

Muutoksen johtaminen ja muutoskyvykkyys yrityksen digitaalisen hoidon tarpeen arvion palvelussa

LAB-ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveystieteiden digiasiantuntija (YAMK)

2024

Lehtiniemi Ida

Tiivistelmä

Tekijä(t)	Julkaisun laji	Valmistumisaika
Ida Lehtiniemi	Opinnäytetyö, YAMK	2024
	Sivumäärä	
	29, 2 liitesivua	
Työn nimi		
Muutoksen johtaminen ja muutосkyvykkyys yrityksen digitaalisen hoidon tarpeen arvion palvelussa		
Tutkinto ja koulutusala		
Terveydenhoitaja (YAMK) Sosiaali- ja terveystalvelujen digiasiantuntija		
Toimeksiantajaorganisaatio		
Yritys X		
<p>Sosiaali- ja terveystalalla eletään jatkuvassa muutoksessa digitalisaation ja sähköisten palveluiden lisääntyessä ja kehittyessä asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Muutokset vaativat työntekijöiltä kehitysmuonteisuutta ja sopeutuvaisuutta, sekä esihenkilöiltä riittäviä johtamisen taitoja. Digitaalisen hoidon tarpeen arvion palvelu on yritys X:n tuottama ostopalvelu yritys Y:lle, jonka tarkoituksena on palvella yritys Y:n henkilöasiakkaita. Palvelua kehitetään jatkuvasti palvelun kasvaessa asiakkaiden tarpeiden mukaisesti, joten muutosten johtaminen ja työntekijöiden muutосkyvykkyys ovat ajankohtainen aihe.</p> <p>Tämä opinnäytetyö toteutettiin soveltavana laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää yritys X:n tuottaman digitaalisen hoidon tarpeen arvion palvelun muutoksen johtamisen tämänhetkistä tilannetta. Tarkoituksena oli selvittää palvelussa työskentelevien ammattilaisten näkökulmasta muutосkyvykkyuden ja muutосvalmiuden, sekä muutосjohtamisen tämänhetkistä tilaa. Aineistonkeruu toteutettiin palvelussa työskenteleville ammattilaisille tehtävällä laadullisella tiedonkeruulomakkeella. Kerätty aineisto analysoitiin teemoittelemalla. Aineiston pohjalta pyrittiin tunnistamaan mahdolliset nykyisen toimintamallin haasteet ja kehittämiskohteet. Tulosten perusteella laadittiin kehittämisehdotukset, joita yhteistyökumppani voi hyödyntää kehittämistoiminnassaan.</p>		
Asiasanat		
muutoksen johtaminen, muutосkyvykkyys, hoidon tarpeen arvio, digitalisaatio		

Abstract

Author(s)	Type of Publication	Published
Ida Lehtiniemi	Thesis, UAS	2024
	Number of Pages	
29. 2 pages of appendix		
Title of Publication		
Change management and change capability in company`s digital service for assessment of the need for treatment		
Degree, Field of Study		
Master of Health Care		
Organization of the client		
Company X		
Abstract		
<p>In social and health care services there is continuously changes because services increase by customer`s needs and because of the development in digitalization and electronic services improves. Changes requires positive attitude and adaptability from the employees and sufficient change management skills from the supervisors. Digital assessment of the need for treatment service is provided by company X and purchased by company Y. The purpose of the service is to serve company Y`s private customers. The service develops and grows continuously because of the volume in customers increase and their service needs changes, so change management and employees change capability is current topic.</p> <p>This thesis was implemented as applied qualitative research. The aim of the study was to investigate the current situation in change management in company X`s digital assessment of the need of treatment service. The purpose was to investigate from the company X`s employee point of view change management`s, change capability`s and attitudes current situation. The material was collected from the employees as qualitative data collection form. Theming was used as the analysis method. Based on the material the purpose was to identify possible challenges and development areas in current operating model. As the result was a proposal for developing methods, which the partner can exploit in its development activities in the future.</p>		
Keywords		
change management, change capability, assessment of the need for treatment, digitalization		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Yhteistyökumppani ja lähtötilanteen kuvaus.....	2
1.1	Yritys X:n tuottama digitaalisen hoidon tarpeen arvion palvelu	2
1.2	Nykytila ja kehittämistarve	2
3	Muutoksen johtaminen sosiaali- ja terveysalalla.....	4
3.1	Työntekijöiden muutoskyvykyys.....	5
3.2	Muutoksen johtaminen työhyvinvoinnin ja viestinnän näkökulmasta	7
4	Tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset	9
5	Menetelmälliset lähtökohdat.....	10
5.1	Soveltava laadullinen tutkimus	10
5.2	Aineiston keruu.....	10
5.3	Aineiston analyysi.....	12
6	Tulokset.....	14
6.1	Laadulliset tulokset.....	14
6.1.1	Muutoksen johtaminen teemoittelu	14
6.1.2	Muutoksiin valmistautuminen teemoittelu.....	16
6.1.3	Ajankäyttö muutostilanteissa teemoittelu	16
6.1.4	Muutosten suunnittelu ja toteuttaminen teemoittelu	17
6.1.5	Muutosviestintä teemoittelu	19
6.1.6	Muutoksen johtamisen kehittäminen teemoittelu.....	20
6.2	Määrälliset tulokset.....	21
7	Tulosten tarkastelu	23
8	Johtopäätökset ja kehittämissuositukset yritys X:lle	25
9	Eettisyys ja luotettavuus	27
10	Jatkotutkimusehdotukset yritys X:lle	29
	Lähteet	30

Liite 1. Saatekirje

Liite 2. Laadullinen tiedonkeruulomake

1 Johdanto

Sosiaali- ja terveysala elää jatkuvassa muutoksessa. Sähköisten palveluiden ja digitalisaation lisääntyminen vaatii työntekijältä entistä vahvempaa osaamista ja sopeutuvaisuutta. Ihmisten ikääntyminen ja hoitohenkilöstön resurssien puute tuovat lisähaasteensa työn tekemiseen. Muutokset edellyttävät selkeää ja tehokasta johtamista. Henkilöstöllä ja esihenkilöllä on vahva ammatillinen osaaminen, ammattietiikka ja koulutus, mutta ihmisten ja muutoksen johtamiseen, sekä näiden hallintaan ei välttämättä ole riittävää osaamista. Muutosmyönteisyyttä ja muutoksen onnistumista lisäävät riittävä varautuminen muutokseen, henkilökunnan muutosmyönteisyyden ja osaamisen tunnistaminen, osaava esihenkilö, tehokas viestintä, sekä aikaisempien muutosten onnistumisten vertailu. Avoin ja keskusteleva ilmapiiri, toimiva dynamiikka ja molemminpuolinen vuorovaikutus työntekijöiden ja johdon välillä lisää muutoshalukkuutta ja edistää muutoksen onnistumista. (Laaksonen 2017, 110–111; Kallankari 2019; Bohmer 2021, 22.)

Muutokset vaikuttavat aina työntekijän hyvinvointiin. Hyvin toteutuneessa muutoksessa henkilöstön itseluottamus kasvaa, osaaminen kehittyy ja työntekijä kokee onnistumisen tunteita. Parhaimmillaan se lisää palvelun tuottavuutta, vähentää sairaslomien tarvetta, sitouttaa työntekijää ja parantaa molemminpuolista joustavuutta. Muutos on aina haaste työyhteisölle ja se voi huonosti toteutettuna lisätä työpahoinvointia ja työntekijän kuormittuneisuutta. Muutos ei välttämättä kohtaa resurssien ja odotusten mukaisesti, joka voi johtaa työntekijän stressaantumiseen ja uupumiseen. (Laaksonen 2017, 115–118; Kallankari 2019.)

Tässä soveltavan laadullisen tutkimuksen raportissa yhteistyökumppaneista käytetään anonyymisti nimiä yritys X ja Y, sekä palvelussa työskentelevistä terveydenhuollon ammattilaisista nimikettä ammattilaiset. Yritys X:n tuottamassa digitaalisen hoidon tarpeen arvion palvelussa työn muutokset ovat arkipäivää ja uudet käytänteet otetaan nopealla aikataululla käyttöön. Tämän soveltavan laadullisen tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa palvelun muutoksen johtamisen nykytilannetta. Tarkoituksena oli selvittää palvelussa työskentelevien ammattilaisten näkökulmasta muutoskyvykkyyden tilannetta ja heidän valmiuksiaan muutokseen, sekä muutosjohtamisen tämänhetkistä tilaa. Tulosten perusteella laadittiin kehittämissuhteet, joita yhteistyökumppani voi hyödyntää kehittämistoiminnassaan.

2 Yhteistyökumppani ja lähtötilanteen kuvaus

1.1 Yritys X:n tuottama digitaalisen hoidon tarpeen arvion palvelu

Digitaalisen hoidon tarpeen arvion palvelu on yritys X:n tuottama ostopalvelu yritys Y:lle, jonka tarkoituksena on palvella yritys Y:n henkilöasiakkaita. Asiakkaita palvellaan puhelimitse ja chat-sovelluksen kautta. Palvelussa tehdään hoidon tarpeen arviointia, annetaan omahoito-ohjeistusta, sekä varataan asiakkaille lääkäriaikoja. Ammatillaiset ovat koulutukseltaan sairaanhoitajia, terveydenhoitajia, ensihoitajia ja kätilöitä. Heillä on mahdollisuus konsultoida lääkäreitä sähköisiä kanavia pitkin, ohjata asiakas chat-palvelussa etälääkärin vastaanotolle, sekä varata lääkäriaikoja yritys Y:n kumppanihoitolaitoksiin. Palvelu on auki vuoden jokaisena päivänä kello 7–23 välillä. (yritys Y.) Palvelussa työskennellään hybridimallissa: toimistolla, sekä etätöitä tehden kotoa käsin.

Palvelussa työskentelevät ammatillaiset ovat suurimmaksi osaksi koulutettuja korvausneuvojiksi yritys Y:n toimesta, joten asiakkaan yhteydenotossa voidaan samalla edistää hänen vakuutusasiaansa. Palvelu on perustettu vuonna 2018 ja se on kasvanut jatkuvasti vuosien saatossa. Tällä hetkellä palvelussa työskentelee noin 165 eri terveydenhuollon ammattilaista. Ammatillaiset tekevät työtä tiimeissä, joita on tällä hetkellä 8. Tiimejä johtaa esihenkilö ja koko palvelun johtajana toimii palvelupäällikkö. (yritys X.)

1.2 Nykytila ja kehittämistarve

Yritys X:n tuottamassa hoidon tarpeen arvion palvelussa suurin osa työstä on etätöitä kotoa. Toimistolla ollessa paikalla on myös esihenkilöitä. Kommunikaatio kollegoiden ja lääkäreiden kanssa tapahtuu sähköisiä kanavia pitkin ja toimistolla kollegoiden kanssa kasvotusten. (yritys X). Palvelussa työskentelevien ammattilaisten työstä kerätään dataa, jolla seurataan muun muassa asiakaskontaktien pituutta, työtehokkuutta, sekä asiakkaiden antamia palautteita CES:n (Customer Effort Score) ja NPS:n (Net Promoter Score) avulla. (Trustmary).

Palvelun organisaatio koostuu erilaisista rooleista, joihin kuuluu muun muassa palvelupäällikkö, esihenkilöt, sekä erilaiset valmentajat ja suunnittelijat. Esihenkilöillä on jokaisella omat vastualueensa palvelun sisällä. Heidän vastuullaan on huolehtia näiden tietojen ajantasaisuudesta ja tiedottamisesta palvelussa työskenteleville ammattilaisille. Palvelussa toteutetaan myös erilaisia projekteja, joiden tavoitteena on muun muassa edistää työnteon sujuvuutta ja täten parantaa työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. (yritys X.)

Osa palvelussa työskentelevistä ammattilaisista kuuluu erilaisiin kehittämistyöryhmiin, kuten chat palvelun kehittämistyöryhmään, omahoito-ohjeiden kehittämisyöryhmään, sisäisen

toiminnan kehittämistyöryhmään ja työhyvinvointityöryhmään. Palvelussa tehdään tiivistä yhteistyötä yritys Y:n työntekijöiden kanssa, joten kaksi palvelun ammattilaista toimii vakuutusvalmentajina kokopäiväisesti. Heidän työhönsä kuuluu yhdistää yhteistyö yritys Y:n ostaman digitaalisen hoidon tarpeen arvioinnin palvelun ja tähän liittyvän vakuutustyön kannalta. Heidän tehtävänä on tiedottaa palvelussa työskentelevien ammattilaisten vakuutustyöhön liittyvistä tärkeimmistä asioista ja muutoksista. Palvelussa toimivat kehittämistyöryhmät kokoontuvat aktiivisesti ja heidän ideoitaan esitellään muun muassa tiimien tiimipalavereissa, sekä palvelun sähköisissä tiedotekanavissa. (yritys X.)

Digitalisaation lisääntyminen ja kehitys, talouden kasvutavoite, sekä asiakaskokemuksen jatkuva parantaminen aiheuttavat jatkuvia muutoksia työntekijöiden arkeen. (Tanskanen 2022). Muutokset sosiaali- ja terveysalalla voivat liittyä yritysostointegraatioihin, strategian uudistamiseen tai esimerkiksi palveluiden laajentamiseen. Muutosprosessin onnistumisen kannalta työyhteisön osallistamisella on suuri merkitys. Tärkeää on se, että johto ei vie muutosta läpi yksin, vaan työntekijöitä otetaan mukaan muutoksen suunnitteluun alusta alkaen. Muutoksen onnistuminen on liitoksissa inhimillisiin tekijöihin, kuten luottamukseen ja motivaatioon. Hyvinvoiva ja sitoutunut henkilöstö, osaavat esihenkilöt ja suunnitelmallisuus ovat onnistuneen muutoksen edellytyksiä. (Salonen ym. 2017, 20–23; Terveystalo.) Modernissa työympäristössä muutokset ovat jatkuvia. Digitaalisen hoidon tarpeen arvion palvelussa on nähty tarpeelliseksi tarkastella muutoksen johtamisen ja työntekijöiden muutoskyvykkyyden tilannetta tällä hetkellä, joten yritys X:n toiveesta lähdimme kartoittamaan näitä asioita. (yritys X:n palvelupäällikkö 2024.)

3 Muutoksen johtaminen sosiaali- ja terveysalalla

Muutos lähtee aina tarpeesta. Muutostarve on aina organisaatiokohtaista, sosiaali- ja terveysalalla muutoksen johtaminen kehittyy jatkuvasti. Muutoksen johtajilta vaaditaan vahvoja johtamisen taitoja, sekä uudistumis- ja sopeutumiskykyä. Onnistuminen vaatii valmistautumista, riittävää resursointia ja ajankäyttöä, sekä mahdollisten riskitilanteiden kartoittamista. Asiakastyössä palveluiden kehittäminen, resurssien tehostaminen tai taloustilanne voivat käynnistää muutostarpeen. Visio kertoo organisaation unelmatilanteesta ja suuntaa katseen tulevaisuuteen. Se kertoo, että millainen organisaatio toivoo olevansa muutaman vuoden kuluttua palveluiden kehittyessä. Olennaista on kuvailla muutosta itsessään ja tuoda esille muutokseen liittyvät edut ja vaikutukset: visio siitä, millä tavalla nykytilan puutteellisuutta voidaan muutoksella kohentaa. Muutosmyönteisyyttä vahvistaa kokemus organisaation ydinidentiteetin säilymisestä muutoksesta huolimatta. (Kotter 2015, 1–4; Venus ym. 2019, 668; Salminen 2023, 22.)

Työntekijät pitää saada mukaan toteuttamaan organisaation visiota. Muutosta suunnitellaan ensimmäiseksi yleensä johtoportaan muutaman ihmisen voimin. Onnistuminen on todennäköisempää, mitä aikaisemmassa vaiheessa työntekijät saadaan muutokseen mukaan ja heille selvennettyä muutoksen hyödyt omassa työssään. Innostuneet työntekijät voivat lähteä mukaan kehitystyöhön ja näin tuoda mukanaan muutokseen kohdistuvaan työyhteisöön käytännön näkökulmaa. Muutoksen toteuttaminen vaatii henkilökunnan sitoutumisen ja motivoitumisen muutoksen onnistumiseksi. Jos muutokset ovat suuria, pitäisi suunnittelussa ottaa huomioon pienet välitavoitteet, palkita henkilökuntaa niiden toteuttamisesta ja seurata tulevaisuuden kehitystä. Pienemmistä tavoitteista voidaan edetä kohti kokonaisuutta pala kerrallaan. Palkitseminen rohkaisee työntekijöitä jatkamaan muutosta ja ylläpitää motivaatiota. (Kotter 2015, 1–4; Salminen 2023, 22.)

Tutkimusten mukaan jopa puolet muutoshankkeista epäonnistuu ja vain noin 35 prosenttia johdosta käsittelee henkilöstönsä kanssa sitä, miten muutos vaikuttaa organisaation toimintaympäristöön. Tutkimuksissa on myös havaittu, että ylin johto osallistuu muutosprosessissa lähinnä suunnitelman tekemiseen, eikä varsinaisesti sen toteutukseen. Toteutus siirretään esihenkilöiden tai muutosta johtavan tiimin harteille. Tärkeänä asiana tulisi huomioida henkilöstö osana muutosta, eikä ainoastaan miettiä heitä muutoksen kohteena. Muutos koskee aina myös asiakkaita ja muutosta pohtiessa tulisikin miettiä, olisiko hyvä ottaa myös asiakasnäkökulma mukaan prosessiin. (Subbarao 2020, 8–10; Salminen 2023, 20–25, 34, 109.)

Muutoksen vaiheet



Kuva 1. Muutosmatkan vaiheet (Salminen 2023, 23)

Muutosjohtaja voi käyttää useita eri menetelmiä johtamisessa. Näitä ovat visiojohtaminen, haastamis- ja esimerkkijohtaminen sekä toimintaympäristö-, työväline- ja osaamisjohtaminen. Visiojohtamisessa pyritään luomaan houkutteleva tulevaisuudentila, joka vetää henkilöstöä puoleensa ja näin ohjaa omatoimiseen muutokseen yhteisen päämäärän hyväksi. Henkilöstöllä tulee olla käytössään muutokseen soveltuvat työvälineet ja toimintaympäristö, jotka tukevat uuteen siirtymistä. Pilottihankkeet ja projektitoiminta, sekä koulutuksien järjestäminen ovat osa muutosjohtamista. Haastamis- ja esimerkkijohtamisessa muutosjohtaja käyttää hyödyksi omaa persoonaansa ja heittäytyy mukaan muutoksen edistämiseksi. Mitä läheisempi suhde johtajalla on henkilöstöönsä, sitä paremmin hän pystyy omalla esimerkillään haastamaan henkilökuntaansa muutoksen toteuttamiseksi. Joskus nämä eivät kuitenkaan toteudu, jos organisaatiolla on pakottava tarve muutokselle, vaikka se herättäisikin henkilöstössä vastarintaa. Tätä kutsutaan työnantajan direktio-oikeuden käyttämiseksi, jota voi ohjata esimerkiksi sanktion uhka organisaatiolle. Muutosjohtaminen vaatii johtajalta myös ymmärrystä siitä, miten muutos tapahtuu ihmisten mielessä. (Laaksonen 2017, 118–121; Salminen 2023, 116–117, 147.)

3.1 Työntekijöiden muutoskyvykyys

Työelämässä ollaan siirtymässä hierarkkisesta asetelmasta enemmän itseohjautuvaan työskentelyyn. Tämä tarkoittaa, että työntekijältä odotetaan enemmän autonomista- ja itseohjautuvaa työtä. Työntekijälle annetaan enemmän vastuuta oman työnsä toteuttamisesta ja siihen vaikuttamisesta. Nykyään työtä etsivät ihmiset odottavatkin työltään enemmän merkityksellisyyttä ja haluavat työn tuottavan myös onnistumisen ja nautinnon

kokemuksia saamalla enemmän vaikutusvaltaa oman työn sisältöön ja sen toteuttamiseen. Uudet teknologiset laitteet ja niiden jatkuva kehitys vaativat työntekijältä nopeaa oppimista. Joustavuus oman työn toteuttamiselle kannustaa työntekijää sitoutumaan työhönsä ja kannustaa oma-aloitteiseen oppimiseen. Työntekijältä odotetaan entistä enemmän luovuutta, ongelmanratkaisukykyä, kehittämismyönteisyyttä ja valmiutta tiimityöskentelyyn. (Kallankari 2019; Lemmetty 2020, 41–42).

Muutos koskee yleensä teknisiä ratkaisuja ja helposti unohdetaan, että se on ihmiselle myös psykologinen prosessi. Tutkimusten mukaan jopa 87 prosenttia esihenkilöistä on sitä mieltä, että muutosprosessissa ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota ihmisten johtamiseen. Muutoksessa henkilöstölle herää kysymyksiä siitä, miten tämä vaikuttaa omaan työhön ja on pohdittava, vastaako muutos niitä päämääriä, joita ihminen on asettanut omalle työsuhteelleen. Muutosprosessissa henkilöstössä yleensä ensimmäisenä herää huoli ja negatiiviset tunteet työn hallinnan muuttuessa. Hyödyt tulevat ilmi vasta prosessin aikana, joka vaikeuttaa henkilöstön sitouttamista. Resilienssi kuvaa muutostilanteista selviytymistä, tätä voidaan hyödyntää organisaation resurssien ja muutoksiin varautumisen määritelmänä, sekä henkilön psyykkisinä ominaisuuksina. Genetiikka, ympäristötekijät, henkilön oma historia ja persoonallisuus vaikuttavat resilienssin syntymiseen. Jokaisella on erilainen kyky sietää ja sopeutua. Organisaatioissa ryhmäresilienssi työntekijöiden välillä lisää avointa keskustelua ja vahvistaa muutoskyvykkyyttä vertaistuen avulla. (Subbarao 2020, 10–12; Salminen 2023, 142–144.)

Muutosmotivaatio kuvaa ihmisen henkistä energiaa, jota tarvitaan muutoksen saavuttamiseksi. Muutosprosessissa pitää pohtia, mitkä tekijät saavat luopumaan vanhasta mallista ja motivoitua muuttumaan tai muuttamaan omia toimintatapoja. Onnistuminen vaatii syvällisempää pohdintaa siitä, mitä ihmiset odottavat omalta työsuhteeltaan. Palkitseminen on tunnetusti hyvä motivaattori, mutta harvoin se riittää yksinään pitkällä aikavälillä. Useimpien palkitsemisen lisäksi motivoivana tekijänä voi toimia lähityöyhteisö, esihenkilötoiminta, arvostuksen tunne, kehitysmahdollisuudet, sekä vaikutusmahdollisuudet oman työn hallintaan ja organisointiin. Palautteen saaminen omasta toiminnasta koetaan myös motivaatiota lisääväksi tekijäksi. Avoin keskusteluyhteys työnantajan ja työntekijän välillä siitä, mitä halutaan, toivotaan ja odotetaan, lisää onnistumisen mahdollisuutta. (Lemmetty 2020, 68–69; Salminen 2023, 150–151.)

Työnantaja voi kokea muutoksen olevan lähinnä tekninen ja yksinkertainen, mutta työntekijät voivat kokea muutoksen raskaana. Muutosprosessissa tulee ottaa huomioon henkilöstön huolet ja pelot siitä huolimatta, vaikka johto kokisi muutoksen olevan helppo. Ilman syvällisempää käsittelyä, voi työyhteisössä alkaa kiertää huhuja, jolloin aloitteellisuus- ja

vuorovaikutus heikentyvät ja työnteko hidastuu. Muutosjohtaja voi lieventää pelkoja avoimella vuorovaikutuksella ja ottamalla henkilökuntaa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa mukaan muutosprosessiin. Mitä todenmukaisempi käsitys henkilöstöllä on muutoksen vaikutuksista ja sisällöstä, sitä helpompi on suhtautua muutoksen tuomiin tunteisiin ja uusiin toimintatapoihin. Työntekijän pitää voida kokea olevansa merkityksellinen ja arvostettu. Alla olevan David Rockin kehittämän Scarf-mallin (kuva 2) mukaan ihmisillä on fyysisten tarpeiden lisäksi psykologisia perustarpeita, jotka vaikuttavat motivaatioon, hyvinvoinnin kokemukseen ja näin ollen työstä suoriutumiseen. (Subbarao 2020, 16–17; Salminen 2023, 150–157.)



Kuva 2. Psykologiset perustarpeet (Salminen 2023, 154–157)

3.2 Muutoksen johtaminen työhyvinvoinnin ja viestinnän näkökulmasta

Työntekijän työhyvinvoinnin näkökulmasta muutosten tapahtuessa tärkeintä on vastata kysymyksiin siitä, että miksi muutos tehdään, mitä muutos antaa työntekijälle ja miten se vaikuttaa hänen työhönsä. Työntekijän pitää nähdä muutosten hyödyt ja hyvät asiat arjen työn sujuvoittamiseksi, jotta muutoksen toteuttaminen onnistuu. Työntekijöiden mielipiteiden kysyminen ja osallistaminen muutokseen lisää työntekijän työhyvinvointia. Hyvinvoivat

työntekijät ovat avoimempia muutoksille, joten työhyvinvoinnin tulisi olla osa organisaation strategiaa. (Kallankari 2019; Pirinen 2023, 323.)

Muutoksen onnistumisen edellytys on saada työyhteisö muutoksen puolelle. Muutoksen hyväksyminen edellyttää johtajalta aktiivista viestintää muutokseen liittyen. Olennaista muutosviestinnässä on paitsi kuvailla muutosta itsessään, myös tuoda esille muutokseen liittyvät edut ja vaikutukset: visio siitä, millä tavalla nykytilan puutteellisuutta voidaan muutoksella kohentaa. Lisäksi muutosmyönteisyyttä vahvistaa kokemus organisaation ydinidentiteetin säilymisestä muutoksesta huolimatta, mikä muutosviestinnässä on hyvä huomioida. (Venus ym. 2019, 668; Pirinen 2023, 140.)

Vastuu muutosviestinnästä kuuluu esihenkilölle. Työntekijöiden ja johtajan välinen luottamus, sekä avoin vuorovaikutus tukevat työntekijöiden myönteistä suhtautumista muutokseen. Muutosviestintä luo yhteistä ymmärrystä. (Kallankari 2019; Pirinen 2023, 239.) Muutosviestintä on siis olennainen osa organisaatiomuutoksen onnistunutta toteuttamista. Se auttaa vastaamaan kysymyksiin siitä, miksi muutos tehdään ja miksi juuri nyt, mihin muutoksella pyritään, ja millainen on organisaation tulevaisuus muutoksen jälkeen. Olennaista on, että viestintä on avointa, rehellistä ja totuudenmukaista. (Kallankari 2019; Työterveyslaitos.)

Muutosviestinnässä tulee huomioida, että muutoksen ydinviestiä toistetaan riittävästi, sekä annetaan tieto muutoksen syistä ja tavoitteista (Kallankari 2019; Pirinen 2023, 278). Viestintäsuunnitelman tehtävä on selkeyttää ja yhdenmukaistaa muutokseen liittyvää viestintää, sekä mahdollistaa kahdensuuntainen vuorovaikutus työyhteisön ja johdon välillä. Viestintäsuunnitelman koostaminen on yleensä johdon, henkilöstöhallinnon ja viestintäosaston vastuulla. (Kallankari 2019; Työterveyslaitos.)

Työntekijät ovat tottuneet työssä tapahtuviin muutoksiin ja he refleктоivat aikaisempia muutuskokemuksiaan tuleviin muutoksiin. Aikaisemmat huonot kokemukset lisäävät muutosvastarintaa. Luottamus esihenkilöön, organisaatioon ja johtoon, sekä työntekijän vaikutusmahdollisuudet muutostoimenpiteisiin ja oman työn sisältöön vaikuttavat olennaisesti työntekijän suhtautumiseen. Työntekijä ei halua tulla kohdelluksi vain työn suorittajana, vaan ihmisenä, jolle osoitetaan arvostusta ja välittämistä koko muutosprosessin ajan. Luottamusta mitataan muutosprosessissa. Esihenkilö voi omalla johtamisellaan joko innostaa tai pahimmillaan latistaa työntekijää. Taitava esihenkilö valmistelee ja kuulostelee työntekijöiden mielipiteitä jo ennen muutoksen voimaansaattamista. (Kallankari 2019; Pirinen 2023, 324–327.)

4 Tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämä opinnäytetyö toteutettiin soveltavana laadullisena tutkimuksena. Soveltavan tutkimuksen tavoitteena oli selvittää yritys X:n tuottaman digitaalisen hoidon tarpeen arvion palvelun muutoksen johtamisen tämänhetkistä tilannetta. Tarkoituksena oli selvittää palvelussa työskentelevien ammattilaisten näkökulmasta muutoskyvykkyyden tilannetta ja heidän valmiuksiaan muutokseen, sekä muutosjohtamisen tämänhetkistä tilaa.

Aineistonkeruu toteutettiin palvelussa työskenteleville vakuutuskoulutetuille ammattilaisille (n= 52) tehtävällä laadullisella tiedonkeruulomakkeella. Kerättyä aineistoa peilattiin teoriaan ja analysoitiin teemoittelemalla. Aineiston pohjalta pyrittiin tunnistamaan mahdolliset nykyisen toimintamallin haasteet ja kehittämiskohteet. Tulosten perusteella laadittiin kehittämissuhteet, joita yhteistyökumppani voi hyödyntää kehittämistoiminnassaan.

Tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

- Millaiseksi palvelussa työskentelevät ammattilaiset kokevat muutoksen johtamisen nykyisellä toimintamallilla?
- Miten muutoksen johtamista voidaan kehittää ammattilaisten näkökulmasta?

5 Menetelmälliset lähtökohdat

5.1 Soveltava laadullinen tutkimus

Tutkimus- ja kehittämistoimintaa voidaan määritellä perus- tai soveltavana tutkimuksena. Perustutkimuksessa tavoitteena on tuottaa uutta tietoa tai teoria, tietoa tavoitellaan tiedon itsensä vuoksi, eikä sitä sovelleta käytäntöön. (Piirainen ym. 2019, 14). Soveltavassa tutkimuksessa keskeistä on tutkimustiedon tavoitteellinen soveltaminen eri menetelmien, käytännön sovellutusten, sekä ongelmanratkaisujen kehittämiseksi. Menetelmä sopii kehittämisprojekteihin, joissa haetaan ratkaisuja käytännön toiminnan, palveluiden tai tuotteiden ongelmiin. Tavoitteena on tuottaa uutta tietoa ja soveltaa tätä käytännössä. (Heikkilä ym. 2008, 20–21; Piirainen ym. 2019, 14–15; Koivisto 2020.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla on esiymmärrys aiheesta, jota syvennetään kirjallisuuskatsauksella ja tarvittaessa tutkija uudelleenarvio omaa käsitystään. Aineiston tarkastelun aikana muodostuu tutkimuksen viitekehys, joka voi pohjautua esiymmärrykseen tai muokkautua kokonaan uudelleen. Kirjallisuuden perusteella tutkija pohtii oman tutkimuksensa tarkoituksenmukaisuutta, rajaa aiheen, päättää tutkimuksensa näkökulman ja sen laajuuden. (Pitkäranta 2014, 42–43; Puusa & Juuti 2020, 78–80.)

Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan erilaisia merkityksiä ja tässä painotetaan ihmisten kokemuksia, ajatuksia ja käsityksiä. Tiedonsaannin välineenä käytetään usein henkilöitä, jotka tuntevat tutkittavan ilmiön hyvin. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Sillä pyritään kuvaamaan tutkittavaa tapahtumaa tai ilmiötä, sekä antamaan sille mielekäs tulkinta. Tutkimuksella ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, eikä tutkija aseta etukäteen hypoteeseja eli olettamuksia, vaikka usein tutkijalla on ajatus tai käsitys tutkittavasta ilmiöstä etukäteen. (Kylmä & Juvakka 2014, 26; Sarajärvi & Tuomi 2018, 73; Vilka 2021, 94.) Aineiston koko on yleensä pieni tai huomattavasti vähäisempi kuin kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa. Tiedonkeruumenetelmänä voidaan käyttää esimerkiksi avoimia kyselyitä, haastatteluja ja havainnointia. Lisäksi voidaan käyttää valmista aineistoa, kuten arkistoja ja dokumentteja. (Hirsjärvi ym. 2007, 152–160; Sarajärvi & Tuomi 2018, 62.)

5.2 Aineiston keruu

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä rinnakkaisesti eri menetelmiä hyödyntämällä ja analyysia tehdään pitkin tutkimusprosessia. (Hirsjärvi ym. 2007, 209–211; Puusa & Juuti 2020, 141). Aineisto kuvastaa tutkittavien henkilöiden omakohtaista kuvausta tutkittavasta ilmiöstä. Aineisto voi olla monipuolista ja rikasta ja se voi sisältää myös tutkijan omia havaintoja. Tutkijan tehtävänä on rajata ilmiötä, jotta siitä voidaan raportoida

mahdollisimman selkeästi ja perusteellisesti. (Alasuutari 2011, 32; Puusa & Juuti 2020, 141.)

Tiedonkeruulomakkeen käyttö on yksi perinteisimmistä menetelmistä tutkimusaineiston keräämiseen. Paperilla toteutettavan version rinnalle on tullut vahvasti sähköiset menetelmät. Ennen kyselyn toteuttamista on tärkeää, että tutkija perehtyy huolellisesti teoriaan ennen mittaamista. Tavoitteena on saada vastaus tutkimusongelmiin ja tavoitteisiin, sekä varmistaa että tutkittava asia on mitattavissa. Tätä kutsutaan operationalisoinniksi. Tiedonkeruulomakkeen pitää vastata teoreettista viitekehystä ja tutkimuksen tavoitteita. Nämä auttavat hahmottamaan sitä, mitä aineistonkeruulla pyritään löytämään, välttämään epäolennaisilta kysymyksiltä, sekä muistetaan kysyä kaikki oleellinen tutkimuksen kannalta. Tärkeintä tiedonkeruulomakkeen käytössä on kysymysten huolellinen muotoilu ja yksiselitteisyys. Jos kysymysten muodossa on epäselvyyttä, voi tutkimustuloksiin tulla virheitä. Vastajaan pitää pystyä ajattelemaan samalla tavalla kuin tutkija on kysymyksen tarkoittanut. Sanamuodot vaativat tarkkuutta, ne eivät saa olla johdattelevia, epämääräisiä tai häilyviä. Kysymykset ja vastaukset on hyvä muuttaa henkilökohtaiseen muotoon, koska se lisää tunnetta siitä, että vastaajan vastauksilla on oikeasti merkitystä ja hänen mielipiteistään on kiinnostuttu. (Alasuutari 2011, 77; Valli 2018, 81–83; Vilka 2021, 83.)

Ensimmäisessä vaiheessa vastaajat lukevat ensin vastausohjeen ja saatekirjeen kyselyä koskien. Tarkoituksena on luoda tutkittavan ja tutkijan välille luottamuksellinen suhde, sekä osoittaa kyselyn tärkeys ja mielekkyys. Kyselylomakkeen alkuun sijoitetaan yleensä taustakysymyksiä, kuten ikä, sukupuoli tai koulutus. Kysymykset toimivat puskurina varsinaiseen aiheeseen. Alkuun sijoitetaan helpot kysymykset, joissa ei käsitellä arkoja aiheita, jos kysely sellaisia sisältää. Alun kysymykset johdattelevat vaikeampien kysymysten äärelle. Loppuun sijoitetaan helposti vastattavia, niin sanottuja jäähdyttelykysymyksiä. Jäähdyttelykysymyksiin voi sijoittaa myös taustatiedot. Jos kysely on pitkä, voi vastaajan motivaatio kärsiä. Tämän vuoksi kyseinen rakenne kannustaa jatkamaan kyselyn loppuunsaattamista. (Valli 2018, 82; Vilka 2021, 85–87.)

Tässä soveltavassa laadullisessa tutkimuksessa aineisto kerättiin laadullisella tiedonkeruulomakkeella sähköistä Microsoft Forms alustaa hyödyntäen. Lomake sisälsi 6 väitettä Likertin asteikolla mitattuna ja vastaajilla oli mahdollisuus perustella vastaustaan avoimiin kenttiin. Likertin asteikko on järjestysasteikko, jossa vastaaja voi valita vaihtoehdoista ”Eri mieltä – jokseenkin eri mieltä – jokseenkin samaa mieltä – samaa mieltä tai ei osaa sanoa” vaihtoehtojen väliltä omia tuntemuksiaan vastaavan vaihtoehdon. (Toikko & Rantanen 2009, 153; Tietoarkisto).

Tiedonkeruulomakkeen linkki lähetettiin yritys X:n kolmen tiimin 72 ammattilaiselle sähköpostilla, vastauksia saatiin 52 kappaletta, vastausprosentti oli 72. Tähän tiedonkeruumenettelmään päädyttiin, koska ammattilaiset työskentelevät pääosin etänä kotoa, joten saavutettavuus esimerkiksi haastattelulle olisi ollut hankalasti toteutettavissa. Anonyymius valittiin yksityisyyden suojan vuoksi, jotta mahdollisimman moni vastaisi työtään koskeviin kysymyksiin rehellisesti.

5.3 Aineiston analyysi

Laadullisen aineiston analyysissa puhutaan useimmiten induktiivisesta tai deduktiivisesta analyysistä. Tämä perustuu päättelyn logiikkaan, jossa aineistoa hyödyntämällä päädytään joko ”yksittäisestä yleiseen”, jolloin puhutaan induktiivisesta päättelystä tai ”yleisestä yksittäiseen” eli deduktiiviseen päättelyyn. Tässä laadullisessa kehittämistyössä aineistoa analysoitiin induktiivisella näkökulmalla. Aineiston käsittely tapahtui aineistolähtöisen sisällönanalyysin kolmivaiheisen prosessin mukaisesti: ensimmäisessä vaiheessa aineistoa redusoiitiin eli pelkistettiin, toisessa vaiheessa klusteroitiin eli ryhmiteltiin ja kolmannessa vaiheessa abstrahoiitiin eli luotiin teoreettiset käsitteet. Tuloksia jaoteltiin teemoittelemalla vastausten samankaltaisuuksia, näistä kokonaisuuksista muodostettiin yhteneväiset pääkategoriat. Aineistolähtöisessä analyysissä teemoittelu on yksi yleisimpiä menetelmiä ja tässä kehittämistyössä hyödynnettiin induktiivista teemoittelua, koska teemat syntyivät tietystä ryhmältä kerätyistä rajatuista aihealueista. (Toikko & Rantanen 2009, 39; Javadi & Zareea 2016; Sarajärvi & Tuomi 2017, 82,90.)

Tiedonkeruulomakkeen vastaukset kategorisoitiin alkuperäisistä ammattilaisten kirjoittamista vastauksista teemoittelun avulla. Alkuperäisistä lauseista luotiin ensin pelkistetyimmät lauseet ja näiden perusteella luotiin yhteneväiset alateemat. Alateemojen perusteella kategorisoitiin kaikkien vastauksia kuvaavat yhteneväiset pääteemat. Kysymyksistä ja vastauksista on sensuroitu yhteistyökumppanin toiveesta ammattilaisten ja palvelun nimikkeet mustilla yliviivauksilla.

Ensimmäisen väittämän vastausten perusteella pääteemoiksi muodostui muutosviestintä, työntekijöiden osallistaminen ja perehdytys. Toisen väittämän vastausten perusteella pääteemoiksi muodostui muutosmyönteisyys, muutosviestintä, perehdytys ja vaikutusmahdollisuudet. Kolmannen väittämän perusteella pääkategorioiksi muodostui perehdytys, työn joustavuus ja itsensä johtaminen. Neljännessä väittämässä vastausten perusteella pääkategorioiksi muodostui työntekijälähtöisyys, jatkokehittäminen ja palautteenanto. Viidennen väittämän vastausten perusteella pääkategorioiksi muodostui vuorovaikutteisuus, osallistaminen ja viestintäsuunnittelu. Viimeisessä kuudennessä väittämässä vastausten

perusteella pääkategorioiksi muodostui muutosviestintä, työntekijälähtöisyys, vaikutusmahdollisuudet ja ajankäyttö. Kuvissa 3–7 on kuvattu teemoittelun prosessi.

Tiedonkeruulomakkeessa hyödynnettiin myös osittain määrällisen tutkimuksen menetelmää, kuten Likertin asteikkoa, josta Microsoft Forms muodosti automaattisesti väittämistä prosenttiosuudet. Määrällisessä tutkimuksessa hyödynnetään tilastollisia menetelmiä ja tuloksia kuvataan esimerkiksi numeroiden avulla. (Vilka 2021,14,45; Conable 2022, 1,21). Tiedonkeruulomakkeen positiiviset vastaukset kuvautuvat taulukossa oranssilla ja punaisella värillä, negatiivisemmat kuvautuvat harmaan ja vaaleansinisen sävyillä. Neutraali ”en osaa sanoa” vaihtoehto kuvautuu tummansinisellä värillä.

6 Tulokset

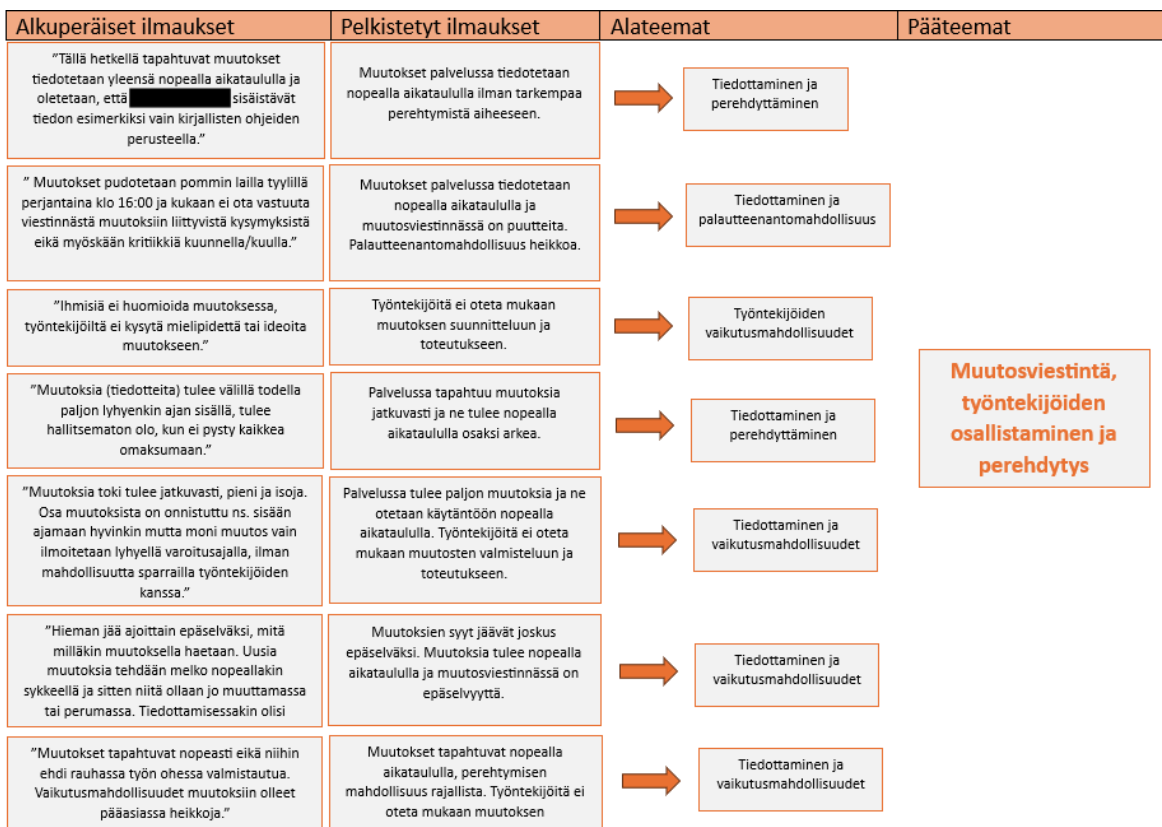
6.1 Laadulliset tulokset

Tiedonkeruulomakkeen vastausten perusteella tuloksina voidaan todeta, että tällä hetkellä yritys X:n tuottamassa digitaalisen hoidon tarpeen arvion palvelussa on palvelussa työskentelevien ammattilaisten vastausten perusteella selvästi kehittämisen varaa jokaisella tiedonkeruulomakkeen kuudessa eri osiossa kartoitetussa osa-alueessa. Ammatillaiset kokevat olevansa muutosmyönteisiä ja muutoskykyisiä, mutta työnantajan puolelta toivotaan joustavuutta. Ammatillaiset toivovat pääsevänsä enemmän osaksi muutosprosessia, koska heillä on vahva osaaminen käytännön työskentelystä ja he kokevat olevansa kehitysmuutosmyönteisiä ja muutoskyvykkäitä.

Palvelussa on kehittämistyöryhmiä, jotka koetaan hyväksi, mutta muutostilanteissa toivotaan enemmän osallistamista esimerkiksi kehittämiseen liittyvien kyselyiden avulla jo ennen muutoksen voimaantuloa, sekä mahdollisuutta antaa kehittämissuhteita muutoksen jälkeen. Negatiivisen palautteen antamisella muutoksen jo tapahduttua koetaan olevan tällä hetkellä jonkin verran vaikutusmahdollisuutta. Muutoksia tulee tällä hetkellä palvelussa paljon ja ohjeisiin, sekä uudistuksiin perehtyminen tapahtuvat muun työn ohessa. Muutosten suunnittelun ja toteutuksen koetaan tulevan pääosin ylemmän johdon toimesta. Ammatillaiset toivoisivat avoimuutta ja vuorovaikutteisuutta muutostilanteissa, sekä mahdollisuutta osallistua muutosten suunnitteluun ja toteuttamiseen jo ennen muutoksen voimaantuloa.

6.1.1 Muutoksen johtaminen teemoittelu

Tiedonkeruulomakkeen ensimmäisessä väittämässä kartoitettiin yritys X:n tuottaman digitaalisen hoidon tarpeen arvion palvelun tämänhetkisen muutosten johtamisen tilannetta ammattilaisten näkökulmasta. Vastaukset kategorisoitiin teemoittelemalla seuraavasti:



Kuva 3. Esimerkki muutoksen johtaminen teemat.

Vastausten perusteella aineistosta nousi esille kolme pääteemaa: muutosviestintä, työntekijöiden osallistaminen ja perehdytys. Palvelussa tapahtuu paljon muutoksia nopealla aikataululla ja vastausten perusteella muutoksiin valmistautumiselle ei tällä hetkellä ole riittävästi aikaa. Ammatillaiset kokevat, että muutoksia pitäisi perustella paremmin ja ottaa työntekijöitä enemmän mukaan muutosten suunnitteluun ja muutoksista tiedottamisen pitäisi olla selkeämpää. Ammatillaiset toivoisivat saavansa osallistua muutosten suunnitteluun, sekä ennakkotietoa mahdollisista isommista tulevista muutoksista, jotta asian läpikäymiselle ja perehtymiselle jäisi paremmin aikaa. Perehtymiseen toivottaisiin siihen erikseen varattua aikaa. Tällä hetkellä palvelussa koetaan, että uusia toimintatapoja yritetään sisäistää muun työn ohessa, jolloin perehtyminen jää vaillinaiseksi. Muutosviestintään toivottaisiin vuorovaikutteisempaa otetta, jotta ammatillisilla olisi mahdollisuus käydä asiaa läpi myös henkilökohtaisella tasolla ja esittää tarvittaessa lisäkysymyksiä.

6.1.2 Muutoksiin valmistautuminen teemoittelu

Tiedonkeruulomakkeen toisessa väittämässä kartoitettiin sitä, että ovatko ammattilaisten henkilökohtaiset valmiudet riittäviä muutoksiin valmistautumisessa. Vastaukset kategorisoitiin teemoittelemalla seuraavasti:

Alkuperäiset ilmaukset	Pelkistetyt ilmaukset	Alateemat	Pääteemat
"Terveysalalla on tottunut jatkuviin muutoksiin ja se on osa ammattiamme. Muutoksiin on siis tottunut ja niiden kanssa tulee elää."	Muutokset ovat osa terveydenhuoltoalaa.	→ Muutokset osana terveydenhuoltoalaa	Muutosmyönteisyys, muutosviestintä, perehdytys ja vaikutusmahdollisuudet
"Muutokset ovat osa elämää, en koe haasteelliseksi."	Muutokset ovat osa terveydenhuoltoalaa.	→ Muutokset osana terveydenhuoltoalaa	
"Muutokset tulevat nopealla aikataululla, yleensä vähä kuin varoittamatta. Työn ohessa ei riitä aikaa tutustua muutoksiin kunnolla ja se kuormittaa."	Muutokset palvelussa tapahtuu nopealla aikataululla, ei perehymismahdollisuutta.	→ Tiedottaminen ja perehdytys	
" Tässä varmasti kehittämisen varaa. Ajattelen, että ammattitaito kannattelee muutoksissa ja keskittyminen pääasialliseen työtehtävään. Muun voi oppia ja nopeaan oppimiseen ja mukautumiseen kyky on hyvä. Toivoisin enemmän valmistavaa ja "perehdyttävää" tiedottamista muutoksiin.	Muutokset ovat osa terveydenhuoltoalaa ja oma ammattitaito kannattelee. Perehymisen mahdollisuus.	→ Muutokset osana terveydenhuoltoalaa, työntekijän ammattitaito	
"Olen muutosmyönteinen ja tykkään oppia uutta, kunhan siihen vain annetaan mahdollisuus ja aikaa"	Muutoshalukkuus, kunhan perehymiseen saa aikaa.	→ Muutosmyönteisyys, tiedottaminen ja vaikutusmahdollisuudet	
"Muutoksien tulisi olla perusteltuja, mikäli perustelua sille miksi toiminta muuttuu ei voida antaa yleensä kyseenalaista miksi joku muutos tulisi toteuttaa."	Muutoksien syyt jäävät joskus epäselväksi.	→ Muutosmyönteisyys, tiedottaminen ja vaikutusmahdollisuudet	
"Minulla on valmius ja halu muutoksiin, jos ne perustellaan järkevästi ja niiden tavoitteet ja päämäärät kerrotaan."	Muutoshalukkuus, tietomäärän paljous, useat eri ohjeistukset ja tiedotuskanavat hankaloittavat.	→ Muutosmyönteisyys, tiedottaminen ja tiedonpaljous	

Kuva 4. Esimerkki muutoksiin valmistautuminen teemat.

Vastausten perusteella aineistosta nousi esille neljä pääteemaa: muutosmyönteisyys, muutosviestintä, perehdytys ja vaikutusmahdollisuudet. Vastausten perusteella ammattilaiset ovat muutosmyönteisiä ja kokevat, että terveysalalla muutokset ovat normaali ilmiö. Muutokset koetaan tarpeellisiksi, jos niiden syyt perustellaan riittävästi työntekijöille, koska muutoksella pyritään yleensä parantamaan toimintamalleja. Muutoksista tiedotetaan eri kanavissa, mutta muutostilanteissa toivottaisiin, että ammattilaisia otettaisiin mukaan muutosten suunnitteluun ja annettaisiin riittävästi aikaa muutosten läpikäymiseen.

6.1.3 Ajankäyttö muutostilanteissa teemoittelu

Tiedonkeruulomakkeen kolmannessa väittämässä kartoitettiin, että onko ammattilaisilla riittävästi aikaa muutosten toteuttamiselle. Vastaukset kategorioitiin teemoittelemalla seuraavasti:

Alkuperäiset ilmaukset	Pelkistetyt ilmaukset	Alateemat	Pääteemat
"Tuntuu siltä, että työnantajalta ei tule tarpeeksi aikaa sille, että työntekijällä olisi tarpeeksi aikaa tutustua uusiin ohjeistuksiin ja muutoksiin."	Työntekijöillä ei mahdollisuutta perehtyä tarpeeksi uusiin ohjeisiin ja muutoksiin.	→ Perehtyminen ja ajankäyttö	Perehdytys, työn joustavuus ja itsensä johtaminen
"Aika pitää itse ottaa, aikaa ohjeiden lukemiseen ym. tarjotaan heikosti."	Ohjeiden lukeminen muun työn ohessa.	→ Perehtyminen ja ajankäyttö	
"Muutoksia tulee melko usein. Harvoin tuntuu olevan aikaa katsoa edes tiedotteita tai tallenteita läpi. Tai jos katsoo, niin siitäkään tulee huono omatunto."	Harvoin aikaa muun työn ohessa perehtyä ohjeisiin ja tallenteisiin.	→ Perehtyminen ja ajankäyttö	
"Minusta on työntekijän omalla vastuulla myös ottaa aikaa tiedotteiden lukemiseen mutta joskus muutokset tulee todella nopeasti ja otetaan käyttöön heti, jolloin on ajoittain haastavaa muistaa mitkä uudet toimintamallit ovat."	Työntekijän oma vastuu huolehtia perehtymisestä. Haastavuutta muistaa uusia toimintamalleja.	→ Työn suunnittelu, tiedonpaljous	
"On omasta työn johtamisesta kiinni, miten muutosta omassa työssään lähtee tekemään. On hyväksyttävä, että muutos ja sen toteuttaminen vie aikaa ja tällä tavalla esim. suoritusteho heikkenee hetkellisesti."	Itsensä johtaminen ja työntekijän vastuu huolehtia perehtymisestä, vaikka se näkyy työn tehokkuudessa.	→ Työn suunnittelu, ajankäyttö	
"Olisi kiva, jos olisi enemmän aikaa lukea uusia juttuja ja sisäistää niitä ja ottaa ne osaksi omaa työtä."	Perehtymisen ja ajankäytön mahdollisuus muutoksissa.	→ Perehtyminen ja ajankäyttö	
Ei vain ole aikaa työn ohella tutustua uusiin ohjeistuksiin ja muutoksiin riittävästi. Hyvin usein "vedetään vasurilla" ja "sieltä mistä aita on matalin".	Perehtymisen ja ajankäytön mahdollisuus muutoksissa. Vaikutukset työn suorittamiseen.	→ Perehtyminen ja ajankäyttö	

Kuva 4. Esimerkki ajankäyttö muutostilanteessa teemat.

Vastausten perusteella aineistosta nousi kolme pääteemaa: perehdytys, työn joustavuus ja itsensä johtaminen. Vastausten perusteella käy ilmi, että yritys X:n tuottamassa digitaalisen hoidon tarpeen arvion palvelussa on ollut asiakaspalvelussa ruuhkaa ja palvelussa työskentelevät ammattilaiset kokevat, että tämän vuoksi muutoksiin perehtymiselle ei ole varattuna riittävästi aikaa. Kiireenkin keskellä toivottaisiin muutoksiin perehtymiselle riittävästi aikaa työn sujuvoittamiseksi. Osa ammattilaisista taas kokee, että oman työn johtamisella muutosten toteuttamiselle ja ohjeisiin perehtymiselle on riittävästi aikaa nykyiselläänkin.

6.1.4 Muutosten suunnittelu ja toteuttaminen teemoittelu

Tiedonkeruulomakkeen neljännessä kysymyksessä kartoitettiin, että otetaanko ammattilaisia riittävästi mukaan palvelussa tapahtuvien muutosten suunnitteluun ja toteuttamiseen. Vastaukset kategorioitiin seuraavasti:

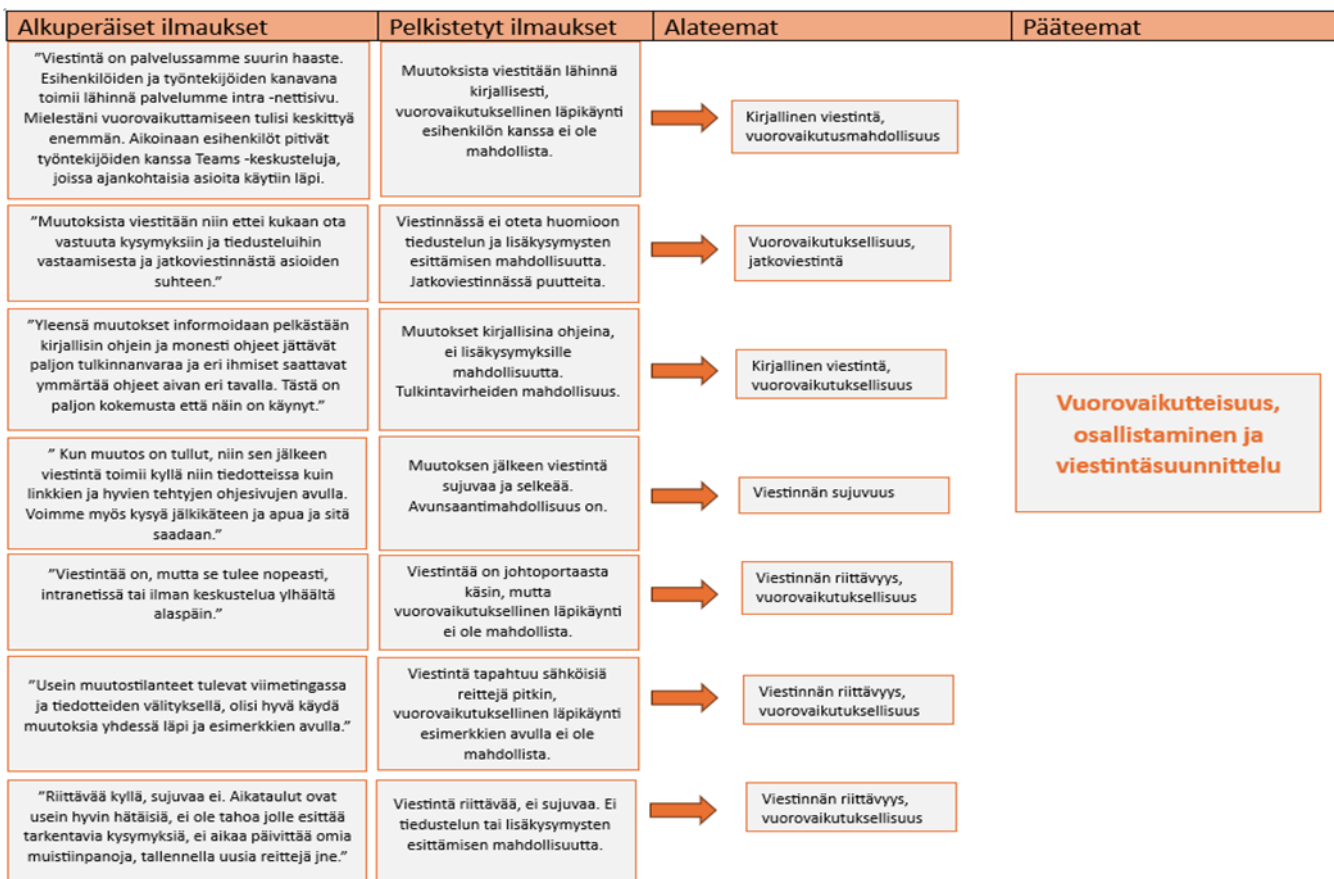
Alkuperäiset ilmaukset	Pelkistetyt ilmaukset	Alateemat	Pääteemat
"Mielestäni työntekijöitä otetaan tarpeeksi paljon mukaan palvelussa tapahtuviin muutoksiin. Välillä jotkin asiat ja muutokset tulee "ylhäältä" päin eli johtoportaalta."	Työntekijöitä osallistetaan muutostilanteissa, osa muutoksista tulee johtoportaalta.	→ Vaikutusmahdollisuudet, esihenkilötoiminta	Työntekijälähtöisyys, jatkokehittäminen, palautteenanto
"Joskus mielipidettä saatetaan kysyä, mutta silti asiat tehdään tavalla x jos niin on jo etukäteen päätetty. Vaikutusmahdollisuudet muutoksiin koen hyvin vähäisinä."	Työntekijöitä osallistetaan jonkin verran muutostilanteissa, osa muutoksista tulee muualta. Vaikutusmahdollisuuksia vähän.	→ Vaikutusmahdollisuudet, esihenkilötoiminta	
"Muutokset tulevat pääsääntöisesti ylhäältä alaspäin annettuina. Kuitenkin yleensä myös valmiudet muutoksen toteuttamiselle on luotu. Eli muutos onnistuu, mutta suunnittelussa emme ole mukana."	Valmiudet muutoksille on annettu, pääsääntöisesti muutokset suunnitellaan muualta.	→ Muutosvalmiudet, esihenkilötoiminta	
"Kyllä ja ei. Minusta tämä on palautteiden jälkeen lähtenyt parempaan suuntaan mutta on toki myös asioita, jotka muuttavat korkeamman tahon vuoksi ja [REDACTED] mielipiteet eivät tod. näk. muuttaisi asiaa kuitenkaan. Olisi kuitenkin mukava, jos meiltä kysyttäisi ennen muutoksia, jotta tulisi olo, että myös meidät on huomioitu, vaikka se ei välttämättä lopputulosta muuttaisi."	Palautteiden perusteella kehitystä on tapahtunut ja työntekijöitä osallistetaan enemmän. Toivotaan osallistamista myös ennen muutosta, vaikka lopputulos ei muuttuisi.	→ Palautteiden vaikutus, osallistaminen	
"Yleensä muutoksissa on mukana vain esihenkilöt ja vain runsaan negatiivisen palautteen jälkeen jo muutettua toimintaa saatetaan korjata [REDACTED] toivomaan suuntaan"	Muutokset suunnitellaan esihenkilöiden toimesta. Negatiivisella palautteella mahdollisuus vaikuttaa.	→ Esihenkilötoiminta, palautteiden vaikutus	
"Ainakin olen nähnyt monesti, että erilaisiin työryhmiin haetaan väkeä, eli ainakin jossain määrin osallistetaan."	Työryhmissä mahdollisuus vaikuttaa.	→ Työryhmätoiminta	
"Oma kokemus on se, että päätökset tulevat hyvin vahvasti "ylhäältä päin". Jos päätöksiä on kierrätetty työryhmiä ennalta, on ole sellaisesta tietoinen ainakaan ja sitä ei ole tuotu ilmi. Vain jälkikäteen annetuilla palautteilla on ollut joksikin merkitystä."	Päätökset tulevat esihenkilötasolta. Työryhmässä mahdollisuus vaikuttaa, muuten ei. Negatiivisella palautteella mahdollisuus vaikuttaa.	→ Työryhmätoiminta, palautteiden vaikutus, esihenkilötoiminta	

Kuva 5. Esimerkki muutosten suunnittelu ja toteuttaminen teemat.

Vastausten perusteella nousi kolme pääteemaa: työntekijälähtöisyys, jatkokehittäminen ja palautteenanto. Tällä hetkellä yritys X:n tuottamassa digitaalisen hoidon tarpeen arvion palvelussa on muutamia ammatillisista koostuvia työryhmiä, joissa on vaikutusmahdollisuus muutosten suunnitteluun ja toteutukseen. Työryhmät koetaan positiiviksi. Suurimmassa osassa vastauksia kävi ilmi, että muutosten suunnittelun ja toteutuksen koetaan tulevan esihenkilötasolta valmiina mallina ammatillisille. Vastausten perusteella ammatilliset koivat, että tällä hetkellä toimivin vaikuttamisen mahdollisuus toteutuu muutoksen jo tapahtuttua. Vaikuttamisen keinoksi koetaan negatiivisen palautteen antaminen, jolloin toimintamallia voidaan jälkikäteen muuttaa. Vastauksissa toistui se, että ammatilliset kokevat, että vaikuttamisen keinoin on tehty jo parannuksia, mutta edelleen toivottaisiin, että työntekijöiden mielipiteitä ja kehittämisohdotuksia otettaisiin paremmin huomioon muutoksia suunniteltaessa. Ammatilliset toivoisivat, että mahdollisia jatkokehittämisohdotuksia kartoitettaisiin myös jälkikäteen esimerkiksi kyselyiden avulla vaikutusmahdollisuuksien parantamiseksi.

6.1.5 Muutosviestintä teemoittelu

Tiedonkeruulomakkeen viidennessä kysymyksessä kartoitettiin, että onko muutostilanteissa viestintä ammattilaisille riittävää ja sujuvaa. Vastaukset kategorisoitiin seuraavasti:

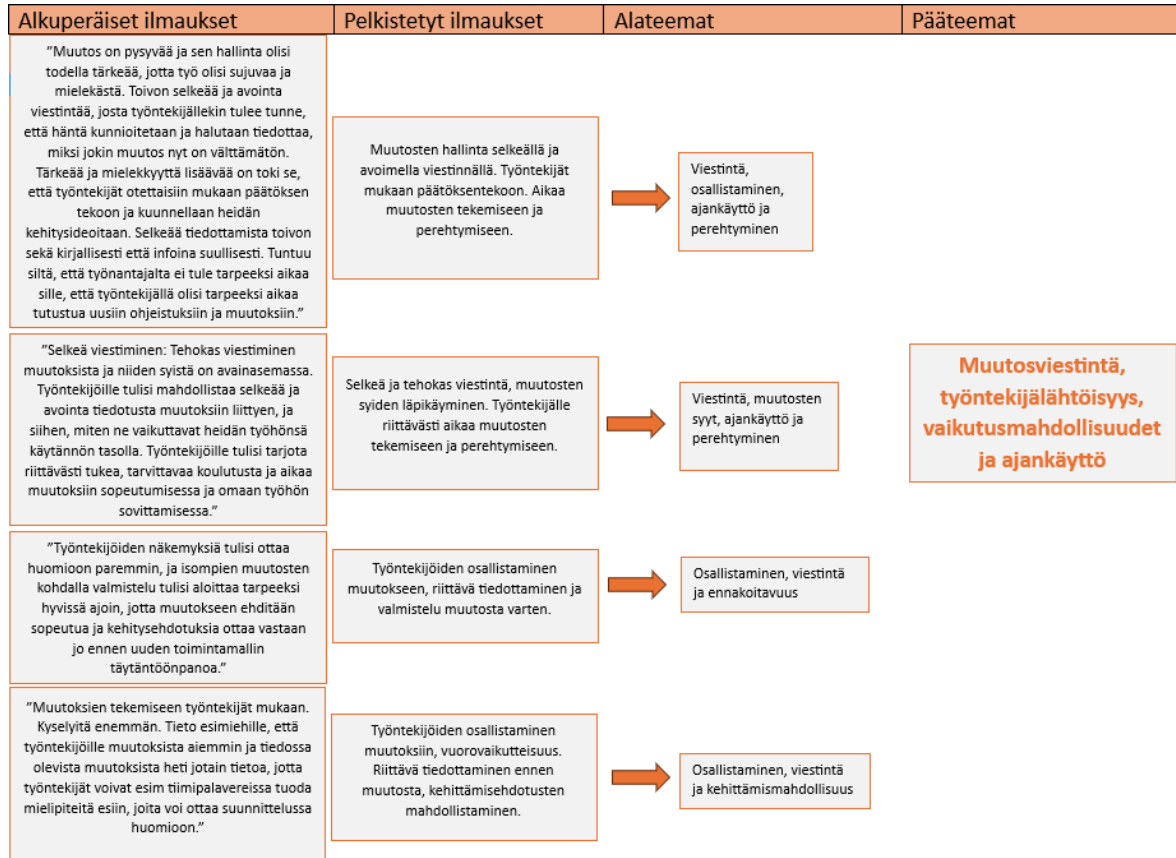


Kuva 6. Esimerkki muutosviestintä teemat.

Vastausten perusteella aineistosta nousi esille kolme pääteemaa: vuorovaikutteisuus, osallistaminen ja viestintäsuunnittelu. Suurin osa vastaajista koki, että muutoksista viestintä on riittävää. Ongelmaksi koetaan, että tieto tulee usein juuri ennen muutoksen tapahtumista ja tieto saattaa hukkuu eri kanavissa. Tiedon määrä aiheuttaa myös haasteita muutoksen sisäistämässä ja ajankäyttö ohjeisiin perehtymiseen on vaillinaista. Ammattilaiset kokevat, että muutokset tulevat nopealla aikataululla ilman vaikutusmahdollisuuksia tai keskustelua aiheesta, tämä lisää virhetulkintojen mahdollisuutta. Vuorotyöskentely ja pidemmät poissaolot hankaloittavat tiedon saavutettavuutta. Vastauksista käy myös ilmi, että kehitystä on selkeästi tapahtunut ja kirjallisten ohjeiden tueksi on tehty esimerkiksi havainnollistavia videoita ja ohjesivustoja, mitkä koetaan positiivisena asiana. Ammattilaisilla olisi vastausten perusteella toiveena asioiden vuorovaikutuksellisemmän ja tarvittaessa henkilökohtaisen läpikäymisen mahdollisuus esihenkilön tai oman tiimin kanssa.

6.1.6 Muutoksen johtamisen kehittäminen teemoittelu

Tiedonkeruulomakkeen viimeisessä osiossa eli kuudennessa kohdassa pyydettiin ammattilaisia arvioimaan ja kuvailemaan, miten muutosjohtamista tulisi kehittää yritys X:n tuotannossa digitaalisen hoidon tarpeen palvelussa. Vastaukset kirjoitettiin avoimeen tekstikenttään. Vastaukset kategorisoitiin teemoittelemalla seuraavasti:

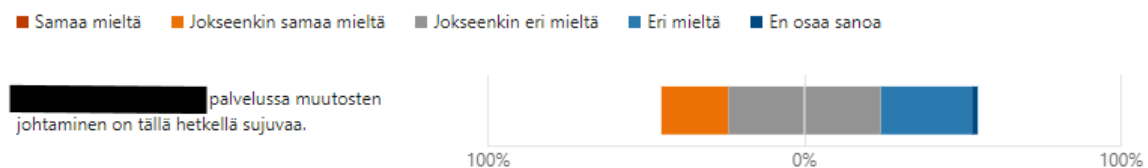


Kuva 7. Esimerkki muutoksen johtamisen kehittäminen teemat.

Vastausten perusteella kehitysehdotuksiin tuli neljä pääteemaa: muutosviestintä, työntekijälähtöisyys, vaikutusmahdollisuudet, sekä ajankäyttö. Suurimmassa osassa vastauksia toivottiin, että työntekijöitä otettaisiin muutosten toteuttamiseen mukaan jo ennen muutoksen voimaantuloa ja kysyttäisiin mielipiteitä muutoksiin liittyen jo etukäteen. Muutosten tapahtuessa toivottaisiin myös seurantaa, miten muutos on käytännössä lähtenyt toimimaan ja mahdollisuutta antaa tarvittaessa jatkokehittämissuhteita. Viestinnässä toivotaan selkeyttä, avoimuutta ja vuorovaikutteisuutta ammattilaisten suuntaan, sekä mahdollisuutta keskustella muutoksista esimerkiksi henkilökohtaisesti esihenkilön kanssa tai tiimien yhteisissä tiimipalaverissa. Muutoksiin valmistautumiseen ja ohjeiden läpikäymiseen toivotaan enemmän siihen erikseen määriteltyä aikaa ja tarvittaessa mahdollisuutta laajempaan perehdytykseen. Vastauksissa toistuvat aikaisempien väittämien teemat selkeästi.

6.2 Määrälliset tulokset

Tiedonkeruulomakkeen ensimmäisessä väittämässä kartoitettiin yritys X:n tuottaman digitaalisen hoidon tarpeen arvion palvelun tämänhetkisen muutosten johtamisen tilannetta ammattilaisten näkökulmasta. Väittämä oli seuraava: Yritys X:n tuottamassa hoidon tarpeen arvion palvelussa muutosten johtaminen on tällä hetkellä sujuvaa. Samaa mieltä ei ollut yhtään vastausta, jokseenkin samaa mieltä oli 21.2 %, jokseenkin eri mieltä 48.1 %, eri mieltä 28.8 % ja ei osaa sanoa 1.9 %. Vastaajista 41 perusteli vastaustaan avoimeen kenttään. Kuvassa 8 on eriteltyä vastausten jakautuminen Likertin asteikolla mitattuna.



Kuva 8. Muutosten johtamisen nykytilanne.

Tiedonkeruulomakkeen toisessa väittämässä kartoitettiin sitä, että ovatko palvelussa työskentelevien ammattilaisten henkilökohtaiset valmiudet riittäviä muutoksiin valmistautumisessa. Väittämä oli seuraava: Minulla on riittävät valmiudet muutoksiin valmistautumisessa. Samaa mieltä oli 17.3 %, jokseenkin samaa mieltä 26.9 %, jokseenkin eri mieltä 26.9 %, eri mieltä 25 % ja ei osaa sanoa 3.8 % vastaajista. Vastaajista 34 perusteli vastaustaan avoimeen kenttään. Kuvassa 9 on eriteltyä vastausten jakautuminen Likertin asteikolla mitattuna.



Kuva 9. Muutoksiin valmistautuminen.

Kolmannessa väittämässä kartoitettiin, onko ammattilaisilla riittävästi aikaa muutosten toteuttamiselle. Väittämä oli seuraava: Minulla on riittävästi aikaa muutosten toteuttamiselle. Samaa mieltä ei ollut yhtään vastaajista, jokseenkin samaa mieltä oli 15.4 %, jokseenkin eri mieltä 38.5 % ja eri mieltä 46.2 %. Vastaajista 41 perusteli vastaustaan avoimeen kenttään. Kuvassa 10 on eriteltyä vastausten jakautuminen Likertin asteikolla mitattuna.



Kuva 10. Ajankäyttö muutostilanteessa.

Tiedonkeruulomakkeen neljännessä väittämässä kartoitettiin, että otetaanko ammattilaisia riittävästi mukaan palvelussa tapahtuvien muutosten suunnitteluun ja toteuttamiseen. Väittämä oli seuraava: Ammattilaisia otetaan riittävästi mukaan palvelussa tapahtuvien muutosten suunnitteluun ja toteuttamiseen.

Samaa mieltä ei ollut kukaan vastaajista, jokseenkin samaa mieltä oli 17.3 %, jokseenkin eri mieltä 26.9 %, eri mieltä 44.2 % ja ei osaa sanoa 11.5 %. Kuvassa 11 on eriteltyinä vastausten jakautuminen Likertin asteikolla mitattuna. Vastaajista 34 perusteli vastaustaan avoimeen kenttään.



Kuva 11. Muutosten suunnittelu ja toteuttaminen.

Tiedonkeruulomakkeen viidennessä kysymyksessä kartoitettiin, että onko muutostilanteissa viestintä ammattilaisille riittävää ja sujuvaa. Väittämä oli seuraava: Muutostilanteissa viestintä ammattilaisille on riittävää ja sujuvaa. Samaa mieltä oli 9.6 %, jokseenkin samaa mieltä 30.8 %, jokseenkin eri mieltä 26.9 % ja eri mieltä 32.7 %. Vastaajista 33 perusteli vastaustaan avoimeen kenttään. Kuvassa 12 on eriteltyinä vastausten jakautuminen Likertin asteikolla mitattuna.



Kuva 12. Muutosviestintä.

7 Tulosten tarkastelu

Muutosten johtaminen on sosiaali- ja terveysalalla säilyvä trendi palveluiden kehittyessä ja asiakkaiden tarpeiden muuttuessa. Yritys X:n tuottama digitaalisen hoidon tarpeen arvion palvelu ei ole tästä poikkeus. Kotter (2015, 1–4) ja Salminen (2023, 22) ovatkin maininneet, että työntekijät pitäisi ottaa mahdollisimman nopeasti mukaan muutoksen suunnitteluun sen onnistumiseksi. Tämä lisää tutkimusten mukaan työntekijöiden muutosmyönteisyyttä, kun he pääsevät osaksi prosessia ja näkevät tulevat hyödyt omassa työssään. Muutostilanteissa työntekijöiden motivaatiota lisääviksi tekijöiksi on havaittu muun muassa toimiva työyhteisö, arvostuksen tunne, kehitys- ja vaikutusmahdollisuudet, esihenkilötoiminta, välitavoitteiden asettaminen ja työntekijöiden palkitseminen. (Lemmetty 2020, 68–69; Salminen 2023, 150–151.) Tiedonkeruulomakkeen vastausten perusteella tässä olisi yritys X:n tuottaman digitaalisen hoidon tarpeen arvion palvelussa vielä kehittämisen varaa, sillä tällä hetkellä ammattilaiset eivät koe pääsevänsä riittävästi mukaan muutosten suunnitteluun ja toteuttamiseen, eivätkä näin ollen näe mahdollisia höytyjä omaan työhön liittyen. Välitavoitteita tai palkitsemista ei myöskään ole käytössä muutoksiin liittyen. Palvelussa on muutamia ammattilaisista koostuvia työryhmiä, mutta vaikutusmahdollisuudet omaa työtä kohtaan koetaan silti vähäisiksi.

Muutosprosessissa johtamisella on merkittävä rooli. Tutkimusten mukaan jopa 87 prosenttia esihenkilöistä on sitä mieltä, että muutosprosessissa ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota ihmisten johtamiseen. (Subbarao 2020, 10–12; Salminen 2023, 142–144.) Muutoksen onnistuminen vaatii hyviä johtamistaitoja, riittävän resursoinnin ja ajankäytön, sekä mahdollisten muutokseen liittyvien riskien kartoittamista. Tutkimuksissa on havaittu, että mitä läheisempi suhde esihenkilöllä on henkilöstöönsä, sitä myönteisempi vaikutus sillä on muutoksen onnistumiselle. Tutkimuksissa on myös havaittu, että vain noin 36 prosenttia johdosta käsittelee henkilöstön kanssa sitä, miten muutos tulee vaikuttamaan toimintaympäristöön. (Kotter 2015, 1–4; Venus ym. 2019, 668; Salminen 2023, 22.) Tiedonkeruulomakkeen vastausten perusteella ammattilaiset eivät ole muutoksen johtamisen nykytilanteeseen tällä hetkellä tyytyväisiä, ja he toivoisivatkin enemmän vuorovaikutteisuutta prosessin aikana. Tällä hetkellä koetaan, että uudistukset tulevat valmiina pakettina esihenkilötasolta ilman mahdollisuutta laajempaan muutosten läpikäymiseen oman tiimin ja esihenkilön kanssa.

Muutos on työntekijälle aina myös henkilökohtainen prosessi ja muutoskyvykkyyteen vaikuttavat henkilön omat ominaisuudet, sekä aikaisemmat kokemukset. Jokaisella on erilainen kyky sietää ja sopeutua muutostilanteissa. Resilienssi kuvaa muutostilanteista selviytymistä ja ryhmäresilienssi työntekijöiden ja esihenkilön välillä lisääkin tutkimusten mukaan avointa keskustelua ja näin vahvistaa työntekijöiden muutoskyvykkyyttä vertaistuen avulla.

(Subbarao 2020, 10–12.; Salminen 2023, 142–144.) Työntekijöille annetaan nykyään enemmän vastuuta oman työn toteuttamiselle ja siihen vaikuttamiselle. Heiltä odotetaan myös entistä enemmän luovuutta, tiimityöskentelymahdollisuutta, kehittämismyönteisyyttä ja ongelmanratkaisukykyä. (Kallankari 2019; Lemmetty 2020, 41–42). Tiedonkeruulomakkeen vastausten perusteella ammattilaiset ovat halukkaita kehittämään itseään, sekä työtään ja he ovat muutoskyvykkäitä, jos muutosten perusteet selvennetään ja tuodaan ilmi niiden hyöty oman työn kannalta, sekä annetaan aikaa muutosten läpikäymiselle. Tässä toivotaan vuorovaikutteisuutta jo ennen muutosten voimaantuloa. Tällä hetkellä ammattilaiset kokevat, että vaikuttamisen mahdollisuus on vasta muutoksen jo tapahduttua negatiivisen palautteen antamisella.

Hyvinvoivat työntekijät ovat avoimempia muutokselle. Työntekijän pitää nähdä muutosten hyödyt ja hyvät asiat oman työn sujuvoittamiseksi. Muutosten tapahtuessa yleensä ensimmäisenä henkilöstössä herää negatiiviset tunteet oman työn hallinnan muuttuessa. Tutkitusti työntekijöiden aikainen osallistaminen ja mielipiteiden kartoittaminen lisäävät työhyvinvointia ja työntekijän arvostuksen tunnetta ja näin ollen lisää muutoskyvykkyyttä. Muutoksen onnistumisen edellytys on, että työntekijät ovat muutoksen puolella. Aktiivinen molemminpuolinen, avoin ja rehellinen viestintä on osa muutosprosessia. Muutosviestinnässä ydinviestin riittävä toistaminen, sekä muutoksen syiden ja tavoitteiden avaaminen lisäävät työntekijöiden muutosmotivaatiota. (Kallankari 2019; Pirinen 2023, 239,278,323.) Tiedonkeruulomakkeen vastausten perusteella ammattilaiset kokevat, että viestintää on riittävästi, mutta kysymysten esittämiselle ja jatkoviestinnälle ei ole selkeää suunnitelmaa. Palvelussa koetaan, että tiedotteita tulee välillä liikaakin, eikä muutosten syitä ole avattu riittävästi.

8 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset yritys X:lle

Yritys X:n tuottamassa digitaalisen hoidon tarpeen arvion palvelussa on tietyt tavoitteet asiakastyölle, joten ammattilaiset kokevat, että uudistuksiin perehtymiseen ei jää aikaa kiireisen perustyön ohessa ja se aiheuttaa negatiivisia tuntemuksia ja suorituspaineita. Tähän toivottaisiin muutosta ja selkeää, erillistä ohjeisiin ja uudistuksiin perehtymiseen varattua aikaa. Tämä poistaisi ammattilaisten paineita perustyön suorittamisesta, sekä lisäisi työtyytyväisyyttä. Palvelussa koetaan viestinnän olevan riittävää, mutta viestinnän koetaan tapahtuvan liian lähellä muutoksen voimaantuloa, eikä muutoksesta ole kaikissa tilanteissa tiedotettu ammattilaisia ennalta. Ammattilaiset toivoisivat, että muutoksista viestintä olisi käytössä olevien sähköisten kanavien lisäksi mahdollista käydä keskustelua myös henkilökohtaisesti tiimiesihenkilön tai oman tiimin kesken palavereissa. Viestintään on palvelussa kiinnitetty paremmin huomiota ja uudet ohjesivustot ja videot ovatkin parantaneet muutosviestinnän tilannetta palvelussa. Ammattilaiset kuitenkin toivoisivat, että muutoksiin liittyvistä tuntemuksista ja mahdollisista ideoista voitaisiin keskustella paremmin. Tällä hetkellä perehtyminen tapahtuu pitkälti yksin eri ohjeistuksien varassa.

Tässä kehittämistyössä keskityttiin kartoittamaan yritys X:n tuottaman digitaalisen hoidon tarpeen arvion palvelussa työskentelevien ammattilaisten kokemuksia omasta muutoskyvykkyydestä ja valmiuksista, sekä palvelun muutoksen johtamisen tämänhetkistä tilannetta ja näiden kehittämistä. Tämän soveltavan laadullisen tutkimuksen perusteella kehittämisehdotuksena yritys X:lle ehdotan seuraavia:

1. Oman työryhmän perustamista muutostilanteisiin, joka sisältää myös muutosviestinnän ammattilaisille. Työryhmään voisi valita kehittämisestä innostuneet ammattilaiset. Työryhmässä voitaisiin käydä läpi mahdollisia tulevia muutoksia yhdessä esihenkilöiden kanssa ja miettiä parhaita toimintatapoja ammattilaisten näkökulmasta työn sujuvoittamiseksi arjen työssä. Työryhmä voisi hoitaa muutoksista tiedottamisen, sekä tehdä seurantaa ammattilaisille toteutettavilla kyselyillä ennen muutoksen voimaantuloa ja jo muutoksen tapahduttua. Näin saataisiin muutoksiin enemmän mukaan käytännön työn näkökulmaa ja muutoksiin voitaisiin suhtautua myönteisemmin, kun työntekijöitä osallisestaan koko muutosprosessin ajan suunnittelusta viestintään ja jälkiseurantaa myöden.
2. Mahdollisuus henkilökohtaiseen ohjaukseen tiimiesihenkilön kanssa ja tarvittaessa oman tiimin kanssa. Muutoksista tiedottaminen sähköisten kanavien kautta on koettu hyväksi, mutta työnantajan olisi hyvä tiedottaa muutoksista myös tiimien palavereissa, jolloin näistä on mahdollista käydä keskustelua reaaliajassa esihenkilön ja oman tiimin kesken. Muutostilanteissa voisi miettiä, että onko tiimeillä

mahdollisuutta kokoontua esimerkiksi kerran viikossa lyhyelle keskustelutuokiolle keskenään. Tarvittaessa tulisi tarjota myös mahdollisuus henkilökohtaiseen keskusteluun ja perehdytykseen. Ammatilaiset eivät välttämättä itse halua ottaa yhteyttä tiimiesihenkilöön, joten esihenkilöillä voisi olla muutostilanteissa varattuna aikaa mahdollista henkilökohtaista opastusta varten, josta ammatilaiset ovat tietoisia. Näin varmistettaisiin matalan kynnyksen saavutettavuus.

3. Perehtymisen mahdollisuuden parantaminen varaamalla aikaa ohjeiden läpikäymiseen. Tällä hetkellä palvelussa ei ole varsinaisesti varattuna aikaa ohjeistuksiin perehtymiselle. Ammatilaisten työhyvinvoinnin lisäämiseksi tiedotteisiin ja ohjeisiin perehtymiselle tulisi varata säännöllisesti erillistä aikaa asiakastyön oheen, jotta muutokseen valmistautuminen ja niihin sopeutuminen olisi helpompaa ja tämä poistaisi suorituspaineita asiakastyöstä. Tämä lisäisi myös työtyytyväisyyttä.

9 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuseetiikkaan pitää tutustua jo ennen varsinaisen tutkimuksen aloittamista tutkimuksen kohdetta ja aihetta valitessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) 2023 hyvän tieteellisen käytännön periaatteita (HTK) ovat eurooppalaisen tutkimuseettisen ohjeistuksen mukaan luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. Näistä periaatteista huolehditaan koko prosessin ajan. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 11.) Luotettavuudella varmistetaan kehittämistyön laatua aina sen suunnitteluvaiheesta työn valmistumiseen saakka. Luotettavuuden arviointi on osa hyvää tutkimuskäytäntöä. (Aaltio & Puusa 2020, 178). Tieteellisen toiminnan ja raportoinnin suunnittelu, toteutus ja arviointi edellyttävät rehellisyyttä, puolueettomuutta, sekä avointa kommunikointia. Kehittämistoiminnan onnistumisen edellyttää kollegiaalisuutta, sekä arvostusta eri osapuolia, kuten organisaatiota, yhteiskuntaa ja muita tutkimukseen osallistuvia kohtaan. Tutkija kantaa vastuun koko kehittämistoiminnan prosessin ajan ideasta toteutukseen, julkaisemiseen ja sen tuomiin vaikutuksiin. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 12.)

Eettisyyteen liittyy lisäksi tarvittavien lupien ja suostumusten hakeminen ja sopimus siitä, että kenellä on oikeus tutkimusaineiston omistamiseen, käsittelyyn ja säilyttämiseen (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 13). Tässä opinnäytetyössä pyritään noudattamaan hyvän tieteellisen käytännön periaatteita ja opinnäytetyön raportointi ja tulokset mahdollisimman läpinäkyvänä. Tähän opinnäytetyöhön haettiin tutkimuslupa yritys X:ltä. Microsoft Formsilla täytettävät lomakkeet lähetettiin yritys X:n tuottaman digitaalisen hoidon tarpeen arvion palvelussa työskenteleville ammattilaisille sähköpostilla. Vastauslomake ei sisältänyt mitään henkilötietoja, joten anonymisuus säilyy vastatessa. Vastaaminen kyselyyn oli vapaaehtoista. Kerätyt tiedot käsitellään, säilytetään ja hävitetään asianmukaisella tavalla opinnäytetyön valmistuttua.

Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoituksena tuottaa tuloksia, jotka ovat yleistettävissä. Luotettavuus (reliabiliteetti) ja pätevyys (validiteetti) liitetään yleisimmin osaksi määrällistä tutkimusotetta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin on luotu myös seuraavia kriteereitä: uskottavuus, vahvistettavuus, refleksiivisyys ja siirrettävyys. (Kylmä & Juvakka 2014, 127.) Luotettavuuden tarkastelu perustuu niihin raameihin, jotka juuri kyseessä olevalle tutkimukselle on määritetty. Lisäksi laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin vaikuttaa siinä käytetyt menetelmät. (Aaltio & Puusa 2020, 178.) Luotettavuuden laadullisessa tutkimuksessa määrittelee se, että tutkimuskohde ja tulkittu materiaali sopivat yhteen, eikä teorian muodostamiseen ole vaikuttanut satunnaiset tai epäolennaiset tekijät. Tutkijan tekemien tulkintojen ja käsitteellistämisen pitää vastata tutkittavan käsityksiä. Luotettavuus nojautuu pitkälti tutkijaan itseensä, koska arvioinnin kohteena ovat myös hänen

tekemät valinnat, teot ja ratkaisut. Luotettavuutta arvioidaan koko tutkimusprosessin ajan. Tutkijan pitää pystyä vastaamaan kysymyksiin, että mistä, mitä ja miksi hän on päätenyt ratkaisuihinsa, sekä arvioimaan näiden toimivuutta ja tarkoituksenmukaisuutta tutkimuksen tavoitteiden kannalta. (Vilka 2021, 155–156.) Tutkimuksen luotettavuutta voi lisätä kuvaamalla tutkimusprosessia mahdollisimman tarkkaan. (Hirsjärvi ym. 2007, 216–217.) Tässä opinnäytetyössä teoreettinen viitekehys pohjautuu luotettaviin lähteisiin, jotka on haettu käyttämällä luotettavia tietokantoja ja opinnäytetyön etenemisprosessia kuvataan mahdollisimman tarkasti koko prosessin ajan.

Pätevyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimukseen valitut menetelmät tai mittarit mittaavat niitä asioita, mitä niiden on tarkoitus mitata. (Hirsjärvi ym. 2007, 216; Vilka 2021, 182–183). Tutkimuksen kohdejoukko tulisi valita niin, että tutkimuskysymyksiin on mahdollista saada tutkimuksen kannalta oleellisia vastauksia. (Aaltio & Puusa 2020, 181–182). Tutkittavien tulee ymmärtää saatekirje, tiedonkeruulomake ja kysymykset siten kuin tutkija on tarkoittanut ymmärrettäväksi. Tuloksien vääristymisen poissulkemiseksi huolellinen suunnittelu ja tarvittaessa esitestaus on tärkeää. (Vilka 2021, 152–153.) Tässä opinnäytetyössä tiedonkeruulomakkeen ja teoreettisen viitekehksen kohtaamisen on ajateltu olevan toimivia menetelmiä, koska palvelussa työskentelevillä ammattilaisilla on paljon käytännön kokemusta muutoksista työssään ja tämä opinnäytetyö sijoittuu palvelun keskeisiin toimintoihin. Ammattilaisilta saatujen vastausten perusteella yhteistyökumppanille laadittiin ideoita muutoksen johtamisen ja muutoskyvykkyyden kehittämiseen, sekä työhyvinvoinnin parantamiseen.

Tämä soveltava laadullinen tutkimus on toteutettu eettisten ohjeiden mukaisesti. Tiedonkeruulomakkeen tiedot kerättiin anonymisti sähköistä Microsoft Forms alustaa hyödyntäen, joten vastaajia ei voi vastauksien perusteella tunnistaa. Kukaan muu kuin tutkimuksen toteuttaja ei näe vastauksia, joten vastaukset eivät päädy ulkopuolisille nähtäviksi. Kerätyt lomakkeet hävitetään opinnäytetyön julkaisun jälkeen. Tiedonkeruulomakkeella kartoitetut kysymykset ja niihin saadut vastaukset vastaavat alkuperäistä suunnitelmaa ja vastauksia saatiin 52 ammattilaiselta, joten reliabiliteetiltaan ja validiteetiltaan tutkimus on luotettava.

10 Jatkotutkimusehdotukset yritys X:lle

Jatkotutkimusaiheena ehdotetaan selvittämään yritys X:ssä ammattilaisten työhyvinvointia muutoksen johtamisen ja muutoskyvykkyyden näkökulmasta tarkasteltuna. Näin saataisiin selville mahdolliset lisäkoulutuksen ja työssäjaksamisen tuen tarpeet. Muutoksen johtamista voisi tarkastella myös palvelussa työskentelevien esihenkilöiden, suunnittelijoiden ja valmentavien roolien näkökulmista, koska palvelussa työskentelevien ammattilaisten palautteiden käsittely, muutoksista tiedottaminen ja näiden käytäntöönpano tapahtuvat suurimmaksi osaksi heidän toimestaan.

Esihenkilöiden, suunnittelijoiden ja valmentajien johtamistaidoilla ja työhyvinvoinnilla on välillinen vaikutus myös hoidon tarpeen arviointia tekevien ammattilaisten työhyvinvointiin. Heidän johtamismenetelmien nykytilanteen, toiveiden ja mahdollisten lisäkoulutustarpeiden kartoittaminen auttaisi kehittämään koko palvelun ammattilaisten kokonaisvaltaista työhyvinvointia, sekä tukemaan heitä paremmin muutostilanteissa.

Lähteet

Aaltio, I., & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa A. Puusa, & P. Juuti. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. E-kirja. Tampere: Vastapaino. Ellibs Library.

Bohmer, R. 2021. How Clinicians Can Lead Change and Transform Healthcare – Managing care. Viitattu 21.2.2024. Saatavissa [Managing Care: How Clinicians Can Lead Change and Transform Healthcare - Richard Bohmer - Google-kirjat](#)

Conable, J. 2022. Workbook on Quantitative Reasoning and Analysis – A Step-by-Step Guide. E-kirja. Books on Demand GmbH.

Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. 1.painos. E-kirja. Helsinki: WSOY. Ellibs Library.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. E-kirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Ellibs Library.

Javadi, M. & Zarea, K. 2016. Understanding Thematic Analysis and its Pitfall. Journal of Client Care. Vol. 1. (1), 34–40. Viitattu 7.6.2024. Saatavissa [\(PDF\) Understanding Thematic Analysis and its Pitfall \(researchgate.net\)](#)

Kallankari, S. 2019. Muutos ja muutosjohtaminen sote-palveluissa. Duodecim Oppiportti. Viitattu 11.10.2023. Saatavissa rajoitetusti <https://www.oppiportti.fi/op/mja00004/do>

Koivisto, S. 2020. Soveltava tutkimus johdattaa koronavuodesta uuteen alkuun. Viitattu 21.2.2024. Saatavissa [Soveltava tutkimus johdattaa koronavuodesta uuteen alkuun - Haaga-Helia eSignals](#)

Kotter, J. 2015. Leading Change – Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review. Viitattu 11.10.2023. Saatavissa https://www.academia.edu/13726263/Leading_Change_Why_Transformation_Efforts_Fail

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2014. Laadullinen terveystutkimus. E-kirja. Porvoo: Edita Publishing Oy. Ellibs Library.

Laaksonen, H. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. E-kirja. Helsinki: Edita Publishing Oy. Ellibs Library.

Lemmetty, S. 2020. Self-Directed Workplace Learning in Technology-Based Work. Jyväskylän Yliopisto – JYU Dissertations. Viitattu 12.10.2023. Saatavissa [JYX - Self-directed workplace learning in technology-based work \(jyu.fi\)](#)

Piirainen, K., Järvelin, A-M., Koskela, H., Lamminkoski, H., Halme, K., Laasonen, V., Talvite, J., Manu, S., Ranta, T., Haavisto, I., Rissanen, A. & Leskelä R-L. 2019. Toimintamalleja sosiaali – ja terveystalouden tutkimuksen, kehittämisen ja innovaatiotoiminnan edistämiseen. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2019:55. Viitattu 21.2.2024. Saatavissa [Toimintamalleja sosiaali- ja terveystalouden tutkimuksen, kehittämisen ja innovaatiotoiminnan edistämiseen - Valto \(valtioneuvosto.fi\)](#)

Pirinen, H. 2023. Esihenkilö muutoksen johtajana. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Bisneskirjasto.

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – Työkirja ammattikorkeakouluun. E-kirja. Jokioinen: e-Oppi Oy. Ellibs Library.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Ellibs Library.

Salminen, J. 2023. Muutoksen johtaminen – Matkaopas organisaation muutosmatkalle. E-kirja. Espoo: Brik Impact Oy. Ellibs Library.

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. E-kirja. Tampere: Juvenes Print. Ellibs Library.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi. Ellibs Library.

Subbarao, S. 2020. Organizational Leadership and Change Management. MIT-World Peace University Pune. New Delhi. Paramount Publishing House. Viitattu 13.10.2023. Saatavissa

https://www.researchgate.net/publication/350617266_Org_leadership_and_Change_Management_Full_Book_1/link/6069943a92851c91b1a0558f/download

Tanskanen, M. 2022. Digitaalisuus voi tuottaa lisäarvoa hyvinvointipalveluillekin - kestävä hyvinvointi. Viitattu 21.2.2024. Saatavissa [Digitaalisuus voi tuottaa lisäarvoa hyvinvointipalveluillekin | READ Xamk](#)

Terveystalo. Johtamisen ja työyhteisön kehittäminen. Viitattu 8.3.2024. Saatavissa [Muutosjohtaminen ja organisaatiokulttuurin kehittäminen | Terveystalo](#)

Tietoarkisto. Mittaaminen: Muuttujien ominaisuudet. Viitattu 21.05.2024. Saatavissa [Mittaaminen: Muuttujien ominaisuudet - Tietoarkisto \(tuni.fi\)](#)

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. E-kirja. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Ellibs Library.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Viitattu 29.12.2023. Saatavissa https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Trustmary. Customer effort score (CES) – Mittari käyttäjäkokemuksen mittaamiseen. Viitattu 21.2.2024. Saatavissa [Customer effort score \(CES\) – Mittari käyttäjäkokemuksen mittaamiseen - Trustmary](#)

Trustmaty. Mikä on NPS ja miten sitä mitataan? Viitattu 21.2.2024. Saatavissa [Mikä on NPS ja miten sitä mitataan? - Trustmary](#)

Työterveyslaitos. Työkaluja organisaatiomuutoksen toteuttamiseen. Viitattu 06.12.2023. Saatavissa <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/organisaatiomuutos/tyokaluja-organisaatiomuutoksen-toteuttamiseen>

Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 – Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Ellibs Library.

Venus, M., Stam, D. & Van Knippenberg, D. 2019. Visions of change as visions of continuity. Academy of Management Journal Vol. 62 (3), 667–690. Viitattu 21.2.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.5465/amj.2015.1196>

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Ellibs Library.

Liite 1

Hei arvoisat [REDACTED]. Opiskelen tällä hetkellä LAB ammattikorkeakoulussa YAMK-tutkintoa sosiaali- ja terveysalan digiasiantuntijaksi. Opinnäytetyöni aiheena on muutoksen johtaminen ja muutoskyvykyys [REDACTED]-palvelussa, joka on ajankohtainen aihe tällä hetkellä. Opinnäytetyö toteutetaan soveltavana laadullisena tutkimuksena. Toivoisinkin teiltä vakuutuskoulutetuilta [REDACTED] vastauksia tämänhetkisen muutosjohtamisen ja muutoskyvykkyyden kartoittamiseen [REDACTED]-palvelussa.

Soveltavan laadullisen tutkimuksen perusteella laaditaan kehittämissuhteita muutoksen johtamiseen [REDACTED]-palvelussa. Kyselyyn vastaaminen vie noin 20–30 minuuttia. Toivon, että luette kysymykset huolellisesti ja perustelisitte vastauksianne mahdollisimman laajasti näihin tarkoitettuun avoimissa kentissä. Vastauksenne auttavat kartoittamaan tämänhetkistä muutoksen johtamisen tilannetta [REDACTED]-palvelussa. Vastauksista ei käy ilmi henkilötietojasi, joten vastaaminen on täysin anonyymia. Opinnäytetyön valmistuttua lomakkeet hävitetään asianmukaisesti.

Vastausaikaa on 02.05.2024 asti ja vastaaminen tapahtuu työajan puitteissa.

Vastaamaan pääset alla olevasta linkistä.

Mikäli sinulle herää kysyttävää asiaan liittyen niin laita vain rohkeasti minulle viestiä!

Ystävällisesti,

Ida Lehtiniemi

Liite 2 Tiedonkeruulomake

Muutoksen johtaminen ja muutoskyvykkyys [REDACTED] -palvelussa

1. Valitse seuraavista väittämistä se, joka kuvaa mielipidettäsi parhaiten. Halutessasi voit perustella vastaustasi alla olevaan avoimeen kenttään. *

	Samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa
[REDACTED] palvelussa muutosten johtaminen on tällä hetkellä sujuvaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Perustele valintasi:

Kirjoita vastaus

3. Valitse seuraavista väittämistä se, joka kuvaa mielipidettäsi parhaiten. Halutessasi voit perustella vastaustasi alla olevaan avoimeen kenttään. *

	Samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa
Minulla on riittävät valmiudet muutoksiin valmistautumisessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Perustele valintasi:

Kirjoita vastaus

5. Valitse seuraavista väittämistä se, joka kuvaa mielipidettäsi parhaiten. Halutessasi voit perustella vastaustasi alla olevaan avoimeen kenttään. *

Samaa mieltä Jokseenkin samaa mieltä Jokseenkin eri mieltä Eri mieltä En osaa sanoa

Minulla on riittävästi aikaa muutosten toteuttamiselle.

6. Perustele valintasi:

Kirjoita vastaus

7. Valitse seuraavista väittämistä se, joka kuvaa mielipidettäsi parhaiten. Halutessasi voit perustella vastaustasi alla olevaan avoimeen kenttään. *

Samaa mieltä Jokseenkin samaa mieltä Jokseenkin eri mieltä Eri mieltä En osaa sanoa

██████████ otetaan riittävästi mukaan palvelussa tapahtuvien muutosten suunnitteluun ja toteuttamiseen.

8. Perustele valintasi:

Kirjoita vastaus

9. Valitse seuraavista väittämistä se, joka kuvaa mielipidettäsi parhaiten. Halutessasi voit perustella vastaustasi alla olevaan avoimeen kenttään. *

	Samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa
Muutostilanteissa viestintä [redacted] on riittävää ja sujuvaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Perustele valintasi:

Kirjoita vastaus

11. Arvioi ja kuvaile, miten muutosjohtamista tulisi mielestäsi kehittää [redacted] palvelussa. *

Kirjoita vastaus