

Päivi-Leena Manninen

ASIAKAS- JA POTILASTIETOJÄRJES- TELMÄN UUDISTAMINEN - Muutosjohtamisen malli yksityiseen palveluasus- misen yksikköön

Opinnäytetyö
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen YAMK

2021



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Päivi-Leena Manninen	Sairaanhoidtaja (yamk)	Toukokuu 2021
Opinnäytetyön nimi		65 sivua
Asiakas- ja potilastietojärjestelmän uudistaminen – Muutosjohtamisen malli yksityiseen palveluasumisen yksikköön		21 liitesivua
Toimeksiantaja		
Yksityinen tehostettu palveluasuminen		
Ohjaaja		
Päivi Lifflander ja Johanna Hirvonen		
Tiivistelmä		
<p>Opinnäytetyö on kehittämistyö, jonka aikana tehtiin muutosjohtamisen malli yksityisen tehostetun palveluasumisen yksikköön. Mallissa kuvataan johtamisen muutosprosessin aikaisia työtehtäviä ja keinoja tukea muutosta yksilön näkökulmasta. Tavoitteena on löytää hyviä ja tunnistaa toimimattomia työtapoja sekä sitouttaa henkilöstö muutosprosessin suunnitteluun, toteutukseen ja ylläpitämiseen.</p> <p>Kehittämistyö toteutettiin PDCA-syklin Plan-vaiheessa. Suunnitteluvaihe alkoi puolistrukturoiduilla yksilöhaastattelulla, johon osallistui 7 tehostetun palveluasumisen yksikön työntekijää. Yksilöhaastattelujen avulla kartoitettiin hoitohenkilöstön ja yksikön johtajan näkemyksiä muutosjohtajan tehtävistä. Lisäksi haluttiin saada selville, miten tunteet ja muutosvastarinta otetaan huomioon johtamisessa, miten henkilökunta voi tukea johtajaa muutoksessa sekä miten asiakastietojen kirjaamista seurataan. Yksilöhaastattelut analysoitiin teemoittelun avulla.</p> <p>Toisena aineistonkeruumenetelmänä oli ideointipuu-menetelmä, jonka tarkoituksena oli koota yksilöhaastattelujen tulokset ja valita yksikköme arvoihin soveltuvat muutosjohtajan tehtävät. Ideointipuun tulokset analysoitiin kvantifioinnin avulla. Kehittämistyön tekijän itsearviointiin apuvälineenä käytettiin SWOT-analyysiä. Valmis malli arvioitiin avoimella kyselylomakkeella. Kyselylomakkeen vastaukset analysoitiin vertailemalla niitä itsearviointiin.</p> <p>Tuloksissa ilmeni, että kaksi asiakas- ja potilastietojärjestelmän käyttöönottoa koettiin arki-työn ja koronapandemian ohella stressaavana. Tämän vuoksi myös muutosvastarintaa ja pelkoa tulevaisuutta sekä omaa osaamista kohtaan oli paljon. Muutosjohtamisessa toivottiin enemmän kiinnitettävän huomiota perehdytykseen, muutoksen tavoitteiden seurantaan, ajan järjestämiseen, palautteen antamiseen, yksilölliseen huomioimiseen ja suullisen vuorovaikutuksen mahdollistamiseen. Parhaiten muutosprosessissa toimii viestintä, työyhteisön ja johtamisen tuki, muutoksen tarkoituksen ja tavoitteiden perusteleva sekä eettinen johtaminen.</p> <p>Muutosjohtamisen malli valmistui ennen toisen asiakas- ja potilastietojärjestelmän käyttöönottoa, minkä vuoksi Do-vaiheen pilotointi pystyttiin aloittamaan heti. Do-, Check- ja Act-vaiheita ei raportoitu opinnäytetyössä.</p>		
Asiasanat		
Asiakastietojärjestelmä, potilastietojärjestelmä, muutosjohtaminen, tehostettu palveluasuminen, yksityinen palveluasuminen, kvalitatiivinen tutkimus, PDCA-sykli		

Author (authors)	Degree	Time
Päivi-Leena Manninen	Master of Health Care	May 2021
Thesis title		65 pages 21 pages of appendices
Reform of the customer and patient information system - Change management model for private service housing unit		
Commissioned by		
Private service housing with 24 hours assistance		
Supervisor		
Päivi Lifflander ja Johanna Hirvonen		
Abstract		
<p>The purpose of the thesis was to make a change management model for private service housing for elderly with 24 hours assistance. The model describes work tasks of change management and options to support change from the perspective of the individual. The objective was to find good working methods of change management and identify the dysfunctional ones, and commit the nurses in the planning, implementation, and maintenance of the change process.</p> <p>The thesis was carried out in the Plan-phase of the PDCA-cycle. The planning phase began with semi-structured interviews with employees from 7 enhanced service housing units. Individual interviews were used to map the duties of the change management, as well as how to take emotions and the change resistance into account in management, how the employees can support the change management, and how to track clients' recorded data. The material of the semi-structured interviews was thematically analyzed.</p> <p>Another data collection method was the ideation tree method. The purpose was to find change management tasks suitable for a private service housing unit. The material of the innovation tree was quantified. SWOT analysis was used to as a tool for the development worker's self-assessment. The completed model was evaluated with an open questionnaire whose answers were analyzed by comparing them with the self-assessment.</p> <p>The results showed that the introduction of the customer and patient information system was found stressful along with the everyday work and the corona pandemic. As a result, there was also a lot of resistance to change and fear for the future as well as one's own skills. Management of change was expected to focus on orientation, monitoring the goals of change, organizing time, giving feedback, allowing individuality and spoken communication. The best assets to change process are communication, support for the work community and management, justifying the background and purpose of change, and ethical leadership.</p> <p>The change management model was completed just before the implementation of the second customer and patient information system, which made it possible to start piloting the Do-phase immediately. The Do, Check, and Act -phases remain unreported.</p>		
Keywords		
client information system, patient information system, change management (leadership), service housing with 24-hour assistance, private service housing, qualitative research, PDCA cycle		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	YKSITYINEN TEHOSTETTU PALVELUASUMINEN.....	7
3	SÄHKÖINEN RAKENTEINEN KIRJAAMINEN	8
3.1	Keskeiset rakenteiset tiedot.....	10
3.2	Hoitotyön luokitukset.....	11
4	ASIAKAS- JA POTILASTIETOJÄRJESTELMÄMUUTOS.....	12
4.1	Muutosvastarinta	14
4.2	Onnistunut asiakas- ja potilastietojärjestelmämuutos	14
4.3	Asiakas- ja potilastiejärjestelmämuutoksen johtaminen.....	17
5	KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA TAVOITE	21
6	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS JA MENETELMÄT	21
6.1	Kehittämistyön lähtötilanne.....	24
6.2	Suunnitteluvaihe (Plan).....	25
6.3	Toteuttaminen, tarkistaminen ja parantaminen.....	31
7	YKSILÖHAASTATTELUIJEN TULOKSET	31
7.1	Tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen muutosjohtaminen.....	32
7.2	Työntekijöiden kouluttaminen	34
7.3	Kirjaamisen harjoittamisen mahdollistaminen	35
7.4	Työvälineet ja kirjaamisympäristö	35
7.5	Vuorovaikutus ja viestintä	36
7.6	Henkilökunnan antama tuki johtamiselle.....	38
7.7	Asiakastietojen sähköisen rakenteisen kirjaamisen seuranta	40
8	IDEOINTIPUUN TULOKSET	41
9	MUUTOSJOHTAMISEN MALLI.....	44
10	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	45
10.1	Menetelmien tarkastelu.....	46
10.2	Tulosten tarkastelu ja pohdinta	48

10.3 Kehittämistyön eettisyyden ja luotettavuuden tarkastelu	52
10.4 Oman prosessin tarkastelu	56
10.5 Jatkotutkimus- ja kehittämiskohteet	57
LÄHTEET	58

KUVALUETTELO

TAULUKKOLUETTELO

LIITTEET

Liite 1. Tutkimushaut

Liite 2. Kooste tutkimuksista

Liite 3. Yksilöhaastattelujen kysymykset

Liite 4. Haastattelukutsu

Liite 5. Suostumus osallistumisesta opinnäytetyöhön

Liite 6. Ideointipuu-kutsu

Liite 7. Muutosjohtamisen malli -arviointilomake

Liite 8. Esimerkki yksilöhaastattelujen teemoittelusta

Liite 9. Ideointipuun kvantifiointi

Liite 10. Muutosjohtamisen malli

Liite 11. Palaute muutosjohtamisen mallista

1 JOHDANTO

Yritykset tarvitsevat toiminnan kannattavuuden, uudistumisen ja muokkaantumisen vuoksi vanhasta teknologiasta luopumista ja uuden teknologian käytön aloittamista. Digitalisaatio muokkaa sosiaali- ja terveyspalveluiden rakenteita ja toimintatapoja, minkä seurauksena johtamisen ja yrityksen strategioita joudutaan uudistamaan kestävimiksi ja joustavammiksi (Ritakallio & Vuori 2018, 11–12.) Teknologian käytön lisääntyminen kasvattaa yritystoimintaa ja parantaa tiedon saatavuutta (Amarneh 2017, 37–38).

Teknologian päivittyminen ajaa sosiaali- ja terveysalan ammattilaiset jatkuvaan muutospöörteeseen. Työntekijöiltä odotetaan tieto- ja viestintäteknologian hallintaa, medialukutaitoa sekä myönteistä asennetta itsensä kehittämiseen ja uuden oppimiseen (Jauhiainen ym. 2017, 138–144.) Vuonna 2020 tilaajaorganisaatiossa tehostetun palveluasumisen yksikössä haasteelliset asiakastapaukset, saattohoito ja koronaviruspandemia osuivat sähköisen asiakastietojen rakenteisen kirjaamisen muutoksen keskiöön. Stressaava tilanne aiheutti sen, että perehdytys, työntekijöiden ja johdon voimavarat olivat vähäiset. Sähköinen rakenteinen kirjaaminen vaatii koulutusta, motivointia ja ohjausta, joka kiireisen arjen keskellä osoittautui vaikeaksi. Henkilökuntaa tulee perehdyttää ja motivoida riittävästi mutta kuitenkin henkilökohtaiset voimavarat huomioon ottaen. (Heponiemi ym. 2019, 42–45.)

Tilaajaorganisaatiossa tehostetun palveluasumisen yksikössä aloitettiin pegasos-asiakas- ja potilastietojärjestelmän käyttöönottokoulutukset henkilökunnalle syksyllä 2020. Omni360 tulee yksikköömme vuoden 2021–2022 aikana. Kaksi asiakas- ja potilastietojärjestelmän käyttöönottoa haastoi työyhteisön stressaavaan tilanteeseen. Kehittämistyön tarkoituksena suunniteltiin muutostoiminnan malli. Mallissa kuvataan johtamisen muutosprosessin aikaisia työtehtäviä ja keinoja tukea asiakas- ja potilastietojärjestelmämuutosta yksilön näkökulmasta. Kehittämistyön tavoitteena oli johtamisen tehtävänkuvan kirjaamisen kautta auttaa henkilöstöä sopeutumaan muutokseen sekä löytää hyviä ja tunnistaa toimimattomia työtapoja. Opinnäytetyö mahdollisti hoitohenkilökunnan osallistumisen muutosprosessin suunnitteluun, toteutukseen ja ylläpitämiseen.

Muutosjohtamisen mallissa ei käsitellä Kanta-palveluita ja sähköistä rakenteista kirjaamista. Sähköisen rakenteisen kirjaamisen käsitteet on avattu teoriaosassa, koska ne ovat oleellinen osa sähköistä asiakas- ja potilastietojärjestelmää. Teoriaosassa on määritelty lisäksi käsitteet yksityinen palveluasuminen, tehostettu palveluasuminen, asiakas- ja potilastietojärjestelmä ja muutosten johtaminen.

2 YKSITYINEN TEHOSTETTU PALVELUASUMINEN

Palveluasuminen tarkoittaa palvelukokonaisuutta, johon kuuluu asunto ja hoiva-, aterial- ja asiointipalvelut (Kastikainen & Marjava 2014, 64). Tavallinen palveluasuminen eroaa tehostetusta palveluasumisesta niin, että tehostetussa asumisessa henkilökunta on paikalla ympäri vuorokauden, kun tavallisessa palveluasumisessa yövalvontaa ei ole järjestetty (Kuntaliitto 2012, 19). Ympäri vuorokautista asumispalvelua voidaan tarjota lyhytaikaisena tai pitkäaikaisena. Lyhytaikainen ja pitkäaikainen palveluasuminen eroavat toisistaan niin, että lyhytaikainen on ennalta määrätyn pituinen hoitajakso, kun taas pitkäaikaisen on toistaiseksi voimassa oleva hoitajakso palveluasumisen yksikössä. (Kuntaliitto 2020.)

Yksityisten palveluntuottajien omistuksessa olevat tehostettujen palveluasumisen yksiköt ovat yleistyneet viime vuosikymmeninä. Kunnat ovat riippuvaisia näistä palveluratkaisuista ja ostavat tehostettua palveluasumista yksityisiltä palveluntuottajilta. (Best & Martin 2019, 12–16.) Kaikkien yksityisten ja kunnallisten asumispalveluiden valvonnasta vastaa Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto sekä aluehallintovirastot. Kunta valvoo omia sekä yksityisen sosiaalihuollon palveluntuottajien ja ulkopuolelta ostamien palveluiden toimintaa. (STM s.a.)

Laki yksityisistä sosiaalipalveluista (922/2011) edellyttää hoiva- ja asumispalveluita tuottavalta sosiaalialan yritykseltä voimassa olevaa kunnan ja yksityisen sosiaalipalvelujen tuottajan välistä sopimusta. Sopimuksessa määritellään ehdot asiakkaalle järjestettävälle palvelulle. Asiakkaalle tarjottava hoito perustuu hoito-, palvelu- ja kuntoutussuunnitelmaan. Lisäksi palveluntuottajalta edellytetään asiakkaan hoidon ja huolenpidon kannalta riittäviä toimintayksikön tiloja, hoitoon vaadittavia varusteita sekä ammattitaitoista henkilökuntaa.

Yksityisen sosiaalipalveluiden toimintayksikön vastuhenkilö vastaa, että sopimuksessa asetetut palveluvaatimukset täyttyvät. (Laki yksityisistä sosiaalipalveluista 2. § 4. mom.)

Sosiaalialan yrityksessä tuotettavat palvelut tulee olla listattuna julkisesti esillä olevaan omavalvontasuunnitelmaan. Sosiaali- ja terveystieteiden lupa- ja valvontavirasto antaa määräyksiä omavalvontasuunnitelman sisällöstä. (Laki yksityisistä sosiaalipalveluista 2. § 6. mom.) Sosiaalihuollon palveluista vastaavan henkilön toimenkuvaan kuuluu laatia ja ylläpitää yksityisen sosiaalialan yrityksen omavalvontasuunnitelmaa. Omavalvontasuunnitelmassa tulee olla kuvattuna toimenpiteet, joilla sosiaalipalvelussa tuotettavan toiminnan laatu ja turvallisuus varmistetaan. Palveluntuottajan toimintaa tulee kehittää jatkuvasti koko henkilöstön ja asiakkailta tulevan palautteen perusteella. (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014.) Osaavalla henkilöstöllä turvataan asiakkaiden hoidon laatu. Laadukas hoiva sisältää turvallisen lääkehoidon, lääkkeettömän hoidon ja asiakkaan kuntouttamisen sekä terveydentilan, voimavarojen ja toimintakyvyn arvioinnin ja ylläpitämisen. (Voutilainen & Löppönen 2016.)

3 SÄHKÖINEN RAKENTEINEN KIRJAAMINEN

Hoidon päätöksenteon vaiheiden mukainen kirjaaminen on ollut suomalaisen hoitotyön kirjaamisen rakenteena jo 1980-luvulta lähtien. Suomalainen hoitotyön kirjaamisen malli kehitettiin vuosina 2005–2009 HoiDok- ja HoiData -hankkeiden aikana. Hankkeiden kehityksen tuloksena syntyi hoitotyön suomalainen kirjaamismalli, joka koostuu hoitotyön päätöksenteon vaiheista, keskeisistä rakenteisista tiedoista ja suomalainen hoitotyön luokituskokonaisuudesta, eli FinCC. (Tanttu 2009.) Sähköinen rakenteinen kirjaaminen ja Kanta -palvelut ovat olleet terveydenhuollon käytössä jo vuodesta 2008, ja nyt kehittämistyö on aloitettu sosiaalihuollossa Kansa-hankkeen avulla. Kansa-hankkeen tarkoituksena on sosiaalihuollon tietojärjestelmäpalveluiden ja kirjaamisen kehittäminen ja yhtenäistäminen sekä asiakastietojen saatavuuden ja käsitteilyn turvallisuuden parantaminen. (Luoma ym. 2017, 4–7.)

Sähköinen rakenteinen kirjaaminen tarkoittaa asiakkaan hoidon ja toimintakyvyn kuvaamista hoidollisen päätöksenteon vaiheiden mukaisesti sähköiseen asiakas- ja potilastietojärjestelmään. Hoidollisen päätöksenteon vaiheet ovat

hoidon tarpeen määrittäminen, hoidon suunnittelu, hoidon toteutus ja hoidon arviointi. (Liljamo ym. 2012, 10.) Sähköinen asiakas- ja potilastietojärjestelmä sisältää tietokokonaisuuksia, jota täydennetään käyttäen luokituksia, tietorakenteita tai koodistoja. Nämä ladataan kansalliselta koodistopalvelimelta, joka vastaa niiden päivittämisestä ja säilyttämisestä. Sekä asiakas- ja potilastietojärjestelmissä että Kanta-palveluissa käytetään samoja tietorakenteita ja koodistoja. (Jokinen & Virkkunen 2018, 17–20.)

Suomessa on käytössä FinCC-luokituskokonaisuus, joka koostuu hoitotyön tarveluokituksesta (SHTaL), hoitotyön toimintoluokituksesta (SHToL) ja hoitotyön tulosluokituksesta (SHTuL). Hoitotyön tarveluokituksessa ja toimintoluokituksessa käytetään samoja komponentteja, jotka jakautuvat pää- ja alaluokkiin. Niiden avulla asiakkaan hoito ja toimintakyky kuvataan sähköiseen hoitokertomukseen, mitä täydennetään narratiivisella tekstillä. Narratiivinen tarkoittaa ”vapaasti” kirjoitettua kertovaa ja kuvailevaa tekstiä. Tulosluokituksessa käytetään komponentteja parantunut, ennallaan tai huonontunut. (Jokinen & Virkkunen 2018, 20–22.)

Asiakas- ja potilaskertomuksen rakenteistaminen hyödyttää sekä ammattiharjoittajaa että asiakasta, koska sen avulla potilastiedon siirrettävyys ja käyttö sekä hoidon seuranta ja haku helpottuvat. Narratiivista tekstiä ei pystytä hakemaan, hyödyntämään ja siirtämään samalla tavoin kuin rakenteista tietoa. Lisäksi rakenteisesti kirjatut asiakkaan hoidon ja toimintakyvyn tiedot ovat siirrettävissä ja käytettävissä esimerkiksi toisen sosiaalihuollon organisaation asiakas- ja potilastietojärjestelmässä. Asiakkaan hoidon ja toimintakyvyn kirjaaminen rakenteisesti lisää tiedon laatua ja potilasturvallisuutta, koska tieto on kirjattu yhteisesti määritellyjä rakenteita käyttämällä. Asiakkaan mahdollisuus osallistua oman hoidon suunnitteluun ja toteutukseen on lisääntynyt Kanta-palveluiden käytön vuoksi, koska asiakas pystyy näkemään ja ylläpitämään omia hyvinvointi-, hoito- ja asiakastietoja. (Jokinen & Virkkunen 2018, 14–15.)

3.1 Keskeiset rakenteiset tiedot

Hoitotyön keskeiset rakenteiset tiedot koostuvat hoidon tarpeesta, hoitotyön toiminnoista, hoidon tuloksista, hoitoisuudesta ja hoitotyön yhteenvedosta. Rakenteisten tietojen avulla asiakkaan nykytilaa sekä hoito- ja toimintakykyä kuvaavat tiedot kirjataan sähköiseen asiakas- ja potilastietojärjestelmään. Asiakkaan hoidon suunnittelu aloitetaan määrittämällä hoidon tarve. Tarve kuvaa asiakkaan senhetkistä vointia ja toimintakykyä, hoitotyön keinoin poistettavissa tai lievitettävissä olevia tai mahdollisesti tulevaisuudessa ilmeneviä hyvinvoinnissa, terveydentilassa tai toimintakyvyssä havaittuja ongelmia. Asiakkaan hoidon tarpeen kuvaaminen voi olla haastavaa, jos asiakas ei kykene ilmaisemaan toimintakyvyn laskun tai sairauden vuoksi omia tarpeitaan. (Kinnunen ym. 2019, 10–13.) Tällöin asiakas otetaan mukaan hoitonsa suunnitteluun niiltä osin, kuin hän ymmärtää päätöksenteon merkityksen ja seuraukset (Erhola ym. 2017, 4).

Tarpeiden määrittämisen jälkeen laaditaan asiakkaan hoidon tavoitteet ja keinot eli hoitotoimet. Tavoitteilla ja suunnitelluilla hoitotoimilla pyritään vastaamaan hoidon tarpeeseen. Hoitohenkilökunta kerää tavoitteet ja hoitotoimet hoitokertomukseen tietojensa ja taitojensa avulla sekä havainnoimalla ja kommunikoimalla asiakkaan kanssa. Hoitotoimella tarkoitetaan asiakkaan hoidon suunnittelun ja toteutuksen kuvausta sekä seuranta sähköisessä potilaskertomuksessa. (Kinnunen ym. 2019, 10–13.) Hoidon tuloksella kuvataan asiakkaan tarpeiden ja tavoitteiden saavuttamista sekä toteutunutta hoitoa. Hoitoa tulisi arvioida vähintään kerran vuorokaudessa, hoidon loputtua ja tarvittaessa aina asiakkaan toimintakyvyn tai tilan muuttuessa. (Kinnunen ym. 2019, 19–20.)

Hoitoisuudella arvioidaan asiakkaan hoidon vaativuuden tasoa ja asiakkaan riippuvaisuutta hoitajan työpanoksesta. Hoidon päättyessä ja pitkäaikaishoidon väliarviointien yhteydessä tehdään hoitotyön yhteenveto. Se kuvaa asiakkaan voinnissa ja hoidossa tapahtuneita muutoksia hoitojakson aikana. (Kinnunen ym. 2019, 13–14.)

Heponiemi ym. (2019, 42–45) tutkimuksen mukaan hoidon toteutusta kirjataan pääosin hyvin, mutta se ei yksinään mahdollista hoitotoimien ja kirjaamisen jäsentämistä. Hoidon tavoitteellisuuden sekä asiakkaan yksilöllisen ja parhaan mahdollisen hoidon mahdollistaminen edellyttää hoitotyön päätöksenteon vaiheiden mukaista kirjaamista. Rakenteisen kirjaamisen käyttäminen helpottaa myös kirjatun tiedon siirrettävyyttä eri käyttöjärjestelmien välillä, koneellista käsittelyä sekä kirjaamisen valvonnan ja arvioinnin lisäämistä koko valtakunnan tasolla. Rakenteinen kirjaaminen vaatii koulutusta, motivointia, työntekijöiden henkilökohtaisten voimavarojen huomioon ottamista ja ohjausta, jotka kiireisen arjen keskellä osoittautuu monesti haasteelliseksi.

3.2 Hoitotyön luokitukset

Finnish Care Classification eli FinCC-luokitusta käytetään asiakkaan päivittäisessä hoitotyön kirjaamisessa (Kinnunen ym. 2019, 18). Luokitusten käyttäminen edellyttää hoitotyön päätöksenteon vaiheiden hallintaa. Luokituksien avulla asiakkaan hoitotiedot kirjataan rakenteisesti sähköiseen asiakas- ja potilastietokantaan. (Liljamo ym. 2012, 10.)

5145	Ravitsemus Ravinnon ja ravintoaineiden turvaamiseen liittyvät osatekijät	5146	Ravitsemuksen muutos Vaihtelu ruuan tai ravintoaineiden saannissa liittyen sairauteen tai toimenpiteeseen	5148	Ruokahaluttomuus
				5152	Nielemisvaikeus
				5154	Imeytymishäiriö
				5156	Syömisvaikeus
				5046	Närästys
		5169	Imemisvaikeus		
		5161	Eritylsruokavallion tarve Yksilöllinen ravitsemus	5162	Lisäravinteiden tarve
				5163	Ravintoaineiden rajoittamisen tarve
		5164	Ruoka-aineallergia		
		5170	Lisääntynyt ravinnon tarve		
5171	Vähentynyt ravinnon tarve				
5172	Ravitsemukseen liittyvä tiedon tarve				

Kuva 1. Ravitsemus-komponentin pää- ja alaluokat (Liljamo ym. 2012, 61)

Hoidon tarveluokitus ja toimintoluokitus sisältävät 17 komponenttia eli otsikkoa. Komponenttien alle on luokiteltu pää- ja alaluokkia (Kuva 1). Komponentit kuvaavat hoitotyön sisältöä ja niiden alle kirjoitetaan vapaata tekstiä. Hoitotyön tarve- ja toimintoluokituksia käytetään päivittäiseen kirjaamiseen erikseen tai rinnakkain. Luokitusten rinnakkainen käyttö antaa kattavamman kuvan asukkaan voinnista ja sen muutoksista. Hoitotyön tulosluokituksen avulla määritellään asiakkaan nykytilaa, vointia tai selviytymistä. (Kinnunen 2019, 19–20.)

Hyppönen ym. (2014, 120–125) toteaa tutkimuksessaan, että johdon tukea tulisi lisätä hoitoyksiköissä luokitusten oikeanlaisen hyödyntämisen tueksi. Ainoastaan riittävän kattava ja yhtenäinen kirjaaminen sähköiseen asiakas- ja potilastietojärjestelmään hyödyttää organisaatiota ja johtoa. Haasteena rakenteellisen kirjaamisen käytössä on kirjaajien erilaisten asenteiden ja kokemusten muodostama käsitys kirjaamisesta, minkä seurauksena kirjaamisen laatu, johdonmukaisuus ja huolellisuus saattavat huonontua.

4 ASIAKAS- JA POTILASTIETOJÄRJESTELMÄMUUTOS

Asiakas- ja potilastietojärjestelmän käyttöönotto on teknologian ymmärtämistä ja hallintaa mutta myös työyhteisön muutosprosessi, koska se edellyttää muutosta toiminta- ja työtavoissa sekä henkilökunnan asenteissa (Korhonen & Bergman 2019, 9). Muutokseen liittyy monia asioita, joita ei voi ennalta tietää, ennen kuin ne koetaan (Ponteva 2010, 19–27). Se on yksinkertaisesti ilmaistuna hallittu pyrkimys päästä nykytilanteesta kohti tavoitetilaa tietyn aikataulun ja resurssien puitteissa (Kallankari 2019). Asiakas- ja potilastietojärjestelmän käyttöönottoon liittyvät muutokset lähtevät lähes aina yrityksen tai organisaation johdon aloitteesta, mutta niiden vaikutukset näkyvät yksilöiden eli työntekijöiden tasolla (Hiila 2019, 32). Kun työntekijät menestyvät, niin organisaatiokin menestyy. Tämän vuoksi onkin tärkeää keskittyä työntekijöiden oppimiseen ja ajattelutapojen muutokseen. (Hurmerinta 2015, 27.)

Muutoksia voidaan tarkastella yksilön, työn, strategian ja kulttuurin tasojen kautta. Yksilön muutos tarkoittaa yksittäisten työntekijöiden ajattelun ja taitojen muuttamista, ja työhön liittyvät muutokset ovat monesti tarkkaan rajattuja yhden työyhteisön tai yksikön työkäytäntöjen muutoksia. (Järvinen 2016.) Strategiset muutokset ovat laajempia koko organisaatiota tai sen osaa koskettavia muutoksia. Kulttuuriset muutokset ovat haastavia, pitkän aikavälin muutoksia, koska kulttuurin ja yrityksen identiteetin muuttaminen edellyttää ihmisten uudenlaisen ajattelumallin sisäistämistä. Organisaation isommissa kehittämissä hankkeissa kaikki kuvatut muutoksen tasot ilmenevät, mutta pienemmissä muutoksissa kaikkia muutoksen tasoja ei ilmene. (Ponteva 2010, 9–15, 23–42.)

Karkeasti muutoksen vaiheet voidaan jakaa muutoksen suunniteluun, käyttöönottoon ja arviointiin (Korhonen & Bergman 2019, 9). Suunnitteluvaiheessa tehdään muutossuunnitelma työyhteisön kanssa. Käynnistysvaiheessa toteutetaan muutosta muutossuunnitelman mukaisesti. Arviointi koostuu väliarvioinneista ja loppuarvioinnista. Väliarviointien avulla mietitään, onko alussa asetetut tavoitteet saavutettu, minkälaisia vaikutuksia muutoksella on ollut ympäröivään työyhteisöön ja asiakkaisiin sekä mitä ongelmia muutosprosessin aikana on havaittu ja pystytäänkö niihin vaikuttamaan. Loppuarvioinnissa mietitään samoja asioita kuin väliarvioinnissa sekä sitä, mitä muutoksen aikana on opittu ja vastaako uusi toimintamalli tai laite työyhteisön odotuksia. (Kallankari 2019.)

Muutoksen vaiheiden läpikäymisen jälkeen se on tärkeä juurruttaa osaksi päivittäistä työtä (Rivers 2019, 103–104). Juurruttamisella tarkoitetaan muutoksen aikana käytyjen asioiden vakiinnuttamista organisaation rakenteeseen. Juurruttaminen on johtajan ja koko työyhteisön vastuulla, mutta vaatii johtajan aktiivisuutta seurata muuttuneiden työkäytäntöjen toteutumista. (Kallankari 2019.) Muutoksen ylläpitämiseksi tarvitaan jatkuvaa koulutusta, kirjallisia ohjeita ja uusien työntekijöiden riittävää perehdyttämistä (Rivers 2019, 103–104).

Armaneh (2017, 37–38) tutki yksikön muutosvalmiuden vaikutuksia muutoksen pysyvyyteen ja hallintaan organisaatiossa. Koko yksikön muutosvalmiuden vaikuttaa muutoksenhallintakyky, johtajien ja työntekijöiden käytettävissä olevat resurssit, ilmapiiri ja motivaatio. Työntekijän muutoksen vastaanottamista helpottivat nuori ikä, korkea koulutustaso, kokemukset, henkilökohtainen kasvu, tehokkuus, koulutusmahdollisuudet ja sopeutumiskyky. Muutokseen liittyvä epävarmuus kasvoi ja juurruttamista ei tapahtunut, jos työntekijän rooliin tuli paljon muutoksia, joita ei koettu kuuluvan omaan työnkuvaan. Tämän vuoksi muutoksen syiden perusteleva muutos eri vaiheissa on välttämätöntä.

4.1 Muutosvastarinta

Ihminen ei pohjimmiltaan halua muuttua, koska koetaan mukavampana ja turvallisempana säilyttää vallitseva organisaation tilanne. Negatiiviset tunteet voidaan siis sanoa olevan luonnollinen reaktio, kun puhutaan mistä tahansa organisaatiossa tapahtuvasta muutoksesta. (Stegăroiu & Talmaciu 2016, 134–135.) Muutosvastarinta tarkoittaa muutoksen vastustamista, ja se ilmenee epävarmuutena, pettymyksen tunteina, samaistumattomuutena ja muutoksesta irtaantumisenä. Muutoksesta irtaantuminen ilmenee muutokseen sitoutumattomuutena, mikä näyttäytyy menneiden muistelemisena, tulevaisuuteen liittyvänä epävarmuutena ja hämmästelynä. (Ponteva 2010, 24–25.) Muutosvastarinta ei ole suinkaan huono asia, vaan luonnollinen osa muutosprosessia. Se pakottaa pysähtymään ja miettimään muutoksen tuomia vaikutuksia yksikköön ja arvioimaan kriittisesti meneillään olevan muutoksen vaiheita. (Tuomaala 2017, 56–62.)

Työntekijöiden muutosvastarintaa lisää heikko muutosasioista viestiminen ja muutoksen taustatekijöiden ja tavoitteiden ymmärtämättömyys. Kun työntekijät ymmärtävät riittävän hyvin ympärillä tapahtuvat asiat, heidän on helpompi hyväksyä ne. Negatiiviset tunteet ja pelko uutta toimintatapaa tai laitetta kohtaan sekä aikaisemmat huonot kokemukset lisäävät muutosvastarintaa. Sitä lisää myös epäluottamus yrityksen johtoon sekä halukkuus säilyttää entinen toimintamalli osana organisaation arkea. (Stegăroiu & Talmaciu 2016, 134–135.) Epävarmuus, viha ja pelko ovat ihmisen luonnollisia epävarmuudesta johtuvia tunteita. Riittävä tunteiden käsitteleminen, muutosasioihin vaikuttaminen, johdon tuki ja viestintä helpottavat muutosvastarintaa. (Pirinen 2015.)

4.2 Onnistunut asiakas- ja potilastietojärjestelmämuutos

Muutosprosessi on erityisen haasteellinen sosiaali- ja terveysalalla. Lainsäädäntö ja eettiset periaatteet velvoittavat huolehtimaan työn laadun ja potilasturvallisuuden säilymisestä muutoksista huolimatta. Päätöksenteko etenee yleensä hierarkkisesti ylhäältä alaspäin eli organisaation johdolta työntekijöille, jolloin työntekijöiden vaikuttamismahdollisuudet muutosprosessissa ovat pienet. (Kallankari 2019.) Sosiaali- ja terveysalalla on yleensä ongelmana myös vähäiset työntekijäresurssit, jotka osaltaan ovat vähentämässä uuden tietojärjestelmän käyttöönottohalukkuutta (Juntunen 2019, 17–18).

Peltonen (2015, 30–32) havaitsi, että erilaiset tietojärjestelmämuutokset ovat yleistyneet yrityksissä, mutta jopa 70 % niistä epäonnistui. Peltonen päätteli tämän johtuvan tietojärjestelmämuutoksiin liittyvistä ominaispiirteistä, joita ei ole kyetty ottamaan huomioon muutoksien aikana. Erityisesti tietojärjestelmämuutoksissa työntekijöiden tarpeet saattoivat unohtua keskityttäessä tietojärjestelmän käyttöönottoon ja järjestelmän mukanaan tuomiin haasteisiin. Erityisenä piirteenä tietojärjestelmämuutoksissa korostui tietojärjestelmän käytön osaaminen ja henkilöstön osallistaminen verrattuna muihin organisaatiomuutoksiin. Johtamisen erityiseksi haasteeksi huomattiin uuden tietojärjestelmän vaikutus organisaation poliittisiin valtasuhteisiin. Työntekijät, jotka eivät oppineet uutta järjestelmää, ajautuivat helpommin heikompaan asemaan työyhteisössä verrattuna työntekijöihin, jotka osasivat käyttää järjestelmää.



Kuva 2. Onnistuneen muutoksen elementit (Korhonen & Bergman 2019, 9–10)

Muutoksen onnistumiseksi tarvitaankin monia osa-alueita. Muutos on työyhteisön ajattelun ja kulttuurin muuttamista, jonka lisäksi tarvitaan vision ja strategian selkiyttämistä, lähtötilanteen kartoittamista, henkilökunnan ja esimiesten välistä avointa viestintää, osaamisen varmistamista koulutuksen avulla, työntekijöiden muutosprosessiin mukaan ottamista ja johtamisen muuttamista. Muutoksen onnistumisen elementit pätevät myös asiakas- ja tietojärjestelmämuutokseen (Kuva 2), koska potilastietojärjestelmän käyttöönotto edellyttää uudenlaisen ajattelutavan, kirjaamisrakenteiden ja käyttöjärjestelmän opettelemista sekä organisaatiotasolla uudenlaisen kirjaamisen valvonta- ja arviointijärjestelmän hallintaa (Jokinen & Virkkunen 2018, 14).

Työntekijöiden kanssa on hyvä pohtia myös muutoksen visiota ja strategiaa, jotta kaikilla on varmasti selvillä muutoksen tarkoitus ja tavoite. Strategialla tarkoitetaan koko työyhteisöä koskettavaa toimintasuunnitelmaa kohti yhteistä päämäärää. Strategiaan sisältyy toimintayksikön arvot, toiminta-ajatus ja toteutukseen vaadittava työntekijöiden osaaminen. (Tuomi & Sumkin 2010, 28–30.)

Arvot ovat keskiössä työkuulttuurin uudistamisessa. Vallitsevat arvot tulee ymmärtää, jos ne halutaan muuttaa muutostavoitteiden mukaisiksi. (Korhonen & Bergman 2019, 18–19, 133–134.) Arvojen ymmärtämiseksi otetaan huomioon työntekijöiden henkilökohtaiset tarpeet, ajatukset ja tunteet (Peltonen 2015, 30–32). Parhaiten se onnistuu työntekijöiden osallistamisella eli muutokseen mukaan ottamisella alusta saakka sekä keskustelemalla kehittämisen kohdista ja vallitsevasta kulttuurista. Haastavaa tässä on työntekijöiden keskuudessa usein vallitseva pelko ja epäily puhua johdolle työhön liittyvistä epäkohdista. (Korhonen & Bergman 2019, 18–19.)

Muutostilanteiden epäonnistuminen ja kaatuminen johtuivatkin suurimmaksi osaksi hyvin alkeellisesta virheestä. Kun käyttäjien eli työntekijöiden ajatuksia ja asiantuntemusta ei huomioida, työntekijöiden sitoutuminen muutokseen vähenee ja muutokseen liittyviä käytännön ongelmia on hankala havaita. Organisaatiot haluavat olla nopeita ja tehokkaita, jolloin työntekijöiden kokemuksien huomioon ottaminen sivuutetaan herkästi. Toisaalta johto voi pelätä työyhteisön vastarintaa ja tyytymättömyyttä tulevaan muutokseen, jolloin yritetään toteuttaa muutos mahdollisimman huomaamattomasti. Joskus työntekijät sivuutetaan, koska heidän käyttäytymisensä tai tunteidensa taustalla olevia tekijöitä ei ymmärretä. Onkin mietittävä riittävän tarkkaan, ketä muutos koskettaa ja minkälaista työpanosta se heiltä vaatii. (Järvinen 2016.)

Weeks (2014, 113–117) tutki afrikkalaisen klinikan siirtymistä käyttämään sähköistä asiakas- ja potilastietojärjestelmää paperille kirjaamisen sijasta. Henkilökunnan näkemys oli, että järjestelmä osoittautui helpoksi käyttää, kun siihen oli saatu riittävästi koulutusta. Ongelmaksi muodostui riittämättömät resurssit käyttöjärjestelmän käyttöönoton yhteydessä, mikä vähensi henkilökunnan halukkuutta siirtyä sähköisen asiakas- ja potilastietojärjestelmän käyttäjiksi. Erit-

täin haasteellisena koettiin ihmisten syvälle juurtuneista toimintatavoista ja totumuksista eroon pääseminen. Tärkeäksi koettiin henkilökunnan mukaan ottaminen päätöksentekoon, avoimen keskustelukulttuurin luominen ja asiakas- ja potilastietojärjestelmän soveltaminen jo totuttuun terveydenhuollon toimintamalliin, jolloin kirjaamisesta saadaan osa päivittäistä toimintaa.

Tutkimuksessaan Penton ja Pettersson (2019, 51–53) käyttivät yksilön tietojärjestelmän käytön osaamisesta nimitystä ”digitaalikypsyys”. Se tarkoittaa yksilön digitaalisten laitteiden käytön oppimisen tasoa. He havaitsivat, että kypsyysasteen ollessa korkea henkilö on utelias, avoin ja positiivinen uusien digitaalisten laitteiden ja ohjelmien kanssa. Jos kypsyysaste on heikko, työntekijälle on haasteellisempaa oppia käyttämään digitaalisia laitteita. Tällainen työntekijä voi tuntea pelkoa ja epävarmuutta digitaalisten laitteiden käyttämisestä. Nuoremmat työntekijät ovat yleensä tottuneempia käyttämään tietotekniikkaa, jolloin heillä on enemmän valmiuksia tietoteknisiin muutoksiin kuin vanhemmilla työntekijöillä.

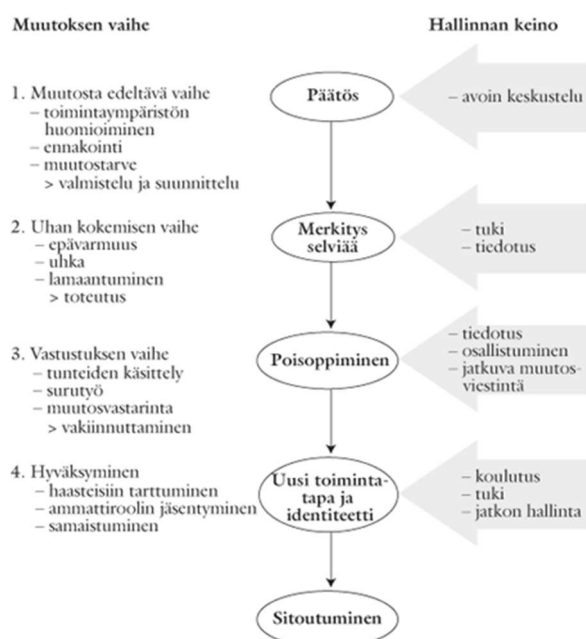
Asiakas- ja potilastietojärjestelmän käyttäjien ”digitaalikypsyiden” ja osaamisen tason ollessa hyvin erilainen kouluttamisen merkitys korostuu. Siksi alussa on hyvä olla henkilö, jolta pystyy kysymään apua ongelmatilanteissa. Vertaistuen merkitys on tärkeää, jotta kaikki henkilökunnan jäsenet oppisivat uuden järjestelmän käytön eikä päivittäisen työn sujuvuus hidastuisi liikaa. Henkilökunnan jäsenet, jotka osaavat asiakas- ja potilastietojärjestelmän käytön hyvin, voivat auttaa ja opettaa muuta henkilökuntaa ongelmatilanteissa. (Hyppönen 2007, 219.)

4.3 Asiakas- ja potilastietojärjestelmämuutoksen johtaminen

Muutosjohtaminen tarkoittaa johtajan kykyä mahdollistaa organisaation muutos. Muutosta johdetaan tavoitteellisesti ja tehokkaasti sekä työyhteisön jäsenet sitoutetaan mukaan muutokseen. (Sydänmaalakka 2015.) Muutosjohtaminen on osa esimiehen työnkuvaa. Organisaation uudistaminen ja parantaminen ovat tarpeellisia, jotta yksikön toiminta pysyy kannattavana. (Kallankari 2019.) Johtaja on viime kädessä organisaation edustaja, jolloin hänen tulee miettiä koko organisaation etua yksittäisen työntekijän tai työyhteisön edun si-

jaan. Ristiriitatilanteissa johtaja toimii ylemmän organisaation antaman tehtävänkuvan mukaisesti, vaikka työntekijät olisivat sitä vastaan. Tämä on yksi syy, miksi muutokset koetaan haasteellisina työyhteisössä. Onneksi suurin osa yksiköiden uudistuksista ja kehittämishankkeista on parantanut sekä organisaation että henkilöstön näkökulmasta työn mielekkyyttä ja sujuvuutta. (Järvinen 2016.)

Johtaja johtaa muutosta ja näkee muutoksen seuraukset organisaation arkeen ja rakenteeseen. Muutosjohtaja selventää ja yksinkertaistaa muutoksen strategian ja tavoitteet työntekijöille sekä kannustaa ja innostaa työntekijöitä muutokseen, jolloin työntekijän on helpompi hahmottaa muutoksen taustalla olevia kokonaisuuksia. (Kokko 2019, 50.) Johtajan tehtävä on arvioida henkilökunnan kyky ottaa muutos vastaan ja tarjota yksilöllisiä ratkaisuja työtehtävien toteuttamiseen. Johtaja vakuuttaa työntekijät muutoksen tarpeellisuudesta ja varmistaa osaamisen tason. (Pirinen 2015.) Johtajan lisäksi jokainen työntekijä on velvollinen ottamaan vastuuta muutoksen onnistumiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi (Rivers 2019, 101). Työyksikön muut palvelut ja toiminta sekä asiakkaiden turvallinen hoito ja henkilökunnan hyvinvointi tulee mahdollistaa tietojärjestelmämuutoksesta huolimatta. (Kallankari 2019).



Kuva 3. Muutoksen vaiheet ja johtajan hallinnan keinot (Ponteva 2010, 25)

Ennen varsinaista muutosta yksilöiden eli työntekijöiden ristiriidat lisääntyvät ja levottomuus kasvaa. Muutosprosessin alkaessa muutos koetaan uhkana,

jolloin vaarana on työntekijän lamaantuminen. Riittävä johtajan ja muiden työntekijöiden tuki lyhentää lamaantumisen tunteita. Yleensä tämän jälkeen muutosta aletaan vastustaa, muutoksen toimeenpanijaa eli yleensä johtajaa vihataan ja kaivataan paluuta vanhaan arkeen. Sitoutuminen tapahtuu tämän vaiheen jälkeen, jos luopumiselle on annettu riittävästi tilaa. Onnistunut muutosprosessin läpivienti lisää työntekijöiden luottamusta ja hyväksyntää johtajaa kohtaan. (Kuva 3.)

Laurilan (2017, 199–200) tutkimuksen mukaan henkilöstön ja johtajien muutosjohtajuuskäsityksissä erottui neljä eri muotoa: ohjaava, osallistava, innostava ja emansipoiva. Ohjaava muutosjohtajuus tarkoittaa, että esimies ottaa päävastuun tehtävien organisoinnista, kommunikaatiosta ja valvoo muutoksen toteutumista. Yleensä näissä yrityksissä työntekijöillä haluavat tulla johde-
tuiksi. Osallistavassa muutosjohtajuudessa henkilökunta ja esimies kommunikoivat avoimesti, sekä työtoiminta jaetaan koko työyhteisön kesken. Silloin myös henkilöstö osallistuu aktiivisesti muutokseen, mikä lisää työn mielekkyyttä ja vähentää muutosvastarintaa. Innostavassa muutosjohtajuudessa kommunikaatio toimii samalla tavoin kuin ohjaavassa muutosjohtajuudessa. Tämän lisäksi johtaja yrittää motivoida muutokseen ja näkee sen positiivisessa valossa. Emansipoiva muutosjohtajuus pyrkii antamaan henkilökunnalle mahdollisuuden käsitellä tietojärjestelmämuutokseen liittyviä kielteisiä ja negatiivisia tunteita. Siinä kommunikaatio keskittyy avoimeen vuorovaikutukseen alaisten ja johtajan välillä. Siihen mikä näistä johtamisen tyyleistä yrityksessä vallitsi, vaikutti johtajan työn sisältö sekä alaisten ja johtajan välinen kommunikaation muoto.

Muutoksen vaiheista ja tuloksista tiedottaminen eri viestintäkanavia pitkin sekä positiivisen uskon luominen edesauttaa laadukkaasti asiakas- ja potilastietojärjestelmämuutoksen toteutumista (Kallankari 2019). Muutosviestinnällä tarkoitetaan työntekijöiden, asiakkaiden ja mahdollisten sidosryhmien sekä johdon välistä viestimistä muutosprosessin eri vaiheissa. Yrityksen johdon näkökulmasta muutoksen eri vaiheiden viestiminen riittävän tarkasti työntekijöille on tärkeää sekä antaa työntekijöille mahdollisuuden ennakoida tulevia työtehtäviä ja tapahtumia, mikä taas lisää tilanteen hallinnan tuntemusta. (Korhonen & Bergman 2019, 18–19.) Muutosviestintä on luottamuksen osoitus johdolta työntekijöille (Rissanen & Lammintakanen 2017, 160–161). Johtaja tiedottaa

muutoksen tavoitteista, sisällöstä ja vaatimuksista avoimesti työntekijöille (Nuutinen ym. 2011, 124–127). Avoin ja kaksisuuntainen viestintä- ja keskustelukulttuuri antaa tilaa työntekijöiden tunteiden käsittelemiselle (Tuomaala 2017, 56–62).

Tutkimuksessaan Lunkka (2018, 81–88) huomasi, että muutosvastarinta lisääntyi riittävän vuorovaikutuksen ja tunteiden käsittelemisen puuttuessa. Tärkeänä koettiin johdon ja työntekijöiden välinen sekä työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus muutosprosessissa. Samoja huomioita teki Nenonen (2014, 71–81), joka käsittelee tutkimuksessaan johtajien näkemystä muutosjohtamisesta ja viestinnän onnistumisesta. Haastatteluissa keskijohto toi esille kokeneensa painetta hyvästä viestinnästä muutoksen aikana, kun samalla edellytettiin hyvää taloudellista tulosta organisaatiossa. Johtajat kokivat viestinnän ja oman roolin onnistuneessa organisaatiomuutoksessa erittäin tärkeänä. Ennen muutosprosessia keskijohdon oli päästävä käsittelemään tunteitaan johdolle, jotta he pystyvät työstämään muutosta omien alaistensa kanssa.

Muutosjohtamista tulisi ajatella myös eettisesti, koska johtaminen on aina valankäytön väline ja koostuu johtajan arvoalinnoista päivittäisessä päätöksenteossa. Eettisellä johtamisella tarkoitetaan normatiivisesti sopivaa käytöstä johtajan toiminnassa ja vuorovaikutuksessa. Lisäksi eettistä johtamista on samanlaisen käytöksen edellyttäminen työntekijöiltä edistämällä sitä vuorovaikutuksen, vahvistamisen ja päätöksenteon avulla. Johtamisen eettisyyden huomiointi päätöksenteossa edistää työntekijöiden oikeudenmukaista ja tasapuolista huomioimista. (Rissanen & Lammintakanen 2017, 165–166.)

Myös luottamuksen rakentamisen keskeisimmässä osassa ovat työntekijän tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen kohtelu. Ihmisläheinen johtaminen ja vankka luottamus pohja johtajan ja työntekijän välillä edistää asiakas- ja potilastietojärjestelmien käyttöönotossa. Sillä on suora yhteys työntekijän tuottavuuteen, tuloksenteeseen ja työhyvinvointiin. Kun työntekijä luottaa johtajaan, hänen vaikutusmahdollisuutensa omassa työssään paranevat. Työntekijä pystyy puhumaan avoimesti johtajalle työpaikan kehittämisen kohteista. (Pyyhtiä 2019, 93.)

Asiakas- ja potilastietojärjestelmien käyttöönoton kulmakiviksi voisi kiteyttää riittävän tiedottamisen, koulutuksen ja teknisen tuen. Muutoksen onnistumiseksi johtajankin on muututtava, jotta hän voi edellyttää sitä työntekijöiltä (Jabe 2017, 207). Monissa tutkimuksissa sosiaali- ja terveysalalla johtajien sitoutumattomuus on ollut jarruttamassa muutosprojektin sujumista. Jos johtaja ei ole motivoitunut muutokseen, asioista tiedottaminen kärsii eikä koulutusta järjestetä riittävästi. Muutoksen johtaminen vaatiikin johtajalta riittävää suunnittelua ja uskomista muutokseen. (Saranto & Kuusisto-Niemi 2017, 234–235.)

5 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

Kehittämistehtävänä on laatia muutosjohtamisen malli asiakas- ja potilastietojärjestelmämuutoksessa yksityiseen palveluasumisen yksikköön Etelä-Savossa. Mallissa kuvataan johtamisen muutosprosessin aikaisia työtehtäviä ja keinoja tukea asiakastietojen kirjaamisen muutosta yksilön näkökulmasta. Kehittämistyössä tavoitellaan henkilöstön sopeutumista muutoksiin johtamisen tehtävänkuvan kirkastamisen kautta. Tavoitteena on löytää hyviä ja tunnistaa toimimattomia muutosjohtajan työtapoja. Kehittämistyö mahdollistaa hoitohenkilökunnan osallistumisen muutosprosessin suunnitteluun, toteutukseen ja ylläpitämiseen.

Kehittämistehtävässä etsitään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

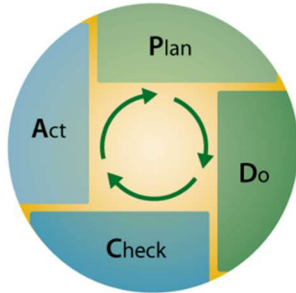
1. Mitkä ovat johtamisen vastuualueet ja tehtävät muutosprosessin aikana?
2. Kuinka muutosprosessin aiheuttamat tunteet ja muutosvastarinta tunnustetaan ja kuinka ne huomioidaan johtamisessa?
3. Miten henkilökunta tukee johtamista kirjaamisen muutosprosessin onnistumisessa?
4. Miten asiakastietojen käsittelyä ja kirjaamisen toteutumista seurataan?

6 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS JA MENETELMÄT

Opinnäytetyö oli tutkimuksellinen kehittämistyö. Tutkimuksellinen kehittämistyö on muutokseen tähtäävää tutkimusta, jonka tarkoitus on kehittää ja parantaa työyhteisön käytäntöjä, tuotteita tai ratkaista organisaation ongelmia (Ojasalo ym. 2015, 19). Opinnäytetyön kehittämisen otteena käytettiin PDCA-sykliä. PDCA-kehittämissyklin vaiheet ovat suunnittelu- ja ideointivaihe (Plan), toteuttamisvaihe (Do), arviointi ja tarkistusvaihe (Check) ja parantamisvaihe

(Act). (Kuva 4.) Se on jatkuvan työn ja laadun kehittämisen malli, missä toistuu säännöllisesti samat vaiheet. Kehittäminen tapahtuu muun työn rinnalla. (Laaksonen & Ollila 2017, 76–77.)

nelivaiheinen PDCA-malli:
muodostuu suunnittelun,
tekemisen, arvioinnin ja
korjauksen syklistä



Kuva 4. PDCA-sykli (Kallankari 2019)

PDCA-mallin käyttäminen opinnäytetyössä oli perusteltua, koska sitä on mahdollista sovittaa moniin liiketoimintaympäristöihin ja muutosjohtamisen kehittämiseen. Mallin etu on tuottavuuden ja tehokkuuden säilyminen ja parantaminen, koska työtoiminnan kannalta on suuri riski ottaa käyttöön malli tai tuote testaamatta sitä ensin. (MindTools s.a.) PDCA-kehittämissyklin käyttäminen edellyttää aktiivista johtamista ja ohjaamista, jotta toiminnan laatua pystytään säännöllisesti parantamaan ja suunnitellut toimet saadaan muutettua käytännön toiminnaksi (STM & Kuntaliitto 2014, 8–9).

Taulukko 1. Muutosjohtamisen mallin käyttöönoton vaiheet

PDCA-syklin vaihe	tutkimuskysymys	menetelmä	kohde-ryhmä	analysointi-menetelmä	ajankohta
plan	tutkimuskysymykset (ks. 5. opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite, 23)	puolistrukturoidut haastattelut	hoivakodin henkilökunta ja yksikön johtaja	teemoittelu	tammikuu 2021
plan	haastatteluaineiston koonti ja miten kerätty aineisto soveltuu yksikön arvoihin?	ideointipuu	hoivakodin henkilökunta ja yksikön johtaja	kvantifiointi	maaliskuu 2021
plan	miten malli soveltuu asiakas- ja potilastietojärjestelmä muutokseen?	muutosjohtamisen mallin käyttöönotto + Avoin kyselylomake	hoivakodin henkilökunta ja yksikön johtaja	vertailu itsearviointiin	Huhtikuu 2021

Työyhteisömme oli muutosprosessin edessä, koska käyttöönotettava asiakas- ja potilastietojärjestelmä oli osalle työntekijöistä uusi ja kirjaamiskäytännöt muuttuivat narratiivisesta kirjaamisesta rakenteiseen kirjaamiseen. Opinnäytetyöni oli sisällytetty tähän koko organisaatiota koskettavaan muutosprosessiin, mitä kuvaan PDCA-syklin avulla. Opinnäytetyössäni käsittelin PDCA-syklin Plan-vaihetta. Plan-vaiheessa kerättiin muutosjohtamisen mallia varten työntekijöitä ja yrityksen johtajalta tietoa puolistrukturoitujen yksilöhaastattelujen avulla. Yksilöhaastattelujen aineisto analysoitiin, minkä jälkeen se käytiin ideointipuu-menetelmää apuna käyttäen työyhteisön kanssa yhdessä läpi. Tämän jälkeen tein itsenäisesti mallin valmiiksi. Valmis muutosjohtamisen malli esiteltiin yksikössä ja siitä kerättiin avoimella kyselylomakkeella palautetta. (Taulukko 1.)

Arvioin omaa työskentelyäni prosessin aikana kolme kertaa SWOT-analyysin avulla. Do-vaiheen pilotointi, Check- ja Act-vaiheet jäivät opinnäytetyössäni raportoimatta. Do-vaiheessa testataan mallin käyttämistä yksikössä, minkä jälkeen testausta arvioidaan Check-vaiheen aikana työyhteisön ja johtajan

kanssa. Act-vaiheessa muutosjohtamisen mallin parhaat osa-alueet otetaan käyttöön ja jalkautetaan osaksi yksikön toimintaa.

6.1 Kehittämistyön lähtötilanne

Yritys, johon opinnäytetyö tehtiin, on yksityisen organisaation omistuksessa oleva 16-paikkainen ikäihmisten tehostettua palveluasumista tarjoava yksikkö Etelä-Savossa. Kaupunki kilpailutti vanhusten palvelut vuonna 2019, minkä seurauksena kirjoitettiin hankintasopimus 2019 vuoden loppupuolella. Sopimus sitouttaa yrityksen toteuttamaan kaupungin laatimat palveluasumisen vähimmäisvaatimukset, jolloin palveluasumisen paikkaa odottavat ikääntyneet voidaan sijoittaa hoivakotiin.

Olen terveydenhuollon palveluista vastaava johtaja, ja minulla on terveydenhuollon päävastuun lisäksi vastuu arjen sujumisesta yksikössä. Yhdessä yksikön johtajan kanssa päätimme, että otan päävastuun Pegasos-potilastietojärjestelmän käyttöönotosta yksikössämme. Omni360 tulee yksikköömme vuoden 2021–2022 aikana. Entinen asiakas- ja potilastietojärjestelmä Domacare jäi joiltain osin käyttöömmme Pegasoksen ja Omni360:n käyttöönoton jälkeen. Hoivakodin henkilökunta koulutettiin käytännön työn ohessa Pegasoksen käyttöön lokakuussa 2020, ja Omni360-koulutus oli keväällä 2021.

Muutosjohtamisen mallin sopivuus yksikköömme huomioitiin soveltamalla se organisaation strategiaan ja arvoihin. Yrityksen strategiaan ja arvoihin tutustuminen yhdessä teoritiedon kanssa auttoi kehittämisen kohteen määrittämisessä. Tutustuin yrityksen strategiaan palvelun tuottajan laatiman omavalvontasuunnitelman avulla. Teoriatieto itsessään tuottaa hyvin yleistä tietoa kehittämisen kohteesta, ja yrityksen taustatietojen avulla kehittämisen kohde saadaan rajattua selkeämmin kohdeyrityksen arkipäivää ja todellisuutta vastaavaksi (Ojasalo ym. 2015, 29).

Yksikkömmme omavalvontasuunnitelmassa kuvataan yksikkömmme arvojen ja laadun kriteereitä seuraavasti:

- Inhimillinen kohtaaminen ja hyvät vuorovaikutustaidot
- Laadun kehittäminen ja ammattitaidon arvostaminen
- Ongelmien läpikäyminen avoimesti, ennakkoluulottomuus uusia toimintatapoja ja ratkaisuja kohtaan

- Parhaan hoidon tarjoaminen kaikille asukkaillemme
- Toiminta on tuloksellista ja kannattavaa laadun ja taloudellisuuden kannalta
- Eettiset periaatteet ohjaavat johtamista ja päivittäistä työtämme.

6.2 Suunnitteluvaihe (Plan)

Suunnitteluvaiheessa (Plan) mietitään ideoimalla ja arvioimalla kehittämisen tarpeita sekä keinoja tavoitteisiin pääsemiseksi. Suunnitteluvaiheessa tunnistetaan ongelma tai tilaisuus sekä mietitään ongelman pääsyitä ja päädytään jonkun asian testaamiseen. Tämän vaiheen lopuksi valitaan tavoitteet, johon suunnitellulla kokeilulla tulisi päästä. (MindTools s.a.)

Suunnitteluvaihe alkoi puolistrukturoidulla yksilöhaastatteluilla. Yksilöhaastattelujen avulla pyrittiin löytämään tärkeimmät johtamisen vastuualueet. Lisäksi etsin asiakastietojen kirjaamisen seurannan menetelmiä sekä sitä, miten työntekijät voivat tukea johtajaa muutoksessa. Lopuksi yksilöhaastatteluilla tavoiteltiin muutosvastarinnan ja tunteiden tunnistamisen keinoja sekä työyhteisön tarpeita käsitellä niitä.

Haastattelut ovat laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä. Organisaation sisäisten suhteiden ja vuorovaikutuksen tarkasteleminen sekä johtamista problematisoiva tarkastelu on mahdollista laadullisen tutkimuksen kautta. Ihmistutkimus ei anna lopullista määritelmää tutkittavasta asiasta vaan tulkinnallisen vastauksen senhetkisen tutkimuskohteen ja ajan ilmiölle. (Juuti & Puusa 2020, 58.) Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille käyttäjille esitetään samat kysymykset (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a). Puolistrukturoitu haastattelu rajaa vastauksien saamista vain tiettyihin osa-alueisiin, mutta antaa kuitenkin haastateltavalle vapauden vastata avoimesti kysymyksiin, jolloin uuden tiedon saaminen mahdollistuu (DiCicco-Bloom & Crabtree 2006, 314–316).

Yksilöhaastattelujen oli jo tarkoitus alkaa joulukuussa 2020. Kaupungin koronatartuntojen määrä nousi huomattavasti aikaisemmasta, mikä aiheutti yksikössämme lisätyötä. Haastattelut päästiin aloittamaan vasta tammikuussa 2021. Kehittämistyö sai positiivisen vastaanoton yksikössämme, sillä vakituinen henkilökunta lähti mielellään mukaan haastatteluihin.

Kehittämistyön etenemisestä olen syksyn mittaan avoimesti kertonut yksikösämme. Joulukuussa 2020 kysyin työntekijöiden halukkuutta osallistua yksilöhaastatteluun ovensuukyselynä, ja laitoin ilmoitustaululle ilmoituksen haastatteluvien hakemisesta opinnäytetyöhöni. Tarvittaessa vastasin kehittämistyötäni koskeviin kysymyksiin. Työntekijät saivat haastattelulomakkeet ennen yksilöhaastatteluja saadakseen mahdollisuuden tutustua kysymyksiin jo hyvissä ajoin. Osa olikin haastatteluun tullessaan täyttänyt lomakkeisiin valmiiksi vastauksiaan. Yksilöhaastatteluihin osallistui 10 työntekijästä 7 kappaletta, joista yksi oli yksikön johtaja ja muut hoitotyöntekijöitä (lähihoitajia ja kodinhoitajia).

Haastattelukysymyksiä oli 16 kappaletta, joista yksi kysymys sisälsi väittämiä. Kyselylomakkeen kysymykset olivat kaikki avoimia kysymyksiä. Yksilöhaastattelujen aikana kysyttiin myös tarkennettuja kysymyksiä vastauksen täsmentämiseksi tai perustelujen lisäämiseksi. Yksilöhaastattelut pidettiin 5.1.2021 – 15.1.2021 toimistossani. Haastatteluajankohta oli sovittu erikseen jokaisen haastateltavan kanssa. Yksilöhaastattelut tehtiin työajalla ja ajankohta oli yleensä klo 12–14, koska silloin työntekijöitä oli eniten töissä ja päällekkäisen työajan vuoksi työntekijät pystyivät irrottautumaan arkityöstä pois. Yhden yksilöhaastattelun kesto oli noin 30 minuuttia. Yksilöhaastattelujen häiriötekijät pyrittiin välttämään sulkemalla toimiston ovi, laittamalla oveen lappu ”ei saa häiritä” ja ilmoittamalla ajoissa haastattelujen ajankohta. Näistä toimenpiteistä huolimatta kahdessa haastattelussa oli lyhyt keskeytys.

Ennen haastattelujen aloitusta jokaiselta haastateltavalta kysyttiin lupa haastattelun nauhoittamiseksi. Haastateltaville kerrottiin, että nauhoituksia ei käytetä muuhun tarkoitukseen kuin opinnäytetyön aineistona. Nauhoitukset tallennettiin puhelimeen salaiseen kansioon nimettömänä, minkä voi avata vain haastattelijan sormenjäljen avulla. Tämän lisäksi jokainen haastateltava allekirjoitti suostumuksensa haastatteluun. Suostumuslomakkeen allekirjoittamisella haastateltava suostui siihen, että haastattelujen vastauksia käytetään aineistona opinnäytetyössäni. Haastatteluun osallistuminen ei edellyttänyt haastateltavaa osallistumaan ideointipuuhan. Vastatut haastattelulomakkeet ja allekirjoitetut suostumuslomakkeet vietiin haastattelijan kotiin arkistoitavaksi.

Litterointi kirjoitettiin Word-tiedostoon. Litterointi on analysointia helpottava apuväline (Ruusuvuori & Nikander 2017, 239). Litterointi tarkoittaa kuullun tai

kirjoitetun aineiston kirjoittamista puhtaaksi esimerkiksi tekstinkäsittelyohjelmalla (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c). Litterointi tehtiin jokaisen yksilöhaastattelun jälkeen, mahdollisuuksien mukaan samana päivänä tai seuraavana päivänä. Litteroin aineistot kirjoittamalla jokaisen lausutun sanan Word-tiedostoon. Koin merkitykselliseksi litteroida jokaisen sanan, koska aikaisempia kokemuksia haastatteluaineiston litteroinnista ja analysoinnista ei ole. Tällöin pystyin varmistamaan, että opinnäytetyön kannalta merkitykselliset asiat saadaan kerättyä aineistosta. Litteroitua aineistoa tuli 51 sivua, fonttina oli Arial, fonttikoko oli 12 ja riviväli 1,5.

Työntekijöiden ja yksikköme nimet muutettiin litteroinnissa toiseksi, jotta vastuksen antajaa tai yksikköämme ei pystytä tunnistamaan (Ruusuvuori & Nikander 2017, 374). En merkinnyt tarkasti haastattelijan nonverbaalista viestintää tai taukoja litterointiaineistoon, koska tarkoitus ei ole tutkia haastateltavan vuorovaikutusta tai kielenkäyttöä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b).

Kuuntelin aineiston kahteen kertaan varmistaakseni, että olin ymmärtänyt ja kirjoittanut kuulemani vastaukset oikein. Litterointiaineisto on hyvä kuunnella useamman kerran, koska jokainen kuunneltu kerta auttaa jäsentämään ja tarkentamaan aiemmin kuunneltua puhetta (Ruusuvuori & Nikander 2017, 374). Numeroin jokaisen litteroinnin juoksevin numeroin (1, 2, 3...). Vastauksien numeroiminen helpottaa aineiston merkitsemistä aineiston analysointivaiheessa ja sen avulla pystytään osoittamaan aineiston kattavuus. Numeroilla tunnistetaan, mitkä vastaukset ovat samalta haastateltavalta. (Ruusuvuori & Nikander 2017, 369.) Analysoidessa pystyin myös jakamaan eri haastateltavien vastaukset helpommin eri teemojen alle ja etsimään vastauksista yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia.

Yksilöhaastattelujen aineiston analyysimenetelmänä käytettiin teemoittelua. Siinä eri haastateltavien antamasta aineistosta etsitään yhtäläisyyksiä. Saadut analyysiyksiköt laitetaan joko ennalta määriteltäviin kategorioihin tai aineiston keruun aikana hahmottuvien teemojen mukaisiin ryhmiin. (Puusa 2020, 147–149.) Valituista teemoista valitaan edelleen alateemoja, jotka luetteloidaan taulukkoon. Teemoja tunnistetaan kokoamalla aineistosta aiheita ja palasia yhteen; nämä muodostavat yhdessä merkityksen eli teeman. (Jyväskylän yliopisto 2016.) Näitä kategorioita työestetään etsimällä niistä samankaltaisuuksia

ja päädytään alakategorioiden kautta yläkategorioihin ja lopulta saadaan vastaus tutkimuskysymyksiin. Tätä kutsutaan aineiston käsitteellistämiseksi eli tematisoimiseksi. (Puusa 2020, 147–149.)

Teemoittelun valitsin opinnäytetyön analysointitavaksi, koska analysointimenetelmä sopi mielestäni muutosjohtamisen työtehtävien poimimiseen haastateluaineistosta. Käytännön asian ratkaisemiseksi teemoittelulla saadaan poimittua aineistosta opinnäytetyön tarkoitusta ja tavoitteita vastaavat olennaiset aiheet (Eskola & Suoranta 2014, 175–179). Analysointini oli aineistolähtöistä. Aineistolähtöinen analyysi tarkoittaa, että aineistosta nousevista merkityksistä ja vastauksista luodaan teoria, kun teorialähtöisessä analyysissä teoria ohjaa analysointia. (Eskola 2018, 181–182).

Aloitin teemoittelun tulostamalla kaikki vastaukset paperille. Pidin teemoittelun aikana tutkimuskysymykset sekä tavoitteet ja tarkoituksen esillä, jotta pystyisin paremmin tunnistamaan opinnäytetyöni kannalta merkitykselliset asiat. Merkitsin erivärisillä värikynillä analyysiin otettavia kohtia ylös. Merkitsin oranssilla muutosjohtajan tehtävänkuvan, vihreällä kaikki asiakastietojen kirjaamiseen tai asiakas- ja potilastietojärjestelmiin, sinisellä työntekijän tehtävänkuvaa ja keltaisella tunteisiin ja muutosvastarintaan liittyvät asiat. Tekstin lukemisen aikana kirjoitin omia ajatuksia ja pohdintoja paperin reunaan, jotta en unohtaisi niitä analysoinnin ja raportin kirjoittamisen aikana.

Yksilöhaastattelujen tulosten pohjalta koottiin merkittävimmät muutosjohtamisen tehtävät ideointipuu-menetelmää apuna käyttäen. Se toteutettiin yksikössämme yksilöhaastattelujen analysoinnin jälkeen. Ideointipuussa etsittiin vastausta kysymyksiin ”mitä asioita johtamisessa tulee huomioida muutoksen aikana ja sähköisen rakenteisen kirjaamisen helpottamiseksi?” ja ”mitkä asiat yksilöhaastattelujen tuloksista soveltuvat yksikköömme?”. Valitsin ketterän kehittämisen menetelmäksi ideointipuun, koska se ei vie paljoa työaika ja oli työyhteisölle tuttu menetelmä. Vaikka ideointipuu on enemmän ideoinnin menetelmä, minusta se soveltui myös aineiston läpikäymiseen, koska sen avulla kokonaiskuva saadaan hahmotettua puun muodossa työyhteisölle (Innokylä s.a.).

Jätin yksikköön kahden viikon ajaksi valkoisen pahvista leikatun puunmuotoisen pahvialustan. Puun runkoon oli kirjattuna yksikkömme arvot. Ideointipuuhan ei tullut mietteitä, ja päätin pitää ideointipuun yhteisesti tiimipalaverin yhteydessä. Ideointipuu-tiimipalaveriin osallistui 6 työntekijää, joista yksi oli yksikön johtaja. Ensimmäisenä kävin läpi yksilöhaastattelujen tulokset. Palaverissa mietittiin yhdessä, onko haastatteluissa kerätty aineisto realistista ja toteutettavissa sekä miltä osin sitä käytetään muutosjohtamisen mallissa. Kokouksen aikana kirjoitin ylös esiin nousseet asiat.

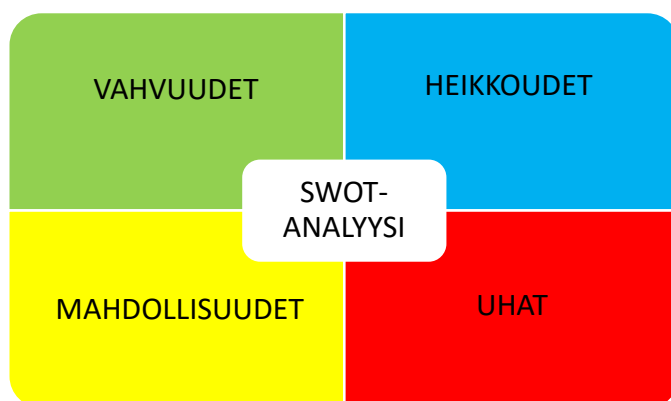
Työntekijät jaettiin kahteen ryhmään, jossa kummassakin oli 3 henkilöä. Jaoin ryhmät laittamalla työntekijät puoliksi ja kumpaankin ryhmään tuli 1 esimies -edustaja. Kumpaakin kysymystä ryhmät saivat miettiä noin 5–10 minuutin ajan, minkä jälkeen vastaukset kirjattiin ideointipuuhun ja käytiin yhteisesti keskustellen läpi. Painotin, että etsisimme meidän yksikköömme sopivampia ja toteutettavissa olevia muutosjohtajan ominaisuuksia ja työtehtäviä.

Ideointipuun aineisto analysoitiin kvantifioimalla, koska aineiston määrään ja laatuun suhteutettuna sisällönanalyysi olisi ollut liian raskas analysointimenetelmä. Laadullisen aineiston kvantifioinnissa laadullinen aineisto muutetaan määrälliseen muotoon (Hakala 2018, 216). Määrälliseen muotoon aineisto muutettiin numeroimalla samaa tarkoittavat asiat valikoidulla numerolla. Samojen numeroiden esiintyminen laskettiin yhteen ja saatu tulos merkittiin taulukkoon (liite 8.)

Ideointipuun kvantifioinnin tein niin, että kirjoitin post it -lappuihin kirjoitetut asiat ylös ja etsin niistä yhteisiä nimittäjiä. Vastaukset koodattiin numeroilla, esim. kaikki tasa-arvoinen kohtelua käsittelevät asiat merkittiin numerolla 1 ja vuorovaikutustaitoja käsittelevät asiat merkittiin numerolla 2. Sen jälkeen ne lajiteltiin yksikkömme strategiassa esiintyvien arvojen mukaisesti, minkä tarkoituksena oli varmistaa muutosjohtamisen mallin tulevien asioiden soveltuvuus yksikköömme. Ajattelin, että tällöin muutosjohtamisen vastuualueet ovat paremmin juurrutettavissa yksikkömme käytäntöihin. (liite 8.)

Tämän jälkeen siirryin työstämään mallia. Muutosjohtamisen mallin suunnittelin kerätyn aineiston pohjalta. Mallin tarkoitus on toimia johtamisen työkaluna asiakas- ja potilastietojärjestelmän käyttöönotossa. Siinä huomioitiin erityisesti

ideointipuussa kerätyt keskeiset johtamisen tehtävät mutta myös puolistrukturoidujen haastattelujen tulokset. Teoriapohjasta olen nostanut malliin muutosprosessin vaiheet. Valmis malli esiteltiin yksikössä tiimipalaverissa huhtikuussa 2021. Tiimipalaverin jälkeen mallista kerättiin palautetta avoimella kyselylomakkeella. Avoimen kyselylomakkeen vastauksia verrattiin itsearviointiin.



Kuva 5. SWOT-arviointimenetelmän taulukko (Lindberg 2013, 49–51)

Tein itsearviointia opinnäytetyön aikana kolme kertaa, haastatteluaineiston analysoinnin jälkeen, Ideointipuu-menetelmän jälkeen ja opinnäytetyöni loppuarviointina. Itsearviointia voi tehdä monella tavoin, ja sen tarkoitus on auttaa työelämän kehittämisprosessissa jäsentämään sen vaiheita ja toteutumista. Käytin itsearviointin mittarina SWOT-analyysiä, joka on amerikkalaisen Arnold Humphreyn kehittämä tunnettu arviointimittari. SWOT-analyysissä arvioidaan toimintaa neljän osa-alueen avulla, jotka ovat vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. (Kuva 5.)

Käytin arviointimenetelmää kaksiosaisena arviointina. Vahvuuksien ja heikkouksien avulla arvioin saavutettuja tavoitteita ja niissä onnistumista. Mahdollisuuksien ja uhkien avulla arvioin edessä olevia kehittämistehtäviä ja niiden onnistumista suhteessa tavoitteisiin. Loppuarvioinnissa kävin kaikki 4 osa-aluetta läpi, jolloin arvioin koko kehittämistyön vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Mahdollisuuksien ja uhkien arvioinnissa käsittelin kriittisesti muutosjohtamisen mallin käyttöönottoa opinnäytetyön jälkeen. Itsearviointi on sisällytetty pohdintaan, ja olen käyttänyt sitä vertailun tukena työyhteisön arvioinnissa.

6.3 Toteuttaminen, tarkistaminen ja parantaminen

Toteuttamis- (Do), arviointi- ja tarkistus- (Check) sekä parannusvaihe (Act) eivät sisälly kehittämistyöhöni, mutta kuvaan niiden tarkoituksen lyhyesti seuraavissa kappaleissa. Toteuttamisvaiheessa (Do) toimitaan suunnitelman mukaan ja testataan ongelmaan tai tilaisuuteen ratkaisua. Testaus on pilotointia eli kokeilua, jolla voidaan arvioida, saavutettu toivottu lopputulos. (MindTools s.a.) Toteuttamisvaihe paljastaa yleensä useita kehittämisenkohteita työn sisällöstä. Siksi saattaa olla perusteltua toteuttaa vaihe pienen pilotointiryhmän avulla, ennen kuin suunnitellut toiminnot viedään laajemmin organisaation toimintamalleiksi. (Laaksonen & Ollila 2017, 76.)

Arviointi- ja tarkistusvaiheessa (Check) arvioidaan toteutuksen onnistumista suhteessa tavoitteisiin ja suunnitelmaan sekä mietitään toteuttamisvaiheessa havaittuihin ongelmiin konkreettisia korjaustoimenpiteitä. Tarvittaessa kehittämistyön tavoitteet määritellään uudelleen, jos lopputulos ei vastaa haluttua. Tuloksia verrataan vaiheen yksi tavoitteisiin. Jos tavoitteet on saavutettu, siirrytään seuraavaan vaiheeseen, ja jos tavoitteita ei ole saavutettu, palataan takaisin suunnitteluvaiheeseen. Viimeiseen vaiheeseen siirrytään vasta, kun ratkaisuun ollaan tyytyväisiä. (MindTools s.a.)

Viimeinen vaihe on parantaminen (Act), jolloin onnistuneet kohdat ratkaisusta otetaan käyttöön. Viimeisessä vaiheessa ratkaisu toteutetaan, mutta PDCA ei ole prosessi, jossa on alku ja loppu, vaan se on kehittämisen sykli, jolloin parannettu malli on uusi lähtökohta, johon etsitään edelleen tapoja, miten parantaa sitä jatkossa. (MindTools s.a.)

7 YKSILÖHAASTATTELUIJEN TULOKSET

Yksilöhaastattelussa etsin vastauksia kysymyksiin: ”Mitkä ovat johtamisen vastuualueet ja tehtävät muutosprosessin aikana?”, ”Kuinka muutosprosessin aiheuttamat tunteet ja muutosvastarinta tunnistetaan ja kuinka ne huomioidaan johtamisessa?”, ”Miten henkilökunta tukee johtamista kirjaamisen muutosprosessin onnistumisessa?” ja ”Miten asiakastietojen käsittelyä ja kirjaamisen toteutumista seurataan?”.

Taulukko 2. Yksilöhaastattelujen pääteemat ja alateemat

tutkimuskysymys	pääteema	alateema
”mitkä ovat johtamisen vastuualueet ja tehtävät muutosprosessin aikana?”	tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen muutosjohtaminen	työntekijöiden yksilöllinen huomioiminen
		innostaminen ja motivointi
		ympäristön stressitekijöiden huomioiminen muutosprosessin aikana
	työntekijöiden kouluttaminen	
	kirjaamisen harjoittelamisen mahdollistaminen	
	työvälineet ja kirjaamisympäristö	
	vuorovaikutus ja viestintä työyhteisössä	palautteen antaminen
	mahdollisuus tunteiden käsittelemiselle avoimesti työyhteisössä	
	muutoksen tarkoituksen ja tavoitteiden selventäminen sekä perusteleva selitys työntekijöille	
”miten henkilökunta tukee johtamista kirjaamisen muutosprosessin onnistumisessa?”	henkilökunnan antama tuki johtamiselle	omasta oppimisesta huolehtiminen
		palautteen pyytäminen
		työyhteisön tuki osaamisen varmistamiseksi ja muutoksen onnistumiseksi
”miten asiakastietojen käsittelyä ja kirjaamisen toteutumista seurataan?”	asiakastietojen sähköisen rakenteisen kirjaamisen seuranta	asiakastietoihin merkitään tarpeelliset ja riittävän laajat tiedot hoidon suunnittelun, toteuttamisen ja seurannan turvaamiseksi
		sähköiset seurantatiedot mahdollistamat kirjaamisen arvioinnin
		kirjaamisen seuranta ja siitä keskusteleminen tiimi- ja yksikköpalavereissa

Yksilöhaastattelujen tulokset jakautuivat 7 pääteemaan: 1. tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen muutosjohtaminen, joka jakautui edelleen kolmeen alateemaan, 2. työntekijöiden kouluttaminen, 3. kirjaamisen harjoittelamisen mahdollistaminen, 4. työvälineet ja kirjaamisympäristö, 5. vuorovaikutus ja viestintä, joka jakautui edelleen kolmeen alateemaan, 6. henkilökunnan antama tuki johtamiselle, joka jakautui kolmeen alateemaan ja 7. asiakastietojen sähköisen rakenteisen kirjaamisen seuranta, joka jakautui kolmeen alateemaan. (Taulukko 2.)

7.1 Tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen muutosjohtaminen

Tässä luvussa käsitellään yksilöhaastattelujen tuloksista saatua ensimmäistä pääteemaa eli samanlaisten mahdollisuuksien antamista kaikille työntekijöille asiakas- ja potilastietojärjestelmän käyttöönoton aikana. Lisäksi huomioidaan

yksilön oikeudenmukaisuuteen ja tasa-arvoiseen huomioimiseen vaikuttavat muut stressitekijät, esim. koronapandemia. Työntekijöiden tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen huomioiminen jakautui kolmeen alateemaan: 1. työntekijöiden yksilöllinen huomiointi, 2. työntekijöiden innostaminen ja motivointi ja 3. ympäristön stressitekijöiden huomioiminen muutosprosessin aikana.

Haastateltavat kokivat tärkeänä kaikkien työntekijöiden tasa-arvoisen ja oikeudenmukaisen kohtelun. Suurin osa haastateltavista koki saaneensa samanlaisen kohtelun muiden työntekijöiden kanssa. Ne haastateltavat, jotka kokivat, etteivät tulleet kohdatuksi tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti, kokivat myös, etteivät olleet saaneet riittävästi perehdytystä.

Työntekijöiden yksilöllinen huomiointi aiheutti ihmettelyä. Haastateltavat pyysähtyivät miettimään, miten työntekijä voidaan huomioida yksilöllisesti työyksikössä, koska muutos koskettaa kaikkia. Osa ajatteli sen olevan mahdotonta. Joidenkin mielestä avun antaminen ja vastuun jakaminen työntekijän vahvuuksien mukaan ovat yksilöllistä huomiointia.

”kyllä, että emmä osaa sitä perustella, että se näkyy tässä työtä tehdessä, että ei täällä ketään oo mun mielestä saanut mitään erityishuomiota ainakaan minun tietääkseni.”

”Kyllä minun mielestä on ainakin yritetty sitä. Varmasti niinku jos-sakin jollakin ollut ongelmia tai on vähän hitaampi niinku ymmärtämään jotakin juttua, niin on hänelle annettu enemmän sitä aikaa. Ja sitten noissa vastualueissa ja sellaisissa huomioidaan varmaan tommosia just vahvuusalueita”

Suurin osa koki johtamisen kannustavaksi ja innostavaksi. Pieni osa sanoi, ettei johtaminen ollut riittävän kannustavaa. Etenkin johtajan innostuneisuus koettiin tärkeänä asiana, mikä myös auttoi motivoitumaan ja jaksamaan muutosprosessissa. Muutoksen eri vaiheissa motivoiminen ja ”tsemppaaminen” oli etenkin isoissa muutoksissa, kuten asiakas- ja potilastietojärjestelmän vaihtuessa, tärkeä jaksamista edistävä tekijä. Eniten arjen hektisyys ja muuttuvat tilanteet vaikeuttivat työntekijöiden motivoimista. Vastaajat kokivat, että pienikin kehuminen auttoi motivoimisessa.

”Muutosjohtajan oma motivaatio ja positiivisuus kannustaa työntekijöitä sitoutumaan.”

”Asioista niinku ilmoitetaan mutta sitten ei ole sammoista kannustavaa. Vaikkakin tästä pegasoksesta on tullut positiivista palautetta.”

Kahden asiakas- ja potilastietojärjestelmän vaihtuminen lyhyen ajan sisällä tuntui monesta oudolta ja jopa ärsyttävältä asialta. Stressiä aiheutti lisäksi maailmanlaajuinen pandemiatilanne sekä kahden asiakas- ja potilastietojärjestelmän samanaikainen käyttäminen. Vastaajat kokivat, että muut ympäristön stressitekijät tulisi ottaa huomioon uuden asiakas- ja potilastietojärjestelmän käyttöönoton yhteydessä. Pienikin muutostahdin hidastaminen, suullisen vuorovaikutuksen mahdollistaminen ja ajan antaminen vähensivät stressiä asiakas- ja potilastietojärjestelmämuutoksessa.

Ei se into ole samanlainen siihen tutustumiseen kuin jos tietäs, että tämä jää meille. Sit sitä olis hauska ja mukava tutkia. Nyt tää tuntuu siltä, että tehään nyt ni saahaan tää tässä välissä vaan pois, kunnes saadaan sitten taas se uus.”

”kun just oli kato tää koronatilanne ja nääkin ohjeistukset kaikki muuttuu koko ajan. Kaikkien päät sekaisin tästä taudista, miten eletään arjessa, miten eletään töissä ja sitten meillä oli vielä huonokuntoista porukkaa yläkerrassa siihen aikaan. Ni ei tää oikeesti niinku kauheen kiva juttu ollut”

7.2 Työntekijöiden kouluttaminen

Työntekijöiden kouluttamisen merkitystä asiakas- ja potilastietojärjestelmää käyttöönotettaessa korostettiin. Alun teoriakoulutus jäi lyhyeksi, ja tekninen koulutus koettiin liian vajaan. Vastaajat toivoivat asioiden kertaamista yhdessä alun koulutuksien jälkeen. Kirjalliset ohjeet ja ohjevideot olivat hyvät ja auttoivat asioiden kertaamisessa. Apua koettiin saatavan, kun sitä osasi pyytää.

7.3 Kirjaamisen harjoittamisen mahdollistaminen

Asiakas- ja potilastietojärjestelmämuutos koettiin aikaa vievänä ja perustyön sujuvuutta hankaloittavana asiana. Erityisesti alkuvaiheessa sähköisen rakenteisen kirjaamisen harjoittaminen edellytti omien päivittäisten töiden aikatauluttamista. Kuitenkin koettiin, ettei se vaikuttanut kovinkaan paljoa arkityön sisältöön. Työntekijät kokivat, että sähköisen rakenteisen kirjaamisen sekä uuden asiakas- ja potilastietojärjestelmän käytön harjoitteluun ei ollut riittävästi aikaa. Käyttöönotto tehtiin arkityön ohessa, eikä päällekkäistä työaikaa ollut harjoitteluun ja uuden oppimiseen. Päällekkäinen työaika tarkoittaa iltavuoron saapumista töihin tavanomaista työaikaa aikaisemmin, jolloin työyksikössä on aamuvuoron lisäksi myös iltavuorolaisia. Tämä mahdollistaa esim. aamuvuorolaisten kirjallisten töiden tekemisen.

” Itse työ on säilynyt samanlaisena muutoin mutta siihen kirjaamiseen menee aikaa enemmän mutta nyt sitä aikaa myös on. Mutta työntekijät eivät välttämättä sitä hahmota.”

7.4 Työvälineet ja kirjaamisympäristö

Domacaren vaihtuminen Pegasokseksi aiheutti paljon negatiivisia mielipiteitä. Suurimman osan mielestä Pegasos oli monimutkainen ja huonosti meidän yksikköömme soveltuva asiakas- ja potilastietojärjestelmä. Edellinen asiakas- ja potilastietojärjestelmä Domacare oli erityisesti meidän käyttöömme ja sosiaalihooltoon tehty järjestelmä. Pegasos palvelee paremmin terveydenhuollon asiakaskirjaamisia.

Haastateltavat kokivat jatkuvat tietotekniset ongelmat päivittäistä kirjaamista hankaloittavana asiana. Monesti myös asiakkaat häiritsivät kirjaamista, minkä vuoksi toivomuksena olisi rauhallisen kirjaamisympäristön mahdollistaminen. Pegasoksen käyttöönoton aikana osa koneista ei toiminut uuden käyttöjärjestelmän kanssa. Asiakastietoja ei päässyt kirjaamaan, ja koneet sammuiivat useita kertoja päivässä. Pegasokseen kirjauduttiin ammattikortin avulla, eikä kaikille työntekijöille myönnetty niitä. Osa sijaisista jäi ilman ammattikorttia tai ne eivät toimineet eikä kaupungin it-tukea saatu puhelimitse kiinni tai vastaukset tulivat hitaasti.

”Nää koneet ei toimi täällä, yhteydet on huonot.”

”mä laitoin tähän niinku rauhallisesta ympäristöstä, että olis aikaa paneutua siihen kirjaamiseen.”

7.5 Vuorovaikutus ja viestintä

Tässä luvussa käsitellään haastatteluista noussutta vuorovaikutuksen ja viestinnän pääteemaa: työntekijöiden ja johtamisen kaksisuuntaista vuorovaikutusta työyhteisössä sekä muutosasioista tiedottamista. Tämä jakautui kolmeen alateemaan: 1. palautteen antaminen, 2. mahdollisuus tunteiden käsittelemiselle avoimesti työyhteisössä ja 3. muutoksen tarkoituksen ja tavoitteiden selventäminen sekä perusteleminen työntekijöille.

Haastateltavat toivoivat palautteen antamisen lisäämistä. Palautetta toivottiin annettavan reaaliaikaisesti ja suoraan työntekijälle. Yhteisesti annettavassa palautteessa tulisi katsoa, että paikalla on ns. ”palautetta ansaitsevat” työntekijät. Pienessä työyksikössä tämän toteutuminen nähtiin hankalaksi, koska työvuoroissa ei kerralla ole mahdollista kohdistaa palautetta suoraan asianosaisille työntekijöille. Rakentavan palautteen antaminen mahdollistaa kehittymisen ja omien kehittymiskohteiden huomioimisen, sekä positiivinen palaute motivoi jatkamaan hyväksi havaittua toimintaa edelleen.

”palautteet vois antaa niinku suoraan ja asiallisesti työntekijällekkin esimerkiksi. Ihan kaikkea palautetta, jos on hyvää tai jottain huonoa”

”Palautteen antamista kirjaamisesta tulisi kehittää. Onko kirjaaminen asianmukaista, palveleeko asiakasta, lääkärintoimintaa yms.”

Kysymykseen ”kuinka muutosprosessin aiheuttamat tunteet ja muutosvastarinta tunnistetaan ja kuinka ne huomioidaan johtamisessa?” ei saatu vastausta. Haastateltavat kokivat, että he pystyivät käsittelemään tunteitaan työyhteisössä vapaasti. Etenkin työkavereiden kanssa pystyi puhumaan ihan mistä asiasta tahansa. Koettiin, ettei esimiehen tarvitse tietää kaikkea, mistä työntekijät puhuivat. Tunteista kysyttiin avoimesti tiimi- ja yksikköpalavereiden

yhteydessä, mutta kaikki eivät pysty niistä puhumaan yhteisesti. Johtajan jalkautuminen työyksikköön ja kiinnostus työntekijöiden tunteista antoi paremmin mahdollisuuden tunteiden mainitsemiselle kuin yhteisesti käsiteltävissä tiimi- ja yksikköpalavereissa niistä kysyminen.

Muutosvastarintaa uutta asiakas- ja potilastietojärjestelmää kohtaan esiintyi etenkin muutoksen alkuvaiheessa. Muutosvastarintaa aiheuttavien tunteiden koettiin lieventyvän asiakas- ja potilastietojärjestelmän käyttöönoton jälkeen. Muutosvastarinnan tunteiksi mainittiin ärtymys, kiukuttelu, pelko ja epävarmuus. Yksi ajatus tuli siitä, miten johtamisessa huomioidaan muutosvastarintaa. Eräs haastateltava sanoi, että esimies voi keskustella työntekijän kanssa, joka kokee voimakasta muutosvastarintaa, ja pyrkiä selvittämään syitä sille.

”Ei. Kun niitä ei pystytä sanomaan. Kaikki ei pysty sanomaan. Toiset sanoo sen liiankin voimakkaasti ja väärässä paikassa ja ajassa. Toki siihen tarjotaan tilaisuus mutta kun siinä tilaisuudessa kukaan uskaltaa sanoa mitään kun kaikki on mykkiä.”

”alussa jännitin ja pelkäsin hirveesti, sit se lähtikin menemään. Mä saan riittävästi keskustella työkavereiden kanssa ja pystyn keskustelemaan jokaisen kanssa”

Muutoksista tiedottaminen toteutui yksikössämme hyvin, jokainen koki saavansa uuden tiedon jotakin väylää pitkin. Tiedon oikea-aikaisessa ilmoittamisessa esiintyi eri mielipiteitä. Joskus tiedon tulemisen ja muutoksen alkamisen välinen aika oli liian lyhyt, minkä vuoksi muutoksen sisäistämiseen ei jäänyt riittävästi aikaa. Haastateltavat kokivat, että muutoksista pitäisi tiedottaa enemmän suullisesti ja jokaisen mahdollisuutta osallistua vuorovaikutukseen pitäisi kehittää. Hyvät esivalmistelut ja suunnitteleminen auttavat työntekijöitä hyväksymään muutoksen nopeammin ja sitoutumaan siihen.

Muutoksen taustan ja tarkoituksen avaaminen koettiin tärkeäksi ja sen katsottiin toteutuvan yksikössämme hyvin. Muutoksen ajateltiin olevan jatkuvaa toimintojen kehittämistä paremmaksi ja sen ajateltiin olevan monimutkainen prosessimaisesti etenevä kehittymistilanne.

”Joku vie sitä eteenpäin eli johtaa, kertoo siitä ja opettaa asiaa. perustellaan, että minkä takia tämä nyt otetaan käyttöön on tärkeää”

”Entisten toimintatapojen hylkäämistä ja niiden kehittämistä eli tarvitaan muutosta johonkin uuteen.”

”muutoksista tiedotetaan riittävän ajoissa, laajasti ja käyttämällä eri väyliä.”

7.6 Henkilökunnan antama tuki johtamiselle

Sitten etsin vastausta kysymykseen: ” Miten henkilökunta tukee johtamista kirjaamisen muutosprosessin onnistumisessa?”. Tämä pääteema jakautuu kolmeen alateemaan: 1. omasta oppimisesta huolehtiminen, 2. palautteen pyytäminen, 3. työyhteisön tuki osaamisen varmistamiseksi ja muutoksen onnistumiseksi.

Oppimistavat olivat jokaisella erilaiset, minkä vuoksi koettiin hyvänä asiana, että sähköistä rakenteista kirjaamista pystyi harjoittelemaan eri tavoilla. Oppimistapoina mainittiin asiakaskirjaamisten harjoittelu, kysyminen, tiedon etsiminen, lukeminen ja kuunteleminen. Vastaajat painottivat oman asenteen vaikuttavan merkittävästi muutoksen onnistumiseen ja omaan oppimiseen.

Uuden oppiminen on jokaisen työntekijän vastuulla. Työntekijöiden tietokoneiden ja erilaisten sähköisten ohjelmien käyttämisen oppimiseen katsottiin vaikuttavan erityisesti työntekijän ikä ja aikaisemmat kokemukset tietokoneiden käyttämisestä.

” Tässä voi ensinnäkin täytyy suhtautua aika avoimin mielin siihen muutokseen, että ei oo kovin muutosvastainen, että sehän vaikuttaa jo heti siihen oppimiseen. ”

”Hyvinkin paljon. Riippuen omasta asenteesta. Että kaikki ollaan varusteltu erinlaisilla niinku taidoilla ja kyvyillä uuden asian hahmottamiseen ja vastaanottamiseen mutta jos tahtoa on ja intoa niin se on niinku aika iso asia sitten.”

Kaikissa vastauksista työntekijät ajattelivat, että asiakas- ja tietojärjestelmämuutos koskettaa kaikkia työntekijöitä sekä velvoittaa koko työyhteisöä osallistumaan ja käyttämään aikaa muutosprosessin onnistumiseksi. Myös johtamisessa kehoitetaan ottamaan vastuuta muutoksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Koska muutosprosessin onnistuminen on jokaisen velvollisuus, on jokaisen pyydettävä palautetta suullisesti muilta työntekijöiltä ja johtajalta. Kehittyminen on osaksi kiinni palautteen pyytämisestä ja sen hyödyntämisestä omassa oppimisessa.

”Jokainen itse pyytää palautetta omista kirjaamisista ja uskaltaa keskustella kirjaamisen tasosta muiden työntekijöiden kanssa”

Vastaajat kokivat, että työntekijöiden välinen vuorovaikutus toimi hyvin, oli avointa ja apua sai pyytämättäkin. Työyhteisössäkin apua sai muilta työkavereilta tarvittaessa. Helpottavana tekijänä koettiin, että työyhteisössä oli työntekijöitä, jotka olivat ennenkin käyttäneet asiakas- ja potilastietojärjestelmää. Heiltä sai paljon tukea asiakastietojen kirjaamisessa ja asiakas- ja potilastietojärjestelmän käytössä. Avoin keskusteleminen työkavereiden kanssa auttoi tunteiden käsittelyssä ja uuden oppimisessa, minkä seurauksena muutoksen tavoitteet pystytään saavuttamaan paremmin.

”Toisia työntekijöitä neuvotaan ja opastetaan ja kysyy jotakin asiaa, niin totta kai ilman muuta se kuuluu asiaan, että me tehdään tässä tiimissä työtä”

”Kun oli muutama oli käyttänyt aikaisemmin tätä niin pystyi heiltä kysymään sitten neuvoa sitten. Ei oo kaikki sitten ulalla koko asiasta.”

7.7 Asiakastietojen sähköisen rakenteisen kirjaamisen seuranta

Lopuksi etsin vastausta kysymykseen: ”Miten asiakastietojen käsittelyä ja kirjaamisen toteutumista seurataan?”. Pääteema jakautuu kolmen teemaan: 1. asiakastietoihin merkitään tarpeelliset ja riittävän laajat tiedot hoidon suunnittelun, toteuttamisen ja seurannan turvaamiseksi, 2. sähköiset seurantatiedot mahdollistavat kirjaamisen arvioinnin ja 3. kirjaamisen seuranta ja siitä keskusteleminen tiimi- ja yksikköpalavereissa.

Asiakastietojen kirjaamisen seurannan ja jalkauttamisen ajateltiin olevan johtajan vastuulla. Toki jokainen työntekijä pyrkii työssään kirjaamaan mahdollisimman asiakaslähtöisesti, laajasti ja hoidon kannalta olennaisimmat asiat potilaskertomukseen. Sähköinen rakenteinen kirjaaminen koettiin pääosin positiivisena asiakkaan kannalta ajateltuna, joskin hankalana käyttää arkityön määrään suhteutettuna. Hoitohenkilökunnan asiakaslähtöisemmän ajattelun ja asiakkaan yksilöllisemmän hoidon nähtiin lisääntyvän rakenteiseen kirjaamiseen siirryttäessä.

”Kirjaamisessa pitäisi se koko hoivan osuus säilyttää, että se pegasos on kuitenkin suppeampi ja toisen tyyppinen kuin doma, joka on kehitetty tähän sosiaalihuollon tarpeisiin. Kokonaisuus pitäisi sieltä löytyä, mitä siellä seinien sisällä ja ulkopuolella asiakkaiden asioissa tapahtuu, kaikki pitäisi olla siellä kuvattuna.”

”pidetään ne hoito- ja palvelusuunnitelmat selkeinä, asukkaan tarpeista lähtevinä, kirjaukset tukee sitä ja sitä pystytään arvioimaan, että onko ne asukkaan tarpeet tulleet täytetyksi.”

Jotta kirjaamista pystytään seuraamaan, vaatii se seurantatietojen saamista kirjatuista tiedoista. Riittäviä seurantatietoja ei ole vielä pystytty Pegasoksesta saamaan. Seurantatietojen avulla pystyttäisiin näkemään, että asiakkaan hoidon laadun kannalta riittävät asiat kirjataan hoitokertomukseen. Tällaisia asioita ovat mm. päivittäisissä toiminnoissa avustaminen, turvallisen lääkehoidon toteutuminen ja virikkeellisen arjen mahdollistaminen.

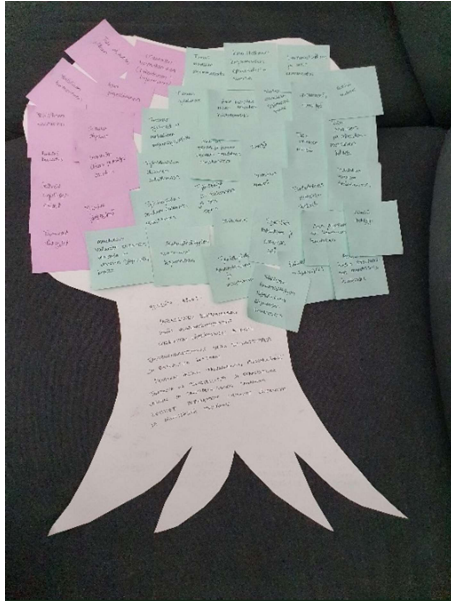
”... seurantatietoja on juuri tärkeät saada, että nähdään että kirjaan oikein ja oikeita asioita niin sen hyödyntäminen. ”

Oikeanlaisen ja riittävän asiakastietojen kirjaamisen edellytys on nostaa asiakastietoihin kirjattavat asiat aika ajoin palavereissa. Työntekijät kokivat, että yksikössämme ei seurata ja arvioida riittävän hyvin asiakastietojen kirjaamista. Haastateltavat kokivat, että erilaisia kehittämisen kohteita nostetaan esille, mutta niiden seuraaminen ja ratkaisujen etsiminen on puutteellista.

”Tulee mieleen noi palaverit, et niissä käsitellään asioita ja muutoksia mut sit niihin ei oikeestaan palata. Ne joko toimii tai ei. Osa ottaa ne sydämen asiaks ja osa ei. Näin juteltiin mutta sit kun katoo niin kukaan ei oikeestaan toimikaan niiden mukaan”

8 IDEOINTIPUUN TULOKSET

Ensimmäisenä kysyttiin: ”Mitä asioita johtamisessa tulee huomioida muutoksen aikana ja sähköisen rakenteisen kirjaamisen helpottamiseksi?”. Tärkeimmät asiat, jotka nostettiin esille, olivat ajan järjestäminen uuden asiakas- ja tietojärjestelmän harjoitteluun, työntekijöiden yksilöllinen huomioiminen, selkeät ohjeet, hyvä perehdytys, toimivat yhteydet sekä tietojärjestelmä. Toinen ryhmä mainitsi myös, että on tärkeää asiakas- ja potilastietojärjestelmän käyttöönoton jälkeenkin vielä saada tukea ja ohjausta. Kirjasimme yhdessä ryhmien vastaukset **punaiselle** postit -lapulle ideointipuuhan, opinnäytetyön tekijä toimi kirjurina. (Kuva 6.)



Kuva 6. Ideointipuu

Seuraavaksi kysyttiin: ”Mitkä asiat yksilöhaastattelujen tuloksista soveltuvat yksikköömme?”. Kumpikin ryhmä sai haastattelujen vastaukset vielä luettavaksi tämän kysymyksen vastauksen miettimiseksi. Kumpikin ryhmä oli yksimielisesti sitä mieltä, että lähes kaikki saadut tulokset ovat toteutettavissa yksikössämme. Ryhmät saivat 5–10 minuuttia aikaa raxittaa tuloksista tärkeimpiä kohtia, minkä jälkeen kävimme keskustellen asiaa läpi. Opinnäytetyön tekijä kirjasi tiimien raxittamat asiat ideointipuuhun vihreälle post-it-lapulle. (Kuva 6.)

”Tiedotetaan riittävän tarkasti”, ”kannustaminen ja motivointi” ja ”luottamuksellinen ja avoin vuorovaikutus” sijoitin ”inhimillinen kohtaaminen ja hyvät vuorovaikutustaidot -arvon kohdalle, koska ne kaikki käsittelevät vuorovaikutusta ja viestintää. ”Laadun kehittäminen ja ammattitaidon arvostaminen” -arvon alle laitoin ”koulutuksen”, ”kirjalliset ohjeet” ja ”osaamisen varmistaminen”. ”Koulutus, kirjalliset ohjeet ja osaamisen varmistaminen ovat laadun kriteerejä ja kehittävät ammattitaitoa. ”Ongelmien läpikäyminen avoimesti, ennakkoluulottomuus uusia toimintatapoja ja ratkaisuja kohtaan” -arvoon laitoin ”palautteen antaminen”, ”tunteiden käsittely tiimissä” ja ”työntekijän oma aktiivisuus ja vastuu oppia uusia asioita”. Mielestäni tunteiden käsitteleminen sekä palautteen antaminen ovat avoimia ongelmankäsittelymuotoja ja työntekijän aktiivisuus ja vastuu viestittävät ennakkoluulottomasta asenteesta muutosta kohtaan. (Liite 8.)

”Asiakkaan hoidon toteutuminen muutoksesta huolimatta” ja ”sähköisten seurantatietojen käyttäminen kirjaamisen seurannassa” sijoitin ”parhaan hoidon tarjoaminen kaikille asukkaillemme” -arvoon, koska kummatkin asiat liittyvät laadukkaaseen hoitoon tai sen mahdollistamiseen. ” Toiminta on tuloksellista ja kannattavaa laadun ja taloudellisuuden kannalta” -arvon kohdalle kirjasin työntekijäresursseihin tai rahallisiin investointeihin liittyvät asiat, mitkä lisäävät tuottavuutta eli ”Toimivat työvälineet ja yhteydet” ja ”riittävästi aikaa opetella uusia asioita”. ” Eettiset periaatteet ohjaavat johtamista ja päivittäistä työtämme” -arvoon laitoin ”tasa-arvoinen kohtelu”, ”yksilöllinen huomiointi” ja ”tuki ohjauksen jälkeen”. (Liite 8.)

Taulukko 3. Ideointipuun aineiston kvantifointi

4	2	1
kouluttaminen	palautteen antaminen	riittävät kirjalliset ohjeet
riittävästi aikaa harjoitteluun	tunteiden käsittely tiimissä	osaamisen varmistaminen
työntekijöiden oma aktiivisuus ja vastuu	muutosasioista viestiminen	asiakkaan hoidon toteutuminen muutoksesta huolimatta
toimivat työvälineet	kannustaminen ja motiivointi	sähköisten seurantatietojen käyttäminen
	yksilöllisyyden huomiointi	tuki ohjauksen jälkeen
	luottamuksellinen ja avoin vuorovaikutus	
	tasa-arvoinen kohtelu	

Taulukkoon 3. on lajiteltu numeroiden 4, 2 ja 1 alle ideointipuun tulokset. Numero kertoo, kuinka monta kertaa sama asia oli kirjoitettu ideointipuuhun. Tulosten pohjalta voidaan todeta, että työyhteisössä muutosjohtajan tärkeimmiksi tehtäviksi nousivat (4 kpl) riittävä työntekijöiden kouluttaminen, ajan antaminen uusien asioiden opettelemiseen, työntekijöiden oman aktiivisuuden ja vastuun mahdollistaminen sekä siihen kannustaminen. Näiden lisäksi tärkeimpinä asioina pidettiin toimivia työvälineitä, esim. tietokoneiden ja ohjelmien toiminta sekä internetyhteyksien toimiminen. Seuraavaksi tärkeimmiksi asioiksi

nousivat (2 kpl) palautteen antaminen, tunteiden käsittely tiimissä, muutosasi-oista viestiminen, kannustaminen ja motivointi, luottamuksellinen ja avoin vuorovaikutus, tasa-arvoinen kohtelu sekä yksilöllinen huomiointi. Vähiten oli mainittuna (1 kpl) riittävät kirjalliset ohjeet, osaamisen varmistaminen, asiakkaan hoidon toteutuminen muutoksesta huolimatta, sähköisten seurantatietojen käyttäminen ja tuki ohjauksen jälkeen. (Taulukko 3.)

9 MUUTOSJOHTAMISEN MALLI

Suunnittelin muutosjohtamisen mallin yksin kerätyn aineiston pohjalta. Sen tarkoituksen on toimia johtamisen työkaluna asiakas- ja potilastietojärjestelmän käyttöönotossa. Siinä huomioitiin erityisesti ideointipuussa kerätyt keskeiset johtamisen tehtävät, mutta myös puolistrukturoitujen haastattelujen tulokset. Teoriapohjasta olen nostanut malliin muutosprosessin vaiheet. Valmis malli esiteltiin yksikössä tiimipalaverissa huhtikuun alussa. Tiimipalaverin jälkeen mallista kerättiin palautetta avoimella kyselylomakkeella. Avoimen kyselylomakkeen vastauksia verrattiin itsearviointiin.

Muutosjohtamisen mallin keskelle laitoin muutoksen vaiheet, mitkä auttavat jäsentämään muutosprosessia. Koin tärkeäksi merkitä näkyviin arvioinnit, koska yksikössämme tuotiin ilmi, ettei muutostilanteen kehittymistä seurata riittävän hyvin. Keskelle lisäsin vuorovaikutuksen ja muutosvastuun, koska ne ovat merkittävässä osassa muutosprosessia. Nuolet kuvaavat, että vuorovaikutus ja vastuu jakaantuvat koko työyhteisön kesken. Tämä tuotiin myös haastatteluisissa ilmi. Mallin kumpaankin ääripäähän jaottelin alaspäin osoittavien nuolien sisään työntekijöiden tehtäviä ja muutosjohtajan tehtäviä. Nuolet suuntaavat samaan suuntaan keskellä kuvatun muutosprosessin kanssa ja kuvaavat näin olen muutoksen ennustamattomuutta sekä sitä, että tehtävät jakaantuvat koko muutosprosessin ajalle. (Liite 10.)

Mallin visuaalisen asun fontti on Arial, jotta tekstiä on helppo lukea. Värimaailman halusin värikkääksi mutta en lukemista haittaavaksi, minkä vuoksi käytin pastellivärejä ja rauhoittavia sinisen ja vihreän eri sävyjä. Ainoastaan keskellä olevat arvioinnit, vuorovaikutus ja vastuu ovat kirkkaan keltaisella, koska haluan niihin kiinnitettävän huomiota. Sekä yksilöhaastatteluisissa että ideointi-

puussa tuotiin esille, että yksikössämme seuranta ja arviointi olivat puutteellista. Mallin taakse olen selvittänyt kerättyihin tuloksiin pohjautuen mallin käyttömahdollisuuksia. (Liite 10.)

Keräsin avoimella kyselylomakkeella muutosjohtamisen mallista palautetta. Palautteita tuli 4 kpl. Palautelomakkeessa kysyttiin: ”Mikä muutosjohtamisen mallissa onnistui parhaiten?”, ja ”Mitä kehitettävää muutosjohtamisen mallissa mielestäsi on?”. Kolmessa palautteessa tuli esille, että malli on selkeä ja ymmärrettävä. Arvioin itsearvioinnissa myös mallin selkeäksi ja ymmärrettäväksi. Kahdessa palautteessa tuli esille, että malli on kattava kuvaus muutosjohtamisesta asiakas- ja potilastietojärjestelmämuutoksessa. Itsearvioinnissa otin saman asian esille. Itsearvioinnissa näin positiivisena, että mallissa erottelin muutosjohtajan ja työntekijöiden tehtävänkuvaukset. Arkityön ohessa selkeä tehtävänkuvaus lisää työntekijöiden varmuutta toimia muutostilanteissa. Itsearvioinnissa pohdin olisiko pitänyt tehdä malli, jossa olisi selkeämmin kuvattuna muutoksen eri vaiheet, ja tehtävät olisivat eroteltuna näiden vaiheiden alle. Sen heikkoutena ja haasteena olisi ollut muutosjohtamisen ja työntekijöiden tehtävien lajitteluun muutoksen eri vaiheisiin. (Liite 11.)

Yhdessä työyhteisön palautteessa tuli esille, että tämä malli on käyttökelpoinen työkalu hoivayksikön arkeen ja soveltuu hyvin erilaisiin muutostilanteisiin. Ajattelin, että vastuun ja vuorovaikutuksen tulee jakaantua tasaisesti johtamisen ja työntekijöiden välillä. Jos koko työyhteisö ei ole mukana muutoksessa ja keskustele toisilleen riittävästi, erimielisyydet sekä epävarmuus muutoksessa lisääntyvät. Myös palautteessa tuotiin esille, että on hyvä, kun vastuu jakaantuu johtajan ja työntekijöiden kesken. Näiden lisäksi positiivisina asioina mallissa nähtiin palautteenannon korostaminen sekä virheiden tekemiseen ja oppimiseen rohkaiseminen. Turvallisena asiana koettiin, että työnantaja seuraa kirjaamisen edistymistä. (Liite 11.)

10 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyöni herätti työyhteisössämme kiinnostusta, ja muutosjohtamisen kehittämistä pidettiin tärkeänä sen ajankohtaisuuden vuoksi. Kaksi asiakas- ja potilastietojärjestelmää haluttiin ottaa yksikössämme mahdollisimman sujuvasti käyttöön. Yksilöhaastatteluihin osallistui melkein kaikki työntekijämme ja

yksikön johtaja, mikä kertoo asian tärkeydestä ja kiinnostuksesta yksikösämme. Yksilöhaastattelujen aineisto oli erittäin laaja ja antoi riittävästi vastauksia kehittämistyön ongelmaan.

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön johtopäätöksiä, pohditaan prosessia, tuloksia, eettisyyttä ja luotettavuutta sekä omaa oppimista kehittämisprosessin aikana. Kehittämistyön prosessin eri vaiheissa tehdyt itsearvioinnin pohdinnat ovat sisällytetty tähän lukuun. Itsearvioinnin tarkoituksena oli tarkastella omaa toimintaa kriittisesti yksilöhaastattelujen ja ideointipuuun jälkeen ja loppuarvioinnina sekä miettiä kehittämistyön mahdollisuuksia ja esteitä.

10.1 Menetelmien tarkastelu

Puolistrukturoitujen haastattelujen tekeminen oli minulle sosiaalisena ihmisenä helppoa ja luontevaa. Ainoastaan ensimmäinen haastattelu jännitti, minkä seurauksena en pystynyt muihin yksilöhaastatteluihin verrattuna yhtä luontevasti toimimaan haastattelun aikana. Haastateltavat osallistuivat yksilöhaastatteluihin erittäin hyvin, ja saatu aineisto oli kattava. Yksilöhaastatteluissa vallitsi rento ilmapiiri, ja suurin osa haastateltavista vastasi mielestäni totuudenmukaisesti haastattelukysymyksiin. Joidenkin haastateltavien kohdalla aistin, että haastattelijan tuttuus vaikutti annettuihin vastauksiin. Haastattelija oli itse kouluttamassa työntekijöitä Pegasoksen käyttöön, minkä vuoksi osa haastateltavista saattoi kokea antavansa palautetta suoraan päävastuussa olevalle teki-jälle. Koin, että pystyin kuitenkin rohkaisemaan haastateltavia kertomaan myös rakentavista asioista haastattelujen aikana esim. positiivisella palautteen avulla ja osoittamalla kiinnostusta haastateltavaa kohtaan.

Haastattelukysymykset ymmärrettiin pääosin hyvin, muutosjohtamista käsitteleviä kysymyksiä joutui pohjustamaan jonkin verran. Etenkin kysymys 15. ”Kuinka asiakastietojen kirjaamisen tasoa voidaan ylläpitää muutosprosessin jälkeen?” ja kohta 12. väittämä ”Työntekijät huomioidaan yksilöllisesti muutoksessä” koettiin hankalana (Liite 3). Kirjaamisen seurannan koettiin vahvasti olevan johtamisen vastuualuetta, mikä ei kuulu työntekijöille. Yksilöllinen huomioiminen vaati käsitteen avaamista ja syvällisempää pohdintaa.

Teemoittelu soveltui yksilöhaastattelujen analysointiin, mutta olisin voinut käyttää myös sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysin avulla olisin voinut tarkastella aineistoa perusteellisemmin kuin teemoittelussa. Teemoittelua oli hankala tehdä, ja teemojen nostaminen osoittautui haastavaksi. Jäin myös liian pitkään pohtimaan asiaa yksinäni, kun olisin voinut aikaisemmin pyytää tukea ohjaavilta opettajilta. Ohjaavien opettajien kanssa järjestetyn palaverin jälkeen teemoittelun eri osa-alueet hahmottuivat paremmin. Suuren määrän analysoiminen vei kauan aikaa. Analyysissä ei myöskään paljastunut uutta tietoa muutosjohtamisesta. Työyhteisössä kuitenkin koettiin, että kehittämistyö toi heille paljon uutta tietoa muutosjohtamisesta.

Ideointipuun jätin yksikköön kahdeksi viikoksi talvella 2021. Vastauksia ideointipuuhun ei tullut. Sain suullisesti kuulla, että haastattelujen aineisto koettiin sisällöllisesti erittäin kattavana, minkä vuoksi työntekijät eivät osanneet enää kerätä vastauksia ideointipuun kysymyksiin. Päätin pitää ideointipuun menetelmän alkuperäisen idean mukaisesti. Vastauksien saamista helpotettiin jakamalla työyhteisö pieniin ryhmiin. Kvantifiointi oli hyvä menetelmä ideointipuun analysointiin. Ideointipuun tilalle olisi voinut ottaa jonkun ketterän kehittämisen ryhmämenetelmän, mikä olisi toiminut yksikössämme selkeästi paremmin. Perusteet ideointipuun valinnalle olivat sen helppous ja tutuus työntekijöille.

Ideointipuuhun asetetut tavoitteet saatiin toteutetuksi. Tavoitteena oli, että ideointipuun avulla yksilöhaastattelujen tulokset saadaan käsiteltyä ja nostettua niistä yksikkömme arvoja vastaavat asiat muutosjohtamisen malliin. Heikkouksina ideointipuussa oli, ettei alkuperäinen suunnitelma onnistunut ja ideointipuun toteuttamiseen ei jäänyt riittävästi aikaa. Samaan aikaan kehittämistyön yhteydessä työyhteisössä valmistauduttiin seuraavaan asiakas- ja potilastietojärjestelmän käyttöönottoon, minkä vuoksi ideointipuun toteutukseen saatiin varattua noin 45 minuuttia aikaa. Turhan paljon myös käytin aikaa siihen, että odotin työntekijöiden kirjoittavan ideointipuuhun ilman ohjausta. Ideointipuu seisoj seinällä tyhjillään noin 2–3 viikkoa. Loppujen lopuksi ideointipuu saatiin pidettyä ja suunnitellut asiat käsiteltyä.

SWOT-analyysi oli hyvä työväline kehittämistyön tekijän oman toiminnan ja luotettavuuden ja eettisyyden tarkasteluun sekä muutosjohtamisen mallin arvi-

ointiin. Se auttoi erityisesti miettimään muutosjohtamisen mallin sisällyttämisen keinoja yksikkömme. Jouduin miettimään, kuinka saisin mallin vastamaan työyhteisön tarpeisiin sekä miten mallin pilotointi opinnäytetyön jälkeen järjestetään.

10.2 Tulosten tarkastelu ja pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksen mukaisesti löydettiin johtamisen työmenetelmiä ja keinoja tukea asiakas- ja potilastietojärjestelmän käyttöönottoa sekä asiakastietojen kirjaamisen muutosta yksilön eli työntekijöiden näkökulmasta. Opinnäytetyössä tuotiin esille tärkeimmät johtamisen vastuualueet, keinot asiakastietojen kirjaamisen seurantaan ja työntekijöiden menetelmiä johtamisen tukemiseksi. Kysymykseen ”kuinka muutosprosessin aiheuttamat tunteet ja muutostavastarinta tunnistetaan ja kuinka ne huomioidaan johtamisessa?” en saanut suoraan vastausta. Haastateltavat eivät kokeneet asiaa tärkeäksi tai nähtiin riittävänä, että niistä pystyi keskustelemaan kollegojen kanssa.

Tuloksissa ilmeni, kuinka työntekijöiden ajattelu oli muuttunut asiakastietojen kirjaamisen muutoksen myötä. Vaikka asiakastietoihin joudutaan kirjaamaan samat asiat kuin ennenkin, kirjaamisen rakenteisuus edellytti työntekijöitä ajattelemaan asiakaslähtöisemmin. Korhonen ja Bergman (2019, 9–10) toteavat, että muutos on työyhteisön ajattelun ja kulttuurin muuttamista, jonka lisäksi tarvitaan vision ja strategian selkiyttämistä, lähtötilanteen kartoittamista, henkilökunnan ja esimiesten välistä avointa viestintää, osaamisen varmistamista koulutuksen avulla, työntekijöiden muutosprosessiin mukaan ottamista ja johtamisen muuttumista.

Organisaatiolta ja yksilöltä vaaditaan nykyään ketterää mukautumista ympäristön vaatimiin muutoksiin. Kaikki muutokset, olivat ne pieniä, isoja, näkymättömiä tai näkyviä muutoksia, vaikuttavat työyhteisön toimintaan ja rakenteisiin. Muutosjohtamisen haasteita ovatkin sekä yksilön kokemusten ja ajatusten että organisaation rakenteisiin kohdistuvien vaatimuksien tasapaino ja ymmärtäminen. Pelkkä kannustaminen ja innostaminen eivät riitä motivoimaan yksilöä muutoksessa, vaan vaaditaan yksilön omien motivaatiotekijöiden paikallistamista. Tämän lisäksi yksilön käsitysmaailma muuttuu läpi muutosprosessin.

Muutosjohtamisen keskiössä voidaankin sanoa olevan ihmisen ja vuorovaikutuksen ymmärtäminen. (Laitinen & Stenvall 2019, 115–142.)

Alun perehdytys asiakas- ja potilastietojärjestelmän käyttämiseen ja sähköisen rakenteisen kirjaamiseen jäivät vajaaksi ja seuranta koettiin puutteellisena. Näitä asioita painotetaan myös teorian ja tutkimusten mukaan tärkeinä osalualueina asiakas- ja potilastietojärjestelmämuutoksessa. Rivers (2019, 103–104) tuo ilmi, että muutoksen ylläpitämiseksi tarvitaan jatkuvaa koulutusta, kirjallisia ohjeita ja uusien työntekijöiden riittävää perehdyttämistä. Minkä vuoksi koulutus koettiin riittämättömäksi sekä seuranta ja arviointi vajaana? Tuloksissa oli huomattavissa joitain yhteyksiä ja mahdollisia selityksiä tälle asialle. Työntekijät, jotka kokivat, etteivät saaneet riittävästi perehdytystä tai osaa- mista ei seurattu riittävän hyvin, ajattelivat, että johtaminen ei ole riittävän tasa-arvoista, oikeudenmukaista ja yksilöllistä. Perehdytys voi jäädä vajaaksi myös ajan puutteen vuoksi, mutta taustalla voi olla myös luottamuspulaa johtamista kohtaan. Pyyhtiän (2019, 93) mukaan, kun työntekijä luottaa johtajaan, hänen vaikutusmahdollisuutensa omassa työssään paranevat. Työntekijä pysyy puhumaan avoimesti johtajalle työpaikan kehittämisen kohteista.

Työyksikössämme otettiin käyttöön kunnan toiveesta Pegasos asiakastietojen kirjaamista varten, ja tämän lisäksi oma järjestelmämme Domacare jäi osittain käyttöön mm. laskutuksen ja keskustelualueen käytön vuoksi. Tämän koettiin olevan merkittävä arkityötä hidastava ja vaikeuttava asia. Kahden asiakas- ja potilastietojärjestelmän käyttäminen on pakollista jatkossakin ja edellyttää riittävän hyvien yhteisten työtapojen ja prosessien kehittämistä. Vehkon ym. Digityö & Stressi -hankkeessa (2019, 5–6) havaittiin, että uusien järjestelmien käyttö vaatii perehdytyksen lisäksi jatkuvaa koulutusta, työprosessien ja yhteisten toimintatapojen kehittämistä. Erityisesti yhteiset toimintatavat tulisi luoda selkeiksi tilanteissa, joissa samoja asioita joudutaan kirjaamaan useisiin eri paikkoihin. Tutkimustuloksissa huomattiin, että useamman tietojärjestelmän käyttäminen hidastaa päivittäisiä työprosesseja ja aiheuttaa riskejä virheiden syntymiselle.

Yllätyin positiivisesti, että suurin osa työntekijöistä koki ilmapiirin ja vuorovaikutuksen avoimeksi ja saavansa riittävästi tukea työyhteisöltä muutosproses-

sin aikana. Tieto yllätti, koska yksikkömme tilat ovat sellaiset, jonka takia henkilökunta kokee arkityössä avun pyytämisen haasteellisena. Kehittämisen kohteena työyhteisössämme on ehdottomasti palautteen antaminen ja pyytäminen sekä riittävä muutoksen tavoitteiden seuranta. Työntekijät havahtuivat yksilöhaastattelujen aikana ajattelemaan, että palautteen pyytäminen lisäisi oman kehittymisen aktiivisempaa seurantaa.

Yksikössämme muutoksesta puhuttiin johtajakeskeisesti mutta kuitenkin kysyttäessä mainittiin muutoksen koko työyhteisöä koskettavaksi asiaksi. Hämäläinen toi tutkielmassaan (2014, 36–46) ilmi, että johdon rooli muutoksen vetäjänä nähtiin merkittävänä sen sijaan, että koko työyhteisö olisi nähty tavoitteellisesti muutosta eteenpäin vievänä toimijana. (Hämäläinen 2014, 36–46.) Yhteiskunnassamme yksilön ominaisuuksia on pitkään korostettu ja tuotu esiin. Ajattelumalli on vankasti urautunut työelämän rakenteisiin, ja erilaiset yksilöiden palkitsemiset hyvästä työstä nähdään parempana tapana koko työyhteisön palkitsemisen sijaan. Piha ja Sutinen (2020, 94–95) korostavat, että tarvitsemme jatkuvien muutosten keskellä aktiivisia ja mukautuvia ryhmiä, jotka toimivat yhteisen hyvän eteen, kehittävät itseään osana toimivaa ryhmää ja osaavat hyödyntää erilaisten ihmisten ominaisuuksia kehittämisessä. Yksilökeskeisestä ajattelusta siirtyminen ryhmätoimintaan edellyttää asenteiden muuttumista ja uudenlaisten taitojen opettelua.

Hyvä johtajuus lähtee hyvästä ryhmästä. Hyvä ja kehittyvä ryhmä toimii uteli-aasti, arvostaa erilaisuutta ja kohtaa muutoksen arjen hetkellisinä haasteina. Hyvä muutosjohtaja ei ole täydellinen ja kaiken osaava ihminen, vaan ryhmän rakentaja ja eteenpäin viejä. (Piha & Sutinen 2020, 174–176.) Hierarkkinen ajattelu muutosprosessissa ohjaa työntekijöitä, vaikka heidän aktiivisuuttansa muutoksessa on pyritty viemään eteenpäin. Yksikkömme hierarkkinen ajattelumalli kumpuaa syvälle juurtuneista tottumuksista ja kokemuksista. Olemme tytäryhtiö isossa organisaatiossa, mikä lisää hierarkkista ajattelua entisestään.

Yksilöhaastatteluissa ja ideointipuussa yksilöllisyyden huomioiminen tuotiin esiin yhtenä keskeisenä osa-alueena. Johtaja vakuuttaa työntekijät muutoksen tarpeellisuudesta ja varmistaa osaamisen tason. Johtajan tehtävä on arvioida henkilökunnan kyky ottaa muutos vastaan ja tarjota yksilöllisiä ratkaisuja työtehtävien toteuttamiseen. (Pirinen 2015.) Edellisessä kappaleessa puhuttiin

ryhmänä toimimisesta ja sitten korostetaan yksilöllisyyttä. Voidaan ajatella, että muutoksessa huonosti voiva työntekijä ei pysty toimimaan välttämättä ryhmän etujen mukaisesti. Muutokset aiheuttavat ihmisissä hyvin henkilökohtaisia tunteita ja ajatuksia. Avun pyytäminen ja sen tarjoaminen on siksi tärkeä osa muutosprosessia, mikäli yksilön ongelmat heikentävät ryhmän toimintaa. (Työterveyslaitos s.a.) Työyhteisöä pitääkin ensisijaisesti ajatella ryhmänä, mutta yksilöiden hyvinvointi ja osaamisen erilaisuus tulee huomioida tarvittaessa.

Tunteiden käsittely koettiin työyksikössämme riittäväksi. Osa halusi niitä käsitellä yhdessä esimiehen kanssa ja osa ei. Ne, joiden mielestä esimiestä ei tarvita tunteiden käsittelyyn, ajattelivat saavansa käsitellä niitä työkavereiden kanssa. Johtamista ei koettu pääosin innostavaksi, mutta Pegasoksen käyttöönoton aikana johtamisen innostunut ote herätti positiivisia tunteita. Innostustakin tulee johtaa aktiivisesti vahvistamalla positiivisia ja käsittelemällä kielteisiä tunteita. Niiden johtamiseksi ne tulee tiedostaa kohtaamalla, rakentamalla luottamusta, kyselemällä ja kuuntelemalla työntekijöitä. Johtaja voi omalla esimerkillään välittää innostuneisuuden tunteita ulkopuolelle. Innostavan ja positiivisen ilmapiirin ylläpitäminen ei ole aina mahdollista työyhteisössä, koska ihmisen elämään kuuluu ristiriitaitilanteita ja stressiä. Työntekijä kaipaa tällöin vuorovaikutteisuutta, ongelmien läpikäymistä ja työntekijän vahvojen osa-alueiden vahvistamista yhdessä johtajan kanssa (Lehto 2017, 46–57.)

Vehkon ym. (2019, 5–6) hankkeen yhtenä tarkoituksena oli selvittää työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä asiakas- ja potilastietojärjestelmien käyttöönoton aikana. Tutkimuksessa huomattiin, että merkittävä stressitekijä oli muu työmäärä uutta asiakas- ja potilastietojärjestelmää käyttöönotettaessa, käyttöjärjestelmien toimimattomuus ja ympäristöstä johtuvat häiriötekijät. (Vehko ym. 2019, 20–24.) Hoitotyö on raskasta ja vaativaa sekä vaatii useiden haasteellisten työtehtävien suorittamista päivittäin. Haastateltavat ajattelivat, että ylimääräistä aikaa ja rauhallinen kirjaamisympäristö olisivat helpottaneet sähköisen rakenteisen kirjaamisen harjoittelua. Asiakastietojen kirjaamisen harjoittelua haittasi, jos tietokoneet eivät toimineet tai asiakastietojen kirjaaminen keskeytyi asiakkaista johtuvista tai muusta ympäristöön liittyvästä syystä. Kallan-

kari (2019) painottaa, että työyksikön muut palvelut ja toiminta sekä asiakkaiden turvallinen hoito ja henkilökunnan hyvinvointi tulee mahdollistaa tietojärjestelmämuutoksen käynnistymisestä huolimatta.

Uutta asiakas- ja potilastietojärjestelmää käyttöönotettaessa yksikössämme sattui olemaan henkilöitä, jotka olivat aikaisemmin käyttäneet Pegasosta. Tästä olikin haastateltavien mielestä korvaamaton apu uuden opettelemisen kanssa. Haastateltavat ilmaisivat, ettei Omni360 ole kenellekään yksikössämme aikaisemmastaan tuttu. Yksikön henkilöstön kanssa onkin hyvä suunnitella ennen Omni360:n käyttöönottoa, miten tukihenkilö yksikössä mahdollistetaan. Kujala ym. (2018, 233) huomauttaa, että vaikei aikaa ja resursseja muutoksen läpiviemiseen sote-yrityksessä olisikaan, voidaan käyttöönottoa helpottaa kouluttamalla ja tunnistamalla henkilökunnasta systemaattisesti työntekijöitä, jotka ovat ns. muutoksen edelläkävijöitä. Edelläkävijät vievät muutosta eteenpäin tiimissä ja auttavat muutoksen onnistumisessa. Edelläkävijät vähensivät uuteen asiakas- ja potilastietojärjestelmään liittyvää stressiä ja mahdollistivat paremmin uuden asian oppimisen (Vehko ym. 2019, 24).

Tuloksissa ei paljastunut uusia näkökulmia jo olemassa olevaan teoretietoon verrattuna. Tulokset paljastivat sen sijaan yksikkömme henkilökunnan ajatuksista ja työyhteisön kulttuurista uusia asioita. Opinnäytetyön avulla henkilökunta pääsi tutustumaan muutosjohtamiseen. Aihe oli henkilökunnalle vaikea ja vaati opinnäytetyön tekijän aktiivista aiheen pohjustamista. Kuitenkin työntekijöillä oli selkeä mielikuva muutoksen johtamisesta, kunhan rohkaistuivat kertomaan siitä.

10.3 Kehittämistyön eettisyyden ja luotettavuuden tarkastelu

Opinnäytetyön laadullinen ja eettinen tarkastelu on tärkeää. Otin molemmat asiat huomioon itsearviointin (SWOT-analyysi) avulla. Mietin kehittämistyössä eettisiä ja laadullisia asioita koko kehittämisprosessin ajan. Opinnäytetyöni aihe tuli työelämän todellisesta tarpeesta yksikössä käyttöönotettavien asiakas- ja potilastietojärjestelmien vuoksi. Kehittämisen suunnitelman laatimiseksi keräsin aineistoa yksikön hoitohenkilökunnalta. Aineiston luotettavuuden varmistamiseksi tulkitsin ja analysoin aineistoa teoretiedon pohjalta. Aineiston oikeellisuus ja paikkansapitävyys varmistettiin tarvittaessa aineiston

antajalta jälkikäteen. Keskeytykset yksilöhaastattelujen ja ideointipuun aikana pyrittiin minimoimaan ilmoittamalla menetelmien aikataulut riittävän ajoissa ja huomioimalla asiakastyöhön jäävien työntekijöiden määrä. Kuitenkin kahdessa haastattelussa oli keskeytys, mikä häiritsi haastateltavan vastauksen antamista. Kehittämistyön aikataulussa pysyttiin hyvin.

Tutkimustulosten luotettavuutta lisää niiden yleistettävyyden ja siirrettävyyden, jolloin tulokset ovat käytettävissä myös jossain muussa terveydenhuollon yksikössä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 197–198). Teoriatietoa ja kehittämistyön tuloksia vertaamalla pidän tulosten luotettavuutta hyvänä, koska tulokset ovat samansuuntaisia kuin aiemmassa kirjallisuudessa. Tällöin tulokset ovat käytettävissä myös muissa terveydenhuollon yksiköissä.

Laadullisen tutkimuksen ja kehittämisen luotettavuuskriteereihin vaikuttaa kaksi käsitettä reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että kehittämistyön tulokset eivät ole sattumanvaraisesti valittuja, jolloin niitä toistettaessa tuloksetkaan eivät muutu. Validiteetilla tarkoitetaan kehittämistä todellisilla asioilla ja sen suuntaamista oikein. (Kananen 2017, 70–75.) Kehittämistyön tuloksia voidaan pitää reliabelina, koska litteroinnissa kaikki nauhoitetut sanat on kirjoitettu ylös, nauhoitteet on kuunneltu kahteen kertaan läpi, analysointi on tehty huolellisesti ja poimittujen sitaattien informaatioarvo on säilytetty. Validiteetti toteutuu yksilöhaastattelujen tuloksissa, koska tutkimusongelma oli todellinen sekä asiakas- ja potilastietojärjestelmän muutosjohtamista on käsitelty useasta eri näkökulmasta, esim. kirjaaminen, tietokoneen käytön osaaminen, uuden oppiminen ja vuorovaikutus.

Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet oli rajattu ja jäsennetty selkeäksi, ymmärrettäväksi ja kehittämistyötä tukevaksi. Tarkoituksen ja tavoitteiden rajaimiseksi tutustuin teoriatietoon ja keskustelin yksikön johtajan, henkilökunnan, ohjaavien opettajien kanssa. Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet rajattiin ja esitettiin selkeästi, koska ne ohjasivat kehittämistyön aikana kehittäjän strategisia valintoja ja auttoivat suuntaamaan työtä oikeisiin kehittämiskohteisiin (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 199–203). Luotettavuutta lisää opinnäytetyön tutkimusongelman määrittäminen ja tutkimuskysymysten johtaminen tutkimusongelmasta (Kananen 2017, 83).

Kehittämistyön prosessin eri vaiheet ovat raportoitu tieteellistä raportointitapaa käyttäen. Teoriatietoa on etsitty useasta eri lähteestä, kuten kirjoista, väitöskirjoista ja tutkimusartikkeleista. Englanninkieliset tutkimukset varmistettiin tietokantojen (esim. EBSCO) avulla vertaisarvioituiksi. Tieteen etiikka voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen. Tieteen sisäiseen etiikkaan vaikuttaa tutkimuskohteen, tavoitteen ja tutkimusprosessin raportointi ja tiedon keräämistapa. Tutkijan toimintatapoja ja omia perusteita tulisi arvioida kriittisesti. Tieteen ulkoinen etiikka kattaa kaikki tieteen ulkopuolelta tulevat vaikutukset tutkimuksen kulkuun ja sen raportointiin. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 217–224.) Kehittämistyön eettisyyden ja luotettavuuden varmistamiseksi tutkimuskirjallisuuden käyttämisen kanssa tulee olla riittävän huolellinen, rehellinen sekä käyttää kattavaa tietomateriaalia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 110–112). Ulkopuolelta tulevia vaikutuksia tutkimuksen kulkuun on pyritty estämään suunnittelun ja itsearvioinnin avulla.

Opinnäytetyön teoriatiedon plagiointia eli kopiointia esti riittävän hyvä teoriatiedon tutkiminen ja tiedon jäsentäminen ennen kirjoittamista. Plagioinnin estämiseksi käytettiin myös hyväksi Urkund-ohjelmaa. Opinnäytetyön eettisyyttä lisää teoriatiedon luottamuksellinen, suunnitelmallinen, vastuullinen ja lainmukainen käsittely (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 11). Tutkimustuloksia ei saa plagioida suoraan teoriatiedosta tutkimusraporttiin (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2017, 217–224).

Opinnäytetyön materiaaleja ja aineistoja säilytettiin lukitussa kaapissa työhuoneessani, ja aineistoa analysoitaessa käytin omaa tietokonettani, joka on lukittu salasanalla. Tiedottamisen ja työvuorosuunnittelun avulla varmistettiin, että aineiston keruun aikana ei ole ulkopuolisia häiriötekijöitä. Jos aineistossa oli epäselvyyksiä, pyysin tarvittaessa perusteluja annetulle lausunnolle. Aineiston antajan kanssa puhuin kunnioittavasti ja kuuntelin keskeyttämättä työntekijää. Aineistot numeroitiin eikä niihin merkitty aineiston antajan henkilökohtaisia tietoja. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 110–112) tuovat esille aineiston käsittelyyn liittyviä luotettavuutta lisääviä tekijöitä, kuten aineistoa tulee käsitellä kunnioittavasti sekä aineiston raportointi, tiedottaminen ja toteutus tulee kirjata tutkimukseen yksityiskohtaisesti tieteellistä tietoa apuna käyttäen.

Tutustuin aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiin teoretiedon pohjalta. Analyysimenetelmien käyttöä harjoiteltiin ennen sen käyttämistä kehittämistyössä. Aineistot kirjattiin kaikki ylös mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja liitteisiin liitettiin alkuperäiset analyysitaulukot. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston uskottavuutta lisää riittävän kattava ja selkeä kuvaus tutkimusprosessista, käytettävistä aineiston keruumenetelmistä ja analyysimenetelmistä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 197–198). Opinnäytetyön tekijän tulee ymmärtää tarpeeksi hyvin omassa tutkimuksessa käytetyt aineistonkeruu-, arviointi- ja analyysimenetelmät, jotta niitä sovelletaan oikealla tavalla (Kankkunen & Vehviläinen-Julku-nen 2017, 199–203).

Opinnäytetyön aihe oli ajankohtainen työpaikallani ja kiinnostuin aidosti sen tutkimisesta. Kiinnostukseni asiakas- ja potilastietojärjestelmiin kumpuaa harrastusteni ja laajan tietotekniikan osaamisen kautta. Aito kiinnostukseni aiheetta kohtaan vähensi kehittämistyön tuloksia kerätessä ja analysoitaessa riskiä tehdä vääriä tulkintoja aineistosta. Riskin minimoimiseksi hyödynsin lisäksi työyksikön johtajan, ohjaavien opettajien, opponenttien ja aineiston antajan näkemystä aineistosta tehdyistä päätelmistä. Säilytin alkuperäiset aineistot ja liitin ne opinnäytetyöhöni, jotta pysyin riittävän objektiivisena aiheittani kohtaan. Yksi eettisyyttä lisäävä tekijä on tutkijan aito kiinnostuminen omaan tutkittavaan asiaansa. Tämä auttaa kehittämistyön tekijää paneutumaan kehittämistyön aineistoon ja teoretietoon, jolloin perustelut ja väittämät ovat mahdollisimman luotettavia. (Fink 2000)

Toimeksiantajalta pyydettiin tutkimuslupa opinnäytetyön tekemiseen työyksikössä. Opinnäytetyöhön osallistuminen oli vapaaehtoista, ja tutkittava sai tutkimuksen aikana peruuttaa suostumuksensa osallistua opinnäytetyöhön. Lisätietoa tutkimuksesta ja sen kulusta sai tutkittavan sitä pyydettäessä. Näistä asioista kerrottiin jo haastattelukutsuissa, haastattelun aluksi ja yhteisissä kokouksissa. Eettisyys varmistettiin laittamalla opinnäytetyön eteneminen ja aikataulu kaikkien nähtäville yksikköön. Suostumuslomakkeella pyydettiin haastatteluun osallistuvilta kirjallisesti lupa. Siinä mainittiin, että suostumus ei velvoita mihinkään ja sen voi peruuttaa milloin vain. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2019, 8–9) edellyttää, että opinnäytetyön aineistonkeruuhun osallistuminen tulee olla vapaaehtoista ja osallistujan tulee pystyä perumaan suostumus milloin tahansa.

Opinnäytetyön aikana tutkittavien yksityisyyttä suojeltiin lukitsemalla tietokone salasanalla, nauhoitetut yksilöhaastattelut sormenjäljellä ja säilyttämällä kehittämistyön aineiston lukitussa tilassa. Ihmiselle kuuluu perustuslain mukaan ihmisarvon ja itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, sananvapaus, koskemattomuus, oikeus yksityisyyteen ja henkilökohtaisen vapauden kunnioittaminen. Kehittämistyön aineiston keruu tehdään aiheuttamatta haittaa, riskejä tai vahinkoja tutkittaville ihmisille, yhteisölle tai tutkimuskohteelle. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7.)

10.4 Oman prosessin tarkastelu

Opinnäytetyön ideointipaperi hyväksyttiin keväällä 2020. Ideointipaperissa suunnittelin tekeväni Pegasokseen sähköisen rakenteisen kirjaamisen oppaan. Aihe muuttui ja valikoitui toiseksi työelämän tilanteen muuttuessa. Koin valinnan näin jälkikäteen hyväksi, sillä tuolloin en vielä tiennyt, ettei Pegasos jäisi pitkäksi aikaa asiakas- ja potilastietojärjestelmäksi yksikköömme. Jos olisin jatkanut oppaan tekemistä opinnäytetyönäni, se olisi jäänyt käyttämättömäksi.

Opinnäytetyön suunnitelmaa työstin kevään ja syksyn aikana 2020. Suunnitelman tekeminen oli haasteellista ja aikaa vievää. Pienet lapset, koulunkäynti ja koronapandemia aiheuttivat stressiä suunnitelman työstämisen aikana. Työelämän, ohjaavien opettajien ja perheen tuki auttoi jaksamaan suunnitelman loppuun tekemiseksi. Tein samaan aikaan valinnan opintovapaalle jäämisestä 3kk:n ajaksi vuoden alusta 2021. Päätös oli oikea, sillä pystyin tekemään koulun kurssit ja opinnäytetyön melkein loppuun saakka opintovapaan aikana.

Etenin toteutusvaiheessa opinnäytetyön suunnitelman mukaisesti. Opinnäytetyön toteutus aloitettiin vasta opinnäytetyön suunnitelman hyväksymisen, tutkimusluvan ja ohjauksopimuksien hyväksymisen jälkeen. Käytin pääosin niitä menetelmiä, joita olin suunnitellut käyttäväni opinnäytetyön toteutusvaiheessa. Ainoastaan sisällönanalyysi ei ollut paras valinta ideointipuun analysointiin. Valitsin kvantifioinnin, koska ideointipuun aineisto oli helposti numeroitavissa ja laskettavissa. Toteutusvaihe tuntui sujuvan tehokkaasti ja helposti, koska opinnäytetyön prosessi oli suunniteltu tarkasti suunnitteluvaiheessa. Pystyin keskittymään menetelmien oikeanlaiseen käyttämiseen suunnittelun sijasta.

10.5 Jatkotutkimus- ja kehittämiskohteet

Opinnäytetyössä puhutaan sähköisen rakenteisen kirjaamisen muutoksesta, mutta se ei ole pääasiallinen tutkimuskohde. Jatkotutkimusaiheena voisi olla sähköisen rakenteisen kirjaamiseen kehittäminen sen käyttöönoton jälkeen. Erityisesti tässä voisi painottaa asiakaslähtöisemmän, laajemman ja kuvailevammam kirjaamisen kehittämistä. Monet työntekijät kertoivat, ettei kirjaaminen ole riittävän kuvailevaa ja tarkkaa, vaikkakin sähköinen rakenteinen kirjaaminen pakottaa ajattelemaan asiakasta eri näkökulmasta kuin aiemmin.

Muutosjohtamista käsitellään yksilön näkökulmasta, mutta sitä voitaisiin tarkastella myös organisaation, kulttuurin tai työn näkökulmista. Erityisesti organisaation näkökulmasta tarkastellessa voisi löytää kehittämisen kohteita oman organisaation ja kaupungin välisessä vuorovaikutuksessa ja viestinnässä. Lisäksi kustannusten ja ajankäytön hallinta antaisi uutta perspektiiviä muutosjohtamisen kehittämiseen. Asiakas- ja potilastietojärjestelmän muutosprosessin tutkimusjoukon isontaminen koko organisaatiota koskevaksi toisi näkökulmaa myös valtakunnallisella tasolla.

Jatkotutkimusaiheena voisi miettiä kahden asiakas- ja potilastietojärjestelmän rinnakkaiskäytön vaikutuksia työhön ja asiakastietojen kirjaamiseen. Aiheuttaako Domacaren ja Omni360:n käyttäminen rinnakkain haasteita sekä minkälaisia toiminta- ja työtapoja niiden rinnakkaiskäyttö henkilökunnalta vaatii?

LÄHTEET

- Amarneh, B. 2017. Nurses' perspectives on readiness of organizations for change: a comparative study. *Dovepress* 7, 37–44. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/315976334_Nurses'_perspectives_on_readiness_of_organizations_for_change_a_comparative_study/fulltext/591f0c5a0f7e9b64281dfb6b/Nurses-perspectives-on-readiness-of-organizations-for-change-a-comparative-study.pdf [viitattu 15.5.2020].
- Best, R. & Martin, A. 2019. Rental Housing For An Ageing Population. Housing and care for older people. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 16.5.2020].
- DiCicco-Bloom, B. & Crabtree, B. 2006. The qualitative research interview. *Medical education* 40, 314–321. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x> [viitattu 20.4.2020].
- Erhola, K., Alastalo, H. & Kehusmaa, S. 2017. Muistisairaahan kokemus itsemääräämisoikeuden toteutumisesta. Tutkimuksesta tiiviisti 29. PDF-dokumentti. Helsinki: Terveystieteiden tutkimuskeskus. Saatavissa: http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/135313/URN_ISBN_978-952-302-924-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 20.4.2020].
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. 2018. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: laadullisen aineiston analysointi vaihe vaiheelta. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. E-kirja. 5. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 180–200. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 4.2.2020].
- Fink, A. 2000. The Role of the Researcher in the Qualitative Research Process. A Potential Barrier to Archiving Qualitative Data. *Forum: qualitative research* 1, 1–15. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/45346178_The_Role_of_the_Researcher_in_the_Qualitative_Research_Process_A_Potential_Barrier_to_Archiving_Qualitative_Data/fulltext/58c22a0da6fdcce648daa7d8/The-Role-of-the-Researcher-in-the-Qualitative-Research-Process-A-Potential-Barrier-to-Archiving-Qualitative-Data.pdf [viitattu 30.4.2020].
- Hakala, J. 2018. Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. Teoksessa Valli, R. (Toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 – Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. E-kirja. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 11–23. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 13.5.2020].
- Heponiemi, T., Vehko, T. & Kujala, S. 2019. Tietojärjestelmien käytettävyys ja osaaminen luovat edellytyksiä terveydenhuollon ammattilaisten työn muutoksen johtamiseen. *Talous ja yhteiskunta* 2, 42–46. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138821/ty22019HeponiemiVehkoKujala.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 30.5.2020].

- Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Opas muuttuvaan työelämään. Tii-miäly. E-kirja. Jyväskylä: Tuumakustannus oy. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 28.8.2020].
- Hurmerinta J. 2015. On aika muuttua-menestysopas sosiaalisuuden aikakau-den johtajille. E-kirja. Helsinki: kauppakamari. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 29.8.2020].
- Hyppönen, H., Vuokko, R., Persephone, D. & Mäkelä-Bengs, P. 2014. Poh-dinta, johtopäätökset ja suositukset. Teoksessa Mäkelä-Bengs, P. (toim.) Säh-köisen potilaskertomuksen rakenteistaminen, menetelmät, arviointikäytännöt ja vaikutukset. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Tampere: Juvenes Print–Suo-men yliopistopaino oy, 117–122. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/125442/URN ISBN 978-952-302-3819.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/125442/URN_ISBN_978-952-302-3819.pdf?sequence=1) [viitattu 25.3.2020].
- Hyppönen, R. 2007. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Hel-sinki: Edita Publishing Oy.
- Hämäläinen, T. 2014. Muutosjohtaminen kehittämisotteena: tutkimusmuutos-johtajien arkipäivästä. Aalto-yliopisto. Johtamisen laitos. Kauppatieteiden maisteri. Maisterin tutkielma. PDF-dokumentti. Helsinki. Saatavissa: http://epub.lib.aalto.fi/ethesis/pdf/13768/hse_ethesis_13768.pdf [viitattu 5.2.2021].
- Innokylä. s.a. Ideointipuu (brainstorming tree). WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/ideointipuu-brainstorming-tree> [viitattu 18.5.2021].
- Järvinen, P. 2016. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 29.8.2020].
- Jauhiainen, A., Sihvo, P., Jääskeläinen, H., Ojasalo, J. & Hämäläinen, S. 2017. Skenaariotyöskentelyllä tietoa tulevaisuuden sosiaali- ja terveysterveyspalveluista ja osaamistarpeista. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare* 2–3, 136–147. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://journal.fi/finjehew/article/view/61002> [viitattu 30.5.2020].
- Jokinen, T. & Virkkunen, H. (Toim.). 2018. Potilastiedon rakenteisen kirjaami-sen opas, Osa 1. PDF-dokumentti. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Saatavissa: https://thl.fi/documents/920442/2902744/Kirjaamisopas+osa+1++final+2018_.pdf/5395585e-324f-4ac5-86d6-106e27979e77 [viitattu 14.3.2020].
- Juntunen, A. 2019. Digitaaliset sote-palvelut–kartoitus sote-alan ammattilais-ten kokemuksista ja osaamisesta. Teoksessa Juntunen, A. (toim.) Digitaalisen osaamisen kehittäminen sote-alalla. Kajaanin ammattikorkeakoulun julkaisu-sarja B. Raportteja ja selvityksiä 91. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/179488/DI-GIOS_28.5.2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y [viitattu 16.5.2020].
- Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet: Organi-saatiokulttuurinäkökulma esimerkkinä laadullisen tutkimuksen yleistymisestä. Teoksessa Juuti, P. & Puusa, A. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat

Kuntaliitto. 2020. Iäkkäiden palvelut. Asumispalvelut ja laitoshoido. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/sosiaali-ja-terveysasiat/sosiaali-huolto/iakkaiden-palvelut/asumispalvelut-ja-laitoshoido> [viitattu 16.3.2020].

Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. E-kirja. 3. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 4.6.2020].

Laitinen, I. & Stenvall, J. 2019. Ihminen ja vuorovaikutus –kompleksisuusteoriat työyhteisöjen muutoksessa. Teoksessa Pietiläinen, V. & Syväjärvi A. (toim.) Johtamisen psykologia. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 115–150.

Laki yksityisistä sosiaalipalveluista 22.7.2011/922.

Laurila, M. 2017. ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan”. Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Vaasan yliopisto. Liiketaloustiede. Väitöskirja. Vaasa. Saatavissa: https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-772-9.pdf [viitattu 20.4.2020].

Lehto, K. 2017. Johda rohkeasti! Oivalluksia esimiestyöstä ja johtajuudesta. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Vaasan yliopiston raportteja 6. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7583/isbn_978-952-476-770-5.pdf?sequence=1&isAllowed=1 [viitattu 10.2.2021].

Liljamo, P., Kinnunen, U-M. & Ensio, A. 2012. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Fincc -luokituskokonaisuuden käyttöopas. SHTal 3.0, SHTol 3.0, SHTul 1.0. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90804/FinCC-luokituskokonaisuuden%20opas_korjattu%20liitteenä%20olevaa%20SHToL-luokitusta.pdf?sequence=1 [viitattu 16.3.2020].

Lindberg, A. 2013. Eväitä arviointiin sosiaali- ja terveysjärjestöissä. Yleiskuva erilaisista arvioinnin osa-alueista sosiaali- ja terveysalan järjestöissä sekä viiheitä jatkokirjallisuuteen. Suomen mielenterveysseura. Kehittämisyksikkö Horisontti. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://mieli.fi/sites/default/files/materials_files/horisontti_evaita_arviointiin_0114_0.pdf [viitattu 27.9.2020].

Lunkka, N. 2018. Sairaalan muutosprojektien aktualisuus: merkityksellistämisen näkökulma. Oulun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Väitöskirja. Saatavissa: <http://urn.fi/urn:isbn:9789526219134> [viitattu 30.4.2020].

Luoma, K., Rötsä, M. & Viljamaa, S. 2017. Sosiaalihuollon kantapalveluiden käyttöönotto 1-vaiheessa. Toimeenpanosuunnitelma vuosille 2018–2019. WWW-dokumentti. Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos ja Kansaneläkelaitos. Saatavissa: <https://thl.fi/documents/920442/4186010/Sosiaalihuollon+asiakas-tiedon+arkiston+I+vaihe.pdf/5ab25396-7102-48a2-8129-ddca9847e857> [viitattu 30.4.2020].

MindTools. s.a. Plan – Do – Check – Act (PDCA). WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_89.htm [viitattu 4.6.2020].

- Nenonen, M. 2014. Esimiesviestintä muutosjohtamisen tukena -tapaustutkimus keskijohdon kokemuksista. Aalto-yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos. Organisaatiot ja johtaminen. Maisteritutkinnon tutkielma. Saatavissa: http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/13570/hse_ethesis_13570.pdf [viitattu 13.4.2020].
- Nuutinen, S., Manka, M-L. & Heikkilä-Tammi, K. 2011. Muutosjohtaminen kunnassa – henkilöstöhallinnon järjestelmän uudistuminen työhyvinvoinnin haasteena. Teoksessa Virkajärvi, M. (toim.) Työelämän tutkimuspäivät 2010. Työn tuottavuus + työelämän laatu – Mahdollisuus vai mahdottomuus? Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 2/2011. Tampere: Tampereen yliopisto, 118–130. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/65667/tyoelaman_tutkimuspaiivat_2010.pdf?sequence=1 [viitattu 12.5.2020].
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät – käytännön osaamista liiketoimintaan. E-kirja. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 31.5.2020].
- Peltonen, J. 2015. Vakiintuneiden muutosjohtamisen mallien soveltuvuus tietojärjestelmiin kohdistuvan organisaatiomuutoksen johtamiseen – esimerkkinä Kotterin 8 vaihetta onnistuneeseen muutokseen. Jyväskylän yliopisto. Tietojenkäsittelytieteiden laitos. Kandidaatintutkielma. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/46468/1/URN%3ANBN%3Afi%3Aju-201507032511.pdf> [viitattu 12.5.2020].
- Penton, S. & Pettersson, S. 2019. Factors Affecting Managerial Willingness to Change. A Case Study on Change Management When Implementing New Digital Technology. KTH industrial engineering and management: Degree project industrial engineering and management. Ruotsi: Tukholma. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1327286/FULLTEXT01.pdf> [viitattu 15.4.2020].
- Piha, K. & Sutinen, M. 2020. Muutosvoimaa – tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 5.2.2020].
- Pirinen, H. 2015. Esimies muutoksen johtajana. E-kirja. Helsinki: Alma Talent oy. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 31.5.2020].
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. E-kirja. 2.painos. Helsinki: Alma Talent Oy. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 17.5.2020].
- Puusa, A. 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Juuti, P. & Puusa, A. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus oy, 141–152. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 30.6.2020].
- Pyyhtiä, T. 2019. Digiajan johtajan käsikirja. E-kirja. Helsinki: Books on Demand GmbH. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 10.9.2020].
- Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.). 2017. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 3.painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ritakallio, T. & Vuori, T. 2018. Elävä strategia – kyky nähdä, taito tarttua tulevaisuuteen. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 12.5.2020].

Rivers, O. 2019. Change Management Implementation Strategies for Small Businesses. University of South Carolina, Walden university, Walden dissertation and doctoral studies. Väitöskirja. Saatavissa: <https://pdfs.semanticscholar.org/d716/eb0feb3476e27847ca08e41b4adc41a64a4a.pdf> [viitattu 30.4.2020].

Ruusuvuori, J. & Nikander, P. 2017. Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa Hyvärinen, M., Ruusuvuori, J. & Nikander, P. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. E-kirja. Tampere: Vastapaino. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 7.1.2021].

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. Haastattelu. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/> [viitattu 11.5.2020].

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. Teemoittelu. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html [viitattu 11.5.2020].

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006c. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html [viitattu 11.5.2020].

Saranto, K. & Kuusisto-Niemi, S. 2017. Tiedon hallinta johtamisessa. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (Toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 3. painos. E-Kirja. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 217–235. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 10.9.2020].

Sosiaalihuoltolaki 30.12.2014/1301.

Stegăroiu, I. & Talmaciu, L. 2016. Causes of Resistance to Change. What Managers Should Do? International Conference “Risk in Contemporary Economy”. WWW-dokumentti. Romania: University of Galati – Faculty of Economics and Business Administration. Saatavissa: <https://pdfs.semanticscholar.org/fc9b/860410cf8ee684393fe7aab190f3b8a61c64.pdf> [viitattu 31.5.2020].

STM & Kuntaliitto. 2014. Laatu ja potilasturvallisuus ensihoidossa ja päivystyksessä suunnittelusta toteutukseen ja arviointiin. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 7. WWW-dokumentti. Tampere: Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70313/URN_ISBN_978-952-00-3489-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 4.6.2020].

STM. s.a. Asumispalvelut ja asunnon muutostyöt. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://stm.fi/asumispalvelut-asunnon-muutostyot> [viitattu 16.3.2020].

Sydänmaalakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 1.6.2020].

Tanttu, K. 2009. Valtakunnallisen hoitotyön sähköisen dokumentoinnin kehittäminen. Powerpoint -esitys. Saatavissa: <http://atk-paivat.fi/2009/Tanttu.pdf> [viitattu 16.4.2020].

Tuomaala, H. 2017. Muutoksen haasteet sosiaali- ja terveydenhuoltoalan digitalisoituminen. Laurea ammattikorkeakoulu. Yrityksen kasvuun johtaminen, tradenomi. Opinnäytetyö (yamk). Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/122959/Tuomaala_Heidi.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 12.5.2020].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 2. painos. E-kirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 4.4.2020].

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa: oivalluksia organisaation uudistajille. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 12.5.2020].

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. WWW-dokumentti. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3. Saatavissa: https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarviointin_ohje_2019.pdf [viitattu 20.4.2020].

Työterveyslaitos. s.a. Työntekijöiden hyvinvointi organisaatiomuutoksessa. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/tyontekijoiden-hyvinvointi-organisaatiomuutoksessa/> [viitattu 5.2.2021].

Vehko, T., Hyppönen, H., Ryhänen-Tompuri, R. & Heponiemi, T. 2019. Miten tietojärjestelmät palvelevat terveydenhuollon ammattilaisten työtä? Vaikutukset työhön ja työhyvinvointiin. Digityö & stressi -hankkeen loppuraportti. Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos. Helsinki: PunaMusta Oy. Saatavissa: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/302542/116104-loppuraportti-TY%C3%962019_4_Miten%20tietoj%C3%A4rjestelm%C3%A4t%20palvelevat_web13.2_%282%29_julkaisuvapaa_maaliskuu_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 5.2.2021].

Voutilainen, P. & Löppönen, M. 2016. Hyvä ympärivuorokautinen hoito. WWW-dokumentti. Päivitetty 22.9.2016. Saatavissa: <https://www.kaypa-hoito.fi/nix01676> [viitattu 27.5.2020].

Weeks, R.V. 2014. The implementation of an electronic patient healthcare record system: a South African case study. University of Pretoria. WWW-dokumentti. *Journal of contemporary management* 11, 101–119. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 20.4.2020]

KUALUETTELO

Kuva 1. Ravitseemus -komponentin pää- ja alaluokat (Liljamo 2012).....	11
Kuva 2. Onnistuneen muutoksen elementit (Korhonen & Bergman 2019)	15
Kuva 3. Muutoksen vaiheet ja johtajan hallinnan keinot (Ponteva 2010).....	18
Kuva 4. PDCA-sykli (Kallankari 2019)	22
Kuva 5. SWOT-arviointimenetelmän taulukko (Lindberg 2013).....	30
Kuva 6. Ideointipuu.....	42

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Muutosjohtamisen mallin käyttöönoton vaiheet.....	23
Taulukko 2. Yksilöhaastattelujen pääteemat ja alateemat.....	32
Taulukko 3. Ideointipuun aineiston kvantifiointi.....	43

TUTKIMUSHAUT

TIETOKANTA	HAKUSANAT	HYVÄKSYMISKRITEERIT
Google Scholar	tietojärjestelmämuutoksen johtaminen, potilastietojärjestelmä, muutosjohtaminen, tutkimus AND laatu, muutosjohtaminen väitöskirja, change management, patient information systems	Tutkimuksen ja kirjallisuuden valikointikriteerit: <ul style="list-style-type: none"> - vertaisarvioitu - vähintään väitöskirjan tasoinen, kehittämisaiheeseen liittyvä tai sitä tukeva tutkimus, isompien järjestöjen kuten THL, STAKES, STM –tutkimukset otettu huomioon. ikä alle 10 vuotta
Xamk Kaakkuri	kvalitatiivinen tutkimus, muutosjohtamisen mallit, strateginen muutos, muutosjohtaminen, jatkuva kehittäminen, tutkimusetiikka, tutkimuksen laatu	
ARTO (kotimainen artikkeliviitetietokanta)	hoitotiede AND sähköinen rakenteinen kirjaaminen	- käsittelee muutosjohtamista tai johtamista asiakas- ja potilastietojärjestelmän käyttöönoton aikana.
XAMK kaakkuri – ulkomaiset tietokannat	change management AND patient information systems, information change management, + nursing science, change management AND nursing science, introduction of a patient information system	- ei käsittele organisaatiomuutosta
EBSCO	change management AND patient information system (1 kpl), change management AND patient information (6kpl)	- hoitotyön sähköinen kirjaaminen rakenteista kirjaamista
Google	Innokylä, jatkuva kehittäminen, sähköinen rakenteinen kirjaaminen, muutosjohtaminen AND väitöskirja. SWOT-analyysi, tutkimuksen arviointi	- toimintaympäristönä sosiaali- ja terveysala

Tutkimuksenbibliografiset tiedotXAMK:nraportointiohjeidenmukaan	Tutkimuksen tarkoitus	Aineisto ja menetelmä	Keskeiset tulokset	Intressi opinnäytetyön kannalta
<p>Nykänen, P., Viitanen, J. & Kuusisto, A. 2010. <i>Hoitotyön kansallisen kirjaamismallin ja hoitokertomusten käytettävyys. Tampereen yliopisto. Tietojenkäsittelytieteiden laitokset. Verkkojulkaisu.</i></p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia sähköiseen rakenteeseen kirjaamiseen liittyviä käytettävyysongelmia. Keskeisinä tutkimusongelmina oli Kansallisen hoitotyön kirjaamismallin käytettävyys kohteina olevissa tietojärjestelmissä ja lääkäreiden sekä hoitajien välisessä tiedonvälityksessä.</p>	<p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin osallistavia käytettävyyden arviointimenetelmiä ja haastatteluja. Tutkimus kohderyhmänä olivat erikoissairaanhoidon, perusterveydenhuollon ja yksityisen terveydenhuollon yksiköiden sairaanhoitajat ja lääkärit.</p>	<p>Sähköisen rakenteisen kirjaamisen käytettävyyteen vaikutti merkittävästi toimintaympäristö ja ominaispiirteet. FinCC -luokituskokonaisuus koetaan liian laajana ja monimutkaisena mutta hoitotyön prosessimallia pidetään hyvänä. Kirjaaminen rakenteisesti lisäsi hoidon jatkuvuutta, jos kirjaaminen oli tehty rakenteisen kirjaamisen edellyttämällä tavalla. Kirjaamismallin käyttäminen ei tukenut moniammatillista työskentelyä, koska lääkäreiden ja hoitajien tiedon tarve asiakkaasta ja kirjaamiskäytännöt ovat erilaiset. Kirjaaminen tietojärjestelmiin vaati paljon aikaa ja työtä eikä se ollut hyödynnettävissä käytön suoraan järjestelmästä.</p>	<p>Sähköiseen rakenteeseen kirjaamiseen liittyvät ongelmien ymmärtäminen auttaa ymmärtämään potilastietojärjestelmän käyttöönottoon liittyviä haasteita. Tutkimus oli tehty terveydenhuollon organisaatiossa, joten toimintaympäristö on sama kuin meidän yksikössä.</p>
<p>Laurila, M. 2017. <i>"Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan". Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutostohtajuudesta. Väitöskirja</i></p>	<p>Väitöskirja käsittelee henkilöstön ja johdon näkökulmia hyvästä muutostohtajuudesta.</p>	<p>Aineisto on kerätty avoimella kyselylomakkeella kolmesta organisaatioista, jotka ovat läpikäyneet muutoksen yrityksessä. Analyysimenetelmänä käytettiin fenomenografista menetelmää.</p>	<p>Henkilöstön ja esimiesten vastauksista erottui 4 erilaista käsitystä hyvästä muutostohtajuudesta: ohjaava, osallistava, innostava ja emansipoiva. Esimiestyön sisältö (tunnekeskeisyys vai toimintakeskeisyys) ja kommunikaatioalaisten (esimieheltä alaiselle kulkeva viestintä vai avoin vuorovaikutus) kanssa vaikuttivat vallitsevaan käsitykseen organisaatiossa. Aineiston analyysin perusteella luotiin "kompassimalli" hyvästä muutostohtajuudesta.</p>	<p>Väitöskirja käsittelee tutkittavaa aihettani hyvän muutostohtajuuden kriteereistä. Uutta tietoa se toi opinnäyttyöhöni muutostohtajuuden neljästä eri käsitteestä.</p>

Lunkka, N. 2018. , *Sairaalan muutosprojektien aktuaalisuus: merkityksellistämisen näkökulma. Väitöskirja*

Väitöskirjassa tutkittiin ihmisten tapaa hahmottaa ympärillä meneillään olevia muutoksia. Tutkimus oli jaettu kolmeen osatutkimukseen: 1. ylihoitajien näkökulma sairaalan projektien merkityksellisistä (tarkoittaa yksilön itselleen sanoittamaa todellisuutta esim. ympäröivistä ilmiöistä, tapahtumista ja muutoksista.), 2. osastonhoitajien tunteiden vaikutus muutoksen merkityksellistämässä. 3. Sairaalan henkilökunnan projektityön kokemukset.

Aineisto oli kerätty haastattelemalla sairaalan henkilöstöä (N=37), analyysissä on käytetty teorialähtöistä sisällönanalyysiä, diskurssianalyysiä sekä narratiivista analyysiä. Tutkimus oli tehty yliopistosairaalassa Suomessa.

Tutkimuksen keskeiset tulokset: Muutosprojekteissa edellytyksenä oli riittävän hyvä vuorovaikutus projektityöntekijöiden kesken, onnistuneeseen muutosprojektiin tarvitaan johdon tukea, Muutoksenhallintaa sairaalaprojekteissa vähensi johdon ja työntekijöiden aikaisemmat huonot muutoskokemukset. Muutoksen taustat tulisi selvittää henkilökunnalle. Johdon tulisi antaa tilaa henkilökunnan tuntemille tunteille ja ajatuksille ja opetella ymmärtämään niitä voidakseen järkeistää muutoshankkeita henkilökunnalle. Johdon tulisi tuntea organisaation kulttuuri ja historia, voidakseen johtaa tehokkaasti muutosta. Muutos vaatii organisaatiokulttuurin muutosta ja työntekijöiden halua muuttaa kulttuuria muutoksen tavoitteet saavuttaakseen.

Väitöskirja käsittelee muutosjohtamista.

Nenonen, M. 2014. *Esimiesviestintä muutosten tukena -tapaustutkimus keskijohdon kokemuksista. Organisaatiot ja johtaminen maisterintutkimuksen tutkielma.*

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää viestinnän ja esimiestyön rooli onnistuneessa muutosprojektissa.

Tutkimus oli laadullinen tapaustutkimus. Aineisto oli kerätty teemahaastattelemalla suomalaisen palveluorganisaation keskijohdon, analyysi oli tehty laadullisella sisällönanalyysillä.

Keskijohdolla oli haastattelujen aikana esillä kokensa painetta hyvästä viestinnästä muutoksen aikana, kun samalla edellytettiin hyvää taloudellista tulosta organisaatiossa. Esimiehet kokivat viestinnän ja oman roolin onnistuneessa organisaatiomuutoksessa erittäin tärkeänä. Ennen muutosprosessia keskijohdon oli päästävä käsittelemään tunteitaan johdolle, jotta he pystyvät työstämään muutosta omien alaistensa kanssa. Muutosviestinnässä tärkeintä oli aikataulut, eli missä vaiheessa kunkin tason muutosviestintä on järkevää ottaa esille. Isojen organisaatioiden viestinnässä koko työyhteisön kesken kaivattiin kehittämistä.

Viestintä on erittäin tärkeässä osassa muutosprojekteja, se on tullut esille myös kirjallisuudesta, joten halusin siihen liittyvän tutkimuksen opinnäytetyöhöni. Lisäksi tutkielmassa käsitellään myös johdon tuntemuksia muutosviestinnän tarpeellisuudesta.

Peltonen, J. 2015. Vakiintuneiden muutosjohtamisen mallien soveltuvuus tietojärjestelmiin kohdistuvan organisaatiomuutoksen johtamiseen –esimerkkinä Kotterin 8 vaihetta onnistuneeseen muutokseen. Kandidaatintutkielma

Tutkimuskatsauksen tarkoituksena oli etsiä tietojärjestelmämuutoksen johtamiseen liittyviä erityisiä piirteitä. Katsaus pyrki vertailemaan tietojärjestelmämuutoksen piirteitä muihin organisaatiomuutoksiin.

Kirjallisuuskatsaus.

Kirjallisuuskatsauksessa havaittiin, että tietojärjestelmämuutokset ovat yleistyneet organisaatioissa, mutta ne epäonnistuvat erittäin (70% epäonnistuu) usein. Tutkija oli päättänyt tämän johtuvan tietojärjestelmämuutoksiin liittyvistä ominaispiirteistä, joita ei ole kyetty ottamaan huomioon muutoksen aikana. Tietojärjestelmämuutoksen johtamisen arviointi ja vaikuttavuus oli vaikeasti mitattavissa. Kulmakiviä onnistuneessa tietojärjestelmämuutoksessa oli ottaa huomioon käyttäjien tarpeet, ajatukset ja tunteet. Toinen kulmakivi oli työntekijöiden osallistaminen. Tietojärjestelmämuutoksessa erittäin tärkeänä tekijänä koettiin olevan koulutus, valmentaminen ja esimiesten tuki, jotta teknologia kyetään omaksumaan mahdollisimman hyvin. Muutosjohtamisen mallit eivät soveltuneet täysin tietojärjestelmämuutoksen läpiviemiseen mutta niistä oli todettu olevan hyötyä myös tietojärjestelmämuutoksessa.

Tutkielma herätti mielenkiintoni, koska siinä mietittiin muutosjohtamisen mallin soveltamista tietojärjestelmämuutokseen ja yleensä tietojärjestelmämuutoksen ominaispiirteitä.

Nuutinen, S., Manka, M-L. & Heikkilä-Tammi, K. 2011. Muutosjohtaminen kunnassa – henkilöstöhallinnon järjestelmän uudistuminen työhyvinvoinnin haasteena. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisu 2/2011. 118 – 130.

Tutkimus on hanke vuosina 2007 – 2009, jonka tarkoituksena oli tutkia organisaatiomuutoksen vaikutuksia työhyvinvointiin.

Tutkimus tehtiin kvantitatiivisen ja kvalitatiivisten menetelmien triangulaatiolla Kunnan henkilöstövastaaville, palkkasihteereille ja esimiehille. Kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä oli haastattelut ja kvantitatiivinen aineisto koottiin kyseilyn muodossa. Aineisto analysoitiin laadullisella sisälönanalyyysillä.

Muutosjohtamisessa positiivisena koettiin laaja-alainen yhteistyö muiden toimijoiden kanssa sekä sosiaalinen tuki. Kehittämiskohteita työhyvinvoinnin näkökulmasta olivat: vuorovaikutuksen puute, vähäinen koulutus, heikot osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet ja riittämätön selvitys muutoksen taustalla olevista tavoitteista. Henkilöstön muutospelkoihin ja tunteiden läpikäymiseen oli varattava aikaa, jotta henkilökunta sitoutuu muutokseen paremmin. Muutoksesta huolimatta henkilöstön tulisi kyetä tekemään muu työ hyvin. Työhyvinvoinnin tukeminen muutoksessa edellyttää johtajalta avointa ja riittävää tiedottamista, henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien varmistamista, resurssien turvaamista, uuden osaamisen ja työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunteen vahvistamista ja vuorovaikutteisesti johtamalla.

Työhyvinvoinnin käsite on hyvin tärkeä säilyttää myös muuttuvassa työympäristössä ja siksi halusin tuoda sitä näkökulmaa esille tämän tutkimuksen avulla.

Weeks, R.V. 2014. The implementation of an electronic patient

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää

Tutkimuksen aineisto oli kerätty kirjallisuuskatsauksista.

Afrikassa terveydenhuollossa ongelmia aiheutti se, että käytössä useita erilaisia käyttöjärjestelmiä, jotka eivät keskustele keskenään. Esimiesten mukaan vaikeinta

Kansainvälisistä tutkimuksista otin mukaan Weeksin

healthcare record system: a South African case study. *Journal of contemporary management*: 11/2014: 101 – 119.

sähköisen potilastietojärjestelmän käyttöönottoon liittyviä ongelmia ja kuinka niihin voidaan puuttua.

katsauksen ja kvantitatiivisen kyselyn perusteella. Kirjallisuuteen tutustumalla kerättyä aineistoa verrattiin empiiriseen aineistoon. Aineisto kerättiin Afrikkalaisen klinikan työntekijöiltä.

muutoksen johtamisessa oli organisaatiokulttuurin muuttaminen uutta vastaavaksi. Ongelmaksi muodostui riittämättömät resurssit käyttöjärjestelmän käyttöönoton yhteydessä, jolloin henkilökunnan halukkuus siirtyä käyttämään sähköistä järjestelmää oli vähäisempää kuin yksityisellä klinikalla, jossa oli rahallisesti satsattu enemmän henkilökunnan lisäämiseen ja aikatauluun. Huomattiin, että nuorempi sukupolvi, joka oli tottunut käyttämään sähköisiä järjestelmiä ei kokenut muutosta niin haasteellisenä kuin vanhempi sukupolvi. Tärkeäksi koettiin henkilökunnan mukaan ottaminen päätöksentekoon, avoimen keskustelukulttuurin luominen ja potilastietojärjestelmän soveltaminen jo totuttuun terveydenhuollon toimintamalliin, jolloin kirjaamisesta saadaan osa päivittäistä toimintaa.

tutkimuksen siirryttäessä paperisesta kirjaamisesta sähköiseen järjestelmään. Vaikka se ei täysin sovellu työhön, se muistuttaa tietojärjestelmien kehittymisestä. Tutkimustulokset kertovat samaa, kuin monet suomalaiset tutkimuksetkin, että koulutus ja henkilökunnan osallistaminen ovat tärkeässä osassa tietojärjestelmämuutosta.

Amarneh, B. 2017. *Nurses' perspectives on readiness of organizations for change: a comparative study. Nursing: Research and Reviews* 2017:7 37–44.

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia sairaanhoitajien valmiutta organisatiomuutoksiin. Lisäksi vertailtiin sukupuolen vaikutusta muutosten ja yksityisen ja kunnallisen organisaation muutosten eroja.

Kvantitatiivinen tutkimus, tehtiin kyselytutkimuksena 4 kunnan sairaalan ja 3 yksityisen sairaalan 220 sairaanhoitajille. Vastauksia tuli 130 kappaletta, joista naisia oli 87 kpl ja miehiä 43 kpl. Tilastojen analysointiin käytettiin ”Statistical Package for the Social Sciences” -ohjelmaa.

Kunnallisten sairaaloiden sairaanhoitajat olivat valmiimpia muutoksiin kuin yksityisissä sairaaloissa, Naiset ovat valmiimpia muutoksiin kuin miehet.

Tutkimuksen otin siksi, että siinä kysyttiin hoitotyöntekijöiden mielipidettä organisaatiomuutoksista, lisäksi tutkimuksessa on otettu näkökulmaksi sukupuolen merkitys muutosten eroja, joka ei tule omassa opinnäytetyössäni esille naisvaltaisessa yksikössä.

Penton, S. & Pettersson, S. 2019. *Factors Affecting Managerial Willingness to Change A Case Study on Change Management When Implementing New*

Miten lisätään organisaatioiden tietojärjestelmämuutoksen onnistumista ja miten lisätään johtajan

Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus. Analysointia tehtiin teemoittelun avulla ja käyttämällä tutkimus ja kirjallisuuden tietoa

Johtajien muutoshalukkuuteen vaikuttaa olennaisesti kokemus aikaisemmista tietojärjestelmämuutoksista, aikaisemmista muutoksista saadut hyvät kokemukset ja digitaalisten laitteiden käyttökokemukset.

Otin opinnäytetyöhöni tämän tutkimuksen, koska se on kansainvälinen ja käsittelee myös tietojärjestelmämuutoksen onnistumisen ele-

Digital Technology. KTH industrial engineering and management: Degree project industrial engineering and management. Sweden: Stocholm. Rena' Rivers, O. 2019. Change Management Implementation Strategies for Small Businesses. University of south Carolina: Walden university: Walden dissertation and doctoral studies.

muutosvalmiutta ottaa käyttöön uutta digitaalista teknologiaa organisaatiossa.

analysoinnin pohjana.

menttejä. Lisäksi siinä oli käsitelty johtajien muutoshalukkuutta tietojärjestelmämuutoksiin.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia tehokkaita muutoksenhallintastrategioita johtajilla on käytössään.

Aineisto kerättiin haastattelemalla 6 eri avohoidon lääketieteellisten laitosten johtajaa ja henkilökuntaa. Lisäksi käytettiin organisaatioiden dokumentteja aineiston lähteenä. Analyysi tehtiin käyttämällä Lewinin muutosteoriaa avuksi.

Tuloksia voidaan käyttää parantamaan terveydenhuollon laitosten hoidon laatua, tehokkuutta ja karsimalla menoja. Tuloksina havaittiin neljä strategista teemaa, jotka toistuivat usein: avoin viestintä, tiimien rakentaminen, sitouttaminen muutoksen läpiviemiseen ja muutoksen jalkauttaminen osaksi päivittäistä työtä.

Tutkimus vahvisti aikaisemmin tietokirjallisuudesta saamaani tietoa.

YKSILÖHAASTATTELUN KYSYMYKSET

TAUSTAKYSYMYKSET

1. Kuvaile aikaisempia muutoskokemuksia työelämässäsi? Mitkä asiat niissä onnistuivat ja mitkä asiat olisi voitu tehdä toisin?

2. Mitä tunteita tai ajatuksia kaksi asiakas- ja potilastietojärjestelmän käyttöönottoa herättää?

3. Koetko hallitsevasi asiakas- ja potilastietojärjestelmiin kirjaamisen ja niiden käyttämisen hyvin?

HOIVAKODIN KIRJAAMISEN NYKYTILA

1. Mitä asioita nykyisissä asiakastietojen kirjaamiskäytännöissä tulisi säilyttää ja mitä kehittää?

2. Minkälaista tukea toivot saavasti työkavereiltasi ja johtajalta sähköisessä rakenteisessa kirjaamisessa?

MUUTOSJOHTAJUUS

3. Miten ymmärrät käsitteen ”muutosjohtaminen”?

4. Miten mielestäsi muutostilanteet on hoidettu aikaisemmin xxxxx? Miksi näin?

5. Mitkä asiat vuorovaikutuksessa (esim. keskustelu ja palautteen antaminen) toimivat hyvin ja mitä pitäisi vielä kehittää?

12. Miten seuraavat osa-alueet toimivat yksikössämme? Perustele.

Työntekijöitä kannustetaan ja innostetaan muutostilanteissa

Muutostilanteen taustat ja tarkoitus perustellaan riittävän hyvin

Työntekijät huomioidaan yksilöllisesti muutoksessa

Muutoksista tiedotetaan riittävän ajoissa ja laajasti

Muutoksista tiedotetaan eri väyliä pitkin, esim. tietojärjestelmät, keskustelu, palaverit.

Työntekijät huomioidaan muutosprosessin aikana tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti

Työntekijää kannustetaan ottamaan vastuuta omasta ja muun työyhteisön työskentelystä muutostavoitteen eteen.

Muutokseen liittyvät tunteet käsitellään työyhteisössä avoimesti.

TYÖNTEKIJÄN OSALLISTUMINEN MUUTOSPROSESSIIN

13. Miten työntekijä voi itse vaikuttaa omaan oppimiseensa ja kehittymiseen?

14. Vaikuttaako Pegasoksen ja Omni365 käyttöönotto työn sisältöön tai työtehtävään? Miten?

15. Kuinka asiakastietojen kirjaamisen tasoa voidaan ylläpitää muutosprosessin jälkeen?

16. Onko muita asioita, joita haluaisit nostaa esille?

Kiitos vastauksestasi!

HAASTATTELUKUTSU

Hyvä työyhteisön jäsenet!

Teen Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa ylemmän sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmaan kuuluvaa opinnäytetyötä. Opinnäytetyön aiheena on ”Uudistetaan asiakas- ja potilastietojärjestelmiä – muutosjohtamisen malli yksityiseen palveluasumisen yksikköön.”

Yksikössä on tulossa kaksi asiakas- ja potilastietojärjestelmän vaihtoa vuoden sisällä. Opinnäytetyössä kehitetään muutosjohtamisen malli asiakas- ja potilastietojärjestelmämuutokseen. Opinnäytetyön tavoitteena on johtamisen tehtävänkuvan kirkastamisen kautta auttaa henkilöstöä sopeutumaan muutoksiin sekä löytää hyviä ja tunnistaa toimimattomia työtapoja. Sinulla on osallistumalla mahdollista vaikuttaa hoivakotimme muutosjohtamisen työnkuvan suunnitteluun. Mielipiteesi on tärkeä ja olennainen osa kehittämisprosessia.

Voit täyttää haastattelulomakkeen etukäteen. Haastattelun aikana voit vielä lisätä asioita. Yksilöhaastattelu toteutetaan työhuoneessani ja sen kesto on 30 minuuttia. Haastatteluun voivat osallistua kaikki Pegasos- ja omni360-potilastietojärjestelmän käyttöönottoon osallistuvat työntekijät ja yksikön johtaja. Osallistumalla suostutte siihen, että käytän haastatteluja opinnäytetyössäni. Suostumus annetaan ohessa olevalla suostumuslomakkeella ja vaikka lomake olisi allekirjoitettu, voitte milloin vain perua osallistumisenne. Haastatteluaineisto käsitellään kaikissa vaiheissa ehdottoman luottamuksellisesti, ettei aineistossa kuvata tunnisteellisia henkilötietoja. Haastattelut tehdään 1.12.2020-31.1.2021.

Terveisin

Päivi Manninen

xxxxxxxxxxxxx

Kaakkois-Suomen ylempi ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen

[XXXXX](#)

puh. xxx (koti), xxx (työ)

SUOSTUMUS OSALLISTUMISESTA OPINNÄYTETYÖHÖN

Opinnäytetyön nimi: Uudistetaan asiakas- ja potilastietojärjestelmiä – muutosjohtamisen malli yksityisen palveluasumisen yksikköön.

Ymmärrän, että opinnäytetyöhön osallistuminen on vapaaehtoista ja voin milloin tahansa perua osallistumiseni opinnäytetyöhön. Keskeyttämisestä ei aiheudu minulle haittaa. Keskeyttämiseen saakka kerätyt haastattelu- ja ideointipuuun avulla kerätyt keskusteluaineistot voidaan edelleen hyödyntää opinnäytetyössä.

Osallistun:

- yksilöhaastattelu
- Ideointipuu

Olen saanut riittävät tiedot opinnäytetyöstä ja henkilötietojeni käsittelystä. Kun asiakirja on allekirjoitettu, se tallennetaan opinnäytetyön tekijän arkistoon.

Opinnäytetyöhön osallistuvan allekirjoitus, nimenselvennys ja päivämäärä

Opinnäytetyön yhteystiedot:

Päivi Manninen

Puh. xxx (oma), xxx (työ)

xxx

IDEOINTIPUU-KUTSU

Hyvät työyhteisön jäsenet!

Teen Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa ylemmän sosiaali- ja terveysterveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmaan kuuluvaa opinnäytetyötä. Opinnäytetyön aiheena on ”Uudistetaan asiakas- ja potilastietojärjestelmiä – muutosjohtamisen malli yksityiseen palveluasumisen yksikköön”.

Yksikössä on tulossa kaksi asiakas- ja potilastietojärjestelmän vaihtoa vuoden sisällä. Opinnäytetyöni tukee hoitotyön johtamisen kautta Pegasos- ja Omni360 -asiakas- ja potilastietojärjestelmän käyttöönottoa. Opinnäytetyössä kehitetään muutosjohtamisen malli asiakas- ja potilastietojärjestelmä -muutokseen. Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää muutoksen eri vaiheissa johtamisen tehtäväkuvaa ja muutosjohtamisen onnistumista.

Sinulla on osallistumalla mahdollisuus tuoda esille tärkeitä näkemyksiäsi ja ideoita asiakas- ja potilastietojärjestelmän muutosprosessiin suunnitteluun, toteutuksen ja suunnitteluun. Syksyllä 2020 pitämäni haastattelujen aineistot työntekijöille ja yksikön johtajalle käsitellään läpi ketterän kehittämisen välineen, ideointipuun, avulla. Ideointipuun tarkoituksena on koota saatu aineisto yhteen ja keskustella yhdessä haastatteluista saaduista tuloksista.

OHJEET IDEOINTIPUUN TOTEUTTAMISEKSI

Ota vihreä lappu ja kirjoita siihen avoimesti ajatuksiasi haastatteluaineistosta.

Ota keltainen lappu ja kirjoita siihen ideoita, mitä tärkeitä asioita johtajan tulee huomioida muutoksen aikana ja sähköisen rakenteisen kirjaamisen helpottamiseksi.

Ideointipuu on esillä: _____ - _____ välisenä aikana alakerrassa xxxxx huoneen seinällä. Pyydän kaikkia halukkaita käymään kommentoimassa aineiston tuloksia ideointipuun oksille. Ideointipuussa on tilaa myös uusille esiin nousseille kehittämisideoille eikä ideointipuuhun osallistuminen edellytä haastatteluun osallistumista. Ideointipuun aineisto käydään läpi kehittämiskokouksessa _____. Ideointipuuhun kirjoittaminen ei velvoita osallistumaan kehittämiskokoukseen. Tähän osallistuminen on vapaaehtoista eikä velvoita sinua mihinkään. Ideointipuuhun ei kirjoiteta omaa nimeä.

Kiitos osallistumisestasi!

Päivi Manninen

xxxxxxxxxxxxxxxx

Kaakkois-Suomen ylempi ammattikorkeakoulu, sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

puh. työ xxx

xxxx

MUUTOSJOHTAMISEN MALLI -ARVIOINTILOMAKE

1. Mikä muutosjohtamisen mallissa onnistui parhaiten?

2. Mitä kehitettävää muutosjohtamien mallissa mielestäsi on?

Kiitos palautteestasi!

Esimerkki teemoittelusta

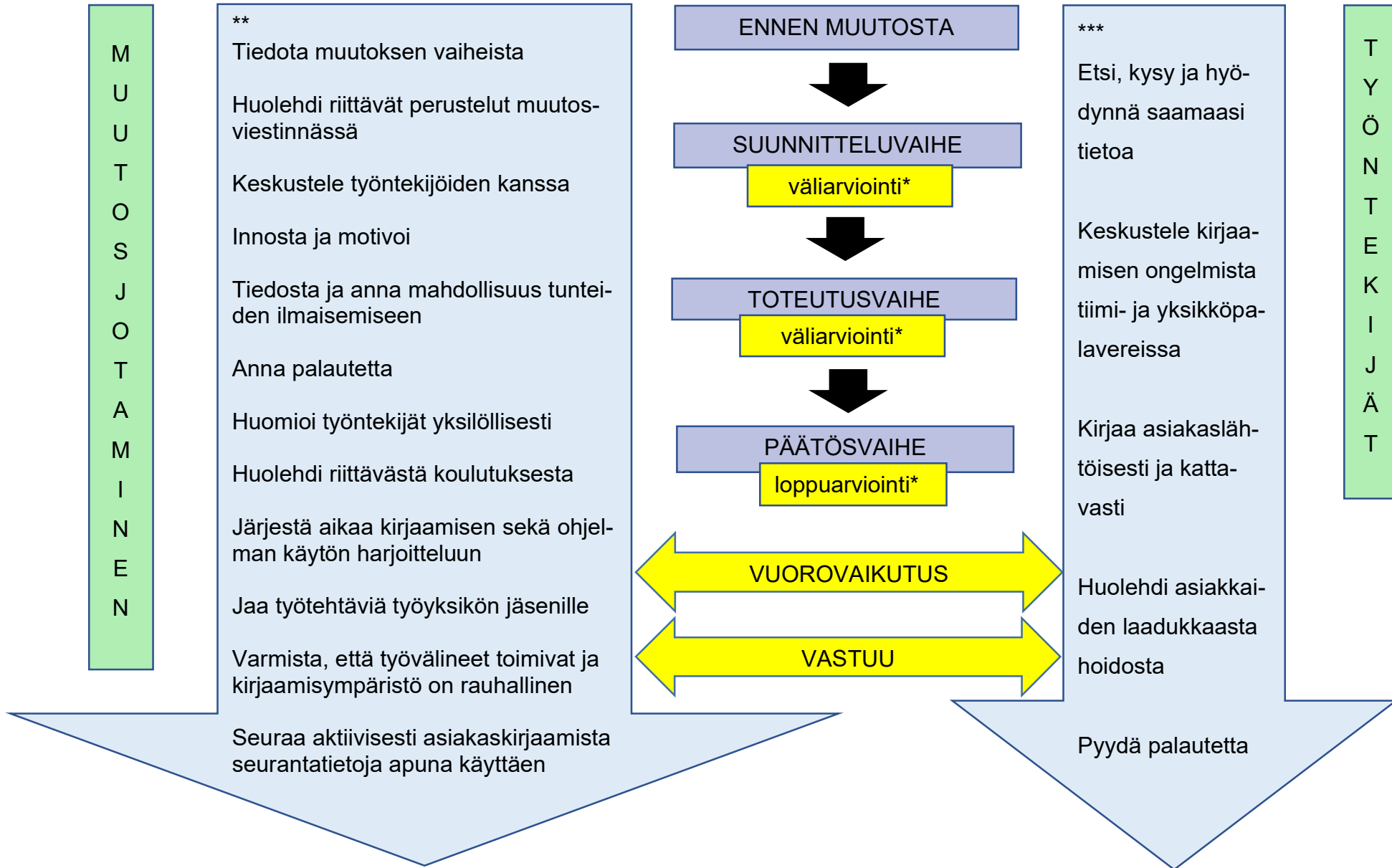
Pääteema	alateema	typistetty sitaatti	sitaatti
avoimen ja kaksisuuntaisen vuorovai- kutuksen mahdollis- taminen ja riittävä muutoksen vaiheista viestiminen	palautteen antami- nen	Hyvä ja huono pa- lautteet voitaisiin an- taa suoraan ja asial- lisesti työntekijälle.	" palautteet vois an- taa niinku suoraan ja asiallisesti työnteki- jällekin esimerkiksi. Ihan kaikkea pa- lautetta, jos on hy- vää tai jottain huoo- noo" (3)
		Palautteen anta- mista kirjaamisesta tulisi kehittää. Sitä tulisi antaa esim. kir- jaamisen asianmu- kaisuudesta sekä löytyykö sieltä kaikki tarpeellinen tieto asi- akkaan hoitoa ja lää- kärinkiertoa ajatel- len.	"Palautteen anta- mista kirjaamisesta tulisi kehittää. Onko kirjaaminen asian- mukaista, palve- leeko asiakasta, lää- kärinkiertoa yms. " (4)
	mahdollisuus tuntei- den käsittelemiselle avoimesti työyhteis- össä	Tiimipalaverissa on hyvä yhdessä käsi- tellä tunteita, koska silloin niitä asioita saadaan selvitettyä paremmin.	"Minusta se tiimipa- laverissa on kiva kä- sitellä yhdessä noita tämmösiä tunteita että herkemmin siellä aukee nämä asiat." (7)
		Ei ole isoja tunteita tuonut. Tiimipalave- rissa kysyttiin siitä, eikä siellä tullut ilmi järisyttäviä tunteita.	"Ehkä se ei oo mi- tään radikaaleja tun- teita tuonut, kun tii- mipalaverissa kyselit niin ei se järisyttäviä tunteita sit herättä- nyt" (1)
	muutoksen tarkoituk- sen ja tavoitteiden selventäminen ja pe- rusteleminen työntekijöille	Asioista tiedotetaan täällä hyvin ja tieto tulevista muutoksista tulee hyvissä ajoin. Myös ylempi johto tiedottaa hyvin asi- oista.	"kyllä minun mie- lestä täällä tiedote- taan asioista tosi hy- vin. Tieto muutok- sista tulee hyvissä ajoin. Myöskin ylem- mältä johdolta" (3)
		Tieto kulkee pääasi- assa hyvin, joitain ongelmia on yksit- täisten asioiden siir- tymisessä.	"Et pääsääntöisesti tieto kulkee, ongel- mia on siinä yksit- täisten asioiden siir- tymisessä" (6)

Ideointipuu -kvantifiointi

Yksikön strategi- aan pohjautuvat ar- vot	Ideointipuun aineisto	Esiintyvyys aineistossa
Inhimillinen kohtaa- minen ja hyvät vuoro- vaikutustaidot	Tiedotetaan riittävän tarkasti	2
	kannustaminen ja motivointi	2
	luottamuksellinen ja avoin vuoro- vaikutus	2
Laadun kehittäminen ja ammattitaidon ar- vostaminen	koulutus	4
	kirjalliset ohjeet	1
	Osaamisen varmistaminen (ra- kenteinen kirjaaminen)	1
Ongelmien läpikäy- minen avoimesti, en- nakkoluulottomuus uusia toimintatapoja ja ratkaisuja kohtaan	palautteen antaminen	2
	työntekijän oma aktiivisuus ja vastuu oppia uusia asioita	4
	tunteiden käsittely tiimissä	2
Parhaan hoidon tar- joaminen kaikille asukkaillemme	asiakkaan hoidon toteutuminen muutoksesta huolimatta	1
	sähköisten seurantatietojen käyt- täminen kirjaamisen seurannassa	1
Toiminta on tulokset- listaa ja kannattavaa laadun ja taloudelli- suuden kannalta	toimivat työvälineet ja yhteydet	4
	riittävästi aikaa opetella uusia asi- oita	4
Eettiset periaatteet ohjaavat johtamista ja päivittäistä työ- tämme	tasa-arvoinen kohtelu	2
	tuki ohjauksen jälkeen	1
	yksilöllinen huomioiminen	2

MUUTOSJOHTAMISEN-MALLI

UUDEN ASIAKAS- JA POTILASTIETOJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO JA MUUTOSJOHTAMINEN



MUUTOSJOHTAMISEN MALLI

Muutosjohtajan tehtävät ovat kuvattuna vasemmalla puolella ja työntekijän tehtävät oikealla puolella. Keskellä ovat muutosprosessin vaiheet. Suunnitteluvaiheessa suunnitellaan muutoksen toteuttaminen yksikköpalaverissa, toteutusvaiheessa suunnitelmaa toteutetaan käytännössä ja päätösvaiheessa muutosprosessi päättyy. Alaspäin osoittavat nuolet kulkevat samassa suunnassa muutosjohtajan ja työntekijän tehtävien kanssa. Se tarkoittaa, että tehtävistä huolehditaan koko muutosprosessin ajan. Jatkuva kaksisuuntainen vuorovaikutus ja vastuu muutoksen onnistumiseksi jakaantuu johtajan sekä työntekijöiden kesken.

*Väliarviointi ja loppuarviointi tarkoittavat kriittistä ja arvioivaa keskustelua asiakas- ja potilastietojärjestelmän käytön oppimisesta sekä tavoitteiden saavuttamisesta. Väliarviointia voi tehdä tiimi- tai yksikköpalavereissa.

**Muutosjohtajan tehtävät ovat kuvattuna vasempaan alaspäin menevään nuoleen. Viestintä ja vuorovaikutus on tärkeää muutoksen aikana ja muutokseen liittyvät asiat tuodaan ensisijaisesti ilmi tiimi- ja yksikköpalavereissa. Sen lisäksi ne ilmoitetaan sähköisesti Domacaren keskustelualustalla tai kirjallisesti ilmoitustaululla. Positiivista ja rakentavaa palautetta annetaan työntekijälle suullisesti, jos palaute koskettaa henkilökohtaisesti työntekijää. Yksilöllinen huomiointi on tarpeen oppimisen vaikeutuessa tai työntekijän henkilökohtaisten haasteiden vuoksi. Työtehtävien jakaminen työntekijöille on myös yksilöllistä huomioimista. Oppimisen seuranta on tärkeää ja asioiden kertaamiseen on hyvä järjestää aikaa tiimi- ja yksikköpalavereissa.

***Työntekijöiden tehtävät ovat kuvattuna oikealla alaspäin menevään nuoleen. Työntekijä on aktiivinen osapuoli asiakas- ja potilastietojärjestelmämuutoksessa. Muutoksen aiheuttamista tunteista on hyvä puhua työyhteisössä avoimesti ja tarvittaessa ilmaista niitä myös johtajalle. Palautetta on hyvä pyytää itse, jotta voi varmistaa, että saa sitä oppimiseen liittyvissä ongelmatilanteissa. Muutosprosessin aikana työntekijöiden vastuu on huolehtia asukkaiden hoidosta ja riittävän kattavista asiakastietojen kirjaamisista.

Mikä muutosjohtamisen mallissa onnistui parhaiten?	Mitä kehitettävää muutosjohtamisen mallissa mielestäsi on?	Itsearviointi
Palauteen antaminen (1)	En keksi mitään parannettavaa. (2)	Selkeä ja ymmärrettävä
ohjaaminen (1)	Työntekijälähtöinen vastuukuvauks hieman suppea mallikaviossa, aukaistu hyvin selitteessä. (4)	Kaikki aineistosta nousseet asiat on nostettu esille
Selkeys ja ymmärrettävyys (2)		Erotteluna työntekijät ja muutosjohtaminen toimii mielestäni yksikössämme hyvin ja kuvaa työtehtävien jakaantumista työyhteisössä
Ihmisläheisyys eli tunteet otetaan huomioon ja niistä saa puhua (2)		Jäin miettimään onko malli riittävän hyvä käytännön työkalu ja olisiko se kaivannut toisenlaista lähestymistapaa.
Ei ole liikaa asiaa (2)		Vastuu ja vuorovaikutuksen jakaantuminen on hyvä tuoda esille selkeästi, että se kuuluu koko työyhteisölle.
Uuden oppimiseen rohkaiseminen (2)		
Virheiden tekeminen ei ole tuomitsevaa (2)		
Vastuu jakautuu työntekijöiden ja työnantajan kesken (2)		
Työnantaja seuraa kirjaamisia, niiden sisältöä, antaa palautetta. Tämä kuulostaa turvalliselta ja opettavaiselta (2)		
Selkeä ja johdonmukainen (3)		
Kaikki oleellinen on otettu huomioon (3)		
Muutoksen vaiheet kuvattu selkeästi (3)		
Kuvaa selkeästi muutoksen läpiviemistä arjessa ja pohjautuu teoriaan (4)		
Käyttökelpoinen työkalu hoivayksikön arkeen (4)		

Sopii muihinkin muutostilanteisiin kuin potilastietojärjestelmien käyttöönottoon (4)