



Janne Kortelainen
Tuomo Ratinen
Diakonia-ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan YAMK-tutkinto
Sosionomi (YAMK)
Opinnäytetyö, 2019

DIGITALISAATIO JA VAMMAISPALVELUIDEN JOHTAMISEN ETIIKKA



TIIVISTELMÄ

Janne Kortelainen

Tuomo Ratinen

Digitalisaatio ja vammaispalveluiden johtamisen etiikka

78 sivua, 10 liitettä

11 / 2019

Diakonia-ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveystieteiden YAMK-tutkinto

Sosionomi (YAMK)

Johtamisen ja yhteiskunnallisesti vaikuttavan palvelutuotannon kehittäminen

Digitalisaatio ja vammaispalveluiden johtamisen etiikka

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyössä selvitetään digitalisaation näyttäytymistä vammaispalveluiden johtamisessa ja johtamisen etiikassa.

Opinnäytetyön työelämäkumppanit ovat olleet Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimialan vammaistyö sekä Eteva kuntayhtymä. Tutkimus suunnattiin molempien organisaatioiden johtamistehtävissä toimiville. Kvantitatiivisen kyselyaineiston lisäksi on käytetty kvalitatiivista haastatteluaineistoa.

Opinnäytetyössä on haluttu saada tietoa, miten digitalisaatio näyttäytyy vammaistyön johtamisessa ja johtamisen etiikassa sekä miten digitalisaatio eroaa tutkimukseen osallistuneiden organisaation välillä. Tutkimusraportti kertoo, miten ja millaisia digitaalisia työkaluja kohderyhmät käyttävät, kuinka digitaaliset työkalut tukevat johtamista ja millä johtamistyön osa-alueilla näistä työkaluista saadaan eniten hyötyä.

Tutkimusaineiston mukaan valtaosa vammaisalan esimiesten työajasta kuluu digitaalisten välineiden parissa työskentelyyn. Esimiestyö näyttää siirtyneen suuressa määrin tietojärjestelmiin, raportointiin ja raporttien analysoimiseen. Yleisiksi mielletty eettiset hyveet ja asiakkaiden eduksi toimiminen näyttäytyvät kuitenkin vammaistyön johtamisen keskeisinä eettisinä vaatimuksina ja eettisesti kestäväksi kuvatun johtamisen koetaan näyttäytyvän vuorovaikutuksen, päätöksenteon ja viestinnän avoimuutena suhteessa asiakkaisiin ja alaisiin. Havainnot herättävät kysymyksiä siitä, mitkä asiat olisi syytä säilyttää kasvokkaisessa kohtaamisessa ja luonnollisissa työympäristöissä tapahtuvina. Lisäksi aineisto nostaa tarkasteltavaksi aiheeksi osaamisen tasapainon varmistamisen tärkeyden vammaisalan johtamisen eettisen kestävyuden ja asiakastyön laadun varmistamiseksi.

Opinnäytetyö on toteutettu Diakonia-ammattikorkeakoulussa osana 24 suomalaisen korkeakoulun yhteistä SotePeda 24/7 -hanketta.

Asiasanat: digitalisaatio, johtaminen, johtamisen etiikka, sosiaali- ja terveystieteet, vammaispalvelut

ABSTRACT

Janne Kortelainen

Tuomo Ratinen

Digitalisation and the ethics in managing the services for the disabled

78 Pages and 10 appendices

11/2019

Diaconia University of Applied Sciences

Master's Degree Programme

Master's Degree Programme in the Development of Leadership and Socially Effective Service Provision

Digitalisation and the ethics in managing the services for the disabled

This Master's thesis is presenting how digitalization is experienced in leading the services for the disabled and the ethics of the management. Leadership, the ethics and digitalization have all been researched widely, but very little together if at all.

The partners in worklife for this Master's thesis have been the city of Helsinki social- and healthcare organization for the disabled and Eteva municipal association. The questionnaire and study was targeted to the persons working in management. In addition to the quantitative questionnaire also qualitative interview material has been used. The persons interviewed are a total of six.

The thesis has been aiming to gather information on how the digitalization appears in the leading of the services for the disabled, the leadership ethics and how the digitalization is different between the two studied organisations. The report shows what kind of digital tools the target groups are using, for which purpose and how much working time is spent with them. The managers studied also generated knowledge on what kind of support the digital tools give and in which areas of leadership they produce the most benefit.

The results of this thesis can be exploited in developing the leadership in both organizations involved in this study. The report shows that leadership has largely shifted to different information systems, reporting and analyzing reports. These observations raise questions regarding the necessity of some matters to be retained in face to face encounters and natural working environments. In the future the knowhow and substance balance should be examined so that the ethical leadership and the quality of the client work could be ensured.

The thesis has been executed in Diaconia University of Applied Sciences as a part of 24 Finnish polytechnics SotePeda 24/7 project, that aims to renew the social- and healthcare education as the working life is changing quickly due to digitalization. The project also wishes to increase the leadership know-how and develop the ethical know-how during the education reform.

Keywords: digitalisation , leadership, leadership ethics, services for the disabled, social- and health care services

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	4
2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	5
3 TUTKIMUSYMPÄRISTÖ JA KOHDERYHMÄ.....	6
3.1 Vammaispalvelut	7
3.2 Helsingin kaupungin vammaisten palvelut.....	8
3.3 Eteva kuntayhtymä	10
4 TEOREETTINEN VIIITEKEHYS	11
4.1 Johtaminen	11
4.2 Johtamisen etiikka sosiaali- ja terveysalalla	14
4.3 Digitalisaatio	16
5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN.....	20
5.1 Aineistonkeruumenetelmät	20
5.1.1 Kvantitatiivinen aineistonkeruumenetelmä	20
5.1.2 Kvalitatiivinen aineistonkeruumenetelmä	21
5.2 Kyselylomake	22
5.3 Teemahaastatteluiden rakenne	23
5.4 Kohderyhmä.....	24
5.5 Aineistonkeruun toteuttaminen.....	24
5.6 Aineiston analysointi	25
6 TUTKIMUKSEN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS	27
6.1 Eettisyys.....	27
6.2 Luotettavuus.....	28
7 TUTKIMUKSEN TULOKSET	30
7.1 Johtaminen ja työympäristöt	30
7.2 Digitaalisten välineiden näyttäytyminen	35
7.3 Digitalisaatio ja johtamisen etiikka.....	39
7.4 Organisaatioiden vertailun yhteenveto	43
8 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	46

8.1 Jatkotutkimusehdotukset.....	50
LÄHTEET.....	52
LIITE 1 Saatekirje.....	57
LIITE 2 Suostumuslomake	58
LIITE 3 Kyselylomake.....	59
LIITE 4 Vaitiolositoumus	66
LIITE 5 Haastatteluiden kysymykset.....	67
LIITE 6 Frekvenssitaulukko 1	68
LIITE 7 Frekvenssitaulukko 2	69
LIITE 8 Väittämätaulukko	71
LIITE 9 Väittämätaulukko organisaatioittain	74
LIITE 10 Haastatteluiden yhteenveto	77

1 JOHDANTO

Ihmisen elintapa ja työelämä muuttuvat jatkuvasti. Yksi muutoksen vaikuttavimmista ilmiöistä tällä hetkellä on digitalisaatio. Digitalisaation eli erilaisten tiedonhallinnan ja tiedonsiirron sekä kommunikaatiota tukevien järjestelmien kehityksen vaikutus ihmisten arkeen on kiistaton, joten kyseisen ilmiön merkitystä myös vammaistyön johtamiseen on ajankohtaista tarkastella. (Lindgren ym 2019.) Tämä opinnäytetyö kuvaa digitalisaation näyttäytymistä vammaispalveluiden johtamisessa ja johtamisen etiikassa.

Vammaispalveluiden järjestämisen näkökulmasta digitalisaatio on ilmiönä erityisen mielenkiintoinen. Voisi väittää, että ainakin osa vammaispalveluiden tukimuotojen asiakkaista, kuten syvästi kehitysvammaiset henkilöt, ovat kansalaisryhmistä ehkä kauimpana digitalisaation kokonaiskehityksestä. Tällöin se tapa, jolla vammaispalveluiden asiakas- sekä johtamistyössä digitalisaatiota hyödynnetään, vaikuttaa myös suoraan asiakkaan arkeen ja asettaa johtamistyön vastuulle uuden eettisen haasteen.

Yleinen kokemus lienee, että digitalisaation kehityksestä saavutetaan merkittävää hyötyä. Viime aikaisessa julkisessa keskustelussa on kuitenkin esitetty myös huolenilmauksia digitaalisuuden roolista, sen muun muassa kuvataan pakottavan kansalaisia hallinnon orjiksi. Kehityksen mukanaan tuomien haasteiden koetaan ja kuvataan kuitenkin olevan myös merkittäviä ja kehittämisen pelätään tapahtuvan järjestelmien eikä työn tarpeiden ehdoilla. (Heikka 2018.) Vammaisten henkilöiden palveluihin liittyen asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen on haastavaa, jolloin kehittämiseen ja alan tutkimukseen tulee myös digitalisaation vaikutusten osalta suhtautua erityisellä tarkkuudella.

Digitalisaation vaikutuksia työhön ja johtamiseen sosiaali- ja terveysalalla on tutkittu varsin suppeasti ja tutkimuksen tarve on havaittu vasta kuluvan vuosikymmenen aikana. Digitalisaatiota on sosiaali- ja terveydenhuoltoalaan liittyen tutkittu lähinnä osaamisen, asiakaslähtöisyyden ja kehittämisen näkökulmista. (Tettegah ym. 2016, Kangasniemi ym. 2018.)

Johtamista ja digitalisaatiota on tutkittu erillisinä ilmiöinä runsaasti. Kyseisten ilmiöiden näyttäytymistä vammaisalan esimiestyössä ja sosiaalialan johtamiseen ja johtamisen

etiikkaan liittyen ei juuri lainkaan. Syy tutkimuksen vähyyteen lienee paitsi aiheen uutuudessa myös tutkimustavan valinnan haasteellisuudessa. Tässä opinnäytetyössä toteutettiin kvantitatiivinen survey-tutkimus, jossa aineisto kerättiin sähköisenä kyselynä kahden toimijan, Helsingin kaupungin vammaistyön sekä Eteva kuntayhtymän johtavassa asemassa toimiville henkilöille. Sähköistä kyselytutkimusta täydennettiin kvalitatiivisella osuudella, jossa aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastattelulla kyselytutkimukseen osallistuneita henkilöitä organisaatioiden eri johtamistasaoilta.

Vammaisalan johtamisen erityispiirteiden, johtamisen etiikan ja digitalisaation näyttäytymistä esitellään tässä tutkimuksessa sekä tilastollisesti että laadullisesti. Kyselytutkimuksista on saatu aihetta kuvailevaa tilastollista aineistoa, avointen kysymysten vastauksista ja haastatteluista laadullista tietoa, joita rinnakkain tutkimalla voidaan verrata työn arjen sisältöä ja siihen liittyviä odotuksia toisiinsa. Näin toimimalla voidaan havainnoida digitalisaation näyttäytymistä vammaisalan johtamisen etiikkaan liittyen.

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata, miten digitalisaatio näyttäytyy vammaistyön johtamisessa ja johtamisen etiikassa, sekä miten digitalisaation näyttäytyminen eroaa tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden välillä. Tavoitteena on, että tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää molempien siihen osallistuneiden organisaatioiden (Eteva kuntayhtymä ja Helsingin kaupungin vammaispalvelut) johtamisen kehittämisessä.

Tutkimuskysymykset ovat

1. Miten digitalisaatio näyttäytyy vammaistyön johtamisessa ja johtamisen etiikassa?
2. Miten digitalisaation näyttäytyminen eroaa tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden välillä?

Eteva kuntayhtymä ja Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimialan vammaisten palvelut valikoituivat tutkimuksen kohteiksi koska ne tuottavat yhdessä suuren osan Uudenmaan kunnallisista vammaispalveluista. Tuloksilla voi olla myös yleistä merkitystä sosiaali- ja terveysalan vammaistyön johtamisen kehittämistyössä.

Opinnäytetyö on toteutettu Diakonia-ammattikorkeakoulussa osana 24 suomalaisen korkeakoulun yhteistä SotePeda 24/7 -hanketta, jolla tähdätään sosiaali- ja terveysalan koulutuksen uudistamiseen työelämän muuttuessa digitalisaation myötä. Hankkeen tarkoituksena on lisätä johtamisosaamista sekä kehittää sosiaali- ja terveysalan koulutus uudistuksen yhteydessä eettistä osaamista ja kouluttamista siihen.

3 TUTKIMUSYMPÄRISTÖ JA KOHDERYHMÄ

Tutkimusympäristön muodostivat Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimen perhe- ja sosiaalityön alainen vammaisten palveluiden organisaatio sekä Eteva kuntayhtymän Elämän tuki -tulosalue. Tutkimuskysely ja haastattelut kohdennettiin molempien organisaatioiden kolmen eri tason esimiesasemassa oleville henkilöille. Koska tutkimuksessa haluttiin selvittää digitaalisten työkalujen vaikutusta juuri johtamistyöhön, oli kyselyyn vastaamisen rajaavana tekijänä osallistujan työnkuvaan määritetty esimiesasema. Organisaatioiden yhteenlaskettu esimiesasemassa työskentelevien henkilöiden lukumäärä on noin 80 henkilöä.

Kyselyn rajauksella mahdollistettiin se, että tutkimuksen tulokset ovat tutkittavan kohderyhmän hyödynnettävissä selkeän kohdentumisensa puolesta. Molempien organisaatioiden mukaan saaminen teki tutkimuksesta kattavan vammaispalveluiden näkökulmasta, koska Eteva kuntayhtymä ja Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimialan vammaisten palvelut tuottavat yhdessä suuren osan Uudenmaan kunnallisista vammaispalveluista.

3.1 Vammaispalvelut

Vammaisten henkilöiden palvelut voivat sisältää yleisiä palveluita, joita tarvittaessa täydennetään erityishuollon palveluilla. Vammaisille henkilöille kohdennetut vammaispalvelut ovat osa sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita. Valtioneuvosto on alueuudistus - sivustollaan (Valtioneuvosto 2018) kuvannut Sosiaali- ja terveysterveyspalveluiden rakentuvan useista toisiinsa linkittyvistä toimialoista.



Kuvio 1. Vammaisten palvelut osana sosiaali- ja terveysterveyspalveluita

Valtioneuvosto määrittää sosiaali- ja terveysterveyspalveluihin kuuluviksi terveydenhuollonpalvelut, sairaalapalvelut, hammashoidon palvelut, mielenterveys- ja päihdepalvelut, äitiys- ja lastenneuvoloiden palvelut, aikuissosiaalityön palvelut, lastensuojelun palvelut, vammaispalvelut, vanhusten asumispalvelut, kotihoidon palvelut sekä kuntoutuksen palvelut (Valtioneuvosto 2018). Vammaispalvelulain perusteella kunnan velvollisuus on järjestää vammaisille henkilöille heidän tarvitsemansa palvelut ja tukitoimet sellaisina kuin palvelutarpeet kunkin kunnan alueella näyttäytyvät (L 3.4.1987/380). Laki määrittää vammaisiksi ne henkilöt, joiden on vamman tai pitkäaikaisen sairautensa takia vaikea selviytyä elämän perustoiminnoista. Kunnan tulee arvioida palveluiden järjestämistä vammaisille henkilöille suhteessa muihin lakeihin, kuten lakiin kehitysvammaisten erityishuollosta (L

23.6.1977/519). Kunnan on arvioitava, minkä lain perusteella vammainen tai kehitysvammaisen henkilö on oikeutettu saamaan tarvitsemaansa palvelua. Jotta lakia kehitysvammaisten erityishuollosta (L 23.6.1977/519) voidaan soveltaa, tulee henkilöllä olla kehitysvamma-diagnoosi. Laki kehitysvammaisten erityishuollosta (L 23.6.1977/519) velvoittaa kuntaa tuottamaan kehitysvammaiselle henkilölle hänen tarvitsemansa tutkimukset, terveydenhuollon, tarpeellisen kuntoutuksen sekä ohjauksen. Lisäksi laki velvoittaa kuntaa järjestämään työtoiminnan, asumisen ja muun yhteiskunnallista sopeutumista edistävän toiminnan, apuvälineet sekä yksilöllisen hoidon ja huolenpidon. Lisäksi kunnalle on säädetty velvollisuudeksi tarjota neuvontaa ja tiedotusta yleisistä- ja erityishuollon palveluista sekä varmistaa muiden erityishuollon toteuttamiseksi tarpeellisesi katsottavien toimien toteutumisen.

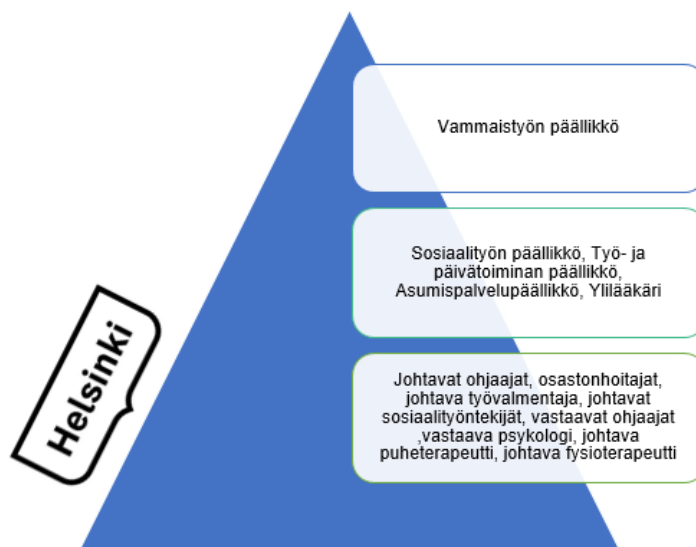
Opinnäytetyön tutkimusympäristönä toimivat organisaatiot, Helsingin kaupungin vammaispalvelut ja Eteva kuntayhtymä ovat kaksi suurinta kunnallista vammaispalvelujen toimijaa Etelä-Suomen alueella. Organisaatiot valikoituivat tutkintaympäristöksi, koska opinnäytetyöstä haluttiin saada mahdollisimman uskottava ja luotettava. Tutkimusympäristön valikoitumiseen vaikutti myös se, että opinnäytetyön tekijät työskentelevät esimiesasemassa kyseisissä organisaatioissa. Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimialan vammaispalveluiden organisaatio järjestää vammaispalvelut helsinkiläisille vammaisille henkilöille sekä tarvittaessa vastaa palveluiden ostoista, mikäli ei itse tarvittavaa palvelua tuota (Helsingin kaupunki). Eteva kuntayhtymä järjestää vammaispalveluja yhteistyössä 45 eri kunnan kanssa, 21 eri kunnan alueella Etelä-Suomen ja Etelä-Hämeen alueella (Eteva kuntayhtymä). Näiden kahden vammaispalvelun kunnallisen organisaation alueella asuu yhteensä noin kaksi miljoonaa ihmistä ja organisaatioiden palvelualueen voidaan katsoa muodostavan kattavan otoksen Etelä-Suomen kunnallisista vammaispalveluista.

3.2 Helsingin kaupungin vammaisten palvelut

Helsingin kaupungin vammaisten palveluiden organisaatio sijoittuu Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimialalle, sen perhe- ja sosiaalipalveluihin omana kokonaisuutenaan. Helsingin kaupungin vammaisten palvelut tuottavat sekä vammaispalvelulain- että kehi-

tysvammaisten erityishuollosta säädetyn lain määrittämiä palveluita helsinkiläisille. Helsingin kaupungin vammaisten palveluita johtaa vammaistyön päällikkö (Helsingin kaupunki).

Vammaisten palveluihin kuuluvat vammaisten sosiaalityön palvelut (VASO), työ- ja päivätoiminnan palvelut (VATTI), asumis- ja laitospalvelut (VASLA) ja kehitysvammaopoliinikan palvelut (KEHVPKL). Näillä kokonaisuuksilla on jokaisella oma päällikkönsä. Poikkeuksena on kehitysvammaopoliinikka, jota johtaa ylilääkäri. Jokaisen palvelukokonaisuuden päällikön sekä ylilääkärin alaisuudessa toimivat palveluyksiköistä ja tiimeistä vastaavat lähiesimiehet nimikkeillä johtava ohjaaja, osastonhoitaja, johtava työvalmentaja, johtava sosiaalityöntekijä, vastaava ohjaaja, vastaava psykologi, johtava puheterapeutti ja johtava fysioterapeutti (kuvio 2).



Kuvio 2. Helsingin kaupungin vammaistyön johtorakenne nimikkeittäin

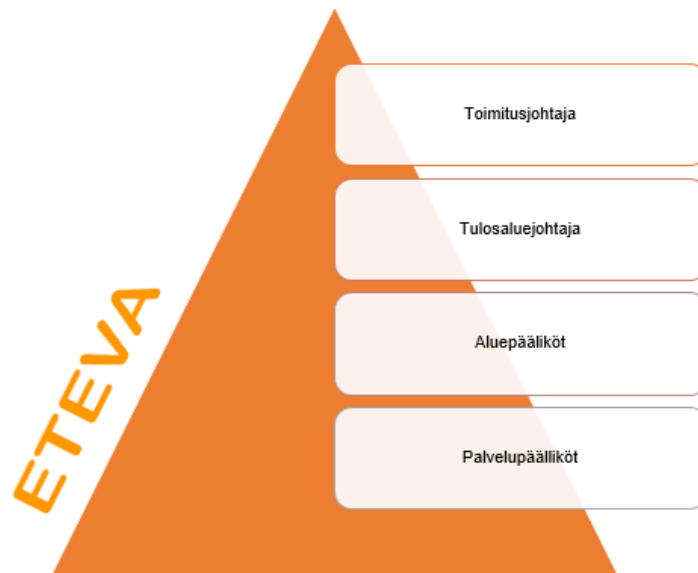
Kuviossa kaksi kuvataan Helsingin kaupungin vammaisten palveluiden johtorakenne nimikkeittäin siten, että ylimpänä on organisaation korkein taso. Esimiesasemassa toimii yhteensä 41 henkilöä. Vammaistyön päällikkö, vammaisten sosiaalityön päällikkö, työ- ja päivätoiminnan päällikkö, asumis- ja laitospalveluiden päällikkö sekä kehitysvammaopoliinikan ylilääkäri muodostavat vammaistyön johtoryhmän. Johtoryhmään kuuluvat lisäksi ostopalvelupäällikkö sekä erityissuunnittelija, mutta he eivät ole esimiesasemassa.

(Helsingin kaupunki.) Tutkimusympäristönä toimi Helsingin kaupungin vammaisten palveluiden osalta tämä johtorakenne. (Helsingin kaupunki.)

3.3 Eteva kuntayhtymä

Eteva kuntayhtymä on 45 Etelä-Suomen ja Etelä-Hämeen alueen kunnan muodostama vammaispalveluita tuottava kuntayhtymä, jonka alueella asuu noin 1,3 miljoonaa ihmistä. Etevalla ei ole toimipisteitä Helsingin kaupungin alueella. Eteva kuntayhtymä on Suomen suurin osaamiskeskus toimialallaan. Eteva tuottaa palveluita vuosittain noin 1600 henkilölle. Eteva toimii noin 140 toimipisteessä omistajakuntiensa alueella. Työntekijöitä on noin 1300, joista yli 95 prosenttia toimii asiakaspalvelutyössä. (Eteva kuntayhtymä.)

Etevan toiminnot ovat jakautuneet tulosalueisiin, joita ovat Elämän tuki, erityispalvelut, hr- ja taloushallinto sekä kuntayhtymän johto. Tutkimuksen kyselyosio kohdennettiin Etevan osalta Elämän tuki -tulosalueen johdolle, aluepäälliköille ja palvelupäälliköille. (Eteva kuntayhtymä.)



Kuvio 3. Eteva kuntayhtymän Elämän tuki tulosalueen johtorakenne nimikkeittäin

Kuviossa kolme kuvataan Eteva kuntayhtymän Elämän tuki - tulosalueen johtorakenne nimikkeittäin ja hierarkisesti kuvattuna siten, että ylimpänä on organisaation korkein taso.

Elämän tuki -tulosaluetta johtaa tulosaluejohtaja, jonka esimiehenä toimii toimitusjohtaja. Tulosalue jakautuu neljään alueeseen, joista kutakin johtaa aluepäällikkö. Alueet jakautuvat 25 erilliseen toimintayksikköön, jotka kukin tuottavat alueillaan asumis- ja päivätoimintapalveluita. Erityispalvelu-, hr- ja taloushallintotulosalueet toimivat koko Etevan vastuualueella.

Etevan osalta tutkimuksen kohderyhmään kuului 31 henkilöä (kuvio 3), joiden tehtävämikkeet ovat toimitusjohtaja (1), tulosaluejohtaja (1), aluepäällikkö (4) sekä palvelupäällikkö (25). (Eteva kuntayhtymä.)

4 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

4.1 Johtaminen

Työelämän kontekstissa johtaminen on työtehtävä, jota ihminen palkataan tekemään. Johtamista ja johtajuutta ilmenee työelämän ulkopuolellakin, kuten esimerkiksi urheilussa, perhesuhteissa tai kriisitilanteissa, mutta tämän opinnäytteen teoreettisen viitekehysten kannalta on perusteltua keskittyä johtamiseen työelämän kontekstissa.

Johtamistehtävästä suoriutuminen vaatii johtajuutta, joka voi näyttäytyä monin eri tavoin. Johtajuus voi olla esimerkiksi luonteenpiirre, se voi olla opettamista ja valmentamista tai vallankäyttöä toisia ihmisiä kohtaan. Johtajuuden käsite peilautuu aina johtamisen kohteiden kokemuksiin ja kontekstiin, jossa johtajuus näyttäytyy. (Sydänmaalakka 2009.) Suomalaisen työelämän johtamista voi pyrkiä hahmottamaan johtamisasiantuntija Pauli Juutin julkaisupohjaan nojaten. Juutin (2016) mukaan työtehtävänä johtamisen voidaan katsoa koostuvan kolmesta eri ulottuvuudesta tai toimintatavasta, kolmesta eri tavasta lähestyä johtamisen tehtävää. Englanninkieliset käsitteet management ja leadership kuvaavat osuvasti kahta ensimmäistä ulottuvuutta. Management on suunniteltavissa asioiden johtamiseksi, ja leadership ihmisten johtamiseksi. Kolmas johtamisen ulottuvuus on toiminnan kehittäminen, development.

Asiakeskeisessä johtamisessa keskeistä on työn prosessien ja työhön liittyvien asioiden sekä työtehtävien hoitaminen tai huolehtiminen siitä, että työhön liittyvät prosessit toteutuvat suunnitellusti. Asiakeskeisessä johtamisessa päämäärä on prosessien ja organisaatioiden järjestyksen ja johdonmukaisuuden varmistaminen. Asiakeskeisen johtamisen sisältöjä ovat esimerkiksi työn suunnittelu, organisointi, budjetointi, ongelmien ratkaisu ja henkilöstön palkkaus. (Juuti 2016.) Juutin (2016) mukaan asioiden johtamisessa onnistumisen kannalta merkityksellistä onkin luoda selkeät prosessit työn suorittamista varten.

Ihmisten johtamisen voidaan katsoa olevan muita johtamisen ulottuvuuksia monimutkaisempaa. Ihmiset ovat eläviä ja vuorovaikutteisia johdettavia, jotka tuovat mukanaan ennakoimattomia johtamisen haasteita. Näitä ovat esimerkiksi henkilökohtaiset asenteet, ennakkoluulot sekä työmotivaatioon liittyvät haasteet. Ihmisten johtamisen onnistumisen kannalta merkityksellisiä ovat johtajan hyvät vuorovaikutustaidot ja aito kiinnostus johdettaviaan kohtaan. (Juuti 2016.)

Toiminnan kehittäminen vaatii johtajalta taitoa luoda ympäristö, rakenteet ja tahtotila, jossa yhteisö kykenee säännöllisesti reflektoimaan tekemistään ja on valmis muokkaamaan toimintaansa. Näiden elementtien päälle voidaan rakentaa muutosprosessi, jota toiminnan kehittäminen usein vaatii. (Juuti 2016.)

Suomalaisessa johtamiskulttuurissa painottuu asioiden johtaminen, niin sanottu management-johtamisen kulttuuri. Suomalaisessa johtamiskulttuurissa selkeä vähemmistö johtajista, vain noin kymmenen prosenttia, koki toimivansa puhtaasti leadership-johtajuutta, eli ihmisten johtamista korostavassa roolissa. (Juuti 2016, 47–80.) Tutkimustulokset (Kolari 2010, Vesterinen 2013) osoittavat kuitenkin, että juuri ihmiskeskeinen, transformationaalinen johtaminen lisää työhyvinvointia, työmotivaatiota, luottamusta ja sitouttaa ihmisiä työhön. Kolarin (2010) mukaan ihmisläheinen johtajuus koetaan erittäin toimivaksi ja työhyvinvointia edistäväksi varsinkin muutostilanteissa. Ihmisläheisessä johtamisessa korostuvat johtajan tunneälykyys sekä vuorovaikutustaidot (Kolari, 2010). Myös Vesterisen (2013) sosiaali- ja terveystieteiden johtamiseen liittyvässä tutkimuksessa todetaan ihmisläheisen ja resonoivan johtamisen näyttävästi työhyvinvointia ja motivaatiota parantavana tekijänä, joka sitouttaa työntekijöitä työhönsä.

Johtajuuden tutkijoista Sydänmaanlakka (2009) kuvaa johtajuutta prosessina, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään, jotta yhteinen tavoite saavutettaisiin tehokkaasti. Salmimiehen (2008) mukaan johtaminen usein onkin yhdistelmä sekä vaikuttamista että vallankäyttöä. Johtajan tehtävänä on saada johtamansa ihmiset toimimaan halutulla tavalla. Johtamisessa on aina läsnä vallankäytön aspekti, sillä johtaja on yksilö, joka pyrkii ohjaamaan toisten yksilöiden tai näiden yksilöiden muodostaman yhteisön ja sen käytössä olevien resurssien toimintaa. (Salmimies 2008.) Vallankäyttö voi näyttäytyä eri tavoin ajankohdasta ja johtamiskeinon valinnasta riippuen. Johtaja valitsee vaikuttamisen välineensä suhteessa ajankohtaan, ympäristöön ja näkemykseensä. (Salmimies 2008).

Juuti (2016) korostaa, että johtajuuteen kuuluu myös luottamuksen rakentamisen velvoite. Johtajan tehtävä on luoda ympäristö, jossa ihmiset luottavat toisiinsa ja johtaja luottaa johdettaviinsa, johdettavat luottavat johtajaansa ja koko yhteisö luottaa edustamaansa organisaatioon. Myös Druckerin (2008) mukaan johtaminen on aina luottamustehtävä, joka vaatii tekijältään vastuunkantamista. Johtamiseen liittyvä vastuu on usein hyvinkin moniulotteista. Johtajan vastuulla on toiminnan varmistamisen ja ylläpitämisen lisäksi usein myös esimerkiksi talouteen, kehittämiseen, turvallisuuteen, hyvinvointiin ja työmoraaliin liittyviä asioita. (Drucker 2008.) Varsinkin voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa, joita esimerkiksi kunnalliset toimijat edustavat, on Druckerin (2008) mukaan johtajan vastuulla henkisen tahtotilan, motivoinnin ja työmoraalin ylläpitäminen, niin että työn laatu on hyväksyttävää. Vastuun ollessa usein hyvin moniulotteista on merkityksellistä, että johtaja hallitsee johtamistyönsä eri ulottuvuudet. Tämä mahdollistaa vastuunkantamisen ja suoriutumisen työtehtävästä, johon johtaja on palkattu. (Drucker 2008.)

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos THL linjaa Vammaispalveluiden käsikirjassa (THL 2018), että vammaispalveluissa johtaminen on merkityksellistä niin palveluiden toteutuksen kannalta kuin viranomaistoiminnankin näkökulmasta. Vammaispalvelut ovat lakisääteisiä palveluita ja THL (2018) linjaa, että hyvällä johtamisella tarkoitetaan vammaispalveluissa lakisääteisten palveluiden toteutumista, asiakaslähtöistä päätöksentekoa, palveluiden toimeenpanoa lain vaatimalla tavalla sekä palveluiden toteutumisen seuranta. Vammaispalvelukäsikirjan (THL 2018) mukaan hyvässä johtamisessa koros-

tuvat ihmisläheisyys, vuorovaikutteisuus, hyvä kohtaaminen sekä hyvät hallintokäytännöt eli toimivat prosessit. Vammaispalveluiden johtamisen voidaan siis katsoa olevan yhdistelmä Juutin (2016) korostamia management- ja leadership johtamisen ulottuvuuksia. Vammaispalveluiden johtamisessa (THL 2018) peräänkuulutetaan myös niin Druckerin (2008) kuin Juutin (2016) esiintuomaa luottamusta ja sen merkitystä johtamisen lopputuotteen ja toteuman kannalta.

4.2 Johtamisen etiikka sosiaali- ja terveystalalla

Etiikka tutkii hyveitä sekä käsityksiä oikeasta ja väärästä. Aristoteleen (322 eaa.) mukaan tavoiteltavia käyttäytymisen muotoja ovat hyveellisyys, vahvaluonteisuus ja yli-inhimillinen hyvyys, kun taas vältettäviä käyttäytymisen muotoja ovat paheellisuus, heikkoluonteisuus ja eläimellisyys. Etiikan perusyksikkö on arvo. Arvot ovat yksilökohtaisia, tilanne- ja ympäristösidonnaisia, toimintaa ohjaavia linjauksia ja päätöksiä. Yksilöiden ja yhteisöjen toimintaa ohjaavat lukuisat arvot, joista muodostuu arvorakenne. Arvorakenteeseen perustuvat käsitykset oikeasta ja väärästä, hyvästä ja pahasta. Näiden käsitysten kautta muodostuu se tapa, jolla ihminen toimii erilaisissa elinpiirinsä ympäristöissä ja yhteiskunnassa. (Lundqvist, 1988 10–12.)

Työympäristössä organisaation ja yhteisön jäsenten arvot ja eettiset käsitykset yhdistyvät, näkyvät työssä käytännön tekoina suhteessa asiakkaisiin ja palveluiden sisällössä. (Silvennoinen ym. 2006, 13–15.) Johtamisella voidaan vaikuttaa siihen, kuinka yksilöiden ja ammattikuntien toisistaan mahdollisesti eroavaiset eettiset arvot näyttäytyvät työyhteisön lopputuotteessa. (Pollitt 2003, 134–135.) Johtamiseen liittyy laaja eettinen vastuu. Johtamiseen liittyvät eettiset valinnat ohjaavat työn toteuttamisen tapaa, vastuita, resurssien kohdentumista ja viestintää työn eri tasoilla. Johtamisen etiikkaan voi sisältyä myös vaikeina näyttäytyviä valintoja toisilleen ristiriitaisten arvojen välillä. Tällaisina valintoina voivat näyttäytyä esimerkiksi taloudelliset arvot ja asiakastyöhön liittyvät eettiset arvot. (Parviainen ym. 1999, 70.)

Heiskanen ja Salon (2008) mukaan kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja oikeellisuudesta, perustuu vahvasti esimiehen johtamisominaisuuksiin. Johtamisominais-

suuksia ovat vuorovaikutustaidot, tiedonkulun avoimuuden varmistaminen, päätöksen-
teon läpinäkyvyys ja johdonmukaisuus, kiitoksen antaminen, perustellun ja rehdin kritii-
kin antaminen sekä puolueeton suhtautuminen johdettavaan henkilöstöön. Mikäli johta-
jalla koetaan olevan nämä ominaisuudet niin, että ne myös toteutuvat käytännössä, joh-
taminen koetaan eettisesti kestäväksi. (Heiskanen ja Salo 2008, 13—40.)

Pitkäsen (2017) tutkimuksessa eettinen johtaminen näyttäytyy sosiaali- ja terveysalalla
monimuotoisena ja kokemuspohjaisena ilmiönä, jossa vuorovaikutuksen merkitys esi-
miehen ja työntekijän välillä korostuu. Johtamisen etiikka näyttäytyy usein sen kautta,
miten ihmiset kokevat heitä johdettavan. Onnistuneen eettisen johtajuuden kuvauksissa
on yleistä yksilön kokemus arvostuksessa ja kokemus esimiehen ja työntekijöiden ar-
vostavasta kohtaamisesta. Työntekijät odottavat myös esimiehen omien arvojen ja mo-
raalin näyttäytyvän arjessa esimerkillisinä. (Pitkänen 2017.)

Aiemmin Juutin (2016) osoittamana käy ilmi, että varsinkin ihmislähtöiseen johtami-
seen sisältyy usein eettisiä ongelmatilanteita. Pitkäsen (2017) ja Žydžiūnaitén (2015)
tutkimukset osoittavat, että sosiaali- ja terveysalalla johtamiselle ominaista ovat työhön
liittyvät usein eettiset haasteet. Sosiaali- ja terveysalan tutkimuksissa on pyritty tunnis-
tamaan johtajien eettisiä ongelmatilanteita ja selvittämään käytettyjä johtamismenetel-
miä ongelmatilanteiden ratkaisuisissa. Tutkimusten perusteella tilanteet, joissa johtajat te-
kevät päätöksiä vaikeissa eettisissä tilanteissa, ovat esimerkiksi henkilöstön virheelli-
seen toimintaan liittyvät ongelmat, ristiriidat tai laiminlyönnit hoidettaviin henkilöihin
tai heidän omaisiinsa liittyen. Johtajat käyttävät erilaisia johtamisen tapoja ja tyylejä
näissä ongelmatilanteissa. Näillä tyyleillä voi olla yhteys esimerkiksi johtajan työkoke-
mukseen, ikään, työkokemukseen ja toimialaan, jolla toimitaan. (Žydžiūnaitė 2015.) J.
Kortjen (2016) mukaan johtajiin kohdistuva moraalinen ja eettinen painolasti eroaa hei-
dän johtamansa henkilöstön vastaavista kokemuksista. Henkilökohtaiset suhteet ja hen-
kilöstöjohtaminen saattavat vaikuttaa työn aiheuttamaksi koettuun kuormitukseen. Hen-
kisestä kuormituksesta selviäminen vaatii navigointia ammatillisten, institutionaalisten
sekä henkilökohtaisten valmiuksien ja suhtautumisen välillä. (Kortje 2016.) Johtamis-
tyylillä voi olla merkittävä vaikutus eettisten ongelmatilanteiden ratkaisemiseen. Eri
johtamistyyliä vaikuttavat myös siihen, miten johtaja koetaan henkilöstön ja organisaa-
tion näkökulmasta. (Žydžiūnaitė, 2015.)

Sinkkonen ja Laulainen (2010) toteavat, että sosiaali- ja terveysalan johtamisen kannalta eettiset ohjeet ovat tarpeellisia työkaluja johtamisen tukena, eettisten ongelmien ja haasteiden ollessa alan johtamiseen liittyen alati arjessa läsnä. Eettiset ohjeet antavat johtajalle tukea esimerkiksi ongelmatilanteiden selvittämisessä, mutta eettisesti kestävä johtamisen varmistamiseksi eivät ohjeet yksin riitä. Johtaja tarvitsee myös eettistä johtamista tukevia henkilökohtaisia ominaisuuksia. (Sinkkonen & Laulainen 2010.) Vammaispalveluiden eettisen johtamisen ohjenuoraa haettaessa on perusteltua käyttää niin sosiaali- ja terveysalan yleistä tutkimustietoa, kuin myös vammaispalveluiden ominaispiirteitä huomioivaa tietoa. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos THL korostaa vammaispalveluiden käsikirjassa (2018) johtamisen etiikan näkyvän varsinkin hyvien hallinnollisten oikeusperiaatteiden kautta. Hyviksi hallintokäytänteiksi THL (2018) nimeää laillisuus-, suhteellisuus-, yhdenvertaisuus-, luottamus- sekä puolueettomuusperiaatteet. Vammaispalveluiden käsikirja (THL 2018) ohjaa vammaispalveluita eettiseen johtamiseen myös korostamalla, että hyvä johtaminen näkyy henkilöstön kautta asiakkaiden hyvinvoinnissa, kohtelussa ja palveluiden laadussa.

4.3 Digitalisaatio

Digitalisaatio käsitteellä kuvataan 1950-luvulla, teknologisenä kehityksenä alkanutta yhteiskunnan toimintatavan ja elämäntavan muutosta. Digitalisaation miellettiin alkuun kuvaavan vain laitteiden ja teknologian kehitystä. Digitalisaation on kuitenkin osoittanut olevansa elävä ja kokonaisvaltainen muutos, jossa ihmisen luoma teknologia kehittyy kiihtyvästi ruokkien ikään kuin itse itseään. (Ollila 2019.)

Nykyisin digitalisaation kuvataan ulottuvan kaikkiin elämän osa-alueisiin ja olevan valta-asetelmia ja vakiintuneita auktoriteetteja muokkaava voima. Digitalisaation seurauksena ihmiskunnan arki, käsitys itsestään ja mahdollisuuksistaan on muuttunut. Ihmiskunnan itse luoma muutos, digitalisaatio on vaikuttanut ihmisten käyttäytymiseen työssä ja vapaa-ajalla ja se vaikuttaa koko ajan entistä enemmän. (Ollila 2019.) Kaikki työ ei ole enää aikaan tai paikkaan sidottua. Matkapuhelin on vaatteisiin ja ruokaan verrattava välttämättömyys, jonka nimitys on muuttunut harhaanjohtavaksi, koska laitetta käytetään enemmän muuhun kuin puhumiseen. Puhekielen vakiintuneiksi verbeiksi ovat nousseet googlaaminen ja somettaminen. Ruokaakin voidaan hankkia wolttamalla

tai sovelluksia hyödyntäen ja maksaa virtuaalisesti. Digitalisaatiota verrataan 1900-luvun teollistumiseen, jossa öljy ja hiili toimivat pääraaka-aineina. Digitalisaation pääraaka-aine on data, jota kertyy kaikesta digitaalisten välineiden käyttämisestä. Kertynyt data on pääomaa, joka määrittää toimijoiden välisiä markkina-asetelmia. Markkinaodotuksiltaan suurimmiksi yrityksiksi ovat muuttuneet ne, jotka optimoivat käytössään olevan datan muita tehokkaammin. (Lindgren ym. 2019, 3—5.)

Amerikkalainen Eugene Stoemer on nimennyt teollisen vallankumouksen myötä käynnistyneen ihmiskunnan kehitysvaiheen Antroposeeniksi. Stoemerin mukaan Antroposeeni on kausi, jolloin ihminen omilla teoillaan vaikuttaa ympäröivään maailmaan ja luontoon. (Ollila 2019.)

Valtiovarainministeriö on profiloitunut suomalaisen yhteiskunnan digitalisaatiokehityksen linjaajaksi. Julkaisussaan *Digitaalinen Suomi – Yhdenvertainen kaikille* (2019) kuvataan suomalaisen yhteiskunnan uudelleen muotoilun käynnistyneen ja digitaidot nimetään uusiksi kansalaistaidoiksi. Valtion ohjaaman sähköisten palveluiden kehittämisen tavoitteena on rakentaa käyttäjän tarpeisiin vastaavia palveluita, joissa digitaalisilla ratkaisuilla on suuri rooli. Kansalaisten käyttöön tulevien digitaalisten palveluiden tavoitellaan palvelevan osuvasti eri kansalaisryhmien tarpeita. Tavoitteeksi nimetään erityisesti erilaisia elämäntilanteita palvelevien palveluiden järjestäminen. Lisäksi palveluiden suunnittelun reunaehdoiksi on määriteltä, että niiden tulee olla helposti saavutettavia ja kaikkia hyödyttäviä. Palveluihin tunnistautumisen tulee olla helppoa eivätkä palvelut saa rakentua siten, että niiden käyttäminen tai käyttämättömyys muodostaisi syrjäytymisvaaran. Julkisten palvelun kehittäjien tulee valtiovarainministeriön linjauksen mukaan pyrkiä siihen, että sähköinen kanava on asiakkaan kannalta houkuttelevin tapa käyttää palveluita. (Valtiovarainministeriö 2019.)

Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA kuvaa digitalisaation olevan ihmisten arkeen ja työhön integroitua digitaaliteknologiaa. Integrointi voi pitää sisällään esimerkiksi tiedon, dokumenttien, kuvan, äänen tai vaikkapa signaalien muokkaamista, välittämistä ja tallentamista digitaaliseen muotoon (Juhanko ym. 2015, 8–19.) Pääministeri Juha Sipilä sekä kunta- ja uudistusministeri Anu Vehviläinen määrittivät Valtiovarainministeriön (2015) avoimessa kirjeessä julkisten palveluiden digitalisaation olevan muutakin kuin

vain palveluiden sähköistämistä. Sipilä ja Vehviläinen linjasivat digitalisaation rakentuvan käyttäjälähtöisyyden mahdollistamisesta, prosessien digitalisoinnista ja toimintatapojen uudistamisesta. (Valtionvarainministeriö 2015.)

Liiketoimen ja kaupan alalla digitalisaation miellettiin pitkään olevan ennen kaikkea työn tehostamista tukeva ilmiö, jossa esimerkiksi tuotetta valmistava ja myyvä yritys digitaalisia apuvälineitä hyödyntämällä hakee kilpailuetuja markkinoilla, madaltamalla esimerkiksi tuotannon tai jakelun kustannuksia. Digitalisaation murroksessa kehitys johti siihen, että digitalisaation ymmärrettiin mahdollistavan yrityksille toiminnan tehostamisen lisäksi myös laaja-alaisemman markkinakentän, esimerkiksi globaalin verkokaupan ja ennen tavoittamattomissa olleiden asiakaskuntien tavoittamisen vaivattomasti laajentamalla varsinaisesti yrityksen infrastruktuuria maantieteellisesti. Sitten digitalisaation ilmiöiden ja oivallusten ruokkiessa kehitystä globaalin talousrakenteen kenttä on muuttunut siten, että esimerkiksi monien maailman suurimpien yritysten toiminta-ajatus perustuu ainoastaan digitalisaation luomiin mahdollisuuksiin. Usein digitalisaatiota hyödyntävät yritykset eivät tuota ollenkaan varsinaista tuotetta, vaan niiden toiminta perustuu tiedon siirtoon ja koko toiminta on syntynyt puhtaasti digitalisaation ansiosta. (Lindgren ym. 2019.)

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla digitalisaation tavoitteet eroavat vahvasti kaupallisen alan vastaavista siten, että muutosten ja kehitystyön päällimmäiset tavoitteet eivät ole ensisijaisesti taloudellista hyötyä tavoittelevia. Valtakunnallisesti toimialan käyttöön kehitetyt ja käytössä olevat palvelut liittyvät useimmiten tiedon hallintaan ja viestintään. Sosiaali- ja terveysministeriön Kanta-palveluiden kehittämisen pääasiallisena tavoitteena on asiakastiedon hallinnan ja käytettävyyden parantaminen. Muina kehittämistavoitteina ovat käyttäjäryhmien huomiointi, kertyvän tiedon hyödyntäminen johtamisessa sekä vaihtoehtoisten kansallisten toimintamallien ja digitaalisten ratkaisujen löytäminen sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden tueksi. (Sosiaali- ja terveysministeriö.)

Alueellisista digitalisaatioon liittyvistä hankkeista merkittävin on pääkaupunkiseudun terveydenhuollon toimijoiden yhteishanke Apotti (Asiakas- ja Potilastietojärjestelmä).

Hankkeen tavoitteena on paitsi asiakastiedon hallinnan kehittäminen ja keskittäminen myös sote- alan ammattilaisten huomioiminen. Tavoitteena on saavuttaa myös kustannussäästöjä tehostamalla asiakasprosesseja sekä työajan käyttöä käyttäjäystävällisen sähköisen työkalun kehittämisen myötä. (Apotti 2019.)

Vammaisalalla digitalisia välineitä käytetään sote-alalle ominaiseen tapaan johtamisen ja tiedonhallinnan tukena. Asiakastyössä käytetään yleisesti esimerkiksi kommunikaatiota tukevia laitteita ja päivittäisiä toimia tukevia ja ympäristön hallintaan liittyviä järjestelmiä. Erityisesti kehitysvammaisten nuorten on todettu olevan digitaalisten välineiden käyttäjinä yhtä innokkaita kuin muutkin ikäsegmenttinsä edustajat. (Kortelainen & Utriainen 2012, 62.)

Digitaalisia välineitä kehitetään jatkuvasti tarkemmin kohdentuviin sosiaali- ja terveydenhuollon tarpeisiin. Esimerkkinä sosiaali- ja terveystieteiden digitalisaation kehittämissuunnasta voi pitää Nevadan yliopiston puitteissa tehtyä selvitystä tunteiden, teknologian ja terveyden yhteyksistä. Selvityksessä on kuvattu sovellusten hyötyä mielenterveytyössä käytettyjen vertaistukityyppisten sosiaalisen median sovellusten, psykoterapian alaan liittyvien tallenteiden ja autististen henkilöiden sosiaalisten taitojen opettamiseen liittyen. (Tettegah ym. 2016.)

Tiivistäen voi todeta digitalisaation näyttäytyvän nyky-yhteiskunnassa elämän kaikilla osa-alueilla ja liittyvän kaikkien kansalaisryhmien arkeen. Yksilölle ilmiö voi näyttäytyä teknisinä apuvälineinä tai ohjelmistoina, kun taas yhteiskunnallisesti digitalisaatio on kokonaisvaltainen ilmiö, jonka mahdollistamana on syntynyt palveluita, uusia työpaikkoja, kulttuurin ilmentymiä ja mahdollisuuksia, joiden olemassaoloa ei osattu enustaa vielä edes 2000-luvun alussa. Tämän hetkisistä kehityslinjoista yksi nopeimmin etenevistä digitalisaation kehityssuunnista on esineiden internet (Internet of things- IOT). Ilmiöllä tarkoitetaan laitteiden liittymistä toisiinsa, niiden välistä viestintää ja etävalvontaa. Kyseinen kehityssuunta voi tuottaa sovelluksia, joista erityistarpeita omaavat kansalaisryhmät erityisesti hyötyvät. IOT:n uhkana pidetään sen teknologiariippuvuutta lisäävää vaikutusta sekä yksilöön ja yhteiskuntaan kohdistuvien riskien lisääntymistä. (Ryynänen 2016.)

Digitalisaatio on muokannut maailmanlaajuisesti koko ihmiskunnan tapaa elää, olla vuorovaikutuksessa, ilmaista itseään, vaikuttaa toisiin ihmisiin, tehdä valintoja, kuluttaa ja luoda uusia ilmiöitä. Digitalisaatio on luonut tekoälyn, jonka avulla se digitalisaatio on itse itseään kehittävä ja elävä ilmiö. Digitalisaatio jatkaa kehittymistään ruokkimalla itse itseään. Kehityksen vaikutukset ovat yhtä vaikeasti ennustettavissa kuin itse käsite on määritettävissä. (Ollila 2019.)

5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

5.1 Aineistonkeruumenetelmät

Aineistonkeruumenetelmän valintaan vaikutti tutkimuskysymyksen liittyminen sekä määrällisesti että laadullisesti mitattaviin sisältöihin. Digitaalisten järjestelmien lukumäärää tai niiden parissa vietettyä työaika voidaan mitata puhtaasti määrällisen tutkimuksen menetelmin, kokemuksia samojen välineiden käytöstä tai kehittämistoiveita taas ei. Tutkimuksen tekijöiden mielestä mielenkiintoista ja tutkimuksen tavoitteita tukevaa, oli kuitenkin kerätä tietoa käyttökokemuksista vammaisalan johtamisen näkökulmasta. Tähän tavoitteeseen liittyen päädyttiin sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen aineiston keräämiseen.

Tutkimuksen kvantitatiivinen aineiston keruu toteutettiin sähköisenä kyselynä ja kvalitatiivinen aineistonkeruu puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Ennen varsinaisia tutkimuslupaprosesseja varmistettiin osana koko opinnäytetyöprosessin riskien hallintaa työelämäkumppaneiden kiinnostus tutkimuksen teettämiseen.

5.1.1 Kvantitatiivinen aineistonkeruumenetelmä

Tämän tutkimuksen tilastollisen aineiston keruu toteutettiin sähköisellä lomakkeella, jolla haettiin vastauksia tutkimuskysymyksiin numeerisen tiedon valossa. Kvantitatiivista tutkimusta voidaan nimittää myös tilastolliseksi tutkimukseksi. (Heikkilä 2008, 13—29.)

Tilastollisen kyselytutkimuksen tuloksia on visualisoitu taulukoiden ja grafiikan avulla. Käytetyille metodille on tyypillistä, että tulokset kuvaavat tutkittavaa ilmiötä, mutta eivät sinällään osoita syy-seuraussuhteita. (Heikkilä 2008, 13–29.) Kerätty aineisto esitetään tässä tutkimusraportissa pääosin tutkimusaihetta kuvaten ja tutkimuskysymyksiin vastaavassa muodossa.

Aineiston keruun onnistumisen näkökulmasta käyttäjiä huomioitiin tekemällä kyselyyn vastaaminen mahdollisimman helpoksi. Näin toimimalla toivottiin saavutettavan enemmän vastaajia ja informaatiota. Tässä tutkimuksessa kvantitatiivisen aineiston kerääminen toteutettiin Webropol-kysely- ja raportointityökalua hyödyntäen

5.1.2 Kvalitatiivinen aineistonkeruumenetelmä

Tutkimukseen liittyen toteutettiin puolistrukturoituja teemahaastatteluita. Haastatteluiden kautta tarjoutui mahdollisuus syventää muilla menetelmillä saatua tietoa. (Hirsjärvi & Hurme, 2011.) Haastatteluiden vahvuus on se, että hyvällä valmistautumisella ja hyvässä ilmapiirissä haastattelijä kykenee luomaan haastattelusta keskustelun, jonka tuloksista on hyötyä esimerkiksi muilla menetelmillä hankittuun tietoon perustuvien näkemysten selventämisessä. (Hirsjärvi & Hurme, 2011.) Tässä tutkimuksessa haluttiin tarkentaa jo kerättyä tilastollista tietoa haastatteluin ja toisaalta selvittää mielipiteitä siitä, miten esimerkiksi vammaistyön johtaminen eroaa muusta sosiaali- ja terveysalan johtamisesta. Tällaisen tiedon hankkiminen muuten kuin haastattelun keinoin olisi ollut haastavaa. Valittu menetelmien yhdistäminen tukee johtamisen etiikkaan liittyvien johtopäätösten tekemistä. Haastateltuja henkilöitä oli yhteensä kuusi.

Haastatteluiden tavoite oli kartoittaa organisaatioiden eri vammaistyön johtajatasojen toiveita ja tavoitteita digitaalisten välineitten käyttöön liittyen. Lisäksi haastatteluilla haluttiin syventää kuvaa vaikeasti hahmottuvasta vammaistyön johtamisen etiikasta antamalla esimiehille tilaisuus kuvata ilmiötä itse. Haastatteluissa saadut kuvaukset täydentävät strukturoidun kyselytutkimuksen havaintoja ja täten vahvistavat vertailupohjaa vammaisalan johtamiseen liittyvien eettisten haasteiden ja digitalisaation kehityksen kohtaamisen arviointiin. Haastattelujen tavoitteena on myös selvittää, ovatko digitalisaation kehityssuunta ja vammaisalan johtajien näkemykset tilanteesta yhteneväisiä.

5.2 Kyselylomake

Kyselytutkimuksella tutkittiin rajattua kohderyhmää ja ennalta määriteltyä ilmiötä. Kyselylomake pyrittiin muotoilemaan siten, että se tuotti mahdollisimman paljon tietoa mahdollisimman pienellä määrällä kysymyksiä. Tutkimuskysymyksiin vastaavan tiedon hankintaa varmistettiin laatimalla kysymyslomake siten että lomakkeen kysymykset teemoiteltiin tutkimuskysymyksiensä mukaisesti. Täten toimimalla tuettiin myös saadun tiedon analysoitavuutta. (Hirsijärvi ym. 2009.)

Opinnäytetyön kyselytutkimuksen kysymyslomakkeella kysymykset oli jaettu neljään pääluokkaan. Kukin kysymysryhmä sisälsi 4–10 strukturoitua kysymystä sekä mahdollisuuden vastata tai täydentää vastaustaan kirjallisesti. Kysymysryhmät esitellään lyhyesti tässä sekä visuaalisesti liitteessä kaksi (Liite 3.)

Ensimmäinen kysymysryhmä kartoitti vastaajan perustietoja kuten ikää, kokemusta esimiestyössä, alaisten ja asiakkaiden lukumäärää. Kysymykset ovat strukturoituja monivalintakysymyksiä. Asteikkona esimerkiksi työkokemusta kuvaavissa kysymyksissä toimivat työkokemusvuodet. Vastuualueen laajuutta koskevissa kysymyksissä yksiköiden ja alaisten lukumäärä.

Toinen kysymysryhmä kartoitti digitaalisten työvälineitten käyttötapaa ja johtamisen käytänteitä, kuten käytettävien järjestelmien lukumäärää, käyttötaajuutta sekä kohdentumista eri tarkoituksiin. Kysymysryhmä tutkii myös suoranaisten kohtaamisen määrää alaisten ja asiakkaiden kanssa sekä kokemusta työajan jakautumisesta eri johtamistoimintojen kesken. Kysymykset muotoiltiin siten, että vastaajat voivat valita usean kysymyksen joukosta parhaiten omaa työtapaansa kuvaavan vastauksen.

Kolmas kysymysryhmä kartoitti kokemuksia digitalisaation vaikutuksesta työhön. Kysymykset ovat pääosin kokemusta kuvaavia, eli vastaaja voi määrittää kokemuksensa valitsemalla asteikolta 1–5. Kuvatun esimerkiksi sitä, kuinka kokee digitalisaation hyödyntävän talouden seurantaa tai alaisten kohtaamista.

Neljäs kysymysryhmä kartoitti aloitteita ja toiveita digitalisaation hyödyntämiseksi. Puolistrukturoiduilla ja avoimilla kysymyksillä kartoitettiin järjestelmistä kertyvän mitattavan tiedon määrää ja kohdentumista.

5.3 Teemahaastatteluiden rakenne

Haastatteluiden kysymykset jaettiin kahteen pääluokkaan sekä useampaan alakysymykseen. Ensimmäisen kysymysluokan tarkoituksena tai teemana oli hankkia johtamiseen etiikkaan liittyvää tietoa. Kysymyksillä pyrittiin selvittämään vastaajien käsityksiä vammaisalan johtamisen erityispiirteistä.

Kysymykset esitellään lyhyesti tässä ja tarkemmin liitteessä viisi. Ensimmäisessä kysymysluokassa pyrittiin selvittämään, miten haastateltava näkee vammaistyön ja ennen kaikkea vammaistyön johtamisen erityispiirteet. Ensimmäisessä kysymysluokassa haastateltavilta esimerkiksi näkemyksiä hyvästä johtamisesta vammaisalalla, vammaisalan johtamisen erovaisuuksia muihin esimiesympäristöihin sekä kuvauksia hyvästä vammaisalan johtajasta.

Toisen kysymysluokan tarkoituksena tai teemana oli hankkia tietoa kehityssuunnista ja tavoitteista digitaalisten välineiden käytön osalta, vammaistyön johtamiseen liittyen. Toisessa kysymysluokassa haastateltavilta kysyttiin mitä digitaalisilla apuvälineillä tavoitellaan saavutettavan johtamisen eri osa-alueilla. Kaikilta haastatelluilta kysyttiin näkemyksiä henkilöstö-, talous-, asiakastyön sekä tehokkuuden johtamisen näkökulmiin liittyen.

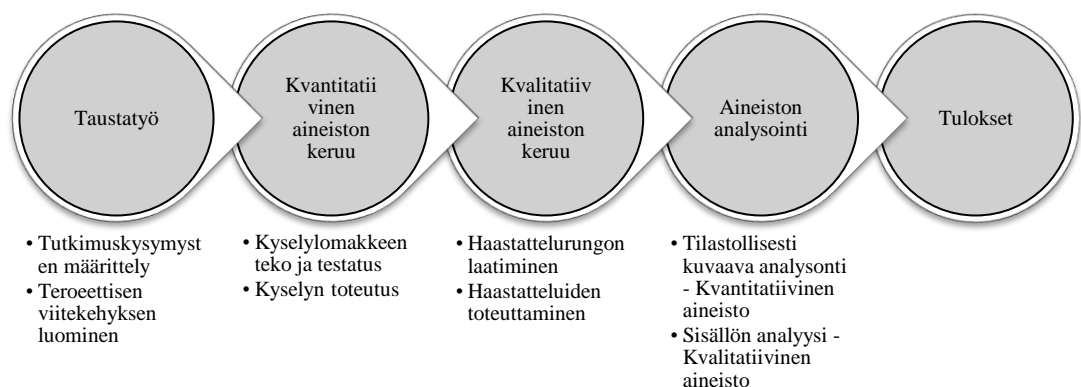
Haastattelut toteutettiin kahdenkeskeisinä tapaamisina ja puhelinhaastatteluina. Haastateltavat saivat kysymykset tietoonsa etukäteen niihin tutustumista varten. Haastatteluiden kesto oli keskimäärin puoli tuntia haastattelua kohden. Haastatteluista yksi toteutettiin lähettämällä kysymykset ja vastaanottamalla vastaukset sähköpostilla johtuen aikatauluyistä.

5.4 Kohderyhmä

Kyselyn kohderyhmään kuului eri toimijatasojen esimiehiä, joiden kaikkien tehtäväkuvauksiin sisältyy talous- ja henkilöstöhallinnon sekä asiakastyön sisällön johtamista. Käytännössä painotukset kuitenkin vaihtelevat. Karkeasti perustehtävien sisällön eroa voisi kuvata siten, että mitä ylemmäs esimieshierarkiassa mennään, sitä enemmän korostuu strategista johtamista tukevan tiedon tarve kaikilla johtamisen sektoreilla. Asiakasrajapintaa lähimpänä toimivilla esimiehillä taas työn suorittamisen käytäntöihin liittyvä tiedontarve on suurempi. Kysely lähetettiin yhteensä 73 henkilölle ja vastaajia oli yhteensä 46. Helsingin kaupungin vammaispalveluissa kysely lähetettiin 41 henkilölle, joista 32 vastasi. Eteva kuntayhtymässä kysely lähetettiin 32 henkilölle, joista 14 vastasi kyselyyn. Helsingin kaupungin osalta vastausprosentti oli siis 78 % ja Eteva kuntayhtymän 44 %. Koko kyselyn vastausprosentti oli 63 %.

5.5 Aineistonkeruun toteuttaminen

Ennen aineistonkeruuvaiheen toteuttamista varmistettiin työelämäkumppaneiden kiinnostus tutkimuksen teettämiseen. Varmistus tehtiin tiedustelemalla asiaa suoraan molempien työelämäkumppaneiden organisaatioiden johdolta sähköpostitse. Organisaatioiden johdoille esitettiin tutkimuskysymykset sekä tutkimussuunnitelma.



Kuvio 4. Aineistonkeruun toteuttamisen prosessikuvaus

Kuviossa neljä kuvataan aineistonkeruun prosessi aikajärjestyksessä. Aineistonkeruuta varten määritettiin tutkimuskysymysten mukainen teoreettinen viitekehys. Teoreettisen viitekehysten laatiminen aloitettiin toteuttamalla kirjallisuuskatsaus, jolla kartoitettiin tutkimustietoa johtamisen etiikasta sosiaali- ja terveysalla Suomessa. Teoreettista viitekehystä täydennettiin paneutuen opinnäytetyön muihin keskeisiin käsitteisiin liittyvää kirjallisuutta hyödyntäen, sekä kirjallisuuskatsauksen tulosten ulkopuolelle jääneeseen tutkimustietoon perehtyen. Teoreettisen viitekehysten pohjalta rakennettiin kvantitatiivisen aineistonkeruun kyselylomake (Liite 3.) Kyselylomaketta testattiin lähettämällä koe-kysely viidelle henkilölle. Kyselylomakkeen testauksella varmistettiin, että kysely vastaa tutkimuskysymyksiin.

Kvantitatiivinen aineistonkeruu toteutettiin sähköisenä kyselynä toukokuussa 2019. Vastaamisaikaa kyselyyn oli kolme viikkoa. Kvalitatiivinen tiedonkeruu toteutettiin heinäelokuussa 2019. Tutkimuksen eri vaiheissa saadun aineiston käsittelyä kuvataan tämän opinnäytteen seuraavissa luvuissa.

5.6 Aineiston analysointi

Opinnäytetyön kyselytutkimuksen kvantitatiivisen aineiston analysointimenetelmänä on käytetty tilastollisesti kuvaavaa analyysimenetelmää, jolla kuvataan aineistoa ja tulosten jakautumista (Heikkilä 1993). Aineisto on taulukoitu analysointia varten excel-ohjelmalla. Taulukot on laadittu kyselylomakkeen teemoittelua mukailleen (liite 3,6,7,8). Ensimmäinen kysymysryhmä kuvaa vastaajien perustietoja. Toinen kysymysryhmä selvittää työajan käyttöä ja kolmas digitaalisten välineiden käyttöön ja johtamiseen liittyviä käytänteitä. Näiden kolmen ryhmän lisäksi kysyttiin avoimia kysymyksiä.

Kysymysryhmien teemojen mukaisesti taulukoidusta aineistosta tehtiin muuttujia kuvaavia yksiulotteisia suhteellisia frekvenssijakaumia (Heikkilä 1993.) Frekvenssijakaumien avulla on kuvattu muuttujien suhdetta toisiinsa. Likertin asteikoilla tehtyjen kysymysten tulokset on taulukoitu siten, että niistä käy ilmi väittämien prosenttijakaumat, keskiarvot sekä mediaanit (liite 8, 9). Prosenttijakaumat, keskiarvot sekä mediaanit kuvaavat muuttujien välisiä voimasuhteita.

Kyselytutkimuksen kokemuksia kuvaavaa laadullista materiaalia, eli avointen kysymysten vastauksia sekä puolistrukturoiduista teemahaastatteluista saatua materiaalia on analysoitu sisällön analyysin keinoin. Sisällönanalyysi soveltuu menetelmänä sekä määrällisen että laadullisen aineiston analysointiin. Menetelmää voidaan soveltaa sekä tutkimustulosten sisällön määrälliseen erittelyyn että laadulliseen sisällönanalyysiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109–116.) Sisällönanalyysin aineistona voivat toimia kirjat, haastattelut tai keskustelut. Tässä tapauksessa sisällönanalyysin aineistona ovat toimineet kyselytutkimuksen avoimet kysymykset sekä puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden aineisto. Analysoitavasta aineistosta on pyritty saamaan aikaiseksi kuvaus, joka liittyy tutkimustulokset laajempaan viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 105.)

Tuomen ja Sarajärven (2009, 110–114) mukaan sisällönanalyysissä tutkimusaineistoa käsitellään kolmivaiheisesti. Tämän tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa aineistosta muodostettiin kokonaiskäsitys, jonka jälkeen siihen perehdyttiin. Aineisto litteroitiin ja litteroidun aineiston pääkohdat vietiin kysymysryhmittäin taulukkoon (liite 10). Toisessa vaiheessa aineistoa yhdisteltiin, verrattiin ja etsittiin alaluokkia, yhtymäkohtia sekä toistuvia teemoja. Tiedon jäsentäminen tehtiin aineiston kuvaamisen mahdollistamiseksi. (Kananen 2014, 110–113.) Koko aineiston määrällisen ja laadullisen, kaksivaiheisen aineistonkeruun tuloksia on kuvattu osa-alueittain sekä kokonaisuutena luvussa kuusi.

Vammaisalan johtamisen etiikkaan liittyviä päätelmiä on tehty vertaamalla määrällistä ja laadullista aineistoa toisiinsa. Tutkimalla aineistojen ristiriitaisuuksia on pyritty löytämään eroja vammaisalaan johtamistyön reaalityönteeman ja ideaalityönteeman välillä. Reaalityönteemalla tarkoitetaan tämän tutkimuksen yhteydessä määrällisen tutkimusaineiston tuottamaa kuvaa vammaistyön johtamisen sisällöstä. Ideaalityönteema - käsitteellä tarkoitetaan laadullisen aineistonkeruun yhteydessä saatuja kuvauksia siitä, mitä hyväksi koetaan vammaisalan johtamisen oletetaan olevan ja millainen vammaisalan johtaminen koetaan eettisesti tavoiteltavaksi. Näiden kahden sisällön rinnakkainen tarkastelu tuottaa kuvauksia siitä kuinka eettiset odotukset ja ihanteet toteutuvat työn arjessa ja kuinka digitaaliset työvälineet tukevat vammaisalan johtamisen etiikkaa.

6 TUTKIMUKSEN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

6.1 Eettisyys

Tämä opinnäytetyö on osa opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittamaa, Suomen korkeakoulujen Sotepeda 24/7-hanketta (Liite 1). Diakonia-ammattikorkeakoulu on sitoutunut hankkeen tutkimustoimintaan ja tämä opinnäytetyö on Diakonia-ammattikorkeakoulun valvonnassa, ohjauksessa ja oppilaitoksen tutkimussäännön mukaisesti toteutettu (Diak 2018, 23§). Diakonia-ammattikorkeakoulun tutkimuskäytännöt noudattavat tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) ohjeistusta. Työelämäkumppanuuden mahdollistamiseksi on opinnäytetyön kaikissa vaiheissa toimittu tutkimuseettisen neuvottelukunnan määrittämän hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019).

Sotepeda-hankkeen lisäksi opinnäytetyö palvelee Helsingin kaupungin vammaispalveluiden sekä Eteva kuntayhtymän johtamisen ja kehittämisen tarpeita. Molempien organisaatioiden tutkimusluvan myöntämisen ehtoina on opinnäytetyön toteutuminen Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2019) määrittämien periaatteiden mukaisesti. Kyseisiä periaatteita ovat tutkimuksen rehellisyys ja avoimuus sekä tutkijoiden sitoutuminen salassapitovelvollisuuteen. Opinnäytetyön toteuttamista varten on haettu tutkittavien organisaatioiden vaatimat tutkimusluvut ja tutkimuksesta raportoidaan hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Opinnäytetyön tekijät ovat olleet sitoutuneita eri tahojen asettamiin eettisiin velvoitteisiin ja periaatteisiin tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Opinnäytetyön käynnistäminen edellytti molempien tutkimuksen kohteina olleiden organisaatioiden vakioidun lupaprosessin läpikäymistä. Luvan myöntämisen yhtenä ehtona oli yksityiskohtainen tutkimussuunnitelma, jossa kuvattiin kaikki opinnäytetyön tai tutkimuksen vaiheet ja menettelytavat. Tutkimussuunnitelma laadittiin Diakonia-ammattikorkeakoulun ohjauksessa. Tutkimuksen kohteena olleiden organisaatioiden kokemus tutkimustyössä näkyi yhteistyöprosessin ammatillisuudessa etenkin tutkimuseettisten ja tietosuojakysymyksiin liittyvien asioiden kohdalla.

Opinnäytetyöhön liittyviä eettisiä linjauksia on tarkasteltu läpi koko prosessin opinnäytettä ohjaavien oppilaitoksen edustajien kanssa sekä muista opiskelijoista muodostuvan

ryhmän puitteissa. Kyselytutkimuksen kohteina olleiden organisaatioiden kehittämistoiminnasta vastaavat henkilöt ovat myös olleet yhteistyössä tekijöiden kanssa prosessin alkuvaiheessa. Tässä tutkimuksessa käytettäviin julkaisuihin viitataan tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistuksen mukaisesti alkuperäisaineistoja kunnioittaen (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019).

6.2 Luotettavuus

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen vastaajat edustavat kahta Suomen suurinta vammaisalan toimijaa, muodostaen tutkimuskohteena varsin kattavan otoksen. Tutkimusorganisaatioissa työskentelevät vammaisalan johtajat on valittu tehtäviinsä valtakunnan väkimmäiseltä alueelta, valtakunnan suurimpien vammaisalan organisaatioiden rekrytointi- ja soveltuvuusvalintaprosessien mukaisesti. Kyseessä on siis kykenevä ja valikoitu joukko. Vastaajien osaamista tietotekniikan käyttöön, johtamiseen tai vammaisalan substanssiosaamisen liittyen ei tule, tai voi kyseenalaistaa. Tulosten ja vastaajien voi väittää edustavan keskiarvoa vammaisalan johtajien työtä arvioitaessa. Tuloksia tulee kuitenkin tarkastella varauksella, kun tehdään koko Suomen aluetta ja kaikkia vammaisalan toimijoita koskevia yleistyksiä ja tulkintoja. Varmimmin tulokset kuvaavat Helsingin kaupungin vammaispalveluiden ja Eteva kuntayhtymän johtajien työtä.

Tutkimusorganisaatioiden välistä vertailua tehtäessä on syytä huomioida, että Eteva kuntayhtymässä toimii tutkimuksen kohteena toimineen esimiestason alapuolella vastaavista ohjaajista koostuva toimijataso, joka liittyy vahvasti asiakastyön arkiseen johtamiseen. Vastaavien ohjaajien olemassaolo mahdollistaa Etevassa suuremmat yksikkökoot Helsinkiin verrattuna.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa tulee pohtia tutkimuksen tekemiseen liittyviä laadullisia seikkoja. Laadullisten seikkojen toteutumista voidaan arvioida tutkimusteknisestä ja tutkimuksen käytänteidenkin näkökulmista. (Hirsijärvi & Hurme 2011.) Sekä määrällisen että laadullisen aineiston keruussa käytettiin luotettavia teknisiä apuvälineitä. Kvantitatiivisessa aineistonkeruussa ja analysoinnissa käytettiin webropol ja excel ohjelmaa. Molemmat ovat yleisesti käytettyjä ja näin ollen laadukkaiksi todistettuja. Kvalita-

tiivisessa aineistonkeruussa käytettiin haastatteluiden nauhoittamiseen digitaalisia nauhureita, joiden tekniset ominaisuudet eivät heikentäneet aineiston tulkintaa. Myös aineiston tallennukseen käytetyt ohjelmat, excel ja word toimivat teknisestä näkökulmasta luottavasti, turvaten aineiston tulkittavuuden koko tutkimusprosessin ajan.

Tutkimusprosessin aikana kerättyä aineistoa on säilytetty ja käsitelty tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019.) Aineistoa on säilytetty salasanalla suojattujen henkilökohtaisten profiilien takana Webropol-ohjelmassa, sekä Diakonia - ammattikorkeakoulun tarjoamassa OneDrive palvelussa. Haastatteluissa kerätty aineistoa säilytettiin litterointivaiheeseen saakka salasanalla suojatuissa digitaalisissa laitteissa ja sen jälkeen Diakonia-ammattikorkeakoulun verkkotallennuspalvelussa. Kaikkeen aineistoon on ollut pääsy vain opinnäytteen tekijöillä. Aineistot hävitetään tutkimuksen valmistuttua OneDrive-verkkotallennustilasta.

Kvantitatiivisen aineistonkeruun pääasiallisena menetelmänä toimi sähköpostitse lähetetty digitaalinen kysely. Tutkimuskyselyn lähettämisen yhteydessä vastaanottajille lähetettiin kyselyä taustoittava sähköposti, jossa kerrottiin avoimesti tutkimuksen tarkoitus ja kuvattiin sen liittyminen laajemmin organisaatioiden ja vammaisalan tutkimustoimintaan. Kyselyyn vastaamisen vapaaehtoisuutta ja luottamuksellisuutta korostettiin. Kyselylomakkeiden lähettäminen toteutettiin organisaatioiden tutkimusyksiköiden toimesta. Vastaajien henkilöllisyys ei ollut missään tutkimuksen vaiheessa organisaatioiden ulkopuolisten toimijoiden tiedossa.

Tutkimuksen yhteydessä suoritettavat haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Haastateltaville kerrottiin ensimmäisen yhteydenoton yhteydessä tutkimuksen taustoista, sen vaiheista ja liittymisestä vammaispalvelualan ja vastaajan edustaman organisaation kehittämistoimintaan. Haastateltaville kerrottiin haastattelijoiden toimivan opiskelijoina ammattiroolinsa sijaan ja että haastattelussa kertyvää tietoa käsitellään siten, ettei haastateltavaa voi tunnistaa. Lisäksi korostettiin haastattelussa saatavaa tietoa käytettävän vain opinnäytetyöhön. Avointen kysymysten vastauksia sekä haastatteluaineistoa käytetään ja kuvataan vastauksen teemaan liittyen. Vastauksia ei käytetä irrallisina asiayhteyksistä eikä vastaajaa voi tunnistaa vastauksen kirjaamistavan perusteella.

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tulokset osoittavat vammaisalan esimiestyön siirtyneen suuressa määrin tietojärjestelmiin, raportointiin ja raporttien analysoimiseen. Vammaisalan esimiesten työajasta valtaosa kuluu digitaalisten työvälineiden parissa työskentelyyn. Eniten järjestelmien koetaan tukevan talouden ja henkilöstöhallinnon osa-alueita. Heikoimmin sähköiset työvälineet tukevat asiakkaiden kanssa tapahtuvaa viestintää.

Tutkimuksen laadullisen aineiston mukaan henkilöstöä odotetaan johdettavan läheltä ja johtajan oletetaan tuntevan vastuualueensa asiakkaat ja heidän tarpeensa. Vammaisalan johtamiseen päällimmäisenä liitetty eettinen velvoite on vahvasti se, että johtaja on tarpeita tunnistava, taitava viestijä, joka valvoo eritoten asiakkaiden etujen toteutumista.

Tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden vertailu on toteutettu pelkästään kyselytutkimuksen vastausten perusteella. Organisaatioiden vertailua on toteutettu kyselytutkimuksen tulosten esittelyn kohdalla sekä omassa luvussaan, organisaatioiden toiveesta johtuen sekä aiheen kuvaamisen loogisuuden lisäämiseksi.

Tutkimuksen tulosten esittely toteutetaan useammassa osassa. Kunkin luvun alle on eritelty keskeisimmät havainnot kyseisestä tutkimusalueesta. Havaintojen perusteena oleva aineisto, eli kyselyn ja haastatteluiden kaikki tulokset, on taulukoitu tutkimuksen liitteiksi.

7.1 Johtaminen ja työympäristöt

Neljällä ensimmäisellä monivalintakysymyksellä kartoitettiin esimiehiin henkilöinä liittyviä ja heidän työympäristöönsä liittyviä tietoja kuten työkokemusta, vastualueen yksiköiden, alaisten ja asiakkaiden lukumäärää. (Liite 3.)

Taulukko 1. Kaikkien kyselyyn vastanneiden esimiestyökokemus vuosina.

Esimiestyökokemus						
Muuttuja	n	Prosenttia vastanneista	HKI n	HKI Prosenttia vastanneista	ETEVA n	ETEVA Prosenttia vastanneista
0-5 vuotta	9	20 %	5	16 %	4	29 %
6-10 vuotta	10	22 %	7	22 %	3	21 %
11-15 vuotta	5	11 %	4	13 %	1	7 %
16-20 vuotta	8	17 %	7	22 %	1	7 %
Yli 20 vuotta	14	30 %	9	28 %	5	36 %

Esimiesten työkokemus jakautui melko tasaisesti. Helsingin kaupungin organisaatiossa työskentelevien esimiesten kohdalla tasainen jakauma korostuu. Eteva kuntayhtymän kohdalla voi havaita ääripäiden korostuvan. Etevassa alle kymmenen vuotta esimiestyötä tehneitä on vastaajista puolet ja yli 20 vuotta esimiestyötä tehneitä oli reilu kolmannes vastaajista. Kokonaisuutta tarkastellessa tuloksissa suurimpana ryhmänä (30%) ovat edustettuina esimiehet, joilla on yli 20 vuotta esimieskokemusta ja pienimpänä ryhmänä 11–15 vuotta esimiestyökokemusta omaavat vastaajat.

Taulukko 2. Kaikkien kyselyyn vastanneiden esimiesten alaisten lukumäärä.

Alaisten lukumäärä						
Muuttuja	n	Prosenttia vastanneista	HKI n	HKI Prosenttia vastanneista	ETEVA n	ETEVA Prosenttia vastanneista
1-5 henkilöä	2	4 %	1	3 %	1	7 %
6-10 henkilöä	6	13 %	5	16 %	1	7 %
11-15 henkilöä	4	9 %	4	13 %	0	0 %
16-20 henkilöä	8	17 %	8	25 %	0	0 %
21-25 henkilöä	3	7 %	3	9 %	0	0 %
26-30 henkilöä	7	15 %	6	19 %	1	7 %
Yli 30 henkilöä	16	35 %	5	16 %	11	79 %

Puolella esimiehistä alaisten lukumäärä on enemmän kuin 25 työntekijää. 35 prosentilla vastaajista alaisten lukumäärä on enemmän kuin 30 työntekijää. Eteva kuntayhtymässä valtaosalla vastaajista (79 %), on alaisuudessaan yli 30 henkilöä, kun taas Helsingin kaupungilla valtaosalla esimiehistä (66 %) on alle 25 henkilöä johdettavanaan. Huomioitavaa on, että organisaatorakenteet eroavat toisistaan. Tämä saattaa osaltaan selittää eroa alaisten määrässä. Etevan palvelupäälliköiden alaisuudessa työskentelee yksikkökohtaisia vastaavia ohjaajia, jotka eivät ole esimiesasemassa mutta kantavat vastuuta yksikön arjen toimintojen johtamisesta. Helsingin johtavilla ohjaajilla, jotka ovat johtamishierarkiassa Etevan palvelupäälliköihin verrattavalla tasolla, ei ole alaisuudessaan vastaavia ohjaajia.

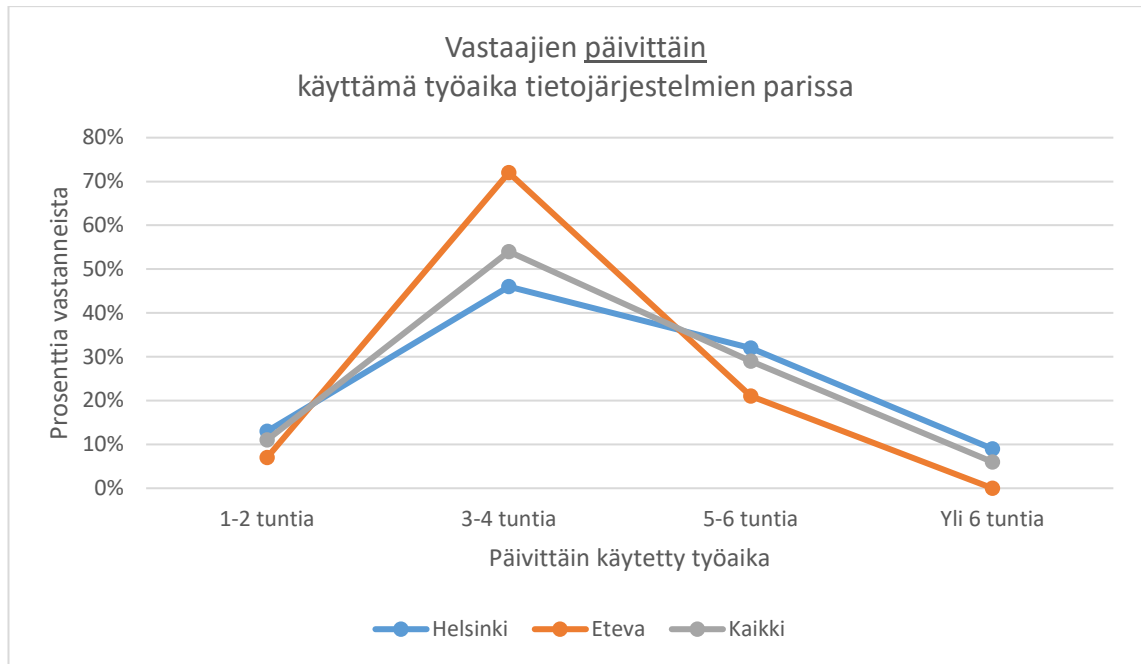
Taulukko 3. Kaikkien kyselyyn vastanneiden esimiesten vastuulla olevien palvelukokonaisuuksien lukumäärä.

Vastuulla olevat palvelukokonaisuudet						
Muuttuja	n	Prosenttia vastanneista	HKI n	HKI Prosenttia vastanneista	ETEVA n	ETEVA Prosenttia vastanneista
1-2 kpl	24	52 %	20	63 %	4	29 %
3-5 kpl	13	28 %	8	25 %	5	36 %
6-8 kpl	5	11 %	2	6 %	3	21 %
8 tai enemmän	4	9 %	2	6 %	2	14 %

Esimiesten vastuualueiden asiakasmääriä tarkasteltaessa yli puolella vastaajista asiakkaiden lukumäärä oli yli 50, ja valtaosalla vastaajista (87 %) vastuualueen asiakkaiden lukumäärä oli yli 30. Organisaatioita vertailtaessa voi todeta, että Etevan kaikkien vastanneiden esimiesten vastuualueitten asiakkaitten lukumäärä on yli 30, kun taas Helsingin kaupungilla noin viidenneksellä esimiehistä on vastuualueellaan alle 30 asiakasta. Kokonaisuudessaan voi todeta tutkimukseen vastanneiden esimiesten vastuualueiden olevan suuria. Yli puolella kaikista vastaajista alaisten ja asiakkaiden yhteenlaskettu määrä on enemmän kuin 75 henkilöä. Etevan esimiesten vastuualueiden voi todeta olevan helsinkiläisiä kollegoitaan suurempia. (Liite 6.)

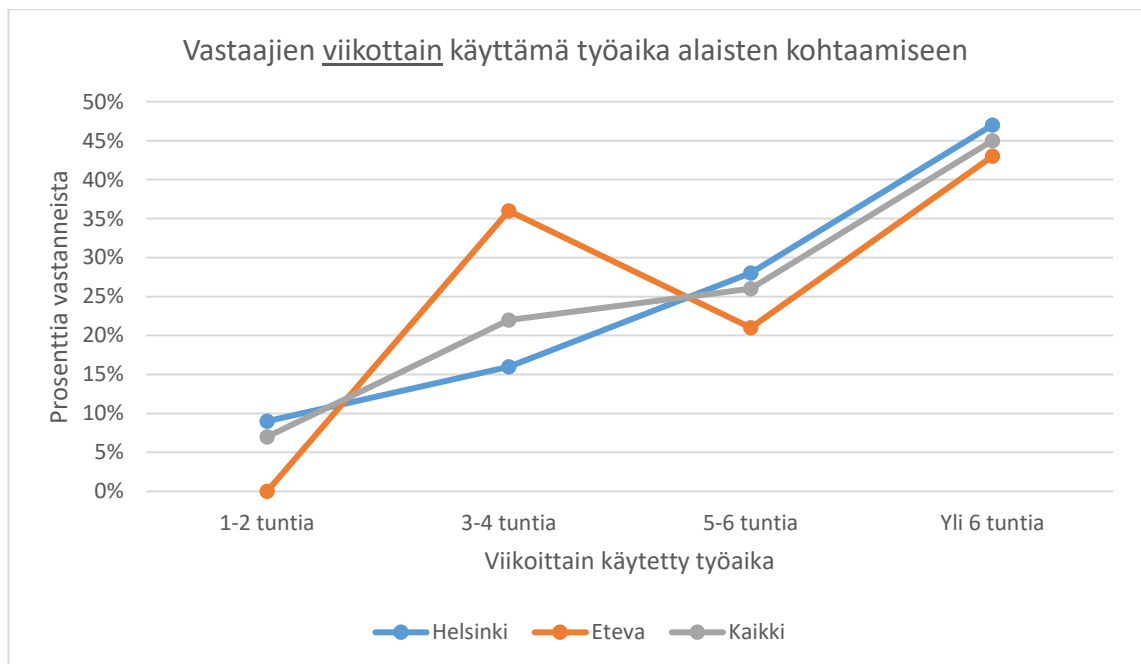
Toinen monivalintakysymysryhmä sisälsi kymmenen kysymystä, joilla kartoitettiin digitaalisten järjestelmien määrää ja niiden käyttöön kuluva työaika. Lisäksi kysyttiin arvioita työajan jakautumisesta järjestelmien, alaisten ja asiakkaiden kohtaamisen välillä. Yli puolet vastaajista kuvaa käyttävänsä päivittäin 6–10 eri tietojärjestelmää. Järjestelmät painottuvat henkilöstöhallinnon järjestelmiin, asiakas- ja taloushallinnon järjestelmät jäävät pienempään rooliin. (Liite 3, kysymykset 6–8.) Käytettyjen tietojärjestelmien lukumäärää tarkasteltaessa voi todeta Etevan esimiehillä olevan enemmän tietojärjestelmiä käytössään.

Valtaosa vastaajista (83 %) kertoo käyttävänsä päivittäin työaika tietojärjestelmien parissa 3–6 tuntia. Kun lukuun lisätään vastaajien 5 % osuus, joka kertoo käyttävänsä tietojärjestelmiä yli kuusi tuntia työpäivänsä aikana, voidaan todeta, että yli kolme tuntia työpäivänsä aikana tietojärjestelmien parissa työskentelee 91 % kaikista vastaajista. Vastanneista 12 % käyttää arvionsa mukaan päivittäistä työaikaansa tietojärjestelmien parissa 1–2 tuntia. Vastanneista 58 % käyttää työaikaansa päivittäin 3–4 tuntia tietojärjestelmien käyttöön ja 28 % viidestä kuuteen tuntia.



Kuvio 5. Vastaajien päivittäin käyttämä työaika tietojärjestelmien parissa.

Tarkasteltaessa eroja Etevan ja Helsingin kaupungin välillä, voi todeta Helsingin kaupungin esimiesten käyttävän tietojärjestelmien parissa enemmän päivittäistä työaikaansa. Pääpiirteissään tietojärjestelmien parissa kuluvan työajan voi katsoa kuitenkin jakautuvan melko samankaltaisesti (kuvio 5.)

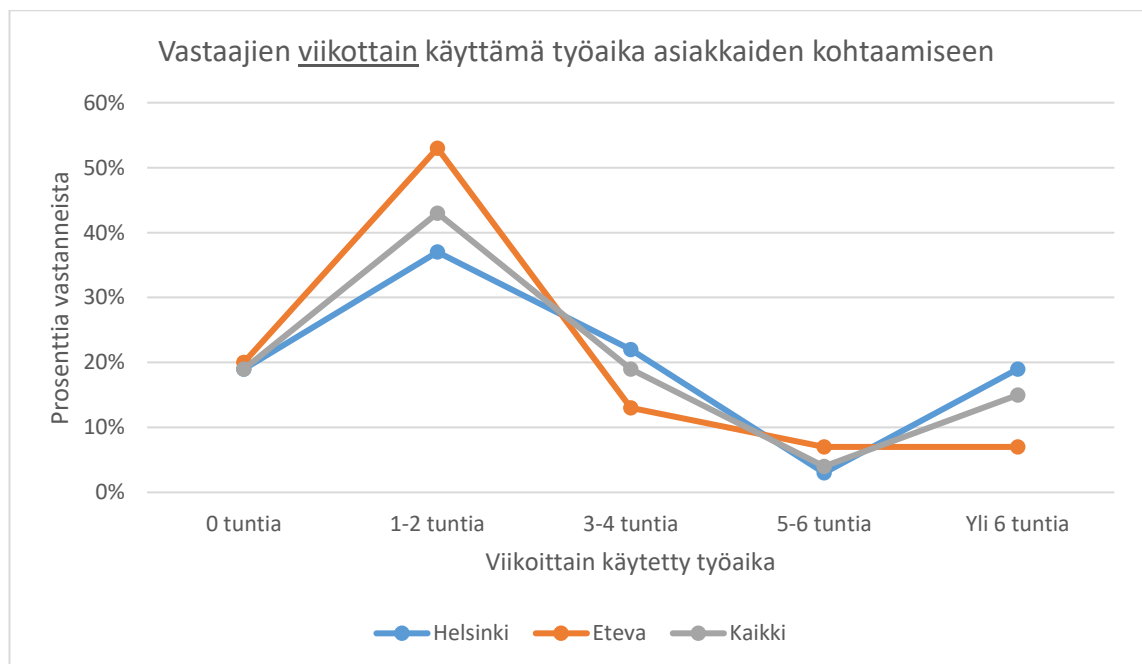


Kuvio 6. Vastaajien viikottain käyttämä työaika alaisten kohtaamiseen

Kysyttäessä viikoittain alaisten kohtaamiseen käytettävää työaikaa, arvioi 7 % vastaajista käyttävänsä aikaa 1–2 tuntia. Vastaajista 22 % arvioi käyttävänsä alaisten kohtaamiseen viikoittain 3–4 tuntia, 26 prosenttia 5–6 tuntia ja 45 % 6 tuntia tai enemmän. Vastanneista enemmistö (74 %) käyttää täten viikoittaista työaikaansa noin 5–6 tuntia alaistensa kohtaamiseen.

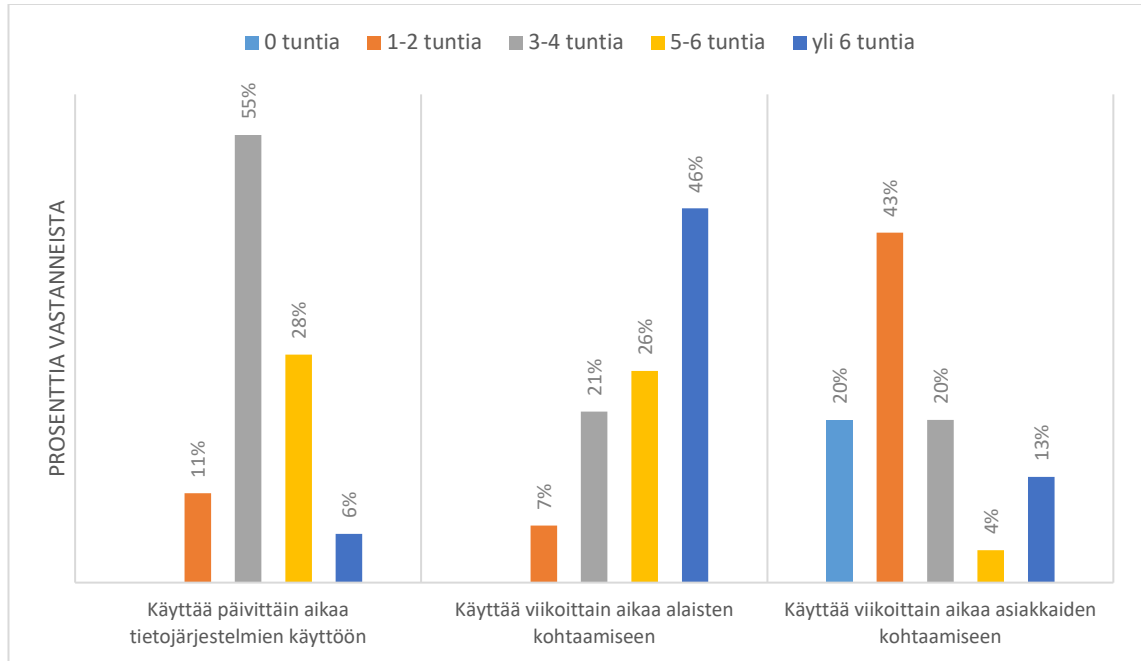
Verrattaessa eroja alaisten kohtaamiseen käytetyn viikoittaisen työajan kohdalla, voi todeta helsinkiläisten käyttävän enemmän työaikaa kyseiseen johtamisen sisältöön. Etevan esimiehistä 64 % kohtaa alaisiaan yli viiden tunnin ajan viikossa, Helsingin kohdalla prosenttiosuus on 75 % (kuvio 6.)

Asiakkaiden kohtaamiseen viikkotasolla käytettyä aikaa kysyttäessä vastaajista enemmistö (81 %) kertoi käyttävänsä asiakkaiden kohtaamiseen 0–4 tuntia viikoittain. Viidennes vastaajista kertoi, ettei kohtaa asiakkaita lainkaan ja lähes puolet (43 %) yhdestä kahteen tuntiin viikossa. Viidennes vastaajista kertoi kohtaavansa asiakkaita viikoittain kolmesta neljään tuntiin, neljä prosenttia 5–6 tuntia ja viisitoista prosenttia kuusi tuntia tai enemmän. Vastanneiden enemmistön (83 %) viikoittain asiakkaiden kohtaamiseen käytämä työaika, jaettuna tasaisesti arkipäiville on 0–0,66 tuntia päivässä.



Kuvio 7. Vastaajien viikoittain käyttämä työaika asiakkaiden kohtaamiseen

Verrattaessa Etevan ja Helsingin kaupungin esimiesten työajan käyttöä asiakkaiden kohtaamiseen liittyen voi todeta Helsingin kaupungin esimiesten käyttävän asiakkaiden kohtaamiseen enemmän viikoittaista työaika (Kuvio 7.)



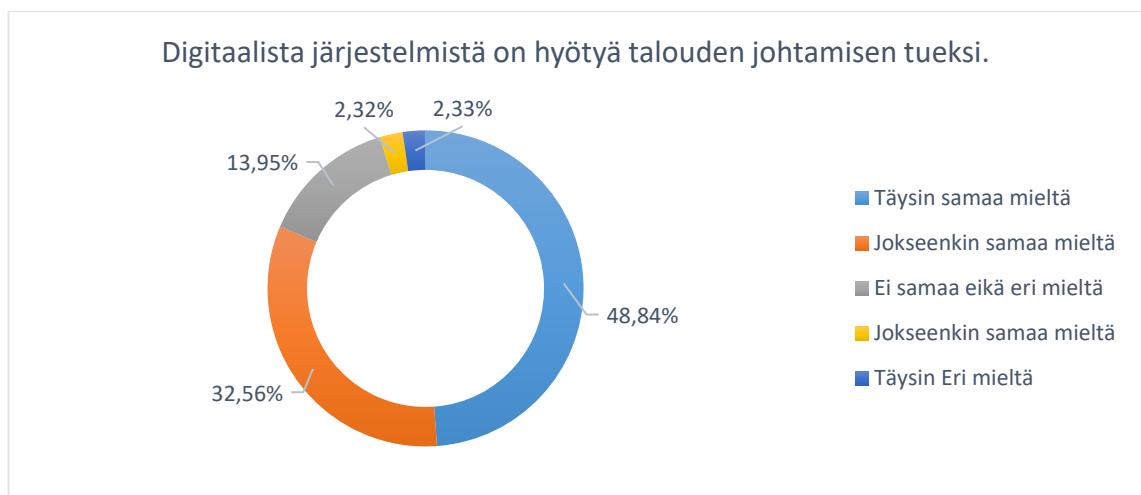
Kuvio 8. Esimiesten työajan jakautuminen tietojärjestelmien käyttöön verrattuna alaisten ja asiakkaiden kohtaamiseen käytettyyn työaikaan.

Esimiesten työaika voi laskea käytettävän 30 asiakkaan yksikössä keskimäärin yhdestä kahteen minuuttia viikossa asiakasta kohden ja 50 asiakkaan yksikössä 1,2–2.5 minuuttia viikossa. Kuviossa 8 on havainnollistettu esimiesten työajan jakautumista alaisten ja asiakkaiden kohtaamiseen kuluvan ajan ja tietojärjestelmien käyttöön kuluvan ajan osalta. Valtaosa kyselyyn vastanneista esimiehistä (83 %) käyttää yhdessä päivässä saman ajan tietojärjestelmien käyttöön kuin asiakkaiden kohtaamiseen kahdesta kolmeen viikon aikana.

7.2 Digitaalisten välineiden näyttäytyminen

Digitaalisten järjestelmien käyttämiseen liittyviä kokemuksia ja kokemuksia niiden tuottaman tiedon hyödyllisyydestä kerättiin 13 kysymyksellä, jotka luokiteltiin kolmeen eri

teemaan (Liite 3). Ensimmäiseen teemaan liittyivät kysymykset 16–18 ja 23, jotka kartoittivat kokemusta digitaalisten välineiden hyödystä johtamisen eri sisältöihin liittyen. Kysymyksillä 19–21 kartoitettiin viestintään liittyviä kokemuksia. Kysymykset olivat Likert-asteikolla kuvattuja väittämiä, joissa vastaaja sai valita viiden vastausvaihtoehdon välillä. Kunkin väittämän kohdalla vastausvaihtoehdot olivat: 1. Täysin samaa mieltä. 2. Jokseenkin samaa mieltä. 3. Ei samaa eikä eri mieltä. 4. Jokseenkin eri mieltä. 5. Täysin eri mieltä. Vastausten numerointi vastaa myös niiden arvoa tulosten esittelyn yhteydessä. Vastausten keskiarvoa ja mediaania kuvataan luvulla, joka on 1–5, kuvaten näin vastausten keskiarvoa suhteessa väittämäskalaan. Eli keskiarvoa tai mediaania kuvaavan luvun ollessa lähellä arvoa yksi olivat vastaajat keskiarvoisesti täysin samaa mieltä väittämän suhteen. Mitä lähempänä luku on arvoa viisi, sitä yleisemmin vastaajat olivat täysin eri mieltä väittämän kanssa. Avoimilla kysymyksillä kartoitettiin kaikkien kolmen pääteeman lisäksi johtamisen etiikkaan ja palveluiden kehittämiseen liittyviä sisältöjä.



Kuvio 9. Vastaajien kokemuksia digitaalisten järjestelmien hyödyistä talouden johtamisen tueksi

Digitaalisten järjestelmien koetaan tukevan erityisen hyvin talouden johtamista. 81,4 % kertoi olevansa täysin tai jokseenkin samaa mieltä järjestelmien hyödyllisyydestä kyseiseen johtamisen sektoriin liittyen. Likert-asteikolla kuvattuna keskiarvo on 1,77 (asteikolla 1–5).

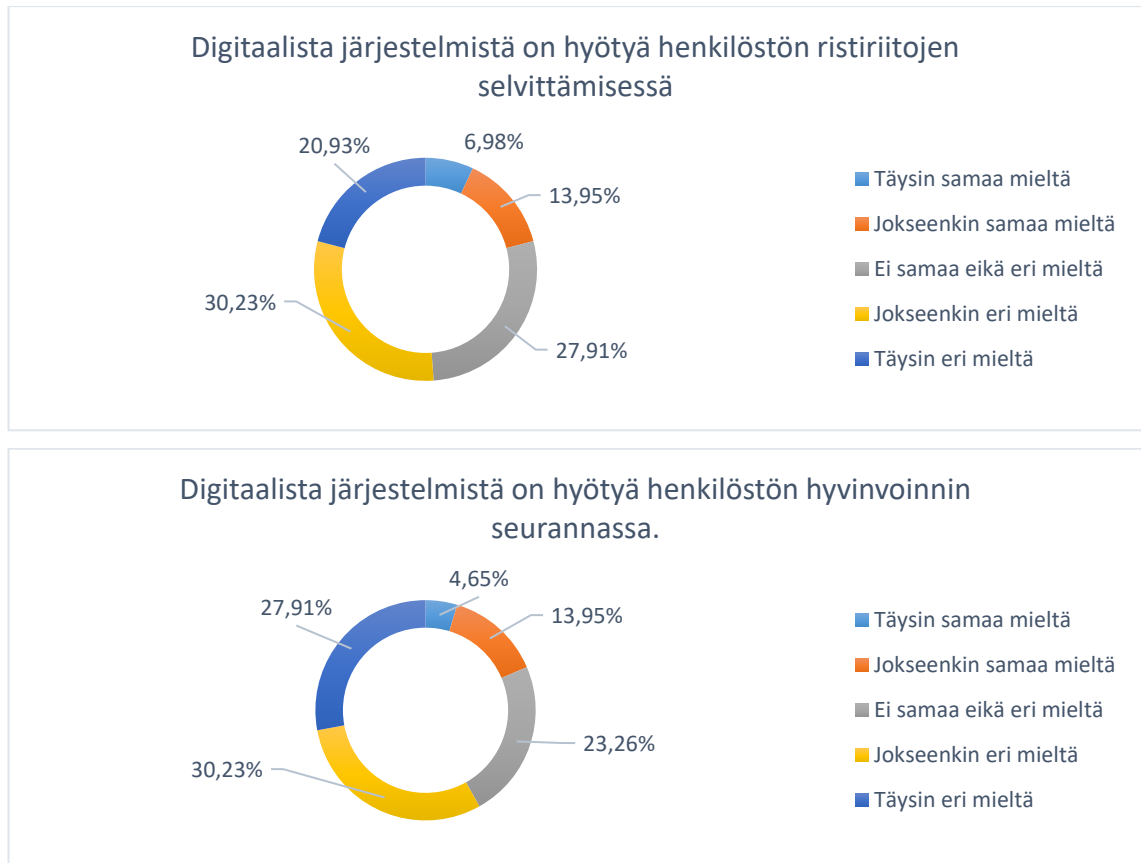
Seuraavaksi hyödyllisimmiksi digitaaliset työvälineet koetaan henkilöstöjohtamiseen ja asiakastyön johtamiseen liittyen. Näillä johtamisen osa-alueilla 70-75 % vastaajista kokee saavansa hyödyllistä tietoa digitaalisista järjestelmistä. Likert-asteikolla kuvattuna keskiarvo on henkilöstöjohtamisen kohdalla 2,12 ja asiakastyön johtamisen kohdalla 2,02. (asteikolla 1–5). Lisäksi järjestelmät koetaan hyödyllisiksi palveluiden kehittämiseen liittyen. Väittämään Digitaaliset välineet tukevat palveluiden kehittämistä, vastattiin keskiarvolla 2,21 (asteikolla 1–5). Eli keskiarvona mitattuna valtaosa vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. (Kysymykset 16–18 ja 23).

Avointen kysymysten vastauksissa tiedonhallinnan ja tiedolla johtamisen kuvataan olevan johtamisen osa-alue, jota digitaaliset välineet tukevat erityisen vahvasti.

Yli puolet (62,2 %) vastaajista kokee digitaalisten välineitten tukevan viestintää työntekijöiden ja esimiehen välillä. Kokemuksia kuvaava mediaaniarvo on 2 (asteikolla 1–5). Havaintoa tukevat myös avointen kysymysten vastaukset, joissa erilaisten järjestelmien kautta tapahtuvan viestinnän kuvataan olevan johtamista tukevaa.

Lähes samaan jakaumaan päästään käänteisesti, kun tarkastellaan kokemusta digitaalisten välineitten hyödyntä asiakkaiden kanssa tapahtuvan viestinnän kohdalla. Vain 27 % vastaajista kokee digitaalisten järjestelmien hyödyntävän asiakkaiden kanssa tapahtuvaa viestintää. Kokemuksia kyseisen johtamisen osa-alueen suhteen kuvaa heikko tyytyväisyys myös Likert-asteikolla kuvattuna. Keskiarvo vastausten kohdalla on 3,47 (asteikolla 1–5) ja mediaaniluku on neljä, jolloin vastaajien voi tulkita olleen jokseenkin eri mieltä digitaalisten järjestelmien hyödyllisyydestä asiakkaiden kanssa tapahtuvan viestinnän kohdalla. (Kysymykset 19–20)

Heikoimmin digitaalisten välineitten koetaan tuottavan tietoa yksittäisen työntekijän hyvinvoinnista ja tukevan johtamista henkilöstön ristiriitatilanteissa. Vain 21 % vastanneista esimiehistä kokee digitaalisten järjestelmien olevan avuksi henkilöstön ristiriitojen selvittämisessä. Esimiehet kokevat digitaalisten välineiden olevan vain vähän hyödyksi, kun tarvitaan tietoa yksittäisen työntekijän hyvinvointiin liittyen. Likert-asteikolla väittämän mediaanituloksena on neljä, eli vastaajat ovat jokseenkin eri mieltä digitaalisten välineitten hyödyntä työntekijän hyvinvoinnin selvittämiseen liittyen. Vastaajista 20 % kokee järjestelmien olevan hyödyksi kyseisessä asiassa.



Kuvio 10. Vastaajien kokemuksia digitaalisten järjestelmien hyödyistä henkilöstön ristiriitojen selvittämisessä sekä hyvinvoinnin seurannassa

Tarkastelemalla näitä kahta kohtaa yhdessä voidaan todeta, että esimiehet kokevat järjestelmät tiedon hallinnan ja hankkimisen kannalta hyödyllisiksi, mutta eivät koe digitaalisten järjestelmien korvaavan vuorovaikutuksen vaadetta esimiestyössä. Henkilöstön hyvinvoinnin ja ristiriitojen selvittämisessä digitaalisten järjestelmien ei juurikaan koeta tukevan esimiestyötä. (Kysymykset 21–22)

Kysyttäessä kokemusta siitä ovatko digitaaliset välineet kehittäneet työntekijöiden tarpeiden kuulemista saatiin mediaaniluvuksi 3,29 (Likert asteikko 1–5), jolloin vastaajien voi kuvata olleen jokseenkin eri mieltä digitaalisten välineitten hyödyistä kyseisessä asiassa. Työntekijöiden yksilöllisen osaamisen hyödyntämisen kohdalla digitaaliset järjestelmät koettiin myös rajallisesti hyödyllisiksi. Yhteensä 70 % vastaajista ei osannut kuvata saamaansa hyötyä tai koki järjestelmät jokseenkin tai täysin hyödyttömiksi näillä osa-alueilla. (Kysymykset 27–28)

Kysyttäessä digitaalisten välineiden vaikutusta asiakastyön päivittäisen sisällön tuntemukseen tai alaisten päivittäisten tehtävien tuntemiseen noin kolmasosa vastaajista koki järjestelmien olevan jokseenkin hyödyllisiä ja noin 60 % vastaajista ei osannut tunnistaa hyötyä tai oli jokseenkin tai täysin eri mieltä digitaalisten järjestelmien hyödystä asiakkaiden arjen sisällön tai työntekijöiden päivittäisten toimien tuntemukseen liittyen. Likert-asteikolla kokemusta kuvaava mediaaniarvo on kolme, eli keskiarvoisesti vastaajat ovat jokseenkin eri mieltä digitaalisten välineitten hyödyllisyydestä alaisten ja asiakkaiden päivittäisten toimien ja arjen kuvaamisessa. (Kysymykset 25 ja 26.)

7.3 Digitalisaatio ja johtamisen etiikka

Kuvattaessa digitalisaation näyttäytymistä vammaisalan johtamisen etiikkaan liittyen kuvataan tosiasiallisesti kyseisten asioiden suhdetta toisiinsa. Vammaisalan johtamisen etiikan ja digitalisaation suhdetta kuvataan tässä luvussa kyselytutkimusvaiheen ja henkilöhaastattelujen aineistoa hyödyntäen ja yhdistäen. Kyselytutkimuksen avoimilla kysymyksillä pyrittiin syventämään vammaisalan johtamisen etiikan ja digitalisaation teemoihin liittyvää tietoa, henkilöhaastatteluiden tavoite oli sama. Lisäksi henkilöhaastatteluiden tavoitteena oli tuottaa aineistoa johtamisen etiikkaan liittyvien sisältöjen vertailuun suhteessa kyselytutkimuksen aineistoon. Samaa aineistoa on hyödynnetty arvioinnin ja johtopäätösten tekoon. Johtamisen etiikkaan liittyvien päätelmien ja arvioinnin yleisenä loogiikkana on ollut tavoitteiden ja toiveiden kohtaavuuden tarkastelu rinnakkain johtamistyön realiteettien kanssa.

Henkilöhaastatteluissa vammaistyön esimiestehtäviin hakeutumisen vahvimpina perusteina nousivat esiin sattuma ja kiinnostus johtamiseen työnä. Haastatelluista esimiehistä suurimmalla osalla johtamiskokemusta oli pääosin vammaistyöstä. Noin puolet haastatelluista oli toiminut alalla pitkään, ja edennyt alan perustason tehtävistä esimiestehtäviin. Vammaisalan johtamisen tärkeimmäksi lähtökohdaksi koettiin asiakaskunnan palvelutarpeiden ymmärtämisen, jonka kuvattiin kehittyneen käytännössä ja eritasoisissa tehtävissä työskentelyn myötä.

Haastateltujen esimiesten näkemys vammaistyön substanssin hallitsemisesta kriteerinä hyvälle vammaistyön johtajalle oli lähes yksimielinen. Vammaistyön johtamisen koettiin

eroavan muista esimiestyöympäristöistä siten, että vammaistyön johtamisessa alan substanssin hallinta on edellytys, mutta se ei pelkästään riitä. Vammaisalan johtajan tulee alansa substanssiosaamisensa lisäksi ymmärtää laaja-alaisesti yhteiskunnassa ja palvelujärjestelmissä vireillä olevat asiat ja siirtää ne johtamisensa kautta asiakastyön toteumaan. Työn vaikuttavuus ja liittyminen asiakkaan kaikkiin elinkaaren vaiheisiin kuvattiin tuovan työhön piirteen, joka erottaa vammaistyön johtamisen muusta sosiaali- ja terveydenhuollon alan johtamisesta.

”Kylhän tässä perussubstanssin hankskaaminen on keskiössä, pelkkä johtaja ei tässä pärjää”

Vammaisalan substanssin hallinnan lisäksi yleisiksi mielletyt eettiset hyveet näyttävät korostuneesti vammaistyön johtamisen keskeisinä vaatimuksina. Hyvä vammaisalan johtajuus näyttää vastaajien mukaan empatiakykyä, inhimillisyyttä, oikeudenmukaisuutena sekä tasapuolisuutena. Vammaisalan johtamisen etiikan voi siis nähdä näyttävän suoraan johtajan suhteessa alaisiin ja asiakkaisiin. Nämä samat kokemuspohjaiset ja vuorovaikutusperusteiset etiikan määreet nousevat esiin johtamisen etiikkaan liittyvinä, yleisesti todettuina odotuksina. Lisäksi korostuvat lainsäädännön hallintaan, ihmisoikeustyöhön sekä vammaisten ihmisten yhteiskunnallisen aseman edistämiseen liittyvät odotukset. Johtamisen eettisen ideaalin voi siis kuvata vahvasti muodostuvan asiakkaiden elämän tuntemuksen vaateina ja sitä kautta asiakastyön konkreettiseen sisältöön vaikuttamiseen liittyvinä odotuksina. Myös yhteiskunnallisen kehityksen vaikutusten analysointikyvyn tarvetta korostettiin tärkeänä asiakastyön johtamiseen liittyvänä osa-alueena.

”Tämä on niin moninaista, että johtajan näkökulma pitää olla 360 astetta ja vähän päälle”

”Vammaisalan esimiehen tulee nähdä laajemmin, kuin vain oman vastualueensa ala”

Hyvän vammaistyön johtajan ominaisuuksina korostui kyky olla kiinni ajassa ja yhteiskunnallisessa muutoksessa koskien vammaisten asemaa, myös henkilöstöjohtamiseen liittyen. Taito tukea henkilöstöä jatkuvaksi kuvatussa muutoksessa korostui useimmissa vastauksissa.

”Pitää olla vahva viedäkseen muutokset läpi ja saa henkilökunnan sitoutettua ja ymmärtämään muutoksen syyt”

Haastateltujen kuvauksissa henkilöstöä tulisi johtaa läheltä ja johtajan tulisi tuntee vastualueensa asiakkaat ja heidän tarpeensa. Vammaisalan johtajan ei kuvata johtavan kehitysvammaisia henkilöitä vaan henkilöstöä ja muita resursseja, joilla tuotetaan asiakastyön toteumaa. Vammaisalan johtamiseen päällimmäisenä liitetty eettinen velvoite on vahvasti se, että johtaja on tarpeita tunnistava, taitava viestijä, joka valvoo eritoten asiakkaiden etujen toteutumista.

”Pitää kyetä muuttumaan ajassa; 30 vuotta toteutettu työtapa ei ole peruste tehdä aina samoin”

Kyselytutkimuksessa annettiin vastaajille mahdollisuus kuvata kokemuksia digitaalisten välineiden käytettävyydestä työhyvinvoinnin johtamiseen ja vaikeisiin johtamistilanteisiin liittyen. Vastausten perusteella voi todeta erityisesti henkilöstöhallinnon järjestelmiin liittyvän tiedonhallinnan tukevan vaikeita johtamistilanteita. Erilaisten raporttien saataavuus, tiedon kiistattomuus ja mahdollisuus tiedon analysointiin kuvataan digitaalisten välineiden erityiseksi eduksi. Tiedonsiirron helppouden ja kommunikointimenetelmien monipuolistumisen kuvataan myös tukevan johtamista. Digitaalisten järjestelmien ei kuitenkaan kuvata korvaavan henkilökohtaisen kohtaamisen ja kasvokkain tapahtuvan johtamisen tarvetta. Eritoten henkilöstön ristiriitojen selvittämiseen liittyen digitaalisten työvälineiden hyödyllisyys koetaan vähäiseksi.

Digitaalisten välineiden koetaan parantaneen henkilöstön osallistamista ja vastuuttamista omien asioidensa hoitamiseen liittyen. Henkilöstöhallinnon järjestelmät koettiin erityisen hyödyllisiksi, niiden kuvattiin tukevan esimiehen toimintaa esimerkiksi työkykyyn liittyvien keskustelujen ja prosessien suhteen.

”Numerot ja käppyrät on se mitä kaikki ymmärtää ja niiden pohjalta voidaan käydä keskustelua”

Vammaisalan esimiehet kokivat digitaalisten välineitten edesauttavan johtamisen prosesseja, nopeuttavan tiedon siirtymistä sekä tukevan tiedolla johtamista. Ohjelmistojen katsottiin myös mahdollistavan henkilöstöresurssin tarkoituksenmukaisen kohdistamisen. Työn hallinnollisiin sisältöihin liittyneet kehittämistoiveet kohdistuivat valtaosin työn sujuvoittamiseen. Vastaajat toivoivat digitaalisten välineiden tuovan aikaa tärkeämmiksi kuvattujen johtamisen osa-alueiden hoitamiseen.

Hallinnollisten tehtävien kohdalla yhtenä yleisimpänä kehittämistoiveena esiintyivät toiveet järjestelmien luotettavuuden ja yhteistoiminnan jatkokehittämiseen liittyen. Yleisesti koettiin, että tietojärjestelmien toimivuudessa ja luotettavuudessa on vielä kehitettävää. Esimiesten kokemuksen mukaan erilaisten tietoteknisten ongelmien ratkomiseen kuluu paljon aikaa. Erilaisia paperille laadittavia päätöksiä ja sopimuksia kuvattiin olevan vielä runsaasti ja asian tilaan haluttaisiin saada digitaalisten järjestelmien myötä muutos. Lisäksi haastateltavat toivoivat digitaalisten välineitten tukevan tulevaisuudessa työntekijöiden ja asiakkaiden turvallisuutta sekä resurssin tarkoituksenmukaista kohdistamista. Ohjaus ja hoitotyön logistiikkaa helpottavia kehittämistoiveita toi esiin useampi esimies.

”Asiakas voisi katsoa tabletilta ohjeet silloin, kun itse haluaa. Ohjausaikaa jäisi vuorovaikutukseen-ohjaaja voisi mennä asiakkaan kanssa vaikka torikaffelle katsomaan maailmanmenoa”

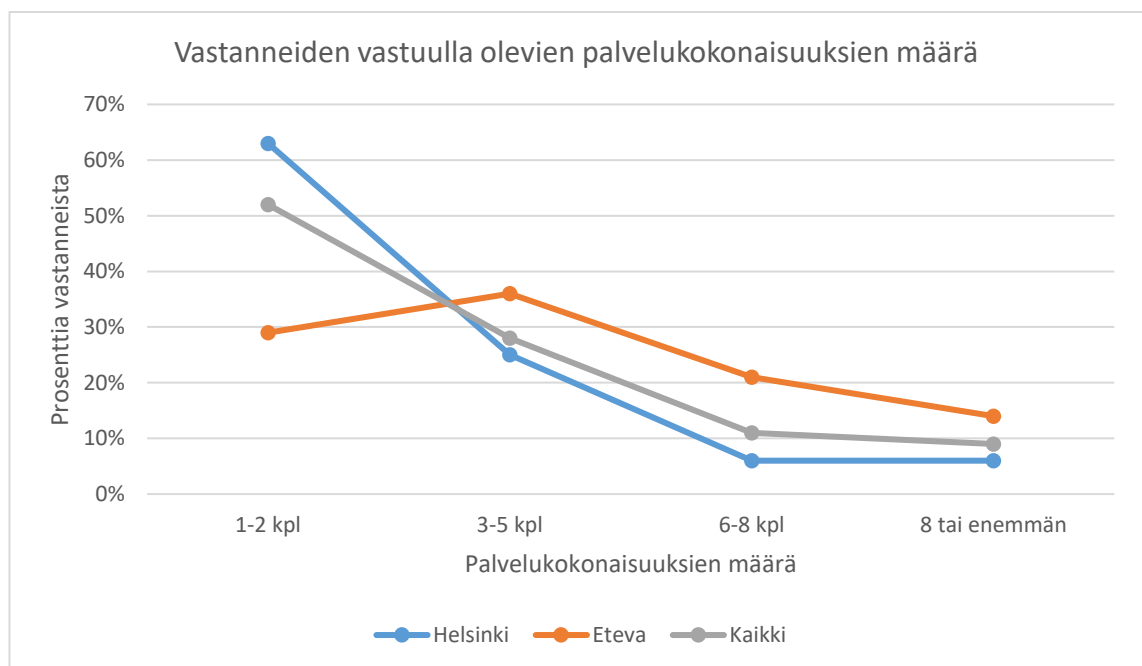
”Diginatiivius myös vammaisilla lapsilla, se menee rinnan muun maailman kanssa. Ne asiakkaat vaativat ja osaavat vaatia palveluita digitaalisesti”

Vammaisten henkilöiden kommunikaation ja osallisuuden tukeminen digitaalisten välineiden avulla oli haastatteluiden tulosten kokonaisuudessa selkeästi yleisin kehittämistoive. Nykyisten digitaalisten välineitten koettiin tukevan asiakkaiden ja vammaisalan johtajien välistä viestintää heikosti. Digitaalisilla välineillä toivotaan voitavan tulevaisuudessa toteuttaa osa ohjaajien rutiininomaisista töistä ja erilaisten arkisten toimintojen, kuten pyykinpesun ohjeistusta asiakkaalle. Tällöin ohjaajalle toivotaan jäävän nykyistä paremmin mahdollisuuksia kohdentaa työaikaansa läsnäoloa vaativiin työtehtäviin ja vuorovaikutukseen asiakkaiden kanssa.

7.4 Organisaatioiden vertailun yhteenveto

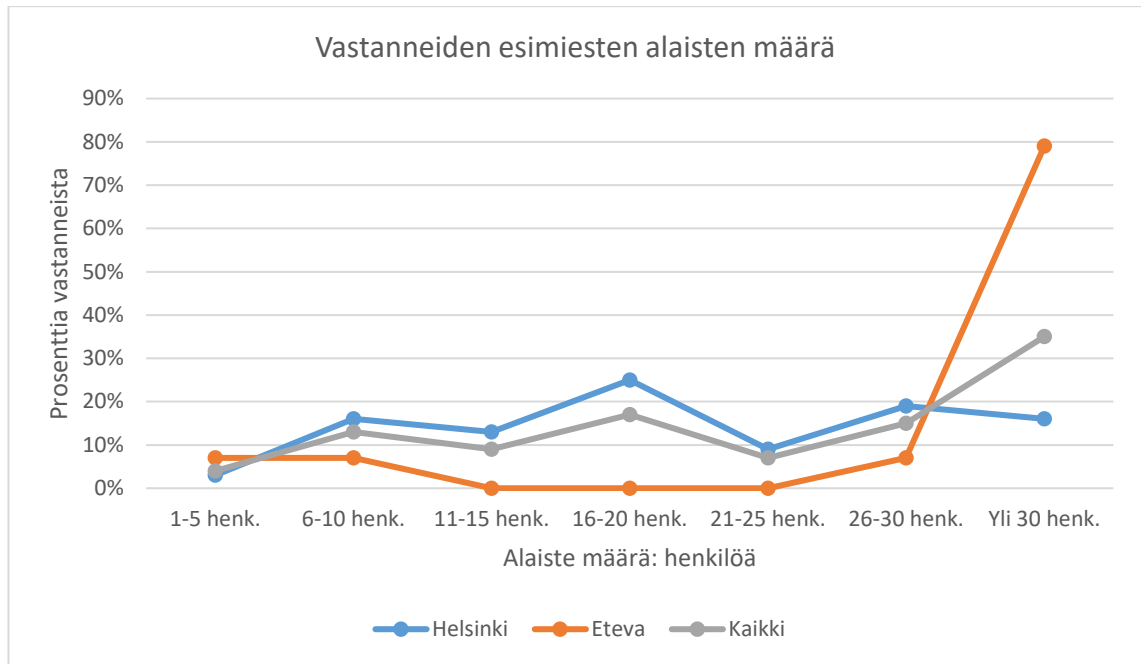
Helsingin kaupungin vammaispalveluissa kysely lähetettiin 41 esimiehelle, joista 32 esimestä vastasi. Eteva kuntayhtymässä kysely lähetettiin 32 henkilölle, joista 14 vastasi kyselyyn. Helsingin kaupungin osalta vastausprosentti oli siis 78 % ja Etevassa 45 %.

Eteva kuntayhtymässä esimiesten vastuualueet ovat Helsinkiin verrattuna suurempia. Eteva kuntayhtymässä 70 prosentilla vastaajista on vastuullaan 3–8 tai enemmän yksiköitä, kun Helsingin kaupungilla 88 prosentilla vastaajista on vastuualueilla enintään viisi johdettavaa yksikköä. Eteva kuntayhtymän esimiesten vastuualueiden asiakkaiden lukumäärät ovat Helsinkiin verrattuna suurempia.



Kuvio 11. Vastanneiden vastuulla olevien palvelukokonaisuuksien määrä

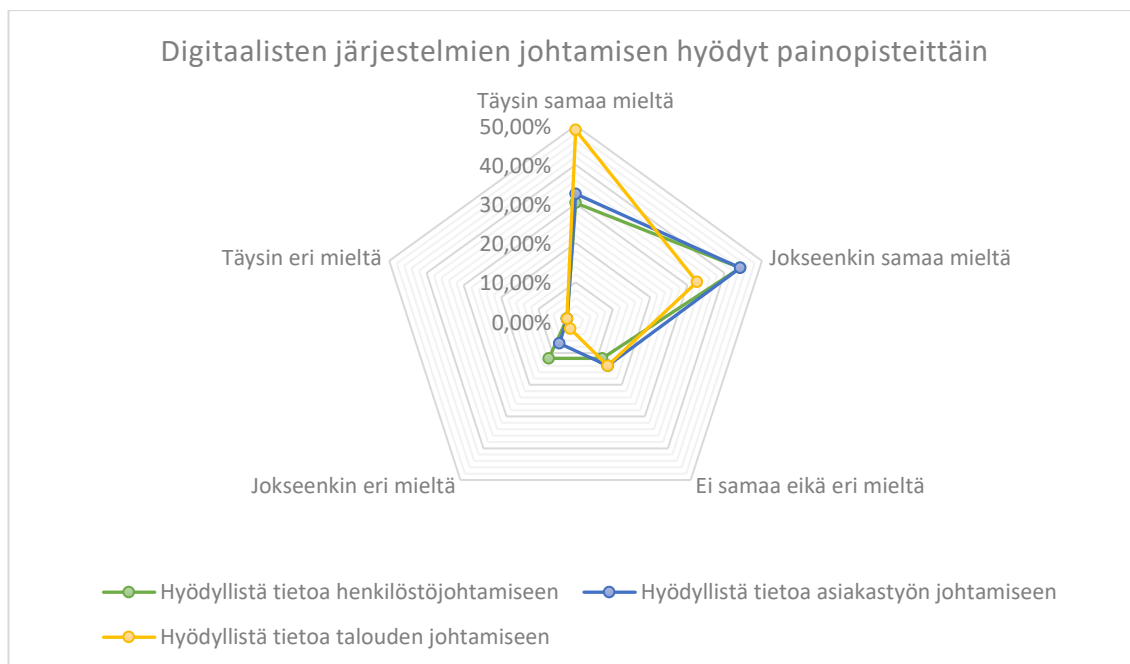
Organisaatioiden välillä alaisten lukumääriä verrattaessa on tulos verrannollinen vastuualueiden kokoon. Etevan esimiehillä on vastuullaan enemmän yksiköitä ja alaisten lukumäärä on helsinkiläisiä kollegoita suurempi. Etevan esimiehistä 80 prosentilla on yli 30 alaista. Helsingin kaupungin esimiehistä 84 prosentilla on alle 30 henkilöä alaisinaan ja 57 prosentilla alle 20 alaista vastuualueellaan. (Kysymykset 2, 3, 4.)



Kuvio 12. Vastanneiden vastualueen alaisten määrä

Huomionarvoista on se, että Etevan organisaatorakenne eroaa Helsingin vastaavasta siten, että Etevan palvelupäälliköiden alaisuudessa työskentelee vastaavia ohjaajia, joita Helsingin esimiehillä ei ole. Yksiköiden päivittäisiä toimia on delegoitu vastaaville ohjaajille. Delegoituja tehtäviä ovat esimerkiksi työvuorosunnittelu ja päivittäisten työprosessien valvominen.

Etevan esimiehet käyttävät päivittäin helsinkiläisiin kollegoihinsa verrattuna useampia tietojärjestelmiä. Helsinkiläisillä vaikuttaisi kuluvan hieman enemmän aikaa päivittäin tietojärjestelmien kanssa työskentelyyn. (Eteva: 92 % 3–6 h/ päivä. Helsinki: 80% 3–6 tuntia / päivä ja 10% yli 6 tuntia / päivä) Järjestelmistä koetaan Etevalla saatavan Helsingin kaupunkiin verrattuna enemmän hyötyä henkilöstö-, asiakastyön- ja taloushallinnon johtamisen tueksi. (Kysymykset 6, 7, 8, 11.)



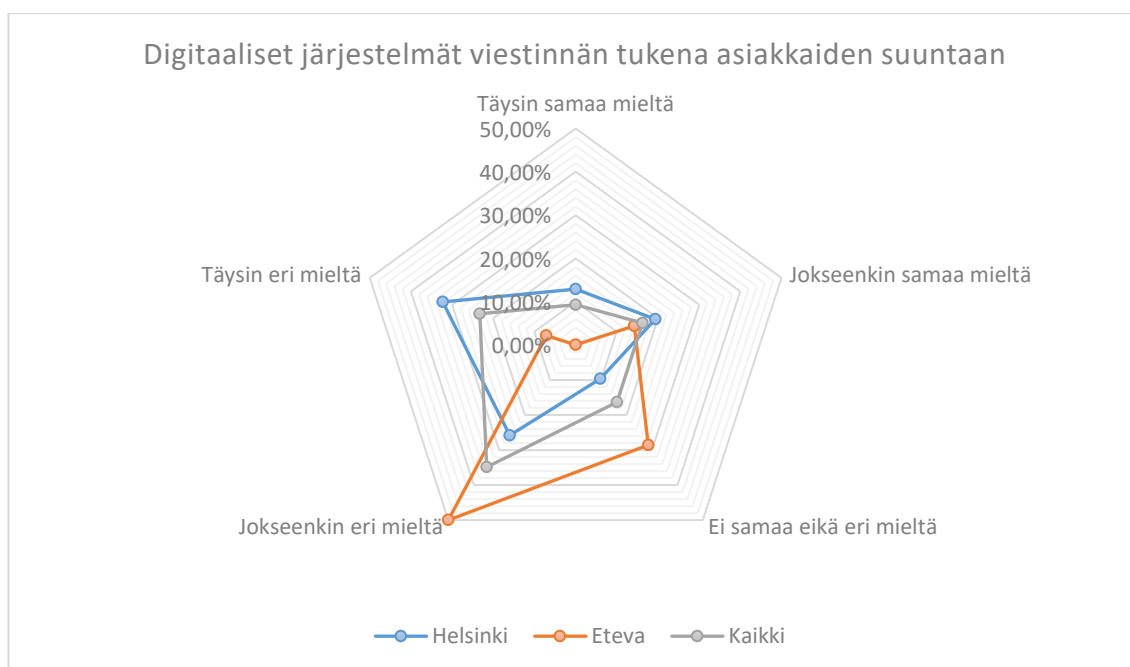
Kuvio 13. Vastaajien kokemukset digitaalisten järjestelmien hyödyistä henkilöstöjohtamisessa, asiakastyön johtamisessa sekä talouden johtamisessa

Huomionarvoinen havainto on Etevan esimiesten tyytyväisyys digitaalisten järjestelmien hyödyistä henkilöstöjohtamisen tukena (liite 9). Kaikki Etevan vastaajat olivat täysin samaa tai lähes samaa mieltä siitä, että digitaaliset järjestelmät tuottavat hyödyllistä tietoa henkilöstöjohtamisen tueksi. Helsingin kaupungilla vastaavaa mieltä oli 60 % vastaajista.

Asiakastyön johtamisessa Etevan vastaajista 93 % koki digitaaliset järjestelmät hyödyllisiksi, Helsingin kaupungilla sama prosentiosuus on 67 %.

Talouden johtamiseen liittyen Etevan esimiehistä 71 % oli täysin samaa mieltä järjestelmän hyödyllisyydestä ja 21 % jokseenkin samaa mieltä. Järjestelmiin tyytyväisten osuus on Etevalla näin mitattuna 93 %. Samalla asteikolla kuvattu, Helsingin kaupungin esimiesten tyytyväisyys taloudenjohtamiseen järjestelmistä saatuun tukeen on 70 %. (Kysymykset 16, 17, 18)

Puutteellisimmiksi molemmissa organisaatioissa koettiin digitaalisten järjestelmien hyöty asiakastyössä ja asiakkaiden kanssa tapahtuvan viestintään liittyen. Tämä osa-alue erottui puutteista selkeimmin.



Kuvio 14. Vastaajien kokemukset digitaalisten järjestelmien hyödyistä viestinnässä asiakkaiden kanssa.

Sekä Helsingin että Etevan esimiehistä yli 50 % oli joko jokseenkin tai täysin eri mieltä siitä, että digitaaliset järjestelmät tukevat viestintää asiakkaiden kanssa. Helsingiläisistä 12,9% koki sähköisten välineiden tukevan viestintää asiakkaiden kanssa. Etevan esimiehistä kukaan ei kokenut järjestelmien tukevan asiakasviestintää.

8 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Vammaispalveluiden käsikirjan (THL 2018) mukaan vammaisalan johtajuuden nähdään perustuvan klassisten eettisten hyveiden varaan ja tukeutuvan vahvaan vammaisalan substanssiosaamiseen. Digitalisaatio on muuttanut tai ainakin tuonut uuden näkökulman tähän määritelmään ja vammaisalan johtamisen pätevyysvaatimuksiin. Johtajien työssä pätevyysvaatimusten muutos näyttäytyy käytännössä siten, että digitaalisia välineitä tulee osata käyttää yleisten johtamisen käytänteiden lisäksi asiakkaiden- ja alaisten tarpeet huomioiden. Tasapainoilu vammaisalan osaamisen ja digiosaamisen välillä on vammaisalan nykyjohtajan työssä näyttäytyvä uusi eettinen haaste. Kyseinen haaste syntyy,

kun johtajien on mukautettava toimintaansa klassisiin eettisiin ideaaleihin perustuvien arvojen ja digitalisaatioon liittyvien vaateiden ristipaineessa. Tässä pohdinnassa tätä tasapainoilua osaamisvaateiden välissä kuvataan substanssitasapainoksi.

Vammaisalan johtamiseen liittyvän eettisen ideaalin (THL 2018) toteutumisen kannalta voidaan nähdä hyödylliseksi tavoitella substanssiosaamisen tasapainoa, jossa kaikki työhön liittyvät osa-alueet tukevat toisiaan. Haastatteluissa nousee selkeästi esiin vaatimus vammaisalan substanssin hallintaan liittyen ja kohtaamisen merkitystä korostetaan. Ovatko kyseiset sisällöt kuitenkin niitä, joilla pelkästään tulee arvioida esimiehen työsuoritusta? Voisiko hyvät digitaidot omaava johtaja näyttäytyä jopa tehokkaampana ja parempana johtajana kuin heikommat digivalmiudet omaava? Voisiko paremmat digivalmiudet omaavalle johtajalle jäädä enemmän aikaa myös kasvokkain tapahtuvaan kohtaamiseen? Mikä on siis se osaamisen yhdistelmä, substanssin tasapaino, joka tuottaa vammaisalan johtamisen parhaan lopputuotteen?

Tutkimukseen osallistuneiden esimiesten voi olettaa edustavan keskiarvoa vammaisalan johtajien työtä arvioitaessa. Tutkimusorganisaatioissa työskentelevät vammaisalan johtajat on valittu tehtäviinsä valtakunnan suurimpien vammaisalan kunnallisten organisaatioiden rekrytointi- ja soveltuvuusvalintaprosessien mukaisesti. Kyseessä on siis kykenevä ja valikoitu joukko. Vastaajien osaamista tietotekniikan käyttöön, johtamiseen tai vammaisalan substanssiosaamisen liittyen ei näin ollen voi kyseenalaistaa.

Vammaisalan esimiehet kohtaavat asiakkaitaan vähän. Esimiehet käyttävät yhdessä päivässä saman verran työaikaa digitaalisten järjestelmien äärellä kuin asiakkaiden kohtamiseen kahdesta kolmeen viikon aikana. 83 % vastaajista kohtaa asiakkaita enintään neljän tunnin ajan viikossa. 43 % vastaajista kohtaa asiakkaitaan enintään kahden tunnin ajan viikossa. 20 % vastaajista ei tapaa asiakkaita työhönsä liittyen lainkaan. Esimiehistä 85 % käyttää päivittäin digitaalisten välineitten äärellä 3–6 tuntia ja noin 7 % yli kuusi tuntia. Havainto muodostuu vammaisalan johtamisen etiikan kannalta merkittäväksi, kun verrataan sitä odotuksiin substanssiosaamiseen liittyen. Vammaisalan johtajien nähdään onnistuvan työssään vahvimmin, jos asiakkaille tarjotut palvelut koetaan laadukkaiksi. Esimiesten odotetaan tuntevan asiakkaiden tarpeet, ajavan heidän etujaan yksilöllisesti ja vallitsevien ihanteiden mukaisesti.

Digitaaliset välineet ovat muokanneet maailmaa ja vammaisalan johtajien toimintaympäristöä merkittävästi (Lindgren ym. 2019). Vastuu asiakkaista ja heidän tarpeisiinsa liittyvien prosessien tarkoituksenmukaisimmasta toteutumisesta koetaan tutkimusaineiston perusteella edelleen tärkeäksi johtajan vastuulla olevaksi asiaksi. Tämä opinnäytetyö ei kuitenkaan tutki tai kuvaa asiakkaiden palveluiden muutosta digitaalisten välineitten käyttöönottoon liittyen, jolloin ei voi yksiselitteisesti todeta ovatko johtajien ajankäyttöön liittyvät huomiot asiakkaan kannalta palveluiden sisältöä heikentäneitä vai niiden laatua tukevia.

Noin 70 % tutkimukseen osallistuneista esimiehistä kertoo kohtaavansa alaisiaan viikotasolla saman verran kuin käyttää tietojärjestelmiä päivässä. Havainnon merkitystä voi tarkastella eri näkökulmista. Yhtäältä digitaalisten järjestelmien koetaan tukevan johtamista ja siihen liittyvän tiedon hallintaa sekä viestintää. Toisaalta digitaalisten työvälineitten ei koettu tukevan johtamista haastavissa henkilöstöjohtamiseen liittyvissä tilanteissa tai korvaavan niihin liittyvää läsnäolon tarvetta. Johtamisen etiikkaan liittyen taas hyvän johtajuuden koetaan näyttäytyvän vuorovaikutuksellisissa tilanteissa ja käytännössä. Digitaalisten välineitten koetaan tukevan erityisesti henkilöstöhallinnollisia johtamisen sisältöjä. Tiedolla johtamisen kuvataan mahdollistuneen entistä paremmin digitaalisten välineitten käyttöönoton myötä. Esimerkiksi työkyvyn arviointiin liittyvissä tilanteissa HR-järjestelmiin liittyvä tiedonhallinnan kiistattomuus koetaan johtamistyötä vahvasti tukevaksi. Digitaalisista järjestelmistä koetaan siis olevan hyötyä tiedon saatavuuden ja hallinnan saralla, mutta kasvokkain tapahtuvan kohtaamisen tarvetta ne eivät poista. Tiedon hallinnan ja kohtaamisen taidon yhdistäminen jää vammaisalan esimiehen tehtäväksi. Onnistuessaan tässä, koetaan johtaminenkin eettisesti kestäväksi.

Tämän tutkimuksen tuloksiin liittyen voidaan todeta, että vammaisalan johtajien eettiset pätevyysvaatimukset ovat muuttuneet. Johtajien tulee ymmärtää alansa substanssiosaamisen lisäksi erilaisten digitaalisten työkalujen mahdollisuudet omaan alaansa liittyen. Vammaisalan johtajan tulee olla taitava kohtaamaan ihmisiä ja lisäksi kykenevä hoitamaan työhönsä liittyvät velvollisuudet digitaalisia työvälineitä hyödyntäen. Digitaaliset työvälineet koetaan välttämättömiksi ja vammaisalan johtajan uusi eettinen velvollisuus on määrittää, kuinka välineitä käytetään tarkoituksenmukaisesti myös eettiset näkökohdat huomioiden.

Digitalisaatio on luonut uusia eettisiä paineita vammaisalan johtajuutta kohtaan. Vammaisalan johtajien työaika suuntautuu vahvasti tietojärjestelmien käyttöön, asiakkaiden tai alaisten kasvokkain tapahtuvan kohtaamisen jäädessä ajallisesti mitattuna pienempään rooliin. Havaintoon liittyen on huomioitavaa se, että järjestelmät liittyvät usein varsin suoranaisesti joko työn johtamiseen tai asiakasprosesseihin. Havaintojen valossa lienee tarpeen pohtia vammaisalan johtamisen eettisen arvioinnin kriteereitä uudessa valossa. Työn uudistuneisiin pätevyysvaatimuksiin voisi todeta liittyvän sujuvan digitaalisten välineitten hyödyntämisvelvoitteen. Vammaisalan johtajan tulee osata käyttää kaikkia työvälineitään, eettiset arvot ja työn muut ulottuvuudet huomioiden, asiakkaiden eduksi. Toimiakseen näin vammaisalan johtajan on omattava riittävä näkemys digitaalisten välineitten mahdollisuuksien lisäksi johtamisesta ja vammaisalasta.

Vastaajat kuvaavat työaika kuluvan pääosin järjestelmien parissa työskentelyyn. Johtamisen onnistuminen kuitenkin mitataan vahvasti vuorovaikutusperusteisesti ja asiakastyön toteuman laadun kautta. Havainnoista ensimmäinen kuvaa työn arkitoteumaa ja toinen työhön liittyvää odotusta. Havaintoihin liittyvä ristiriita nostaa esiin eettisen haasteen, jonka myötä tulee pohtia, voiko järjestelmien käyttöön kuluva työaikaosuutta enää lisätä substanssitasapainon, johtamistyön eettisyyden ja palveluiden laadun järkkymättä.

Digitalisaation edetessä vammaisalalla voisi olla hyödyllistä pohtia substanssitasapainon hallintaan liittyviä kysymyksiä johtamisen etiikkaan liittyen.

Substanssitasapainon säilyttämisen takaamiseksi ei riitä pelkkä tietoteknisten valmiuksien tukeminen, huomiota tulee kiinnittää myös muiden vammaisalan johtamiseen liittyvien sisältöjen tukemiseen. Organisaatioiden voisi olla hyödyllistä yhdistää järjestelmien ja digitaalisten työvälineitten käyttöön liittyvää koulutusta vammaisalan koulutukseen eettisen osaamisen varmistamiseksi. Yhdistetyt koulutukset voisi olla tarkoituksenmukaista kohdentaa johtajille, jotta varmistetaan työvälineistä tavoitellun hyödyn saavuttaminen. Perusteena esimiesten osaamistason varmistamiselle voi pitää myös vahvana näyttäytyviä vammaisalan osaamisodotuksia. Digitalisaation kehitys on vääjäämättömyydenä myös vammaisalan johtamiseen liittyen, jolloin substanssivaateita tulee tarkastella uudessa valossa.

Digitaalisten välineitten olemassaolo ei kyseenalaista tai uhkaa johtamisen eettisiä arvoja tai vammaisalan substanssiosaamista. Kyse lienee työtavan ja osaamisen integroinnista uudistuneeseen työkuultuuriin. Väline ei ole paha, käyttötapaa ja asenteita voi aina tarkastella. Työtapoja ja asenteita ohjaavat arvot, joiden määrittelyssä vastuullisia ovat myös organisaatiot ja alaa ohjaavat toimijat. Vastuuta eettisten pätevyysvaatimusten muutoksen ja substanssitasapainon hallinnasta ei tule jättää pelkästään esimiesten oman vastuun varaan.

Tutkimuksen tulosten perusteella yksi vammaisalan johtamisen tulevaisuuden huolista liittyy substanssitasapainon ja pätevyysvaatimusten suhteeseen. Kuinka käy osaamisen kohdentumiselle tulevaisuudessa? Heikkeneekö vammaisalan substanssiosaaminen johtajien keskuudessa? Miten johtajan on mahdollista saavuttaa tai säilyttää osaamistaan, jos hän ei kohtaa juurikaan asiakkaitaan ja alaisiaankin vähän? Kuinka varmistutaan siitä, että tietotekniset vaatimukset eivät nouse keskeisimmäksi rekrytointikriteeriksi? Voisiko organisaatioiden olla hyödyllistä varmistua esimiesten osaamisesta myös näiltä osin. Hallinnollisten ja pelkästään akateemisten valmiuksien varaan rakentuva vammaisalan johtajuus vaatii rinnalleen vahvan käytännön näkemyksen, jotta työstä voi suoriutua eettisesti kestäväksi mielletyllä tavalla.

Tutkimukseen liittyen tuotiin esiin useita kehittämisaloitteita. Digitaalisten välineitten toivotaan yleisesti tuottavan hyötyä suoraan asiakkaan arkeen tai tukevan sitä. Esimerkiksi kommunikaatiota tukevien välineitten ja asiakkaiden arjen toimintojen ohjausta tukevien teknisten ratkaisujen toivottiin lisääntyvän. Kehityksen myötä toivotaan lähityöntekijöiden voivan paitsi toimia paremmin asiakkaiden tarpeiden mukaan myös vapauttavan työaikaan vuorovaikutukseen ja asiakkaan kanssa olemiseen. Vammaisalan johtajien ja asiakkaiden välistä viestintää nykyisten järjestelmien ei koeta tukevan kovinkaan hyvin.

8.1 Jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus synnyttää useita uusia kysymyksiä ja tutkimusaiheita, joista tämän opin-
näytteen tekijöiden mielestä päällimmäisiä ovat vammaisalan johtamisen etiikan määrittelyyn liittyvät aiheet.

Hyödyllistä voisi olla tutkia ovatko vammaisalan johtamiseen tällä hetkellä liitetyt eettiset tavoitteet ja arvot enää ajankohtaisia ja kuinka voidaan toimia siten, että uudet digitaaliset työvälineet eivät vääristä alan arvopohjaa? Lisäksi alan kehitystä tukevaa olisi tarkastella miten ja millä kriteereillä esimiesten suoriutumista mitataan tai arvioidaan eettisesti ja kuinka arviointia voisi kehittää.

Lisäksi digitalisaation vaikutusta vammaisalan johtamisen eettisten vaatimusten muutokseen voisi tämän opinnäytteen tekijöiden mielestä tarkastella asiakastyön toteuman näkökulmasta. Voisi olla koko alaa hyödyttävää saada lisätietoa siitä, kuinka digitalisaatio on vaikuttanut asiakkaiden palveluiden sisältöön ja kuinka asiakkaat kokevat vammaisalan johtamisen vaikuttavan omaan arkeensa ja hyvinvointiinsa.

Yleisesti sosiaali- ja terveysalan toimintaan ja tietojärjestelmiä kehittämiseen liittyvän aspektin esillä pitäminen ja kehittämisen tarkastelu eettiset arvot huomioiden on ehdottoman tärkeää. Alan toimijoiden on ehdottoman tärkeää olla mukana kehitystyössä. Tällöin vältetään tilanne, jossa lapsi menee pesuveiden mukana tai häntä alkaa heiluttaa koiraa. Digitaalisten välineitten kiistattomat hyödyt tulee realisoida siten, että ne tukevat toimintoja, joita varten niitä valmistetaan.

LÄHTEET

- Ahonen, O (2018) SotePeda 24/7. Saatavilla 09.01.2019 <http://sotepeda247.fi/etusivu-2/>
- Apotti (2019) Apotti hankkeena. Saatavilla 03.10.2019 <https://www.apotti.fi/apotti-hanke/>
- Aristoteles, suomennatut ja selitykset laatinut Simo Knuuttila (1989) *VII Nikomakhoksen etiikka*. Helsinki: Painokaari Oy
- Diakonia-ammattikorkeakoulu. Diakonia-ammattikorekakoulun tutkimussääntö. Saatavilla 01.01.2019 <https://www.diak.fi/opiskelu/yleista-tietoa-opiskelusta/opiskelu-.saannot/tutkintosaanto/>
- Drucker, P (2008) *Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen*. Helsinki: Talentum
- Eteva kuntayhtymä (2019) Saatavilla 07.10.2019 <https://www.eteva.fi/Palvelut/Toimipaikat/>
- Harmoinen, M (2014) *Arvostava johtaminen terveydenhuollossa*. Tampere : University of Tampere. Saatavilla 5.1.2019 <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/96359/978-951-44-9668-4.pdf?sequence=1>
- Heikka, T (16.10.2018) *Digitaalisuus pakottaa ihmisen hallinnon orjaksi*. Saatavilla <https://yle.fi/uutiset/3-10453625>
- Heikkilä, J (1993) *Tilastotieteen ABC – Kirja 1*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy
- Heikkilä, T (2008) *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita
- Heiskanen, E., Salo, J (2008) *Eettinen johtaminen*. Helsinki: Talentum
- Helsingin kaupunki. Sosiaali- ja terveystoimiala. Perhe- ja sosiaalipalvelut. Vammais- palvelut. Saatavilla 01.01.2019 <https://www.hel.fi/vammaiset/fi>
- Hirsjärvi, S., Hurme,H. (2011) *Tutkimushaastattelu*. Tallinna: Gaudeamus
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009) *Tutki ja kirjoita*. Helsinki : Tammi:
- Hukari, H. (2018) *Digitaalisten palveluiden asiakaslähtöisten ratkaisujen kehittäminen aikuissosiaalityössä* (Opinnäytetyö, Laurea-ammattikorkeakoulu, Trade-nomi YAMK koulutusohjelma) Saatavilla <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018112718624>
- Hyppönen, H., Aalto, A-M., Persephone, D., Hämäläinen, P., Kangas, M., Keränen, N., Kärki, J., Lääveri, T., Reponen, J., Ryhänen, M. (2016) *Terveyden- ja hyvinvointilaitoksen raportti 7/2016. Sosiaali- ja terveydenhuollon digitali-*

- saatio. *Seurantamittarit ja tuloksia Sote-tieto hyötykäyttöön-strategian näkökulmasta*. Saatavilla 10.1.2019 http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130610/URN_ISBN_978-952-302-667-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Juhanko, J (toim.), Jurvansuu, M (toim.), Ahlqvist, T, Ailisto, H, Alahuhta, P, Collin, J, Halen, M, Heikkilä, T, Kortelainen, H, Mäntylä, M, Seppälä, T, Sallinen, M, Simons, M ja Tuominen, A (2015). *Suomalainen teollinen internet – haasteesta mahdollisuudeksi: taustoittava kooste*. ETLA Raportit. Saatavilla <http://pub.etla.fi/ETLA-Raportit-Reports-42.pdf>
- Juuti, P (2016) *Johtamisen kehittäminen*. Jyväskylä: PS-Kustannus
- Jäkkö, M. (2018) *Digitalisaatio-osaaminen terveysalalla*. Systemoitu kirjallisuuskatsaus (Opinnäyteytö, Metropolia-Ammattikorkeakoulu, sosiaali- ja terveysalan johtamisen YAMK koulutusohjelma) Saatavilla <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018061013340>
- Kananen, J. (2008) *Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino
- Kananen, J. (2014). *Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä*. Makkonen, T. (toim.), Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kangasniemi, M., Hipp, K., Häggman-Laitila, A., Kallio, H., Suyen, K., Kinnunen, P., Pietilä, A-M., Saarnio, R., Viinämäki, L., Voutilainen, A., Waldén, A. (2018) Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja. *Optimoitu sote-ammattilaisten koulutus- ja osaamisuudistus*. Saatavilla 01.09.2019 <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160883/39-2018-Optimoitu%20sote-osaaminen.pdf>
- Kiviniemi, K. (2015, 68-84) Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa J.Aaltola (toim.) & R.Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kolari, P. (2010) *Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa*. (Väitöskirja, Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden laitos) Saatavilla 09.10.2019 <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66594/978-951-44-8039-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Kortelainen, J. Utriainen, J. (2012) *Toive on mulla yksi. Nuorten kehitysvammaisten henkilöiden palvelujen tarvekartoitus Lahden kaupungissa*. Saatavilla 03.10.2019 https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/42116/Kortelainen_Janne_Utriainen_Janne.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kortje, J. (2016). *Canadian nurse leaders' experiences with and perceptions of moral distress: An interpretive descriptive study* (Ph.D.). Saatavilla 5.1.2019 <http://anna.diak.fi:2048/login?url=https://search-proquest-com.anna.diak.fi/docview/1844996210?accountid=27043>
- Kumpula, M. (2018) *Asiakaslähtöisten digitaalisten työmenetelmien kehittäminen joensuun kantakaupungin aikuissosiaalityössä* (Opinnäytetyö, Karelia-ammattikorkeakoulu, sosiaal- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen YAMK koulutusohjelma) Saatavilla <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201804144683>
- Kuula, A. (2006) *Tutkimuseetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Tampere: Vastapaino
- L 23.6.1977/519. Laki kehitysvammaisten erityishuollosta. Saatavilla 09.02.2019 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1977/19770519>
- L 3.4.1987/380. Laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista. Saatavilla 09.02.2019 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1987/19870380>
- Lindgren, J., Mokka, R., Neuvonen, A., Toponen, A. (2019) *Digitalisaatio. Murroksen koko kuva*. Helsinki: Tammi
- Lundquist, L. (1988). *Byråkratisk etik. Lund: Studentlitteratur*
- Mäki, T. Liedenpohja, A. & Parikka, U. (2014) *Johtamisen kulmakivet: Kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveystieteillä*. Helsinki: Fioca Oy
- Ollila, M-R. (2019) *Tekoälyn etiikkaa*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava
- Parviainen, T. & Sarvimäki, A. (1999). *Hoitotyön johtamisen eettiset lähtökohdat*. Teoksessa R. Simola, R. Kangas, J. Ranta (toim.) *Hoitotyötä johtamaan*. Helsinki: Kirjayhtymä Oy
- Pitkänen, L. (2017) *Nuorten johtajien eettiset profiilit : Q-metodologinen tutkimus eettisestä johtajuudesta uuden sukupolven määrittämänä* (Väitöskirja, Vaasan yliopisto, filosofinen tiedekunta) Saatavilla <http://www.juuli.fi/Record/0284233217>
- Pollitt, C. (2003). *The Essential Public Manager*. Philadelphia: Open University Press

- Rantanen, J. (2015) *Digitaalisuuden vaatimukset tulevaisuuden työpaikoilla : Ihminen muuttuvassa työympäristössä* (Opinnäytetyö, Hämeen-ammattikorkeakoulu, Teknologiaosaamisen johtaminen YAMK koulutusohjelma) Saatavilla <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015110916080>
- Ryynänen, T. (29.02.2016) *Tekniikkaa ja taloutta: Internet of things selkokielellä*. Haaga-Helia university of Applied sciences. Saatavilla 03.10.2019 <https://blogit.haaga-helia.fi/ryynanen/2016/02/29/mita-internet-of-things-voi-tarkoittaa-selkokielella/>
- Salmimies, R (2008). *Onnistu itsesi johtamisessa*. Helsinki: WSOYpro
- Silvennoinen, M., Kauppinen, R. (2006) *Onnistu alaisena: Näin johdan esimiestäni ja itseäni*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Sinkkonen, M., & Laulainen, S. (2010). *Sosiaalialan johtajien kohtaamat eettiset ristiriidat*. Janus. Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti, 18(3)
- Sipilä, J & Vehviläinen, A. Valtionvarainministeriö. *Digitalisaatiolla tuottavuusloikka*. Saatavilla 01.01.2019 https://vm.fi/documents/10623/1464506/VM_1184_00-01-02-02_2015_avoin_kirje_digitalisaatiohaaste.pdf/bf2c3dda-13b7-4054-bf1f-b4803a7dd4a4/VM_1184_00-01-02-02_2015_avoin_kirje_digitalisaatiohaaste.pdf.pdf
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö (2019) Sote-tiedonhallinta. Saatavilla 03.10.2019 <https://stm.fi/sotetiedonhallinta/kanta-palvelujen-kehittaminen>
- Sydänmaanlakka, P (2009) *Älykäs johtajuus: ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa*. Helsinki: Talentum
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (2018) *Vammaispalvelujen käsikirja*. Saatavilla 07.10.2019. <https://thl.fi/fi/web/vammaispalvelujen-kasikirja>
- Tettegath, S. (toim.), Garcia, Y. (toim.) (2016). *Emotions, Technology, and health*. Amsterdam: Academic press.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tuomisto, J., Muurinen, R., Paavola, J-M., Asikainen, A., Ropponen, T., Nissilä, J (2017) Valtioneuvoston selvityksiä tutkimustoiminnan julkaisusarja 39/2017. *Tiedon sitominen päätöksentekoon*. Saatavilla 10.1.2019

https://tietokayttoon.fi/documents/10616/3866814/39_Tiedon+sitominen.pdf/6274f29e-6f1c-422f-bbd7-4d95287adafb?version=1.0

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2019) *Tiedevilppi. Hyvä tieteellinen käytäntö*. Saatavilla 10.02.2019 <https://www.tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto>

Valtioneuvosto (2018) Maakunta- ja sote-uudistus. Alueuudistus. Saatavilla 01.01.2019 <https://alueuudistus.fi/etusivu>

Valtiovarainministeriö (2019) *Julkisen hallinnon digitalisaatio*. Saatavilla 03.10.2019 <https://vm.fi/digitalisaatio>

Vesterinen, S. (2013) *Osastonhoitajien johtamistyylit osana johtamiskulttuuria*. (Väitöskirja, Oulun yliopisto, lääketieteellinen tiedekunta) Saatavilla 09.10.2019 <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526201245.pdf>

Žydžiunaite, V. (2015). *Leadership styles in ethical dilemmas : Reasons, actions and consequences when head nurses make decisions in ethical dilemmas*. Tampere : University of Tampere: Saatavilla 5.1.2019 <http://tam-pub.uta.fi/bitstream/handle/10024/97177/978-951-44-9844-2.pdf?sequence=1>

LIITE 1 Saatekirje

DIAKONIA-AMMATTIKORKEAKOULU

SAATE

Sosionomi YAMK tutkinto,

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja liiketoiminnan kehittäminen

Arvoisa vammaispalveluiden esimies.

Teemme opinnäytetyönä tutkimusta digitalisaation näyttäytymisestä vammaispalveluiden johtamisessa. Tutkimuksen aineistonkeruuna toteutamme keväällä 2019 webropol kyselyn kaikille teille, Eteva-kuntayhtymän sekä Helsingin kaupungin vammaistyön esimiesasemassa oleville henkilöille.

Suoritamme Sosionomi YAMK tutkintoa Diakonia-ammattikorkeakoulussa. Tutkimuksemme on osa sosiaali- ja terveysalan korkeakoulujen, opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittamaa Sote/Peda 24/7-hanketta (<http://sotepeda247.fi>). Työelämän yhteistyökumppaneina tutkimuksessamme on Eteva-kuntayhtymä ja Helsingin kaupungin vammaistyö. Yhteystietonne on saatu organisaatioilta.

Toivomme että käytät muutaman minuutin vastaamalla kysymyksiin ja antamalla arvokkaan panoksesi tutkimukseen.

Mikäli haluat saada lisätietoa tutkimuksesta, oletan yhteydessä sähköpostitse

Kiitos.

Janne Kortelainen

janne.kortelainen@student.diak.fi

Tuomo Ratinen

tuomo.ratinen@student.diak.fi

LIITE 2 Suostumuslomake

Suostumuslomake

Vastaamalla tähän kyselyyn annan suostumukseni käyttää vastauksiani tutkimuksen aineistona. Ymmärrän että tutkimus tehdään nimettömänä, ilman tunnistetietoja. Olen perehtynyt tutkimuksen aiheeseen ja halutessani voin pyytää lisätietoja tutkimuksen tekijöitä, joiden yhteystiedot mainitaan saatekirjeessä.

Osallistun tutkimukseen vapaa-ehtoisesti ja olen tietoinen että minun on mahdollista kieltäytyä vastaamasta kyselyyn. Ymmärrän että kyselyn tiedot ovat luottamuksellisia ja ne hävitetään tutkimuslupaprosessin määrittämällä tavalla tutkimuksen valmistuttua.

LIITE 3 Kyselylomake

Kysymysryhmä 1

Ensimmäinen kysymysryhmä kartoittaa vastaajan perustietoja kuten ikää, kokemusta esimiestyössä, alaisten ja asiakkaiden lukumäärää.

Valitse kustakin kysymyksestä itseäsi ja tehtäväsi parhaiten kuvaava vastaus.

Olen työskennellyt esimiestehtävissä

- 0 – 5 vuoden ajan
- 6- 10 vuoden ajan
- 11- 15 vuoden ajan
- 16- 20 vuoden ajan
- Yli 20 vuoden ajan

Vastuullani olevien toimintayksiköiden/ kokonaisuuksien lukumäärä on

- 1-2 kappaletta
- 3-5 kappaletta
- 6-10 kappaletta
- 11-15 kappaletta
- 16 tai enemmän

Alaisteni lukumäärä on

- 1-5 henkilöä
- 6-10 henkilöä
- 11-15 henkilöä
- 16-20 henkilöä
- 21-25 henkilöä
- 26-30 henkilöä
- yli 30 henkilöä

Vastuualueeni asiakkaiden lukumäärä on

- 1-10 asiakasta
- 11-20 asiakasta
- 21-30 asiakasta
- 31-40 asiakasta
- 40-50 asiakasta
- yli 50 asiakasta

Kysymysryhmä 2

Toinen kysymysryhmä kartoittaa johtamiseen liittyviä toimintoja ja digitaalisten välineiden liittymistä johtamiseen.

Kuinka monta tietojärjestelmää käytät päivittäin työssäsi?

- 1-5
- 6-10
- 11-15
- 16-20
- yli 20

Kuinka monta henkilöstöhallintoon liittyvää tietojärjestelmää käytät päivittäin työssäsi?

- 0
- 1-2
- 3-5
- 5-10
- yli 10

Kuinka monta asiakastietoon liittyvää tietojärjestelmää käytät päivittäin työssäsi?

- 0
- 1-2

- 3-5
- 5-10
- yli 10

Kuinka monta henkilöstöhallintoon liittyvää kokousta sinulla on viikoittain?

- 1-2
- 3-5
- 5-10
- yli 10

Kuinka monta suoraan asiakastyöhön liittyvää kokousta sinulla on viikoittain?

- 1-2
- 3-5
- 5-10
- yli 10

Kuinka paljon käytät päivittäin aikaa tietojärjestelmien käyttöön?

- 1-2 tuntia
- 3-4 tuntia
- 5-6 tuntia
- 6 tuntia tai enemmän

Kuinka paljon käytät päivittäin työaikaa asiakastietojärjestelmien käyttöön?

- 1-2 tuntia
- 3-4 tuntia
- 5-6 tuntia
- 6 tuntia tai enemmän

Kuinka paljon käytät viikoittain työaikaa henkilöstöhallintoon liittyvissä kokouksissa?

- 1-2 tuntia
- 3-4 tuntia

5-6 tuntia

6 tuntia tai enemmän

Kuinka paljon käytät viikoittain työaikaa alaistesi kohtaamiseen?

1-2 tuntia

3-4 tuntia

5-6 tuntia

6 tuntia tai enemmän

Kuinka paljon käytät viikoittain työaikaa vastualueesi asiakkaiden kohtaamiseen?

0 tuntia

1-2 tuntia

3-4 tuntia

5-6 tuntia

6 tuntia tai enemmän

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin eri mieltä
Digitaaliset järjestelmät tuottavat hyödyllistä tietoa henkilöstöjohtamisen tueksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digitaaliset järjestelmät tuottavat hyödyllistä tietoa asiakastyön johtamisen tueksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digitaaliset järjestelmät tuottavat hyödyllistä tietoa taloushallinnon johtamisen tueksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digitaaliset järjestelmät tukevat viestintää alaisten kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digitaaliset järjestelmät tukevat viestintää asiakkaiden kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digitaaliset välineet ovat lisänneet läsnäoloaikaani yksiköissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<p>Digitaaliset välineet tuottavat uudenlaista sisältöä asiakastyön johtamisen tueksi</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Tietojärjestelmät tukevat henkilöstön ristiriitojen selvittämisessä</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Digitaalisten välineiden lisääntymisen myötä olen entistä paremmin tietoinen yksittäisen työntekijän hyvinvoinnista</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Digitaalisten välineiden lisääntymisen myötä olen entistä paremmin tietoinen yksittäisen asiakkaan hyvinvoinnista</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Digitaaliset välineet tukevat palveluiden kehittämistä</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Hallinnollisiin tehtäviin kuluva aika vähenee digitaalisten välineiden lisääntymisen myötä</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Digitaalisten välineiden lisääntyminen on parantanut tietoisuuttani siitä mitä alaiseni tekevät</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Digitaalisten välineiden

lisääntyminen on parantanut
 tietoisuuttani siitä mitä
 asiakkaiden arkeen sisältyy

Työntekijöiden tarpeiden

kuuleminen on parantunut
 digitaalisten välineitten
 kehityksen myötä

Digitaaliset työvälineet

helpottavat työntekijöiden
 yksilöllisten taitojen
 hyödyntämistä

Kysymysryhmä 4

Neljäs kysymysryhmä kartoittaa kokemuksia ja toiveita digitalisiin työkaluihin liittyen

Vastaa kirjallisesti kuhunkin kysymykseen.

1. Kuinka digitaaliset välineet tukevat työhyvinvoinnin johtamista vastualueellasi?
2. Saatko digitaalisista välineistä apua vaikeissa johtamistilanteissa, Jos saat, niin miten?
3. Kuinka eniten tukea tarvitsevat asiakkaat voisivat hyötyä nykyistä paremmin digitaalisista työvälineistä?
4. Jos olisit ohjelmoija, niin mihin työsi sisältöön koodaisit ohjelman?
5. Jos olisit mekaanikko, niin minkälaiseen työhösi liittyvään tarpeeseen rakentaisit koneen?

LIITE 4 Vaitiolositoumus

Vaitiolositoumus

Tämän tutkimuksen tekijät Janne Kortelainen ja Tuomo Ratinen sitoutuvat noudattamaan tutkimuksessa Tutkimuseettisen neuvottelukunnan määrittämiä hyvän tieteellisen tutkimuksen käytänteitä.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2019) määrittää keskeisimmiksi lähtökohdiksi tutkimukselle rehellisen ja avoimen tutkimustoiminnan, tutkijoiden sitoutumisen noudattamaan salassapitovelvollisuutta sekä tutkittavien organisaatioiden asettamia vaateita tutkimuksen suorittamiseen.

Tutkijat ovat sitoutuneita salassapitovelvollisuuteen. Tutkimuksen aineistoa käytetään vain tutkimusluvan määrittämällä tavalla opinnäyteyön aineistona eikä mihinkään muihin tarkoituksiin.

Helsingissä 10.02.2019

Janne Kortelainen

Tuomo Ratinen

LIITE 5 Haastatteluiden kysymykset

Haastatteluiden kysymykset

Vammaistyön johtamisen ominaispiirteet

- Mikä on saanut sinut hakeutumaan esimieheksi vammaistyöhön?
- Kun vertaat nykyistä työtäsi muihin esimies- /johtamiskokemuksiisi, niin kuinka näet vammaistyön johtamisen eroavan aiemmista kokemuksistasi?
- Mitkä asiat ovat tärkeitä, kun johdetaan vammaisalan toiminta-aluetta / yksikköä?
- Minkälainen on hyvä vammaistyön esimies- / johtaja?

Mitä digitalisilla välineillä tavoitellaan saavutettavan vammaisalan johtamisessa?

Mitä digitaalisilla välineillä halutaan saada aikaan

- Asiakastyössä?
- Henkilöstöjohtamisessa?
- Työajan- / tehokkuuden näkökulmasta?
- Hallinnollisesti?

LIITE 6 Frekvenssitaulukko 1

Kyselyyn vastanneiden taustatietoja kuvaava yksiulotteinen suhteellinen frekvenssija-kauma

Kaikki vastanneet				Organisaatioiden vertailu					
Muuttuja	Frekvenssi	Suhteellinen frekvenssi	Prosentuaalinen frekvenssi	HKI Frekvenssi	Hki suhteellinen frekvenssi	HKI prosentuaalinen frekvenssi	ETEVA Frekvenssi	ETEVA suhteellinen frekvenssi	ETEVA Prosentuaalinen frekvenssi
Esimiestyökokemus									
0-5 vuotta	9	0.200	20 %	5	0.160	16 %	4	0.290	29 %
6-10 vuotta	10	0.220	22 %	7	0.220	22 %	3	0.210	21 %
11-15 vuotta	5	0.110	11 %	4	0.130	13 %	1	0.070	7 %
16-20 vuotta	8	0.170	17 %	7	0.220	22 %	1	0.070	7 %
Yli 20 vuotta	14	0.300	30 %	9	0.270	27 %	5	0.360	36 %
Yhteensä	46	1.000	100 %	32	1.000	100 %	14	1.000	100 %
Vastuulla olevat palvelukokonaisuudet									
1-2 kpl	24	0.520	52 %	20	0.630	63 %	4	0.290	29 %
3-5 kpl	13	0.280	28 %	8	0.250	25 %	5	0.360	36 %
6-8 kpl	5	0.110	11 %	2	0.060	6 %	3	0.210	21 %
8 tai enemmän	4	0.090	9 %	2	0.060	6 %	2	0.140	14 %
Yhteensä	46	1.000	100 %	32	1.000	100 %	14	1.000	100 %
Alaisten lukumäärä									
1-5 henkilöä	2	0.040	4 %	1	0.030	3 %	1	0.070	7 %
6-10 henkilöä	6	0.130	13 %	5	0.160	16 %	1	0.070	7 %
11-15 henkilöä	4	0.090	9 %	4	0.130	13 %	0	0.000	0 %
16-20 henkilöä	8	0.170	17 %	8	0.250	25 %	0	0.000	0 %
21-25 henkilöä	3	0.070	7 %	3	0.090	9 %	0	0.000	0 %
26-30 henkilöä	7	0.150	15 %	6	0.190	19 %	1	0.070	7 %
Yli 30 henkilöä	16	0.350	35 %	5	0.160	16 %	11	0.790	79 %
Yhteensä	46	1.00	100 %	32	1.000	100 %	14	1.000	100 %
Asiakkaita vastuulla olevissa palvelukokonaisuuksissa									
1-10 asiakasta	0	0.000	0 %	0	0.000	0 %	0	0.000	0 %
11-20 asiakasta	1	0.020	2 %	1	0.030	3 %	0	0.000	0 %
21-30 asiakasta	5	0.110	11 %	5	0.160	16 %	0	0.000	0 %
31-40 asiakasta	13	0.280	28 %	10	0.310	31 %	3	0.210	21 %
41-50 asiakasta	3	0.070	7 %	1	0.030	3 %	2	0.140	14 %
Yli 50 asiakasta	24	0.520	52 %	15	0.470	47 %	9	0.640	64 %
Yhteensä	46	1.00	100 %	32	1.000	100 %	14	1.000	100 %

LIITE 7 Frekvenssitaulukko 2

Kyselyyn vastanneiden työajan jakautumista kuvaava yksiulotteinen suhteellinen frekvenssijakauma

Kaikki vastanneet				Organisaatioiden vertailu					
Muuttuja	Frekvenssi	Suhteellinen frekvenssi	Prosentuaalinen frekvenssi	HKI Frekvenssi	Hki suhteellinen frekvenssi	HKI prosentuaalinen frekvenssi	ETEVA Frekvenssi	ETEVA suhteellinen frekvenssi	ETEVA Prosentuaalinen frekvenssi
Käytettyjä tietojärjestelmiä päivittäin									
1-5 järjestelmää	16	0.340	34 %	14	0.450	45 %	2	0.014	14 %
6-10 järjestelmää	27	0.610	61 %	15	0.480	48 %	12	0.860	86 %
11-15 järjestelmää	1	0.020	2 %	1	0.030	3 %	0	0.000	0 %
16-20 järjestelmää	1	0.020	2 %	1	0.030	3 %	0	0.000	0 %
yli 20 järjestelmää	0	0.000	0 %	0	0.000	0 %	0	0.000	0 %
Yhteensä	45	1.000	100 %	31	1.000	100 %	14	1.000	100 %
Säännöllisesti käytettyjä henkilöstöhallinnan tietojärjestelmiä									
0 järjestelmää	0	0.000	0 %	0	0.000	0 %	0	0.000	0 %
1-2 järjestelmää	16	0.340	34 %	13	0.410	41 %	3	0.200	20 %
3-5 järjestelmää	29	0.620	62 %	17	0.530	53 %	12	0.800	80 %
6-10 järjestelmää	2	0.040	4 %	2	0.060	6 %	0	0.000	0 %
Yli 10 järjestelmää	0	0.000	0 %	0	0.000	0 %	0	0.000	0 %
Yhteensä	47	1.000	100 %	32	1.000	100 %	15	1.000	100 %
Säännöllisesti käytettyjä asiakastietojärjestelmiä									
0 järjestelmää	2	0.050	5 %	1	0.030	3 %	1	0.070	7 %
1-2 järjestelmää	40	0.850	85 %	27	0.840	84 %	13	0.930	87 %
3-5 järjestelmää	5	0.100	10 %	4	0.130	13 %	1	0.060	6 %
6-10 järjestelmää	0	0.000	0 %	0	0.000	0 %	0	0.000	0 %
Yli 10 järjestelmää	0	0.000	0 %	0	0.000	0 %	0	0.000	0 %
Yhteensä	47	1.000	100 %	32	1.000	100 %	15	1.000	100 %
Viikottaiset henkilöstöhallinnan kokoukset									
1-2 kokousta	25	0.560	56 %	19	0.610	61 %	6	0.460	46 %
3-5 kokousta	16	0.370	37 %	11	0.360	36 %	5	0.390	39 %
6-10 kokousta	3	0.070	7 %	1	0.030	3 %	2	0.150	15 %
Yli 10 kokousta	0	0.000	0 %	0	0.000	0 %	0	0.000	0 %
Yhteensä	44	1.000	100 %	31	1.000	100 %	13	1.000	100 %
Viikottaiset asiakastyön kokoukset									
1-2 kokousta	30	0.670	67 %	22	0.690	69 %	8	0.620	62 %
3-5 kokousta	12	0.260	26 %	6	0.190	19 %	6	0.460	46 %
6-10 kokousta	3	0.070	7 %	3	0.090	9 %	0	0.000	0 %
Yli 10 kokousta	1	0.020	2 %	1	0.030	3 %	0	0.000	0 %

Yhteensä	46	1.000		32	1.000		14	1.000	
Tietojärjestelmien parissa vietetty työaika päivittäin									
1-2 tuntia	5	0.110	11 %	4	0.130	13 %	1	0.070	7 %
3-4 tuntia	25	0.540	54 %	15	0.460	46 %	10	0.072	72 %
5-6 tuntia	13	0.290	29 %	10	0.320	32 %	3	0.210	21 %
Yli 6 tuntia	3	0.060	6 %	3	0.090	9 %	0	0.000	0 %
Yhteensä	46	1.000	100 %	32	1.000	100 %	14	1.000	100 %
Asiakastietojärjestelmien parissa vietetty työaika päivittäin									
0 tuntia	15	0.300	32 %	11	0.340	34 %	4	0.270	27 %
1-2 tuntia	29	0.660	62 %	18	0.570	57 %	11	0.730	73 %
3-4 tuntia	3	0.070	6 %	3	0.090	9 %	0	0.000	0 %
5-6 tuntia	0	0.000	0 %	0	0.000	0 %	0	0.000	0 %
Yli 6 tuntia	0	0.000	0 %	0	0.000	0 %	0	0.000	0 %
Yhteensä	47	1.000	100 %	32	1.000	100 %	15	1.000	100 %
Henkilöstöhallinnon kokouksiin käytetty työaika viikoittain									
1-2 tuntia	16	0.360	36 %	13	0.410	41 %	3	0.230	23 %
3-4 tuntia	20	0.440	44 %	15	0.470	47 %	5	0.390	39 %
5-6 tuntia	6	0.130	13 %	3	0.090	9 %	3	0.230	23 %
Yli 6 tuntia	3	0.070	7 %	1	0.030	3 %	2	0.150	15 %
Yhteensä	45	1.000	100 %	32	1.000	100 %	13	1.000	100 %
Alaisten kohtaamiseen käytetty työaika viikoittain									
1-2 tuntia	3	0.070	7 %	3	0.090	9 %	0	0.000	0 %
3-4 tuntia	10	0.220	22 %	5	0.160	16 %	5	0.360	36 %
5-6 tuntia	12	0.260	26 %	9	0.280	28 %	3	0.210	21 %
Yli 6 tuntia	21	0.450	45 %	15	0.470	47 %	6	0.430	43 %
Yhteensä	46	1.000	100 %	32	1.000	100 %	14	1.000	100 %
Asiakkaiden kohtaamiseen käytetty työaika viikoittain									
0 tuntia	9	0.190	19 %	6	0.190	19 %	3	0.210	20 %
1-2 tuntia	20	0.430	43 %	12	0.370	37 %	8	0.530	53 %
3-4 tuntia	9	0.190	19 %	7	0.220	22 %	2	0.13	13 %
5-6 tuntia	2	0.040	4 %	1	0.030	3 %	1	0.070	7 %
Yli 6 tuntia	7	0.150	15 %	6	0.190	19 %	1	0.070	7 %
Yhteensä	47	1.000	100 %	32	1.000	100 %	15	1.000	100 %

LIITE 8 Väittämätaulukko

Vastausten jakauma väittämiin koskien digitaalisten välineiden ja järjestelmien hyötyjä

Digitaaliset järjestelmät tuottavat hyödyllistä tietoa henkilöstöjohtamisen tueksi									
	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Medi-aani
Täysin samaa mieltä	13	19	5	5	1	Täysin erimieltä	43	2,12	2
	30,23 %	44,19 %	11,63 %	11,63 %	2,32 %				
Yhteensä	13	19	5	5	1		43	2,12	2
Digitaaliset järjestelmät tuottavat hyödyllistä tietoa asiakastyön johtamisen tueksi									
	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Medi-aani
Täysin samaa mieltä	14	19	6	3	1	Täysin erimieltä	43	2,02	2
	32,56 %	44,19 %	13,95 %	6,98 %	2,32 %				
Yhteensä	14	19	6	3	1		43	2,02	2
Digitaaliset järjestelmät tuottavat hyödyllistä tietoa talouden johtamisen tueksi									
	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Medi-aani
Täysin samaa mieltä	21	14	6	1	1	Täysin erimieltä	43	1,77	2
	48,84 %	32,56 %	13,95 %	2,32 %	2,33 %				
Yhteensä	21	14	6	1	1		43	1,77	2
Digitaaliset järjestelmät tukevat viestintää alaisten kanssa									
	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Medi-aani
Täysin samaa mieltä	12	16	11	3	1	Täysin erimieltä	43	2,19	2
	27,91 %	37,21 %	25,58 %	6,98 %	2,32 %				
Yhteensä	12	16	11	3	1		43	2,19	2
Digitaaliset järjestelmät tukevat viestintää asiakkaiden kanssa									
	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Medi-aani
Täysin samaa mieltä	4	7	7	15	10	Täysin erimieltä	43	3,47	4
	9,30 %	16,28 %	16,28 %	34,88 %	23,26 %				
Yhteensä	4	7	7	15	10		43	3,47	4
Tietojärjestelmät tukevat johtamista henkilöstön ristiriitojen selvittämisessä									

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Täysin samaa mieltä	3	6	12	13	9	Täysin eri-mieltä	43	3,44	4
	6,98 %	13,95 %	27,91 %	30,23 %	20,93 %				
Yhteensä	3	6	12	13	9		43	3,44	4
Digitaalisten välineiden lisääntymisen myötä olen entistä paremmin tietoinen yksittäisen työntekijän hyvinvoinnista									
	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Täysin samaa mieltä	2	6	10	13	12	Täysin eri-mieltä	43	3,63	4
	4,65 %	13,95 %	23,26 %	30,23 %	27,91 %				
Yhteensä	2	6	10	13	12		43	3,63	4
Digitaaliset välineet tukevat palveluiden kehittämistä									
	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Täysin samaa mieltä	14	15	7	5	2	Täysin eri-mieltä	43	2,21	2
	32,56 %	34,88 %	16,28 %	11,63 %	4,65 %				
Yhteensä	14	15	7	5	2		43	2,21	2
Hallinnollisiin tehtäviin kuluva aika vähenee digitaalisten välineiden lisääntymisen myötä									
	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Täysin samaa mieltä	4	11	13	11	4	Täysin eri-mieltä	43	3	3
	9,30 %	25,58 %	30,24 %	25,58 %	9,30 %				
Yhteensä	4	11	13	11	4		43	3	3
Digitaalisten välineiden lisääntyminen on parantanut tietoisuuttani siitä mitä alaiseni tekevät									
	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Täysin samaa mieltä	4	13	9	11	5	Täysin eri-mieltä	42	3	3
	9,52 %	30,95 %	21,43 %	26,19 %	11,91 %				
Yhteensä	4	13	9	11	5		42	3	3
Digitaalisten välineiden lisääntyminen on parantanut tietoisuuttani siitä mitä asiakkaiden arkeen sisältyy									
	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Täysin samaa mieltä	3	14	9	12	4	Täysin eri-mieltä	42	3	3
	7,14 %	33,33 %	21,43 %	28,57 %	9,53 %				
Yhteensä	3	14	9	12	4		42	3	3

Työntekijöiden tarpeiden kuuleminen on parantunut digitaalisten välineiden kehityksen myötä									
	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Täysin samaa mieltä	2	11	9	13	7	Täysin eri-mieltä	42	3,29	3
	4,76 %	26,19 %	21,43 %	30,95 %	16,67 %				
Yhteensä	2	11	9	13	7		42	3,29	3
Digitaaliset työvälineet helpottavat työntekijöiden yksilöllisen osaamisen hyödyntämistä									
	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Täysin samaa mieltä	4	11	17	9	2	Täysin eri-mieltä	43	2,86	3
	9,30 %	25,58 %	39,54 %	20,93 %	4,65 %				
Yhteensä	4	11	17	9	2		43	2,86	3

LIITE 9 Väittämätaulukko organisaatioittain

Vastausten jakauma väittämiin koskien digitaalisten välineiden ja järjestelmien hyötyjä, organisaatiot vertailtuina

Digitaaliset järjestelmät tuottavat hyödyllistä tietoa henkilöstöjohtamisen tueksi								
Täysin samaa mieltä 1 - Täysin eri mieltä 5	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Helsinki	9	9	7	5	1	31	2,35	3
	29,03 %	29,03 %	22,58 %	16,13 %	3,23 %			
Eteva	4	10	0	0	0	14	1,71	2,8
	28,57 %	71,43 %	0 %	0 %	0 %			
Yhteensä	13	19	7	5	1	45	2,02	3
Digitaaliset järjestelmät tuottavat hyödyllistä tietoa asiakastyön johtamisen tueksi								
Helsinki	11	9	6	3	1	30	2,13	3
	36,67 %	30 %	20 %	10 %	3,33 %			
Eteva	3	10	1	0	0	14	1,85	2
	21,43 %	71,43 %	7,14 %	0 %	0 %			
Yhteensä	14	19	7	3	1	44	2,04	3
Digitaaliset järjestelmät tuottavat hyödyllistä tietoa talouden johtamisen tueksi								
Helsinki	11	11	7	0	2	31	2,19	3
	35,49 %	35,48 %	22,58 %	0 %	6,45 %			
Eteva	10	3	0	1	0	14	2	3
	71,43 %	21,43 %	0 %	7,14 %	0 %			
Yhteensä	21	14	7	1	2	45	1,86	3
Digitaaliset järjestelmät tukevat viestintää alaisten kanssa								
Helsinki	7	10	9	4	1	31	2,41	3
	22,58 %	32,26 %	29,03 %	12,90 %	3,23 %			
Eteva	5	6	2	1	0	14	1,92	2,8
	35,71 %	42,86 %	14,29 %	7,14 %	0 %			
Yhteensä	12	16	11	5	1	45	2,26	3
Digitaaliset järjestelmät tukevat viestintää asiakkaiden kanssa								
Helsinki	4	6	3	8	10	31	3,45	2
	12,90 %	19,35 %	9,68 %	25,81 %	32,26 %			
Eteva	0	2	4	7	1	14	3,57	2
	0 %	14,29 %	28,57 %	50 %	7,14 %			
Yhteensä	4	8	7	15	11	45	3,46	2
Tietojärjestelmät tukevat henkilöstön ristiriitojen selvittämisessä								
Helsinki	2	4	11	6	8	31	3,45	4
	6,45 %	12,90 %	35,48 %	19,36 %	25,81 %			

Eteva	1	2	2	8	1	14	3,42	3
	7,14 %	14,29 %	14,29 %	57,14 %	7,14 %			
Yhteensä	3	6	13	14	9	45	3,44	5
Digitaalisten välineiden lisääntymisen myötä olen entistä paremmin tietoinen yksittäisen työntekijän hyvinvoinnista								
Helsinki	3	1	6	10	11	31	3,8	3
	9,68 %	3,23 %	19,35 %	32,26 %	35,48 %			
Eteva	0	5	4	3	2	14	3,21	4
	0 %	35,71 %	28,57 %	21,43 %	14,29 %			
Yhteensä	3	6	10	13	13	45	3,6	4
Digitaaliset välineet tukevat palveluiden kehittämistä								
Helsinki	8	10	5	6	2	31	2,48	4
	25,81 %	32,26 %	16,13 %	19,35 %	6,45 %			
Eteva	6	5	2	0	1	14	2,21	3
	42,86 %	35,71 %	14,29 %	0 %	7,14 %			
Yhteensä	14	15	7	6	3	45	2,31	3
Hallinnollisiin tehtäviin kuluva aika vähenee digitaalisten välineiden lisääntymisen myötä								
Helsinki	3	8	7	8	5	31	3,12	3
	9,68 %	25,80 %	22,58 %	25,81 %	16,13 %			
Eteva	1	3	6	3	1	14	3	3
	7,14 %	21,43 %	42,86 %	21,43 %	7,14 %			
Yhteensä	4	11	13	11	6	45	3,08	3
Digitaalisten välineiden lisääntyminen on parantanut tietoisuuttani siitä mitä alaiseni tekevät								
Helsinki	2	8	6	9	5	30	3,23	3
	6,67 %	26,67 %	20 %	30 %	16,66 %			
Eteva	2	5	4	2	1	14	2,64	3
	14,29 %	35,71 %	28,57 %	14,29 %	7,14 %			
Yhteensä	4	13	10	11	6	44	3,04	4
Digitaalisten välineiden lisääntyminen on parantanut tietoisuuttani siitä mitä asiakkaiden arkeen sisältyy								
Helsinki	3	6	6	11	4	30	3,23	3
	10 %	20 %	20 %	36,67 %	13,33 %			
Eteva	1	8	3	2	0	14	2,78	4
	7,14 %	57,14 %	21,43 %	14,29 %	0 %			
Yhteensä	4	14	9	13	4	44	2,97	3
Työntekijöiden tarpeiden kuuleminen on parantunut digitaalisten välineiden kehityksen myötä								
Helsinki	2	5	8	9	6	30	3,4	5
	6,67 %	16,66 %	26,67 %	30 %	20 %			
Eteva	0	6	2	4	2	14	3,21	3
	0 %	42,86 %	14,28 %	28,57 %	14,29 %			
Yhteensä	2	11	10	13	8	44	3,31	2
Digitaaliset työvälineet helpottavat työntekijöiden yksilöllisen osaamisen hyödyntämistä								
Helsinki	3	6	14	7	1	31	2,9	2
	9,68 %	19,35 %	45,16 %	22,58 %	3,23 %			

Eteva	1	5	4	3	1	14	2,85	4
	7,14 %	35,72 %	28,57 %	21,43 %	7,14 %			
Yhteensä	4	11	18	10	2	45	2,88	4

LIITE 10 Haastatteluiden yhteenveto

Vammaistyön johtamisen	HKI Z	HKI Y	HKI X	ETEVA Z	ETEVA Y	ETEVA X	TIVISTYS
Mikä on saanut sinut hakeutumaan esimieheksi vammaistyöhön	Sattuman kauppa, mutta myös sitten tavallaan niinku se työn se semmonen niinku haaste mikä liittyy. Etiikka talous ja laisääntö. Ihmisen kokonaisvaltaisuuteen. Näiden yhdistelmä imee kiehtovuudellaan	Mä en ole tehnyt mitään muuta kuin vammaistyötä johtamistyö kiinnostaa. luonnollinen jatkumouralle	Sattuma. Toiveenani oli työskennellä vammaistyössä. En erityisesti suunnitellut/haaveillut työstä esimiesasemassa	Itselieni oli selvää, että tahdon tehdä, joiissa ollaan ihmisten kanssa tekemisissä. Tahdoin sosiaalialalle, ohjautuminen nimenomaan vammaisalan esimieheksi ei ollut tietoinen valinta.	Sattuma ja sopiva työmatka	Työ vei mennessään, sattumaa hakeutuminen	SATTUMA, KIINNOTUS JOHTAMISEEN
Kun vertaat nykyistä työtäsi muihin esimies-/johtamiskokemuksi, niin kuinka näet vammaistyön johtamisen eroavan aiemmista kokemuksistasi?	Monipuolinen johtamiskokemus erilaisista kokonaisuuksista. Johtaminen elementit on samat mutta vammaistyön erityispiirre on se että ollaan asiakkaana vauvasta vaariin. Elämäni mittaista palvelua ja miten se kietoutuu (vammaispalvelu) muihin palveluihin Sote palveluita kokonaisvaltaisesti. Tämä tuo oman leimansa. Vain vammaistyön johtaja tietää mitä toisen vammaistyön johtajan työ voi olla. Myös se että ei mennä vammaisuus edelle. Paljon pitää avata että kaikki palvelut kuuluu tasaapuolisesti	ei vertailukohdetta	Minulla ei ole muuta esimieskokemusta	Esimiesalan Työkokemusta pelkästään vammaispalveluista. Ajan myötä vastuualue on kasvanut ja vastuualueet laajentuneet. Alan tuntemus tärkeää. Oma kokemus perustystä tukee johtamista. Perustyy arkinen sisällön tuntemus tärkeää, jotta voi olla realistinen tavoitteiden asettelussa. Oman kokemuksen merkitys eri toimijatasoilla tuo perspektiiviä johtamiseen. Asiakastyön sisällön ymmärtää syvästi vain tekemällä kyseistä työtä.	Väki joka hakeutuu näihin hommiin on asioihin vakavasti suhtautuvaa. Vammaistyö ei eroa johtamisena mitenkään muusta johtamisesta	Alueen asiakkaiden tunteminen tärkeää toimintaympäristön ja toimijoiden tuntemisen tarve korostuu johtamisessa Muutoksen ja epävarmuuden sietäminen on tärkeää.	EI KOKEMUSTA MUUALTA JOHTAMISESTA, PALVELUIDEN KOKONAISVALTAISUUDEN JA SUBSTANSSIN HALLINTA
Mitä asiat ovat tärkeitä, kun johdetaan vammaisalan toiminta-alueita / yksiköitä?	Tietysti tota kaiken kaikkiaan julkisella sektorilla kaksi asiakasta, veromk. ja asiakas. Pätee kaikkeen julkiseen johtamiseen. Vammaistyössä tärkeää on se näkemys on mahdollisimman laaja-alainen ihmisen kulkua ja osallisuuteen yhteiskunnassa. vrt. elinkaari. Tämä on niin moninaista että johtajan näkökulma pitää olla 360 astetta ja vähän päälle.	tärkeintä on työskennellä kohti kulttuurimuutosta yhteiskunnassa on jo tapahtunut ja tapahtumassa kv oikeudet ja vastuut. vahvasti pois vanhasta hoivasta yhdenvertaisuus vaatii hyvin voimakasta henkilöstöjohtamisen kulttuurin muutosta henkilökunnasta kiinni. Alka iso gap siinä mistä lähdetty mihin tultu mihin menossa jos mitetään viimeistä 10 vuotta miten paljon ala ja laisääntö on muuttunut ja tulee muutoksia jotka tulevat ohjaamaan näitä palveluita. muutos on välttämätöntä. Ihanne olisi jos suurin osa palveluista osaksi kaikkein muuta että	perustiedot erityisryhmistä eli vammaisista asiakkaista. Laisääntöä tuntemus. Kiinnostus valtakunnalliseen ja kansainväliseen vammaistyöhön ja tutkimukseen, ja kyyä soveltaa tietoa käytäntöön. Hyvä vuorovaikutusosaaminen	Asiakasmateriaali ei vastaa yleistä kuvaa kehitysvammaisista, asiat ja tilanteet ovat monesti haastavampia kun tahdotaan ymmärtää. Palveluiden järjestäminen vaatii muuhun so-te alaan verrattuna laajempaa näkemystä ja osaamista. Vammaisalan esimiehellä tulee olla laaja alan tuntemus ja ymmärtää oman vastuualueen sekä organisaation asemotumisesta alueellisesti ja valtakunnallisesti. Yksityiset toimijat, kolmas-sektori ja muut toimijat tulee tuntee. Vammaistyön johtajan pitää oivaltaa ja ymmärtää päätösten vaikutus ennakkoon kaikilla "pinoilla" (Asiakas - työntekijä - talous - jne).	Ihmiset on tärkeitä.	Vammaisuuden laaja-alainen ymmärtäminen ihmisoikeuskysymyksenä Palveluiden ja tukitoimilla tärkeä merkitys asiakkaiden ja heidän läheistensä elämässä. Esimiehen rooli korostuu asiakkaiden elämänaudun näkökulmasta Riittävän osaamisen varmistaminen alaisilla. Asianmukaiset tilat ja työvälineet esimiehen vastuulla Palveluverkoston ja työohjaavien lakien tuntemus korostuu vammaisalan esimiestyössä	ELINKAARI, YHTEISKUNNALLINEN VAIKUTTAVUUS, LAISÄÄNTÖ, ON TUNTEMUS, LAAJA-ALAINEN PALVELUKENTÄ, ASIAKASKUNNAN PALVELUTARPEEN MONINAISUUS JA SEN HALLINTA
Minkälainen on hyvä vammaistyön esimies- /johtaja?	Substanssin hankkiminen on keskiössä vammaistyössä niin paljon palveluita kuin paljon palveluja jotka kytköksissä laki. YK jotka pitää hanskata jotta voi johtaa pitää olla substanssi. Yhteiskunnassa niin pinnalla ja merkittävää että substanssi pitää hoitaa. Pelkkä johtaja ei tässä pärjää, substanssi.	uskallata rohkeasti lähteä muokkaamaan ja kehittämään palveluita kohti tavoitteita vahva viedäkseen muutokset läpi ja saa henkilökunnan sitoutettua ja ymmärtämään muutoksen syyt. henkilöstöjohtamisen taitovahva viedäkseen muutokset läpi ja saa henkilökunnan sitoutettua ja ymmärtämään muutoksen syyt. henkilöstöjohtamisen taito	arvostaa ihmisten erillaisuutta ja osaa johtaa heitä käyttämään vahvuuksiaan ja vahvistamaan osa-alueita, jotka ovat heikompia oikeudenmukainen ja tasaapuolinen. Hänellä on taito nähdä kokonaisuuksia ja ohjata henkilöstöä tekemään työssä laadukkaasti ja jammattaitoisesti ja luudistumaan tarvittaessa kannustaa kokeilemaan uusia asioita ja on mukana tarvittaessa tukemassa henkilöstöä, helposti lähestyttävä ja luotettava sekä kiinnostunut henkilöstöstä ja asiakkaista. menetelmäosaamista ja taitoa käyttää työssään esim. erilaisia digitaalisia ohjelmia ja uutta tutkittua tietoa	tulee omata näkemys tulevaisuudesta, nähdä metsä puulta. Päätöksien ja prosessien liittyen tulee strateginen näkemys - Mutta samaan aikaan tulee olla kuitenkin inhimillinen. Vammaisalan esimiehen tulee nähdä laajemmin, kuin vain oman vastuualueensa ala. Asioita tulee voida tarkastella helikopteri- perspektiivistä.	esimiehet tasapainoilee asiakastyön tavoitteiden ja reserisien kohdentamisen välillä. Kun henkilöstö voi hyvin, esim. talous tulee perässä. Johtajan on oltava 1/2 askelta edellä alaisia. Pitää kyetä muuttamaan ajassa; 30 v toteutettu työtapa ei ole peruste tehdä aina samoin.	Itse haluaisin olla jousitava, ennakkoiva, energinen, empaattinen, ratkaisukeskeinen, luova, alaisen palkitseminen ja huomioimiseen vaikuttava.	SUBSTANSSIN HALLINTA, LAAJA-ALAISEN NÄKEMYKSEN OMAAVAA, MUUTOKSEEN KYKENEVÄ,

Mitä digitaalisilla välineillä tavoitellaan saavutettavan	HKI Z	HKI Y	HKI X	ETEVA Z	ETEVA Y	ETEVA X	ISTYS / ASIASAN
Mitä digitaalisilla välineillä halutaan saada aikaan asiakastyössä?	Osallisuus, vammaistyössä omaleimaisuus. Sama ilmiön kuin normilapsilla, diginatiivi myös vammaisilla lapsilla, menee rinnan muun maailman kanssa. Ne asiakkaat vaativat ja osaavat vaatia palveluita digitaalisesti. painitaan esim. henkilöstön riittävyyden ja osaavan henkilöstön saatuavuuden kanssa. Arjen sujuuus ja siihen liittyvät. Heidän perheet ja yhteisöt	perus kommunikaatio välineet, puhelimissa padeilla mutta henkilökunnalla ei ole käytössä työpuhelimissa, esim. kommunikaatio/osallisuus. Kommunikaatio. Henkilöstö ei osaa käyttää ja tämä on ongelma päivään osallistutaan	Apuväline, tiedonsiirron väline, ajankäytön väline, päivittäinen turvallisuus (esim. kommunikaattorit, ipadit, netti, älypuhelin, skype-yhteys, harjoitusohjelmat, pelit, kommunikaatio- ja puheohjelmat, valvontalaitteet, paikannuslaitteet yms.) Tieto asiakkaista keskiötään yhteen paikkaan, ei ole enää papereita, asiakaskansioita. Kaikki asianosaiset pääsevät tarvittaessa nopeasti asiakkaan tietoihin Digitaalinen väline helpottaa parhaimmillaan vammaisen henkilön osallisuutta ja itsensä määräämis-oikeutta	välineitä sellaisien asiakkaiden kanssa tehtävään työhön, jolle resursoitu vain vähän ohjusaikaa. Esimerkiksi omassa asunnossaan /itsenäisesti asuvat asiakkaat, joiden ohjaukseen käytössä viikottain 2-5 tuntia aikaa. Esimerkkinä voisi olla pyykinpesuopetusvideo tablettilaitteella – jotta ei tarvita ohjaajaa pyykinpesuun. Asiakas voisi katsoa tabletilta ohjeet kun itse haluaa. Ohjusaikaa jäisi vuorovaikutukseen- ohjaaja voisi mennä asiakkaan kanssa maailmanmenoa. Alkaa säästyisi rutiinista vuorovaikutukseen.	Tarkoitto helpottaa rutiineja. digit. hyödyntäminen asiakastyössä toivottavasti lisäänty. Rutiinomaista töitä pois ohjaajilta esim. tilapäishoidon jaksot robotille. Kv lapsille itc-vehkeet myyäkänä jokapäiväisessä käytössä.	Asiakas tulisi ymmärtekyksi ja kuulluksi. tulevaisuudessa mahdollistetaan hoito- ja palvelumalleja esim. itsehoidon toteuttamisen digitaalisen välineen avulla. Palvelut irtautuisivat ajasta ja paikasta säästöjä kustannuksiin	OSALLISUUDEN PARANTAMINEN / MAHDOLLISTAMINEN, RESURSSIN KOHDISTAMINEN OIKEAN ASIAAN, KUNNUNKAATION PARANTAMINEN
Mitä digitaalisilla välineillä halutaan saada aikaan henkilöstöjohtamisessa	Olemme sen fakan edessä että ei saada henkilöstöä. Vanhuspuolen laki 0,7 puolella vetää, mitä imetään vammaispuolelle? Vanhuspuolellakaan ei tule olemaan suomenkieltä puhuvia. komminkointi antaa vielä vammaistyössä oman sävynsä niin meidän pitää pystyä tehostamistoimenpiteisiin. Tähän tarvitaan siis digitaalisia ratkaisuja, tehostamiseen! Tavallaan toi että saadaan resurssit riittämään sinne missä niitä oikeasti tarvitaan (vaikeimmavammaiset	ei olla hyvällä tasolla. liikaa järjestelmiä jotka ei toimi pelkästään jo henkilöstöhallintoon 2 jotka keskustelee mutta kivikaution paperilomakkeet käytössä edelleen ei toimi paljon	Vältytään erilaisista paperilomakkeista, ja niiden säilyttämisestä. Digitaalisten välineiden avulla lisätään henkilöstön oma vastuuta ja itseohjautuvuutta.	Hrm jne. HR- järjestelmät ovat tärkeät tiedolla johtamiseen liittyviä. Tietojärjestelmät ovat resurssien kohdentamisen tukena tärkeitä.	ennen kopiointi paperia paljon enemmän. Nopeuttanut tiedon saantia, hallintaa jne. Raportointi vammappaa. Tiedolla johtaminen helpottunut.	Nopeutta, vammempaa hallintaa. Henkilökunnan osallistamista.	TEHOSTAMISTA, TIEDOLLA JOHTAMISTA, TIEDON KULUN NOPEUTTAMISTA A,
Mitä digitaalisilla välineillä halutaan saada aikaan työajan- / tehokkuuden näkökulmasta	Seuranta reaaliaikainen seuranta.1 Tiedolla johtaminen. Vaikka on johdon työpöytä jne mutta kaipaen "mistä saan tän tiedon" kuka pystyy sanomaan ... Tiedolla johtamista, tieto pitää saada nopeammin (reaali) ja helpommin. Nyt väliillä sokkona toimimista. Numerot ja käppyrät on se mitä kaikki ymmärtää ja niiden pohjalta voidaan käydä keskustelua (vammaistyön substanssi) mutta data olisi erittäin tärkeä. Kanta palvelu	paperit pyörii, Tuntuu erikoiselta nyky maailmassa. paperisena asiakaskortit jotka kaiken järjen mukaan pitäisi tulla sähköisenä eikä olisi mitään tarvetta pyöritellä paperia. Ihan tietosuojaan näkökulmasta	nopeutta, helppoutta, turhan tiedon minimoimista. Varmistetaan tiedon nopea jakaminen.	henkilöstöresurssit voidaan kohdentaa toiminnallisista tarpeista ja asiakastarpeista lähtien. Asiakkaiden tarpeiden huomiointi tulisi mahdollistua paremmin digitaalisia välineitä hyödyntämällä. Tavoite on se, että kaikissa yksiköissä on Sopivasti väkeä töissä – nimenomaan suhteutettuna asiakastyön tarpeisiin. Vammaisalan työssä määrä ei korvaa laatua, liittyy myös osaamiseen. Laatu ei vammaistyössä ole määrällisesti mitattavissa, se on monimutkaisempi, kokemuksellinen arvo.	Toisinaan vastaus: Järjestelmät eivät taivu. – poistuu. käytännön pitäisi mennä järjestelmien edellä. Päivittämisen ongelma- aina vähän jäljessä.	Henkilöstöhallinnollisesti säästää aikaa ja henkilöstöresurssija	REAALIAIKAISTA TIEDOLLA, NOPEUTTA, SUJUVAMPIA PROSESSEJA, RESURSSIN KOHDISTAMISTA OIKEIN, TIEDOLLA JOHTAMINEN, TUOTTAVUUTTA
Mitä digitaalisilla välineillä halutaan saada aikaan hallinnollisesti?	16 salasanaa - mekaniikka hioitavissa sietä tehokkuus... Osaaks kaikki käyttää ja hyödyntää... Tärttä pä tärttä nyt tehdään uusia ilman että vanha poistu	kaikessa kauhedesaaan missä kukaan ei tiennyt missä päätös menee ja toinen esimerkki nimikkeennuotoslomake muutos rulljansi. paperilla jota läheteleään sähköpostilla ja tulostellaan ja skannailaa. Yksi HR ohjelma jossa kaikki ja läpinäkyvästi josta näkee missä hakemus menee, jos tökkii niin kenellä. Koko henkilöstö sa massaa kulttuuri/johtamiskulttuuri. Esim. Langaton verkko, organisaatio esteet	"Paperiton toimisto", lomakkeet sähköisiksi. Skypellä kokoustaminen jolloin esim. siirtyminen paikasta toiseen ei ole tarpeellista.	Kuin edellä	Täydellinen sähköisyys tavoitteena - tulostamiset jne minimiin. Asioiden arkistoinnissa pois papereista	Auttaa ja nopeuttaa hallinnollisia töitä. Tieto siirtyy samanlaisena samaan aikaan tarvittaessa	PROSESSEIN NOPEUTTAMINEN JA YKSINKERTAISAMINEN, TIEDON JAKAMINEN JA REAALIAIKAISUUS