



Työterveyslaitos

Sosiaali- ja terveydenhuollon esimiesten kokemuksia tietotekniikan hyödyllisyydestä työssään

TIETOTEKNIIKAN MAHDOLLISUUDET KÄYTÄNNÖN
SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON JOHTAMIS- JA
ESIMIESTYÖSSÄ -HANKKEEN LOPPURAPORTTI

**Seppo Tuomivaara
Kaisa Eskelinen**



Työterveyslaitos

Sosiaali- ja terveydenhuollon esimiesten kokemuksia tietotekniikan hyödyllisyydestä työssään

TIETOTEKNIIKAN MAHDOLLISUUDET KÄYTÄNNÖN SOSIAALI- JA
TERVEYDENHUOLLON JOHTAMIS- JA ESIMIESTYÖSSÄ -HANKEEN
LOPPURAPORTTI

Seppo Tuomivaara ja Kaisa Eskelinen

Työterveyslaitos

Helsinki 2012

Työterveyslaitos

Työyhteisöt ja -organisaatiot osaamiskeskus, Innovaatiot, johtaminen ja osaaminen -tiimi

Topeliuksenkatu 41 a A

00250 Helsinki

www.ttl.fi

Toimitus: Seppo Tuomivaara

Piirroksiset: Seppo Tuomivaara

Kansi: Mainostoimisto Albert Hall Finland Oy Ltd

© 2012 Työterveyslaitos ja kirjoittajat

Julkaisu on toteutettu Työsuojelurahasto tuella.

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain (404/61, siihen myöhemmin tehtyine muutoksineen) mukaisesti kielletty ilman asianmukaista lupaa.

ISBN 978-952-261-208-3 (nid.)

ISBN 978-952-261-209-0 (PDF)

Juvenes Print - Tampereen Yliopistopaino Oy, Tampere 2012

TIIVISTELMÄ

Tieto- ja viestintätietotekniikka on sosiaali- ja terveysalalla yksi keskeinen väline ajankohtaisiin työvoiman saatavuuden, palvelutarpeen lisääntymisen, työvoima- ja hoitokustannusten nousun sekä julkisen talouden supistumisen haasteisiin vastaamisessa. Tietotekniikan rooli palveluiden tuottamisessa on kasvanut. Sitä hyödyntävät niin asiakkaat, työntekijät, esimiehet, johto kuin päättäjätkin palveluiden käyttämisessä, tuottamisessa ja kehittämisessä. Tietotekniikkaa käytetään asiakaspalvelussa, potilas-, henkilöstö-, talous- ja materiaalihallinnossa sekä kliinisessä päätöksenteossa, suunnittelussa ja seurannassa. Palvelutuotannon innovatiivisten ratkaisujen syntyä ja käyttöönoton onnistumisessa tuotanto-organisaation keskijohto ja lähiesimiehet ovat ratkaisevassa asemassa. He ovat suurien haasteiden edessä järjestelmiä kehitettäessä, käyttöön otettaessa ja uutta käytökulttuuria sekä toimintamalleja luotaessa.

Hankkeessa selvitettiin esimiestyöhön liittyvää tietotekniikan käyttöä sekä esimiesten käsityksiä tietotekniikan hyödyistä ja haitoista. Tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita millaisia vaikutuksia tietotekniikalla oli esimiesten työhyvinvointiin ja työkuormitukseen. Lisäksi tutkittiin esimiestyöhön liittyviä tietoteknistymisen muutoskokemuksia. Tutkimuksessa tuettiin esimiehiä käynnissä olevien tietojärjestelmämuutosten haltuunotossa. Menetelmänä käytettiin tutkitun tiedon jäsentämistä sekä antamalla mahdollisuus reflektoida tietotekniikan haasteita haastatteluissa ja kehittämistyöpajoissa. Hanke toteutettiin kotihoidon, avoterveydenhuollon ja mielenterveys- ja sosiaalipalveluiden lähiesimiesten ja keskijohdon keskuudessa kolmessa kaupunkiorganisaatiossa. Kohteena olevissa organisaatioissa oli meneillään uusien esimiestyötä tukevien tietojärjestelmien käyttöönotto.

Tietotekniikka ja erityisesti tietotekniisiin järjestelmiin taltioitu, niillä jäsenneily ja välitetty tieto on yhä merkittävämpi osa lähiesimiehen arkityötä ja johtamista. Sen hyödyntäminen vaatii tietotekniikan käyttötaitojen kehittämistä lähes päivittäin. Tietotekniikkaa käytetään henkilöstöhallinnon rutiineissa ja asiakastyön johtamisessa sekä palveluprosessien kehittämisessä. Esimiehellä voi nykypäivänä olla käytössään jopa noin 20 erilaista tietoteknistä järjestelmää, ohjelmistoa tai tietokantaa.

Tietotekniikka on keskeinen väline esimiestyössä, mutta siitä huolimatta lähiesimiehiä motivoi yhä työssään asiakastyön sisältöihin vaikuttaminen ja tulokset asiakastyössä. Yhdessä henkilöstön kanssa toimiminen ja henkilöstön tukeminen haastavissa tehtävissä koettiin esimiestyössä erityisen mielekkääksi ja motivoivaksi.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että kokonaisuudessaan tietotekniikka tukee esimiestyötä. Se on lisännyt tiedonkulkua organisaatiossa sekä parantanut työn laatua ja tehokkutta. Tietotekniikka on nopeuttanut ja sujuvoittanut henkilöstöhallinnollisten tehtävien hoitamista, yhtenäistänyt käytäntöjä ja järkevöittänyt työn organisointia. Pääsääntöisesti työn seurantaan liittyvät tilastot ovat tietojärjestelmien avulla helposti saatavilla ja käytävissä. Tietotekniikka edistää myös verkostotyötä ja moniammatillista yhteistyötä. Tietotekniikka on muuttanut ja sen odotetaan edelleen muuttavan esimiestyötä. Asiakastyön johtaminen ja seuranta on siirtynyt, ja sen odotetaan yhä enemmän siirtyvän, tietotekniikkavälitteiseksi. Tietotekniikka antaa esimiehelle paremman mahdollisuuden ajantasaiseen ja oikeaan tietoon perustuvaan päätöksentekoon ja palveluiden toteuttamisen johtamiseen. Tietojärjestelmiin kertyvä ajantasainen tieto mahdollistaa työntekijöiden työhy-

vinvoinnin tukemisen arjen esimiestyössä. Tietotekniikka tuo läpinäkyvyyttä ja tasapuolisuutta työhön. Sen avulla on mahdollista tavoitella yhtenäisiä toimintakäytäntöjä ja tuloksellista työtä. Palvelun laatuun ja saatavuuteen katsotaan olevan mahdollista vaikuttaa myönteisesti tietotekniikan avulla.

Esimiesten näkökulmasta tietotekniikan soveltamiseen työssä liittyy monien hyötyjen ohella useita kehittämistarpeita ja haasteita. Näitä ovat tietojärjestelmien käytettävyyden ja ohjelmien ohjaavuuden puutteet, kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen väheneminen, työntekijöiden tietoteknisten taitojen kehittämiseen tarvittava aika ja työntekijöiden jaksaminen tekniikan mahdollistamassa kiihtyvässä työtahdissa. Haasteita ovat myös työntekijöiden autonomian ja luovuuden supistuminen teknologian tuoman yhtenäisyyden paineessa, järjestelmissä olevan tiedon käytön helppouden ja sujuvuuden ongelmat, tuotettujen tilastojen hyödynnettävyys ja poikkeamien huomioiminen. Merkittävän haasteen asettavat myös arkityön toteuttaminen tietoteknisten muutosten aikana ja tietoteknisten muutosten kuormittavuuden hallinta. Tietotekniikan työn tuloksellisuutta edistävä vaikutus heikkenee runsaiden ja erilaisten kirjausten vuoksi, koska työpanosta menee yhä enemmän muuhun, kuin asiakastyöhön. Asiakastyön laatua, sisältöä ja vaikuttavuutta kuvaavia tietoja kaivataan järjestelmistä nykyistä enemmän. Tietojärjestelmätietoa käytetään talouden ja tuotteiden toteutumien arviointiin ja seurantaan. Lisäksi sitä käytetään palvelukokonaisuuksien, mutta ei niin paljon työn kehittämiseen työyksikötasolla. Myös tietojärjestelmien käytettävyyden esimiehet kokivat ongelmalliseksi.

Tietotekniikkaan liittyy kuormitustekijöitä erityisesti uusien järjestelmien käyttöönottovaiheessa ja tietoteknisissä muutoksissa. Esimiestyön merkittävimmät kuormitustekijät tulevat kuitenkin muualta kuin ensisijaisesti tietotekniikan käytöstä. Tietotekniikka voi olla kuormittavien työkäytäntöjen muotoutumisen taustatekijä ja mahdollistaja. Tietotekniikan käytön osaamisen puutteet eivät aiheuta kuormittumista esimiestyössä. Olennaista kuormittumisen kannalta on järjestelmistä saatavan tiedon luotettavuus, tiedon poimiminen ja tiedon suuri määrä. Työajan hallinnan ongelmat ovat tulleet yhä keskeisemmäksi esimiehille ja työtahdin hektisyyden katsotaan olevan seurausta ainakin osin tietotekniikan käytöstä. Merkittävimmät kuormitustekijät esimiestyössä ovat aikapaine, keskeytykset ja yllättävät tilanteet asiakaspalvelussa ja henkilöstöjohtamisessa.

Tietoteknisen muutoksen nähtiin olevan jatkuvaa ja vaativan koko henkilöstön osallistamista. Kehittämishaasteissa kietoutuu yhteen tietotekniikan hyötyjen varmistaminen ja arveltujen haittojen minimoiminen. Onnistuneiden tietoteknisten muutosten toteuttaminen vaatii lähtökohtaisesti vallitsevien toimintakäytäntöjen uudelleen arviointia ja jäsentämistä. Teknologian on tuettava prosessia ja toisaalta prosessin on nivellyttävä teknologian logiikkaan. Toteuttaakseen toimintakäytäntöjen kehittämistä lähiesimiehet tarvitsevat tuekseen yhteisen ymmärryksen järjestelmien soveltamisesta, kehittämisen suunnasta ja käyttöönoton perusteluista.

ABSTRACT

Social Work and Health Care Industry Supervisors' Experiences of the Benefits of Information Technology in Their Work

- Final report of the "Possibilities of Information Technology in Practical Management and Supervisory Work in Social Work and Health Care" project

Summary

In the social work and health industry, information and communication technology is seen as a tool for responding to challenges regarding the availability of workforce, the increase in need for service, the increase in workforce and treatment expenses and the reduction in public finances. The role of information technology in the production of services has increased. It is exploited in the use, creation and development of services by customers, employees, supervisors and management as well as by decision-makers. Information technology is used in customer service; patient, employee, financial and materials administration as well as in clinical decision-making, planning and monitoring. In the creation and successful implementation of innovative service production solutions, the middle management and immediate supervisors of the production organization are in a decisive position. They face great challenges as they develop and implement systems and create new user cultures and operational models.

The project charted the use of information technology in supervisory work as well as the impressions of supervisors of the benefits, drawbacks and strains related to information technology in management and supervisory work. Additionally, experiences of changes related to the advent of technology in supervisory work were studied. Supervisors were also supported in managing the changes currently taking place in the information system by analysing the information studied and through reflection during interviews and development workshops. The project was carried out among immediate supervisors and middle management personnel in home care, outpatient care, mental health and social services in three city-level organizations.

Information technology and in particular information stored, analysed and transmitted using information technology systems are becoming ever more significant also in intermediate supervisors' work when managing everyday operations. Information technology plays an integral role in supervisory work and benefiting from it requires the development of usage skills nearly every day. Information technology is used in the routines of human resources administration, the management of work with customers and the development of service processes. Depending on the method of calculation, a supervisor may have at his or her disposal around 20 different information technology systems, software programmes or databases.

Regardless of the intensification of IT in supervisory work, the intermediate supervisor is still motivated in his or her work by influencing the content of work with customers and by the results of such work. Working in co-operation with personnel and supporting them in

their challenging tasks was perceived to be a particularly meaningful and motivating aspect of supervisory work.

According to the results, IT was perceived overall to support supervisory work. It has increased the flow of information within the organization and improved the quality and efficiency of work. Information technology has accelerated and streamlined the management of tasks in human resources administration, harmonised practices and made the organization of work more reasonable. As a general rule, statistics related to the monitoring of work are easy to obtain and ready on hand when needed. Information technology also promotes networking and multi-professional co-operation. Information technology has transformed the nature of supervisory work and is expected to continue to transform it. The management and monitoring of work with customers has been transferred to IT channels and is expected to become and more IT-based in the future. Information technology opens up better possibilities for supervisors to make decisions based on up-to-date and accurate information and to manage the execution of services. Up-to-date information stored in information systems makes it possible to support the well-being of employees in everyday supervisory work. Information technology brings transparency and impartiality to work. With the help of IT, it is possible to aim for unified operational practices and productive work. The positive influence of IT on the quality and availability of services is perceived as possible.

From the perspective of supervisors, adapting information technology to work poses many challenges and needs for development, in addition to its many benefits. These include the usability of information systems and the directionality of programmes, the decrease in the amount of face-to-face interaction, the time needed to develop the IT skills of employees, the ability of employees to cope with the accelerating pace of work made possible by technology, the reduction in employees' autonomy and creativity under the pressure of unification brought on by technology, the ease and fluidity of use of the information in the systems, the ability to exploit the statistics produced, the ability to identify defects, the ability to carry out everyday work during IT-related changes and the management of strain caused by IT-related changes. The productivity-enhancing influence of information technology is weakened by the abundance of registration processes, which take work away from that done with customers. On the other hand, more information is needed from the systems regarding the quality, content and effectiveness of work with customers. Knowledge of information systems serves supervisors and is now used more effectively in the evaluation of the realisation and monitoring of finances and products, to some degree at the level of services but not so much in the development of work in at the work unit level. The usability of information systems was also addressed, and was perceived as problematic.

Information technology is associated with straining factors, especially in the implementation stage of new systems and in IT-related changes. However, the most important straining factors for supervisors come from other elements of their work than the use of information technology. Information technology may be a background factor and an enabler in the formation of straining work practices. Deficiencies in the knowledge needed to use information technology do not lead to strain in supervisory work. Relevant straining factors are the reliability of the information available in the systems, obtaining the informa-

tion and the large amount of information. Management of working time has become a more and more important problem for supervisors, and the hectic nature of the pace of work is viewed as being caused, at least in part, by the use of information technology. The most significant straining factors in supervisory work are time-related pressure, disruptions and unexpected situations which arise in customer service and personnel management.

IT-related changes were perceived to be continuous and to require the involvement of the entire personnel. Ensuring the benefits of information technology and minimising suspected drawbacks are intertwined together are intertwined in development challenges. At its foundation, the implementation of successful IT-related changes requires re-evaluation and analysis of prevailing operational practices. Technology must support the process, and on the other hand, the process must be adapted to suit the logic of technology. In order to carry out development of operational practices for their own part, immediate supervisors require the support of a collective understanding of how to adapt systems and of the directions and justifications for development.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	4
2 TIETOTEKNIikka SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON LÄHIJOHTAJAN TYÖSSÄ	7
2.1 Lähijohtajan työ, tehtävät ja esimiestyön muutos	8
2.1. Lihmisten ja asioiden johtaminen	10
2.1.2 Lähijohtaja asioiden ja ihmisten johtamisen ristipaineessa	10
2.2 Tietotekniikka johtamisen apuna ja muuttuvat rakenteet	12
2.2.1 Tietotekniset työvälineet esimiestyössä	12
2.2.2 Tiedolla johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa	13
2.3 Palveluorganisaation toimintalogiikan ja johtamisen muutos tietotekniikan soveltamisen määrittelijänä	14
2.3.1 Tilaaaja-tuottaja-toimintatapa ja toiminanohjaus sosiaali- ja terveydenhuollossa	14
2.3.2 Tilaaaja-tuottajamallin soveltuvuudesta	15
2.3.3 Työn valvonta ja kontrolli sekä työntekijöiden reaktiot	16
2.4 Tietotekniikka: arjen apu - toimiva työväline?	17
2.4.1 Hyödylliset työvälineet mielekkään ja sujuvan työn perustana	18
2.4.2 Tietoteknisten muutosten haasteet esimiehille	19
3 TUTKIMUKSEN TEHTÄVÄ JA TOTEUTUS	22
3.1 Tutkimuskysymykset	22
3.2 Tutkimuksen vaiheet ja tiedonkeruu	23
3.3 Tutkittavat	25
3.4 Menetelmät ja aineiston analyysi	26
4 TUTKITTAVIEN ORGANISAATIOIDEN MUUTOSTILANTEEET	28
4.1 Organisaatio a:n muutostilanne	28
4.2 Organisaatio b:n muutostilanne	29
4.3 Organisaatio c:n muutostilanne	30
5 ESIMIEHEN TEHTÄVÄT JA TYÖSSÄ MOTIVOITUMINEN	32
5.1 Lähiesimiesten perustehtävä ja työtehtävät	32
5.1.1 Kotihoidon esimiesten tehtävät organisaatiossa a	33
5.1.2 Kotihoidon esimiesten ja palveluohjaajien tehtävät organisaatiossa b	33
5.1.3 Avohoidon esimiesten perustehtävä organisaatiossa b	35
5.1.4 Sosiaali- ja mielenterveyspalveluiden sekä avoterveydenhuollon esimiesten perustehtävä organisaatiossa c	35
5.2 Esimiestehtävän osa-alueiden toteutuminen ja motivoituminen esimiestyössä	36
5.2.1 Tietojen ja ohjeiden välittäjän tehtävä korostuu kyselyssä	37
5.2.2 Ihmiset innostavat ja kiire harmittaa esimiestyössä	39

7 KOKEMUKSET TIETOTEKNIIKAN HYÖDYLLISYYDESTÄ ESIMIESTYÖSSÄ	48
7.1 Asiakastyön organisoinnin tehostaminen kotihoidossa	49
7.2 Moniammatillisen yhteistyön edistäminen kotihoidossa	52
7.3 Asiakastyön tehostaminen avoterveydenhuollossa ja sosiaali- ja mielenterveyspalveluissa	55
7.4 Moniammatillisen yhteistyön edistäminen avoterveydenhuollossa ja sosiaali- ja mielenterveyspalveluissa	57
7.5 Palvelun laadun ja vaikuttavuuden parantaminen tietotekniikan avulla kotihoidossa	59
7.6 Palvelun laadun ja vaikuttavuuden parantaminen avoterveydenhuollossa ja sosiaali- ja mielenterveyspalveluissa	63
8 TIETOTEKNIikka ESIMIESTYÖSSÄ IHMISTEN JOHTAMISESSA	67
8.1 Työn kuormituksen tasapuolinen jakautuminen kotihoidossa	67
8.1.1 Työn kuormituksen tasapuolinen jakautuminen avoterveydenhuolto- ja sosiaali- ja mielenterveyspalveluissa	69
8.2 Esimiehen ja työyhteisön kasvokkaisen vuorovaikutuksen rooli kotihoidossa	71
8.2.1 Kasvokkaisen vuorovaikutuksen rooli vs. tietotekniset järjestelmät avoterveydenhuolto- ja sosiaali- ja mielen-terveyspalveluissa	72
8.3 Sairauspoissaolojen seuranta kotihoidossa	73
8.3.1 Sairauspoissaolojen seuranta avoterveydenhuolto- ja sosiaali- ja mielenterveyspalveluissa	74
8.4 Tilastoista syntyvä keskustelu työntekijöiden kanssa kotihoidossa	75
8.5 Kontrollijärjestelmä vs. henkilöstön osallistava järjestelmä kotihoidossa	76
8.5.1 Kontrollijärjestelmä vs. henkilöstön osallistava järjestelmä avoterveydenhuolto- ja sosiaali- ja mielenterveyspalveluissa	79
8.6 Henkilöstön tietotekninen osaaminen	80
8.7 Esimiesten johtamisorientaatiot ja tietotekniikan hyödyllisyyskokemukset	81
9 TIETOTEKNIIKAN MERKITYS ESIMIEHEN TYÖHYVINVOINNILLE	83
9.1 Esimiesten työhyvinvointi	83
9.2 Tietotekniikan koettu osaaminen ja saatu tuki	84
9.3 Työhyvinvoinnin yhteydet tietotekniikan käytön hyödyllisyyskokemuksiin	85
9.4 Tietotekniikan asema työssä kuormittumisessa kotihoidossa	89
9.4.1 Työssä kuormittuminen avoterveydenhuolto- ja sosiaali- ja mielenterveyspalveluissa	91
9.5 Tietotekniikan käytettävyyssongelmat kuormittavat	91
9.5.1 Asiakastietojärjestelmän käytettävyys kotihoidossa	91
9.5.2 Asiakastietojärjestelmän käytettävyys avoterveydenhuolto- ja sosiaali- ja mielenterveyspalveluissa	93
9.5.3 Henkilöstöhallinnon järjestelmien käytettävyys	94

10 TIETOTEKNISET MUUTOKSET ESIMIESTEN KOKEMANA	96
10.1 Lähi- ja keskijohdon mielipiteet tietoteknisten välineiden käyttöönotosta	96
10.1.1 Eri tahojen huomioiminen muutosten suunnittelussa ja tietotekniikan käyttöönotossa	96
10.1.2 Muutostahti on kova ja meneillään on monia muutoksia	97
10.1.3 Päällekkäiset, keskeneräiset ja toimimattomat järjestelmät	98
10.1.4 Henkilöstön tietoteknisen osaamisen kehittäminen ja osallistaminen tietotekniikan hyödyntämiseen	98
10.2 Toiminnanohjausjärjestelmä lähijohtajan työkaluksi - kolme käyttöönotto-esimerkkiä	99
10.2.1 Esimiesten havaitsemat haasteet tietoteknisissä muutoksissa kotihoidon organisaatioissa a ja b	102
10.2.2 Raporttipaketin soveltaminen organisaatioissa c	107
11 JOHTOPÄÄTÖKSET	110
11.1 Tietotekniikka koettiin hyväksi välineksi esimiestyössä	111
11.1.1 Järjestelmätieto, tilastot ja niiden tulkinta	113
11.1.2 Toiminnanohjauksen eri tasot	113
11.2 Potentiaalia ja puuttuvia palasia - luotettavuus, osuvuus, osaaminen, muutoksen suunta	115
11.3 Ihmisten johtaminen ja vuorovaikutus tietoteknistyvässä esimiestyössä	117
11.4 Tietotekniikka ja työhyvinvointi - sujuvuus ja mielekkyys	118
11.5 Kehittämisen painopisteet esimiesten näkökulmasta	121
11.6 Hyvä tietotekninen muutos - tutkimuksen suositukset	122
11.7 Lopuksi	124
Kiitokset	125
Lähteet	126

1 JOHDANTO

Tietotekniikan rooli sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden tuottamisessa on kasvanut merkittävästi viimeisten vuosikymmenten aikana. Se on yhä keskeisempi tiedon tallentamisen, käsittelyn, jalostamisen ja välittämisen väline. Tietotekniikkaa hyödyntävät niin asiakkaat, työntekijät, esimiehet, johto kuin päättäjätkin sosiaali- ja terveyspalveluiden käyttämisessä, tuottamisessa ja kehittämisessä. Tietotekniikkaa käytetään asiakaspalvelussa, potilas-, henkilöstö-, talous- ja materiaalihallinnossa sekä kliinisessä päätöksenteossa, suunnittelussa ja seurannassa. Käytössä on satoja erilaisia ohjelmistoja ja tietojärjestelmiä. Tietotekninen muutos jatkuu edelleen järjestelmien uudistamisen, uusien kokonaisjärjestelmien muodostamisen, järjestelmien keskinäisen integraation parantamisen, itsepalvelujärjestelmien sekä erilaisten toiminnanohjaukseen tarkoitettujen järjestelmien kehittämisen ja käyttöönoton myötä.

Tietoteknistyminen on osa rakenteellista muutosta julkisten palveluiden tuottamisessa. Sitä voidaan pitää sekä syynä että seurauksena sosiaali- ja terveyspalveluiden rakenneuudistuksessa. Tietojärjestelmäsovellukset soveltuvat hyvin erilaisten kilpailuun perustuvien tuotanto- ja hallintomallien toteuttamiseen tuotteistamisen, tuotannon ajantasaisen seurannan, tuotteiden hallinnan, kustannusten ja työn läpinäkyvyyden muodossa. Ne mahdollistavat yhä paremmin ajantasaisen logistiikan ja tiedolla johtamisen sekä massa-tuotantokonseptin soveltamisen palvelutuotannossa. Tietotekniikka onkin nähty välineenä, jonka avulla voidaan ainakin osin vastata käsillä oleviin ja tulevaisuudessa syveneviin haasteisiin sosiaali- ja terveysalalla. Näitä haasteita ovat muun muassa työvoiman saataavuus, palvelutarpeen lisääntyminen, työvoima- ja hoitokustannusten nousu sekä julkisen talouden supistuminen.

Julkisten palveluiden kehittämis- ja tehostamispaineissa tietotekniikkapohjaisten palvelu- ja tuotantoratkaisujen uskotaan auttavan merkittävästi palveluntarpeen ja resurssien välisen kuilun umpeen kuomisessa sekä laadukkaiden ja yhtenäisten palveluiden turvaamisessa. Julkinen valta on panostanut sosiaali- ja terveydenhuollon tietojärjestelmäprojekteihin, ja määrällisesti teknologiaodotuksiin onkin onnistuttu vastaamaan. Järjestelmäprojektien monimutkaistuessa ja laajentuessa on ilmennyt vaikeuksia asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa, niin järjestelmien käyttöönoton kuin prosessien kehittämisenkin alueilla. Järjestelmien käyttöasteet eivät ole nousseet odotetulle tasolle. Tietojärjestelmien ja palveluprosessien kehittäminen toisiinsa nivelyviksi toimiviksi kokonaisuuksiksi on ollut haastava tehtävä. Aina edes tietoteknistymisen tavoiteltavuudesta ei olla oltu yksimielisiä.

Tuotanto-organisaation keskijohto sekä lähiesimiehet ovat ratkaisevassa asemassa palvelutuotannon innovatiivisten teknisten ratkaisujen syntymisessä ja käyttöönoton onnistumisessa. He ovat suurien haasteiden edessä järjestelmiä kehitettäessä, käyttöön otettaessa ja uutta käyttökulttuuria sekä toimintamalleja luotaessa. Kehittämis- ja käyttöönottoprojekteissa tasapainoinen vuorovaikutus työprosessien kehittämisen ja teknologian implementoinnin välillä ei ole helposti toteutettavissa. Uuden teknologian käytön omaksumisen ja siihen liittyvien innovaatioiden löytämisen ja työstämisen ohella haasteiden ratkai-

seminen tarkoittaa työn uudelleen organisointia, uusien työtapojen ja välineiden sekä uudenlaisen toimintakulttuurin omaksumista. Esimiehet tarvitsevat lisäksi valmiutta työstää, ohjata ja opetella yhdessä uusia käytäntöjä työyksikkö-, ammatilliset - ja jopa sektorirajat ylittäen.

Esimiehille edellytyksiä vastata tietoteknistyvän esimiestyön haasteisiin luovat ja määrittelevät monet tekijät. Näitä ovat toimijoiden tieto- ja viestintätekniinen osaaminen, järjestelmien käytettävyys ja valittavana olevat tekniset ratkaisut. Lisäksi haasteisiin vastaamisen edellytyksiin vaikuttavat tietojärjestelmien ja työ- ja palveluprosessien yhteensopivuus, käyttöönottoprosessien toteuttaminen ja järjestelmien käytön koettu hyödyllisyys. Merkittävinä tekijöinä ovat myös esimiestyön suuntautuminen ja sisältö organisaatiossa, esimiesorientaatio, työn jako ja organisointi sekä toimintakäytännöt palveluiden järjestämiseksi. Tietoteknologian hyödyntäminen palveluprosessissa ja siihen nojaavien palveluiden tuottaminen vaatii niin yksittäiseltä esimieheltä kuin organisaatiolta ymmärrystä palveluiden tuottamiseen tarvittavan toiminnan tavoitteista, sisällöistä ja prosesseista. Ymmärrystä tarvitaan myös tietoteknologian kehittämissuunnista sekä tietotekniikan antamista palveluiden kehittämismahdollisuuksista.

Tietotekniikan käytön kokeminen hyödylliseksi esimiestyössä on keskeistä työn mielekkyyden kannalta. Esimiestyön toteuttamiseen voi liittyä ristiriitoja, kun esimiestyölle asetettavat vaatimukset ja esimiestyön sisältö muuttuvat uusien johtamis- ja hallinto-oppien ja organisaatorakenteiden myötä. Esimerkiksi julkisen terveydenhuollon kehittäminen markkinamekanismien avulla edellyttää jo työntekijätasolla kustannustietoisuutta, oman työn seuranta- ja arviointia. Tiedolla johtaminen organisaation eri tasoilla toteutuu tietoteknisin järjestelmin standardoidun tiedonkeruun, tallentamisen ja käsittelyn muodossa. Toisaalta taas palvelu ja työprosessien jatkuvan kehittämisen katsotaan vaativan hyvin ihmiskeskeistä ja valmentavaa johtamisotetta. Tasapainon löytäminen esimiestyön erilaisen vaatimusten ja oman johtamisorientaation välillä on tärkeää, jotta esimies ei kuormittuisi liikaa. Ristiriidan kärjistyessä lähiesimies voi kokea, että tietotekniikkaan pohjautuva johtaminen painottuu ihmisten johtamista enemmän ja haastaa esimiehen perinteisen johtamisetoksen.

Tietotekniikka mahdollistaa systemaattisen ja nopeasti reagoivan johtamisen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Se on keskeinen johtamisen ja esimiestyön työkalu. Sosiaali- ja terveydenhuollossa innovatiivisuuden johtamisessa tietotekniikan odotetaan tukevan ja antavan välineitä henkilöstön osaamisesta ja kehittämisestä huolehtimiseen sekä toimintaedellytysten luomiseen.

Tietotekniikan mahdollisuudet käytännön sosiaali- ja terveydenhuollon johtamis- ja esimiestyössä -hankkeessa (ICT-SoterEs) tutkittiin johtamis- ja esimiestyön tietoteknistymisen haasteita lähiesimiesten ja keskijohdon työprosessin toteutumisen ja kehittämisen näkökulmasta. Esimiesten kokemuksia tietotekniikan soveltamisesta ja sen merkityksestä työssään tarkasteltiin kolmen julkisen sosiaali- ja terveydenhuoltoorganisaation lähiesimiesten ja keskijohdon keskuudessa vanhusten kotihoidon, avoterveydenhuollon ja sosiaali- ja mielenterveyspalveluiden alueilla. Yhteistä tutkimuksen kohteena oleville organisaatioille on, että ne kaikki ovat käyneet tai ovat käymässä läpi suhteellisen yhtäaikaisten organisaatio- ja johtamisrakennemuutoksen sekä tietoteknisen muutoksen. Työtä uudelleen organisoimalla, tehtäviä uudelleen määrittelemällä ja uusia tietoteknisiä välinei-

tä käyttöönottamalla organisaatiot pyrkivät asiakastyön tuloksellisuuden ja laadun parantamiseen sekä henkilöstön hyvinvoinnin lisäämiseen. Kaikissa organisaatioissa muutosten taustalla ovat sosiaali- ja terveydenhuollon resurssien ja yhä kasvavien asiakastarpeiden yhteensovittamisen haasteet.

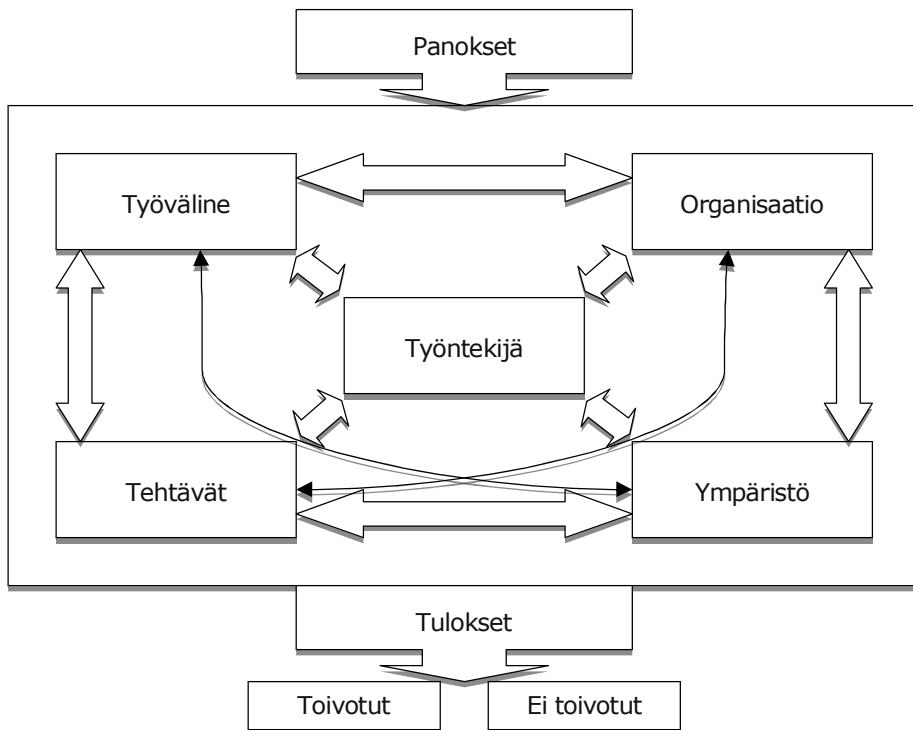
Kotihoidon organisaatiomuutokset ovat tähänneet mm. kotihoidon ja sen toimintatapojen yhtenäistämiseen, jolloin kotihoidon resursseja voidaan tarkastella esimerkiksi kaupungin sisällä yhtenä kokonaisuutena, eikä pelkästään alueittain. Myös avoterveydenhuollon ja sosiaali- ja mielenterveyspalveluiden organisaatiomuutokset tähtäsivät palveluiden tarkasteluun kokonaisuutena. Organisaatioiden tietoteknisten muutosten yhteinen nimittäjä oli eräänlaisen toiminnanohjausjärjestelmän luominen. Toiminnanohjausjärjestelmällä organisaatiot keräävät mahdollisimman reaaliaikaista tietoa esimiesten päätöksenteon tueksi. Sen tarkoitus on myös toimia työntekijöiden työn suunnittelun välineenä. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto merkitsi toimintakulttuurin muutosta ja henkilöstön tietoteknisen osaamisen kehittämistä. Lähiesimiesten rooli muutoksen jalkauttamisessa on keskeinen asia.

Tutkimushankkeen tavoitteena on ollut kuvata keskijohdon ja lähiesimiesten kokemuksia tietotekniikan soveltamisesta. Tavoitteena on myös ollut keskijohdon ja lähiesimiesten tietotekniikan käytön kehittämispotentiaalien tunnistaminen sekä käyttöönoton tukeminen. Aineiston perusteella haluttiin ymmärtää esimiesten kokemuksia työvälineen soveltamisesta työtehtäviensä hoitamiseen ja tuoda esille niitä hyötyjä ja haasteita, joita he näkivät tietotekniikan soveltamisessa työssään. Tutkimuksessa arvioitiin myös esimiestyön toteuttamisen näkökulmasta välineen käytön mielekkyyttä sekä sen aiheuttamaa kuormittumista esimiestyössä. Johtamis- ja esimiestyöprosessissa toteutuvaa tietotekniikan käyttöä tarkasteltiin kokonaisuutena, ei yksittäisen järjestelmän näkökulmasta.

Raportissa tietotekniikan käyttöä ja käyttökokemuksia jäsennetään työjärjestelmämallin avulla (Smith ja Sainfort 1989). Ensimmäiseksi esitellään malli ja kuvataan tekijän, tehtävien, välineen, organisaation ja ympäristön piirteet ja kytkennät tietotekniikan soveltamisessa esimiehen näkökulmasta. Tutkimuksiin perustuen käydään läpi esimiestyön piirteet, orientaatiotaustat ja toteutumisen konteksti muutoksineen sosiaali- ja terveydenhuollon alalla. Johdanto-osan lopuksi tarkastellaan tietotekniikan soveltamista ja sen mukanaan tuomia haasteita esimiestyössä. Luvun 3 tutkimustehtävän ja -kysymysten täsmentämisen jälkeen esitellään tutkimuksen toteutus sekä kuvataan tutkittavissa organisaatioissa käynnissä olevat tietotekniset sekä niihin liittyvät organisatoriset muutokset (luku 4). Luvussa 5 kuvataan esimiestyössä orientoitumista ja motivoitumista. Luvussa 6 käydään läpi tietotekniikan hyödyntämisen tilannetta yleisesti esimiestyössä. Luvussa 7 huomio kiinnitetään esimiesten tietotekniikan käytön hyödyllisyyskokemuksiin työn laadun ja vaikuttavuuden parantamisen näkökulmasta. Sitten luvussa 8 tuodaan esiin tietotekniikan hyödyllisyyskokemuksia ihmisten johtamisessa. Luvussa 9 käsitellään työhyvinvoinnin ja tietotekniikan hyödyntämisen yhteyksiä. Esimiesten tietoteknisiin muutoksiin liittyvät yleiset kokemukset ja tässä tarkasteltavana olevaan muutokseen liittyvät kokemukset raportoidaan luvussa 10. Lopuksi luvussa 11 syntyneitä havaintoja hyödynnetään piirrettäessä kuvaa tietotekniikan kokonaisvaltaisesta hyödyntämisestä johtamisessa ja esimiestyössä, sekä sen kehittämisestä keskijohdon ja lähiesimiesten näkökulmasta.

2 TIETOTEKNIikka SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON LÄHIJOHTAJAN TYÖSSÄ

Tarkasteltaessa kokonaisvaltaisesti sosiaali- ja terveydenhuollon esimiestyössä toteutuvaa tietotekniikan soveltamista rakenne-, palvelu-, työprosessi- ja työtehtävämuutoksien ympäristössä on järjestelmän ja sen käyttäjän otettava huomioon järjestelmän soveltamisen konteksti. Perinteisissä tietotekniikan käyttöä ja käyttöönottoa selittävässä ja kuvaavissa hyödyntämis- ja hyväksymismalleissa kontekstitekijät ovat jääneet varsin vähälle huomiolle (esim. Bagozzi 2007). Malleja on myös kritisoitu tilannekohtaisuutensa vuoksi jäykiksi (Orlikowski & Hofman 1997) ja siten jatkuvaa muutosta huomioimattomiksi. Tässä tutkimuksessa tuota ongelmaa pyritään ratkaisemaan käyttämällä tutkimuksen viitekehiksenä muokattua työjärjestelmämallia (vrt. Smith ja Sainfort 1989). Sen avulla kuvataan tietotekniikan soveltamista esimiestyössä. Malli toimii esimiesten tietotekniikan käyttö- ja tietoteknisten muutuskokemusten sekä niiden koettujen vaikutusten jäsentämisen apuvälineenä.



Kaavio 1. Työjärjestelmämalli (muokattu, vrt. Smith ja Sainfort 1989)

Työjärjestelmän katsotaan muodostuvan työntekijästä, tehtävistä, työvälineestä, organisaatiosta ja ympäristöstä (Kaavio 1). Työjärjestelmällä pyritään kuvaamaan sitä kokonaisuutta ja sen eri osatekijöiden välisiä suhteita, joilla järjestelmään sijoitetuista panoksista

muotoutuu toivottuja ja ei toivottuja tuloksia. Eri osatekijät ovat vuorovaikutuksessa keskenään vaikuttaen toisiinsa ja koko systeemin tasapainoon. Mikäli jossakin osatekijässä tapahtuu muutos, niin se vaikuttaa myös järjestelmän muihin osatekijöihin muuttaen niiden ja kokonaisuuden toimintaa (Carayon 2009). Mallin avulla voidaan jäsentää myös työhyvinvoinnin muodostumista, sillä toivottujen tulosten saavuttaminen edellyttää eri tekijöiden ja niiden välisten suhteiden tasapainottamista siten, että se tyydyttää ja hyödyttää sekä työntekijää että parantaa työn laatua ja tuloksellisuutta (Carayon ja Smith 2000).

Tässä tutkimuksessa tietotekniikan käyttöä esimiestyössä tutkitaan esimiesten havaintojen ja jäsenysten pohjalta. Työjärjestelmämallia käytetään viitekehyksenä esimiesten tuottaman tiedon jäsentämiseksi. Työjärjestelmän tekijöiden tarkastelu keskittyy rajattuun määrään teemoja, jotka on valikoitu järjestelmän tasapainon kannalta odotetun merkittävyyden perusteella.

Työntekijänäkökulmassa keskitytään esimiehen motivaatioon esimiestyössä. Esimiehen johtamisorientaation tarkastelussa tuodaan esille niitä esimiestyön suuntautumisen ulottuvuuksia, jotka antavat mahdollisuuden arvioida tietotekniikkaylläasteisen työn merkitystä esimiehille. Välinäkökulman teemat ovat tässä tietotekniset järjestelmät esimiestyössä sekä meneillään olevat ja koetut tietotekniset muutokset. Kirjallisuuskatsauksessa sosiaali- ja terveydenhuollon tietotekniikan soveltamista ja viimeaikaista muutoksia esimiestyön näkökulmasta tarkastellaan yleisesti. Tehtävänäkökulma esittelee esimiestyön tehtävät sosiaali- ja terveydenhuollon lähiesimiehillä sekä tarkastelee meneillään olevaa lähiesimiestyön kohteen muutosta. Organisaationäkökulma puolestaan kohdistaa katseen sosiaali- ja terveydenhuollossa meneillään olevaan rakenteelliseen ja hallinnolliseen muutokseen tietotekniikan soveltamisen kontekstina. Ympäristönäkökulmassa painotetaan lähiesimiestyön sosiaalista ympäristöä eli esimiehen roolia ja tehtäviä työntekijöiden johtamisessa tietotekniikkaa apuna käyttäen sekä tietotekniikan soveltamiseen yksikkönsä palvelutuotannossa.

2.1 Lähijohtajan työ, tehtävät ja esimiestyön muutos

Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluorganisaatio on perinteisesti mielletty hierarkkiseksi systeemiksi. Johto jakaantuu strategiseen, keskijohtoon (esimerkiksi kotihoidonpäällikkö, johtava kotihoidonohjaaja, ylihoitaja ja ylilääkäri) ja lähijohtoon (esimerkiksi kotihoidonohjaaja, palveluesimies, osastonhoitaja ja osastonylilääkäri). Lähijohtaja työskentelee asiakasrajapinnassa johtaen perusyksikköä, jossa kohdataan organisaation asiakkaat tarpeineen ja ongelmineen. Terveydenhuollon työssä lähijohtamisella tarkoitetaan sairaaloiden osastonhoitajan tai apulaisosastonhoitajan työtä tai laajemman yksikön johtajan esimiestyötä. Lähijohtaja johtaa työyhteisöä, jossa on useimmiten muutamasta joihinkin kymmeneen työntekijää. Lähijohtajan tehtävä ei ole johtaa päätoimisesti strategista toimintaa, mutta hän toteuttaa koko organisaationsa strategiaa, jota hänen tulee ymmärtää ja pystyä muuttamaan käytännön toiminnaksi omassa työyhteisössään. Lähijohtajan oman yksikön toiminnan johtaminen pitää sisällään henkilöstöjohtamisen, talousjohtamisen, asiakaspalvelujohtamisen sekä prosessien hallinnan. Lähijohtajan työ voi myös edellyttää julkisen hallinnon toiminnan tuntemusta ja sen muutoksen tunnistamista, sekä terveyshallinnon ja sen ohjausmenetelmien tuntemusta. Lisäksi työssä vaaditaan ammattietiikan

ylläpitoa sekä strategian teko- ja lukutaitoa. (Laaksonen, Niskanen, Ollila ja Risku 2005, 10.)

Lähijohtajan työ on kokouksissa istumista, ryhmä- ja kahdenkeskisten keskusteluiden käymistä. Lähijohtajan työ voidaan jakaa hallintotyöksi ja työyhteisön varsinaiseen perustehtävään liittyväksi työksi. Hallintotyössä keskeisessä asemassa ovat hallinnon eri tasoilla tehdyt päätökset organisaation toiminnan järjestämisestä, sen resursoinnista ja arvioinnista. Hallintotyö voi olla myös tilastointia, toiminnan dokumentointia ja vertailulukujen laskemista. (Nikkilä ja Paasivaara 2008.)

Lähijohtaja onnistuu työssään, jos hän kykenee tulkitsemaan ja toteuttamaan ylemmän johdon toimeksiannot, mutta samalla edistämään alaistensa etuja ja asiaa (emt., 10). Lähijohtajan työ voi muuttua helposti kaoottiseksi päivittäisestä työstä selviytymiseksi, jos hän ei kykene tai halua nähdä johtamistyönsä yhteyksiä laajempaan terveydenhuollon kehittämisen kokonaisuuteen. Tähän lähijohtaja tarvitsee tietoa johtamisen pääperiaatteista ja yksityiskohdista. Laaksonen ym. (emt., 14) esittävät, että liika informaatio sekoittaa ja haittaa strategiaan eniten vaikuttavien tulosten seuraamista.

Johtamisen taitovaatimukset johtamisen eri tasoilla vaihtelevat sen mukaan, miten paljon teknistä osaamista, ihmissuhdetaitoja ja käsitteellisiä taitoja johtaminen vaatii. Keskijohdossa tarvitaan näitä kaikkia taitoja yhtäläisesti, kun taas ylimmässä johdossa teknisten taitojen ei tarvitse olla yhtä korkealla tasolla kuin ihmistaitojen ja käsitteellisten taitojen. Työnjohdossa puolestaan käsitteellisiä taitoja ei vaadita yhtä paljon kuin ihmistaitoja ja teknisiä taitoja. Keskijohdossa osaamisvaateet ovat siten kaikkein monipuolisimmat. (Northouse 2007.)

Hoitotyön johtamisessa ihmisten johtamisen taidot (leadership) arvioitiin asioiden johtamisen taitoja (management) tärkeämmiksi Sinkkosen ja Taskisen (2002) tutkimuksessa. Tärkeimmät johtamisen osaamisalueet olivat hoitohenkilöstön motivointi, väestön terveystarpeiden tunnistaminen, ristiriitojen käsittely, tiedon merkitys hoitotyössä ja moniammatillinen yhteistyö. Suurin johtamiskoulutuksen- ja käytäntöjen kehittämistarve oli seuraavilla osaamisalueilla: hoidon standardien määrittäminen, laadun varmistus, terveyspolitiikan muotoutuminen, tietohallinto sekä näyttöön perustuvien hoitokäytäntöjen johtamiseen liittyvät tehtävät. Henkilöstöhallinnon tärkeys tulee kasvamaan, jos ennakoitu terveydenhuollon henkilöstöpula toteutuu. Henkilöstöhallinto on hoitotyössä hyvin arvostettua, ja johtajat kokevat pätevyytensä hyväksi henkilöstöhallinnossa. (Sinkkonen ja Taskinen 2002.)

Kim Aarvan tutkimuksen mukaan (2009, 193) henkilöstöhallinto on keskeisin hoitotyön johtajan tehtävä. Seuraavaksi tärkein tehtävä on suunnittelu ja seuranta ja kolmanneksi tärkein työn johtaminen ja ohjaaminen. Hoivan johtamistehtävistä tärkeimmiksi nousivat asiakaslähtöisyys ja henkilöstöhallinto, kolmanneksi tärkeimmäksi ihmisten johtaminen. Vain kuudesosa kaikista vastaajista oli sitä mieltä, että hoivan ja hoidon johtaminen on keskenään samanlaista. Hoivan johtamisessa painottuivat eri asiat kuin hoitotyön johtamisessa. Hoivan johtamisessa painottuivat ihmiset asiakkaina ja työntekijöinä, kun taas hoidon johtamisessa ohjaaminen ja rakenteet. Hoivaa ei siis voida johtaa ainoastaan rationaalisista lähtökohdista käsin, Aarva päätelee tulostensa pohjalta.

2.1.1 Ihmisten ja asioiden johtaminen

Johtamista on määritelty toisaalta asioiden, toisaalta ihmisten johtamisena. Asiajohtaminen kytkeytyy organisaatioon, sen toimintapolitiikkaan ja päätöksentekoon, kun taas ihmisten johtaminen tarkoittaa johtajan ja työntekijöiden vuorovaikutussuhteisiin liittyvää toimintaa. (Aarva 2009, 52.) Kotterin (1996, 23) mukaan asioiden johtamisen tärkeimpiä osa-alueita ovat suunnittelu, budjetointi, organisointi, resursointi, valvonta ja ongelmanratkaisu. Ihmisten johtaminen on puolestaan suunnan näyttämistä, ja siinä korostuvat avoin keskustelu, visiointi, osallistaminen, innokkuus ja kannustaminen (Kotter ja Seck 2008, 331). Sydänmaanlakan (2006, 23) mielestä asioiden ja ihmisten johtaminen tulisi nähdä yhtenä kokonaisuutena.

Ihmisten ja asioiden johtamista kuvaavat myös termit transaktionaalinen ja transformationaalinen johtajuus. Yukl (2002) määrittelee transaktionaalisen johtajuuden toimintana, joka palkitsee hyvistä näytöistä ja reagoi aktiivisesti poikkeamiin seuraamalla ja korjaamalla niitä. Toisaalta transaktionaalista johtajuutta määrittää tietty passiivisuus, koska johtaja puuttuu työnkulkuun lähinnä silloin, kun työlle asetettuja tavoitteita ei saavuteta.

Transformationaalista johtajuutta määrittelee (Felfe, Tartler & Liepmann 2004) johtajan vaikutus työntekijöihin. Tällöin on kyse siitä, onko johtaja sopiva roolimalli alaisilleen, luotettu, ihailtu ja arvostettu. Transformationaalista johtajuutta luonnehtii alaisten älyllinen stimulointi, työntekijöitä tukeva ilmapiiri, jolle luovuus ja innovaatiot ovat ominaisia. Transformationaalinen johtaja huomioi alaiset yksilöinä ja ymmärtää yksilöiden välisiä eroja. Valmennus ja palautteenanto ovat osa transformationaalista johtamisorientaatiota. Johtajalla on kyky inspiroida alaisiaan luomalla houkutteleva ja vakuuttava tulevaisuuden visio sekä rohkaisemalla alaisia uskomaan taitoihinsa ja kykyihinsä suorittaa työtehtäviään (Bass & Avolio 1994).

Tässä ihmisten ja asioiden johtaminen käsitetään siten kuin aikaisemmassa tutkimuksessa sen ovat tehneet muun muassa Kotter, Aarva ja Seck. Erityisesti tämän tutkimuksen ihmis- ja asiajohtamisen ulottuvuuksia kuvaa Yuklin, Felfen, Liepmanin, Bassin ja Avolion määrittelyt transaktionaalisesta ja transformationaalisesta johtamisesta. Esimerkiksi Yukl (2002) määrittelee transaktionaalisen johtajuuden toimintana, joka palkitsee hyvistä näytöistä ja reagoi aktiivisesti poikkeamiin seuraamalla ja korjaamalla niitä. Transformationaalista johtajuutta luonnehtii alaisten älyllinen stimulointi ja työntekijöitä tukeva ilmapiiri, jolle luovuus ja innovaatiot ovat ominaisia. Transformationaalinen johtaja huomioi alaiset yksilöinä eli antaa heille henkilökohtaista huomioita ja huomioi yksilöiden väliset erot. Valmennus ja palautteenanto ovat osa transformationaalista johtamisorientaatiota.

2.1.2 Lähijohtaja asioiden ja ihmisten johtamisen ristipaineessa

Nikkilän ja Paasivaaran (2008) tutkimuksen mukaan lähijohtajuus perustuu asiantuntemukseen. Lähijohtajan johtamisorientaation taustalla on vahva ammattilaisen työorientaatio. Työotteessa painottuu asiakkaan auttaminen ja hyvä palvelu. Oman johtamistyönsä lähijohtaja katsoo perustuvan pääasiassa kokemukseen ja "hyvään vainuun". Tämän kaltaisessa otteessa nk. hiljaisen tiedon osuus lienee merkittävä johtamisen tietopohjana.

Lähijohtaja osaa muita paremmin ratkaista muuttuvia ja monimutkaisia ongelmia ja tilanteita. Lähijohtaminen on päivittäisjohtamista suuntautuen ihmisiin ja asioihin.

Autoritaarinen johtajuus on hallinnut hierarkisissa organisaatioissa kauan, mutta muutosta on tapahtunut organisaatioiden mataloitumisen vuoksi ja tiimityöskentelytapojen yleistyessä myös julkisella sektorilla. Työn luonne on muuttunut ja esimieheltä edellytetään enemmän muutosjohtajan ja valmentajan ominaisuuksia. Samoin työyhteisön työntekijöiltä edellytetään aktiivista ja itsenäistä otetta sekä halukkuutta kehittämistyöhön. Kehittämistyö näkyy erilaisissa projekteissa, strategioiden suunnittelussa ja toteutuksessa. (Laaksonen ym. 2005, 120.) Jo kymmenen vuotta sitten esimiehen uusiksi rooleiksi mainittiin suuntauksien valvojasta ja ohjeiden antajasta valmentajaksi, päättäjäksi ja käskijäksi osallistajaksi sekä operatiivisesta johtajasta visioijaksi ja työyhteisön merkitysten johtajaksi (emt. 120).

Perinteisen hierarkkiseen asemaan ja substanssiosaamiseen perustuvan esimiestyön katsotaan kuitenkin muuttuvan ja painottuvan yhä enemmän myös ns. managerialismin suuntaan. Sosiaali- ja terveydenhuollossa ollaan siirtymässä yhä korostetummin ns. ammattijohtaja-ajatteluun. Avainasioita ovat verkosto- ja yhteistyösuhteiden johtaminen, tietojohdaminen sekä prosessien johtaminen. Johtamisessa tarvitaan yhä enemmän erikoistunutta johtamistietoa ja -osaamista, kyse ei niinkään ole professionaalista senioriteetistä jollakin substanssialueella (Viitanen et al., 2007). Moniammatillisen yhteistyön laajeneminen edellyttää kokemusta erilaisista tiimi- ja verkostotyön käytännöistä sekä niiden tukemisesta, johtamisesta ja asiakkaiden tarpeista (Syväjärvi, 2005). Julkishallinnon johtamis- ja asiantuntijatyö muuttuu lähivuosina aikaisempaa enemmän projektimuotoiseksi toiminnaksi (Virtanen 2003).

Uudenlaisen johtamisajattelun sovellukset näyttävät käytännössä asettavan perusyksikkötason johtamiselle aivan uusia vaatimuksia. Potilaskeskeisen hoidon ja hyvän asiakaspalvelun tavoitteiden mukana lähijohtaja on yhä enemmän muuntumassa valmentajaksi, joka mahdollistaa työntekijöiden ammatillisen kasvun (Viitanen ja Lehto 2005, 130). Lähijohtajan on kyettävä moniammatillisten ja itseohjautuvien tiimien ohjaamiseen ja lisäksi luopumaan mm. tavanomaisesta johtamistyöstä rajaavasta esimiesorientaatiosta. Sosiaali- ja terveydenhuollon esimiesten tuleviksi kehittymishaasteiksi Kanste (Kanste, 2005) asettaa projektijohtamisen, tiimien ja verkostojen johtamisen, talousjohtamisen, kokonaisuusien hallitsemisen, laatujohtamisen, suunnittelu- ja strategiatyön hallitsemisen, muutosjohtamisen ja oman ammattialan osaamisen ylläpidon ja syventämisen sekä henkilöstöjohtamisen vuorovaikutustaitoineen. Lähijohtajat kokevat olevansa työssään yksin odotusten ja vaatimusten ristipaineessa. He toivovat tukea muilta lähijohtajilta ja omalta johtajaltaan.

Tässä työssä tarkastellaan, millä tavalla keskijohdon ja lähiesimiesten johtamiskäsitykset kytkeytyvät tieto- ja viestintätietotekniikan soveltamiseen. Tietotekninen kehitys ja tietotekniset välineet antavat yhä enemmän mahdollisuuksia toteuttaa tiedolla johtamista, jossa päätökset perustuvat järjestelmien kautta välittyvään kuvaan todellisuudesta. Tätä kautta voidaan odottaa asiajohtamisen näkökulman korostuvan myös lähijohtajan työssä.

2.2 Tietotekniikka johtamisen apuna ja muuttuvat rakenteet

Työhyvinvoinnin ja työympäristöjohtamisen oppimisverkostossa kartoitettiin asiantuntijoiden näkemyksiä työelämän kehittämisen haasteista sosiaali- ja terveysalalla vuonna 2015 (TYHJÖ 2010). Huomiota ja kehittämistä vaativiksi asioiksi nähtiin muun muassa uudet yhteistyömuodot sosiaali- ja terveysalan ja asiakkaiden välillä, palvelujen erikoistuminen samaan aikaan lähipalveluiden turvaamisen kanssa, maa-hanmuuttajat asiakkaina ja työnhakijoina, tuotteiden priorisointi, kehittämisen asema, teknologian jalkauttaminen ja yhteensovittaminen, työn ilon turvaaminen ja aito välittäminen pelkän tuottavuuspuheen rinnalle, muutoksen hallinta yhteistyössä henkilöstön kanssa, moniammatillisen työn yhteinen viitekehitys, osaavan työvoiman riittävyys, osaamisen kehittäminen kaikille työntekijäryhmille mahdolliseksi ja kokemuksen mukana kertyneen hiljaisen tiedon siirtämisen turvaaminen. Tietoteknologia nähdään sekä mahdollisuutena vastata useisiin yllä kuvatuista haasteista että haasteeksi itsessään sen käytön hyväksymisen, hyödyntämisen ja toimivan teknologian kehittämisen kannalta. Esimiehelle tietotekniikka on sekä apuväline että implementoinnin ja kehittämisen kohde tuoden omat haasteensa esimiestyöhön.

2.2.1 Tietotekniset työvälineet esimiestyössä

Toimiva tietohallinto muodostaa perustan terveystietopalvelujen tuottamiselle, dokumentoinnille, toimintojen johtamiselle ja seurannalle, palveluprosessien kehittämiselle sekä terveyspolitiikan ja sen osa-alueiden arvioimiselle (STM 2002). Tieto- ja viestintätietotekniikka mahdollistavat systemaattisen ja nopeasti reagoivan johtamisen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Se on keskeinen johtamisen työkalu potilas-, henkilöstö-, talous- ja materiaalihallinnossa sekä kliinisessä päätöksenteossa, suunnittelussa ja seurannassa. Innovatiivisuuden johtamisessa tieto- ja viestintätietotekniikan pitäisi tukea keskijohtoa ja antaa välineitä henkilöstön osaamisesta ja kehittymisestä huolehtimiseen ja toimintaedellytysten luomiseen. Lähijohtajien tehtävissä, kuten pienten, hajautettujen ja toisistaan riippuvaisten yksiköiden johtamisessa, lyhyen ja pitkän ajan suoritustavoitteiden saavuttamisessa, kustannustehokkuuden ja asiakaskeksisyyden parantamisessa sekä toiminnallisten prosessien kehittämisessä tieto- ja viestintätietotekniikka sekä siihen liittyvä osaaminen asettuvat merkittävään osaan (Miettinen, 2005).

Arkikielessä tietojärjestelmällä tarkoitetaan tietokonesovellusta, useamman henkilön käyttöön tarkoitettua ohjelmistoa, jolla käsitellään tietyn tyyppisiä tietoja tietokannassa. Näitä tietojärjestelmiä ovat esimerkiksi potilastietojärjestelmät, jotka voidaan jakaa kaikissa yksiköissä käytettäviin hallinnolliseen ydinjärjestelmään (esim. potilaan perustiedot, ajanvaraus, jonot, käynnit, hoitajaksot), kliiniseen potilaskertomukseen ja erillisjärjestelmiin. Lisäksi ovat toimialariippumattomat järjestelmät kuten kirjanpito-, laskutus-, palkanmaksu- ja työvuorojärjestelmät. (Korpela & Saranto 1999, 98 ja Saranto 2005, 305.)

Kliinisessä työssä ja johtamisessa tarvitaan myös asiantuntijajärjestelmiä, jotka tukevat päätöksentekoa. Nämä tukijärjestelmät perustuvat aikaisempaan tietoon, jonka perusteella järjestelmään voidaan laatia ohjeistusta, rajoituksia tai hälyttämiä. Asiakirjojen digitali-

soitumisen myötä järjestelmien keskeinen haaste on potilaan hoitotietoja sisältävä kertomusjärjestelmä, joka on toiminnallisesti yhteydessä useaan muuhun järjestelmään. Kertomusjärjestelmä sisältää lähinnä kliinistä tietoa, josta tuotetaan tietoa organisaation johtamisen tueksi. Laadunhallinta, resursointi ja tilastointi saavat osan perustiedoistaan potilashallinnon ja kertomusjärjestelmän tapahtumista. (Anttiroiko & Kallio 1999.)

2.2.2 Tiedolla johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa

Tietoa tuottavien järjestelmien tehtävä on toiminnan tuloksellisuuden ja palveluiden laadun turvaaminen. Kaiken perusta on kuitenkin organisaation toimintasuunnitelma tavoitteineen ja toimenpiteineen. Tiedonhallinnan kannalta on oleellista, että terveydenhuollon johtajat tietävät mitä tietoa järjestelmät tuottavat ja että johtajat käyttävät tätä tietoa hyväkseen. (Saranto 2005, 308.) Ervomaan (2003) tutkimuksessa osastonhoitajat käyttivät tietojärjestelmiin kuuluvasta ajasta eniten henkilöstöhallintoon. Tutkimukseen osallistuneet kokivat tietojärjestelmien parantaneen hoidon laatua, koska järjestelmät olivat helpottaneet ja nopeuttaneet tiedon kulkua.

Vuorovaikutteinen tieto- ja viestintäteknologia mahdollistaa tiedon entistä nopeamman ja laaja-alaisemman välittämisen organisaatiossa. Organisaation johto voi siten tarjota halutessaan kaikille organisaation jäsenille tarvittavan tiedon ja mahdollisuuden osallistua organisaation sisällä erilaisten asioiden käsittelyyn. Teknologia tarjoaa uudenlaisen mahdollisuuden hyödyntää ihmisten asiantuntemusta ja yhteisöllistä luovuutta niin organisaation jokapäiväisessä perustoiminnassa, arkipäivän kehittämisessä kuin innovaatiotoiminnassakin. (Evan raportti, s. 37)

Parvinen, Lillrank ja Ilvonen (2005, 31 - 32) esittävät, että terveydenhuollon kaltaisen asiantuntijaorganisaation johtamisongelma tiivistyy yleisjohdon ja asiantuntijoiden väliseen osaamisen epäsymmetriaan. Vaativat asiantuntijatehtävät edellyttävät syvää osaamista, kokemusta ja intuitiota, jota on vaikeaa normittaa ja mahdotonta puristaa prosessikuvauksiin, joiden noudattamista voisi valvoa. Asiantuntijoiden erityisosaaminen luo heille autonomisen alueen, johon muiden on vaikeaa puuttua, varsinkin jos kyseessä on potilaan henki ja elämä. Lisäksi motivaation ja ammatillisen moraalien ylläpito vaatii hienostuneita kannustinjärjestelmiä.

Asiantuntijaorganisaation ammattimainen johtaminen ei kuitenkaan voi tapahtua yksittäistapausten pohjalta, vaan johtajan on nähtävä kokonaisuus. Johto tarvitsee organisaation tilasta kertovia tunnuslukuja, jotka asettavat yksittäiset tapaukset historialliseen perspektiiviin. Usein sanotaan, että terveyttä koskevaa tietoa on tietojärjestelmissä paljon, mutta informaatiota vähän. Tällä halutaan korostaa tiedon prosessoinnin merkitystä yhdistämällä, tulkitsemalla, järjestämällä ja luokittelemalla tietoa tietyn tarkoituksen mukaan tietyyssä yhteydessä. Vasta informaation syntetisointi tekee siitä uutta tietoa. (Hovenga & Lloyd 2002.) Parvinen ym. (2005, 35) esittävätkin, että suomalaisen sosiaali- ja terveydenhuollon merkittävä ongelma on keskijohdon operatiivisten tietojärjestelmien heikkous. Johtajat tarvitsivat tietoa mm. palveluiden kysynnästä, kapasiteetin käyttöasteesta ja kustannusrakenteesta. Heidän mukaansa johtamisosaamisen kehittyminen edellyttää toiminnanohjausjärjestelmän kehittämistä.

2.3 Palveluorganisaation toimintalogiikan ja johtamisen muutos tietotekniikan soveltamisen määrittelijänä

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiot ovat erityisluonteisia. Niitä voidaan luonnehtia palvelu- ja moniammatillisen organisaation näkökulmista. Palveluorganisaatio toimii palveluperiaatteen mukaan, mikä tarkoittaa sitä, että organisaation perustehtävänä on tuottaa asiakkaan tarvitsemia palveluita hyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Toissijaisia asioita tässä lähestymistavassa ovat organisaation tehokkuusvaatimukset ja ammattiryhmien edut (Nikkilä & Paasivaara, 2008). Tänä päivänä sosiaali- ja terveydenhuollossa kuitenkin pyritään vastaamaan yhteiskunnassa tapahtuviin väestö- ja kustannusrakenteen muutoksiin sekä niiden seurauksiin, kuten palveluiden kysynnän kasvuun ja eriytymiseen, henkilöstön saatavuuteen ja osaamiseen muokkaamalla palveluita tuottavia organisaatioita (Haukkapää-Haara & Lillrank & Haukkapää-Haara 2006). Pinnalle ovat nousseet erityisesti palveluiden tuottamisen tehokkuus ja kustannustietoisuus sekä innovatiivinen ja itseään kehittävä palvelutuotantanto. Organisatoris-hallinnollisia ratkaisuja haasteisiin vastaamiseksi on haettu muun muassa erilaisista tilaaja-tuottaja-toimintatavoista. Näillä toimintatavoilla on liittymänsä ja seurauksensa tietotekniikan soveltamiseen palveluiden tuottamisessa, johtamisessa ja esimiestyössä.

2.3.1 Tilaja-tuottaja-toimintatapa ja toiminanohjaus sosiaali- ja terveydenhuollossa

Tilaja-tuottaja-toimintatavassa tavoitellaan tuotannon tehostamista siten, että tilaaminen ja tuotanto erotetaan toisistaan. Tuotantoyksiköiden välille pyritään luomaan markkinoita muistuttava ostaja-myyjäasetelma ja tilaajan ja tuottajan välistä toimintaa ohjataan sopimuksilla (Kuopila 2007). Toimintatavan soveltaminen julkisessa palvelutuotannossa ohjaa liiketoiminta-ajatteluun organisaatioita, jotka aikaisemmin ovat toimineet hierarkkisen resurssiohjauksen periaattein. Toimintatapa siirtää yritysmaailman toiminta-, organisointi- ja johtamismalleja julkiseen organisaatioon. Markkinaperiaattein toimivissa organisaatioissa toiminnan tavoitteet ja tulokset korostuvat (emt.).

Toimintatavassa palvelut on tuotteistettava, jotta tilaaja tietää, mitä tilaa, ja tuottaja tuottaa, mitä tilaaja haluaa. Tilaja ja tuottaja voivat sopia tuotettavista palveluista ja niiden tuotantokustannuksista yhteisymmärryksessä, kun palvelu on käsitteellistetty eli muutettu tuotteiksi. Tuotteiden kustannusrakenteen tulee olla läpinäkyvä. Tilajalle on pystyttävä määrittelemään, mistä kunkin tuotteen kustannukset syntyvät. Tilaja ja tuottaja sopivat keskenään, mitä palveluita eli tuotteita tuotetaan ja millaiset hinnat tuotteille asetetaan. Tuotteistamisen tavoitteena on toiminnan tehostaminen tekemällä sosiaali- ja terveydenhuollon työ ja kustannukset läpinäkyväksi. (Haukkapää-Haara ym. 2006.) Lisäksi toimintatavalla tavoitellaan mm. asiakaslähtöisyyttä, palvelutuotannon tehostumista, palvelujen saatavuuden parantumista, prosessien selkeytymistä, päätöksenteon läpinäkyvyyttä, kustannusten alenemista ja kustannustietoisuuden kasvua tuotteistuksen avulla. (Huuh-tanen & Tuomivaara 2010, 11 ja 28.)

Toimintatapa voi toteutua organisaation sisällä tai ulkona. Sisäisessä soveltamisessa tilaajan ja tuottajan toimintaa ohjataan heidän keskinäisellä, vastuunjakoja konkretisoivalla sopimuksella. Kun tilaajan ja tuottajan välinen suhde perustuu kumppanuuteen, eikä

kilpailuttamiseen, ohjaustapaa kutsutaan sopimusohjaukseksi. Sopimusohjauksessa sovi-
taan tuotteille ja palveluille vaikuttavuus-, laatu- ja kustannustavoitteet. Tuotteet ja niiden
määrä sovitaan tietyksi jaksoksi kerrallaan tuotanto- ja tilaajajohdon välillä. Palveluiden
tilaaja kantaa vastuun palveluiden järjestämisestä, jolloin tilaajan ydintehtäviä ovat palve-
lutarpeen ja sen kehityksen arviointi sekä palveluiden hankinta. Tuottaja vastaa palvelui-
den toteutumisesta ja keskittyy tilattujen palveluiden tuotantoprosessiin ja sen hallintaan.
(Kuopila 2007.)

Sopimusohjaus ja tuotannon ohjaus edellyttävät tuotteiden eli palveluiden toteutumisen
rekisteröintiä ja tilastointia. Ohjaamiseen tarvitaan tietoja kulutuksen, resurssien ja kus-
tannusten toteutumisesta, mutta myös asiakkaiden tarpeista. Tietoa löytyy monista eri
järjestelmistä, ja sen kokoaminen vaatii aikaa. Jotta tuotantoa, kulutusta ja sopimuksen
toteutumista voidaan seurata, arvioida ja ohjata ajantasaisen tiedon varassa, vaatii toi-
mintamalli tuekseen integroidun tilastointi- ja seurantajärjestelmän. Näin jokainen palve-
luun liittyvä työsuorite, esimerkiksi lääkäriin käynti, merkitään asiakastietojärjestelmään,
josta se välittyy tietojärjestelmään, joka kokoaa eri järjestelmistä halutun tiedon seuran-
nan ja ohjauksen tarpeisiin. Palvelun toteuttavat työntekijät merkitsevät tuotteiden
"myynnin" tai suorittamisen tietojärjestelmiin, tässä tapauksessa asiakastietojärjestel-
mään. Muista tietojärjestelmistä tietoja kokoavaa ja niiden analyysin mahdollistavaa jär-
jestelmää kutsutaan yleisellä nimellä toiminnanohjausjärjestelmäksi.

Toiminnanohjausjärjestelmä on yleisesti käytössä yksityisellä sektorilla. Sillä pyritään
parantamaan yrityksen tehokkuutta niin toiminnallisesti kuin taloudellisestikin yhdistämäl-
lä samaan järjestelmään eri toimijoita palvelevia tietoja, jolloin ajantasaisen tietojen saa-
tavuus eri toimintojen välillä mahdollistuu. Ajantasaisen tiedonsiirron avulla pyritään vä-
hentämään päällekkäistä työtä ja nopeuttamaan asioiden käsittelyä ja päätöksentekoa.
Päätöksenteko nopeutuu, kun päätöksentekijöillä on helposti käytössään ajankohtaista
tietoa. Järjestelmään voi sisältyä erilaisia osioita, kuten palkanlaskenta, kirjanpito, myynti,
varastohallinta, ja tuotannonohjaus sekä materiaalien, projektien, huollon ja resurssien
hallinta. (Toiminnanohjausjärjestelmä 2012.)

Ajankohtainen tiedon jakaminen mahdollistaa koko yrityksen toiminnan parantamisen
osastokohtaisen toiminnan optimoimisen sijasta. Kausittaisesta suunnittelusta, esimerkiksi
vuosittain tai puolivuositain julkisissa organisaatioissa, päästään ajantasaiseen reagoin-
tiin. Ajatellaan, että vanhat toimintamallit ovat juurtuneet käytännöiksi, joita muutetaan
vähitellen kun huomataan parempia toimintamalleja, joita ajantasainen tiedonvälitys
mahdollistaa. (Toiminnanohjausjärjestelmä 2012.)

2.3.2 Tilaja-tuottajamallin soveltuvuudesta

On esitetty (Parvinen ym. 2005), että tilaja-tuottajamalli sopii perusterveydenhuoltoon,
mutta sopii huonommin ennaltaehkäisevään ja monisairaiden hoitoon sekä yllättävien ja
kiireellisten tilanteiden ratkaisuun. Terveystuotopalvelut voidaan jakaa intuitiiviseen,
empiiriseen ja täsmäterveydenhuoltoon sen mukaan, miten tarkka diagnoosi sairautenti-
lasta on mahdollista tehdä ja miten ennustettavasti hoito vaikuttaa hoidettaviin (Christen-
sen 2009, 63). Täsmäterveydenhuollossa taudin mekanismit ovat selvillä ja hoito toimii
ennustettavalla tavalla. Esimerkinä tällaisesta taudista on 1-tyyppin diabetes. Täsmäter-

veydenhuolto sopii liiketoimintamalliin, jossa erilaiset omahoitoon perustuvat vertaisverkostot tukevat hoitoa. Intuitiivinen terveydenhuolto viittaa asiantuntijatyöhön, jossa ratkotaan yksittäistapauksia. Empiirisellä terveydenhuollolla tarkoitetaan hoitoa, joka perustuu kahden asian yhtäaikaisen esiintymiseen, josta voidaan päätellä näillä kahdella tekijällä olevan yhteys. Christensin mukaan kullekin terveydenhuollon muodolle (intuitiivinen, empiirinen, täsmäterveydenhuolto) tulee luoda juuri sille sopiva liiketoimintamalli ja näihin sopivat sisäiset toimintamallit, taloushallinto ja tietojärjestelmät.

Toisaalta tieteen kehitys mahdollistaa siirtymän intuitiivisesta terveydenhuollosta empiiriin ja edelleen täsmäterveydenhuoltoon, ja sitä kautta kuvatuunlaiseen toiminnanohjaukseen. Tekniikka auttaa diagnosoimaan tarkemmin, mikä puolestaan mahdollistaa ennustettavien hoitomuotojen kehittämisen. Molekyylilääketiede, kuvantamistekniikka ja teknologian kyky ulottua kaikkialle ja sitoa yhteen ovat keskeisiä tekijöitä. Potilaan henkilökohtainen huomiointi rajoittuu täsmäterveydenhuollossa biologiaan. Muun muassa sosiaalityöntekijät voivat auttaa kuroma umpeen syntyvää kuilua, mutta järjestelmä on kuormitettu ja voi auttaa ainoastaan syrjäytyneitä. Palvelujen henkilökohtaistuminen ei vielä ole merkittävä osa terveydenhuollon rutiineja. Uusia liiketoimintamalleja siis tarvitaan, erityisesti tuettuja verkostoja, joihin potilaat ja asiantuntijat osallistuvat. Tietotekniikka mahdollistaa tällaiset verkostot sekä tiedon kaksisuuntaisen vaihdon toisin kuin traditionaalinen media. (emt., 45)

2.3.3 Työn valvonta ja kontrolli sekä työntekijöiden reaktiot

Asiantuntijoiden käytössä olevat järjestelmät kerryttävät tietonsa työntekijöiden kirjauksista. Kirjaukset ovat keino valvoa ja mitata työntekijöiden työsuoritusta. Valvonta ja sen avulla toteutettu mittaaminen voi myös keskittyä työtehtäviin, jotka eivät välttämättä ole työn suorittamisen kannalta tärkeimpiä. Valvonnan ulkopuolelle jää näkymätöntä työtä, joka voi kuitenkin olla organisaation kannalta erittäin tärkeää. (Stanton & Stam, 2003, 173.) Lisäksi suuri osa kerätystä materiaalista jää kokonaan analysoimatta ajan ja resursien puutteen vuoksi. (Findlay & McKinlay, 2003, 305.)

Työntekijöiden keskuudessa valvontajärjestelmä hyväksytään todennäköisimmin, jos sen koetaan tuottavan totuudenmukaista ja relevanttia tietoa työn kannalta, ja se kohdistuu kaikkiin työntekijöihin samalla tavalla (Stanton 2000). Kokemukset valvonnan epäoikeudenmukaisuudessa voivat johtaa vastarintaan tai kielteisiin reaktioihin, kuten vetäytymiseen, sabotasiin, eroamiseen tai muihin organisaatiojäsenyyden heikentymisen muotoihin (Kidwell & Bennett 1994; Ball 2001, 214, Kuittinen 2007). Epäoikeudenmukaiseksi koetulla johtamisella on havaittu olevan muitakin kielteisiä vaikutuksia organisaation toimintakyvylle ja tuottavuudelle. Sairaalatyöntekijöihin kohdistuneessa seurantatutkimuksessa havaittiin päätöksentekoon ja esimiestyöhön liittyvän oikeudenmukaisuuden vaikuttavan sairastavuuteen ja siitä aiheutuviin poissaoloihin (Kivimäki ja muut 2003; Työ ja terveys Suomessa 2006).

Stanton (2000) havaitsi, että oikeudenmukaisuuden näkökulmasta valvonnan muodolla ei ole juurikaan merkitystä, eikä sillä, onko valvonta elektronista vai henkilökohtaista valvontaa. Valvonta sinänsä ei aiheuta automaattisesti tyytymättömyyttä ja epäoikeudenmukaisuuden tunteita työntekijöissä, vaan se, miten valvonta toteutetaan. Negatiivisia seurauk-

sia voi vähentää suunnittelemalla valvonnan niin, että se tuottaa totuudenmukaista ja relevanttia tietoa, ja että se kohdistuu kaikkiin työntekijöihin samalla tavalla. Työntekijöillä tulee myös säilyä jonkin verran kontrollia valvonnan suhteen, ja järjestelmien käyttöönotto on perusteltava työntekijöille. Mikäli nämä oletukset täyttyvät, työntekijät eivät välttämättä koe elektronista valvontaa epäoikeudenmukaisena. Myös Alge (2001, 803) havaitsi, että työntekijät arvioivat valvonnan oikeudenmukaiseksi, jos he kokivat sen relevantiksi työnsä kannalta. Toinen oikeudenmukaisuuden kokemuksia ennakoiva tekijä oli se, että työntekijät pääsivät mukaan suunnittelemaan valvontaa.

Kansten (2005, 158 - 160) mukaan hoitotyön palkitseva muutosjohtajuus ja työntekijöiden aktiivinen valvominen näyttäisivät toimivan hoitohenkilöstöä kokonaistyöuupumuksesta suojaavina tekijöinä. Palkitseva muutosjohtajuus sisälsi tutkimuksessa seuraavat tekijät: luottamusta herättävät ominaisuudet, älyllinen kannustaminen, yksilöllinen kohtaaminen ja palkitseminen. Muut johtamisen ulottuvuudet tutkimuksessa olivat passiivisen välttämisen ulottuvuus sekä aktiivisen valvomisen ulottuvuus. Kansteen tutkimus (emt., 159) osoitti hoitotyötä koskevien kansainvälisten tutkimusten lailla, että myös suomalaisilla hoitotyön johtajilla esiintyi enemmän palkitsevan muutosjohtajuuden ulottuvuuksia kuin työntekijöiden aktiivista valvomista ja passiivista välttämistä. Johtajuusulottuvuudet eivät sulje toisiaan pois, vaan täydentävät toisiaan. Johtajuuden on todettu olevan tehokkainta ja menestyksekkäintä, kun muutosjohtajuus yhdistyy perinteiseen, vastavuoroiseen johtajuuteen. Vastavuoroinen johtajuus on edellytys päivittäisjohtamisen onnistumiselle. Se ei kuitenkaan riitä muutoksen aikaansaamiseksi, silloin kun pyritään tavanomaista parempiin suorituksiin yksilö- ja organisaatotasolla. (Kanste 2005, 158-160.)

Tutkimuksessa (Kanste 2005,162) asiakas- tai potilastyöhön osallistuvilla johtajilla esiintyi useammin muutosjohtajuutta ja työntekijöiden palkitsemista kuin niillä johtajilla, jotka eivät osallistuneet perustyöhön. Jälkimmäisellä ryhmällä esiintyi puolestaan useammin aktiivista ja passiivista valvomista sekä välttävää johtajuutta. Kanste esittää, että tulos oli odotettu, koska perustyöhön työaikaansa käyttävät hoitotyön johtajat ovat ehkä enemmän fyysisesti läsnä työyksikön arjessa kuin perustyöhön osallistumattomat. Näin ollen perustyöhön osallistuvilla johtajilla on enemmän mahdollisuuksia herättää luottamusta, innostaa ja palkita alaisiaan, kannustaa heitä ja ottaa työntekijät huomioon yksilöllisesti. Perustyöhön osallistumattomilla johtajilla saattaa puolestaan olla suurempi tarve valvoa työntekijöiden työsuorituksia, koska he eivät itse ole asiakas- ja potilastyössä mukana.

2.4 Tietotekniikka: arjen apu - toimiva työväline?

Työjärjestelmämallin mukaan sen eri osatekijät vaikuttavat toisiinsa ja riippuen niiden tasapainosta tuotoksena, on joko toivottuja tai ei-toivottuja tuloksia. Työhyvinvointi, työn mielekkyys, sujuvuus, tuloksellisuus ja tuottavuus ovat toivottuja tuloksia. Kuormittuminen työssä, turhautuminen, häiriöt ja tulosten heikkous taas ovat ei-toivottuja tuloksia. Työn mielekkyys on työntekijän kokemus siitä, että hän tekee merkityksellistä työtä eli hänen tehtävänsä ovat hänen ja organisaation arvojen ja tavoitteiden toteutumisen kannalta oikeita. Työ on sujuvaa, kun tehtävien toteuttamiseen käytettävät välineet sopivat tarkoitukseensa. Välineiden käytön mielekkyys seuraa tavoitteiden kannalta hyödyllisiksi koetuista välineistä. Välineet voidaan kokea organisaation tavoitteiden toteuttamisen kannalta mielekkäiksi, kun ne ovat yhteensopivia organisaation palvelutuotannon ja johtami-

sen rakenteiden ja prosessien kanssa. Luonnollisesti välineiden täytyy olla teknisesti toimivia ja käytettäviä. Toisaalta pitkälle kehittyneistä välineistä ei voi hyötyä, jos niiden käytön osaamisessa on puutteita.

2.4.1 Hyödylliset työvälineet mielekkään ja sujuvan työn perustana

Sosiaali- ja terveydenhuollossa on ollut suuria tietoteknisiä muutoksia viimeisten vuosikymmenten aikana, ja muutokset jatkuvat edelleen (Liikanen, 2008; STM, 1996, 1998, 2006a, 2006b). Tietotekniikka on muuttanut työtehtäviä ja -prosesseja. Tietotekniikka on koettu sekä hyödylliseksi että joissakin tapauksissa perustehtävän suorittamista haittaavaksi välineeksi. Sen mukanaan tuomat muutokset työn suorittamisessa, uuden opettelu, aikataulut ja järjestelmän mahdollinen sopimattomuus työ- ja palveluprosesseihin koetaan monasti työtä hidastavaksi ja kuormittavaksi (Aronsson, 1989; Korunka, Zauchner, & Weiss, 1997; Smith & Carayon, 1995; Smith & Conway, 1997; Tuomivaara & Seppälä, 2005). Järjestelmien käyttöönoton, omaksumisen ja käytön työntekijälle aiheuttama haitta tai hyöty vaihtelee. Se riippuu, millaisesta muutoksesta hänen kohdallaan on kysymys ja miten se on toteutettu, missä asemassa hän on organisaatioissa, minkälaiset ovat hänen käyttövalmiutensa ja millainen on käyttökulttuuri (Järvenpää, 1997; Korunka & Carayon, 1999; Raitoharju, 2007; Seppälä, 1995, 2001; Tuomivaara & Seppälä, 2005; Venkatesh, Morris, & Ackerman, 2000.)

Tässä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työn mielekkyyttä ja sujuvuutta terveyttä edistävässä ja työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä (Työterveyslaitos 2012). Työn subjektiivinen mielekkyys ja merkityksellisyys syntyvät työn ja minän sopusoinnusta (Pratt ja Ashforth 2003). Sopusointu työn ja työidentiteetin välillä syntyy, kun työntekijän arvot, pyrkimykset, uskomukset, halu toimia ja osaaminen toteutuvat työssä (Ashforth ym. 2008). Työhyvinvointi syntyy työssä ja on yhteydessä työn kohteeseen toteutuen sujuvana työnä. Erilaiset muutokset aiheuttavat häiriöitä työtoiminnassa ja haastavat työhyvinvoinnin (Mäkitalo 2005). Tässä tutkimuksessa kohteena on välineen asema ja merkitys johtamis- ja esimiestyössä esimiehen kokemana. Työvälineen eli tietotekniikan käyttö koetaan mielekkääksi, kun sen havaitaan edistävän työssä suoriutumista ja se tukee työtä esimiehen merkityksellisiksi kokemien tavoitteiden saavuttamisessa. Se koetaan tällöin myös hyödylliseksi välineeksi. Hyödyllisyyskokemuksia jäsennetään tässä Davisin (Davis, 1989) motivoituneen toiminnan teorian (Fishbein & Ajzen, 1975) pohjalta luoman teknologian käytön hyväksymismallin avulla.

Teknologia-asenteet ja flow-kokemukset työssä liittyvät voimakkaasti yhteen. Myönteinen asennoituminen tietotekniikan käyttöön liittyi työn imun, mutta ei työuupuksen kokemuksiin (Haaparanta 2009). Teknologian käytön hyväksymisteorian mukaan asennoituminen tietotekniikkaan muodostuu tietojärjestelmän hyödyllisyydestä ja helppokäyttöisyydestä. Järjestelmän ominaisuudet ovat pohja käyttäjän uskomuksille, asenteille ja toiminnalle (Keinonen 2009). Hyödyllisyyskokemukset syntyvät järjestelmän ja työprosessin yhteensopivuudesta. Hyödyllisyys määritellään kokemukseksi siitä, auttaako järjestelmä parantamaan työsuoritusta tehtävässä, johon se on suunniteltu (Davis, Bagozzi, & Warshaw, 1989). Helppokäyttöisyys määritellään käsitykseksi systeemin käytön opittavuudesta, hallittavuudesta ja rasittamattomuudesta. Kontekstin vaikutukset välittyvät

helppokäyttöisyyden kautta hyötyjen havaitsemiseen (Venkatesh, 2000). Usein järjestelmä havaitaan sitä hyödyllisemmäksi, mitä helppokäyttöisemmäksi se koetaan (Davis, 1989). Työyhteisön kulttuuriset tekijät vaikuttavat helppokäyttöisyyden kautta yksilöllisellä tasolla hyötyyn (Raitoharju, 2007). Koetulla tietoteknisellä osaamisella on keskeinen merkitys tietoteknisen välineen vaikutusten kokemisessa ja siten työn mielekkyyden muodostumisessa (vrt. Tuomivaara 2008).

Erytisesti tietoteknisissä muutoksissa, joissa välineen käyttöä opetellaan ja sen tartuntoja työn kohteeseen jäsennetään, odotettu hyöty voi jäädä saavuttamatta ja työn mielekkyys voi hämärtyä voimakkaastikin (Nah et al., 2003). Joissakin tietoteknisissä muutoksissa käy myös niin, ettei tekijän ja välineen yhteenliittymä muodostu pitkälläkään aikavälillä mielekkääksi työn suorittamisen ja sen kohteen kannalta (Hyysalo, 2005). Tuolla puutteellisella yhteensopivuudella on myös seurauksensa työn tuotokseen, sen laatuun ja tuloksellisuuteen.

Subjektiiivisesti havaitun työn tuloksen, vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden mahdollistavat koettu tietotekninen osaaminen sekä yhteisön käyttökulttuuri ja ohjausjärjestelmästä tulevat säännöt niistä johdettuine toimintaohjeineen. Toimintaohjeet ovat osaltaan muodostamassa sitä kontekstia, jossa ko. teknologian soveltaminen toteutuu. Merkittävä kontekstitekijä on toiminnan hierarkiassa ylös sijoittuva organisaation määrittelemä ja esimiehen sisäistämä perustehtävä ja sen toteuttamiseen liittyvät toiminnalliset, yhteisölliset ja sosiaaliset säännöt ja käytännöt. Sosiaali- ja terveydenhuollon uusien teknologioiden ja palveluiden tuottamistapojen käyttöönottoon liittyen johtaminen ja esimiestyö ovat muutoksessa heijastuen eri työntekijäryhmien työnjakoon, asemaan sekä työtehtävien selkeyteen ja jäsentymiseen. Toiminnan säännöt ja yhteisön kollektiivinen tiedonmuodostus hakevat uusia toteutumismuotoja. Tietotekniikan käytön mielekkyys johtamis- ja esimiestehtävässä joudutaan mieltämään aina uudestaan kunkin tietoteknisen ja toimintaprosessien muutoksen yhteydessä.

2.4.2 Tietoteknisten muutosten haasteet esimiehille

Muutoksen hallintaan tarvitaan tulevaisuuden visio, monenlaista osaamista, kannustusta, resursseja ja toimintasuunnitelma. Kaikki nämä muutostekijät tulee huomioida toivotun lopputuloksen aikaansaamiseksi. Vision puuttuessa toiminnassa vallitsee sekaannus. Jos osaamista ei ole, ihmiset ahdistuvat. Jos taas työntekijöitä ei kannusteta muutokseen, se etenee hitaasti. Koska taloudelliset kannustimet ovat terveydenhuollossa harvinaisia, muutokseen motivointi löytyy muualta. Resurssien puuttuminen muutoksen toteuttamiseksi aiheuttaa turhautumista. Toimintasuunnitelman puuttuminen puolestaan aiheuttaa virhearviointeja koko muutosprosessiin. (Simpson 2003.)

Muodollisilla muutoksilla ei ole mitään merkitystä, ellei organisaatiokulttuuri tue niitä. Organisaatiokulttuuri ei muutu nopeasti. Muutoksen läpivieminen on pitkä prosessi. Yleisten arvioiden mukaan kulttuurin muutos tapahtuu 2-10 vuodessa. Yleensä suuren strategisen muutoksen läpivienti kestää yhdestä viiteen vuotta (Juuti ja Lindström 1995). Tällainen suuri muutos on esimerkiksi kahden eri organisaation yhdistyminen kuntaliitoksessa (vrt. Huuhtanen ja Tuomivaara 2010). Pienempiin, taktisiin muutoksiin, kuluvan ajan

on arvioitu olevan 1-18 kuukautta. Tällaisia muutoksia ovat esim. organisaation toimintamallien muuttaminen (Laaksonen ym. 2005, 45).

Onnistuakseen tietojärjestelmien käyttöönotto vaatii organisaation toimintakulttuurin ja toimintatapojen muutosta. Käyttöönottoprojektit sisältävät paljon teknisiä ratkaisuja, jolloin työyhteisön muutoksen hallinta voi jäädä vähemmälle huomiolle. Tietojärjestelmien käyttöönotto onkin merkittävältä osaltaan osaamisen johtamista (Saranto 2005, 310). Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluketjujen kehittämistä tutkineet esittävät, että ammattilaisten osallistuminen uusien toimintamallien kehittämiseen ja arviointiin olisi sidottava osaksi tietojärjestelmien kehittämistä (Liikanen ja Virtanen 2002, 94). Tietotekniikan ja uusien toimintamallien yhteiskokeilua tulisi seurata ennen käytön laajentamista. Kielteiset kokemukset käyttöönottovaiheen hankaluuksista hidastavat tekniikan hyväksymistä ja voivat olla suunniteltujen toimintamallien omaksumisen kannalta haitallisia. Toimintamallien ja tietotekniikan käyttöönottovaiheessa tietotekniikan tulisi olla riittävän helppokäyttöistä ja toimintavarmaa eli toimintaa tukevaa. Organisaatioiden on jatkuvasti myös huolehdittava tietoteknisen tuen riittävydestä.

Rogers (2003, 282-285 ja 265-266) esittää, että organisaatioiden henkilökunta voidaan jakaa viiteen ryhmään sen suhteen, miten nopeasti he omaksuvat innovaatiot. Näitä ovat innovaattorit, nopeat omaksujat, nopea enemmistö, hidas enemmistö ja vitkastelijat. Omaksumisnopeuteen vaikuttavat innovaatioiden ominaisuudet kuten innovaatiosta saatu etu verrattuna sitä edeltävään toimintaan, kuinka hyvin innovaatio eli tietojärjestelmä sopii organisaation arvoihin, tarpeisiin ja aiempiin kokemuksiin, kuinka vaikeaa tietojärjestelmää on käyttää ja ymmärtää ja voiko tietojärjestelmää kokeilla ja voidaanko käytön tuloksia havaita. Omaksumisnopeuteen vaikuttaa myös innovaation käytön päätöksentekotapa, ja informointi siitä sekä se, miten muutosta viedään eteenpäin. Rogersin mukaan lähes puolet organisaation henkilöstöstä kuuluu hitaisiin omaksujiin tai vitkastelijoihin, jolloin omaksuminen vaihtelee yli kahdesta vuodesta viiteen vuoteen. Tutkimus terveydenhuollon ammattilaisten tietotekniikka- ja tietoturvalmiuksista osoitti, että terveydenhuollon henkilöstö kokee omaavansa riittämättömät taidot tietojärjestelmien käyttöön.

Tietojärjestelmien käyttöönotossa uutta opitaan katsomalla mallia tai kysymällä työtovereilta tai lähitukihenkilöltä (Korpelainen 2012). Muodolliset tukirakenteet ovat tärkeitä, mutta työnteon kannalta merkittävän ja sitä sujuvoittavan tiedon on oltava helposti saatavissa ja sen on oltava käsitteellistetty työsuorituksen kielelle. Käyttöönotettava tietojärjestelmä on voitava kokea hyödylliseksi oman työn kannalta. Organisaatiossa onkin kiinnitettävä enemmän huomiota eritasoisten ja eri tehtävissä toimivien käyttäjien tarpeisiin (Korpelainen 2012).

Keskijohto ja lähiesimiehet ovat monessa roolissa tieto- ja viestintätekniikan soveltamisessa organisaatiossa. Heille lankeaa arjen johtamiseen liittyvän hyödyntämisen ja prosessien johtamisen (tieto- ja viestintätekniikan käyttöönotto) ohella vastuu käyttökulttuurin luomisesta yksiköissään. Tällöin korostuvat myös ns. malli- tai esikäyttäjän, muutosjohtajan, kehittäjän ja käyttötuen roolit. Keskijohdon ja lähiesimiesten kohdalla työn uudelleen organisoimisen, uusien työtapojen ja välineiden sekä uudenlaisen toimintakulttuurin omaksumisen odotetaan usein tapahtuvan pikaisesti ja arkityön ohessa, jotta he ovat valmiita työstämään, ohjaamaan ja opettelemaan yhdessä uusia käytäntöjä muun henkilökunnan kanssa. Oman osaamisen kehittäminen ja uusien käyttötapojen omaksuminen

on jo sinällään iso haaste (vrt. Leiwo ym. 2002). Kun siihen liittyy työyhteisön toimintaan ja palveluihin liittyvien innovaatioiden löytäminen ja työstäminen, on haaste entistä suurempi.

Riippuen siitä, kuinka laajasti käyttöönotettava järjestelmä liittyy työtehtäviin ja kuinka paljon siinä on uusia ominaisuuksia käyttäjät joutuvat muuttamaan toimintatapojaan pois totutusta ja tunnetusta ja oppimaan uutta. Huomion kääntyminen pois itse työn sisällöstä ja keskittyminen tekniikkaan häiritsee normaalin työn tuloksen saavuttamista ja lisää näin kokemusta työn paineista. Uuden järjestelmän käyttöönotto vaatii ylimääräistä työtä, huomion kiinnittämisen asioihin, jotka eivät ole välttämättä työn keskiössä, uuden ja ehkä oudonkin opettelua, ja vanhoista toimintarutiineista luopumista. Usein uuden järjestelmän käyttöönotto vaatii uudenlaisen ajattelun opettelua siitä, kuinka oma työ tehdään. Lisätyö aiheuttaa tietenkin kiirettä, töiden kasaantumista ja aikarajat painavat päälle (Burke & Peppard, 1995; Nah, Zuckweiler, & Lau, 2003; Ristimäki, Leino, & Huuhtanen, 2003).

Erään näkemyksen mukaan hoitotyön tieto- ja viestintätekniiikan käytössä korostuvat tulevaisuudessa "(1) tiedonhankinta- ja -käyttötaidot, (2) sähköisen kirjaamisen taidot sekä (3) tietoverkkojen kautta tapahtuva vuorovaikutus potilaan kanssa." (Jauhiainen, 2004). Näiden kokonaisuuksien osaamista ja tietoteknisiä muutoksia johtaessaan sekä työprosesseja kehittäessään keskijohto ja lähiesimiehet joutuvat kohtaamaan myös henkilöstön keskuudessa ilmenneet osaamisen haasteet sekä organisaation erilaisten tukiresurssien niukkuuden. Selvityksen mukaan noin 30 prosenttia tarvitsee kohennusta muun muassa tietotekniikan perusteissa, sähköpostin ja Internetin sekä potilas- tai asiakastietojärjestelmän käytössä (Sinervo & von Fieandt, 2005). Lisäksi selvityksen mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön tieto- ja viestintätekniset asenteet, oppimismotivaatio, työkäytäntöjen heikko huomioiminen tieto- ja viestintäteknisissä koulutuksissa, riittämätön tieto- ja viestintäteknisten taitojen harjoittelu-aika sekä koulutustarjonnan riittämättömyys on todettu ongelmiksi (Veikkolainen & Hämäläinen, 2006).

Keskijohdon näkökulmasta myös ns. toiminnanohjausjärjestelmät tuovat mukanaan uudenlaisia haasteita kokonaisuuden hallitsemiseksi ja hahmottamiseksi. Tutkimuslaitos Gartner (2008) on varoittanut nyt tallennetun tiedon hyödyntämisen puutteista. Jos terveydenhuolto ei ota käyttöönsä muilta aloilta tuttua toiminnanohjausta, tiedon määrä ja siitä saatava hyöty eivät kohtaa. Organisaation ja työprosessien kehittäminen edellyttää mahdollisuutta hyödyntää järjestelmiin kirjattua tietoa oman toiminnan tasolla. Hoito ja hoiva tehostuvat sitä kautta, että pystyy korjaamaan omaa toimintaansa oikean tiedon varassa (Junttila, 2008).

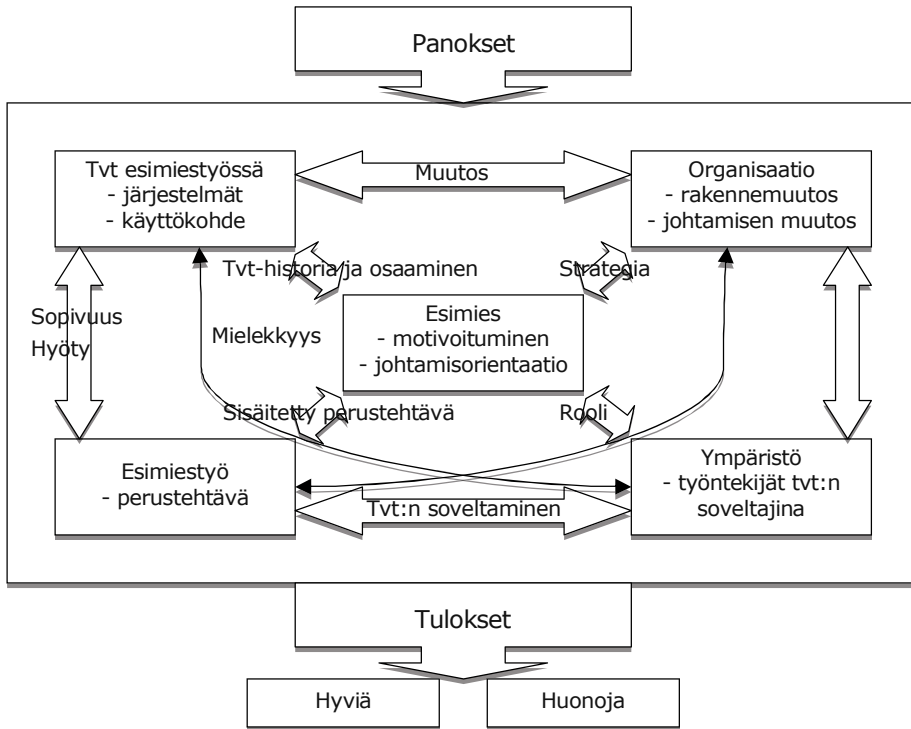
Lähiesimiehet ja keskijohto ovat merkittävien haasteiden edessä suunnitellessaan muutoksia, toteuttaessaan ja ohjatessaan niitä. Samaan aikaan esimies joutuu vastaamaan uudistuneesta toiminnasta oman toiminnan kehittämisen ja osaamisensa uudistamisen ohella perustehtävän suunnassa. Esimerkiksi saumattomien palveluiden kohdalla he vastaavat palveluketjun kokonaisuuden ja palveluketjuun osallistuvien muiden kuin oman yksikön toimijoiden toiminnan hahmottamisesta sekä yksikkönsä osalta yhtenäisten toimintakäytäntöjen kehittämisestä. He vastaavat osaltaan myös tieto- ja viestintäteknisen osaamisen ja käyttökulttuurin kehittämisestä. Yhtälö on mielenkiintoinen tilanteessa, jossa johtamisessa korostuu entisestään ns. ihmisten johtaminen, ja tieto- ja viestintäteknikkavälitteinen työskentely on yhä merkittävämpi osa arkipäivän työtä.

3 TUTKIMUKSEN TEHTÄVÄ JA TOTEUTUS

Tutkimushankkeen tavoitteena oli: 1) muodostaa käsitys esimiestyöhön liittyvästä tieto- ja viestintätekniiikan käytöstä, 2) selvittää keskijohdon ja lähiesimiesten johtamis- ja esimiestyöhön liittyviä tietoteknistymisen muutoskokemuksia ja kokemuksia käyttöönotto-prosessien toteuttamisesta sekä 3) tutkia keskijohdon ja lähiesimiesten perustehtävän tietotekniikkavälitteistä toteutumista.

3.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymykset muotoiltiin siten, että muodostui käsitys esimiestehtävästä sosiaali- ja terveysalan esimiesten näkökulmasta ja tehtävien hoitamiseen käytettävistä tietojärjestelmistä tässä ympäristössä. Tämän jälkeen tarkasteltiin esimiesten kokemuksia tietojärjestelmien soveltamisesta sekä heidän näkemyksiään niiden hyödyllisyydestä, ongelmista ja kuormittavuudesta. Tietotekniikan hyödyllisyyttä tarkasteltiin peilaten käyttökokemuksia alan haasteisiin. Tällöin tarkasteltiin mm. esimiesten käsityksiä siitä, miten tieto- ja viestintätekniiikka edistää sosiaali- ja terveyspalveluiden työn tuloksellisuutta. Tuloksellisuus tarkoittaa tässä tutkimuksessa palvelutuotannolle asetettujen tavoitteiden saavuttamista työn laadun ja tehokkuuden suhteen. (ks. Kaavio 2.)



Kaavio 2. Tutkimukseen sovitettu ja täydennetty työjärjestelmämalli.

Esimiesten työhyvinvointia puolestaan tarkasteltiin työn kuormituksen, sujuvuuden ja mielekkyyden näkökulmista. Kaikkiaan pyrittiin piirtämään kuvaa tietotekniikan käytön osuudesta työn mielekkyyden kokemuksen muodostumisessa. Kuvan luomiselle antaa pohjaa esimiestyön motivaatiotaustan tarkastelu, jonka oletetaan olevan yhteydessä tietotekniikan käytön kokemiseen esimiestyössä. Esimiesten tietoteknisten muutosten kokemuksia tarkasteltiin sekä historiallisesti että meneillään olevaan muutokseen liittyen. (ks. kaavio 2.)

Tutkimuskysymykset:

1. Miten esimiehet mieltävät oman perustehtävänsä ja mistä tehtäväkokonaisuuksista se muodostuu? Esimiestehtävässä motivoituminen?
2. Millaisia tietoteknisiä järjestelmiä esimiehet käyttävät tehtäväkokonaisuuksiensa suorittamiseen?
3. Miten esimiestyössä käytössä olevien tietoteknisten järjestelmien koetaan edistävän tai haittaavan kyseisten tehtävien suorittamista? Onko järjestelmien käyttö hyödyllistä?
4. Millä tavalla tietotekniikan käyttö kuormittaa esimiestyössä?
5. Miten tietotekniset muutokset toteutuvat esimiehen näkökulmasta?

Hanke toteutettiin kolmessa kaupungissa, joista tässä käytetään tunnisteita kaupunki a, b ja c. Tässä raportissa tutkimuskysymyksiin haetaan vastausta koko tutkimusaineiston pohjalta. Tutkimustuloksia kuitenkin raportoidaan palvelualueittain niiden esimiestyön sisällön eroavaisuuksien mukaan. Lisäksi tietoteknisiin muutoksiin liittyvät havainnot raportoidaan organisaatiokohtaisesti. Tämän vuoksi ennen tuloksia esitellään tutkimuksen kohteena olleiden organisaatioiden muutostilanteet.

3.2 Tutkimuksen vaiheet ja tiedonkeruu

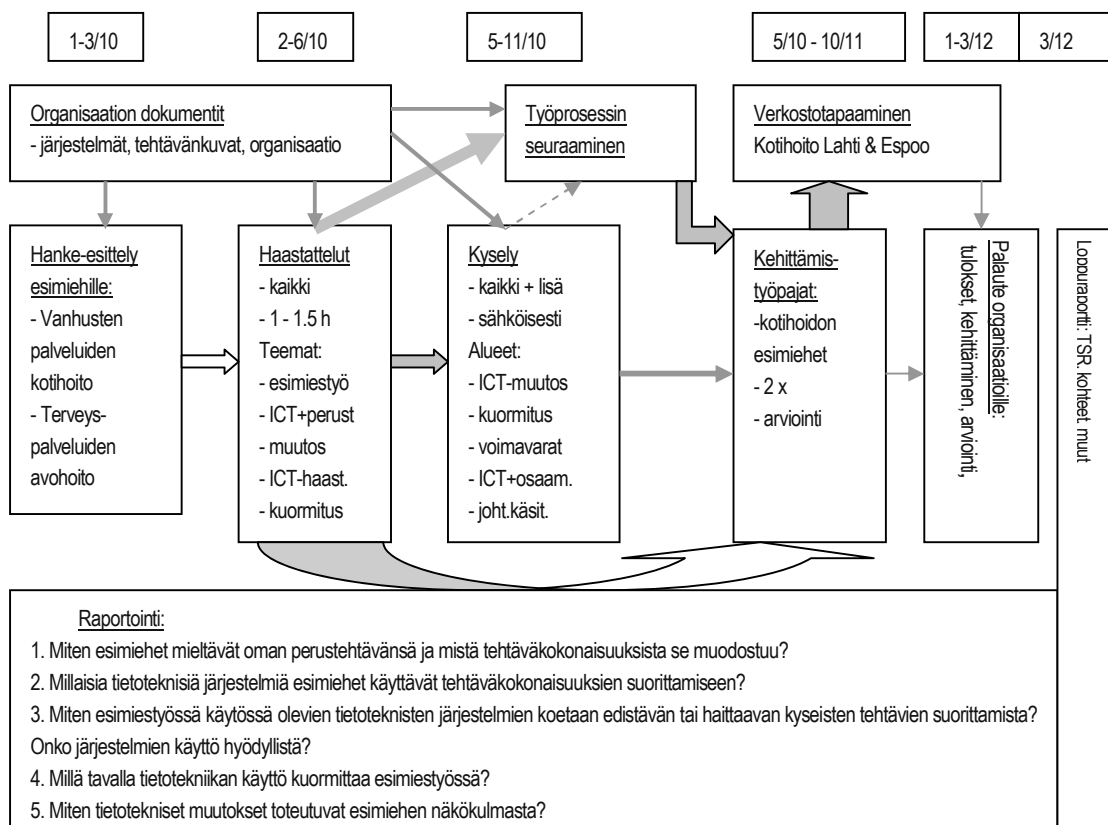
Hankkeella pyrittiin kohteena olevissa organisaatioissa nopeisiin vaikutuksiin ja toimintakäytänteiden kehittämiseen. Välittömänä vaikuttavuustavoitteena oli johtamis- ja esimiestyön tieto- ja viestintätietotekniikan käytön kehittämispotentiaalien tunnistaminen ja niiden käyttöönoton tukeminen. Hanke jakautui siten kahteen osaan: tutkimus ja käyttökäytäntöjen kehittäminen. Osat lomittuivat toisiinsa toimintatutkimustyyppisesti, ja tutkijat olivat tavallista tutkimusta tiiviimmässä vuorovaikutuksessa kohdeorganisaatioiden kanssa.

Hanke toteutettiin kolmessa kaupungissa (a, b ja c), joissa se kohdistui yhteen tai useampaan seuraavista palveluista: vanhusten kotihoito, avoterveydenhuolto, mielenterveys- ja sosiaalipalvelut. Tiedonkeruu toteutettiin yksilö- ja ryhmähaastatteluin, johtamis- ja esimiestyön työprosessia havainnoiden sekä kohdistetuilla kyselyillä. Lisäksi kerättiin organisaatioissa olemassa olevaa dokumentoitua tietoa toteutettavasta muutoksesta, johtamisjärjestelmästä, tietojärjestelmästä, tuotteista ja organisaatiosta. Hankkeen kehittämiselementti toteutui esimiehille järjestetyissä kehittämistyöpajoissa sekä kohdeorganisaatioiden kesken toteutetussa verkostotapaamisessa.

Tutkimusaineiston keruu ja reflektointi on esitetty tutkimuksen tiedonkeruun vaiheistusta esittävässä kaaviossa 3. Tiedonkeruu tapahtui vaiheittain tutkimus- ja kehittämisprosessin

aikana. Tietoa kerättiin haastatteluin ja havainnoiden tieto- ja viestintätekniiikan käyttöä työssä, myös kehittämissyöryhmän toimintaa silmällä pitäen. Kussakin palveluyksikössä tutkimuksen eteneminen ja laajuus sovittiin yksikön tarpeita vastaavaksi. Lisäksi mietittiin kehittämistyöpajoihin osallistujat ja heidän roolinsa sekä kyselyiden kohderyhmät yksikön tarpeiden mukaan.

Toteutus alkoi esimiehille suunnatulla esittelyllä. Toimintaympäristön kuvaamista ja sen muutoshistorian tuntemista varten kerättiin organisaation dokumentoitua materiaalia. Tutkimuksen kohderyhmille toteutettiin sähköinen kysely keväällä 2010 liittyen hankkeen tutkimuskysymyksiin. Kysely suoritettiin haastatteluaineiston alustavan analyysin jälkeen. Tarkoituksena oli vielä suunnata kyselyn sisältöä haastatteluissa esille nousseiden tietojen pohjalta.



Kaavio 3: Tutkimuksen kulku ja tiedonkeruun vaiheistus.

Saadun aineiston pohjalta toteutettiin esimiesten kanssa kehittämistyöpajaistuntoja, joissa käytettiin soveltuvin osin Työterveyslaitoksen kehittämää muutospajamenetelmää. Se on väline työhyvinvoinnin yhteiskehittelyyn, jossa integroidaan työhyvinvoinnin edistäminen tuotannon ja palvelun toimintakonseptien kehittämiseen (Rauas-Huuhtanen, Launis, Mar-

timo, & Pursio 2008). Kehittämistyöpajoissa käsiteltiin käynnissä olevan muutoksen kautta tutkimuskysymyksiä sekä nostettiin esille kehittämis- ja kehittymisaihioita konkreettisiin toimenpiteisiin tähdäten. Tiedonkeruu toteutettiin kehittämistyöpajoissa ryhmätyökeskustelut nauhoittaen.

Esimiesten työprosessia toiminnanohjausjärjestelmän parissa videoitiin organisaatioiden a ja b kotihoidossa. Videot näytettiin ryhmätöihin orientoimiseksi organisaatioiden työpaikoissa, jotka suunnattiin koko tutkimuksen kohdejoukkona olleille esimiehille. Organisaatio b:n kotihoidon esimiehen työprosessista koostettiin prosessikuvaus, joka esitettiin organisaation työpajassa ja pyydettiin siitä esimiesten mielipiteitä.

Kahden kotihoitopalveluita tuottavan organisaation esimiesten verkostotapaamisen ajatuksena oli tarjota esimiehille tilaisuus jakaa meneillään olevaan tietotekniseen ja organisatoriseen muutokseen liittyviä kokemuksia toisen organisaation kollegojen kanssa sekä näin välittämään hyviä ja toimiviksi todettuja käytäntöjä organisaatioiden välillä. Tärkeänä ajatuksena oli toimivien käytäntöjen omaksumis- ja käyttöönottokynnyksen madaltaminen vertaiskokemusten ja arjen työhön liittyvien esimerkkien kautta.

Kotihoitopalveluiden esimiesten verkostotapaaminen organisoitiin molemmissa organisaatioissa tehdyn tutkimuksen sekä aikaisempien kehittämistyöpajojen tuottamien tulosten pohjalta. Tavoitteena oli yhteinen kotihoidon muutoksen jäsentäminen ja toisen organisaation muutokseen tutustuminen esimiesten henkilökohtaisten kokemusten jakamisen kautta. Verkostotapaamisessa organisaation b osalta tarkastelun kohteeksi nostettiin toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto ja sen yhteydessä toteutettu organisaatiomuutos lähiesimiesten kannalta. Organisaation a muutosvaiheen tarkastelu kohdistui puolestaan kotihoidon palveluiden toteuttamisen optimointiopeeraation tuottamien tulosten soveltamiseen lähiesimiesten ja tiimien suorittamassa työvuorosuunnittelussa.

3.3 Tutkittavat

Tämän tutkimuksen kohteena olivat sosiaali- ja terveyspalveluiden lähiesimiehet ja keski-johto. Valtaosa esimiehistä oli lähiesimiehiä. Organisaatioiden esimiehet eivät kuitenkaan muodosta ammattinimikkeiltään yhtenäistä ryhmää. Lisäksi organisaatiossa b tutkittiin myös esimiesten työparien, palveluohjaajien sekä esimiesten työtä helpottamaan suunnitellun tukiyksikön työntekijöiden näkemyksiä. Kaikki tutkimukseen osallistuneet eivät siis olleet varsinaisesti esimiesasemassa. Siten esimies-käsitettä käytetään tässä tutkimuksessa laajemmassa mielessä kuin virallisen esimiesaseman merkityksessä.

Tutkimuksessa ei pääosin käytetä tutkittavien varsinaisia ammattinimikkeitä. Organisaatioiden a ja b kotihoidon lähiesimiehistä ja keskijohdosta käytetään nimitystä kotihoidon esimies. Organisaation b kotihoidon esimiesten työpareista käytetään heidän oikeaa ammattinimikettään, palveluohjaaja.

Organisaatio b:n avohoidon lähiesimiehistä ja keskijohdosta sekä organisaation c avoterveydenhuollon esimiehistä käytetään ilmaisua avoterveydenhuollon esimiehet. Organisaatio c:n sosiaali- ja mielenterveyspalveluiden lähiesimiehiä ja keskijohtoa nimitetään sosiaali- ja mielenterveyspalveluiden esimieheksi. Jos halutaan erikseen painottaa lähiesimiehen roolia, käytetään nimitystä lähiesimies.

Tutkimuksen aineisto koostuu 39:stä 1-1,5 tuntia kestäneestä yksilohaastattelusta, kyselytutkimuksesta, esimiesten työprosessin havainnoinnista, työpajamateriaalista ja organisaatioiden johdon kanssa pidettyjen kokousten pöytäkirjoista. Kysely kohdistettiin kaikille tutkittujen palvelukokonaisuuksien esimiehille, yhteensä 96 henkilölle. Vastauksia saatiin 57 kappaletta eli kyselyn vastausprosentti on 59 %. Organisaatioittain vastausprosentit olivat 70 %, 64 % ja 45 %. Kysely suunnattiin valittujen palvelukokonaisuuksien lähijä keski johdolle sekä palvelukokonaisuuden tukihenkilöstölle. Koska kaikki vastaajat eivät olleet esimiehiä, vastaajien lukumäärä kysymyksittäin vaihtelee riippuen siitä, oliko kysymys osoitettu esimiehille vai kaikille vastaajille. Esimiehiä oli aineiston vastaajista 44 ja 13 oli palvelukokonaisuuksien tukihenkilöstöä.

3.4 Menetelmät ja aineiston analyysi

Tutkimuksen aineisto koottiin osin strukturoiduin aiemmin testatuin menetelmin ja osin laadullisesti pyrkien mahdollisimman joustavaan tiedonmuodostukseen ja -taltiointiin. Valmiita kyselypatteristoja käytettiin selvitetessä keskijohdon ja esimiesten näkemyksiä

- tieto- ja viestintätekniikkaan liittyvistä muutos- ja kuormittuneisuuskokemuksista
- meneillään olevasta tietoteknisestä muutoksesta
- esimiestyön kuormittavuudesta yleensä
- työhön liittyvistä voimavaratekijöistä
- tietotekniikan koetusta osaamisesta, hyödyllisyydestä ja helppokäyttöisyydestä
- johtamiskäsityksistä.

Lisäksi kyselyssä tiedusteltiin esimiehiltä heidän esimiestehtävänsä sisällöistä, miten he kokivat tietotekniikan vaikuttaneen esimiestehtävänsä ja mielipiteitä toiminnanohjausjärjestelmän mahdollisesti mukanaan tuomista hyödyistä ja haitoista. Esimiesten hyvinvointia ja työn piirteitä kartoittavat kysymykset ja mittarit olivat: stressi-kysymys (Elo, Leppänen ja Jahkola 1999), Työn imu -mittari (Hakanen 2009), työn keskeytykset ja vaikutusmahdollisuudet työhön (Kauppinen ym. 2010) koettu tietotekninen osaaminen -mittari (Tuomivaara 1999).

Kysely toteutettiin sähköisen Digium-kyselyjärjestelmän kautta henkilötunnistettavassa muodossa. Kyselyaineistoja analysoitiin SPSS-tilasto-ohjelmalla kuvailevasti käyttäen frekvenssianalyysiä ja Pearsonin korrelaatiokerrointa. Kyselyn keskeisimmistä muuttujista muodostettiin myös summamuuttujia ja tarkasteltiin summamuuttujien yhteyksiä toisiinsa ja yksittäisiin muuttujiin. Kaikkia vastauksia käsitellään tässä raportissa yhdessä organisaatioita erottelematta. Tilastolliset tulokset yhdistettiin soveltuvin osin henkilötasolla haastatteluaineistoihin.

Haastatteluiden ja keskusteluiden pääsisältöalueita ovat:

- esimiestyön ja johtamisen perustehtävä osa-alueineen
- tieto- ja viestintätekniikan antama tuki perustehtävän hoitamisessa
- tietotekniset muutoskokemukset
- meneillään oleva tietotekninen muutos ja sen vaikutus johtamis- ja esimiestyöhön
- tietotekniikan käytön haasteet henkilökohtaisesti, yksikössä ja organisaatiossa

- tietotekniikan liittyminen työhyvinvointiin, työn hallintaan ja jaksamiseen.

Organisaation dokumentoitu materiaali sisälsi mm. johtamisjärjestelmän kuvauksen, kohderyhmän hyödyntämät ja käytössä olevat tietoteknisetjärjestelmät, kohderyhmän kirjatut tehtäväkuvat, palvelukuvaukset, kehittämisprojektien kuvaukset ja suunnitelmat sekä mahdolliset aiheeseen liittyvät organisaatiossa tehdyt selvitykset.

Sekä yksilö- että ryhmähaastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin henkilötunnistettavasti eri aineistojen yhdistämiseksi. Haastattelu- ja observointiaineistot analysoitiin Atlas-ti-laadullisen aineiston analyysiohjelmalla aineistolähtöisesti työjärjestelmäviitekehityksen mukaan. Havainnointien, haastatteluiden ja kyselyiden tulokset käsiteltiin soveltuvilta osin esimiesryhmien kehittämistyöpajoissa sekä sopimuksen mukaan raportoitiin organisaation ylimmälle johdolle ja tietoinfrastruktuurin kehittäjille. Organisaatiot saivat tulokset ja kehittämis ehdotukset myös kirjallisena raporttina.

4 TUTKITTAVIEN ORGANISAATIOIDEN MUUTOSTILANTEET

Tässä luvussa kuvataan kohteena olleiden organisaatioiden palveluyksiköissä meneillään olleet tietotekniset, esimiestyöhön ja organisaatorakenteeseen liittyvät muutokset pääpiirteissään. Muutoskuvaukset ovat taustana haastatteluaineiston tulosten tulkinnalle.

4.1 Organisaatio a:n muutostilanne

Tutkimus- ja kehittämishanke aloitettiin organisaatiossa a alkuvuonna 2010. Hankkeen erityiskohteeksi valittiin tuolloin yhdessä organisaation kotihoidon johdon kanssa tuleva mobiilien laitteiden ja toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto kaupungin kotihoidossa.

Mobiililaitteiden käyttöönoton myötä työntekijät kirjaavat asiakkaan hoitotapahtumia asiakkaan kotona eikä enää toimistolla. Työntekijöiden asiakaskäyntiajat ja asiakkaan luota toiselle siirtymät näkyvät järjestelmässä reaaliaikaisesti. Tällä on kotihoidon työn organisoinnin kannalta suuri merkitys, kun kotihoidon resurssitilanteesta kertyy tietojärjestelmän myötä reaaliaikaista tietoa.

Organisaation a mobiililaitteiden ja -järjestelmän kilpailutus kuitenkin viivästyi. Tutkimus- ja kehittämishankkeen erityiskohteeksi valittiin siksi organisaation kotihoidossa toteutettava työvuorojen ja asiakaspaikkojen optimointi. Optimoinnilla organisaatio pyrkii järjehtämään ja tasapuolistamaan työnjakoa sekä kasvattamaan välitöntä asiakkaiden luona käytettyä työaika. Optimointi tarkoittaa tietokoneohjelman avulla tehtävää työvuorojen ja asiakaspaikkojen järjehtävää yhteensovittamista siten, että työntekijöiden välittömän asiakastyöajan määrä on suunnilleen sama. Koska kotihoidolla ei ole käytössään toiminnanohjausjärjestelmää, on optimointi kertaluonteinen ja sen jatkuvuudesta huolehtiminen on esimiehen tehtävä. Tässä raportissa ei raportoida optimoinnin tuloksia.

Organisaatio toteutti optimoinnin osana erillistä hanketta. Hanke alkoi vuoden 2009 tamikuussa ja päättyi vuoden 2011 marraskuussa. Hankkeen tavoite oli kotihoidon tuottavuuden parantaminen toimintaa tasapainottamalla ja henkilökunnan hyvinvoinnin lisääminen. Hankkeen lähtökohtana oli niin ikään uudet mobiiliratkaisut kotihoidossa. Kuitenkin tulosten perusteella organisaatiossa todettiin, että ennen mobiiliratkaisujen ja toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa, kotihoidon tulee kehittää palveluprosessejaan. Muutos aloitettiin asiakkaiden hoito- ja palvelusuunnitelmien päivittämisellä yhdessä työntekijöiden kanssa. Näin saatiin määriteltäviä aikakriittiset käynnit. Muut käynnit saatettiin jakaa tasaisemmin päivälle, millä pyrittiin purkamaan kotihoidon ruuhka-aipeita. Tavoitteena oli järjehtää tasainen palvelutuotanto koko viikolle.

Kaupungin a kotihoidossa oli suunnitteilla myös uusi kotihoitomalli eli organisaatiomuutos, jossa kotihoidon toimenkuvat muuttuvat. Tavoite oli saattaa uusi malli voimaan vuoden 2012 alkupuolella. Uuden kotihoitomallin sisällöksi on alustavasti suunniteltu asiakkaiden palvelutarpeen arviointien keskittämistä, isompia esimiesalueita sekä lähiesimiehen, vastuuhoidajan ja sairaanhoitajan toimenkuvien muutoksia. Kotihoidon tukitoimintoja hoitaisi tukiyksikkö, jotta esimiehet voisivat keskittyä henkilöstöhallintoon ja päivittäisen asiakas-

työn logistiikan hoitamiseen. Tukiyksikön tehtäviin kuuluisi keskitetty rekrytointi, työvuorosuunnittelu, työntekijöiden perehdytys ja tilastot. Esimiehen työpariksi tulisi asiakasvas- taava, koska esimiehen tulisi pysyä tietoisena asiakkaista, vaikka hän ei asiakastyötä enää tekisikään samassa määrin kuin ennen.

Organisaatiomuutoksen ja toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton myötä kotihoidon esimiehen toimenkuva tulee siis muuttumaan. Työnkuva tulee keskittymään vähemmän suoraan asiakastyöhön ja enemmän asiakastyön organisointiin. Suunnitelmien mukaan tehtävästä karsiutuisi pois mm. rekrytointiin, työvuorosuunnitteluun, työntekijöiden pe- rehdytykseen ja asiakastilastointiin liittyviä tehtäviä. Tässä raportissa tullaan käymään läpi esimiesten odotuksia ja ennakoitavia mobiililaitteiden ja toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotosta.

4.2 Organisaatio b:n muutostilanne

Organisaatiossa b tutkimus- ja kehittämishanke käynnistyi vuoden 2010 keväällä. Kuten organisaatio a:n kotihoidossa, myös organisaatio b:n kotihoidossa tietoteknisen muutok- sen kohteeksi valittiin mobiililaitteiden ja toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottilan- ne. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto käynnistyi syksyllä 2010 ja se otettiin käyttöön vähitellen alue alueelta käyttöönottoa laajentaen. Tavoite oli, että syksyllä 2011 koko kotihoito olisi toiminnanohjausjärjestelmän piirissä. Ennen toiminnanohjausjärjes- telmän käyttöönottoa, organisaatio b:n kotihoidossa toteutettiin keväällä 2010 organisaa- tiomuutos. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotolla ja organisaatiomuutoksella koti- hoito pyrkii vastaamaan tulevaisuuden kasvaviin asiakastarpeisiin ja siihen, miten asiak- kaiden palvelut toteutetaan mahdollisimman laadukkaasti, tehokkaasti ja tasalaatuisesti. Myös työntekijöiden työhyvinvoinnin lisääminen oli organisaatiomuutoksen ja toimin- nanohjausjärjestelmän käyttöönoton tavoitteena.

Kotihoidon organisaatiomuutoksessa lähiesimiesten toimenkuva painottui aiempaa selke- ämmin henkilöstöhallintoon, kotihoidon kehittämistehtäviin kaupungin koko kotihoidon näkökulmasta sekä ihmisten johtamiseen. Organisaatiomuutoksessa esimiesten alaisten määrä kasvoi. Esimiehen työpariksi tuli palveluohjaaja, jonka tehtävä oli vastata asiakas- työn laadusta ja asiakkaiden palvelutarpeen arvioinneista. Ennen organisaatiomuutosta tiimin 21 terveydenhoitajaa toteuttivat palvelutarpeen arviointeja, kun taas uudessa orga- nisaatiossa ne on keskitetty viidelle henkilölle. Organisaatiomuutoksessa haluttiin korostaa kaupungin b kotihoitoa yhtenä kokonaisuutena. Uudet toimenkuvat tähtäävät mm. koti- hoidon palvelujen yhdenvertaisuuteen asiakkaiden ja kaupungin kotihoidon eri alueiden välillä. Uudet toimenkuvat olivat haastatteluhetkellä olleet voimassa vasta alle kuukauden.

Tutkimus- ja kehittämishankkeen alkuvaiheessa kotihoidon esimiesten toimenkuvan muu- tokseen vaikutti siis ensisijaisesti organisaatiomuutos. Toiminnanohjausjärjestelmän käyt- töönnotto oli alkamassa pilottialueella. Organisaatioon perustettiin uusi toimenkuva, työn- jakaja. Esimiehen tehtävä oli yhä vastata työvuorosuunnittelusta. Päivittäisten asiakas- paikkojen jakamisesta toiminnanohjausjärjestelmässä tuli vastaamaan työnjakaja. Esi- miehen tehtäväksi kuitenkin jäi työn oikeudenmukaisesta jakautumisesta vastaaminen.

Tutkimus- ja kehittämishankkeen käynnistyessä organisaatio b:n avohoidossa tulevia tieto- ja viestintäteknisiä muutoksia olivat uuden palvelualueen käyttöönotto, ajanvaraus-

ja neuvontapuhelimen toiminnan laajentaminen ja kehittäminen sekä sähköisen arkistopalvelun käyttöönotto. Tutkimus- ja kehittämishanke ei kuitenkaan keskittynyt avoterveydenhuollon osalta mihinkään yksittäiseen tietotekniseen muutokseen, vaan tietotekniikan hyödynnettävyyttä esimiesten tehtäväkuvassa käsiteltiin yleisemmällä tasolla. Yleisiä avoterveydenhuollon toiminnan tavoitteita olivat ilta- ja viikonlopun päivystyskäyntien vähentäminen, pitkäaikaissairauksien seurannan yhdenmukaistaminen ja sähköisten asiointipalvelujen tarjonnan lisääminen omahoidon tukemisessa, ohjaamisessa ja seurannassa. Ylipäänsä asiakkaan itsehoidon tukemista ja omavastuun lisäämistä korostettiin. Toiminta-ajatus pitää sisällään, että henkilökunnan ammattitaidon ylläpitoa ja jaksamista tuetaan.

4.3 Organisaatio c:n muutostilanne

Organisaatio c:ssä tutkimus- ja kehittämishanke käynnistyi niin ikään vuoden 2010 keväällä. Organisaatio oli siirtynyt vuodesta 2007 lähtien tilaaja-tuottajamalliin ja organisoinut linjaorganisaatioksi. Organisaatio tähtää tulevaisuudessa kohti matriisimaista toimintatapaa, jossa toimintojen sirpalemaisuuksia edelleen vähennetään. Hoidon ennaltaehkäisevyys, omahoidon vahvistaminen, palveluketjujen kehittäminen, eri ammattiryhmien välisten raja-aitojen madaltaminen ja työparityö ovat organisaation keinoja vastata kasvaviin asiakastarpeisiin.

Myös työn tuottavuuden tarkastelu on noussut keskeiseksi organisaatiossa. Taloudellinen tilanne on kiristynyt, mutta sosiaali- ja terveystoimen tulee tästä huolimatta hoitaa lakisääteiset velvollisuutensa. Uusi toimintamalli pyrkii vaikuttamaan esimerkiksi kroonisten kansansairauksien hoitoon. Avoterveydenhuollossa ennaltaehkäisevää hoitoa edistäviä kiireettömiä vastaanottoaikoja pyritään lisäämään ja päivystysvastaanottoaikoja ja erikoissairaanhoidon läheteitä vähentämään. Suuri muutos on hoitaja-lääkäri tiimityömallin käyttöönotto ja jalkauttaminen. Sairaanhoidajia on palkattu organisaatioon lisää. Tietotekniikkaa hyödynnetään asiakkaiden omahoidossa, esimerkiksi laboratorion ajavarauksien tapahtuu internetin välityksellä.

Sosiaali- ja mielenterveyspalvelut olivat hiljattain yhdistyneet yhdeksi toimialueeksi. Myös sosiaali- ja mielenterveyspalveluissa oli siirrytty enenevässä määrin työparityöhön sekä liikkuvaan ja kotiin suuntautuvaan työhön. Mielenterveys-, päihde- ja sosiaalityöntekijät käyvät säännöllisesti terveysasemilla ja ovat mukana asiakastapauksissa. Sosiaali- ja mielenterveyspalveluissa sosiaalihoitolaki, toimeentulotukilainsäädäntö, lastensuojelulaki, mielenterveyslaki ja hoitotakuukriteeristö asettavat minimivaatimukset palveluille. Asiakkaiden palvelutarve on suuri. Esimerkiksi lastensuojelun asiakkaiden määrä oli kasvussa. Asiakkaiden ongelmien kuvattiin monimuotoistuneen ja vaikeutuneen. Asiakastyön painopisteen tulisi siirtyä terveysasemille ja sosiaalityön peruspalveluihin, jotta kalliiden erityispalveluiden tarve vähentyisi. Esimiesten mukaan palveluprosessien toimivuus, moniammatillinen yhteistyö ja uusien työtapojen kehittäminen ovat oleellisia keinoja vastata haasteisiin.

Organisaatiomuutoksen myötä esimiesten johdettavaksi oli tullut moniammatillinen alaisyryhmä. Tilaaja-tuottajamalliin myötä talouden seurantavastuu kuuluu myös lähiesimiesten työkuvaan. Esimiehet seuraavat talouden, toiminnan ja henkilöstön osa-alueita tietojär-

jestelmien tuottamista tilastoista. Henkilöstöä koskevista tunnusluvuista seurataan mm. sairauspoissaolojen kehitystä.

Organisaatiossa on otettu käyttöön esimiehille kuukausittain toimitettava valmis tilasto, raporttipaketti. Raporttipakettiin tiedot ohjautuvat mm. johdon tietojärjestelmästä, joka kerää tietonsa esimerkiksi henkilöstöhallinnon järjestelmästä ja asiakastietojärjestelmästä. Tutkimus- ja kehittämishankkeen erityiseksi kohteeksi valittiin raporttipaketti. Organisaatiossa on linjattu tietohallinnon päämääräksi tuottaa perusjärjestelmistä sellaista tietoa toiminnasta ja taloudesta, että tiedon avulla esimiesten on mahdollista suunnata resursseja mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti ja kehittää yksikkönsä toimintaa. Raporttipaketti on siten eräänlainen toiminnanohjausjärjestelmä.

5 ESIMIEHEN TEHTÄVÄT JA TYÖSSÄ MOTIVOITUMINEN

Tässä luvussa käydään läpi tutkittavien määritelmät esimiestehtävistään, niiden toteutumisesta ja motivoitumisesta esimiestyössä. Esimiestehtävien esittely kytketään valikoitunein osin kyseisen organisaation muutostilanteeseen, joten yhtä yleistä kuvaa ei esimiestehtävistä pyritä luomaan. Kunkin organisaation kohdalla nimikkeet vaihtelevat, joten tarkastellut esimiestehtävät esitellään organisaatioittain ja nimikkeittäin. Tehtävien toteutumista ja motivoitumista esimiestyössä puolestaan tarkastellaan läpi aineiston sekä kyselytutkimuksen että haastattelutulosten valossa.

5.1 Lähiesimiesten perustehtävä ja työtehtävät

Tutkituissa organisaatioissa oman toimintayksikön perustehtävää määriteltiin hieman eri tavoin riippuen siitä, mistä palvelusta oli kysymys. Keskeistä toiminnalle kuitenkin oli se, että palveluntarjonnan priorisointi, täsmentäminen ja kohdistaminen olivat tarkentuneet.

Organisaatioissa a ja b kotihoidon esimiehet määrittivät vanhusten hoidon ja hoivan tavoitteen siten, että asiakkaat voivat olla turvallisesti kotona niin pitkään kuin mahdollista siten, että heidän kaikki tarvealueensa ovat tyydytetyt. Tämä tarkoittaa asiakkaan kokonaisvaltaista hoitamista. Jos asiakas ei täytä kotihoidon asiakkuuskriteerejä, hänelle selvitetään muut vaihtoehdot eli hänet ohjataan yksityisten palveluiden piiriin. Lisäksi osa palveluista on ulkoistettu kuten siivouspalvelut ja turvapuhelinpalvelu. Tämän vuoksi verkostotyö yhteistyökumppanien kanssa on noussut yhä tärkeämpään rooliin. Keskeistä on määrittää, kuuluuko asiakas kotihoidon piiriin, mitä palvelua hänelle annetaan ja milloin.

Organisaation b avohoidon tavoitteeksi nähtiin tehokkaan ja tarkoituksenmukaisen toimintamallin luominen puhelin- ja neuvontapalvelun, terveysasemien ja päivystyksen välille. Tavoitteena on vähentää ilta- ja viikonlopun päivystyskäyntejä, yhdenmukaistaa pitkäaikaissairauksien seurantaa ja lisätä sähköisten asiointipalvelujen tarjontaa omahoidon tukemisessa, ohjaamisessa ja seurannassa. Avohoidon toiminta-ajatuksena on tuottaa laadukkaita terveyden ja sairaanhoidon palveluja alueellisesti terveysasemilla, päivystysasemilla ja ajanvarauspoliklinikalla osana palvelu- ja hoitoketjua.

Organisaatiossa c siirtyminen tilaaja-tuottajamalliin oli johtanut työn tuottavuuden ja hoitoprosessien tarkastelun sekä moniammatillisuuden nousemiseen keskeisiksi tekijöiksi organisaatiossa. Taloudellinen tilanne on kiristynyt, mutta sosiaali- ja terveystoimen tulee tästä huolimatta hoitaa lakisääteiset velvollisuutensa. Mallissa painotetaan kaupungin oman toiminnan kilpailukykyisyyttä. Tarkoituksena on, että palvelut voidaan tuottaa edullisemmalla, tehokkaammalla ja kilpailukykyisemmällä organisaatiolla. Tilaaja-tuottajamalli merkitsee sitä, että esimiesten on pysyttävä tilaajan kanssa etukäteen sovituissa tuotemäärissä ja samalla huolehdittava, että pysytään menobudjetissa, jonka perusteella tuotehinnat on laskettu. Kuitenkaan väestön tarpeet eivät aina noudata sovittuja tuotteita. Tilaajan tulisi huolehtia, että väestön palveluiden kysyntä tyydytetään. Kuitenkin tuotanto on se taho, joka ottaa vastaan kysynnän.

5.1.1 Kotihoidon esimiesten tehtävät organisaatiossa a

Organisaatiossa a kotihoidon esimiesten tehtävät jakautuvat henkilöstöhallinnon hoitamiseen, asiakastyöhön sekä kehittämis- ja verkostotyöhön, joista esimiehet pitivät henkilöstöhallintoa ja asiakastyötä tärkeimpinä esimiestyön osa-alueina. Eri tehtäväalueet liittyvät toisiinsa. Esimerkiksi henkilöstöjohtaminen ja asiakastyö liittyvät tiiviisti yhteen, koska esimiehet pitävät tärkeimpänä tehtävänä henkilöstön tukena olemista asiakasasioissa sekä asiakastyön sujuvuuden edellytysten ylläpitoa työyhteisössä. Esimies on esimerkiksi alaistensa tukena tekemässä päätöksiä ja auttamassa vaikeissa asiakastilanteissa. Työn sujuvuuden ylläpito edellyttää esimieheltä mm., että sijaiset henkilöstön poissaoloihin järjestetään joustavasti, työvälineet ovat kunnossa ja henkilöstö voi hyvin. Esimiesten mukaan kotihoidon asiakkaat ovat nykyään niin haastavia, että esimiehen ja työyhteisön tuki on välttämätöntä työntekijöille. Henkinen tuki nähtiin myös osana työhön motivoimista ja työn houkuttelevuutta tulevaisuudessa. Lähiesimiehet pitivätkin tärkeimpänä tehtävänä henkilöstön jaksamisesta ja motivaatiosta huolehtimista.

Henkilöstöhallinnon tehtäviin sisältyy henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimisen lisäksi työsuojelu, henkilöstön kehittäminen, siitä vastaaminen, että työvuorot ovat lain mukaan laaditut ja että riittävä miehitys on paikalla, henkilöstön rekrytointi ja sijaisten hankkiminen, vuosilomien ja sairauspoissaolojen myöntäminen ym. henkilöstöhallinnollinen päätöksenteko ja työsopimukset. Esimiehen tehtävä on linjata ja ohjeistaa työtä. Esimiehet myös opastavat työntekijöitä asiakastietojärjestelmän käytössä.

Esimies antaa asiakkaille neuvontaa, ottaa vastaan asiakaspalautteen ja käy myös itse asiakkaan palvelutarpeen arviointikäynneillä ja erilaisissa hoitoon tai hoidon tarpeen muutoksiin liittyvissä kokouksissa. Esimiehen asiakastyöhön liittyy palvelupäätösten tekeminen ja asiakaslaskutuksen hoitaminen.

Lähiesimiesten tehtävänä on kehittää omaa työyksikköään ja olla mukana kotihoidon yhteisissä kehittämishankkeissa sekä sitouttaa alaisiaan kehittämishankkeisiin. Yhteistyö terveysaseman ja sen kautta tarjottavien palvelujen kanssa on myös olennaista. Toimintaympäristön ja yhteistyökumppaneiden tuntemus on välttämätöntä, koska kotihoidon työ on nykyään yhteistyötä eri tahojen kanssa.

Esimiesten työhön sisältyy yksikkönsä työstä raportointi ylemmälle johdolle. Kotihoidon yhdentymisen myötä erilaisten johdolle toimitettavien raporttien ja seurantojen määrän kuvattiin kasvaneen esimiestyössä.

5.1.2 Kotihoidon esimiesten ja palveluohjaajien tehtävät organisaatiossa b

Organisaatiossa b haastateltiin lähiesimiesten eli kotihoidon ohjaajien lisäksi heidän työpahejaan palveluohjaajia. Lisäksi organisaatiossa b haastateltuihin osallistui kotihoidon keski-johdon esimiehiä ja suunnitellun tukiyksikön työntekijöitä, jotka olivat nimikkeeltään kotihoidon ohjaajia. Tässä luvussa esitellään lähiesimiesten ja palveluohjaajien toimenkuvat. Lisäksi esitellään suunnitellun tukiyksikön toimenkuva.

Kotihoidon esimiehet määrittivät perustehtäväkseen saada oman alueensa työntekijät toimimaan työnantajan edellyttämällä tavalla ja työnantajan luomien tavoitteiden puitteis-

sa, varmistaa, että kenttätöiden toteuttamiseksi on olemassa riittävät määrälliset ja laadulliset resurssit, että resurssit ovat tasaisesti jakautuneet alueen sisällä, ja että toiminta on tavoitteiden mukaista. Resurssien varmistaminen sisältää sen, että työntekijöitä on tarpeellinen määrä vuoroissa ja sijaisia on saatavilla. Esimies laatii työntekijöiden työvuorot tai huolehtii niiden laatimisen delegoinnista. Lähiesimies myös huolehtii, että henkilöstö saa riittävän koulutuksen tehtäviinsä. Lähiesimiehet määrittävät tehtäväkseen työntekijöiden käytettävissä olemisen, heidän auttamisen, tukemisen ja neuvomisen, eräänlaisena paimenena olemisen. Lähiesimiehet pitivät myös tehtäväänsä kotihoidossa tapahtuvien muutosten edistämisen henkilöstön keskuudessa.

Esimiehen toimenkuvaan ei kuulu suora asiakastyö. Esimiehet ovat olleet mukana haasteellisissa asiakasasioissa, mutta pääsääntöisesti vastuu asiakasasioista on tiimeillä. Organisaatiomuutoksen myötä haasteellisten asiakastapausten käsittely siirtyy palveluohjaajalle, mutta lähiesimies on yhä mukana asiakaspalautteen käsittelyssä yhteistyössä tiimin ja tiiminvetäjien kanssa. Mobiililaitteiden ja toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton läpivienti ja tuki hahmotettiin kotihoidon esimiehen ja palveluohjaajan yhteistyönä.

Haastatteluhetkellä esimiesten työnkuva oli pitkälti sama kuin ennen organisaatiomuutosta. Alaisten määrä oli sen sijaan kasvanut useilla kymmenillä. Organisaatioon oli perustettu tukiyksikkö, johon jatkossa oli siirtymässä esimiesten työtehtäviä, jolloin esimiehet voivat keskittyä henkilöstöhallintoon ja kehittämistehtäviinsä. Tukiyksikköön oli haastatteluihin mennessä siirtynyt esimerkiksi kesätyöntekijöiden haastattelut. Organisaatiossa oli suunniteltu, että esimiehiltä tukiyksikköön siirtyviä tehtäviä ovat jatkossa mm. alueiden asiakastyön tilastointi ja analysointi, työvuorojen toteutumien tilastointi, pitkäaikaiset rekrytoinnit ja työntekijöiden matkalaskujen käsittely. Tukiyksikkö hoitaa myös yhteistyötä lähihoitajakoulujen ja ammattikorkeakoulujen kanssa sekä osallistuu uusien tietokoneohjelmien käyttöönottoon. Asiakastyön analysointi pitää sisällään eri alueiden työn kuormituksen seurannan. Pitkäaikaiset rekrytoinnit tarkoittavat esimerkiksi henkilöstön rekrytointia pitkien sairauspoissaolojen tai muiden poissaolojen takia. Joissain haastatteluissa äkilliset, lyhyet poissaolot katsottiin hoidettavan yhä alueilla esimiehen johdolla varahenkilöjärjestelmän puitteissa. Kuitenkin käsitykset siitä vaihtelivat, jäävätkö äkilliset rekrytoinnit jatkossakin alueilla hoidettavaksi vai siirtyvätkö ne tukiyksikköön.

Suurin osa nykyisistä palveluohjaajista on entisiä tiiminvetäjiä eli terveydenhoitajia. Organisaatiomuutoksen myötä palveluohjaajilta poistui toimenkuvasta tiiminvetäjäys ja keskeisen osan työstä muodostavat palvelutarpeen arvioinnit eli asiakkaiden ensikäynnit, joilla määritellään, siirtyykö asiakas kotihoidon palveluiden piiriin. Mikäli asiakas ei täytä kotihoidon kriteereitä, palveluohjaaja ohjaa hänet yksityisen palvelutarjoajan piiriin tai auttaa omaishoidon kysymyksissä. Palveluohjaaja tekee myös asiakkaalle ensimmäisen palvelusuunnitelman eli aloittaa käynnit, määrittelee, mitä asiakkaan luona tehdään, kauanko aikaa käyntiin menee ja raportoi nämä asiat tiimille ja laskutukseen. Palveluohjaaja toimii kotihoidon esimiehen työparina ja tarvittaessa hänen sijaisenaan.

Palveluohjaaja ei ole mukana tiimin varsinaisessa asiakastyössä, vaan miettii yhteistyössä tiimin kanssa hoitotyön kehittämiseen ja laatuun liittyviä asioita. Organisaatiomuutoksen myötä asiakastyön laadusta vastaaminen siirtyi esimiehiltä palveluohjaajille, jolloin työntekijöiden neuvonta asiakkaiden hoitoon liittyvissä asioissa sisältyy nyt palveluohjaajien toimenkuvaan. Palveluohjaajan työnkuvaan kuuluu siis eräänlainen laatuvaastava rooli.

Haastatteluissa laatuvaastavaan tehtävä hahmotettiin hyvin laajasti ja vaihtelevasti ja kerrottiin, että osin abstrakti laatuasia tulisi jatkossa varmaankin konkretisoitumaan. Kuitenkin kotihoidon toiminnan yhtenäisyys nähtiin laatutyön tavoitteena monissa haastatteluissa. Palveluntarjonnan yhtenäisyys tarkoittaa palveluohjaajan työssä mm. sitä, että hän ohjaa kotihoidon kriteerit alittavat asiakkaat muiden palveluiden piiriin ja käy läpi nykyiset asiakkaat kriteerien näkökulmasta. Lisäksi tiimien työntekijöillä on erilaisia vastuualueita, esimerkiksi diabetesvastaavan ja Marevanlääkevastaavan vastuualueet. Laatuvaastava valvoo heidän työtänsä. Palveluohjaajan rooli mainittiin myös konkreettisesti asiakastyön sisällön seuraajana.

5.1.3 Avohoidon esimiesten perustehtävä organisaatiossa b

Myös kaupunki b:n avohoidossa haastatellut esimiehet koostuivat eri ammattiryhmistä, joten heidän tehtävänkuviansakin olivat luonnollisesti erilaiset. Kuitenkin kaikkien haastateltujen avohoidon esimiesten perustehtäviin kuului henkilöstöhallinto ja erilaiset hoitotyön kehittämistehtävät. Esimerkkinä kehittämistyöstä on hoitoprosessien ja -mallien pohdinta kehittämistyöryhmissä, mm. omahoitotyöryhmässä toimiminen. Yhteistyötahoiksi mainittiin myös oppilaitokset. Osa haastateltavista kertoi myös talouteen liittyvistä tehtävistä kuten hankintasuunnitelmien laatimisesta ja talousseurannasta. Lääkärit tekivät lisäksi potilastyötä.

Avohoidon esimiehet kuvasivat, että heidän perustehtävänsä on yksikkönsä työn sujuvuudesta vastaaminen. Tämä tarkoittaa esimerkiksi terveysaseman jokapäiväisen toiminnan sujuvuuden varmistamista siten, että jokaisessa tehtävässä toimii tarvittava ihminen ja että yhteistyö eri ammattiryhmien välillä sujuu.

Arjen sujuvasta toteutumisesta huolehtiminen pitää sisällään monia erilaisia tehtäviä kuten työvuoro-, loma- ja koulutussuunnittelua, resurssien kohdentamista ja sijaisten hankintaa. Henkilöstöhallintoon kuuluu myös henkilöstön hyvinvoinnista, osaamisesta ja työolosuhteista huolehtiminen sekä henkilöstön osaamisen kehittäminen.

5.1.4 Sosiaali- ja mielenterveyspalveluiden sekä avoterveydenhuollon esimiesten perustehtävä organisaatiossa c

Organisaatio c:n haastatellut esimiehet edustivat lähiesimiehiä ja keskijohtoa. Organisaatiossa c keskijohtoa osallistui tutkimukseen suhteessa enemmän kuin muissa organisaatioissa. Oman vastuualueen toiminnan johtaminen nostettiin esille kaikissa haastatteluissa. Talousvastuu korostui etenkin keskijohdossa.

Keskijohdossa henkilöstöjohtamisen kerrottiin tapahtuvan pitkälti palveluesimiesten välityksellä. Keskijohto mielsi tärkeäksi tehtäväkseen palveluesimiesten tukemisen heidän työssään. Lähiesimiehet korostivat puolestaan työtapojen kehittämistä yhdessä henkilöstön kanssa, henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimista ja henkilöstön näkökulman välittämistä ylöspäin hallinnossa sekä henkilöstön saamista toimimaan johdon linjausten mukaisesti. Yhteistyö eri toimijoiden kanssa organisaation sisällä ja ulkopuolisten kumppanien kanssa kuuluu kaikkien esimiesten työhön. Erilaisia työryhmiä tai projekteja on runsaasti.

Kuten on luonnollista olettaakin, keskijohdon tehtävänkuvauksissa esiintyi lähijohtoa useammin strategian toteutumisen valvominen, linjausten tekeminen ja kansallisten sääntöjen ja linjausten noudattaminen. Lähijohdon kuvauksissa esiintyi puolestaan useammin suora asiakastyö. Tosin myös keskijohdossa oli selvä tarve olla mukana asiakastapaamisissa tavalla tai toisella. Kaikkien haastateltujen esimiesten toimenkuvaan kuului talouden, henkilöstön ja toiminnan osa-alueiden tilastoseuranta ja oman vastualueensa tunnuslukujen kommentointi omalle esimiehelle.

5.2 Esimiestehtävän osa-alueiden toteutuminen ja motivoituminen esimiestyössä

Esimiesten johtamiskäsityksiä tarkasteltiin asijahtamista ja ihmisten johtamista koskevien ilmaisujen kautta. Haastatteluissa asijahtamista ja ihmisten johtamista kuvaavat ilmaisut liittyivät puheessa. Puheesta etsittiin esimiehen ja alaisten vuorovaikutukseen liittyviä ilmaisuja ja toisaalta ns. asioiden johtamiseen liittyviä ilmaisuja. Esimiehiltä kysyttiin, miten he kuvailevat itseään esimiehinä, mikä heitä motivoi eniten johtamistyössään ja mikä johtamistyössä on vähemmän motivoivaa. Esimiesten johtamisorientaatio tuli luonnollisesti myös esille muita haastattelun osa-alueita käsiteltäessä.

Esimiesten johtamiskuvauksissa oli eroja sen suhteen, miten he painottivat johtamisessaan vuorovaikutusta henkilöstön kanssa asiakasasioiden johtamisessa ja sen suhteen, miten paljon tilastot, lait, strategiat, linjaukset ja säännöt heidän asiakastyön johtamiseen ohjaavat tai palvelevat. Vuorovaikutus henkilöstön kanssa asiakasasioiden johtamisessa tarkoittaa tässä sitä, että kentän tilannetta ja asiakastyötä arvioitaessa ensisijainen tietolähde esimiehelle on kentän kuuleminen, asiakasrajapinnassa liikkuminen ja näiden asioiden esille tuonti ylöspäin hallinnossa. Käytännön asiakastyöstä perillä oleminen oli kaikissa haastatteluissa itsestäänselvä hyvän johtamisen edellytys, mutta se vaihteli, missä määrin esimiehet painottivat tilastojen tuomaa näyttöä ja omin silmin nähtyä ja koettua kentän toimintaa.

Sosiaali- ja terveydenhuollon johtajien johtamisorientaatiota on myös kuvattu sisältö- ja hallinto-orientoituneisuuden käsittein. Sisältösuuntautuneisuus viittaa asiakastyön sisältö- ja painottavaan johtajuuteen siinä missä hallinto-orientoituneisuus viittaa ammattijohtajien johtamissuuntautuneisuuteen. Sisältösuuntautuneisuuden rinnalla osalla haastatelluista ilmeni puheessa enemmän myös hallintosuuntautuneisuuteen viittaavaa puhetta. Tässä tutkimuksessa hallintosuuntautuneisuuteen viittaavaksi puheeksi tulkittiin tilastojen tuoman näytön tärkeyden korostaminen. Tilastojen tärkeys korostui luonnollisesti keskijohdossa, joka vastaa viime kädessä talouden tasapainosta osa-alueellaan ja katsoo suuria kokonaisuuksia. Ilman tilastoja tämä olisi mahdotonta. Näin ollen tehtäväkuva määrittää sitä, miten tärkeiksi tilastot koetaan. Lisäksi keskijohdossa esimiehillä ei ole samanlaista mahdollisuutta havaita omin silmin yksikköjen todellisuutta kuin lähijohdossa.

Haastateltujen esimiesten johtamisorientaatiota kuvaa paremmin ihmisjohtajuus kuin asijahtajuus. Asijahtajuus on kuitenkin läsnä arjen rutiineissa ja myös asiapohjaiset perustelut ovat esimiehelle hyödyllisiä.

"---Mutta, kyllä mä uskon että, tämmönen, ihmisten johtajana semmonen joustava ja, helposti lähestyttävä, tämmönen, oikeudenmukanen johtaja siinä mielessä. Ehkä en oo sellanen, kovin autoritääriäinen tyyppinä, et en, mä käytän mieluummin toisenlaisia metodeja sitten, tämmönen keskusteleva johtaja mieluummin kun tämmönen käskävä ja sitten asiaperusteita, hyödyntävä että, miten sitä nyt vielä vois. "

Muutamassa haastattelussa esimiehet korostivat henkilöstön asiantuntijuuden ja osaamisen kehittämisen tärkeyttä. Näissä haastatteluotteissa korostui transformationaalinen johtajuusote. Esimiehet kuvaavat esimiehen roolia työntekijöiden osaamisen tukijana ja mahdollistajana sekä tulevaisuuden visualisoijana.

Transformationalista johtamisotetta edustavien esimiesten työn kehittämisen näkökulma liittyi tietotekniikkaan. He esimerkiksi toivat esille oman vastuun ja vallan tietotulvan hallinnassa, esim. sähköpostiliikenteen hallinnassa.

Alla on kaksi näytettä, joista ensimmäinen havainnollistaa asijahtamista kuvaavaa ja toinen ihmisjohtamista kuvaavaa orientaatiota. Ensimmäisessä kommentissa korostuu toimintamallin ja sääntöjen johdonmukainen ja oikeudenmukainen noudattaminen esimiestyössä. Toisessa vastauksessa puolestaan korostuu vuorovaikutus henkilöstön kanssa.

"Mä oon, jos on toimintamalli sovittu, niin minä noudatan sitä aivan ehdottomasti ja pystyn pitkällä tähtäimellä pysymään linjassa, vaikka mitä häiriötekijöitä on. Mutta mun pitää tietää se linja. Et sillä tavalla mä oon pitkäjänteinen ja sinnikäs, sitten mä oon oikeudenmukanen, ilman muuta, henkilökunta on aina ollut sitä mieltä. Ja sitten, todella tasapuolinen kaikkien näitten henkilöstöhallinnon sääntöjen noudattamisessa, mutta ne säännöt pitää tietenkin ensinnä tietää ja olla olemassa.---"

"--- Kyllä mä nyt uskosin että mä oon tämmönen vuorovaikutteinen johtaja joka tapauksessa, tämmönen joka on, yhteistoiminnallisesti henkilöstön kanssa, vien asioita eteenpäin. Ja kyllä se palaute mitä mä oon saanu et mun kanssa on helppo keskustella ja mä oon helppo lähestyä et mä en oo mikään semmonen esimies joka istuu suljetun oven takana että kyllähän sen semmosen.. Mä istun meidän talon tiimeissä niin useesti ku haluan, meil on semmoset asiakastyön tiimit jotka, kaks kertaa viikossa on semmonen tunnin mittanen tiimi. Nii niissä istun ja sit vedän tämmösiä esimies, tai tämmösen talon henkilöstön yhteisen infopalaverin kerran viikossa."

5.2.1 Tietojen ja ohjeiden välittäjän tehtävä korostuu kyselyssä

Esimiestyössä korostuu erityisesti tietojen ja ohjeiden välittäminen työntekijöille heidän työtään koskien, työyksikössä tehtävien ratkaisujen yhteensovittaminen johdon näkemysten kanssa, yhdessä työntekijöiden kanssa tehtävä toimintatapojen etsiminen, työyksikön työn laadun seuraaminen ja keskustelu työntekijöiden kanssa, jotta tuntisi heidän työnsä arkea. Esimiestehtävässä limittyvät siis asioiden ja ihmisten johtamisen osa-alueet.

Esimiehet tekevät vähemmässä määrin suoraa asiakastyötä. Asiakirjojen, potilaskertomusten, muistioiden, pöytäkirjojen ja raporttien tarkistelu siksi, ettei johdetussa työssä sattuisi virheitä, on melko pienessä roolissa esimiestehtävässä. Oman alueen näkyväksi tekeminen ei sekään toteudu kovin usein lähiesimiehen arkipäivässä.

Taulukko 1. Esimiestehtävän osa-alueet, toteuttaa tehtävää melko tai hyvin usein- osuudet, % (n=44)

Tehtävä	Melko tai hyvin usein vastanneiden osuus
Välitän työntekijöille heidän työtään koskevaa uutta tietoa ja ohjeita	96 %
Sovitan tiimissäni/työyksikössäni tehtäviä ratkaisuja yhdenmukaiseksi esimiehen/osaston/vastuualueeni johdon näkemysten kanssa	93 %
Etsin yhdessä työntekijöiden kanssa toimintamahdollisuuksia/toimintatapoja	93 %
Valvon työyksikköni/tiimini työn laatua	89 %
Keskustelen yksikköni työntekijöiden kanssa tunteakseni heidän työnsä arkipäivää	85 %
Motivoin ja innostan henkilökuntaani/tiimini jäseniä	84 %
Vertailen tavoitteiden ja tulosten välistä tasapainoa	82 %
Korostan tiimini/työyksikköni jäsenille toimintamme tuloksia ja vaikutuksia	77 %
Ratkaisen luovasti ja ammattitaitoisesti työssäni esiintyviä ongelmatilanteita	75 %
Määrittelen työntekijöiden vastuualueita ja tehtävien ensisijaisuuksia	73 %
Toteutan tehokkaasti organisaation asettamat vaatimukset	71 %
Määrittelen johtamallani alueella eri yksiköiden ja tiimien toimintaa koskevia tavoitteita	70 %
Selvitän työntekijöideni asiakasmääriä ja ajankäyttöä sekä huolehdin päivittäisten tehtävien sujumisesta	64 %
Kuuntelen työntekijöiden henkilökohtaisia ongelmia	64 %
Osallistun johtamani alueen projekteihin organisaation sisällä tai yhteistyökumppanien kanssa	60 %
Perustan työryhmiä ja edistän työntekijöiden tiimityötä	50 %
Perehdyn alan uusimpiin ammatillisiin suuntauksiin sekä alan kirjallisuuteen	48 %
Osallistun alueellisten hoito-/palveluohjelmien suunnitteluun	47 %
Vertailen ja tarkistelen pöytäkirjoja, raportteja ja muistioita, jotta johtamassani toiminnassa ei sattuisi virheitä	40 %
Osallistun johtamani alueen näkyväksi tekemiseen (PR-työ, lehdistö, järjestöt)	39 %
Vertailen ja tarkistelen asiakirjoja ja potilaskertomuksia, jotta johtamassani toiminnassa ei sattuisi virheitä	30 %
Teen asiakas/potilastyötä ja siihen välittömästi liittyviä ratkaisuja	30 %
Palautan työrauhaa ja selvittelen työntekijöiden välisiä ristiriitoja	24 %

5.2.2 Ihmiset innostavat ja kiire harmittaa esimiestyössä

Lähiesimiesten työnkuvassa ja perustehtävässä kietoutuvat yhteen henkilöstöjohtaminen, asiakastyö ja asiakastyön päivittäinen sujuminen. Työtehtävä edellyttää moniosaamista, jossa työn suunnittelu, organisointi, resursointi ja ongelmanratkaisu ovat läsnä päivittäin. Toisin sanoen ihmisten johtaminen ja asioiden johtaminen limittyvät tehtävänkuvassa. Kuitenkin esimiesten kuvauksissa siitä, mikä heitä eniten motivoi johtamistyössään ja minkälaisia johtajia he pyrkivät olemaan, painottuvat selkeästi ihmisten johtaminen ja asiakastyön palkitsevuus. Esimiehet painottavat, että työn sisältö on ihmistyötä, jossa henkilöstön tukemisen tulee olla erittäin keskeisessä roolissa. Lähiesimiehet pitävät työssään motivoivana yhdessä tiimin kanssa tehtävää asiakastyötä. Myös työn monipuolisuutta pidettiin motivoivana asiana.

"Kyl se motivoi tavallaan, et näkee sen, että työntekijöillä on hyvä olla, heil on hyvä tehdä työtä, asiakkaat tuo sitä palautetta ja kiitosta, ja ku käy noilla kotikäynneillä, niin ku kuulee sellasta, ni kyl se motivoi siinä. —"

Haastateltuja kotihoidon esimiehiä motivoi työssään eniten henkilöstöjohtaminen. Alaisten saatavilla oleminen, tukeminen, neuvominen, osana työyhteisöä toimiminen ja yhteiset saavutukset ovat palkitsevinta esimiestyössä. Myös myönteisen palautteen antaminen työyhteisölle ja sen saaminen työyhteisöltä motivoi esimiehiä.

Esimiehet näkivät tärkeäksi tehtäväkseen ja myös motivoivaksi tekijäksi työntekijöiden työolosuhteiden turvaamisen eli siitä huolehtimisen, että työntekijöillä on tarvittavat välineet ja resurssit tehdä asiakastyötä.

"Mä oon omasta mielestäni ja mitä nyt on työntekijöiltäkin palautetta saanu et semmonen et mä kuuntelen työntekijöitä ja mä haluan olla mahdollisimman paljon läsnä. Et siinä oon saanu palautetta työntekijöiltä että mä oon hyvin paikalla ja tavotettavissa että se on tärkeintä ehkä nimenomaan lähiesimiehen kohdalla kuitenkin että on siinä mukana ja annan tukea tarvittaessa ja haluaisin ainakin olla semmonen että näen että mun tehtävä on mahdollistaa se, ne työskentelyolosuhteet ja resurssien riittävyys ja kaikki työhyvinvointiin liittyvät kysymykset että ne on mun vastuulla ja mulle tärkeitä asioita."

Esimiehet korostivat sitä, miten tärkeä esimiehen tehtävä on alaisten tukeminen asiakastyössä. Tämä liittyy myös siihen haasteeseen, että asiakasmäärät kasvavat, mutta työntekijämäärä ei tule kasvamaan. Työntekijät tarvitsevat esimiehen tukea mm. sen arvioimisessa, ketkä asiakkaat kuuluvat kotihoidon palveluiden piiriin ja ketkä ohjataan muualle.

"No sitä, ensinnäkin, täytyy olla työntekijöitten tukena siinä, miettimässä, että kuka se meidän asiakas on eli sitä palveluntarvetta täytyy pystyä arvioimaan ja pitää olla sitten tietoa siitä, että asiakas ei kuitenkaan siinä.. palvelun tarpeen, kun hänellä on se vaje sitten toimintakyvyssään, et hän ei jää ilman sitä apua, et ei tarvitse heille jättää ketään. Et se palvelu kohtais sen asiakkaan."

Henkilöstöön liittyvät tehtävät ovat vaativimpia lähiesimiehen työssä, koska se on osaluokka, jossa esimies laittaa itsensä likoon eniten. Toisaalta esimiehet pitävät henkilöstöjohtamista työnsä antoisimpana osana ja näkevät sen huomattavan merkityksen asiakastyön onnistumiselle. Henkilöstöjohtamiseen liittyvä tärkeä tavoite esimiehillä oli tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden toteutuminen. Kuvattiin, että tehtävässä tulee samanaikaisesti olla sekä kova että pehmeä eli tasapuolisuuden tulee toteutua, mutta kuitenkin siten, että yksilöt tulevat kuulluiksi. Esimiehet kuvasivat myös olevansa tiukkoja ja jämäköitä

tarvittaessa. Ihmisten johtamisajattelun mukaisesti esimiehet kokivat, että asioista tulee neuvotella työntekijöiden kanssa.

Osassa haastatteluita muutosten aikaan saaminen mainittiin motivoivaksi. Esimiehelle on palkitsevaa, jos hän saa ylemmän johdon antamat tavoitteet toteutumaan käytännössä. Uusien, luovien ratkaisujen kehittäminen mainittiin myös kannustavaksi osaksi työtä. Esimiesten rooli kotihoidon työn kehittämisessä ei kuitenkaan ollut aivan selvä. Epäselvyyttä oli esimerkiksi siitä, onko lähiesimiehen tehtävä kehittää koko kotihoitoa vai jalkauttaa uusia ideoita oman alueensa toimintaan. Tässä saattoi heijastua esimiesten suuri työnkuorma haastatteluhetkellä eli se, että kaikkeen ei ole aikaa.

Johtamisorientaatiosta riippumatta hoitotyötaustaisia esimiehiä motivoi työssään etupäässä asiakastyön sisältöihin vaikuttaminen ja tulokset asiakastyössä. Heitä motivoi esimiestyössään myös hyvien edellytysten luominen työyhteisön työn sujumuudelle. Työyhteisön viihtyvyys ja hyvinvointi sekä yhdessä henkilöstön kanssa toimiminen motivoi esimiehiä. Työn ja työyhteisön kehittäminen motivoivat esimiehiä. Esimiehet kertoivat, että he pyrkivät olemaan johtamisessaan oikeudenmukaisia, tasapuolisia, johdonmukaisia ja varmistaamaan tiedonkulun henkilöstölle tärkeistä asioista.

"No kyllä tietysti motivoi se, että tässä.. asiakastyössä tehdään saavutuksia. Eli kyllä mulla se varmasti kaikista lähinnä edelleenkin kun itsekin sitä olen tehnyt aikoinani, niin kaikista lähinnä on että jos siinä menee huonosti niin ei tää motivoi tai mikään muukaan että.."

Toiminnan johtaminen yhteistyössä henkilöstön kanssa luonnehti koko aineistoa hyvin, mutta esimiehet kertoivat, että heillä on liian vähän aikaa asiakastyön suunnitteluun yhdessä henkilöstön kanssa ja henkilöstön tukemiseen. Tämä toistui lähes jokaisessa haastattelussa. Oheisessa haastatteluotteessa esimies kuvaa, että haluaisi käyttää aikaansa enemmän kentällä liikkumiseen, jotta tietäisi, missä asiakastyössä mennään ja voisi tukea asiakastyöntekijöitä heidän työssään. Haastatteluotteessa korostuu se näkemys, että johtajan tulee nähdä omin silmin asiakastyötä, mitä tilastojen tarkastelu ei voi korvata.

"Henkilöstön tukemista, liikkumista tuolla kentällä ja olemista joissakin neuvonpidoissa ja silloin tällöin asiakastyössäkin, tosin aika harvoin mutta kuitenkin, tavallaan se osottais, että on vielä kärryillä jotenkin ja ymmärtää tiimien toimintaa ja kuulee heitä ja muuta, se on erittäin tärkeää, tätähän me ei millään mitarilla pystytä kattamaan, että.."

Seuraavassa haastatteluotteessa esimies kuvaa sitä, että hallinnolliset tehtävät vievät aikaa henkilöstön tukemiselta, ja että esimies hoitaa näitä hallinnollisia tehtäviä enemmässä määrin itse verrattuna aiempaan käytäntöön.

"---Ennenhän hallinnossa teki joo, esimerkiksi työsopimukset. Osa (esim.) päivähoitopuolella kyllä tehtiin ite, mutta on, pitkään oli niin että hallinnossa oli kanslistit. Mutta tietenki jos jotain pitäs karsia että johtajan aika riittäis, niin kyllä mä sitte ajattelisin että työsopimukset on semmoset, että kun sä annat perustiedot niin ne vois joku tehdä, jopa ESSinkin. Mutta ennenhän oli ne paperit jotka täytettiin ja lähetettiin, ja ne otett(u) niiltä kanslistilta pois, koska heil on nyt muuta sitte tärkeämpää. Mutta että jos jotain pitäs karsia, niin ne ois näistä, jotta jäis aikaa siihen työntekijöitten tukemiseen. Siihen minä koen että siihen on vähän aikaa."

Esimiehet etenkin keskijohdossa ja ylemmässä johdossa kuvasivat, että esimiestyötä vähemmän motivoiva piirre on ainainen kiire. Esimiehet kertoivat, että ainainen kiire johtaa välillä heikkoon työn laatuun. Työpöytä on pakko selvittää nopeasti, koska muuten

työstä ei tulisi mitään, työtä täytyy "tehdä sutaisten". Erialaista työtä on paljon ja sitä tehdään osin tauotta. Joidenkin esimiesten työpäivät venyivät vapaa-ajalle asti.

Esimiehet olivat hyvin työhönsä sitoutuneita, mutta vähemmän motivoiviksi tekijöiksi mainittiin kiireen lisäksi epämääräiset toimeksiannot, kaukana ydintyöstä olevat projektit, jotka työllistävät asiakastyötä tekeviä ja kokemus siitä, että joidenkin päätösten perusteet eivät ole esimiehille selviä.

"---Niitä on mielekkäitä hankkeita kyllä, mut se tarkoittaa sitä, että se on sitten aika lähellä sitä ydintyötä ja me ja hyviä projekteja ja meil on omiakin projekteja, joissa on täysillä mukana ja kysymys ei oo hankkeitten ja projektien sinällään niistä vaan niitten määrästä---"

"No kyllä se tämä toimintaohjeiden epämääräisyys on äärettömän ikävä asia, se on ehkä nousee nyt liikaakin esille just kun, on nyt tällä hetkellä niin aktuaalia. Joo, semmonen poukkoilu, poukkoilu, en tarkota peruslinjoissa, en tarkota siinä missään nimessä mut näissä tavoissa suorittaa sitä."

"---mutta se mikä kaikkein eniten on ehkä rassannu ja vaivannu et niitten päätösten tekoon ne perusteet ei minun mielestäni, niit ei hankita. Tehään ne päätökset jollaki, oletuksilla tai tietämättä mitä ollaan mistä ollaan päättämässä nii tämmönen. ---"

Vähemmän esimiehiä motivoivat asiat liittyivät tiedonkulkuun eri tasojen välillä sekä ajankäytön priorisointiin. Ison organisaation jäykkyydet selittävät osittain näitä ei-motivoivia piirteitä. Myös rutiinitehtävien runsas osuus, joissa ei tarvita sisällöllistä asiantuntemusta, koettiin työtehtävinä, jotka vievät aikaa mm. henkilöstön tukemiselta. Rutiinitehtävät, kuten työlistojen laatiminen, mainittiin eräässä haastattelussa ns. pakkopullaksi. Kokousten määrä on myös suuri ja ne koetaan vähemmän mielekkäiksi, jos ne liittyvät omaan työhön vain kaukaisesti. Toisaalta esimies pysyy paremmin perillä työyksikkönsä tilanteesta, jos hän hoitaa myös hallinnolliset rutiiniasiat itse. Vähemmän mielekkäiksi tehtäviksi esimiehet kuvasivat myös henkilöstöhallintoon tai asiakastyöhön liittyviin ikäviin asioihin puuttumista kuten kurinpidollisia toimia tai asiakasvalitusten hoitamista.

6 TIETOTEKNIikka LÄHI- JA KESKIJOHDON TYÖSSÄ

Tässä luvussa esitellään esimiestyöhön liittyvät tehtävät, joiden suorittamiseen esimiehet käyttävät tietotekniikkaa. Ensin listataan ne ohjelmat, jotka esimiehet nimeävät esimiestyönsä apuvälineiksi.

Tietotekniikalla on erittäin keskeinen rooli työssä useammalle kuin kahdelle kolmesta (68 %) lähi- tai keskijohdon esimiehestä, ja keskeinen rooli lähes kolmanneksen (30 %) työssä. Jopa 39 % vastaajista kertoi, että hänen työnsä vaatii tietotekniikan käyttötaitojen kehittämistä päivittäin tai lähes päivittäin. Kaikki lähi- ja keskijohdon vastaajat ilmaisivat olevansa halukkaita kehittämään tietotekniikan käyttötaitojaan.

Taulukko 2. Esimiestyössä hyödynnettävät tietojärjestelmät, ohjelmistot ja tietovarastot.

Esimiestyötehtävissä käytössä olevat tietojärjestelmät ja ohjelmistot	Käyttötarkoitus
Asiakastyö Asiakastietojärjestelmät Effica ja Pegasos Helmi- ja Riihi-järjestelmät	Asiakkaan neuvonta, päivittäisen työn organisointi, asiakastyön suunnittelu, asiakaslaskutus, asiakastietojen lähettäminen Sijoitetun lapsen koulunkäynnin seuraaminen
Henkilöstöhallinto Henkilöstöhallintojärjestelmä HIAT Seure, työvoiman vuokraus REKRY, työvoiman palkkaus Personec HR, Personec F.K., ESS (essi)	Palkat, vuosilomat, sairauspoissaolot, työhistoria. Esimiehellä katseluoikeudet, Wordissa lomakkeet, liitetiedostona palkkoihin Tilapäisen vuokratyövoiman rekrytointi Vakituisen työvoiman rekrytointi, osin rekrytointiyksikkö hoitaa Työntekijätiedot, palkkatiedot, työsopimukset, poissaolot
Työnjohtaminen MD-Titania Timecon Toiminnanohjausjärjestelmä HILKKA ja mobiililaitteet	Työvuorosuunnittelu, yhteydessä HIAT:iin Työajan seuranta Palvelun toteutuksen suunnittelu ja seuranta
Taloushallinto Invoice Processing IP, IP Client TA-Raportointi TEM- Matkalaskut M2 Raintance Basware-ostolaskuohjelma, Osta-ohjelma	Laskujen hyväksyminen Talousseuranta Matkanhallintajärjestelmä, kaupungin työntekijät Matkanhallintajärjestelmä, yksityinen puoli Sisäinen laskutus Ostolaskujen käsittely, ostojen hyväksyminen
Toimistotyön apuvälineet Word, PowerPoint, Excel	
Materiaali- ja tilahallinta Mequsoft WebMarela Sotevin tilavaraukset	Teknisen huollon tilaukset Materiaalin hallinta mm. tilaukset keskusvarastolta

Taulukko 2. Jatkuu. Esimiestyössä hyödynnettävät tietojärjestelmät, ohjelmistot ja tietovarastot.

Viestintä, tiedon välittäminen ja -haku	
Mobiililaitte ja -yhteys	Asiakkaan luona tehtävät kirjaukset, verkkoon pääsy asiakkaan luona
Tekla	
Selainohjelmistot: Internet	Tiedonhaku, kaupungin verkkosivut, kotihoidon karttapalvelu
Intranet	Tiedon etsiminen, sairauspoissaoloohjeistukset, sisäinen toimintajärjestelmä, tiedotus, henkilöstöhaku
Sähköposti- ja kalenteriohjelmistot: Lotus Notes	Tiedottaminen, tiimeissä erilaisia käytäntöjä
Asianhallinta-järjestelmä Z, V, yms.-asema	Yksityisen puolen työntekijät lukevat vain yhtä sähköpostia, ennen myös kaupungin s-posteja Viranhaltijapäätökset, kokouspöytäkirjat tm. Verkossa oleva yhteinen tietoaasema, jossa mm. yhteisiä ohjeita, tilastoja, turvapuhelinasiakkaiden kortit, raporttipaketti
Tilastot keskitetysti	Asiakaskäyntitilastot, puhelinpalvelutilastot, hoitotakuun toteutuminen
WSS-työtila	Ilmoitukset, yms.
Kuntatoimisto	Viranhaltijapäätökset
Asiakastyön mittarit	
RAI	Asiakkaan toimintakyvyn mittaukseen tarkoitettu suppea mittaristo, THL tuottaa, tiimikohtainen
RAVA	Asiakkaan toimintakyvyn mittaukseen tarkoitettu laaja raportti
HaiPro	Lääkepoikkeamien kirjaus
Laatuverkostokyselyt, Conmedic	Asiakkaan hoidon vaikuttavuuden mittaaminen (esim. pitkäaikaisen sokeritason ja verenpaineen muutokset)
15D-mittari	Asiakkaan henkistä, fyysistä, sosiaalista toimintakykyä mittaava mittari
Audit-mittaus ja muut elintapamittarit Chef-järjestelmä	Asiakkaan alkoholinkäyttö ym. elintavat asiakasanalyysi
Seuraaminen, arviointi, suunnittelu ja kehittäminen	
pilottikäytössä henkilöstöhallintojärjestelmä ERP	ERP:iin siirtyy henkilöstöhallinnon materiaali, lomat, kehityskeskustelut integroidusti, uudet työ sopimukset sekä matkalaskut Johdon tietojärjestelmä + tietokooste
DeeWee + raporttipaketti	
Toiminnanohjausjärjestelmä HILKKA ja mobiililaitteet	
IMS-prosessimallinnusväline	Käyttöönottovaiheessa (aik. Process Guide)

Esimiehet käyttävät työssään lähes kaikkien tehtäviensä hoitamiseen jollakin tasolla apuvälineenä tietotekniikkaa. Haastatteluissa tuli esille, että organisaatiosta riippuen lähiesimiehellä on käytössään 12 - 20 erilaista tietojärjestelmää, ohjelmistoa tai tietokantaa. Yllä olevan jaottelun mukaan tietojärjestelmiä ja niiden tietoja käytetään asiakastyössä, henkilöstöhallinnossa, työjohtamisessa, taloushallinnossa, materiaali- ja tilahallinnassa, toimistotehtävissä, viestinnässä, tiedon välittämisessä ja -haussa, asiakkaan mittaamisessa ja toiminnanohjauksessa. Organisaation ja tehtävän mukaan esimerkiksi asiakastietojärjes-

telmän merkitys esimiehille vaihteli. Organisaation a kotihoidossa esimies tekee asiakastyötä ja auttaa työntekijöitä kirjauksissa paljon enemmän kuin organisaation b kotihoidossa. Avoterveydenhuollossa asiakastietojärjestelmä on suuremmassa roolissa lääkäreillä, jotka tekevät asiakastyötä kuin niillä esimiehillä, jotka eivät sitä tee.

6.1 Esimiesten henkilöstöhallinnon tehtävät ja tietotekniikka

Henkilöstöhallinnossa tietotekniikkaa sovelletaan työvuorosuunnittelussa ja työnjaossa, lomasuunnittelussa ja seurannassa, työsopimusten teossa, työmatkaseurannassa ja -laskutuksessa, poissaolojen ja sairauspoissaolojen seurannassa, rekrytoinnissa sekä resurssien suuntaamisessa ja työnjohdollisissa toimenpiteissä.

Lähiesimiehen esimiestyössä yksi tärkeimmistä järjestelmistä on asiakastietojärjestelmä, koska siitä esimies tarkistaa työntekijäkohtaiset asiakasmäärät ja seuraa työnjakoa ja lakisääteisissä aikarajoissa pysymistä kuukausittain. Yksikön johtajan esimiestyö keskittyy hänen omaan tiimiinsä, jolloin laaja-alaisempi seuranta ei ole yksikön johtajan vastuualuetta. Yksikkönsä sisällä lähiesimies hyödyntää asiakastietojärjestelmää resurssointiin. Lisäksi asiakastietojärjestelmästä esimiehet näkevät, ovatko ajanvarauskirjat asianmukaisesti täytetyt, jolloin myös varmistuu, että palvelu toteutuu sovitusti. Tällöin esimies myös näkee, onko työn kuormitus tasaisesti jakautunut.

Seurantaan esimies tarvitsee työvuorojärjestelmää ja/tai työajanseurantajärjestelmää, joista hän näkee, kuinka paljon työntekijöitä on ollut työvuoroissa. Näin nähdään käytetyllä resurssilla saatu tuotos ja voidaan tarvittaessa suunnata uudelleen resurssia tai suuntautua olemassa olevan resurssin käytön kehittämiseen. Työajanseurantajärjestelmästä voidaan seurata työntekijöiden työaikoja, etteivät ne jatkuvasti ylity tai vastaavasti alitu.

Osalle esimiehistä sähköposti on johtamistyön keskeinen areena. Sähköposti on helppo kanava saada tieto perille työntekijöille. Etenkin kolmivuoroyksikössä työntekijöiden keskinäinen sähköposti on erittäin kätevä viestintäväline.

Erilaisissa henkilöstöhallinto-ohjelmissa tai henkilöstöjärjestelmissä ovat työntekijöitten vuosilomat, sairauspoissaolot, palkkatiedot ja työsopimukset. Kyseisiä järjestelmiä hyödyntävät monet tahot organisaatiossa. Esimiehet hyödynsivät kyseisiä järjestelmiä vaihtelevasti organisaatioittain ja myös yksiköittäin. Esimerkiksi työsopimusten kohdalla käytäntö saattoi vaihdella sen suhteen, laatiko esimies työsopimukset itse vai ei. Jotkut esimiehistä kertoivat, että heidän sihteerinsä käyttää ko. järjestelmää.

Erilaiset rekrytointiohjelmat ja koulutustietoja tallentavat järjestelmät olivat myös vaihtelevasti esimiesten käytössä. Joissakin tilanteissa esimiehet hoitavat rekrytointia edelleen sähköpostin välityksellä.

Matkahallintajärjestelmään hieman organisaatiosta riippuen työntekijät laittavat omat matkatietonsa ja -kulunsa, esimerkiksi ajokilometrinsä ja polkupyöräkorvaukset ym. matkakorvaukset, jotka esimies tarkastaa ja laittaa eteenpäin hyväksyntään ja maksatukseen.

Erilaisten erikoisjärjestelmien käyttö ei aina ollut kovinkaan selkeää. Osasyys nähtiin järjestelmien käyttöönottovaihe ja koulutuksen puuttuminen. Esimerkiksi vaaratilanneilmoitusjärjestelmän käyttö esimiesten keskuudessa vaihteli. Esimiehelle tulee sähköpostin välityksellä ilmoitus hänelle lähetetystä vaaratilanneilmoituksesta. Esimiehille oli epäselvää, miten ohjelmasta saatuja tilastoja on hyödynnetty organisaatiossa.

Organisaatiossa avoterveydenhuollon esimiehet olivat sekä ulkoistettujen palvelujen että kaupungin avohoidon puolelta ja heillä oli käytössään keskenään hieman erilaisia henkilöstöhallinnon tietojärjestelmiä. Yksityisellä puolella oli käytössä matkanhallintajärjestelmä M2 ja julkisella puolella matkanhallintajärjestelmä TEM. Henkilöstöhallinnon järjestelmä ESS oli käytössä vain kaupungin työntekijöillä. Työvuorosunnittelujärjestelmä oli sama niin kaupungilla kuin yksityisellä puolella, mutta kaikki eivät käyttäneet työvuorosunnitteluun sähköistä järjestelmää. Esimerkiksi lääkärit laativat alustensa työlisterit ja lähettivät ne sähköpostilla työntekijöille. Toisaalta ulkoistetuissa palveluissa työvuorolistojen laatiminen ja henkilöstön loma-anomukset hoidettiin hallinnossa eikä esimiehen toimesta.

6.2 Esimiesten asiakastyössä soveltamana tietotekniikka

Lähiesimiesten toimesta asiakastyössä sovelletaan tietotekniikkaa tiiviisti aina asiakkaaksi ottamisesta laskutukseen saakka. Sitä käytetään asiakastietojen, kuten hoito- ja palvelusuunnitelmien seurantaan, resurssien ohjaamiseen, työn johtamiseen, palvelun laadun seurantaan ja kehittämiseen, viestintään, moniammatilliseen yhteistyöhön ja yhteistyöhön omaisten kanssa. Asiakastyön keskeinen tietotekninen apu on asiakastietojärjestelmä tai potilastietojärjestelmä; laaja ohjelmisto- ja tietokantakokonaisuus, joka sisältää kaiken asiakkaan tai potilaan hoitoon ja hoivaan sekä terveyteen liittyvän tiedon.

Asiakastietojärjestelmästä ilmenee työn jakautuminen erilaisiin kategorioihin. Näitä ovat esimerkiksi suora asiakastyö, asiantuntijatyö, yksilötapaaminen, verkostotapaaminen, kotikäynti jne. Siitä voi seurata, ovatko vastaanottovirkailijat tehneet oikean arvion siitä, ohjataanko asiakas lääkärille vai hoitajalle. Tähän ei tosin ole mitään nopeaa menetelmää, vaan se perustuu yksittäisiin tarkastuksiin. Esimiehet voivat hyödyntää asiakastietojärjestelmää myös asiakastarpeiden ja niiden muutoksen seurantaan. Asiakastietojärjestelmästä on esimerkiksi saatavissa laitospalveluiden tilanne vuosivertailuna kuormitustilanteen, asiakasvirtojen ja tahdosta riippumattomien hoitojen osalta. Järjestelmää esimiehet tarvitsevat myös kanteluiden ja muistutusten käsittelyyn.

Esimerkiksi lastenkodeissa esimiehet tarvitsevat asiakastietojärjestelmää mm. rajoittamispäätösten tekoon. Asiakastietojärjestelmän tiedoista lastenkodin johtaja tekee yhdessä omahoitajan kanssa lausunnon lapsesta huostaanottoasioissa henkilöille, jotka tekevät asiantuntijoiden lausuntojen perusteella päätöksen lapsen sijoituksesta.

Kansallisten tilastojen ja tietojen seuraaminen kuuluu esimiesten työhön. Kansallisia tilastoja ovat esim. THL:n ja Stakesin valtakunnalliset seurannat SOTKANetissä. Haastateltavat käyttävät asiakastyötä koskevaan tiedonhakuun myös mm. Kelan ja Duodecimin Terveystieteen internet-sivuja.

Esimiesten asiakastyön kannalta tärkeitä ovat esimerkiksi lääkärien, terveysasemien hoitajien ja muistihoitajien kirjaamat kertomustiedot. Niistä näkee suoraan asiakkaan tilanteen ilman puhelinsoittoja yhteistyötahoille.

Laadullista hoitoon liittyvää tietoa esimiehet saavat laatumittauksista, asiakaspalautteista, asiakkaan toimintakykymittauksista ja erilaisista elintapamittauksista. Erilaiset hoito- ja hoivatyön vaikuttavuutta ja asiakkaan tilannetta kartoittavat mittarit antavat tärkeää tietoa. Esimerkiksi kotihoidossa on käytössä asiakkaiden toimintakykymittauksen tulokset (RAVA, RAI). Avoterveydenhuollossa ja muuallakin hyödynnetään asiakastietojärjestelmästä saatavia tilastoja. Esimerkiksi organisaation b esimiehet saavat tilastot valmiina hallinnosta, joten he eivät itse tuota näitä tilastoja. Tilastoja, joita avoterveydenhuollon esimiehet seuraavat säännöllisesti, ovat esimerkiksi eri ammattiryhmien käyntitilastot ja puhelinpalvelutilastot, palveluihin ja käynteihin käytetty aika sekä hoitotakuun toteutumista koskevat tilastot. Tilastoista näkyvät myös työntekijäkohtaiset suoritteet. Tilastoseuranta näyttäisi vielä keskittyvän pikemminkin suoritteiden määrälliseen seurantaan kuin toiminnan vaikuttavuuden seurantaan. Tilastoseurannan avulla voidaan seurata oman ja muiden yksiköiden välisiä eroja ja toiminnan suunnan kehittymistä.

6.3 Taloushallinto, prosessin hallinta ja kehittäminen

Erilaisista taloushallinnon järjestelmistä esimiehet hyödyntävät yleisimmin erilaisia laskujen hyväksymiseen yms. liittyviä ohjelmistoja. Myös talouden raportointijärjestelmien tulostuksia hyödynnetään. Talouslukuja tuotetaan yleensä keskitetysti. Esimerkiksi organisaation c raporttipakettiin on yhdistetty talous-, henkilöstö- ja tuotetiedot. Siitä esimiehet seuraavat mm. henkilöstömääriä, maksettuja palkkoja, työpanoksia, käyntien määriä hoitajilla ja lääkäreillä sekä sairauspoissaoloja. Raporttipaketti on hyvä väline seurata henkilöstön, talouden ja tuotemäärien tilannetta kuukausittain. Raporttipaketti on tärkeä työkalu etenkin talouden ja henkilöstön seurannassa. Raporttipaketin tiedot auttavat havaitsemaan, milloin tiettyjä muutoksia tulee tehdä.

Tietotekniikan hyödyntäminen palveluiden ja organisaation kehittämisessä toteutuu tarvelähtöisesti. Merkittävämmän tietotekniikan kanssa lähiesimiehet ovat tekemisissä muutosten läpiviejinä, ja he pitivätkin tehtävänäään tapahtuvien muutosten edistämistä henkilöstön keskuudessa.

Terveydenhuollon haasteisiin vastaamisessa tärkeäksi nähtiin organisaatiossa b työntekijöiden laaja-alaisen osaamisen kehittäminen, sekä omahoidon ja omahoitajuuden vahvistaminen. Näillä toimilla käyntimäärät todennäköisesti saadaan vähenemään ja osa niistä hoitumaan puhelimitse ja sähköisesti. Niin sanottujen yksinkertaisten tapausten hoitaminen sähköisesti on suuntauksena, jonka tarkoituksena on tehostaa työtä. Omahoitajamallin seuraava askel olisi haastateltavien mukaan asiakkaan ja hoitavan tahon kaksisuuntainen sähköinen viestintä, mikä lisäisi palvelun tehokkuutta ja laatua. Myös päivystyksen tilanteesta ennakoiva viestittäminen voisi tulla kyseeseen jatkossa.

Organisaation b haastattelujen mukaan omahoitajuuden vaikutusten tarkasteluun ei ole mittaria, vaan tarkastelu tulisi suorittaa yksittäisen asiakkaan käyttäytymismallia seuraamalla. Myöskään hoitoketjun seuraaminen esimerkiksi lääkäri- hoitajayhteistyötä tarkas-

telemalla ei ole mahdollista tietojärjestelmien kautta. Toisaalta avohoidon mallia kuvattiin vaikeasti tietojärjestelmien avulla seurattavaksi.

7 KOKEMUKSET TIETOTEKNIIKAN HYÖDYLLISYYDESTÄ ESIMIESTYÖSSÄ

Vastanneista valtaosan (91%) mielestä tietotekniikka on parantanut tiedon kulkua organisaatioissa, mutta tietojärjestelmien kautta kerättyä tietoa ei kaikkien mielestä hyödynnetä kattavasti organisaation päätöksenteossa. Viidennes vastaajista koki näin siinä missä 45 % vastaajista koki tietoa hyödynnettävän kattavasti päätöksenteossa. Kolmannes oli sitä mieltä, että tietoa ei hyödynnetä kattavasti, mutta ei myöskään riittävästi.

Taulukko 3. Lähi- ja keskijohdon näkemykset siitä, miten tietotekniikka on vaikuttanut esimiestehtävään, täysin tai jokseenkin samaa mieltä väitteistä olevien osuudet, % (n=44)

Väittämät työn osa-alueista	Täysin tai jokseenkin samaa mieltä, %
Tietotekniikka on nopeuttanut henkilöstöhallinnollisten tehtävien hoitamista	91 %
Voin palvella asiakasta paremmin, kun asiakkaan tiedot ovat nopeasti saatavilla	86 %
Hallinnolliset tehtävät ovat korostuneet esimiestyössäni tietotekniikan myötä	60 %
Voin tehdä paremmin päätelmiä siitä, mikä toiminta on tehokasta/tehotonta	55 %
Keskeneräisten, päällekkäisten tai toimimattomien järjestelmien käyttöönotto on häirinyt esimiestehtäväni toteuttamista	55 %
Tietotekniikka on auttanut minua jakamaan työn kuorman tasaisemmin alaisten kesken	43 %
Tietotekniikka on auttanut eri alueiden/yksiköiden välistä työn jakamista	39 %
Minulla menee paljon aikaa alaisten motivointiin ja auttamiseen tietotekniikkaan liittyen	37 %
Joudun valvomaan työprosessin sujuvuutta jatkuvasti, koska tietojärjestelmät mahdollistavat inhimillisiä virheitä	32 %

Melkein kaikkien mielestä tietotekniikka on nopeuttanut henkilöstöhallinnollisten tehtävien hoitamista ja parantanut omaa asiakaspalvelun tasoa, kun asiakkaan tiedot ovat nopeasti saatavilla asiakastietojärjestelmistä. Rungas puolet vastaajista katsoi, että voi tietotekniik-

kan avulla tehdä paremmin päätelmiä siitä, mikä toiminta on tehokasta tai vastaavasti tehotonta. Tietotekniikka auttaa esimiehiä myös jakamaan työn kuormitusta henkilöstön kesken tasaisemmin (43 %) ja auttaa eri alueiden tai yksiköiden välisessä työnjaossa (39 %).

Vastaajista 60 % oli sitä mieltä, että hallinnolliset tehtävät ovat korostuneet omassa esimiestehtävässä tietotekniikan myötä. Vastaajista enemmistö (60%) oli sitä mieltä, että tietotekniikka on aiheuttanut tarpeetonta tietotulvaa organisaatiossa ja 45 % koki, että tietotekniikka on nopeuttanut asioiden sykliä organisaatiossa häiritsevästi.

Yli puolet esimiehistä oli sitä mieltä, että keskeneräisten, päällekkäisten tai toimimattomien järjestelmien käyttöönotto on häirinnyt esimiestehtävän toteuttamista. Osa esimiehistä (37 %) oli myös sitä mieltä, että heiltä menee paljon aikaa alaisten motivointiin ja auttamiseen tietotekniikkaan liittyen. Lisäksi noin kolmannes kertoi joutuvansa valvomaan työprosessin sujuvuutta jatkuvasti, koska tietojärjestelmät mahdollistavat inhimillisiä virheitä.

7.1 Asiakastyön organisoinnin tehostaminen kotihoidossa

Kotihoidon työssä tietotekniikka tehostaa työtä pääasiassa kotihoidon työn organisoinnissa. Kotihoidon esimiehet näkevät asiakastietojärjestelmän ajanvarauskirjoista päivittäisen työtilanteen eli sen, keitä työntekijöitä on töissä ja keillä asiakkailla he ovat mihinkin aikaan. Ennen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa organisaatiossa a esimies tai vaihtoehtoisesti työntekijät itse tekivät asiakastietojärjestelmään muutoksia, jos työtilanteeseen tulee muutoksia. Organisaatiossa b tiimit tekivät itse näitä muutoksia.

Asiakastietojärjestelmän myötä esimies pysyy tietoisena asiakastilanteen kokonaisuudesta, mm. asiakkaalla käytetyn välittömän työajan pituudesta ja asiakaskäyntikertojen määrästä. Asiakastietojärjestelmän rooli asiakastilanteesta tietoisena pysymisessä korostui etenkin organisaatiossa b, jossa esimiehet eivät itse tehneet lainkaan suoraa asiakastyötä.

"— et miten mä voisin olla tietoinen sitten, jos ei meil ois mitään tämmösiä järjestelmiä, niin miten mä pystyisin esimiehenä olemaan tietoinen siitä. Käymällä itte kotikäyntejä [naurahtaan]."

Molemmissa kotihoidon organisaatioissa tavoite on asiakkaiden luona käytetyn välittömän asiakasajan kasvattaminen. Esimiehet mm. seuraavat asiakastietojärjestelmästä, miten välitön asiakasaika on kehittynyt. Mobiililaitteen ja toiminnanohjausjärjestelmän myötä asiakkaiden käyntiajoista- ja kerroista kertyy reaaliaikaista tarkkaa tietoa, ei enää pelkätään työntekijöiden kirjaamia arvioita ajankäytöstään asiakkaalla. Tämä tapahtuu asiakkaiden oviin asennettavien sähkölukkojen avulla, joihin kirjautuu automaattisesti työntekijän tulo- ja lähtöajat asiakkaan luona. Siten esimiehet saavat täsmällistä tietoa asiakkaiden luona vietetystä ajasta eli pääsevät seuraamaan, toteutuuko asiakkaalle luvattu aika hoito- ja palvelusuunnitelman mukaisesti. Tarkka tieto auttaa eri alueiden esimiehiä esimerkiksi vertailemaan alueiden välisiä resursseja ja tekemään tarpeeseen perustuvia resurssien vaihtoja. Ongelma on ollut tilastojen jälkijättöisyys ja myös käyntikertojen kirjaamatta jääminen, jolloin tilastot eivät ole antaneet riittäviä välineitä perustyön suunnitteluun.

"--Ja kyllähän se antaa sitten taas pohjaa, mä nään sen resurssitarpeen meidän alueella, ja sit ku se on koko kotihoidossa käytössä, niin kyllähän me voidaan olla yhteydessä ihan eri tavalla ohjaajien kanssa, me nähdään sieltä että meidän alueella hei nyt näyttää tältä, ja teidän alueel näyttää tältä. Et hei teidän alueella on olluki jo rauhallisempaa, et voitteks te auttaa mua. Ku nythän se on, sitä me ollaan tehty nytkin mut se mutua-tuntu on ollu se, et mä olen meidän työntekijöitten pohjalta tehny niitä tilastoja ja se on sitte kuitenkin mun näkemys siihen, ja sitten taas toisella ohjaajalla on toinen.."

Haastatteluissa toiminnanohjausjärjestelmän hyödyt nähtiin etenkin päivittäisen kenttätyön organisoinnissa. Etenkin organisaatioissa b esimiehet nostivat esille, että päivittäisen työn organisointi tehostuu, kun toiminnanohjausjärjestelmässä yksi henkilö hoitaa työnjakoa muiden voidessa keskittyä asiakkaiden hoitamiseen. Organisaatioissa a toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto oli haastatteluvaiheessa vasta tulevaisuutta, joten järjestelmän vaikutuksista työn organisointiin ei puhuttu näin konkreettisella tasolla.

"Ja just sitä tehokkuutta, että sitä työn suunnittelua, et jos se siihen auttas, siihen työn suunnitteluun, organisointiin, että kuka mitäki tekee ja miten paljon on käyntejä ja missä aikaa minkäki verran menee. Että varmaan semmoseen ainakin."

"--Mut kyl mä silti sanon et jos me päästään 50 prosenttiin (puhuu välittömästä asiakastyöajasta) niin kyllähän se silloin tarkoittaa että se ei oo kauheen, et kyl menee tosi paljon ihan muuhun. Koska sitten oihan kävelevä, pyöriälevä, autoileva niin se on noin keskimäärin se 12, 13 prosenttia et sillä ei oo edes mitään kauheen oleellista merkitystä jos taas se työn organisointi on meillä noin 20-25 prosenttia. Työn organisointi perustyöntekijällä ei ehkä tarvitse kaikkien käyttää siihen sitä kaksyt.."

"--Se tuo meille tietysti siihen työn organisointiin, koska meidän menee valtavasti aikaa meidän työntekijöiltä, ku ne jakaa niitä etukäteen viikoks eteenpäin, kun ne jakaa vapaapäivien ja iltavuorojen mukaa niitä työ-, tai niitä asiakaskäyntejä, niin mä toivoisin, et me säästettäs siinä aikaa, meidän kaikkien aikaa. Ja mutta minuahan se ei siis sillä lailla, minähän en pysty sijoittamaan asiakkuuksia minnekään, kenellekään, ku mä en tunne asiakkaita.--"

Molemmissa organisaatioissa esimiehet toivat esille, että mobiililaitte sisältäessään reaaliaikaisen työntekijän kuittauksen, kun työntekijä poistuu asiakkaan luota, antaisi esimiehelle kattavaa tietoa siitä, missä työntekijät kulloinkin liikkuvat. Tämä tieto auttaisi esimiestä nopeita päätöksiä vaativissa tilanteissa, kun hän näkisi ilman puhelinsoittokierroksia, ketkä työntekijät ovat saatavilla juuri sillä hetkellä.

"No ehkä sen just et näkis, et missä se ihminen on. Jos siin on se pelisääntö et kuitataan heti kun ollaan siinä vielä asiakkaan luona. Et se on tavallaan ainoo, et mä, silleen nyt kun ajattelee niin kun ne lähtee täältä niin eihän mul oo silleen, mä tiedän et ne on, ehkä tolla asiakkaalla nytten mut voi olla, et se on siel edellises paikas on jotain tapahtunu, niin se on vielä siellä mut silleen, et mul on haju missä tämä henkilö liikkuu."

"--tämmösiin äkillisiin tilanteisiinhan se auttaiskin tämä kone, kun se ilmottais et sinne ja sulle syötettäs sinne ja sieltä löydetäs se vaihtoehto hei et soita tälle eikä sun tarvi sitten soittaa Kirstille, Lissulle, Pirjolle ja vasta Liisa pystyisi menemään sinne kun on lähellä eli näkis sen, että kuka siellä on, siellä lähellä ja kenenkä aikataulutukseen se sitten mahtuis."

Esimiehet olivat myös sitä mieltä, että tietokone voisi olla tukena asiakkaiden käyntiaikataulutuksessa ja paikasta toiseen liikkumisen suunnittelussa. Järjestelmä voisi siis auttaa työn tehostamisessa ja järjeistämässä. Ihminen ei esimerkiksi itse välttämättä huomaa taloudellisinta reittiä, missä tietokoneohjelma voisi auttaa.

Mobiililaite helpottaa myös tiimin keskinäistä yhteydenpitoa, kun laite on samalla puhelin. Sähkölukon myötä avainten vaihtaminen työntekijältä toiselle jää pois. Tiimiläiset voivat jättää toisilleen asiakkaan hoitoa koskevia viestejä järjestelmään, eikä asiasta tarvitse erikseen soittaa. Erilaisten muistilappujen kirjoittamisen ja mukana kuljettamisen tarve poistuu.

Organisaation b esimiehet myös hahmottivat, että toiminnanohjausjärjestelmästä pystyy seuraamaan asiakkaalle mitoitettua palvelun onnistuneisuutta sen perusteella, miten hyvin alunperin suunniteltu työaika toteutuu. Tämä on keskeistä, kun arvioidaan uuden asiakkaan tarvitsemaa ajankäyttöä. Järjestelmän kautta esimiehet siis saavat tavallaan palautetta tekemästään työstä. Myös tietyn kuntoisten asiakkaiden tarvitseman palveluajan keskinäiset vertailut auttavat ajankäytön arvioinnissa. Lisäksi uusia asiakkaita tiimeihin sijoitettaessa seurataan tiimien asiakasmääriä ja päätellään niiden perusteella, kuinka paljon mihinkin tiimiin voi ottaa uusia asiakkaita. Toiminnanohjausjärjestelmän myötä kertyvä tilastotieto auttaa tässä suunnittelussa.

"Toki sitten tähän aikaperusteeseen voi hyödyntää näitä tilastointeja sitten, että suurin piirtein tietää minkä verran todellisuudessa menee minkäkin kuntosella asiakkaalla aikaa, että se varmasti tulee helpottamaan sitten."

"No varmasti siinä mielessä, et sitä ainakin näkee, kun pystyy vertaamaan sitä omaa arviotaan siitä kun mehän kartotuskäynnillä sitten jo mietitään, että mikä on se asiakkaan luona käytetty aika, kuinka kauan kenenkin luona menee, ja sehän ei oo tunnin tapaamisen perusteella kovin helppoo, et miten juuri tämä asiakas selviytyy aamutöissä, siis aamu, miten mä sanosin, aamuaskareissaan, kuinka kauan työntekijällä menee siellä aikaa, et sitten voi pelata sitä, et kuinka se oma arvio on osunu oikeeseen, tai ei oo osunu.---

"

Mobiililaite mahdollistaa asiakkaan asioiden hoitamisen tämän kotoa käsin. Kun kirjaukset tehdään asiakkaan luona kotikäynnin yhteydessä, välitön asiakaskäyntiaika kasvaa. Myös matka-aikaa säästyy asiakkaiden kotona vietettäväksi. Lisäksi tietokoneille jonottamiseen toimistolla on mennyt työntekijöiden aikaa. Jonottamiseen mennyt aika vähenee mobiililaitteen käyttöönoton myötä. Esimiehen kannalta on myös tärkeää, että pakolliset kirjaukset kuten käyntiyhteydenvedot tulevat tehdyksi. Toiminnanohjausjärjestelmän automatiikka ja se, että asiakkaan ajankohtaisia tietoja kirjataan järjestelmään asiakkaan kotona, vähentäisivät esimiehen kirjausten valvontaan liittyviä tehtäviä. Tämä korostui etenkin organisaatiossa a, koska esimiesten toimenkuvaan sisältyi työntekijöiden auttaminen asiakastyön kirjaamiseen liittyvissä asioissa. Työntekijöiden ei myöskään tarvitse muistella, paljonko aikaa käyttivät kunkin asiakkaan luona, koska aika kirjautuu järjestelmään automaattisesti.

Paitsi työn organisointia, tietotekniikka on tehostanut myös esimiehen asiakaspalvelua. Asiakastietojärjestelmä on nopeuttanut ja parantanut esimiehen asiakaspalvelua, kun asiakastieto on nopeasti saatavilla keskitetysti eikä asiakasta tarvitse ohjata esim. soittamaan erikseen terveyskeskukseen. Esimerkiksi asiakkaiden lääkäriiskäynnit ja laboratorioarvot näkyvät kotihoidolle.

"Effican myötä sitten vasta asiakaspaperit jäi pois käytöstä eli kirjauksethan tehtiin sitten sinne asiakaspapereihin, joita sitten säilytettiin jossakin arkistokaapissa ja kyllähän se tietysti sen asiakas..mapin otti sieltä käteen ja sieltä löytyi mutta sen tiedon hankki-, etsiminen sitten niistä paperipinoista on, oli työläämpää ja on työläämpää että nythän sen tiedät sen mistä sen tiedon haet.---

"--- se tiedon saanti esimerkiksi puhelu tulee niin pystyy katsomaan siitä, että mitä edellisellä käynnillä on tapahtunut tai eli pystyy vastaamaan paremmin siihen tarpeeseen, löytää niitä vastauksia ja osaa antaa selvittäviä vastauksia."

Uuden tekniikan käyttöönotto hidastaa työntekoa ennen kuin työntekijät oppivat laitteen käytön. Esimiesten haastatteluissa tuli esille, että käyttöönottovaihetta ei voi pakottamalla nopeuttaa, vaan sille on annettava aikaa. Paitsi työntekijöiden osaamisesta huolehtiminen, myös tekniikan mukanaan tuoma toimintakulttuurin muutoksen läpivienti työllistävät esimiestä. Tämä tuli esille molempien kotihoidon organisaatioiden esimiesten näkemyksissä.

7.2 Moniammatillisen yhteistyön edistäminen kotihoidossa

Kotihoidon kaupungin sisäisiä yhteistyökumppaneita ovat terveyskeskukset, terveyskeskusten osastot ja sairaala. Lisäksi tukipalveluja, joita kotihoito ei itse tuota, ovat kauppalpalvelut, turvapalvelut ja ateriapalvelu, joiden kanssa kotihoito toimii yhteistyössä. Asiakkaat voivat myös tarvita erilaisia terapiapalveluita. Jos asiakas ei pääse kunnallisen kotihoidon piiriin, kotihoidon tehtävänä on miettiä, mistä asiakas palvelun saa. Tämän vuoksi yksityisten palveluntarjoajien, kolmannen sektorin ja vapaaehtoisten toimijoiden tunteminen on tärkeää kotihoidon työssä. Julkisen sektorin yhteistyökumppaneita ovat esimerkiksi seurakunta, poliisi, palokunta, Kela ja SPR.

"---että sitten tarjotaan niitä yksityisiä vaihtoehtoja, jos katsotaan, et asiakkuuskriteerit, tämänhetkiset kriteerit ei täyty, että on tarkoitus kuitenkin, et se asiakas ei jää pulaan, että sen takia sitten tavallaan sen ympäristön tunteminenkin ja tietäminen siitä, niistä palveluista ja näistä yhteistyökumppaneitten toiminnasta niin on tosi tärkeitä, et se ei vaan oo se, et me tehdään täällä työtä ja meidän yksikkö tekee yksistään töitä vaan me tarvitaan sitten niitä, työkumppaneita sitten ulkopuoleltakin."

Organisaatio b:n kotihoito näkee kaupungin terveysasemien ja kaupunginsairaalan päivittämät tiedot asiakastietojärjestelmästä ja toisin päin. Asiakastietojärjestelmässä on asiakkaan perussairauksien lisäksi esimerkiksi lääkitykset ja laboratoriotulokset. Asiakastietojärjestelmässä yhteydenpito lääkäreiden ja palveluohjaajien välillä toimii hyvin Pegasospostin ja lisätietokenttään kirjoitettavien tietojen kautta. Kotihoidon kannalta tärkeitä ovat lääkäreiden, terveysasemien hoitajien ja muistihoitajien kirjaamat kertomustiedot. Niistä näkee suoraan asiakkaan tilanteen siihen mennessä ilman puhelinsoittoja yhteistyötahoille.

"Niin, sillä lailla et jos on vaikka ollu sairaalassa tosiaan, (että hänest mitä on) sairaalassa kotiutustilanteessa sitten ajateltu ja suunniteltu.---"

"---no esimes nyt ku mä mietin mitä nyt täs on just sattunu että terveysaseman hoitaja soitti mulle, et siellä kävi yks ihminen et mun pitäis tehdä sille kartotuskäynti ja tää hoitaja kirjasi pitkät sepustukset siitä käynnistä siellä, ku se asiakas meni sinne terveysasemalle ja mä luin sen, ni mä heti tajusin missä mennään ja mitä siel oli tapahtunu. Ennen ku mä ite yritin mennä sinne kotiin mihin en sitte kyllä päässy, ja sitte taas mä kirjaan ja hän näkee sieltä jos se ihminen menee taas sinne luukulle, muistamaton ihminen et mä oon käyny siel ja mitä mä oon sopinu, hän näkee sen sieltä. Et siin jää joitain puhelinsoittoja pois, ja sit just näkee niit labravastauksia, jos mä meen kartotuskäynnillä joku mummo sanoo et hän on käyny eilen labrassa että vaikka otettu pissanäyte, mä nään sieltä jos hän ei sitä vielä tiedä onks siin ollu jotain vai ei."

Myös organisaatiossa a perusterveydenhuollon tietojen näkeminen helpottaa esimiehen asiakaspalvelua ja asiakastyön suunnittelua sekä yhteistyötä perusterveydenhuollon kanssa.

"—Ja se yhteistyö, mikä on, kun ollaan tossa järjestelmässä niin et näkee esimerkiksi niitä lääkärisäkäyntejä ja muita tämmösiä, laboratorioarvoja ja muita että ei niitä ollu silloin saatavilla. Eli sitten joutu sanomaan, et valitettavasti mä en voi vastata tähän kysymykseen, olkaa hyvä ja ottakaa yhteyttä terveysasemaan tai soittakaa tuonne, et meil ei oo tietoo tästä, että kyllä se tavallaan sen asiakaspalvelu on, parantunu. Ja tavallaan se tieto siitä, että mitä on tehty ja mitä voitaisi vielä tehdä."

Organisaatiossa a lääkärivastaanottoimessa asiakkaiden lääkelistoja ollaan kehittämässä ajantasaisiksi. Siten lääkelistat palvelisivat paremmin kotihoidon työtä.

Organisaatiossa b hankalana pidettiin sitä, että keskussairaalalla ja kotihoidolla on eri asiastietojärjestelmät. Tieto kulkee keskussairaalan ja kotihoidon välillä viiveellä ja tieto pitää erikseen pyytää. Tämä saattaa viivästyttää asiakkaan hoitoa. Sosiaalipuolen tekstit eivät myöskään aiemmin näkyneet kotihoidolle, mutta nyt asiaan on saatu parannus.

"Elikkä me pyydetään sitten arkistosta paperit, joko sähköisesti Pegasokselle, tai sitten paperiversiona meille, et se tieto. Mutta se mikä aika monesti jää, kun asiakkaalla on lupa keskussairaalassakin tietojen siirtoon terveyskeskukseen, ne ei tuu automaattisesti sieltä, et ne pitää sitten pyytää jälkikäteen, ja hoito saattaa viivästyä, kun ei saa sitä tietoa sieltä keskussairaalasta."

Organisaatiossa b asiakkaan palvelupäätöksen muutoksen yhteydessä tieto muutoksesta ei välity automaattisesti laskutukseen ja turvapuhelintoijijoille, joita on neljä eri toimijaa. Tieto pitää erikseen välittää toimijoille. Jos tieto muutoksesta ei välity, mikä tapahtuu yleensä inhimillisistä syistä, saattaa asiakkaan luokse päätyä turhaan samanaikaisesti useita työntekijöitä. Eräässä haastattelussa pohdittiin, voisiko mobiililaitte tuoda tähän viestinnän katkokseen ratkaisua.

"Mä en tiedä ottaaks nää tukipalvelut mobiililaitetta millään tavallaan käyttöön et se riippuu siitä. Et jos tukipalvelut ottaa nii toki varmaan tulee yhteistyötä sen kautta ja se paranee se yhteydenpito, mutta kun mul ei oo yhtään tietoo aikooko ne ottaa sitä käyttöön. Vai onko se vaan kotihoidon henkilöstö."

"Jos aatellaan aterioida ja turvapuhelimia, ni siin voi saada sitä sähköistä viestintää paremmaks, mist oli tos alus puhetta, sitä esimerkiksi palvelu- ja hoitosuunnitelmien muutoksen kautta. Saisko sitä sitä kautta menemään sitä tietoo."

Organisaatiossa b yksityiset palvelutarjoajat eivät näe asiastietojärjestelmän kirjauksia, mikä olisi hyödyllistä asiakkaan hoidon kannalta. Kuitenkin tietosuoja-asiat on huomioitava. Tietosuojakysymys nousi haastatteluissa esille myös pohdittaessa, onko kotihoidon työntekijöillä lupa tai kuuluuko heidän tehtäviinsä tarkastaa asiastietojärjestelmästä, milloin asiakas on kotiutumassa sairaalasta. Tieto kotiutumisesta on kuitenkin kotihoidolle erittäin tarpeellinen työn suunnittelun kannalta.

"Niin, nythän ongelmana on ollu se, et nää yhteistyökumppanit ei oo nähny näitä, esimerkiksi terveyskeskuslääkäreitten tekstejä, Marevan-asioitten hoitaminen on vaikeeta, et saa suoraan sen uuden annostuksen sinne asiakkaan luo, et tottakai se on toivottavaa, et myös heillä olis mahdollisuus. Sithän on nää tietosuojajutut tietysti aina hoidettava myös."

"—Et siitäkin on nyt keskusteltu että kuuluuko se meille millään lailla että onks hän [naurahten] kotiutumassa, ennen ku sieltä ilmoitetaan että nyt hän on kotiutumassa. Mutta kylhän esimerkiksi, jos vaikka aattelee et asiakas joutuu vaikka päivystykseen, ku hän menee vaikka nyt päivällä, mä lai-, tai laitettas

asiakas päivystykseen.. On vaikka kaatunu, saanu jonku haavan päähänsä ja laitetaan päivystykseen, niin sitte voi kattoo iltapäivällä että mitä siel päivystykses lukee, et onko se vaikka ommeltu ja onko se kotiutumassa saman tien, että tietää että mennäänkö sinne illalla esimerkiksi, vai lukeeko siellä että asiakas jää tarkkailuun yöksi, jollonka tietää et iltakäynti voijaan ottaa pois. ---"

Myöskään organisaatiossa a kotihoito ei näe erikoissairaanhoidon kirjauksia. Vanhusten palveluiden sisälläkin tieto liikkuu osittain yksisuuntaisesti. Kotihoito näkee osastojen tiedot, mutta osastot näkevät kotihoidon asiakkaasta ainoastaan päivittäiskirjaamissivun, mutta eivät asiakkaiden hoito- ja palvelusuunnitelmaa. Yhteishyödyn toteutumiseksi ja asiakkaan kannalta olisi hyvä, jos myös osastot näkisivät asiakkaan hoito- ja palvelusuunnitelman.

Organisaatiossa a yksityisen puolen yhteistyökumppaneista ainoastaan yöpartio käyttää asiakastietojärjestelmää kannettavan yhteyden kautta. Ennen yhteisen järjestelmän käyttöönottoa yöpartio kirjasi asiakaskäyntiä koskevat tiedot asiakkaan kotikansioon. Yöpartio käy niillä asiakkailla, jotka tarvitsevat hoitoa yöaikaan. Muut yksityiset palveluntarjoajat eivät kirjaa tietoja asiakastietojärjestelmään, miltä osin kotihoito on sen varassa, mitä asiakkaat tai heidän omaisensa kertovat hoidosta. Yksityisten palveluiden käyttöaste vaihtelee alueittain.

"---sitten mun alueella on aika paljon tämmöst suhteellisen varakastakin väkeä jossa käytetään hirveesti yksityisiä palveluja niin sit saattaa olla et meillä ei Efficassa oo asiakkaasta mitään muuta tietoo kun perustietolomake jossa on nimi ja osote suurin piirtein että mitään lääkäreitten, ei oo ajantasasi lääkelistojä eikä lääkäreiden tekstejä eikä meillä oo välttämättä juuri mitään tietoo sitten asiakkaasta kun mennään sinne arviointikäynnille."

Yksityisten palvelutuottajien kanssa käytettävä yhteinen asiakastietojärjestelmä olisi kyllä hyödyllinen, mutta kuten organisaatiossa b, myös organisaatiossa a haastateltavat nostivat esille, että järjestelmän tietoturvan varmistaminen saattaisi olla hankalaa. Tietotekniikan käyttöä palveluntarjoajien kanssa kehitellään kyllä esimerkiksi vapaaehtoisvälityksen osalta.

"---siis nythän, siihen mie en oo perehtyny että mikä tää on tää vapaaehtoisvälitys, tää mitä a:ssa on kehitely, niin siihen mie en oo nyt, en oo kauheesti. Tietysti semmoinenhan ois kiva, tämmöinen samanlainen järjestelmä kuin Seure, mist me voitais sit napata vaan joku innokas vapaaehtoinen niin, miun käsittääkseni sellaista on siellä, jotenkin viritely. Mut en oo kyl valitettavasti tutustunu siihen."

Toiminnanohjausjärjestelmä tulee nopeuttamaan tiedonkulkua kotihoidon ja niiden yhteistyökumppanien välillä, jotka käyttävät yhteistä asiakastietojärjestelmää.

"Se (rajapinta sairaalaan) on tulossa ilmeisesti, niin mä käsitin et se on tulossa. Mutta vähän (kitsastellen) [1:14:01] ja pikkuhiljaa, että esimerkiksi lääkehoidosta ei sitä vielä vähään aikaan ilmeisesti oo tulossa, mutta siitä tilastoinnista ja kirjaamisesta. Et sit jos me saadaan, saadaan vaikka joku näitten elintoimintomittarit mitä siellä on niin, ku ajattelee että asiakas laitetaan vaikka sairaalaan, nii jos sä oot saanu ne sinne kirjattua verensokerit ja muut, niin nehän on siel Pegasoksella sit valmiina ku se asiakas menee sinne sairaalaan."

"--- lääkäri on ajantasaisemmat tekstit käytettävissään, en mä usko et se.. perustason lähihoitaja ei juurikaan oo lääkärin kans muuta ku akuuteis tapauksis yhteydessä, et se on se tiimin terveydenhoitaja, sairaanhoitaja kuka hoitaa sen lääkärin kanssa sen kommunikoinnin."

7.3 Asiakastyön tehostaminen avoterveydenhuollossa ja sosiaali- ja mielenterveyspalveluissa

Avoterveydenhuollosta ja sosiaali- ja mielenterveyspalveluista puhuttaessa tässä tutkimuksessa tarkoitetaan organisaation b avohoitoa ja organisaation c tutkimuskohdetta kokonaisuudessaan.

Myös avoterveydenhuollon ja sosiaali- ja mielenterveyspalveluiden esimiesten mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon työn tehokkuutta voidaan lähtökohtaisesti parantaa tietotekniikan myötä. Tietotekniikka on vähentänyt esimiesten paperityötä ja nopeuttanut henkilöstöhallintoa ja asiakaspalvelua. Ilman sähköistä sairauskertomusjärjestelmää olisi vaikea toteuttaa työtä. Erialaisten seurantojen tulee olla kunnossa, eikä niitä voida toteuttaa ilman tietoteknisiä järjestelmiä. Esimiesten tulisi kuitenkin saada nykyistä helpommin asiakas-analyysijärjestelmistä ilman ylimääräistä vaivaa.

Avoterveydenhuollossa ja sosiaali- ja mielenterveyspalveluissa asiakastietojärjestelmä on esimiesten työssä hyödyllinen erityisesti tilastontuotantonsa kannalta. Organisaatiossa b tilastoja, joita avoterveydenhuollon esimiehet seuraavat säännöllisesti, ovat esimerkiksi käyntitilastot, puhelinpalvelutilastot ja hoitotakuun toteutumista kuvaavat tilastot. Organisaatiossa c, jossa on siirrytty tilaaja-tuottajamalliin, asiakaskäyntejä ja muita suoritteita kutsutaan tuotteiksi. Organisaatiossa c seurataan tuotteita, kuten suora asiakastyö, asiantuntijatyö, yksilötapaaminen, verkostotapaaminen, kotikäynti jne.

Organisaatiossa c esimiehet seuraavat tilastoista, että kaikki ammattiryhmät tuottavat tilaaja-tuottajasopimuksen mukaiset tuotteet. Hoitajien ja lääkärien käyntisuhteen seuraaminen on myös tärkeää, koska tavoitteena on hoitajien työn osuuden kasvattaminen. Työntekijöiden palkkarahat tulevat tuotetuista tuotteista. Toimintakatteen tavoite on nolla. Tulee myös pysyä niissä tuotteissa, mistä tilaajan kanssa on sovittu. Yksi tällainen linjaus on, että ns. välillistä työtä, kuten asiantuntijatyötä, vähennetään ja suoraa asiakastyötä lisätään. Tilastot palvelevat esimiestä myös sijaisten palkkaamisen ajoittamisessa ja budjetin momenttien seurannassa.

Organisaatiossa b ei ole käytössä varsinaista hoitajien ja lääkärien tiimityöparimallia, joten hoitajien ja lääkärien käyntisuhdetta ei seurata vastaavalla tavalla kuin organisaatiossa c. Organisaatio b:n haastatteluissa tilaaja-tuottajamalli ei korostunut erityisesti, eivätkä haastateltavat puhuneet tuotteiden ja talouden seurannasta vastaavalla tavalla kuin organisaation c esimiehet.

Molemmissa organisaatioissa asiakastyön tilastoseuranta keskittyy asiakastyön määrälliseen seurantaan. Tilastoseurannan avulla esimiehet voivat analysoida oman ja muiden yksiköiden välisiä eroja ja toiminnan suunnan kehittymistä. Työn tulosten vaihteluihin voidaan kiinnittää huomiota myös yksilötasolla, mutta esimiehet olivat myös sitä mieltä, että yksilökohtainen vaihtelu tulee tietysti määrin sallia.

"Sanotaan niin että tarpeen mukaan niis, nehan käydään yleensä tiimissä, henkilöstön kanssa. Nähdään sitä kautta sit et miten se oma toiminta suhteessa kokonaistoimintaan on kehittyny ja mihin suuntaan. Ja voidaan yhdes myöskin pohtia sit niit vaihteluja ja korjaavia toimenpiteitä, jos on aiheellista niin ilman muuta. Yksilösuorituksissa vois lähteä siihen, että yksittäisen hoitajan kanssa voi käydä, jos hänen koh-

dalla on joku selkee, sanotaan tilastopötkkeama suhteessa siihen kokonaisuuteen, et hänen kohdalla esimerkiksi vaikka joku suorite on selkeästi heikompi tai huikkesti korkeampi kuin joillain muilla, niin ne on mahdollista kehityskeskusteluissa sitte ottaa esiin. Se yksioiden variaatio on yleensä semmonen, mikä tiettyllä tavalla täytyy myös sallia, et ihmisil on eri tapa tehdä töitä. Päästä kuitenkin samaan lopputulokseen." "Me ollaan nyt tehty sellasta mittaria josta on nähty jo, muutamia tuloksia, jossa katotaan esimerkiksi kun on kaheksan terveysasemaa, niin vastaanottokäynnit per toteutunut lääkäri työpanos, vastaanottokäynnit per toteutunut hoitajatyöpanos. Kun näät graafilla kaheksan erilaista, niin sähän saat työntekijät siinä reagoimaan siihen että, miks nuo toiset, pystyy tommoseen ja me ei, tää ois mun toive. Ja tää ois semmonen työkalu jota palveluesimies siellä koko henkilökunnalle esittää kuukausittain ku se tulee kerran kuussa ulos. Ja sitten sen kehittyminen, muuttuminen, täntyyppiset, niin DV:n avulla me ollaan nähty jo tällasia. Nyt ku saadaan joka ikinen työpanosyksilö täysin oikeaksi, niin sitten siltä menee siltä epäilyltä pohja pois että mutta kun meillä ei oo työpanos oikein."

Organisaation c eräessä yksikössä oli ryhdytty yhteistyöhön sosiaalipäivystyksen puhelinpäivystyksen kanssa, jolloin kalliit yötyön tunnit saatiin yksikössä tehokkaaseen käyttöön. Esimies kertoi, että tilastotilanne vaatii talousajattelua ja luovia ratkaisuja esimieheltä. Lisäksi se vaatii sitä, että esimies toimii esimerkkinä ja rohkaisijana alaisilleen.

Organisaatiossa c esimiehet nostivat esille, että sellaisen tiedon keruuta tulee välttää, jota ei analysoida tai käytetä organisaatiossa.

"---kaikki siihen, asiakastyötä tekevän työhön liittyvä muu kuin asiakastapaaminen, se on kaikki pois siitä asiakkaan kohtaamisesta ja kun asiakastyötä tekevien työntekijöitten määrä on tietysti, tai se on se ydinjoukko tekee, että siinä määrässä jos kaikille määrätään joku tehtävä tähän liittyen niin se on minun alueella heti 150 ihmisen työpanos elikkä jos tunti menee johonkin hommaan, niin se on 150 tuntia. Ja tätä ei oikein aina huomata, täähän liittyy moneen muuhunkin, ei tietotekniikkaan pelkästään, jos velvotetaan tekemään joku niin se tarkoittaa sitten isoa työtuntimäärää. Mut että erityisesti nää tietotekniikan hankaluudet sitten on niitä, jotka ärsyttää sitten, toimijoita. Toki tietotekniikan hyvät puolet sitten ilahduttaa. Mut että noin yleisesti mä sanoisin näin, että nää on pahasti jäljessä nää tietotekniset sovellukset tässä sairaskertomusjärjestelmässä ainakin. Siin on varmaan kotikutosia ongelmia myöskin eikä niinkään aina tekniikkaan liittyviä.

Organisaatiossa b esimiehet kuvasivat, että tällä hetkellä saatava valmis tilastotieto on melko mekaanista ja siitä puuttuu suhteuttaminen erilaisiin toimintaan vaikuttaviin tekijöihin, kuten käytössä olleeseen henkilöstömäärään. Haastateltavat kuvaavat suhteutetun tiedon puuttumista ja sitä, että tietojen etsiminen järjestelmistä teettää esimiehelle paljon työtä. Esimerkiksi Pegasoksen ajanvarauslistat siitä, ketkä ovat töissä, voisivat olla kootusti samalla näytöllä.

"---Eli toisin sanoen ne tilastot, että jos ei niit oo suhteutettu esimerkiksi siihen käytettävissä olevaan resurssimäärään tai muuhun niin niillä nyt saadaan tietysti kaikenlaisii tuloksii sitten ja, että mitä semmosel tuloksel sit tekee että."

"---jos mä saisin vaikka jostain lääkäreiden, työtunnit tai miten on, kun työsuunnitelmiin laitettu jotain vastaanottoaikoja tai, että yleensä että onko se tehny työsuunnitelman sille päivälle et se ois ees töissä. Niin että, jos jostain lasketaan tämmöset, niin ne sillon, sit pitäs taas jostain laskee sitten näitä käyntejä tai puhelinkontakteja tai jotain muita tapahtumia, niin se käsittääkseni se ei kyllä taivu siihen että sitten, se laskis jonkun suhteen näitten välillä sitten."

"---Sanotaanko että työkaluja jotka helpottaa sen, et sais omia tämmösiä, helppoja raportteja siitä et esimerkiksi jonku tietyn viikon työssä olleet, tai kuukauden aikana et esimerkiksi kuukaustasolla mä tarvitsen

kyllä nähdä sitä, minä päivänä ketkäkin on ollu töissä, ja muuta kaikkee tämmöstä. Niin että sit ois helpo suoraan, hyvin, jollain yksiselitteisellä pyynnöllä sit saada esimerkiks tämmönen raportti aikaseks. En epäile etteikö sitä saisikin, ehkä mutta en ole vielä ainakaan itse onnistunu koskaan tekemään sellasta näillä.----"

Myös organisaatiossa c suhteutetun tiedon tietty puute tuli esille esimiesten haastatteluisa. Esimiehet halusivat esimerkiksi lisää tietoa alueittaisesta palveluntarpeesta, koska se auttaa palveluiden suunnittelussa. Tätä tietoa kootaan erilaisista tilastoista manuaalisesti. Asiakkuuksien vaativuus vaihtelee alueittain ja yksilöittäin. Tämän tulisi esimiesten mukaan näkyä tilastoissa, koska tilastojen perusteella tehdään resurssihin liittyviä päätöksiä.

7.4 Moniammatillisen yhteistyön edistäminen avoterveydenhuollossa ja sosiaali- ja mielenterveyspalveluissa

Tietotekniikan merkitys moniammatillisen yhteistyön välineenä korostui erityisesti organisaatiossa c. Tarkastelussa oli palvelukokonaisuus. Organisaation b avohoidossa tutkimus ei tarkastellut mitään erityistä palvelukokonaisuutta. Organisaatio b:n avohoidossa tietotekniikka liitettiin tiedon nopeaan liikkumiseen asiakastietojärjestelmää käyttävien yhteistyötahojen välillä.

Organisaation c osalta tutkimuksessa tarkasteltiin, missä määrin esimiehet pitivät tietotekniikkaa palvelukokonaisuutta, moniammatillista yhteistyötä, liikkuvaa työtä ja verkostotyötä tukevana. Organisaatiossa c moniammatillisen yhteistyön seuraaminen onnistui esimiehistä kolmanneksen mielestä esimiehille tuotetun valmiin tilaston eli raporttipaketin perusteella. Esimiehistä ainoastaan viidennes oli sitä mieltä, että koosteesta pystyy seuraamaan ennaltaehkäisevän työn tai kevyempien palveluiden tilannetta vastuualueellaan.

Haastatteluhetkellä organisaatio c ei vielä ollut siirtynyt yhteiseen asiakastietojärjestelmään, mutta siihen oltiin siirtymässä keväällä 2010. Muutoksessa terveydenhuollon ja mielenterveyspalveluiden asiakastietojärjestelmät yhdistyivät. Muutoksen jälkeen sosiaalihuoltolain alaiset tiedot säilyivät yhä omassa tietojärjestelmässään. Siten perheneuvolan, päihdepalveluiden ja sosiaalihuoltolain mukaiset asumispalvelut säilyivät omissa tietokannoissaan.

Esimiehet kuvasivat, että nykyään asiakkaiden ongelmat ovat monimuotoisia. Kaupungissa on paljon syrjäytyneitä nuoria ja esimerkiksi vauvojen sijoitukset ovat kasvaneet. Aikuisten mielenterveys- ja päihdeongelmat heijastuvat lasten elämään. Tämän vuoksi yhteistyö eri ammattiryhmien kesken on erityisen tärkeää. Tietosuoja-asiat ovat tärkeitä, mutta moniammatillisen yhteistyön kannalta tietokantojen erillisyyden on ollut hankalaa. Laki säätelee tietokantojen käyttöä. Toisaalta tietokantojen yhdistyminen ei saisi esimiesten mielestä johtaa erilaisten valikkojen ja näkymien monimutkaistumiseen.

Moniammatillinen yhteistyö ja verkostoyön kirjaaminen järjestelmiin siten, että kaikki tehty työ tulee kirjattua, on haasteellista.

"Siit oli vähän puhuttaki tuossa jo aikasemmin eli tää et saatais se kaikki aika mitä me käytetään esimerkiksi silloin kun me setvitään jotain ison perheen asiaa esimerkiksi, ja kaikki siihen liittyvä, ku kootaan jotain verkostoo esimerkiksi, kaikki se etukäteistyö mikä tehdään siinä ja sitten se varsinainen tapaaminen ja sitte mahdollinen jälkityö mikä siinä tehdään, et saatais kaikki tämä näkyviin sinne niihin tuotteisiin."

Organisaatio c:n avoterveydenhuollossa suuri toimintatapamuutos on hoitaja-lääkäri tiimityömalliin siirtyminen. Esimiehet voivat seurata tilastoista lääkärin ja hoitajien käyntisuhdetta eli sitä, miten hoitajien vastaanottoaikojen kasvattaminen on onnistunut. Tiimityöparimallin onnistuneisuudesta voi kuitenkin vetää tilastojen perusteella keskenään erilaisia johtopäätöksiä. Seuraavassa vastauksessa on esimerkki tästä.

"--niin sitten hän käytti tietynlaista tulkintaa ja sitten mä kyllä ite yritin ja siihen kyllä yhty muutkin sitten, että hän teki siihen tiimityöhön liittyen, oli tehny ite semmosia päätelmiä, että tietynlaisia, käyntejä, jos avustavaa suoritetta esimerkiksi hoitajalla on paljon niin se tarkoittaa et se tiimityö pelaa, joka mun mielestä ei taas kerro sitä kun mun mielestä se hoitaja-lääkäri työpari niin siinähan pitä olla mahdollisimman paljon sitä hoitajan itsenäistä työtä ja sitten tavallaan se tiimityö tehään niitten yhteisten asiakkaitten osalta, että jos se määrä on lisääntynyt niin ei musta se kerro sitä niin että se tiimityö on menny pitkälle."

Eri ammattikulttuurien yhteensulautuminen vie esimiesten mukaan aikaa. Muutoksille pitäisikin antaa riittävästi aikaa ennen kuin aletaan taas suunnitella uutta muutosta. Yhteistyökumppanina toimivan ammattiryhmän työn tunteminen on olennaista. Raporttipaketti ja johdon tietojärjestelmän tilastot voivat auttaa esimiestä tekemään näkyväksi eri ammattiryhmien työtä.

"--mehän saahaan tietokoneelta myös esimerkiksi toimintaterapeutin, kuinka paljon hän on kohdannu asiakkaita ja niitä terapeutoita antanut. Paljonko on asiakkaita siinä kuukaudessa ollu ja kuinka paljon tämä toimintaterapeutti esimerkiksi asiakastyötä tehny. Ja se voijaan lisätä, että meil on ollu yksi tällönen terapeutti lisää, ja että me ei aina vaan katota, että "meil on näin vähän työntekijöitä--".

Haastattelujen mukaan organisaatiossa ei vielä hyödynnetä tilastoja kokonaisvaltaiseen palveluketjun tarkasteluun. Esimiehet pitivät tätä selvästi kehittämisen arvoisena asiana.

"--Mehän merkataan vaan meidän käyttämä, meidän yksikön käyttämä työpanos siihen, mutta sitä mä en tiiä sitten että miten, tää onki joskus tullu mieleen ja on siitä ollu keskusteluaki että miten sitä käytetään sitte mahdollisesti. Kun katotaan jostaki ylempää että mitkä kaikki tahot on ollu jossaki verkostossa mut et mulla ei oo tällä hetkellä tietoo siitä että käytetäänkö, onko, hankitaanko jostaki tämmöstä tietoo."

"--niinko tää (-) [49:33] mikä piti laajentua meillä tähän prosessityöskentelyyn että me nähtäs sieltä ne työperheet vaikka lasten ja nuorten palveluketjussa, että paljonko tähän palveluketjuun kytkeytyy sairaanhoitajia, sosiaalityöntekijöitä ynnä muuta ammattiryhmittäin ja mikä osaamisen taso on siinä prosessissa ko siinä on tavallaan tää vihree perustaso, keltanen on vähän tällönen huolen taso ja punanen on jo tällönen vahvan palveluntuen tarve. Että mikä osaamisen taso täytyy olla työntekijöillä kun ne työskentelee näillä tasoilla ja mikä on se henkilöstömäärä, niin se sitten keskeytettiin. Siinä oli semmonen kokeilu menossa ja siitäkin mä ootin aika paljon, niin sitten kuitenkin tulee niitä näitä sitten keskeyty--"

"--mun mielestä kun se yhteis-Effica tulee niin se on yks semmonen hyvä asia, et sillä tavallaan voiaan laajemmin niitä käyä ja varmaan mä aattelen, että näissä tuotteitten kuvauksissa me voitais enemmän mennä semmoseen jatkumoon esimerkiksi, että minkä verran.. esimerkiksi käyntejä taikka tuotteita jonku laps, jollekin lapsella ois ennen kouluikää tai ja se vois sitten siihen pitäis varmaan yhistyä sitten nää yhteistyökumppanit mukkaan."

Esimerkki moniammatillisesta yhteistyöstä tietoteknisin keinoin on myös se, että lastenkotien esimiehet voivat seurata sijoitetun lapsen koulunkäynnin edistymistä.

7.5 Palvelun laadun ja vaikuttavuuden parantaminen tietotekniikan avulla kotihoidossa

Asiakastietojärjestelmä on esimiehille erityisen hyödyllinen asiakkaan hoidon suunnittelussa ja arvioinnissa. Asiakastietojärjestelmässä on asiakkaiden yksilölliset hoito- ja palvelusuunnitelmat, joita seuraamalla esimies näkee, miten asiakkaan hoito on edistynyt ja toteutunut.

"Asiakastyön pinnassa se on, et ois se sähkönen asiakastietojärjestelmä, elikä se on arjessa, niin minulla kun hoitajilla läsnä joka päivä. Ja, sen kautta tehdään ne, yksilölliset suunnitelmat, asiakkaan hoito- ja palvelusuunnitelmat, elikä se palvelee siinä hoidon suunnittelussa, se palvelee hoidon arvioinnissa, ja sit ihan siinä päivittäisessä työn, asiakastyön kirjaamisessa, elikä se on myös välineenä sitä kautta."

Asiakastietojärjestelmään kirjattava hoito- ja palvelusuunnitelma ohjaa kotihoidon työtä, koska siinä määritellään yhdessä asiakkaan kanssa tämän tarpeet, toiveet ja voimavarat, jotka ohjaavat toteutettavaa hoitoa. Omahoitajat vastaavat asiakkaansa hoito- ja palvelusuunnitelman ajantasaisuudesta. Hoito- ja palvelusuunnitelmien keskeisyys ja niiden käytön kehittämisen tarve tuli esille esimiesten haastatteluissa. Tarvetta on esimiesten mukaan kehittää RAI-tietojen hyödyntämistä hoito- ja palvelusuunnitelmissa, hoito- ja palvelusuunnitelmien tavoitteiden konkreettisempaa muotoilua sekä asiakkaiden hoitosuunnitelmien toteutumisen aktiivista arviointia.

Asiakkaiden toimintakykymittareiden tulosten avulla on mahdollista seurata asiakkaiden toimintakyvyn tilaa ja kehitystä. Niiden avulla näkee, minkälaisia asiakkaiden ongelmat ovat ja voi pohtia, mitä ongelmille tulee tehdä. Esimerkiksi RAI-mittarin avulla on mahdollista paikantaa riskiryhmät ja -henkilöt. Kun otos asiakkaista on riittävän suuri, antaa RAI-järjestelmä välineitä johtamistyöhön. Organisaatiossa a ilmeni, että käyttäjän näkökulmasta olisi hyödyllistä, jos toimintakykymittareiden tulokset näkyisivät yhdellä ja samalla välilehdellä, mutta tätä ei ole mahdollista toteuttaa. Ratkaisuksi oli kehitetty fraasi, jolla kipumittarin sai lisättyä asiakaskohtaiseen tulokseen, mutta edelleenkin mittareita ei saada samalle näytölle näkyviin.

"Ihan yksinkertainen toive on et, siel on semmonen, lehti jossa on näit toimintakykymittareita, niin kognitioon kuin fyysisen toimintakyvyn osalta, johon sitte laitetaan se asiakaskohtainen tulos, ja se mittari ja nyt sinne on toivottu kivusta, kipumittarin, VAS-mittarin, et se voisi olla siinä, et ne olis kaikki keskitetty ne mittarit siihen mut että, ei ole mahdollista."

Kuitenkin hoidon laadun tarkastelu tietojärjestelmistä oli haastateltavien mukaan pikemminkin yksittäisten asiakkaiden tapausten tarkastelua, eikä niinkään tilasto-otoksiin perustuvaa. Laadun katsottiin toteutuvan pitkälti tiimien sisäisessä työssä. Tilastot toki auttavat laadun toteutumisen seurannassa esimiehiä myös siten, että poikkeavat käyntiajat kiinnittivät huomiota ja johdattavat tarkastelemaan yksittäistapauksia. Organisaatiossa b toiminnanohjausjärjestelmässä on myös toiminto, jossa työntekijä joutuu perustelevaan välittömän asiakastyöajan ylitykset tai alitukset.

Asiakkaiden toimintakykyä arvioidaan ja mitataan säännöllisesti. Esimerkiksi jos tiimin asiakkaina on paljon mielenterveyspotilaita, RAVA-mittarin arvot saattavat olla matalat.

"No, aika vähän (–) meilhän (RAI) ei oo käytössä, (RAVA) meillä on käytössä. Tietysti (RAVAan) meille tulee noi aina vuosittaiset (RAVA)-tilastot, niin kyllä mä aina sitte käyn tiiminvetäjien kanssa ne läpi että niin kun nytkin meillä oli, yhdellä tiimillä oli selkeesti alempia (ravoja) [38:17] kuin toisilla. Niin me käytiin asiakas asiakkaalta sen tiiminvetäjän kanssa ne läpi, että miks hei teiän tiimissä on näin paljon ja siihen oli ihan looginen selitys, siellä oli paljon psyykeasiakkaita esimerkiksi, joilla (RAVA) on.. ei se oo niin matala kun on jollaki (hemipotilaalla). Mut kyllä sillä tavalla sitten niitä hyödyntää työssään."

Haastateltavat kuitenkin kertoivat, että RAVAn tuloksia täytyy tarkastella tiedostaen, että mittari jättää kotihoidon ulkopuolelle asiakkaita, jotka oikeasti kuuluvat kotihoidon asiakkaiksi. Heitä ovat esimerkiksi mielenterveyden, muistamattomuuden tai alkoholismin vuoksi kotihoidon piiriin kuuluvat asiakkaat.

RAVA-tulokset saattavat kertoa, olisiko esimerkiksi turvallisempaa siirtyä yksityöskentelystä parityöskentelyyn tai millaiset RAVA-arvot ovat suhteessa tiimin henkilöstömäärään. RAVA-mittari ei ryhmittele asiakkaita minkään ominaisuuden mukaan, vaan antaa ainoastaan mittaustuloksen keskiarvon.

"Aivan, et ei se, se kertoo sen että nyt se on, 2,4 on keskiarvo (RAVAssa) [38:59] nii se ei kerro et mitä siellä on ne asiakkaat."

Toisaalta esimiehen tulee tällöin käytyä hyödyllinen keskustelu tiiminvetäjien kanssa, jossa käydään läpi, keitä tarkastelun kohteena olevat asiakkaat ovat. Haastatteluissa tuli esille, että huonokuntoisten ja ikääntyneiden asiakkaiden RAVA-pisteissä ei useinkaan tapahdu merkittävää parantumista, koska taistellaan aikaa vastaan. Siten RAVA-pisteiden pysyminen ennallaan voidaan nähdä saavutukseksi. Asia on toinen, jos asiakas kuntoutuu esimerkiksi halvauksesta tms.

Kotihoidon esimiehet odottivat toiminnanohjausjärjestelmältä paitsi asiakkaiden saaman palvelun tasapuolistumista, myös asiakkaan luona käytetyn ajan pidentymistä. Organisaatiossa b tuli esille, että jos asiakkaalle määritelty keskimääräinen aika jatkuvasti ylittyy tai alittuu, voidaan myös kiinnittää huomiota asiakastyön laadulliseen puoleen eli siihen, onko asiakkaan tilassa tapahtunut sellaista muutosta, että suunniteltu käyntiaika ei enää riitä. Tieto asiakkaan luona käytetystä ajasta voi pistää myös pohtimaan, miksi yksittäiset työntekijät käyttävät samankuntoisen asiakkaan hoitoon keskenään eri määrän aikaa eli vaihtelee asiakkaan saaman palvelun laatu erilaisten työtapojen vuoksi.

"Kyllä varmaan jonkun verran sillee, että jos tosiaan tietää asiakkaan kunnon ja sen käytettävän ajan määrän, niin kylhän siinä pystyy jonkun verran pohtimaan, ja varsinkin kun ottaa useampia verrokkeja, ni saman kuntosista, paljonko on käytetty sitä aikaa. Toki noi käytetyt ajatkin, ne on hoitajakohtaisia aikoja, että tietenkin vanhempi työntekijä, jolla on itellä jo sairauksia, ni ei oo läheskään niin nopea kuin nuori. Mutta sitten voi ruveta miettii myös kans semmosta, et onks jotain semmosta mitä tää nuori työntekijä jättää tekemättä. Et sitä laatua siihen verrata."

Paitsi välittömän asiakastyöajan lisääntymisenä, kotihoidon työn laatu määriteltiin haastatteluissa asiakkaiden saaman palvelun yhdenvertaisuutena eli toisin sanoen kotihoidon työn yhtenäisyytenä.

"--Nyt mä oon siivonnu näit tiimejä tän kevään, niin että ei ois enää kriteerien alapuolel olevia asiakkaita, et yhestkin tiimistä lähti 11 asiakas pois paris kuukaudessa ku siirsi yksityiselle. Ku oli otettu vastoin

kriteerejä, ja mul on yks tiimi siivoamatta vielä näistä. Tää on sitä laatua, mitä mä vien eteenpäin et tiimit tekis yhtenäistä työtä, kaikki suurin piirtein samal lailla et kukaan ei sooloilis omaansa."

"No nythän meillä on tää, palveluohjaajilla tää työaikaseurannan läpikäyminen, et siinä tietysti, sitä ehkä kotihoiton yhdenmukaistamista nyt sitten yritellään vähän, ja sieltähän on nyt sitten tiimit keränneet tätä tietoo asiakaskäyntien, kuinka kauan siellä menee, ja varmasti se sit jatkossa ohjautuu myös siihen, takasin tiimeille päin taas nää tiedot."

Laatu on jokaisesta yksittäisestä hoitajasta lähtevää, mutta työn organisoinnilla luodaan edellytykset laadukkaan työn toteuttamiselle asiakkaan kotona. Kun työntekijöiden ajanhallinnan tunne parantuu toiminnanohjausjärjestelmän myötä, työntekijöiden mahdollisuus kuntouttavan työotteen toteuttamiseen paranee. Se millä tavalla asiakkaalle annetaan aikaa, vaikuttaa hoidon laadukkuuteen.

Laatua on, että asiakas osallistetaan kirjaustapahtumaan, jolloin hän saa tietoa itsestään kirjattavista asioista ja hänen oma mielipiteensä välittyy aikaisempaa paremmin kirjauksiin. Haastateltavat suhtautuivat myönteisesti siihen, että asiakkaan voi saada osallistettua kirjaustapahtumaan ja että kirjaustapahtumasta voi tulla luonteva osa asiakastyötä. Tähän vaikuttaa kuitenkin yksittäisten työntekijöiden asenne, saama tuki ja osaaminen mobiililaitteen käyttöön.

Haastatteluissa tuotiin esille, että riski siitä, että asiakaspaikkoja jää vahingossa käymättä, pienenee toiminnanohjausjärjestelmän myötä. Tietojen reaaliaikaisuus vähentää vanhentuneen tiedon käyttämistä ja näin ollen parantaa hoidon laatua ja estää suoranaisia hoitovirheitä.

"No kylhän se tietenkin, kun sinne tulee tää, työnjako tulee sinne mobiililaitteeseen, niin onhan se helpompaa tietenkin, ja varmasti tulee asiakkaat hoidettua silloin kun hoitaja kiinnittää ne asiakkaat, keitä on tarkoitus hoitaa, niin itselleen.---"

"No se on yks laatuasia, mut että tietysti se, että mikä se asiakkaan saama hyöty sitten ihan laadullisesti on, niin ainakin siellä sit ohjeet pitäis olla niin että, hyvin käytettävissä, työntekijällä, että ei tulis virheitä."

Reaaliaikaisen tiedon olemassaolo järjestelmissä mahdollistaa kotikäynteihin valmistautumisen ja helpottaa eri ammattiryhmien välistä yhteistyötä ja asiakkaan hoidon jatkuvuutta.

Lisäksi laaduksi määriteltiin kirjauskäytäntöjen yhdentyminen ja täydellistyminen. Kirjaaminen reaaliajassa voi lisätä omaisten turvallisuuden tunnetta. Kirjaaminen on myös todiste siitä, että asiakkaan luona on tehty sovitut asiat. Jos kirjauksia jää tekemättä, ei ole mitään todistetta siitä, mitä asiakkaan luona on tehty. Kirjaamisen täydellistyminen vähentää tilanteita, joissa mitään todistetta tehdystä työstä ei ole.

Hoidon vaikuttavuutta ja laatua on vaikeampaa seurata tietojärjestelmistä kuin määrällisiä seikkoja. Määrällisiä asioita kuvaavat tilastot antavat kuitenkin esimiehille ja palveluohjaajille vihjeitä siitä, mihin hoitoa koskeviin sisällöllisiin asioihin tulisi erityisesti kiinnittää huomioita. Seuraavassa vastauksessa haastateltava ensin kertoo, että tällä hetkellä hoidon laatuun liittyviä asioita on seurattu lähinnä asiakkailla käytetyn välittömän työajan poikkeamisen seurannan kautta. Haastateltava kuitenkin odottaa, että jatkossa toiminnanohjausjärjestelmä tuo uusia välineitä tarkastella hoidon laatua.

"Mun mielestä täs vaiheessa ei kauheesti oo sillä tavalla ollu, muuta kun näin mitä mä äsken just kerroin et jos on jotain poikkeuksellisia, mitä sitte on Pegasokselta katottu. Mutta kyllähän mä sitten nään että

(Hilikka)-toiminnanohjausjärjestelmä siihen varmaan sitte tuo tullessaan. Et kuitenkin niin ku mä puhuin sulle aikasemmin jo, et siellä kun me ollaan määritelty asiakkaalle se keskimääräinen aika, mikä sinne on, et okei et kotikäynnillä keskimäärin menee se kaksikyt minuuttia, puol tuntia. Ja jos sä selkeesti aina sen, tai joka kerta jos sä sen alitat, nii sun pitää perustella miksi sen alitat, tai jos sä sen ylität, niin miksi sä sen ylitit. Mun mielest tää on just se konsti, millä me sitte saadaan heti et hei, että nyt tällä yhdellä asiakkaalla on jatkuvasti alittunu se aika, nii miksi se on alittunu et onks se sitte et onks se palvelu sitten, onks me määritelty se liian pitkäksi, et eiks se ihminen tarviikaan et se pärjääkin vähemmällä, tai jos se sitte on päinvastoin et se ylittyy koko ajan, nii ollaanko me määritelty se asiakkaan saama palvelu liian naftiksi. Ja sisällöltään myös että sen mä nään myös siihen laadulliseen, et ei pelkästään siihen että mahdollisimman tehokkaasti tehdään työtä, vaan myös se että sit se asiakkaan palvelu on sitä mitä me ollaan luvattu."

Myös alla olevat haastatteluluotteet kertovat siitä, miten määrällisiä asioita kuvaavat tilastot johdattavat tarkastelemaan yksittäisiä työntekijöitä ja asiakkaita koskevia käytösisäl-töjä.

"No se on varmaan sitä, että kun nythän meillä on tapetilla nää, et kun ollaan tehty työaikaseurantaa, ja sitten näitten käyntien, tosiaan ajankohta, et missä, milloin niitä on tehty, ja miksi asiakkaalla on tehty kolme käyntiä vaikka kello kahdeksan ja kuudentoista välillä, miksei illassa oo sitten käyntiä, ja toki se käynnin sisältö, jos meillä on asiakkaalla viiden minuutin käyntejä, niin kylhän mä mietin et miksi hänel on tämmönen viiden minuutin käynti. Ja kylhän se on sitten monesti, et hosua lähtee seuraamaan, tai siten katsoo tilastoista, et kuka siellä on käynny, ja lähtee sitten kyselemään perään, että miksi on näin lyhkäsiä käyntejä, että mikä on tän käynnin merkitys."

"—Et kylhän näihin laatuasioihin nyt sitten, justii ton työaikaseurannankin myötä, niin mietittiin, tullaan miettimään sitä, et miten siellä, miten sitä laatua voitais nostaa, jakamalla esimerkiksi se työajan rytmitys siellä asiakkaan luona erilailla, et kyllä jossain vaiheessa jo tässä aikasemmin mietittiin sitä, että aamukäynti vois olla lyhyt ja päiväkäynti pidempi, eikä niin, että aamupäivällä ollaan hyvin pitkään ja sitten ehkä harvempi asiakas saa sen semmosen pidemmän käynnin."

Kotihoidon työn tehokkuuden ja laadun odotettiin parantuvan toiminnanohjausjärjestelmän myötä. Kuitenkin käsitykset siitä, painottuivatko hyödyt laadun tai tehokkuuden puolelle vai toteutuivatko nämä asiat käsi kädessä, vaihtelivat. Tässä suhteessa näkemykset toiminnanohjausjärjestelmän tuomista eduista kotihoidon työhön eivät olleet vielä yhteisesti jäsentyneitä. Osassa haastatteluja nähtiin laadun ja tehokkuuden parantuminen rinnakkaisina tai peräkkäisinä asioina. Esimerkiksi kun kasvanut asiakasmäärä saadaan hallintaan, voidaan panostaa enemmän asiakastyön laatuun. Osassa haastatteluja kuvastui puolestaan se, että vain joko laatu tai tehokkuus voi realistisesti katsottuna parantua. Yleisempää tämänkaltaisissa vastauksissa oli näkemys, että tehokkuus ohittaa laadun. Kun asiakasmäärät kasvavat, nähtiin epärealistiseksi, että sekä laatuun että tehokkuuteen voitaisiin panostaa samanaikaisesti. Harvinaisempi oli näkemys, jonka mukaan toiminnanohjausjärjestelmä parantaa työn laatua, mutta ei tehokkuutta. Tämän näkemyksen perustelu oli, että kirjaustyön siirtäminen asiakkaan luona tehtäväksi ei pidennä todellista asiakkaan hoitoon käytettyä aikaa, vaan on kirjaustekninen muutos.

7.6 Palvelun laadun ja vaikuttavuuden parantaminen avoterveydenhuollossa ja sosiaali- ja mielenterveyspalveluissa

Asiakastyön määrään liittyvät mittarit ovat suhteellisen hyvin myös avoterveydenhuollon ja mielenterveys- ja sosiaalipalveluiden esimiesten saatavilla. Lisäksi organisaatiossa c talouteen liittyvät mittarit, joita tarvitaan tilaaja-tuottajamallin mukaisten tavoitteiden seurannassa, olivat hyvin esimiesten saatavilla. Molemmissa organisaatioissa esimiehet kertoivatkin tarvitsevansa enemmän asiakastyön laatuun, sisältöön ja vaikuttavuuteen liittyvää tietoa johtamistyössään. He esimerkiksi toivoivat, että asiakastietojärjestelmästä saisi paremmin asiakasanalyysijä ja -seurantaan palvelevia tilastoja.

Organisaatiossa c esimiehet kaipasivat toimintoja, joilla aineistoa voisi luokitella. Myös moniasiakkuuksien ja lasten sijoitusten pituuksien keskiarvojen näkyminen järjestelmässä olisi hyödyllistä esimiehille. Lisäksi olisi esimiehelle tärkeää, että diagnoositiedot säilyisivät järjestelmässä. Diagnoositietojen puuttuminen johtaa siihen, että esimies ei tiedä, millaisia asiakkaita hänen toimialueellaan asioi. Lisäksi esimiehet esittivät, että terveydenhuollon ja sosiaali- ja mielenterveyspalveluiden asiakastietojärjestelmien yhdistymisen myötä tuotteiden kuvauksessa voitaisiin siirtyä jatkumoon, jossa näkyisi esimerkiksi tietylle asiakkaalle kertyneiden tuotteiden määrä. Esimiehet siis toivoivat asiakastietojärjestelmästä kokoavaa tietoa työn organisoiminnin ja suunnittelun avuksi.

"--No se helpottais ainakin sitä reaaliaikasta seurantaan, että missä mennään niitten lakisääteisten aikojen-ki, puitteissa että se ois jotenki kun se löytyis sieltä, yhelle listalle tulostus niitten asiakkaitten tiedot niin, huomattavasti helpompaa se ois ja sillen ne vois antaa ne listat työntekijöillekin että niittenkin, nekin siten, niille realisoituis se, se että se on nyt niin monimutkainen se asia että jos haluaa ihan kattoo mikä on tämän hetken tilanne meidän asiakkailla niin tosiaan monelt listalta ja siihen ei, jos ei siihen minun aika riitä niin ei siihen ainakaan työntekijöitten aika riitä siihen seurantaan."

"--Ja sitten tuota SOTU-kohtaisesti nää moniasiakkuudet, että mä en tiedä miten sitä on pilotoitu ja katottu että miten me päästäs kiinni, niin sitten että sais SOTU-kohtaisesti kiinni täämmösiä moniongelmaisia asiakkaita mitkä käyttää paljon eri alueitten palveluja, että pääsis siihen asiakasryhmään paremmin kiinni."

"--Mutta haluaisin Efficasta enemmän irti, siis tavallaan näitä listauksia mitä käyään et ketä on ollu sijoitettuna, pystys seuraamaan Efficasta sijoitusten pituuksia, keskiarvoja, mä en tiiä kykeneekse ohjelma laskeen niitä. Et tavallansa haluaisin täämmöseen asiakasseurantaan siitä työkalun."

"--Sitä pitää kehittää, mutta en mä ossaa konkreettisesti sanoa varmaan, että et mun mielestä kun se yhteis-Effica tulee niin se on yks semmonen hyvä asia, et sillä tavallaan voidaan laajemmin niitä käyä ja varmaan mä aattelen, että näissä tuotteitten kuvauksissa me voitais enemmän mennä semmoseen jatkumoon esimerkiks, että minkä verran.. esimerkiks käyntejä taikka tuotteita jonku laps, jollekin lapsella ois ennen kouluikää tai ja se vois sitten siihen pitäs varmaan yhityä sitten nää yhteistyökumppanit mukkaan."

Myös organisaatiossa b esimiehet kaipasivat asiakasanalyysiä helpottavia tietoja käyttöönsä. Tämä tarkoittaa esim. tietoa siitä, keitä asiakkaat ovat, mitä sairauksia heillä on ja paljonko aikaa heidän hoitoonsa on mennyt. Esimerkiksi asiakkaiden diagnoositiedoissa oli puutteita. Oleellisemmaksi kuitenkin kuvattiin, miten tietoa käytetään eli kuinka niillä edistetään hoidon vaikuttavuutta. Seuraavissa otteissa on kuvaukset siitä, mitä päätelmiä

olemassaolevista tilastoista voi tehdä ja miten diagnoositietojen yhdistäminen esimerkiksi asiakkaan ikätietoihin voisi edistää terveysaseman työn organisointia.

"—Ja saahan niitä tietysti sillä, selityksii sitten jollekin, esimerkiks työterveydessä on enempi näitä tämmösiä tuki- ja liikuntaelindiagnooseja ja hengitystie-elindiagnoosei ku meillä esimerkiks. Että meil on täällä enempi sitten näitä sydän- ja verisuonitautidiagnooseja ja tämmösiä. Että ehkä se kuvaa kuitenkin erilaist potilasmateriaalia, että se on sit tietysti että, jos siitä sitte tietty, että oisko se, mikä on järkevää toimintaa sitten taas että onko järkevää toimintaa, yrittää hoitaa näitä, akuutti, henkitystieinfektioita kun niit ei käytännös pysty hoitaa kuitenkaan, vai pitäskö meidän pyrkiä sitten esimerkiks sydän- ja verisuonitauti hoitamaan ja tämmösiä kansansairauksia, jossa nyt on näyttöö kuitenkin ennaltaehkäisyvaikutuksista sitten pidemmälle. Että tietysti, täntyyppisiä päätelmiähän niistä on pyritty tekemään ja noin, mut että, mut ei me nyt oo tietenkään pystytty sitte poistamaan niitä, työterveyshuollosta, nythän se yhtiiöitykin ja häipyy tästä."

"Vois tukea sitä sitten että, ne nyt on sitten meidän diabetespotilaiden määrät on aika paljon, tai jonkinlaist arviota sitten löytyy diabeteshoitajilta ja kuinka paljon jaetaan liuskoja ja tällasia, siitä päätellään niit siten. Että kyllä se, sitä vois tukea sitten että miten sit halutaan nää ilt- ja viikonloppupäivystykset. Sielt vois olla et jos on sit jotain tällasia ikäjakaumia ja muita, yleensä siel nyt on, ehkä vähän nuorempaa ku meidän tavallisella vastaanotolla, näillä iltpäivystystsvastaanoilla ja niin edelleen, et mitä sillä tiedol sitten tekee. Sen voisni tietysti sanoo, tuntuu että voipi olla työssäkäyvän mukavampi käydä illal vastaanotolla kun päivällä, ettei tarvii olla töistä pois ja niin edelleen. Että onko se sitten tämmönen, lääketieteellinen, merkitys mikä se sillä sitten on."

Organisaatiossa c joissain haastatteluissa esimiehet toivat esille, että asiakastietojärjestelmä lisää työntekijöiden yksilöllistä ymmärrystä asiakkaasta, tälle sopivasta hoidosta ja auttaa myös huomaamaan, jos joissain tilanteissa olisi pitänyt toimia toisin. Asiakastietojärjestelmä mainittiin myös välineenä, jolla voi seurata, etteivät hoitokäytännöt pääsee koventumaan. Myös siihen tulee haastattelujen mukaan kiinnittää huomiota, mitä ja miten asiakkaan tilanteesta kirjoitetaan järjestelmään. Teksti voi myöhemmin muodostua asiakkaalle voimaannuttavaksi tekijäksi tai päinvastoin. Tekstin tuleekin olla ymmärrettävää myös asiakkaalle.

Organisaation c avoterveydenhuollossa oltiin haastatteluhetkellä aloittamassa asiakkaiden käyntisyiden kirjaamista, mikä lisää hoidon sisältöön liittyvää tietoa.

"—Nythän sitä ruvetaan saamaan, kun tämän vuoden alusta esimerkiks niihin käynteihin liitetään tää käyntisyys näillä ICD-koodeilla. Että tähän astihan me on tilastoitu pelkkää käyntiä, puhelua, reseptin uusintaa, ja me ei oo tietty mitä siellä asemilla tapahtuu. Mutta tavallaan tämä laadullinen ja sisällöllinen tietohan varmaan tulee lisääntymään, mutta sen puuttuminen on kyllä ehkä jonkun asteinen ongelma. Kun eihän sillä oo ihmisten terveyden kannalta oo sillä oven lonksutuksella ei oo mitään merkitystä, vaan nimenomaan sillä mitä niillä vastaanottokäynneillä tehdään."

"—Että kun saatat selvyyt näistä laadullisista tekijöistä, ja tosiaan esimerkiks niiden käyntien sisällöstä, niin tottakai sitä pitää sillon sitä toimintaa suunnata siihen, jolla on eniten vaikuttavuutta, eikä tämmöseen hoitoon, jolla ei oo siis mitään käytännön merkitystä."

Organisaatiossa c sisällöllistä tietoa on kerätty tähän mennessä mm. asiakastyytyväisyyskyselyillä. Asiakaskyselyjä tehdään Chef-kyselyjärjestelmällä. Esimerkiksi moniammatilliset tiimit käyttävät Chef-järjestelmää kartoittaakseen asiakkaiden palvelun tarvetta ja tunnistaakseen ajoissa asiakkaiden ongelmat. Esimiehet mainitsivat laatuna myös sen, että henkilökunta saa tarvittavan koulutuksen ja osaaminen säilyy ajantasalla. Koulutuk-

sen vaikuttavuutta mitataan myös Chef-järjestelmällä. Henkilöstö- ja asiakaskyselyitä analysoidaan auditoinneissa.

Organisaatiossa b laadullista hoitoon liittyvää tietoa esimiehet saavat laatumittauksista, asiakaspalautteista, asiakkaan toimintakykymittauksista ja erilaisista elintapamittauksista. Organisaation b avohoito kuuluu laatujärjestelmään, jossa tietyn aikavälein seurataan asiakkaiden hoidon vaikuttavuutta erilaisia sairaus- ja elintapaosioita mittaamalla ja vertaamalla. Asiakaspalautteet ovat koskeneet vastaanottotoiminnan odotusaikoja, palveluiden saatavuutta ja asiakkaiden kokemuksia palvelun laadusta.

Haastatteluissa piirtyi kuva siitä, että kuten kotihoidossa, myös avoterveydenhuollossa ja sosiaali- ja mielenterveyspalveluissa hoitoon liittyvä laadullinen tieto määrittyy pitkälti erilaisten määrällisten mittareiden seurannan kautta. Esimerkiksi seuraavassa vastauksessa esimies määritteli laatua perheiden mukanaolon useudella ja käyntitiheydellä asiakasta kohden.

"---Esimerkiksi mielenterveystyössä niin mä saan DV:n ja (Effican) kautta kyllä sen että paljonko on perheet ollu mukana, onko tehty kotikäyntejä ja niin edelleen, mikä on frekvenssi, käyntitiheys per asiakas, onko se kerran kuukaudessa kontaktikäynti vai onko se niin että on todella viikottaiset hoitokäynnit. Sieltähän saa kaikkee tämmöstä.---

Organisaatiossa c asiakastyön vaikuttavuudesta kertovaa tietoa ollaan kehittämässä parhaillaan. Tästä on esimerkkinä ryhmähoitojen vaikutus painonhallintaryhmien diabeetikkojen painoon tai vyötärön ympärysmittaan. Toinen esimerkki työn vaikuttavuuden mittaamisesta liittyy työtehtävien siirtoon lääkäriiltä hoitajille. Laboratoriotulosten raja-arvoissa pysymistä ennen ja jälkeen tehtävän siirtymistä lääkäriiltä hoitajalle voidaan tarkastella ja tehdä tuloksista päätelmiä työtehtävien siirtämisen onnistuneisuudesta.

Toiminnan vaikuttavuuden seuraaminen tietojärjestelmistä on mahdollista, mutta tämä tapahtuu joidenkin esimiesten mielestä liian yleisellä tasolla. Vaikuttavuuden mittaamisessa pitäisi ottaa askel eteenpäin, mutta vaikuttavuuden mittaaminen tunnustettiin vaikeaksi asiaksi, joka on yleinen koko sosiaali- ja terveydenhuollossa.

"---Ja tiettyjä yhteisiä mittarejahan täs on yritetty kehitellä, mutta.. ne, ei niillä kyllä vaikuttavuuden kanssa vielä oo paljon mitään tekemistä, että lähinnä ne liittyy tämmösiin, asioihin että mitä on.. tehty linjauksia jostakin isommasta asiasta, mihin suuntaan pitäis mennä esimerkiksi avohoitopainotteisuus ja sitten mitataan sairaalahoitopäiviä versus avohoitokäyntejä, tämäntyyppistä. Mut että ne ei mulle merkitte paljon mitään, tämäkään asia koska meillä on selkeesti avohoitopainotteisempi systeemi kun mitä muissa suurissa kaupungeissa, niin jos meil ois takapajula tässä asiassa, niin sittehän se ois hyvinkin tärkeä merkitys, mutta se ei meikäläistä kiinnostaa paljon kun ollaan kuitenkin.. avohoitopainotteinen, tässä valtakunnassa, niin että siellä on kovin vähän sellasta, mikä jotenkin kertoo siitä, että, tavallaan semmosen hyvän vaikuttavuuden kannalta perusrakenteet on kunnossa. Sellasta dataa on, aika vähän, mut että tietenkin täytyy sanoa samaan hengenvetoon, että ei, että, kovin vaikea on.. keksiä näitä selkeästi siihen vaikuttavuuteen liittyviä mittareita, et tää ei ole tilaajan probleemi, ei meidän probleemi yksinomaan vaan se on tietysti yleinen."

Organisaatiossa c esimiehet pitivät kehittämisen arvoisena asiana toimintakykymittareita, joilla voisi kartoittaa hoidon vaikutuksia asiakkaassa. Tällainen mittaaminen olisi perustyöhön luontevasti istuvaa ja motivoisi myös työntekijöitä. Esimiehet myös arvelivat, että tilaajaa kiinnostaisi asiakkaiden toimintakyvyn kehittyminen. Esimerkkinä toimintakyvyn

mittaamisesta mainittiin asiakassuunnitelmat, jotka tulee tarkistaa vähintään kerran vuodessa. Toimintakykymittareita ei ollut käytössä varsinkaan sosiaali- ja mielenterveyspalveluissa.

Organisaatiossa c tilastotiedon yhdeksi tavoitteeksi on asetettu, että sen avulla voidaan paitsi suunnata resursseja tarkoituksen mukaisesti, myös muuttaa toimintatapoja tarvittaessa. Tällaiseksi toimintatavan muutokseksi esimiehet mainitsivat kevyempiin palveluihin siirtymisen. Kevyempiin palveluihin siirtymistä voidaan seurata esimerkiksi puhelinkontaktien määrän kehittymisen kautta sekä lääkärien ja hoitajien käyntisuhteen kehitystä tarkkailemalla. Hoitoja on myös toteutettu ryhmähoitoina. Tilastotieto on pakottanut muuttamaan toimintatapoja esimerkiksi osoittamalla, että lakisääteisissä määrärajoissa ei pysytä. Lakisääteisissä määrärajoissa pysymiseksi organisaation c lastensuojelussa toteutettiin aiemmin mainittu työnjaollinen uudistus, jossa tietyt työvaiheet keskittyivät yhteen tiimiin.

8 TIETOTEKNIikka ESIMIESTYÖSSÄ IHMIEN JOHTAMISESSA

Aiemmin tässä tutkimuksessa esitettiin esimiesten saavan motivaatiota työhönsä ihmisten johtamisesta. Tärkeimmiksi esimiestyön osa-alueiksi nähtiin työntekijöiden työn tukemisen ja mahdollistamisen sekä osaamisen kehittämisen. Yhdessä tiimin kanssa tehtävä asiakastyö nähtiin hyvin motivoivana. Johtopäätöksenä oli, että esimiesten työorientaatio on keskittynyt ihmisiin ja heidän väliseensä vuorovaikutukseen. Tietotekniikan soveltamisen esimiestyössä katsottiin korostavan määrämittaisuutta, standardointia, tilastoja, ns. faktatietoa työn kohteesta tiedolla johtamisen perustaksi.

Seuraavassa tarkastellaan, millä tavalla tietotekniikkaa ja sen välittämää tietoa sovelletaan ihmisten johtamisessa. Lopuksi ihmisten ja asioiden johtamisen viitekehyksestä analysoidaan tietotekniikan hyötykokemusten muodostumista.

8.1 Työn kuormituksen tasapuolinen jakautuminen kotihoidossa

Aiemmin on käsitelty kotihoidon työn organisointia työn tehostamisen ja sujuvoitumisen näkökulmasta. Myös työn tasapuolinen jakautuminen henkilöstön kesken on kotihoidon keskeinen tavoite, jota asiakastietojärjestelmän ja toiminnanohjausjärjestelmän avulla pyritään edistämään. Työn tasapuolisella jakautumisella tähdätään työntekijöiden hyvinvoinnin lisäämiseen. Tietojärjestelmien avulla esimiehet pystyvät varmistamaan tiettyyn rajaan asti, että työ jakautuu tasapuolisesti henkilöstön kesken.

Työvuorojärjestelmä Titania auttaa esimiestä työnjaon tasapuolisessa ja oikeudenmukaisessa toteuttamisessa. Työvuorojärjestelmä noudattaa työsopimuslakia, joten lain toteutuminen varmistuu. Myös palkat ja lisät määräytyvät työvuorojärjestelmän mukaan. Tämä tuo varmuutta esimiehen työvuorosuunnitteluun. Työvuorosuunnittelulla esimies varmistaa riittävän miehityksen läsnäolon ja pystyy suunnittelemaan mm. vuosilomat.

"Ja sit tietysti toinen mikä on Titania-työvuorosuunnitteluohjelma että sen kauttahan sitä yrittää katsoa sitä oikeudenmukaisuutta, tasapuolisuutta ja sitä riittävää miehitystä ja vuosilomien suunnittelut ja kaikki muut että sehän on semmonen keskeinen työväline."

"Siel on just tämmöstä, et pystyy laskemaan sitä miehitystä, et minkä verran on. Ja tavallaan nään, että ”oho, mult on jolleki päivälle iltavuoro jääny suunnittelematta”, mä pystyn sen helposti kattomaan, ettei tuu semmosia unohduksia, et ”hetkonen, huomenillas ei oo ketään!” Ja varallaolot ja kaikki pystyy suunnittelemaan, että mä koen, et se on kyl aika hyvä järjestelmä."

Organisaatiossa a seuraamalla asiakaskäyntejä asiakastietojärjestelmästä, esimies voi edistää oman henkilökuntansa käyntimäärien ja raskaiden asiakaskäyntien tasaista jakautumista. Käyntimääriä ja asiakkaan luona vietettyä aikaa voi seurata Efficasta työntekijöittäin ja tiimeittäin. Asiakkaita on myös siirretty tiimien välillä työn tasaisemmaksi jakautumiseksi. Effic on siis tuonut läpinäkyvyyttä ja yhtenäisyyttä työhön eri tiimien välillä. Esimies näkee järjestelmästä yksilötason työsuoritukset.

"Sieltä tietysti tiimeittäin pystyy vähän seuraamaan että minkä verran on asiakkaita missäkin tiimissä ja kuinka paljon aikaa niitten asiakkaiden hoitoon käytetään että pystyy vähän sillä lailla tai niin kun on tehtykin jo omissa tiimissä että kun aina ei pysty vaikuttamaan siihen että mille alueelle ne asiakkaat tulee että sitten on sillä lailla tasattu sitten niitä asiakasmääriä et siirretty kokonaisia asiakkaita sitten toiseen tiimiin ja näin että.."

"Joo että siis ajanvarauskirjahan on Efficassa ja et sinne pitäis viedä ne päivittäiset käynnit jokainen työntekijä. Ja siellä on asiakkailla viikko-ohjelmat ja sieltä ne nousee sitten et siellä pystyy esimies seuraamaan jokaisen työntekijän ajanvarauskirjaa että kuinka monta käyntiä hänellä on ja mihin aikaan ja siellä on ne arvioidut ajat että paljonko on suunniteltu sen käynnin pituudeksi ja näin että.."

Organisaatiossa b, jossa toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto oli jo ajankohtainen, esimiehet odottivat toiminnanohjausjärjestelmästä välinettä työn entistä tasapuolisempaan jakamiseen yksittäisten työntekijöiden, tiimien ja alueiden kesken. Kun kaikki kotihoidon alueet ovat toiminnanohjausjärjestelmän piirissä, kotihoidon ohjaajat saavat objektiivista ja reaaliaikaista tietoa työnjaon tasaamiseksi alueiden välillä.

Mobiililaitteen myötä voidaan seurata ajankäyttöä asiakkaiden luona ja myös aiempaa paremmin selvittää, miksi eroja syntyy työntekijöiden välille eli tehdäänkö käynnillä sovitun nähden liian vähän tai vastaavasti liikaa työtä. Haastatteluissa tuli esille tässä yhteydessä myös nuorten ja iäkkäämpien työntekijöiden väliset työtapaerot. Nuorten työtapa kuvattiin nopeaksi. Iäkkäämpien työtapa kuvailtiin puolestaan kokonaisvaltaiseksi, mikä saattaa tehdä työtavasta myös hitaamman. Kotihoidon työn yhdenmukaistaminen sisältää sen, että keskimääräisiä asiakasajoja seurataan.

"No tietysti mä toivon, et sitä kautta et siel asiakkaalla ollaan ehkä pitemmän, se asiakas saa enemmän sitä aikaa että tietysti siinäkin on eroja hoitajissa, että on kyl niinkin päin et joku hoitaja niin sanotusti käyttää liikaa aikaa, vaikka.. ja sit taas joku liian vähän. Mut siin on tietysti helppo sitte seurata niitä, että miks toisella hoitajalla menee puol tunti ja toinen on kymmenen minuuttia et mikä täs on. Et jättääks joku jotain tekemättä, vai tekeeks joku siellä liikaa niin sanotusti."

"--Ja sillä tavalla toivon koska näit on seurannu tossa omallaki alueella sitä, että meillähän on, nuorten työtapa on hyvin paljon semmonen nopeampi työtapa, ja taas vanhempien on sitte semmonen hitaampi tai en mä sano hitaampi, vaan se on semmonen just semmonen laajempi ja muuta. Ni siinä must on nyt tosi tär-, nyt on ollu jo hyvä kun ollaan katsottu niitä niin sanottuja keskimääräisiä aikoja sinne. Ja sitte meillä myös tää Hilkka-toiminnanohjausjärjestelmä velvottaa sitte jatkossa myös perustelemaan, et jos sä alitat selkeesti sieltä keskimääräisen ajan tai sä ylität sen selkeesti. Et jos ei meillä olis sitä aikaperusteista, niin mikä se olis sitte millä me saatais se asiakkaan palvelu sellaseks, minkä hänen tulee saada."

Molempien organisaatioiden haastatteluissa ja työpajoissa esimiehet toivat esille, että työntekijöiden yksilöllisyys ja työrajoitteet tulee huomioida toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa ja käytössä. Kotihoidossa on esimerkiksi joukko ikääntyneitä työntekijöitä sekä myös vajaatyökykyisiä työntekijöitä. Kuitenkin asiakkaan luona käytetyn ajan tulisi olla se, joka maksupäätöksessä on määritelty.

"Ei se varmaan ihan kaikkea ratkase, sitä että, mä uskon että se parantaa sitä, että esimerkiksi sitä työtä voidaan jakaa tasapuolisemmin. Mutta aina tietysti kukin työntekijä on vähän oma yksilönsä, jollakin voi olla sitten esimerkiksi työrajoitteita, jonka takia ei voi kaikkiin asiakaspaikkoihin mennä, jos on niin fyysisesti raskashoitonen asiakas, tai sitten on huomattavissa, että jos lähestyy eläkeikää, et on vähän verkkaisempi se tahti, se ei enää siitä kiihdy, että siltikään ei voi ajatella, että kaikki työntekijät siellä toiminnanohjausjärjestelmässä olis identtisiä."

"..Sanotaan, että johtamistyössä haasteet on lisääntynyt. Eli tietyllä tavalla, työntekijöitten ikärakenne on erilainen, et meil on ryhmä, jo tosi ikääntyneitä työntekijöitä, joilla on tätä vajaatyökykyisyyttä, siit tulee se yks haaste, eli et miten pystytään järjestää työtä näille vajaatyökykyisille ja että mahdollisimman pitkään olis työelämässä mukana. Sitte toinen haaste on nää vastavalmistuneet nuoret työntekijät, joilla sitte taas se ajatus työstä on aika erilainen, eli sitte näitten nuorten työntekijöitten vastuuttaminen.---"

"---Mutta, ja että jos, jos joku kerkiikin tekemään, mutta, niissä rajoissa, se kerkiäminen on oltava mun mielestä, mille se maksupäätös on perustettu. Että joku on vauhdikkaampi ja joku on hitaampi tekemään asioita. Että sen viikon keskiarvo täytyy siellä asiakkaan luona, toteutua, se käyntiaika mistä siis laskutetaan."

Asiakkaille tehdyt toimintakykymittaukset antavat esimiehille tietoa siitä, miten raskashoitaisia asiakkaita tarkasteluhetkellä on kussakin tiimissä. Mittauksista siis ilmenee, onko jollekin tiimille painottunut erityisen raskashoitaisia asiakkaita. Tällöin voidaan pohtia, olisiko esimerkiksi turvallisempaa siirtyä yksityisohjelmasta pariterveysohjelmaksi ja missä henkilöstöä tarvittaisiin eniten.

8.1.1 Työn kuormituksen tasapuolinen jakautuminen avoterveydenhuolto- ja sosiaali- ja mielenterveyspalveluissa

Organisaatiossa c raporttipaketin tilasto asiakaskäynneistä työpanosta kohden on mittari, jonka avulla esimies voi seurata, onko työn kuormitus tasaista yksiköiden välillä.

"No mehän nyt määritellään niitä mittareita mitä me siihen halutaan, että ei se vielä oo lopullinen. Me justuinsa, mä oon saanu siihen aika paljon semmosia mittareita mitä minä siihen haluan siihen, mutta se varmaan muuttuu vielä edelleenkin, ei se vielä oo valmis. Se on nyt vasta, siitä on tullu ihan muutama tällöinen koeversio, ja siellä on niitä virheitä. Esimerkiks joku, mikä kiinnostaa hyvin paljon, on esimerkiksi jotakin käyntiä per työpanos, jota minä ootan hirveän mielel, esimerkiksi asemittain, että onko jossakin asemalla paineisempaa kuin jossakin toisella. Niin esimerkiksi viime raporttipaketissa kun ne työpanokset oli väärin, niin niillä luvuilla ei ollu mitään merkitystä."

Organisaation c haastatteluissa tuli esille, että muutoksia työnjakoon olisi vaikeaa tehdä muuten kuin tilastotietoihin perustuen. Kuitenkin työnjakoa suunniteltaessa esimiehellä tulee olla myös tilastotietoa eri terveysasemapiirien väestöpohjista, koska tämä vaikuttaa työn kuormitukseen. Tietoa väestön psykososiaalisista tekijöistä esimies saa erilaisista tilastoista, mutta näitä tilastoja ei ole vielä sisällytetty raporttipakettiin.

"---että mun mielestä sitä ei voi muuten tehdä kun oikeestaan niitten tilastojen pohjalta. Koska siinä on myös semmosia eroja, että X kaupungissa eri terveys(-)piirit ovat väestöpohjaltaan hyvin erilaisia ja tietyillä, niinku esimerkiksi X alueella, on hyvin paljon työttömyyttä, tällöistä huono-osaisuutta, joka näkyy myös niissä terveyspalvelujen käyttötarpeissa ja sitten siinä asiakasryhmässä. Sitten vastaanotto-työssä sillä on merkitystä, että minkä ikäinen se väestöpohja on, että jos se on vanhusvoitosta väestöä, niin se periaatteessa työllistää paljon enemmän sitä henkilökuntaa kun semmosen alueen väestö, jossa on enemmän nuorta ja työikästä, jotka voi käyttää työterveys(-) palveluita taikka sitten, ovat terveempää ja parempiosasia, että voivat käyttää yksityispuolen palveluja ja muita."

Organisaatiossa c myös asiakastietojärjestelmä Efficia on avuksi esimiehelle asiakastyön tasapuolisessa organisoinnissa. Järjestelmästä esimies näkee työntekijäkohtaiset asiakasmäärät, mikä kertoo työn kuorman tasaisesta jakautumisesta. Esimies seuraa asiakastietojärjestelmästä, ovatko ajanvarauskirjat ohjeiden mukaan täytetyt. Jos näin on tehty,

työn kuormituksen pitäisi jakautua tasaisesti henkilökunnan kesken ja sopimuksessa määriteltyjen tuotteiden pitäisi toteutua.

"—Efficasta, kun meillä on semmoset ohjeet annettu, minkä mukaan jotta työntekijöitten työkuormitus ois tasavertasta, että minkä ohjeen mukaisesti pitää eri henkilöstöryhmien ajanvarauskirjat tehdä niin mä katon sieltä Effiasta, että ne työvuorot on tehty sen mukaisesti ja jos ne on sen mukaan tehty, niin periaatteessa silloin se tuotteitten määrä, mikä meillä pitää tulla niin pitää tulla. Ja tietenkin mä katon sitä, että minkä verran näitä aikoja on varattu, että onko siellä tyhjää vai eikö siellä oo tyhjää, että miten ne siellä, se systeemi pelaa ja siellä ajetaan sieltä Efficalta semmosia tilastoja, et minkä verran on eri henkilöillä käynyt asiakkaita, niin sieltä voi kattoo esimerkiksi vastaanoton hoitajien kohalta että onko niillä kuormitus suurin piirtein tasasta. Että ei oo sillai, että jollakin on tiukempaa jollakin toisella, vaikka periaatteessa näin ei voisi olla, koska jos ajanvarauskirjat on oikein tehty."

Organisaatio c:n niissä yksiköissä, jotka noudattavat virka-aikaa, henkilöstön jaksamista tuetaan huolehtimalla, että virka-aika riittää työtehtäviin. Työaikajärjestelmä Timecon auttaa esimiestä valvomaan, että tämä toteutuu. Vuorotyötä tekevissä yksiköissä esimiehet pitivät työvuorojärjestelmä Titaniaa erinomaisena työn organisoimisen välineenä, jolla voidaan kohdentaa resursseja sinne, missä niitä tarvitaan eniten. Työvuorojen suunnittelu on vastuutettu työntekijöille ja esimies hyväksyy työvuorolistat.

"Ja niin ku tää vuoro-, Titania-lista niin tää on äärimmäisen hyvä ku meillä on kaks osastoa niin ku X:ssäkin, mikä on haasteellisempi talo varmaan omalla tavallaan kumminki ku se ottaa vastaan kaiken, niin tavallaan siellä voidaan laskea kahen osaston henkilökunta yhteen ja laskee sillä tavalla et jommallekummalle resursseja enemmän, mikä tavallansa jakkaantuu sitte sinne missä tarvitaan, et must siellä on älyttömän hyviä semmosia systeemejä, et on opittu sillei ajattelemaan taloudellisesti, ettei tavallaan sitä kun on yks osasto ja yhet nuoret niin tavallaan et siin on se henkilökuntarakenne vaan koko talo kokonaisuutena. Ja oikeestaan Y ku liittää vielä niin tavallaan sillei vielä sitte et Y ja X elikkä isompien lasten lastenkotimaailma niin tavallansa ajatellaan kokonaisuutena."

"—tämä työvuorolista, Titania. Ja sillä tehään tää, sähköisesti tehään kolmivuorolista, ja se suunnittelu on sen verran haasteellista, että meillä edelleen, meil on kaks listantekijää. Minä en niitä tee, minä hyväksyn. Niin listantekijät sitä yrittää maho... Siinähan päästään vaikuttamaan, että työntekijöitä on eniten sinä aikana ku on asiakkaita. Meillä on semmosta taipumusta inhimillisesti ihmisillä, että voi olla että jos sanottiin jostakin vanhussyksiköstä että (ko on) [1:24:17] vähempi illassa ku aamussa. Työntekijöille on mukavempi aika aamu ku on ilta. Mutta mehän ei saa kattoo mikä meistä on mukavaa, vaan lista pitää tehdä niin että siel on eniten työntekijöitä silloin kun siel on asiakkaitakin. Ja se on kyllä, se on hyvin tärkeä, se on aikaaviepä tehtävä, ja se on hyvin vaikuttava."

Myös organisaatiossa b työvuorosuunnitteluohjelma Titania oli parantanut esimiehen mahdollisuuksia hallita henkilöstön työvuorosuunnittelua ja ajanhallintaa. Järjestelmä vähentää virheitä ja nopeuttaa työvuorosuunnittelua.

"—sanotaan just nää, ohjelmat, mitkä on aikanaan luotu, Titania-ohjelma, Titania md, näihin työvuorosuunnittelu- ja ajanhallinnan käyttöön siinä, niin kyllähän se on, hirveesti tuonu parannusta, että se on kuitenkin tietyllä tavalla nopea ja helppo ja, semmonen virhemahdollisuudet vähenee huomattavasti käyttäen. Koska se laskee ves:in mukaan kaikki aivan oikein kun jos vertaa siihen aikaan kun ne piirrettiin paperille seinälle. Laskettiin käsin ja pohdittiin miten arkivapaat vaikuttaa seuraavan listaan, pääsiäislistaan esimerkiksi, niin ihan oikeesti, onhan se huomattavasti nopeempaa."

Organisaatiossa b avohoidon esimiehet olivat sekä ulkoistettujen palvelujen että kaupungin avohoidon puolelta, joten heillä oli käytössään keskenään hieman erilaisia tietojärjes-

telmiä. Tämä koski lähinnä henkilöstöhallinnon järjestelmiä. Esimerkiksi henkilöstöhallinnon järjestelmä ESS oli käytössä vain kaupungin työntekijöillä. Työvuorosuunnittelujärjestelmä MD-Titania on käytössä niin kaupungilla kuin yksityisellä puolella, mutta kaikki esimiehet eivät käyttäneet työvuorosuunnitteluun sähköistä järjestelmää. Esimerkiksi lääkärit eivät käyttäneet MD-Titania-ohjelmaa. He laativat alaistensa työlisterit ja lähettävät ne sähköpostilla työntekijöille. Lääkärit kertoivat, että sähköinen järjestelmä työlistojen tekoon voisi olla työtä helpottavaa. Toisaalta ulkoistetuissa palveluissa työvuorolistojen laatiminen ja henkilöstön loma-anomukset hoidetaan hallinnossa eikä esimiehen toimesta.

"--Toisaalta mä kyllä vähä kaipaisin että olis tämmönen joku hyvä järjestelmä jonne vois, kaikki tää työajan hallinta, jollain tapaa näppärästi siirtää että jos esimerkiks, lääkärille tulee vapaapäivä tai loma, niin mä voisin näpytellä jonnekin, sen sisään ja se ohjelma hoitas sit sen laskutoimitukset sit siitä että kuinka paljo tää nyt sit lohkasee sen ihmisen kaikista lomista tai palkoista tai mistä nyt vaan, tai näin. Ja sit antas sieltä tarvittaessa raportteja, kyllähän mua kiinnostas, mahdollisesti semmonen et se vois auttaa mua, jos mä semmosen saisin käyttöön. Et ilman muuta se vois. Toisaalta taas sit jos on joku muu järjestelmä, jossa se varmistetaan että, mä aina viestin että tämmönen lääkäri, lähtee nyt lomalle viideks päivää niin se ihminen joka sitte delegoitu hoitamaan sen niin hoitaa sen, mutta niin että hän myös pystys anatamaan mulle mun tarvitseman sitten, jonkun raportin et jos, en mä osaa oikein selostaa, mitä mä nyt täs kaipaan mut joskus on vähän, et jos lääkäri kysyy multa että paljos hänellä on lomaa jäljellä, niin se ei oo hirveen, voi olla et vähän työlästä lähtee selvittämään sitä, ai niin, sä olit, et mul on omat muistiinpanot ja omat kirjalliset merkinnät siitä, okei, mut se ei oo ihan niin eksaktii välttämättä ku se että jos mul ois joku hallinnointiohjelma johonka, ku nää on kiinnitetty sinne niin se tulee sieltä näitisi, mä voin antaa raportin alaiselle, täs on, kato tosta. Et täntyyppinen, multa puuttuu työkalu."

Organisaation b avohoidossa ulkoistetuissa palveluissa työskentelevä esimies oli kaivannut työhönsä sähköistä henkilöstöhallinnon ohjelmaa, joka helpottaisi henkilöstön työn suunnittelua ja organisointia. Kaupungin terveysasemilla oli käytössä tähän tarkoitukseen ESS-henkilöstöhallinnon järjestelmä.

"Sit mä oon miettiny sitten näitä tämmösiä lomiasia ja muita että voisko niitä jotenkin, että mitä tämmönen tavallaan vois niihin tulla enemmän tämmöstä niinku, sähkösen järjestelmän kautta suunnitteluun ja tämmöseen."

8.2 Esimiehen ja työyhteisön kasvokkaisen vuorovaikutuksen rooli kotihoidossa

Organisaatiossa a esimiehet korostivat kaikissa haastatteluissa, miten tärkeä esimiehen tehtävä on alaisten tukeminen asiakastyössä. Tämä liittyy myös siihen haasteeseen, että asiakasmäärät kasvavat, mutta työntekijämäärä ei tule kasvamaan. Työntekijät tarvitsevat esimiehen tukea mm. sen arvioimisessa, ketkä asiakkaat kuuluvat kotihoidon palveluiden piiriin ja ketkä ohjataan muualle.

"Se varmaan, haasteet on siitä, että ikääntyviä ihmisiä tulee entistä enemmän. Eli asiakasmäärät kasvaa ja se tämänhetkinen tieto ainakin mitä meillä on, että meidän työntekijämäärä ei tästä kasva, et joudutaan priorisoimaan sitä, että mitä palvelua sitten me täältä tarjotaan ja mitä sit ohjataan yksityisille palveluntuottajille ja että löytyy semmosia luotettavia yhteistyökumppaneita, jotka pystyis sitten tarjoamaan ihan laadukasta palvelua.

K: Joo. No mitä se sun johtamis- ja esimiestyön kannalta merkitsee, tää haaste?

V: No sitä, ensimmäkin, täytyy olla työntekijöitten tukena siinä, miettimässä, että kuka se meidän asiakas on eli sitä palveluntarvetta täytyy pystyä arvioimaan ja pitää olla sitten tietoa siitä, että asiakas ei kuitenkaan siinä.. palvelun tarpeen, kun hänellä on se vaje sitten toimintakyvyssään, et hän ei jää ilman sitä apua, et ei tarvitse heitteille jättää ketään. Et se palvelu kohtais.. sen asiakkaan."

Haastatteluissa tuotiin ilmi, että tietotekniikan käyttö ei saa johtaa siihen, että kasvokkainen vuorovaikutus tiimin kesken vähenee. Työntekijöiden jaksamisen ja motivoinnin kannalta on keskeistä, että esimiehen ja tiimin antama tuki toteutuu konkreettisina kohtaamisina. Myös tiedonkulku vaatii säännöllistä kasvokkaista kohtaamista.

Myös organisaatiossa b tuotiin esille, että työntekijät saattavat kokea mobiililaitteen käyttöönoton kuormittavana, jos se vähentää kollegoiden keskinäisiä tapaamisia.

"Siis ei se mun mielest työn kuormittavuutta sinällänsä vähennä, koska ne asiakkaathan on siellä ja samanlaiset kunnos kun ennen mobiililaitettakin. Mutta että jos siihen mennään että, mobiililaitteen takia tänne ei tulla enää aamupäivällä eikä paljo illallakaan, niin silloin, koen että, työntekijät kokevat, että työ on kuormittavaa, kuormittavampaa kun ennen, kun he ei voi, tavata niitä, kollegoitaan."

Onkin haastateltavien mukaan tärkeää, että työyhteisön kasvokkainen vuorovaikutus ja yhteiset tapaamiset turvataan. Esimiehen tehtävä on kuulostella työntekijöiden vointia liikkumalla työntekijöiden parissa, ei pelkästään tietojärjestelmien kautta. Haastateltavat ottivat esille sen, että yhteisten tiimikokousten merkitys tulee todennäköisesti korostumaan.

Henkilöstöön liittyvät tehtävät ovat vaativimpia lähiesimiehen työssä, koska se on osa-alue, jossa esimies laittavat itsensä eniten likoon. Toisaalta esimiehet pitävät henkilöstöjohtamista työnsä antoisimpana osana ja näkevät sen huomattavan merkityksen asiakastyön onnistumiselle.

"Toisaalta sit se saman kolikon toinen puoli että, myös se henkilöstö asettaa ne omat vaikeudet. Ja omat haasteet. Et ku ihmiset on erilaisii ja, erilaisii ongelmia, nyt, ei mitään vakavia mutta kuitenkin niille ihmisille todellisia ongelmia ja se että, saa pidettyä sit ne ihmiset motivoituneina siinä työssä ja, tsemppattua ja sparrattua heitä siihen työhön et, se on kyl, sit taas se haaste."

"---Ja sun pitää kaikki miettiä ja ymmärtää ja huomioida ja kattoo, et miten sä jonkun asiat juuri tämän työntekijän kanssa hoidat, teet. Et se on tosi tärkeetä ja mä pidän sitä sen tähden niin kyl oleellisen tärkeenä, et jos ei meil heitä olis niin eihän me pystyttäis mitään palveluita antamaan ja, asiakkaita hoitamaan elikkä et kyl siihen täytyy, niin johto kun minunkin niin panostaa. Se arvostus ja panostus pitää olla tosi näkyvä ja kuuluva ja muu että ihan oikeesti, me tehdään niin arvokasta työtä ja hyvää työtä."

8.2.1 Kasvokkaisen vuorovaikutuksen rooli vs. tietotekniset järjestelmät avoterveydenhuolto- ja sosiaali- ja mielen-terveyspalveluissa

Organisaatiossa c toiminnan johtaminen yhteistyössä henkilöstön kanssa luonnehti koko aineistoa hyvin, mutta esimiehet kertoivat, että heillä on liian vähän aikaa asiakastyön suunnitteluun yhdessä henkilöstön kanssa ja henkilöstön tukemiseen. Tämä toistui lähes jokaisessa haastattelussa. Oheisessa haastatteluteksteissä esimies kuvaa, että haluaisi käyttää aikaansa enemmän kentällä liikkumiseen, jotta tietäisi, missä asiakastyössä mennään ja voisi tukea asiakastyöntekijöitä heidän työssään. Haastatteluteksteissä korostuu se

näkemys, että johtajan tulee nähdä omin silmin asiakastyötä, mitä tilastojen tarkastelu ei voi esimiehen mukaan korvata.

"Henkilöstön tukemista, liikkumista tuolla kentällä ja olemista joissakin neuvonpidoissa ja silloin tällöin asiakastyössäkin, tosin aika harvoin mutta kuitenkin, tavallaan se osottais, että on vielä kärryillä jotenkin ja ymmärtää tiimien toiminta aja kuulee heitä ja muuta, se on erittäin tärkeätä, tätähän me ei millään mitarilla pystytä kattamaan, että.. "

Seuraavassa haastatteluotteessa esimies puolestaan kuvaa sitä, että hallinnolliset tehtävät vievät aikaa henkilöstön tukemiselta, ja että esimies hoitaa näitä hallinnollisia tehtäviä enemmän määrin itse verrattuna aiempaan käytäntöön.

"--Ennenhän hallinnossa teki joo, esimerkiksi työsopimukset. Osa (esim.) päivähoitopuolella kyllä tehtiin ite, mutta on, pitkään oli niin että hallinnossa oli kanslistit. Mutta tietenki jos jotain pitäis karsia että johtajan aika riittäis, niin kyllä mä sitte ajattelisin että työsopimukset on semmoset, että kun sä annat perusteet niin ne vois joku tehdä, jopa ESSInkin. Mutta ennenhän oli ne paperit jotka täytettiin ja lähetettiin, ja ne otett(u) [1:34:29] niiltä kanslistilta pois, koska heil on nyt muuta sitte tärkeämpää. Mutta että jos jotain pitäis karsia, niin ne ois näistä, jotta jäis aikaa siihen työntekijöitten tukemiseen. Siihen minä koen että siihen on vähän aikaa."

Organisaation b avohoidossa esimiehet kuvasivat työssään vähemmän motivoivaksi sitä, että tietoliikenteen haltuunottoon menee välillä kohtuuttomasti esimiehen aikaa. Seuraavissa haastatteluotteissa kuvataan, miten tietoliikenteen haltuunottoon menevä aika on pois henkilöstöhallintoon panostamisesta. Esimiehen suora vuorovaikutus henkilöstön kanssa on myöskin vähentymään päin sähköisten järjestelmien myötä. Lähiesimiehestä on tavallaan tullut etäesimies. Toisaalta kun tietotekniikka on korvannut paperityön, tiedon jakelun muoto on muuttunut, ei sinänsä tiedonvälityksen sisältö.

"Sanotaan se varmaan on, et tänä päivänä tuntuu et, ihan mahdottomasti paljon menee aikaa tän, tiedonhallinnan, hallussapitämiseen eli sähköposti, tietoliikenteen haltuunotto, et se on, voim sanoo konkreettinen esimerkki, jos olet viikon lomalla, niin sinä aikana on tullut noin pari sataa sähköpostia, jotka sitte odottaa sitä käsittelyä, niin se vie kohtuuttomasti välillä aikaa suhteessa siihen, että jos on esimerkiksi ollu vaikka lomalla, niin pitäis enemmän päästä panostaa heti niihin henkilöstöhallinnon asioihin, eikä siihen, mut se on vaan tätä päivää ja se ei tuu väheneen vaan päinvastoin.--"

"..Onhan se sinänsä, että sanotaan aikasemmin se aika varmasti enemmän oli aika suoraan siihen henkilöstön kanssa olevaan toimintaan, eli lähiesimies pysty näkymään enemmän siinä henkilöstön keskuudessa ja olemaan läsnä ja päivittäistä asiointia ja tiedonvaihtoo tapahtu suoraan henkilöstön kanssa. Nyt se, painotus on selkeesti sähköiseen, kaikessa."

"Se on tarkotettu apuvälineeks, mut sanotaan nyt jos munkin kohdalla puhutaan, et mä oon lähiesimies, niin must tuntuu et mä oon kohta etäesimies. Et se vois olla se, et kokee sen, että. Mä hoidan sitä jostain muualta sitä esimiestehtävää ku olemalla siinä ihan läsnä fyysisesti siinä, missä työtä tehdään."

8.3 Sairauspoissaolojen seuranta kotihoidossa

Organisaatiossa b esimies saa otettua henkilöstötietojärjestelmä ESSistä työntekijäkohtaisia tietoja esimerkiksi sairauspoissaoloista, joka toimii siltana varhaisen puuttumisen malliin. Varhaisen puuttumisen malli tähtää äkillisten, lyhyiden sairauspoissaolojen syyn selvittämiseen. Juuri lyhyet sairauspoissaolot aiheuttavat hankaluutta työn organisointiin, kun sijaiset täytyy hankkia lyhyellä varoitusaajalla.

"No sit tietysti, lähinnä esimerkiksi Essistä, sieltähän saa otettua sellasia työntekijäkohtasia tietoja, esimerkiksi siitä että kuinka paljon työntekijällä on ollut sairaslomia, joka taas sit on aasinsiltana siihen meidän varhaisen puuttumisen malliin. Eli siihen, että työntekijän kanssa käydään keskustelu sillon jos on monta lyhyttä poissaoloa tai 30 kalenteripäivää sairaslomia, niin sit tietysti Essistä saa tosi näppärästi ne sitten printattua, vaikka me toki vielä manuaalisesti tehdään meidän sairaslomavihkoihinkin niitä merkintöjä, josta taas sitten me siirretään tonne ihan Z-aseman Excel-taulukkoon sitä, että kuinka paljon esimerkiksi täällä x alueella on ollut vaikka sitten huhtikuussa sairaslomapäiviä, ja kuinka paljon niistä on ollut sitten sellasia äkillisiä sairaslomapäiviä, koska nehän teettää esimiehen työssä enemmän päänvaivaa ne äkilliset sairaslomat, jolloin pitää tehdä niitä työn tasauksia enemmän. Sit usein, jos on, puhutaan vaikka kuukauden sairaslomasta, niin kyllä me siihen pyritään sit saamaan jo ulkopuolinen sijainen. Niin sillon jos me saadaan se sijainen, niin silloinhan se tasottaa sen tiimin tilanteen. Ne äkilliset sairaslomahuiput, ne työllistää."

Myös organisaatiossa a esimies voi seurata henkilöstöhallintajärjestelmästä ja työvuorojärjestelmästä henkilöstön poissaoloja. Henkilöstöhallintojärjestelmässä on toiminto, josta esimies näkee työntekijät, joilla on ollut paljon lyhyitä poissaoloja, jolloin esimies voi keskustella työntekijän kanssa poissaolojen syistä, onko työyhteisössä jotain, mikä aiheuttaa poissaoloja.

"---Että tietysti eHijatussa on se hyvä puoli et pystyy seuraamaan poissaoloja ja tälleen et sinne sähköpostitse kun lähetetään nää henkilöstöhallinnolliset lomakkeet palkanlaskentaan niin sieltä ne palkkakirjanpitaajat päivittää ne sinne eHijatiin että sieltä pystyy sit seuraamaan esimerkiksi poissaoloja. Kuten tietysti myös Titaniasta mutta.."

"---Ja sit mä käytän myös sairauspoissaolojen seurantaan tätä järjestelmää. Eli me ei syötetä sinne näit sairauspoissaoloja, mut me nähdään ne tiedot. Ja siin on uus toiminto, jota just kävin tossa kokeilemassakin, niin siel on tämmönen kun, uus toiminto, ku "aktiivinen välittäminen", ja tää on tämmönen sairauspoissaoloihin liittyvä toiminta, et mä pystyn ajamaan tämmösen raportin mun työntekijöistä. Ja se on aika kiva, mä kokeilin, niin sieltä näkyy sit, ne nousee ne työntekijät, joilla muun muassa on sit paljon, joko paljon niit sairauspoissaolopäiviä tai sit paljon sairauspoissaolokertoja, jolloin se kone ilmoittaa mulle, että tällasia: "puheeksiotto yksi, puheeksiotto kaksi", tämmösiä vinkkejä, et nyt olisi aiheellista ehkä keskustella asiasta, että onko jossain jotain, ni kokeilin, niin se on kyllä tosi.. ja sieltä näky tosi hyvin, jos jollain on vaikka vaan päivän poissaoloja paljon, ni ne tuli tosi selkeesti siitä esille, että varmasti tuun sitä käyttämään jatkossa ihan, siinä mielessä, et sit pystyy keskustelemaan, että jos en tiedä syytä, että mistä hän, et mitä voisi tehdä sit asialle. Tai onko työyhteisös jotain, mikä aiheuttaa sitte, että. Et sitä käytän."

8.3.1 Sairauspoissaolojen seuranta avoterveydenhuolto- ja sosiaali- ja mielenterveyspalveluissa

Organisaatiossa c esimiehet voivat seurata henkilöstön sairauspoissaolojen kehitystä raporttipaketista. Organisaatiossa b sairauspoissaolojen seuranta tietoteknisten järjestelmien välityksellä ei korostunut.

Organisaatiossa c esimiehet kertoivat, että sairauspoissaolotilastoista voi päätellä toiminnallisen tehostamisen seurauksia henkilöstön hyvinvointiin ja tehdä muutoksia tarvittaessa. Tulee paitsi seurata, onko toiminta tehokasta ja taloudellista, myös sitä, että työhyvinvointi pysyy yllä tässä kokonaisuudessa. Tilastot antavat esimiehelle välineen vertailla henkilökunnan kokemuksia tilastoiden osoittamiin seikkoihin.

"—Ja sitten, jos tämä ei ollenkaan oo yksiin sen kanssa missä valitetaan siitä että kuinka meillä on hirveesti työtä. Niin tähän hyödyttäis täntyyppisessä aivan valtavasti, ja sitten, ennen kaikkee siinä lähiesimiehille sen tiedon vientiä että jatkakaa vain tämän, toiminnallisen tehostamisen toimenpiteitä, jotka ovat suunnitellut, strategian mukaiset. Mutta sitte jos jossakin rupeis näkymäänkin, jotakin ylikuormittuneisuutta tai täntyyppistä ja sairaslomia, niin siinä vois reagoida sitten toiseenkin suuntaan. Mutta tässä kyllä nyt on, nyt on enemmän reagoitii ollu täntyyppiseen suuntaan että jossakin muualla pitäis vähän tehostaa sitä asiaa."

Haastatteluhetkellä sairauspoissaolot olivat vähentyneet organisaatiossa. Esimiehet esittivät muutokselle erilaisia syitä. Eräs esimies arvioi syyksi, että lähijohtamista on lisätty organisaatiossa. Toisaalta eräs toinen näkemys oli, että seuranta-aika on liian lyhyt johtopäätösten vetämiseen sairauspoissaolojen kehityksestä. Kyseinen esimies ei nähnyt sairauspoissaolojen taustalla olevan todellisia toimenpiteitä, joten hän epäili tilastojen luotettavuutta. Seuraavassa haastatteluotteessa nostettiin puolestaan esille, että sairauspoissaolojen vähentymiseen on vaikuttanut yhtenäinen johtamisjärjestelmä ja työterveyshuollon varhaisen puuttumisen malli, jota esimies voi hyödyntää alaisen kanssa käytävissä keskusteluissa.

"No mä ite ainakin aattelen, että mulla on itelläkin semmonen kokemus, että joku työntekijällä oli vähän semmonen tapa, että aika helposti jäi sairaslomalle, että työterveyshuolto on kehittäny tän varhasen puuttumisen mallin, niin mä tavallaan sen keskustelun kävin hänen kanssaan. Niin mä koin ja oon vasta kehityskeskustelun (-) työntekijän kanssa palattiin siihen aikasemmin käytyyn keskusteluun, että mä oon ite ajatellu, että se on yks semmonen keino, että tavallaan on vähentyny nää sairauspoissaolot ja sit en tiä, että onko se sit semmonen yntenäinen johtamisjärjestelmä, että semmonen ja mä ainakin ite pyrin siihen, että jos on joku häikkä niin mä aika pian siihen puutun. Että se poistus sieltä päiväjärjestyksestä. Koska sillon jos työntekijällä ei oo hyvä tehdä töitä niin se jää varmaan helpommin sitten sairaslomalle."

8.4 Tilastoista syntyvä keskustelu työntekijöiden kanssa kotihoidossa

Esimiesten saamat tilastot antavat työhön yhden näkökulman. Ne ovat apuväline työntekijöiden kanssa keskusteltaessa esimerkiksi työnjakoon liittyvistä kysymyksistä. Esimies voi myös verrata tilastoja työntekijöiden omakohtaisiin kokemuksiin. Haastatteluissa käsiteltiin kotihoidon päivillä esiteltyä kotihoidon optimointia, joka osoitti, että kotihoidon ruuhkahuiput sijoittuvat eri tavoin kuin työntekijät kokivat niiden sijoittuvan.

"Niin tässä ku hän näytti niitä ruuhkahuippuja, että työntekijöillä oli ihan käsitys että iltapäivä on ruuhkainen, ja sitte ku hän teki tällä tähän projektiin liittyvällä laitteella nää."

"Nii, ja sitte ei pelkästään järjestelmistä, vaan must se on just esimiehen tehtävä hirveen tärkeä, et on niin ku mä sanoinkin että on läsnä, et kiertää tuol tiimeissä ja on niin ku mä oon joskus jossakin luennoilla ollut, nii must oli hyvin semmonen hyvä sanonta johtamisesta on notkuva johtaminen. Mä aattelin et must toi on just hyvä sanonta, et nykyään vaan notkuvaan johtamiseen ikävä kyllä ei oo niin paljon ollu aikaa mutta se että on siellä tiimeissä, ja kuuntelee mitä siel keskustellaan ja muuta, niin kyl sielt hirveen paljon tulee sitä arvokasta tietoa. Nimenomaan just tämmöistä kasautumisista tai ettei välttämättä tartte kattoa tuolta, et se tulee se juttu.. tulee sieltä ihmisten joukosta, toki sitten nyt jatkossa on eksakti, mistä sä voit sen tarkistaa et onks se totta."

Aineistosta käy ilmi, että tietojärjestelmien kategorioista tulee keskustella henkilöstön kanssa. Organisaation b työpajassa yhteisessä keskustelussa todettiin, että välittömän työajan mittarin oikeudenmukaisuus on tällainen kategoria. Oikeudemukaisuuteen liittyy työntekijöiden yksilöllisyyden ja työrajoitteiden huomiointi. Lisäksi henkilöstön keskuudessa on erilaisia käsityksiä siitä, mikä on oikeudenmukaista. Tällaiselle keskustelulle tulee kuitenkin antaa tilaa.

8.5 Kontrollijärjestelmä vs. henkilöstön osallistava järjestelmä kotihoidossa

Organisaatiossa b toiminnanohjausjärjestelmän katsottiin tuovan kotihoidon työtä läpinäkyvämmäksi, kun järjestelmään kertyy faktatietoa työajoista. Tämä on haastateltavien mukaan hyvä asia, koska läpinäkyvyydellä pyritään henkilöstön hyvinvoinnin parantamiseen työnjaon tasapuolisuuden myötä. Toiminnanohjausjärjestelmää on kuitenkin henkilöstön parissa luonnehdittu myös valvontajärjestelmäksi. Henkilöstön suhtautumista kuvattiin kahtiajakautuneeksi sen mukaan, tuoko valvonta tehdyn työn näkyväksi tai tekemättömän työn näkyväksi. Kuormittavuuden tunnetta työntekijöille voi lisätä työn tehostaminen työajan valvonnan kautta.

"Ja sitten ehkä he kokevat sitä kuormittavuutta, sen lisäksi vielä että, että kun meillä, tää on rumasti sanottu mut meillä on työntekijöitä jotka mieluusti lusmuua. Niin tää ei nyt mahdollista, sitä lusmuamista. Niin sillan se voi, tuntua raskaammalta."

"Ja sitten siinä se ohjelma mikä on, niin mitä mä, tietysti mä en oo ihan täysin itse kokeillu sitä jakaa, mut mä toivon ja näin, ku siin on semmonen pohja, nii siinä niin selkeesti näkyy se, et hei et tolla työntekijällä, tos on ihan selvästi löysää. Et kyl se auttaa ihan varmasti sieltä, että ne löysät lähtee sieltä pois. Koska ikävä kyllä aina joillakin on aina sitä löysää ja toisilla taas ei niinkään oo sitä löysää, se on se [puhuu nau-raen]. Ei varmaan oo ensimmäinen työyhteisö, missä näin on."

Myös organisaatiossa a työajan tehostaminen tietoteknisen valvonnan keinoin herätti esimiesten keskuudessa keskustelua työntekijöiden jaksamisesta. Työajan tehokas käyttö edellyttää, että asiakaskäyntejä tehdään aiempaa enemmän ja että toimistolla vietetty aika vähenee. Seuraava esimies kuvaa sitä, miten jokainen asiakaskäynti edellyttää työntekijältä itsensä likoon laittamista, vaikka asiakas ei olisikaan raskashoitoinen. Toinen haastateltuote kuvaa sitä, että työntekijöiden tulee tehdä myös monenlaisia arvioita asiakkaista, joille pitää myös löytyä aikaa.

"Sehän tarkoittaa ilman muuta sitä että jotain sellaista tällainen toimistossa tehtävä tössöttely jää pois ja tulis lisää asiakaskäyntejä mutta se että jaksako ihmiset niitä kontakteja. Sen mä oon nyt jo huomannut kun mä yritän että no mä teen tätä ja tätä ja teidän kuuluu tehdä nää: ei, tää lista on liian pitkä. Eli mä oon miettinyt että mikä siinä on, kaikki käynnit ei suinkaan oo fyysisesti raskaita. Että siinä on varmaan se että joka ikinen oven avaus on sulle niinkun semmoinen että sä pistät ittes likoon ja ajattelet, mietit, koet niinkun että pitää niinkun olla tuntosarvet että onks täällä kaikki hyvin ja mitä vielä ja on sitä keskustelua ja muuta niin se vie aina sitä joka päivä sitä omaa jaksamista että sitten neljän aikaan on jo takki aika tyhjä."

"No jos niitä autoja oikeesti seisoo jossain nurkassa satamäärin, niin tietenkin se että siellä missä sit, mietitään että lähenkö tästä nyt millä, saanko kyydin sinne ja tänne ja tonne niin tietenkin ne pitäis olla käytössä, että se on ihan totta. Ja, se mitä tähän on sen asiakastyön lisäksi annettu satamäärin, just täl kehiti-

tämisellä ja, mie en tiä mistä tätä nyt tulee tätä, että tekkää hoitajavuositarkastus, tekkää rai, tekkää rava, tekkää esitys sinne, tekkää esitys tänne, sen asiakastyön pinnassa niin. Se että jos jossakin alueella on hetken hiljaisempaa, että siel ei oo se kaheksan yheksän asiakaspaikkaa per päivä, niin, per työntekijä, niin kyl mie soisin niille sit hetken tehdä näitä, mitä meidän käskytetään täällä tehdä sen asiakkaan hoidon jatkuvuuden turvaamiseksi ja takaamiseksi ja että se ois laadukasta ja hyvää."

Etenkin organisaatiossa a otettiin esille, että työntekijöillä tulisi olla tietty vapaus päättää, milloin asiakkaista on järkevää tehdä erilaisia arvioita sen sijaan, että arviointien teko on tiukasti aikataulutettua. Tämän näkemyksen voidaan tulkita tarkoittavan työntekijän omaa kontrollia järjestelmän soveltamiseen. Aineisto antaa kuitenkin viitteitä siitä, että on tarkasti pohdittava, missä asioissa työntekijöiden autonomialle tulisi antaa tilaa enemmän ja missä siitä on haittaa. Suurin osa esimiehistä oli esimerkiksi sitä mieltä, että työntekijöiden ei voi antaa tehdä itsenäisesti muutoksia optimoituihin asiakaslistoihin ilman, että työnjako vääristyy. Toisaalta juuri erilaisissa asiakasta koskevista mittauksista tätä autonomiaa voisi esimiesten mukaan soveltaa.

"—Et tuntuu, et ehkä sitten työntekijät saattaa kokee enemmän, että, et tehdään vaan tätä konetta varten jotain asioita. Et kun on paljon sellasii, et pitää tehdä näin ja näin ja näin. Et ehkä kaikki ei tarvis olla niin, et nyt tehdään joka asiakkaalle tämä testi ja joka asiakkaalle näin, et siin sais käyttää vähän sitä omaa harkintaa, että, et se olis ehkä mielekkäämpää kuin se, että mä sanon, et "tähän päivämäärään mennessä jokaiselle on tehty tää MNA ja, et ne on vähän tämmösiä, et pitäis enemmän ehkä luottaa siihen, et me itse arvioidaan, että yhteistyös lääkärin kans, et mitä on järkevää, mutta."

Työntekijät tulisi opettaa hyödyntämään järjestelmissä olevaa asiakastietoa. Esimerkiksi RAIsoft-ohjelmassa, jonne kirjataan asiakkaan kuntoon liittyvää mittaritietoa, on paljon hoito- ja palvelusuunnitelmassa hyödynnettävää valmista tietoa. Kun tiedot ovat eri järjestelmissä, tietojen poimiminen vaatii opettelemista henkilöstön keskuudessa.

"Oikeestaan ehkä se että nyt kun mekin ollaan vasta, viimeiset nyt käy sen RAI-koulutuksen että sieltä kuitenkin niin paljon sitä hyvää tietoa tulee että nyt kun sitä joutuu sitä päällekkäistyötä tekemään et sielt ei voi suoraan siirtää Efficaan vaan et siinä et työntekijät oppis että siellä on, tulee hyvin kuitenkin valmista tietoa hoito- ja palvelusuunnitelmaa varten jossa nähdään heti että mihin asioihin pitää kiinnittää huomiota tän asiakkaan kohdalla ja näin niin siinä on vielä työtä että sitten nähdään se."

Myös organisaatiossa b nousi esille tarve opettaa perustyöntekijöille asiakastietojärjestelmän syvällisempää hyödyntämistä asiakastyössä. Asiakastietojärjestelmän hyödyntäminen rajoittuu työntekijöillä lähinnä käyttilastointiin ja päivittäisten asioiden kirjaamiseen.

"Siis siel on, siel on ne mahdollisuudet mut ku sitä ei monikaan käytä, että moni meidän tiimitoimistol käy tilastoimas ja kirjaamas ja ne ei, ne ei oo varmaan, monikaan ei oo koskaan lukuasiakkaitensa tekstejä taaksepäin. Et ne ei tiä sitä historiaa tavallaan, mikä siel on, ja siin ois niin paljon viel mahdollisuutta käyttää enemmän. Tavallaan terkat ja sairaanhoitajat ja me palveluohjaajat, me katotaan sitä monesti, me tehhään niit väliarviointeja, nii niin ku mä sanoin, mä jouduin kolmen vuoden päähän palaamaan teksteissä. Joillaki on viissataa sivuu Pegasoksel tekstii, kun sä lähet lukee sitä, ettimään diagnooseja. Sielt saattaa paljastuu yllättäviiki asioit sen ihmisen menneisyydest sitten."

"—Eli nytki se on oikeestaan suurimmaks osaks vaan kerkoille, elikkä jotenkin mulle tulee sellain tuntee et henkilöstöö koulutetaan, ihan tot perushenkilöstöö mikä tekee sen raa'an työn, ni paljon vähemmän ku terkkvoja. Et me saadaan kyllä aina näihin päivityksiin ja sit me yritetään viedä sitä tietoa tiimeihin, mut esimerkiks niinki simppli asia ku hoitosuunnitelmanteko tuottaa monelle ongelmii ku ne ei ymmärrä si-

tä, miten se tehdään. Ja nyt kun se muuttu viimeksi, ni mun mielest se meni huonompaan suuntaan, se edellinen oli paljon selkeempi että jopa mä saan tehdä sen kans, et mä saan sen oikein tehty tällä hetkellä."

Seuraavassa otteessa organisaation b haastateltava kuvaa, miten toiminnanohjausjärjestelmä on hänen mielestään sekä työn kontrolloinnin että yksittäisen työntekijän työn kehittämisen väline. Kyseessä on toimintakulttuurin muutos työyhteisössä.

"Sekä että, en mä nää sitä pelkkänä kontrollin välineenä, en. Et kyl mä nään sen myös työntekijöille semmosena positiivisena, et he itse pystyy kanssa sitä omaa työtänsä suunnittelemaan järkipäisesti. Et siihenhän on mahdollisuus sit jatkossa saaha tämmösiä optimaalisia reittiohjelmia ynnä muita, että kyllä sen nään, se on puolet ja puolet. Ja onhan työntekijöillä sekin, et niin ku esimes siin on tämmönen toiminto et jos mulla nyt meneeki jonkun asiakkaan luona kauheen kauan aikaa ja mul on vielä täällä näin kotikäynneille, vielä pitäis keretä siihen ja siihen ja siihen, ni työntekijä voi tavallaan sieltä omista töistään vapauttaa oman työn sinne, ja ne tulee kaikkien tiimiläisten näkyviin, että nyt (työntekijän nimi) ei oo kerryntäkään tekemään sitä. Et sitten se kenellä on mahdollisuus se ottaa, ni se näkee ottaa sen sieltä. Tietysti sekin on semmonen toimintakulttuurin kehitys, kehittämisen paikka että kuinka me päästään siihen, ettei kaikki ummista silmiä nyt ku siellä onkin toi."

Organisaatiossa b tiimit ovat jakaneet itse asiakaspaikat manuaalisesti tähän mennessä. Toiminnanohjausjärjestelmä tulee helpottamaan työnjakoa ja -suunnittelua tiimin sisällä, kun tiimin käyttöön tulee tarkempaa tietoa käyntiajoista. Äkillisissä poissaolotapauksissa työntekijät pääsevät heti kentälle mobiililaitteineen ja yksi voi jäädä hoitamaan poissaolotapausta, kun tähän mennessä tilanne on vaatinut useamman henkilön jäämistä työpisteeseen hoitamaan asiaa.

"--nii nythän meillä on tuo työnjako tapahtunu ihan kanssa tosiaan manuaalisesti, ja niin kun tapahtuu edelleenkin, emme ole vielä täysin siihen Hilkkään päässeet, tänään on ensimmäinen [naurahten] päivä. Mut siinähan me ollaan myös sitten niitä, tai työntekijät on, tiimit jakanu niitä töitä myös tämmösellä niin sanotulla mutu-tuntumalla, et ne on ajatellu että Kaisalla menee yleensä nyt ton verran aikaa. Ja sitte ajateltu et okei että Kaisa mahtuu tuohon, ja siihen mahtuu Liisa ja Veera ja muuta, mut nyt ku me saadaan myös se kotikäyntiaika, mikä tulee sitten ihan eksaktina tämmösenä keskimääräisenä aikana, nii se tulee myös helpottamaan sitä työnjakoa siinä toiminnanohjausjärjestelmässä.--"

"--mutta toki sillä tavallahan se tulee helpottamaan, et jos esimerkiksi nyt kun joku ilmoittaa aamulla että on sairastunu, nii sehän aiheuttaa aikamoisen härdellin täällä koska aamut on tiukkoja ja ne paikat on jaettu ja. Nii sitte sitä on yleensä hoitanu sitten joka tiimistä joku kolme naista tässä tai neljä naista, on ollu joskus aikamoista härdelliä tässä ja nythän jatkossa on niin että me päästään, tai naiset pääsee mobiililaitteittensa kanssa kentälle, ja yks ihminen jää tänne selvittämään sen."

Toiminnanohjausjärjestelmän on siis tarkoitus helpottaa kotihoidon työntekijöiden työtä. Työntekijälle toiminnanohjausjärjestelmä toimii oman työn suunnittelun välineenä, koska siinä näkyvät työntekijän päivittäiset työt.

Se, että käyntiajat kirjautuvat mobiililaitteen myötä automaattisesti, helpottaa työntekijän työtä siten, ettei hänen tarvitse jälkikäteen muistella tai kirjoittaa ylös erikseen, paljonko aikaa asiakaskäyntiin meni. Sähkölukko siis automatisoi kirjaamista ja vähentää työntekijöiden kirjaamistyötä.

Toiminnanohjausjärjestelmään sisältyy myös toiminto, josta esimerkiksi esimies näkee, onko asiakaskäynti ollut sairaanhoidollinen vai hoivallinen eli sillä pääsee seuraamaan, onko henkilöstön ammattiosaaminen kohdennettu oikein.

8.5.1 Kontrollijärjestelmä vs. henkilöstön osallistava järjestelmä avoterveydenhuolto- ja sosiaali- ja mielenterveyspalveluissa

Organisaatio c:n haastatteluissa tietotekniikan hyödyntäminen esimiestyössä liittyi erityisesti tilaaja-tuottajamallin tuote- ja talustilastojen hyödynnettävyyteen. Keskeiseksi teemaksi osoittautui, kuinka hyvin tilaaja-tuottajamallin mittaamat tuotteet vastasivat esimiesten mielestä työntekijöiden kentällä tekemää asiakastyötä. Tuotteiden sopivuus asiakastyöhön liittyi myös työntekijöiden kokemaan kirjaamisen mielekkyyteen eli siihen, miten työntekijät hyötyivät tilastoinnista. Esimiehistä osa ei nähnyt tuotetilastoinnin palvelun riittävästi asiakastyön vaikuttavuuden mittaamista. Myös työntekijän kannalta mielekästä kirjaamista olisi heidän asiakastyöhönsä luontevasti niveltäviä asiakkaan toimintakyvyn mittaukset, jotka kertoisivat osaltaan, mitä asiakkaassa on hoidon seurauksena tapahtunut. Esimerkiksi sosiaali- ja mielenterveyspuolella asiakkaiden toimintakyvyn muutosta kuvaavien mittareiden kehittäminen olisi esimiesten mielestä hyödyllistä niin heidän oman johtamisensa kuin työntekijöiden motivoinnin kannalta.

Joissain yksiköissä korostui, että asiakastietojärjestelmä lisää työntekijöiden yksilöllistä ymmärrystä asiakkaasta, tälle sopivasta hoidosta ja auttaa myös huomaamaan, jos joissain tilanteissa olisi pitänyt toimia toisin. Asiakastietojärjestelmä mainittiin myös välineenä, jolla voi seurata, etteivät hoitokäytännöt pääsee koventumaan. Myös siihen tulee haastattelujen mukaan kiinnittää huomiota, mitä ja miten asiakkaan tilanteesta kirjoitetaan järjestelmään. Teksti voi myöhemmin muodostua asiakkaalle voimaannuttavaksi tekijäksi tai päinvastoin. Tekstin tuleekin olla ymmärrettävää myös asiakkaalle.

Työntekijöiden kertoman rinnalle esimiehet tarvitsevat tilastotietoa ja näyttöä. Tämä korostui etenkin keskijohdon haastatteluissa. Tilastojen avulla esimiehet voivat yhdessä työntekijöiden kanssa analysoida, mistä kulloinkin on kyse. Keskijohdossa esitettiin, että lähiesimiesten kykyä ymmärtää tilastoja ja hyödyntää niitä tiimeissään olisi edistettävä, koska tällöin myös työntekijät pääsevät mukaan keskusteluun ja tilastojen taustalla olevien syiden jaettu ymmärrys kasvaa.

"--mä aattelen että se on niinku jotenkin vielä liian vähän palveluesimiehillä niinku sannaikin sitä aikaa sitten tavallaan ja ymmärrystä että he vois tilastoja enempi hyödyntää ja käydä säännöllisesti tiimeissä niitä läpi. Että täältä puuttuu semmonen toimintamalli mihin itte on tottunu entisessä työpaikassa, et se oli niinku säännönmukasta ja ne oli näkyviä, ei mitään salasia tietoja. Että tavallaan työntekijätkin näki sen että mitä on ja monesti työntekijät huomaskin niissä tilanteissa monia juttuja että tästä puuttuu tämä tai tähän vaikuttaa tähän tai näin, että mä niinku tätä tarkotan sillä."

Organisaation c esimiehet jakautuivat kuitenkin sen suhteen, painottivatko he tilastojen tuomaa näyttöä vai kentällä omin silmin havaittua tietoa johtamisessaan. Keskijohdossa oli enemmän ilmaisuja siitä, että tilastonäyttö edustaa faktatietoa, joka on painavampaa näyttöä kuin henkilökunnan kokemukset.

"--mää oon hirveen tarkka näissä et mä en MUTU-tuntumaan mää en usko, et mä haluan aina tarkat tiedot et se on tietysti yks mun ominaisuus että täytyy olla tilastotietoa ja näyttöä myös muutoksesta eikä niin että työntekijät kokee että on muutosta. Eli monta kertaa analysoijaan sitten tilastojen valossakin että nyt on tuntuma että on tapahtunut iso muutos mut tilastojen valossa kun ei oo tapahtunu yhtään mittään ku ehkä toiseen suuntaan, että mistä tässä nyt puhutaan. Että se on ollu hyvä apuväline."

"Se on siinä päätöksenteossa jolla mietitään tulevaisuuden toimia, ja näitä volyymeja. Esimerkiksi just nyt että jos me joudutaan henkilökuntaa jättämään, sijaistamatta, niin kun joudutaan tekeen, ettei tarttis vaki-tuisia ruveta irtisanomaan. Niin siinä näkee todellisia lukuja että, että jos näkee että X:n terveysasemalla on vaikka yhtä lääkäriyöpanosta kohti katottu, kahen ensimmäisen kuukauden aikana 356 potilasta, ja Y:ssä on katottu 198 potilasta niin siinä on hirveen iso ero. Ja sitten, jos tämä ei ollenkaan oo yksin sen kanssa missä valitetaan siitä että kuinka meillä on hirveesti työtä. Niin tähän hyödyttäis täntyyppi- sessä aivan valtavasti, ja sitten, ennen kaikkee siinä lähiesimiehille sen tiedon vientiä että jatkakaa vain tämän, toiminnallisen tehostamisen toimenpiteitä, jotka ovat suunnitellut, strategian mukaiset."

Yksikön johtajilla oli mahdollisuus kommentoida esimiehilleen oman yksikkönsä talouteen, henkilöstöön ja toimintaan liittyviä tunnuslukuja paitsi yhteisissä kokouksissa, myös kirjallisesti kuukausittain. Kommentoinnin tavoite on, että yksikön johtaja selostaa, mistä tilastopoiikkeamat johtuvat. Siten yksikköjen näkökulma välittyy ylemmälle johdolle ja seikat, jotka eivät käy tilastoista ilmi, tulevat organisaatiossa esille. Tutkimushankkeen edetessä tilastojen tulkinta organisaatiossa c oli edennyt esimiesten ja myös henkilöstön keskuudessa. Henkilöstö oli kiinnostunut oman yksikkönsä tunnuslukujen kehityksestä. Myös yksilökohtaiset suoritukset olivat olleet esillä.

Organisaatio b:n avohoidon haastatteluissa ei korostunut niinkään tilastojen merkitys henkilöstön työn valvonnan kannalta tai henkilöstön osallistuminen tilastojen tulkintaan. Haastatteluissa korostui pikemminkin käyttäjän näkökulma asiakastietojärjestelmän hyödyntämiseen lääkärin asiakastyössä. Aiheesta on kerrottu lisää luvussa 9.6.2, joka käsittelee tietotekniikan toimivuutta ja helppokäyttöisyyttä.

8.6 Henkilöstön tietotekninen osaaminen

Organisaatiossa a tietoteknisen osaamisen erot ja vaatimukset erityisesti asiakastietojärjestelmään liittyen, ovat aiheuttaneet ahdistusta henkilöstön keskuudessa. Myös työnjaollisia ristiriitoja on ilmennyt ainakin yhdessä tiimissä liittyen tietoteknisiin osaamiseroihin. Haastatteluissa tuli esille, että työntekijät ovat hoiva-ammattiin valmistuneita, eivätkä halua ajan kuluva tietotekniikkaan. Toisaalta haastatteluissa ilmeni ikään liittyvä ero siten, että nuoremmat työntekijät ovat tottuneempia tietokoneen käyttäjiä. Eräs esimies mainitsi, että eritasoisen osaamisen vuoksi esimiehen tulee olla hieman varovainen; esimerkiksi hyvin tietotekniikkaa hallitsevan työntekijän kehuminen voi kääntyä vähemmän osaavaa vastaan.

Tarve henkilöstön asiakastietojärjestelmäosaamisen kehittämiseen on haastattelujen mukaan ilmeinen ja kirjaamiseen on syytä panostaa tiimeissä. Asiakastietojärjestelmän hallinnasta tekee entistä haastavampaa se, että ohjelma muuttuu hieman jatkuvasti.

"--Ja sitten se kuormittaa myös sillä lailla että, kun näit kehityskeskusteluja vaikka on vuosittain käyty, niin joka ikinen vuosi, joka ikisellä työntekijällä on kehittymiskohteena Effica. Eikä se sieltä ikinä häviä, koska se koko aika muuntautuu ja muuttuu, ja sitten ihminen ei kerkee sen suuren asiakasmäärän rinnalla sitä riittävästi opettelemaan ja se tavallaan painaa, just näitä vanhempia työntekijöitä että kun mä en osaa, mä en osaa.--"

Myös organisaatiossa b toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto on aiheuttanut vähemmän tietotekniikkaa hallitsevien keskuudessa ahdistusta.

Molemmassa organisaatioissa ajankohtaisiin tietotekniisiin muutoksiin eli organisaatiossa a optimointiin ja organisaatiossa b toiminnanohjausjärjestelmään liittyen oli irroitettu kokopäivisiä työntekijöitä henkilökunnan tueksi käyttöönottoissa.

8.7 Esimiesten johtamisorientaatiot ja tietotekniikan hyödyllisyyskokemukset

Tässä tutkimuksessa tutkittiin lähiesimiesten ja keskijohdon johtamiskäsityksiä. Kuten aikaisemmissa sosiaali- ja terveydenhuoltoa koskevissa tutkimuksissa, tässäkin tutkimuksessa esimiehet korostivat ihmisten johtamisen tärkeyttä. Hallinto nähtiin välttämättömänä esimiestyön toteuttamiseksi, mutta esimiehet pitivät tärkeimpänä esimiehen roolia henkilöstön työn tukemisessa. Tämä korostui etenkin lähiesimiesten puheessa. Keskijohdon esimiehissä oli myös heitä, jotka määrittivät itsensä pikemminkin asioiden johtajina.

Esimiesten haastatteluissa hallinnolliset tehtävät ja henkilöstön tukena oleminen koettiin osin toistensa kanssa kilpailevina tai ristiriidassa olevina osa-alueina. Erilaiset seurannat ja raportoinnit ovat lisääntyneet esimiesten tehtävänkuvassa. Esimiehet kokevat, että hallintoon liittyvät määräajat velvoittavat heitä ensisijaisesti. Siten ihmisten johtamiselle ei jää esimiesten mielestä riittävästi aikaa.

Kaikkien esimiesten tehtävänkuvassa limittyivät asioiden ja ihmisten johtamisen osa-alueet. Esimerkiksi kotihoidon lähiesimiesten tärkeimpiä tehtäviä on vastata työnjaon tasapuolisesta ja oikeudenmukaisesta jakautumisesta henkilöstön kesken. Tehtävässä onnistuminen vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin. Siten työn organisointi ja ihmisten johtaminen liittyvät kotihoidon esimiehen työssä kiinteästi toisiinsa. Esimiehet määrittivät usein tärkeäksi esimiestyönsä tavoitteeksi tasapuolisuuden. Kun esimerkiksi kotihoidon työssä asiakastietojärjestelmä ja toiminnanohjausjärjestelmä palvelevat tasapuolisen työnjaon toteuttamista, esimiesten johtamisorientaatiot ovat sopusoinnussa käytetyn tietotekniikan kanssa.

Toiseksi, etenkin keskijohdon haastatteluissa tietoteknisistä järjestelmistä saatavien tilastojen merkitys korostui kokonaisuusien hallinnan näkökulmasta. Keskijohto ei ole päivittäin tekemisissä varsinaista asiakastyötä tekevien työntekijöiden kanssa. Lisäksi keskijohto vastaa esimerkiksi tilaaja-tuottajamallissa sopimuksessa pysymisestä omalla vastuualueellaan tarkastellen yksiköiden muodostamaa kokonaisuutta. Tällöin näkökulma on luonnollisesti eri kuin lähijohtajan vastatessa ainoastaan omasta yksiköstään. Kotihoidon lähiesimiesten ohella keskijohdon esimiehet toimialueesta riippumatta tarvitsevat tilastoja suhteuttaakseen työntekijöiltä tulevan palautteen tilastoihin ja muodostaakseen mahdollisimman oikean kuvan päätöksentekonsa perustaksi. Siten tilastot voivat edustaa johtajalle ns. faktatietoa "mutu-tiedon" sijaan.

Tilastot saavat työntekijöiden keskuudessa aikaan pohdintaa ja keskustelua, jossa oman yksikön työ saatetaan nähdä uudessa valossa, kun se peilautuu suurempaan kokonaisuuteen eli muihin yksiköihin tai kokonaisuuteen. Tällöin työntekijät pääsevät myös tekemään huomioita siitä, mikä on vaikuttanut tilastoihin ja miten niitä pitäisi tulkita.

Kolmanneksi, esimiehet kokivat tietotekniikan avulla kerätyt asiakastyötä kuvaavat tilastot hyödyllisiksi, jos tilastojen kategoriat vastasivat suhteellisen hyvin kentällä tehtävää asia-

kastyötä. Kotihoidon työssä tämä tarkoitti, että toiminnanohjausjärjestelmän tulisi huomioida paitsi asiakkaiden luona käytettyä aikaa ja logistiikkaa, myös työntekijöiden yksilöllisiä piirteitä, kuten työrajoitteita ja osaamista. Avoterveydenhuollon ja sosiaali- ja mielen-terveyspalveluiden työssä tilastojen kategorioiden sopivuus asiakastyöhön merkitsee tilaaja-tuottamallin tuotekategorioiden sopivuutta kentällä tehtyyn asiakastyöhön. Tutkimuksessa kävi ilmi, että jos johdettava asiakastyö on vahvasti laadullista eli intuitiiviseen asiantuntijuuteen perustuvaa, mutta esimiehet eivät pitäneet asiakastyötä mittaavia tilastoja parhaiten työtä kuvaavina, esimiesten asenne käytettyihin tilastoihin oli kriittinen.

Kerätyt tilastot palvelevat tällä hetkellä pikemminkin transaktionaalista kuin transformaationaalista johtamisotetta. Kaikissa tutkituissa organisaatioissa tilastot johdattelivat esimiehiä puuttumaan toiminnan poikkeamiin. Olemassa olevat tilastot ovat lisäksi määrällisiä suoritteita mittaavia. Esimiehet valvovat tilastoja ja korjaavat toimintaa niiden perusteella, jos tavoitteisiin ei päästä. Kuten aiemmin on todettu, kotihoidon esimiehen työssä tilastot palvelevat oikeudenmukaista työnjakoa, joka edistää työntekijöiden työhyvinvointia. Siten transaktionaalinen poikkeamien valvonta ei ole ristiriidassa ihmisten johtamisen kanssa. Mikäli taas tilastojen ei koettu kuvaavan oikeudenmukaisesti johdettua työtä, tilastopoikkeamien tarkastelukin menetti esimiesten silmissä mielekkyytensä.

Esimiesten tietotekniikan hyödyllisyyskokemuksiin liittyvät esimiesten johtamisorientaatio, esimiesten tehtävänkuva ja se, kuinka hyvin esimiehet kokevat tietotekniikan avulla kerättyjen tilastojen kuvaavan johtamaansa asiakastyötä.

9 TIETOTEKNIIKAN MERKITYS ESIMIEHEN TYÖHYVINVOINNILLE

Tietotekniikan käytön ja käyttöönoton on todettu kuormittavan käyttäjiä vaihtelevasti eri syistä. Kuormittumista voi aiheuttaa järjestelmien käytettävyyden ongelmat, kuten järjestelmien toimimattomuus ja vaikeakäyttöisyys. Kuormittumisen syynä voi olla myös käyttäjien vajavaiset käyttötaidot kyseisen järjestelmän käytössä sekä yleisemminkin tietoteknisten käyttötaitojen puutteet. Lisäksi tietotekniikan käyttämistä voi vaikeuttaa ja ylimääräisiä ponnisteluja aiheuttaa tietojärjestelmän ja työprosessin yhteensopimattomuus. Yleisesti on todettu tietoteknisten muutosten olevan sellaisia tilanteita, joissa huomiota joudutaan kiinnittämään työn suorittamisen sijasta tietotekniikan käyttöön ja uusien käytötöriinien opetteluun, jolloin aiheutuu ylimääräistä työtä, joka vaikeuttaa tuloksellista työtä aiheuttaen kiireen tuntua ja kokemuksia saavuttamattomista tavoitteista. Työntekijän tehtäväkuva luonnollisesti vaikuttaa siihen, missä määrin uudet järjestelmät vaativat uuden opettelua. On myös havaittu, että kiireisessä ja valmiiksi kuormittuneessa tilanteessa tietotekniikan käytön aiheuttama stressi koetaan voimakkaampana kuin sujuvassa ja hallinnassa olevaksi koetussa työssä (Tuomivaara 2008).

Seuraavaksi tarkastellaan ensin esimiesten voimavaroja ja kuormittuneisuutta työssä yleisesti ja tietoteknistä koettua osaamista. Sen jälkeen sekä kyselyn että haastatteluai-
neiston valossa kuvataan tietoteknisen työn mielekkyykokemuksen muodostumista. Näin halutaan muodostaa käsitys esimiesten kokemasta tietotekniikan käytön työhyvinvoin-
tiyhdydestä.

9.1 Esimiesten työhyvinvointi

Työhyvinvointia tarkasteltiin työn imun, yleisen stressin, tietotekniisiin muutoksiin liitetyn stressin ja työn keskeytysten perusteella sekä sen mukaan, miten paljon vastaaja katsoi voivansa vaikuttaa työmääräänsä ja itseään koskeviin asioihin työpaikalla.

Työn imu on työn myönteisiä voimavaroja kuvaava tila, joka edistää hyvinvointia. Työn imulla tarkoitetaan tunne- ja motivaatioitautymyksen tilaa, jonka ulottuvuuksia ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen (Hakanen, 2009). Työn imua on mitattu tässä tutkimuksessa yhdeksänosaisella menetelmällä, joka sisältää kolme kysymystä kutakin kolmea ulottuvuutta koskien.

Työn imun kokemukset ovat vahvoja esimiesten työssä. Työn imua mitattiin yhdeksällä kysymyksellä. Vastaajista 90 % oli innostunut työstään vähintään muutaman kerran viikossa. Samoin noin 90 % ilmoitti, että työ inspiroi, aamulla herättyä tuntuu hyvältä lähteä töihin ja tuntee tyydytystä syventyessään työhönsä vähintään muutaman kerran viikossa. Rungas neljä viidestä ilmoitti, että on ylpeä työstään ja että kun työskentelee, työ vie mukanaan. Lisäksi 76 % vastaajista ilmoitti, että tuntee vähintään muutaman kerran viikossa olevansa täynnä energiaa tehdessään työtään ja tuntee itsensä vahvaksi ja tarmokkaaksi työssään. Suomalaisista palkansaajista 56 % koki itsensä vahvaksi ja tarmokkaaksi päivittäin tai ainakin muutaman kerran viikossa. (Kauppinen ym. 2010, 88.) Vas-

taajista hieman harvempi (58 %) koki, että on täysin uppoutunut työhönsä vähintään muutaman kerran viikossa.

Stressin kokemuksia oli melko paljon 16 %:lla ja erittäin paljon 5 %:lla vastaajista. Jonkin verran stressistä kärsi 28 % vastaajista siinä missä stressiä oli vain vähän tai ei lainkaan joka toisella vastaajista. Sosiaali- ja terveysalan esimiehistä joka kuudes (15 %) koki stressiä melko tai erittäin paljon vuosien 2003–2009 aikana Työ ja terveys - haastattelututkimuksen mukaan (Perkiö-Mäkelä ym. 2010).

Hyvin moni vastaajista joutuu keskeyttämään työnsä muiden väliin tulevien tai kiireisimpien asioiden vuoksi. Jatkuvasti työ keskeytyi 39 prosentilla vastaajista ja melko usein useammalla kuin joka toisella. Sosiaali- ja terveysalan esimiehistä työ keskeytyi kahdella kolmanneksella (69 %) vuosien 2003–2009 aikana jatkuvasti tai melko usein Työ ja terveys -haastattelututkimuksen mukaan (emt.).

Mahdollisuus vaikuttaa itseä koskeviin asioihin työpaikalla ja vaikuttaa omaan työmäärään auttavat työntekijää säätelemään työnkuormitustaan, mikä ehkäisee stressireaktioiden syntymistä. Tässä aineistossa kokemukset työhön liittyvistä vaikutusmahdollisuuksista olivat vaihtelevia. Vastaajista 15 % saattoi mielestään vaikuttaa työmääränsä melko tai erittäin paljon, noin puolet (45 %) jonkin verran ja 41 % melko tai erittäin vähän. Työ ja terveys -haastattelututkimuksen mukaan sosiaali- ja terveysalan esimiehistä kolmannes (32 %) koki voivansa vaikuttaa työmääräänsä melko tai erittäin paljon (emt.).

Itseään koskeviin asioihin koki voivansa vaikuttaa vastaajista 54 % melko tai erittäin paljon, kolmannes jonkin verran ja 14 % melko tai erittäin vähän. Työ ja terveys -haastattelututkimuksessa kolme neljästä (76 %) koki voivansa vaikuttaa itseään koskeviin asioihin työpaikallaan melko tai erittäin paljon (emt.).

Työtoverien välit koettiin pääosin kohtalaisen hyväksi (77 %). Työ ja terveys -haastattelututkimuksen mukaan lähes yhdeksän kymmenestä (86 %) sosiaali- ja terveysalan esimiehestä piti työtoverien välejä vähintään kohtalaisen hyvinä (emt.).

Tulosten mukaan esimiesten työssä on paljon keskeytyksiä ja stressiäkin koetaan, mutta myös työn imun kokemukset ovat voimakkaita. Verrattuna alan esimiesten arvioihin ker- tovat hieman voimakkaammasta stressistä sekä voimavarojen kaventumisesta.

9.2 Tietotekniikan koettu osaaminen ja saatu tuki

Suurin osa vastaajista piti työkäytössään olevien tietokoneohjelmien omaksumista ja käyttöä melko helppona (65 %) tai helppona (33 %) ja 86 % koki työtehtävissään käyttämänsä tietotekniikan kokonaisuudessaan tukevan työtehtäviensä suorittamista melko hyvin tai hyvin.

Suurin osa (61 %) oli sitä mieltä, että tietotekniikan käytön onnistuminen on hyvin pitkälti kiinni omasta yrittämisestä. Kuitenkin enemmistön (61 %) mielestä myös ympäristön tarjoamalla tuella on paljon merkitystä tietotekniikan käytön onnistumiselle. Suurin osa (68 %) koki saavansa ympäristön tukea riittävästi tietotekniikan työkäyttöön. Neljä viidestä vastaajasta koki myös ymmärtävänsä syyt, joiden vuoksi tietotekniikan käyttö työtehtävissä onnistuu tai epäonnistuu.

Mahdollisuudet paneutua tietotekniikan työkäytön kehittämiseen vaihtelivat vastaajien joukossa. Joillakin oli siihen mielestään mahdollisuuksia (46 %), toisilla ei niinkään (36 %). Kovinkaan usealla vastaajalla ei ollut mahdollisuuksia valita työtehtäviään tietotekniikan osaamistasonsa mukaisesti, vain joka kymmenes vastaaja oli tätä mieltä.

Tulosten mukaan osaamisen näkökulmasta lähtökohdat tietotekniikan käyttöön koettiin esimiesten keskuudessa pääasiassa hyväksi. Pieneltä osin käytön tuki ja oma tietotekninen hallinta koettiin riittämättömäksi. Niille henkilöille, jotka kokivat puutteita osaamisessa ja tuensaannissa, tietotekniikan käytön voidaan olettaa muodostuvat kuormitustekijäksi.

9.3 Työhyvinvoinnin yhteydet tietotekniikan käytön hyödyllisyyskokemuksiin

Aineiston pienuudesta johtuen kyselytutkimuksen pohjalta tehtyjen analyysien tulokset työhyvinvointitekijöiden yhteyksistä tietotekniikan käytön hyödyllisyyskokemuksiin ovat viitteellisiä. Ne antavat kuitenkin lähtökohdan jäsentää hyvinvoinnin ja hyödyllisyyden kokemusten rakennetta, kun tulokset yhdistetään haastatteluvastauksiin.

Työhyvinvoinnin yhteyksiä tieto- ja viestintätietotekniikan hyödyllisyyskokemuksiin tarkasteltiin sekä yksittäisten muuttujien että summamuuttujien perusteella. Työn imua mittaavista yhdeksästä kysymyksestä muodostettiin työn imun teorian mukaiset kolme summamuuttujaa.

Summamuuttujat kuvaavat tarmokkuutta työssä (Cronbachin α 0,95), työlle omistautumista (Cronbachin α 0,91) ja työhön uppoutumista (0,83). Cronbachin α eli summamuuttujan reliabiliteettia kuvaava arvo kertoo siitä, mittaavatko kysymykset riittävän hyvin samaa ulottuvuutta, jotta kysymykset voidaan yhdistää yhdeksi muuttujaksi. Mitä lähempänä arvo on yhtä, sitä paremmin yksittäiset kysymykset mittaavat samaa ulottuvuutta.

Myös tieto- ja viestintätietotekniikan hyödyllisyyskokemuksia tarkasteltiin summamuuttujien ja yksittäisten muuttujien perusteella. Käytetyt summamuuttujat ja niiden reliabilitettia kuvaavat arvot näkyvät taulukossa 4. Yksittäisistä muuttujista tarkasteltiin järjestelmien tukipalveluiden toimivuutta, tietotekniikan vaikutusta tiedonkulkuun, tietojärjestelmien sisältämän tiedon hyödyntämistä päätöksenteossa sekä tietotekniikan vaikutusta henkilöstöhallinnollisten asioiden hoitamiseen, asiakaspalveluun ja toiminnan tehokkuudesta tehtäviin päätelmiin. Tarkasteltiin myös vastaajan arviota siitä, miten tietojärjestelmät kokonaisuutena tukevat työtehtävien suorittamista. Lisäksi tarkasteltiin keskeneräisten, päällekkäisten tai toimimattomien järjestelmien vaikutusta esimiestyössä, joutuuko esimies valvomaan työprosessin sujuvuutta jatkuvasti johtuen tietojärjestelmien mahdollistamista inhimillisistä virheistä, ja joutuuko esimies käyttämään paljon aikaa alaisten motiivointiin ja auttamiseen tietotekniikkaan liittyen. Myös sitä, ovatko hallinnolliset tehtävät korostuneet työtehtävässä tietotekniikan myötä tarkasteltiin suhteessa hyvinvointimuuttujiin.

Taulukko 4. Tietotekniikan hyödyllisyyttä kuvaavat summamuuttujat, niiden reliabiliteetti ja yksittäiset muuttujat, joista summamuuttujat koostuvat

	Cronbachin alpha
TIETOTEKNISTEN KÄYTTÖÖNOTTOJEN ONNISTUNEISUUS	0,71
Käyttöönnotot on yleensä resursoitu riittävästi (koulutus, vastuuhenkilöt, ajankäyttö ym.)	
Tietotekniikkaan liittyvät päätökset toteutetaan organisaatiossa huolella ja harkiten ennen käyttöönottoja	
Käytännön työtä tekevien mielipiteet huomioidaan käyttöönottojen suunnittelussa	
Myös vähiten tietotekniikkaa hallitsevat käyttäjät otetaan mukaan käyttöönottojen suunnitteluun	
TIETOTEKNIIKAN HÄIRITSEVÄT VAIKUTUKSET ORGANISAATIOSSA	0,79
Tietotekniikka on nopeuttanut asioiden sykliä organisaatiossa häiritsevästi	
Tietotekniikka on aiheuttanut tarpeetonta tietotulvaa organisaatiossa	
TIETOTEKNIIKAN VAIKUTUS TYÖNJAKOON	0,74
Tietotekniikka on auttanut minua jakamaan työn kuorman tasaisemmin alaisten kesken.	
Tietotekniikka on auttanut eri alueiden/yksiköiden välistä työn jakamista.	

Tietotekniikan hyödyllisyysskokemuksia kuvaavat summamuuttujat eivät olleet yhteydessä työn imun kokemuksiä kuvaaviin summamuuttujiin eivätkä yksittäisiin työhyvinvointia kuvaaviin muuttujiin. Ilmeisesti esimerkiksi käyttöönottojen onnistuneisuutta mittaavat kysymykset kuvasivat muutoksia niin yleisellä tasolla, etteivät vastaajat liittäneet niitä omaan työhyvinvointiinsa. Myöskään tietotekniikan hyödyt työnjaon toteuttamiseen eivät olleet yhteydessä työhyvinvoinnin kokemuksiin.

Sen sijaan useat yksittäiset tietotekniikan hyödyllisyysskokemuksia kuvaavat muuttujat olivat yhteydessä vastaajien hyvinvointiin (taulukko 5). Tarmokkuus ja omistautuminen työlle olivat yhteydessä siihen, että henkilön työ vaatii usein tietotekniikan käyttötaitojen ja tietojen kehittämistä. Keskeneräisten, päällekkäisten tai toimimattomien järjestelmien aiheuttamat häiriöt työhön olivat puolestaan yhteydessä tarmokkuuden vähäisempiin kokemuksiin. Riittävästi ympäristön tukea tietotekniikan työkäyttöön saaneet ilmoittivat olevansa myös työhön uppoutuneempia kuin vähemmän tukea saaneet. Lisäksi työlle omistautuminen oli vahvempaa niillä vastaajilla, jotka kokivat, että tietotekniikan myötä hallinnolliset tehtävät eivät ole korostuneet omassa työssä. Hyvät vaikutusmahdollisuudet itseä koskeviin asioihin liittyivät kokemukseen siitä, että tietojärjestelmät kokonaisuutena tukevat omaa työtä.

Taulukko 5. Työhyvinvointimuuttujien yhteydet tietotekniikan hyödyllisyyskokemuksiin, merkitsevät ** ja melkein merkitsevät * korrelaatiot (n = 51)

	Tarmokkuus	Omistautuminen	Uppoutuminen	Stressi yleisesti	Tvt muutoksiin liittyvä stressi	Työn keskeytykset	Vaikutusmahd. itseä koskevin asioihin	Vaikutusmahd. työmäärään
<i>Kuinka usein työsi vaatii tietotekniikkataitojen kehittämistä</i>	.35 **	.30 *	-	-	-	-	-	-
<i>Miten työtehtävissä käyttämäsi tietojärjestelmät tukevat työtäsi</i>	-	-	-	-	-.36 **	-	.30 *	-
<i>Työkäytössäsi olevien tietokoneohjelmien omaksumisen ja käytön helppous</i>	-	-	-	-	-.39 **	-	-	-
<i>Saako riittävästi ympäristön tukea tietotekniikan käytölle</i>	-	-	.28 *	-	-	-	-	-
<i>Ovatko hallinnolliset tehtävät korostuneet tietotekniikan myötä</i>	-	-.31 *	-	-	-	.38 *	-	-
<i>Keskeneräiset, päällekkäiset, toimimattomat järjestelmät häirinneet työtä</i>	-.31 *	-	-	-	-	-	-	-
<i>Joutuu valvomaan työprosessia jatkuvasti, koska järjestelmät mahdollistavat inhimillisiä virheitä</i>	-	-	-	-	.35 *	-	-	-
<i>Järjestelmissä on hyvät tukipalvelut, joihin ottaa yhteyttä ongelmatilanteissa</i>	-	-	-	-	-.30 *	-	-	-
<i>Tietotekniikka on parantanut tiedonkulkua organisaatiossa</i>	-	-	-	-	-.32 *	-	-	-
<i>Voin palvella asiakasta paremmin, kun asiakkaan tiedot ovat nopeasti saatavilla</i>	-	-	-	-	-	-	.47 **	-
<i>Tietotekniikka on nopeuttanut henkilöstöhallinnollisten tehtävien hoitamista</i>	-	-	-	-	-	-	.31 *	-
<i>Myös vähiten tietotekniikkaa hallitsevat otetaan mukaan käyttöönottojen suunnitteluun</i>	.27 *	-	-	-	-	-	-	-.30 *

n= 56 kaikille vastaajille osoitetuissa kysymyksissä, n= 43 esimiehille osoitetuissa kysymyksissä

Ne, joilla oli mielestään mahdollisuus paneutua tietotekniikan työkäytön kehittämiseen, olivat myös sitä mieltä, että he saavat riittävästi tukea tietotekniikan työkäyttöön (r = .39 **) ja että hallinnolliset tehtävät eivät ole korostuneet heidän työssään tietotekniikan myötä (r = -.42 **). Mahdollisesti hallinnollisten tehtävien suuren määrän voi katsoa olevan estävä tekijä tietotekniikan työkäytön kehittämiseksi. Hallinnollisten tehtävien korostuminen oli yhteydessä työn jatkuviin keskeytyksiin (r = .38 *). Lisäksi niillä, joilla oli mielestään mahdollisuus paneutua tietotekniikan työkäytön kehittämiseen ei mennyt esimerkiksi paljon aikaa alaisten auttamiseen ja motivointiin tietotekniikkaan liittyen (r = -.31 *).

Stressaantuneet henkilöt pitivät myös työhönsä liittyviä tietoteknisiä muutoksia stressaavina (r = .33 *). Taulukosta 5 ilmenee, että tietoteknisten muutosten kokeminen stressaavana liittyi kokemukseen siitä, että ohjelmien omaksuminen ja käyttö ei ole helppoa, ja että tietojärjestelmät eivät tue omaa työtä riittävän hyvin. Tietoteknisiä muutoksia stressaavina pitävät joutuivat valvomaan työprosessia jatkuvasti, koska järjestelmät mahdollistavat inhimillisiä virheitä. Virheet liittyivät puolestaan siihen, että järjestelmät oli otettu käyttöön keskeneräisinä, ne sisälsivät päällekkäisyyttä tai eivät toimineet kunnolla. Tietoteknisistä käyttöönotoista stressaantuneet olivat myös kokeneet, että tietotekniikka ei ole parantanut tiedonkulkua organisaatiossa.

Yhteenvedon voidaan todeta, että vastaajat, joiden työssä tietotekniikan käyttötaitojen kehittäminen korostuu, ilmoittivat myös korkeasta työn tarmokkuuden ja työlle omistautumisen kokemuksista. Kielteisesti tarmokkuuden tuntemuksiin vaikuttavat omaa työtä häirinneet keskeneräiset, päällekkäiset ja toimimattomat tietojärjestelmät. Työhön uppoutumista auttaa riittävä ympäristön tuki tietotekniikan käytössä.

Tietotekniset kysymykset eivät olleet yhteydessä yleisiin stressin kokemuksiin. Sen sijaan tietoteknisiin muutoksiin liittyvää stressiä näyttää ehkäisevän se, jos työtehtävissä käytetyt järjestelmät tukevat työtä kokonaisuutena arvioiden, ja jos ohjelmien omaksuminen ja käyttö on käyttäjien mielestä pääosin helppoa.

Käyttöönottojen aikaista stressiä ehkäisevät hyvät tukipalvelut, joihin voi ottaa yhteyttä ongelmatilanteissa. Kokemus siitä, että tietotekniikka on parantanut tiedonkulkua organisaatiossa, liittyi myös vähäisiin stressin tuntemuksiin käyttöönotoissa. Stressin kokemuksia tietoteknisissä muutoksissa lisää se, jos esimies joutuu valvomaan työprosessia jatkuvasti järjestelmän mahdollistamien inhimillisten virheiden vuoksi. Aineisto antaa myös viitteitä siitä, että käyttöönottojen suunnitteluissa vähiten tietotekniikkaa osaava työntekijäkunta kannattaa huomioida. Tällä on yhteys esimiesten kokemaan tarmokkuuteen työssä. Jos esimiehet kokivat, että vähiten tietotekniikkaa osaavia ei oltu huomioitu käyttöönottojen suunnitteluissa, kokivat he myös vaikutusmahdollisuutensa työmääräänsä heikommaksi. Tulos on tulkittavissa esimerkiksi siten, että vähiten tietotekniikkaa osaavien työntekijöiden auttaminen jää näin esimiesten tehtäväksi lisäten heidän työmääräänsä.

Ne vastaajat, jotka kokivat hallinnollisten tehtävien korostuneen tietotekniikan myötä, ilmoittivat useammin työn jatkuvista keskeytyksistä. Kuten aiemmin on todettu, työmäärän hallinnan kokemus liittyi vähäisempään stressiin ja työmäärän hallinnan kokemuksiin liittyi vähäiset työn keskeytykset. Siten hallinnollisten tehtävien korostuminen tietotekniikan myötä on syytä ottaa organisaatioissa tarkasteluun. Kuten haastatteluistakin kävi ilmi, tietyt hallinnolliset tehtävät olisi järkevää keskittää, jolloin esimiesten aikaa jäisi hei-

dän tärkeänä pitämälleen ihmisten johtamiselle ja tukemiselle. Vaikutusmahdollisuudet itseä koskeviin asioihin olivat yhteydessä vähäisempään stressiin. Sillä, miten tietojärjestelmät kokonaisuutena tukevat esimiesten työtä, oli yhteys parempiin vaikutusmahdollisuuksiin itseä koskevissa asioissa.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että tieto- ja viestintätekniiikan toimivuudella ja tietoteknisten käyttöönottojen järjestämisellä on merkitystä esimiesten työhyvinvoinnille.

9.4 Tietotekniikan asema työssä kuormittumisessa kotihoidossa

Kotihoidon esimiehet pitivät tietotekniikkaa pääsääntöisesti pikemminkin työtään helpottavana kuin työn kuormitusta lisäävänä tekijänä. Molemmissa kotihoidon organisaatioissa tietotekniikka oli nopeuttanut esimiesten asiakaspalvelua ja henkilöstöhallinnollisten tehtävien hoitamista eli sujuvoittanut esimiesten työtä näiltä osin. Haastattelujen mukaan tietotekniikan merkitys esimiesten työhyvinvoinnille onkin työn sujuvuuden ja suunnitelmallisuuden edistämiseksi tai vastaavasti niiden hankaloittajana. Molemmissa organisaatioissa henkilöstöhallintoon liittyvä tehtävä, eli sijaisten hankkiminen henkilöstön äkillisiin poissaoloihin, kuormitti esimiehiä eniten. Esimiehet odottivatkin toiminnanohjausjärjestelmältä ratkaisua etenkin tähän työnsä osa-alueeseen.

Esimiesten työhyvinvointia laajemmin tarkasteltaessa organisaatiossa a esimiesten omaan työhyvinvointiin ja työn kuormitukseen vaikuttavat ensisijaisesti paitsi työn suunnitelmallisuuteen liittyvät tekijät, myös henkilöstöjohtaminen ja asiakastilanteet. Organisaation a esimiesten työnkuva on monimuotoinen. Koska esimiesten työnkuvaan sisältyy asiakastyö laskutuksineen, henkilöstöhallinto ja kehittäminen, on se altis työn keskeytyksille. Yllättäviä ratkaisuja vaativia tilanteita tulee usein ja silti esimiehen pitäisi saada toteutumaan tietyt työt tietyissä aikarajoissa. Esimerkiksi työvuorolistojen laatimisen aikataulu on lakisääteinen. Samoin erilaisia asiakkaita koskevia arviointeja tulee tehdä tietyissä aikarajoissa.

"Ehkä se kuormittavuus enemmän tulee just niistä et on niin tiettyi aikataulusidonnaisii asioita, niin kun tosiaan laskutus ja sit taas Titania, työvuorot pitää olla tiettyyn, laki määrää millon ne pitää olla työntekijöitten nähtävillä ja toteumat sitten ajoissa palkanlaskennassa ja tämmöset ja sit taas hoito- ja palvelusuunnitelmat pitää olla puolivuositain arvioitu tai aina asiakkaan tilanteen muuttuessa että sit nekin pitää olla ajan tasalla ja tämmösiä aikatauluun sidottuja sitten on nää tosiaan sitten nää RAIt ja RAVAt jotka tehdään sitten kans muutaman kerran vuodessa ja tiettyihin päivämääriin mennessä pitää olla tehtynä että semmoset aikataulusidonnaiset on ehkä ne mistä se kuormitus sitten tulee enemmänkin että.."

Erityisesti tilanteet, joihin täytyy reagoida nopeasti ja joihin ei ole voinut etukäteen varautua, ovat esimiehiä kuormittavia. Esimerkkinä tästä on sijaisten hankkiminen äkillisiin sairauspoissaoloihin tiukentuneiden taloudellisten normien puitteissa.

"Ne liittyy ihan siis just näihin äkillisiin poissaoloihin ja sitten tämmösiin äkillisiin asiakastilanteisiin että nopeat kotiutukset ja pitäis saada palvelut heti käyntiin tai sitten on haastavat omaiset jotka ottaa yhteyttä ja sitten rupeet selvittelen jotain asiaa ja.. Ne on ja tämmösiä asiakaspintaan liittyviä kans on paljon semmosta monennäköstä työtä mitä joutuu tekemään ihan ilman mitään että siihen on sillä tavalla varautunu tai suunnitellu että on.."

"--Ja se, mikä on epämieluisinta ehkä, niin tämä, kun on näit sairaspöissaoloja, niin ne kuormittaa tavallaan sitten, tää sijaispuute. Eli meil on olemassa kyllä Seure, josta me saadaan palkata sijaisia, mut sit on se epävarmuus, et kun sul on tosi tiukka tilanne ja on tosi tiukat säännöt, että mistä saa tilata eli pääsääntöisesti vain sieltä Seuresta. Ja jos ei sieltä saa, niin sit on erittäin, erittäin, erittäin vakava peruste oltava, et saa tilata jostain muualta yksityiseltä. Ja sit sekin, et välttämättä sieltäkään ei sit saa. Eli se semmonen painolasti, et tietää, et siellä työntekijöillä on tosi tiukkaa. Vaik on kaikkensa yrittäny, että sinne sais lisämiehitystä, niin se on ehkä se epämieluisin tehtävä, mitä.."

Myös organisaatiossa b kotihoidon esimiehet pitivät työssään kuormittavimpana tekijänä sijaisten hankkimista työntekijöiden äkillisiin poissaoloihin. Heidänkin työssään ilmeni paljon työn keskeytyksiä, mutta pikemminkin henkilöstöhallintoon kuin asiakastyöhön liittyviä. Toimenkuvahan oli erilainen verrattuna organisaation a kotihoidon esimiesten toimenkuvaan.

"No se tietysti on aika monen asian summa. Paljon kuormittaa sairauslomat, nekin tulee aina semmosina ryppäinä. Ja sitten siihen sen sijaisen saaminen, nii se on kyllä sit ku niitä on ryppäinä, ni se on semmonen mikä tuntuu et takatukka lähtee.--"

"Kyllähän ne on ne äkilliset tilanteet, joko niitä sairauslomatilanteita, tai sit tietysti jotakin työntekijään liittyvää vakavampaakin tilannetta, joihin on, löydyttävä se aika tehdä niitä, vaikka tuntuisi että miljoona muutakin asiaa on nyt kesken."

"Se syntyy tällä hetkellä tai pitkään on syntyny näistä resurssipulasta, että kun mä nään ja sitte mulle tullaan sanomaan ja mä pyydän ja yritän etsiä sijaisia, mut ku niitä ei saa."

"Se tulee siitä, kun.. silloin ku henkilöstö sairastaa. Eli niihin, ilta- ja viikonloppuvuoroihin henkilöstön riittäminen tai löytäminen, se on se, mikä kuormittaa ja stressaa ja tuo mulle kaikista eniten paineita, koska sä et voi muuttua työntekijäks, jos et sä sitä mistään saa. Ja siihen menee tavattomasti välillä aikaa. Ja sit se kaikki muu jää tekemättä, ni ei siis, se on se mun. Oikeestaan kaikesta muusta, mikään muu, on se sitten vaikka kuinka vaikea asia muuten sillä työntekijäl tai joku ristiriitatilanne, ni ne on ihan pikkujuttu ja oikeestaan loppupelissä verrattuna siihen, ku sä oot niin voimaton. Kaikki odottaa, että toi esimies, se on ku taikasauvan iskusta se järjestää, ja sit kun, sit mä sanonki, et mä en pysty tohon vastata tai mä en pysty teitä auttamaan, ni se on se."

Molempien organisaatioiden kotihoidossa esimiehet odottivat toiminnanohjausjärjestelmästä helpotusta äkillisten poissaolojen järjestelyyn. Lisäksi organisaation b kotihoidossa helpotusta odotettiin työtehtävien siirtymisestä sisäiseen tukiyksikköön. Jatkossa organisaatiossa b oli tarkoitus perustaa koko kotihoidon kattava varahenkilöjärjestelmä henkilöstön äkillisten poissaolojen sijaistamiseen. Varahenkilön saa varata vasta edellisenä iltana, millä varmistetaan, että varahenkilö on varmasti seuraavana aamuna käytettävissä.

Molemmissa kotihoidon organisaatioissa tietotekniikan hyödyt esimiesten työhyvinvoinnille liittyvät siihen, miten tietotekniikka parantaa tai vastaavasti heikentää esimiesten oman työn suunnittelua. Organisaatiossa a korostui sijaisjärjestelyjen lisäksi asiakastietojärjestelmän riittämätön ohjaavuus, mikä lisää esimiehen valvontaan liittyviä tehtäviä. Hyvinvointiin liittyvä kysymys on myös se, miten esimiesten ja kentän mielipiteet huomioidaan tietojärjestelmien käyttöönotoissa. Lisäksi organisaatiossa a esimiehet kokivat tietotekniikan nopeuttaneen työtahtia ja lisänneen myös harkitsematonta viestintää organisaatiossa. Sähköposti ja kännykkä mahdollistavat ainakin periaatteessa jatkuvan asiakkaiden, yhteistyökumppanien ja ylemmän johdon tavoitettavissa olemisen ja myös ruokkii odotuksia. Nopeat toimeksiannot liitettiin sähköpostikulttuuriin, jossa erilaisia toimeksiantoja on

helppoa lähettää. Tästä on esimerkkinä keskeneräisten asioiden lähettäminen sähköpostilla.

9.4.1 Työssä kuormittuminen avoterveydenhuolto- ja sosiaali- ja mielenterveyspalveluissa

Organisaatiossa c esimiehet pitävät tietotekniikkaa työssään tarpeellisena ja välttämättömänä välineenä. Tietotekniikka oli karsinut työvaiheita ja nopeuttanut asiakaspalvelua. Esimiesten olisi vaikeaa toimia ilman sähköistä sairauskertomusjärjestelmää. Monen mielestä tietotekniikka oli helpottanut esimiestyötä ja vähentänyt omaa työnkuormaa. Kuitenkin osa esimiehistä kuvasi tietotekniikkaa sekä työtään helpottavaksi että kuormittavaksi tekijäksi. Tiedon poimimisen helppous ja tietojen luotettavuus ovat olennaisia asioita siinä, muodostuuko tietotekniikka esimiestyötä helpottavaksi vai kuormittavaksi tekijäksi.

Organisaation b avohoidon esimiesten näkemykset tietotekniikan vaikutuksesta työhyvinvointiinsa ja työn kuormitukseensa vaihtelivat. Osa esimiehistä piti tietotekniikkaa työtään selvästi helpottavana tekijänä. Se, kokiko haastateltava tietotekniikan työtään kuormittavaksi tai sitä helpottavaksi, liittyi ainakin osittain haastateltavan työnkuvaan. Asiakastyötä tekevien lääkärien näkökulmasta tietotekniikka on paitsi työtä helpottava ja rationalisoiva, myös kuormittava tekijä niiltä osin kuin se jarruttaa asiakastyön rutiineja. Siten kuormittavuus liittyy myös työn tehokkuuteen. Lisäksi tietokoneen äärellä vietetyn ajan ollessa runsas, myös ergonomisten asioiden tulisi olla kunnossa.

Vaikka sähköinen viestintä on helpottanut yhteydenpitoa alaisiin ja asiakkaisiin, sähköpostiliikenteen hallinta on vaativaa esimiehen työssä. Sähköpostiliikenteen hallinta aiheutti suuren haasteen esimiehille. Organisaatiossa c monella esimiehellä oli selviä vaikeuksia työaikansa hallinnassa. Työmäärä on suuri ja keskenään erilaista työtä on paljon. Vaikka sähköposti on välttämätön viestiväline ja keskeinen kanava, sähköpostiliikenne on niin valtavaa, että sähköpostin hallintaan menee suuri osa esimiesten työajasta. Sähköpostilla tulee myös asioita, joihin täytyy reagoida välittömästi eli työpäivää voi harvoin suunnitella etukäteen. Tietotekniikka on siten lisännyt työn hektisyyttä. Seurauksena on työpäivien venyminen vapaa-ajan puolelle. Organisaatiossa b osa esimiehistä oli kiinnittänyt erityistä huomiota sähköpostin hallintansa kehittämiseen osallistumalla koulutuksiin ja ottamalla tavaksi tyhjentää sähköposti aina viikon lopussa. Myös organisaatiossa c esimiehet ilmaisivat halukkuutensa osallistua tällaisiin koulutuksiin.

9.5 Tietotekniikan käytettävyysongelmat kuormittavat

Esimiesten tietojärjestelmien käytettävyyteen liittyviä käsityksiä käydään läpi asiakastietojärjestelmien osalta sekä kotihoidossa että avoterveydenhuollon- ja sosiaali- ja mielenterveyspalveluissa erikseen. Lisäksi henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien käytettävyysongelmia kuvataan koko tutkimusaineistossa.

9.5.1 Asiakastietojärjestelmän käytettävyys kotihoidossa

Kotihoidon organisaatiossa a on käytössä asiakastietojärjestelmä Effica ja kotihoidon organisaatiossa b asiakastietojärjestelmä Pegasos. Kotihoidon organisaatiossa a asiakastie-

tojärjestelmän merkitys on esimiehille suurempi kuin organisaatiossa b, jossa kotihoidon esimiehet eivät itse tee asiakastyötä. Lisäksi organisaatiossa a esimiesten työssä korostuu alaisten auttaminen asiakastietojärjestelmän käytössä. Organisaatiossa b tämä teema ei korostunut. Ero saattaa johtua esimiesten erilaisista toimenkuvista organisaatioissa. Organisaatiossa a esimiehet ovat enemmässä määrin tekemisissä työntekijöiden asiakasasioiden kanssa ja vastaavat myös asiakaslaskutuksesta, joka on riippuvainen asiakastietojärjestelmän kirjauksista. Organisaatiossa b esimiehet käyttävät asiakastietojärjestelmää lähinnä asiakaskäyntitilastojen seurantaan tai alaisten kirjaamisen pistokoemaiseen seurantaan.

Kotihoidon organisaatiossa a asiakastietojärjestelmä Efficaa kuvattiin työprosessia tukevaksi ja näppäriä toimintoja sisältäväksi, mutta järjestelmää tulee esimiesten mielestä selvästi kehittää, koska se ei tue työprosessia riittävän hyvin. Ongelmat johtuvat sekä ohjelman riittämättömästä ohjaavuudesta ja muistinvaraisuudesta että työntekijöiden osaamisen tasosta. Haastattelujen mukaan Effica-järjestelmä on osalle työntekijöistä aivan liian vaikea.

Kotihoidossa käytetään Effican kotihoidon ohjelmaa. Kun uusi asiakas tulee kotihoidon piiriin, hänelle tehdään palvelujakso ja hoito- ja palvelusuunnitelma, jotka täytyy linkittää toisiinsa ja jotka ovat riippuvaisia toisistaan. Sen jälkeen asiakkaan saamat palvelut vietään lisäksi viikko-ohjelmaan, joka tallennetaan ja generoidaan. Tämän jälkeen alkaa automaattigenerointi, ja asiakkaan nimi tulee ajanvarauslistalle niinä päivinä, kun asiakkaalle on määritelty käynti. Jos asiakkaan palvelu muuttuu, täytyy tunnit muuttaa hoito- ja palvelusuunnitelmaan sekä välittömästi erikseen viikko-ohjelmaan ja tallentaa. Jos viikko-ohjelmaa ei muista mennä muuttamaan, käynnit joko putoavat pois ajanvarauslistalta, jolloin asiakas jää hoitamatta, tai ajanvarauslistalle jää ylimääräisiä käyntejä. Prosessi on työläs ja muistinvarainen.

Kun yllä kuvattu palveluketju on painunut mieleen tarpeeksi hyvin, siinä ei ole ongelmaa. Kuitenkin, jos palveluketjua ei käytä päivittäin, asiat unohtuvat. Alaisten neuvominen vie esimiehen aikaa ja viime kädessä hän tekee päivitykset itse. Työntekijät ovat lisäksi arkoja käyttämään järjestelmää, kun siinä on tiedon menettämisen riski. Järjestelmän tiedon menettämisen vaara liittyy sen ohjaavuuden puutteisiin. Jos ohjelma herjaisi tarvittavista päivityksistä, virheet todennäköisesti vähenisivät. Voi siis sanoa, että tiedon välittymisen häiriö katkoo palveluprosessia. Esimiehet kuvasivat tiedon menettämisen vaaraa ja järjestelmän ohjaavuuden sekä tarpeellisten riippuvuuksien puuttumista näin:

"Nyt tässä meidän versiossa on semmoinen ongelma kun palvelusuunnitelmalle on laitettu ne tunnit per kuukausi ja sit se asiakas joutuukin sairaalaan ja tulee viikon päästä takaisin ja se on aivan rapakunnossa ja se tarviikin sen kerta viikko käynnin sijasta niin joka päivä käynnin. Ja meen ja muutun ne tunnit ja hän saa kuukaudessa 30 tuntia palvelua. Niin jos en mä välittömästi mene muuttamaan sitä viikko-ohjelmaa ja tallenna, niin se pudottaa ne käynnit sieltä pois. Se asiakas ei enää generoidukaan sen päivän jälkeen mitä siellä on niitä käyntejä generoitu."

"Et lähinnä et, täytyy, teet yhtä asiaa vaikka nyt esim siinä hoito- ja palvelusuunnitelmas, mun täytyy klikata, muistaa klikata monissa eri kohdissa, et ottaa toinen sivu ja taas klikata siellä että, et.."

"Ja se mikä on yks iso ongelma kans mun mielestä Efficassa mun mielestä on, varsinkin esimiesten keskuudessa on se, et niin paljon on muistin varassa. Se ei anna sulle yhtään vaan sun pitää muistaa, sun pitää kirjata se johonkin. Et sen huomaa heti, lähtee sairaslomalle tai on poissa, niin sit tulee semmosia, et

voi hitsi, tän mä unohtin kertoa tai tän mä en oo laittanu siihen vaan et sä oot vaan, et ton mun pitää ens kerralla laskutukses muistaa, et mä poistan sieltä tai teen tuon ja tän."

"Se on kieltämättä aika raskas vaikea, itse niin sen aika suhtukoht hyvin tunteekin, mutta, en tiedä miten sen sais selkeemmäksi, että kotihoidon oikeestaan se prosessi, tääl on niin paljon erilaisia palvelutuotteita ja mahdollisuuksia mutta ehkä se voisi olla vähän ohjaavampi, se ohjelma eli voisi olla niitä ikkunoita siinä, että mene tämän jälkeen tuonne, jos haluat edetä tähän suuntaan, että voisko se olla jotenkin ohjaavampi."

Ratkaisuksi mainittuihin ongelmiin esitettiin automatisointia tai sitä, että kone herjaisi, kun asiakkaan palvelu tai tuote muuttuu. Silloin työntekijä muistaisi käydä päivittämässä tarvittavat tiedot tai esimies huomaisi käydä tarkistamassa epäjohdonmukaisuuksia. Tämä vähentäisi ja helpottaisi esimiehen virheiden valvontaan kohdistuvaa työtä.

Palveluiden muuttumisen aiheuttamaan sekaannukseen vaihtoehtoksi myös esitettiin, että tuotteille tulisi yleisnimike. Kotihoidon käynnin alla on nyt omaishoidon käynti, kotihoito, kotipalvelu, kotisairaanhoido ja tilapäinen kotihoito.

Myös organisaatiossa b asiakastietojärjestelmän ohjaavuus tuli esille, mutta ei niinkään esimiesten haastatteluissa, vaan heidän työpariensä eli palveluohjaajien parissa. Palveluohjaajalle asiakastietojärjestelmä on päivittäinen työväline, jota hän käyttää mm. palvelutarpeen arvioinneissa. Asiakastietojärjestelmä voisi olla ohjaavampi eli muistuttaa siitä, missä kaikkialla päivityksiä pitää käydä tekemässä.

9.5.2 Asiakastietojärjestelmän käytettävyys avoterveydenhuolto- ja sosiaali- ja mielenterveyspalveluissa

Asiakastietojärjestelmä on suuremmassa roolissa lääkärin työssä kuin yli- tai osastonhoitajien työssä. Lääkärit kuvasivatkin hoitajia enemmän Pegasoksen kehittämiskohteita potilastyössä. Ensimmäisessä haastatteluotteessa kuvataan tilannetta, jossa asiakastietojärjestelmä ei anna muuttaa potilaan tietoja, jolloin todellinen asiantila jää kirjaamatta. Tästä voi seurata päättelyvirheitä. Haastateltava pohtii myös, miten järjestelmissä voisi yhdistää lakinäkökohdat ja hoitohenkilökunnan työtä tukevat elementit, jotka tällä hetkellä saattavat olla ristiriidassa keskenään. Toisessa esimerkissä haastateltava kertoo, että asiakastietojärjestelmä ei toimi Windows-ohjelmien tapaan, mikä lisäisi ohjelman intuitiivisuutta. Käyttäjä ei esimerkiksi voi avata näytölle useita ikkunoita samanaikaisesti, mikä helpottaisi työprosessia. Uudessa käyttöön otettavassa versiossa toiminnon pitäisi onnistua, eli järjestelmää on kehitetty intuitiivisemmaksi.

"--mut se että miten sitte yhdistetään tää tämmönen että ei saa muuttaa vanhoja tietoja, niin siihen että, potilas on kuitenkin syönyt erilailla kun on määrätty ja, sitte ku tulee joku tulos, niin lääkäri tietysti sit ku ei näe ku sen mitä on määrätty niin pyrkii sitten ajattelemaan että se on nyt näin syönyt mitä on määrätty ja sitten, ku tulee kuitenkin semmonen ja tämmönen tulos niin siitä tulee tämmösiä päättelyvirheitä sitten taas jos ei mihinkään saa kirjattua sitä miten on oikeesti toimittu. --- Jos jotain toiminnanohjausta yleensäki tekee niin siin on toisaalta tää tämmönen, asian järkevän ja tämmösen, ammatti-ihmisen näkemä hoitamisen ja sitte toisaalta tää lakimiesten näkemys asioita sitten että, miten ne kuuluu laittaa niin että, että sillä pystys kunnol tekeen töitä ja toisaalt nähtäs mitä on tapahtunu."

9.5.3 Henkilöstöhallinnon järjestelmien käytettävyys

Organisaatiossa esimiehen työtä on sähköisten TEM- ja ESSI-järjestelmien myötä helpottanut se, että työntekijä itse laittaa järjestelmään matkakulunsa, sairauspoissaolonsa ja vuosilomansa. Ennen esimies teki nämä tehtävät. Sähköiseen järjestelmään siirtyminen on myös vähentänyt esimiehen paperityötä ja nopeuttanut työntekijöiden matkakorvausten saamista.

Esimies joutuu tosin seuraamaan aktiivisesti, että työntekijät tekevät tarvittavat ilmoitukset järjestelmiin, esimerkiksi poissaoloilmoitukset. Tämä edellyttää esimieheltä, että hän käy tarkistamassa yksittäisen työntekijän tiedoista, onko työntekijä tehnyt ilmoituksen. Asiasta ei tule sähköpostimuistutusta. Kun esimiehen alaisten määrä on kohonnut organisaatiomuutoksen myötä 70-80 henkilöön, tämä on esimiehelle vaativaa.

"—ESSin käytön oha-, kohdalta myöskin henkilöstön näkökulmasta katsottuna. toki siin on niitten sairaslomien kohdalta, mitkä mä olen myöntäny, niin mä joudun koko ajan valvomaan sitä, että onko se kyseinen henkilö tehny poissaoloilmoituksen siitä, kun hän on palannu töihin. Ja se on minusta, mul ei o selasee aikaa, mutta nytki mul on tossa yks punanen l-, tai toi lappu tossa, mä nä-, sen verran katoin, että se ei ollu sitä tehny sinne, et siit on nyt puoltoist viikkoo aikaa, että se on niin stressaava, ne niinkun paimentaminen tavallaa."

ESSiin liittyi myös sellainen vaikeus, että esimies ei ole saanut sieltä tulostettua työsopimusta ja työntekijä on tehnyt turhan matkan esimiehen luokse allekirjoittaakseen sopimuksen. ESSI oli myös havaittu siltä osin joustamattomaksi, että jos sopimukseen tekee vahingossa jonkin virheen, esim. työntekijän nimessä on kirjain väärin, järjestelmän vastuuhenkilö joutuu poistamaan koko sopimuksen ja esimies joutuu tekemään sen kokonaan uudelleen.

TEM-järjestelmään esimiehet olisivat kaivanneet lisää tukea ja koulutusta. TEM mainittiin jokseenkin aikaavieväksi järjestelmäksi, koska matkalaskut kulkevat monien välikäsien kautta. Lisäksi kuittien skannaus koettiin työlääksi ja se, että jos kuitteja unohtaa liittää matkalaskuun, järjestelmän vastuuhenkilön pitää se erikseen poistaa ja esimiehen laittaa lasku uudelleen järjestelmään.

"Että yleensä meil on niistä ollu tämmöset pienet koulutukset. No tää (TEM)-ohjelma [31:32], tää matkakulunhallintaohjelma, se oli semmonen että siitä oli aika vähän periaattees mitään koulutusta, eikä saatu paperiversiota, vaan siinä ohjelmassa on tämmönen opastusvideo, mikä pitää jokaisen sitten itse kuunnella ja opetella sitä kautta. Että se oli kyllä alkuun, huomaa, monelle aika hankala, ja, ruveta itse kuuntelemaan ja opettelemaan sitä ohjelmaa, et se tuntu vähän semmoselta vaikeelta. Kun on yleensä totuttu ehkä siihen että tulee kirjalliset ohjeet ja on vähän koulutusta paremmin, ja miten se sitten se ohjelma menee. Ja tietysti virheitä tulee alkuun ku on uus ohjelma, mutta se nyt sitten täytyy vaan hyväksyä, ja niistähän sitä sitte oppii. Että kyllä, ja nyt sitten pääsääntöisesti on varmaan kohtuullisesti.."

"—Et jos ei sul oikeestaa oo mitää muuta ku sitä kilometriajoa, ni ne on helppo sinne laittaa ja tuoda hyväksyttäväks, mut just tämmöset liitteet, mihin tulee, mitkä pi-, jos pitää skannata jotain ja tämmösiä, ni ne koetaa tosi vaikeina. Ja ymmärrän sen, koska minustaki se on hidasta.—"

"—Niin mä, kun mä lähetin sen, ja mä tajusinkin et hyvänen aika että enhän mä skannannu niitä ja laittanu liitteeks, niin mut ku mä oon jo lähettäny sen niin mä en pääse enää palaamaan itte siihen, siihen mulle kuuluvaan, laskuun, vaan sen nyt sitten x:n täytyy tehdä kuhan hän palaa lomalta, niin virhe, tai poistaa

se, ilmottaa, tehdä se virheilmoitus, poistaa se et mä teen sen uusiks. Mut oikeesti niin mä en oikein osaa sitä hyvin."

Organisaatiossa b työvuorojärjestelmän tuki mainittiin riittämättömäksi organisaatiossa. Vaikka järjestelmä noudattaa työaikalainsäädäntöä, on siinä tiettyjä pelisääntöjä työaikalakiin liittyen, jotka esimiehen tulee tietää. Tuen tarve liittyikin erityisesti itse työaikalakiin ja siihen, että ohjelma ei ohjaa esimiehiä riittävällä tarkkuudella. Palkanmaksua kuvattiin työntekijän työsuhteen ytimeksi, joten tietojen syöttäminen oikein järjestelmään on hyvin oleellista esimiehen työssä.

"..se ei oo ihan näin yksinkertaista sit kuitenkaan, sä joudut kuitenkin siellä että, siin tulee niin paljon semmosii, et jos teet näin, noin noin, niin eihän se sit ohjaa sua enää vaan sit sun täytyy jo tietää itse ja ottaa selville ja kattoo ja mitä tehdä. Se puuttuu mun mielest täysin meiltä Espoosta, meillä oli jossain vaihees tällöinen henkilö ja hän jäi eläkkeelle ja sen jälkeen sitten ei oo tukihenkilöä oikeestaan ollutkaan. Meil on niin sanottua nimellisiä oman alueen joku työntekijä on nimetty tukihenkilöks, mutta se ei oo selänen, mikä mun mielest pitäis olla ammattilainen ihan oikeesti, että osaa ja tietää, joku juristi, joku muu vastaava, joka todella osaa tulkita ja kertoa ja näin pois päin että.."

Lisäksi, vaikka työvuoro-ohjelma on esimiehille todella arvokas työväline, sen kaikki potentiaali ei ole käytössä esimiestyössä. Ohjelmassa on toimintoja, joita esimiehet voisivat hyödyntää johtamistyössään nykyistä paremmin, mutta esimiesten osaaminen ja aika eivät eivätkä riitä ohjelmaan perehtymiseen riittävällä tasolla.

"Mutta sit tähän sanoisin sen, ja moneen muihinkin näihin ohjelmiin että, tää MD-Titania-ohjelma on myös, monipuolinen ja haastava ja kun ei riitä aikaa riittävästi perehtyä niin ei pysty hyödyntämään niitä kaikkia kommervenkkejä mitä siel on. Että nyt tää miun sijainen on lähteny vähän enemmän nyt sit syventää kun hän oli koulutuksessa, ja siinäkin oli vaan yhden päivän koulutus jossa ei kerkee kerta kaikkiaan omaksua koko sitä repertoaaria, että siel pystyttäis laittamaan toiveita ja miehityksiä ja kaiken maailman, systeemeitä sinne, värejä ja vaikka mitä. Mutta, kun ei riitä aikaa käydä yhtä ohjelmaa perehtymään A:sta Ö:hön."

Hankkeen aikana organisaatiossa b lisättiin esimiesten saamaa työvuorojärjestelmään liittyvää tukea ja koulutusta.

10 TIETOTEKNISET MUUTOKSET ESIMIESTEN KOKEMANA

Seuraavaksi raportoidaan tulokset esimiesten kokemuksista tietoteknisistä muutoksista yleensä organisaatiossaan. Sen jälkeen käydään läpi esimiesten esille nostamat tietoteknisten muutosten haasteet tämän tutkimuksen tapausesimerkkien kautta.

10.1 Lähi- ja keskijohdon mielipiteet tietoteknisten välineiden käyttöönotosta

Vastaaajia pyydettiin arvioimaan 2000-luvun aikana organisaatiossa tapahtuneita tietoteknisiä muutoksia kokonaisuuden näkökulmasta. Vastaaajien enemmistö oli sitä mieltä, että tietoteknisten järjestelmien käyttöönotto oli sujunut melko hyvin (53 %) tai hyvin (7 %). Kohtalaisesti katsoi käyttöönottojen sujuneen joka kolmas vastaaajista ja 7 % melko huonosti. Kokemukset siitä, kuinka stressaavina vastaaajat pitivät työhönsä liittyneitä tietoteknisiä muutoksia, vaihtelivat. Puolet vastaaajista ei kokenut muutoksia stressaavina. Lähes joka neljäs vastaaajista piti muutoksia melko tai erittäin stressaavina ja 28 % vastaaajista siltä väliltä. Lähes seitsemän kymmenestä vastaaajasta oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että järjestelmissä on hyvät tukipalvelut, joihin ottaa yhteyttä ongelmatilanteissa.

Vaikka organisaatiossa tapahtuneita tietoteknisiä muutoksia arvioitiin melko myönteisesti kokonaisuuden kannalta, käyttöönottojen toteuttamistapa sai osakseen kritiikkiä. Lähes 70 % vastaaajista oli eri mieltä siitä, että tietotekniikkaan liittyvät päätökset toteutetaan organisaatiossa huolella ja harkiten ennen käyttöönottoja. Puolet (54 %) oli myös sitä mieltä, että käyttöönottoja ei ole resursoitu riittävästi. Tällä tarkoitettiin koulutuksen, vastuuhenkilöiden ja ajankäytön resursoinnin riittävyyttä muutoksessa. Valtaosan (75 %) mielestä käytännön työtä tekevien mielipiteitä ei huomioida käyttöönottojen suunnittelussa. Lisäksi vielä tätäkin useampi (86 %) oli sitä mieltä, että vähiten tietotekniikkaa hallitsevia käyttäjiä ei oteta mukaan käyttöönottojen suunnitteluun. Kyselyssä ei pyydetty ottamaan kantaa siihen, pitäisikö näin tehdä.

10.1.1 Eri tahojen huomioiminen muutosten suunnittelussa ja tietotekniikan käyttöönotossa

Haastatteluissa esitettiin erilaisia näkemyksiä eri tahojen huomioimisesta suunnittelussa ja käyttöönotossa. Näkemykset vaihtelivat sekä esimiestason että palvelulinjojen välillä. Tietoteknisten hankkeiden hyvät tarkoitukset tunnistettiin, mutta lähiesimiehen näkökulmasta ne teettävät lisätyötä perustyön johtamisen oheen. Erityisesti silloin, jos lähiesimiehet kokevat, ettei heidän mielipiteitään huomioida kehittämistyössä, vaan hankkeet tulevat valmiina toteutettaviksi.

"Se on mielenkiintosta ja mä olen aina ollu kans sitä mieltä, et meil on se ammattitaito täällä. Me sitä tehdään, me ihan oikeesti sitä tehdään, ei johto sitä tee eikä käytä ja sen tähden he ei ymmärräkään, et mitä

kaikkei siel voi olla ja vaik heil kertoo, niin he ei ymmärrä siltikään sitä vaan meillä on se ihan oikeesti, me tehdään sitä joka päivä. Niin meitä pitää kuulla, ihan oikeesti. Ja me otetas ihan eri tavalla ne kaikki vastaan ja tehtäs eikä pullikoitas eikä nähtäs punasta eikä muuta kun, ihan oikeesti et kun yhdessä tehtäis ja kehitettäs niitä asioita, se porukka, kuka sitä hommaa tekee."

Toisaalta yhteistyö järjestelmien kehittäjien kanssa on toiminut hyvin. Kentän toiveita otetaan huomioon, joskin niiden toteutumisessa saattaa olla pitkiäkin viiveitä. Tästä on esimerkkinä uusi reseptiohjelma. Asiakastietojärjestelmään liittyvä kehittämissyhteistyö järjestelmätoimittajien kanssa oli sujunut hyvin. Siinä tärkeänä pidettiin sitä, että toimittajan palkkalisloilla toimii terveydenhuollon koulutuksen omaava henkilö sopivassa asemassa organisaatiossa.

10.1.2 Muutostahti on kova ja meneillään on monia muutoksia

Haastatteluissa tuli esille, että esimiehen asema ylemmän johdon ja kentän välissä on haasteellinen useita samanaikaisia muutoksia läpivietäessä. Kentällä koetaan, että muutostavauhti on nopea ja että esimerkiksi pienet, jatkuvat muutokset tietojärjestelmissä kuormittavat ja vievät aikaa perustyöltä. Toisaalta lähiesimiehet hahmottavat, että muutokset ovat välttämättömiä tulevaisuuden kannalta.

Esimiehet kertoivat, että muutokset tulee viedä kentälle nopeassakin ajassa. Varsinkin alaisten näkökulmasta käyttöönotot ja päällekkäiset tai peräkkäiset muutokset työvälisissä tuottavat myös stressiä ja häiritsevät perustehtävän toteuttamista. Ohjelmien omaksumiselle siis kaivattiin enemmän aikaa. Etenkin jos henkilöstöstä on pulaa, on asiakastyön hoitaminen ensijaista tietotekniikan käyttöönottoon nähden.

"No kylhän se viesti tuolla, varsinkin näitten kohdalla kenellä on ikää enemmän, niin oli se, et liikaa, liian nopeasti. Minust tuntuu että enään ei oo edes hirveen paljon semmosta periaatteellista vastustusta näihin uusiin asioihin, niitä kyllä opetellaan käyttää ja opitaan käyttää, mutta se, että tulee hiukan liikaa kuormaa kun on niin paljon yhtäaika. Et varmasti se, asioitten, asioihin myönteisesti suhtautuminen tulis vähän helpommin kun olis pikkusen enemmän aikaa niitä omaksua."

Joidenkin esimiesten mukaan johtamisen tasojen lisääminen myös lisää erilaisten kehityshankkeiden osuutta. Esimiesten tehtävänä taas on hankkeiden vieminen käytäntöön. Tämä saattaa olla ongelmallista ajankäytön kannalta ja heijastua esimiehen ja asiakastyötä tekevien hyvinvointiin.

"Tuntuu että siel on paljon johtajia ja niitä johtamisen tasoja on tullu sinne lisää joka mun mielestä myös teetättää työtä, että mitä enemmän siel on päällikköjä sen enemmän sitä juostaan tääl kentällä, suoraan sanottuna, että jokainen keksii jotakin ja kehittää siellä jotakin ja täällähän ne sitten yritetään sinne käytäntöön viedä. Ja siitähän nyt sit ei aina hyvää seuraa, keskeneräisyyttähän siitä tulee paljon kun yritetään eikä kerta kaikkiaan se aika ei riitä. Sit tietenkin, johtaminen, no ainakin itsensä johtaminen on hankaloitunu suuresti, koska tuo kone suoltaa sieltä koko aika asiaa, ja paljon asioit sanotaan että lukekaa intrasta, lukekaa ohjeet sieltä, lukekaa täältä, jos niit ohjeit joku ylipäätään on tehny. Että onhan se, varmaan osittain myös siirtyny sitä johtamista tonne koneelle, ja sitä kautta, omaksuttavaks."

10.1.3 Päällekkäiset, keskeneräiset ja toimimattomat järjestelmät

Työhyvinvointiin liittyy se, että esimiesten mielipiteet huomioidaan uusien järjestelmien käyttöönottovaiheessa, ja että järjestelmät pilotoidaan kunnolla ennen laajaa levitystä. Keskeneräisten tai päällekkäisten järjestelmien käyttöönotto vie esimiesten näkökulmasta turhaan kentän energiaa. Päällekkäisten järjestelmien ongelma on, että henkilöstön pitää ensin oppia pois vanhasta järjestelmästä ja sitten omaksua uusi. Lisäksi esimiehen on vaikeaa perustella järjestelmien käyttöönottoa alaisille, jos pohjalla on kokemuksia toimimattomista järjestelmistä.

"Niin.. Toisaalta toivois, että sitten kun tulee aina näitä tällaisia teknologiauudistuksia ja asioita niin et.. joskus aina miettii sitä, että ollaanko me aina niitä koekaniineita, että tietysti aina kaikki pitää kokeilla ja testata ja olla ehkä sitten muutoksessakin joskus edelläkävijänä mutta ne on kuitenkin kauheen työläitä, lähtee semmoseen prosessiin mukaan ja niin.. jos niitä tulee paljon päällekkäin ja, ne on raskaita toteuttaa niin.. et, onko aina ne, onko ne aina sit semmosia välttämättömiä asioita. Ja tietysti sitten aina se tosissaan se pilotoiminen vähän pienemmällä alueella ja sieltä kautta olevien kokemusten ja muutosten tekeminen eli monesti sitten pilotoidaan ja sitten annetaan sitä palautetta, mut se kuitenkin lähtee sit laajempaan leikkiin ilman niitä muutoksia, Eli kuunneltas myös sitten aina niitä työntekijöitäkin, että mitä tarvittais ja miten se toimis paremmin."

Työn tehokkuutta alentaa, jos toimimatonta tietotekniikkaa otetaan käyttöön. Työajallisesti ei ole järkevää kouluttaa työntekijöitä toimimattomaan järjestelmään, koska prosessi vie joka tapauksessa paljon työntekijöiden voimavaroja.

"Joo, tai me, niin valmiin ku vaan sitte voi olla et, koska mä ajattelen myös sitä niin että se on työajallisesti et nyt ihmiset on käyny, jotakin pientä koulutusta siihen, sit se ei kuitenkaan tuota sitä, se vie työaikaa ja se vie sitä energiaa ja tahtoo ja voimavaroja työntekijöille, must se on tärkeä miettii aina, totta kai pitää aina testata, ja sitä kauttahan se löytyy mut että, tarkka miettii se et, vasta siinä vaihees viedään ihan siihen perustyyöhön ku se toimii."

10.1.4 Henkilöstön tietoteknisen osaamisen kehittäminen ja osallistaminen tietotekniikan hyödyntämiseen

Esimiehen tehtävä on huolehtia, että työntekijöillä on riittävät tiedot ja taidot tehdä asiakaspalvelua. Esimerkiksi hoitajat tekevät asiakkaille vuositarkastuksen, johon sisältyy erilaisten mittarien kuten muistitestin, ravitsemustestin, kipumittauksen ja masennustestin täyttämistä yhdessä asiakkaan kanssa. Esimiehen tehtävä on huolehtia, että työntekijät osaavat tehdä mittaukset asianmukaisesti.

"—sillon tavallaan sit kun lähetään asiakaskohtasia, näitä vuositarkastuksia tekemään niin sehän on sitten myös se perusta, että nähdään sieltä, että mitkä on perussairaudet ja mikä on lääkitys ja toimintakyky, mutta se että justinsa sen että sä pystyt sen mittarin täyttämään asianmukaisesti ja ymmärrät, että mitä kysymyksillä kysytään ja mikä vaihtoehto antaa minkäkin pisteen."

Työntekijät tulisi opettaa hyödyntämään järjestelmissä olevaa asiakastietoa. Esimerkiksi RAIsoft-ohjelmassa, jonne kirjataan asiakkaan kuntoon liittyvää mittaritietoa, on paljon hoito- ja palvelusuunnitelmassa hyödynnettävää valmista tietoa. Kun tiedot ovat eri järjestelmissä, tietojen poimiminen vaatii opettelemista henkilöstön keskuudessa.

Esimiesten tehtävä on myös valottaa työntekijöille asiakasmittausten tekemisen tärkeyttä ja työntekijät ovatkin sisäistäneet niiden hyödyllisyyden asiakastyön kannalta. Kuitenkin eräs esimiesten näkökanta oli, että työntekijöillä olisi hyvä olla enemmän vapautta arvioida, milloin mittaukset ovat tarpeellisia. Tämä liittyy myös kirjaamisen mielekkyyden lisäämiseen työntekijän näkökulmasta.

"—mut kyl oon kuullu paljon kommenttejakin sitä, että.. et kun on näitä tämmösiä erilaisia, ongelmia näissä esimerkiks tässä asiakastietojärjestelmässä, että miksi täytyy näitä tehdä koska toiset katsoo, että hoito- ja palvelusuunnitelman laatiminen ja ylläpitäminen tai jonkun toimintakykymittarin käyttäminen vie niin paljon aikaa, niin kyllä ne katsoo sitä että miksi tämmönen ohjelma pitää olla, et täälähän kuitenkin tehdään sitä asiakastyötä. Että kun, se on työlästä ja raskasta ennen kun siihen tavallaan tulee sen kans sinuksi. Ja se vaatiin niin paljon sitä käyttöä, niin se koetaan silloin ja se vie ison osan aikaa."

"—Et tuntuu, et ehkä sitten työntekijät saattaa kokee enemmän, että, et tehdään vaan tätä konetta varten jotain asioita. Et kun on paljon sellasii, et pitää tehdä näin ja näin ja näin. Et ehkä kaikki ei tarvis olla niin, et nyt tehdään joka asiakkaalle tämä testi ja joka asiakkaalle näin, et siin sais käyttää vähän sitä omaa harkintaa, että, et se olis ehkä mielekkäämpää kuin se, että mä sanon, et "tähän päivämäärään mennessä jokaiselle on tehty tää MNA ja, et ne on vähän tämmösiä, et pitäs enemmän ehkä luottaa siihen, et me itse arvioidaan, että yhteistyös lääkärin kans, et mitä on järkevää, mutta."

Tietoteknisen osaamisen erot ja vaatimukset erityisesti asiakastietojärjestelmään liittyen, ovat aiheuttaneet ahdistusta henkilöstön keskuudessa. Myös työnjaollisia ristiriitoja on ilmennyt ainakin yhdessä tiimissä liittyen tietoteknisiin osaamiseroihin. Haastatteluissa tuli esille, että työntekijät ovat hoiva-ammattiin valmistuneita, eivätkä halua ajan kuluvaan tietotekniikkaan. Toisaalta haastatteluissa ilmeni ikään liittyvä ero siten, että nuoremmat työntekijät ovat tottuneempia tietokoneen käyttäjiä. Eräs esimies mainitsi, että eritasoisen osaamisen vuoksi esimiehen tulee olla hieman varovainen; esimerkiksi hyvin tietotekniikkaa hallitsevan työntekijän kehuminen voi kääntyä vähemmän osaavaa vastaan.

Tarve henkilöstön asiakastietojärjestelmä-osaamisen kehittämiseen on haastattelujen mukaan ilmeinen ja kirjaamiseen on syytä panostaa tiimeissä. Asiakastietojärjestelmän hallinnasta tekee entistä haastavampaa se, että ohjelma muuttuu hieman jatkuvasti.

"—Ja sitten se kuormittaa myös sillä lailla että, kun näit kehityskeskusteluja vaikka on vuosittain käyty, niin joka ikinen vuosi, joka ikisellä työntekijällä on kehittymiskohteena Efficca. Eikä se sieltä ikinä häviä, koska se koko aika muuntautuu ja muuttuu, ja sitten ihminen ei kerkee sen suuren asiakasmäärän rinnalla sitä riittävästi opettelemaan ja se tavallaan painaa, just näitä vanhempia työntekijöitä että kun mä en osaa, mä en osaa.—"

10.2 Toiminnanohjausjärjestelmä lähijohtajan työkaluksi - kolme käyttöönottoesimerkkiä

Tutkimuksen kohteena olevissa organisaatioissa tietoteknisten muutosten esimerkkitapauksiksi valittiin toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto tai käyttönoton ennakointi. Toiminnanohjausjärjestelmät poikkesivat eri organisaatioissa toisistaan sen mukaan, miten niitä sovelletaan esimiestyössä ja minkälaisesta toiminnanohjauksesta oli kyse. Kotihoidon organisaatioissa (a ja b) toiminnanohjausjärjestelmien tavoitteena oli jokapäiväisen työn ohjaaminen tietotekniikkavälitteisesti ja ajantasaisesti. Kysessä oli muun muassa eräänlainen logistiikkajärjestelmä, jonka avulla työntekijöiden työtä ja liikkumista pyrittiin

ohjaamaan ja sitä kautta saavuttamaan tehokkutta, taloudellisuutta ja palvelujen laatua. Organisaatiossa c oli puolestaan kyseessä johdon tietojärjestelmästä tuotetun tiedon hyödyntäminen yksikkötason palvelutuotannon ohjaamisessa sopimusohjauksen mukaisesti tilaaja-tuottaja-sopimusten määrittelemällä tavalla. Palvelutuotannon korjausliikkeet olivat tässä mallissa hitaampia ja reagointi kentältä tulevaan tietoon viivästyneempää sekä välittyneempää kuin ns. logistiikkajärjestelmissä. Tarkastelun kohteena ovat siis erilaiset toiminnan ohjaukseen liittyvät ratkaisut ja toiminnanohjausjärjestelmät. Kaikissa organisaatioissa kyseisiä järjestelmiä kutsuttiin esimiesten keskuudessa toiminnanohjausjärjestelmiksi.

Organisaatio a

Organisaation a kotihoidossa on tehty pitkäjänteistä kehittämistyötä pyrittäessä vastamaan olemassa oleviin ja tuleviin vanhusten kotihoidon järjestämistä, resursointia ja laatua koskeviin haasteisiin. Muutoksia ja kehittämistä oli meneillään tämän hankkeen aikana organisaation rakenteen, johtamisen ja esimiestyön prosessien ja toimintatapojen samoin kuin palvelujen tuottamisen prosessien ja toiminta- ja työtapojen alueilla. Keskeisenä tavoitteena oli toiminnan tehostaminen nykyisten resurssien puitteissa. Uuden teknologian hyödyntämiseen liittyen suoritettiin erillisessä hankkeessa nykytila-analyysi, jonka pohjalta uusien teknologioiden käyttöönottoa on rytmitetty sekä priorisoitu.

Alkuperäisessä suunnitelmassa oli mobiililaitteiden eli kämmenmikrojen käyttöönotto kotihoidon työntekijöille, jolloin mm. asiakkaiden luona käytettyä välitöntä asiakastyöaikaa saataisiin pidennettyä. Jatkossa oli myös suunnitteilla hankkia ja ottaa käyttöön asiakas- ja resurssitiedon integroiva ajantasainen toiminnanohjausjärjestelmä. Tähän kokonaisuuteen oleellisena osana kuuluvat myös sähkölukot, joiden hankinta oli myös edessä.

Nykytila-analyysin tietoihin pohjautuen ennen mobiililaitteiden ja toiminnanohjausjärjestelmän hankintaa asetettiin kehittämiskohteeksi työpäivän ja -viikon ruuhkahuippujen taasaaminen, jotta olemassa olevaa resurssia voidaan hyödyntää optimaalisesti. Tätä tarkoitusta varten erillisessä hankkeessa suoritettiin optimointi, jossa työvuorosuunnittelun kehittämisen pohjaksi tuotettiin tietoa resurssien optimaalisesta käytöstä työvuoron kulureitteihin palveluajankohtiin sekä -aikoihin vaikuttamalla.

Myös muita uudistuksia toteutettiin tämän tutkimuksen aikana. Suuri osa tutkimusaineistosta on kerätty muutoksen valmisteluvaiheessa. Haastatteluissa kartoitettiin esimiesten näkemyksiä siitä, miten ajatellut teknologiset muutokset vaikuttaisivat esimiestyöhön. Tuloksissa huomio kohdistetaan siihen, miten lähiesimiehet odottavat uusien teknologisten ratkaisujen muuttavan toimintaansa ja miten käyttöönotto tulee heidän mielestä ratkaisemaan olemassa olevia ongelmia, ja millaisia haasteita se asettaa niin prosessien kehittämisen kuin uusien järjestelmien käyttöönotonkin kannalta.

Organisaatio b

Organisaation b kotihoidossa on tapahtunut 2000-luvulla useita muutoksia. Vuonna 2003 kotipalvelu ja kotisairaanhoido yhdistyivät, jolloin lähiesimiesten työkuvat myös muuttuivat. Vuonna 2005 kotihoidon palveluiden piiriin pääsyn kriteereitä muutettiin. Vuonna 2008 aloitettiin sähköinen oven avaus -hanke. Vuonna 2010 toteutettiin organisaatiomuutos, jossa esimiesten toimenkuvia sekä organisaatorakennetta uudistettiin kotihoidon

yhtenäistämisen näkökulmasta. Viimeisimpään muutokseen liittyen ja sitä edeltäen toteutui kotihoidossa tietoteknisiä muutoksia, joissa pilotoitiin ja vaiheittain otettiin käyttöön sähkölukot, mobiilit tallennuslaitteet sekä uusi toiminnanohjausjärjestelmä. Lisäksi kehitettiin eri järjestelmien tiedonsiirtorajapintoja ja kirjauskäytäntöjä.

Muutosten tavoitteena on ollut työ- ja johtamisprosessien kehittäminen. Toiminnanohjausjärjestelmä otettiin käyttöön asiakastyön organisoinnin tueksi. Tavoitteena oli kodin hoidon tiedonkulun parantaminen, toiminnan yhtenäistäminen, palvelun laadun parantaminen ja resurssien optimaalinen käyttö, reagoivuus ja tasa-arvo työnjaossa. Toiminnanohjausjärjestelmän ajantasaisuuden ja toiminnan ohjaamisen reaaliaikaisuuden toteuttamiseksi järjestelmään tarvitaan ajantasaista tietoa. Tämän mahdollistivat sähkölukkojen ohella kodinhoitajien käyttöön otetut mobiilit kirjaamislaitteet.

Organisaation aloittaessa suunnitella toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa markkinoilla ei vielä ollut olemassa heitä tyydyttäviä tietoteknisiä ratkaisuja. Muutos rytmittyi siten, että vuonna 2008 aloitettiin sähköinen oven avaus -pilottihanke. Vuonna 2010 toiminnanohjausjärjestelmä otettiin pilotoitiin tuotantokäyttöön. Vuoden 2011 toukokuussa kaikki kotihoidon alueet olivat ottaneet käyttöön toiminnanohjausjärjestelmän. Sähköinen oven avaus kattoi kaikki alueet vuoden 2011 aikana. Muutokset on toteutettu kotihoitalue kerrallaan. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan esimiesten käsityksiä edellä kuvatussa tietoteknisestä sekä siihen kytkeytyvästä organisaatiomuutoksesta.

Organisaatio c

Organisaatiossa c tapahtuneiden organisaatio- ja hallintorakenteiden muutosten myötä esimiesten johdettavaksi oli tullut moniammatillinen alaisryhmä ja entistä keskeisempään asemaan oli noussut talouden seurantavastuu. Organisaation strateginen päämäärä oli, että tietohallinto tuottaa perusjärjestelmistä sellaista tietoa toiminnasta ja taloudesta, että tämän tiedon avulla esimiesten on mahdollista sekä suunnata resursseja mahdollisimman tarkoituksenmukaisella tavalla että muuttaa toimintatapoja. Johdon tietojärjestelmän kehittämisprojektin tavoitteeksi asetettiin, että tietojärjestelmä tarjoaa oikea-aikaista, oikein suunnattua ja luotettavaa tietoa suunnittelua, päätöksentekoa, seurantaa ja arviointia varten. Johdon tietojärjestelmään kerätään tietoja perusjärjestelmistä.

Johdon tietojärjestelmän tietovaraston kokonaisuudet ovat: väestö (esim. asukasluku, asuntokuntien lkm, yksinasuvien lkm), toiminta (esim. asiakaskäyntien lkm, asiakkaiden lkm, hoitopäivien lkm, jonon pituus, keskimääräinen hoitopäiväaika), henkilöstö (esim. henkilöstömäärä, maksetut palkat, poissaolopäivät, maksimityöpanos), talous (esim. teuma, talousarvio) sekä tilaajan ja tuottajan välinen sopimuseuranta (tuotteet ja eurot). Toiminnan, henkilöstön ja talouden tunnusluvut voidaan yhdistää tuotannollisiksi tunnusluvuiksi.

Vuoden 2009 aikana johdon tukipalveluissa työstiittiin yhteistyössä palvelualueiden ja tietotekniikaosaston kanssa järjestelmästä ajettavia raporttipaketteja, joihin on koottu oleelliset tiedot toiminnasta, henkilöstöstä ja taloudesta. Raporttipaketit otettiin käyttöön kaikilla palvelualueilla vuoden loppuun mennessä. Vuoden 2010 aikana määriteltiin palvelutuotannon yhteinen raporttipaketti, johon koottiin johtokuntaan kuukausittain toimitettava seurantatieto.

Kaikki raporttipaketteihin tuleva tieto saadaan näin johdon tietojärjestelmästä. Osan tiedoista, esim. kaupunginsairaalan ja hoivien mitoitukset sekä päivähoidon kertoimet, järjestelmä poimii erillisistä Excel-taulukoista. Raportit ajetaan talouspalveluissa kuukausittain ja tallennetaan verkkolevyille, johon kaikilla esimiehillä on käyttöoikeudet.

Raporttipaketeissa käytettävät termit on määritelty käsikirjaan. Henkilöstö- ja taloustiedot ovat samalla mallilla kaikissa raporteissa, mutta toimintaosioon on määritelty aina kyseisen alueen omat tiedot. Toimintaan liittyvät tiedot on koottu raporttipaketteihin palvelualueiden tarpeiden mukaisesti, mitä kullakin alueella halutaan seurata. Tiedot kertyvät kumulatiivisesti kuukausittain. Toimintaan liittyvät mittarit olivat tutkimuksen suorittamisen aikana edelleen kehitteillä ja kehitystyö oli eri vaiheissa eri toiminta-alueilla. Tässä raportissa kuvataan esimiesten kokemuksia raporttipaketin käyttöönotosta.

10.2.1 Esimiesten havaitsemat haasteet tietoteknisissä muutoksissa kotihoidon organisaatioissa a ja b

Organisaatiot ovat toteuttaneet muutosta keskenään eri tavoin. Toisessa organisaatiossa muutos aloitettiin organisaatorakenteen määrittelystä ja työntekijöiden uusista rooleista käsin. Sen rinnalla ja jälkeen otettiin käyttöön toiminnanohjausjärjestelmä, jonka kehittäminen ja käytön jalkauttaminen ovat yhä käynnissä. Toisessa organisaatiossa muutos puolestaan aloitettiin uudistamalla ensin palveluprosesseja. Tähän liittyen suoritettiin kertaaluontoisesti työvuorojen optimointi. Siinä selvitettiin alueiden resurssitarve eli kuinka monta vuoroa päivittäin tarvitaan, jotta asiakastyö tulee hoidetuksi tasapuolisesti työntekijöiden kesken. Optimointi määritteli myös järkeviä käyntijärjestyksiä asiakaskäynneille eli huomioi asiakaspaikkojen maantieteellisen läheisyyden. Tämä johti vanhan organisaatiomallin mukaisten rajojen ylityksiin ja loi osaltaan pohjaa uudelle organisaatorakenteelle. Uusi organisaatorakenne toteutettiin tämän tutkimuksen loputtua. Seuraavassa esitetään organisaation a esimiesten odotuksia ja ennakoiteja sekä organisaation b esimiesten kokemuksia toiminnanohjausjärjestelmän ja mobiililaitteiden käyttöönotosta.

Työn organisointi muuttuu ja tiedonsiirto nopeutuu

Mobiililaitteiden käytön mahdollisuuksiksi mainittiin, että niiden käyttö purkasi toimistolla olevaa ruuhkaa iltapäivisin mahdollistamalla tiedon kirjaamisen jo asiakkaan kotona, terveystietojen katsomisen kotikäynnillä, yhteistyökumppanien tietojen katsomisen, intranettiin pääsyn ja ylipäänsä asiakkaan asioiden hoitamisen (esim. erilaiset tilaukset) kotoa käsin. Asiakas olisi mukana tilaustapahtumassa ja kuulisi heti, miten hänen asiansa etenee. Esimiehen näkökulmasta toivottu lopputulos merkitsisi asiakkaalle annetun palvelun parantumista ja nopeutumista. Esimiehen kannalta on myös tärkeää, että pakolliset kirjaukset kuten käyntiyhteenvedot tulevat tehdyksi. Mobiilijärjestelmän automatiikka ja asiakkaan ajankohtaisten tietojen kirjaaminen järjestelmään asiakkaan kotona vähentäisi esimiehen kirjausten valvontaan liittyviä tehtäviä. Kyse on myös tiedon nopeammasta liikkumisesta yhteistyötahojen välillä. Asiakaspalvelun kannalta olisi kätevää, jos työntekijä voisi välittää asiakkaalle tietoja lääkärisäkäynneistä ja esim. laboratorioarvojen tuloksista. Kotikäynnillä voisi esimerkiksi kirjata heti viestiä lääkärille ja päivystykseen, kun asiakas on lähetetty sairaalaan.

Mobiililaite, joka sisältää reaaliaikaisen työntekijän kuittauksen, kun työntekijä poistuu asiakkaan luota, antaisi esimiehelle kattavaa tietoa siitä, missä työntekijät kulloinkin liikkuvat. Tämä tieto auttaisi esimiestä tekemään nopeita päätöksiä vaativissa tilanteissa, kun hän näkisi ilman puhelinsoittokierroksia, ketkä työntekijät ovat saatavilla juuri sillä hetkellä.

"No ehkä sen just et näkis, et missä se ihminen on. Jos siin on se pelisääntö et kuittaan heti kun ollaan siinä vielä asiakkaan luona. Et se on tavallaan ainoa, et mä, silleen nyt kun ajattelee niin kun ne lähtee täältä niin eihän mul oo silleen, mä tiedän et ne on, ehkä tolla asiakkaalla nyten mut voi olla, et se on siel edellises paikas on jotain tapahtunu, niin se on vielä siellä mut silleen, et mul on haju missä tämä henkilö liikkuu."

"---tämmösiin äkillisiin tilanteisiinhan se auttaiskin tämä kone, kun se ilmottais et sinne ja sulle syötettäs sinne ja sieltä löydettäs se vaihtoehto hei et soita tälle eikä sun tarvi sitten soittaa Kirstille, Lissulle, Pirjolle ja vasta Liisa pystyisi menemään sinne kun on lähellä eli näkis sen, että kuka siellä on, siellä lähellä ja kenenkä aikataulutukseen se sitten mahtuis."

Työn suunnittelu ja toteutus tehostuvat

Mobiililaite voisi olla tukena asiakkaiden käyntiaikataulutuksessa ja paikasta toiseen liikkumisen suunnittelussa. Järjestelmä voisi siis auttaa työn tehostamisessa ja järjeistämässä. Ihminen ei itse esimerkiksi välttämättä huomaa taloudellisinta reittiä, missä kone voisi auttaa.

Asiakasta mitataan monella tavoin ja mittauksia voisikin käsitellä asiakkaan kanssa yhdessä vielä enemmän, esimerkiksi ravitsemustestiä. Asiakkaita kiinnostaa, kun heitä tutkitaan ja he haluavat keskustella tuloksista. Tässä tietokoneen käytön voi niveltää osaksi asiakastyötä. Erilaisia testejä olisi kätevää tehdä asiakasta haastatteleamalla ja samalla kirjata tiedot järjestelmään. Kyse olisi asiakkaan osallistamisesta omaan hoitoonsa. Myös hoito- ja palvelusuunnitelman laatiminen yhdessä asiakkaan kanssa soveltuu hyvin mobiililaitteen käyttöön. Kuitenkin tulee myös huomioida, että tietokoneen käyttö asiakaskäynnillä vaatii tiedottamista asiakkaille ja totuttelua asiaan. Jos laitteen käyttö on sujuvaa ja niveltyy luontevaksi osaksi kohtaamista, tässä ei ole ongelmaa, mutta työntekijöiden osaamiselle on annettava aikaa.

"---Et se pitää muistaa, et se on eri tilanne kun jollain osastolla, missä kärrätään se tietokone siihen sängyn viereen ja sit tehään jotain siin samalla ja et kun se ei oo, tavallaan se ihminen joka on siinä sairaalassa niin hän tietää, et tää ei oo mun tila. Mut sit kun mennään kotiin niin se tilanne on ihan eri, et se on hänen kotinsa.---"

"... et se must on hyvin tärkeet et sit tiedotetaan asiakkaita et hei et nyt meillä on tämmönen ja minkä takii me käytetään ja, mitä me sillä tehdään et he tietää ja ymmärtää ni varmaan sillon asennoituu ihan eri tavalla."

Uusi teknologia nähtiin apuvälineen asemassa, eikä sen uskottu yksin ratkaisevan kotihoiton palveluiden toteuttamisen haasteita.

"Saattaa olla, että jossain määrin voidaan ehkä parantaa (kotihoiton työn tehokkuutta ja laatua). Mutta ei tietotekniikka ratkaise. Se ei oo ratkaisu kuitenkaan siihen, että pystyttäs vielä tehokkaammin hoitamaan, koska mun mielest me kuitenkin aika tehokkaasti hoidetaan näitä asiakkaita, ja kyl siel pitää huomioida tää yksilöllisyys, ja nää asiakkaat pääasiassa, että. Mut toki voidaan parantaa sillä, et jos saadaan ne jotkut tämmöset kämmenmikrot ja ne toimii hyvin ---."

Taulukko 6. Esimiesten näkemyksiä siitä, miten mobiililaitteet ja toiminnanohjausjärjestelmä tukevat heidän työtään sekä mitä on niiden käyttöönotossa huomioitava (organisaation a:n esimiesten tuotos).

Miten mobiililaitteet ja toiminnanohjausjärjestelmä tukevat esimiehen työtä	Mitä käyttöönotossa tulee esimiesten mukaan erityisesti huomioida
<ul style="list-style-type: none"> - Viestintä lääkärin ja päivystyksen kanssa - Asiakkaan palvelun nopeutuminen ja asiakkaan osallistaminen kirjauksiin; esim. mittaustulokset ja hoito- ja palvelusuunnitelma, asiakkaan asioiden hoitaminen paikan päällä, esim. tilaukset, laboratorioarvojen katsominen, lääkärikäynnit - Esimies näkee, missä työntekijät liikkuvat, auttaa akuuteissa tilanteissa - Toimistoaikaa siirtyisi asiakkaalle eli välittömän asiakasajan kasvaminen - Ruuhkahuippujen purkaminen - Mobiililaitteet jouduttavat käyntiyhteenvedojen tekoa ja kirjaamista, töitä jäisi vähemmän rästiin - Arviointikäyntien tiedot voisi kirjata suoraan asiakastietojärjestelmään - Mobiililaitte mahdollistaa seuraavan päivän suunnittelua 	<ul style="list-style-type: none"> - Riittävän toimiva versio, ennen kuin laajaan käyttöön - Laitteen tulee toimia joka puolella kotihoitoa - Laite pieni, kevyt ja näppärä, täysnäppäimistö - Laitteita riittävästi - Ei erikseen kännyköitä, ei päällekkäistä tekniikkaa - Laitteessa yksinkertaiset, tärkeimmät toiminnot - Yhteyden ottaminen helpoksi , jotta työntekijät oppivat käytön - Tiimin ja esimiehen tuki ei saa vähentyä käyttöönoton myötä, työntekijöillä pitää olla toimistopiste - Haasteena henkilöstön suhtautuminen ja asiakkaiden suhtautuminen - Yhteydenottojen pelisäännöt, jatkuvan tavoitettavuuden oletus ei ole asiakastyön kannalta järkevä - Riittävä koulutus työntekijöille esim. useina peräkkäisinä päivinä, että opitaan kunnolla ja ettei juurtuminen ole ainoastaan esimiehen harteilla - Se, että järjestelmä tuo laatua ja tehokkuutta kotihoidon työhön, edellyttää selvää tietoteknisen osaamisen lisäämistä työntekijöiden keskuudessa

Työn teon tehostaminen herättää esimiesten keskuudessa keskustelua työntekijöiden jaksamisesta. Työajan tehokas käyttö edellyttää, että asiakaskäyntejä tehdään aiempaa enemmän, ja että toimistolla vietetty aika vähenee. Esimiehet ilmaisivat huolensa siitä, että mobiilijärjestelmän käyttöönotto ei saa johtaa siihen tilanteeseen, että työntekijät eivät kävisi työpäivän aikana lainkaan toimistolla vaan menisivät suoraan asiakkaalta

toiselle. Tiimin ja esimiehen tuki on äärimmäisen tärkeää, koska kotihoidon työ on nykyään niin vaativaa ja kotihoidossa hoidetaan hyvinkin sairaita asiakkaita. Jokainen asiakaskäynti edellyttää työntekijältä itsensä likoon laittamista, vaikka asiakas ei olisikaan raskashoitoinen. Työntekijöiden tulee tehdä myös monenlaisia arvioita asiakkaista, joille pitää myös löytyä aikaa. Tämä on työntekijöiden jaksamiseen vahvasti liittyvä kysymys ja myös kotihoidon vetovoimaan liittyvä kysymys.

"Sehän tarkoittaa ilman muuta sitä että jotain sellaista tällainen toimistossa tehtävä tössöttely jää pois ja tulis lisää asiakaskäyntejä mutta se että jaksako ihmiset niitä kontakteja. Sen mä oon nyt jo huomannut kun mä yritän että no mä teen tätä ja tätä ja teidän kuuluu tehdä nää: ei, tää lista on liian pitkä. Eli mä oon miettinyt että mikä siinä on, kaikki käynnit ei suinkaan oo fyysisesti raskaita. Että siinä on varmaan se että joka ikinen oven avaus on sulle niinkun semmoinen että sä pistät ittes likoon ja ajattelet, mietit, koet niinkun että pitää niinkun olla tuntosarvet että onks täällä kaikki hyvin ja mitä vielä ja on sitä keskustelua ja muuta niin se vie aina sitä joka päivä sitä omaa jaksamista että sitten neljän aikaan on jo takki aika tyhjä."

Haastatellut tiedostivat, että toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotolla tähdätään työntekijöiden hyvinvoinnin lisäämiseen työn kuormituksen tasapuolisemman jakautumisen kautta. Työntekijöiden näkökulmasta käyttöönotto on kuitenkin haastava. Työntekijät saattavat kokea mobiililaitteen käyttöönoton kuormittavana, koska se vähentää kollegoiden keskinäisiä tapaamisia. Onkin tärkeää, että työyhteisön kasvokkainen vuorovaikutus ja yhteiset tapaamiset turvataan. Esimiehen tehtävä on kuulostella työntekijöiden vointia tiimeissä liikkumalla työntekijöiden parissa, ei pelkästään tietojärjestelmien kautta. Haastateltavat ottivat esille sen, että yhteisten tiimikokousten merkitys tulee todennäköisesti korostumaan.

"Nii, ja sitte ei pelkästään järjestelmistä, vaan must se on just esimiehen tehtävä hirveen tärkeä, et on niin ku mä sanoinkin että on läsnä, et kiertää tuol tiimeissä ja on niin ku mä oon joskus jossakin luennoilla ollut, nii must oli hyvin semmonen hyvä sanonta johtamisesta on notkuva johtaminen. Mä aattelin et must toi on just hyvä sanonta, et nykyään vaan notkuvaan johtamiseen ikävä kyllä ei oo niin paljon ollu aikaa mutta se että on siellä tiimeissä, ja kuuntelee mitä siel keskustellaan ja muuta, niin kyl sielt hirveen paljon tulee sitä arvokasta tietoa. Nimenomaan just tällaisista kasautumisista tai ettei välttämättä tartte kattoa tuolta, et se tulee se juttu.. tulee sieltä ihmisten joukosta, toki sitten nyt jatkossa on eksakti, mistä sä voit sen tarkistaa et onks se totta."

Läpinäkyvyydellä pyritään henkilöstön hyvinvoinnin parantamiseen työnjaon tasapuolisuuden myötä. Toiminnanohjausjärjestelmää on kuitenkin henkilöstön parissa luonnehdittu myös valvontajärjestelmäksi. Henkilöstön suhtautumista kuvattiin kahtiajakautuneeksi sen mukaan, tuoko valvonta tehdyn työn näkyväksi tai tekemättömän työn näkyväksi. Kuormittavuuden tunnetta työntekijöille voi lisätä työn tehostuminen työajan valvonnan kautta.

"Ja sitten siinä se ohjelma mikä on, niin mitä mä, tietysti mä en oo ihan täysin itse kokeillu sitä jakaa, mut mä toivon ja näin, ku siin on semmonen pohja, nii siinä niin selkeesti näkyy se, et hei et tolla työntekijällä, tos on ihan selvästi löysää. Et kyl se auttaa ihan varmasti sieltä, että ne löysät lähtee sieltä pois. Koska ikävä kyllä aina joillakin on aina sitä löysää ja toisilla taas ei niinkään oo sitä löysää, se on se. Ei varmaan oo ensimmäinen työyhteisö, missä näin on."

Käyttöönotto vaatii malttia ja resursseja

Lähes jokaisessa haastattelussa toistui se, että laitetta ja järjestelmää ei tule ottaa käyttöön ennen kuin se toimii varmasti ja joka puolella kotihoitoa. Työntekijöiden pitää voida luottaa, että heidän kerran järjestelmään kirjaamansa tieto on todella sinne kirjautunut. Kämmenmikro toimisi samalla kännykkänä, rinnakkaisjärjestelmiä ei ole kannattavaa ottaa käyttöön. Myös tärkeä kriteeri on laitteen koko. Mobiililaitteen tulisi olla pieni ja kevyt, koska työntekijöillä on paljon kannettavaa kotikäynnillä. Tämä on myös työturvallisuuskysymys. Laitteessa tulisi myös mielellään olla kokonäppäimistö, jotta sen käyttö on vaivatonta.

Esimiehen tehtäväksi jää mobiililaitteiden ja toiminnanohjausjärjestelmän tarkoituksen ja käyttöönototavan viestintä. Esimiehet toivoivat, että organisaatio tukisi heitä tässä tehtävässä järjestämällä perusteellisen koulutuksen työntekijöille. Joidenkin työntekijöiden Effican perusosaamisessa on niin paljon vajausta, että esimiehiä epäilytti, miten heidän työntekijänsä tulevat selviämään mobiililaitteiden käytöstä. Tämä korostuu varsinkin ruuhka-aikoina.

Organisaatiolta tukea ja riittävästi aikaa omaksua uusi järjestelmä

Myös mobiililaitteen käyttöönottoon suhtauduttiin myönteisesti, vaikka sen ennakoitiin tuovan selviä haasteita esimiehille ja palveluohjaajille, tiiminvetäjille ja työntekijöille. Haastateltavat olivat kuitenkin luottavaisia sen suhteen, että tukea käyttöönotolle järjestyy, koska pilottialueella toiminut tukihenkilö tulee auttamaan myös muita alueita mobiililaitteiden käyttöönotossa, ja koulutuksia järjestetään.

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa kotihoidon käytännön työtä tunteva henkilö on kokopäiväinen tukihenkilö, joka lähtee tarvittaessa kotikäynneille opastamaan työntekijöitä mobiililaitteen käytössä. Haastateltavat olivat melko tyytyväisiä tietoteknisten järjestelmien tukeen ja opetukseen käyttöönotoissa, mutta varsinkin henkilöstön parissa koetaan, että järjestelmien opetteluun ei anneta riittävästi aikaa, jolloin henkilöstölle aiheutuu paineita sovittaa yhteen asiakastyötä ja tietojärjestelmien opettelu. Työntekijät ovat kokeneet käyttöönoton aikataulun liian kireäksi, ja että kentällä olisi kaivattu enemmän ymmärrystä sille, että käyttöönotto on työläs. Lisäksi tuotiin esille, että työntekijät saattavat kokea mobiililaitteen käyttöönoton kuormittavana, koska se vähentää kollegoiden keskinäisiä tapaamisia.

"No kyl tällä alueella lähiesimieheen asti, mut sit varmaan se heikkenee sitte siitä että tietyl lailla ymmärtää, mut sit kuitenkin seuraavas lausees sanotaan et "ei kun nyt vaan, alotatte ja teette ja kyllä (te sii-)" ja näin. Et on koettu et on menty vähän liian nopeesti nyt eteenpäin aikataulullisesti siis."

Työntekijöiden tukeminen ja ohjaaminen käyttöönotossa

Esimiehet kertoivat, että heidän tehtävänsä on alaisten motivointi ja asenteisiin vaikuttaminen, jotta mobiililaitteen käyttö todella toteutuu ja kaikki ymmärtävät sen merkityksen kotihoidon työssä. Myös kirjaamiseen vaikuttaminen on esimiesten työtä. Osassa haastateltuita esimiehet kertoivat seuraavansa työntekijöiden kirjauksia. Esimiehellä kirjaukseen liittyvä kannustaminen ja opettaminen edellyttävät malttia ja kärsivällisyyttä.

Esimiehen kannalta on myös toivottavaa, että mobiililaitteen käyttöönotto vaikuttaa omalta osaltaan kirjauskäytäntöjä täydentävästi ja yhtenäistävästi. Kirjauksien toteuttamisessa ja osaamisessa on alue- ja työntekijäkohtaisia eroja. Työntekijöitä koulutetaan valtakunnallisten ohjeiden mukaiseen kirjaamiseen ENNI-hankkeessa. Asiakastietojärjestelmään liittyvä osaamisen kehittäminen on tärkeää mobiililaitteeseen liittyvän osaamisen rinnalla. Kirjaaminen on myös työntekijöiden oikeusturva. Haastatteluissa tuli esille, että kaikki työntekijät eivät ole sisäistäneet kirjaamisen merkitystä asiakkaan hoidon jatkuvuuden kannalta toimintaympäristössä, jossa useat henkilöt hoitavat asiakasta. Kirjaamista ei vielä kaikkien työntekijöiden keskuudessa mielletä luontevaksi ja oleelliseksi osaksi asiakastyötä. Asiakastietojärjestelmän hyödyntäminen rajoittuu työntekijöillä lähinnä käyntitilastointiin ja päivittäisten asioiden kirjaamiseen. Eräässä haastattelussa nostettiin esille, että perustyöntekijöitä koulutetaan tietotekniikan käyttöön vähemmän kuin terveydenhoitajia.

"Siis siel on, siel on ne mahdollisuudet mut ku sitä ei monikaan käytä, että moni meidän tiimitoimistol käy tilastoimas ja kirjaamas ja ne ei, ne ei oo vamaan, monikaan ei oo koskaan lukuasiakkaikkaitensa tekstejä taaksepäin. Et ne ei tiiä sitä historiaa tavallaan, mikä siel on, ja siin ois niin paljon viel mahdollisuutta käyttää enemmän. Tavallaan terkat ja sairaanhoitajat ja me palveluohjaajat, me katotaan sitä monesti, me tähän niit väliarviointeja, nii niin ku mä sanoin, mä jouduin kolmen vuoden päähän palaamaan teksteissä. Joillaki on viissataa sivuu Pegasoksell tekstii, kun sä lähet lukee sitä, ettimään diagnooseja. Sielt saattaa paljastuu yllättäviiki asioit sen ihmisen menneisyydest sitten."

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto on aiheuttanut vähemmän tietotekniikkaa hallitsevien keskuudessa ahdistusta. Tähän on pyritty vastaamaan mm. antamalla henkilöstölle vieriovetusta.

Myös työntekijöiden yksilöllisyys ja työrajoitteet tulee huomioida toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa ja käytössä. Kotihoidossa on esimerkiksi joukko ikääntyneitä työntekijöitä sekä myös vajaatyykyisiä työntekijöitä. Kuitenkin asiakkaan luona käytetyn ajan tulisi olla se, joka maksupäätöksessä on määritelty.

"Ei se vamaan ihan kaikkea ratkase, sitä että, mä uskon että se parantaa sitä, että esimerkiksi sitä työtä voidaan jakaa tasapuolisemmin. Mutta aina tietysti kukin työntekijä on vähän oma yksilönsä, jollakin voi olla sitten esimerkiksi työrajoitteita, jonka takia ei voi kaikkiin asiakaspaikkoihin mennä, jos on niin fyysisesti raskashoitonen asiakas, tai sitten on huomattavissa, että jos lähestyy eläkeikää, et on vähän verkkaisempi se tahti, se ei enää siitä kiihdy, että siltikään ei voi ajatella, että kaikki työntekijät siellä toiminnanohjausjärjestelmässä olis identtisiä."

"—Mutta, ja että jos, jos joku kerkiikin tekemään, mutta, niissä rajoissa, se kerkiäminen on oltava mun mielestä, mille se maksupäätös on perustettu. Että joku on vauhdikkaampi ja joku on hitaampi ekemään asioita. Että sen viikon keskiarvo täytyy siellä asiakkaan luona, toteutua, se käyntiaika mistä siis lasketaan."

10.2.2 Raporttipaketin soveltaminen organisaatiossa c

Raporttipaketti on tärkeä työkalu etenkin talouden ja henkilöstön seurannassa. Raporttipaketin tiedot auttavat havaitsemaan, milloin tiettyjä muutoksia tulee tehdä tai sitten ne osoittavat, että kirjauksia tai työtä on jäänyt tekemättä. Esimies seuraa raporttipaketista myös yksiköiden välistä työn kuormituksen jakautumista. Keskijohdossa mainittiin seurata-

tavan tarkasti tilaajamateriaalia mm. ostopalveluiden hoitopäivistä. Seurannan avulla esimies näkee, miten strateginen linjaus kohti kevyempiä ja edullisempia palveluita on toteutunut.

Raporttipaketin kautta tapahtuva seuranta auttaa suunnittelemaan tulevaisuutta, koska seurannan avulla esimies voi tehdä tulevaisuuden skenaarioita. Muutosten perusteluna tai perusteena sille, ettei muutoksia tarvita, toimii se, tukevatko suoritteet taloudellisuutta ja tehokkuutta ja näyttääkö työhyvinvointi olevan kunnossa.

Raporttipakettia käsitellään yhteisesti johtoryhmissä. Raporttipaketin käsittely johtoryhmissä ja ylipäänsä johtoryhmätyöskentely on tärkeä areena esimiehille. Yhteinen puhe on koskenut etenkin talouteen liittyviä asioita. Keskustelut ovat koskeneet esimerkiksi henkilöstömäärien vähentämisiä. Kokouksissa on myös ollut aiheena se, että talouden tulopuolen tiedot eivät ole olleet ajan tasalla. Tämä johtui haastattelujen mukaan siitä, että lastensuojelun avohuollon sosiaalityöntekijät eivät kirjaa palveluprosessin vaiheita päättyneiksi. Siten lastenkodeissa ei tiedetä palvelun todellista vaihetta.

Yksiköiden johtajat kommentoivat omalle esimiehelleen johtamansa yksikön eri osalualueita kuukausittaisen raporttipaketin perusteella. Esimerkiksi terveysasemien osalta tämä tarkoittaa vastaanotto toiminnan, neuvolatoiminnan, avo- ja terveysneuvonnan sekä perhetyön tilanteen kommentointia lähinnä siitä näkökulmasta, ovatko sovitut tuotteet kertyneet. Jos ne eivät ole toteutuneet, esimies kommentoi, miksi näin ei ole tapahtunut. Syy voi olla esimerkiksi henkilöstön poissaoloihin, henkilön erityistoimintaan tai johonkin poikkeustilanteeseen, esim. sikainfluenssan aiheuttamiin poikkeusjärjestelyihin liittyvä. Yksiköiden johtajien esimiehet eli palvelupäälliköt kommentoivat puolestaan koko palvelualueen tietoja omille esimiehilleen eli palvelujohtajille. Siten tieto välittyy alhaalta ylös organisaatiossa.

Raporttipaketin hyödyntämisen kehittäminen

Tutkimustulosten perusteella voi todeta, että raporttipaketti tarjoaa käyttäjien mielestä hyvät tiedot määrälliseen seurantaan ja arviointiin, mutta suunnitteluun ja päätöksentekoon tarvitaan lisäksi sisältötietoa asiakastyöstä. Raporttipaketin käyttö on poikkeamien seuranta ja niiden kommentointia sekä vertailua oman palvelualueen kokonaisuuteen. Vielä ei olla raporttipaketin käytössä siinä vaiheessa, että analysoitaisiin toimivien yksikköjen taustalla olevia syitä ja levitettäisiin hyviksi havaittuja käytäntöjä. Kehitysehdotukset olivat sekä taulukoiden/kuvien esittämistapoihin liittyviä että sisältötietoon liittyviä. Raporttipakettiin toivottiin asiakasseuranta ja -analyysiä palvelu mittareita. Terveysasemien väestöpohjaerojen olisi hyvä näkyä raporttipaketissa. Käyntisyytiedot ja tieto siitä, kuinka paljon samat asiakkaat käyttävät palveluita, olisivat hyödyllisiä.

Raporttipaketti oli kehityksen vaiheessa, josta koettiin hyväksi mennä eteenpäin. Esimiehet olivat oppineet tulkitsemaan raporttipaketin tietoja hyvin ja alaiset olivat aiempaa kiinnostuneempia raporttipaketin tiedoista. Kirjaamisen tärkeyden oivaltaminen oli mennyt hyvin eteenpäin alaisten keskuudessa. Pitäisikin kehittää kirjaamisen yhdenmukaisuutta edelleen niin terveysasemien sisällä kuin välillä. Toimintaan liittyvien kirjausten saaminen kuntoon oli ensisijaista.

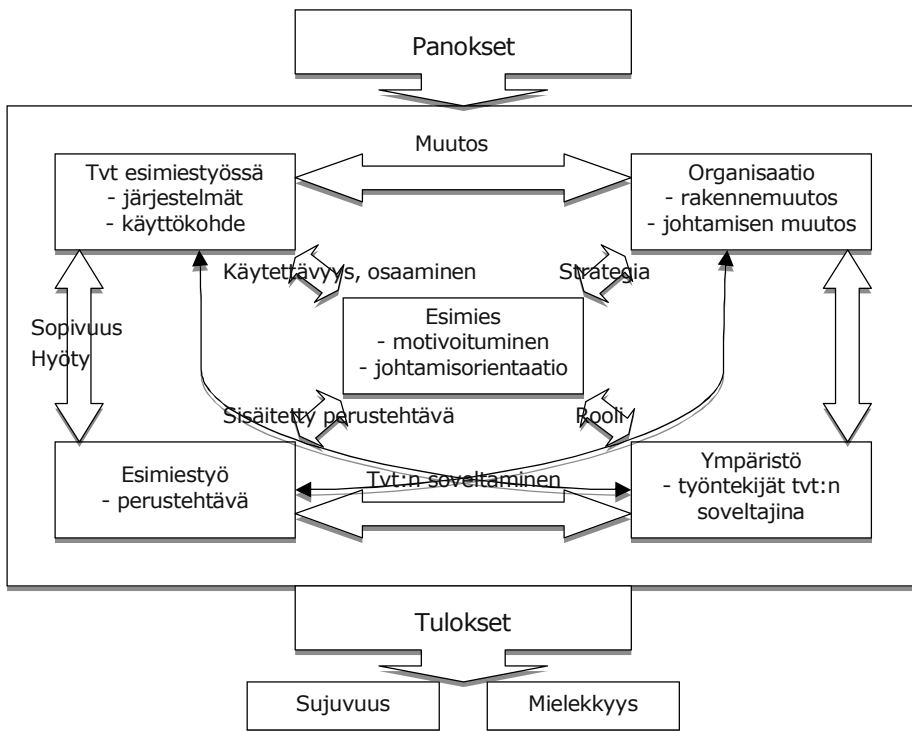
Raporttipaketin käsittely ohjatusti sopi hyvin kehittämistyölle. Kehittämistyö jatkui organisaation sisällä. Lisäksi raporttipaketin käytön edistymistä organisaatiossa tuli arvioida jatkossa. Organisaatiossa tavoite oli raporttipaketin kehittäminen edelleen siten, että se palvelee kunkin esimiehen johtamista yhä paremmin. Raporttipaketin tulee antaa esimiehille tietoa siitä, mitä pitää tehdä ja miten. Tässä täytyy kuitenkin tehdä yhteistyötä esimiesten ja eri hierarkiatasojen välillä. Terveysasemien erilaisuus otetaan jatkossa huomioon paremmin. Kehittämistarpeina esitettiin raporttipakettiin liittyvän palautejärjestelmän kehittäminen siten, että toiminnanohjauksesta tulee yhteisesti hahmotettu ketju ja kokonaisuus, jossa eri johdon tasoilla on selkeä roolinsa.

Palautetta haluttaisiin mm. siitä, ovatko esimiehet kommentoineet oikein ja oleellisia asioita esim. tuotekertymistä. Korjausliikkeistä raporttipaketin tietoihin perustuen kaivattiin keskustelua: mitä pitää korjata ja millaisin toimenpitein. Samantyyppisten terveysasemien välinen vertailu, pienryhmittäinen analyysi, vertaisoppiminen ja työnohjauksellisuus tietojen käsittelyssä eri foorumeilla nähtiin tärkeäksi. Alueiden väestöpohjaan perustuvien erojen toivottiin jatkossa näkyvän raporttipaketissa. Tietojen päivittämistä ja uuden oppimista siitä, mitkä ovat raporttipaketin eri osioiden (talous, toiminta, henkilöstö) tietojen suhteet toisiinsa eli tekijöiden välisistä suhteista haluttiin tietoa. Samoin kaivattiin talouteen liittyvän terminologian kertauskoulutusta. Toivottiin myös kommenttien kirjaamiseen tarkoitetun yhteiskäyttöisen tiedoston muuttamista sellaiseksi, että sinne voi usea henkilö kirjata samanaikaisesti.

11 JOHTOPÄÄTÖKSET

Hankkeen tavoitteena oli muodostaa käsitys esimiestyöhön liittyvän tietotekniikan käytöstä sekä selvittää esimiesten käsityksiä tietotekniikan hyödyistä ja haitoista sekä kuormittavuudesta johtamis- ja esimiestyössä. Lisäksi tutkittiin esimiestyöhön liittyviä tietoteknistymisen muutoskokemuksia. Hankkeessa myös tuettiin esimiehiä kohdeorganisaatioissa käynnissä olevien tietojärjestelmämuutosten haltuunotossa. Menetelminä käytettiin muutokseen liittyvän tiedon yhteistä jäsentämistä ja reflektointia haastatteluisissa ja kehittämistyöpajoissa. Hanke toteutettiin kotihoidon, avoterveydenhuollon ja mielenterveys- ja sosiaalipalveluiden lähiesimiesten ja keskijohdon keskuudessa kolmessa kaupunkiorganisaatiossa.

Tutkimuksessa tietotekniikan soveltamista johtamis- ja esimiestyössä tarkasteltiin työjärjestelmämallin (vrt. Smith ja Sainfort 1989) viitekehyksessä. Huomio kiinnitettiin työvälineeseen eli tietotekniikkaan, esimiehen suuntautumiseen esimiestyössä, esimiestyötehtäviin esimiehen sisäistämänä, työvälineiden ja työtehtävien yhteensopivuuteen ja sopivuuteen työn päämäärien kannalta, tietotekniikan ja sen soveltamisympäristön muutokseen. (Kaavio 4.)



Kaavio 4. Tutkimukseen sovitettu ja täydennetty työjärjestelmämalli.

Lähtökohtana tarkastelulle oli ajatus siitä, että esimies tietotekniikkaa soveltaessaan ja tietoteknisissä muutoksissa kohtaa oman työjärjestelmäjäsennyksensä puitteissa ongelmia, joiden ratkaiseminen konkretisoituu esimiestoiminnassaan, mutta joiden ratkaiseminen on riippuvaista monista työjärjestelmän osatekijöistä ja niiden suhteista. Esimiehen mahdollisuudet hallita monimutkaistuvaa ja muutosten kyllästävästä todellisuudesta oma työhyvinvointinsa säilyttäen ja työn tuloksellisuusvaatimuksiin vastaten edellyttää kokonaisnäkökulman muodostamista tietotekniikan soveltamisesta ja soveltamisen mielekkyyden havaitsemista ja edistämistä.

Tietotekniikka, erityisesti tietoteknisiin järjestelmiin taltioitu, jäsenneily ja välitetty tieto, on yhä merkittävämpi osa lähiesimiehen työtä. Esimiesten mielestä tietotekniikan hyödyt työtehtävien suorittamisessa ovat selvät, vaikka kehitettävääkin on. Ihmisten johtaminen ja henkilöstöjohtaminen ovat esimiesten tärkeimmäksi mieltämä tehtäväalue. Henkilöstön hyvinvoinnista ja työympäristön toimivuudesta riippuu, kuinka hyvää palvelua asiakkaat saavat. Lähiesimiesten toimenkuvasta keskeisen osan muodostaa asiakastyö. Esimiehet pitivät yhdessä työntekijöiden kanssa toteutettavaa asiakastyötä tyydyttävänä osana työnkuvaansa. Tietotekniikan soveltamisen kehittäminen niveltyy saumattomasti toiminta- ja palveluprosessien kehittämiseen ja on lähes jatkuvaa toimintaa perustyön ohella. Tietotekniikkaan liittyy kuormitustekijöitä erityisesti uusien järjestelmien käyttöönottovaiheessa ja tietoteknisissä muutoksissa. Esimiestyön merkittävimmät kuormitustekijät tulevat kuitenkin muusta työstä kuin tietotekniikan käytöstä. Tietotekniikka voi tosin olla kuormittavien työkäytäntöjen muotoutumisen taustatekijä ja mahdollistaja.

11.1 Tietotekniikka koettiin hyväksi välineksi esimiestyössä

Esimiestyössä käytetään noin pariakymmentä erilaista ohjelmaa tai ohjelmistoa asiakastyön johtamisen, henkilöstöhallinnon, taloushallinnon sekä prosessien hallinnan ja kehittämisen tehtäviin. Melkein kaikki esimiehet olivat sitä mieltä, että hallitsevat käytössä olevan tietotekniikan käytön vähintään kohtalaisen hyvin. Toisaalta useampi kuin joka neljäs vastaaja kertoi, että hänen työnsä vaatii tietotekniikan käyttötaitojen kehittämistä päivittäin tai lähes päivittäin.

Esimehet käyttävät tietotekniikkaa etenkin vastuualueensa asiakastyön määrälliseen seurantaan ja henkilöstöhallinnollisten tehtävien hoitamiseen. Asiakastyön organisointi ja henkilöstön työvuorojen järjestely oli tärkein henkilöstöhallinnollinen tehtäväkokonaisuus, johon tietotekniikkaa käytetään. Henkilöstöhallinnollisissa tehtävissä esimies hyödyntää tietotekniikkaa työvuorosuunnittelussa ja työnjaossa, lomasuunnittelussa ja seurannassa, työsuojelun teossa, työmatkaseurannassa ja -laskutuksessa, poissaolojen ja sairauspoissaolojen seurannassa, rekrytoinnissa sekä resurssien suuntaamisessa ja työnjohdollisissa toimenpiteissä. Asiakastyössä esimiehet soveltavat tietotekniikkaa tiiviisti aina asiakkaaksi ottamisesta laskutukseen saakka. Sitä käytetään asiakastietojen, kuten hoito- ja palvelusuunnitelmien seurantaan, resurssien ohjaamiseen, työn johtamiseen, palvelun laadun seurantaan ja kehittämiseen, viestintään, moniammatilliseen yhteistyöhön ja yhteistyöhön omaisten kanssa. Asiakastyön keskeinen tietotekninen apu on asiakastietojärjestelmä.

Tietotekniikka auttaa esimiehiä kohdentamaan resursseja siten, että työaikalaki toteutuu ja asiakkaat saavat heille luvattun palvelun. Asiakkaalle luvattun palvelun toteutumista mitataan esimerkiksi välittömän asiakastyöajan avulla tai lakisääteisissä määräajoissa pysymisellä. Esimiehet kokevat tietotekniikan parantaneen työn tuloksellisuutta monessakin mielessä. Esimiesten mielestä asiakaspalvelu on parantunut, samoin henkilöstöhallinnollisten tehtävien hoitaminen ja työn organisointi helpottunut. Henkilöstöhallinnon rutiinit ovat sujuvoituneet ja nopeutuneet tietotekniikan käytön myötä. Tietotekniikka ja sen avulla tallennettu sekä välitetty tieto antavat esimiehelle paremman mahdollisuuden ajantasaiseen ja oikeaan tietoon perustuvaan päätöksentekoon ja palveluiden toteuttamisen johtamiseen. Esimerkiksi esimiehet kokivat tietotekniikan parantaneen heidän asiakaspalveluaan, koska asiakastiedot ovat nopeasti saatavilla asiakastietojärjestelmästä.

Tietojärjestelmiin kertyvä ajantasainen tieto mahdollistaa myös työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemisen arjen esimiestyössä. Tietotekniikka tuo läpinäkyvyyttä ja tasapuolisuutta työhön. Muun muassa asiakastietojärjestelmä ja työvuorojärjestelmä edistävät työn tasapuolista jakautumista kotihoidossa. Työvuorojärjestelmä tuo varmuutta esimiehen työvuorosuunnitteluun, koska se noudattaa työsopimuslakia. Asiakastietojärjestelmän avulla esimies on tietoinen asiakkaalla käytetyn välittömän työajan pituudesta ja asiakaskäyntikertojen määrästä. Järjestelmä on tärkeä asiakkaiden määrän kasvaessa.

Tietotekniikan avulla on mahdollista tavoitella yhtenäisiä toimintakäytäntöjä ja tuloksellista työtä. Palvelun laatuun ja saatavuuteen katsotaan olevan mahdollista vaikuttaa myönteisesti tietotekniikan avulla. Yli puolet esimiehistä oli sitä mieltä, että voi tietotekniikan avulla tehdä paremmin päätelmiä siitä, mikä toiminta on tehokasta tai vastaavasti tehotonta. Yksiköiden välinen vertailu ei olisi mahdollista ilman tietotekniikkaa. Kotihoidossa välittömän asiakastyöajan kasvattamista voidaan seurata ainoastaan tietotekniikan avulla. Avoterveydenhuollossa ja sosiaali- ja mielenterveyspalveluissa tietotekniikassa on potentiaalia palveluketjujen ja moniammatillisen yhteistyön kehityksen seurannassa, vaikka siinä onkin vielä paljon kehitettävää.

Tutkimuksessa tarkasteltiin työn tuloksellisuutta asiakastyön tehokkuutena ja laatuuna. Pääsääntöisesti esimiehet olivat sitä mieltä, että tietotekniikalla voidaan järkevästi sovellettuna edistää molempia asioita yhtäaikaaisesti. Kuitenkin esimiesten käsitykset siitä, mitä organisaatiossa toteutetaan ensisijaisesti, vaihtelivat. Osassa vastauksia tehokkuuden ja asiakastyön määrien hallinnan katsottiin olevan ensisijainen tavoite, jonka jälkeen hoidon sisältöihin voidaan kiinnittää tarkemmin huomiota.

Tietotekniikasta on hyötyä eri hoitavien tahojen keskinäisen yhteistyön kannalta. Esimerkiksi organisaation b kotihoidossa yhteydenpito palveluohjaajien ja lääkärin välillä toimii hyvin asiakastietojärjestelmässä. Kuitenkin esim. keskussairaala, laskutus, turvapuhelin-toimijat ja yksityiset palveluntarjoajat ovat toimijoita, joiden kanssa yhteydenpito sujuu viiveellä. Viestinnän katkokseen tarvittaisiin ratkaisuja. Myös omaisille tiedottamisen katsottiin helpottuvan toiminnanohjausjärjestelmän myötä. Perusterveydenhuollon tietojen näkeminen helpottaa esimiehen asiakaspalvelua ja asiakastyön suunnittelua ja yhteistyötä perusterveydenhuollon kanssa. Kotihoito ei kuitenkaan näe erikoissairaanhoidon kirjauksia.

Tietotekniikan hyödyt esimiestyössä ovat siten sen mukanaan tuoma työn ja kustannusten läpinäkyvyys, ajantasainen ja oikea tieto johtamisen perustaksi, resurssien ja kuorman jakamisen oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus ja yhtenäisyys, työn tuloksellisuus ja nopeus. Lisäksi keskeisenä edellä mainittujen seurannaisena on palvelun laadun paraneminen.

Kyselyssä vastaajista melkein kolme neljästä koki työtehtävissään käyttämänsä tietotekniikan kokonaisuudessaan tukevan työtehtäviensä suorittamista melko hyvin tai hyvin, ja loppu neljänneskin kohtalaisesti. Lähes kaikki olivat sitä mieltä, että tietotekniikka on parantanut tiedon kulkua organisaatioissa.

11.1.1 Järjestelmätieto, tilastot ja niiden tulkinta

Kaikissa kolmessa organisaatioissa keskeiseksi tietotekniikan käyttötavaksi osoittautuivat johtamistyössä tarvittavat tilastot. Esimiestyö on mm. määrällisten standardien toteutumisen seuranta ja poikkeamiin puuttumista, kun määrittelyt standardit eivät täyty. Vaikka asiakastyön seuranta on enimmäkseen määrällistä, määrien seuranta johdattelee esimiehiä kiinnittämään huomiota hoitotyön laatuun. Määrällisten poikkeamien takana on yksittäisiin asiakkaisiin ja työntekijöihin liittyviä tapauksia, joiden vasta lähempi tarkastelu kertoo, miksi annettu palvelu on poikennut keskimääräisestä. Myös hoitotyön laadusta kertovia mittareita kehitetään organisaatioissa. Suurin osa näistä mittareista on numeerista tietoa, joka kertoo hoidon laadun kehittymisestä. Esimerkkinä tästä on diabetespotilaiden painon tai ympäröivän muuttokset painonhallintaryhmään osallistumisen tuloksena. Myös hoitaja-lääkäriyöparimallin onnistuneisuutta voidaan arvioida asiakkaista tehtyjen mittaustulosten perusteella. Osa kerätystä tiedosta on laadullista, kuten kirjalliset asiakaspalautteet.

Työtä seurataan yhä tarkemmin, ja erilaiset asiakastyöstä kertovat tilastot ovat tärkeässä roolissa päivittäisen työn organisoinnin ja tulevaisuuden resurssimitoituksen suunnittelussa. Tilastojen avulla esimiehet voivat verrata oman yksikkönsä tunnuslukuja kokonaisuuteen ja myös seurata yksilötason työsuorituksia. Asiakastietojärjestelmän etuna esimiehen näkökulmasta on se, että asiakkaan tiedot ovat järjestelmästä nopeasti saatavilla. Esimiehen ei olisi mahdollista pysyä tietoisena kasvavan asiakaskunnan tilanteesta ilman asiakastietojärjestelmää. Tämä korostuu varsinkin silloin, kun esimiehet eivät itse tee asiakastyötä. Esimerkiksi avoterveydenhuollossa esimiehet seuraavat eri ammattiryhmien asiakaskäyntitilastoja ja puhelinpalvelutilastoja, palveluun käytettyä aikaa sekä hoitotakuun toteutumista kuvaavia tilastoja.

Toisaalta esimiehet kokivat, että pelkät tilastot eivät aina riitä, vaan työntekijöiden näkemykset voivat täydentää niistä saatua tietoa. Hoidon vaikuttavuutta ja laatua on vaikeampaa seurata tietojärjestelmistä kuin määrällisiä seikkoja. Tilastot antavat kuitenkin viitteitä laadullisista seikoista, ja toiminnanohjauksjärjestelmältä odotetaan uusia välineitä tarkastella hoidon laatua.

11.1.2 Toiminnanohjauksen eri tasot

Kotihoidossa yksi toiminnanohjauksjärjestelmän käyttötarkoituksista oli työnjaon tasapuolinen toteuttaminen niin asiakkaiden kuin työntekijöidenkin näkökulmasta. Esimiehet saa-

vat toiminnanohjausjärjestelmästä reaaliaikaista ja täsmällistä tietoa asiakastilanteesta ja työntekijöiden työtilanteesta. Yleinen näkemys esimiesten keskuudessa oli, että toiminnanohjausjärjestelmä tuottaa esimiehelle faktatietoa eli todellista tietoa, kun taas aiemmin esimiehet ovat olleet työntekijöiden itse tekemien työaikakirjausten varassa. Lisäksi toiminnanohjausjärjestelmä tukee sekä pitkän että lyhyen aikavälin resurssisuunnittelua. Toiminnanohjausjärjestelmä ja sähkölukot mahdollistavat aikaperusteisen laskutuksen tuottamalla täsmällisempää ja luotettavampaa tietoa asiakaskäyntiajoista. Kotihoidon toiminnanohjausjärjestelmän avulla esimiehet pystyvät seuraamaan, toteutuuko asiakkaalle luvattu palvelu, onko palvelu mitoitettu oikein ja onko työntekijöillä riittävää osaamista asiakkaiden hoitamiseen. Järjestelmä myös velvoittaa tai antaa mahdollisuuden työntekijälle perustella, miksi asiakkaalle suunniteltu asiakasaika on ylittynyt tai alittunut. Tietotekniikalla varmistetaan myös, että suunnitellut asiakaskäynnit toteutuvat ja niistä jää jälki järjestelmään todisteeksi tehdystä työstä, mikäli sitä jatkossa tarvittaisiin asiakas- tai työnjohtoneuvotteluissa.

Kotihoidossa toiminnanohjausjärjestelmän ja mobiililaitteen käyttöönoton myötä tavoitteena on ollut välittömän asiakasajan piteneminen, kun kirjausten teko toimistolla poistuu. Päivittäisen työn organisointi tehostuu, kun järjestelmästä nähdään työntekijöiden reaaliaikainen työtilanne. Toiminnanohjausjärjestelmä tukee esimiehiä alueiden välisessä resurssitarkastelussa ja -vaihdossa. Esimiehet katsoivat, että toiminnanohjausjärjestelmä tekee kokonaisuudessaan työn läpinäkyvämmäksi ja mahdollistaa henkilöstön hyvinvoinnin parantumisen työnjaon tasapuolistumisen myötä. Työntekijöiden erilaisuus joudutaan kuitenkin ottamaan huomioon työsuorituksen ajan ja määrän rekisteröimisestä huolimatta.

Johdon tietojärjestelmästä tuotettu tieto voi edistää moniammatillista yhteistyötä, jonka merkitys on korostunut asiakkaiden ongelmien monimuotoistumisen myötä. Raporttipaketti ja johdon tietojärjestelmän tilastot voivat auttaa esimiehiä tekemään näkyväksi eri ammattiryhmien työtä.

Tilastojen hyödyllisyyteen esimiestyössä vaikuttikin se, miten hyvin esimiehet kokivat johtamansa työn sisällön sopivan tuotetilastojen kategorioihin. Sekä avoterveydenhuollossa että sosiaali- ja mielenterveyspalveluissa oli tuotteita, jotka sopivat paremmin tai huominkin tuotekategorioihin. Yksiköissä, joissa työn sijoittaminen tuotteisiin ei ollut tuottanut merkittävästi lisätöitä työntekijöille, esimiehet suhtautuivat sopimusohjaukseen myönteisemmin. Heillä oli myös mahdollisesti enemmän aikaa ja motivaatiota talouden tunnuslukujen analysointiin, kun tuotekategoriat olivat yksiselitteisiä. Viimeksi mainituissa haastatteluissa henkilöstön, talouden ja toiminnan osa-alueet esitettiin samanarvoisina, toisiinsa vaikuttavina ja limittäin olevina osa-alueina. Osassa vastauksia puolestaan kuvattiin talouden ja sopimuseurannan ristiriitoja toiminnan osa-alueeseen. Tällöin talouden sopimuseurannan nähtiin olevan oikeasti vaikuttavan toiminnan suunnittelun tiellä viedessä aikaa siltä. Toiminnan ja sopimuseurannan välillä ei siis nähty riittävää yhteyttä. Seurauksena oli esimiesten ja henkilöstön turhautumista. Esimiehet toivat esille huolensa siitä, että talouden sopimusohjausta korostamalla tehdään hoitotyön kannalta nopeita ja vääriä ratkaisuja. Niissä vastauksissa, joissa talous, toiminta ja henkilöstö nähtiin toisiaan tukevana kokonaisuutena, tällaista huolta ei ilmaistu. Talousohjauksen ei nähty toimivan haitallisesti asiakastyön sisältöjä vastaan. Näissä vastauksissa korostui se, että työntekijät

oli otettu mukaan miettimään rahan käyttökohteita tai esimies mainitsi keksineensä uudenlaisia toimintatapoja, jotka toivat säästöjä. Yhteistä osa-alueiden yhteensopivuudelle oli, että esimiehet kokivat voivansa vaikuttaa järkevällä tavalla toimintaan talouden asettamissa rajoissa, eikä uusi toiminta ollut ristiriidassa hoitotyön arvojen tai hyväksi havaitun linjan kanssa. Tähän liittyi myös se, kuinka paljon ylhäältä ohjautuvien päätösten koettiin tapahtuvan tilastojen perusteella väärään suuntaan. Päätösten perusteluja kaivattiin tuotavan selkeästi esille.

Tilastojen ja tietoteknisten järjestelmien kautta saatavan tiedon merkitys on erilainen keski- ja lähijohdossa. Keskijohdossa korostuu sopimusohjaus ja strategisten linjojen toteutuminen mm. tilastojen valossa, kun taas lähijohdossa asiakastietojärjestelmän työntekijäkohtaiset tiedot ja asiakastieto korostuivat työn organisoinnin välineinä. Tällöin sopimusohjauksen tuotetilastot, varsinkin ulkokohtaiseksi koettuna, eivät tuo esimiehen perustehtävän kannalta oleellista lisätietoa. Kuitenkin myös lähijohdossa tilastojen antama näyttö on johtamistehtävää tukeva. Toisaalta keskijohdossa esiintyi kriittisiä näkemyksiä tilastoista.

11.2 Potentiaalia ja puuttuvia palasia - luotettavuus, osuvuus, osaaminen, muutoksen suunta

Esimiesten näkökulmasta tietotekniikan soveltamiseen työssä liittyy monien hyötyjen ohella useita kehittämistarpeita ja haasteita. Näitä ovat tietojärjestelmien käytettävyys ja ohjelmien ohjaavuus, kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen väheneminen, työntekijöiden tietoteknisten taitojen kehittäminen vie aikaa, työntekijöiden jaksaminen tekniikan mahdollistamassa kiihtyvässä tahdissa, työntekijöiden autonomian ja luovuuden supistuminen teknologian tuoman yhtenäisyyden paineessa, järjestelmissä olevan tiedon käytön helppous ja sujuvuus, poikkeamien huomioiminen, arkityön toteutuminen tietoteknisten muutosten aikana ja tietoteknisten muutosten kuormittavuus.

Erilaisten tilastojen katsottiin helpottaneen esimiestyötä, mutta usein niiden antamien tietojen luotettavuudessa oli parantamisen varaa. Ongelmia katsottiin aiheutuvan kirjaamisen virheistä, toimintapojen epäselvyyksistä tai puutteista sekä kirjaamiskategorioiden ja tuotetun palvelun yhteensopimattomuudesta. Esimerkiksi valmiiksi tuotetun raporttipaketin lukujen tulkinta koettiin yleisesti helpoksi, mutta paketin hyödyntämiselle ei koettu olevan riittävästi aikaa. Lisää koulutusta sen hyödyntämiseen kaivattiin. Osa esimiehistä koki, että tuotekuvaukset ovat melko kaukana asiakastyön sisällöistä ja ettei tuotetietoa voi juurikaan käyttää toiminnan vaikuttavuuden edistämiseksi. Tuotetarjontaa ei aina vastaa sitä kysyntää, jota asiakkaiden parissa on. Jos kirjaamisohjeita muutetaan kesken vuoden, johtaa se esimiesten näkökulmasta sekavuuteen ja vähentää tuotteiden sisällön ymmärrettävyyttä.

Työn tuloksellisuuden kannalta merkittävää esimiesten mukaan on, että työntekijöiden aikaa menee tällä hetkellä ylimoitettusti tuotekirjauksiin. Tuotteiden kirjaaminen ei paikoin ole yksiselitteistä, vaan henkilöstön aikaa menee sen miettimiseen, mihin kategoriin oma työ kuuluu. Perustyöntekijöiden ajan sitominen tuotekirjauksiin vaikutti esimiesten mielestä perusteettomalta varsinkin, jos tuotteiden sopimusohjauksen koettiin liittyvän pelkästään talouteen eikä itse hoitotyöhön. Asiakkaiden toimintakyvyssä tapahtuneita

den muutosten seuraaminen olisikin esimiesten mielestä oikeasti vaikuttavaa toimintaa, johon myös perustyöntekijät todennäköisesti sitoutuisivat. Ydinkysymys näyttäkin olevan, että sopimusseuranta vie työtehoja asiakastyöstä ja aikaa toiminnan vaikuttavuuden mitareiden kehittelyltä. Tämä ei esimiesten mukaan liity siihen, ettei talouden seuranta olisi välttämätöntä. Kyse on siitä, missä määrin siihen sidotaan asiakastyötä tekevien resursseja.

Findlayn ja McKinlayn (2003,305) tutkimuksessa esitettiin, että organisaatioissa suuri osa tietojärjestelmiin kerätystä materiaalista jää kokonaan analysoimatta ajan ja resurssien puutteen vuoksi. Myös käsillä olevan tutkimuksen haastatellut esimiehet toivoivat, että organisaatiossa mietittäisiin tarkemmin, minkä tiedon kerääminen on välttämätöntä ja minkä tiedon kerääminen vähemmän välttämätöntä. Esimiehet pitivät oleellisen tiedon keskitettyä jakelua erinomaisena asiana, joka helpottaa heidän työtään paljon. Haastatteluiden tulokset noudattelevat Niskanen, Ollilla ja Riskun (2005,14) tutkimustulosta siitä, että liika informaatio sekoittaa ja haittaa strategiaan eniten vaikuttavien tulosten seuraamista.

Asiakastyön määrään liittyvät mittarit ja talousmittarit ovat hyvin esimiesten saatavilla. Esimiehet kuitenkin näkevät, että toimintaa tulee kehittää vaikuttavaan ja ennaltaehkäisevään suuntaan, jotta tulevaisuuden kasvavista asiakastarpeista selvitään. Esimiehet kaipaavatkin asiakastyön laatuun, sisältöön ja vaikuttavuuteen liittyvää tietoa johtamistyössään. He esimerkiksi toivoivat, että asiakastietojärjestelmästä saisi paremmin asiakasanalyysijä ja -seurantaa palvelevia tilastoja. Kokoavan tiedon saatavuus parantaisi esimiesten tietämystä alueensa asiakkaista ja helpottaisi työn organisointia ja suunnittelua. Esimiehet kaipaisivat tietoa myös toisten alueiden palvelutarpeista sekä lisää sisällöllistä tietoa asiakaskäynneistä ja laadun lisämäärittelyjä. Myös asiakastyön vaikuttavuuden mittaamista tulisi kehittää. Esimiehet ovat kiinnostuneita kehittämään työn vaikuttavuutta mittaavia mittareita, jotka niveltyvät perustyyöhön mielekkäästi.

Tutkimus osoitti erityisesti, että esimiehet tarvitsevat johtamistyönsä tueksi asiakasseurantaa- ja analyysiä palvelevia mittareita. Tämä tarkoittaa esim. tietoa siitä, keitä asiakkaat ovat, mitä sairauksia heillä on ja paljonko aikaa heidän hoitoonsa on mennyt. Tämä korostui etenkin avoterveydenhuollon ja sosiaali- ja mielenterveyspalveluiden esimiesten haastatteluissa. Sosiaali- ja mielenterveyspalveluissa tulisi esimiesten mukaan kerätä enemmän perustyyön ohella luontevasti kerättävää tietoa, esimerkiksi asiakkaiden toimintakyvyn kehittymisestä. Tällainen tieto olisi myös perustyöntekijöiden työn kannalta mielekkästä ja perusteltua. Lisäksi esimiehet kaipaavat suhteutettua tietoa eli tilastojen suhteuttamista toinen toisiinsa uuden tiedon syntymiseksi. Valmiit, tiiviit ja yksiselitteiset tilastot ovat esimiesten kannalta hyödyllisimpiä.

Tutkimustulosten perusteella voi todeta, että organisaatiossa c raporttipaketti ja esimiesten käytössä olevat tilastot tarjoavat esimiesten mielestä hyvät tiedot määrälliseen seurantaan ja arviointiin, mutta suunnitteluun ja päätöksentekoon tarvitaan nykyistä enemmän sisältötietoa asiakastyöstä. Esimiehet käyttävät raporttipakettia talouden, henkilöstön ja toiminnan tunnuslukujen poikkeamien seurantaan, kommentoivat poikkeamia sekä vertailevat omaa yksikköään palvelualueen kokonaisuuteen. Toimivien yksikköjen taustalla olevien syiden analysointi ei ollut tutkimuksen toteuttamisaikana vielä järjestelmällistä. Palvelukokonaisuuden tarkastelu johdon tietojärjestelmän raporttipaketin tiedoista ei

myöskään ollut organisaatiossa systemaattista, vaan tarkastelu tapahtui oman linjaorganisaation sisällä.

11.3 Ihmisten johtaminen ja vuorovaikutus tietoteknistyvässä esimiestyössä

Esimiehet kokivat vähemmän mielekkääksi sen, että ohjailisivat työntekijöitään pääasiasa tietojärjestelmien kautta. Työntekijöiden oma vapaus tehdä työtä ja tietty itsemäärämis-oikeus tulee esimiesten mukaan säilyttää myös uudistuneessa toiminnassa. Tämä liittyy esimiesten mukaan työntekijöiden työn arvostuksen osoittamiseen ja vaikuttaa työntekijöiden jaksamiseen, sekä myös kotihoidon houkuttelevuuteen työpaikkana. Lisäksi tietotekniikka ei saa esimiesten mukaan johtaa siihen, että esimiehen ja tiimin ja tiimin jäsenten keskinäinen kasvotusten tapahtuva vuorovaikutus vähenee, vaan päinvastoin esimiehen ja muiden työntekijöiden tuki asiakasasioissa on työntekijöille entistä tärkeämpää kotihoidon asiakkaiden ollessa yhä haastavampia. Sekä kotihoidon että avoterveydenhuollon esimiehet kiinnittivät huomiota siihen, että tietotekniikka vie esimiestä kauemmaksi alaisistaan.

Esimiehiä voidaan luonnehtia painottuneesti ihmisten johtajiksi, vaikka esimiestyössä sekä ihmis- että asiajohtaminen lomittuvat tiiviisti toisiinsa. Lisäksi esimiesten johtamisorientaatiota luonnehtii vahva sisältösuuntautuneisuus hoitotyöhön. Tietotekniikan myötä hallinnolliset tehtävät ovat kuitenkin korostuneet esimiesten tehtävänkuvassa. Tämä tarkoittaa esimerkiksi erilaisten seurantojen ja raportointien lisääntymistä. Taloutta ja kustannustehokkuutta seurataan organisaatioissa tarkasti ja toimintaa mukautetaan käytössä oleviin resursseihin. Esimiehet kokivatkin ristiriitaa hallinnollisten tehtävien hoitamisen ja henkilöstön tukena olemisen välillä. Haastatteluista kuvastui, että hallinnolliset tehtävät ovat usein tiukkoihin määräaikoihin mennessä tehtäviä, jolloin ne tulee hoitaa ensisijaisesti. Kuitenkin esimiehet painottivat haastatteluissa, että henkilöstön kasvokkaiseen tukemiseen tulisi olla enemmän aikaa varsinkin, kun sosiaali- ja terveydenhuollon asiakkaat ovat käyneet haasteellisimmiksi. Kotihoidossa ja avoterveydenhuollossa tämä tarkoittaa asiakkaiden ikääntymisen tuomia vaatimuksia työntekijöille. Sosiaali- ja mielenterveyspalveluissa on kyse mm. asiakkaiden ongelmien monimutkaistumisesta ja huono-osaisuutta tuottavista sykleistä yhteiskunnassa, esimerkiksi laman vaikutuksista asiakaskuntaan.

Paitsi esimiesten johtamisorientaatio, heidän tietotekniikan hyödyllisyyskokemuksensa vaikutti tehtävänkuvaa. Etenkin kotihoidon vuorotyössä korostui työn tasapuolinen jakautuminen henkilöstön kesken, jota tietotekniset järjestelmät tukevat. Myös keskijohdon työssä toimialasta riippumatta korostui resurssien oikeudenmukainen jakaminen. Esimiehet määrittivät esimiestyönsä erääksi tärkeäksi arvoksi tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden. Siten tietotekninen järjestelmä tuki tätä esimiestyön periaatetta. Mikäli asiakastyön tasapuolinen jakautuminen ei painottunut esimiehen tehtävänkuvassa eli jos työ oli normaalina päivätyönä toteutettavaa, tietotekniikan työn tasapuolisuutta palvelu piirre ei luonnollisesti hyödyttänyt esimiehiä samassa mielessä. Lisäksi, jos esimiehet eivät kokeneet tilastojen kategorioiden vastaavan kentällä tehtävää asiakastyötä riittävän hyvin, asenne tilastoihin oli pikemminkin kriittinen. Siten myös ihmisjohtamiseen orientoituneet esimiehet kokevat tietojärjestelmien mahdollistaman valvonnan tukevan esimiestyötään.

Tulosten mukaan tietojärjestelmiä ja niistä saatavia tietoja voidaan käyttää sekä asia- että ihmisten johtamisessa. Esimiesten työnkuvassa painottuvaan työn tasapuoliseen organisointiin koettiin järjestelmän käytön ja sieltä saatavan tiedon olevan hyödyllistä.

Esimiesten haastattelut ja työpajakeskustelut osoittivat, että tällä hetkellä esimiesten käytössä olevat tilastot palvelevat kuitenkin pääasiassa transaktionaalista johtajuutta, jossa johtaminen on aktiivista talouden, toiminnan ja tuotteiden poikkeamien seuranta ja poikkeamiin puuttumista sekä hyvistä näytöistä palkitsemista. Kuitenkin esimiesten omassa puheessa korostui ihmisten johtamisen tärkeys ja pyrkimys transformationaaliiseen johtajuuteen, jossa työntekijöiden tukeminen korostuu. Haastatteluissa tuli esille, että esimiehet kokevat tilastojen seurannan välttämättömäksi työn suuntaamisen kannalta, mutta raskastoiset ja toistuvat seurannat vievät myös aikaa henkilöstön tukemiselta ja asiakastyön käytännön tuntuman säilyttämiseltä esimiestyössä. Asiakastyön käytännön tuntemuksen säilyttäminen on esimiesten mukaan välttämätöntä oikeiden päätösten tekemiseksi. Esimiehet voidaan jakaa johtamista koskevien vastaustensa perusteella heihin, jotka katsovat suuria linjoja tilastoista tai tutkimuksesta muutoin ja heihin, jotka lähtevät pitkälti henkilöstön tuomista näkökulmista ja itse havainnoimastaan asiakastyöstä. Kaikki esimiehet haluaisivat olla enemmän mukana asiakastyön arjessa ja henkilöstön parissa, mutta tähän ei ole aikaa, varsinkaan keskijohdossa. Esimiesten on pakko priorisoida ajankäyttöään. Hallinnon ja asiakastyön yhteensovittaminen on esimiesten työssä haastavaa. Haastatteluista kävi myös ilmi, että aiemmin hallinnon tekemää työtä oli tullut esimiesten tehtäväksi.

11.4 Tietotekniikka ja työhyvinvointi - sujuvuus ja mielekkyys

Työhyvinvointia tarkasteltiin tässä tutkimuksessa työn mielekkyyden ja sujuvuuden näkökulmasta. Sopusointu työn ja työidentiteetin välillä syntyy, kun työntekijän arvot, pyrkimykset, uskomukset, halu toimia ja osaaminen toteutuvat työssä (Ashforth ym. 2008). Jotta näin olisi, työn on oltava myös sujuvaa. Työn kohteeseen suuntautuvan toiminnan sujuvuus määrittelee osaltaan sen, millä tavalla työ kuormittaa. Työtoiminnassa ilmenevät häiriöt ilmentävät työn sujumattomuutta, ja myös kuormittavat työntekijää (Mäkitalo 2005). Tietotekniikan aiheuttamaa kuormittumista esimiestyössä tarkasteltiin tässä sekä esimiehen subjektiivisen johtamisorientaation ja esimiestyössä motivoitumisen ja tietotekniikan hyödyllisyyden näkökulmasta että tietotekniikan käytön sujuvuuden näkökulmasta.

Lähtökohdat mielekkääseen ja sujuvaan tietotekniikkaan pohjautuvaan esimiestyöhön ovat tulosten mukaan hyvät. Esimiehet kokevat hallitsevansa tietotekniikkaa pääasiassa hyvin ja heidän koettu osaamisensa on hyvällä tasolla (vrt. Tuomivaara 2008). Asennoituminen tietotekniikan hyödyntämiseen työssä on pääasiassa ja yleisesti tarkasteltuna myönteistä. Esimiehet muun muassa haluavat kehittää käyttötaitojaan ja uusien tietoteknisten järjestelmien omaksuminen koettiin vähintään melko helpoksi. Järjestelmien käytön mielekkyyden varmistaa se, että järjestelmät koetaan hyödyllisiksi ja omaa esimiestyötä tukeviksi. Esimerkiksi esimiehet kuvasivat tasapuolisuutta tärkeäksi työnsä periaatteeksi. Toiminnanohjausjärjestelmä ja työvuorojärjestelmä auttavat esimiehiä toteutta-

maan tätä johtamistyönsä periaatetta. Myös tämä vahvistaa sitä, että tietotekniikka voidaan tulkita mielekkääksi välineeksi esimiestyön suorittamisessa.

Tämän hankkeen tutkittavat olivat työssään kuormittuneempia kuin Työ ja terveys -haastattelututkimuksen vertailuryhmän esimiehet. He kokivat keskeytyksiä, kiirettä ja stressiä hieman enemmän kuin vertailtavat. Toisaalta heillä oli yhtäläisesti työn imun kokemuksia kuin vertailuaineiston esimiehillä. Aikaisemman tutkimuksen mukaan tietoteknisten muutosten tilanteessa ennen tietojärjestelmän käyttöönottoa kuormittuneet työntekijät kokivat myös itse käyttöönottolanteen kuormittavammaksi kuin ennen käyttöönottoa itsensä vähemmän kuormittuneeksi kokeneet (Tuomivaara 2012). Tähän tutkimukseen osallistuneilla esimiehillä oli parhaillaan menossa tietoteknisiä muutoksia yksiköissään. Kyseessä ei kuitenkaan ole pitkittäistutkimus, joten ei voi sanoa, oliko korkeampi kuormittuneisuuden aste yhteydessä näihin muutoksiin. Tämän tutkimuksen kyselyn mukaan tietoteknisiin muutoksiin liittyvä stressi ei kuitenkaan ollut tilastollisessa yhteydessä yleisesti koettuun stressiin, vaikka liittyikin yleisesti tietotekniikan vaikutuksiin työssä.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että yhteys työhyvinvoinnin ja tietotekniikan käytön hyödyllisyyden kokemisen välillä on olemassa. Tietoteknisiin muutoksiin liittyvä stressi koettiin sitä vähäisemmäksi mitä paremmin tietotekniset järjestelmät soveltuivat omaan työhön ja tukivat työtehtävien suorittamista. Samoin tietotekniikan hyödyt tiedonkulun paranemisen muodossa organisaatiossa vähensivät tietoteknisiin muutoksiin liitettyä stressiä. Tietoteknisiin järjestelmiin tallennetun tiedon hyödyntäminen ja työprosessien virtaviivaistuminen näkyy esimiesten lisääntyneenä vaikutusmahdollisuuksien kokemisena itseä koskeviin asioihin työssä. Lisäksi hyvät vaikutusmahdollisuudet itseä koskeviin asioihin liittyivät kokemukseen siitä, että tietojärjestelmät kokonaisuutena tukevat omaa työtä.

Organisaation rooli tietojärjestelmien käyttökulttuurin luomisessa on keskeinen. Organisaation toimenpiteillä ja käytännöillä tietojärjestelmien hyödyntämisessä on yhteys siihen millä tavalla esimiesten työhyvinvointi kehittyy. Riittävästi ympäristön tukea tietotekniikan työkäyttöön saaneet esimiehet ilmoittivat olevansa työhön uppoutuneempia kuin vähemmän tukea saaneet. Keskeneneräisten, päällekkäisten tai toimimattomien järjestelmien aiheuttamat häiriöt työhön olivat yhteydessä tarmokkuuden vähäisempiin kokemuksiin. Ne esimiehet, jotka olivat sitä mieltä, että myös vähiten tietotekniikkaa hallitsevat käyttäjät otetaan mukaan tietojärjestelmien suunnitteluun, raportoivat paremmista tarmokkuuden kokemuksista. Aikaisemman tutkimuksen mukaan myönteinen suhtautuminen tietotekniikan soveltamiseen liittyy korkeisiin työn imun kokemuksiin (Haaparanta 2009). Tämän tutkimustuloksen mukaan näyttää siltä, että organisaation toteuttamalla järjestelmien käyttöön ja käyttöönottoon liittyvillä toimenpiteillä voidaan niin ikään olla vaikuttamassa esimiesten työn imuun tietotekniikkaan niveltävän työn mielekkyydestä huolehtimalla. Lisäksi Raitoharju (2007) toteaa tutkimuksessaan, että työyhteisön kulttuuriset tekijät vaikuttavat helppokäyttöisyyden kautta yksilöllisellä tasolla järjestelmien hyödyllisyyden kokemiseen.

Tietojärjestelmien soveltamisen hyödyllisyyteen tulee jonkin asteinen pudotus järjestelmien helppokäyttöisyyden ongelmien vuoksi. Kuten Keinonen (2009) toteaa, järjestelmien ominaisuudet ovat pohja käyttäjän uskomuksille, asenteille ja toiminnalle järjestelmään liittyen. Järjestelmien käytön sujuvuudessa on esimiesten näkemysten mukaan toivomi-

sen varaa. Erilaiset sujuvan käytön ongelmat ovat seurausta järjestelmien eritasoisista käytettävyyden puutteista. Esimiehet ovat havainneet ongelmia järjestelmien käyttöliittymissä, järjestelmien sopivuudesta työprosessin suorittamiseen sekä laajimmin myös epäsopivuudesta palveluprosessiin. Epäsopivuusongelmat vähentävät järjestelmien ja niistä tuotetun tiedon käytön mielekkyyttä. Käyttöliittymien ongelmat näkyvät välittömästi arkipäivän työtehtävien sujumattomuudessa.

Myös erilaiset osaamisongelmat tuovat mukanaan sujumattomuutta työssä. Esimerkiksi harvoin käytettävät järjestelmät tuntuvat olevan aivan liian monimutkaisia ja muistinvaraisia, jotta niiden käyttö olisi sujuvaa. Kaikkiaan järjestelmien ja ohjelmistojen monimutkaisuus, epäloogisuus, muistinvaraisuus ja ohjaavuuden puute aiheuttavat häiriöitä esimiestyössä. Tällaisia häiriöitä ilmenee useissa ohjelmissa ja monissa tehtävissä. Muun muassa yksittäisen asiakkaan koko palveluprosessi voi katketa sen vuoksi, että järjestelmä ei ohjaa toimintaa ja jättää liikaa suoritettavia operaatioita käyttäjän muistin varaan. Järjestelmien kehittämisessä paremmin käyttöä tukeviksi nähtiinkin paljon potentiaalia.

Järjestelmissä on myös tiettyä päällekkäisyyttä siten, että niihin täytyy syöttää samoja tietoja. Tähän ongelmaan on pyritty vastaamaan järjestelmäintegraatioilla tiedonsiirtorajapintoihin ja yhtenäisillä toiminnanohjausjärjestelmillä, mutta edelleen esimiehet kokevat joutuvansa tekemään ylimääräistä työtä erilaisten aputaulukkojen yms. kanssa. Näissä tilanteissa nähtiin kehittämisen potentiaalia ja odotettiin tulevia kehitysaskelaita ja niiden vaikutuksia työsujuvoitumiseen. Vallitsevia olosuhteita ei kuitenkaan nostettu erityisiksi kuormitustekijöiksi.

Tietotekniikka mahdollistaa kuormittavan työskentelyn ja työkuormituksen. Toisaalta se on tuonut esimiesten työhön myös työhyvinvointia lisääviä elementtejä. Esimiehet katsoivat, että tietotekniikan myötä hallinnolliset tehtävät olivat korostuneet esimiestehtävässä. Työlle omistautuminen oli vahvempaa niillä vastaajilla, jotka kokivat, että tietotekniikan myötä hallinnolliset tehtävät eivät ole korostuneet omassa työssä. Hallinnollisten tehtävien korostuminen oli yhteydessä työn jatkuviin keskeytyksiin. Tieto- ja viestintätietotekniikka mainittiinkin osasylliseksi työtahdin nopeutumiseen. Asiakastietojärjestelmä sujuvoittaa esimiehen asiakaspalvelua, mutta järjestelmän ohjaavuutta tulee kehittää, jotta inhimillisten virheiden mahdollisuus vähenisi ja esimiesten työaikaa ei menisi jatkossa niin paljon virheiden korjaamiseen ja prosessin valvomiseen.

Tiedon poimimisen helppous ja tietojen luotettavuus ovat olennaisia asioita siinä, muodostuuko tietotekniikka esimiestyötä helpottavaksi vai kuormittavaksi tekijäksi. Sen lisäksi, että saatavilla on oikeaa ja käytettävää tietoa, kuormitustekijäksi nousee tiedon määrä. Esimerkiksi sähköpostiliikenne on valtavaa, ja tämä on vaikeuttanut esimiesten työajan hallintaa. Erilaisten selvitysten tai seurantojen tekemisen määrä on kasvanut, mikä on myös kasvattanut työn hektisyyttä.

Tietotekniikka on siis helpottanut ja sujuvoittanut työtä, mutta myös tuonut mukanaan erilaisia kuormitustekijöitä. Tietotekniikka on esimerkiksi helpottanut esimiesten työnkuormitusta vähentämällä asiakastyöhön ja henkilöstöhallintoon liittyviä työvaiheita. Sen koettiin esimiesten keskuudessa rationalisoineen työtä ja siten vähentäneen kuormitusta, mutta sen odotettiin tuovan lisää tehokkuutta erityisesti asiakastyöhön. Toisaalta toimin-

nanohjousjärjeselmien yleistyessä alaisten määrä lähiesimiestä kohti näyttäisi lisääntyvän ja tuovan siten mukanaan omat haasteensa hallita suuria kokonaisuuksia.

Tietotekniset muutokset koettiin yleisesti ottaen jonkin verran stressaaviksi. Työkuormitusta ei kuitenkaan liitetty pääosin tietotekniseen muutokseen vaan yleisemmin työhön ja organisaatiomuutoksiin. Esimiehet katsoivat ensisijaisiksi työn kuormitusta aiheuttaviksi tekijöiksi työn suunnitelmallisuuteen liittyvät tekijät ja erityisesti henkilöstöjohtamisen ja asekaatilanteet. Esimiestyönkuvan moninaisuuden mukaan työ on altis erilaisille keskeytyksille ja tilanteille, jotka vaativat nopeita ja uusiakin ratkaisuja. Työn keskeytykset olivat vastaajilla todella yleisiä. Lähes kaikki vastaajat kertoivat, että joutuvat keskeyttämään työnsä melko usein tai jatkuvasti muiden väliin tulevien tai kiireisempien asioiden vuoksi. Tämän vuoksi on luonnollista, että aikataulut ja niistä aiheutuva kiire koettiin kuormittavaksi. Esimerkiksi erityisesti tilanteet, joihin täytyy reagoida nopeasti ja joihin ei ole voinut etukäteen varautua, ovat esimiehiä kuormittavia. Esimerkkinä tästä on sijaisten hankkiminen äkillisiin sairauspoissaoloihin tiukentuneiden taloudellisten normien puitteissa. Siten toiminnanohjousjärjestelmän käyttöönotto ja toimivat rekrytointijärjestelmät todennäköisesti lisäävät esimiesten työhyvinvointia.

11.5 Kehittämisen painopisteet esimiesten näkökulmasta

Esimiesten esille nostamat kehittämiskokonaisuudet voidaan listata seuraavasti. Osaan niistä voidaan reagoida organisaation sisäisen toiminnan suuntaamisella, mutta osassa tarvitaan laajempaa yhteistoimintaa käyttäjien, hankinnoista ja kehittämisestä päättävien ja järjestelmiä toimittavien kesken.

- On syytä kiinnittää erityistä huomiota eri järjestelmien käytettävyyteen loppukäyttäjän kannalta. Useat eri tavoin toimivat järjestelmät, lukuisat salasanat, järjestelmien epäselviksi jäävät toimintaperiaatteet, toistuvat saman tiedon kirjaamiset, järjestelmiin sisältyvien opasteiden ja ohjaavuuden puute sekä tiedonsyötön virhemahdollisuudet aiheuttavat ylimäärästä kuormitusta esimiehen työhön.

- Työprosessin ja tietojärjestelmän toimintalogiikan yhteensopivuus johtaa mutkattomaan ja sujuvaan työskentelyyn. Uudet järjestelmät, joiden tarkoitus on palvella uudistettuja palveluprosesseja, eivät useinkaan sovellu vanhoihin työprosesseihin. Seurauksena on sujumattomuutta työssä ja vaikeuksia ymmärtää järjestelmien käytön mielekkyyttä. Prosessien uudistamisen on kuljettava yhtäaikaan järjestelmä uudistusten kanssa. Järjestelmän hyödyntäjän näkökulmasta kehityksen veturina tulisi aina toimia hänen arjen työprosessinsa sujuvuus.

- Esimiesten näkemyksen mukaan työntekijöiden osaamisen kehittämiseen ja tukemiseen panostaminen yleisesti ja tilannekohtaisesti on tärkeää järjestelmätiedon käytettävyyden sekä esimiestyössä kuormittumisen kannalta.

- Tietoteknisten muutosten toteuttamisessa kannattaa suostua muutostuen merkittävään resurssointiin koko muutoksen ajan. Myös pilottivaiheen kokemusten levittäminen ja yhteinen käsittely uusissa kohteissa on tärkeää. Uusien järjestelmien käyttöönotto vaatii

usein tilannekohtaisen soveltamisen eri yksiköissä, vaikka kyseessä olisi sama palveluprosessi.

- Taltioitua tietoa tietojärjestelmissä on paljon, mutta onko se lähiesimiehen tehtävien kannalta merkityksellistä ja hyödynnettävissä? Uusien mittareiden kehittämistarpeen lisäksi jo olemassa olevien tietojen jalostamista palvelun laadun ja vaikuttavuuden arvioinnin apuvälineiksi tarvitaan.

11.6 Hyvä tietotekninen muutos - tutkimuksen suositukset

Tietoteknisen muutoksen nähtiin olevan jatkuvaa ja vaativan koko henkilöstön osallistamista. Organisaatiokulttuurin muuttuminen ja tietojärjestelmien hyötyjen käyttöön saaminen toteutuu vain yhteisin ponnistuksin (vrt. Simpson 2003). Lisäksi muutokset vievät aikaa (vrt. Juuti ja Lindström 1995). Tietotekniikan kehittämishaasteissa kietoutuvat yhteen tietotekniikan hyötyjen varmistaminen ja arveltujen haittojen minimoiminen. Onnistuneiden tietoteknisten muutosten toteuttaminen vaatii lähtökohtaisesti vallitsevien toimintakäytäntöjen uudelleen arviointia ja jäsentämistä (vrt. Saranto 2005). Teknologian tuettava prosessia ja toisaalta prosessin on nivellyttävä teknologian logiikkaan. Toteutukseen omalta osaltaan toimintakäytäntöjen kehittämistä lähiesimiehet tarvitsevat tuekseen yhteisen ymmärräksen järjestelmien soveltamisesta, kehittämisen suunnista ja perusteluista. Tietojärjestelmien kehittämisessä tulee olla julkilausuttu visio siitä tavoitetilasta, johon niillä pyritään (vrt. Juuti ja Lindström 1995).

Tutkimus osoitti, että esimiesten ja kentän näkemysten huomiointi on tärkeää esimiesten työhyvinvoinnin kannalta. Esimiesten kokemaa stressiä voidaan vähentää varaamalla tietotekniisiin käyttöönottoihin riittävästi aikaa, tukihenkilöitä ja koulutusta, toteuttamalla käyttöönotot huolella ja harkiten, huomioimalla esimiesten näkemykset käyttöönotoissa sekä huomioimalla myös vähiten tietotekniikka osaavat käyttäjät käyttöönottojen suunnittelussa. Esimiehet näkevät, että myös työntekijöiden yksilöllisyys ja työrajoitteet tulee ottaa huomioon. Sikäli tulos siitä, että niin moni esimiehistä (75 % kyselyyn vastanneista) koki, että käytännön työtä tekevien mielipiteitä ei huomioida riittävästi käyttöönotoissa, on syytä ottaa vakavasti.

Kaikissa organisaatioissa työn tehostaminen ja laadukkuus sekä työntekijöiden hyvinvoinnin kehittäminen olivat keinot, joilla tulevaisuuden kasvaviin asiakastarpeisiin vastataan. Työntekijöiden hyvinvoinnin ja tietojärjestelmien käyttöönoton kannalta tärkeimmäksi osoittautui työntekijöille annettavan tuen jatkuvuus ja tietotekninen vierihoido (vrt. Korpelainen 2012). Tietoteknisissä muutoksissa esimiesten työtä helpottaa, jos tietoteknistä tukea antavat erikseen tehtävään osoitetut henkilöt. Esimiehen energiaa menee joka tapauksessa paljon uuden toimintakulttuurin siirtämiseen työyhteisönsä. Esimiehet pitivät tärkeänä tehtävänä puolestaan motivointia ja asenteisiin vaikuttamista. Esimiesten tulisi pystyä riittävän selkeästi osoittamaan henkilöstölle, miten henkilöstö hyötyy perustyössään tietoteknisestä innovaatiosta. Esimiesten tulisi pystyä siirtämään työntekijöiden huomio järjestelmän kontrollia korostavista piirteistä sen työntekijät osallistaviin ominaisuuksiin. Työntekijöiden on aiemmissa tutkimuksissa todettu hyväksyvän elektronisen valvonnan, jos valvonta perustellaan työntekijöille ja se koskee kaikkia työntekijöitä sa-

malla tavalla. Lisäksi aktiivisen valvonnan yhdistyessä palkitsevaan muutosjohtajuuteen, työntekijöiden on todettu voivan paremmin. Työntekijöillä tulisi myös säilyä tietty itsemääräämisoikeus suhteessa valvontajärjestelmään (vrt. Stanton 2000, Alge 2001). Keskeistä muutoksen toteuttamisessa on, että lähiesimiehet ja työntekijät osallistetaan järjestelmän käyttöönottoon ja sen tavoitteista tiedotetaan järjestelmällisesti. Järjestelmän työhyvinvointia tukevia piirteitä tulisi korostaa ja edistää, jotta järjestelmä ei vaikuttaisi pelkästään mekaaniselta kontrollin välineeltä.

Tietoteknisten ja muiden muutosten kokonaisuus on hyvä ottaa huomioon yksittäisiä muutoksia suunniteltaessa. Järjestelmäosaamisen mutta myös työprosessiosaamisen kehittämiseen on syytä panostaa. Tilanteesta tekee haastavan se, että tietyt ohjelmat muuttuvat hieman jatkuvasti. Työn tehokkuutta alentaa, jos toimimatonta tietotekniikkaa otetaan käyttöön, koska prosessi vie joka tapauksessa paljon työntekijöiden ja esimiesten voimavaroja. Järjestelmien käyttöönoton pilotointi ja rytmittäminen organisaatiossa onkin harkittava tarkkaan. Esimiehet kokivatkin yhteiset tilaisuudet ja yhteisen keskustelun erittäin hyväksi tavaksi toteuttaa muutosta.

Edistääkseen muutosta työyhteisöissään esimiehet tarvitsevat konkreettisia yhteisiä toimintamalleja ja välineitä. Kuitenkin, jos esimies ei ole ollut muutoksessa mukana alusta asti eikä siten tiedä, miten muutos on rakentunut, on hänen vaikeampi olla työntekijöiden tukena muutoksessa. Lisäksi esimiehen toiminta muutoksessa vaikeutuu, jos hän ei saa tarpeeksi aikaa viedä muutosta eteenpäin työyhteisössään. Muutoksen läpivientiä työyhteisössä helpottaa myös, jos esimies saa käyttöönsä tuloksia siitä, miten muutos on vaikuttanut työyhteisön toimintaan. Myös työntekijät ovat kiinnostuneita näistä mittareista.

Uusien järjestelmien tuottamien mittareiden tulkinta ei ole yksinkertaista, vaan mitattujen asioiden monimuotoisuus on hyvä tuoda esille työyhteisössä. Esimerkiksi yhdessä työntekijöiden kanssa käsitellen esimiehet olivat oppineet tulkitsemaan tuotettuja tietoja ja myös alaiset olivat aiempaa kiinnostuneempia siitä, miten tiedot vaikuttavat käytännön toimintaan ja mitkä ovat oman yksikön tunnusluvut. Joissakin yksiköissä esimies oli opettanut alaisille, miten alaisten toiminta vaikuttaa yksikön tulokseen. Tästä henkilöstö oli antanut hyvää palautetta. Henkilöstö oli kuitenkin paikoin turhautunut siihen, että tilastot eivät ilmentäneet kaikkea tehtyä työtä. Kuten Stanton ja Stam (2003, 173) ovat esittäneet, tietoteknisen mittaamisen ulkopuolelle saattaa jäädä näkymätöntä työtä, joka voi organisaation kannalta olla erittäin tärkeää. Erityisen tärkeää järjestelmän hyväksymisen ja hyödyntämisen kannalta on, että tällaisen tiedon ja mitatun tiedon raja tehdään mahdollisimman näkyväksi.

Kansteen (2005, 158) mukaan hoitotyön palkitseva muutosjohtajuus ja työntekijöiden aktiivinen valvominen näyttäisivät toimivan hoitohenkilöstöä kokonaistyöuupumukselta suojaavina tekijöinä. Siten työn tulosten yksityiskohtainen valvonta ei välttämättä kuormita työntekijöitä, jos työntekijöitä samalla kannustetaan näkemään järjestelmän hyvät puolet, esimerkiksi oman työn vaikutukset kokonaistulokseen. Tämän hankkeen tulosten perusteella näyttää siltä, että mitä pidemmälle muutos on edennyt sitä paremmin sekä esimiehet että työntekijät ovat tulleet sinuiksi uusien toiminnanohjausjärjestelmien kanssa ja ainakin jossain määrin hyväksyneet talouden ohjaavuuden osaksi sosiaali- ja terveydenhuollon työtä.

11.7 Lopuksi

Tässä tutkimuksessa aineisto, josta havainnot on tehty ja vastaukset tutkimuskysymyksiin kerätty, on rajattu. Aineisto koostuu kolmen kaupungin sosiaali- ja terveydenhuollon joidenkin palveluyksiköiden esimiehistä. Tämän vuoksi tulosten yleistäminen koskemaan koko sosiaali- ja terveydenhuoltoa edes sen perustasolla, on tehtävä varovaisesti. Kerätty monitahoinen aineisto antaa mahdollisuuden tarkastella esimiesten asenteita, käsityksiä ja kokemuksia tietotekniikan hyödyntämisestä esimiestyön toteutumisen kontekstissa sekä nähdä tietojärjestelmät ja tietojärjestelmätieto palvelu- ja organisaatiostrategisina kannanottoina esimiestyön suuntaamisessa. Kerätyn kyselyaineiston vähäisyys antaa viitteellistä tietoa eri asenne-, työhyvinvointi- ja tietotekniikan soveltamiskäytäntöjä kuvaavien tekijöiden välisistä yhteyksistä. Toisaalta, monimenetelmäisyys aineiston hankinnassa validoi tuloksia tämän aineiston osalta. Tässä tutkimuksessa käytettiin kyselyä, haastattelua, työpajaistuntojen materiaalia sekä esimiestyön observointia. On harvinaista, että samassa tutkimuksessa hyödynnetään näin monia tutkimusaineistojen hankintamenetelmiä. Aineiston yleistettävyyttä lisää myös se, että eri organisaatioista kerätyt tiedot vahvistavat toisiaan. Määrällisen ja laadullisen aineiston rajallisuudesta huolimatta esille piirtävä kuva soveltamisen toteutumisesta, haasteista sekä eri tekijöiden välisistä yhteyksistä noudattelevat hyvin aikaisempien tutkimusten tuloksia. Esimiesten näkemykset ovat osuvia ja tarkkoja myös tietoteknisten järjestelmien soveltamiseen liittyvien yleisten ongelmien havaitsemisen ja jäsentämisen suhteen.

Tulosten mukaan tutkitut sosiaali- ja terveydenhuollon esimiehet kokevat tietotekniikan hyödylliseksi työvälineeksi johtamis- ja esimiestyössään. He ovat halukkaita kehittämään tietotekniikan soveltamista työssään ja näkevät tietojärjestelmissä hyödyntämätöntä potentiaalia, jonka käyttöönosta he hyötyisivät. Järjestelmissä ja tietotekniikassa yleisesti olevan potentiaalın hyödyntäminen edellyttää jatkuvaa kehittämistä ja käytettävyyteen, järjestelmäintegraation, työ- ja palveluprosessiyhtenäisyyteen ja tietoturvallisuuteen liittyvien haasteiden ratkaisemista.

Tietotekniikan hyödyntäminen sekä edesauttaa että kyseenalaistaa esimiestyön mielekkyyttä. Tietoteknisen muutoksen ohjaaminen siten, että esimiestyötä motivoivat tekijät säilyttävät toteutumisen mahdollisuudet jatkossa, on tärkeää. Esimiestyön merkittävimmät kuormitustekijät muodostuvat laajemmin työn sisällöistä kuin yksittäisten tietojärjestelmien käytöstä tai tietotekniikan hyödyntämisen ongelmista yleensä esimiestyössä.

Tietoteknisten muutosten ja organisaation, työprosessien sekä palveluprosessien kehittämisen on tapahduttava lomittain ja vuorovedolla. Ei ole mahdollista kehittää vain yhtä osa-aluetta. Toimenpiteet yhdellä alueella edellyttävät toimenpiteitä myös toisella edettäessä kohti integroituneempia systeemejä. Esimiehet kokevat tietoteknisissä muutoksissa organisaation järjestämisen välittömästi saavutettavissa olevan substanssittaisen tietojärjestelmätuen erittäin tärkeäksi työhyvinvointinsa kannalta. Uuden tietojärjestelmän käyttöönoton sujuvuutta organisaatiossa auttaa, kun jokaista yksikköä kohdellaan pilottiyksikkönä.

KIITOKSET

Kiitämme lämpimästi Työsuojelurahastoa tutkimuksen rahoittamisesta. Lisäksi kiitämme tutkittuja organisaatioita, heidän edustajiaan ja kaikkia tutkimukseen osallistuneita henkilöitä tutkimuksen mahdollistamisesta sekä hyvästä yhteistyöstä tutkimuksen aikana.

LÄHTEET

- Aarva, K. (2009). Hoivan ja hoidon lähijohtaminen Tampere, Tampereen yliopisto.
- Ajzen, I. (1988). Attitudes, personality and behavior. Chicago, Dorsey Press.
- Alge, B. J. (2001). Effects of Computer Surveillance on Perceptions of Privacy and Procedural Justice. *Journal of Applied Psychology* 86(4): 797-804.
- Aronsson, G. (1989). Changed qualification demands in computer-mediated work. *Applied Psychology: An International Review* 38(1): 57-71.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34: 325-374.
- Bagozzi, R. (2007). The legacy of the technology acceptance model and a proposal for a paradigm shift. *Journal of the Association for Information Systems*, 8(4): 244-254.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J., Eds. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, SAGE.
- Burke, G. and Peppard, J. Eds. (1995). Examining business process re-engineering. Current perspectives and research directions. The Cranfield management series. London, Kogan Page Limited.*
- Carayon, P. (2009) The balance theory and the work system model. Twenty years later. *International Journal of Human-Computer Interaction*. 25(5): 313-327.
- Carayon, P. ja Smith, M. (2000) Work organization and ergonomics. *Applied Ergonomics*. 31: 649-662.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly* 13: 319-340.
- Davis, F. D.; Bagozzi, R.P. and Warshaw, P.R. (1989). User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models. *Management science* 35: 982-1003.
- Felfe, J.; Tartler, K. and Liepmann, D. (2004). Advanced Research in the Field of Transformational Leadership. *Zeitschrift für Personalforschung* 18(3): 262-288.
- Findlay, P. and McKinlay, A. (2003). Surveillance, Electronic Communications Technologies and Regulation. *Industrial Relations Journal* 34.
- Fishbein, M. and Ajzen, I. (1975). Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research. Massachusetts, Addison-Wesley publishing company.
- Gartner. (2008) <http://www.gartner.com/LogNReg/displayRegisterForm>.
- Haaparanta, H. (2008) Tietokoneet perusopetuksen opettajan arkipäivässä: Opettajien työhyvinvoinnin, työuupumuksen ja koulun tietostrategioiden vaikutukset teknologia-asenteeseen. Tampereen teknillinen yliopisto 2008, Julkaisu 761.

Hakanen, J. (2009). Työn imun arviointimenetelmä. Työn imu -menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale, Copyright Schaufeli & Bakker & Työterveyslaitos) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa. Helsinki, Työterveyslaitos.

Hyysalo, S. (2005). Terveystieteiden teknologian käyttöönoton jälkeiset oppimishaasteet. Sosiaali- ja terveydenhuollon tietotekniikan ja tietohallinnan tutkimuspäivät, tutkimuspäivät, Suomen Kuntaliitto.

Jauhiainen, A. (2004). Tieto- ja viestintäteknikka tulevaisuuden hoitotyössä – Asiantuntijaryhmän näkemys hoitotyön skenaarioista ja kvalifikaatioista vuonna 2010 Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Kuopio, Kuopion yliopisto.

Junttila, H. (2008). ERP tuli sairaalaan. Hoitoa ei voi kehittää, jos tieto on hajallaan. Tietoviikko. 29: 12-13.

Juuti, P. ja Lindström, K. (1995). Postmoderni ajattelu ja organisaation syvälinen muutos. Helsinki, Työterveyslaitos ja Johtamistaidon opisto.

Järvenpää, E. (1997). Implementation of office automation and its effects on job characteristics and strain in a district court. *International Journal of Human Computer Interaction* 9(4): 425-442.

Kanste, O. (2005). Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Lääketieteellinen tiedekunta, Hoitotieteen ja terveyshallinnon laitos. Oulu, Oulun yliopisto: 269.

Kauppinen, T.; Hanhela, R.; Kandolin, I.; Karjalainen, A.; Kasvio, A.; Perkiö-Mäkelä, M.; Priha, E.; Toikkanen, J. and Viluksela, M., Eds. (2010). Työ ja terveys Suomessa 2009. Helsinki, Työterveyslaitos.

Korpela, M. and Saranto, K. Eds. (1999). Tietotekniikka ja tiedonhallinta sosiaali- ja terveydenhuollossa. Porvoo, WSOY.

Korpelainen, E. (2012). Information and communication technology adoption at work. Employees' experiences of adoption and learning. Aalto University publication series DOCTORAL DISSERTATIONS 125/2011. Helsinki.

Korunka, C. and Carayon, P. (1999). Continuous implementation of information technology: The development of an interview guide and a cross-national comparison of Austrian and American organizations. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing* 9(2): 165-183.

Korunka, C.; Zauchner, S. and Weiss, C. (1997). New information technologies, job profiles, and external workload as predictors of subjectively experienced stress and dissatisfaction at work. *International Journal of Human Computer Interaction* 9(4): 407-424.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston, Harvard Business School Press.

Laaksonen, H.; Niskanen, J.; Ollila, S. and Risku, A. (2005). Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki, Edita Prima Oy.

Lee, Y.; Kozar, K.; and Larsen, K. (2003). The technology acceptance model: past, present and future. *Communications of the AIS* 12: 752-780.

Leiwo, L.; Heikkilä, J. and Matikainen, M. (2002). Hoitotyön osaamis- ja koulutustarpeen ennakointi. Hoke-hankkeen loppuraportti. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 16. Jyväskylä, Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Liikanen, H. and Virtanen, K. (2002). Sosiaali- ja terveydenhuollon ammatillaiset saumatomia palveluketjuja kehittämässä. Satakunnan Makropilotti: tulosten arviointi. J. Ohtonen. Helsinki, Stakes: 73-97.

Liikanen, J. (2008). Peruspalveluministeri Paula Risikko: Terveystarve tarvitsee ihmisen kokoisia järjestelmiä. Ratkaisu: 8-11.

Miettinen, M. (2005). Terveystarve innovatiivisuuden esteitä, kannusteita ja mahdollisuuksia. Terveys ja johtaminen. Terveystieteiden tutkimuskeskus julkaisuja 10. J. Vuori. Helsinki, WSOY: 260-277.

Nah, F. F.-H.; Zuckweiler, K. and Lau, J. L.-S. (2003). ERP Implementation: Chief information officers' perceptions of critical success factors. *International Journal of Human Computer Interaction* 16(1): 5-22.

Nikkilä, J. and Paasivaara, L. (2008). Arjen johtajuus: rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Helsinki, Suomen sairaanhoitajaliitto.

Orlikowski, W. and Hofman, J. (1997). An improvisational model of change management: the case of groupware technologies. *Sloan Management Review*, 38(2): 11-21.

Pratt M.G., & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. In K.S. Cameron, J.E. Dutton & R.E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 309-327). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

Raitoharju, R. (2007). Information technology acceptance in the Finnish social and health-care sector. Exploring the effects of cultural factors. *Turku School of Economics*. Turku, Turku School of Economics.

Rauas-Huuhtanen, S.; Launis, K.; Martimo, K.-P. and Pursio, H. (2008). Muutospaja työhyvinvoinnin edistäjänä – esimerkki sahalla toteutetusta muutospajasta ja pajan kehittämisestä. Helsinki, Työ- ja elinkeinotoimisto.

Ristimäki, T.; Leino, T. and Huuhtanen, P. (2003). Call center work: customer service work with information technology. *Psykologia* 38(5): 319-328.

Saranto, K. (2005). Tietojärjestelmät terveydenhuollon muutoksen johtamisessa. Teoksessa Jari Vuori (toim.) *Terveys ja johtaminen. Terveystieteiden tutkimuskeskus julkaisuja 10*. Helsinki, WSOY: 303-315.

Seeck, H. (2008). Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki, Gaudeamus.

Seppälä, P. (1995). Experiences on computerization in different occupational groups. *International Journal of Human Computer Interaction* 7(4): 315-327.

Seppälä, P. (2001). Experience of stress, musculoskeletal discomfort, and eyestrain in computer-based office work: A study in municipal workplaces. *International Journal of Human Computer Interaction* 13(4): 279-304.

- Sinervo, L. and von Fieandt, N. (2005). Tietotekniikka sosiaali- ja terveysalan osaamisen kehittämisessä. Aiheita 5/2005. Helsinki, Stakes.
- Sinkkonen, S. and Taskinen, H. (2002). Johtamisosaamisen vaatimukset ja taso perusterveydenhuollon hoitotyön johtajilla. *Hoitotiede* 14(2): 129-141.
- Smith, M. J. and Carayon, P. (1995). New technology, automation, and work organization: Stress problems and improved technology implementation strategies. *International Journal of Human Factors Manufacturing* 5(1): 99-116.
- Smith, M. J. and Conway, F. T. (1997). Psychosocial aspects of computerized office work. *Handbook of human-computer interaction*. M. Helander, T. K. Landauer and P. Prabhu, Elsevier Science B.V.: 1497-1517.
- Smith, M. ja Sainfort, P. (1989) A balance theory of job design for stress reduction. *International Journal of Industrial Ergonomics*. 4: 67-69.
- Stanton, J. M. (2000). Traditional and Electronic Monitoring from an Organizational Justice Perspective. *Journal of Business and Psychology* 15(1): 129-147.
- Stanton, J. M. and Stam, K. M. (2003). Information Technology, Privacy, and Power within Organizations: a view from Boundary Theory and Social Exchange Perspectives. *Surveillance & Society* 1(2): 152-190.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (1996). Sosiaali- ja terveydenhuollon tietoteknologian hyödyntämisstrategia. Työryhmämuistioita 27. Helsinki, sosiaali- ja terveysministeriö.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (1998). Sosiaali- ja terveydenhuollon tietoteknologian hyödyntäminen: saumaton hoito- ja palveluketju, asiakaskortti. Työryhmämuistioita 8. Helsinki, sosiaali- ja terveysministeriö.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2006a). Sosiaali- ja terveysalan tiedonhallinta. Klusterihankkeet. Verkkosivut Retrieved 16,1, 2009, from <http://www.stm.fi/Resource.phx/vastt/tietoh/klusterit.htx>.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2006). Sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämishankkeille 21 milj. eurolla odotetaan valtakunnallisesti merkittäviä tuloksia. STM Tiedote 163/2006 Retrieved 16.1., 2009, from <http://www.stm.fi/Resource.phx/publishing/documents/6906/index.htx>.
- Sydänmaalakka, P. (2006). Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki, Oy Talentum Ab.
- Syvjäjärvi, A. (2005). Inhimillinen pääoma ja informaatioteknologia organisaatiotoiminnassa sekä strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Rovaniemi, Lapin yliopisto. *Acta Universitatis Lapponiensis* 83: 229 + 75.
- Thite, M. (1999). Identifying key characteristics of technical project leadership. *Leadership & Organization Development Journal* 20(5): 253 - 261.
- Tuomivaara, S. (1999). Human-computer relations at work (In Finnish: Työkäytön tietokonesuhteet. With English summary). *Psykologia* 34(5-6): 378-390.

Tuomivaara, S. and Seppälä, P. (2005). Implementation of a New Editorial System and Employees' Well-being – A Follow-up Study. HCI International 2005, of the 11th International Conference on Human-Computer Interaction. Las Vegas, Nevada USA.

Tuomivaara, S., Ketola, R., Huuhtanen, P. and Toivonen R. (2008). Perceived competence in computer use as a moderator of musculoskeletal strain in VDU work: An ergonomics intervention case. *Ergonomics*, Vol. 51, No. 2, 125–139.

Tuomivaara, S. (2012). Tietojärjestelmämuutoksen ongelmien havaitseminen ja arviointi. Julkaisematon käsikirjoitus. Työterveyslaitos. Helsinki.

Työterveyslaitos (2012). Työhyvinvointi. Haettu 20.5.2012 sivuilta <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>.

Työ ja terveys -haastattelututkimus (2011). Aineistojen 2000, 2003, 2006 ja 2009 analyysi sosiaali- ja terveydenhuollon esimiesten osalta. Suorittaja Marja Hirvonen. Työterveyslaitos. Helsinki.

Veikkolainen, M. and Hämäläinen, P. (2006). Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön tieto- ja viestintätekniiikan koulutus- ja oppimateriaalitarve ja koulutuksen kehittämisen haasteet. Stakesin raportteja 9/2006. Helsinki, Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus.

Venkatesh, V. (2000). Determinants of perceived ease of use: Integrating control, intrinsic motivation, and emotion into the technology acceptance model. *Information Systems Research* 11(4): 342-365.

Venkatesh, V.; Morris, M. G. and Ackerman, P. L. (2000). A longitudinal field investigation of gender differences in individual technology adoption decision-making processes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 83(1): 33-60.

Viitanen, E.; Kokkinen, L.; Konu, A.; Simonen, O.; Virtanen, J. V. and Lehto, J. (2007). Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kunnallissalan kehittämissäätöön tutkimusjulkaisut, nro 59. Vammala, Kunnallissalan kehittämissäätö.

Virtanen, P. (2003). Suomalaisen julkishallinnon johtamisen haasteet ja toimintaympäristön muutoksen hallinta. *Hallinnon tutkimus* 22(4): 298-309.

Sosiaali- ja terveydenhuollon esimiesten kokemuksia tietotekniikan hyödyllisyydestä työssään

Työvoiman saatavuus, palvelutarpeen lisääntyminen, työvoima- ja hoitokustannusten nousu sekä julkisen talouden supistuminen nähdään haasteena sosiaali- ja terveysalalla. Näihin haasteisiin pyritään vastaamaan käyttämällä tieto- ja viestintäteknologiaa välineenä. Tietotekniikan rooli palveluiden tuottamisessa on kasvanut. Sitä hyödyntävät niin asiakkaat, työntekijät, esimiehet, johto kuin päättäjätkin palveluiden käyttämisessä, tuottamisessa ja kehittämisessä. Tietotekniikkaa käytetään mm. asiakaspalvelussa, potilas-, henkilöstö-, talous- ja materiaalihallinnossa sekä kliinisessä päätöksenteossa, suunnittelussa ja seurannassa. Palvelutuotannon innovatiivisten ratkaisujen syntymisessä ja käyttöönoton onnistumisessa keskijohto ja lähiesimiehet ovat ratkaisevassa asemassa. He ovat suurien haasteiden edessä järjestelmiä kehitettäessä, käyttöön otettaessa ja uutta käyttökulttuuria sekä toimintamalleja luotaessa.

Tutkimuksessa selvitettiin esimiestyöhön liittyvää tietotekniikan käyttöä sekä esimiesten käsityksiä tietotekniikan hyödyistä, haitoista ja kuormittavuudesta johtamis- ja esimiestyössä. Lisäksi tutkittiin esimiesten tietoteknistymiseen liittyviä muutostokemuksia. Esimiehet saivat hankkeen aikana tukea tietojärjestelmämuutosten haltuunotossa tutkimustiedon reflektoinnilla haastatteluissa ja kehittämistyöpajoissa.

TYÖTERVEYSLAITOS

Topeliuksenkatu 41 a A, 00250 Helsinki
www.ttl.fi

ISBN 978-952-261-208-3

ISBN 978-952-261-209-0 (pdf)



Työterveyslaitos



Työsuojelurahasto

Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund