

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistallenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Katajamäki, M. & Laaksonen, H. (2023) Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet ja palkitseminen tärkeää muutosjohtamisessa. TAMK-konferenssi – TAMK Conference 2023. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja, Erillisjulkaisuja, s. 37-42.

URL: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7266-78-6>

Mari Katajamäki, sairaanhoitaja (YAMK), tiimiesihenkilö, Terveysmestari-Palvelu, Pihlajalinna omasairaala Oy

Hannele Laaksonen, HTT, terveysalan johtamisen yliopettaja, TAMK

HANKKEEN NIMI: ETÄNÄ ENEMMÄN -SOTE-TYÖ UUDISTUU (2019–2022)

HENKILÖSTÖN VAIKUTUS- MAHDOLLISUUDET JA PALKITSEMINEN TÄRKEÄÄ MUUTOSJOHTAMISESSA

Asiasanat: Muutosjohtaminen, esihenkilö, vaikutusmahdollisuudet, palkitseminen

Sosiaali- ja terveydenhuolto on Suomessa suuressa muutoksessa, johon vaikuttavat voimakkaasti maailmalla vallitsevat megatrendit kuten digitalisaatio, automatisaatio ja globalisaatio. Myös Covid-19 pandemia on viime vuosina haastanut työyhteisöjä ja johtamista. Kansallisesti sote-uudistuksen myötä siirtyminen hyvinvointialueille on historiallisesti merkittävä muutos johtamisessa ja palveluiden toteuttamisessa. Nämä kaikki yhdessä lisäävät johtamisjärjestelmän ja muutosjohtamisosaamisen vaatimuksia. Tässä artikkelissa tarkastellaan muutosjohtamisen keinoja vaikutusmahdollisuuksien sekä palautteen saamisen, palkittamisen ja kannustamisen näkökulmasta.

Muutosjohtaminen ja henkilöstön osallistaminen muutokseen

Muutoksessa johtajalta odotetaan läsnäoloa, kuuntelua, innostamista, asioiden selkeyttämistä ja toimimista suunnan näyttäjänä. Koko henkilöstön on keskeistä ymmärtää muutoksen syy ja sen vaikutukset sekä olla osa muutosta. (Pirinen 2015.) Muutoksen onnistumiseen voidaan vaikuttaa toimivalla johtamisella, tukevalla kulttuurilla ja hyvin suunnitellulla prosessilla. Esihenkilö, joka tukee henkilöstöä sekä arvostaa ja huomioi heidän näkemyksiään, on hyvät edellytykset saada muutosprosessi onnistumaan. (Ozkalay & Karaca 2021, 366–367; Appelbaum ym. 2017, 224.)

Henkilöstön osallistaminen muutokseen heti alusta alkaen on tärkeää, koska se lisää heidän kokemustaan siitä, että he pystyvät vaikuttamaan asioihin ja heidän mielipiteillään on arvoa. Henkilöstöllä on myös tärkeää tietämystä käytännön työstä aivan eri tavalla kuin joh-toasemassa työskentelevillä. (Laaksonen, Sinkkonen & Wallin 2020, 210.) Henkilöstön ja esihenkilöiden keskinäinen luottamus lisää henkilöstön sitoutuneisuutta ja rohkaisee henkilöstöä avoimempaan keskusteluun ja omien mielipiteiden ilmaisemiseen (Fulmer & Gelfand 2012, 1188). Vaikutusmahdollisuuksien luominen voimaannuttaa henkilöstöä ja edistää muutoksen etenemistä (Kotter 1995, 61–67). Palkitsemisen on todettu toimivan yhtenä tehokkaimpana motivaatiovälineenä muutosprosesseissa ja lisäävän henkilöstön osallistumista sekä työsuorituksia (Ozkalay & Karaca 2021, 366). Sanallisen palautteen saaminen lisää osallistujien innostusta ja vahvistaa uskoa muutosprosessin etenemiseen (Bridges & Bridges 2016, 0:14:18).

Tutkimuksen toteutus

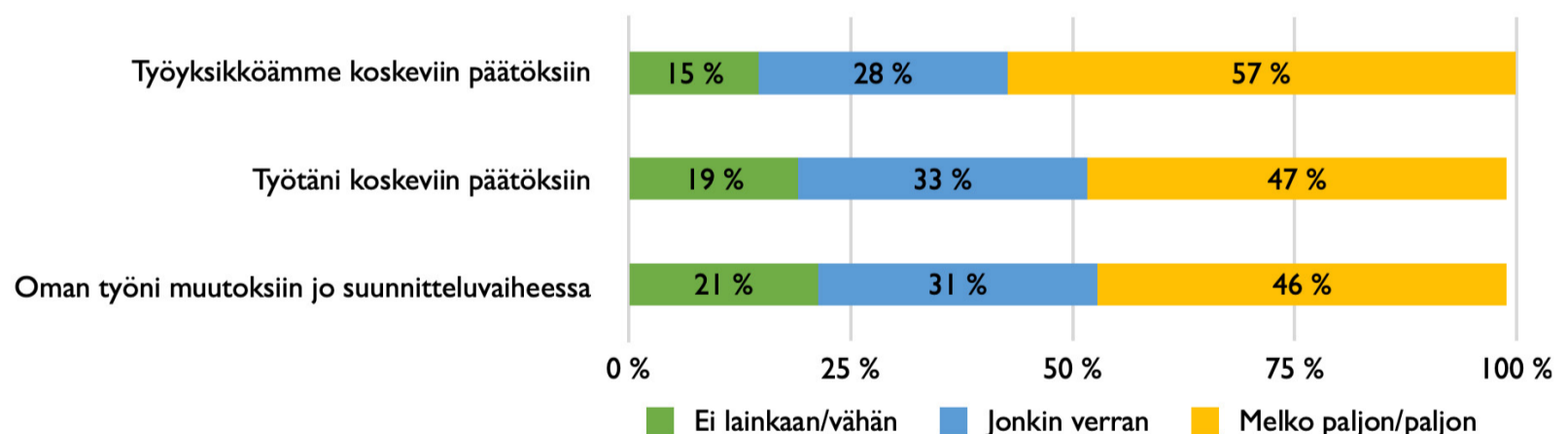
Valtakunnallinen Etänä enemmän -sote-työ uudistuu -hankkeen (2019–2022) kokonaistavoitteena oli lisätä sote-alan henkilöstön työhyvinvointia, työn hallintaa sekä tuottavuutta. Yhtenä osatavoitteena oli *Kehittää muutosjohtamisen toimintamalleja sekä vahvistaa muutoksen johtamiseen liittyvää osaamista*. Hankkeen koordinoija oli Tampereen ammattikorkeakoulu ja osatoteuttajina olivat Satakunnan ammattikorkeakoulu, Lapin ja Itä-Suomen yliopistot sekä KT Kuntatyönantajat. (Hankesuunnitelma 2020, 1–2.) Tämän artikkelin tulokset ovat osa hankkeen loppukartoituksen tuloksia. Artikkelilla etsitään vastauksia kysymyksiin: Miten vastaajat kokevat omat vaikutusmahdollisuutensa? Millaiseksi vastaajat kokevat palautteen, palkitsemisen ja kannustamisen työssään?

Hankkeessa käytettiin Dinno -hankkeessa (Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko 2015) kehitettyä kvantitatiivista kyselylomaketta. Tässä esitettävät tulokset ovat hankkeen loppukyselystä, joka toteutettiin keväällä 2022. Kyselylomake lähetettiin hankkeeseen osallistuneille (N=376) sote-alan ammattilaiselle ja vastauksia saatiin 89 kpl (24 %). Vastaajien keski-ikä oli 51 vuotta ja heistä 73 % työsken-

teli esihenkilön tehtävissä, 16 % asiakas- / potilastyössä, 7 % tukipalveluissa ja 4 % muussa työssä. Työkokemusta sosiaali- ja terveysalalta oli vastaajilla keskimäärin 23 vuotta ja nykyisessä organisaatiossa 13 vuotta. (Katajamäki 2022.)

Tutkimustulokset

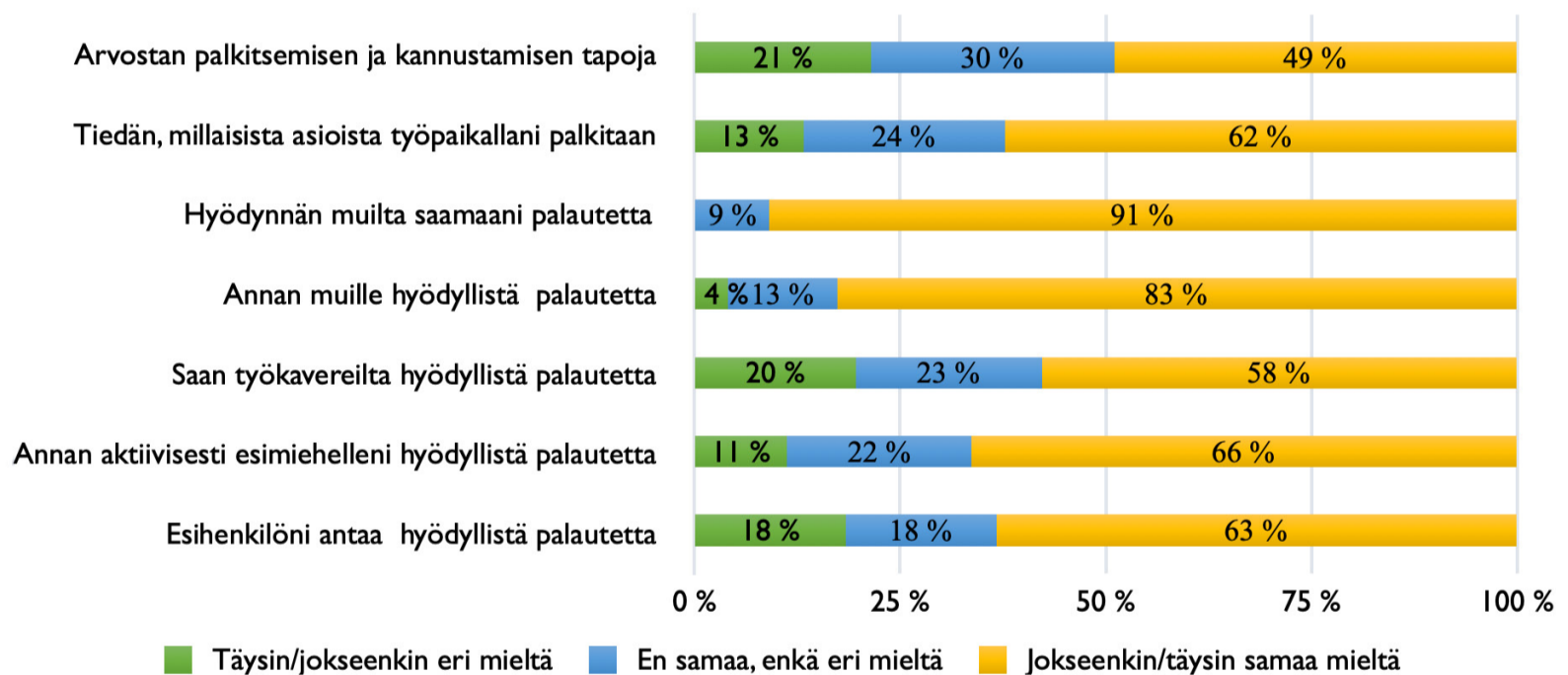
Tutkimuksessa vastaajista (n=89) 57 % koki voivansa vaikuttaa melko paljon ja paljon työyksikköä koskeviin päätöksiin. Omaan työhön koskeviin päätöksiin pystyi vaikuttamaan melko paljon ja paljon 47 %. Lähes saman verran kokivat vastaajat voivansa vaikuttaa oman työnsä muutoksiin jo suunnitteluvaiheessa. Vastaajista 15 % pystyi vaikuttamaan vähän tai ei lainkaan työyksikköä koskeviin päätöksiin, 19 % omaan työhön koskeviin päätöksiin ja 21 % oman työnsä muutoksiin jo suunnitteluvaiheessa. Noin kolmannes pystyi vaikuttamaan jonkin verran oman työnsä muutoksiin sekä omaan työhön ja työyksikköä koskeviin päätöksiin. (Kuvio 1.) Esihenkilöt pystyivät vaikuttamaan työyksikköä koskeviin päätöksiin hieman paremmin kuin henkilöstö ($r=0,228$, $p=0,032^*$).



KUVIO 1. Vastaajien (n=88-89) mielipiteet omista vaikutusmahdollisuuksistaan oman työn ja työyksikön päätöksiin sekä oman työn muutoksiin jo suunnitteluvaiheessa

Vastaajista 48 % arvosti palkitsemisen ja kannustamisen tapoja ja 61 % vastaajista tiesi, millaisista asioista työpaikalla palkitaan. Vastaajat kokivat hyödyntävänsä saamaansa palautetta (90 %) ja antavansa muille hyödyllistä palautetta (81 %). 56 % vastaajista koki saavansa

muilta hyödyllistä palautetta, 65 % antoi esihenkilölleen hyödyllistä palautetta ja 62 % koki, että esihenkilö antaa heille hyödyllistä palautetta. (Kuvio 2.) Noin kolmannes vastaajista ei osannut sanoa, arvostaako organisaation palkitsemisen ja kannustamisen tapoja ja neljännes vastaajista ei osannut sanoa tietääkö, millaisista asioista työpaikalla palkitaan. Mielipidettään ei pystynyt ilmoittamaan 22 % vastaajista siihen, saako itse työkavereilta hyödyllistä palautetta ja antaako itse esihenkilölle hyödyllistä palautetta. 18 % ei ilmoittanut mielipidettään siihen, antaako itse esihenkilölle hyödyllistä palautetta. (Kuvio 2.) Yli 52-vuotiaat tiesivät paremmin palkitsemiskäytännöt kuin alle 51-vuotiaat ($r=0,264$, $p=0,014^*$) ja esihenkilöt tiesivät henkilöstöä paremmin palkitsemiskäytännöistä ($r=0,353$, $p=0,001^{***}$).



KUVIO 2. Vastaajien (n=89) mielipiteet palkitsemisesta ja kannustamisesta sekä palautteen antamisesta ja saamisesta sekä palautteen hyödyntämisestä (n=89)

Vastaajista noin viidennes oli täysin/jokseenkin eri mieltä organisaation palkitsemisen ja kannustamisen tavoista, sekä työkavereilta ja esihenkilöltä hyödyllisen palautteen saamisesta. 11% vastaajista ei anna aktiivisesti esihenkilölleen hyödyllistä palautetta ja 13% ilmoitti suoraan, ettei tiedä, millaisista asioista työpaikalla palkitaan. 4% vastaajista ei anna muille hyödyllistä palautetta.

Pohdinta

Artikkelissa on esitetty Etänä Enemmän -sote-työ uudistuu -hankkeen loppukyselyn tuloksia ja pyritty vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Miten vastaajat kokevat omat vaikutusmahdollisuutensa? Millaiseksi vastaajat kokevat palautteen, palkitsemisen ja kannustamisen työssään?

Vaikutusmahdollisuudet omaa työtä koskeviin päätöksiin ja oman työ muutoksiin jo suunnitteluvaiheessa koki heikoiksi noin viidennes tähän tutkimukseen osallistuneista. Saaduista vastauksista voidaan tehdä johtopäätös, että organisaatioissa olisi tarvetta osallistaa henkilöstöä enemmän päätöksentekoon ja lisätä heidän vaikutusmahdollisuuksiaan. Muutostilanteissa on tärkeää, että esihenkilö ottaa henkilöstön mukaan ja huomioi sekä kuuntelee henkilöstön näkemyksiä. (Ozkalay & Karaca 2021, 366–367; Appelbaum ym. 2017, 224).

Tulosten mukaan palautteen saamista hyödynnetään laajasti ja lähes yhtä paljon annetaan palautetta työkavereille. Vastauksissa löytyy jonkin verran ristiriita palautteen saamisen ja antamisen välillä, sillä vain 56 % vastaajista koki saavansa muilta hyödyllistä palautetta, vaikka 81% ilmoitti antavansa palautetta työkavereilleen. Ristiriita voi johtua osin siitä, että kaikkea palautetta ei tunnisteta palautteeksi. Organisaatioissa olisikin hyvä keskustella palautekulttuurista ja rohkaista henkilöstöä kehittymään palautteen antamisessa sekä vastaanottamisessa. Palautteen saaminen, palkitseminen ja pientenkin saavutusten huomioiminen motivoivat henkilöstöä (Appelbaum ym. 2017, 225).

Tutkimukseen vastaajista vajaa puolet arvosti organisaation palkitsemisen ja kannustamisen tapoja, mutta vajaa 40 % ei tiennyt, mistä työpaikalla palkitaan. Nämä tulokset ovat huomion arvoisia asioita organisaatioissa, koska palkitseminen on nähty olevan keskeinen motivaatioväline muutokseen sitoutumisessa ja muutoksen tukemisessa (Ozkalay ja Karaca 2021, 366). Muutosprosessissa onkin tärkeää määritellä välitavoitteet ja kertoa, miten välitavoitteista palkitaan henkilöstöä prosessin edetessä.

Muutokset toteutetaan yhdessä henkilöstön kanssa, sillä johtajat eivät yksinään saa muutosta aikaan. Siksi onkin tärkeää lähteä valmistelemaan muutosta riittävän ajoissa ja osallistaa koko henkilöstö muutosprosessiin lisäämällä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia. Henkilöstö haluaa vaikuttaa omaan työhön ja työyhteisön asioihin, koska työntekijät ovat oman työnsä parhaita asiantuntijoita.

Lähteet

- Appelbaum, S. H., Cameron, A., Ensink, F., Hazarika, J., Attir, R., Ezzedine, R. & Shekhar, V. 2017. Factors that impact the success of a organizational change: a case study analysis. *Industrial and Commercial Training* 49 (5), 213–230.
- Bridges, W. & Bridges, S. 2016. *Managing transitions: Making the most of change*. 2nd edition. Äänikirja. Maryland: Ascent Audio. Viitattu 30.7.2022. Vaatii käyttöoikeuden <https://www.nextory.fi/kirja/managing-transitions-2nd-edition-making-the-most-of-change-10610192/>
- Fulmer, A. & Gelfand, M. 2012. At What Level (and in Whom) We Trust: Trust Across Multiple Organizational Levels. *Journal of management* 38 (4), 1167–1230.
- Hankesuunnitelma. 2020. Etänä Enemmän -sote-työ uudistuu. 28.5.2020. EURA-järjestelmä.
- Katajamäki, M. 2022. Muutosjohtaminen sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa: Etänä enemmän -sote-työ uudistuu hanke. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen yamk-tutkinnon opinnäytetyö. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu.
- Kotter, J. P. 1995. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review* 73 (2), 59–67.
- Laaksonen, H., Sinkkonen, M. & Wallin, O. 2020. *Palveluiden ja henkilöstön johtaminen*. Teoksessa Laaksonen, H., Laitinen H. & Hiilamo, H. (toim.) 2020. *Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Ozkalay, G. & Karaca, A. 2021. Nurses' Attitudes toward Change and the Affecting Factors. *International Journal of Caring Science* 14 (1), 362–369.
- Pirinen, H. 2015. *Esimies muutoksen johtajana*. Helsinki: Alma Talent.
- Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. *Dialoginen johtaminen. Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen*. Tampere: Tampere University Press.