



Joanna Robson
Diakonia-ammattikorkeakoulu
Monialainen ja yhteensovittava johtaminen
Terveystenhoitaja (YAMK)
Opinnäytetyö, 2024

LAADUNVARMENTAMINEN UUSISSA TERVEYDENHUOLLON YKSIKÖISSÄ

TIIVISTELMÄ

Joanna Robson

Laadunvarmentaminen uusissa terveydenhuollon yksiköissä

55 sivua, 3 liitettä

Kevät, 2024

Diakonia-ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveystieteiden YAMK-tutkinto

Terveydenhoitaja (YAMK)

Monialainen ja yhteensovittava johtaminen

Laadunvarmentaminen uudessa terveydenhuollon yksikössä vaatii pitkäjänteistä työskentelyä, jossa haltuunotto ja laatujohtamisella on suuri merkitys. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa laaduvastaavien näkemyksiä ja kokemuksia laadunvarmentamisesta ja henkilökunnan sitouttamisesta uusissa terveydenhuollonyksiköiden haltuunottoprosesseissa. Opinnäytetyön tavoitteena on näin kehittää haltuunottoprosesseja.

Tutkimus toteutui laadullisena tutkimuksena ja se koostui kahdeksan laaduvastavan haastattelusta yksityisessä terveystieteiden palvelualan yrityksessä. Haastattelut tehtiin teemahaastatteluina ja aineiston analysointimenetelmänä oli teoriaohjaava sisällönanalyysi.

Tämän tutkimuksen mukaan onnistunut haltuunotto prosessi koostuu kolmesta kokonaisuudesta. Näitä ovat haltuunotto prosessin tavoitteet, edellytykset ja vuorovaikutus ja välittävä johtaminen. Jotta laatu saadaan varmennettua uudessa yksikössä, täytyy työntekijöillä olla ymmärrys siitä, että laatu kuuluu heille kaikille. Asiakastyytyväisyyden ja strategian tulee ohjata toimintaa ja kustannustehokkuuden tulee olla osa laatuajattelua. Jatkuvan parantamisen kulttuurin tulee myös olla osa työskentelyä. On tärkeää, että henkilökunta on sitoutunut ja että, heti alkuun toiminta on suunnitelmallista ja vaiheittaista. Avainhenkilöt ovat läsnä ja prosessit ovat kunnossa. Toimintaa tulee myös mitata säännöllisesti. Henkilökunta perehdyttää hyvin ja viestinnän tulee olla kunnossa. Henkilökunnan sitouttamiseen tarvitaan laatujohtamista. Kokemusta kuulluksi tulemisesta ja osallisuudesta. Työpaikalla on tärkeää olla toista arvostava ja luottamusta herättävä ilmapiiri. Toiminnan tulee myös olla rehellistä ja avointa. Tämän tutkimuksen mukaan näiden asioiden avulla saavutetaan laadukas ja onnistunut haltuunotto, missä laadunvarmentaminen toteutuu ja henkilökunta on sitoutunut.

Asiasanat: laatu terveydenhuollossa, laadunvarmentaminen, laatujohtaminen, haltuunotto

ABSTRACT

Joanna Robson

Quality assurance in new healthcare units

55 pages, 3 appendices

Spring, 2024

Diaconia University of Applied Sciences

Master's degree in health care

Interdisciplinary and Collaborative Leadership

Quality assurance in a new healthcare unit requires persistent effort, where take-over work and quality management play a significant role. The purpose of this study is to explore the views and experiences of quality coordinators regarding quality assurance and staff engagement in the takeover processes of new healthcare units. The aim of the thesis is thus to develop takeover processes.

The research was conducted as a qualitative study and consisted of interviews with eight quality coordinators in a private healthcare services company. The interviews were conducted as thematic interviews, and the method of data analysis was theory-guided content analysis.

According to this study, a successful takeover process consists of three different components. These are the objectives, prerequisites, and interaction, as well as supportive leadership, of the takeover process. In order to ensure quality in the new unit, employees must understand that quality is everyone's responsibility. Customer satisfaction and strategy should guide operations, and cost-effectiveness is part of quality thinking. A culture of continuous improvement should also be part of the work culture. It is important that the staff are committed and that the initial operations are planned and phased. Key personnel are present, and processes are in place. Operations should also be regularly measured. Staff training should be thorough, and communication should be effective. Quality management is needed to engage the staff. Experience of being heard and involved is necessary. It is important to have a respectful and trust-building atmosphere in the workplace. Operations should also be honest and transparent. With these factors in place, a successful takeover is achieved, where quality assurance is realized, and the staff are committed.

Keywords: quality in healthcare, quality assurance, quality management, takeover

Sisällys

1 JOHDANTO	4
2 LAATU JA SEN ERI NÄKÖKULMAT TERVEYDENHUOLLOSSA	6
2.1 Laatu terveydenhuollossa	6
2.2 Laatujohtamisen periaatteet ja lähtökohdat	8
3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET	11
4 TUTKIMUSYMPÄRISTÖ JA YHTEISTYÖKUMPPANIT	12
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	13
5.1 Tutkimuskehiksen rakenne ja menetelmästrategiat	13
5.2 Tutkimuksen eteneminen	13
5.3 Teemahaastattelu	14
5.4 Analyysi	16
6 TULOKSET	21
6.1 Miten laatu varmistetaan parhaiten uudessa terveydenhuollon yksikössä?	22
6.2 Miten henkilökunta sitoutetaan parhaiten haltuunotossa uuteen terveydenhuollon yksikköön?	27
7 OPINNÄYTETYÖN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS	30
7.1 Eettisyys	30
7.2 Luotettavuus	32
8 POHDINTA	34
8.1 Tulosten pohdinta	34
8.2 Tulosten käytännön suositukset ja ehdotukset jatkotutkimukselle	40
LÄHTEET	43

LIITTEET	49
Liite 1 Tiedote tutkimukseen osallistuvalla	49
Liite 2 Teemahaastattelu.....	50
Liite 3 Pelkistystaulukko.....	52

1 JOHDANTO

Terveydenhuoltolaissa on säädetty potilaan hoitoon pääsystä. Tämä ei valitettavasti ole kuitenkaan onnistunut takaamaan hoitoon pääsyä (L 117/2023). Välitön yhteydensaanti ei toteudu, kiireettömiä lääkärin- ja hoitaja-aikoja ei ole, päivöitykset ruuhkautuvat. Suurimmissa kaupungeissa kiireetöntä lääkäriaikaa joutuu odottamaan keskimäärin vähintään neljä viikkoa. (THL, 2024.) Julkisen terveydenhuollon heikko hoitoon pääsy on Suomen terveydenhuoltojärjestelmän keskeinen ongelma (THL, 2024). Julkinen terveydenhuolto on pääosin julkisten palveluntuottajien tuottamaa. Julkiset toimijat eivät käytännössä näin altistu ollenkaan kilpailulle. THL:n Avohilmo-raportti tarjoaa myös ajantasaista tietoa hoidonsaatavuudesta (THL, 2023). Hoitotakuun kiristyessä neljääntoista päivään tulee kansalaisille taata hoitoon pääsy luvatussa ajassa. Sote-keskuksissa onkin tehty paljon työtä tämän eteen esim. kehittämällä terveysasemien toimintamalleja. Jos hoitotakuu tavoitteeseen ei päästä voisi monialaisen yhteistyön lisääminen yksityisen ja kolmannen sektorin välillä olla myös yksi ratkaisu tähän haasteeseen.

Suomessa aloitettiin 1.1.2023 sosiaali- ja terveystalouden sekä pelastustoimen rakenteiden ja palveluiden uudistus hoitoon pääsyn haasteiden ratkaisemiseksi ja terveydenhuollon palveluiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Uudistuksen keskeinen päämäärä on lisätä palvelujen saavutettavuutta tasapuolisesti ja samanaikaisesti vähentää terveys- ja hyvinvointieroja yksilöiden välillä. Sote-uudituksessa rakennetut uudet hyvinvointialueet vastaavat itse sekä sosiaali- ja terveystalouden että pelastustoimen koordinoinnista ja järjestämisestä. (Sote-uudistus, 2024.) Uudituksessa korostetaan palveluiden laadun merkitystä niin niiden tarjoamisessa kuin järjestämisessäkin. Laadunhallinnan ja läpinäkyvyyden tarve tunnistettiin jo uudistuksen valmisteluvaiheessa, minkä vuoksi laadulle asetetut vaatimuksia ovat myös sosiaali- ja terveystalouden järjestämistä koskevassa laissa (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021, 40 §).

Terveydenhuoltolaki (30.12.2010/1326) pyrkii varmistamaan, että väestöllä on yhdenvertainen mahdollisuus saada tarvitsemiaan palveluita, joissa painotetaan laadukasta hoitoa ja potilasturvallisuutta. Terveydenhoitoa ja palvelua tulee saada ympäristössä, jossa on minimaaliset riskit ja maksimaalinen hoidon tehokkuus. Terveydenhuollon palveluita voidaankin pitää ihmiselle välttämättömänä peruspalveluna ja tämän takia niiden tulee aina jakautua mahdollisimman tasa-arvoisesti ja niiden tulee perustua perusarvoihin, oli tuottajana sitten julkinen tai yksityinen sektori. (Ross, 2013, s. 9.)

Tämän lain ohjaamana lähdetäänkin uusilla hyvinvointialueilla rakentamaan potilaiden palvelupolkuja niin, että turvataan oikea-aikainen ja laadukas hoito. Oikea-aikaisen hoidon takaamiseksi tarvitaan usein julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin monialaista yhteistyötä. Ideaalilanteessa näin pystytään tarjoamaan asiakkaille sujuvat ja oikea-aikaiset palvelut. Tällaisen palveluprosessin laadun kehittäminen edellyttää kansallista THL:n ylläpitämää laaturekisteriä, jotta usealta toimijalta saadut tiedot pystyttäisiin yhdistämään. Näin asiakkaan palvelupolku pystyttäisiin arvioimaan asiakkaan näkökulmasta käsin. Tämä kokonaisvaltaisempi laadun kehittäminen vaatisi lainsäädännöllisiä uudistuksia, joka mahdollistaisi yksittäisen asiakkaan tietojen koonnin. (Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2019:70, (117–118.) Kaikissa näissä monialaisissa yhteistöissä esim. integraatioissa ja haltuunotoissa on aina ensisijaisen tärkeää laadunvarmistaminen uudessa terveydenhuollon yksikössä. (Lecklin, 2006, s. 115–117; Tuomi & Sumkin, 2010, s. 72; Briš ym. 2016, s. 169.)

Parhaimmillaan monialainen yhteistyön tuoman kilpailun positiivinen vaikutus terveydenhuoltoon näkyy hoidon tehostumisena, potilaiden valinnanmahdollisuuksien lisääntymisenä ja palvelujen kirjon monipuolistumisena. Kuitenkin, mikäli kilpailu terveydenhuollossa vie liikaa aikaa, voi se aiheuttaa eettisiä epäkohtia ja vaarantaa hoidon laadun sekä tehokkuuden. Siksi terveydenhuollon kilpailun tulisi aina pohjautua terveydenhuollon perusarvoihin eikä pelkää taloudellisiin tekijöihin tai voiton tavoitteluun. (Lääkäriliitto, i.a.)

Tässä opinnäytetyössä paneudutaan tähän monialaiseen yhteistyöhön ja nimenomaan niissä tapahtuviin haltuunottoprosesseihin. Opinnäytetyön

tavoitteena on kehittää haltuunottoprosesseja ja niissä tapahtuvaa laadunvarmentamista ja henkilökunnan sitouttamista. Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen ja tärkeä terveydenhuollon kentällä tapahtuvien muutosten keskellä. Haltuunotoissa laadunvarmistamisen tulee aina olla toiminnan keskiössä. Laadunvarmistaminen haltuunotossa sisältää joukon velvollisuuksia, tehtäviä, käytäntöjä ja prosesseja, joiden avulla laadunvarmistaminen tapahtuu. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan näitä tehtäviä, joita haltuunotossa tarvitaan, jotta uudessa terveydenhuollon yksikössä saavutetaan korkea ja yhdenmukainen laatu.

2 LAATU JA SEN ERI NÄKÖKULMAT TERVEYDENHUOLLOSSA

2.1 Laatu terveydenhuollossa

Tässä tutkimuksessa laatu nähdään niinä asioina, mitkä tulee saattaa uusiin terveydenhuollon yksiköihin integraatiossa tai haltuunotossa, jotta asiakastyytyväisyys kasvaa ja laadunvarmentaminen toteutuu. Laadunvarmentaminen on tärkeä osa laatua. Tämä sisältää erilaisia lähestymistapoja ja strategioita, joiden avulla taataan palveluiden tai prosessien korkea laatu. Korkean laadun saavuttaminen ja ylläpitäminen edellyttää laadunhallintaa, suunnittelua, arviointia ja jatkuvaa kehittämistä. Laadunvarmentaminen on organisaation, johtajien ja jokaisen työntekijän systemaattista toimintaa halutun laadun tason saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi. (Holma, 2009, s. 13–15.)

Haltuunottosanalla viitataan tässä tutkimuksessa prosessiin, jossa uusi asia otetaan käyttöön uudessa terveydenhuollon yksikössä. Integraatiolla tarkoitetaan taas kahden erillisen yhdistämistä tai keräämistä yhdeksi kokonaisuudeksi. Laatuajattelussa asiakkaan ja hänen tarpeensa tulisi aina olla kaiken toiminnan keskiössä. Tämän toteutumista voidaan mitata mm. asiakastyytyväisyysmittauksella. Asiakastyytyväisyys onkin hyvä laadun mittari. Asiakastyytyväisyyden kasvu kertoo meille laadun toteutumisesta. Pelkkä asiakastyytyväisyyden

mittaus ei kuitenkaan riitä laatua mittamaan. Muita laadun mittareita on mm. hoidon saatavuus, laatueroavaisuudet, kustannustehokkuus ja henkilöstön tyytyväisyys. (Kosklin ym, 2020, s. 86.)

Laadun käsite on laaja, kompleksinen ja monivaihteinen ja sitä voidaan määrittellä monin eri tavoin. Lumijärvi ja Jylhäsaari (2000) kuvaavat, että laatu on asiakkaiden odotusten mukaista palvelua, joka on riittävää, virheetöntä ja standardoitua. Sosiaali- ja terveydenhuollossa korkealaatuinen palvelu ilmenee muun muassa siinä, että palvelut vastaavat asiakkaiden tarpeita ja ovat saatavilla oikeaan aikaan. Palvelun tulee olla myös kustannustehokasta ja nojata aina parhaaseen saatavilla olevaan tietoon. (THL, 2022.) Laatu ei ole salaperäistä, eikä sen määrittäminen saa jäädä yksittäisen henkilön omaksi asiaksi. Sen tulisi olla organisaation johdon vastuulla ja vaatii jatkuvaa vuoropuhelua johdon ja henkilöstön välillä. Laatu käsitteen merkityksen tärkeys terveydenhuollon toimintaympäristössä onkin kasvanut ja sitä pidetään terveydenhuollon ammattilaisten ja johdon kannattavana tavoitteena, kun on kyse potilaasta, hoidon tarjoamisesta ja turvallisuudesta. (Karthika ym., 2021, s. 1485–1494.)

Grönroos (2015, s. 104–106) erottaa laadun kahdeksi osaksi: tekniseksi laaduksi ja toiminnalliseksi laaduksi, joka käsittää laadun prosessin. Tekninen laatu kertoo toiminnan lopputuloksesta ja toiminnallinen laatu eli laatu prosessi kuvaa sitä prosessia, miten tulokseen päästiin. Laatu prosessi tarkoittaa ja määrittää tässä tutkimuksessa sitä, miten palvelua tuotetaan ja testataan varmistaakseen sen, että se täyttää sille asetetut laatuvaatimukset. Molempien tekijöiden tulee olla onnistuneita, jotta toiminta on kokonaisuutena laadukasta. Laatu prosessia kehittämällä voidaan parantaa organisaation toimintaa. Kun kaikki tärkeät toimijat integroidaan yhteen prosessiin, voidaan keskittyä olennaisiin asioihin ja vähentää tarpeetonta hukkaa hoidosta. Prosessiajattelun avulla työyksikön laatu menee aina eteenpäin. (Lecklin, 2006, s. 196, 21).

2.2 Laatujohtamisen periaatteet ja lähtökohdat

Yhtenä esimerkkinä kokonaisvaltaisesta laatujohtamisjärjestelmästä on total quality management (TQM). Tämä on 1950-luvulla Japanissa syntynyt laatujohtamisjärjestelmä, mikä jalkautui Suomeen 1980-luvulla. TQM sopii erityisen hyvin terveydenhuoltoalalle, sillä laadukkaan palvelun tuottaminen on kriittinen menestystekijä terveydenhuollossa. Total Quality Management (TQM) on kokonaisvaltainen lähestymistapa, jonka päämääränä on parantaa tulosten laatua osallistamalla kaikki toimijat prosessiin. Onnistumiseen tarvitaan organisaatiokulttuuria, joka tukee luovuutta, innovatiivisuutta ja joustavuutta. (Gözükara, 2019, s. 1315–1316.) Lyhenne TQM sisältää sanat Total, Quality ja Management. Total tarkoittaa kaikkien organisaatiossa toimivien osallistamista laadun kehittämiseen ja laadun kokonaisvaltaiseen hallintaan kaikissa toimintaprosesseissa. Quality viittaa laatuun ja asiakaslähtöisyyteen. Management korostaa johdon keskeistä roolia ja sitoutumista, missä johto ottaa aktiivisen osan ja muokkaa johtamiskäytäntöjä niin, että laatu sulautuu organisaation strategiseen suunnitelmaan (Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, s. 22, 27).

Johdon sitoutumisella ja johtamisella on vahva vaikutus siihen, missä määrin laadukasta tietoa käytetään laadunhallintaa koskevien päätösten tekemiseen. Kun halutaan kannustaa ja johtaa työntekijöitä parantamaan laatua, johtajien tulee asettaa etusijalle laatusuunnittelu. Strategisen laatusuunnittelun avulla terveydenhuollon organisaatiot voivat määrittää vahvuutensa, heikkoutensa ja mahdollisuutensa palvelun laatualueella, optimoida resurssien käyttöä sekä olla laatusuunnittelun kautta tärkeitä palvelukohtaamisten hallinnassa. Siksi laatu politiikalla on suora vaikutus asiakaslähtöisyyteen ja henkilöstösuhteisiin. (Xiong ym., 2017, s. 383–401.) Nelson ja Danielsin (2007) mukaan hyvässä laatujohtamisessa saavutetaan maksimaalinen asiakastyytyväisyys, pienimmällä mahdollisella kustannuksella, saavuttaen kuitenkin sille asetetut standardit, vaatimukset ja odotukset (Tuomi, 2012, s. 2). Alahuhdan (2017, s. 173) mukaan taas laatujohtaminen edellyttää riittävän kunnianhimoisia, mutta saavutettavia tavoitteita. Tavoitteisiin pääseminen onnistuu, jos yrityksen kulttuuri on laatujohtamisen mahdollistava. Tavoitteet tulee pilkkoa pienempiin prosesseihin, jotka tukevat toisiaan.

Laatukulttuurin kulmakivenä on organisaation avainhenkilöiden kiinnostus laatu-työhön ja jatkuvaan kehittämiseen. Laadun kehittämisessä jokaiselta organisaation työntekijältä niin johdosta alatasolle edellytetään asiaan sitoutumista. Johdon tehtävänä on yllä pitää kehittämisorientoitunutta ilmapiiriä ja se tulee olla osa yrityksen strategiaa. Laatua ei voi irrottaa omaksi osa-alueekseen vaan se on aina osa toimintaa ja siihen liittyviä prosesseja ja jokainen organisaation työntekijä vaikuttaa siihen osaltaan. (Grönroos 2015, s. 141, 154.) Laadun kehittäminen on jatkuvaa työtä, joka ei saa pysähtyä. Kehitettävää toimintaa tulee miettiä sen avulla, miten asiakastyytyväisyyttä saataisiin entisestään lisättyä. (Alahuhta, 2017, s. 170.)

Laatujohtamisen historia on pitkä käsityöläisten virheellisten tuotteiden ehkäisystä nykypäivän kokonaisvaltaiseen laatujohtamisen malliin. Nykyaikaisessa laatujohtamisessa korostuu ratkaisukeskeisyys, jossa ongelmia pyritään ennakoimaan jo ennen niiden syntymistä. Myös jatkuva parantamisen kulttuuri korostuu. Jatkuvan parantamisen perusajatus on siirtyminen pois yksittäisistä prosesseista, projekteista tai erillisistä laadunparannushankkeista. Sen sijaan keskiössä on siirtyminen projektiajattelusta kohti jatkuvaa ja pitkäjänteistä kehitystä, joka korostaa jatkuvuutta ja systemaattista toimintaa. (Leinonen 2016, s. 11.) Laatujohtaminen on kokonaisvaltaista toimintaa, jossa keskiössä on aina asiakas ja hänen tarpeidensa ymmärtäminen. Laatujohtamisen filosofian perusideana voidaankin pitää monipuolista laatuksitystä sekä toiminnan asiakaslähteisyyttä. Tavoitteena on saavuttaa asetetut päämäärät tehokkaan ja vaikuttavan toiminnan avulla. (Salminen 2011, s. 92–94.)

Laatu on yksi keskeisimmistä kilpailukeinosta yritysten välillä. Laatujohtaminen ja toimivan laadunhallintajärjestelmän mukaan toimiminen tulee nähdä voimavarana, joka voi parantaa yrityksen markkina-asemaa sekä selkeyttää yrityksen sisäisiä toimintoja. Laatujohtamista on usein verrattu tulosjohtamiseen. Siinä keskitytään taloudellisten näkökohtien lisäksi myös muihin tekijöihin. Tulosjohtamisessa erinomaisuus liittyy selkeästi mitattavaan taloudelliseen tulokseen, kun taas laatujohtamisessa painopiste on monipuolisessa laadussa, joka kattaa tuotantoprosessin kokonaisvaltaisesti (Juuti 2001, s. 262, 264).

Uuden yksikön haltuunotossa kohtaavat usein kahden eri toimijan erilaiset laatujohtamisen tavat, laatu prosessit ja palvelumallit. Hyvä suunnittelu, muutosjohtaminen ja laatujohtaminen ovat haltuunoton prosessissa tärkeässä roolissa, jotta laatu saadaan varmennettua uudessa yksikössä niin, että laatuun ja uusiin palvelumalleihin myös sitoudutaan. Haffar ym. (2021) mukaan laatujohtaminen on muutosjohtamista. Usein tarvitaan muutosjohtamista, kun pitää oppia luopumaan vanhasta toimintatavasta ja ottaa vastaan uusi. Leinonen (2016, s. 102) korostaa tutkimuksessaan yksiköiden esihenkilötyön tärkeyttä. He ovat avainasemassa uusien toimintamallien ja tavoitteiden juurruttamisessa osaksi toimintaa ja organisaatiokulttuuria. Heidän toimintansa ja johtamistapansa ovat merkittävimpiä yksittäisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat voimakkaimmin organisaatiokulttuuriin.

Muutosten ja uusien toimintamallien sisäistäminen ja niihin sitoutuminen riippuu Porsin (2008, s. 150) mukaan kahdesta tekijästä. Ensimmäiseksi on tärkeää huomioida, se miten esihenkilö johtaa muutosta. Laatu prosessien muutoksessa on kyse muutoksesta ja oppimisesta. Esihenkilön päätehtäviin kuuluu ensisijaisesti selkeyttää henkilöstölle organisaation tavoitetila ja visio (Kuei & Madu, 2003, s. 957). Toiseksi on olennaista huomioida organisaatiokulttuuri. Organisaatiokulttuurin tunnistaminen ja ymmärtäminen ovat keskeisiä haltuunotto prosessin onnistumisen kannalta, sillä ne määrittävät organisaatiossa vallitsevia vuorovaikutussuhteita ja rakenteita. Esihenkilön on ymmärrettävä, että kulttuuriset tekijät liittyvät pääosin ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, mikä korostaa vuorovaikutussuhteiden merkitystä. (Virtanen & Stenvall, 2014, s. 118, 124.) Ennen kaikkea muutosten johtaminen edellyttää pitkäjänteisyyttä ja kykyä luoda selkeä perusteltu tarve halutulle muutokselle. Tällöin henkilöstön on myös helpompi ymmärtää ja sitoutua muutokseen. (Corfield & Paton, 2016, s. 99.) Eli laatujohtamisen haasteita tutkimusten mukaan ovat muutokset, uusien toimintamallien käyttöönotto, sitouttaminen sekä organisaatiokulttuuriset tekijät. Nämä ovat juuri niitä kysymyksiä lähteiden mukaan, jotka vaikuttavat haltuunotto prosessiin ja laatujohtamiseen prosessin aikana.

Alzoubi ja kollegat (2019) korostavat, että laadunhallinnan periaatteet ovat yhteisiä riippumatta maasta. Menestyksellisen laadunhallinnan edellytyksiä ovat

koulutus, jatkuva laadunparantaminen, potilas- ja asiakaskeskeisyys, johdon vahva sitoutuminen ja tiimityöskentely. Tutkimusten mukaan laadukkaalla laadunhallinnalla on positiivisia vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin. Työntekijöiden mahdollisuus osallistua laadun kehittämiseen voi lisätä heidän työtyytyväisyyttään, mikä puolestaan edistää heidän hyvinvointiaan. Osallistuminen voi myös vahvistaa työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Liu 2014, s. 1257.)

Tutkimuksen taustaksi hankin tietoa tietohaun avulla. Tietohaun tavoitteena oli selvittää, millaista aiempaa tutkimustietoa on saatavilla laadunvarmentamisesta ja henkilökunnan sitouttamisesta uusissa terveydenhuollon yksiköissä haltuunotto tilanteissa. Tietohakuun hyväksyttiin mukaan tietokannoista hakusanoilla löydettyt artikkelit ja tutkimukset vuodesta 2000 eteenpäin. Hakuun hyväksyttiin mukaan luotettavista lähteistä julkaistut suomen ja englanninkieliset tutkimukset. Tutkimusten oli täytynyt läpäistä tieteellinen vertaisarviointiprosessi tai olla laadultaan vastaavia kuin väitöskirjat. Aineiston haku suoritettiin Medic, Theseus, Finna ja Terveysportti tietokannoista. Hakusanoina käytettiin laatujohtaminen, laadunvarmentaminen, laatu, terveydenhuolto, haltuunotto, implementaatio ja integraatio sanoja

3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa laaduvastaavien näkemyksiä ja kokemuksia laadunvarmentamisesta ja henkilökunnan sitouttamisesta uusissa terveydenhuollonyksiköiden haltuunottoprosesseissa. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää haltuunottoprosesseja uudessa terveydenhuollonyksikössä.

Yksiköllä tarkoitetaan tässä erilaisia terveydenhuollon palvelua tuottavia yksiköitä. Näitä ovat mm. kotihoidon yksiköt, terveysasema ulkoistukset, laajat kokonaisulkoistukset, yritysostot ja yhteisytykset. Palvelun tuottajana toimii yksityisen terveyspalveluyrityksen julkiset terveyspalvelut. Julkiset terveyspalvelut koostuvat kolmesta eri liiketoimintalinjasta, jotka ovat laajat ulkoistukset ja terapiapalvelut, koti- ja hoitajapalvelut ja perusterveydenhuolto ja lääkäripalvelut.

Julkisten terveystalveluiden laatuvaataavat vaataavat laadun toteutumiaesta omassa liiketoimintalinjassaan.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten laatu varmistetaan parhaiten uudessa terveydenhuollon yksikössä?
2. Miten henkilökunta sitoutetaan parhaiten haltuunotossa uuteen terveydenhuollon yksikköön?

4 TUTKIMUSYMPÄRISTÖ JA YHTEISTYÖKUMPPANIT

Tutkimus toteutetaan yksityisessä terveystalveluyrityksessä, joka toimii nykyiselläänkin palvelun tuottajana useissa kuntien terveystalveluiden ulkoistuksissa. Tutkimus toteutetaan haastattelemalla laadusta vaataavia henkilöitä julkisissa terveystalveluissa. Julkisten terveystalveluiden toimialue koostuu kolmesta liiketoiminta-alueesta: Perusterveydenhuolto ja lääkäripalvelut, Laajat ulkoistukset ja terapiapalvelut sekä Koti- ja hoitajapalvelut. Jokaiselle liiketoimintalinjalle on nimetty oma laatuvaataava, kuka vaataa oman toimialueensa laadusta ja osallistuu mm. haltuunottoihin laatuasioiden asiantuntijana. Laatuvaataavat toimivat kaikki myös esihenkilöinä, mitä kautta he osallistuvat myös laatujohtamiseen.

Terveystalveluyritys tuottavaa terveydenhuollon palveluita maanlaajuisesti julkisen sektorin kumppaneille. Palvelut ulottuvat laajoista terveystalveluiden kokonaisulkoistuksista yksittäisiin palveluihin tai räätälöityihin palveluketjuihin. Kumppanuuksien kautta yksityisen terveystalveluyrityksen terveystalvelukeskukset, lääkärikeskukset, sairaalat, työelämäpalvelut ja henkilöstövuokraus toimivat täydentävinä palveluntarjoajina hyvinvointialueiden omien palveluiden rinnalla. Tässä mallissa hyvinvointialueet ja julkiset terveystalvelut toimivat kumppaneina.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

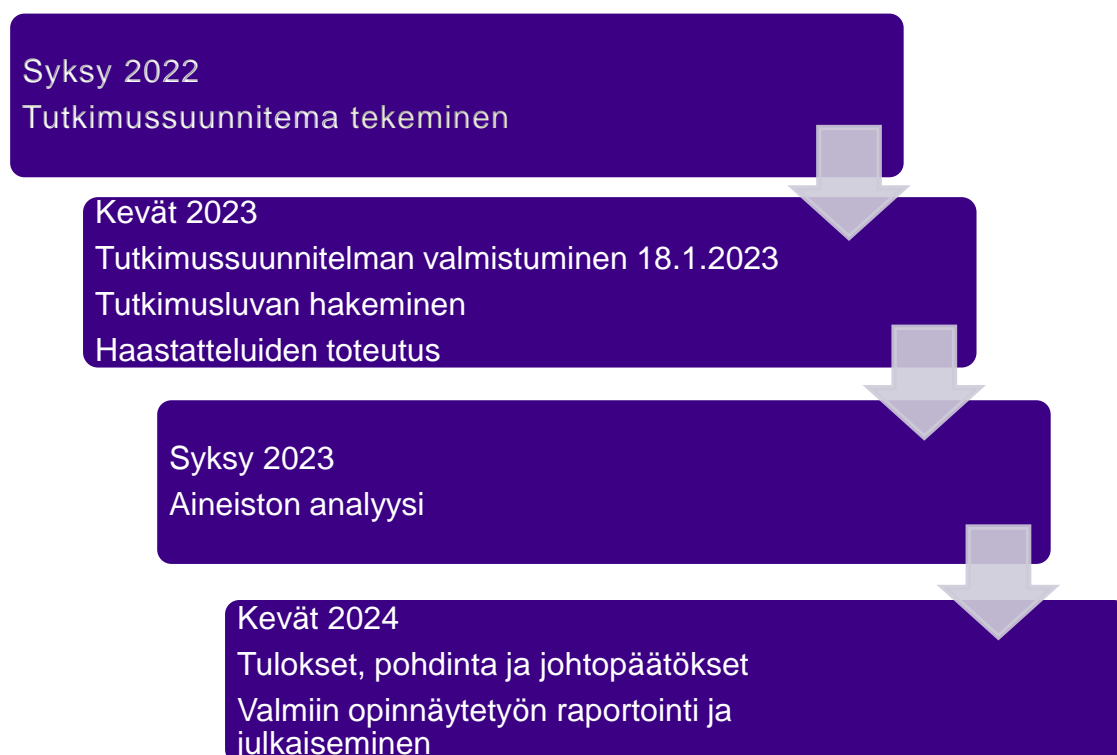
5.1 Tutkimuskehyksen rakenne ja menetelmästrategiat

Tässä tutkimuksessa teoreettinen viitekehys rakentui laadun, palveluiden ja prosessien kehittämisen ja johtamisen ympärille. Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena ja analyysimenetelmänä on käytetty teoriaohjaava sisällönanalyysiä.

Valitsin tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän, koska sen avulla pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja kuvailla tutkittavia tekijöitä. Ihmisen kokemat merkitykset ovat laadullisen tutkimuksen lähtökohtana. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 62). Parhaiten soveltuvaksi aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastatteluiden toteuttaminen. Tämä johtuu siitä, että laadullisessa tutkimuksessa tutkija on yleensä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, vaikka hän pyrkii säilyttämään neutraaliuden ja välttämään vaikuttamista aineistoon (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, s. 31–32).

5.2 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimusprosessi kesti kaikkiaan yhteensä kaksi vuotta. Prosessi jakautui neljään vaiheeseen: tutkimussuunnitelman tekoon, haastatteluiden toteutukseen, aineiston analysointiin ja tutkimuksen raportointiin. Tämä prosessi on kuvattu alla olevassa kuviossa 1.



Kuvio 1: Tutkimusprosessin kulku

5.3 Teemahaastattelu

Haastattelurungon laatiminen hyvin ja huolellisesti on keskeistä haastattelun onnistumisen kannalta. Tavoitteena hyvällä haastattelurungolla on varmistaa, että tutkija esittää kaikki olennaiset kysymykset. Lisäksi se parantaa haastattelutilanteen sujuvuutta ja toimivuutta. (Koskinen et al, 2005, 108–109). Ennen varsinaista tutkimushaastattelua tein yhden koehaastattelun harjoituksena. Näin sain kokemusta haastattelijana. Tutkimusaineisto kerättiin kevään 2023 aikana. Laativastaaville lähetettiin sähköpostitse saatekirje 14.4. 2023, missä oli teemahaastattelun kysymykset ja kutsu vapaaehtoiseen haastatteluun (teemahaastattelu kysymykset Liite 1 ja saatekirje Liite 2). Haastateltavat antoivat suostumuksensa haastatteluun sähköpostitse, ja heitä informoitiin samalla tietosuojakäytännöistä ja anonyymiteetistä. Haastattelu-
muotona oli yksilöhaastatteluna toteutettu teemahaastattelu. Sovimme heidän kanssaan sähköpostitse haastattelujen pitämisestä Microsoft Teamsin kautta, jolloin pystyin hyödyntämään Teamsin tallennustoimintoa. Haastattelujen sijainnilla Suomessa ei näin ollut merkitystä. Tallensin myös haastattelut puhelimellani.

Tallennettuja haastatteluja oli yhteensä 8 ja jokaiselle oli varattu tunti aikaa. Haastatteluita oli yhteensä 422 minuuttia. Litteroin tekstin heti seuraavien päivien aikana. Haastatteluita litteroitua tekstiä muodostui yhteensä 21 sivua. Litteroidun tekstin fontin koko oli 12 ja riviväli 1,5. Haastattelut toteutuivat 2 viikossa ajalla 3.5.-17.5.2023 suunnitelman mukaan. Haastattelut pidettiin aina yksilöhaastatteluina, koska näin saatiin haastateltavilta paras subjektiivinen kokemus tutkittavasta ilmiöstä. Yksilöhaastattelun valintaa tuki myös haastateltavan anonymiteetin säilyminen.

Haastatteluiden aikana sekä minä että haastateltavat pidimme kamerat päällä. Useampi haastateltava sanoi kokevansa, että aihe oli tärkeä. Yhteistä keskusteluhetkeä myös arvostettiin. Kerrankin oli aikaa puhua yhdessä tärkeästä aiheesta. Noudatin teemahaastattelun periaatteita ja esitin kaikille haastateltaville etukäteen laatimani kysymykset jossain vaiheessa haastattelua. Haastattelun alussa kerroin myös aina tutkimuskysymykset. Vaikka haastateltavat olivat alan ammattilaisia, tavoitteenani oli varmistaa, että kaikki ymmärsivät käsitellyt teemat samalla tavalla. Näin varmistin, että vastaukset olivat relevantteja käsiteltyihin aiheisiin. Tarvittaessa selvensin teemoja haastattelujen alussa ja keskellä keskustelua, jotta vältettiin mahdolliset väärinymmärrykset.

Tutkimusaineistoni koostuu kahdeksan laatuvaastavan haastattelusta. Kutsu haastatteluun lähti kaikille yhdeksälle laatuvaastavalle. Yksi laatuvaastava ei vastannut kutsuun. Haastatteluilla saatiin näin ollen kattava otanta. Haastattelujen jälkeen totesin haastateltavien määrän myös hyväksi, koska monet asiat alkoivat toistumaan useammassa haastattelussa. Myös litteroinnin ja aineiston analysoinnin kannalta määrä oli sopiva. Aineiston laajuutta harkittaessa Hakala (2017, s. 150) suosittelee noudattamaan kahta periaatetta: aineiston tulisi olla mahdollisimman suppea, mutta samalla riittävän suuri ottaen huomioon aihe ja tutkimuksen tarkoitus. Haastateltavat löysin yksityisestä terveyspalvelualan yrityksestä. Kriteereinä oli, että haastateltavat toimivat laatuvaastavina julkisten terveyspalveluiden eri liiketoimintalinjoissa. Kaikilla haastateltavilla on useamman vuoden kokemus laatuvaastavan tehtävistä. Laatuvaastavat ovat aina myös mukana uusien yksiköiden haltuunotoissa, laadusta vastaavina. Haastateltavilla oli näin laaja kokemus tutkittavasta aiheesta. Tuomi & Sarajärvi (2018, s. 99) käyttävät termiä eliittiotanta, kun tutkimukseen valitaan vain

parhaimmiksi arvioituja henkilöitä, joilla on riittävä kokemus ja kyky ilmaista itseään selkeästi.

Haastattelu on erittäin joustava aineistonkeruumenetelmä, mikä tekee siitä hyödyllisen monenlaisissa tilanteissa ja eri tarkoituksiin (Puusa, 2020). Erityisesti silloin, kun pyritään ymmärtämään ihmisten tulkintoja ja merkityksiä, haastattelu usein nähdään ainoaksi tehokkaaksi keinoksi aineiston keräämiseen (Hirsjärvi et al., 2009). Haastattelun etuihin kuuluu sen joustavuus, joka mahdollistaa vuorovaikutuksen tutkittavan kanssa ja antaa haastateltaville tilaisuuden syventää tai selventää vastauksiaan tarvittaessa (Hirsjärvi et al., 2009). Lisäksi haastattelijana pystyy tarvittaessa muuttamaan kysymysjärjestystä keskustelun edetessä, mikä tekee haastattelusta tehokkaan ja monipuolisen menetelmän (Tuomi & Sarajärvi, 2018; Koskinen et al., 2005). On kuitenkin huomioitava, että haastattelu voi olla aikaa vievä ja työläs prosessi, sekä haastatteluun valmistautuessa että aineiston käsittelyssä, mutta tämä seikka on otettava huomioon tutkimuksen aikataulutuksessa (Hirsjärvi et al., 2009).

Teemahaastattelu edellyttää aina haastattelijalta itseltään myös hyvää aiheeseen perehtymistä. Tutkimus aihe olikin minulle haastattelijana tuttu, koska toimin myös itse laadusta vastaavana ja osallistun työssäni haltuunottoihin. Huomioin jokaisessa haastattelussa sen, että minä tulkitsin haastateltavan ajatuksia. Tämän ansiosta haastattelijana pääsin välillisesti osalliseksi haastateltavan ajatuksista ja kokemuksista (Puusa 2020a, s. 103). Kiinnitin erityistä huomiota siihen, että en haastattelijana lähtenyt johdattelemaan haastateltavaa.

5.4 Analyysi

Tässä tutkimuksessa aineisto analysoitiin sisällönanalyysiä käyttäen. Sisällönanalyysi on yksi eniten käytetty analyysimenetelmä laadullisessa tutkimuksessa. (Elo ym., 2022, s. 215.) Sisällönanalyysin päävaiheet ovat valmistelu-, analysointi- ja raportointivaihe. Laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysiä voidaan tehdä joko aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavana. Tässä tutkimuksessa käytettiin analyysimenetelmänä teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, missä yhdistyvät aineistolähteisyys ja teoria (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 110). Laadullisessa tutkimuksessa käytetään useimmiten joko induktiivista tai abduktiivista päättelyä. Induktiivisessa

päätelyssä tutkija luo luokituksen aineiston perusteella (Elo ym., 2022, s. 218). Tässä tutkimuksessa käytetään induktiivista päätelyä, mikä on aineistolähtöistä. Induktiivisessa analyysivaiheessa poimitaan alkuperäisilmaisuja, mitkä vastaavat tutkimuskysymyksiin. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s.136.) Näin tein omankin aineistoni kohdalla. Poimin aineistosta alkuperäisilmaisuja, mitä sitten peilasin minun tutkimuskysymyksiini.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää, että aineisto on analysoitu totuudenmukaisesti, läpinäkyvästi ja kaikki ratkaisut on perusteltu hyvin. (Puusa, 2020b, s. 148–149.) Analyysin ensimmäisessä vaiheessa kuuntelin kaikki haastattelut kertaalleen läpi ja tämän jälkeen litteroin tutkimusaineiston eli purin aineiston kirjoitettuun muotoon, varmistaen kuitenkin sen, että aineiston keskeinen informaatio säilyi. Aineiston litteroinnin jälkeen luokittelin aineiston. Tiivistämisen ja luokittelemisen avulla tutkija voi sitten tulkita aineistoa ja tehdä niistä johtopäätöksiä. Aineiston kuunteleminen ja litterointi tarjosi mahdollisuuden tutustua aineistoon vielä tarkemmin. Sain näin ymmärrystä analyysin tekoa varten. Aineiston litteroinnin tarkkuudesta ei ole yksiselitteistä ohjetta. Ylimalkainen litterointi tarkkuus oli tässä tutkimuksessa riittävä. Kun koko haastattelua ei litteroida sanatarkasti, tutkija on paras henkilö jatkokäsittelyyn teemahaastattelun aineistossa. Tutkija tuntee aineiston parhaiten ja pystyy tunnistamaan, milloin sanatarkkojen dialogien kirjoittaminen on tarpeen (Hirsjärvi & Hurme 2022, s. 183). Litterointi tehtiin valikoiden haastateltavan puheesta tutkimuskysymyksiin vastaten. Kaikki tarpeettomat ei tutkimuskysymyksiin liittyvät sanat ja toistot jätettiin pois, tiivistäen näin vastaajien puhetta. Tässä tutkimuksessa riittää, että asia tulee ymmärretyksi. Ollaan kiinnostuneita haastatteluiden asiasisällöstä. Tarkoituksena on nostaa esiin haastateltujen näkökulmia ja mielipiteitä liittyen tutkimuskysymyksiin. Litteroinnissa keskityttiin kohtiin, mitkä olivat tutkimuskysymyksen kannalta relevantteja. (Ruusuvoori, 2010).

Seuraavaksi litteroitu aineisto pelkistettiin. Tämä on ensimmäinen vaihe analyysissa ja tärkeä osa tutkimusprosessia, joka auttaa tekemään tutkimuksesta selkeän ja vaikuttavan. Tutkimuksen aineisto pyrittiin esittämään niin, että se tuki tutkimuskysymyksiäni ja auttaa muita ymmärtämään tutkimukseni tulokset. Järjestelin litteroidun aineiston tutkimuskysymyksittäin. Näin aineistosta saadaan yhdistettyä samankaltaisuuksia tai säännönmukaisuuksia (Puusa, 2020b, s. 152). Haastateltavat henkilöt numeroitiin ja alkuperäiset ilmaisut kerättiin tämän jälkeen ylös samaan

dokumenttiin, jokainen vastaus järjestyksessä tutkimuskysymysten alle. Haastateltavien numerointi tutkimuksessa on tärkeä käytäntö, joka auttaa pitämään haastatellut henkilöt anonymiteettina ja helpottaa tutkimusaineiston järjestämistä ja hallintaa (Elo ym., 2022, s. 220). Alleviivasin aineistosta eriväreillä keskeiset toistuvat teemat tai sanat. Näistä muodostui myöhemmin alaluokat. Tämä auttoi minua tunnistamaan aineiston perustana olevat trendit ja havainnot. Alla olevaan taulukkoon yksi olen kuvannut eri analyysin vaiheet.

Taulukko 1: Analyysin vaiheet

1. Haastatteluiden kuuntelu ja litterointi
2. Aineiston esilukeminen ja sisältöön perehtyminen
3. Aineiston koodaaminen
4. Teemoittelu, samanlaisten ja erilaisten aiheiden etsiminen
5. Pelkistettyjen ilmausten listaaminen
6. Alaluokkien ja yläluokkien luominen
7. Tutkimus tulokset
8. Yhteenveto ja peilaaminen teoriaan

Seuraavassa vaiheessa ryhmittelin ja luokittelin aineiston alaluokkiin ja yläluokkiin, ja mm sitoutuminen sanalla löytyi monta synonyymia. Keräsin samaa tarkoittavat pelkistetyt ilmaisut samaan laatikkoon Word dokumenttiin. Samaan dokumenttiin kirjasin myös alaluokat ja yläluokat. Alaluokka on pelkistyksen yhdistävä tekijä. Pelkistyksen synonyymejä tulee olla aina vähintään kaksi ennen kuin niistä voidaan tehdä alaluokka. Sama sääntö pätee yläluokan syntymisen kanssa. Pelkistyksen määrän kirjasin myös samaan dokumenttiin. Näistä pelkistyksistä syntyi yhteensä 16 alaluokkaa ja alaluokista syntyi yhteensä kolme yläluokkaa. Nämä olivat haltuunotto-prosessin tavoitteet, haltuunotto-prosessin sisältö, vuorovaikutus ja välittävä johtaminen. Kaikkia näitä vaiheita pelkistys, alaluokka ja yläluokka peilasin aina tutkimuskysymyksiini. (Elo ym., 2022, s. 219–221.) Pysin alaluokkien muodostamisessa johdonmukaisuuteen ja informatiivisuuteen. Esimerkiksi sanoista toimintajärjestelmät, palveluprosessit, palvelumallit ja yhteiset toimintatavat tuli alaluokka prosessit. Alaluokkia muodostaessa tuli teemojen rakenne hyvin esille (Puusa, 2020b, s. 153).

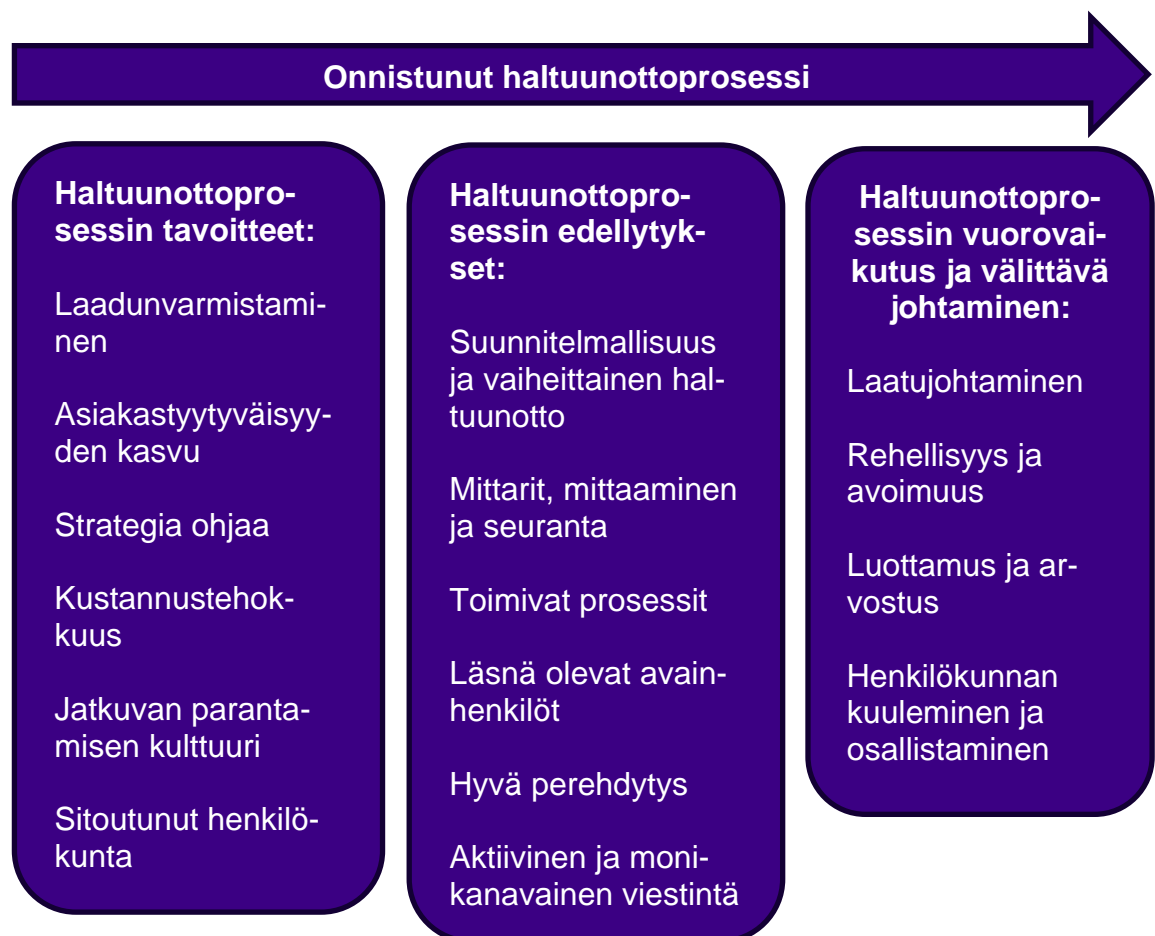
Seuraavaksi jatkoin yhdistämällä alaluokat yläluokiksi. Yläluokkia muodostaessa pidin tutkimuskysymykset tarkasti mielessä. Esimerkiksi alaluokat kuulluksi tuleminen ja osallisuus, arvostus ja luottamus sekä rehellisyys ja avoimuus muodostuivat yläluokaksi vuorovaikutus ja välittävä johtamien. Analyysin viimeisessä vaiheessa muodostin yläluokista vielä pääluokan. Tässä tutkimuksessa pääluokaksi muodostui onnistunut haltuunotto prosessi. Tutkimus tulosten runko syntyi näiden luokitusten mukaan. Tein pelkistyksistä ja niistä syntyneistä alaluokista taulukon. Tämä pelkistetty taulukko on tämän tutkimuksen liitteenä. Alaluokat ja niistä syntyneet yläluokat ja pääluokan olen kuvannut alla olevaan taulukkoon numero kaksi.

Taulukko 2: Analyysissa syntyneet alaluokat, yläluokat ja pääluokka

Alaluokat	Yläluokat	Pääluokka
<ul style="list-style-type: none"> • Laatu on yhteinen asia • Asiakastyytyväisyys • Strategia ohjaamaa • Kustannustehokkuus • Jatkuvan parantamisen kulttuuri • Sitoutunut henkilökunta 	Haltuunottoprosessin tavoitteet	Onnistunut haltuunotto-prosessi
<ul style="list-style-type: none"> • Suunnitelmallisuus ja vaiheittainen haltuunotto • Läsnä olevat avainhenkilöt • Prosessit • Mittaaminen, mittarit ja seuraaminen • Perehdytys • Viestintä 	Haltuunottoprosessin sisältö	
<ul style="list-style-type: none"> • Laatujohtaminen • Kuulluksi tuleminen ja osallisuus • Arvostus ja luottamus • Rehellisyys ja avoimuus 	Haltuunottoprosessin vuorovaikutus ja välittävä johtaminen	

6 TULOKSET

Tämän tutkimuksen mukaan onnistunut haltuunotto prosessi muodostuu kolmesta kokonaisuudesta, kuten on kuvattu alla olevassa kuviossa 2. Näitä ovat haltuunotto prosessin tavoitteet, haltuunotto prosessin edellytykset sekä haltuunotto prosessin vuorovaikutus ja välittävä johtaminen. Onnistunut haltuunotto prosessi on kuvattu alla olevassa kuviossa kaksi. Aineiston analyysin perusteella jaottelin tutkimuksen tulokset tutkimuskysymysten mukaan. Yläluokat haltuunotto prosessin tavoitteet ja sisältö vastasivat ensimmäiseen tutkimuskysymykseen koskien laadunvarmistusta uudessa terveydenhuollon yksikössä. Yläluokka haltuunotto prosessin vuorovaikutus ja välittävä johtaminen vastaa taas toiseen tutkimuskysymykseen koskien uuden henkilökunnan sitoutumista haltuunotossa.



Kuvio 2: Onnistunut haltuunotto prosessi

6.1 Miten laatu varmistetaan parhaiten uudessa terveydenhuollon yksikössä?

Haastatteluideni alussa kävin ensin lyhyesti läpi haastateltavieni laatuviastavien näkemyksiä siitä, mitä parhaimmillaan voidaan saavuttaa onnistuneella haltuunotolla tai integraatiolla. Halusin nostaa tämän esiin, koska vastauksista mielestäni välittyi hyvin se, miten tärkeä tämä aihe on. Onnistunut haltuunotto koettiin erittäin tärkeänä tavoitteena ja onnistuessaan sen koettiin vaikuttavan positiivisesti pitkäksi ajaksi uuden yksikön toimintaan.

Hyvä sitoutunut henkilökunta, yksikkö, mikä toimii tehokkaasti, asiakkaat ja tilaaja ja henkilökunta tyytyväisiä ja voi hyvin. Tuotetaan laadukasta hoitoa. Hyvä fiilis yksikössä. Lähijohto voi hyvin. Sitten ylintä johtoa ei enää tarvita.

Sitoutuneet työntekijät, saavutetaan asiakkaille parempaa hoitoa ja terveyttä kustannustehokkaasti. Vaikuttaa vuosiksi eteenpäin. Ihmiset muistavat pitkään. Aina helpompi jos saa itse rekrytoida itse

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen eli laadunvarmentamiselle uudessa yksikössä asetetut tavoitteet nousivat esiin yhtenäisinä ja keskeisinä aiheina haastatteluissa. Laadun ylläpitämisen koettiin kuuluvan kaikille organisaatiossa. Tämän koettiin lisäävään henkilökunnan sitoutumista ja laadunvarmentamista uudessa yksikössä.

Laatu on kaikkien vastuulla. Se on johdon vastuulla ja hallinnon ihmisten vastuulla ja se on tietysti siellä yksikössä myös työntekijöiden vastuulla, elikkä tavallaan koskee koko sitä organisaatiota.

Laatu nähtiin tärkeänä ja olennaisena osana terveydenhuollon yksikön toimintaa. Laadun tulisi olla kaikkien työntekijöiden, johdon ja sidosryhmien yhteinen panostus. Laadunvarmistus ja hallinta koettiin välttämättöminä tekijöinä potilasturvallisuuden ja hyvän terveydenhuollon toteutumisessa. Laadunvarmentamiseksi uudessa yksikössä tarvittiin vahvaa sitoutumista yhteisiin toiminnallisiin tavoitteisiin. Laadullisina tavoitteina asiakastyytyväisyys nähtiin toiminnan keskiössä.

Haastateltavien sitoutuminen asiakastyytyvyyteen oli vahva. Työtä tehdään asiakkaiden hyväksi. Kaikki toiminta suunnataan kohti asiakkaiden tarpeiden täyttämistä. Asiakastyytyväisyys koettiin tärkeänä laadunmittarina ja asiakkailta

kerättiin jatkuvasti palautetta, mitä käytetään parantamaan toimintaa sekä varmistamaan, että asetetut tavoitteet on saavutettu. Tavoite korkeasta asiakastyytyväisyydestä nähtiin tärkeänä osana laadunvarmistuksesta uudessa yksikössä.

Asiakkaan hyöty ja tyytyväisyys keskiössä. Asiakas keskiössä. Tämän takia täällä ollaan.

Strategia ohjaa toimintaa. Strategia nähtiin välttämättömänä osana haltuunottoa ja laadunvarmentamista, koska se antaa toiminnalle suunnan ja asettaa tavoitteen, optimoi resurssien käytön, hallitsee riskejä ja motivoi osapuolia. Se luo selkeyttä ja järjestelmällisyyttä, mikä edistää onnistunutta uuden asian tai prosessin omaksumista.

Strategia pitää olla selkeä ja jokainen porras on hyvin perehdytetty tähän. Tärkeää olla myös esihenkilöille selvä. Johtaminen on hankalaa, jos et tiedä mikä sinun oma perustehtäväsi on tai toiminnan tavoite.

Huolellinen tasapainottaminen kustannustehokkuuden ja laadun välillä nähtiin tärkeänä. Kustannustehokkuuden ja laadun koettiin liittyvät läheisesti toisiinsa useilla eri tavoilla. Kustannustehokkuus voi olla osa laatua, ja päinvastoin, kun molemmat näkökulmat otetaan huomioon oikein, ne ovat kestävän liiketoiminnan ja laadunvarmistamisen ydin uudessa yksikössä. Kustannustehokkuus liitettiin prosessien tehokkuuteen ja hukan minimoimiseen. Kun prosessit ovat sujuvia ja optimoituja, resursseja käytetään tehokkaasti, mikä voi johtaa kustannussäästöihin. Samalla tehokkaat prosessit voivat myös parantaa asiakaspalvelun laatua. Toimivat prosessit ja vähentynyt hukka liitettiin näin parempaan laatuun.

Kustannustehokkuus on osa laatua ja tulisi näkyä kaikessa toiminnassa ja prosesseissa.

Kustannustehokkuus ja laatu perustuvat molemmat jatkuvan parantamisen periaatteeseen. Jatkuvan parantamisen kulttuuri nähtiin myös tärkeänä osana laadunvarmistamista uudessa yksikössä. Organisaatio, joka pyrkii jatkuvasti parantamaan prosessejaan ja toimintaansa, voi saavuttaa sekä kustannussäästöjä, parempaa laatua ja tämän koettiin parantavan myös työntekijöiden sitoutumista.

Jatkuvan parantamisen kulttuuri esim. asiakastyytyväisyys palautteiden kautta. Ollaan valmiita isoihinkin muutoksiin asiakaspalvelun tai laadun parantamisen kulmasta. Tavoitteet tulee olla kunnianhimoisia.

Henkilökunnan sitoutumisen tärkeys uuteen nousi haastatteluissa esiin 19 kertaa. Se koettiin keskeisenä tekijänä laadunvarmentamisessa, onnistuneessa haltuunotossa. Sen koettiin tukevan jatkuvuutta sekä myös helpottavan organisaation sopeutumista muutoksiin ja vähentävän mahdollisia haasteita, joita voi liittyä haltuunottoon. Toiminnan tavoitteena nousi esiin niin henkilökunnan, esihenkilöiden ja johdon sitoutumisen tärkeys. Lähiesihenkilön sitoutuminen koettiin tärkeimmäksi. Heidän koettiin olevan avainasemassa laadunvarmistamisessa ja muun henkilökunnan sitouttamisessa uuteen. Alaluokka sitoutuminen sai toiseksi eniten vastauksia haastatteluissa.

Sitouttaminen on tärkeää - me hengen luominen esisijaista, koska turha puhua mistään laadun jalkauttamisesta, jos ihmiset eivät ole sitoutuneet meidän ajatuksiimme laadusta ja siihen, mikä laatu meidän mielestämme on.

Henkilöstö on voimavara. Henkilöstölle ei saa tuottaa pettymyksiä ja lupauksia, jos niitä ei pystytä viedä loppuun. Luottamus kärsii ja tämä on todella tärkeää. Tämä vaikuttaa henkilökunnan sitoutumiseen.

Suunnitelmallisuus ja vaiheittainen haltuunotto koettiin tärkeinä edellytyksinä onnistuneessa haltuunotossa ja laadunvarmistamisessa. Lähtötason ymmärrys koettiin perustana, mistä kaikki lähtee liikkeelle. Alussa pitää osata kuunnella ja tutustua hyvin jo olemassa olevaan. Ymmärtää, mitä esim. perehdytystarpeita yksiköllä on. Millainen kulttuuri uudessa yksikössä on. Vasta tämän jälkeen koettiin, että on hyvä lähteä opettamaan, oppimaan mahdollisia uusia toimintatapoja. Tämän koettiin luovan positiivisen ja toista arvostavan ilmapiirin, joka tukee uuden oppimista ja kehitystä. Sen koettiin vaikuttavan myös myönteisesti vuorovaikutukseen, motivaatioon ja joustavuuteen uudessa ympäristössä.

Jos tilanne on hyvä ei kaikkea uutta kannata tuoda heti. Seurataan alussa tilannetta. Miten työtään tekevät. Voisimmeko me oppia siitä jotain. Kokevat sen varmasti positiivisena, jos heidänkin osaamistaan arvostetaan. Oppiminen voisi olla kahdensuuntaista. Ei vain kaadeta päälle. Jotakin poimitaan ja pidetään vanhojakin käytäntöjä. Jos asiat eivät ole kunnossa ja laatua ei millään tavalla ole seurattu niin sitten pitää tuoda heti meidän välineemme.

Status q uudesta yksiköstä. Käydään yksikössä. Selvittää missä mennään nyt, mitkä toimintatavat nyt ovat? Näin selvitetään mahdolliset aukkokohdat ja muutostarpeet. Mitä siellä tapahtuu, viestintä, kuka siellä johtaa? Viestintä kulttuurin selvittäminen, jotta päästään uusia asioita jalkauttamaan. Uusiin järjestelmiin kouluttaminen tärkeää. Koulutukseen tarvitaan aikaa. Pitäisi osata puhua heidän kiel-tään. Ymmärtää mitä järjestelmiä heillä on nyt käytössä ja mitkä meidän järjestelmämme vastaa näihin. Ymmärtää mitä osaamista heillä nyt on.

Avainhenkilöiden läsnäolo koettiin tärkeänä edellytyksenä haltuunotossa heti alusta alkaen. Näin heille nousee selkeä käsitys haltuunoton tarkoituksesta ja merkityksestä uudelle yksikölle heti haltuunoton alussa. Tämä auttaa varmistamaan sen, että haltuunotto on strategisesti linjassa organisaation tavoitteiden kanssa ja että siihen saadaan tarvittava tuki ja resurssit. Näin he ovat myös vahvasti mukana laadunvarmistamisessa. Tärkeänä koettiin myös muiden kuin avainhenkilöiden tunnistaminen. Haltuunoton onnistumisen kannalta avainhenkilöinä nähtiin lähiesihenkilöt.

Lähiesihenkilöt, ketkä on yksiköissä, ketkä tekevät kaikki myös kliinistä työtä. Kun he ottavat sen omaksi toimintamallikseen pystyvät he sitten ohjaamalla ja omalla esimerkillään viemään sen eteenpäin. Esihenkilön tulee olla sitoutunut ensin ideologiaan. Muuten rupeavat blokkamaan tietoa, mitä vievät eteenpäin. Läsnäolo tärkeää.

Ensin ydinhenkilöt, johto, esihenkilöt heidän kanssansa pitää saada makustella ensiksi asiat ihan loppuun saakka. Päästään vuoropuheluun ja kaikille tulee oikea ymmärrys asioista. Asiat ei saa tulla liian nopeasi. Jos he eivät ole saanut makustella tai eivät ole ymmärtäneet asiaa oikein niin silloin mennään pieleen. Ydinporukka pitää ensin saada ymmärtämään ja hyväksymään asiat, että he eivät vie esim. omia asenteitaan työntekijöille.

Prosessit koettiin olennaisina osina ja edellytyksinä haltuunotossa, koska ne tuovat tehokkuutta, parantavat laatua, vaikuttavat positiivisesti laadunvarmistamiseen ja voivat vaikuttaa myönteisesti myös organisaation kilpailukykyyn ja asiakastyytyväisyyteen. Ne ovat osa laajempaa ponnistelua paremman toiminnan ja tulosten saavuttamiseksi organisaatiossa.

Kaikesta tulee olla tehtynä prosessikuvaukset. Tämä mahdollistaa mittaamisen ja seuraamisen ja tätä kautta laadun varmentamisen. Asiakkaan hyöty ja tyytyväisyys aina keskiössä.

Mittaaminen, mittarit ja seuraaminen koettiin tärkeänä edellytyksenä laadunvarmistamisessa uudessa yksikössä. Niiden koettiin osaltaan auttavan varmistamaan toiminnan kustannustehokkuuden, laadun, sekä sen, että toiminta on tavoitteiden mukaista ja linjassa odotusten kanssa. Mittareiden koettiin luovan myös perustan jatkuvan parantamisen kulttuurille organisaatiossa. Tässä tutkimuksessa haastatteluissa nousi esiin useita seurattavia mittareita, mitkä koettiin tärkeinä laadunvarmistamisessa. Näitä oli erilaiset toiminalliset mittarit, millä seurattiin suoritteita, käyntimääriä, budjettia ym. Sitten oli asiakastytyväisyyteen liittyvät mittarit esim. NPS- mittaus, reklamaatioiden ja palautteiden seuranta. Vaikuttavuusmittareista mainittiin hoidon vaikuttavuus ja hoidon jatkuvuus. Taloudellisten ja henkilöstötytyväisyys mittareiden seuraaminen koettiin myös tärkeänä.

Laadun mittaaminen ja seuranta on tärkeää mm. asiakastytyväisyys. Työntekijät voivat olla ylpeitä siitä, että antavat hyvää, laadukasta ja tarkoituksenmukaista hoitoa. Viihtyvät näin paremmin töissä.

Tässä tutkimuksessa perehtyminen sai kaikista eniten vastauksia haastatteluissa. Perehdytys nähtiin keskeisenä osana laadunvarmistusta, koska sen koettiin luovan perustan pätevälle ja motivoituneelle henkilöstölle, joka on sitoutunut tuottamaan korkealaatuista palvelua hyvällä ammattitaidolla. Perehdytyksen koettiin vaikuttavan suoraan yksikön tehokkuuteen, asiakastytyväisyyteen ja kykyyn noudattaa sovittuja standardeja ja menettelytapoja. Useammassa haastattelussa nostettiin esiin myös riittävän ajan tärkeys perehdytyksessä. On tärkeää päästä rauhassa perehtymään esim. uusiin järjestelmiin.

Perehdytysprosessi on tärkeä. Se tulee olla kattava ja perehtymiseen tulee varata tarpeeksi aikaa. Työntekijä pääsee työkuultuurin tätä kautta mukaan. Yksi tärkeimmistä asioista.

Paljon perehdytystä arvopohjan, prosessien ymmärtämiseen, jotta lähdetään heti johtamaan laatua samaan suuntaan. Perehdytys, sitouttaminen vie aikaa. Esim. pelkkä henkilökunnan esihaastattelu ja osaamisen ja toiveiden kartoitus ei riitä, jos näitä tietoja ei viedä käytäntöön ja johdeta niillä.

Viestintä koettiin liimana, joka pitää yhdessä eri osapuolet haltuunoton aikana. Se on elintärkeä edellytys selkeyden, sitoutumisen, ongelmienratkaisun ja yhteistyön kannalta. Koettiin, että haltuunotto voi olla vaikeampaa ilman hyvää viestintää ja altis epäselvyyksille ja vastustukselle.

Viestinnän pitää olla kunnossa muuten voivat itse lähteä ratkomaan ongelmaa ja pian on esim. 15 Outlook ryhmää ja pakka on ihan levällään. Alussa pitää olla tiukka, että nämä ovat viestinnän välineet ja mitään muuta ei sallita. Heti alussa sähköposti jakeluryhmät ja ihmiset näissä kiinni ja se aktiiviseen käyttöön. Pitää päättää myös kuka niitä ylläpitää. Materiaalia tulee niin paljon, on tärkeää, että tieto tulee yhden kanavan kautta.

6.2 Miten henkilökunta sitoutetaan parhaiten haltuunotossa uuteen terveydenhuollon yksikköön?

Hyvällä laatujohtamisella nähtiin olevan suora positiivinen vaikutus toiseen tutkimuskysymykseen, koskien henkilökunnan sitouttamista. Laatujohtaminen nähtiin kokonaisvaltaisena toimintatapana, minkä tarkoituksena on varmistaa yksikön toiminnan laatu, kustannustehokkuus, potilasturvallisuus, asiakastyytyväisyys ja henkilökunnan sitoutuminen uuteen. Laatujohtamiseen liittyy useita periaatteita ja käytäntöjä, joilla pyritään parantamaan yksikön toimintaa, palveluiden laatua, potilasturvallisuutta sekä sitouttaa henkilökuntaa.

Laatujohtaminen on toiminnan johtamista. Laatua ei johdeta erikseen.

Laatujohtamien tarkoittaa sitä, että minulla on näkyvyys ja tieto. Pystyn kohdistaan esim. koulutusta ja perehdytystä sinne, minne sitä tarvitaan. Auttaa henkilökunnan sitouttamisessa. Voin auttaa kohdennetusti. Se on auttamista ja ohjaamista. Tukena olemista. Vien viestiä eteenpäin ja autan sitten jalkauttamisessa kaikkiin yksiköihin.

Kuulluksi tulemisen tärkeys nousi haastatteluissa esiin kolmanneksi eniten.

Kuulluksi tuleminen ja osallisuus koettiin edistävät avointa työskentelyä,

vahvistavan ja sitouttavan työyhteisöä sekä luovan pohjan laadukkaalle hoidolle. Näiden tekijöiden koettiin olevan erityisen tärkeitä uuden terveydenhuollon yksikön haltuunotossa, kun pyritään luomaan vahva perusta uuden yksikön menestykselle ja kestäväälle kehitykselle. Osallistuminen ja kuulluksi tuleminen koettiin lisäävän henkilökunnan sitoutumista ja motivaatiota. Kun työntekijät kokevat, että heidän mielipiteensä arvostetaan ja he voivat vaikuttaa päätöksiin, he ovat todennäköisemmin motivoituneita työhönsä. Nähtiin, että henkilökunnalla on arvokasta tietoa päivittäisestä toiminnasta ja prosesseista. Osallistumisen koettiin antavan heille mahdollisuuden tuoda esille parannusehdotuksia ja innovatiivisia ideoita, mikä edistää parempia toimintatapoja. Osallistumisen nähtiin auttavan vastarinnan vähentämisessä muutoksille, koska henkilökunta on osa päätöksentekoa eikä koe muutoksia ylimääräisenä tai pakotettuna.

Työntekijöiden kuuleminen, vuorovaikutus ja viestintä keskiössä. Tulee ymmärrys, miksi tätä tehdään. Paljon enemmän tarvitaan niitä korvia kuin suuta tässä tilanteessa. Vaikuttamisen mahdollisuus tärkeää. Saadaan osallistumista, kuulemista ja sitoutumista lisättyä esim. kysely. Vaikuttamisen mahdollisuus voi olla pieni, mutta silti työntekijöille erittäin tärkeä. Esim. milloin vaihdetaan vihreisiin vaatteisiin.

Viestinnällä koettiin olevan tärkeä rooli arvostuksen ja luottamuksen rakentamisessa. Hyvä viestintä vaatii huolellista suunnittelua ja johdonmukaista toimintaa haltuunotossa. Johdolla koettiin olevan tärkeä rooli tässä. Johdon tulee viestiä avoimesti ja selkeästi uusista suunnitelmista, tavoitteista ja päätöksistä. Tiedonkulun tulee olla avointa ja helposti saatavilla henkilökunnalle. Luottamuksen koettiin syntyvän kuuntelemalla henkilökuntaa aktiivisesti sekä osoittamalla että heidän mielipiteensä ovat arvokkaita. Pelkän kuuntelemisen ei kuitenkaan koettu riittävän vaan tällä tiedolla pitää myös osata johtaa uutta yksikköä ja sen henkilökuntaa. Nähtiin, että on tärkeää mahdollistaa henkilökunnan osallistuminen päätöksentekoon, erityisesti asioissa, jotka koskevat heidän päivittäistä työtään ja yksikön toimintaa. Koettiin, että on tärkeää osoittaa henkilökunnalle arvostusta heidän työnsä tunnistamisella ja kiittämisellä. Toiminnalle koettiin olevan tärkeää myös määritellä selkeät toimintasuunnitelmat ja tavoitteet. Kun henkilökunta näkee selkeän suunnan ja tietää, mitä odottaa, se auttaa luomaan

luottamusta uuden työnantajan kykyyn saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Nähtiin, että lähiesihenkilöiden ja johdon tulee olla läsnä ja saavutettavissa. Kun henkilökunta näkee johdon aktiivisesti osallistuvan ja olevan saatavilla, se lisää heidän luottamustaan johtamiseen. Näiden toimenpiteiden koettiin auttavan luomaan uusi työkuulttuuri, jossa arvostus ja luottamus ovat keskeisessä asemassa, mikä puolestaan vahvistaa henkilökunnan sitoutumista ja parantaa yksikön toimintaa sekä varmentaa laadun uudessa yksikössä.

Olennaista on luottamuksen rakentaminen. Siihen vaikuttaa miten uuteen yksikköön mennään. Ollaan avoimia, ollaan kiinnostuneita, he ovat opastajia omassa toiminnassaan, kuunnellaan. Miten me myymme itsemme uuteen yksikköön, että he uskaltavat kertoa meille ajatuksensa. Miten saadaan muutettua mielikuva alta vastaava yksikkö vastaan iso terveystähti. Miten me voimme madaltaa sitä kynnystä, että rohjetaan yhdessä lähteä suunnittelemaan uutta.

Opitaan myös työntekijöiltä. Heillä osaaminen. Kehitetään yhdessä ja arvotetaan työntekijöiden osaamista ja kokemusta.

Rehellisyydellä ja avoimuudella koettiin olevan paljon positiivisia vaikutuksia haltuunotossa. Niiden koettiin olevan perusarvoja, jotka tukevat positiivista työkuulttuuria, vahvistavat suhteita eri sidosryhmiin ja edistävät uuden yksikön menestystä. Niiden koettiin olevan erityisen tärkeitä uuden terveydenhuollon yksikön haltuunotossa, jossa luodaan perustaa laadulle ja henkilökunnan sitouttamiselle. Kun työyhteisö viestii avoimesti ja rehellisesti, se luo vahvan perustan luottamukselle niin henkilöstön kuin muiden sidosryhmienkin keskuudessa. Avoimuuden ja rehellisyyden koettiin myös luovan avoimen viestintäilmapiirin, joka edistää henkilöstön sitoutumista. Työntekijät arvostavat tietoa ja osallistumismahdollisuuksia, mikä voi lisätä heidän omistautumistaan organisaatiolle. Haltuunoton aikana nähtiin, että uusi työyhteisö saattaa kohdata epävarmuutta ja muutoksia. Avoimuuden koettiin vähentävän epävarmuutta ja auttavan henkilöstöä ymmärtämään paremmin muutoksen taustalla olevat syyt ja tavoitteet. Avoimuus on osa vastuullista laatujohtamista. Johdon, kuka on avoin ja rehellinen päätöksenteossaan ja toiminnassaan, koettiin näyttävän esimerkkiä ja luovan työyhteisölle vastuullisen johtamisen kulttuurin.

Henkilökunnalle on tärkeää avata tekemisien syitä. Että, tulee ymmärrys asioista. Lisää sitoutumista. Hyvä tiedottaminen myös tärkeää joka prosessissa. Pitää varmistaa ensin, että järjestelmät toimivat, tekniikka pelaa. Tehdään asioita tiiminä. Ketään ei jätetä yksin. Esihenkilöt tekevät myös kliinistä työtä yhdessä työntekijöiden kanssa. Ohjaa omalla esimerkillä. Näyttää että tämä on hyväksi koettu malli. Perustellaan ja avataan syitä myös näin. Avataan myös, miksi asioita seurataan. Saadaan näin helpommin ihmiset mukaan. Ei määrätä.

Henkilöstölle ei saa tuottaa pettymyksiä ja lupauksia, jos niitä ei pystytä viedä loppuun. Luottamus kärsii ja tämä on todella tärkeää. Tämä vaikuttaa henkilökunnan sitoutumiseen.

7 OPINNÄYTETYÖN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

7.1 Eettisyys

Eettisyys on olennainen osa tutkimuksen kokonaislaatua, ja sitä toteutetaan jokaisessa tutkimusvaiheessa (Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 146–147). Tutkimuksen hyvän käytännön mukaisesti tutkija tarkastelee omia valintojaan kriittisesti (Puusa & Juuti 2020, s. 169). Tässä tutkimuksessa eettisyys kulkee mukana tutkimuksen jokaisessa vaiheessa niin suunnittelussa, toteutuksessa kuin raportoinnissakin. Tutkimukselle on anottu tutkimuslupa tutkimuksen kohteena olevalta organisaatiolta ja tutkimuksen kaikissa vaiheissa on noudatettu hyvän tieteellisen tutkimuksen toimintatapoja: rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta.

Tutkimuksen aineiston käsittely luottamuksellisesti on erittäin tärkeää sekä eettistä että juridisista syistä. Kaikki tutkimukseen liittyvä tietoaineisto on käsitelty huolellisesti ja luottamuksellisesti koko tutkimusprosessin ajan. Syntyneet tiedot tallennettiin tieteellisten standardien mukaisesti, ja tietosuojaan liittyvät vaatimukset otettiin huomioon. Tutkimuksen aineisto säilytetään tutkijan OneDrive kansiossa. Tietokone ja tallennusvälineet, joilla aineistoa käsitellään, on suojattu asianmukaisella salasanalla ja tietoturvaohjelmistoilla. Ainoastaan tutkimuksen

tekijällä on pääsy aineistoon. Myös tutkimusaineiston jakamisessa on noudatettu varovaisuutta. Tutkimushaastattelussa haastateltaville annettiin selkeä tieto siitä, miten heidän tietojaan käytetään ja miten niitä suojellaan.

Vuonna 2009 tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) esitteli valtakunnallisen suosituksen humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettisistä periaatteista. Lisäksi ohjeessa esitettiin ehdotuksia eettisen ennakoarvioinnin toteuttamiseksi Suomessa. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet perustuvat ihmisten oikeuksien, hyvinvoinnin ja kunnioituksen varmistamiseen tutkimusprosessissa. Ihmistieteissä, kuten esimerkiksi sosiaali- ja terveystieteissä, sovelletaan eettisiä periaatteita ja sääntöjä tutkimuksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Tavoitteena on suojella tutkittavien oikeuksia ja hyvinvointia. (TENK, 2019.)

Osallistujien vapaaehtoisuuteen kiinnitettiin erityistä huomiota. Eettiset periaatteet on otettu huomioon ja niitä on noudatettu koko tutkimuksen ajan. Haastateltaville on annettu riittävästi tietoa tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta ja vapaaehtoisuudesta. Heille lähetettiin tiedote tutkimuksesta sähköpostitse, missä pyydettiin heidän vapaaehtoinen, tietoon perustuva suostumuksensa osallistumiselle. Haastattelun alussa heille kerrottiin vielä kerran tutkimuksen vapaaehtoisuudesta sekä siitä, että heillä on mahdollisuus keskeyttää haastattelu, milloin vain. Haastattelun alussa käytiin vielä läpi muutkin tutkimuksen pelisäännöt. Haastattelun äänittäminen ja tutkimuksen aineiston kerääminen ja analyysi. Heille kerrottiin, että haastatteluista nostetaan esiin tekstinäytteitä, mutta näistä ei ole tunnistettavuutta. Tunnistettavuuden varmistamiseksi ei tekstinäytteisiin myöskään kirjattu haastateltavan numeroa. Henkilötiedot anonymisoitiin. Nämä korvattiin pseudonyymeillä. Haastattelun aineistoa käsiteltiin luottamuksellisesti ja haastateltavien henkilöllisyys suojattiin asianmukaisesti.

Haastattelututkimuksessa haastattelijalla on keskeinen rooli. Hänen tapansa haastatella vaikuttaa mm. luottamuksen syntymiseen haastattelijan ja haastateltavan välillä ja tätä kautta myös haastateltavan vastauksiin. Tutkija-tiedonantajasuhde, kuten Tuomi ja Sarajärvi (2011) huomauttavat, korostuu tässä vaiheessa tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Tässä tutkimuksessa tutkija pyrki koko

tutkimuksen ajan mahdollisimman objektiiviseen työskentelyyn tiedonkerääjänä. Haastattelussa tutkija ei tuonut omia näkökulmiaan vahvasti esille. Haastattelutilanteesta pyrittiin tekemään sensitiivinen, kuunteleva ja toista ihmistä arvostava. Tässä onnistuttiin hyvin tutkijan omasta mielestä ja haastateltavilta saadun palautteen perusteella. Haastattelut koettiin rentoina keskusteluhetkinä tärkeän aiheen ympärillä. Ennen itse tutkimushaastattelua tutkija teki myös koehaastattelun. Tässä hän sai kokemusta haastattelijana. Myös koehaastattelussa otettiin eettisyys huomioon. Koehaastattelu oli vapaaehtoisuuteen perustuva. Haastateltavan oikeudet ja hyvinvointi etusijalla. Tässä onnistuttiin tutkijan mielestä hyvin.

7.2 Luotettavuus

Opinnäytetyön päämääränä on tarjota luotettavaa tietoa tutkittavasta asiasta, mikä on olennainen osa hyvää tutkimuskäytäntöä kaikissa tutkimushankkeissa (Kylmä & Juvakka, 2007). Luotettavuus viittaa siihen, että tutkimustulokset ovat riippumattomia satunnaisista ja epäolennaisista tekijöistä, ja tutkimuksen luotettavuuden on oltava perusteltavissa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan rooli korostuu, ja häntä pidetään pääasiallisena luotettavuuden mittarina (Puusa & Juuti, 2020). Tässä tutkimuksessa keskeisenä tavoitteena onkin tarjota luotettavaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi kohdistuu kaikkiin prosessin vaiheisiin. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida monilla eri kriteereillä. Kylmä ja Juvakka (2007) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuus jakautuu uskottavuuteen, vahvistettavuuteen, refleksiivisyyteen ja siirrettävyyteen (Kylmä & Juvakka, 2007, s. 128). Tutkimuksen luotettavuutta vahvistaa, mikäli tutkija on perehtynyt huolellisesti tutkittavaan ilmiöön ja on aktiivisesti vuorovaikutuksessa sen kanssa (Kylmä & Juvakka, 2007). Myös tutkimuksen selkeyden kannalta on olennaista olla perillä tutkimuskohteen taustoista ja kontekstista (Hartley 2004, s. 323). Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on tutkimuksensa pääasiallinen työkalu ja merkittävä luotettavuuden mittari (Puusa & Juuti 2020, s. 169–170). Tutkimuksen uskottavuutta lisää myös se, miten hyvin tutkija on tavoittanut tutkimuksessa todellisuuden. Vahvistettavuuden kriteeri ohjaa

tutkimusprosessia alusta loppuun, vaati tutkimusprosessin huolellista dokumentointia. (Kylmä & Juvakka, 2007, s. 129). Tässä tutkimuksessa tutkimusprosessi avataan huolellisesti ja yksityiskohtaisesti tutkimusaiheen alusta loppuun asti.

Reflektiivisyys luotettavuuden näkökulmasta edellyttää, että tutkija tunnistaa omat lähtökohdat ja roolinsa tutkimusprosessissa. Tutkijan on kyettävä arvioimaan, millainen vaikutus hänellä on tutkimukseen ja sen aineistoon. (Kylmä & Juvakka, 2007). Tutkimuksen aiheen valinta oli helppo, koska laatutyö ja laatujohtaminen ovat kiinnostaneet tutkijaa jo pitkään. Tutkija on myös itse työnsä puolesta aina mukana haltuunotoissa omalla työpaikallaan. Tutkimuksen avulla päästiin kehittämään myös tutkijan omaa haltuunottotyötä. Tutkija oli näin jo valmiiksi perehtynyt ilmiöön, mikä tekee osallistujien antamien käsitteiden ja merkitysten ymmärtämisestä tutkijalle helpompaa ja selkeämpää. Tämä edistää tutkimuksen uskottavuutta. Toisaalta tutkimuksen tekijän vähäinen kokemus tutkijana saattaa vähentää tutkimuksen luotettavuutta. Tässä tutkimuksessa haastateltaviksi valittiin eri yksiköiden laatuvaastavat, jotka ovat aina mukana uusien yksiköiden haltuunotoissa, laadusta vastaavina avainhenkilöinä. He toimivat myös kaikki esihenkilöinä, joten myös laatujohtaminen on heille tuttua

Luotettavuuden näkökulmasta siirrettävyys merkitsee sitä, että tutkimustulokset voidaan soveltaa muihin vastaaviin tilanteisiin ja että tutkimusta voidaan vertailla muihin samankaltaisiin tutkimuksiin. Tutkijan tulee tarjota kattavasti tietoa tutkimukseen osallistuvien taustoista ja kontekstista, jotta siirrettävyyttä voidaan arvioida. Kaikki tutkimusprosessin vaiheet tulee myös dokumentoida kattavasti. Tämä mahdollistaa tutkimuksen siirrettävyyden. (Kylmä & Juvakka, 2007). Tutkimuksessa dokumentoitiin kaikki tutkimusprosessin vaiheet avoimesti ja riittävän tarkasti, jotta tutkimus voidaan toistaa uudelleen mahdollisimman samankaltaisesti. Toimintaympäristö, jossa tutkimukseen osallistuvat laatuvaastavat työskentelevät, eroavat toimintatavoiltaan toisistaan jonkin verran. Tämä luo haasteensa siirrettävyydelle. Jotta pystytään turvaamaan tutkimukseen osallistujien anonymiteettiä ei toimintaympäristöjä voida liian tarkasti tässä kuvata. Tämä saattaa myös osaltaan vaikuttaa siirrettävyyden kriteeriin.

Jokaisen haastattelun perusteellinen perehtyminen ja jokaisen tapauksen yksilöllinen käsittely ovat keskeisiä lähestymistapoja. Jokainen tapaus tulee tarkastella monista eri näkökulmista. Vasta tämän jälkeen on mahdollista vertailla yksittäisten tapausten välisiä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia (Puusa & Juuti, 2020). Tässä tutkimuksessa analysoitiin tutkimusaineiston sisältöä erityisen huolellisesti, kiinnittäen erityistä huomiota tähän vaiheeseen.

Haastatteluista saadun tutkimus materiaalin uskottavuuden lisäämiseksi tallensin haastattelut. Haastattelut toteutettiin ja tallennettiin käyttämällä Microsoft Teams -alustaa, mikä oli myös haastateltaville sopiva vaihtoehto. Varmuuden lisäämiseksi käytin Teams äänityksen lisäksi myös puhelimen äänitystoimintoa, mikä toimi hyvin. Sain tämän avulla hyvin selvää kaikista äänitteistä. Puhelimen äänitystoiminto oli selkeämpi, kuin Teams äänitys. Aineiston analyysi vaiheessa palasin kuuntelemaan haastatteluiden sisältöä useamman kerran varmistaakseni, että olin ymmärtänyt asiat oikein alkuperäistä litterointia tehdessäni.

8 POHDINTA

8.1 Tulosten pohdinta

Tässä tutkimuksessa halusin selvittää, miten laatu parhaiten varmistetaan uudessa terveydenhuollon yksikössä, sekä miten saavutetaan molempia osapuolia sitouttava onnistunut haltuunotto. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat laadunvarmistuksen merkitystä ja tärkeyttä uuden terveydenhuollon yksikön haltuunotossa. Haastateltavat toivat kaikki esille sen, miten tärkeänä he kokivat onnistuneen haltuunotto prosessin uuden yksikön tulevaisuuden toiminnan kannalta. Haltuunoton kokemukset elävät pitkään uudessa yksikössä ja vaikuttavat toimintaan joko positiivisesti tai negatiivisesti. Tässä tutkimuksessa saatiin vastaus molempiin tutkimuskysymyksiin. Myös aikaisempien tutkimusten tulokset

tukivat näitä tuloksia. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen koskien laadunvarmistusta keskeisenä tekijänä nähtiin haltuunotto prosessille asetetut tavoitteet sekä näiden ylläpitäminen ja seuraaminen koko haltuunoton ajan. Strategian merkitys korostui suunnan antajana, tavoitteiden asettajana ja sen nähtiin myös ohjaavan resurssien käyttöä. Myös Kamenskyn (2010, s.16–20, 28–29) mukaan strategia määrittelee toiminnalle tärkeät tavoitteet ja keskeiset toimintalinjat. Haastatteluissa nousi myös esiin strategian selkeyden tärkeys. Johtaminen on haastavaa, jos toiminnan tavoite ei ole tiedossa. Tämä vaikuttaa myös negatiivisesti luottamuksen syntymiseen, jos henkilökunnalle tulee tunne, että esihenkilöt eivät itsekään tiedä tavoitteita.

Tässä tutkimuksessa laadun ylläpitäminen koettiin organisaation kaikille jäsenille kuuluvaksi tärkeäksi asiaksi. Haastateltavat tuntuivat kaikki olevan erittäin sitoutuneita laatuajatteluun. Kaikkien tulee sitoutua laatutavoitteisiin ja näitä on hyvä käydä myös jo perehdytyksessä tarkkaan läpi. Korkea laatu edellyttää aina henkilökunnan sitoutumista yhteisiin toiminnallisiin tavoitteisiin. Myös aikaisemmissa tutkimuksissa todetaan samaa. Laadun merkitys korostuu organisaatioissa päivittäisessä toiminnassa, sillä se on keskeinen tekijä työprosessien sujuvuudessa ja tuloksellisuuden takaamisessa. Laatutyö kuuluu kaikille organisaatiossa, ja jokainen sen jäsen kantaa vastuunsa laadun ylläpitämisestä. Organisaatio toimii parhaalla mahdollisella tavalla silloin, kun jokainen työntekijä panostaa oman työnsä laatuun ja pyrkii jatkuvasti löytämään tapoja tehdä asiat entistäkin paremmin (Ämmälä, 2022).

Toinen tutkimuskysymys koski henkilökunnan sitoutumista. Tässä tutkimuksessa henkilökunnan sitoutuminen koettiin erittäin tärkeänä onnistuneen haltuunoton kannalta. Sitoutumisen kannalta on tärkeää tunnistaa yksikössä avainhenkilöt. Heihin panostamalla ja vaikuttamalla voidaan myös vaikuttaa positiivisesti muun henkilökunnan sitoutumiseen. Lähiesihenkilöiden sitoutuminen koettiin erityisen tärkeänä ja heitä pidettiin haltuunotossa avainasemassa muun henkilökunnan sitouttamisessa. Työssä jaksamista ja sitoutumista edistää se, että esihenkilön kanssa vietetään aikaa arjessa ja ylläpidetään luottamuksellisia suhteita häneen.

Organisaation sitouttamisen kannalta johtamisella on merkittävä rooli, ja myös kansainväliset tutkimukset tukevat tätä näkemystä (Buffington ym, 2012). Harmoisen ym. (2014) tutkimuksen mukaan johtaminen ilmoitettiin neljänneksi yleisimmäksi syyksi työpaikan vaihtamiselle. Organisaatioon sitouttavana johtamisena nähdään erityisesti välittävä johtaminen, avoin vuorovaikutus ja osaamisen johtaminen. Nämä elementit edistävät työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Sairaanhoidajien työolobarometri vuodelta 2020 korostaa osallistavan ja välittävän johtamisen tärkeää merkitystä sairaanhoidajien työelämässä jatkamisen näkökulmasta. Haastateltavat nostivat haastatteluissa esiin myös muita asioita, mitkä vaikuttavat henkilökunnan sitoutumiseen. Näitä ovat mm. yhteiset arvot rehellisyys ja avoimuus, henkilökunnan kuuleminen ja osallistaminen, yhteiset kokoukset ja hyvä perehdytys. Myös aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että tehokas viestintä, vahva luottamus organisaatioon sekä yhteiset arvot johdon kanssa ovat edistäneet työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon (Linzer ym., 2017).

Tässä tutkimuksessa laadunvarmistuksen ja koko toiminnan keskiössä ja tavoitteena nähtiin korkea asiakastyytyväisyys. Asiakkaiden oikea-aikaisella hoitoon pääsyllä koettiin olevan suora yhteys asiakastyytyväisyyteen. Myös aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että hyvä asiakaskokemus asiakkaalle syntyy tehokkuudesta, helppoudesta ja tunteesta. Tehokkuudella tarkoitetaan organisaation prosessien toimivuutta ja sujuvuutta. Nämä toimivat prosessit mahdollistavat oikea-aikaisen hoitoon pääsyn asiakkaalle. Helppous merkitsee asiakkaan palvelemisessa menestyksestä toimintaa ja asioiden sujuvaa hoitamista yhdellä kertaa kunnolla kuntoon (Korkiakoski 2019, s. 48). Asiakkaalle on tärkeämpää se, kuinka helposti ja nopeasti hän pääsee hoitoon, eikä se kuinka tämä on yksikössä organisoitu ja mahdollistettu (Torkkola 2015, s. 91).

Asiakastyytyväisyyden keskeisin ja samalla vaativin osa-alue on se tunne, jonka asiakas kokee kohtaamisesta tai koko asiakassuhteesta. Tutkimusten mukaan peräti kaksi kolmasosaa asiakaskokemuksesta muodostuu juuri tästä tunnetasosta (Korkiakoski 2019, s. 48). Tärkeintä on, että palvelut ovat vaikuttavia, eli ne saavuttavat asetetut tavoitteet ja tuottavat haluttuja hyötyjä.

Laadukkaan palvelun edellytys on, että asiakas kokee siitä hyötyvänsä ja tulee kohdelluksi sekä kuulluksi asianmukaisesti. Palveluiden olennaisia piirteitä ovat myös niiden saavutettavuus, joka kattaa oikea-aikaisuuden, yhdenvertaisuuden, fyysisen sijainnin, palvelujen saatavuuden sekä taloudellisen mahdollistamisen (Hämäläinen ym. 2016, s. 12). Tässä tutkimuksessa korkea asiakastyytyväisyys halutaan varmistaa säännöllisellä mittaamisella ja palautteiden keräämisellä asiakailta. Asiakaspalautteita käytetään toiminnan parantamiseen ja asetettujen tavoitteiden saavuttamisen varmistamiseen.

Tässä tutkimuksessa jatkuvan parantamisen kulttuurin jalkauttaminen uuteen yksikköön koettiin tärkeänä tavoitteena haltuunotossa. Haastatteluissa nousi esiin mm. prosessien parantamisen tärkeys. Hyvien ja toimivien prosessien koettiin lisäävän uuden yksikön kustannustehokkuutta, parantavan laatua, potilaiden hoitoon pääsyä ja sitouttavan henkilökuntaa. Hyvät ja selkeät prosessit ja hoitopolut ohjaavat kustannustehokkaaseen toimintaan, millä saavutetaan mm. Laadukasta oikea-aikaista hoitoa. Kustannustehokkuus on osa laatua ja päinvastoin. Tämän tutkimuksen tuloksia tukee myös muut aikaisemmat tutkimukset. Laatutyön olennainen piirre on jatkuva parantaminen. Lecklinin (2006, s. 28) mukaan jokainen asia voidaan aina tehdä paremmin, ja tämä periaate on keskeinen laatutyössä. Tämän ajattelumallin tulee olla osa johtamista ja käytännön toteutusta yksiköissä. Nämä tulee myös dokumentoida ja viestiä hyvin ja kattavasti kaikille. (Lecklin 2006, s. 370–371). Japanilaisen laatufilosofian peruspilari, Kaizen, pilkkoo jatkuvaa parantamista pienin askelin. Tärkeää on, että koko henkilöstö osallistuu tähän prosessiin, sillä kaikessa toiminnassa on potentiaalia tehdä asiat entistä paremmin. Tavoitteena on luoda organisaatiokulttuuri, jossa jokainen henkilöstön jäsen kokee toiminnan parantamisen merkitykselliseksi ja innostavaksi. Lecklinin ja Laineen (2009, s. 22) mukaan tämä voisi johtaa realistiseen näkemykseen toiminnasta, ja mahdollisiin epäkohtiin tai prosessipoikkeamiin tartuttaisiin välittömästi.

Hyvä perehdytys, mille on järjestetty tarpeeksi aikaa, koettiin kaista tärkeimpänä tekijänä laadunvarmennuksessa ja henkilökunnan sitouttamisessa. Hyvällä perehdytyksellä työntekijä pääsee hyvin mukaan uuteen työkuulttuuriin ja sitoutuu siihen. Koettiin, että perehdytystä ei voi koskaan olla liikaa. Perehdytysprosessi pitää olla huolella suunniteltu ja dokumentoitu. Suomessa on voimassa lait ja

asetuksia, jotka ohjaavat perehdytystä. Näissä säädöksissä edellytetään asianmukaista ja riittävää perehdytystä uusille työntekijöille koskien heidän työtään, työolosuhteitaan, työvälineitä ja työturvallisuutta (L 738/2002 14. §). Aikaisemmissa tutkimuksissa todetaan samaa. Jotta uusi työntekijä saisi tarvittavat tiedot ja taidot työtehtäviään varten, perehdytyksen on oltava suunnitelmallista ja tavoitteellista. Laadukkaan perehdytyksen avulla voidaan ehkäistä virheitä ja muita vahinkoja tehokkaasti sekä lisätä työntekijän sitoutumista (Miettinen ym., 2009). Perehdytyksen tukena toimii kirjallinen suunnitelma, joka mahdollistaa ohjauksen edistymisen seuraamisen ja samalla toimii perehdyttäjän ja perehdytettävän muistin apuna dokumentaationa (Ahokas & Mäkeläinen, 2013). Uusille sairaanhoitajille suunnitelluilla perehdytysjaksoilla on huomattava vaikutus heidän työssään pysymiseensä ja työtyytyväisyyteensä. Puutteellinen perehdytys synnyttää epävarmuutta ja stressiä, mikä negatiivisesti heijastuu työhyvinvointiin (Jokiniemi ym., 2014, s. 54–57).

Aktiivinen ja monikanavainen viestintä koettiin tärkeänä. Viestinnän avulla varmistetaan toiminnan selkeys, ongelmanratkaisu ja hyvä yhteistyö eri ryhmien välillä. Haastatteluissa nostettiin esiin erilaisia viestinnän haasteita haltuunotossa, mitkä on hyvä huomioida. Näitä oli mm. uuden yksikön erilainen viestintäkulttuurin huomioiminen sekä erilaiset viestintä kanavat ja näiden toimivuuden varmistaminen. Aikaisemmissa tutkimuksissa todetaan, että muutoksen yhteydessä kasvaa työyhteisössä aina tarve keskustelulle ja viestinnälle. Jotta voidaan varmistaa, että muutos on mahdollisimman henkilöstölähtöinen, on tärkeää ottaa huomioon ihmisten tunteet, työyhteisön tunnelma ja ennakkokäsitykset siitä, miten muutokseen saattaa suhtautua (Juholin, 2008, s. 126). Hyvä viestintä on totuudenmukaista, rehellistä, johdonmukaista, läpinäkyvää ja ymmärrettävää (Työterveyslaitos, n.d., kohta Työkaluja organisaatiomuutoksen toteuttamiseen.)

Laatujohtamisista ei nähty erillisenä asiana, vaan se nähtiin kokonaisvaltaisena toimintatapana, joka käsittää useita periaatteita ja käytäntöjä. Laatujohtamisen tulee olla välittävää ja hyvää vuorovaikutusta tukevaa. Hyvän laatujohtamisen tarkoituksena nähtiin yksikön toiminnan laadun- ja kustannustehokkuuden varmistaminen, potilasturvallisuuden ja asiakastyytyväisyyden varmistaminen. Aikaisemmat tutkimukset tukevat tätä samaa ajatusta. Laatujohtamisessa

korostetaan asiakaspalvelun keskeistä roolia. Pyrkimyksenä on saavuttaa asetetut tavoitteet tehokkaalla ja vaikuttavalla toiminnalla. Tavoitteena on ratkaisukeskeinen malli, missä pyritään ennakoimaan mahdollisia ongelmia ja puuttumaan niihin ennen niiden syntymistä (Salminen 2011, s. 92–94). Laatujohtaminen ilmenee organisaatiokulttuurissa ja toiminnan johtamisessa. Se ei ole erillistä toimintaa. Tärkeää on ymmärtää laadun kokonaisvaltainen merkitys kaikessa organisaatiotoiminnassa. Kun vertaillaan laatujohtamista ja tulosjohtamista, joka keskittyy toiminnan lopputulokseen, voimme huomata näiden kahden lähestymistavan erot ja saada syvällisempää ymmärrystä laatujohtamisen periaatteista ja kokonaisvaltaisuuudesta (Salminen 2011, s. 92–99).

Henkilökuntaa pitää kuulla ja kuulemisesta saatua tietoa pitää myös osata johtaa. Se ei saa jäädä vain kuulemisen tasolle. Alaluokka kuuleminen sai kolmanneksi eniten vastauksia. Kuulluksi tuleminen ja osallisuus koettiin edistävät avointa työkulttuuria, vahvistavan ja sitouttavan työyhteisöä sekä luovan pohjan laadukkaalle hoidolle. Sannemannin ym. (2020) tutkimuksessa korostetaan, että johtamiseen on tarpeen panostaa sitoutumisen lisäämiseksi. Sukupolvi X:n sairaanhoitajat ja lääkärit painottivat johtamisen eettisiä periaatteita. He korostivat tarvetta kuunnella henkilökuntaa, johtaa heitä tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti sekä osallistaa heitä yhteiseen kehittämiseen ja päätöksentekoon.

Avoimuus ja rehellisyys koettiin tärkeiksi arvoiksi, jotka edistävät avointa työkulttuuria, vahvistavat työyhteisöä ja luovat perustan laadukkaalle hoidolle ja sitoutumiselle. Viestinnällä koettiin olevan tässä tärkeä rooli. Myös arvostus ja luottamus nousivat esille tässä tutkimuksessa vahvasti. Arvostuksen ja luottamuksen koettiin olevan keskeisiä elementtejä terveessä ja tehokkaassa laatujohtamisessa, jotta laatu saadaan varmennettua ja henkilökunta sitoutettua. Näiden avulla luodaan positiivinen työilmapiiri ja edistetään työhyvinvointia.

Esihenkilön on tärkeää olla avoin ja kuulla työntekijöiden näkemyksiä ja huomioida heidän mielipiteitään päätöksenteossa. Näin esihenkilö antaa päätösvaltaa työntekijöille, mikä osoittaa luottamusta. Työntekijöille on tärkeää antaa myös jatkuvaa positiivista ja rakentavaa palautetta. Tämä lisää arvostuksen kokemusta ja taas kuulluksi tuleamista. Aikaisemmissa tutkimuksissa on myös todettu, että työpaikoilla luottamuksella on keskeinen rooli, sillä toimivan organisaatioiden

piirteet liittyvät vahvasti niihin tekijöihin, joita luottamus edistää. Näitä ovat muun muassa innovatiivisuus, kustannustehokkuus, myönteinen maine, tiimityö, rohkea riskinotto, korkea työsuoritus ja positiivinen ilmapiiri. Luottamus vaikuttaa myös sidosryhmien ja asiakkaiden tyytyväisyyteen. (Forssén, 2017.) Hyvinvoinnissa ja toimivassa työyhteisössä, on tärkeää kohdella kaikkia yksilöinä ja ihmisinä tasapuolisesti. Poulsenin & Ipsenin (2017, s. 42–43) tutkimuksessa haastateltiin työntekijöitä ja esihenkilöitä. Esihenkilöt korostivat luottamuksen merkitystä sekä työhyvinvoinnin että työsuorituksen näkökulmasta erittäin tärkeäksi tekijäksi. Luottamuksen tulee olla myös molemminpuolista. Työntekijöiden tulee voida luottaa itseensä, kykyihinsä ja esihenkilön luottamukseen. Luotettavassa ilmapiirissä on myös helpompi nostaa vaikeitakin asioita esille.

8.2 Tulosten käytännön suositukset ja ehdotukset jatkotutkimukselle

Tavoitteena on, että tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää seuraavissa haltuunotoissa ja integraatioissa. Tulen esittämään tämän tutkimuksen tulokset konsernin laatu tiimille sekä niille laatu vastaaville, ketkä osallistuivat tutkimukseen ja ketkä osallistuvat myös jatkossa haltuunottoihin. Nykyisellä haltuunotto tiimillä on käytössään haltuunotto check- tehtävälista, mihin on kirjattu kaikki haltuunotossa huomioitavat asiat sekä jaettu näille tehtäville vastuuhenkilöt. Tulen päivittämään tämän check- tehtävälistan tästä tutkimuksesta esille nousseella tiedolla, minkä avulla haltuunotto toimintaa voidaan kehittää. Varmistetaan näin, että kaikki laadunvarmentamiseen ja henkilökunnan sitouttamiseen vaikuttavat tekijät tulee huomioiduksi tulevaisuudessa haltuunotoissa. Tämän tutkimuksen pohjalta nykyiseen haltuunotto check- tehtävälistaan lisättiin alla olevassa kuviossa kaksi olevat tehtävät, mitkä kaikki vaikuttavat osaltaan henkilökunnan luottamuksen rakentamiseen. Henkilökunnan luottamuksen lisääntyminen taas lisää henkilökunnan sitoutumista ja laadunvarmentumista uudessa yksikössä.



Kuvio 3: Haltuunotto check-listan päivitys

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista tutkia vuosi haltuunoton jälkeen miten uusi yksikkö on lähtenyt käyntiin. Miten laatuasiat saatiin jalkautettua ja varmentettua, sekä miten sitoutunutta henkilökunta on ollut. Laadun varmentumista voisi seurata eri mittareilla ja uutta yksikköä voisii verrata muihin yksiköihin hyvinvointialueella. Mielestäni tämän tutkimuksen tuloksia voisi käyttää muissakin, kuin terveydenhuollon yksiköissä. Samat säännöt pätevät onnistuneen haltuunoton osalta muuallakin.

Asetin itselleni seuraavanlaisia tavoitteita opintojeni alussa. Halusin oppia käyttämään tutkittua tietoa paremmin sekä halusin kehittyä muutosjohtajana, laatujohtajana ja innovatiivisen johtajana. Opintojeni ja tämän tutkimuksen kautta olen mielestäni kehittynyt kaikilla näillä osa-alueilla. Eniten oma asiantuntijuuteni on kehittynyt tätä tutkimusta tehdessä. Olen saanut varmuutta työhöni ja tuleviin haltuunottoihin. Osaamisen karttuessa osaan ja uskallan nyt myös paremmin kyseenalistaa asioita. Osaan myös hakea perusteluja taustalle. Olen saanut uusia työkaluja tulevia haltuunottoja varten. Olen myös peilannut tästä tutkimuksesta nousseita tuloksia aikaisempiin haltuunottoihin, missä olen ollut mukana ja näen näissä nyt selviä yhtäläisyyksiä. Minulla on nyt paljon parempi ymmärrys siitä, kuinka kokonaisvaltainen haltuunotto prosessi on sekä kuinka suuri merkitys enakkoon tehtävällä työllä esim. henkilökunnan haastatteluilla on henkilökunnan luottamuksen saavuttamiselle. Kuinka suuri merkitys luottamuksen saavuttamisella on taas henkilökunnan sitoutumiseen ja tätä kautta laadunvarmentamiseen uudessa yksikössä. Nykyajan vaikeassa hoitaja- ja lääkärirekrutointi tilanteessa

tulee henkilökunnan hyvinvoinnin olla keskiössä, varsinkin haltuunotoissa, muutostilanteessa. Uskon, että tulevaisuudessa juuri hoitohenkilökunnan saaminen tulee olemaan valtava haaste niin julkisella, kuin yksityiselläkin puolella. Meidän tulee miettiä kaikki prosessit mm. haltuunotto sellaiseksi, mikä palvelee työntekijöitä ja lisää heidän työhyvinvointiansa ja jaksamista. He ovat meidän parhaita laadunvarmistajiamme uusissa terveydenhuollon yksiköissä, kun ovat sitoutuneita työhönsä.

LÄHTEET

- Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. (2013). Työturvallisuuskeskus. Perehdyttäminen ja työopastus: ennakoivaa työsuojelua. <https://tyoturvallisuuskeskus.mobi/zine/4/article-142>
- Alahuhta, M. (2020). *Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima*. Jyväskylä: Docendo Oy
- Alzoubi, M. M., Hayati, K. S., Rosliza, A. M., Ahmad, A. A. & Al-Hamdan, Z. M. (2019). Total quality management in the health-care context: integrating the literature and directing future research. *Risk Management and Healthcare Policy* 2019:12. 167-177. Viitattu 12.2.2022. Saatavissa <https://www.dovepress.com/getfile.php?fileID=52937>
- Briš, Keclíková, K., Macuda, M., & Čermáková, M. (2016). Healthcare Quality Management in Great Britain and Czech Republic. *Economics & Sociology*, 9(3), 169–179. Viitattu 14.5.2022. Saatavissa DOI: 10.7577/NJSR.2062
- Buffington, A., Zwink, J., Fink, R., DeVine, D. & Sanders, C. (2012). Factors Affecting Nurse Retention at an Academic Magnet Hospital. *The Journal of Nursing Administration* 42(5), 273-281.
- Corfield A. & Paton, R. (2016): Investigating knowledge management: can KM really change organisational culture? *Journal of Knowledge Management*. 20(1). 88 - 103
- Elo, S., Tohmola, A., Kujala, O., & Kääriäinen, M. (2022). Laadullisen sisälönanalyysin vaiheet ja eteneminen, 34(4), 215–225.
- Forssén M-K. 2017. Luottamus työelämässä on konkreettisia päätöksiä ja tekoja. Viitattu 11.1. (2024) <https://www.hyvejohtajuus.fi/17200/luottamus-tyoelamassa-on-konkreettisia-paatoksia-jatekoja>
- Grönroos, C. (2015). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Helsinki: Talentum.

- Gözükara, İ., Çolakoğlu, N. & Şimşek, Ö. F. (2019). Development culture and TQM in Turkish healthcare: importance of employee empowerment and top management leadership. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30:11–12. 1302–1318. Viitattu 12.2.2022. Saatavissa DOI: 10.1080/14783363.2017.1366266
- Haffar, M. (2021). The myth of a direct relationship between organizational culture and TQM: Propositions and challenges for research. Viitattu 10.3.2022. Saatavissa DOI: 10.1108/TQM-06-2020-0138
- Hakala, J. T. (2017). *Tulevan maisterin graduopas*. Helsinki: Gaudeamus.
- Harmoinen, M. (2014). *Arvostava johtaminen terveydenhuollossa*. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy. Väitöskirja.
- Hartley, J. (2004): *Case Study Research*. Teoksessa: *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. Cassell, C. ja Symon, G. (toim.). Sage Publications. Lontoo, Thousand Oaks, New Delhi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Holma, T. (2009). *LapsiARVI-kriteerit – perusvaatimukset lastensuojelupalvelujen laadulle*. Opas laadun arviointiin ja kehittämiseen. Suomen Kuntaliitto. Helsinki 2009. Saatavilla 16.4.2023 <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2009/1282-lapsiarvi-kriteerit-perusvaatimukset-lastensuojelupalvelujen-laadulle-opas>
- Hämäläinen, P., Ahola, S., Halme, N., ym. (2016). *Sosiaali- ja terveydenhuollon laatu- ja vaikuttavuusindikaattoreiden arviointi palvelupakettien näkökulmasta*. Koottuja indikaattoreita kehittämistyössä huomioitaviksi. *Terveyden ja hyvinvoinnin laitos*, Helsinki
- Juholin, E. (2008). *Viestinnän vallankumous: Löydä uusi työyhteisöviestintä*. WSOYpro.
- Juuti, P. (2001): *Johtamispuhe*. Aavaranta-sarja n:o 48. PS-kustannus. Juva.

- Kamensky, M. (2010). Strateginen johtaminen, menestyksen timantti. 2. painos. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Kananen, J. (2008). *KVANTTI Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino
- Karthika, M., Sureshkumar, V. K., Bennett, A., Noorshe, A.H., Mallat, J. & Praveen B.M. (2021). *Quality Management in Respiratory Care*. *Respiratory Care* 66(9), 1485-1494.
- Korkiakoski, Kari (2019). Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika, uudenlainen johtaminen. Alma Talent, Helsinki.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino
- Kosklin, R., Lammintakanen, J. & Kivinen, T. 2020. Asiakaspalautetieto ja sen hyödyntäminen sairaalan johtamisessa. *Hallinnon tutkimus* 39 (2), 75–89. Viitattu 28.7.2022. Saatavissa <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98082/56030>
- Kuei C.-H. & Madu, C. N. (2003): Customer-centric six sigma quality and reliability management. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 2
- Kylmä, J. & Juvakka, T. (2007). *Laadullinen terveystutkimus*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021.
- L 738/2002. Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- Leclin, Olli (2006). *Laatu yrityksen menestystekijänä*. 5. uudistettu painos. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Lecklin, O. & Laine, R. (2009). Laadunkehittäjän työpakki – Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy
- Leinonen, H. (2016). *Esimiestyön merkitys laadun implementoinnissa osaksi organisaatiokulttuuria-case: Rovaniemen kaupungin sivistyspalvelukeskus* [Pro gradu -tutkielma, Hallintotiede]. [Leinonen.Hanna.pdf \(ulapland.fi\)](#)
- Linzer, M., Sinsky, C.A., Poplau, S., Brown, R. & Williams, E.(2017). Joy in Medical Practice: Clinician Satisfaction in the Healthy Workplace Trial. *Health Affairs* 36(10), 1808-1814.

- Liu, N-C. & Wen-Chung, L. (2014). The effects of quality management practices on employees' well-being. *Total Quality Management and Business Excellence*, 25(11–12), 1247–1261. Viitattu 17.5.2022. Saatavissa DOI: 10.1080/14783363.2012.704285
- Lumijärvi, I. & Jylhäsaari, J. (2000). *Laatujohtaminen ja julkinen sektori, laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena*. Gaudeamus, Tampere Paino, Tampere
- Lääkäriliitto. (i.a.). *Yksityinen ja julkinen terveydenhuolto*. <https://www.laakari-liitto.fi/laakarin-etiikka/laakari-potilas-ja-kolmas-osapuoli/yksityinen-ja-julkinen-terveydenhuolto/>
- Miettinen, M., Kaunonen, M., Peltokoski, J., & Tarkka, M. (2009). Laadukas perehdyttäminen Osa II Hoitotyön perehdytyksen prosessi ja sen arviointi. Hallinnon tutkimus 2. Saatavilla 7.2.2023 <file:///C:/Users/oskar.LAPTOP-SVFPQIT3/Downloads/100591-Artikkelin%20teksti178083-1-10-20201217.pdf>
- Poulsen, S. & Ipsen, C. (2017). In Times of Change: How Distance Managers Can Ensure Employees' Wellbeing and Organizational Performance. *Safety science*, 100, 37–45.
- Pors, N. O. (2008): Management tools, organisational culture and leadership: an explorative study. *Performance Measurement and Metrics* 9(2). 138–152.
- Puusa, A. (2020). *Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet*. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Organisaatiokulttuurinäkökulma esimerkkinä laadullisen tutkimuksen yleistymisestä. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Ross, T (2013). *Health Care Quality Management: Tools and Applications*. Lahden korkeakoulukirjasto. Masto F
- Ruusuvuori, Johanna (2010) Litteroijan muistilista. Teoksessa Johanna Ruusuvuori & Pirjo Nikander & Matti Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 424–431.

- Sairaanhoitajien työolobarometri. (2020). Viitattu 29.9.2022. [TYÖOLOBAROMETRI 2020 NETTI.pdf \(sairaanhoitajat.fi\)](#).
- Salminen, A. (2011). *Julkisen toiminnan johtaminen – Hallintotieteen perusteet*. Edita. Helsinki.
- Sannemann, H., Suominen, T. & Roos, M. (2020). Terveysasemien omahoitajien organisaation sitoutumisen ja työpaikkakulttuurin yhteys. *Hoitotiede* 32(1), 30-40.
- SFS Sosiaali- ja terveydenhuoltoala. (2022). Luettu 27.03.2022 <https://urly.fi/2y4p>
- Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2019:70. *Asiakasryhmäkohtainen tieto laadusta ja vaikuttavuudesta sosiaali- ja terveydenhuollon tiedolla johtamisessa ja ohjauksessa. Laaturekisterien asema palvelujärjestelmässä*. Helsinki: sosiaali- ja terveysministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-4129-8>
- Sote-uudistus. (2024). *Sosiaali ja terveydenhuollon uudistus*. stm.fi/soteuudistus
- 30.12.2010/1326. *Terveydenhuoltolaki*. [Terveydenhuoltolaki 1326/2010 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#)
- Soste. Saatavilla 9.10.2023 [Sosiaalibarometri 2023: Sote-uudistuksen suurimmat lupaukset kaatumassa henkilöstöpulaan ja henkilöstön ahdistukseen - Soste](#)
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (2024). *Hoitoon pääsy perusterveydenhuollossa*. Saatavilla [Hoitoonpääsy perusterveydenhuollossa - THL](#)
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (2023). *Perusterveydenhuollon avohoidon hoitotoilmoitus*. Saatavilla [Perusterveydenhuollon avohoidon hoitotoilmoitus \(Avohilmo\) - THL](#)
- Torkkola, Sari (2015). *Lean asiantuntijatyön johtamisessa*. Talentum Media Oy, Helsinki.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2011): *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Vantaa.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. (2010). *Strategia arjessa, oivalluksia organisaation uudistajille*. Helsinki: WSOYpro Oy.

- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (3/2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa*. [Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa \(tenk.fi\)](#)
- Työterveyslaitos. (n.d.). Organisaatiomuutos. Haettu 30.5.2021 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/>
- Valtiovarainministeriö. Saatavilla 9.10.2023 [Hyvinvointialueet - Valtiovarainministeriö \(vm.fi\)](#)
- Vilka, H. (2015). *Tutki ja kehitä*. Juva: Bookwell Oy.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. (2014): Älykäs julkinen organisaatio. Tietosanoma. Tallinna.
- Xiong, J., He, Z., Deng, Y., Zhang, M. & Zhang, Z. (2017). *Quality management practices and their effects on the performance of public hospitals*. International Journal of Quality and Service Sciences 9(3/4), 383-401.
- Ämmälä, A-J. (2022). Luento: Lääketieteellisen laadun johtaminen. Laatu- ja potilasturvallisuuspäivät 27-28.4.2022

LIITTEET

Liite 1 Tiedote tutkimukseen osallistuvalla

Hei, Opiskelen Diakonia ammattikorkeakoulussa Monialaisen ja yhteensovittavan johtamisen YAMK-koulutuksessa, missä olen nyt tekemässä opinnäytetyötäni. Toivoisin, että voisit osallistua tähän tutkimukseeni koskien laatutyötä.

Tässä sinulle tarjoutuu hieno mahdollisuus olla mukana kehittämässä laatutyötä Mehiläisellä. Tutkimuksen tarkoituksena on haastatella X- organisaatiossa julkistenterveyspalveluiden laadusta vastaavia henkilöitä ja kartoittaa, mitä he näkevät laatutyön kannalta tärkeänä haltuunotoissa, jotta korkea ja yhdenmukainen laatu saavutetaan uudessa yksikössä. Tutkimuksen tavoitteena on kehittää laatu vastaavien työtä haltuunotoissa. Tutkimuksen tuloksia tulla hyödyntämään toiminnan kehittämisessä, seuraavissa haltuunotoissa. Opinnäytetyöni valmistuu keväällä 2024.

Toivoisin mahdollisuutta haastatella sinua Teamsin kautta huhti-toukokuussa 2023. Haastattelu tulee olemaan teemahaastattelu, ja liitteenä lähetän teemojen tarkemman kuvauksen. Varatkaa haastattelulle aikaa 1–1.5 tuntia. Haastattelu tallennetaan tutkimuksen tarpeita varten, ja kaikki siihen liittyvä materiaali käsitellään luottamuksellisesti. Voitte keskeyttää vastaamisen milloin tahansa, ja osallistuminen on vapaaehtoista. Pyydän sinulta kirjallisen suostumuksen ennen haastattelua. Ilmoitathan minulle, sopiiko haastattelu sinulle vastaamalla tähän sähköpostiin. Minä voin tämän jälkeen varata meille sinulle sopivan ajan haastattelua varten.

Kiitos osallistumisestasi!

Ystävällisin terveisin,

Joanna Robson

Liite 2 Teemahaastattelu

Teema 1. Laatu

1. Miten korkea ja yhdenmukainen laatu jalkautetaan parhaiten uuteen terveydenhuollon yksikköön haltuunotossa?

- Laatu on laaja käsite. Avaan seuraavassa mitä laatua tarkoitan tässä tutkimuksessa.
- Koko toiminnan perusta on asiakastyytyväisyyden kasvu -> se miten siihen päästään = laatua = asiat, mitkä pitää jalkauttaa haltuunotossa
- Mitä nämä asiat/laatu on, mitkä vaikuttavat asiakastyytyväisyyden kasvuun?
- Mitkä asiat vaikuttavat sen syntymiseen?
- Mitä laatu sinun toimialueesi kannalta tarkoittaa esim. haltuunotoissa, kun jalkautetaan uutta hoitoprosessia, palvelumallia ja laadun mittareita uuteen yksikköön?
- Miten toteutat sitä työssäsi laatuvaastaavana?
 - *asiakkaiden tarpeita vastaavaa, oikea-aikaista ja kustannustehokasta hoitoa*
 - *saavutetaan asetetut tavoitteet*

Teema 2. Laatujohtaminen

- Kertoisitko, mitä laatujohtaminen sinulle merkitsee?
 - *Johto määrittää, strategia, työkuultuuri laatutyötä kannustava*
 - *kunnianhimoiset tavoitteet*
 - *jatkuvan parantamisen kulttuuri – taustalla ajatus hoitoprosesseista*
 - *asiakas keskiössä- > tavoitteena asiakastyytyväisyyden kasvu*
 - *ratkaisukeskeisyys*
 - *mittaaminen- > tavoitteisiin pääsy*
 - *esihenkilö avainasemassa*

- *henkilöstön osaaminen, sitoutuminen, osallistuminen kehittämiseen -> työhyvinvointi*
 - *muutosjohtaminen esim. uusi hoitoprosessi, mittarit*
- Minkälaista laatujohtamista haltuunotoissa tarvitaan, jotta laatu saadaan jalkautettua mahdollisimman hyvin?
- *suunnitelmallisuutta, koulutusta sekä riittävää resurssointia*
 - *hyvää muutosjohtamista*
 - *uuden mallin ymmärtämistä kaikilla organisaation tasoilla*
- Millainen organisaation tulee olla, jotta hyvä laatujohtaminen voi toteutua?

Teema 3. Laadun jalkauttaminen uusiin yksiköihin haltuunotossa

- Minkälaisia laatuprosesseja, palvelumalleja tarvitaan uuden yksikön haltuunotossa?
- *miten palvelua tuotetaan ja testataan varmistaakseen sen, että se täyttää sille asetetut laatuvaatimukset*
 - *parantaa organisaation toimintaa*
 - *huomio oikeisiin asioihin-> pois hukka-> kustannustehokkuus*
 - *Laatuprosessi = palvelumalli = esim. moniammatillinen tiimityömalli, hoidon jatkuvuus*
- Miten laadun jalkauttamien tapahtuu parhaiten uuteen yksikköön?
- Miten se tulee organisoida?
- Mitä se sisältää? esim. hoitoprosessit, palvelumallit, mittarit
- Mitä tulee huomioida?
- Keitä siihen kuuluu?
- Kuka on avainasemassa uudessa yksikössä?
- Kehen tulee vaikuttaa?
- Mitä olet oppinut edellisestä haltuunotostasi
- Mitä laadun/toiminnan mittareita tulee ottaa käyttöön ja miksi?
- Mitä nyt mitataan?
- Mitä hyvällä laatujohtamisella haltuunotossa voidaan parhaimmillaan saavuttaa?

- Mitä vaaroja näet, jos laatua ei johdeta hyvin uuden yksikön haltuunotossa?

Teema 4. Eri osapuolia osallistava haltuunotto, jotta kaikkien sitoutuminen parempaan uuteen toteutuisi mahdollisimman hyvin

- Miten saamme esihenkilöt ja henkilökunnan parhaiten sitoutumaan uuteen?
 - Mitä prosesseja, menetelmiä ja toimenpiteitä tarvitaan?
 - Kuka on avainasemassa tässä?
 - Kehen tulee vaikuttaa?
- Miten laadun toteutumista olisi parasta seurata? Mitä menetelmiä käytetään?

Liite 3 Pelkistystaulukko

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka
<ul style="list-style-type: none"> • Laatu on kaikkien vastuulla • Yhdenvertainen laatu kaikille • Yhdenvertaisuus laadussa • Laatu kuuluu kaikille • Laatu tulee olla kunnossa 	Laatu on yhteinen asia
<ul style="list-style-type: none"> • Sitoutunut henkilökunta • Sitoutuminen tärkeää, muuten tieto ei jalkaudu • Lähijohdon tulee olla sitoutunut • Esihenkilöiden tulee olla sitoutuneita • Esihenkilöt avainasemassa • Tyytyväiset ja sitoutuneet työntekijät avainasemassa <p>Sitoutuminen ja tiimiytyminen tärkeää</p>	Sitoutunut henkilökunta

<ul style="list-style-type: none"> • Tavoitteet ja strategia tulee olla selkeä • Selvä yhteinen visio • Yhteinen strategia ohjaa toimintaa 	Strategian ohjaamaa
<ul style="list-style-type: none"> • Asiakas keskiössä • Asiakastyytyväisyys on sama kuin hoitoon pääsy • Asiakastyytyväisyys ohjaa toimintaa 	Asiakastyytyväisyys
<ul style="list-style-type: none"> • Kustannustehokkuus on sama kuin laatu • Kannattavuus tulee olla kunnossa • Sopimuksen tulee olla järkevä • Kustannustehokkuus, hukan minimoiminen 	Kustannustehokkuus
<ul style="list-style-type: none"> • Jatkuvan parantamisen malli toiminnan tavoitteeksi • Jatkuvan parantamisen kulttuuri esim. asiakaspalautteen kautta • Toimintaa pitää kehittää ja parantaa koko ajan 	Jatkuvan parantamisen kulttuuri
<ul style="list-style-type: none"> • Lähiesihenkilöt ovat avainasemassa • Avainhenkilöt mukaan alusta lähtien • Lähiesihenkilöiden tulee olla mukana arjessa ja läsnä • Avainhenkilöt mukaan suunnitteluun 	Läsnä olevat avainhenkilöt
<ul style="list-style-type: none"> • Ei kaikkea uutta heti • Kartoitetaan ensin, miten asiat nyt ovat • Suunnitellaan yhdessä • Henkilökunta mukaan suunnitteluun • Lähiesihenkilöt mukaan suunnitteluun jo ennen starttia 	Suunnitelmallisuus ja vaiheittainen haltuunotto

<ul style="list-style-type: none"> • Toiminnan seuraaminen, mittaaminen ja tulosten käsittely • Laadun toteutumisen seuranta • Laadun mittaaminen ja seuraaminen • Prosessien seuraaminen ja kehittäminen • Mittaaminen on tärkeää • Laadun toteutumista pitää seurata 	Mittaaminen, mittarit ja seuranta
<ul style="list-style-type: none"> • Toimintajärjestelmät • Palveluprosessit • Palvelumallit • Yhteiset toimintatavat 	Prosessit
<ul style="list-style-type: none"> • HR-prosessit • Info ja koulutus eri järjestelmiin • Perehdytys, mitä tarpeita ja seuranta • Osataan vastata perehdytys tarpeisiin • Hyvä perehdytys • Hyvä perehdytys vie aikaa • Mittareiden perehdytys • Perehdytys vaikuttaa pitovoimaan 	Perehdytys
<ul style="list-style-type: none"> • Tiedottaminen ja viestintä on tärkeää • Viestintä ja sen toisto • Selvät kokouskäytännöt viestintää varten • Sisäinen viestintä kuntoon • Viestintää ei voi olla liikaa 	Viestintä
<ul style="list-style-type: none"> • Avataan, miksi asioita seurataan, perustellaan • Muutoksen perustelu, mikä muuttuu • Avataan syitä henkilökunnalle rehellisesti 	Rehellisyys ja avoimuus

<ul style="list-style-type: none"> • Lisätään ymmärrystä, miksi tätä tehdään 	
<ul style="list-style-type: none"> • Arvostetaan ja kuullaan heidän osaamistaan • Työntekijät heti mukaan muutokseen • Tehdään tiiminä • Opitaan heiltä • Kahdensuuntainen oppiminen • Yhteiset työpajat 	Kuulluksi tuleminen ja osallisuus
<ul style="list-style-type: none"> • Otetaan kaikki mukaan, tervetulleiksi • Ei tuote pettymyksiä, luottamus kärsii • Huomioidaan henkilökuntaa • Arvostuksen ja luottamuksen rakentaminen tärkeää • Arvotetaan heidän osaamistaan • Hyvinvointikyselyt 	Arvostus ja luottamus
<ul style="list-style-type: none"> • Laatujohtamien on toiminnan johtamista • Laatua ei johdeta erikseen • Laatujohtaminen vaatii laajaa näkemystä, jotta osaa kohdistaa esim. lämperehdytystä sitä tarvitsevalle • Laatujohtaminen on mittaamista ja toiminnan seuranta • Laatujohtaminen on henkilökunnan rauhoittelua, kannattelua muutoksessa 	Laatujohtaminen

