sekä yksilön, tiimin että koko organisaation tasolla. Kun tämä ymmärretään organisaatiossa, voidaan tukea oppimisprosessia, suoritusta, ja osaamista tiedolla johtamisen avulla. Tiedolla johtamisen lähtökohtana on tieto ja kokemus, joka organisaatiossa on. Nopeasti muuttuvassa ympäristössämme menestyminen edellyttää jatkuvaa muutosta ja uusiutumista sekä organisaation oppimista. (Sydänmaalakka 2002, 22–25.) Muutoksissa johtajia ja esimiehiä tukee muun muassa hyvä verkostoituminen, jolloin saadaan käyttöön organisaatiossa oleva tieto, vahvuudet ja kokemus.

Lähiesimiehillä on todettu olevan positiivisempi näkemys organisaatiokulttuuriin kuin työntekijöillä, mikä voi heijastaa kykyä sopeutua muutoksiin hoitohenkilökuntaa nopeammin. Muutoksessa tukee asettautuminen muutosjohtajaroolinsa, ennakkoinnin mahdollisuus sekä lisäkouluttautuminen. (Saukkonen ym. 2019, 98.) Johtajien ja esimiesten kouluttautuminen ja koulutuksen tuoma ymmärryksen laajentuminen tukevat muutoksessa ja muutokseen valmistautumisessa.

Vuorisen (2008) väitöskirjassa osastonhoitajat käyttivät työssään nykyistä toimintaa kyseenalaistavaa ja tulevaisuutta hahmottavaa johtamista. Tutkimuksen mukaan osastonhoitajat saivat tukea johtamiseen ja kehittämiseen koulutuksestaan. Sosiaali- ja terveysalalla muutosjohtaminen on tarpeellinen yleensä ison organisaation vuoksi. Isoissa organisaatioissa hoitotyön johtajilla on usein pienempää organisaatiota ylempi korkeakoulututkinto. (Vuorinen 2008, 105–111.)

3.2 Muutosjohtamisen vuorovaikutuksellisuus

Nykypäivän esimiestyössä korostuu vuorovaikutus. Johtajan rooli on toimia työyhteisössä innostajana, mahdollistajana, sosiaalisena vaikuttajana ja ilmapiirin muovaajana, jotta oppiminen ja kehittyminen mahdollistuu. Turvallisessa, avoimessa ja keskustelelevassa ilmapiirissä työntekijöiden potentiaalit nousevat selvimmin esille. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 7–12.) Tiedon ja osaamisen jakamista tukevan kulttuurin ilmapiirissä korostuvat luottamus, sitoutuminen ja yhteistyö (Kivinen 2008, 117). Digitalisaatiossa myös esimiestyö muuttuu erilaiseksi. Työn johtamisessa korostuvat enemmän valmentavuus ja työntekijöiden itsensä johtamisen tukeminen.

Digitalisaation myötä organisaatioilla on mahdollisuus laskea organisaatioiden hierarkkisuuksi lisäten organisaation tehokkuutta. Hierarkkisyyden keventymisen myötä työntekijöiden itseohjautuvuus lisääntyy ja sitoutuminen työhön vahvistuu. Työntekijät ja johtajat voivat näin kehittää itsejohtamisen taitoja. Tämä puolestaan mahdollistaa keskittymisen sekä kehittämisen työntekijöiden ja esimiesten välisessä vuorovaikutuksessa lisäten työtapojen kehittämistä. (Snow, Fjeldstad & Langer 2017.) Innovatiivisuus liitetään usein muutosjohtamiseen. Innovatiivisuus ei ole vain esimiehen asia. Innovatiivisuuden systemaattinen johtaminen edellyttää esimiesten roolien ja tehtävien selkeyttämistä sekä erityisesti tietojohdantamista, jossa tietoa käytetään tehokkaasti kehittämis- ja päätöksentekotilanteissa (Vuorinen 2008, 112).

Johtamisen ollessa hyvää ja työntekijöitä arvostavaa, saadaan työntekijät toimimaan motivoituneesti ja aktiivisesti jakamaan hiljaista tietoaan työn kehittämiseen sekä antamaan parhaan työpanoksensa organisaatiolle ja asiakkaille (Kesti 2020). Esimiestyö ja johtaminen vaikuttavat työpaikan

houkuttelevuuteen ja siihen saadaanko ammattitaistoista henkilökuntaa (Gardulf ym. 2008). Muutosjohtamisessa, digitalisaatiossa ja työyhteisöjen vuorovaikutuksessa korostuvat kaikissa kehittäminen, arvostus, selkeys sekä yhteistyö.

3.3 Esimiehiltä vaadittavat taidot muutosjohtamisessa

Erilaiset muutosprosessit vaativat tällä hetkellä lähijohtajilta muutoksen johtamistaitoja. Hämäläinen, Tiirinki & Suhonen (2014) ovat tutkimuksessaan tarkastelleet, miten lisätä lähijohtajien ymmärrystä siitä, millä tavalla lähijohtaja pyrkii työyhteisössä vahvistamaan vastavuoroista luottamusta terveydenhuollon muutosprosessissa. Lähijohtajien taidoissa korostuivat kyky toimivaan sosiaaliseen vuorovaikutukseen, mikä ilmenee työyhteisössä tunteiden tulkintaan, kriittiseen ja syvälliseen ajatteluun, itsereflektointiin sekä vertaisoppimiseen ja -tukeen. Muutosjohtamistaidoissa korostuivat vuorovaikutustaitojen lisäksi, päätäväisyys ja tiedottaminen. Prosessien aikatauluttaminen vahvisti esimiehenä toimimista. (Hämäläinen, Tiirinki & Suhonen 2014, 177–187.) Hyvät muutosjohtamistaidot lisäävät tasa-arvoa, oikeudenmukaisuutta ja esimiehen arvostusta.

Sunnie Giles (2016) on tutkinut johtajien tärkeimmäksi kokemiaan johtamisen taitoja. Tutkimus kohdentuu eri puolille maailmaa. Tutkimuksessa kysyttiin 195 johtajalta 15 tärkeintä johtamisen taitoa, mistä Giles tutkimuksessaan nostaa esille 10 tärkeintä. Merkittävimpinä esille nousivat johtamisen eettiset ja moraaliset normit sekä tavoitteen ja johtamisen suunta. Seuraavana nousivat selkeä kommunikaatio, joustava muuntautuminen ja sitoutuminen jatkuvaan kouluttamiseen. (Giles 2016.)

Fries (2018) nostaa artikkelissaan myös esille johtamisen merkittävimpiä ominaisuuksia. Näistä muutosjohtamiseen erityisesti liittyvät ominaisuudet ovat esimiehen vilpitön innostus, päätäväisyys ja osaamisen johtaminen. Esimiehen tulee motivoida, ohjata ja kurinalaisesti viedä muutosta eteenpäin, mutta samalla on olennaista kuunnella työntekijöitään osana hyvää viestintää. (Fries 2018.) Esimieheltä odotetaan muutosjohtamisessa myös tiedolla johtamista, mihin kuuluvat riittävät, ymmärrettävät, näyttöön perustuvat tiedot muutoksen toteuttamiseen.

Tiedolla johtamisen tavoitteena onkin jatkuvan uuden tiedon soveltaminen. Tiedolla johtaminen puolestaan tarkoittaa, että osaamme systemaattisesti luoda, ottaa vastaan, painaa mieleen, jakaa ja soveltaa saamaamme tietoa. Lähtökoh- tana tiedolla johtamiselle on organisaatiossa oleva tieto ja kokemus, jotka yritetään saada käyttöön koko organisaatiossa. (Sydänmaalakka 2002, 74–75.)

4 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE, TARKOITUS JA TEHTÄVÄT

YAMK-opinnäytetyön tavoitteena on kehittää ja osoittaa kykyä soveltaa tutkimustietoa ja käyttää valittuja menetelmiä työelämän ongelmien erittelyyn ja ratkaisemiseen sekä valmiutta itsenäiseen vaativaan asiantuntijatyöhön. Yleisesti tutkimuksen tavoitteena on kuvata, miten tuotettavaa tietoa voidaan hyödyntää (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 75). Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda, tuottaa ja kehittää osaamista sekä työelämän että kehittämishankkeiden tarpeisiin.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa esimiehille ymmärrystä ja tukea palveluiden digitalisoituessa. Opinnäytetyön tarkoituksena on puolestaan selvittää, miten Kainuun Soten esimiehet voivat omalla työllään edesauttaa digitalisatiossa ja toimintatapojen muutoksessa omalla työalueellaan. Lisäksi tarkoituksena on selvittää, mikä on esimiesten nykyinen tietämys digitalisaation tuomista mahdollisuuksista.

Opinnäytetyön tutkimustehtävät ovat:

1. Millaista tukea esimiehet kaipaavat tukeakseen työntekijöitään digitalisoiduissa palveluissa?
2. Miten digitalisaatio vaikuttaa päivittäiseen esimiestyöhön sosiaali- ja terveysalalla?
3. Miten esimiehet asennoituvat digitalisaation tuomaan muutokseen?

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMISTAPA

Tutkimusaiheen tarkennettua oli opinnäytetyössäni syytä miettiä, kuinka aiheeseen saadaan tietoa ja vastauksia. Halusin saada selville mahdollisimman monelta vastaajalta tietoa tutkimuskysymyksiini. Toisaalta myös tiesin jo alussa, että vastaajia kyseiseen aiheeseen oli saatavilla monia. Myös tutkimustulosten hyödynnettävyys mahdollisimman laajasti viehätti minua. Näin ollen päädyin kvantitatiiviseen tutkimukseen.

5.1 Tiedonhakuprosessi

Tutkimustani varten lähdin etsimään teoriapohjaa erilaisin tiedonhaunmenetelmien avulla. Tiedon haussa käytin seuraavia tietokantoja; Arto, Cinahl, Elektra, JBI, Medic ja PubMed. Opinnäytetyön suunnitelmavaiheessa tiedon haussa käytin erilaisia sanoja sekä sanayhdistelmiä, joista havaitsin, että varsinaiseen opinnäytetyön tiedonhakuun kannattaa kirjoittaa tarkemmin ylös, mitä sanoja sekä sanayhdistelmiä olen käyttänyt. Näin tein ja suoritin huolellisen tiedonhaun uudelleen kirjoittaen ylös, käyttämäni sanat/sanayhdistelmät (Liite 1).

Havaitsin, että aiheeseen on tehty ammattikorkeakoulutasoisia opinnäytetöitä liittyen digitalisaatioon ja esimiestyöhön sekä digitalisaatioon ja esimiestyön etiikkaan. Havaitsin myös, että joitain yliopistojen pro gradu -opinnäytetöitä on tehty. Väitöstasoisista tutkimuksista löytyi liittyen esimiestyöhön, johtamiseen, muutosjohtamiseen ja digitalisaatioon. Artikkeleita ja tutkimuksia aiheesta digitalisaatio ja johtaminen löytyi erilaisin näkökulmin. Erilaiset julkiset organisaatiot olivat tehneet ja tutkineet myös valtakunnallisia suosituksia liittyen palveluiden muutokseen ja digitalisaatioon. Teoreettista tietoa tutkimukseeni sain tiedonhaulla saamien tulosten avulla. Lisäksi tutkimukseni teoreettiseen tietoon on käytetty tutkimuksia, artikkeleita ja kirjoja, joita olin löytänyt jo aikaisemmin ylemmän ammattikorkeakouluopintojen aikana.

5.2 Kvantitatiivinen tutkimus

Perusteluni opinnäytetyön tutkimukselliseksi menetelmäksi perustui tavoitteen saadaan useilta Kainuun sotien lähiesimiehiltä tietoa tutkimukseen ja samalla tavoitteena oli myös tarjota hyöty tutkimuksestani mahdollisimman monelle. Opinnäytetyöni aineiston olin päättänyt kerätä kvantitatiivisin eli määrällinen tutkimusmenetelmin kyselylomakkeella. Kvantitatiivinen tutkimus vaati huolellisen paneutumisen teoriaan, jotta kyselylomakkeesta saatiin riittävän kattava ja laaja sekä saaden tutkimuskysymyksiin vastauksia mahdollisimman kattavasti.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston keruu, tutkimusaineiston käsittely ja analysointi sekä tulkinta ovat erillisiä vaiheita (Vilka 2007, 106). Tutkimusaineiston keräsin sähköisellä Webropol-kyselylomakkeella (Liite 2). Aineisto käsitellään niin, että kyselylomakkeella saatu aineisto tarkastetaan ja syötetään/tallennetaan sellaiseen muotoon sähköisesti, että aineistoa voidaan tutkia (Vilka 2007, 106).

5.3 Kyselytutkimuksen kyselyn laadinta ja aineistonkeruu

Kysely aineiston keräämisen tapana tarkoittaa, että kysymysten muoto on vakio eli standardoitu. Vakiointi tarkoittaa lyhyesti sitä, että kaikilta kysytään samat kysymykset samassa järjestyksessä. Vastaaja lukee ja vastaa itse kyselyyn. Kysely sopii oikein hyvin aineiston keräämisen tavaksi, kun tutkittavat ovat hajallaan tai tutkittavia on paljon. Myös henkilökohtaisten asioiden tutkimiseen kysely soveltuu hyvin. (Vilka 2007, 28.)

Kyselyn onnistumiseksi on tärkeää huomioida kysymysten sisältö ja ymmärrettävyys. Myös kyselyn ajoituksella voi olla vaikutusta tutkimuksen onnistumiseen. (Vilka 2007, 28.) Kyselytutkimuksen aineiston analyysiin on erilaisia mahdollisuuksia, riippuen millaisella kyselylomakkeella tai sähköisellä lomakkeella aineistoa on kerätty.

Tutkimuksen kyselylomakkeen laadintaan valmistauduin huolellisesti teoreettiseen tietoon ja tutkimuksiin perehtyen. Tutustuin myös aikaisempien tutkimuksien tutkimuskyselyihin tarkoitukseni käyttää jo valmista esitestattua kyselylomaketta. Hyvin pian havaitsin, etten löytänyt omaan tutkimukseen sopivaa ja laadin kyselyn itse. Kyselyn kysymykset arvioitiin sekä ohjaavan opettajan että toimeksiantajan osalta. Kyselyssä päädyin pääasiassa viisiportaiseen vastausvalikkoon. Lisäksi kyselyssä oli taustatietoihin liittyviä kysymyksiä sekä muutama monivalintakysymys.

Kysymysten määrän pidin sellaisena, että vastausaika olisi noin 10 minuuttia. Vastaajan kannalta mielestäni kysymyksien määrä tulee olla sellainen, ettei vastaaminen vie liian paljoa aikaa. Vastaajat vastaavat kyselyyn oman työnsä ohessa, joten kyselyyn vastaaminen vie työaikaa. Samoin jos kysely on liian pitkä, voisi keskittyminen vastauksiin herpaantua.

Kyselylomakkeen laadin Webropol- kyselytyökalulla. Lomakkeen toimivuuden ja ymmärrettävyyden varmistamiseksi kyselylomakkeen esitestaus kohdennettiin neljälle henkilölle, jotka eivät osallistuneet varsinaiseen kyselyyn. Esitestauksen tärkeys nousee esille luotettavuuden ja toimivuuden kannalta, kun kyseessä on uusi kysely/mittari, joka on kehitetty juuri kyseistä tutkimusta varten (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 154).

Kyselyyn tarvittavat muutokset ja tarkennukset tein vielä esitestauksen jälkeen saamani palautteen perusteella. Kyselylomakkeen tarkastukset ja varmistukset oli tehtävä huolella etukäteen, koska mitään ei voi enää korjata sen jälkeen, kun kysely on jo vastaajalla (Vilkkä 2007, 63). Näin sain vahvistettua kyselyn luotettavuutta.

Opinnäytetyön kyselyn toteuttaminen vaati tutkimusluvan Kainuun sotelta. Tutkimuslupa myönnettiin 30.3.2021 hakemuksen mukaisesti. Varsinainen kysely toteutettiin tutkimusluvan myöntämisen jälkeen suunnitelmallisesti toukokuussa 2021. Opinnäytetyön kysely saateteksteineen (liite 3) lähetettiin sähköpostitse 136:lle Kainuun soten sosiaali- ja terveystieteen esimiestyötä tekeväälle henkilölle 10.5.2021. Kyselyyn vastausaikaa oli 10.5.2021- 28.5.2021. Muistutussähköposti kyselyyn vastaamisesta lähetettiin 25.5.2021.

Määräaikaan mennessä kyselyyn vastauksia tuli 35 kappaletta. Näin ollen tutkimuksen kyselyn vastausprosentiksi tuli 26 prosenttia. Vehkalahden (2019, 44) mukaan tyypilliset kyselytutkimuksen vastausprosentit ovat usein alle 50 prosentin suuruisia.

5.4 Aineiston analyysi

Aineistoa analysoidaan ja kuvataan usein frekvensseillä ja prosenteilla. Frekvenssi tarkoittaa tilastoyksiköiden lukumäärää, mitä kuuluu kuhunkin luokkaan ja frekvenssiä voidaan kuvata erilaisin kaavioin kuten pylväskuvioina, histogrammeina ja piirakkakuvioiden avulla. Prosentit puolestaan ovat tietty osa vastaajista tai vastauksista. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 101–104.)

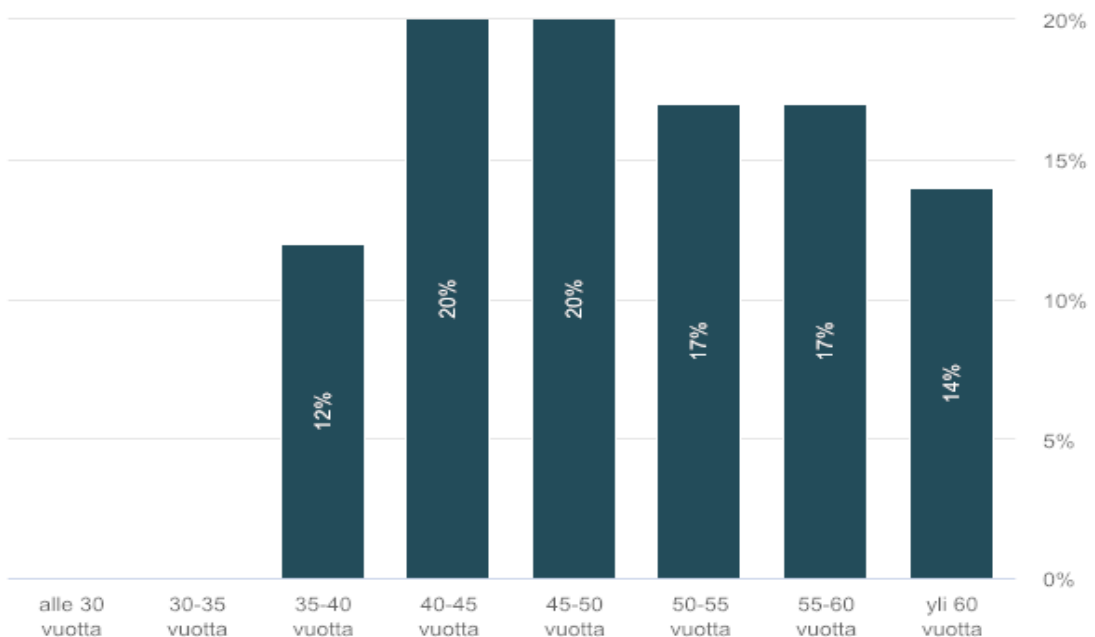
Tutkimusaineisto analysoitiin Webropol-ohjelman analyysityökalun avulla. Webropolin avulla tutkimusaineistosta saatiin valmiit prosenttilaskelmat sekä pylväskuvioita ja piirakkakuviota. Pylväs- ja piirakkakuviot havainnollistavat laajemmin tuloksia tekstin lisäksi. Tuloksissa ja analyysissä hyödynsin Webropolin mahdollisuutta vertailla valittuja vastauksia keskenään.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä kappaleessa on avattuna tutkimuksen tulokset. Vastaajista 97 prosenttia oli sitä mieltä, että digitalisaatio on muuttanut heidän työtään. Samoin 97 prosenttia vastaajista koki muutoksen olevan positiivista. Kaikki vastaajat (100 %) olivat sitä mieltä, että digitalisaation tuoma toiminnan muutos on sosiaali- ja terveysalalle välttämätön uudistus. Myös muutosten johtamiseen suhtauduttiin positiivisesti (83 %).

6.1 Vastaajien taustatiedot

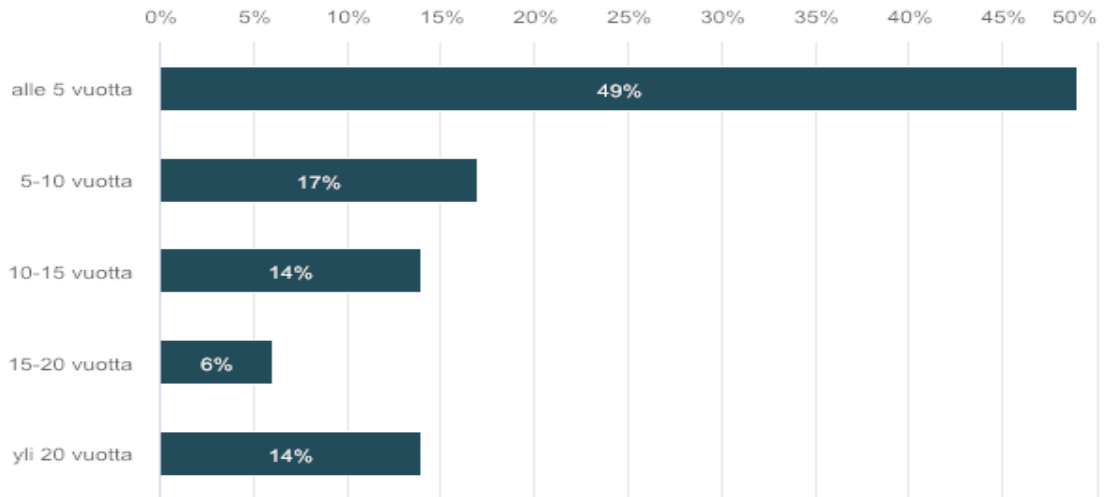
Taustatiedot auttoivat selventämään vastaajien kuvausta ja työkokemusta sekä työnkuvaa. Opinnäytetyöni tutkimuksen kyselyyn osallistuneista vastaajista kaikki olivat yli 35-vuotiaita. Suurin osa vastaajista oli 40–50-vuotiaita (40 %). Yli 60-vuotiaita vastaajista oli 14 prosenttia. Alle 40-vuotiaita vastaajista oli vähemmän (12 %). Tarkempi ikäjakauma esitetty Kuviossa 1.



Kuvio 1. Vastaajien ikäjakauma

Lähes puolet (49 %) vastaajista oli työskennellyt esimiehenä alle viisi vuotta. Vastaajista 17 prosenttia oli työskennellyt 5–10 vuotta. Esimiestyötä 10–15 vuotta

tehneitä oli 14 prosenttia. Pienin vastaajaryhmä oli (6 %) esimiehillä, joilla oli esimiestyöstä työkokemusta 15–20 vuotta. Vastaajista (14 %) oli työskennellyt esimiestehtävissä yli 20 vuotta. Tarkempi kuvaus esitetty Kuviossa 2.



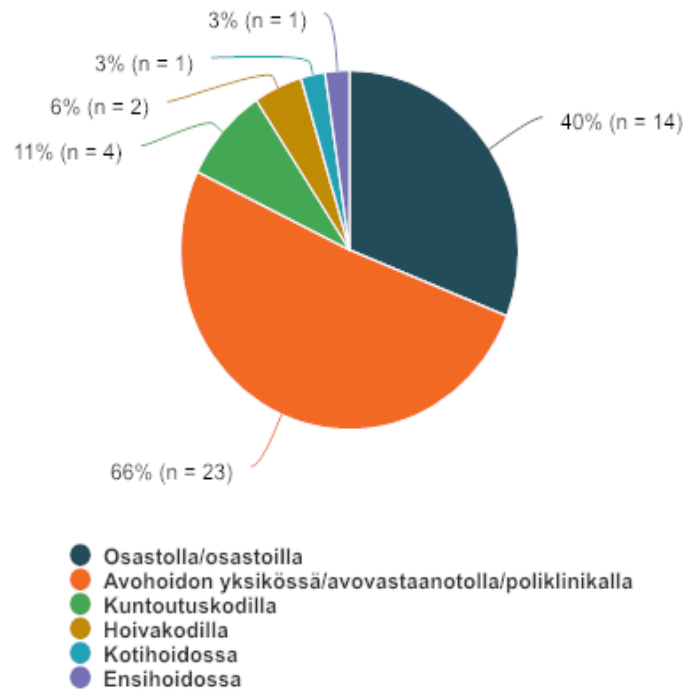
Kuvio 2. Vastaajien esimiestehtävissä työskentelyvuodet

Vakituisten alaisten määrä jakaantui hyvin tasaisesti. 1–15 alaista oli 18 prosentilla vastaajista. 16–30 vakituista alaista oli isoin vastausmäärä 26 prosenttia. Puolestaan alaisia 31–40 oli 15 prosentilla ja 41–50 alaista oli 18 prosentilla. Toiseksi suurin alaisten osuus (23 %) oli esimiehillä, joilla vakituisia alaisia yli 50. Vakituisten alaisten määrä voi olla siis hyvin vaihteleva, mikä lisäsi tutkimuksen arviointia monenlaiseen yksikköön soveltuvaksi.

Taustatiedoissa selvitettiin myös, millaisissa työympäristöissä toimivat esimiestehtävissä. Tässä kysymyksessä oli mahdollisuus valita useita vaihtoehtoja, koska Kainuun sotessa on osalla esimiehistä laajasti alaisia erilaisissa tehtävissä eri toimintayksiköissä. Alaisten työskentely useassa yksikössä tuo esimiestyöhön oman haasteensa. Etäjohtamisen taidot korostuvat usean yksikön esimiehenä toimiessa.

Kysymykseen työalueesta tuli 35 vastaajalta 45 vastausta. Eniten alaisia esimiehillä oli avohoidon yksikössä tai avovastaanotoilla tai poliklinikoilla (66 %). Toiseksi eniten oli osastoilla (40 %). Kuntoutuskodeilla esimiestehtävissä toimi 11 prosenttia. Hoivakotityyppisessä yksikössä esimiehenä toimi 6 prosenttia.

Puolestaan vastaajista toimi esimiestehtävissä kotihoidossa vain 3 prosenttia. Samoin ensihoidon esimiehenä toimi vain 3 prosenttia (Kuvio 3).



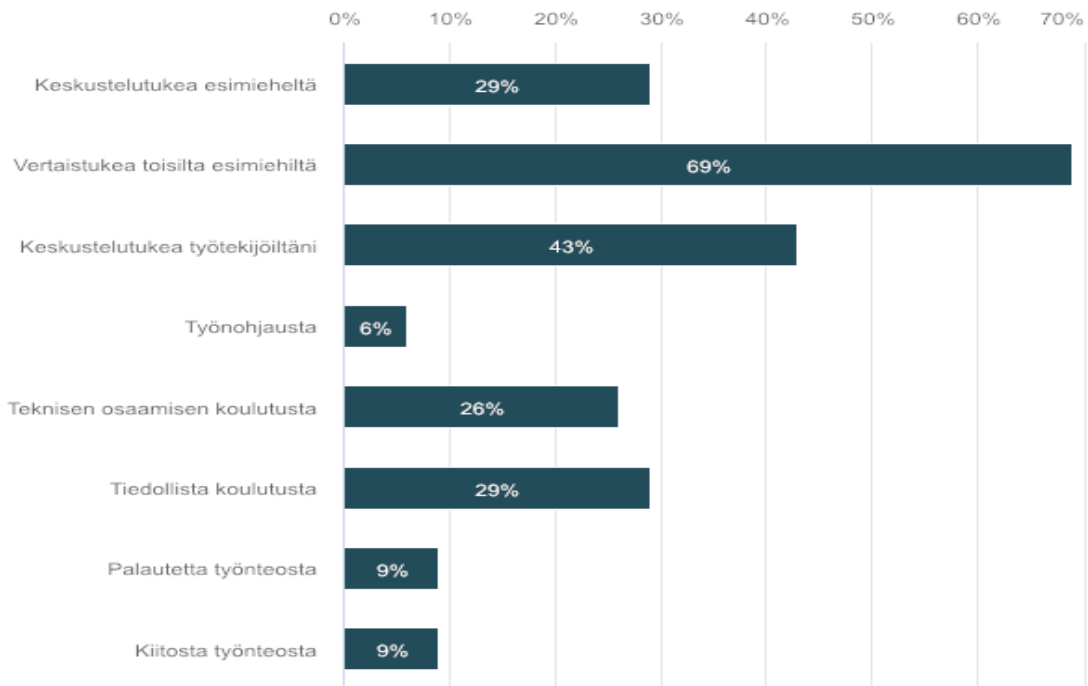
Kuvio 3. Vastaajien määrä: 35. Valittujen vastausten lukumäärä: 45. Työalue esimiehenä

6.2 Tuen kokeminen digitalisaatiossa

Opinnäytetyöni yksi tutkimustehtävistä oli selvittää, millaista tukea esimiehet kaipaavat tukeakseen työntekijöitään digitalisoituvissa palveluissa. Alkuun tutkimusaineistossa selvitettiin, millaista tukea jo nyt esimiehet kokevat saavansa. Onko nykyisen tuen kokemus esimiestyössä erilaista kuin millaista tukea toivoisi saavansa?

Kysymykseen ”Millaista tukea koet nyt saavasi?” kaikki vastaajat (35) vastasivat kysymykseen. Valittavana oli halutessaan useampi vaihtoehto ja valittuja vastauksia tuli lukumäärällisesti 76. Eniten koettiin nykytyössä tukea saatavan toisilta esimiehiltä. Näin vastasi 69 prosenttia vastaajista. Toiseksi eniten tukea koettiin saavan työntekijöiltä. Vastaajista (29 %) koki saavansa nykyisessä työssään keskustelutukea omalta esimieheltään sekä saman verran vastasi saavansa

tuekseen myös tiedollista koulutusta. Teknisen osaamisen tukea koki saavansa 26 prosenttia vastaajista. 9 prosenttia esimiehistä koki nyt saavansa työnsä tuoksi palautetta ja kiitosta. Työnohjausta tuenmuotona koettiin nyt olevan 6 prosentilla esimiehistä (Kuvio 4).



Kuvio 4. Nykyinen tuen kokeminen

Yksi tuen muoto on tiedollinen koulutus, mitä koki saavansa 26 prosenttia vastaajista (Kuvio 4). Saman suuntaista voidaan todeta väittämstä "Olen mielestäni saanut riittävästi koulutusta uusiin digitaalisiin työtapoihin esimiestyössä". Väittämässä 40 prosenttia vastaajista oli samaa mieltä tai osittain samaa mieltä. Vastaajista puolestaan 20 prosenttia oli eri mieltä. Huomattavasti useammat siis kokivat saaneensa riittävästi koulutusta.

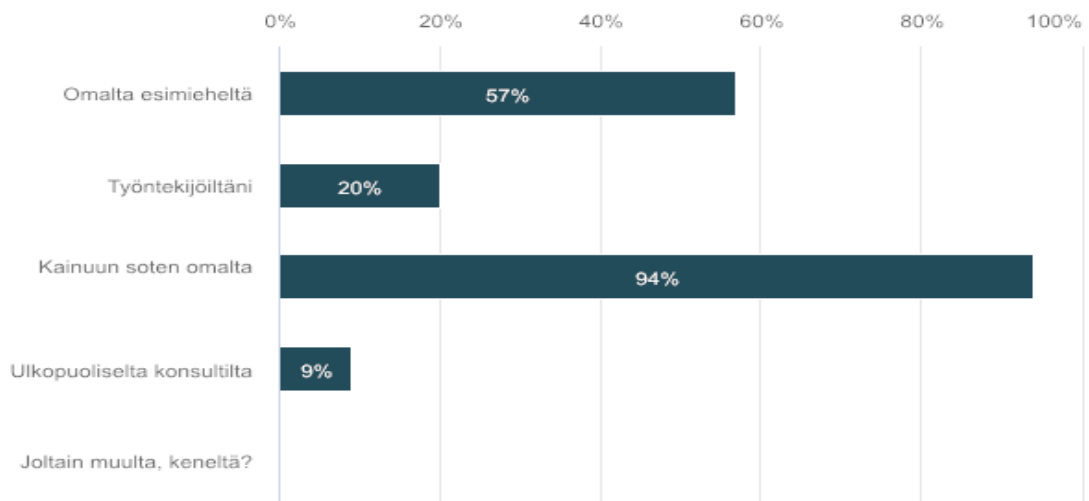
Myös väittämään "Olen saanut riittävästi ja riittävän ajoissa tietoa uusista digitaalisista ratkaisuista, joita tarvitsen esimiestyössä" samaa mieltä tai osittain samaa mieltä oli 67 prosenttia vastaajista. Vastaajista (89 %) oli samaa mieltä tai osittain samaa mieltä väitteeseen "Tiedän, mistä saan tietoa digitaalisiin pulmatilanteisiin liittyen".

Digitalisaatiossa ja toimintatapojen muutoksessa yksi näkökulma oli, että miten työntekijät voivat tukea esimiestään muutoksen onnistumisessa. Tutkimusaineistossa selvitettiin myös esimiehen kokema tukea työntekijöiltään. Väittämään ”Työntekijäni tukevat minua muutosjohtamisessa ja toimintatapojen uudistamisessa” hajontaa tuli laajasti. 26 prosenttia koki saavansa jonkin verran tukea työntekijöiltään. 35 prosenttia oli sitä mieltä, etteivät saaneet muutosjohtamisessa työntekijöiltään tukea. Esimiehet kokivat saavansa tukea työntekijöiltään, mutta tuki kohdentui enemmän muuhun kuin muutosjohtamiseen ja toimintatapojen muutokseen.

Samoin väittämässä ”Koen esimieheni tuen riittäväksi muutosjohtamisessa ja toimintatapojen uudistamisessa” hajontaa oli myös laajasti. 46 prosenttia koki saavansa tukea omalta esimieheltä muutosjohtamisessa. Puolestaan 29 prosenttia koki, ettei muutosjohtamisessa saanut riittävää tukea esimieheltään.

6.3 Tuen tarve digitalisaatiossa

Digitalisaatiossa ja muutosjohtamisessa esimiehet kokivat kaipaavansa tukea. Väittämään ”Keneltä toivoisit tukea digitalisaatiossa ja toiminnan muutoksessa” vastaajilla oli mahdollisuus valita useampi taho, mistä tukea toivoivat (Kuvio 5). Selkeästi vahvimaksi nousi tuen toive organisaation omalta asiantuntijalta (94 %). Vastanneet esimiehet toivoivat merkittävästi tukea (57 %) myös omalta esimieheltään.

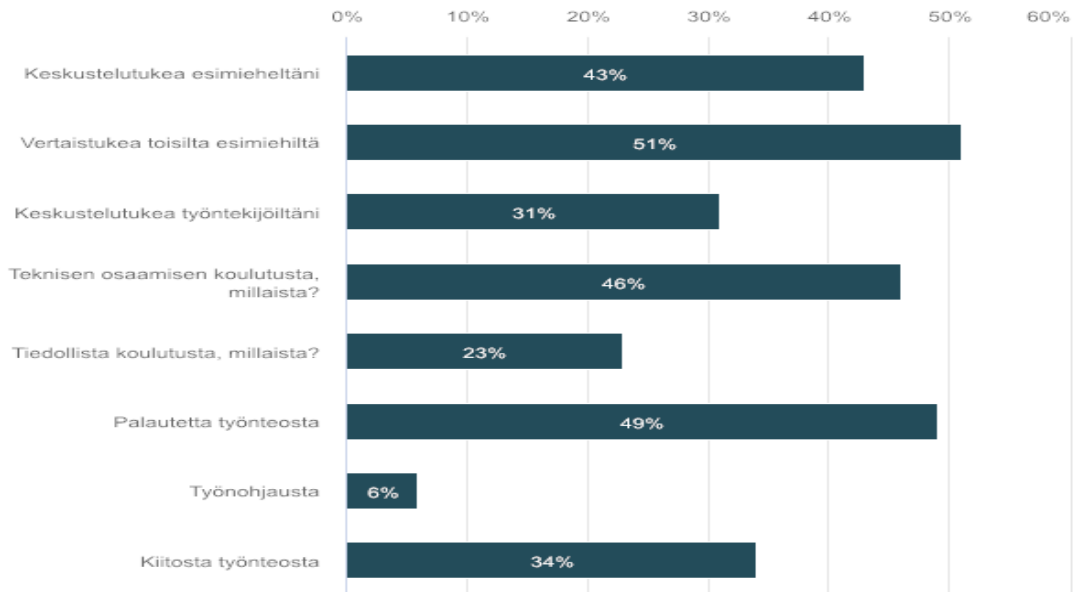


Kuvio 5. Vastaajien toiveet tuen antajasta

Prosentuaalista eroa oli tuen tarpeen kokemukseen digitalisaatiossa ja toiminnan muutoksessa, kun tuloksissa vertailtiin ja ristiintaulukoitiin vastaajan iän vaikutusta tuen tarpeeseen sekä tuen muotoihin. Alle 40-vuotiaista vastaajista digitalisaatiossa toivottiin eniten tukea Kainuun sotien omalta asiantuntijalta (75 %) ja omalta esimieheltä tukea toivoivat saavansa kaikki alle 40-vuotiaat vastaajat (100 %). 40–45-vuotiaista esimiehistä digitalisaatiossa tukea toivoivat kaikki vastaajat saatavan organisaation omalta asiantuntijalta (100 %) sekä toiseksi eniten (57 %) omalta esimieheltä. Samoin vastasivat 45–50-vuotiaat esimiehet. Organisaation oma digitalisaation asiantuntija koettiin merkittäväksi tuenantajaksi (100 %) ja oma esimies seuraavaksi tärkeimmäksi (57 %).

Kaikki 50–55-vuotiaat kokivat organisaation oman asiantuntijan tuen tärkeimmäksi. Toiseksi tärkeimmäksi tuen toiveeksi he esittivät oman esimiehen (50 %). 55–60-vuotiaan toivoivat myös tukea eniten organisaation asiantuntijalta (83 %). Tässä ikäryhmässä muut tuen toiveet jäivät selkeästi pienemmäksi (<50 %). Yli 60-vuotiaat nostivat tärkeimmäksi organisaation asiantuntijan tuen (100 %) ja oman esimiehen tuen (80 %).

Kysymykseen ”Millaista tukea toivoisit saavasi?” vastasivat kaikki (n=35) vastaajat. Valittavana oli halutessaan useampi vaihtoehto ja valittuja vastauksia tuli lukumäärällisesti 99 (Kuvio 6). Vahvimpina tuen toiveina nousivat vertaistuki toisilta esimiehiltä (51 %), palaute työnteosta (49 %) sekä teknisen osaamisen koulutus (46 %) ja keskustelutuki omalta esimieheltä (43 %). Kiitosta työnteosta nousi 34 prosentin vastauksissa. Keskustelutukea työntekijöiltä toivoi 31 prosenttia. Työnohjauksen merkitys jäi vastauksissa hyvin pieneksi, vain (3 %) kaipasi työnohjausta digitalisaatiossa työnsä tueksi.



Kuvio 6. Toive tuen saannista digitalisaatiossa

Vastauksissa tuli hajontaa vertaillussa eri ikäisten vastaajien kesken. Alle 40-vuotiaat esimiehet toivoivat saavansa digitalisaatiossa vertaistukea toisilta esimiehiltä (50 %) ja yhtä paljon toivottiin tukea työntekijöiltä (50 %). 40–45-vuotiaat toivoivat keskustelutukea omalta esimieheltä (57 %) ja samoin palautetta (57 %). 45–50-vuotiaat toivoivat saavansa palautetta työnteosta selkeästi eniten (86 %). Lisäksi toivottiin vahvasti keskustelutukea oman esimiehen kanssa (57 %). Myös vertaistuki toisilta esimiehiltä (57 %) sekä tuki kiitoksen muodossa (57 %).

50–55-vuotiaat toivoivat saavansa (83 %) palautetta työnteosta, vertaistukea (67 %), teknistä koulutusta (67 %) sekä kiitosta (67 %). 55–60-vuotiaat toivoivat saavansa eniten tukea digitalisaatiossa teknisen koulutuksen muodossa (83 %) ja seuraavaksi eniten vertaistukea (50 %). Yli 60-vuotiaat toivoivat eniten tukea keskustelutukena omalta esimieheltä (60 %) ja vertaistukia toisilta esimiehiltä (60 %).

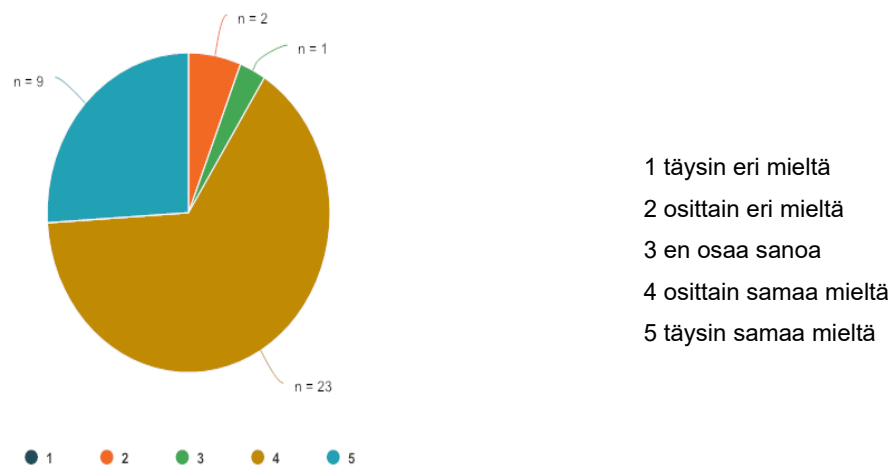
Valmiiden vaihtoehtojen lisäksi kahteen valittavaan vastaukseen pystyi tarkentamaan, millaista koulutusta toivoisi. Tiedollista koulutusta toivoi tuekseen vastaajista 23 prosenttia. Avoimissa vastauksissa (liite 4.) nousi esille toive uusien ohjelmien ja sovellusten opastuksesta sekä yhdessä läpikäyntiä, mutta myös myöhemmin kertauskoulutusta. Lisäksi koulutusta toivottiin muutosjohtamiseen.

6.4 Digitalisaation vaikutukset nykyiseen esimiestyöhön

Toinen tutkimustehtävänäni painottui siihen, miten digitalisaatio vaikuttaa päivittäiseen esimiestyöhön sosiaali- ja terveysalalla. Tätä tutkimuskysymystä mielessä pitäen kyselyssä kohdistui seuraavia aineistostani nousseita vastauksia.

Vastaajista 97 prosenttia oli sitä mieltä, että digitalisaatio on muuttanut omaa työtään. Samoin 97 prosenttia vastaajista koki muutoksen olevan positiivista. Esimiehet kokivat osaamisensa olevan työssään tarvittaviin erilaisiin digitaalisiin ratkaisuihin riittävällä tasolla. Näin vastasi 80 prosenttia vastaajista.

Vastauksissa käy ilmi, että digitalisaation avulla tiedon saanti ja tiedolla johtaminen on koettu helpottuneen. 91 prosenttia vastaajista vastasi väitteeseen olevan samaa mieltä tai osittain samaa mieltä (Kuvio 7).



Kuvio 7. Tiedon saanti ja tiedolla johtaminen

Väitteeseen ”Digitalisaation avulla oman ja henkilöstön osaamisen seuraaminen on helpompaa ja erityisosaaminen tulee esille” vastauksissa oli isoa vaihtelevuutta siinä, miten osaamisen seuraaminen tuli esille digitalisaation avulla. Vastauksia tuli kaikkiin vastausvaihtoehtoihin tasaisesti jakautuen (Taulukko 1).

Taulukko 1. Digitalisaation avulla osaamisen seuraaminen

1 täysin eri mieltä, 2 osittain eri mieltä, 3 en osaa sanoa, 4 osittain samaa mieltä, 5 täysin samaa mieltä.

	1	2	3	4	5	Kes- kiarvo	Medi- aani
	2,9 %	14,3 %	37,1 %	40,0 %	5,7 %	3,3	3,0

Digitalisaation vuorovaikutuksellisuudesta vastauksissa oltiin sekä samaa että eri mieltä. Väitteessä ”Työntekijöiden kannustaminen, tukeminen ja vuorovaikutus ovat lisääntyneet digitalisaation myötä” vastaukset jakaantuivat myös hyvin tasaisesti eikä selkeää painotusta voida päätellä (Taulukko 2). Enemmistö oli kuitenkin vastannut, ettei digitalisaatio ole lisännyt työntekijöiden kannustamista, tukemista ja vuorovaikutusta.

Taulukko 2. Työntekijöiden kannustaminen, tukeminen ja vuorovaikutus ovat lisääntyneet digitalisaation myötä

1 täysin erimieltä, 2 osittain erimieltä, 3 en osaa sanoa, 4 osittain samaa mieltä, 5 täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5	Keskiarvo	Mediaani
	5,7 %	34,3 %	31,4 %	22,9 %	5,7 %	2,9	3,0

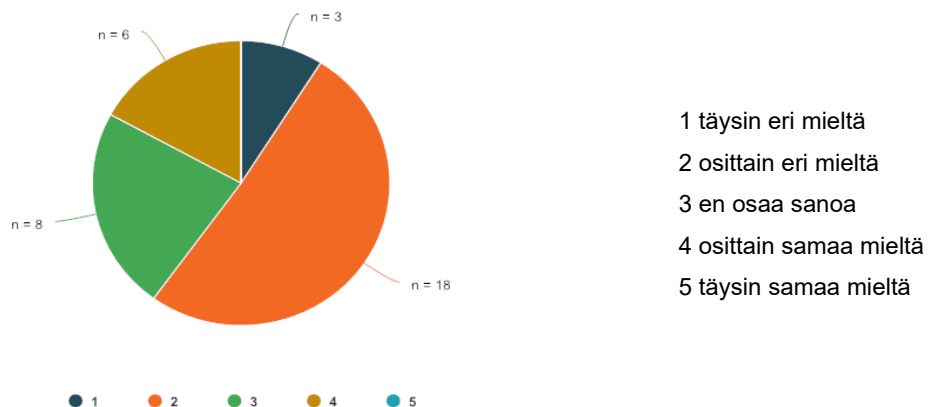
Taloustietämyksen kohdalla koettiin digitalisaation tuomat muutokset vaihtelevana. Väitteessä ”Digitalisaation lisääntyminen on lisännyt taloustietoisuuttani ja taloushallintoa johtamisessa” täysin samaa mieltä oli 17 prosenttia vastaajista. Suurin osa vastaajista oli osittain samaa mieltä 43 prosenttia. Tuloksen mukaan suurin osa kuitenkin koki taloustietämyksensä ja taloushallinnon lisääntyneen.

6.5 Esimiesten asennoituminen digitalisaatioon

Kolmannessa tutkimustehtävässäni tavoitteena oli saada selville, miten esimiehet asennoituvat digitalisaation tuomaan muutokseen. Tuloksissa tuli esille, että esimiehet suhtautuvat pääasiassa positiivisesti digitalisaatioon. Väitteessä ”Koen digitalisaation olevan mahdollisuus parempaan palveluiden saatavuuteen” samaa mieltä tai osittain samaa mieltä oli (91 %) esimiehistä.

Väitteessä ”Koen, että opin helposti uudet digitaaliset asiat työssäni” väittämään 74 prosenttia vastaajista oli samaa mieltä tai osittain samaa mieltä. Työntekijöiden suhtautumiseen esimiehet asennoituivat epäilevämmiin. Väitteeseen ”Työntekijäni ovat innokkaita kokeilemaan uusia toimintatapoja asiakastyössä” hajontaa tuli laajasti. 49 prosenttia esimiehistä oli samaa mieltä tai osittain samaa mieltä, että työntekijät ovat innokkaita kokeilemaan uusia toimintatapoja asiakastyössä. Vain 3 prosenttia oli täysin eri mieltä ja 26 prosenttia oli osittain eri mieltä.

Digitalisaation yksi tavoite on tehdä palveluista ihmisläheisempää. Tähän asennoitumista selvitettiin väitteessä ”Digitalisaatio muuttaa työelämää ihmisläheisemmäksi”. Vastaajista (60 %) oli asiasta erimieltä tai osittain eri mieltä (Kuvio 8).



Kuvio 8. Digitalisaation ihmisläheisyys

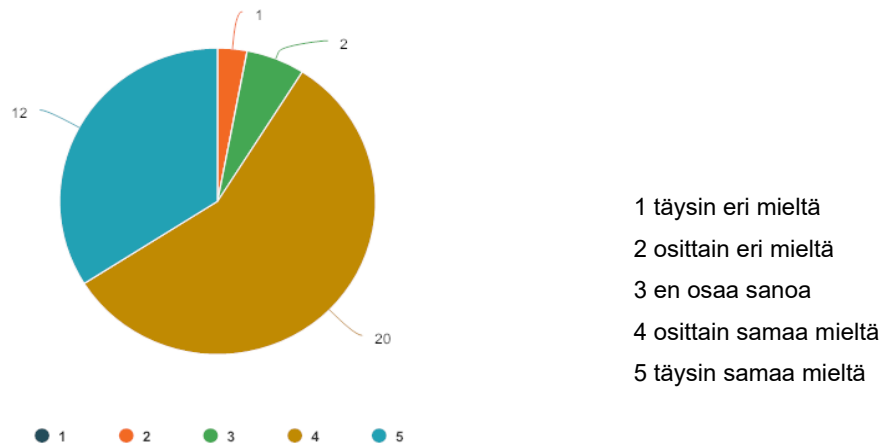
Positiivinen asennoituminen digitalisaatioon tuli esille myös väitteessä ”Koetko digitalisaation tuoman toiminnan muutoksen olevan sosiaali- ja terveysalalle välttämätön uudistus?”. Väitteeseen kaikki tutkimukseeni osallistuneet esimiehet vastasivat ”Kyllä”.

6.5.1 Digitalisaation hyödyn kokeminen

Millaisia hyötyjä digitalisaatiosta esimiehet ovat jo nyt kokeneet tarkasteltiin seuraavissa väitteissä. Väitteessä ”Digitalisaatio tuo mahdollisuuden toimivaan

etäjohtamiseen” esiintyi hajontaa. Suurin osa vastaajista (66 %) oli samaa tai osittain samaa mieltä. Osittain eri mieltä oli vastaajista 6 prosenttia. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä.

Henkilöstöjohtaminen ja sen helpottuminen on hyvin tärkeää digitalisaatiossa sekä digitaalisissa välineissä. Esimiehet kokivat digitalisaatiosta olevan hyötyä henkilöstöjohtamisessa. Näin vastasi 92 prosenttia vastaajista (Kuvio 9).



Kuvio 9. Hyöty henkilöstöjohtamiseen

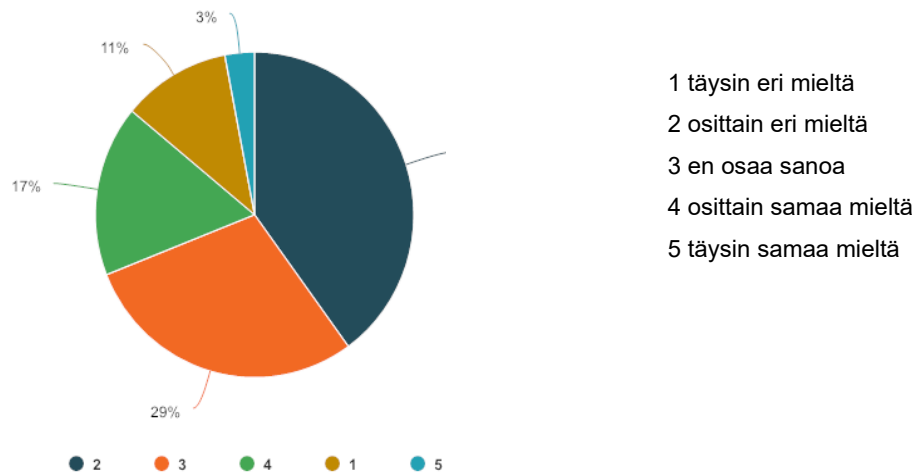
Vastaajista (74 %) koki digitalisaation ja digitaalisten välineiden lisänneen omaa työhyvinvointia. Digitalisaation ja digitaalisten välineiden esimiehet arvioivat lisänneen työntekijöidensä työhyvinvointia 69 prosentin mielestä, mikä on lähes yhtä suuri prosentti kuin esimiehen kokemus oman työhyvinvoinnin lisääntymiseen.

6.5.2 Asennoituminen työn kehittämiseen ja muutokseen

Johtamisessa ja esimiestyössä yksi merkittävä tehtävä on kehittää työtä ja työskentelytapoja. Asennoituminen vaikuttaa kehittämiseen ja kehittymiseen. Väitteeseen ”Työn kehittäminen on työni voimavara” samaa mieltä tai osittain samaa mieltä oli yhteensä 86 prosenttia vastaajista. 35–40-vuotiaista (100 %) kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että työnkehittäminen on voimavara.

Esimiehillä oli vastausten perusteella hyvin vahva positiivinen asennoituminen muutoksiin. Väitteeseen ”Muutosten johtaminen motivoi minua työssäni ja suhtaudun muutoksiin positiivisesti” vastasi samaa mieltä tai osittain samaa mieltä 83 prosenttia vastaajista.

Esimiehen asennoituminen työn kehittämiseen näkyy myös rohkeutena ja valmiutena puhua työntekijöilleen digitalisaatiosta ja muutoksesta. Väitteeseen ”Työntekijöille on vaikea puhua ja perustella digitalisaation tuomista muutoksista arjen työhön” samaa mieltä tai osittain samaa mieltä oli 20 prosenttia vastaajista (Kuvio 10). Suurin osa (51 %) koki, ettei työntekijöille ole vaikeaa puhua digitalisaatiosta ja sen tuomista muutoksista.



Kuvio 10. Esimiehen kokemus työntekijöille tiedottamisesta

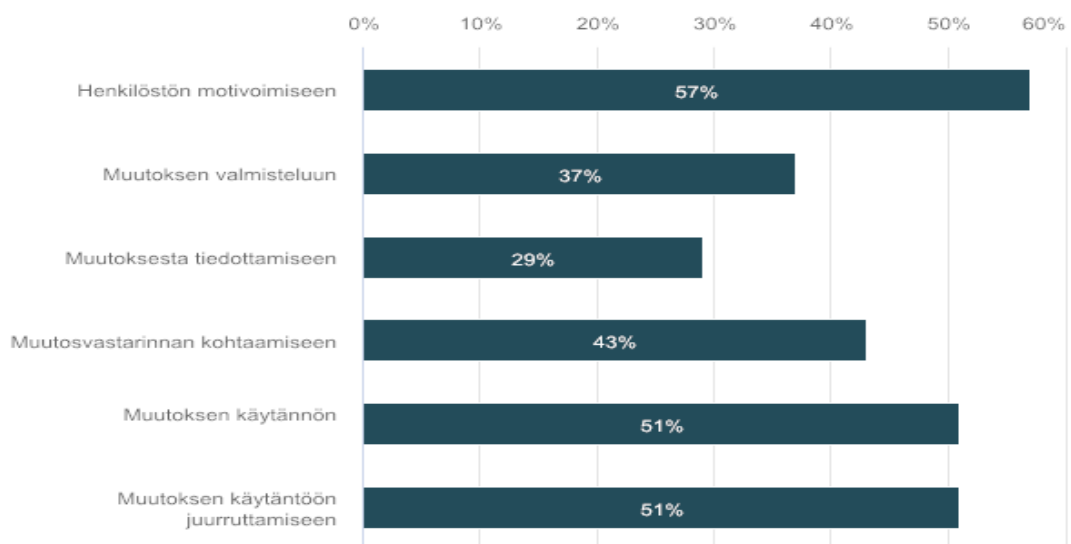
Kyselyyn osallistuneista esimiehistä (97 %) vastasi pitävänsä kehittämistä ja työtapojen uudistamista tärkeänä. Tämä on merkittävää asennoitumista työn kehittämiseen. Vastauksissa (94 %) esimiehistä uskoo digitalisaation tuovan säästöjä sosiaali- ja terveystalouteen tulevaisuudessa.

6.6 Muutosjohtaminen

Muutosjohtaminen liittyy yhtenä osana tutkimustehtävää, jossa haettiin vastauksia siihen, millaista tukea esimiehet kaipaavat tukeakseen työntekijöitään

digitalisoituissa palveluissa ja samalla digitalisaation tuomassa toiminnan muutoksessa. Muutosjohtajuuden tukea tarkastellessa kyselyssä kysyttiin, mihin vaiheeseen muutosjohtamisessa erityisesti tukea esimiehet kaipaavat.

Väitteeseen ”Muutosjohtajana digitalisoituissa palveluissa kaipaavat lisää tukea” kaikki tutkimukseen osallistuneet vastasivat. Valittavana oli useampia vaihtoehtoja. Valittujen vastausten lukumäärä oli 94. Muutosjohtamisen vastausvaihtoehdoista kaikkiin tuli vastauksia (Kuvio 11). Eniten muutosjohtamisessa toivottiin tukea henkilöstön motivoimiseen (57 %), muutoksen käytäntöön viemiseen (51 %), muutoksen juurruttamiseen (51 %) ja muutosvastarinnan kohtaamiseen (43 %).



Kuvio 11. Muutosjohtamisessa tukea kaivattiin

Vastauksissa tarkasteltiin myös vastaajan iän prosentuaalista eroa muutosjohtamisen tuen kokemukseen. ”Muutosjohtajana digitalisoituissa palveluissa kaipaavat lisää tukea” väitteeseen alle 40-vuotiaat esimiehet toivoivat tukea henkilöstön motivoimiseen (50 %), muutoksen valmisteluun (50 %), vastarinnan kohtaamiseen (50 %) ja juurruttamiseen (50 %). He kaipasivat tasaisesti tukea useassa muutosjohtamisen vaiheessa.

Vastaajista 40–45-vuotiaat kaipasivat muutosjohtamisessa eniten tukea muutoksen juurruttamiseen (71 %), motivoimiseen (57 %) ja muutosvastarintaan (7

%). 45–50-vuotiaista (86 %) koki tarvitsevansa eniten tukea henkilöstön motivoimiseen. 50–55-vuotiaista vastaajista kaikki kokivat tarvitsevansa muutosjohtamisessa tukea käytännön toteutukseen (100 %) ja iso osa myös motivoimiseen (83 %) ja muutoksesta tiedottamiseen (67 %).

Vastanneista esimiehistä 55–60-vuotiaat kaipasivat tukea tasaisesti useisiin osaluokkiin muutosjohtamisessa. Korkeimmaksi tuen tarpeeksi tässä ikäryhmässä nousi käytännön toteutus (67 %). Yli 60-vuotiaissa esimiehistä nousi esille pitkämpi työkokemus. Eniten tukea he kaipasivat muutosprosessin loppuvaiheeseen eli muutoksen juurruttamiseen käytännössä (60 %). Muihin vaiheisiin vastauksia tuli huomattavasti vähemmän.

6.7 Yhteenveto tuloksista

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen perusteella esimiehet kaipasivat tukea digitalisaatioon, toiminnan muutokseen ja muutosjohtamiseen. Esimiesten ikä vaikutti siihen, millaista tukea kaivattiin. Alle 40-vuotiaat esimiehet kaipasivat enemmän oman esimiehensä tukea kuin vanhemmat esimiehet. Nuoremmat esimiehet toivoivat tukea myös työntekijöiltään. Vanhemmat esimiehet kaipasivat enemmän tiedollista ja asiantuntijatueta sekä palautetta esimiestyöstään.

Vastaajista kaikki esimiehet olivat yli 35-vuotiaita. Kainuun sotessa työskentelee myös alle 35-vuotiaita esimiehiä, mutta heitä vastaajissa ei ollut lainkaan. Ikäkauma ei ollut yllättävä, sillä sosiaali- ja terveystieteiden ammattioikeuden haltijoiden keski-ikä on noin 45 vuotta (Virtanen 2020). Taustatietojen tulokset olivat odotettuja. Isoin osa esimiehistä työskenteli avopalveluiden puolella, kuten suurin osa työntekijöistäkin.

Tällä hetkellä eniten koettiin saatavan tukea toisilta esimiehiltä ja työntekijöiltä. Esimiehet toivoisivat saavansa työhönsä enemmän tukea myös omalta esimieheltään. Toisilta esimiehiltä koettiin saatavan nykyisellään hyvin vertaistukea, mutta oman esimiehen tuki koettiin vaihtelevana.

Tulosten mukaan suurin osa esimiehistä kokivat saaneensa riittävän ajoissa tietoa ja koulutusta uusista digitaalisista ratkaisuista. Tiedollista koulutusta toivottiin tueksi jatkossakin, mutta myös tiedollista koulutusta kertauksen muodossa sitten, kun toiminto on otettu käyttöön. Oman oppimisen suurin osa vastaajista koki helppoksi.

Digitalisaatiossa ja toiminnan muutoksessa eniten tukea toivottiin saatavan organisaation omalta asiantuntijalta. Oman esimiehen vahvempi tuki digitalisaatiossa ja toiminnan muutoksessa nousi myös koettuna tarpeena. Oman esimiehen tuen tarve korostui nuorempien esimiesten vastauksissa. Tuloksissa nousi esille, että digitalisaatiossa ja toiminnan muutoksessa tukea tarvitaan toisilta esimiehiltä ja jatkossakin juuri keskustelutukea omalta esimieheltä. Palaute työnteosta oli myös vahvasti esillä. Teknisen osaamisen koulutus koettiin merkittävänä digitalisaatiossa. Kolmasosa vastaajista toivoi myös saavansa keskustelutukea työntekijöiltään.

Vastausten perustella voidaan todeta, että digitalisaatio on muuttanut esimiestyötä ja lähes kaikki vastaajat kokivat muutoksen olleen positiivista. Esimiehet kokivat osaamisensa olevan työssään tarvittaviin erilaisiin digitaalisiin ratkaisuihin riittävällä tasolla. On merkittävää havaita, että esimiehet kokevat omaavansa riittävästi taitoja digitaalisiin ratkaisuihin. Suurin osa koki myös oppivansa nopeasti uusia digitalisaation tuomia muutoksia.

Tämän tutkimuksen perusteella digitalisaatio oli vaikuttanut arjen esimiestyöhön. Toinen tutkimustehtävänäni painottui siihen, miten digitalisaatio vaikuttaa päivittäiseen esimiestyöhön sosiaali- ja terveysalalla. Lähes kaikki vastaajat kokivat digitalisaation tuoman muutoksen työssään olleen positiivinen asia. Merkittävä osa vastaajista koki digitalisaation lisänneen tiedolla johtamista ja taloustietämystä. Digitalisaatiolla voitiin vahvistaa tiedolla johtamista. Esimiehet kokivat digitalisaatiosta olevan hyötyä henkilöstöjohtamisessa. Vastauksissa työntekijöiden kannustamiseen, erityisosaamisen seuraamiseen ja vuorovaikutukseen ei koettu lisääntymistä juurikaan tämän hetken digitaalisissa toiminnoissa.

Kolmannessa tutkimustehtävässäni oli tavoitteena saada selville, miten esimiehet asennoituvat digitalisaation tuomaan muutokseen. Tuloksista ilmeni, että

esimiehet suhtautuvat pääasiassa positiivisesti digitalisaatioon. Samoin lähes kaikki vastaajat uskoivat digitalisaation olevan mahdollisuus parempaan sosiaali- ja terveysalan palveluiden saatavuuteen. Kaikki vastaajat vastasivat digitalisaation olevan sosiaali- ja terveysalalle välttämätön uudistus.

Tuloksissa korostui esimiesten positiivinen asennoituminen työn kehittämiseen. 35–40-vuotiaista kaikki vastaajat vastasivat olevansa täysin samaa siitä mieltä, että työnkehittäminen on voimavara. Myös muiden ikäryhmien vastauksissa positiivinen suhtautuminen työn kehittämiseen nousi vahvana.

Tuloksissa selvisi myös se, kuinka digitalisaation ja digitaalisten välineiden koettiin vaikuttavan työhyvinvointiin. Digitalisaation ja digitaalisten välineiden koettiin lisänneen esimiesten omaa työhyvinvointia. Esimiehet arvioivat digitalisaation ja digitaalisten välineiden lisänneen myös työntekijöidensä työhyvinvointia.

Muutosjohtamisessa vastaajat kaipasivat tukea tasaisesti työntekijöiden motivoitumiseen, muutoksen käytännön toteutukseen ja muutoksen käytäntöön juurruttamiseen. Vanhemmat vastaajat toivoivat erityisesti tukea muutoksen juurruttamiseen, mutta heidän vastauksissaan nousi esille myös tuen tarve muutoksesta tiedottamiseen. Nuoremmat vastaajista kokivat tarvitsevänsä tasaisesti tukea muutoksen kaikkiin vaiheisiin. Voidaan todeta, että vastausten perusteella muutosjohtamiseen kaivataan tietoa ja koulutusta lisää.

7 POHDINTA

Opinnäytetyöni tutkimuksen aiheena oli, kuinka esimiehet voivat tukea työntekijöitään digitalisaatiossa ja toiminnan muutoksessa. Tutkimuksen kannalta oli merkityksellistä selvittää, millaista tukea digitalisaatiossa ja toiminnan muutoksessa sekä muutosjohtamisessa esimiehet itse kaipaavat. Sillä tukeakseen toisia, tarvitsee ensin olla itsellä tunne, että tukea ja apua on saatavilla riittävästi. Lisäksi tutkimuksessani tarkasteltiin, miten esimiehet asennoituvat digitalisaatioon.

Alussa teoriatietoon syventyminen vahvisti opinnäytetyöni tutkimuksen suuntaa tutkia juuri esimiesten tuen tarvetta ja näkemyksiä digitalisaatioon. Tutkimustuloksia aloin tarkastelemaan avoimin odotuksin. Tutkimustuloksissa oli tärkeää muistaa pitää mielessä tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja tehtävät. Webropolin avulla tulosten käsittely oli minulla uutta, kuitenkin käsittely, analyysi ja tulkinta oli kohtuullisen selkeää.

Havaitsin opinnäytetyön tutkimukseen osallistuneiden esimiesten olevan hyvin valoisasti suhtautuvia digitalisaatioon ja toiminnan muutokseen. He näkivät muutoksen olevan välttämätön ja taloudellisia resursseja auttava uudistus. Samaa näkemystä tukevat myös useat muut tutkimukset. Digitalisaatiota ja hyvinvointiteknologiaa on ehdotettu ratkaisuksi kasvaviin terveydenhuollon muuttuviin vaatimuksiin (Kleiven, Ljunggren & Solbjor 2020). Myös Saukkonen ym. (2019, 88) tutkimuksessa todettiin esimiesten suhtautuvan positiivisemmin ja sopeutuvan nopeammin muutoksiin kuin työntekijöiden. Digitalisaation tuoma positiivinen muutos näkyi myös Nakremin, Solbjorin, Nilstad Pettersenin & Hestvik Kleivenin (2018) tutkimuksessa nostaten positiivisena muutoksena digitaalisen tekniikan avulla asiakkaiden voimaantumisen kokemuksen ja itsenäisyyden tunteen vahvistumisen.

Kuten opinnäytetyössäni tuli esille, digitalisaatio muuttaa sosiaali- ja terveysalaa, mutta samalla se muuttaa myös sosiaali- ja terveysalan johtamista sekä esimiestyöskentelyä. Esimiehen tulee olla digitalisaatiossa ja toiminnan muutoksessa esimerkki ja kannustaja. Samalla johdon tehtävä on huolehtia, että organisaatiossa on riittävä osaamista ja ketteryyttä muuttaa toimintaa.

Kainuun soten Kainuun digituki- hankkeen kyselyn vastauksissa tuli esille johtamisen merkitys resurssien varmistamisessa, osaamisen kehittämisessä ja muutosten johtamisessa. Kainuun soten henkilökunnasta 65 prosenttia vastasi esimiehen tukevan sähköisten palveluiden hyödyntämistä. Puolestaan hankkeen laatimassa kyselyssä (43 %) koki työpaikan toimintakulttuurin tukevan sähköisten palveluiden käyttöä. (Kemppainen 2020.) Havaittiin, että Kainuun soten koko henkilökuntaa koskevassa kyselyssä suuri osa oli myös sitä mieltä, että esimiehet tukevat sähköisiin palveluihin, mikä mielestäni viestiin esimiesten positiivista suhtautumista digitalisaatioon ja vahvistaa tämän tutkimuksen tuloksia.

Organisaation suunnitelmallisuudella ja sitoutumisella kehittämiseen sekä digitalisaation mahdollisuuksiin on merkittävää vaikutusta myös työntekijöihin. Tavoitteiden ja strategioiden ollessa konkreettisia ja kaikilla organisaation tasoilla tiedossa, on mielestäni mahdollisuus asennoitua myös muutokseen suopeammin. Organisaatiomuutoksissa tavoitellaan työntekijöiden käyttäytymisen, asenteiden, toimintatapojen ja organisaatiokulttuurin muuttumista (Pirinen 2014).

Isossa sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa, kuten Kainuun sote, esimiehiä ja johtoa on eri tasoilla. Johtamisessa lähellä käytännön asiakastyötä olevien esimiehien mukaan ottaminen organisaation muutoksissa ja kehittämisessä vahvistaa uudenlaisten palveluiden käyttöönottoa. Asiakkaille digitalisaatiosta ja uusista toimintatavoista tiedottaminen kuuluu ymmärtääkseni yleensä ylemmälle johdolle, mutta asiakkaiden palautteet suuntautuvat usein asiakastyötä tekeviin ja lähijohtoon.

Opinnäytetyötä tehdessäni pohdin palvelumuotoilun mahdollisuuksia kehittää digitaalisia palveluita mahdollisimman asiakkaita palveleviksi. Myös Tuulaniemi (2011) korostaa teoksessaan asiakasymmärryksen olevan palvelumuotoilun keskiössä, jotta ymmärretään asiakkaiden palvelun tarve ja toimintaympäristöt. Jäin myös pohtimaan, minkä verran Kainuun sotessa mahdetaan hyödyntää palvelumuotoilua palveluiden kehittämisessä ja toiminnan muutoksissa.

Jotta terveydenhuollon ammattilaiset pystyisivät arvioimaan ja ohjaamaan potilaitaan sähköisiin palveluihin, tulee ammattilaisilla olla hyvä esimiestuki ja tieto takana, mitä palveluita organisaatiossa toivotaan hyödynnettävän. Digitalisaatio, robotiikka ja globalisaatio muuttavat työelämää uudennlaisiksi toimintatavoiksi ammattilaisille, potilaille ja esimiehille (Häyrinen 2018, 186–188). Muutos vaatii asennoitumista koko ajan uuden oppimiselle ja toiminnan kehittämiseksi.

Opinnäytetyöni tulokset osoittavat esimiesten toiveiden tuelleen digitalisaatiossa olevan hyvin maltillisia ja inhimillisiä. Työtehtävissä oman esimiehen tuki on erittäin merkityksellistä. Työntekijän tulee voida luottaa saavansa apua vaikeissa tilanteissa. Esimiestehtävissä joutuu ajoittain haastaviinkin tilanteisiin, mutta niistä täytyy voida keskustella luotettavasti ja arvostavasti.

Digitalisaatiossa ja toiminnan muutoksessa nousi opinnäytetyöni tuloksissa vahvasti esille, että tukea toivottiin nimenomaan myös organisaation omalta digitaalisten palveluiden asiantuntijalta. Asiantuntijan tuoma tuki on täsmennettyä tukea digitalisaatioon ja terveysteknologiaan. Tämä tulos vahvisti myös opiskelemani ylemmän ammattikorkeakoulun opintojen tarpeellisuutta. Erityisosaamista kaivattiin digitaalisiin terveyspalveluihin ja hyvinvointiteknoologiaan.

Muutosjohtamistaidoissa korostuivat vuorovaikutustaitojen lisäksi, päättäväisyys ja tiedottaminen. Prosessien aikatauluttaminen vahvisti esimiehenä toimimista. (Hämäläinen, Tiirinki & Suhonen 2014, 177–187.) Samoin tutkimuksessani nousi esille muutosjohtamisen taitojen vahvistaminen. Useissa muutosjohtamisen vaikeissa kaivattiin lisää osaamista ja tukea.

Esimiehen taito johtaa muutoksen eri vaiheita ennakoivasti ja valmistuen työntekijöitä muutokseen vähitellen, nopeuttaa muutoksen sisäistämistä ja muutoskäyrän eri vaiheet etenevät (Pirinen 2014). Mielestäni vastauksissa kävi esille samaa. Muutokseen valmistamiseen tukea toivoi kolmannes esimiehistä ja muutokseen motivoimiseen yli puolet vastaajista. Lähes puolet vastaajista toivoi tukea myös muutosvastarinnan kohtaamiseen. Esimiehillä oli vastausten perusteella hyvin vahva positiivinen asennoituminen muutokseen, mikä oli mielestäni erittäin loistava tulos ajatellen tulevaisuuden sosiaali- ja terveysalan johtamista.

Väitteeseen ”Muutosten johtaminen motivoi minua työssäni ja suhtaudun muutoksiin positiivisesti” vastasi samaa mieltä tai osittain samaa mieltä 83 % vastaajista.

Tiedolla johtamiseen kuuluu työprosessien sujuvuus. Tiedolla johtaminen edellyttää reaaliaikaisten tietoaineistojen saatavuutta, helppokäyttöisyyttä ja laatua (Vehko, Hyppönen, Ryhänen-Tompuri & Heponiemi 2019). Myös tutkimukseni tuli esille se, että lähes jokainen esimiehistä oli sitä mieltä, että digitalisaation avulla tiedon saanti ja tiedolla johtaminen oli helpottunut. Vastaus oli positiivinen ja vahvisti digitalisaation tuomaa hyötyä.

Tiedollinen koulutus on muutoksissa ja digitalisaatiossa merkittävää. Lisäksi on tärkeää tietää, mistä saa apua myös koulutusten jälkeen. Tutkimuksen tuloksissa oli ilahduttavaa huomata, että (89 %) vastaajista tiesi, mistä digitaalisiin pulmatilanteisiin on apua saatavilla. Kleiven, Ljunggren & Solbjor (2020) tutkimuksessa puolestaan nousi esille negatiiviseen sävyyn itsenäiseen työhön tottuneiden työntekijöiden riippuvuus ongelmatilanteissa tekniseen tukeen. Pohdin digitaalisissa pulmatilanteissa asiantuntija-avun pyytämisen olevan enemmän asennoitumiseen vaikuttava asia kuin rajoittava haaste. Toisaalta ymmärtää, ettei arjen työn kiireessä välttämättä malta odottaa teknisen tuen saamista ja ongelman ratkaisua riippuen toisen ammattilaisen aikatauluista.

Esimiesten työn kehittämiseen sitoutumisen ja kehittämisen oman työn voimavarana kokemiseksi Kainuun sote organisaationa voi nähdä olevan merkityksellistä pääomaa. Pohdin, että organisaation henkilökunnan oma kehittämisen motivaatio ja ideointi säästää mahdollisesti myös organisaation taloutta. Mielestäni työssä voimavarojen vahvistaminen on johtamisen ja organisaation kannalta tärkeää, koska se lisää työhyvinvointia ja työhön sitoutumista.

Tärkeää on myös auttaa uusia johtajia, antaa mahdollisuus turvallisesti kokeilla uusia kehittämiskohteita, mutta myös yhdessä onnistumista ja epäonnistumista. Avoimuus nousi esille myös kommunikaatiossa ja uusien ideoiden vastaanottamisessa. (Giles 2016.) Nämä kansainvälisestikin nousseet johtamisen taidot vahvistuivat myös tässä tutkimuksessa.

Hyvään johtamiseen kiteytyy organisaation suorituskyky, tuloksellisuus ja henkilöstön työhyvinvointi (Manka & Manka 2016, 138–141). Mielestäni vastauksissa oli positiivista huomata, kuinka digitalisaation ja digitaalisten välineiden koettiin jo nyt parantaneen työhyvinvointia. Työtyytyväisyys vaikuttaa niin esimiehen kuin työntekijöiden toimintaan, kehittymiseen ja yhteistyökykyyn (Gardulf ym. 2008).

Tätä tutkimusta voidaan hyödyntää työelämässä esimiesten keskinäisen tuen kehittämiseksi. Johtamisessa tukea kaivattiin sekä vertaisilta että omalta esimieheltä. Esimiesten keskinäinen verkostoituminen ja osaamisen hyödyntäminen voisi olla yksi digitalisaation tuen muodoista. Digitalisaatiossa ja toiminnan muutoksessa usein muutokset tapahtuvat eri yksiköissä eri tahtiin. Verkostoitumalla esimiehet voisivat tehokkaammin hyödyntää kokemuksiaan ja pohtia yhdessä pulmatilanteita.

Digitalisaatiossa on ennen kaikkea kyse toimintatapojen muutoksesta ja uudelleen organisoinnista. Tutkimuksessa saatua tietoa muutosjohtamiseen kaivatusta tuesta Kainuun sote voisi hyödyntää osaamisen vahvistamisen koulutussuunnitelmassa. Lisäksi tutkimuksessa nousi esille asiantuntija-avun hyödyntäminen niin tiedollisessa koulutuksessa kuin käytännön työssä tukena.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa esimiehille ymmärrystä ja tukea palveluiden digitalisoituessa. Mielestäni tavoitteeseen tutkimuksellani päästiin tuoden esille esimiesten näkemykset digitalisaation hyötyihin ja digitalisaation välttämättömyyden ymmärtäminen, mikä tutkimustuloksissa ja teoriassa tuli esille. Tutkimuksen tuloksissa tuli esille esimiesten tuen tarve palveluiden digitalisoituessa.

Opinnäytetyöni tutkimuksen vastausprosentti oli 26 prosenttia, mikä on hyvin tyydyttävä tulos. Tutkimuksen tuloksissa korostuivat vastaajien positiivinen näkemys ja kokemus digitalisaation ja toiminnan muutokseen. Jäin pohtimaan, että on todennäköistä, että juuri vastanneet esimiehet kiinnostuivat osallistumaan kyseeseen, koska kokivat sen olevan positiivinen asia.

Opinnäytetyöni pohjalla oli laajat ja syvälliset teoretiedot. Opinnäytetyöni lisäsi ymmärrystäni toimia työelämän kehittäjänä myös vaativissa asiantuntija- ja johtamistehtävissä. Opinnäytetyö sai minut pohtimaan johtamista uudesta näkökulmasta. Jäin pohtimaan, kuinka paljon johtaminen painottuu juuri muutosjohtamiseen. Kiinnostukseni oppia enemmän muutosjohtamisesta lisääntyi opinnäytetyöprosessin aikana. Muutosjohtamiseen myös tutkimukseni tuloksissa kaivattiin tukea ja tietoa. Todennäköisesti useissa organisaatioissa kaivataan muutosjohtamisen erityisasiantuntijuuttakin tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön prosessia pohtiessani sain lisää kokemusta tieteellisestä kirjoittamisesta ja näyttöön perustuvan tiedon hakemisesta, kriittisyydestä sekä näyttöön perustuvan tiedon hyödynnettävyydestä. Lisävarmuutta sain myös kansainvälisen tutkimustiedon hyödyntämisestä. Tietoa on saatavilla, mutta haasteena tänä päivänä koen enemmän olevankin, mitä tietoa kannattaa luotettavasti hyödyntää.

Webropol-kyselyn tekeminen oli minulle uutta. Kyselyn tekemisessä oli pieniä haasteita, mutta ne ratkesivat kohtuullisen helposti. Tulevaisuuden mahdollisia kehittämistehtäviä työelämässä miettien, on merkityksellistä itsekkin osata tehdä kyselyitä tietoa saadakseen. Tiedolla johtamisen merkitys on yksi oivalluksiani opinnäytetyöprosessissa.

Haastavaksi opinnäytetyöprosessissa koin Webropolilla tuloksien analysoinnin. Tuloksia analysoidessa Webropolilla jäi tunne, että Webropolin käyttöön perehdyttäminen olisi voinut antaa vielä enemmän tietoa tuloksista. Tuloksia olisi mahdollisesti voinut analysoida ja vertailla enemmänkin. Mielestäni sain tuloksiin kuitenkin tutkimukseen riittävän kattavaa tietoa, mikä vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta.

Opinnäytetyöprosessi kesti koko opintojen ajan, mille ymmärrän nyt perustelun. Ylemmän ammattikorkeakoulun aikaisemmista opinnoista oli suuri hyöty opinnäytetyön tekemiseen. Ylemmän ammattikorkeakoulun opintojaksot tukivat oppimisprosessia ja ymmärrystäni näyttöön perustuvaan tietoon, johtamiseen ja asiantuntijuuteen, mitä opinnäytetyössä sain hyödyntää. Ylemmän korkeakoulututkinon yksi merkittävä tavoite on saada työelämään asiantuntijoita ja työelämän kehittäjiä.

Tässä vaiheessa toivon löytäväni itselleni mielekkään työn asiantuntijana ja työelämän kehittäjänä, mutta myös esimiestehtävät eivät ole pois luettu vaihtoehto. Työelämän kehittäminen on jatkuvaa, mitä esimiestehtäviin kuuluu aina. Digitalisaation asiantuntijat tehtävät sosiaali- ja terveysalalla ovat varmasti lisääntymässä.

8 TUTKIMUKSEN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

Tieteellisessä tutkimuksessa eettisyys on kaiken toiminnan merkittävin ydin asia. Eettisyys edellyttää tutkimuksen kriittistä tarkastelua käytetystä tiedosta ja tutkimuksen toimintatapojen tarkastelua erilaisista näkökulmista. Eettisyyteen kuuluu myös tutkijan tunnollisuus, rehellisyys, vastuu ja arvostus tutkimuksen eri osatekijöihin koko tutkimuksen ajan. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 172–173.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuteen puolestaan vaikuttaa tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetilla tarkoitetaan, että tutkimuksessa on tutkittu juuri sitä asiaa, mitä oli tarkoituskin tutkia ja mitata. Reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa, miten tarkasti mitataan ja aineostonkeruuseen käytetyn mittarin luotettavuutta ja tulosten pysyvyyttä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 152–153.)

8.1 Tutkimuksen eettisyyden tarkastelu

Tutkimuseettisiä asioita voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen tutkimuseetiikkaan. Sisäinen tutkimuseetiikka tarkoittaa tieteenalan luotettavuutta ja todellisuutta, kuten tutkimusprosessin luotettavuus, tutkijan rehellisyys ja tunnollisuus sekä vastuullisuus. Ulkoiseen tutkimuseetiikkaan puolestaan kuuluu, miten ulkopuoliset asiat vaikuttavat tutkimusaiheen valintaan ja miten asiaa tutkitaan. Tyypillinen ulkoinen tutkimuseettinen asia on esimerkiksi rahoittajien kiinnostus tukea tutkimusta tietyllä tavalla. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 172–173.)

Opinnäytetyön eettisyys on yksi tärkeimmistä huomioon otettavista tekijöistä. Opinnäytetyön tutkimusta varten tarvitsin tutkimusluvan. Koska tutkimukseni kohdistuu Kainuun sotien lähiesimiehiin, tarvitsin tutkimusluvan Kainuun sotien hallintoylihoitajalta. Tätä varten oli omat tutkimuslupalomakkeensa. Tutkimuslupaani tarvittiin myös opinnäytetyöni suunnitelma sekä kyselylomake, millä

tutkimusaineisto aiotaan kerätä. Kyselytutkimuksen saateviestissä (Liite 3) ilmaisin, että vastaaminen kyselyyn antaa samalla suostumuksen tutkimukseen osallistumisesta.

Eettisyyden tarkasteluun oli syytä käyttää aikaa ja huolellisuutta. On tärkeää, ettei vastaajia voida vastausten perusteella tunnistaa. Vastaajien tunnistamattomuuden säilyminen on tutkimuksen eettisyyden vahvuus. Kyselyn ja aineistonkeruun suunnittelussa huomioin, etten voinut tunnistaa vastaajaa, vaikka tiesin kenelle esimiehille kyselylinkki lähtisi. Eettisyys vaikuttaa myös tutkimuksen luotettavuuteen.

Tässä opinnäytetyössä jouduin pohtimaan pääasiassa sisäistä tutkimusetiikkaa. Eettisyys huomioiden perehdyin taustateoriatiedossa luotettaviin ja tutkittuihin lähteisiin. Tutkimusaineiston keräämiseen käytin huolellisesti ja vastuullisesti suunnittelemaani kyselylomaketta, joka esitettiin ennen aineistonkeruuta. Tutkimukseen osallistuminen tapahtui anonyymisti, mikä oli tämän tutkimuksen eettisyydessä tärkeää. Tutkimusaineiston sisältöön analyysivaiheessa oli vain itselläni tutkimisoikeus. Aineistosta ei myöskään muodostunut arkistoitavaa tutkimusmateriaalia, koska aineistoa ei tulostettu lainkaan. Aineisto jää vain Webropolin digitaaliseen arkistoon, johon muilla kuin minulla ei ole käyttöoikeutta. Webropol-kysely vastauksineen eli tutkimusaineisto poistettiin opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen.

Tutkimuseettisesti tässä opinnäytetyössä ei muodostunut ulkopuolisia vaateita, mitkä olisivat vaikuttaneet tutkimustuloksiin. Toimeksiantajani kanssa keskustelua tutkimuksen sisällöstä oli vain tutkimuksen suunnitteluvaiheessa sekä kyselyn laatimisessa, näin ollen toimeksiantajani ei ole vaikuttanut tutkimusaineiston vastauksiin. Tulokset analysoin yksin.

Opinnäytetyöni on tehty eettisiä ohjeita noudattaen rehellisesti ja tunnollisesti. Tutkimuksessa on noudatettu ohjeita tutkimusaineiston keruuseen ja aineiston analyysiin vastaajia kunnioittaen. Myös opinnäytetyön tutkimusraportin kirjoitin eettisiä ja hyvän tutkimustavan mukaisia ohjeita noudattaen.

8.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia

Reliaabelius ja validius yhdessä muodostavat tutkimuksen kokonaisluotettavuuden. Kokonaisluotettavuutta voidaan parantaa, kun koko tutkimuksen ajan huomioidaan, että tutkitaan juuri sitä, mitä pitikin tutkia eli tutkimuskysymykset ovat koko ajan esillä selkeästi ja tarkasti. Aineistonkeruuseen valitaan tutkimuksen kohderyhmään soveltuva otos. On tärkeää varmistaa, että kaikki tarvittava tieto on mukana mittauksissa. Kyselylomakkeissa tulee olla kysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja tutkimuksen kannalta oikea määrä. (Vilkkä 2007, 150–152.)

Mielestäni tutkimusaineiston keruuseen päätyneet kysymykset olivat onnistuneita. Analysoinnissa havaitsin ainoastaan, etten kokenut tarpeellisenä tietoa, missä kysyttiin vakituisten alaisten määrästä. Oli siis eettisesti tärkeää, ettei tutkimusaineiston keruussa selvitetä asioita, joita tutkimuksen kannalta ei ole merkityksellistä tietää.

Kyselytutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa useampi tekijä (Vilkkä 2007, 152). Luotettavuuteen vaikuttavia asioita olivat esimerkiksi aineistonkeräämiseen tarkoitetun kyselylomakkeen huolellinen suunnittelu ja arviointi. Kyselylomakkeesta tuli selkeä ja riittävän helppo täyttää, jotta saatiin tarvittava tieto yksiselitteisesti. Kyselyssä oli varmistettava, ettei vastaajaa tunnisteta aineistoa analysoidessa. Webropol-kysely laadittiin niin, ettei vastaajaa ollut mahdollista selvittää. Kyselylomake esiteltiin, minkä jälkeen tein vielä tarpeelliset muutokset. Esitestausvaiheen vastaukset poistettiin Webropolista ennen varsinaista aineistonkeruuta.

Teoreettisella ja näyttöön perustuvalla tiedolla oli tutkimukseni luotettavuuteen merkittävä osuus. Tietoa oli saatavilla runsaasti, mutta minkä tiedon pohjalta kannattaa ymmärrystään lisätä, vaati kriittisen tarkastelun käytettävästä tiedosta. Teoreettista ymmärrystä opinnäytetyöhön tarvittiin myös siihen, että saatiin vahvuutta laatia opinnäytetyön tutkimukselle soveltuva kysely tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi.

Teoriaan valitsin tieteellisiä tutkimuksia tarkemmin tutkittavaksi saamieni hakutulojen otsikoiden ja kiinnostavan tiivistelmän mukaan. Osa kiinnostavista tutkimuksista ja tieteellisistä artikkeleista jäi pois, koska tekstiä ei ollut saatavilla kokonaisuudessaan. Liitteessä 5 on lyhyt koonti internetistä saamistani tutkimuksista sekä tieteellisistä artikkeleista. Havaitsin monia erittäin mielenkiintoisia ja tutkimukseeni monipuolisesti hyödynnettäviä tutkimuksia, mutta myös niukempaa arvoa tuovia tutkimuksia. Lähteiden laatu vaikutti myös tutkimuksen luotettavuuteen.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa tutkimuksen tiedonkeruutapa ja tiedonkeruun otosmäärä. Otos tarkoittaa tutkimukseen valituiksi tulleita vastaajia. Otokoko määrällisessä tutkimuksessa on tärkeä, mutta luotettavuuteen vähemmän merkityksellinen kuin riittävä vastaajien kokonaismäärä. Tärkeämpää on arvioida, että vastaajien kokonaismäärä on riittävän suuri tutkimuskysymyksiin nähden. (Vehkalahti 2019, 42–43.) Otokokoni oli hyvin kattava toimeksiantaja organisaation kokoon nähden. 136 esimiestä sai tutkimukseen ohjeistuksen ja kyselyyn linkin.

Yksi tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavista tekijöistä on kyselyn vastausprosentti. Vastausprosentti kertoo kuinka suuri osa kyselyyn vastasi. Mikäli vastausprosentti jää kovin matalaksi, vastausten edustavuus jää kyseenalaiseksi. Usein kyselyissä vastausprosentti voi jäädä alle 50 prosentin. Jos vastausprosentti ylittää 50 prosenttia, voidaan olla tyytyväisiä ja todeta vastausten olevan luotettavia. (Vehkalahti 2019, 44.)

Kyselytutkimukseni vastausprosentiksi jäi 26 prosenttia. Luotettavuuden ja edustajuuden vuoksi vastausprosentti olisi voinut olla korkeampikin. Vastausten luotettavuuden kannalta voi olla mahdollista, että kyselyyn vastasivat henkilöt, jotka kokivat digitalisaation olevan tärkeää ja sosiaali- ja terveysalalle merkittävä asia.

Vahva eettinen toiminta opinnäytetyössäni lisää myös tutkimuksen luotettavuutta. Rehellisyys vaikuttaa myös luotettavuuteen. Olen avoimesti pohtinut vastaajia ja vastausprosenttia. Opinnäytetyötä voidaan pitää luotettavana.

9 JATKOTUTKIMUSAIHEET

Opinnäytetyö herätti myös minussa innostuneisuutta näyttöön perustuvan tiedon vahvemmassa hyödyntämisestä ja saattamisesta käytännön asiakastyöhön ja johtamisen tukeen. Näyttöön perustuva tieto on toiminnan muutosten pohjalla. Muutoksen kohteena oleville käytännössä muutosta valmistellaan ja tiedotetaan näyttöön perustuen. Pohdin, että vahvempi avaaminen näyttöön perustuvasta tiedosta, voisi lieventää muutoksessa vastustamista sekä helpottaa muutoksen motivoimiseen.

Tutkimusartikkelissaan Janne Lehtiranta (2017) pohtii mahdollistajia onnistuneeseen digitaaliseen terveydenhuoltoon. Lehtiranta toteaa terveydenhuollon digitalisaatioon ja toiminnan muutokseen olevan vastustajia. Toisin sanoen henkilöitä, jotka eivät ole vielä valmiita muutokseen. Jotta onnistunut muutos digitalisaatioon mahdollistuisi, yhdeksi ratkaisuksi Lehtiranta ehdottaa sovittelijoita, joiden tehtävänä on auttaa digitalisuuden ja terveydenhuollon erityiskysymysten ymmärrykseen sekä auttaa muutoksessa. Sovittelijat olisivat terveydenhuollon ammattilaisia, jotka työskentelevät myös asiakastyön parissa. Sovittelijat ymmärtäisivät sekä digitalisaatiota että asiakkaiden tarpeita asettaen asiakkaiden tarpeet etusijalle ennen muiden toimijoiden tarvetta. (Lehtiranta 2017.)

Jatkotutkimusaiheena nousikin esille, että tehostaisiko organisaation digitalisaation ja terveysteknologian erityisasiantuntijan hyödyntäminen terveydenhuollon digitalisaatiota ja toiminnan muutosta. Vahvistaisiko erityisasiantuntijan hyödyntäminen myös asiakkaiden tarpeiden huomiointia? Toinen jatkotutkimukseen kiinnostava aihe olisi, voisiko muutosten juurruttamiseen saada jatkossa vahvempaa pysyvyyttä ja kehittymistä lisäämällä lähiesimiestyöhön muutosjohtamisen taitoa ja erityisosaamista.

LÄHTEET

Antikainen, J., Honkaniemi, T., Jolkkonen, A., Kahila, P., Kotilainen, A., Kurvinen, A., Lemponen, V., Lundström, N., Luoto, I., Niemi, T., Pyykkönen, S., Rehunen, A., Saukkonen, P., Viinamäki, O-P. & Viinikka, A. 2017. Smart Countryside. Maa-seudunpalveluiden kehittäminen ja monipuolistaminen digitalisaatiota ja kokeiluja hyödyntämällä. Valtioneuvoston kanslia. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 9/2017. Viitattu 19.3. 2021 <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80892/Smart%20Countryside.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Brown, S. 2012. Exploring transformative organizational change through the social constructs of leadership, culture, and learning. Capella: Capellan yliopisto. Kauppatieteet. Väitöskirja. Viitattu 14.2.2021 <https://www.proquest.com/open-view/6d07a6f761908238c19a614578477a3a/1?pqorigsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>

Calatayud, P. 2014. The risk of legacy processes in a changing ecosystem. In a cloud-based world, a new approach to identity management is necessary. Health Management Technology Vol. 35. No 3, 24. Viitattu 19.2.2021 PMID: 24734391

Chydenius, T. 2020. Kulttuuri palvelumuotoilussa. Kansallisten, alueellisten ja etnisten kulttuurien rooli palvelumuotoilussa, ammattikirjallisuudessa ja palveluissa käyttäjien näkökulmasta. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. 203–215. Viitattu 26.12.2020 <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/68247>

Cordon, C., Challagalla, G. & van Verthoven, M.H. 2019. Digitalization of healthcare organizations: The digital health landscape and information theory. International Journal of Medical Informatics Vol. 124. No 4, 49–51. Viitattu 26.12.2020 <http://dx.doi.org.ez.lapinamk.fi/10.1016/j.ijmedinf.2019.01.007>

Fredriksson, M. & Saarivirta, T. 2015. Johtaminen eilen ja tänään -johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. Ammattikasvatuksen aikakauslehti Vol. 17. No 1, 7–20. Viitattu 23.12.2020 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-2489213>

Fries, K. 2018. 8 Essential Qualities that Define Great Leadership. Viitattu 18.2.2021 <https://www.forbes.com/sites/kimberlyfries/2018/02/08/8-essential-qualities-that-define-great-leadership/?sh=641d4f1d3b63>

Gardulf, A., Orton, M-L., Eriksson, L.E., Undér, M., Arnetz, B., Nilsson Kajermo, K. & Nordström, G. 2008. Factor of importance for work satisfaction among nurses in a university Hospital in Sweden. Scandinavian Journal of Caring Science Vol. 22. No 2, 151-160. Viitattu 21.2.2021 doi: 10.1111/j.1471-6712.2007.00504.x.

Giles, S. 2016. The Most Important Leadership Competencies, According to Leaders Around the World. Harvard Business Review 15.3.2016. Viitattu

14.2.2021 <https://hbr.org/2016/03/the-most-important-leadershipcompetencies-according-to-leaders-around-the-world>

Hyppönen, H. & Ilmarinen, K. 2016. Sosiaali- ja terveydenhuollon digitalisaatio. Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen julkaisu. Suomen sosiaalinen tila 2/2016, 2–9. Viitattu 26.12.2020

https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131301/URN_ISBN_978-952-302-739-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hämäläinen, S., Tiirinki, H. & Suhonen, M. 2014. Vastavuoroisen luottamuksen vahvistaminen terveydenhuollon muutosprosesseissa lähijohtajien kokemana - psykologisen sopimuksen näkökulma. Sosiaalilääketieteen aikakauslehti Vol. 51. No 3, 177–190. Viitattu 20.12.2020 <https://journal.fi/sla/article/view/48320>

Häyrinen, K. 2018. Social ja health care meets digitalization -challenges and possibilities. Finnish Journal of eHealth and eWelfare Vol 10. No 2-3, 186-188. Viitattu 17.2.2021 <https://doi.org/10.23996/fjhw.70350>

Häyrinen, K. 2020. Digitalisation -opportunity for one's own competence, companies, and service development. Finnish Journal of eHealth and eWelfare Vol 12. No 2, 88. Viitattu 18.2.2021 <https://doi.org/10.23996/fjhw.95624>

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2009. Tutkimus hoitotieteessä. 1. painos. Helsinki: WSOY Pro Oy, 74, 100–173.

Kempainen, L. 2020. Sähköinen asiointi ja asiakkaan ohjaaminen digitaalisiin palveluihin. Kysely Kainuun soten henkilöstölle. Kainuun digituki – hanke.

Kesti, M. 2020. Viisas johtaja hyödyntää hiljaista tietoa. Telma. No 3, 41.

Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Kuopio: Kuopion yliopisto. Kuopion yliopiston. Yhteyskuntatieteet. Väitöskirja. Viitattu 20.12.2020 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-27-1068-3>

Kleiven, H., Ljunggren, B. & Solbjør, M. 2020. Health professionals' experiences with the implementation of a digital medication dispenser in home care services – Qualitative study. BMC Health Services Research. No 20. Viitattu 21.2.2021 <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05191-9>

Koramo, M., Brauer, S. & Jauhola, L. 2018. Digitalisaatio ammatillisessa koulutuksessa. Opetushallitus. Raportit ja selvitykset 9/2018. Viitattu 19.3.2021 https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/191033_digitalisaatio_ammattillisessa_koulutuksessa.pdf

Lahtiranta, J. 2017. Mediator -enabler for successful digital health care. Finnish Journal of a eHealth and eWelfare Vol. 9. No 4. Viitattu 19.2.2021 <https://doi.org/10.23996/fjhw.60923>

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. 1. painos. Helsinki: Talentum Pro, 13-24, 138-141.

Martinengo, L., Jia Ying Yeo, N., Markandran, K., Olsson, M., Myint Kyaw, B. &

Todor Car, L. 2020. Digital health professions education on chronic wound management: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies* Vol. 104. No 4. Viitattu 19.2.2021 <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2019.103512>

McColl-Kennedy, J., Cheung, L. & Ferrier, E. 2015. Co-creating service experience practices. *Journal of Service Management* Vol. 26. No 2. Viitattu 14.2.2021 <http://dx.doi.org/10.1108/JOSM-08-2014-0204>

Nakrem, S., Solbjør, M., Nilstad Pettersen, I. & Hestvik Kleiven, H. 2018. Care relationships at stake? Home healthcare professionals' experiences with digital medicine dispensers -a qualitative study. *BMC Health Services research* Vol 18. No 26. Viitattu 17.2.2021 <https://doi.org/10.1186/s12913-018-2835-1>

Närvänen, K. 2020. Näin työnteko onnistuu missä vain. *Telma*. No 2, 61.

Peiponen, A. 2012. Palveluiden tuottaminen, hoivateknologia ja etiikka. Teoksessa *Etiikan tila sosiaali- ja terveysalalla*. Helsinki: Etene -julkaisu No 35, 41–49.

Pirinen, H. 2014. *Esimies muutoksen johtajana*. e-kirja. Alma Talent Oy.

Pohjola, I. 2016. Digitalisaation vaikutus sosiaali- ja terveydenhuollon lähipalveluihin. Tapaus Kaksineuvoinen. Espoo: Aalto Yliopisto. Sähkötekniikan korkeakoulu. Diplomityö. Viitattu 21.3.2021 https://aalto-doc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/20345/master_Pohjola_IIja_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rantala, K. 2018. Professional in value co-creation through digital healthcare services. Jyväskylän yliopisto. Kauppatieteet. Väitöskirja. Viitattu 26.12.2020 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7454-1>

Richardson, L. & Simpson, S. 2015. The Future of Telemental Health and Psychology in Australia: Restoring the Psychologically 'Clever Country'? *Australian Psychologist* Vol 50, 307-310. Viitattu 30.12.2020 <http://dx.doi.org.ez.lapinamk.fi/10.1111/ap.12134>

Salminen, A-L., Hiekkala, S., Heiskanen, T., Naamanka, J., Stenberg, J-H. & Vuononvirta, T. 2016. Suositukset etäkuntoutukseen. Teoksessa A-L. Salminen, S. Hiekkala & J.H. Stenberg (toim.) *Etäkuntoutus*. Helsinki: Kela. Viitattu 20.12.2020 <https://www.kela.fi/documents/10180/0/Et%C3%A4kuntoutus/4a50ddb8-560c-47b4-94ed-09561f6981df>

Saukkonen, P., Viinikainen, S., Roos, M., Helminen, M., Airaksinen, P., Green, P. & Suominen, T. 2019. Lähiesimiesten arvio organisaatiokulttuurista ja -ilma piiristä on hoitohenkilökunnan arviota positiivisempi. *Sosiaalilääketieteen aika* kausilehti Vol 56, 89–98. Viitattu 17.2.2021 <https://doi.org/10.23990/sa.70438>

Snow, C.D., Fjeldstad, Ø.D. & Langer, A. M. 2017. Designing the digital organization. *Journal of Organization Design* Vol. 1. No 6. Viitattu 21.2.2021 <https://jorgdesign.springeropen.com/articles/10.1186/s41469-017-0017-y>

STM, 2016. Digitalisaatio terveyden ja hyvinvoinnin tukena, Sosiaali- ja terveysministeriön digitalisaatiolinjaukset 2025. Viitattu 18.12.2020 <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75526/JUL2016-5-hallinnonalan-ditalisaation-linjaukset-2025.pdf>

Sydänmaalakka, P. 2002. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. 5. painos. Helsinki: Talentum Media Oy, 22–25, 74–75.

Tevameri, T. 2018. Sosiaali- ja terveystalouden yritykset. Epävarmoista tulevaisuuden näkymistä hyvinvoinnin kasvuun? Toimialaraportit. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 38/2018, 14. Viitattu 23.9.2021 https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161154/TEMjul_38_2018_Sote.pdf

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. 1. Painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Helsingin yliopisto. Viitattu 30.4.2021 DOI: 10.31885/9789515149817

Vehko, T., Hyppönen, H., Ryhänen-Tompuri, M. & Heponiemi, T. 2019. Miten tietojärjestelmät palvelevat terveydenhuollon ammattilaisten työtä? Vaikutukset työn ja hyvinvointiin. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Digityö ja stressi – hankkeen loppuraportti. Viitattu 21.3.2021 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-279-6>

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Viitattu 18.12.2020 <http://urn.fi/urn:isbn:978-952-03-0099-9>

Virtanen, A. 2020. Sosiaali- ja terveydenhuollon ammattioikeudet 2010–2018. Terveydenhuollon ammattioikeuden haltijoiden ikääntyminen on pysähtynyt 2010-luvulla. Terveyden- ja hyvinvointilaitoksen tilastoraportti 2/2020. Viitattu 24.9.2021 https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/139099/Tr02_20.pdf?sequence=5

Vuorinen, R. 2008. Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Tampere: Tampereen yliopisto. Hoitotiede. Väitöskirja. Viitattu 19.3.2021 <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7485-9>

Öberg, U., Orre, C. J., Isaksson, U., Schimmer, R., Larsson, H. & Hörnsten, Å. 2018. Swedish primary healthcare nurses' perceptions of using digital eHealth services support of patient self-management. *Scandinavian Journal of Caring Sciences* Vol. 32. No 2, 961-968 Viitattu 19.2.2021 <https://doi.org/10.1111/scs.12534>

LIITTEET

- Liite 1. Tiedon hakuun liittyvä taulukointi
- Liite 2. Aineiston keruuseen käytetty kysely
- Liite 3. Saatesanat kyselyyn
- Liite 4. Avoimet vastaukset kyselyn kysymykseen 9.
- Liite 5. Teoriaan tieteellisten tutkimusten taulukointi

Liite 1. Tiedon hakuun liittyvä taulukointi

Hakukanta	Hakusanat	Hakutu- los
ARTO (vuosirajaus 2010-2022)	Esimies + digitalisaatio	8
	Esimies + muutosjohtaminen	129
	Esimies + muutosjohtaminen + asenne	14
	Esimies + muutosjohtaminen + digitalisaatio	4
	Lähiesimies + digitalisaatio	2
	Lähiesimies + muutosjohtaminen + asenne	4
	Lähiesimies + tukeminen	18
	Digiajan + muutosjohtaminen	14
	Palvelujohtaminen + digitalisaatio + terveydenhuolto	10
	Digitalisaatio + muutosjohtaminen + tukeminen	4
Journal.fi	Esimies + digitalisaatio	6
	Esimies + muutosjohtaminen	4
	Esimies + muutosjohtaminen + asenne	1
	Esimies + muutosjohtaminen + digitalisaatio	0
	Lähiesimies + digitalisaatio	0
	Lähiesimies + muutosjohtaminen + asenne	1
	Lähiesimies + tukeminen	4
	Digiajan + muutosjohtaminen	0
	Palvelujohtaminen + digitalisaatio + terveydenhuolto	0
	Digitalisaatio + muutosjohtaminen + tukeminen	0
Medic	Esimies + digitalisaatio	0
	Esimies or muutosjohtaminen	23
	Esimies or muutosjohtaminen + asenne	10
	Esimies + muutosjohtaminen + digitalisaatio	0
	Lähiesimies + digitalisaatio	0
	Lähiesimies or muutosjohtaminen + asenne	7
	Lähiesimies + tukeminen	0
	Digiajan + muutosjohtaminen	0
	Palvelujohtaminen or digitalisaatio + terveydenhuolto	3
	Digitalisaatio or muutosjohtaminen + tukeminen	23
Elektra/Doria	Esimies + digitalisaatio	14
	Esimies + muutosjohtaminen	39
	Esimies + muutosjohtaminen + asenne	18
	Esimies + muutosjohtaminen + digitalisaatio	1
	Lähiesimies + digitalisaatio	2
	Lähiesimies + muutosjohtaminen + asenne	2
	Lähiesimies + tukeminen	10
	Digiajan + muutosjohtaminen	0
	Palvelujohtaminen + digitalisaatio + terveydenhuolto	0
	Digitalisaatio + muutosjohtaminen + tukeminen	2
CINAHL	Supervisor + digitalization	2
	Supervisor + change management	109
	Supervisor + change management + approach	12
	Supervisor + change management + ditalization	0
	Immadiate superior + digitalization	0
	Immadiate superior + change management + ap- proach	0
	Immadiate superior + support	29
	Digital + change management + healthcare	26
	Service management + digitalization + healthcare	1
	Digitalization + change management + suppport	0
Business Suorce Elite	Supervisor + digitalization	21
	Supervisor + change management	568

	Supervisor + change management + approach	92
	Supervisor + change management + ditalization	0
	Immadiate superior + digitalization	0
	Immadiate superior + change management + approach	1
	Immadiate superior + support	23
	Digital + change management + healthcare	26
	Service management + digitalization + healthcare	9
	Digitalization + change management + support	127

Liite 2. Aineiston keruuseen käytetty kysely

Kyselylomakkeen kysymyksiä

Taustatiedot:

Ikä: alle 30vuotta
 30–35 vuotta
 35–40 vuotta
 40–45 vuotta
 45–50 vuotta
 50–55 vuotta
 55–60 vuotta
 yli 60 vuotta

Olen työskennellyt esimiehenä: alle 5 vuotta
 5–10 vuotta
 10–15 vuotta
 15–20 vuotta
 yli 20 vuotta.

Vakituisten työntekijöideni lukumäärä:
 1–15 henkilöä
 16–30 henkilöä
 31–40 henkilöä
 41–50 henkilöä
 yli 50 henkilöä

Toimin esimiehenä: Osastolla/osastoilla
 Avohoidon yksikössä/avovastaanotolla/
 poliklinikalla
 Kuntoutuskodilla
 Hoivakodilla
 Kotihoidossa
 Ensihoidossa

Digitalisaatiolla tarkoitan seuraavissa väittämässä digitaalisia ratkaisuja kuten sähköisiä potilas- ja henkilöstötietohallintoa, mobiilisovelluksia, Omasotea, Kanta-arkistoa, sähköisiä apuvälineitä, turvapuhelimia, robotiikkaa sekä digitaalisia työtapoja kuten etäkokouksia, etävastaanottoja, etätyöskentelyä. Seuraavilla kysymyksillä tavoitteena saada vastauksia, millaista tukea digitalisaatiossa kaivataan. Vastaamisasteikko on 5 portainen. 1 täysin erimieltä, 2 osittain erimieltä, 3 en osaa sanoa, 4 osittain samaa mieltä, 5 täysin samaa mieltä.

1. Koen teknisen osaamiseni olevan erilaisiin digitaalisiin ratkaisuihin työssäni tarvittavalla tasolla.
2. Olen saanut riittävästi ja riittävän ajoissa tietoa uusista digitaalisista ratkaisuista, joita tarvitsen esimiestyössä.
3. Olen mielestäni saanut riittävästi koulutusta uusiin digitaalisiin työtapoihin esimiestyössä.

4. Koen, että opin helposti uudet digitaaliset asiat työssäni.
5. Koen esimieheni tuen riittäväksi muutosjohtamisessa ja toimintatapojen uudistamisessa.
6. Tiedän, mistä saan tietoa digitaalisiin pulmatilanteisiin liittyen.

Seuraavien kysymyksien vastauksissa mahdollista valita useampi sopiva vastausvaihtoehto.

7. Keneltä toivoisit tukea digitalisaatiossa ja toiminnan muutoksessa?

Omalta esimieheltä
työntekijöiltä
Kainuun sotien omalta asiantuntijalta
ulkopuoliselta konsultilta
joltain muulta, keneltä?

8. Millaista tukea koet nyt saavasi?

Keskustelutukea esimieheltä
Vertaistukea toisilta esimiehiltä
Keskustelutukea työntekijöiltä
Työnohjausta
Teknisen osaamisen koulutusta
Tiedollista koulutusta
Palautetta työnteosta
Kiitosta työnteosta

9. Millaista tukea toivoisit saavasi enemmän?

Keskustelutukea esimieheltä
Vertaistukea toisilta esimiehiltä
Keskustelutukea työntekijöiltä
Teknisen osaamisen koulutusta
Millaista?
Tiedollista koulutusta
Millaista?
Palautetta työnteosta
Työnohjausta
Kiitosta työnteosta

10. Muutosjohtajana digitalisoituvissa palveluissa kaipaen lisää tukea:

Henkilöstön motivoitumiseen
Muutoksen valmisteluun
Muutoksesta tiedottamiseen
Muutosvastarinnan kohtaamiseen
Muutoksen käytännön toteutukseen
Muutoksen käytäntöön juurruttamisessa

Digitalisaatio on jo arkea. Seuraavassa tarkennusta digitalisaation näkyvyydestä tämän hetken työelämässä.

11. Tuntuuko sinusta, että digitalisaatio on muuttanut työtäsi?

kyllä/ei

12. Jos vastasit kyllä, onko digitalisaation tuoma muutos mielestäsi positiivinen? kyllä/ei

Digitalisaatio tuo mahdollisuuksia nopeaan tiedon saantiin ja laajoihin datamateriaaleihin. Seuraavassa väittämiä liittyen digitalisuuteen, tiedolla johtamiseen ja työhyvinvointiin. Vastausasteikko on 5 portainen. 1 täysin eri mieltä, 2 osittain eri mieltä, 3 en osaa sanoa, 4 osittain samaa mieltä, 5 täysin samaa mieltä.

13. Digitalisaation avulla tiedon saanti ja tiedolla johtaminen on helpompaa.

14. Digitalisaation lisääntyminen on lisännyt taloustietoisuuttani ja taloushallintoa johtamisessa.

15. Digitalisaation avulla oman ja henkilöstön osaamisen seuraaminen on helpompaa ja erityisosaaminen tulee esille.

16. Työntekijöiden kannustaminen, tukeminen ja vuorovaikutus ovat vähentyneet digitalisaation myötä.

17. Digitalisaatio tuo mahdollisuuden toimivaan etäjohtamiseen.

18. Digitalisaatio ja digitaaliset välineet ovat lisänneet omaa työhyvinvointiani?
Kyllä/Ei

19. Digitalisaatio ja digitaaliset välineet ovat lisänneet työntekijöideni työhyvinvointia? Kyllä/Ei

20. Koen digitalisaatiosta olevan hyötyä henkilöstön johtamiseen.

21. Digitalisaatio muuttaa työelämää ihmisläheisemmäksi.

22. Pidän työntapojen kehittämistä ja uudistamista tärkeänä.

23. Työntekijäni ovat innokkaita kokeilemaan uusien toimintatapoja asiakastyössä.

24. Koen digitalisaation olevan mahdollisuus parempaan palveluiden saata-
vuuteen.

*Seuraavassa pyydän vastaamaan väittämiin, mitkä liittyvät muutosjohtamiseen:
Vastaamisasteikko on 5 portainen. 1 täysin erimieltä, 2 osittain erimieltä, 3 en
osaa sanoa, 4 osittain samaa mieltä, 5 täysin samaa mieltä.*

25. Muutosten johtaminen motivoi minua työssäni ja suhtaudun muutokseen po-
sitiivisesti.

26. Työn kehittäminen on työni voimavara.

27. Työntekijöille on vaikea puhua ja perustella digitalisaation tuomista muu-
toksista arjen työhön.

28. Työntekijäni tukevat minua muutosjohtamisessa ja toimintatapojen uudista-
misessa.

29. Uskotko digitalisaation tuovan tulevaisuudessa säästöjä sosiaali- ja ter-
veyspalvelujen kuluihin? Kyllä/Ei

30. Koetko digitalisaation tuoman toiminnan muutoksen olevan sosiaali- ja ter-
veysalalle välttämätön uudistus? Kyllä/Ei

Kiitos tutkimukselleni arvokkaista vastauksista ja ajastasi.

Liite 3. Saatesanat kyselyyn

Arvoisa esihenkilö!

Tämä kysely liittyy opinnäytetyöni tutkimukseen ”Miten esimies voi omalla toiminnallaan tukea digitalisaatiossa omalla työalueellaan”. Toimeksiantajana on Kainuun sote. Digitalisaatio on jo osa sosiaali- ja terveysalaa ja tulee vielä lisääntymään muuttaen toimintatapoja. Opiskelen Lapin Ammattikorkeakoulussa sairaanhoitaja YAMK-tutkintoa, tutkintosuuntana Digitaalisten terveyspalveluiden ja hyvinvointiteknologian asiantuntija.

Kyselyyn avulla pyrin selvittämään, millaista tukea esimiestyöhön kaivataan digitalisaatiossa ja muutosjohtamisessa sekä miten digitalisaatio vaikuttaa päivittäiseen esimiestyöhön.

Kyselyyn vastaaminen vie aikaasi noin 10 minuuttia. Vastaaminen tapahtuu anonyymisti. Tulokset käsitellään kokonaisuutena, eikä yksittäistä vastaajaa voida tunnistaa. Kyselyyn vastaaminen antaa suostumuksen tutkimukseen osallistumisesta. Kyselyn tuloksia käytetään opinnäytetyössäni ja Kainuun soten esimiestyössä antaen tietoa ja ymmärrystä, mitä esimiehet digitalisaatiosta ajattelevat ja mihin kaipaavat tukea.

Arvostan vastauksiisi käyttämää aikaa. Toivon kyselyn kaikkiin kysymyksiin vastattavan.

Kehittämisterveisin
Maarit Rajatalo

Liite 4. Avoimet vastaukset kyselyn kysymykseen 9.

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Teknisen osaamisen koulutusta, millaista?	opastusta teknisiin sovelluksiin
Teknisen osaamisen koulutusta, millaista?	uusien sovellusten yhteistä läpikäyntiä
Teknisen osaamisen koulutusta, millaista?	uudet ohjelmat ym
Teknisen osaamisen koulutusta, millaista?	järjestelmien käytön kertausta
Teknisen osaamisen koulutusta, millaista?	liittyen tarvittaviin ohjelmiin
Teknisen osaamisen koulutusta, millaista?	Ko. palvelun tietojärjestelmäkoulutusta
Teknisen osaamisen koulutusta, millaista?	skypenä tarjolla
Tiedollista koulutusta, millaista?	muutosjohtaminen
Tiedollista koulutusta, millaista?	Aiheeseen liittyvää

Liite 5. Teoriaan tieteellisten tutkimusten taulukointi

Tekijä, tekijät, vuosi, maa	Aihe	Tutkimuksen tarkoitus	Osallistujat	Tutkimusmenetelmä	Tulos lyhyesti
Fredriksson, M. & Saarivirta, T. 2015, Suomi, tieteellinen arvioitu artikkeli	Johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana	Selvittää johtamisen rooli		Kirjallisuuskatsaus	Esimiesten rooli toimia innostajana, mahdollistajana
Kivinen, T. 2008, Suomi, väitöskirja	Tiedon ja osaamisen johtaminen	Kuvata tiedon ja osaamisen johtamisen toteutumista, vaikuttavia tekijöitä terv.huollossa	N=521	Kyselytutkimus käsiteanalyysi	Yksilötasolla osaaminen jää tunnistamatta
Antikainen, J., ym. 2017. Suomi, valtioneuvoston tutkimus	Maaseutu, digitalisaation hyödyntäminen	Miten palveluita voidaan kehittää digitalisaatiota hyödyntäen		Kyselytutkimus	Suuri mahdollisuus parantaa palveluita ja saavutettavuutta
Kivistö, M. 2020. Suomi, vertaisarvioitu tieteellinen artikkeli	Sähköiset mt-palvelut	Vaikutukset palveluiden käyttäjien näkökulmasta		Kirjallisuuskatsaus	Sähköisillä palveluilla vaikuttavuus yhtä hyvä kuin kasvokkain
Vehko, Hyppönen, Ryhänen-Tompuri, Heponiemi, 2019. Suomi, THL:n raportti	Miten tietojärjestelmät palvelevat th-ammatilaisten työtä?	Vaikutukset työhyvinvointiin	sh:t+lri:t	Fokusryhmähaastattelu+kyselytut.	Tietojärjestelmät ongelmallisia, koulutus puutteellinen, muutosjohtaminen
Manninen, M. 2019. Suomi, pro gradu	Johtajien työhyvinvointi digitalisoituvassa sairaalamaailmassa	Ymmärtää digitalisaation vaikutuksia		Teema-haastattelu	Asenteiden merkitys, digitalisaatio lisäsi hyvinvointia, tietotekniikan toimimattomuus vähensi
Martinego, L. ym. 2019, Singapore, vertaisarvioitu tieteellinen tutkimus	Digitaalisuus terveydenhuollossa	Arvioida digitaalisten koulutusten tehokkuutta ja tietämyksen lisääntymistä		Kirjallisuuskatsaus	Digitaalinen koulutus on hyödynnettävä vaihtoehto erityisesti hoitoalalla
Saukkonen, P. ym. 2019. Suomi, tieteellinen artikkeli	Lähiesimiesten arvio ilmapiiristä	Verrata hk:n ja esimiesten näkemystä ilmapiiriin	n=266+n=246	Kysely	Lähiesimiesten arvio positiivisempi ilmapiiristä kuin henkilökunnan
Cordon, Challagalla & Van Vertholen. 2019, Iso-Britannia, tutkimus	Digitalisaatio + terveydenhuolto	Ymmärtää digitalisaation vaikutuksia		12 Haastattelu	Arvio tehtävä työtä uudella tavalla
Richardson, L. & Simpson, S. 2015, Australia, vertaisarvioitu tieteellinen artikkeli	Tulevaisuuden telelääketiede	Ymmärtää mahdollisuudet pitkien etäisyyksien maassa		Kirjallisuuskatsaus	Edellyttää edistyksellistä ja rohkeaa johtamista muutoksen mahdollistamiseksi
Vuorinen, R. 2008, Suomi, väitöskirja	Muutosjohtaminen osastonhoitajien ja sh arvioivana	kuvata muutosjohtamista oh:n ja sh:n arvioimana	n=481 +n=2405	kysely+ryhmähaastattelu n=13	Rohkaisu, kannustaminen, tukeminen, innostaminen, asiantuntijan käyttö tavoitteellisesti
Salminen, Hiekkala & Stenberg. 2016, Suomi, Kelan tutkimus	Etäkuntoutus	Laatia suosituksia etäkuntoutukseen		Kirjallisuuskatsaus	Etäkuntoutussuosituksia, etäkuntoutus on tehokasta
Hämäläinen, Tiirinki & Suho-nen. 2014, Suomi, tieteellinen artikkeli	Luottamuksen vahvistaminen muutosjohtamisessa	Syventää ymmärrystä, millä tavoin lähijohtaja lisää luottamusta	n=10	Teema-haastattelu	Läsnäolo, vuorovaikutus, itsereflektointi, vertaisoppiminen
Chyldenius, T. 2020, Suomi, väitöskirja	Kulttuuri palvelumuotoilussa	Miten kulttuurin huomioidaan palvelumuotoilussa	n=14	Haastattelu+ kirjallisuus	Kulttuurisilla asioilla on merkitystä palvelumuotoiluun
Pohjola, I. 2016, Suomi, Diplomityö	Digitalisaation vaikutus sos. ja terv.huollon lähipalveluihin	Miten digitalisaation avulla tuetaan lähipalveluiden rakenneuudistusta		Tapaustutkimus	Tiedon lisääntyminen, asiakkailta enemmän vastuuta omasta hoidostaan

Koramo, Brauer & Jauhola. 2018, Suomi, Opetushallitus, selvitys	Digitalisaatio ammatillisessa koulutuksessa	Kartoittaa koulutuksen digitalisaation tilaa sekä kehittämiskohteita		Kysely kirjallisuuskatsaus	Hyödynnettävyydessä alakohtaisia eroja, asenteet, puutteelliset resurssit, suunnittelemattomuus
Kivelä, Elo, Kyngäs & Kääriäinen. 2014, Suomi, tieteellinen artikkeli	Terveysvalmennuksen vaikutukset hyvinvointiin	Terveysvalmennusten vaikutukset pitkäaikaissairauden hyvinvointiin		11 Kirjallisuuskatsaus	Valmennuksella positiivisia vaikutuksia, fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin
Rantala, K. 2018, Suomi, väitöskirja	Terveydenhuollon tarvitsema tuki digitalisaatiossa	Millaista tukea ammattilaiset kaipaavat digitalisaatiossa		Asiantuntija+ryhmähaastattelut	Muutostarpeen tunnistus heikkoa, vuorovaikutuksen/ yhteistyön kehittämisen, uusia taitoja
Lahtiranta, J. 2017, Suomi, vertaisarvioitu tieteellinen tutkimus	Sovittelijat onnistuneeseen digitaaliseen terv.huoltoon	Tutkia sovittelijan roolia digiterveydenhuollon edistämiseen		Kirjallisuus+hankkeet	Ymmärtää teknologiaa ja terveydenhuollon erityiskysymyksiä, tukea käyttöönottoon
Gardulf, A. ym. 2008, Ruotsi, vertaisarvioitu tieteellinen artikkeli	Työtyytyväisyyden tärkeä tekijät	Vaikuttavuus työtyytyväisyyteen/työn houkuttelevuuteen	n=833	Kyselytutkimus	Esimiehen tuki, kehittymisen mahdollisuus, tieto, mitä odotetaan, kehityskeskustelut
Öbering, U. ym. 2018, Ruotsi, vertaisarvioitu tieteellinen artikkeli	Sähköiset terveyspalvelut, potilaan omahoidon tukena	Kuvailla hoitajien käsityksiä, kuinka tukea potilasta	n=20	Fokusryhmähaastattelu	Uusien käytäntöjen tuoma kaaos, ajanpuute, huolehtiminen, sopeutuminen
Kleiven, Ljunggren, Solbjør, 2020. Norja, tutkimus	Terveydenhuollon kokemukset digilääkeannostelijasta	miten hoitajat kokivat annostelijan	n=26	Haastattelu	Vastustusta muutokseen, huoli turvallisuudesta, tekninen riippuvuus
Snow, Fjeldstad, Langer. 2017, Norja, artikkeli	Digitaalinen organisaatio suunnittelu	Tarjota kehys tehokkaaseen suunnitteluun			hierarkkisyyden vähentyminen, tehokkuuden lisääminen, sitoutuvuus, itsensä johtaminen
McColl-Kennedy, ym. 2015, Australia, tutkimus	Palvelukokemuksien luominen yhteistyössä	Syventää ymmärrystä strategioiden palvelukokemuksiin	n=35	Haastattelut+päiväkirjat	Tulos: uusikäistys palvelukokemuksesta
Giles, 2016. USA, tutkimus	Johtamistaidot ympäri maailmaa	15 tärkeintä johtamistaitoa	n=195	Kysely	10 merkittävintä johtamisen taitoa nousi 4 aihetta: henkilöstö, rahoitus, viestintä, koulutus+kehitys
Brown, 2012. USA, tutkimus	Muutosjohtaminen, kulttuuri ja oppiminen	tutkia kulttuurin ja oppimisen vaikutuksia johtamiseen	n=20	haastattelu	Paine tehostamiseen, itsenäisyyden lisääntymisen, etiikka
Nakrem, ym. 2018, Norja, tutkimus	Kokemukset terveys-teknologiasta kotihoidossa	Miten hoitajat kokivat terveys-teknologian	n=21	monimene- telmä	