



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

KUVAUS TUKIPALVELUTEHTÄVIEN UUELLEEN ORGANISOINNISTA SOISALON TYÖTERVEYDESSÄ

TEKIJÄ: Annamari Luostarinen

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Annamari Luostarinen	
Työn nimi Kuvaus tukipalvelutehtävien uudelleen organisoinnista Soisalon Työterveydessä	
Päiväys	3.9.2016
Sivumäärä/Liitteet	40/9
Ohjaaja(t) Sinikka Tuomikorpi	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Soisalon Työterveys- liikelaitos	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Yritykset ja julkiset organisaatiot ovat ajautuneet kiristyvään kilpailuun ja toistuviin omistajan vaihdoksiin. Kustannustehokkuutta ja tuottavuutta lisätään kiihtyvällä voimalla. Organisaatiot ja tehtävät muuttuvat nopeasti. Työt päätkiytyvät ja työurat pilkkoutuvat. Uuden oppimisen tarve kasvaa ja ammatin vaihdot yleistyvät. Osaaminen ratkaisee ja suhdannevaihteluihin liittyvät saneeraukset ja konkurssit ovat arkipäivää. Myös työterveyshuollon toiminta on viime vuosien aikana muuttunut. Työelämän muutosten myötä työterveyshuollon on pitänyt suunnata toimintaansa tehokkaammin sille asetettujen tavoitteiden suuntaan.</p> <p>Prosessien kehittäminen liittyy organisaation suunnitteluun ja kehittämiseen ja sen pohjana ovat organisaation visiot, strategiat ja toimintaperiaatteet. Prosessikuvaukset ovat prosessien johtamisen, hallinnon ja parantamisen väline. Ne auttavat hallitsemaan kokonaisuuksia, jäsentämään prosesseja ja toimijoiden vastuita sekä löytämään toiminnan tehostamistarpeita.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kehittämistyönä ja sen tarkoitus oli suunnitella ja uudelleen organisoida Soisalon Työterveyden tukipalveluiden työtehtävät. Yhteistoimintamenettelyn tuloksena oli Soisalon Työterveydessä päädytty vähentämään hallinto- ja tukipalveluiden henkilöstöä ja tekemään töiden uudelleen organisointia.</p> <p>Kehittämistehtävän tavoitteena oli optimoida tukipalveluiden työtehtävät tukemaan Soisalon Työterveyden toiminta-ajatuksen ja strategian saavuttamista. Tavoitteena selkeyttää perustehtävää, uudelleen järjestellä tehtäviä, luoda varahenkilöjärjestelmä sekä työn toimintamallien kehittäminen ja työnkuvausten ja työprosessien luominen. Tavoitteena tukipalveluiden henkilöstön työn selkeytyminen ja työhyvinvoinnin paraneminen.</p> <p>Kehittämistyö toteutettiin yhdessä tukipalveluhenkilöstön kanssa. Tietoa tukipalveluiden tehtävistä saatiin toteutetuista osaamiskartoituksista sekä työpäiväkirjoista. Näiden pohjalta aloitettiin kehittämistyö, jossa aluksi käytiin läpi lainsäädäntöä ja teorian tietoa muutokseen liittyen. Tukipalvelutiimin henkilöstö työstä sovittuja tehtäviä ja yhteispalavereja pidettiin noin 3 viikon välein. Työn tuloksena tehtävät jaettiin uudelleen ja tehtiin tukipalveluiden työnkuvaukset sekä prosessikuvaukset. Tukipalveluhenkilöstö ja Soisalon Työterveyden johtoryhmä arvioi prosessin onnistumista.</p> <p>Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kehittämistyö onnistui hyvin, vaikka Soisalon Työterveyden tulevaisuus on ollut epävarmaa koko prosessin ajan. Prosessi selkeytti työtehtäviä ja työyhteisön koettiin olevan prosessin myötä toimivampi, tehokkaampi ja taloudellisempi. Myös henkilöstön työhyvinvointi parani.</p>	
Avainsanat organisaatiomuutos, organisaation prosessit, kehittämisprosessi	

Field of Study Social Services, Health and Sports			
Degree Programme Management and Development Education programme for Healthcare professionals			
Author(s) Annamari Luostarinen			
Title of Thesis Description of support service tasks reorganization in Soisalo Occupational Health Care			
Date	3.9.2016	Pages/Appendices	40/9
Supervisor(s) Sinikka Tuomikorpi			
Client Organisation /Partners Soisalo Occupational Health Care			
<p>Abstract</p> <p>Companies and public organizations have been driven to tighten competition and to undergo recurrent changes of ownership. Cost efficiency and productivity will be increased strongly. Organizations and tasks are also changing rapidly. Work periods will be shortened and work careers will be broken into pieces. The need for learning new tasks is increasing and changes of career are more common. A person's know-how is a decisive condition for surviving in the job field. Restructurings and bankruptcies based on economic trends are common. Also the activity of occupational health care has changed in the past few years. Because of changes in working life, occupational health care has had to focus its activities in the direction of the targets set for it more efficiently.</p> <p>The development of processes is associated with an organization's layout and development, and its bases are the organization's visions, strategies and principles. Process descriptions are instruments for process management, administration and improvement. These instruments help us to control projects and classify the processes and responsibilities of actors. They also help to find operations improvement needs.</p> <p>This thesis was executed as a development task and its purpose was to plan and reorganize the work tasks of support services in Soisalo Occupational Health Care. As a result of cooperation procedure negotiations, it was decided in Soisalo Occupational Health Care to reduce the personnel of management and support services and to reorganize work tasks.</p> <p>The objective of the development task was to optimize the work tasks of support services to assist in achieving the business concept and strategy of Soisalo Occupational Health Care. The objective was to clarify basic tasks, to reorganize tasks, to create a substitute personnel system, as well as the development of work procedure models and the creation of job descriptions and work processes. The most important objective was to clarify the tasks of personnel and improve the work welfare.</p> <p>Development was executed together with the personnel of support services. Information about support service tasks was collected from the competence survey and work diaries. Based on the information from these sources, development was started by learning about the legislation and theory related to change. Personnel of the support service team worked on given tasks and meetings were held every 3 weeks. As a result, descriptions of tasks and processes were born. Personnel of support service estimated how the development process succeeded.</p> <p>In conclusion it can be said that the development succeeded well, even though Soisalo Occupational Health Care's future has been uncertain during the whole process. Work tasks were clarified by the process and the work community was experienced to be more workable, more efficient and cost-effective. Personnel work welfare also got better.</p>			
<p>Keywords organizational change, organisation processes, development process</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	ORGANISAATIOMUUTOS.....	8
2.1	Muuttumisen väistämättömyys.....	8
2.2	Työn ja toimintaprosessien kehittäminen	9
2.3	Henkilöstön motivointi ja osallistaminen	10
3	ORGANISAATION PROSESSIT	14
3.1	Työterveyshuollon prosessit.....	16
4	TYÖTERVEYDENHUOLLON TOIMINTAYKSIKKÖ	19
4.1	Työterveyshuolto maailmalla	19
4.2	Työterveyshuolto Suomessa	20
4.3	Soisalon Työterveyden toimintayksikkö.....	22
4.4	Tukipalvelut Soisalon Työterveydessä.....	23
4.5	Soisalon Työterveyden ydin- ja tukiprosessit.....	24
5	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TARKOITUS, TAVOITE JA KOHDE.....	25
6	KEHITTÄMISPROSESSIN ETENEMINEN.....	26
6.1	Toimintatutkimus	26
6.2	Kehittämisprosessin vaiheet.....	27
6.2.1	Ideointivaihe.....	28
6.2.2	Suunnitteluvaihe	29
6.2.3	Toteutusvaihe	30
6.2.4	Arviointivaihe	33
7	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	35
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	38
	LIITE 1: PROJEKTISUUNNITELMA.....	41
	LIITE 2: LASKUTUS PALVELUPROSESSIN PERUSTIEDOT.....	42
	LIITE 3: AJANVARAUS JA HOIDON TARPEEN ARVIOINTI PALVELUPROSESSIN PERUSTIEDOT	43
	LIITE 4: LASKUTUS PALVELUPROSESSIN VUOKAAVIO	44
	LIITE 5: AJANVARAUS JA HOIDON TARPEEN ARVIOINTI PALVELUPROSESSIN VUOKAAVIO	45
	LIITE 6: LASKUTTAJAN TYÖNKUVAUSLOMAKE.....	46
	LIITE 7: KESKITETYN AJANVARAUKSEN TYÖNKUVAUSLOMAKE.....	48

LIITE 8: POTILASTIETOJÄRJESTELMÄN PÄÄKÄYTTÄJÄN TYÖNKUVAUSLOMAKE	50
LIITE 9: KEHITTÄMISPROJEKTIN ARVIOINTILOMAKE	52

1 JOHDANTO

Tulevaisuudessa kohtaamme muutoksia yhä tiheämmin. Ulkoiisiin paineisiin on pyritty sopeutumaan mittavilla kehittämishankkeilla. Ympäristön muutokset yllättävät silti jatkuvasti. Olemme tilanteessa, jossa tarvitaan luottamusta tulevaisuuteen ja sen mukaista muutosten ja etenkin muutoksissa johtamista. Muutostilanteiden laadukas hoitaminen on kilpailussa tärkeää. Meidän on opittava kehittämään ja ylläpitämään mahdollisimman hyvää työelämän laatua myös taantuman ja muutosmurroksen aikana. On ymmärrettävä yksilön olevan koetuksella muutosmylläkässä ja tunnustettava yksilön muutokseen sopeutumisen ehtojen merkitys muutoksen onnistumiselle. Tarvitaan tietoa muutoksesta ja erityisen paljon tarvitaan tietoa ihmisestä ja hänen tavastaan reagoida muutoksiin ja selvittää niistä. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 8-9)

Kehittämistyöllä tarkoitetaan toimintaa, jonka tavoitteena on tutkimustulosten avulla luoda uusia tai entistä parempia palveluja, tuotantovälineitä tai –menetelmiä. Toiminta tähtää uusien tuotteiden, tuotantoprosessien tai järjestelmien aikaansaamiseen tai olemassa olevien olennaiseen parantamiseen. (Heikkilä ym. 2008, 21)

Organisaatiossa tapahtuvia pieniä ja suuria muutoksia koetaan hyvin eri tavalla. Joillekin työntekijöille pieni toimintatapamuutos voi olla isompi asia kuin vaikka organisaation rakenteisiin liittyvä muutos, joka voi olla merkityksellisempi johdolle. Muutos on jatkuvaa ja se on myös luonteva osa organisaatioiden arkea, jos siihen suhtaudutaan avoimesti ja myönteisesti. (Ponteva, 2010, 9-10)

Työterveyshuollon toiminta on viime vuosien aikana muuttunut. Työelämän muutosten myötä myös työterveyshuollon on pitänyt suunnata toimintaansa tehokkaammin sille asetettujen tavoitteiden suuntaan. (Uitti 2014, 5-15)

Toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset. (Laamanen 2001, 19) Prosessiajattelussa on hyvä lähteä liikkeelle asiakkaasta ja hänen tarpeistaan. Aluksi tulee miettiä, millaisilla tuotteilla ja palveluilla tarpeet voidaan tyydyttää. Sen jälkeen tulee suunnitella prosessi, jolla saadaan aikaan halutut tuotteet ja palvelut. Täytyy selvittää myös mitä tietoja ja materiaalia tarvitaan prosessin toteuttamiseen ja mistä ne hankitaan. Kun prosessien jäsentämisessä onnistutaan hyvin, yhteistyö asiakkaan kanssa toimii hyvin ja asiakas kokee saavansa hyvää palvelua. Myös organisaatiossa työskentelevät ihmiset ymmärtävät kokonaisuuden, oman roolinsa sekä sen, miten lisäarvo tuotetaan läpi koko organisaation. Toiminnan kehittäminen perustuu organisaation kokonaistavoitteisiin ja asiakkaiden tarpeisiin. (Laamanen 2001, 20-23)

Työterveyshuoltolaki (1383/2001) on edellyttänyt työterveyshuollon laadun ja vaikuttavuuden seurantaan. Laatujärjestelmää rakentaessa toiminta kuvataan prosesseina. Prosessikuvausten avulla saadaan arkikäytännöt näkyviksi. Palvelutoiminta koostuu työterveysyksikössä yhteisesti sovitusta prosesseista ja toimintatavoista. (Leino, Laaksonen ja Österbacka 2015, 6-7)

Tämän opinnäytetyön toteutuspaikka oli Soisalon Työterveys-liikelaitos, jossa työskentelen ja vastaan tukipalvelutehtävien toiminnasta. Yhteistoimintamenettelyn tuloksena oli Soisalon Työterveydessä päädytty vähentämään hallinto- ja tukipalveluiden henkilöstöä ja tekemään töiden uudelleen organisointia. Opinnäytetyö toteutettiin kehittämistyönä ja tässä opinnäytetyössä kuvaan Soisalon Työterveyden tukipalveluiden työn uudelleen organisoinnin kehittämisprosessin ja sen vaiheet.

Kehittämistehtävän tavoitteena oli optimoida tukipalveluiden työtehtävät tukemaan Soisalon Työterveyden toiminta-ajatuksen ja strategian saavuttamista. Tavoitteena selkeyttää perustehtävää, uudeen järjestellä tehtäviä, luoda varahenkilöjärjestelmä sekä työn toimintamallien kehittäminen ja työnkuvausten ja työprosessien luominen. Tavoitteena tukipalveluiden henkilöstön työn selkeytyminen ja työhyvinvoinnin paraneminen. Kehittämisprosessi alkoi loppuvuonna 2015 ja päättyi elokuussa 2016. Oma opimistavoitteenani on saada kokemusta projektin vetämisestä sekä syventää osaamistani organisaatiomuutoksiin ja prosesseihin liittyen.

Opinnäytetyön teoria osuudessa on käsitelty organisaatiomuutosta, organisaation prosesseja sekä työterveydenhuollon toimintayksikköä.

2 ORGANISAATIOMUUTOS

2.1 Muuttumisen väistämättömyys

Muutos on aikamme mantra, eikä vain meidän aikamme. Monet historian suurmiehet ovat todenneet "pysyvää on vain muutos". Mitä ilmeisemmin mikään ei ole menneistä ajoista muuttunut. Aikaisemmin riitti se, että ihminen eli kunnollisesti, hankki ammatin ja teki työtä. Ihmisen ei tarvinnut tai kannattanut ponnistella ollakseen erityisen kilpailukykyisiä. Niin hyvässä kuin huonossakin työssä pysyi, kun siihen oli päässyt. Nykyisin meiltä odotetaan sopeutumista suuriin mullistuksiin jopa kymmeniä kertoja elinikäme aikana. (Erämetsä 2003, 9-10)

Muutosten taustalla on maailmanlaajuinen talouden kriisi ja teknologian nopean kehityksen vauhdittama keskinäinen riippuvuus. Yritykset ja julkiset organisaatiot ovat ajautuneet kiristyvään kilpailuun ja toistuviin omistajan vaihdoksiin. Kustannustehokkuutta ja tuottavuutta lisätään kiihtyvällä voimalla. Toimitusajat lyhenevät, varastot pienenevät ja tuotannon läpivirtaus nopeutuu sekä automaatiota on lisätty. Organisaatiot ja tehtävät muuttuvat nopeasti. Halpeneva tietotekniikka mahdollistaa verkottuvien rakenteiden joustavaa muuntelua. Työt pätkiytyvät ja työurat pilkkoutuvat. Uuden oppimisen tarve kasvaa ja ammatin vaihdot yleistyvät. Osaaminen ratkaisee ja suhdannevaihteluihin liittyvät saneeraukset ja konkurssit ovat arkipäivää. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 7-8)

Yritysmaailma kilpailee asiakkaista, markkinaosuuksista ja hupenevista resursseista esim. osaavasta työvoimasta. Myös julkinen sektori kilpailee hupenevista resursseista, mikä merkitsee mm. hiipuvaa rahoitusta. Kiristynyt kilpailu haastaa organisaatiot toimimaan yhä tehokkaammin. Tehokkuutta on kahta lajia: organisaatio voi toimia tehokkaasti ja kasvattaa tulojaan lisäämällä myyntiä tai saamalla lisää rahoitusta. Organisaatio voi toimia tehokkaasti myös sisäisesti tekemällä vähemmän panoksin enemmän, eli karsia kuluja. Organisaatioiden kannalta hyvin tärkeä muutostekijä liittyy asiakkaiden tarpeiden muuttumiseen. Ihmiset haluavat yksilöllisiä tuotteita ja palveluita sekä he odottavat saavansa parempaa laatua ja kohtelua. (Honkanen 2006, 90-93)

Tulevaisuudessa kohtaamme muutoksia yhä tiheämmin. Ulkoihin paineisiin on pyritty sopeutumaan mittavilla kehittämishankkeilla. Ympäristön muutokset yllättävät silti jatkuvasti. Olemme tilanteessa, jossa tarvitaan luottamusta tulevaisuuteen ja sen mukaista muutosten ja etenkin muutoksissa johtamista. Muutostilanteiden laadukas hoitaminen on kilpailussa tärkeää. Meidän on opittava kehittämään ja ylläpitämään mahdollisimman hyvää työelämän laatua myös taantuman ja muutosmurroksen aikana. On ymmärrettävä yksilön olevan koetuksella muutosmylläkässä ja tunnustettava yksilön muutokseen sopeutumisen ehtojen merkitys muutoksen onnistumiselle. Tarvitaan tietoa muutoksesta ja erityisen paljon tarvitaan tietoa ihmisestä ja hänen tavastaan reagoida muutoksiin ja selvittää niistä. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 8-9)

Nopeutunut muutostahti näkyy erityisesti työelämässä, jonka osaamisvaatimukset ovat muuttuneet hyvin lyhyessä ajassa. Muutama vuosikymmen sitten kielitaito, atk-taidot, taito käyttää internetiä ja taito tehdä yhteistyötä eivät olleet sellaisia perustaitoja, kuin ne nyt ovat. Työn uusien vaatimusten nopea ilmaantuminen tarkoittaa sitä, että yhden ihmisen on työuransa aikana opittava yhä enemmän uusia taitoja. (Arikoski ja Sallinen, 2007, 9)

Muutos lähtee usein liikkeelle siitä, että tunnustetaan uusi asia tai tarve toiminnassa taikka virhe tai epäkohta, johon halutaan puuttua. Usein tarpeen havaitsee esimies, joka kokee muutoksen välttämättömäksi. Pontevan mukaan esimies, joka sulkee silmänsä ja korvansa muutostarpeilta, on turha esimies. Oli muutos iso tai pieni, on se aina haaste. Erityisesti esimiehelle haasteelliseksi muutoksen tekee muutoksen yllättävyys, lopullisuus ja epämääräisyys. Esimiehen tulisi kansantajuisesti pystyä selittämään muutos ja sen merkitys työntekijöille, vaikka usein hän ei itsekään kunnolla tiedä muutoksen sisältöä ja sen vaikutuksia omaankaan työhönsä. Onnistunut muutos tarvitsee esimiehen lisäksi muutokseen sitoutuneen johdon. Johdon tulee selvästi osoittaa, että muutosta tarvitaan. (Ponteva 2010, 10-11)

2.2 Työn ja toimintaprosessien kehittäminen

Kehittämistyöllä tarkoitetaan toimintaa, jonka tavoitteena on tutkimustulosten avulla luoda uusia tai entistä parempia palveluja, tuotantovälineitä tai –menetelmiä. Toiminta tähtää uusien tuotteiden, tuotantoprosessien tai järjestelmien aikaansaamiseen tai olemassa olevien olennaiseen parantamiseen. (Heikkilä ym. 2008, 21) Työn- ja toimintajärjestelmän kehittämisessä on kyse siitä, mitä työssä tehdään ja miten. Työtä määrittää sen kohde ja tavoite, eli mitä ollaan tekemässä. Toinen tekijä on itse työn suorittaja ja kolmas tekijä on työväline eli se miten työtä tehdään. Jos organisaatiota halutaan rakentaa loogisesti, tulee ensin lähteä analysoimaan työn kohdetta ja tavoitteita. Sen jälkeen mietitään millä keinoin ja välinein kohdetta työstetään eli määritellään tehtävät ja työprosessit. Varsinainen organisaatio suunnitellaan vasta näiden päälle ja valitaan henkilöstö suorittamaan määritellyjä tehtäviä. (Honkanen 2006, 159)

Uudeksi kehittämisen haasteeksi on noussut työn kokonaisvaltainen kehittäminen erotuksena perinteisten asiantuntijarajojen mukaan eriytyneestä kehittämisestä. Nykyisin kehittämisen tavoitteena on usein toimintakonseptien jatkuva uudistaminen, nopeatempoinen innovointi ja verkostomainen asiantuntijuus- ja organisaatorajat ylittävä toiminta. Työn kehittäminen ja muutosten hallinta on myös merkittävä työhyvinvoinnin kysymys. Työn tekemisen pitää olla terveellistä ja turvallista, mutta erityisesti hyvinvoinnin kannalta on keskeistä se, miten mielekkääksi ja hallittavaksi tekijät kokevat työnsä. Juuri muutostilanteissa työn hallittavuus on usein vaarassa kadota ja työn mieli hukkaa. (Työterveyslaitos/ Muutoksen hallinta ja työn kehittäminen)

Terveysthuollon organisaatioissa kehittämistoiminta on usein luonteeltaan kokemuksellista: käytännön osaajat muuttavat tutkimus- ja kokemustiedon avulla ympäristöönsä tai asiantilaa jollakin tavalla paremmaksi ja sitoutuvat itse toimijoiksi ja osallistujiksi kehittämistyöhön. Reflektoidessa ja kehittäessä toimintaa käytännön osaajat saavat samalla itselleen uusia oppimiskokemuksia ja sitä kautta muutosta toimintamalleihinsa. (Heikkilä ym. 2008, 55)

2.3 Henkilöstön motivointi ja osallistaminen

Muutos herättää ihmisissä aina tunteita. Joskus tunteet ovat myönteisiä, mutta hyvin usein ne ovat kielteisiä. Tunteiden kokeminen on eri henkilöillä erilaista. Jokaisella ihmisellä on oma ajattelu, erilainen elämä ja kokemukset, jotka sekoittuvat tunteisiin. (Juuti & Virtanen 2009, 118)

Jokainen kokee omassa henkilökohtaisessa elämässään useita ja eritasoisia muutoksia mm. koulun alkaminen, muutto vieraalle paikkakunnalle, lapsen syntymä jne. Tällaisissa muutoksissa ihminen käy läpi neljä perustunnetta; pelko, viha, suru ja ilo. Vasta käytyään läpi nämä kaikki tunteet ihminen on sinut muutoksen kanssa. Myös työorganisaatioiden muutokset aiheuttavat näitä samoja tunteita. On tärkeää, että perustunteet hyväksytään ja niille annetaan aikaa. Uhkana on, että niiden paikan vievät sitkeät jäännöstunteet. Näitä jäännöstunteita ovat esim. masennus, ahdistus ja katkeruus. Jäännöstunteet ovat usein merkki siitä, että emme ole kyenneet kohtaamaan alkuperäistä tunnetta. Jäännöstunteet ehkäisevät tai ainakin lykkäävät muutosta, koska ne syövät sitä energiaa, jota tarvitsemme itse muutoksen käsittelemiseen. (Arikoski & Sallinen, 2007, 41-43)

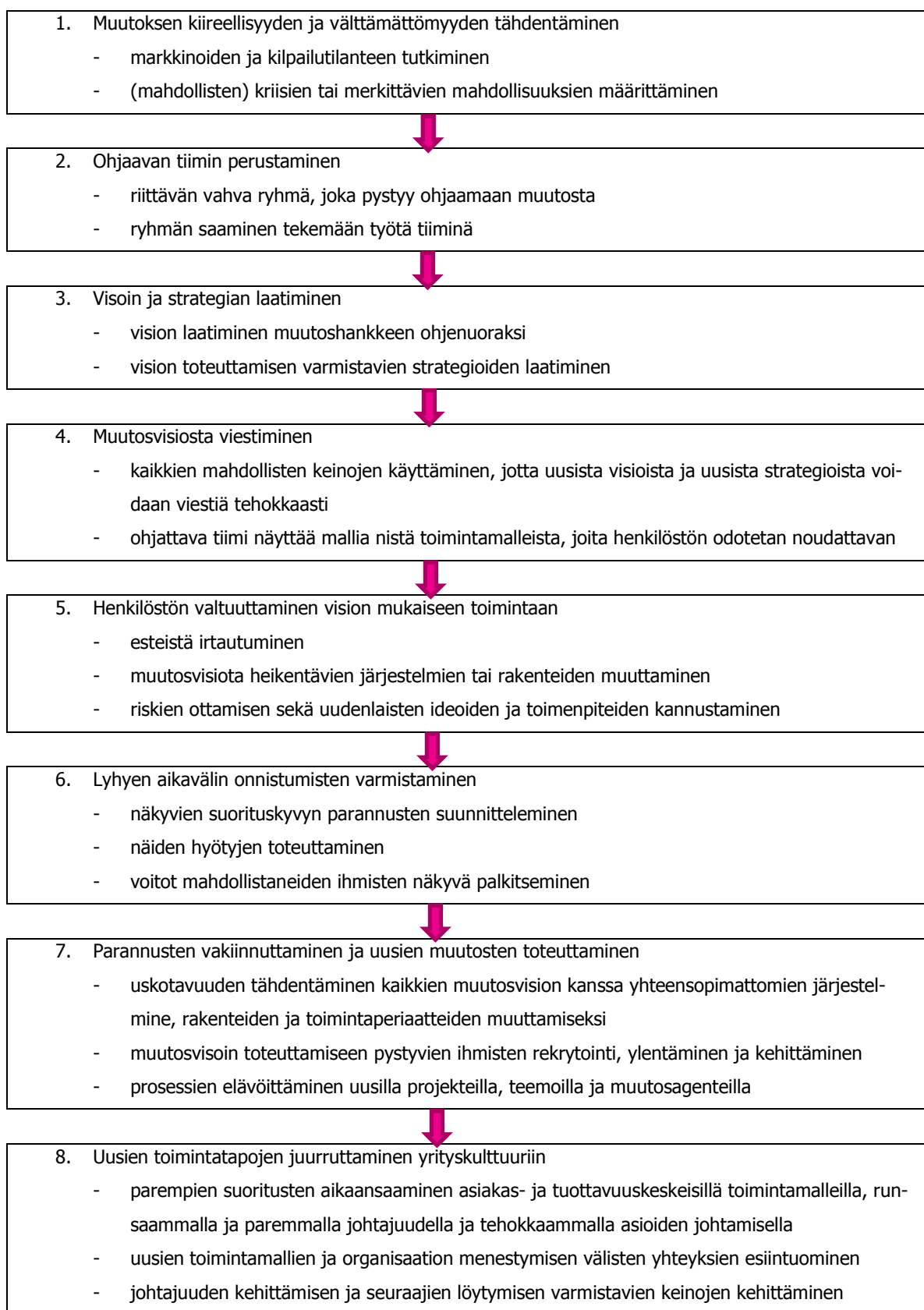
Kaikissa muutostilanteissa ihmiset kysyvät, mitä tämä tarkoittaa minun kannaltani. He kysyvät myös, mitä olemme tehneet väärin tai jättäneet hoitamatta, kun tällainen muutos tarvitaan. Ihmettely ajassa taaksepäin sekä eteenpäin sitoo ihmisten huomion. Usein heillä tärkein ja kiireellisin kysymys on, miten tämä organisaatiomuutos vaikuttaa tehtäviin, tiimeihin ja tulevaisuuden näkymiin. (Valpola 2004, 15)

Organisaatiossa tapahtuvia pieniä ja suuria muutoksia koetaan hyvin eri tavalla. Joillekin työntekijöille pieni toimintatapamuutos voi olla isompi asia kuin vaikka organisaation rakenteisiin liittyvä muutos, joka voi olla merkityksellisempi johdolle. Muutos on jatkuvaa ja se on myös luonteva osa organisaatioiden arkea, jos siihen suhtaudutaan avoimesti ja myönteisesti. (Ponteva, 2010, 9-10)

Kati Tikanmäen Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen-väitöskirjassa kerrotaan muutoksien herättävän ihmisissä usein pelkoja, mistä syystä niihin saatetaan suhtautua vastahakoisesti. Vastarinnan taustalla saattaa olla esim. ennakkoluuloja muutoksen synnyttämää uutta ja vierasta kohtaan, huolta oman aseman heikkenemisestä sekä väsymystä muutosten aiheuttamasta lisätyöstä sekä uuden oppimisen vaatimuksista. Muutoksen kohtaaminen ja hyväksyminen edellyttää aina valmiutta luopua vanhasta sekä asettaa itsensä alttiiksi uusille haasteille. (Tikanmäki, Kati 2006, 225)

Into muuttua löytyy jokaisesta ihmisestä itsestään, ketään ei voi pakottaa muuttumaan. Esimies voi kuitenkin auttaa alaistaan löytämään joskus piilossa olevan muutosinnon. Työntekijän nähdessä itsensä ja työnsä osana organisaatiota muutoksen jälkeenkin, muutos on luontevaa organisaation toimintaa. Organisaation johdon, esimiesten ja henkilöstöihmisten tulee viestiä samalla lailla; muutos on myönteinen ja organisaatiota rikastuttava asia. Tällä samankaltaisella ja johdonmukaisella toiminnalla tuetaan henkilöstöä muutosprosessissa. Jos työntekijä kokee, että hänen työssään on merkitystä, hän voi tehdä sitä ilman uhkia ja hänen taidoilleen on käyttöä, kiinnittyy hän organisaatioon paremmin kuin sellainen henkilö, joka ei tunne samalla tavalla. Merkityksellisyyden, turvallisuuden ja käyttökelpoisuuden tunteet ovatkin tärkeimpiä työntekijöitä organisaatioon sitovia asioita. (Ponteva 2010, 18)

Professori John P.Kotter on jo vuonna 1996 kuvannut muutoksen tärkeimmän edellytyksen kahdeksanvaiheiseen prosessiin, jonka läpi yrityksen on kuljettava saavuttaakseen päämääränsä. Edelleen kirjallisuudessa viitataan usein tämän muutostutkijan uraa uurtavaan teokseen Muutos vaatii johtajuutta.



Kuvio 1. Suurten muutosten aikaansaamisen kahdeksanvaiheinen prosessi. (Kotter 1996, 18).

Muutoshankkeissa tulisi käydä kaikki 8 vaihetta ja mielellään kuvion esittämässä järjestyksessä. Usein yritetään uudistaa organisaatiototeuttamalla vain vaiheet 5,6 ja 7. Tällöin saadaan harvoin tarpeeksi vahvaa pohjaa edistymistä varten. Ilman vaiheen 8 seurantaan taas ei saada aikaan pysyviä muutoksia. Usein meneillään on monia vaiheita yhtä aikaa, mutta yhdenkin sivuuttaminen aiheuttaa lähes aina ongelmia. (Kotter 1996, 20)

Katariina Pontevan väitöstudiumin tehtävänä oli selvittää miten yksilö organisaatiomuutoksen edetessä samaistuu uuteen organisaatioon ja kuinka hän kiinnittyy työhönsä vai vieraantuuko hän siitä. Tutkimuksessa todettiin, että työntekijän on vaikeampi kiinnittyä työhönsä organisaatiomuutosprosessin edetessä silloin, jos hän kokee työstä tulleen hänelle vierasta. Työstä vieraantuminen saattaa ilmetä mm. välinpitämättömyytenä työtä kohtaan. Jos työntekijällä on tarpeeksi tietoa organisaatiomuutokseen liittyvistä asioista, hän kokee olevansa osa organisaatiota ja psykologisesti omistavansa sitä, hänen on helpompaa samaistua uuteen organisaatioon. Ponteva totesi tutkimuksessaan myös, että esimiehillä ja johdolla on merkittävä rooli siinä, kuinka innostuneita työntekijät ovat työssään. He pystyvät kannustamaan työntekijöitä niin, että he kokevat tekevänsä mielekästä ja palkitsevaa työtä. (Ponteva 2010)

Työterveyshuollon toiminta on viime vuosien aikana muuttunut. Työterveyslaitoksen ylilääkäri Jukka Uitti toteaa kirjassa Hyvä Työterveyshuoltokäytäntö, että työelämän muutosten myötä työterveyshuollon on pitänyt suunnata toimintaansa tehokkaammin sille asetettujen tavoitteiden suuntaan. Suomen väestön ikääntyminen lisää kestävyysvajetta ja tarvetta työurien pidentämiseen. Tavoitteena Suomessa on nostaa keskimääräistä eläkkeellesiirtymisikää. Tavoitteiden toteuttamiseksi tarvitaan toimenpiteitä, jotka edistävät työhyvinvointia, työssä jaksamista ja osaamista. Työterveyshuoltoa koskeviin lakeihin ja asetuksiin tehdyt muutokset korostavat omalta osaltaan tätä tarvetta. Laadukkaasti työterveyshuollon kulmakiviksi on nostettu työkyvyn seuranta, hallinta ja varhainen tuki, työterveysyhteistyö eli hyvä yhteistyö työpaikkojen kanssa sekä työterveyshuollon tehokkaat ja vaikuttavat menetelmät. (Uitti 2014, 5-15)

3 ORGANISAATION PROSESSIT

Kai Laamasen (2001) mukaan toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset. (Laamanen 2001, 19) Myös Herkko Pesonen toteaa kirjassaan *Laatua!* (2007), että prosessi on tapahtumasarja: ensin tehdään jotakin, sitten jotakin muuta ja sitten onkin valmista. Prosessi siis muodostuu vaiheista.

Prosessissa ilmenee kaksi pääasiaa:

1. Jotakin pitää saada aikaan, eli prosessissa syntyy tulos, prosessin tuote.
2. Joku haluaa osalliseksi tästä syntyneestä tuloksesta, eli prosessin tuloksella on asiakas.

Prosessiajattelussa on hyvä lähteä liikkeelle asiakkaasta ja hänen tarpeistaan. Aluksi tulee miettiä, millaisilla tuotteilla ja palveluilla tarpeet voidaan tyydyttää. Sen jälkeen tulee suunnitella prosessi, jolla saadaan aikaan halutut tuotteet ja palvelut. Täytyy selvittää myös mitä tietoja ja materiaalia tarvitaan prosessin toteuttamiseen ja mistä ne hankitaan. Kun prosessien jäsentämisessä onnistutaan hyvin, yhteistyö asiakkaan kanssa toimii hyvin ja asiakas kokee saavansa hyvää palvelua. Myös organisaatiossa työskentelevät ihmiset ymmärtävät kokonaisuuden, oman roolinsa sekä sen, miten lisäarvo tuotetaan läpi koko organisaation. Toiminnan kehittäminen perustuu organisaation kokonaistavoitteisiin ja asiakkaiden tarpeisiin. (Laamanen 2001, 20-23)

Prosessi on myös hyvä lopettaa asiakkaasen, eli pohtia mitä asiakas on saanut ja mitä hän on halunnut. Prosessi siis alkaa asiakkaasta ja loppuu asiakkaaseen. Prosessin toimivuuden ja hyvyyden pääasiallinen mittari onkin asiakas, tätä voidaan kutsua myös asiakastyytyvyydeksi. Myös itse prosessia tulee kuitenkin seurata ja mitata, eli tutkia onko prosessin aikana tehty tai syntynyt kaikki se, mitä on suunniteltu? (Pesonen 2007, 129-130)

Prosesseja kuvataan sanoilla ja piirroksilla. Piirroksia kutsutaan prosessikaavioiksi ja sanat selittävät tekstiä. (Pesonen 2007, 130) Prosessikaavio esittää prosessin vaiheet ja siihen osallistuvat henkilöt ja funktiot piirroksena. Tarkoituksena on havainnollistaa prosessikuvauksen sisältö. Ymmärrettävyyden ja luettavuuden kannalta prosessikaavio tulisi pitää pelkistettynä. Sen tulisi mahtua yhdelle sivulle, jolloin tehtävien määrä on 10-20 kpl. Prosessikaavioon valitaan päälinjat, mahdolliset poikkeamat niistä kuvataan työohjeissa. Kuvallisen esityksen lisäksi prosessista on suositeltavaa laatia sanallinen yleiskuvaus, prosessin perustiedot. Siinä kerrotaan prosessin keskeiset asiat. Kuvaukselle tulee sopia yhtenäinen muoto. (Lecklin, 2006, 137-141)

Prosesseja voidaan luokitella eritavoin ja niistä voidaan käyttää erilaisia nimityksiä. Voidaan puhua tuote-, palvelu-, asiakas-, pää-, ydin-, tuki-, avain-, ali-, johtamis- tai ohjausprosesseista. Luokittelu on aina jossain määrin keinotekoinen. Kai Laamanen on ehdottanut vuonna 2001 kirjassaan *Johda liiketoimintaa prosessien verkkona*, että prosessien luokittelussa puhuttaisiin ydin- ja tukiprosesseista, joista sitten valitaan organisaation avainprosessit. (Laamanen 2001, 52-59)

Ydinprosesseilla tarkoitetaan niitä prosesseja, joilla on välitön yhteys asiakkaaseen ja joille on ominaista, että niissä jalostetaan tuotetta. Ydinprosessit palvelevat ulkoista asiakasta. Tyypillisiä ydinprosesseja ovat myynti- tai vastaavat asiakasprosessit sekä tuotanto- ja toimitusprosessit. Organisaatio ei pysty toimimaan pelkkien ydinprosessien varassa vaan tarvitaan tukiprosesseja luomaan edellytyksiä tehokkaalle toiminnalle. (Laamanen 2001, 52-59)

Tukiprosessit ovat luonteeltaan sisäisiä prosesseja, jotka luovat edellytykset varsinaisten ydinprosessien toiminnalle. Näillä prosesseilla ei ole suoraa kontaktia ulkoiseen asiakkaaseen, vaan prosessin asiakas on organisaation sisällä. Tukiprosessit tulevat ydinprosesseja niiden toiminnassa ja auttavat niitä onnistumaan. (Laamanen 2001, 52-59)

Avainprosesseihin kuuluvat kaikki ydinprosessit ja osa tukiprosesseista. Tukiprosesseista otetaan avainprosesseihin ne prosessit, joiden toimimattomuuden vuoksi koko organisaatio kärsii. Tällaisia elintärkeitä tukiprosesseja voivat olla esim. tietohallinnon prosessit. Avainprosessien valinnalla pyritään keventämään turhaa kuvaamista, koska avainprosessien ulkopuolelle jääviä prosesseja ei välttämättä tarvitse määrittää ja kuvata. (Pesonen 2007, 131-132)

Jokaisella prosessilla on omistaja. Se tarkoittaa, että joku henkilö on vastuussa prosessista, eli hän seuraa ja kehittää prosessia niin, että se tuottaa oikean lopputuloksen tehokkaasti ja tuottavasti. Prosessin omistaja ei välttämättä osallistu prosessin toteutukseen, vaan hän päättää miten prosessissa pitää toimia. Prosessin omistaja voi olla yksi henkilö tai prosessin omistaja voi olla ryhmä, tiimi. (Pesonen 2007, 132)

Olli Lecklin on vuonna 2006 kirjassaan Laatu yrityksen menestystekijänä määritellyt prosessin omistajan vastuisiin kuuluvan mm.seuraavat asiat:

Prosessin suunnittelu ja määrittely. Hän määrittää toimivan prosessikonaisuuden sisällön ja sopii rajapinnat muiden prosessien kanssa. Jos prosessi jaetaan osaprosesseihin, hän nimeää osaprosessien omistajat.

Prosessin tuloksen varmistaminen. Prosessin omistaja vastaa, että prosessin tulokset ovat asetettujen tavoitteiden mukaisia. Vastuuseen sisältyvät mm. ongelmien ratkaiseminen tai ratkaisun hankkiminen, jos siihen tarvitaan ulkopuolisia päätöksiä, oikeiden mittareiden valinta ja seuranta sekä prosessikatselmuksien laadun varmistamiseksi. Omistajan on myös tunnistettava mahdolliset muutostarpeet ja arvioitava niiden vaikutus prosessiin.

Prosessihenkilöstö. Omistaja vastaa resurssien hankinnasta ja prosessihenkilöstön tehokkaasta toiminnasta. Prosessissa tulee olla riittävä määrä oikeita tietoja ja taitoja omaavia henkilöitä. Omistajan tulisi toimia valmentajan tavoin henkilöstön tehokkuuden ja itseohjautuvuuden lisäämiseksi.

Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan suositus, JHS 152; Prosessien kuvaaminen (2012) tarkoituksena on yhdenmukaistaa ja selkeyttää julkisen hallinnon prosessien kuvaamista. Suosituksessa todetaan prosessien kehittämisen liittyvän organisaation suunnitteluun ja kehittämiseen ja sen pohjana ovat organisaation visiot, strategiat ja toimintaperiaatteet.

Prosessikuvaukset ovat prosessien johtamisen, hallinnon ja parantamisen väline. Ne auttavat hallitsemaan kokonaisuuksia, jäsentämään prosesseja ja toimijoiden vastuita sekä löytämään toiminnan tehostamistarpeita. Kun prosessit on kuvattu samalla tavalla, niihin tutustuminen helpottuu. Myös yhteistyön suunnittelu ja toteuttaminen helpottuu, niin organisaation sisällä kuin organisaation ulkopuolellekin. (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012)

Tanja Ronkanen toteaa väitöskirjassaan Työterveyshuollon ja työpaikan yhteistyö työpaikan tarpeen arvioinnissa, että työterveyshuoltolainsäädännön edellyttämä työterveyshuollon laaja alainen toiminta ja integrointi asiakasorganisaatioiden prosesseihin ei toteutunut tutkimuksen kohteena olleessa työterveyshuoltoyksikössä. Työterveyshuoltoyksikössä oli kuitenkin tutkimuksen mukaan selvä halu kehittää toimintaansa asiakastyöpaikkojen tarpeista lähteväksi. (Ronkanen 2015)

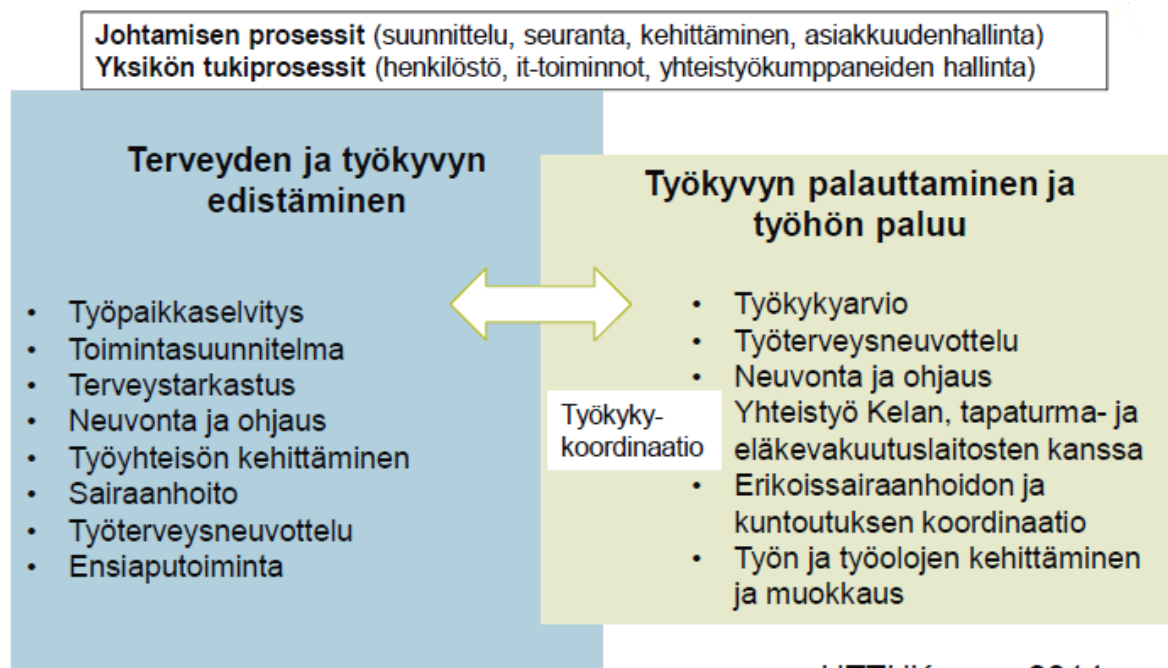
3.1 Työterveyshuollon prosessit

Työterveyshuoltolaki (1383/2001) on edellyttänyt työterveyshuollon laadun ja vaikuttavuuden seurantaan. Vuoden 2014 alusta voimaan astunut asetus hyvästä työterveyshuoltokäytännöstä (VnA 708/2013) on edelleen nostanut vaatimustasoa. Jokaisessa työterveysyksikössä on pitänyt vuoden 2016 alusta alkaen olla hyvää työterveyshuoltokäytäntöä noudattava kirjallinen yksikkökohtainen laatujärjestelmä. Laatujärjestelmää rakentaessa toiminta kuvataan prosesseina. Prosessikuvausten avulla saadaan arkikäytännöt näkyviksi. Asiakasorganisaatioissa työterveyshuolto ajatellaan tukitoimintaan kuuluvaksi palvelutoiminnaksi ja siltä edellytetään, kustannustehokkuutta, tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta. Palvelutoiminta koostuu työterveysyksikössä yhteisesti sovitusta prosesseista ja toimintatavoista. (Leino, Laaksonen ja Österbacka 2015, 6-7)

Työterveyslaitoksen vuonna 2015 julkaisemassa Laatu Avain-oppaassa työterveyshuollon toiminta jaetaan kahteen toiminta-alueeseen tai ydinprosessiin, jotka ovat terveyden ja työkyvyn edistäminen ja työkyvyn palauttaminen ja työhön paluu, sekä niiden sisällä tapahtuviin palveluprosesseihin. Tämä tarkoittaa työterveysyksikön tehtävä- ja toimintakenttään kuuluvien palveluprosessien tunnistamista, kuvaamista ja yksikössä yhteisesti sovitun toteuttamistavan saattamista laadukkaaksi toiminnaksi arjessa vastaamaan ydinprosessien tavoitteita. Ydin- ja palveluprosessit ovat sidoksissa asiakaskunnan kanssa toimimiseen, kun taas tukiprosessit liittyvät enemmän yksikön sisäiseen toimintaan. Työterveyshuollon näkökulmasta ajanvaraus- ja laskutus ovat tukipalveluita, vaikka käytännössä nämä toiminnot ovat suoraan sidoksissa yksikön asiakasyhteistyöhön. (Leino, Laaksonen ja Österbacka 2015, 22-23)

Työterveyshuollon kaksi ydinprosessia jaetaan Työterveyslaitoksen ohjeiden mukaisen laatujärjestelmän mukaan seuraavasti; Terveyden ja työkyvyn edistäminen sisältää ennaltaehkäisevän työterveyshuollon ja työterveyspainopainoitteisen sairaanhoidon, missä työntekijä on pääasiassa terve tai vähän oireileva, pitkiä työttömyysjaksoja ei ole ja työkyvyttömyysriski on vähäinen. (Michelsen & Uitti 2014, 122-124)

Työkyvyn palauttaminen ja työhön paluu sisältää vastaavasti ne työntekijät, joiden työkyky on jostakin syystä alentunut pidemmäksi aikaa tai joille pysyvästi työkyvyttömäksi jääminen näyttää todennäköiseltä. Heidän palaamisensa töihin vaatii erityistoimia. Perusteet tähän jakamiseen kahtia ovat käytännölliset ja korostavat työterveyshuollon kahta suurta haastetta, terveyden ja työkyvyn edistämistä (ennaltaehkäisevä toiminta) sekä kuntoutusta ja työhön paluun edistämistä (tertiaripreventio). Työhön paluun tukea tarvitsevia työntekijöitä on määrällisesti vähän, mutta he synnyttävät suurimman osan työterveyshuollon kustannuksista, koska heihin kohdistuu suuri määrä erilaisia terveydenhuollon palveluita. Ilman näitä palveluja työntekijä voi ajautua työkyvyttömäksi, mikä on sekä henkilökohtainen tragedia että suuri kustannus yhteiskunnalle. Tämä kahden ydinprosessin malli korostaa asiakaslähtöisyyttä ja tarjoaa joustavat toimintatavat työntekijöille, joiden työkyky vaihtelee työuran eri vaiheissa. (Michelsen & Uitti 2014, 122-124)



Kuvio 2. Työterveysyksikön laatujärjestelmän rakenne. (Hyvä Työterveyshuoltokäytäntö 2014, 123)

Hyvän työterveyshuoltokäytännön mukaisesti palveluprosessit on jaettu edellämainittuihin kahteen ydinprosessiin. Palveluprosessit tulee määrittää ja kuvata yhdessä työterveyshuoltoyksikön henkilöstön kanssa, koska ne kuvaavat henkilöstön jokapäiväistä toimintaa. Prosesseista tulee näkyä hyvien työterveyshuoltokäytäntöjen toteutuminen. Palveluprosessien kuvausten tulee alkaa työterveysyhteistyöstä ja päättyä työterveysyhteistyöhön. Prosessien tarkoituksena on selkiyttää yksikön toimintakokonaisuutta, tehdä ne osaamisen ytimeksi yksikön henkilöstölle ja tuottaa työterveyspalveluja työpaikoille hyvien käytäntöjen mukaisesti. Prosessikuvaukset onkin tehtävä niin, että niiden mukaan on mahdollista toimia arjessa ja jokainen työntekijä sitoutuu niihin. (Michelsen & Uitti 2014, 125-126)

4 TYÖTERVEYDENHUOLLON TOIMINTAYKSIKKÖ

Työterveyshuolto on työntekijöiden terveyden ja työolojen kehittämiseen tähtäävää toimintaa, jolla tuetaan työntekijän työkykyisyyttä koko työuran ajan. Työnantaja ja työterveyshuollon palveluntuottaja suunnittelevat yhdessä työterveyshuollon toiminnan sisällön ja toimenpiteet, jotka perustuvat työpaikan tarpeisiin. (Kela/ Työterveyshuolto)

Työterveyshuolto on työnantajalta investointi tuottavuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin. Työterveyshuolto on hyödyksi, varhainen puuttuminen työpaikan ja työntekijöiden työterveys- ja työturvallisuusongelmiin maksaa sijoitetun euron 3-5 kertaisena takaisin. Lisäksi työntekijän kannalta viihtyisä ja turvallinen työn on motivoivaa. (Työterveyslaitos/ Työterveyshuollon tehtävät)

4.1 Työterveyshuolto maailmalla

Jo lääketieteen isänä tunnettu Hippokrates (460-377 eea.) tunsu työhön liittyviä terveysongelmia (mm. orjien tauti ja kaivostyössä hankittu keuhkojen silikoosi), mutta jostain syystä työn merkitys sairauksien etiologiassa unohtui pariksi tuhanneksi vuodeksi Hippokrateen ajan jälkeen. Työlääketieteen isänä pidetään italialaista Padovan yliopiston professori Bernardino Ramazzinia (1633-1714). Hänen kirjansa *De morbis artificum diatriba* eli Työläisten sairauksista oli ensimmäinen kooste ja käsikirja työperäisistä sairauksista. Kansainvälinen toiminta työväensuojelun ja teollisuushygienian alalla alkoi systemaattisemmin vasta vuonan 1897 Brysselissä pidetyssä kongressissa. Vuonna 1906 perustettiin Milanoon kansainvälinen pysyvä työlääketieteen komitea Permanent Commission and International Association on Occupational Health, PCIAOH. Nykyisin se tunnetaan nimellä International Commission on Occupational Health, ICOH. (Heikkinen 2016, 82-84)

Euroopan unioni on 1980-luvulta lähtien pyrkinyt edistämään työterveyttä ja -turvallisuutta. EU on valtuutettu Euroopan unionin toiminnasta tehdyn sopimuksen 153 artiklassa antamaan työterveyttä ja -turvallisuutta koskevia direktiivejä. EU:n työterveys- ja työturvallisuuslainsäädäntö perustuu soveltamisalaltaan laajaan puitedirektiiviin sekä työterveyden ja -turvallisuuden erityisnäkökohtia koskeviin muihin direktiiveihin. EU:n direktiiveissä määritetään työterveyttä ja -turvallisuutta koskevat vähimmäisvaatimukset. (Euroopan työterveys ja turvallisuusvirasto)

EU:n direktiivit pannaan täytäntöön jäsenvaltioiden kansallisella lainsäädännöllä. Jäsenvaltiot voivat antaa tiukempia säännöksiä työntekijöiden suojelemiseksi, mutta niiden lainsäädännön on oltava vähimmäisvaatimusten mukainen. Työterveyttä ja -turvallisuutta koskevat lainsäädännölliset vaatimukset voivat sen vuoksi vaihdella EU:n jäsenvaltioiden välillä. (Euroopan työterveys ja turvallisuusvirasto)

WHO on julkaissut vuonna 2013 tutkimuksen (WHO Global Plan of Action on Workers Health), jossa oli vuosina 2008-2009 tutkittu maailmanlaajuisesti myös työterveyshuollon kattavuutta. Tutkimuksessa todettiin, että suurimmassa osassa maista raportoitiin työterveyshuoltopalveluiden strategioista, standardeista ja päämääristä, mutta työterveyshuoltopalvelut oli kuitenkin järjestetty vain kolmannekselle kaikista työssä käyvistä henkilöistä. Korkein työterveyshuoltopalvelujen kattavuus oli Euroopassa ja Yhdysvalloissa. Vastaavasti matalin työterveyshuollon kattavuus oli Afrikassa ja Etelä-/Itä-Aasiassa. (WHO Global Plan of Action on Workers' Health 2008-2017)

4.2 Työterveyshuolto Suomessa

Työpaikkojen terveydenhuolto on kehitetty Suomessa 1800-luvun puolivälistä lähtien, jolloin tehtaiden työntekijät saivat tavanomaisia terveyspalveluita tehtaan omalta lääkäriltä ja hoitajalta. Työterveyshuollon sisältö oli tuolloin pääasiassa ensiapua ja yleistä avoterveydenhuoltoa. Myöhemmässä vaiheessa alettiin kiinnittää huomiota hygieenisiin tekijöihin. Työstä johtuviin sairauksiin (mm. kivipölykeuhkoon ja häikämyrkytyksiin) alettiin kiinnittää huomiota jo 1930- ja 1940-luvuilla, mitä voidaan pitää suomalaisen työlääkätieteen alkuna. (Edilex, Husman 2006, 22-23)

Työlääkätieteen varsinaisena vauhdittajana oli Työterveyslaitoksen perustaminen vuonna 1945. Maan teollistuessa työpaikkaterveydenhuolto kehittyi niin, että vuonna 1965 jo noin 325 000 työntekijää oli työpaikkaterveydenhuollon palvelujen piirissä. Vastaavasti vuonna 1973 työnantaja oli järjestänyt noin 750 000 työntekijälle sairaanhoitoa ja jossain määrin sairauksia ehkäisevää toimintaa. 1970-luvun keskivaiheilla työterveyshuollon kattavuus edelleen kasvoi siten, että työterveyshuoltolain säätämisen aikoihin työterveyshuollon piirissä oli noin miljoona työntekijää. (Edilex, Husman 2006, 22-23)

Vuonna 1979 voimaan tullut työterveyshuoltolaki (743/1978) oli puitelaki, jossa säädetiin työnantajan velvollisuudesta järjestää työterveyshuolto palveluksessaan oleville. Työterveyshuoltolain mukaan työnantajan tulee käyttää terveydenhuollon ammattihenkilöitä työstä johtuvien terveysvaarojen ehkäisemiseksi. Työterveyshuollon lakisääteistäminen on ollut toimiva ratkaisu, jolla on voitu parantaa työn ja työolosuhteiden terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä vähentää ammattitauteja ja työstä johtuvia sairauksia. (Edilex)

Uudistettu työterveyshuoltolaki (1383/2001) ja työturvallisuuslaki (738/2002) tulivat voimaan 2000-luvun alussa. Ne luovat edelleen perustan terveelliselle ja turvalliselle työlle, mutta vuosien mittaan lakeja on korjattu ja niiden pohjalta on annettu täydentäviä asetuksia. Työterveyshuoltolain nojalla on annettu asetukset hyvästä työterveyshuoltokäytännöstä (708/2013), terveystarkastuksista erityistä sairastumisen vaaraa aiheuttavissa töissä (1485/2001), huumausainetesteistä (218/2005), rakennusalan työterveyskortista (1176/2006) ja neulanpistotapaturmien ehkäisystä (317/2013). Työturvallisuuslain perusteella annettuja asetuksia ovat mm. melu- ja värinäasetus. (Sauni 2014, 10-11)

Suomessa sosiaali- ja terveysministeriö ohjaa, johtaa ja kehittää työterveyshuollon lainsäädäntöä. Työterveyshuollosta säädetään työterveyshuolto-, työturvallisuus-, kansanterveys-, terveydenhuolto- ja sairausvakuutuslaissa.

- Työterveyshuoltolaki 1383/2001
- Työturvallisuuslaki 738/2002
- Kansanterveyslaki 66/1972
- Terveydenhuoltolaki 1326/2010
- Sairausvakuutuslaki 1224/2004

Työterveyshuollon tavoitteena on työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteistoimin edistää; työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa, työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä työyhteisön toimintaa. Työterveyshuollon tehtävänä on seurata kuinka työntekijän terveydelliset edellytykset ja työn vaatimukset kohtaavat. (Kela/ Työterveyshuolto, Terveyden ja hyvinvoinninlaitos/ Hyvinvointi- ja terveyserot)

Työnantajalla on työterveyshuoltolain perusteella velvollisuus järjestää työntekijöilleen lakisääteinen ehkäisevä työterveyshuolto. Lisäksi työnantaja voi ostaa laaja-alaisia sairaanhoidon palveluja työntekijöilleen. Työterveyshuoltolakia sovelletaan työhön, jota koskee työturvallisuuslaki ja jota tehdään Suomessa. Työnantajalla on mahdollisuus järjestää työterveyshuollon palvelut itse tai ostaa palvelu terveyskeskuksesta, yksityiseltä lääkäriasemalta tai muulta palveluntuottajalta. (Kela/ Työterveyshuolto, Terveyden ja hyvinvoinninlaitos/ Hyvinvointi- ja terveyserot)

Kunnalla on työterveyshuollon järjestämistä vastuu, eli kunnan on järjestettävä työterveyshuollon palvelut kunnan alueella oleville palveluja haluaville työnantajille. Maatalousyrittäjillä ja muilla yrittäjillä on mahdollisuus järjestää palvelut itselleen halutessaan, mutta laki ei sitä velvoita. Sairaanhoidopalveluiden järjestäminen työntekijöille on työnantajalle vapaaehtoista. (Sosiaali- ja terveysministeriö)

Keskimäärin työterveyshuollolla on suuri merkitys työssäkäyvien suomalaisten terveyteen. Kuitenkin työterveyshuollon kattavuus vaihtelee paljon. Suomessa työllisestä työvoimasta 78% on laaja-alaisen työterveyshuollon piirissä. Yrittäjistä kuitenkin vain 16% ja maatalousyrittäjistä 10% on työterveyshuollon piirissä. Työterveyshuollon kattavuudessa on sosioekonomisia eroja. Työterveyshuollon heikommassa asemassa olevia ovat epätyyppillisissä työsuhteissa olevat, pienyrityksissä työskentelevät, yksityisyrittäjät ja vähän koulutetut. (Terveyden ja hyvinvoinninlaitos/ Hyvinvointi ja terveys-erot)

Työnantajalla on oltava työterveyshuollon palveluntuottajan kanssa yhteistyössä laadittu kirjallinen sopimus sekä toimintasuunnitelma työterveyshuollon järjestämisestä. Kansaneläkelaitos (Kela) korvaa työnantajalle työterveyshuollon järjestämisestä aiheutuneita tarpeellisia ja kohtuullisia kustannuksia sairausvakuutuslain perusteella. Työterveyshuolto on Suomessa työntekijöille maksutonta. (Kela/ Työterveyshuolto)

4.3 Soisalon Työterveyden toimintayksikkö

Soisalon Työterveys-liikelaitos on aloittanut toimintansa 1.1.2008. Varkauden kaupunki omistaa liikelaitoksen ja toimintaa aloitettaessa siihen liittyi Joroinen, Leppävirta ja Heinävesi. Liikelaitoksella on menossa kahdeksas toimintavuosi, liikelaitos on laajentunut vuosien aikana ja tällä hetkellä liikelaitos toimii 13 kunnan alueella (Heinävesi, Joroinen, Leppävirta, Varkaus, Kaavi, Juankoski, Rautavaara, Tervo, Vesanto, Keitele, Pielavesi, Suonenjoki ja Rautalampi). Liikelaitoksella on toimipiste jokaisessa 13 kunnassa. (Soisalon Työterveys 2016)

Soisalon Työterveys tuottaa ja kehittää alueen työelämälle työterveyshuollon palveluita hyvän työterveyshuoltokäytännön mukaisesti sekä huolehtii jäsenkuntiansa kansanterveislain mukaisista velvoitteista järjestää työterveyshuoltoa alueellaan oleville työpaikoille. Soisalon Työterveys tuottaa työterveyshuollon palveluita 14 000 henkilöasiakkaalle ja noin 1300 asiakasyritykselle. (Soisalon Työterveys 2016)

Liikelaitoksella on oma johtokunta, johtokuntaan kuuluu 12-15 varsinaista jäsentä. Varkauden kaupunki nimeää johtokuntaan kaksi jäsentä ja muista kunnista nimetään yksi jäsen. Johtokunnassa tulee olla edustettuna taloushallinnon ja henkilöstöhallinnon sekä yrityselämän asiantuntemus. Yksi jäsen valitaan Soisalon Työterveyden henkilöstön esityksestä. Henkilökunnan edustajalla on puhe- ja läsnäolo-oikeus. Johtokuntaan nimettävät kuntien edustajat eivät saa olla sidoksissa muihin terveydenhuollon palveluita työelämälle tuottaviin yhteisöihin ja työterveyshuollon kilpaileviin organisaatioihin. Varkauden kaupunginhallitus nimeää johtokunnan toimikaudekseen sekä valitsee varsinaisista jäsenistä puheenjohtajan. Varkauden kaupunginhallitus voi käyttää Otto-oikeutta johtokunnan päätöksissä ja kaupungin valtuusto taas sitten kaupunginhallituksen päätöksistä. (Soisalon Työterveys 2016)

Johtokunnan tehtävänä on yhteistyössä liikelaitoksen johtajan kanssa ohjata ja valvoa Soisalon Työterveyden toiminnan suunnittelua ja toteutumista Varkauden kaupunginvaltuuston vahvistamien strategisten, toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden mukaisesti sekä konsernijohdon ohjeita ja määräyksiä noudattaen. (Soisalon Työterveys 2016)

Kaupunginhallitus nimeää liikelaitokselle johtajan, joka vastaa Soisalon Työterveyden toiminnasta ja sen kehittämisestä sekä huolehtii johtokunnassa käsiteltävien asioiden valmistelusta ja päätösten täytäntöönpanosta. Hallinnossa työskentelee lisäksi vastaava työterveyslääkäri, henkilöstöpäällikkö sekä asiakkuuspäällikkö. (Soisalon Työterveys 2016)

Toimipisteet (13 kpl) on niputettu 5 tiimiin ja näitä käsitellään saman ajanvarauksen alla oleviksi kokonaisuuksiksi, jotka huolehtivat kyseisen alueen palveluista tiiminä. Soisalon Työterveydessä työskentelee noin 60 työntekijää. (Soisalon Työterveys 2016)

Työterveyshuoltolaki (1383/2001) edellyttää, että työterveyshuoltopalvelujen tuottamiseen käytetään riittävästi työterveyshuollon ammattihenkilöitä ja heidän tarpeelliseksi katsomiaan asiantuntijoita. Työterveyshuollon ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden koulutusvaatimukset on määritelty työterveyshuoltolaissa. (Mäenpää-Moilanen 2014, 270-271)

Työterveyshuollon ammattihenkilöitä ovat työterveyshoitajat ja työterveyslääkärit. Soisalon Työterveydessä työskentelee 20 hoitajaa ja 15 lääkäriä. Työterveyshuollon asiantuntijoita ovat fysioterapeutit ja psykologit sekä henkilöt, joilla on työhygienian, sosiaalialan, ergonomian, teknisen, maatalouden, työnäkemisen, ravitsemuksen, puheterapian tai liikunta-alan soveltuva korkeakoulututkinto tai muun vastaavan alan ammatillinen tutkinto ja riittävät tiedot työterveyshuollosta. Soisalon Työterveydessä työskentelee 5 työfysioterapeuttia ja 3 työterveyspsykologia. Muiden asiantuntijoiden palveluita Soisalon Työterveys ostaa tarpeen mukaan. Soisalon Työterveydessä työskentelee 9 työterveyssihteeriä. Työterveyssihteereille ei ole laissa määritelty koulutusvaatimuksia. Osa työterveyssihteereistä työskentelee toimipisteissä, jolloin heidän työnkuvansa muodostuu toimipisteen avustavista tehtävistä. Lisäksi Soisalon Työterveydessä on kaksi toimistosiheteeriä. Heidän työtehtäviinsä kuuluvat saneluiden purku sekä hallinnon sihteerin tehtäviä. (Soisalon Työterveys 2016)

4.4 Tukipalvelut Soisalon Työterveydessä

Soisalon Työterveyden sisällä tuotettavien tukipalveluiden henkilöstöön kuuluu 5 työterveyssihteeriä. He ovat kaikki koulutukseltaan lähihoitajia. Heidän työtehtäviin kuuluvat ajanvarauspalvelut, laskutus, potilastietojärjestelmän pääkäyttäjäyys, sopimuspapereiden puhtaaksi kirjoittaminen ja sopimustietojen potilastietojärjestelmään syöttäminen sekä lukuisia pieniä, mutta äärettömän tärkeitä avustavia tehtäviä. (Soisalon Työterveys 2016)

Ajanvarauspalveluissa hoitoalan koulutus on välttämättömyys, koska ajanvarauksessa tehdään hoidon tarpeen arviointia. Ajanvaraukseen soitettaessa arvioidaan hoidon tarve ja sen kiireellisyys. Arvioinnin perusteella annetaan joko toimintaohjeet tai vastaanottoaika työterveyshoitajalle, työterveyslääkärille tai muulle terveydenhuollon asiantuntijalle (fysioterapeutti, psykologi). Soisalon Työterveydessä on otettu vuonna 2014 käyttöön puhelinjärjestelmä, jossa on takaisinsoittomahdollisuus. (Soisalon Työterveys 2016)

Laskutus vaatii taloushallinnon osaamista, mutta myös työterveyshuollon toiminnan ymmärtämistä. Laskuttajan täytyy ymmärtää Kelan korvaukset eri korvausluokissa, työtaturmien laskutukset vakuutusyhtiöiltä sekä yrittäjien suorakorvaukset Kelalta. (Soisalon Työterveys 2016)

4.5 Soisalon Työterveyden ydin- ja tukiprosessit

Soisalon Työterveydessä on työterveyshuollon toiminta jaettu Työterveyslaitoksen suosituksen mukaisesti kahteen ydinprosessiin; terveyden ja työkyvyn edistämiseen sekä työkyvyn palauttamiseen ja työhön paluuseen. Nämä ydinprosessit jakautuvat palveluprosesseihin ja osapalveluprosesseihin. Lisäksi ovat johtamisen prosessit sekä tukiprosessit. Tukiprosesseja on kahdenlaisia, ns. yrityksen oman henkilöstön tuottamia prosesseja sekä ulkopuolisten tukipalveluja tuottavien palveluntarjoajien prosessit. Läheisesti työterveyshuollon toimintaan liittyviä tukipalveluntuottajia ovat laboratorio-, röntgen- ja asiantuntijapalveluja tuottavat yritykset. Muita tukipalveluntuottajia ovat mm. talous- ja henkilöstöhallinnon tuottava yritys, ICT-palvelut tuottavat yritykset, siivous-, pesula- ja välinehuolto-palveluja tuottavat yritykset sekä tilojen vuokranantajat. (Soisalon Työterveys 2016)

Prosessit ja niihin liittyvät työ- ja toimintatapaohjeet ovat kuvattuna Soisalon Työterveyden Intrassa ja ovat kaikkien työntekijöiden helposti saatavilla. Prosesseista on tehty QPR-ohjelmalla myös prosessikaaviot. (Soisalon Työterveys 2016)

Omista tukiprosesseista, eli Soisalon Työterveyden sisällä olevista tukipalveluista vain laskutus on ollut aikaisemmin aukikuvattuna, mutta nyt tarkoituksena oli miettiä Soisalon Työterveyden tukiprosesseja tarkemmin ja aukikuvata ajanvaraus ja laskutus sekä laatia näistä prosessikaaviot ja niihin liittyvät työ- ja menetelytapaohjeet. (Soisalon Työterveys 2016)

5 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TARKOITUS, TAVOITE JA KOHDE

Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena oli suunnitella ja uudelleen organisoida Soisalon Työterveyden tukipalveluiden työtehtävät.

Kehittämistehtävän tavoitteena oli optimoida tukipalveluiden työtehtävät tukemaan Soisalon Työterveyden toiminta-ajatuksen ja strategian saavuttamista. Tavoitteena selkeyttää perustehtävää, uudelleen järjestellä tehtäviä, luoda varahenkilöjärjestelmä sekä työn toimintamallien kehittäminen ja työnkuvausten ja työprosessien luominen. Tavoitteena tukipalveluiden henkilöstön työn selkeytyminen ja työhyvinvoinnin paraneminen.

Omana tavoitteenani oli saada kokemusta projektin vetämisestä sekä syventää osaamistani organisaatiomuutoksiin ja prosesseihin liittyen.

6 KEHITTÄMISPROSESSIN ETENEMINEN

6.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus (action research) on Kurt Lewinin (1951) kenttäteorian ja ryhmädynamiikan pohjalta kehittynyt suuntaus, joka korostaa todellisuuden muuntamista osana tutkimusprosessia. (Toikko & Rantanen 2009, 31) Cohen & Mannion määrittelmän mukaan toimintatutkimuksella tarkoitetaan todellisessa maailmassa tehtävää pieni (tai suuri) muotoista interventiota ja kyseisen intervention vaikutusten lähempää tutkimista. (Cohen & Mannion 1995, 186)

Toimintatutkimuksella tarkoitetaan mm. käytännön työelämässä toimivien ihmisten oman työn tutkimista ja kehittämistä. Siinä toteutuvat sen nimen mukaisesti tutkimus ja toiminta samanaikaisesti. Toimintatutkimuksessa on aina mukana ihmisiä käytännön työelämästä ja sitä voi suorittaa jokainen työntekijä suorittavalta tasolta aina johtotehtävissä toimiviin saakka. Toimintatutkimus liittyy oleellisesti käytännön työelämään ja siellä oleviin käytännön ongelmiin, niiden tiedostamiseen ja poistamiseen. Toimintatutkimus nähdään osallistujista kumpuavana toimintana ja voimana, ei ulkoapäin annetuista ohjeista aj kaskyistä. Toimintatutkimuksen voima piilee siinä, että henkilöt, joita ongelma koskee, löytävät siihen ratkaisun yhdessä ja samalla sitoutuvat muutokseen. Toimintatutkimus luetaan kuuluvaksi laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen (Kananen 2014, 11-20)

Toimintatutkimus on tilanteeseen sidottua, yleensä yhteistyötä vaativaa, osallistuvaa ja itseään tarkkailevaa. Toimintatutkimuksella pyritään vastaamaan johonkin käytännön toiminnassa havaittuun ongelmaan tai kehittämän olemassa olevaa käytäntöä paremmaksi. (Metsämuuronen 2008, 29). Toimintatutkimuksessa tuotetaan tietoa käytännön kehittämiseksi. Siinä kehitetään käytäntöjä entistä paremmiksi järkeä käyttämällä. Toimintatutkimus on yleensä ajallisesti rajattu tutkimus- ja kehittämisprojekti, jossa suunnitellaan ja kokeillaan uusia toimintatapoja. Toimintatutkimukseen kuuluu syklisyys. Yhteen suunnitelmaan perustuvaa kokeilua seuraa kokemusten pohjalta parannettu suunnitelma. Toimintaa hiotaan useiden peräkkäisten suunnittelu- ja kokeilusykliden avulla. Näin muodostuu kokeilujen ja tutkimuksen vuorovaikutuksen aetenevä spiraali. (Heikkinen ym. 2006, 16-19)

Toimintatutkija osallistuu tutkimaansa toimintaan tehden tutkimuskohteeseensa tarkoituksellisen muutokseen tähtäävän väliintulon, intervention. Toimintatutkija on aktiivinen vaikuttaja ja toimija. Toimintatutkimuksessa pyritään valamaan uskoa ihmisten omiin kykyihin ja toimintamahdollisuuksiin, toisin sanoen voimaannuttamaa ja valtauttamaan heitä. Tutkija siis käynnistää muutoksen ja rohkaisee ihmisiä tarttumaan asioihin, jotta niitä voidaan kehittää omalta kannalta paremmiksi. Toimintatutkija on mukana tutkimuskohteensa arjessa. Tutkimuskohteen tarkasteleminen sisältä päin vaikuttaa tutkijan suhtautumiseen aineistoonsa ja sen analysointiin. Tutkija käyttää omia havaintojaan tutkimusmateriaalina muun tutkimusaineiston sijasta tai sen lisäksi, jolloin tutkijan ymmärrys kehkeytyy hiljalleen. Tätä ymmärtämisen ja tulkinnan prosessia nimitetään hermeneuttiseksi kehäksi ja toimintatutkimusta pidetäänkin hermeneuttisena prosessina. (Heikkinen ym. 2006, 19-21)

Toimintatutkimus on käytännönläheinen, se yhdistää teorian ja käytännön. Toimintatutkimus on myös osallistava. Yhteisöperustaisessa toimintatutkimuksessa mahdollisimman moni yhteisön jäsen osallistuu aktiivisesti tutkimukseen ja kehittämiseen. He ovat mukana tutkimuksen suunnittelussa, aineiston keruussa sekä tulkintojen ja päätelmien tekemisessä. Osallistavuus on aktiivista osallistumista tutkimuksen kaikkiin vaiheisiin ja samalla se on avointa dialogia tutkijan ja käytännön toimijoiden kesken. Osallistavassa toimintatutkimuksessa on tavoitteena edistää eri osapuolten välistä vuorovaikutusta toiminnan kehittämiseksi. (Heikkinen ym. 2006, 29-32)

Toimintatutkimuksessa pyritään toiminnan kehittämiseen reflektiivisen toiminnan avulla. Tämä tarkoittaa sitä, että ihminen tarkastelee omia ajatussisältöjään, kokemuksiaan ja itseään tajuavana ja kokevana olentona. Näin hän etääntyy itsestään ja näkee oman toimintansa ja ajattelunsa uudesta näkökulmasta. Reflektointi on totuttujen toiminta- ja ajattelutapojen perusteiden pohdintaa. Kun työyhteisön käytänteitä ja ajattelutapoja tarkastellaan uudessa valossa, voidaan omaksua tuore tapa ajatella, keskustellaja kehittää toimintaa. Toiminnassa on paljonhiljaista, piilevää ja sanatonta tietoa. Ihmiset työskentelevät keskellä hiljaista tietoa, vaikka eivät osaa kuvailla, mitä he oikeastaan tekevät. Oppinen tehostuu, kun sanatonta osaamista pyritään tietoisesti ajattelemaan ja kun siitä pystytään keskustelemaan. Toimintatutkimus on aina prosessi, jossa ymmärrys ja tulkinta lisääntyvät vähitellen. (Heikkinen ym. 2006, 33-36)

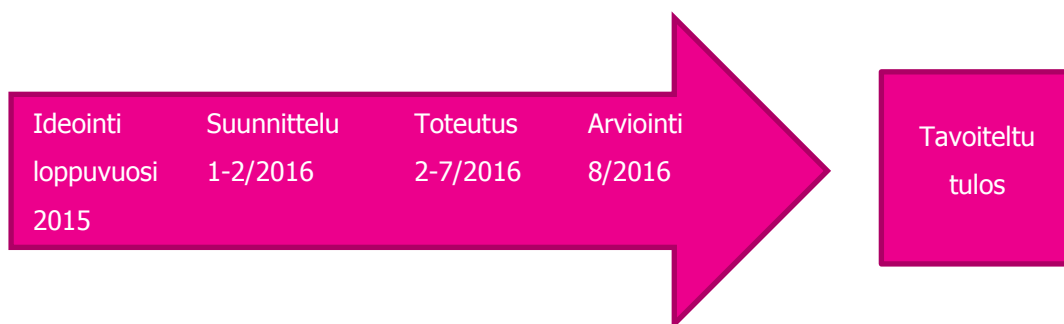
Ylemmän korkeakoulututkinnon opinnäytetyöt ovat työelämälähtöisiä ja työelämää kehittäviä. Opinnäyteprosessissa ei pelkästään sovelleta olemassa olevaa tietoa, vaan siinä tuotetaan uutta tietoa, tuotteita ja innovaatioita sekä uutta osaamista työelämän monimuotoisten ja vaativienkin ongelmien ratkaisemiseksi ja kehittämishasteisiin vastaamiseksi. Olennaista opinnäytetyössä on yhdistää kehittämistoimintaa, sen teoreettisten lähtökohtien analysointi ja kehittämistehtävän arviointi sekä selkeä dokumentointi. (Savonia 2012, 4)

Toimintatutkimuksessa vetäjän tulee hallita toimitatutkimuksen prosessi ja sen vaiheet, tutkimusmetodologia ja ryhmäkäyttäytyminen. Myös ryhmäprosessien ja vuorovaikutustaitojen hallinta ja kehittäminen ovat toimintatutkimusprosessin ohella pakollisia taitoja. Ihmissuhdetaidot ovat avainasemassa. Erityisesti vetäjältä vaaditaan kykyä kuunnella, ihmisten johtamistaitoja ja yhteistyötaitoja. Vetäjän pitää saada jokainen ryhmän jäsen ottamaan kantaa ja osallistumaan toimintasyklin jokaiseen vaiheeseen, koska sillä taataan sitoutuminen hankkeeseen. (Kananen 2014, 67-70)

6.2 Kehittämisprosessin vaiheet

Kehittämisessä mahdolliset ongelmatilanteet usein vältetään tai ne pystytään ratkomaan, kun suunnitteluun, hallintaan ja johtamiseen panostetaan jo kehittämisprosessin alkuvaiheissa. Prosessin hallinta ja johtaminen helpottuvat, jos prosessi hahmotetaan ketjuksi, joka koostuu prosessin toisiaan seuraavista vaiheista. (Heikkilä ym.2008, 57-58)

Kirjallisuudessa kehittämishankkeet ja –prosessit jaetaan vaihtelevasti 3-9 vaiheeseen. Vaiheet ovat tavallaan erillisiä toimintoja, mutta ne muodostavat ketjuuntuneena strukturoidun ja tavoitteellisen toimintakokonaisuuden, joka on suunnattu saavutamaan tavoiteltu tulos. (Heikkilä ym.2008, 57-58)



Kuvio 3. Kehittämishankkeen vaiheistaminen ja alustava aikataulus.

6.2.1 Ideointivaihe

Kehittämishankkeen käynnistymisen lähtökohtana pidetään terveydenhuollossa yleisesti jonkin asian kehittämistä, uusien asioiden esillesaattamista tai uusien ratkaisujen löytymistä olemassa oleviin ongelmiin. Usein hankkeet kohdistuvat suoraan johonkin käytännön ongelman ratkaisemiseen, ja niistä etsitään uusia ja edistyneempiä työkäytäntöjä vastaamaan kulloistakin tilannetta. (Heikkilä ym. 2008, 60)

Kehittämistarpeet voivat saada alkunsa terveydenhuollon valtakunnallisista, alueellisista tai yksittäisten organisaatioiden tai työyhteisöjen strategioista ja kehittämissuunnitelmista, käytännön työelämässä todetusta ongelmasta, tutkimusten esiin nostattamista kehittämistarpeista tai esimerkiksi yksittäisen työntekijän aloitteesta. Usein myös asiakaspalaute toimii kehityksen käynnistäjänä. Toisinaan taas kehittämishaasteen taustalla ovat työssä esiintyvät ongelmatilanteet tai työhyvinvointia heikentävät asiat, joiden syytä ei heti tunnisteta. Hankkeen idointiin ja kypsyttelyyn kannattaa käyttää runsaasti aikaa ja resursseja, koska teknisestikin hyvin toteutettu prosessi saattaa osoittautua merkityksettömäksi, ellei se perustu todelliseen ongelmaan tai tarpeeseen ja kykene ratkaisemaan sitä. (Heikkilä ym. 2008, 60-61)

Aihe opinnäytetyölle syntyi omassa työssäni Soisalon Työterveydessä loppu vuodesta 2015, jolloin Soisalon Työterveyden taloudentasapainottamiseksi käynnistyi yhteistoimintamenettely, jonka tavoitteena oli saada vähintään 200 000€ säästöt. Perusteena oli taloudelliset, tuotannolliset ja työnantajan toiminnan uudellen järjestelyistä johtuvat syyt. Yhteistoimintamenettely kohdistui hallinto- ja tukipalvelutiimiin.

Lokakuussa 2015 tehtiin hallinto- ja tukipalveluiden henkilöstölle osaamiskartoitus, jossa tarkoituksena oli pohtia ja kartoittaa osaamista, kehittämiskohteita ja visioita tulevaa sekä saada henkilöstön ajatuksia työjärjestelyjen mahdollisista muutoksista. Tästä kyselystä saatiin jokaisen hallinto- ja tukipalvelutiimin henkilön työtehtävät. Henkilöt tekivät myös työpäiväkirjaa.

6.2.2 Suunnitteluvaihe

Tärkein kehittämishankkeen onnistumiseen vaikuttava yksittäinen jakso on sen suunnitteluvaihe. Suunnitteluun tulee kiinnittää erityistä huomiota, jotta hanke onnistuisi toiveiden ja tavoitteiden mukaisesti. Hyvällä projektisuunnitelmalla voidaan osoittaa konkreettisesti, mitkä ovat kehittämisen tavoitteet, mitä toimia projektissa tehdään, ketkä osallistuvat projektiin, miten paljon resursseja tarvitaan ja kuinka projektista tiedotetaan. Suunnitelma toimii myös sopimuksena, jonka avulla osoitetaan, millaista asiantuntemusta asetettujen tavoitteiden saavuttaminen vaatii ja milloin ja millaisella työpanoksella osallistujien on oltava projektin käytettävissä. Onnistuneella suunnittelulla luodaan siten pohja koko projektin menestymiselle. (Heikkilä ym. 2008, 68-69)

Joulukuussa 2015 tehtiin koko henkilöstölle kysely, jossa kysyttiin ajatuksia ja näkemyksiä hallinnon- ja tukipalveluiden töiden uudelleen organisoinnista. Tammikuussa 2016 kartoitettiin vielä hallinto- ja tukipalvelutiimin henkilöstön koulutustausta ja työhistoria.

Näiden selvitysten perusteella ja yhteistoimintamenettelyn tuloksena päädyttiin Soisalon Työterveydessä vähentämään hallinto- ja tukipalveluiden henkilöstöä ja tekemään töiden uudelleen organisoimista. Soisalon Työterveyden organisaatiomuutos tuli voimaan helmikuussa 2016. Tehtävät toimenpiteet:

1. Toimipisteissä tehdään työnkuvien muutoksia ja toimipisteiden työterveyshoitajien työnkuviin sisällytetään osittain työterveyssihteereille kuuluneita tehtäviä. Vain Varkauden toimipiste on tarpeeksi suuri, jotta on taloudellisesti kannattavaa olla kokopäiväinen työterveyssihteeri. Henkilöstöpäällikkö vastaa muutoksesta toimipisteissä.
2. Tukipalveluiden työjärjestelyiden ja toimintojen muutosten kehittäminen aloitetaan helmi-maaliskuussa yhteistyössä tukipalveluiden työntekijöiden kanssa. Asiakkuuspäällikkö vastaa työtehtävien uudelleen organisoinnista ja toimii lähiesimiehenä tukipalvelutiimin henkilöstölle.

Tämä kehittämistyö on tehty edellä mainitun kohdan 2. toteuttamisesta ja se on laadittu yhdessä Soisalon Työterveyden tukipalveluhenkilöstön kanssa, itse toimin projektinvetäjänä.

Minulla oli käytettävissä yhteistoimintamenettelyn aikana kerätyt tiedot työtehtävistä ja henkilöstön osaamisesta. Suunnitteluvaiheessa perehdyin kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin tarkemmin. Laadin projektisuunnitelman, jonka hyväksyin Soisalon Työterveyden johtoryhmässä. Projektisuunnitelma on liitteenä, liite 1.

6.2.3 Toteutusvaihe

Toteutusvaihe on kehittämissuunnitelman varsinainen työskentelyvaihe, jossa pannaan suunnitelmat käytäntöön, haetaan ongelmiin ratkaisuja ja testataan ratkaisuja käytännössä eli luodaan hankkeen tulokset. Projektinvetäjän tehtävänä on projektin toteutusvaiheessa huolehtia siitä, että projektisuunnitelma toteutuu projektille asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Tämä edellyttää sitä, että projektipäällikkö pitää projektin tavoitteiden suunnassa ja tietää, mitä seuraavaksi tapahtuu ja mihin sillä pyritään. Toteutusvaiheelle tyypillistä on, että siinä on kerroksittain eteneviä vaiheita, syklejä. Syklit pitävät sisällään monenlaisia tehtäviä, jotka on projektin aikana jollain tavalla hoidettava. Näitä tehtäviä ovat mm. projektin organisoituminen, osallistujien sitouttaminen, olemassa olevan tiedon kerääminen, uuden tiedon tai tuloksen tuottaminen, seuranta, valvonta ja arviointi. (Heikkilä ym. 2008, 99-102)

Ensimmäinen yhteispalaveri tukipalveluhenkilöstön kanssa oli helmikuussa 2016. Projektin aikana pidettiin palavereita noin kolmen viikon välein. Tukipalvelutiimin henkilöstö työsti palaverien välissä sovittuja tehtäviä ja ne kävimme yhdessä läpi seuraavassa yhteispalaverissa.

Palaverit tukipalveluhenkilöstön kanssa:

10.2.2016

Koko Soisalon Työterveyden henkilöstölle kerrottiin henkilöstömuutoksista ja työtehtävien uudelleen organisoinnista lync-palaverissa.

23.2.2016 klo 12-14

Palaverin aluksi varmistin, että kaikille sopii, että teen opinnäytetyön tästä projektista.

Kertasimme tehtävien uudelleen järjestelyjen perusteet ja organisaatio muutoksen tarkoituksen. Kävimme läpi Soisalon Työterveyden toiminta-ajatuksen, strategian, vision ja toimintaa ohjaavat arvot. Mietimme näitä suhteessa tukipalveluiden henkilöstöön ja tehtäviin. Avasimme ja selkeytimme perustehtävän. Kävimme läpi projektisuunnitelman, johon ei noussut esille muutettavaa tai korjattavaa. Kävimme läpi muutoksen aiheuttamia tunteita ja lisäsimme työntekijöiden tietoutta muutosprosessin kokemuksesta ja mahdollisista erilaisista tunteista prosessin aikana.

Sovimme pelisäännöistä, työajoista, lomista, poissaoloista ja sijaistuksista tukipalvelutiimissä. Kävimme konkreettisesti läpi, kuka mitäkin tekee ja kuinka uudessa tilanteessa saamme kaikki työtävät uudella miehityksellä hoidettua.

Poimimme tukipalveluiden tehtävistä keskeisimmät, joita alamme ensin työstämään. Valitsimme puhelinalveluiden aukiolon, työntekijälistojen päivityksen ja rgt-kuvien siirron PACS:n. Päädyimme selvittämään puhelinalveluiden aukioloa tarkemmin, koska henkilöstön kokemuksena oli, että puhelinalveluiden aukiolo ei palvele asiakkaita optimaalisella tavalla. Asiakkaiden ilmoitukset työntekijälistojen päivityksestä koettiin sekavaksi, asiakkaat ilmoittivat muutoksista usealle eri henkilölle ja

henkilöiden poissaollessa tehtävät muutokset viivästyivät. Työntekijämuutokset vaikuttavat asiakailta perittävään työntekijäkohtaiseen perusmaksuun ja näin ollen on erittäin tärkeää, että muutokset saadaan tehtyä välittömästi tiedon saavuttua potilastietojärjestelmäämme. Uudessa tilanteessa työterveysseeri ei työskentele kaikissa toimipisteissä, jolloin röntgenkuvien siirtämisestä täytyi tehdä uusi ohjeistus, jotta lääkäri pystyy helposti ja vaivattomasti laittamaan tiedon tehtävästä eteenpäin. Jaoimme vastualueet tukipalvelutiimin henkilöstölle.

22.3.2016 klo 12-14

Kävimme läpi puhelinpalvelun kuukausittaista raportointia, jonka perusteella päädyimme esittämään johtoryhmälle uutta puhelinpalveluiden aukioloaika. Selkeä kiirehuippu ilmeni aamuisin, joten päädyimme aloittamaan puhelinpalvelun aikaisemmin ja vastaavasti kysyntä klo 15 jälkeen oli erittäin vähäistä, joten lyhensimme aukioloa iltapäivällä. Tällöin myös aikaa vapautuu hoitaa muita tukipalveluiden tehtäviä työn keskeytymättä. Laadimme tiedotteen asiasta asiakkaille toimitettavaksi.

Työntekijälistojen päivitystä varten avasimme uuden sähköpostiosoitteen, johon asiakkaat voivat muutoksista ilmoittaa. Tästä sähköpostista arkistoimme muutokset yhteen paikkaan ja pystymme muutokset tekemään reaaliaikaisesti. Teimme ohjeen työntekijälistojen päivityksestä ja uudesta sähköpostiosoitteesta, jonka johtoryhmä hyväksyi toimitettavaksi asiakkaille. Sovimme, että keskitetty ajanvaraus hoitaa jatkossa kaikki röntgenkuvien siirtopyynnöt. Tätä tarkoitusta varten tehty uusi ohjeistus toimitettiin henkilöstölle tiedoksi. Kävimme läpi muutosprosessia ja siihen liittyvää teoria-
toa.

Tässä vaiheessa viidestä työntekijästä yksi oli poissa työstä ja tiedossa oli pitkä poissaolo, joten jouduimme miettimään tehtäväjaon uudelleen. Tähän projektiin suunniteltua työaikaamme emme siis pystyneet noudattamaan, koska sijaista poissaoloon ei palkattu. Tukipalveluissa on erityisosaamista vaativia tehtäviä ja tässä vaiheessa korostui varahenkilöjärjestelmän tärkeys. Päätimme varmistaa ja kouluttaa henkilöstön niin, että kaikkiin tehtäviin on vähintään kaksi osaajaa.

5.4.2016 klo 12-14

Tässä palaverissa puhutti kovasti Soisalon Työterveyden tulevaisuus ja Varkauden kaupungin päätöksenteko yhtiöittämisestä liittyen. Uhkana on toiminnan loppuminen kokonaan ja se selkeästi syö motivaatiota toiminnan kehittämiseltä. Keskustelimme muutosten aiheuttamista tuntemuksista ja siitä, kuinka työtehtävät on saatu hoidettua.

Sovimme tarkemmin potilastietojärjestelmän pääkäyttäjän paikallaolosta. Koimme, että on erittäin tärkeää, että pääkäyttäjätuki on saatavissa koko työpäivän ajan. Näin ollen pääkäyttäjien työvuorot suunnitellaan jatkossa niin, että pääkäyttäjä on aina paikalla klo 7-16.

Sovimme kesälomista ja saimmekin lomat järjestettyä niin, että saamme kaikki tukipalvelutehtävät hoidettua ilman sijaisia.

19.4.2016 klo 12-14

Järjestimme yhteispalaverin, jossa käytiin läpi puhelinpalvelujärjestelmän toimintaa. Paikalla kutsuttiin puhelinpalvelujärjestelmän toimittajan edustaja ja Varkauden kaupungin tietohallinnosta kaksi järjestelmäasiantuntijaa. Lisäksi kaikki keskitetyn ajanvarauksen työntekijät osallistuivat palaveriin.

Palaverissa käytiin läpi/ kerrattiin mm. seuraavia asioita:

- puhelinjärjestelmän toiminta (asennus, sisään kirjautuminen, puheluun vastaaminen, callbackiin vastaaminen jne.)
- poikkema ja häiriötilanteissa toimiminen
- ohjeet puheluiden siirtoihin
- puhelinpalvelujärjestelmätoimittajan toimittaman raportin läpikäynti ja mahdolliset toiveet raportoinnille
- mitä raportit kertoo verrattuna muihin vastaaviin toimijoihin

Sovimme, että keskitetyn ajanvarauksen henkilöstö laatii päivitetyn ohjeistuksen ja toimintamallit sekä jatkossa miettii tavoitetasot puhelupalveluihin. Pyysimme myös puhelinpalvelujärjestelmän toimittajaa avaamaan jokaiselle oman tunnuksen, joten pystymme seuraamaan henkilökohtaisella tasolla puheluita.

17.5.2016 klo 12-14

Sovimme keskitetyn ajanvarauksen puheluiden tavoitetasoista ja niiden seurannasta.

Perehdyimme kirjallisuuteen prosesseista. Kävimme läpi tukipalveluiden prosesseja ja päätettiin laatia laskutuksesta sekä ajanvaraus ja hoidontarpeenarvio-prosesseista palvelukuvaukset ja vuokaviot.

1.6.2016

Kävimme läpi tehtyjä prosesseja laskutuksesta sekä ajanvaraus ja hoidontarpeenarvio-prosesseista. Muokkasimme niitä vielä yhdessä ja laitoimme prosessit johtoryhmälle hyväksyttäväksi. Yhtiöittämiin liittyvää keskustelua.

8.6.2016

Tutustumiskäynti toiseen työterveyshuoltopalveluja tuottavaan yritykseen. Käynnillä oli mukana kolme neljästä tukipalveluiden työntekijästä sekä projektinvetäjä. Tutustuimme työterveysihtiöiden tehtäviin, erityisesti ajanvaraukseen, laskutukseen ja potilastietojärjestelmän pääkäyttäjän tehtäviin. Matkalla peilasimme kokemuksia omaan toimintaamme. Tämä käynti vahvisti, että tehdyt muutokset ovat oikeansuuntaisia. Henkilöstön kokemus oli myös, että meillä on monia asiaa hoidettu erittäin hyvin. Sovimme tehtäväksi työnkuvaukset.

15.6.2016

Kävimme läpi valmiit työnkuvaukset yhdessä läpi ja tehtiin tarvittavia muutoksia. Laitoimme työnkuvaukset johtoryhmälle hyväksyttäväksi.

6.2.4 Arviointivaihe

Kehittämishanketta arvioidaan yleensä koko projektin toteutuksen ajan: toteutuksen aikana arvioidaan projektin etenemistä ja päätösvaiheessa kaikkea toimintaa ja tuloksia. Hankkeen onnistumista arvioidaan tarkastelemalla hankeprosessin vakuuttavuutta ja tulosten käyttökelpoisuutta, vaikuttavuutta, siirrettävyyttä ja uutuusarvoa. Onnistunutta kehittämishanketta kuvastaa muun muassa se, että hankkeen taustalla on todellinen ratkaisua edellyttävä tarve, hanke on hyvin suunniteltu ja sillä on selkeät tavoitteet, hankkeen toteutus ja hallinta on asiantuntevaa sekä tulosten juurruttaminen ja hyvien käytäntöjen levittäminen on huomioitu jo suunnittelussa. Kehittämistyön tuotoksesta arvioidaan, kuinka hyvin se vastaa asetettuja tavoitteita ja kuinka merkittävä tuotos on käytännön ongelman ratkaisemisessa. (Heikkilä ym. 2008, 127-130)

Elokuussa kysyin kirjallisella arviointilomakkeella tukipalveluhenkilöstöltä palautetta ja kokemuksia kehitysprojektin onnistumisesta. Liite 9. Tukipalveluhenkilöstö arvioi prosessin toteutuneen suunnitelman mukaisesti. Tukipalveluhenkilöstön työn näkökulmasta prosessi selkeytti heidän työtehtäviä ja koko Soisalon Työterveyden näkökulmasta arvioitiin päällekkäisten työtehtävien vähentyneen ja työyhteisön olevan prosessin myötä toimivamman, tehokkaamman ja taloudellisemman. Prosessin aikana laaditut työprosessit ja työnkuvaukset koettiin toimiviksi ja selkeyttävän työtä. Lisäksi lukuisat prosessin aikana laaditut työohjeet selkeyttävät ja helpottavat työtä.

Perustehtävän koki jokainen selkeytyneen, mutta osa henkilöistä koki myös työnkuvan kapeutuneen. Toisaalta taas työhyvinvoinnin kannalta muutos koettiin positiivisena, koska prosessin myötä kollegat ovat lähellä, aikaisemmin toimipisteissä työskennellessä työskenneltiin yksin ilman oman ammattiryhmän tukea. Positiivisena koettiin myös oman vastuualueen selkeytyminen, voi luottaa että tukipalvelutehtävät hoituvat sovitusti.

Tukipalvelutiimi koki tukipalvelutiimin yhteiset palaverit ja tiedottamisen prosessin aikana hyväksi. Kuitenkin koettiin vastaanottotiimeissä työskentelevien työterveyssihteereiden jääneen prosessin ulkopuolelle ja heidän epätietoisuus muutoksesta oli heijastunut tukipalvelutiimiin. Tällaisissa työyhteisön muutosprosesseissa tulisikin jatkossa vielä enemmän panostaa koko työyhteisön tiedottamiseen ja ajantasalla pitämiseen.

Tähän projektiin suunniteltua työaikaa emme pystyneet suunnitelman mukaisesti noudattamaan, koska yhden työntekijän poissaoloon ei palkattu sijaista. Prosessin yhtenä tavoitteena oli varahenkilöjärjestelmän luominen kaikkiin työtehtäviin. Tämä tavoite jäi yhden tukipalveluiden työtehtävän osalta toteutumatta. Näin pienen ammattiryhmän kohdalla yhdenkin henkilön poissaolo työstä vaikuttaa perustehtävän toteutumiseen merkittävästi. Tämä onkin seikka, jota tulee jatkossa pohtia vielä tarkemmin ja varmistaa työn keskeytymätön jatkuminen tilanteessa kuin tilanteessa.

Kysyin myös johtoryhmältä palautetta projektin onnistumisesta sekä omasta toiminnastani projektin vetäjänä. Johtoryhmän jäsenten palautteista suorat lainaukset:

”Projektille oli organisaatiossa olemassa todellinen tarve ja hankkeen tavoitteet luotiin hyvissä ajoin projektin aloitusvaiheessa. Projekti kokonaisuudessaan pysyi hyvin aikataulussa sekä projektin aikana tapahtui aktiivista projektin ohjaamista sekä hallinnointia. Huomioitavaa projektissa on, että sen toteuttaminen tehtiin erittäin haastavassa henkilöstön muutostilanteessa. Projektin vetäjänä Annamari onnistui jalkauttamaan projektin erittäin hyvin henkilöstölle ja projektin toteutus itsessään jo paransi henkilöstön työssä jaksamista muutostilanteessa. Projektin tulokset vastasivat tavoitteita ja niillä on merkittävää arvoa yrityksen toimintojen organisoinnille (liiketaloudellisesti) sekä henkilöstön työssäjaksamisen suhteen (haastavassa muutoksessa). Kokonaisuudessaan projekti onnistui hyvin ja vastasi juuri niihin käytännön ongelmiin, joiden ratkaiseminen oli yrityksen kannalta tärkeää.”

”Hyvin käytännönläheinen projekti, lähtee olemassaolevista tarpeista ja etenee hyvin uusia toimintatapoja käyttöönotettaessa ja samalla niitä arvioitaessa. Pohjustuksena runsaasti tietoa muutoksesta ja kehittämisestä, henkilöstön motivoinnista ja prosessityöskentelystä. Projektisuunnitelmassa kuvataan projektin tavoite hyvin. Prosessikaaviot ovat hyvä lisä, samoin työnkuvauslomakkeet, jotka selkeyttävät työtä ja työvaiheita. Kokonaisuutena oikein hyvä ja tarpeellinen projekti, joka hoidettu ammattitaidolla erittäin haasteellisessa tilanteessa.”

Itse koin prosessin onnistuneen hyvin. Kehittämistyö kohdistui omaan uuteen vastuualueeseen työssäni, mikä lisäsi mielenkiintoani aiheeseen. Tukipalvelutehtävien tunteminen ja prosessin ymmärtäminen antoi näkemystä ja auttoi viemään prosessia eteenpäin.

Hankkeen päättymisen juhlistaminen esimerkiksi loppuseminaarilla ja tulosten esittelyllä antaa selkeän viestin siitä, että on aika siirtyä eteenpäin ja konkreettisesti toteuttamaan käytännössä kehittämisen tuloksia. Samalla on hyvä käydä läpi onnistumisia ja pohtia ja kirjata ylös myös niitä asioita, jotka olisi voinut toteuttaa toisin. Tämä reflektointi toimii myös hyvänä oppimiskokemuksena seuraavaa kehittämishanketta varten ja palkitsee työntekijöitä hyvin tehdystä työstä. (Heikkilä ym. 2008, 125) Pidimme elokuun lopussa projektin päätöksen. Kokoonnuimme työpaikan ulkopuolelle juhlistamaan hyvin sujunutta projektia. Saimme käyttää tähän 4 tuntia työaika. Tilaisuus oli vapaamuotoinen ja rento. Kävimme vielä koko projektin läpi ja kertosimme projektin tuloksen ja tuotokset.

Hankkeena toteutettavan kehittämisen tavoitteena on, että tulokset (esimerkiksi uusi toimintamalli) otetaan käyttöön hankkeen päättymisen jälkeen organisaatiossa ja että ne juurruttuvat osaksi jokapäiväisiä, pysyviä työkäytäntöjä. Hankkeet mahdollistavat toimintakäytäntöjen uudistamisen, mutta vain, jos tuloksia hyödynnetään organisaatioissa. (Heikkilä ym.2008, 132) Tämän kehittämisprojektin aikana kehitetyt toimintamallit otettiin käyttöön jo projektin aikana.

7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Prosessin tarkoituksena oli optimoida tukipalveluiden työtehtävät tukemaan Soisalon Työterveyden toiminta-ajatuksen ja strategian saavuttamista. Tavoitteena saada toimivat, kuvatut ja kehitetyt työprosessit sekä työnkuvaukset, henkilöstön työhyvinvoinnin paraneminen ja työn selkeytyminen.

Tukipalveluiden työtehtävien ja henkilöstön osaamiskartoitusten perusteella jaettiin vastuualueet tukipalvelutiimin henkilöstölle ja sovittiin keskeisimmistä tehtävistä, joita aloimme työstämään. Projektin aikana oli noin kolmen viikon välein yhteispalavereja. Henkilöstö työsti palavereiden välillä sovitut tehtäviä. Tutustuimme samassa tehtävässä toimivien työhön tekemällä tutustumiskäynnin toiseen työterveyshuoltopalveluja tuottavaan kunnallisesti omistettuun yritykseen. Peilasimme yrityksen toimintaa omaan työhömmme.

Prosessin aikana sovimme tiimin pelisäännöistä, selkeytimme perustehtävää, uudelleen järjestelimme tehtäviä, kehitimme toimintamalleja työhön ja loimme työnkuvaukset sekä prosessikuvaukset. Työ selkeytyi ja päällekkäiset työtehtävät vähenivät. Prosessin koettiin parantaneen työhyvinvointia. Projektin tavoitteista vain varahenkilöjärjestelmän luominen kaikkiin työtehtäviin jäi toteutumatta.

Tämän kehittämistyön tarve lähti työyksikön tarpeesta. Opinnäytetyö palvelee työelämää ja on työntekijöille konkreettinen väline, jonka avulla voi arvioida omaa tekemistään ja sitä voidaan käyttää myös perehdytysvälineenä. Uusien muutosten ja mahdollisten tukipalvelutiimiin kohdistuvien uusien käytäntöjen ilmetessä nyt tehtyjä tukipalvelutiimin prosesseja voidaan päivittää ja muuttaa tarpeen vaatiessa.

Opinnäytetyön tarkoitus ja tehtävä saavutettiin hyvin, vaikka osallistuva henkilöstö oli suunniteltua pienempi ja Soisalon Työterveys-liikelaitoksen tulevaisuus oli koko projektin ajan vaakalaudalla. Prosessi eteni kuitenkin suunnitelman mukaisesti, joten epäselväksi jää olisiko prosessiin käytettävissä olevan työajan lisääminen vielä parantanut prosessia.

Kehittämistyön tuloksena syntyivät työnkuvaukset, prosessikuvaukset sekä joukko tarkempia toiminta- ja menettelytapaohjeita.

Prosesikuvausten avulla nähdään selvästi mitä kaikkea tukipalveluprosessit pitävät sisällään ja miten ne vaikuttavat kaikkeen työterveyshuollon toimintaan. Yhteistyö ja vuoropuhelu ryhmässä prosessikuvausten laatimisessa yhdistivät tukipalvelutiimin toimintatapoja. Muutosvastarintaa ei juurikaan prosessin aikana ilmennyt. Tukipalveluiden henkilöstö ymmärsi myös hyvin projektin tarpeellisuuden.

Usein tukipalveluiden kehittäminen jää ns. tuottavan työn kehittämisen jalkoihin. Tämä projekti kuvaa hyvin, miten suuri merkitys tukipalvelutehtävien sujuvuudella on kaikkeen toimintaan. Uskon tämän työn nostavan tukipalvelutehtävien arvostusta ja saavan jatkossakin aikaa työn kehittämiseen.

Tiedossa oleva muutos ja epätietoisuus siitä ja sen vaikutuksista seurasi kehittämisprosessia alusta loppuun. Prosessin aikana käynnistyi koko Soisalon Työterveyden henkilöstön yt-neuvottelut. Tämän prosessin päättyessä oli edelleen epäselvää jatkaako Soisalon Työterveys-liikelaitos toimintaansa vuoden 2017 alussa. Epäselvä tilanne huomioon ottaen prosessi sujui erittäin hyvin. Henkilöstö jaksosi panostaa kehittämiseen, vaikka varmuutta oman työn jatkumisesta ei ollut. Uskon, että tästä prosessista on hyötyä jatkossa työterveyshuollon toiminnan kehittämisessä, on sitten työterveyshuollon toimija Soisalon Työterveys tai joku muu toimija. Muutos työterveyshuollon toiminnassa, kuten myös muussakin terveydenhuollon toiminnassa, on jatkuvaa ja uskon minulla ja tukipalveluhenkilöstöllä olevan tämän projektin myötä valmiuksia ottaa vastaan uusia haasteita ja kehittää entistä parempia toimintamalleja.

Keskustelu ryhmässä oli hedelmällistä ja sai henkilöstön miettimään omia toimintatapoja ja niiden sisältöjä. Prosessin aikana toimintatapoja työstettiin yhdessä ja toimintatavat yhtenäistyivät. Keskustelussa korostui myös hyvin työnantajan ja asiakkaan näkökulmat.

Lainsäädännöllä on asetettu tutkimus- ja kehittämishanketoiminnalle yksilöiden ja yhteisöjen oikeuksia suojaavia rajoja. Eettiset suositukset ja ohjeet täydentävät tätä suojaa tuomalla esiin sen arvopeuran, jota tutkimuksessa ja kehittämistoiminnassa on erityisesti terveydenhuollossa noudatettava. Eettisyyttä arvioitaessa on kiinnitettävä huomiota erityisesti hyvään tieteelliseen toimintakäytäntöön. Tutkiva kehittäminen nojautuu aikaisempaan tutkimustietoon, asiasta saatuihin käytännön kokemuksiin sekä ammattilaisten kokemustietoon. Tietolähteiden valinta voi ohjata kehittämistä ja tutkimusta ja jopa vinouttaa sitä, siksi onkin tarpeellista arvioida lähteiden luotettavuutta ja eettisyyttä. (Heikkilä ym. 2008, 43-44) Tämän kehittämistyön aikana olen oppinut soveltamaan kehittämisprosessiin liittyvää teoretietoa käytäntöön ja ymmärrän teorian merkityksen pohjana kaikessa kehittämis-työssä. Osaan arvioida entistä paremmin luotettavien lähteiden merkityksen ja osaan hakea eri kanavista tieteellisesti todennettua tietoa. Käytin tässä työssä lähteinä vain luotettavista lähteistä olevaa materiaalia.

Tutkivassa kehittämisessä on tärkeää, että kehittämistoimintaan kytkeytyviä ihmisiä kohdellaan heidän ihmisarvoaan kunnioittavasti ja oikeudenmukaisesti ja että heille pyritään aiheuttamaan hyvää. Mukana olevien on myös hyvä saada pitävät perustelut toiminnalle ja heidän on itse voitava päättää osallistumisestaan kehittämishankkeeseen. (Heikkilä ym. 2008, 44) Ennen kehittämistyön aloittamista kerroin opinnäytetyöstäni kaikille tukipalveluiden työntekijöille ja varmistin, että kaikki hyväksyivät osallistuvansa prosessiin.

Raportointi on tutkimus- ja kehittämishankkeissa tärkeää, sillä kehittämistyön tulokset on tarkoitettu hyödynnettäviksi. Ilman asianmukaista raportointia eivät hyvätkään tulokset ole muiden tiedontarvitsijoiden käytettävissä. (Heikkilä ym. 2008, 44) Laadukkaan laadullisen opinnäytetyön voi varmistaa tarkalla dokumentaatiolla niin, että ulkopuolisen arvioitsijan on mahdollista seurata kirjoittajan ajatuksenjuoksua tutkimusprosessin eri vaiheissa. (Kananen 2014, 134) Usein työyhteisöissä tehdään projekteja ja kehittämishankkeita ilman kunnollista dokumentaatiota. Hyvä dokumentaatio auttaa myös projektiin osallistuvia ymmärtämään tehtävää laajemmin ja varmasti osaan tulevaisuudessa

kiinnittää dokumentaatioon paremmin huomiota. Osaan laatia parempia suunnitelmia, jotka perustuvat teoriaan, osaan määritellä tavoitteen sekä ennenkaikkea arvioida projektin onnistumista systematisemmin. Olen oppinut hyödyntämään näyttöön perustuvaa tietoa. Jälkikäteen arvioituna olisin voinut vielä tarkemmin kuvata ja kirjata palaveriissa käsitellyjä aiheita. Myös oman toimintani itsearviointi auttoi minua ymmärtämään omia kehittämistarpeitani projektin vetäjänä. Jatkossa olisi vielä aikaisemmassa vaiheessa hyvä perehtyä teoriaan sekä aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin. Myös tiedottamiseen ja viestintään tulee panostaa vielä enemmän.

Omana tavoitteenani oli saada kokemusta projektin vetämisestä sekä syventää osaamistani organisaatiomuutoksiin ja prosesseihin liittyen. Ymmärsin tutkimustyöni aikana miten tärkeää on projektiin osallistuville perustella tehtävää kehittämistä sekä sitouttaa ja motivoida henkilöstö muutokseen. Oma osaamiseni organisaatiomuutoksiin liittyen on vahvistunut ja olen saanut varmuutta toimia projektinvetäjänä jatkossakin. Olen saanut laajempaa näkökulmaa ja osaan arvioida laajemmin asioiden merkityksiä. Kehittämistyön vaiheita voin hyödyntää kaikessa työssäni.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kehittämistyö onnistui hyvin. Suurin kiitos siitä kuuluu motivoituneelle, osaavalle ja yhteistyökykyiselle Soisalon Työterveyden tukipalvelutiimin henkilöstölle! Kiitos myös Soisalon Työterveyden johtoryhmälle mahdollisuudesta tehdä kehittämistyö omaan työyhteisöön sekä kiitos tuesta ja kannustuksesta työn aikana.

Jatkossa olisi mielenkiintoista selvittää, jääkö prosessien jatkokehittäminen ja arviointi elämään työyhteisöön.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

ARIKOSKI, Juha ja SALLINEN, Mikael 2007. Vastarinnasta vastarannalle –johda muutosta taitavasti. Johtamistaidon Opisto JTO. Työterveyslaitos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

COHEN, Louis & MANION, Lawrence 1995. Research Methods on Education. London: Routledge.

EDILEX 2001. Hallituksen esitys Eduskunnalle työterveyshuoltolaiksi sekä laiksi työsuojelun valvonnasta ja muutoksenhausta työsuojeluasioissa annetun lain 4 ja 11 §:n muuttamisesta. [verkkomateriaali]. [viitattu 2016-8-3] Saatavissa: <https://www.edilex.fi/he/20010114>

ERÄMETSÄ, Timo 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

EUROOPAN TYÖTERVEYS- JA TURVALLISUUSVIRASTO. EU:n työterveys- ja turvallisuusdirektiivit. [verkkomateriaali]. [viitattu 2016-8-3] Saatavissa: <https://osha.europa.eu/fi/safety-and-health-legislation/european-directives>

HEIKKINEN, Hannu L.T., ROVIO, Esa ja SYRJÄLÄ, Leena 2006. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Kansanvalistusseura.

HEIKKINEN, Jarmo 2016. Työlääkätieteen eurooppalainen pohja. Työterveyslääkäri 1/2016. Suomen Työterveyslääkäriyhdistys ry.

HEIKKILÄ, Asta, JOKINEN, Pirkko ja NURMELA, Tiina 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. WSOY Oppimateriaalit Oy.

HONKANEN, Henry 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

HUSMAN, Kaj 2006. Työterveyslainsäädäntö. Teoksessa Työterveyshuolto. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.

JULKISEN HALLINNON TIETOHALLINNON NEUVOTTELUKUNTA 2012. JHS 152 Prosessien kuvaaminen. Saatavissa <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.pdf>

JUUTI, Pauli ja VIRTANEN, Petri 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otavan Kirjapaino.

KANANEN, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja 185. Suomen Yliopistopaino Oy.

KELA/ Työterveyshuolto. [verkkomateriaali]. [viitattu 2016-5-28] Saatavissa: <http://www.kela.fi/tyoterveyshuolto>

KOTTER, John P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab.

LAAMANEN, Kai 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona -ideasta käytäntöön. Helsinki: Suomen laatuokeskus Koulutuspalvelut Oy.

LECKLIN, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.

LEINO, Timo, LAAKSONEN, Maire & ÖSTERBACKA, Owe 2015. Laatuavain. Työterveyslaitos.

METSÄMUURONEN, Jari 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

MICHELSEN, Torsten ja UITTI, Jukka 2014. Työterveyshuoltoyksikön laatujärjestelmä. Teoksessa Hyvä Työterveyshuoltokäytäntö. Toim.Jukka Uitti. Työterveyslaitos.

MÄENPÄÄ-MOILANEN, Eija 2014. Ammatillinen pätevyys ja osaamisen varmistaminen. Teoksessa Hyvä Työterveyshuoltokäytäntö. Toim.Jukka Uitti. Työterveyslaitos.

PESONEN, Herkko 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell Oy.

PONTEVA, Katariina 2009. Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä organisaatiomuutoksessa. Väitöskirja. Tampereen Yliopisto. Saatavissa: <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7768-3>

PONTEVA, Katariina 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

RONKANEN, Tanja 2015. Työterveyshuollon ja työpaikan yhteistyö työpaikan tarpeen arvioinnissa. Väitöskirja. Tampereen Yliopisto. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9845-9>

SAUNI, Riitta 2014. Lainsäädäntö. Teoksessa Hyvä Työterveyshuoltokäytäntö. Toim.Jukka Uitti. Työterveyslaitos.

SAVONIA 2012. Opinnäytetyöopas. Ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot. Sijainti: Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulun Reppu [verkko-ympäristö]. Saatavissa: https://reppu.savonia.fi/opinnaytetyo/alakohtaiset_tarkennukset/terveysala/Documents/yamk-%20opinn%C3%A4ytety%C3%B6opas.pdf

SOISALON TYÖTERVEYS 2016. Intranet. Sijainti: Varkaus: Soisalon Työterveyden Intranet [verkko-ympäristö]. Saatavissa: <http://soisalo intra.way2ad.fi/>

SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖ, Työterveyshuolto [verkkomateriaali]. [viitattu 2016-5-28] Saatavissa: <http://stm.fi/tyoterveyshuolto>

TERVEYDEN JA HYVINVOINNINLAITOS, Hyvinvointi- ja terveysterot [verkkomateriaali]. [viitattu 2016-7-12] Saatavissa: <https://www.thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/palvelujarjestelma/terveyspalvelut/tyoterveyshuolto>

TIKKAMÄKI, Kati 2006. Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Väitöskirja. Tampereen Yliopisto. Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67625/951-44-6650-0.pdf>

TOIKKO, Timo & RANTANEN, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.

TYÖTERVEYSLAITOS, Muutoksen hallinta ja työn kehittäminen [verkkomateriaali]. [viitattu 2016-8-7] Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/sivut/default.aspx

TYÖTERVEYSLAITOS, Työterveyshuollon tehtävät [verkkomateriaali]. [viitattu 2016-7-12] Saatavissa: <http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyshuolto/mita/Sivut/default.aspx>

VALPOLA, ANNELI 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännönkeinot. Helsinki: WSOY.

WHO Global Plan of Action on Workers' Health (2008-2017) 2013. Global Country Survey 2008/2009. Geneva; WHO Document Production Services. Saatavissa: www.who.int/occupational_health/who_workers_health_web.pdf

YLIKOSKI, Kirsti ja YLIKOSKI, Matti 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa. Ihmisyyden muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Työturvallisuuskeskus TTK.

LIITE 1: PROJEKTISUUNNITELMA

Johdanto ja lähtökohdat

- Talouden tasapainottamiseksi oli Soisalon Työterveydessä yhteistoimintamenettelyt, joiden tavoitteena on saada vähintään 200 000€ säästöt. Perusteena on taloudelliset, tuotannolliset ja työnantajan toiminnan uudelleen järjestelyistä johtuvat syyt. 12.1.2016 Soisalon Työterveyden johtokunta valtuutti liikelaitosjohtajan tekemään henkilöstön muutoksia ja työtehtävien uudelleen järjestelyjä. Henkilöstömuutokset kohdistuivat tukipalvelutiimiin. 10.2.2016 oli hallinto- ja tukipalveluhenkilöstölle palaveri, jossa on tiedotettu uuden tukipalvelutiimin kokoonpanosta ja sen esimiesvastuusta. Asiakkuuspäällikkö Annamari Luostarinen on jatkossa tukipalveluiden esimies ja vastaa tästä tukipalveluiden töiden uudelleen organisoinnin prosessista eli toimii projektinvetäjänä. Yhteistoimintamenettelyyn liittyen on läpikäyty liikelaitoksen hallinnon- ja tukipalveluiden prosesseja sekä henkilöstön tekemiä vapaamuotoisia osaamiskartoituksia sekä työpäiväkirjoja. Näiden pohjalta on projektinvetäjä listannut tukipalvelutiimille tulevia tehtäviä.

Projektin tavoite

- Tavoitteena on optimoida tukipalveluiden työtehtävät tukemaan Soisalon Työterveyden toiminta-ajatuksen ja strategian saavuttamista. Projektissa tulee sopia tiimin pelisäännöistä, selkeyttää perustehtävää, uudelleen järjestellä tehtäviä sekä tiimeille tulevia uusia tehtäviä, varahenkilöjärjestelmän luominen, työn toimintamallien kehittäminen ja työnkuvausten luominen.
- Projektissa auki kuvataan työtehtävät. Tutustutaan samassa tehtävässä toimivien henkilöiden malleihin työn tekemisessä ja kehitetään tukipalveluiden työtehtäviä.
- Projektin lopputuloksena on toimivat, kuvatut ja kehitetyt työprosessit sekä työnkuvaukset. Tukipalveluiden henkilöstön työhyvinvointi paranee ja työ selkeytyy.

Resurssit

- tukipalveluhenkilöstö osallistuu projektiin oman työaikansa puitteissa

Aikataulu

- Aloitus 10.2.2016. Ensimmäinen tukipalvelutiimin palaveri on tiistaina 23.2.2016.
- Työtehtävien uudelleen organisointi tapahtuu kevään 2016 aikana (yhteispalavereja/ työpajoja muutaman viikon välein).
- Työnkuvaukset ovat valmiina syyskuussa 2016.

Kustannusarvio

- Projektin toteuttamisessa sisällytetään tukipalveluhenkilöstön ja asiakkuuspäällikön normaaliin työaikaan, erillisiä henkilökustannuksia ei tule. Kustannuksia syntyy vastaavaa työtä tekevien työhön tutustumiskäynteistä, lähinnä matkakustannuksia.

Projektin riskit ja niiden hallinta

- Soisalon Työterveys- liikelaitoksen toimintaedellytykset loppuvat
- Henkilöstön osaaminen ei riitä, tarvitaan palkata erityisosaamista

Viestintä ja dokumentointi

- Viestintä suunnitelma: Projektin vetäjä tiedottaa etenemisestä viikoittain johtoryhmälle johtoryhmän palaverissa suullisesti. Muutoksista ja yllätyksistä välittömästi johtoryhmälle suullisesti tai sähköisesti.
- Dokumentointisuunnitelma: projektista laaditaan projektisuunnitelma, jota ylläpitää projektin vetäjä. Projektin päätyttyä projektin vetäjä kirjoittaa päätösraportin, johon kirjataan kokemukset projektin läpiviennistä.

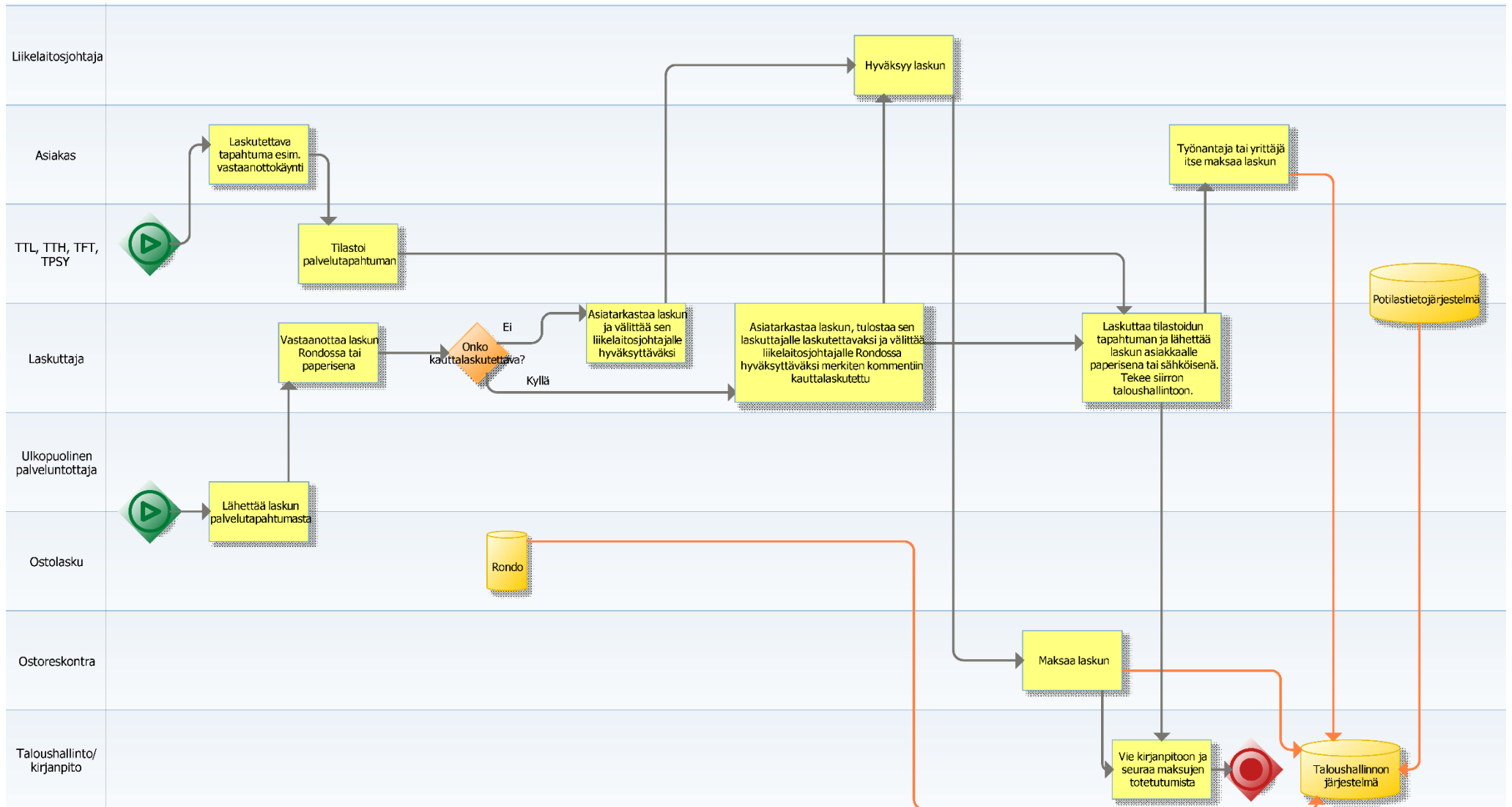
LIITE 2: LASKUTUS PALVELUPROSESSIN PERUSTIEDOT

Prosessin nimi	Laskutus
Prosessin laatija/ hyväksyjä	Laatija: Hyväksyjä: 2.6.2016 Versio: 1.0
Prosessin tarkoitus	Laskutuksen hoituminen sovitusti, oikea-aikaisesti ja sopimuksen mukaisesti.
Prosessin tavoite	Virheettömät, sopimuksen mukaiset laskut.
Prosessin keskeiset resurssit	½ henkilöresurssi (+varahenkilö) Potilastietojärjestelmä
Prosessin omistaja/ vastuhenkilö	
Prosessin lähtötilanne (syöte)	Toisen palveluprosessin tuloksena; laskutettavan tapahtuman luominen
Prosessin lopputilanne (tulos)	Lasku
Prosessin asiakkaat	Työnantaja-asiakas, vakuutusyhtiö, henkilöasiakkaat, sisäiset asiakkaat (esim. psykologilta ostettavat palvelut)
Prosessin sidosryhmät	Vakuutusyhtiöt, Taloushallinto, Laskujen välityspalvelu, sisäiset asiakkaat
Prosessin asiakkaan/ asiakkaiden vaatimukset	Kriittiset kohdat: Käyttäjien tekemät tilastointivirheet, lasku on virheellinen
Prosessin sidosryhmien vaatimukset	Virheettömyys, palveluiden toimivuus
Prosessin mittarit	Reklamaatioiden määrä, oikeellisuus, laskuvirheet (hyvityslaskut), laskutuspäivä
Prosessin arviointi ja kehittäminen	Kuukausittain laskutustiimi ½ vuosittain johtoryhmä
Yhteydet muihin prosesseihin	Kaikkiin prosesseihin (laskutettaviin)

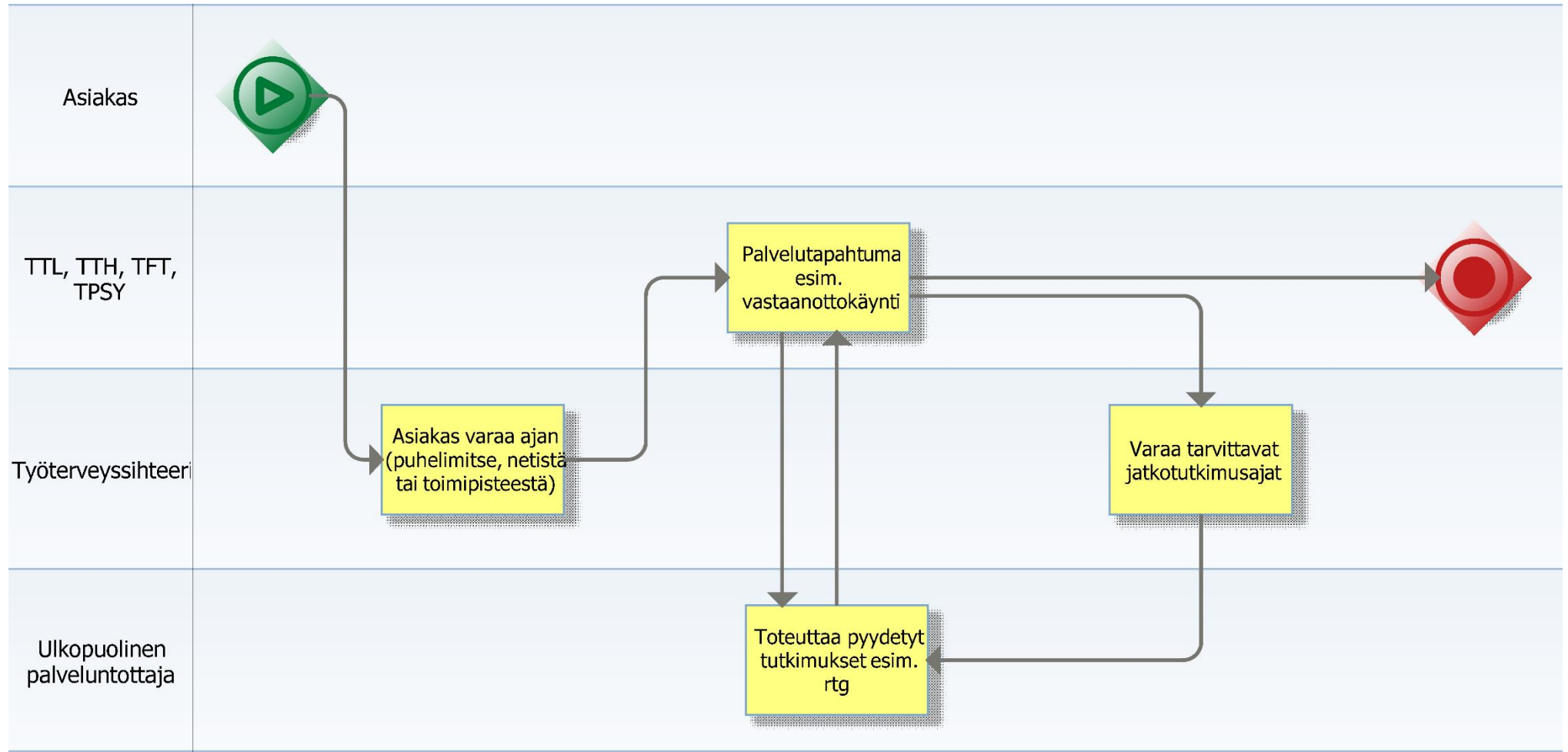
LIITE 3: AJANVARAUS JA HOIDON TARPEEN ARVIOINTI PALVELUPROSESSIN PERUSTIEDOT

Prosessin nimi	Ajanvaraus ja hoidon tarpeen arviointi
Prosessin laatija/ hyväksyjä	Laatija: Hyväksyjä: 6.6.2016 Versio: 1.0
Prosessin tarkoitus	Ajanvaraus ja hoidon tarpeen arviointi
Prosessin tavoite	Asiakas saa sairauden ja oireiden mukaisen oikean aikaisen ajan asiantuntijalle. Tärkein rooli Asiakas kokee ensimmäisen kontaktin tärkeäksi, hyväksi.
Prosessin keskeiset resurssit	Neljä henkilöä resursoitu, kerrallaan 1½ henkilöä. Potilastietojärjestelmä, Puhelinjärjestelmä.
Prosessin omistaja/ vastuhenkilö	
Prosessin lähtötilanne (syöte)	Asiakkaan tarve Asiakkaan yhteydenotto
Prosessin lopputilanne (tulos)	Palvelu Asiakas saa vastauksen tarvitsemaansa asiaan
Prosessin asiakkaat	Työnantajat ja henkilöasiakkaat
Prosessin sidosryhmät	Puhelinjärjestelmän palveluntuottaja
Prosessin asiakkaan/ asiakkaiden vaatimukset	Pitäisi olla riittävästi aikoja. Olla sovitusti tavoitettavissa.
Prosessin sidosryhmien vaatimukset	
Prosessin mittarit	Palvelulupaus, vastaaminen palvelulupaukseen aikojen saamisessa Kuukausittainen puhelinpalvelujärjestelmän tuottama raportti ajanvarauksen toiminnasta Asiakastyytyväisyyskysely
Prosessin arviointi ja kehittäminen	Kuukausittain omassa tiimissä
Yhteydet muihin prosesseihin	Ajanvaraus liittyy kaikki muihin prosesseihin

LIITE 4: LASKUTUS PALVELUPROSESSIN VUOKAAVIO



LIITE 5: AJANVARAUS JA HOIDON TARPEEN ARVIOINTI PALVELUPROSESSIN VUOKAAVIO



TYÖNKUVAUSLOMAKE

TAUSTATIEDOT

Viran / toimen nimike	Työterveyssihteeri
Palkkaryhmä (KVTES:n palkkahinnoittelutunnus)	
Henkilön nimi	
Henkilön nykyinen koulu-	Lähihoitaja
tus	
Työpaikka, fyysisen ympäristön kuvaus	

YLEISKUVAUS TEHTÄVISTÄ

<p>Työn tarkoitus</p> <p>Turvata työterveyshuollon palveluiden sujuvuus yhdessä muiden ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden kanssa.</p>
<p>Keskeiset tehtävät / tehtäväkokonaisuudet</p> <p>Laskutus</p>

TYÖN VAATIMA OSAAMINEN

<p>Tiedot ja taidot</p> <p>Potilastietojärjestelmän laskutusosion hallitseminen, järjestelmän toiminta sekä työterveyshuollon laskutusperiaatteet. Ymmärrettävä yleisiä laskutuskäytäntöjä, esim. vakuutusyhtiöt, eräpäivät. Ongelmanratkaisu- ja priorisointikykyä. Joustavuutta.</p>
<p>Harkinnan itsenäisyys</p> <p>Erityisosaamista vaativa työ, joten työ itsenäistä.</p>

TYÖN VAIKUTUKSET JA VASTUU

Vaikutusten laajuus

Toimiva laskutusprosessi lisää asiakastytyvääisyyttä ja näin vaikuttaa koko organisaation toimintaan.

Vaikutusten pysyvyys
Vaikutukset pysyviä.

Toimintaedellytyksiin, tuloksellisuuteen ja työyhteisön toimivuuteen liittyvä vaikuttaminen ja vastuu
Laskutuksen suuri vaikutus ja vastuu
Laskutuksen tekeminen sopimuksen mukaisesti ja oikeellisesti.
Osallistuu oman tiimensä työn arviointiin ja kehittämiseen, vastaa omista vastuualueistaan.
Työstä raportointi esimiehelle.

TYÖN VAATIMAT YHTEISTYÖTAIDOT

Vaatii erittäin hyviä yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja, yhteistyö laajaa eri sidosryhmien kanssa (koko henkilöstö, potilastietojärjestelmän toimittaja, taloushallinto, tietohallinto, yritys- ja henkilöasiakkaat, vakuutusyhtiöt, Kela, muut palveluntuottajat)
Sosiaalisia taitoja, priorisointi- ja organisointitaitoja, joustavuutta.

TYÖOLOSUHTEET

Näyttöpäätetyötä suurimmalta osin.
Oma tiimi haavoittuvainen.

Varkaus . . 200

Työntekijä

Esimies

TYÖNKUVAUSLOMAKE

TAUSTATIEDOT

Viran / toimen nimike	Työterveyssihteeri
Palkkaryhmä (KVTES:n palkkahinnoittelutunnus)	
Henkilön nimi	
Henkilön nykyinen koulutus	Apu- tai perushoitaja
Työpaikka, fyysisen ympäristön kuvaus	

YLEISKUVAUS TEHTÄVISTÄ

<p>Työn tarkoitus</p> <p>Tuottaa laadukasta ajanvarauspalvelua.</p>
<p>Keskeiset tehtävät / tehtäväkokonaisuudet</p> <p>Ajanvarauspuhelut</p> <p>Ulkopuolisten sairaslomien kirjaus järjestelmään</p> <p>Asiakirjapyyntöjen tulostaminen ja postittaminen</p> <p>Skannaus</p> <p>Kalenterimuutokset</p> <p>Reseptien uusimispyyntöjen ohjaus lääkärille ja kontrollien toteutumisen seuranta</p> <p>Hoidon tarpeen arviointi; ohjaus, neuvonta lääkärille, hoitajalle, EA jne.</p> <p>Tarvittaessa kotihoito-ohjeet</p> <p>Työntekijälistojen päivitys</p>

TYÖN VAATIMA OSAAMINEN

<p>Tiedot ja taidot</p> <p>Hoitoalan koulutusta, puhelinjärjestelmän hallinta, Acute-järjestelmän hallinta kalenterin ja kertomustietojen osalta, paineensietokyky, organisointikyky, asiakaspalvelutaidot, kyky vastaanottaa negatiivista asiakaspalautetta, hoidon tarpeen arviointi.</p>
<p>Harkinnan itsenäisyys</p> <p>Ajanvaraustyö on hyvin itsenäistä.</p>

TYÖN VAIKUTUKSET JA VASTUU

Vaikutusten laajuus Vaikuttaa laajasti koko työterveyshuollon toimintaan. Palveluprosessi käynnistyy pääsääntöisesti ajanvarauksesta.
Vaikutusten pysyvyys Vaikutus on pysyvää.
Toimintaedellytyksiin, tuloksellisuuteen ja työyhteisön toimivuuteen liittyvä vaikuttaminen ja vastuu Ajanvarauksella työyhteisön toimivuuteen suuri merkitys ja vastuu.

TYÖN VAATIMAT YHTEISTYÖTAIDOT

Vaatii hyviä yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja. Yhteistyö sidosryhmien kanssa; puhelinpalvelujärjestelmän toimittaja, henkilöasiakkaat.

TYÖOLOSUHTEET

Näyttöpäätetyötä. Lääkärivaje kuormittaa ajanvarausta.

Varkaus . . 200

Työntekijä

Esimies

TYÖNKUVAUSLOMAKE

TAUSTATIEDOT

Viran / toimen nimike	Työterveyssihteeri
Palkkaryhmä (KVTES:n palkkahinnoittelutunnus)	
Henkilön nimi	
Henkilön nykyinen koulutus	Lähihoitaja
Työpaikka, fyysisen ympäristön kuvaus	

YLEISKUVAUS TEHTÄVISTÄ

<p>Työn tarkoitus</p> <p>Turvata työterveyshuollon palveluiden sujuvuus yhdessä muiden ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden kanssa.</p>
<p>Keskeiset tehtävät / tehtäväkokonaisuudet</p> <p>Potilastietojärjestelmän pääkäyttäjä</p>

TYÖN VAATIMA OSAAMINEN

<p>Tiedot ja taidot</p> <p>Acute-pääkäyttäjä: Vaatii omaa koulutusta, hallittava laajasti potilastietojärjestelmä ja sen taustat, ATK-taidot, opetustaidot, ongelmanratkaisukykyä, paineensietokykyä, kykyä toimia haastavissa tilanteissa, yhteistyötaidot eri sidosryhmien kanssa.</p>
<p>Harkinnan itsenäisyys</p> <p>Pääkäyttäjäydessä tehdään hyvin itsenäisiä ja nopeita päätöksiä.</p>

TYÖN VAIKUTUKSET JA VASTUU

Vaikutusten laajuus

Pääkäyttäjän tehtävät takaavat koko potilastietojärjestelmä toiminnan asianmukaisesti.

Vaikutusten pysyvyys

Vaikutukset pysyviä.

Toimintaedellytyksiin, tuloksellisuuteen ja työyhteisön toimivuuteen liittyvä vaikuttaminen ja vastuu

Potilastietojärjestelmän pääkäyttäjällä suuri vaikutus ja vastuu

Osallistuu oman tiimensä työn arviointiin ja kehittämiseen, vastaa omista vastuualueistaan.

Työstä raportointi esimiehelle.

TYÖN VAATIMAT YHTEISTYÖTAIDOT

Vaatii erittäin hyviä yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja, yhteistyö laajaa eri sidosryhmien kanssa (koko henkilöstö, potilastietojärjestelmän toimittaja, taloushallinto, tietohallinto, yritys- ja henkilöasiakkaat, vakuutusyhtiöt, Kela, muut palveluntuottajat)

Sosiaalisia taitoja, priorisointi- ja organisointitaitoja, joustavuutta.

TYÖOLOSUHTEET

Näyttöpäätetyötä suurimmalta osin.

Oma tiimi haavoittuvainen.

Varkaus . . 200

Työntekijä

Esimies

LIITE 9: KEHITTÄMISPROJEKTIN ARVIOINTILOMAKE

Yhteistoimintamenettelyn tuloksena käynnistyi 2/2016 tukipalveluiden tehtävien uudelleen organisointi-projekti, jota olen ollut vetämässä.

Projektin tavoitteena oli optimoida tukipalveluiden työtehtävät tukemaan Soisalon Työterveyden toiminta-ajatuksen ja strategian saavuttamista; sopia tiimin pelisäännöistä, selkeyttää perustehtävää, uudelleen järjestellä tehtäviä sekä tiimeille tulevia uusia tehtäviä, varahenkilöjärjestelmän luominen, työn toimintamallien kehittäminen ja työnkuvausten luominen. Projektin lopputuloksena oli tavoitteena saavuttaa toimivat, kuvatut ja kehitetyt työprosessit sekä työnkuvaukset. Myös tukipalveluiden henkilöstön työhyvinvoinnin paranemiseen pyrittiin.

Palaute on ensiarvoisen tärkeää oman toimintani kehittämisessä. Pyytäisin sinua arvioimaan tämän tukipalveluiden tehtävien uudelleen organisointi-projektin onnistumista. Saamani palautteen perusteella voin kehittää toimintaani projektin vetäjänä.

1. Miten arvioisit prosessin toteutumista oman työsi näkökulmasta?
2. Miten arvioisit prosessin toteutumista Soisalon Työterveyden näkökulmasta?
3. Selkeytyikö perustehtävä?
4. Vaikuttiko prosessi työhyvinvointiin? Miten?
5. Mitä olisi voinut tehdä toisin?
6. Mitä muutosprosesseissa tulisi jatkossa huomioida?
7. Vapaa sana?

Kiitos vastauksestasi!