

Vammaispalveluiden henkilöstön kokemuksia työstä ja johtamisesta Päijät-Hämeen hyvinvointialueella

LAB-ammattikorkeakoulu

Sosionomi (YAMK)

2024

Salla Kauppinen

Tiivistelmä

Tekijä(t)	Julkaisun laji	Valmistumisaika
Kauppinen Salla-Maria	Opinnäytetyö, YAMK	2024
	Sivumäärä	Liitteet 5
73		
Työn nimi: Vammaispalveluiden henkilöstön kokemuksia työstä ja johtamisesta Päijät-Hämeen hyvinvointialueella		
Tutkinto ja koulutusala: Sosionomi (YAMK), Integroitujen hyvinvointipalvelujen kehittäjä ja johtaja		
Yhteistyökumppani: Päijät-Hämeen Hyvinvointialue		
Tiivistelmä <p>Hyvinvointialojen hallinnollinen uudistus toteutettiin 1.1.2023. Sote-uudistuksen myötä vammaispalvelut siirtyivät hyvinvointialueille. Laadullinen soveltava tutkimus toteutetaan Päijät-Hämeen hyvinvointialueen vammaispalveluissa.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa ja kehittämis ehdotuksia strategiseen kehittämistyöhön Päijät-Hämeen hyvinvointialueen Perhe- ja sosiaalipalvelujen vammaispalveluihin. Tarkastelun kohteena ovat erityisesti arjen työn kehittämiseen liittyen kotiin vietävien palvelujen, henkilöstön saatavuuden ja yhteistyön kehittäminen.</p> <p>Tarkoituksena on selvittää, miten henkilöstö kokee oman työn, työn tekemisen ympäristön sekä johtamisen sote-uudistuksen myötä perustetussa, Päijät-Hämeen hyvinvointialueen perhe- ja sosiaalipalvelujen vammaispalvelujen arjessa.</p> <p>Aineiston keruu toteutettiin ryhmähaastatteluna. Ryhmät 8 kpl, koostuivat Päijät-Hämeen hyvinvointialueen Vammaispalveluiden työntekijöistä. Sisällönanalyysi toteutettiin abduktiivisesti ja teemoittelulla. Tulokset raportoitiin tutkimuskysymyksittäin.</p> <p>Henkilöstö kokee Päijät-Hämeen hyvinvointialueen strategian jalkauttamisessa olevan epäselvyyksiä. Työn koetaan olevan kuormittavaa jatkuvassa muutoksessa olemisen ja siitä johtuvien epäselvyyksien vuoksi. Nähdään, että hyvinvointialueen kehittämistyö on vasta alkamassa, kiireellisen hyvinvointialuemuutoksen toteuttamisen jälkeen. Asiakastyöhön on tällä organisaatiomuutoksella ollut vähäisiä vaikutuksia. Toisaalta koetaan, ettei erikoissairaanhoidon eikä asiantuntijapalveluja saa riittävän ajoissa. Työskentely isossa organisaatiossa koetaan edelleen olevan hajanaista ja yhteistyön kehittäminen tältä osin on aloitettu. Jatkotutkimusaihe-ehdotukseksi nousi yhteistyön kehittäminen ja yksilö- ja yhteisöohjautuvuuden jalkauttaminen osaksi arjen kehittämistyötä.</p>		
Asiasanat <p>organisaatiomuutokset, strategiatyö, johtaminen, kehittäminen, työ, kokemukset</p>		

Abstract

Author(s)	Type of Publication	Published
Salla Kauppinen	Thesis, HUAS	2024
	Number of Pages	Alternatives
	73	5
Title of Publication		
Personnel's experiences of working and managing in disability services in the Well-being Services County of Päijät-Häme		
Degree, Field of Study		
Master of Social Sciences, HUAS, Developer and Director of Integrated Welfare Services		
Co-operation partner: Wellbeing services county of Päijät-Häme		
Abstract		
<p>The administrative reform of the welfare sectors was implemented on 1.1.2023. With the reform of the social welfare system, disability services were transferred to the welfare regions. Qualitative applied research is carried out among the staff of the disability services.</p> <p>The aim of the thesis is to produce information and development proposals for strategic development work in the Family and Social Services for People with Disabilities in the Wellbeing services county of Päijät-Häme. The focus of the study is on the development of home-based services, staff availability and cooperation, particularly in connection with the development of everyday work. The purpose of the work is to find out how the staff experience their own work, the environment in which they do their work, and management in the everyday life.</p> <p>The data was collected through group interviews. The groups, 8 in number, consisted of employees of the disability services. Content analysis was carried out using an abductive approach and thematic methods. The results were reported by research question.</p> <p>Staff feel that there are ambiguities in the implementation of the Wellbeing services county of Päijät-Hämes strategy. The work is perceived to be stressful because of the constant change and the resulting ambiguities. It is seen that the development work in the welfare area is only just beginning, after the implementation of the urgent welfare area reform. This organisational change has had a limited impact on client work itself. On the other hand, it is felt that neither specialist care nor specialist services are provided in a timely manner. Work within the isos organisation is still perceived to be fragmented and work has begun to develop cooperation in this area. The development of cooperation and the introduction of individual and community orientation into everyday development work emerged as a proposal for further research.</p>		
Keywords		
organisational changes, strategy work, leadership, development, work, experiences		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Opinnäytetyön lähtökohdat	3
2.1	Yhteistyökumppanina Päijät-Hämeen hyvinvointialueen vammaispalvelut.....	4
2.2	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus sekä tutkimuskysymykset	7
3	Henkilöstön johtaminen organisaation muutoksessa.....	8
3.1	Strateginen johtaminen henkilöstön ja toiminnan kehittämisen näkökulmasta.....	9
3.2	Henkilöstövoimavarojen johtaminen organisaatiomuutoksessa.....	11
3.3	Osaamisen johtaminen muuttuvassa organisaatiossa	14
4	Sote-uudistus sosiaalihuollon ja vammaispalveluiden näkökulmasta	16
5	Opinnäytetyön menetelmälliset lähtökohdat.....	19
5.1	Soveltava laadullinen tutkimus.....	19
5.2	Opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmä.....	20
5.3	Opinnäytetyön tiedonkeruun toteuttaminen.....	22
5.4	Opinnäytetyön aineiston analyysi.....	26
6	Opinnäytetyön tulokset	30
6.1	Työn muutokset	30
6.1.1	Organisaatiomuutos vaikuttaa työhyvinvointiin.....	30
6.1.2	Organisaatiomuutos haastaa työn tekemisen prosesseja	32
6.1.3	Osaamista kehitetään osana työn tekemistä.....	34
6.1.4	Asiakastyö on monipuolista ja asiakkaiden tarpeisiin vastaavaa.....	36
6.2	Työympäristön muutokset.....	39
6.2.1	Työyhteisöt ovat suurentuneet muutoksen myötä	39
6.2.2	Digitalisaation muutokset.....	40
6.2.3	Fyysisen työympäristön muutokset.....	42
6.3	Johtamiseen liittyvät muutokset	43
6.3.1	Strategisen johtamisen onnistuminen ja haasteet	43
6.3.2	Johtaminen näkyy arjessa	45
6.4	Talouden niukkuus koetaan arjen työssä.....	47
6.5	Hyvinvointialuemuutoksen onnistumisen arviointi	48
7	Pohdinta	51
7.1	Opinnäytetyön tulosten tarkastelua.....	51
7.2	Eettisyys ja luotettavuus	57

7.3 Johtopäätökset sekä jatkokehittämis- ja tutkimusehdotukset	63
Lähteet	67

Liite 1. Ryhmähaastattelun teemat ja tarkentavat kysymykset

Liite 2. Saatekirje ryhmähaastatteluun osallistujille

Liite 3. Opinnäytetyötä koskeva tietosuojailmoitus

Liite 4. Suostumus koskien henkilötietojen käsittelyä ja opinnäytetyöhön osallistumista

Liite 5. Henkilöstökyselyn 2023 tuloksia Päijät-Hämeen hyvinvointialueen vammaispalveluiden kehittämiskärkiin liittyen.

1 Johdanto

Yksi merkittävimmistä Suomessa tehdyistä hallinnollisista uudistuksista on sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus eli sote-uudistus. 1.1.2023 sote-uudistuksen mukaisesti sairaanhoitopiirit ja erityishuoltopiirit purettiin ja vastuu palveluiden järjestämisestä siirtyi 21 hyvinvointialueelle ja Helsingin kaupungille. Sote-uudistuksen tavoitteena on turvata laadukkaat ja yhdenvertaiset palvelut sosiaali- terveydenhuollon sekä pelastustoimen osalta. Lisäksi tarkoituksena on parantaa palvelujen saatavuutta ja tasoittaa hyvinvointi- ja terveyseroja hyvinvointialueiden asukkaille. (STM 2024a.)

Sote-uudistuksen myötä vammaispalvelut siirtyivät osaksi hyvinvointialueita, joiden vastuulla on huolehtia palvelujen saatavuudesta ja saavutettavuudesta. Lisäksi HUS-yhtymällä on järjestämisvastuu erikoissairaanhoidon liittyvien tehtävien hoitoon, laissa säädetyn ja HUS-järjestämissopimuksessa sovitun mukaisesti. (Invalidiliitto 2023.)

Päijät-Hämeen Hyvinvointialue aloitti toimintansa 1.1.2023. Opinnäytetyö toteutetaan Päijät-Hämeen hyvinvointialueella, Perhe- ja sosiaalipalvelujen vastuualueen Vammaispalveluissa. Päijät-Hämeen Hyvinvointialueen strategia ja siitä johdettu palvelustrategia ohjaavat sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoiminnan palvelujen järjestämisen ja tuottamisen toimintaa päijät-hämäläisille. Strategiatyön tavoitteena on muun muassa järjestää laadukkaat palvelut vastuullisesti ja joustavasti alueen asukkaille. (Päijät-Hämeen Hyvinvointialue 2023a 1–6.)

Organisaatiomuutoksessa uudistetaan työpaikan toimintatapoja. Muutos on aina myös oppimisprosessi, jossa opitaan pois nykyisestä, kohti jotakin uutta. Muutosprosessiin tulee panostaa erityisesti viestinnän ja osallistamisen keinoin. Johto ei tee muutosta yksin. (Työterveyslaitos 2023a.)

Opinnäytetyö toteutetaan soveltavana laadullisena tutkimuksena, jossa tarkastellaan vammaispalvelujen palvelutuotannon ja asiakasohjauksen yksiköiden henkilöstön kokemuksia arjen työstä ja johtamisesta hyvinvointialueuudituksen jälkeen.

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen, koska hyvinvointialueet ovat olleet toiminnassa reilun vuoden verran ja henkilöstölle on ehtinyt kertyä kokemuksia hyvinvointialueuudituksen johtamisesta ja työstä arjessa. Hyvinvointialueuudituksen jälkeisiä kokemuksia arjen työn ja johtamisen osalta ei ole vielä laajalti tutkittu. Lisäksi hyvinvointialueiden strategiatyöskentely on käynnistynyt ja tämän myötä työtä toteutetaan ja toimintaa kehitetään ja seurataan tavoitteellisesti.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa ja kehittämissuhteita strategiseen kehittämistyöhön Päijät-Hämeen hyvinvointialueen Perhe- ja sosiaalipalvelujen vammaispalveluihin. Tarkastelun kohteena ovat erityisesti arjen työn kehittämiseen liittyen kotiin vietävien palvelujen, henkilöstön saatavuuden ja yhteistyön kehittäminen.

Tarkoituksena on selvittää, miten henkilöstö kokee oman työn, työn tekemisen ympäristön sekä johtamisen soite-uudistuksen myötä perustetussa, Päijät-Hämeen hyvinvointialueen perhe- ja sosiaalipalvelujen vammaispalvelujen arjessa.

Tutkimuskysymykset:

1. Miten henkilöstön kokemuksen mukaan työ on muuttunut?
2. Miten henkilöstön kokemuksen mukaan työn teon ympäristö on muuttunut?
3. Miten henkilöstön kokemuksen mukaan niin strateginen johtaminen kuin lähijohtaminen ovat muuttuneet?

2 Opinnäytetyön lähtökohdat

Suomessa tehdyistä merkittävimmistä hallinnollisista uudistuksista on Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus (sote-uudistus). Sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisvastuu siirtyi hyvinvointialueille kunnilta ja kuntayhtymiltä. Helsingin kaupunki oli poikkeus. Koska sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisvastuu jäi sille. Lisäksi HUS-yhtymällä on omalla alueellaan järjestämisvastuu erikoissairaanhoidosta. Uudelleen järjestämisen tavoitteena on turvata laadukkaat ja yhdenvertaiset palvelut sosiaali- terveydenhuollon sekä pelastustoimen osalta. Lisäksi tarkoituksena on parantaa palvelujen saatavuutta ja tasoittaa hyvinvointi- ja terveyseroja hyvinvointialueiden asukkaille. (STM 2024a.)

Sote-uudistuksen myötä pyritään toteuttamaan laaja palvelujen sisältöjen ja palvelumallien uudistus. Hallinnollisella uudistuksella pyritään turvaamaan ammattitaitoinen työvoiman saanti vastaamaan muun muassa ikääntymisen ja syntyvyyden laskun aiheuttamiin haasteisiin. Tavoitteena on hillitä myös kustannusten nousua nykyisin valtionrahoitteisessa toiminnassa. (STM 2024b, 10.)

Hyvinvointialueet tuottavat julkisia palveluja kuten pelastustoimi, perusterveydenhuolto, erikoissairaanhoido, sosiaalihuolto, oppilas- ja opiskelijahuolto, hammashoito, mielenterveys- ja päihdepalvelut, ikääntyneiden asumispalvelut, sekä lasten, nuorten ja perheidenpalvelut ja vammaispalvelut. (STM 2023a.) Sote-uudistuksen myötä erityishuoltopiirit purettiin ja kaikki vammaispalvelujen kehitysvammaisten asumis- työtoiminta sekä asiakasohjaus siirrettiin erityiskuntayhtymiltä ja kunnilta tai aiemmilta hyvinvointiyhtymiltä osaksi hyvinvointialueita 1.1.2023 (Hakoma 2022).

Vammaisten henkilöiden osalta hyvinvoinnin palvelujen tuottamisesta ja kehittämisestä, terveyden edistämisestä ja toimeentulojen varmistamisesta vastaa edelleen Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). Vammaisilla henkilöillä on oikeus osallisuuteen, yhdenvertaisuuteen ja syrjimättömyyteen. Vammaispolitiikan tavoitteena on tukea vammaisten kykyä toimia aktiivisena omassa elämässään niin työn kuin muunkin toimintansa osalta. Vammaispolitiikka varmistaa, että kaikki tarvittavat palvelut järjestetään ja esteettömyys mahdollistetaan. Vammaispalveluista säädetään tarkemmin sosiaalihuoltolaissa (Sosiaalihuoltolaki 201/2014), vammaispalvelulaissa (Vammaispalvelulaki 675/2023) sekä kehitysvammaislaissa (Laki kehitysvammaisten erityishuollosta 519/1977). STM valvoo vammaispolitiikan ja lakien toteuttamista hyvinvointialueilla. Kun taas vastaavasti Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto (Valvira) ja aluehallintovirastot ovat valvontavastuussa vammaisten palvelujen toteuttamisesta ja toteuttamisen laadusta. Lisäksi Terveyden ja hyvinvoinnin laitos

(THL) edistävät tutkimus- ja kehittämistoimintaa vammaisten henkilöiden palvelujen osalta. Kehitysvammalain mukaisesti hyvinvointialueet järjestävät vammaispalveluja kehitysvammaisille henkilöille muun muassa asumispalvelujen, työ- ja päivätoiminnan, työvalmennuksen sekä muun kuntoutuksellisen toiminnan sekä ohjauksen ja neuvonnan osalta. (THL 2023.)

Hyvinvointialueiden talous on valtionrahoitteista. Hyvinvointialueilla on oikeus lisärahoitukseen, jotta lakisääteiset asukkaiden perusoikeudet sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palvelut taataan. Taloussuunnitelma laaditaan itsehallinnollisesti alueittain kalenterivuodelle. Taloussuunnitelman on oltava tasapainossa ja ylijäämäinen kolmen vuoden ajanjaksolla. (Valtionvarainministeriö 2023.)

Riipinen (2023) kirjoittaa artikkelissaan, että useat hyvinvointialueet ovat ilmoittaneet kymmenien miljoonien sopeuttamistoimista. Alijäämään on useita syitä: Valtiomministeriön arvioissa ei ole otettu huomioon kunnilta siirtyvien erien kustannuksia, yksityiset palveluntuottajat ovat nostaneet huomattavasti hintoja sekä kohonneet vuokratkustannukset. Hyvinvointialuejohtajat ovat kommentoineet tilannetta ja kertovat, että odotettavissa on uudistuksia muun muassa palvelujen osalta. Tilannetta haastaa entisestään kansallinen henkilöstöpula ja vuokratyövoiman käyttö.

Kaikki hyvinvointialueet ovat kertoneet taloudellisista haasteistaan ensimmäisen toimintavuoden aikana. Tulevina vuosina on arvioitu talouden rahoituksen jatkuvan erittäin tiukkana. Hyvinvointialueiden tavoitteena on kuitenkin toteuttaa muutosohjelmiaan, mutta talouteen liittyvää tietopohjaa on kehitettävä tarveperusteisen rahoituksen riittävyyden takaamiseksi. (STM 2024b, 9.)

2.1 Yhteistyökumppanina Päijät-Hämeen hyvinvointialueen vammaispalvelut

Opinnäytetyö toteutetaan Päijät-Hämeen hyvinvointialueen Perhe- ja sosiaalipalveluiden toimialan Vammaispalveluissa. Päijät-Hämeen hyvinvointialueeseen kuuluvat Päijät-Hämeen alueella olevat kunnat: Asikkala, Hartola, Heinola, Hollola, Iitti, Kärkölä, Lahti, Orimattila, Padasjoki ja Sysmä. (Päijät-Hämeen Hyvinvointialue 2023b.)

1.1.2023 perustetulle Päijät-Hämeen hyvinvointialueelle Perhe- ja sosiaalipalveluiden vammaispalveluihin siirtyi asiakasohjauksen sosiaalityöntekijöitä ja -ohjaajia sekä asumisen ja työtoiminnan yksiköitä henkilöstöineen Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymästä, Heinolasta sekä Eteva kuntayhtymästä. Aiemmin perustettuun Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymään oli aiemmin siirtynyt Päijät-Hämeen kuntien vammaispalveluista suurin osa sen yksiköistä sekä muun muassa yksityiseltä palveluntuottajalta ympärivuorokautisen asumisen yksikkö.

Yli kuntarajojen toimivasta Eteva kuntayhtymästä siirtyi alueellisesti Päijät-Hämeessä toimivat vammaispalvelujen ympärivuorokautisen asumisen ja työtoiminnan yksiköt. Myös Heinolasta siirtyneet yksiköt olivat ympärivuorokautisen asumisen ja työtoiminnan yksiköitä.

Päijät-Hämeen hyvinvointialueen talouden alijäämä on ennusteen mukaan vuodelta 2023 huomattava. Alueelle on laadittu talouden tasapainottamisohjelma, jossa tavoitteena on saada muun muassa toimitilasäästöjä sekä vuokrahenkilöstön käytön kulujen laskuun sekä palvelujen ostot hallintaan. Lisäksi säästöjä alueella pyritään lisäämään palveluverkon keskittämisen ja kehittämistoimien kautta. (Niemi 2023.)

Päijät-Hämeen hyvinvointialueen strategia määrittelee alueensa hyvinvointitoiminnan ja sen tavoitteet alueellaan. Strategisiksi toiminnan painopisteiksi on valittu kuusi (6) seuraavaa tavoitetta: 1. Asiointi on sujuvaa ja asiakkaita ohjataan sekä tuetaan. 2. Kustannustehokkaat palvelut ovat saatavissa ja saavutettavia. 3. Yhteistyötä ja asiakaskokemusta arvioidaan sekä arvostetaan. 4. Hallintomalli ja johtaminen toimivat tavoitteiden mukaisesti. 5. Päijät-Häme on Suomen julkisen alan paras työpaikka. 6. Kokonaisturvallisuusosaaminen on vahvaa. (Päijät-Hämeen Hyvinvointialue 2023a, 6–7). Palvelustrategia on osa strategiaa. Se määrittää tarkemmin toiminnan tarkoituksen ja tavoitteet hyvinvointialueella. Ja tästä on vastaavasti johdettu strategiaa täydentäviä ohjelmia, joista yksi on henkilöstöohjelma, missä määritellään keinot, joilla pyritään pääsemään strategiassa määritettyyn tavoitteeseen parhaasta julkisesta työpaikasta. (Päijät-Hämeen Hyvinvointialue 2023c, 3–4, 7.)

Osana henkilöstöstrategiaa määritetään myös työn kehittämisen tavoitteet. Henkilöstöohjelmasta on johdettu Päijät-Hämeen perhe- ja sosiaalipalvelujen, sisältäen vammaispalvelut, kehittämissuunnitelma, joka sisältää vuoden 2023 tehtyjen henkilöstökyselyjen sekä osaamiskartoituksen kautta esille saadut kehittämistarpeet. Kehittämistyötä viedään eteenpäin Leanin -menetelmän perusteiden, yhteisöllisesti ja yksilöohjautuvuutta tukien. (Päijät-Hämeen Hyvinvointialue 2023d, 17). Lean on filosofinen ajattelutapa, jossa organisaation ja henkilöstön järjestelmällinen kehittäminen on keskiössä. Lisäksi Lean-menetelmä sisältää useita erilaisia työkaluja kehittämistyön avuksi. (LeanThinkgin Oy 2024.)



Kuvio 1. Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän perhe ja sosiaalipalvelujen vammaispalvelujen strategisen kehittämissuunnitelman kehittämiskärjet. (Päijät-Hämeen Hyvinvointialue 2023e.)

Yllä olevassa kuviossa (Kuvio 1.) ovat strategiasta johdetut kehittämistyön kehittämiskärjet. Ne määrittelevät vammaispalvelujen kehittämistyön toimet. Hyvinvointialueen strategiaa ja kehittämiskärkiä esiteltiin henkilöstölle muun muassa vammaispalvelujen palvelutuotannon tiimivastaavien ja esihenkilöiden -iltapäivässä elokuussa 2023. Samaisessa seminaarissa toteutettiin ryhmätehtävä. Tehtävässä arvioitiin, miten kehittämiskärjet näkyvät osallistujien mielestä yksiköiden nykyisessä arjessa ja millaisia kokemuksia henkilöstöllä oli kehittämiskärjissä mainittuihin asioihin liittyen. Tiimivastaavat ja esihenkilöt toivat esille seuraavaa: 1. Kotiin vietäviä palveluja kehitetään yksilöllisestä ja asiakaslähtöisestä näkökulmasta: Digipalvelujen tuomat mahdollisuudet korostuivat. Haasteena nähtiin valtakunnallinen henkilöstöpula lähihoitajista. 2. Henkilöstön pysyvyys ja saatavuus turvataan panostamalla henkilöstön hyvinvointiin ja riittävään osaamiseen: Hyvä perehdyttäminen näyttäytyi avainasemassa. 3. Palvelu- ja tuotantorakenteita uudistetaan siten, että ne vastaavat niin asiakkaiden kuin uudistuvan lainsäädännön tarpeisiin: Tässä kohdin pohdinta keskittyi johtamiseen sekä yhteistyöhön eri toimijoiden kesken hyvinvointialueen sisällä. 4. Vammaispalveluihin kohdistuvaa kustannus- ja investointipainetta hallitaan paremmin eri palvelukokonaisuuksien tarpeet huomioiden: Asiakkaiden sijoittaminen tarpeita vastaaviin palveluihin korostui tässä kohdassa. 5. Toimialat ylittävän ja YTA-tasoisien yhteistyön suunnitelmallisella kehittämisellä, mahdollistetaan kokonaistaloudelliset ja asiakkaiden tarpeisiin vastaavat palvelut: Hyvinvointialueen sisäinen yhteistyö sekä asiantuntijapalvelujen kehittäminen nähtiin tässä kohdin tärkeänä. Vammaispalveluihin on perustettu työryhmiä, jotka kehittävät työtä ja toimintaa kuhunkin kehittämiskärkeen liittyen. (Päijät-Hämeen Hyvinvointialueen Vammaispalvelut 2023.)

YTA-tasoisella yhteistyöllä tarkoitetaan samaan yhteistyöalueeseen kuuluvien hyvinvointialueiden sote-toimintojen yhteensovittamista ja kehittämistä. Alueet laativat keskinäisen yhteistyösopimuksen, jossa sovitaan muun muassa alueen keskinäisestä työnjaosta. Yhteistyösopimus on tehtävä vuoden 2025 loppuun mennessä. Päijät-Hämeen Hyvinvointialue kuuluu Etelä-Suomen yhteistoiminta-alueeseen. (STM 2023b.)

Hyvinvointialueiden aloitettua toimintansa 1.1.2023, oli kiinnostava selvittää, miltä arki työssä ja sen johtamisen osalta uudella hyvinvointialueella ja erityisesti vammaispalveluissa näyttäytyy. Opinnäytetyön aiheeksi se nousi aiheen ajankohtaisuuden ja hyvinvointialueella aloitetun strategiatyöskentelyyn liittyvän kehittämistyön herättämien pohdintojen kautta.

Vammaispalvelujen strategisen kehittämistyön kehittämiskärjistätarkastelun kohteiksi tässä opinnäytetyössä valikoitui: Kärki 1. Kotiin vietäviä palveluja kehitetään yksilöllisestä ja asiakaslähtöisestä näkökulmasta. Kärki 2. Henkilöstön pysyvyys ja hyvinvointi turvataan panostamalla riittävä henkilöstön hyvinvointi ja osaamisen kehittäminen sekä Kärki 5. Toimialat ylittävän ja YTA-tasoisesta yhteistyön suunnitelmallisella kehittämisellä, mahdollistetaan kokonaistaloudelliset ja asiakkaiden tarpeisiin vastaavat palvelut. Edellä esitetyt kolme kehittämiskärkeä valikoituivat tarkastelun kohteeksi tässä opinnäytetyössä, koska ne ovat merkittäviä kehittämiskärkiä palvelutuotannon arjen asiakastyön toteuttamisen ja henkilöstön työn kehittämisen näkökulmasta organisaatiomuutoksen onnistumiseksi.

2.2 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus sekä tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa ja kehittämis ehdotuksia strategiseen kehittämistyöhön Päijät-Hämeen hyvinvointialueen Perhe- ja sosiaalipalvelujen vammaispalveluihin. Tarkastelun kohteena ovat erityisesti arjen työn kehittämiseen liittyen kotiin vietävien palvelujen, henkilöstön saatavuuden ja yhteistyön kehittäminen.

Tarkoituksena on selvittää, miten henkilöstö kokee oman työn, työn tekemisen ympäristön sekä johtamisen sote-uudistuksen myötä perustetussa, Päijät-Hämeen hyvinvointialueen perhe- ja sosiaalipalvelujen vammaispalvelujen arjessa.

Tutkimuskysymykset:

1. Miten henkilöstön kokemuksen mukaan työ on muuttunut?
2. Miten henkilöstön kokemuksen mukaan työn teon ympäristö on muuttunut?
3. Miten henkilöstön kokemuksen mukaan niin strateginen johtaminen kuin lähijohtaminen ovat muuttuneet?

3 Henkilöstön johtaminen organisaation muutoksessa

Organisaatiokulttuuria muutettaessa on heti alkuun määriteltävä organisaatiolle merkitykselliset arvot ja piirteet mihin suuntaan ollaan menossa. Lisäksi on määriteltävä organisaation toiminta ja sen tavoitteet. Kun organisaation kulttuuria muutetaan kannattaa työyhteisöön rakentaa avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri. Tällaisessa työilmapiirissä työntekijät kokevat psykologista turvallisuutta avoimelle keskustelulle. Satsaus kannattaa, koska se auttaa organisaatiota saavuttamaan toiminnan tavoitteita. (Burke 2011, 152–154.)

Työyhteisöjen kulttuuri- ja ilmapiirinäkemykset pitää selvittää, tällöin organisaatio pystyy suuntamaan toimintaansa paremmin. Tieto erilaisista tai samanlaisista näkemyksistä, myös eri tehtävissä olevilta, edesauttaa toiminnan suuntaamista. Organisaatiokulttuurilla ja ilmapiirillä on vaikutus asiakaspalvelun laatuun, työntekijöiden moraaliiin, henkilöstön vaihtuvuuteen, innovatiivisuuteen sekä organisaation tehokkuuteen. (Saukkonen ym. 2017, 240–241, 249.)

Viestinnän tärkeys korostuu muun muassa miten muutoksesta viestitään ja kuinka muutos perustellaan. Organisaation tulee viestiä muutoksesta ja järjestää tapahtumia, jossa osallistetaan kaikkia. Selvitetään muutoksen tarkoitusta, otetaan henkilöstö mukaan suunnitteluun, keskustellaan arvoista sekä mahdollisista haasteista muutoksessa. Näin kehitetään myönteisiä asenteita, otetaan huomioon muutoksen tuomia tunteita ja parannetaan muutostalvamiutta. Muutoskyvykkyyteen ja -halukkuuteen yksilötasolla vaikuttavat ikä sekä kokemusvuodet, aiemmat yksilölliset kokemukset muutoksista, itse muutos ja luottamus johtoon. (Heim & Sardar-Drenda 2021.)

Nykyisin muutokset tapahtuvat nopeasti ja muutostila on oikeastaan pysyvä. Organisaatioiden on reagoitava muutokseen nopeasti ja kaikilla organisaation tasoilla yhtäaikaaisesti tiiminä. Enää ei riitä, että muutoksen määrittelee ylin johto. Nykyisin muutoksen tulisi olla kaikkien hallittavissa, osallistuvampi, osallistavampi. Muutoksen syy voi olla organisaation ulkopuolelta tuleva uhka, paine tai tarve uusia toimintamahdollisuuksia kuten henkilöstön saatavuuden parantaminen tai talouden kattavuuden parantaminen. Tarve muutokseen voi tulla myös organisaation tai sen henkilöstön sisältä, jos työn tulokset eivät vastaa työpanosta, tai organisaation arvomaailma muuttuu. Myös oma henkilökohtainen elämäntilanne voi olla muutoksen synnyttävä voima. Keskeinen ero sisäisen ja ulkoisen paineen osalta on se, että ulkoiseen muutospaineeseen tulee aina vastata. Sisäisen muutospaineen käsittely on subjektiivisempaa. (Sutinen & Haapakorva 2021 47–48.)

3.1 Strateginen johtaminen henkilöstön ja toiminnan kehittämisen näkökulmasta

Kamenskyn (2014,19) mukaan strategia on organisaation tietoinen valinta tavoitteiden ja toiminnan keskeisiksi suuntaviikoiksi. Strategian avulla organisaatio hallitsee toimintaympäristöään. Sen sisäisiä kuin ulkoisiakin tekijöitä ja niiden välisiä vuorovaikutussuhteita niin, että sille annetut tavoitteet voidaan saavuttaa kannattavuuden, jatkuvuuden ja kehittämistoiminnan osalta.

Strategia on johtamisen ja priorisoinnin työväline jokapäiväiseen työhön. Sen ei ole tarkoitus olla johdon välittämä sujuvasanainen tahdonilmaisu, vaan suunnitelma, jonka pohjalta toimintaa toteutetaan organisaatiossa. Strategian tarkoitus on fokusoida toimintaa ja tekemistä olennaiseen suuntaan. Arjessa tehdään suuri määrä valintoja siitä mitä, milloinkin tehdään. Strategia luo näille valinnoille perusteet ja ohjaa toimintaa. (Sutinen & Haapakorva 2021, 41.)

Strateginen ajattelu on kokonaisvaltaista. Strategista otetta tarvitaan johtamistyössä johtoportaasta lähijohtamiseen. Johdon tulee ymmärtää strategia, jotta strategisen prosessin eteenpäinvieminen on uskottavaa. Vuorovaikutus on keskeinen elementti strategiaprosessin toteuttamisessa. Uudistusten ja muutosten aikaansaaminen vaatii organisaatiolta muutokkyvykkyyttä. Tätä voidaan vahvistaa muun muassa niin, että johto puhuu systemaattisesti muutostarpeiden olemassaolosta ja pysyvyydestä, sen sijaan, että odotetaan rauhallisempia aikoja. (Virtanen & Stenvall 2019, 105–112.)

Esihenkilön rooli arjessa muodostuu managerin, leaderin ja coachin -rooleista. Toisinaan esihenkilö huolehtii prosessien toiminnasta ja laadusta sekä lakisääteisistä velvoitteista, kun taas toisinaan esihenkilö näyttää mihin suuntaan organisaatiossa kuljetaan ja ohjaa henkilöstöä sen mukaisesti. Coachin roolissa esihenkilö sparraa henkilöstöä toteuttamaan itseään yhteisten tavoitteiden mukaisesti. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 40.)

Työyhteisöjen arjessa korostuu halu tietää oikeat vastaukset, toimia oikein, sääntöjen mukaisesti sekä samaistua joukkoon ja olla samaa mieltä. Tämä pyrkimys sopeutua vallitseviin oletuksiin sekä samaistumisen sosiaalinen paine, vaikuttavat yksilön kykyyn uudistua ja innovoida. Uutta luotaessa kritisoidaan usein vallitsevia ja hyväksytyjä oletuksia ja kyseenalaistajista ei pidetä. Kuitenkin organisaation kehittymisen ja toiminnan kehittämisen kannalta on tärkeää rohkaista henkilöstöä kyseenalaistamaan ja tuomaan esille uusia ideoita. Organisaatio saa näin käyttöönsä uusia ajatuksia ja kehittämiskelpoisia ajatuksia toiminnan haasteiden ratkaisuihin. Uudistaminen vaatii rohkeutta, riskien ottamista ja niiden tunnistamista niin henkilöstöltä kuin johdoltakin. Uusien asioiden kokeilemisen ja vanhojen toimintamallien arvioinnin kautta päästään uudistuvaan organisaatioon. Kun organisaation johto

panostaa näin itseohjautuvuuden kulttuurin kehittämiseen, leviää hyviä oman työn käytäntöjä läpi organisaation. Johdon tehtävä on luoda organisaatioon toimintamallit ja käytännöt, jossa henkilöstön on mahdollista ohjata itse työtään ja toimia itsenäisesti. (Malmelin 2021, 66–74.)

Kamenskyn (2014, 29) mukaan organisaation strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus ovat ratkaisevassa asemassa kehittämisen perustaksi ja sen menestymiseksi. Vuorovaikutuksen on huomattu olevan tärkeä tekijä, koska kukaan ei pärjää yksin. Verkostot ja vuorovaikutustaidot muodostavat yhä keskeisimmäksi elementiksi työssä ja erityisesti strategian, johtamisen sekä osaamisen välisten vuorovaikutussuhteiden ymmärtämiseksi.

Johdon käyttämä panostus strategiatyöhön on turhaa, jos asian pilkkominen osiin ja tavoitteelliseksi, konkreettiseksi mitattavaksi tekemiseksi on jäänyt joiltain osin toteutumatta. Strategian tavoiteasettelun on oltava osalta sellainen, että se pitää sisällään tavoitteen tekemisen todeksi. Toinen strategian jalkauttamisen keskeinen elementti on johtamisviestintä. Jos strategia halutaan nostaa sille kuuluvaan arvoon erityisesti johdon toimesta, perustellaan arkiset valinnat strategian kautta. Kolmanneksi strategian jalkauttaminen muodostuu vaikeaksi, jos henkilöstöä ei ole osallistettu strategiaprosessiin, vaikka se saattaakin tuntua monimutkaiselta. Henkilöstön ottaminen mukaan lisää tietoa ja sitouttaa muutoksen eteenpäin viemiseksi, mikä osaltaan vähentää myös henkilöstön vaihtuvuutta. Henkilöstön osallistumista saattaa haastaa myös johtotaso, koska kun kokemus vallasta ja vastuusta on uusi tai valtaa on rajallisesti, pidetään kiinni siitä herkemmin. Neljäntenä jalkauttamisen haasteena mainitaan jokaiselle jotakin -ajattelu. Eli strategian mukaisesti priorisoituja muutosprojekteja jaetaan esimerkiksi johtoryhmän jäsenille. Tällöin vaarana on, että syntyy poisvalintoja, jolloin tekeminen ei jakaudu tasan organisaation funktioiden, tuote- tai maantieteellisten alueiden välillä. (Sutinen & Haapakorva 2021, 22–28.)

Jalkauttamisen haasteeksi voi muodostua myös se, ettei strategiatyö tavoita ydinprosesseja eli yhteisten ja todellisten valintojen sekä muutosten tekemistä. Strategiatyöskentelyn välineenä on hyvä käyttää erilaisia matriiseja jäsentelyyn ja suunnitteluun, mutta johtopäätökset on hyvä tehdä keskustelun ja pohdintojen pohjalta yhteisesti. Toisinaan on hyvä tarkastella vision ja mission realiteetteja tulevaisuudessa. Onko katse liian kaukana, liian abstraktia tai onko asiat relevantteja? Eikä strategiatyöskentely lopu, kun matriisi on valmis. Työskentely vaatii riittävää fasilitointia henkilöstön kanssa, jotta päästään yhteiseen näkyyn ja arvopohjaan sekä toimintaan. Kun itse strategia on saatu valmiiksi, alkaa vasta strategian toteuttaminen. Jos strategia määrittelee arjen valintoja ja priorisointeja, on sitä käytännössä helpompi johtaakin. Kuilu arkityöhön kapenee ja työntekijät eivät vieraannu strategiastyöstä.

Usein törmätään ajatukseen, että strategiassa itsearvoisesti haetaan suurta muutosta. Tällöin riski epäonnistua on myös suuri. Siksi pieni muutos, joka toteuttaa strategian alkupe-
räisen tavoitteen (menestys ja arvon tuottaminen asiakkaalle) on aivan riittävä. (Sutinen & Haapakorva 2021, 21–31.)

3.2 Henkilöstövoimavarojen johtaminen organisaatiomuutoksessa

Sote-uudistuksen myötä hyvinvointialueet toimivat nykyisin työnantajaorganisaatioina. Vanhojen organisaatioiden henkilöstökäytännöt sekä henkilöstövoimavarojen johtamisen käytännöt on tuotu yhteen uuteen organisaatioon ja tämä haastaa nykyisten hyvinvointialueiden henkilöstövoimavarojen johtamisen käytäntöjen uudelleen sovittelua ja järjestämistä. Muutos lähtee liikkeelle strategiasta, missä määritellään muutoksen tavoitteet ja suunta. Suunnittelutyöhön osallistetaan henkilöstö mukaan. Henkilöstöjohtaminen organisoidaan osaksi uutta hyvinvointialueen johtamisjärjestelmää. Tällöin luodaan hyvinvointialueen henkilöstöjohtamisen rakenteet, periaatteet ja käytännöt esimerkiksi organisaation johtamiseen ja esihenkilötyöhön, henkilöstösuunnitteluun ja -resursointiin, rekrytointiin, osaamisen johtamiseen, yhteistoimintaan, työhyvinvoinnin ja työsuojelutoiminnan käytäntöihin ja niiden johtamiseen. Organisaatiotasolla muutetaan rakenteita, tietojärjestelmiä ja ehkä tehtäviäkin. Muutoksenjohtamisella pyritään vahvistamaan työntekijöiden sitoutumista muutoksen mukanaan tuomiin uudistuksiin sekä samalla rakennetaan myös uutta työnantajakuvaa. Muutoksessa keskeistä on avoin ja konkreettinen viestintä, joka mahdollistaa muutoksen eteenpäin viemisen vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa. Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet ja kaikkien osapuolten selkeät vastuut helpottavat muutoksen toteuttamista ja siihen sitoutumista. Yhdessä luodaan uutta organisaatiokulttuuria. (KT 2021.)

Muutoksen etenemistä ja sen vaikutuksia henkilöstöön ja työhön on tärkeä seurata ja arvioida säännöllisesti. Lisäksi seurannan tuloksista ja muuttuvista asioista on viestittävä avoimesti sekä vuorovaikutuksellisesti ja oikea-aikaisesti henkilöstölle ja mahdollisille yhteistyökumppaneille sekä sidosryhmille molemminpuolisen ymmärryksen lisääntymiseksi. On syytä muistaa, että onnistumisten esille nostaminen lisää henkilöstön sitoutumista. Muutosprosessit herättävät aina tunteita ja hyvästä suunnittelusta huolimatta strategisessa toimeenpanon prosessissa ei voi välttyä yllätyksiltä. Tässä kohdin on erittäin tärkeää, että menetelmät, joilla toimeenpanoa viedään eteenpäin ovat ketteriä, jotta muutoksen suunta pystytään korjaamaan nopeasti. (KT 2021.)

Esihenkilö on avainasemassa muutosjohtamisessa. Hän selkiyttää henkilöstölleen suunnan ja tavoitteet. Tämä motivoi henkilöstöä toimimaan samansuuntaisesti. Esihenkilön on helppompaa johtaa muutosta, kun organisaation rakenteet tukevat muutosprosessia.

Organisaation rakenteiksi katsotaan tässä kohdin prosessit, työkalut, johtamis- ja palkitsemisjärjestelmät, talous ja mittarit. Myös henkilöstön väliset roolit ja tehtäväkuvat ovat osa näitä rakenteita ja niiden tulee olla selkeästi määriteltynä. Tällöin ne edesauttavat muuttuvissa tilanteissa muun muassa tehtävänjakoa. Näin ollen vastaavasti henkilöstön on helppompaa suorittaa työtään ja toteuttaa muutosta. Realistinen odotusten hallinta ja tavoiteasettelu antavat esihenkilölle sekä henkilöstölle liikkumavaraa ja tilaa käsitellä muun muassa vastarintaa. Muutos aiheuttaa vahvoja tunteita. Pettymykset ja pelko osaamattomuudesta lisäävät usein muutosvastarintaa. Esihenkilön läsnäolo, tuki, rohkaisu ja kannustus sekä palautteen antaminen lisäävät henkilöstön turvallisuuden tunnetta ja luottamusta muutoksessa. Vuoropuhelu on muutoksen eteenpäin viemisen kannalta avainasemassa. Riittävä viestintä ehkäisee negatiivisten asioiden ja huhujen syntymistä sekä lisää henkilöstön ymmärrystä muutoksesta. Muutoksen läpiviemisessä edesauttaa, jos muutosta on tekemässä oikeat ihmiset, oikeilla paikoilla osaamisiensa ja vahvuksiensa osalta. Esihenkilö valmentaa henkilöstöä muutoskyvykkyyteen, mutta myös esihenkilölle muutos on aina kasvun paikka. Henkilöstölle toimii usein motivaattorina oppiminen ja muutoksessa tätä tapahtuu koko ajan. Korostetaan ratkaisukeskeisesti mahdollisuuksia ja muutoksen hyötyjä enemmän kuin riskejä ja epäonnistumisia. Esihenkilön on hyvä katsoa joukosta vastuunkantajia, jotka kaipaavat työhönsä haasteita ja omaavat asioita nopeastikin. Henkilöstön saavutukset ja onnistumiset tulee huomioida ja tuoda esille. Henkilöstön kiittäminen ja muutoksen etenemisen huomiointi edesauttaa muutoksen tavoitteiden saavuttamista. (Pirinen 2023, 419–424.)

Työterveyslaitos toteuttaa monitieteellisen ja kansainvälisen seurantatutkimuksen, jossa tutkitaan työhyvinvointia hyvinvointialueilla yhteistyössä yliopistojen ja tutkimuslaitosten asiantuntijoiden kanssa, niin kotimaisten kuin ulkomaistenkin. Tutkimus aloitettiin jo vuonna 1997 ja se jatkuu hyvinvointialueilla sekä kunnissa edelleen. Tutkimuksessa selvitetään hyvinvointialan henkilöstön työtä. Tutkimuksessa tarkastellaan myös työssä tapahtuvia muutoksia sekä niiden vaikutuksia. Hyvinvointialueiden työhyvinvointitutkimukseen osallistuu kahden vuoden välein Pirkanmaan, Pohjanmaan, Kanta-Hämeen, Vantaa-Keravan ja Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueet. Kysely toimitetaan 46 000 työntekijälle. Tutkimustuloksia käytetään henkilöstön työhyvinvoinnin ja työelämän laadun parantamiseen. Tutkimus on jatkoa Työterveyslaitoksen Kunta 10- Henkilöstön hyvinvointitutkimuksille. Aiempiin tutkimuksiin on osallistunut 65–72 % kyselyn saanneista. Näissä tutkimuksissa tuotiin esille tekijöitä, jotka edistävät työhyvinvointia, kuten oikeudenmukainen johtaminen, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työaikoihin. Tutkimustuloksissa mainittiin työhyvinvointia nostattaviksi asioiksi työyhteisön sosiaalisen pääoman ja, että voi tehdä omaa työtä koskevat päätökset. (Työterveyslaitos 2023 b.)

Kevan tutkimuksen (2023) mukaan useamman kuin joka toisen julkisen alan työntekijän työjärjestelyissä on tapahtunut muutoksia. Etätyötä tehtiin lähinnä hallinto- ja toimistoalan työssä. Entistä harvempi koki henkisen työkykynsä hyväksi tai erinomaiseksi. Sote-alan yli 55-vuotiaista koki 22 % fyysisen työkykynsä heikoksi. Osaamisen suhteessa työn vaatimuksiin, koettiin olevan hyvällä tasolla. Työ koettiin merkitykselliseksi ja työssä koettiin innostusta ja työn iloa. Luottamus työyhteisön jäseniin sekä tyytyväisyys esihenkilötoimintaan olivat julkisen alan voimavaratekijöitä. Työvoiman saatavuudessa todettiin olevan haasteita. Silloisen työmarkkinatilanteen ollessa hyvin poikkeuksellinen sote-alan sopimusneuvotteluiden pitkän keston vuoksi. Hyvinvointialueille siirtyvät työntekijät toivat esille voimavaratekijöitä muun muassa osaamisen ja työilmapiirin osalta. (Pekkarinen & Pulkkinen 2023, 12–30.)

Terveydenhuollon organisaatiomuutokseen liittyvässä tutkimuksessa todetaan, että organisaatiomuutoksen ollessa käynnissä muutosvoimavaroilla on yhteys henkilöstön hyvinvointiin sekä työpaikan ja alanvaihtoaikeisiin erityisesti potilastyötä tekevillä. Potilastyötä tekevän henkilöstön muutosvoimavarojen tukemiseen, tulisi erityisesti kiinnittää huomiota. Muutosvoimavaroilla tarkoitetaan viestintää, osallistumista päätöksentekoon sekä koettua tukea muutoksessa. Viestintä johdolta esihenkilöstötasolle ja siitä työntekijätasolle tulee varmistaa ajantasaisena ja keskustelevana. Tärkeää on huomioida vuorotyötä tekevä henkilöstö. Esimerkiksi järjestämällä riittävän monta tilaisuutta, jotta kaikilla on sama tieto muutoksesta. Myös vaikutusmahdollisuuksia päätöksentekoon tulee tukea järjestämällä, esimerkiksi verkopohjaisia kanavia viestintään, joissa kaikilla, myös vuorotyötä tekevillä on mahdollista tuoda esille omia näkemyksiään. Tutkimuksessa todetaan, että muutostuen tarjoaminen, erityisesti potilastyötä tekevälle henkilöstölle muutosprosessissa, ennaltaehkäisee työuupumusta sekä alan tai työpaikan vaihtoon liittyvää liikehdintää. Tukea muutokseen voi tarjota vertaistukiryhmän toiminnan kautta. Korkeat muutosvoimavarat avaavat mahdollisuuden työn imun kokemukselle. (Mölsä ym. 2023, 231–232.)

Alankomaissa toteutetussa tutkimuksessa selvitettiin 6 066 työntekijän näkemyksiä siitä, miten julkisen organisaation talouden leikkaukset vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen työhön ja organisaatioon. Lisäksi selvitettiin, miten muutosjohtamisella voidaan vaikuttaa työhön sitoutumiseen kyseisessä tilanteessa. Tutkimuksen mukaan leikkaukset vaikuttivat negatiivisesti henkilöstön organisaatioon sitoutumiseen, mutta eivät vaikuttaneet niinkään itse työhön sitoutumiseen. Henkilöstön henkilökohtainen huomioiminen liittyen leikkausten tuomiin huoliin ja tarpeisiin, koettiin lisäävän organisaatioon sitoutumista. Lisäksi nähtiin, että muutosjohtamisessa tulee kiinnittää huomiota budjettileikkausten toteuttamisen prosesseihin. (van deer Voet & Vermeern 2016.)

3.3 Osaamisen johtaminen muuttuvassa organisaatiossa

Strategisen johtamisen olennainen osa on osaamisen johtaminen. Organisaation tulisi tunnistaa potentiaalinen osaaminen sekä kehittämistarpeet, jotta varmistetaan organisaation riittävä osaaminen toiminnan vaatimuksiin nähden. Osaamisen johtamisen olennainen osa on myös yksittäisen työntekijän henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen. Kun yksittäinen työntekijä kehittyy työssään ja kehittää osaamistaan johtaa se kokonaisvaltaiseen työyhteisön kehittymiseen. Myös organisaatiotason tulokset kehittyvät. (Kankainen 2023.)

Osaamisen resurssi on koko organisaation käytössä oleva resurssi. Sen lisäksi, että osaaminen on myös yksilön ja työyhteisön resurssi. Osaaminen muodostuu koulutuksen ja jatkuvan oppimisen kautta. Osaaminen muodostuu tiedoista, työtaidoista, kokemuksesta, verkostoista, asenteesta ja persoonallisista ominaisuuksista. Oppimista on kautta linjan niin yksilötasoisesti kuin tiimien ja organisaatioidenkin tasolla. Osa osaamisesta on niin sanottua hiljaista tietoa ja osa näkyvää. Osaaminen mahdollistaa työyksikössä suoriutumisen. Organisaation osaaminen on strategista osaamista, josta organisaatio huolehtii johtamisen avulla. (Ojala 2008, 50–53.)

Tutkittaessa strategisen osaamisen hankkimista muutoksissa, todettiin, että oppimista tapahtuu spontaanisti, mutta myös johtamistoimintojen, erityisesti tietojohtamisen avulla. Koulutus nähdään tärkeänä, mutta merkittävästi tehokkaampaa on jatkuvan oppimisen ja osaamisen kannalta. Tekemällä oppiminen, tiimityö, tiedonvaihto verkostoissa sekä työnkierto ovat keskeisiä tapoja oppia työssä. Oppiminen yhdistyy aina vain enemmän työn tekemiseen ja kehittämiseen. Erityisesti ketterien kokeilujen ja epämuodollisen tiedonvaihdon sekä keskustelujen kautta henkilöstö oppii uudet asiat ja näin ollen pystyy soveltamaan niitä muutuvaan työhön. Strategisen suunnan antaminen sekä tavoiteasettelu on johdon ja esihenkilöiden vastuulla. Tämän lisäksi johdon vastuulla on osaamisen kehittämisen mahdollistaminen eli resurssien (raha, aika) investoinnit. Vastaavasti johto kokee, että asiantuntijatyön kehittämisestä on vastuu asiantuntijoilla itsellään ja henkilöstöllä on vastuu heidän oman osaamisen ajan tasalla pitämisen osalta. Jos strategia ei ohjaa henkilöstön valintoja ja yksilötason suunnitelmat ja työvälineet eivät kohtaa strategian mukaisia osaamistarpeita, on osaamisen johtamisen prosessissa puutteita. (Lehtiniemi 2020, 92–93.)

Työterveyslaitos toteaa, että muutosprosessi on aina myös oppimisprosessi (Työterveyslaitos 2023 a). Korin & Liikamaan (2023, 539) mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa oppiminen tapahtuu parhaiten yksilötasolla. Yksilöt käyttävät organisaation strategiaa oman yksikkönsä toiminnan ohjaukseen. Strategian nähdään ohjaavan organisaation toimintaa edellä mainittua heikommin. Avoimeksi jää, koetaanko, ettei organisaation

päätökset tue strategiaa vai, että oma toiminta arvioidaan olevan enemmän strategialähtöistä suhteessa organisaation toimintaan. Organisaatioissa voidaan hyödyntää yksilöllistä tietämystä enemmän, jotta strateginen toiminta uusiutuu ja yleistyy. Yhteistä ymmärrystä tulee rakentaa enemmän keskustelujen kautta, etenkin antamalla mahdollisuuksia tuoda kriittisiä näkökulmia esille.

Bligha ym. (2018, 131–137) tutkivat johtamistyylien vaikutuksia virheiden kautta oppimiseen ja tarkastelivat myös, miten yksilötason oppiminen helpottaa organisaatiomuutosta. Tutkimukseen osallistui 554 henkilöä Kiinasta, Yhdysvalloista ja Euroopasta. Tutkimuksen mukaan myönteiset johtajuuden muodot olivat yhteydessä suurempiin virheistä oppimiseen. Virheet ovat olennainen osa organisaation elämää. Muutospyrkimykset lisäävät yleensä virheiden määrää. Tällöin myönteinen johtamistyyli ja johdon oman roolinsa tunnistaminen työntekijän tukijana, kannustaa virheistä oppimiseen. Yksilöllisellä ajattelutavalla on myös merkitystä virheistä oppimiseen. Tutkimuksessa todettiin, että palautteen anto edesauttaa työntekijöitä ymmärtämään virheensä ja oppimaan niistä. Toisaalta organisaation kulttuuristen normien muokkaaminen virheistä viestimiseen ja niistä oppimiseen avoimesti, vaikuttaa koko organisaation oppimiseen ja strategisen toiminnan kehittämiseen.

4 Sote-uudistus sosiaalihuollon ja vammaispalveluiden näkökulmasta

Sote-uudistus vaikuttaa vammaisten henkilöiden elämään, mutta myös palveluiden järjestämiseen (Invalidiliitto 2023). Uhkana on, että aiemmin kehitysvammaisten erityishuoltoa tuottavien erityishuoltopiirien kuten Eteva, Kärkulla ja Vaalia, lakkauttamisella on vaikutuksia kehitysvammaisten henkilöiden yksilöllisten palvelujen tuottamiseen ja järjestämiseen muun muassa palvelujärjestelmän toimivuuden ja henkilöstön erityisosaamisen osalta. Tilannetta on verrattu Heinolan Reumasairaalan lakkauttamisen vuoksi syntyneeseen erityisasiantuntijahoidon vajeeseen reumapotilaiden osalta. Perustuslakivaliokunta on esittänyt huolensa siitä, että osa vammaisista jää vaille tarvitsemiaan palveluja, niiden siirtyessä hyvinvointialueille. Artikkelissa mainitaan edelleen, että erityishuoltopiirien lakkauttamisen vaikutukset näkyvät moniammatillisten työryhmien ja erityisosaamisen hajautumisena hyvinvointialueille. Tämä hankaloittaa, asiakastyön näkökulmasta, entisestään moninaisten yksilöllisten palvelujen yhteensovittamista ja palvelujen katkeamattomuutta. (Uudenmaan kokoomus 2021.)

Heinonen (2021, 59–60.) mainitsee tutkimuksessaan, että sote-uudistuksen uutisointi Helsingin Sanomissa keskittyy selkeästi terveydenhuollon puolelle ja näin ollen sosiaalihuolto jää vähemmälle huomiolle. Lisäksi kirjoituksissa keskityttiin sote-palveluiden järjestämisen tehokkuuden parantumiseen isompien toimijoiden taholta. Erityisesti tehokkaampaan integraatioon ja tietojärjestelmähyötyihin.

Sote-palvelujen järjestämistä valvova elin on terveyden ja hyvinvoinnin laitos, joka toteuttaa arvioinnin vuosittain. Kyseinen valtakunnallinen asiantuntija-arvio perustuu hyvinvointialuekohtaisten arvioiden sekä valtakunnallisten selvitysten ja tutkimusten havaintoihin. Syksyn 2023 arvion mukaan hyvinvointialueiden palvelujen järjestämiseen vaikuttavat niukka talous, lainsäädäntö ja henkilöstöpula. Tätä pyritään hallitsemaan tehostamalla asiakasohjausta, tukemalla asiakkaiden omahoitoa sekä monipuolistamalla esimerkiksi liikkuvia palveluja ja sähköisiä palveluja. Moniammatillista yhteistyötä pyritään vahvistamaan erityisesti vaativien palvelujen osalta. Talouden tasapainottamiseksi tehdään toiminnan suunnittelua osana strategiatyötä. Strategiatyössä on tärkeää hyödyntää aiemmin kehitettyjä ja hyväksi havaittuja toimintamalleja. Tärkeää on jalkauttaa ne hyvinvointialueen arkeen. Hyvinvointialueiden valtion rahoitus ei ole ollut riittävän iso, erityisesti kiihtyvän inflaation suhteen, mutta se ei myöskään ole huomionnut sote-työntekijöiden palkankorotuksia. Ostopalvelujen käyttö ja hintojen korotukset sekä työvoimavuokrauksen yleistyminen ovat lisänneet kustannuksia hyvinvointialueilla. Myös lainsäädännön vaateet ovat osittain nykyisin epätarkoituksenmukaisia ja sitovat näin osaltaan hyvinvointialueiden toimintaa. Normittavan lainsäädännön uudistuksia kaivataan uudistuneen sote-organisaation tueksi. Lokakuuhun 2023

mennessä yli puolet Suomen hyvinvointialueista on laatinut talouden ja toiminnan tasapainottamissuunnitelman, mutta lähtötilanne on vaikea ja suunnittelu sekä päätöksenteko ja toimeenpano vievät oman aikansa. (Knape ym. 2023.)

Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia toteutti tutkimuksen 21.12.2023 – 15.1.2024 välisenä aikana jäsenyhdistysten jäsenille, missä selvitettiin jäsenten näkemyksiä työoloista. Tutkimukseen vastasi 2691 jäsentä. Tutkimuksen mukaan tulevaisuuden keskeisimpiä kehittämiskohteita ovat palkkaus, työntekijäresurssin riittävyys, työhyvinvoinnin kehittäminen ja työmäärän hallittavuus. Lisäksi taloudellisiin resursseihin ja asiakasmäärään suhteessa työntekijämäärään liittyi huolta joka kolmannella vastaajalla. Tärkeäksi kehittämisen kohteeksi katsottiin myös työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuksien varmistaminen ja palvelurakenteiden selkiyttäminen joka neljännen vastaajan kohdalla. Joka viides totesi esihenkilöiden työmäärän kohtuullistamisen ja asiakasta koskevan päätöksen teon pitämisen lähellä asiakasta olevan tarpeellista. Organisaatioiden selkiyttäminen sai kannatusta vain 14% vastaajista. Näkemykset painoutuivat jonkin verran eri tavoilla eri työpaikoilla. Useampi hyvinvointialueen työntekijä piti organisaatioiden selkiyttämistä tarpeellisenä. Sosiaalialan työn vetovoimana pidettiin mahdollisuutta tehdä arvokasta ja merkityksellistä työtä sekä sitä, että halu auttaa on yksittäisen ihmisen tärkein peruste lähteä töihin. Työtä voidaan tehdä omien arvojen mukaisesti. Työ nähtiin haastavana, mutta myös henkisesti palkitsevana. Koettiin, että ne tekijät, jotka tuovat alalle myös pitävät työntekijät sosiaalialalla. Koettiin, että alalla on mahdollista kehittää työssään ammattitaitoaan, tehdä itsenäisesti, omaa osaamistaan vastaavaa työtä. (Nurminen 2024, 30-32.)

Sosiaalibarometrin 2023 tulosten mukaan sosiaalialan henkilöstöpula on pahentunut ja henkilöstö on uupunutta. Hyvinvointialueiden käynnistyttyä 2023 vuoden alussa on myös moni työntekijä aloittanut uudessa tehtävässä. Sote-palveluissa tarvitaan uutta tai lisää ammatillista osaamista. Yleisimmin kehittämistarpeita on johtamisessa ja esihenkilötyössä sekä digiosaamisessa. Hallituksen menoleikkauksilla on vaikutuksia hyvinvointialueiden asukkaille ja näin ollen kasvattavat myös palvelutarpeita. Sote-johtajat arvioivat, ettei hyvinvointialueiden rahoitus ole riittävällä pohjalla. Palvelujärjestelmää ei pidetä asiakkaille kovinkaan selkeänä. Sote-johdon mukaan on parhaiten pystytty vastamaan vammaispalveluja tarvitsevien ja ikääntyneiden palvelutarpeisiin. Kuntayhtymätaustaisten hyvinvointialueiden sosiaalityöntekijät arvioivat sote-uudistuksen toimeenpanon onnistuneen paremmin kuin muiden hyvinvointialueiden sosiaalityöntekijät. Myös tietojärjestelmien yhteensovittaminen koettiin onnistuneen paremmin kyseisillä hyvinvointialueilla, vaikka se koettiin laajasti erittäin haastavana. Sosiaalityöntekijät kokivat myös, että vammaispalvelujen,

lastensuojelun ja varahaisen tuen tarpeessa olevien perheiden palvelujen tarpeeseen, pystyttiin vastaamaan paremmin kuntayhtymätaustaisilla hyvinvointialueilla. (Londèn ym. 2023, 93 -103.)

Vammaispalvelulain muutos astuu voimaan 2025

Uuden vammaispalvelulain on tarkoitus astua voimaan 1.1.2025. Vammaispalvelulain muutos koskee erityisesti nykyistä vammaispalvelulakia ja lakia kehitysvammaisen erityishuollosta. Lakimuutoksella pyritään turvaamaan vammaisten henkilöiden oikeuksien toteutuminen ja palvelujen saatavuus. Lisäksi lailla pyritään varmistamaan sen yhteneväinen soveltaminen yhdenvertaisten palvelujen varmistamiseksi eri hyvinvointialueilla. Lakimuutoksen toimeenpanolla on arvioitu olevan huomattavia taloudellisia vaikutuksia. (STM 2023c.)

Jo tehdyn vammaispalvelulain esitys kaatui vuonna 2023 eduskunnankäsittelyssä laveaan pykälämuotoiluun, mikä hankaloittaa lain soveltamista. Asiakkaiden kannalta se tuo haasteita nimenomaan yhdenvertaiseen soveltamiseen. Lisäksi lain taloudelliset kustannusvaikutukset olivat arvioitu epärealistiseksi pelkästään laissa esitettyjen vammaisten uusien palvelujen ja vahvistettujen oikeuksien osalta. (Autio 2022.)

5 Opinnäytetyön menetelmälliset lähtökohdat

5.1 Soveltava laadullinen tutkimus

Laadullisessa opinnäytetyössä tarkastellaan ihmisten kokemuksia työssä ja ilmiöitä ihmisten arjessa (Vilka 2021, 16–17). Soveltavassa laadullisessa tutkimustoiminnassa tarkastellaan prosesseja. Erityisesti tarkastellaan ihmisten antamia merkityksiä ja kokemuksia. Tiedon keruun ja analysoinnin tekee pääasiassa se, kuka asiasta tekee selvitystä eli opinnäytetyön tekijä itse. Selvitystyö toteutetaan ilmiöiden äärellä haastattelun avulla. Soveltava laadullinen tutkimus on usein kuvailevaa eli deskriptiivistä ja opinnäytetyön tekijä on kiinnostunut ymmärtämään opinnäytetyön aiheen prosesseja sekä merkityksiä. Työ etenee yksittäisistä havainnoista tuloksiin. Tarkoitus on tuottaa tietoa ymmärryksen ja päätöksenteon tueksi. (Kananen 2014, 19–20.)

Aineisto itsessään ei puhu mitään, vaan opinnäytetyön tekijä tarkastelee sitä jostain näkökulmasta. Siksi laadullista opinnäytetyötä on hyvä kuvata analyysivetoiseksi. Analyysivetoisuuden käsite tarkoittaa sitä, että empiirinen aineisto on opinnäytetyössä tällöin keskeisessä roolissa, mutta sitä analysoitaessa tukeudutaan kuitenkin johonkin paradigmaan, menetelmään tai teoriaan. (Juhila 2021.)

Silvermanin (2000) sekä Gudriummin ja Hosteinein (1997) mukaan soveltavan laadullisen tutkimuksen yleisiä ominaispiirteitä ovat epäilevä asenne selvästi tiedettyä kohtaan. Ominaispiirteinä on myös, että laadulliseen soveltavaan tutkimukseen on valittuna ajankohtainen aihe. Aineisto on empiirinen sekä luonnollinen ja sen tarkastelu menee lähelle keskityön johonkin toimintaan. Soveltavassa laadullisessa tutkimuksessa arvostetaan subjektiivisuutta, korostetaan haastateltavien omia tulkintoja, ja arvioidaan haastattelijan omaa toimintaa. Siinä siedetään monimutkaisuutta, kysytään mitä ja miten sekä se on analyysivetoinen. (Juhila 2021.)

Opinnäytetyö toteutettiin soveltavana laadullisena tutkimuksena, koska se keskittyi tarkastelemaan henkilöstön omia kokemuksia arjen työstä ja johtamisesta sote-muutoksen myötä 1.12.2023 perustetulla Päijät-Hämeen Hyvinvointialueen vammaispalveluissa.



Kuvio 2. Tämän laadullisen opinnäytetyön tutkimusasetelma

Yllä olevassa kuviossa (Kuvio 2.) kuvataan opinnäytetyön tutkimusasetelma ja eteneminen tutkimuskysymysten asettelusta toteutukseen. Opinnäytetyössä tarkasteltiin henkilöstön kokemuksia liittyen työn muutoksiin, työympäristön muutoksiin sekä johtamisen muutoksiin 1.1.2023 perustetulla Päijät-Hämeen hyvinvointialueella, tarkemmin sen vammaispalveluissa. Teoreettisen viitekehyksen sekä Päijät-Hämeen hyvinvointialueen kehittämiskärkien pohjalta opinnäytetyön ryhmähaastatteluihin (8 ryhmää) koottiin teemat. Haastatteluiden jälkeen saatu aineisto analysoitiin abduktiivisella lähestymistavalla ja teemoittelulla.

5.2 Opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmä

Laadullisen soveltavan tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä voivat olla haastattelu, kysely, havainnointi ja dokumenteista koottu tieto. Teemahaastattelussa pyritään saamaan tietystä aiheesta mahdollisimman paljon tietoa. Etukäteen valitut teemat perustuvat tutkittavan aiheen viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83, 88.) Teemahaastattelu sopii aineiston

keruun menetelmäksi, silloin kun tutkittavasta ilmiöstä tiedetään etukäteen riittävästi, jotta aiheen ympärille voidaan muodostaa teemat (Palonen & Kylmä 2022, 285).

Ryhmän kokoaminen, yksittäisten ihmisten haastattelemisen sijaan, on perusteluta silloin kun halutaan pohtia yhdessä jotakin aihetta, mistä kyseiset ryhmän jäsenet tietävät ja ovat asiantuntijoita aiheeseen liittyen. Ryhmähaastatteluissa mielenkiinnon kohteena on usein haastateltavien välinen vuorovaikutus tai miten vastaukset, keskustelun kautta muodostuvat. Mutta toki myös tiedon saanti. Tutkijan rooli on erilainen kuin yksilöhaastattelussa. Hän on enemmän haastattelutilanteen eteenpäin kuljettaja ja rohkaisija kuin haastattelija. Kaikkien haastatteluun osallistujien saaminen mukaan voi osoittautua haastattelijalle ryhmähaastattelun suurimmaksi panostukseksi. (Pietilä 2017.)



Kuva 1. Avoimen haastattelun ja teemahaastattelun ominaispiirteitä (Palonen & Kylmä 2022, 288).

Yllä olevassa kuvassa (Kuva 1.) on kuvattuna piirteitä, jotka erottavat teemahaastattelun avoimesta haastattelusta. Opinnäytetyössä aineistonkeruun menetelmänä käytettiin ryhmälle toteutettua teemahaastattelua, koska tutkittavasta ilmiöstä oli aiempaa tietoa, mihin myös ryhmähaastattelun teemat perustuivat. Ryhmähaastatteluista kerättiin teemoihin liittyen lisätietoa henkilöstön kokemuksista.

Teemahaastattelussa ei kysymyksiä muotoilla etukäteen kovinkaan tarkasti. Niitä, ei kaikissa haastattelutilanteissa aina välttämättä esitetä samanlailla. Asiat pysyvät, mutta kysymyksen muoto saattaa vaihtua. Haastattelija on perehtynyt haastattelun aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja kysyy aiheen kannalta oleellisempiin teemoihin liittyviä vapaasti muotoiltavia kysymyksiä. (Hyvärinen ym. 2021.)

Teemahaastattelu on avoimuudeltaan lähellä syvähaastattelua. Siinä edetään valittujen teemojen sekä tarkentavien kysymysten mukaisesti. Teemahaastattelussa korostuvat ihmisten omat kokemukset aiheeseen liittyen. Teemoittain etenevässä haastattelussa pyritään löytämään tutkimuskysymysten mukaiset, merkitykselliset vastaukset. Etukäteen mietityt teemat perustuvat viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84–85.)

Tämä opinnäytetyö toteutettiin haastatellen työntekijöistä koottuja ryhmiä. Teemojen avulla pyrittiin saamaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Teemat muodostettiin teoreettisesta viitekehyksestä työn tekemiseen työympäristöön ja johtamiseen liittyvistä aiheista.

5.3 Opinnäytetyön tiedonkeruun toteuttaminen

Hyvärinen ym. (2017, 113) mainitsevat, että Pietilän (2017) mukaan ryhmähaastatteluun kootaan aiheeseen liittyvät relevantit osallistujat pohtimaan aihetta yhdessä. Tarkoituksena on saada esille erilaisia näkökulmia aiheeseen liittyen. Tällöin opinnäytetyön tekijän rooli on enemmänkin keskustelun eteenpäin viejän rooli ja rohkaisijan rooli.

Tämän opinnäytetyön osalta tiedonkeruu toteutettiin ryhmähaastatteluna, jossa pyritään saamaan mahdollisimman paljon keskustelua aikaan työn ja johtamiseen arjen näkökulmaan liittyvistä kokemuksista teemojen ympäriltä.

Soveltavassa laadullisessa tutkimuksessa kannattaa mieltä kysymysasettelua ja kysyä kysymyksiä mitä, millainen, miten, mikä kuin tarjota valmiita kyllä-ei vaihtoehtoja tai muutoin johdatella kysymysasettelussa vastaajaa. Näin tutkija pääsee tarkastelemaan aihettaan syvällisemmin. (Kananen 2014, 73–74.) Haastattelut ovat muodostuneet nykyisin keskeisiin teemoihin liittyvästä kysymys-vastaus-mallista enemmän aktiiviseksi keskusteluksi. Teemahaastattelussa aineisto kannattaa rajata tiettyyn teemaan opinnäytetyön aihepiiristä, haastatteluajan rajallisuuden vuoksi. (Vilkkä 2021, 74–76.) Haastatteluun valitut teemat perustuvat aiempaan tietoon aiheesta, mikä on esitelty teoreettisessa viitekehyksessä. Lisäksi teemahaastattelu mahdollistaa myös intuitiivisen ja kokemusperäisen tiedon hyödyntämisen teemahaastattelun edetessä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 66.)

Ryhmähaastattelun runko koottiin opinnäytetyön teoreettisesta viitekehyksestä sekä Päijät-Hämeen hyvinvointialueen perhe- ja sosiaalipalveluiden osalta vammaispalveluiden strategisista kehittämistyön tavoitteista. Runkona haastattelussa olivat teemat. Lisäksi haastattelussa käytettiin apukysymyksiä keskustelun eteenpäin saattamiseksi (Liite 1). Teemahaastattelun avulla pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Haastattelun teemat perustuivat teoreettiseen viitekehykseen. Viitekehyksessä tarkasteltiin henkilöstön johtamista organisaatiomuutoksessa. Näkökulmina olivat strateginen johtaminen ja henkilöstöresurssin

johtaminen. Lisäksi näkökulmana oli henkilöstöressurssin oppiminen ja työn kehittäminen sekä sitoutuminen muutoksessa. Lisäksi tarkasteltiin sote-muutoksen uhkia vammaispalveluissa ja sosiaalihuollossa.

Aineiston kokoa mietittäessä soveltavassa laadullisessa ei tehdä määrällisiä eikä tilastollisia päätelmiä. Laadullisessa tutkimuksessa kuvataan ja tulkitaan kokonaisuutta johonkin asiaan liittyen. Lisäksi laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään toimintaa. Lisäksi pyritään myös löytämään mahdollisemman laadukas ja tarkoituksenmukainen otos henkilöistä. Tarkoituksenmukainen otos tarkoittaa henkilöitä, joilla riittävästi tietoa ja kokemusta aiheesta, mitä tutkitaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 94.)

Ryhmähaastatteluun osallistui työntekijöitä erilaisista asumispalveluiden yksiköistä kuten hoidollisia yksiköitä, tilapäishoidon yksikkö, haastavia asiakkaita omaavia yksiköitä sekä toimintakeskuksia ja erityisyksiköitä, jotka kaikki ovat erilaisia, asiakkaidensa näköisiä yksiköitä. Yksikkövalinnalla pyrittiin saamaan kattava edustus kaikista hyvinvointialueelle siirryneistä vanhojen organisaatioiden yksiköistä Päijät-Hämeen alueelta. Tällä tavoiteltiin erilaisia näkökulmia ja näkökantoja arjen työn muutokseen ja johtamiseen liittyen.

Tuomen ja Sarajärven (2018, 73) mukaan haastateltavien valinta on tärkeää sen kannalta, että haastateltavat tietävät selvitettävästä aiheesta mahdollisimman paljon. Lisäksi heillä on hyvä olla riittävästi aiheeseen liittyvää kokemusta.

Haastatteluun osallistuvat työntekijät olivat tehtäviltään yksikön tiimivastaavia, vastaavia ohjaajia, sairaanhoitajia ja erikoisohjaajan tehtävässä olevia. Kuitenkin vähintään alan erikoisosaamista tai asiantuntijuutta omaavia, joilla oli jonkinlainen arjen työtä ohjaava rooli. Omina ryhmänä haastateltiin lähiesihenkilöt ja asiakasohjauksen henkilöstöä. Muut ryhmät koostuvat ympärivuorokautisesta asumisesta, tilapäishoidosta sekä työ- ja päivätoiminnasta. Eri tehtävänimekkeissä olevien haastateltavien valinnalla pyrittiin saamaan erilaisia näkökulmia arjen työn kehittämisestä ja johtamisesta. Lisäksi nimenomaan kyseisellä tehtäväroolivalinnalla pyrittiin saamaan tähän opinnäytetyöhön haastateltaviksi johtamisen ja kehittämisen näkökulmasta arjen asiantuntijoita.

Ryhmän koko pidettiin enintään kuudessa (6) henkilössä, jotta avoimelle keskustelulle oli riittävästi aikaa ja jokainen ehti kertoa omista kokemuksistaan muutoksessa. Toteutuksessa ryhmien koko vaihteli 2–6 haastateltavaan äkillisten poissaolojen ja niitä seuranneiden työjärjestelyiden vuoksi. Esihenkilöryhmän haastattelu toteutettiin omana ryhmänään. Tavoitteena oli edesauttaa haastateltavia vastaamaan rohkeasti ja ottamaan kantaa haastattelun teemoihin ilman, että esihenkilön läsnäololla olisi ollut vaikutuksia vastauksiin.

Asiakasohjauksen työntekijöiden osalta oli haasteita saada haastateltavia mukaan. Loppujen lopuksi kaksi (2) osallistujaa haastateltiin omana ryhmänään.

Haastateltaville on hyvä antaa riittävä määrä tietoa ennen varsinaista haastattelun toteutusta. Usein haastatteluun osallistuvilla on etukäteen tiedossa soveltavan laadullisen tutkimuksen aihe, teemat ja niihin liittyvät apukysymykset. Tällöin haasteltavilla on tieto, millaiseen tutkimukseen on mahdollisuus osallistua ja aikaa perehtyä etukäteen aiheeseen. (Sarajärvi & Tuomi, 2018, 63–64.)

Opinnäytetyöstä tiedotettiin esihenkilöpalaverissa organisaation edustajan taholta ja muita ryhmähaastatteluun osallistuvia tiedotettiin etukäteen osallistuvien yksiköiden esihenkilöiden toimesta. Yhteistyökumppanin edustajan toimesta osallistujille toimitettiin haastatteluun kutsu Microsoft Teamsin kalenteritoimintoa käyttäen. Kutsut toimitettiin esihenkilöille, jotka välittivät kutsun eteenpäin yksikön sairaanhoitajalle, tiimivastaavalle tai vastaavalle ohjajalle tai jollekin erikoisohjajalle, jolla oli vastuualueenaan jokin eritystehtävä yksikössä. Esihenkilöt tiesivät toimia edellä mainitulla tavalla, koska olivat olleet paikalla esimiespalaverissa opinnäytetyön informaatiohetkessä. Kutsuun liitettiin Saate-kirje (Liite 2) haastatteluun, mikä sisälsi tiedot opinnäytetyöstä ja sen tarkoituksesta sekä haastattelun ajankohdan. Saate-kirjeen lisäksi kutsuun liitettiin haastattelun teemat (Liite 1). Näin osallistujat pystyivät halutessaan orientoitua tulevaan haastatteluun ja miettiä ennalta omalta osaltaan kokemuksiaan asiaan liittyen. Kutsun yhteydessä toimitettiin myös tietosuojailmoitus (Liite 3) ja suostumus osallistumisesta haastatteluun vapaaehtoisesti (Liite 4). Haastattelukutsut toimitettiin vähintään kahta (2) viikkoa ennen varsinaista haastattelua organisaation edustajan toimesta. Ryhmähaastattelut toteutettiin ryhmittäin Microsoft Teamsin avulla.

Haastattelun alussa kerrataan ja voidaan antaa tiivistelmä siitä mitä ollaan tekemässä ja miksi sekä varmistetaan osallistujan vapaaehtoisuudesta (Vilkkä 2015, 133). Aineiston keräämisessä haastattelun kautta, haasteena on sanojen ja merkitysten moninaisuus. Haastattelussa on kuitenkin mahdollisuus tarkistaa sanoille yhteinen merkitys ennen haastattelun varsinaista alkua. Haastateltavien yhteinen asiantuntemus edesauttaa myös yhteisten merkitysten ymmärtämistä. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista saada enemmän sisällöllistä laajuutta kuin aineiston määrää. Lisäksi kysyttäessä yleisiä taustamuuttujatietoja saadaan lisäymmärrystä siitä, miten ja miksi haastateltavat kuvaavat ilmiöitä. (Vilkkä 2015, 127, 129, 131.)

Ryhmähaastattelut aloitettiin esittäytymisellä. Lisäksi kerrattiin haastattelun tarkoitus ja varmistettiin osallistujien vapaaehtoisuus. Seuraavaksi selvitettiin taustamuuttujia yleisinä kysymyksinä siitä, missä roolissa ja tehtävässä haastatteluun osallistujat olivat työpaikollaan. Lisäksi taustamuuttujina selvitettiin työkokemuksen määrää. Näin voidaan tarvittaessa

arvioida eri työroolissa olevien tai eri työkokemuksen omaavien näkemyksiä ja tietoa hyvinvointialueuutoksesta.

Haastattelun etuna on sen joustavuus. Kysymyksiä voidaan toistaa ja selventää. Haastatteluvieraiden kanssa voidaan käydä vuoropuhelua. On myös perusteltua antaa haastattelun aiheet etukäteen mietittäväksi, koska haastattelussa pyritään saamaan mahdollisimman paljon tietoa aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86.)

Aluksi varmistettiin yhteinen ymmärrys käsitteistä ja keskustelun pohjaksi esitettiin usein apukysymyksiä. Haastattelu eteni teemojen mukaisesti. Haastattelussa käytettiin valmiiksi suunniteltuja apukysymyksiä, tarkentavina ja keskustelua eteenpäin vievinä kysymyksinä.

RYHMÄKUVAUS	TEHTÄVÄ, ROOLI
Ryhmä 1 tehostetun tuen asumisyksikkö, moninaisia asiakkaita	tiimivastaava, sairaanhoitaja, ohjaaja (4)
Ryhmä 2 tehostetun tuen asumisyksikkö, hoidollinen yksikkö	tiimivastaava, sairaanhoitaja (2)
Ryhmä 3 Toimintakeskus	tiimivastaava, ohjaaja (5)
Ryhmä 4 tilapäishoito	tiimivastaava, ohjaaja (3)
Ryhmä 5 tehostetun tuen asuminen ja työtoiminta	tiimivastaava, erikoisohjaaja, sairaanhoitaja, ohjaaja (5)
Ryhmä 6 tehostetun tuen asumisyksikkö, haastavia asiakkaita	vastaava ohjaaja, erikoisohjaaja, sairaanhoitaja (5)
Ryhmä 7 Esihenkilöt	edellä mainittujen yksiköiden esihenkilöt (6)
Ryhmä 8 Sosiaalityö asiakasohjauksesta	sosiaaliohjaaja (2)

Taulukko 1. Ryhmähaastatteluiden osallistujaryhmät (8 ryhmää), osallistujamäärä (32 henkilöä).

Taulukossa 1. on kuvattu opinnäytetyötä varten haastatellut ryhmät. Ryhmiä haastateltiin yhteensä kahdeksan (8) ryhmää kymmenestä (10) eri yksiköstä. Joissakin ryhmissä oli yksiköitä yhdistetty alueellisesti samaan ryhmään. Tämän vuoksi yksikkömäärä oli suurempi kuin ryhmien määrä. Haastatteluihin osallistui 32 henkilöä.

Kaiken kaikkiaan hyvinvointialueen vammaispalveluiden palvelutoiminnassa on tällä hetkellä 39 yksikköä. Vammaispalveluissa on vuoden 2023 alussa ollut yhteensä 642 työntekijää. Esihenkilöitä on palvelutoiminnassa 19 henkilöä. Henkilöstöstä 453 toimivat asumispalveluiden ohjaajan nimikkeellä ja 140 ohjaajaa toimintakeskuksissa. Asiakasohjauksessa on 34 sosiaalityöntekijää tai -ohjaajaa. (Päijät-Hämeen Hyvinvointialue 2023f.)

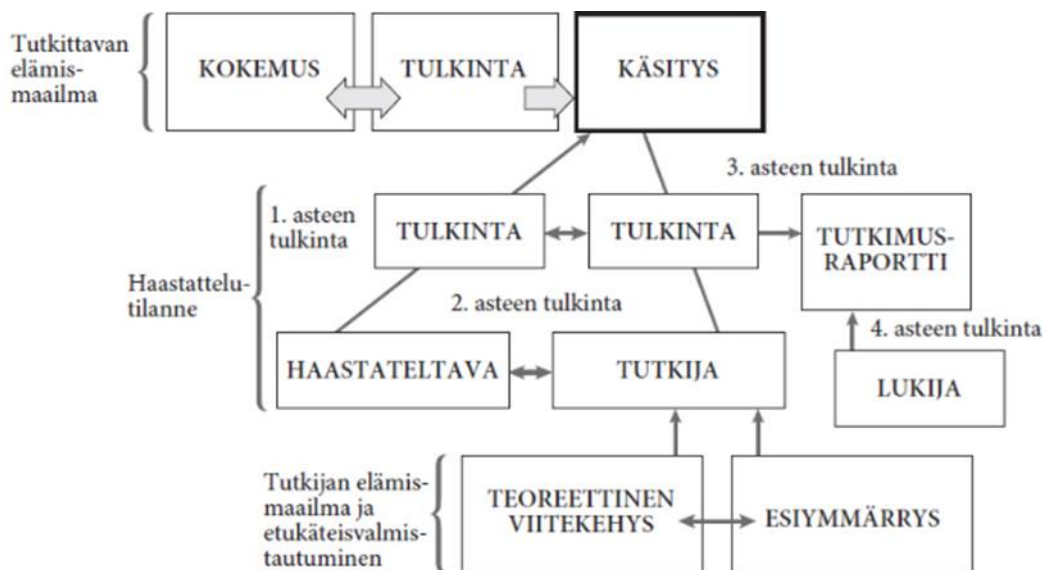
Videohaastattelut mahdollistavat kasvokkain tapahtuvan haastattelun nykYTEKNIIKAN avulla. Osapuolet näkevät toistensa non-verbaalisen viestinnän, jota on mahdollista tulkita. Videohaastattelu on toimiva ratkaisu haastatteluiden toteuttamiseksi. (Palonen & Kylmä 2022, 291.) Vilkan (2015, 137) mukaan kerätty aineisto tulee saattaa tutkittavaan muotoon. Haastatteluaineiston saattaminen tekstimuotoon on litterointia. Kananen (2014, 93) mainitsee, että tallennettu aineisto on aito.

Ryhmähaastattelut toteutettiin kokonaan videoyhteydellä, Microsoft Teams-istuntona. Haastatteluistunnot kestivät noin 1,5 tuntia/istunto. Yhteensä istuntoja toteutettiin noin 12 tuntia. Istunnot nauhoitettiin ja litteroitiin Microsoft Teamsin transkription avulla. Litteroinnit tallennettiin yksityissalatuille verkkoasemalle Word-tiedostona. Ryhmähaastatteluiden litterointien tekstitiedostot olivat ryhmän koosta ja osallistujien tehtävästä riippuen 20–99 sivuisia. Yhteensä litterointia oli Microsoft Wordin tekstitiedostona 335 sivua. Tallennettu materiaali koostui kokonaisuudessaan haastattelijan esittämistä teemoista sekä apukysymyksistä teemoihin liittyen ja haastateltavien keskusteluista teemojen mukaisesti työn tekemiseen, työympäristön muutoksiin ja johtamisen kokemuksiin liittyen. Nauhoituksia ja litterointeja käytiin läpi useaan otteeseen, jotta aineistosta saatiin oleelliset kokemukset opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin vastauksiksi ennalta asetettujen teemojen mukaisesti.

5.4 Opinnäytetyön aineiston analyysi

Tuomen ja Sarajärven (2018, 103) mukaan laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmänä voidaan pitää sisällönanalyysiä. Se voi olla yksittäinen metodi tai sitä voidaan pitää väljänä teoreettisena viitekehyksenä osana erilaisia analyysikokonaisuuksia. Monet laadulliset analyysimenetelmät perustuvat periaatteessa tavalla tai toisella sisällönanalyysiin.

Analyysin avulla pyritään kuvaamaan ja tulkitsemaan tiivistetysti ja täsmällisesti tutkittu aineisto. Aineistosta etsitään tutkimuskysymyksiin vastauksia. Aineistoa koodataan ja luokitellaan kysymyksittäin. Tällöin aineistosta saadaan tulkinta, jota tarkastellaan teoreettisen viitekehyksen kautta. Tarkoituksena saada aikaan tutkimustulos, josta voidaan tehdä päätelmät tutkimukselle. Tarkkaan kuvattu ja tarkoituksenmukainen aineiston sisällön käsittely lisää tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta. (Vilka 2015, 153, 154.)



Kuva 2. Laadullisen tutkimuksen tekijän käsityksen ja tulkinnan syntyprosessi (Puusa & Juuti 2021).

Yllä olevassa kuvassa (Kuva 2.) esitellään prosessia kuinka haastateltavan ja haastattelijan tulkinnat tutkittavasta aiheesta syntyvät. Lisäksi prosessikuvauksessa kuvataan myös lukijan tulkinnan syntymistä. Niin haastattelijalle kuin haastateltavallekin on kertynyt kokemuksia elämän ja työn sekä oppimisen kautta. Haastattelutilanteessa näitä kokemuksia tulkitaan kukin oman subjektiivisen näkemyksensä kautta. Tulkinnat syntyvät vuorovaikutuksessa haastattelijan ja haastateltavien kesken. Tulkintaan vaikuttaa myös opinnäytetyön tekijän valitsema teoreettinen viitekehys. (Puusa & Juuti 2021.)

Opinnäytetyössä voidaan käyttää niin aineisto- kuin teorialähtöistä teemoittelua. Oletuksena on, että käytetään teorialähtöistä teemoittelua pohjana. Lisäksi aineistosta nostetaan näkyviin niitä ilmiöitä, joita haastattelussa on mahdollisesti tullut esiin, ja joita ei ole opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa vielä voitu ottaa huomioon teoreettisessa viitekehyksessä. Lähestymistapa päättelylle on tällöin abduktiivinen. (Kananen 2014, 108–111.) Abduktiivisessa päättelyprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit sekä teoria, joita päättelyssä pyritään yhdistämään. Aineistosta saadaan myös uusia näkemyksiä aiheeseen liittyen. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Aineiston analyysissä edetään yksityiskohtaisista alkuperäisilmauksista eli tiedonantajien kertomuksista yleiseen, mutta sisällön analyysin raportoinnissa tulokset sen sijaan esitetään tehdystä teemoittelusta käsin. Tulokset esitellään raportoimalla ensin saavutetut päätät yläteemat. (Elo ym. 2022, 216.)

Lähestymistapa tässä opinnäytetyössä on abduktiivinen ja aineiston käsittelyyn käytettiin teemoittelua. Teoreettinen viitekehys opinnäytetyöhön koottiin organisaatiomuutokseen ja strategiseen johtamiseen muutoksessa liittyvästä kirjallisuudesta ja aiemmista tutkimuksista. Lisäksi viitekehyksessä kuvaillaan, miten muutoksessa johdetaan henkilöstöä sen tärkeimpänä resurssina ja miten henkilöstö kokee organisaatiomuutoksen työhyvinvoinnin näkökulmasta. Lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä kuvaillaan vammaispalveluiden muutokseen liittyviä ennakoasetelmia ja käydään läpi sosiaalihuollon henkilöstön kokemuksia sote-muutoksesta.

Sarajärvi ja Tuomi (2018, 105-107) selvittävät teemoittelun olevan periaatteessa samaa tarkoittava, aineiston järjestämisen muoto kuin luokittelu. Mutta teemoittelussa painottuvat ihmisten antamat näkemykset kustakin teemasta. Aineisosta etsitään samaa tiettyä teemaa tarkoittavat aiheet.

Aineisto käsitellään niin, ettei yksittäisiä osallistujia pystytä tunnistamaan tuloksista. Loppuraportissa voidaan käyttää lainauksia vastauksista esimerkin kaltaisena otoksena. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 26–27.)

Pääteema	Yläteema	Teema	Teema	Teema	Alateema 1 negatiiviset kokemukset	Alateema 2 positiiviset kokemukset	Alateema 3 Kehittämisehdotukset
Työn muutokset	Työhyvinvointi	Työhön vaikuttaminen	Työterveys	Työhyvinvoinnin kokemukset	jokaisesta teemasta vastauksia	jokaisesta teemasta vastauksia	jokaisesta teemasta vastauksia
	Työn tekeminen ja sen prosessit	Vetovoimapitovoima, rekrytointi	Ohjeet, toimintamallit, pelisäännöt	Palvelussuhde	x	x	x
	Osaaminen	Koulutus, perehdytys	Työn teossa oppiminen	Erikoisosaaminen	x	x	x
	Asiakastyö	Arjen työn tekeminen	Asiakkaiden määrä ja vaativuus	Asiantuntijatyö	x	x	x
Työympäristön muutokset	Työyhteisö	Työkaverit	Yhteistyö	Moniammatillisuus	x	x	x
	Fyysinen työympäristö	Yksiköt	Toimistot	Sote-keskus	x	x	x
	Digitaalinen ympäristö	Teams	Asiakastietojärjestelmä	Muut, sovellukset ja ohjelmat	x	x	x
Johtamisen muutokset	Strategisen johtamisen kokemukset	Osana arkea	Jalkauttaminen		x	x	x
	Arjen johtaminen	Ylin johto	Keskijohto	Lähiesiintymistö			
	Talous	Sopeuttaminen	Budjetti	Esiintymisen arjessa	x	x	x
	Yleistä arviota muutoksesta				x	x	x

Taulukko 2. Teemakartta opinnäytetyön teemoittelusta

Yllä olevassa taulukossa 2 esitellään tämän opinnäytetyön teemoittelu. Pääteemat ovat muodostettu tutkimuskysymyksistä. Yläteemat ovat muodostettu teoreettisesta viitekehystä tutkimuskysymyksiin liittyen, mutta myös aineistolähtöisesti henkilöstön vastauksia

teemoittelemalla. Teemat ovat muodostettu osittain teoreettisesta viitekehystä ja aineistolähtöisesti, haastateltavien vastauksista teemoittelemalla. Alateemat 1, 2 ja 3 ovat muodostettu kokonaan aineistolähtöisesti haastateltavien vastauksista teemoittelemalla.

Pääteema	Yläteema	Teema	Alateema 1	Alateema 2	Alateema 3
			POSITIIVISIA MUUTOKSEN KOKEMUKSIA	NEGATIIVISIA MUUTOKSEN KOKEMUKSIA	Tulevaisuuden odotuksia ja kehittämissuhteita
TYÖN MUUTOKSET	TYÖHYVINVOINTI				
		TYÖTERVEYS	Positiivista	Negatiivista	Tulevaisuuden odotuksia
			Uusi tulossa	toimimattomuus	uuden tultua parantuisi
			Työpaikkaselvitykset ovat olle	ei sairaanhoitoa	tulisi myös sairaanhoito
			Perheystävällisyys	Henkilöstö ei saa kahveja tasta	
		Työhön vaikuttam	Positiivista	Negatiivista	Tulevaisuuden odotuksia
			Arjen asioihin voi vaikuttaa	tuntu ettei saa ääntä johtoon kuuluville	asiat etenisivät linjassa ja kaikilla sama selkeät tavoitteet ja ohjeet sekä pelisäännöt toiminnoille ja prosesseille

Taulukko 3. Esimerkki tämän opinnäytetyön teemoitteluun liittyen.

Yllä olevassa taulukossa (Taulukko 3) on esimerkki haastateltavien vastauksista Työhyvinvoinnin yläteemaan liittyen. Esimerkissä yläteemaksi työhyvinvointi muodostui, koska haastateltavat toivat esille näkemyksiä koettuun työhyvinvointiin liittyen muun muassa työhön vaikuttamisen osalta. Haastattelulomakkeella (Liite 1) teemat olivat keskenään samanarvoiset eli kysyttiin työhyvinvoinnin kokemuksista ja työhön vaikuttamisen kokemuksista erikseen. Erillisten haastatteluteemojen avulla varmistettiin, että teemat voidaan nostaa opinnäytetyössä esille sen teoreettisen viitekehysten raameissa.

Tulokset raportoidaan tutkimuskysymyksittäin muodostettujen pääteemojen mukaisin yläotsikoin. Yläteemat otsikoidaan alaotsikoin, jonka jälkeen tuloksia esitellään taulukoissa. Taulukot ovat koottu niin, että yläteemoihin sisältyvät teemat esitetään taulukoissa sarakkeittain ja ne ovat jaettu positiivisen, negatiivisen ja kehittämisen alateemoihin.

Tuloksia käydään tarkemmin läpi taulukon jälkeen tummennetulla otsikoituna teemoittain. Pääsääntöisesti positiivisesta negatiivisiin kokemuksiin, jonka jälkeen raportoidaan tulevaisuuden kehittämissuhteet. Negatiivista, positiivista tai kehittämissuhteen alateemaa ei aivan kaikkiin teemoihin vastauksista saatu. Tuloksista raportoidaan keskeisimmät huomiot.

6 Opinnäytetyön tulokset

6.1 Työn muutokset

Työnmuutoksiin liittyen tarkasteltiin tuloksia työhyvinvoinnin, työn tekemisen prosessien, osaamisen sekä asiakastyön tekemisen kokemuksen osalta hyvinvointialueemuutoksessa.

6.1.1 Organisaatiomuutos vaikuttaa työhyvinvointiin

Työterveys			Työhön vaikuttaminen			Työhyvinvointiin liittyviä kokemuksia		
Positiivinen	Negatiivinen	Kehittäminen	Positiivinen	Negatiivinen	Kehittäminen	Positiivinen	Negatiivinen	Kehittäminen
Odotukset uudesta palveluntuottajasta	Heikentyneet palvelut: ei sairaanhoitoa. Julkisten palvelujen käyttö	Aikojen saaminen. Työpsykologin palvelut	Omaan työhön voi vaikuttaa ja omaa työtään voi kehittää. Kokeilukulttuuri.	Epävarmuus muutoksen kokonaistavasta. Johto kaukana ja siksi vastavuoraisuus puuttuu	Vastavuoraisen kulttuurin ja viestinnän kehittäminen. Riittävästi aikaa työn kehittämiseen.	E-passi ja muut henkilöstöedut. Perheystävällisyys, työyhteisöt ja etätyö.	Jatkuva muutos, iso organisaatio, epäselvyydet työhön liittyen. Sote-alan kuormittavuus.	Tiedottaminen ja vastavuorisuus sekä yhteistyö ja yhteisöllisyys. Näkyvä ponnastaminen on kilpailuvaltti.

Taulukko 4. Työhyvinvoinnin kokemuksiin liittyvät tulokset

Työterveyden vaihtuminen

Uuteen palveluntuottajaan kohdistetaan paljon odotuksia, koska moni koki, että hyvinvointialueelle mentäessä työterveyden palvelut ovat huomattavasti heikentyneet aikojen saatavuuden sekä sairaanhoidon osalta. Hyvinvointialueella on joutunut käyttämään alueen julkisia ja näin ollen myös maksullisia palveluita, oman työterveydenkin hoitamiseen. Tämä koettiin yhtenä ongelmana rekrytointeihin liittyen, koska työterveyspalveluita ei nähty kilpailuvalttina muihin hyvinvointialueisiin verrattuna. Jatkossa odotetaan, että työterveydestä saisi nopeammin aikoja myös psykologille, koska vammaispalvelujen asiakaskunnan vuoksi henkilökunta tarvitsee erityispalveluita haastavien tilanteiden aiheuttamaan psyykkisen kuormittumisen ehkäisyyn ja hoitoon.

Henkilöstö pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä

Omaan työhön ja arkeen voi vaikuttaa yksikkötasolla jokainen. Esihenkilöt kokivat, että yksikön johtamiseen liittyviä arkityön päätöksiä voi tehdä, kunhan ne ovat virallisessa linjassa tehtyjä. Lisäksi koettiin, että kehittämistyötä saa tehdä ja toteuttaa, tämä koettiin erityisen palkitsevaksi. Hyväksi vaikuttamisen keinoksi koettiin Lean-menetelmän mukainen kokeilukulttuurin luominen ja itseohjautuvuudenprosessin toimet oman työn kehittämiseksi. Tässä kohdin oli tietoa kehittämiskärkiin liittyvästä Henkilökohtaisen avun kehittämistoiminnasta.

” Ja kyllä ainakin koen, että vapaat kädet kehittää, sitä omaa työtä ja tehdä siitä niin kun totta kai asiakkaitten kanssa semmoista parasta mahdollista ja sitten on itsellä ainakin semmoinen tunne että on kuitenkin esihenkilön puolesta sitten semmoinen luotto siihen kaiken tekemiseen.”

Toisaalta koettiin, ettei vastavuoroisuus vaikuttamiseen liittyen toimi ylemmän johdon kanssa. Koettiin, ettei linjauksiin ja päätöksiin, jotka vaikuttavat arkeen, ei pystytä vaikuttamaan, koska hyvinvointialueella ole riittäviä keinoja tai välineitä tähän. Lisäksi koettiin, ettei työmäärän vuoksi ehdi tekemään riittävästi kehittämis- ja vaikuttamistyötä. Työaika vie kaikkienkoinen akuuttien asioiden käsittely. Toivottiin hyvinvointialueelle selkeitä prosesseja ja pelisääntöjä vuorovaikutteiselle vaikuttamiselle.

Suorat vaikutukset työhyvinvointiin

Hyvinä muutoksina koettiin henkilöstöetuuksien muutokset: E-passin saldo sekä hyvinvointialueen perheystävällisen työpaikan strateginen määrittely ja siihen liittyvät mahdollisuudet työn ja yksityiselämän yhteen saattamiseksi. Hyvinä kokemuksina asiakasohjauksesta koettiin etätömahdollisuus ja työparin saaminen tai työyhteisön muodostuminen, mikä on helpottanut työkuormaa.

Työhyvinvointia alentavana tekijänä nähtiin jatkuvassa muutoksessa eläminen. Lisäksi koettiin, että organisaatiomuutos on ollut raskas prosessi, joka toteutettiin kiireellä. Organisaatiomuutoksesta johtuvat epäselvyydet ja selvittely kuormittavat ja työllistävät edelleen paljon henkilöstöä. Muutoksen myötä työtä on paljon, koska moni asia on muuttunut ja jatkuva työn organisointi ja suorittaminen on vaativaa.

Sote-alan työ vammaispalveluissa on fyysisesti ja psyykkisesti vaativaa, mikä kuormittaa jo itsessään henkilöstöä. Koettiin, että työnantajan lopetettua kahvien tarjoamisen henkilöstölle, vaikuttaa yhteisöllisyyteen työpaikoilla negatiivisesti.

Tulevaisuudessa toivotaan, että Hyvinvointialue panostaisi työhyvinvointiin näkyvästi, koska se nähtiin kilpailuvalttina muihin hyvinvointialueisiin liittyen.

6.1.2 Organisaatiomuutos haastaa työn tekemisen prosesseja

Veto- ja pitovoima, rekrytointi			Ohjeet, toimintamallit ja pelisäännöt			Palvelussuhde		
Positiivinen	Negatiivinen	Kehittäminen	Positiivinen	Negatiivinen	Kehittäminen	Positiivinen	Negatiivinen	Kehittäminen
Erilaisuus ja monipuolinen työ. Rekrytointi-ilmoitukset, iso organisaatio ja aiemmat toimintamallit.	Henkilöstön niukkuus ja saataavuushaasteet sekä epävarmuus tulevaisuudesta.	Näkyvyyden lisääminen.	Osittain vahat käytössä, jolloin tiedetään mitä pitää tehdä.	Vajaat perehdytykset ja prosessit, ei ole tietoa, ei tukea. Ei toimintamalleja tai ohjeista.	Sisäinen yhteistyö, tukipalveluiden kanssa tehtävä yhtistyö ja prosessien kehittäminen.	Ehdot pysyneet samana, sote-sopimus, palkkaharmonisaatio entisille Hykyläisille.	Työaika-järjestelmä, työvuorosuunnittelu ja henkilöstöresurssein määrä.	Palkkaharmonisaatio kaikille, erillisliisät, henkilöstömäärän tarkistus.

Taulukko 6. Työn tekemisen prosesseihin liittyvät tulokset

Työn veto- ja pitovoimaan panostetaan prosesseja selkiyttämällä

Yksiköiden erilaisuus nähtiin vetovoimana rekrytoinneissa: Vuorotyö, päivätyö, ohjaustyö ja palvelutoiminnan yksiköiden erityisyys ja erilaisuus. Nykyiset rekrytoinnin ilmoitukset koettiin olevan houkuttelevampia. Yksiköissä pääsee tekemään erilaista lähihoitajan työtä. Koettiin työn monipuolistuneen hyvinvointialueelle menon jälkeen. Oma työtä voi aikatauluttaa ja priorisoida. Henkilöstövajeeseen voidaan vaikuttaa yhdistämällä tiimejä, yksiköitä ja toimintoja laajentuneen toimialueen myötä. Iso organisaatio nähtiin turvallisena ja tukevan omaa työtä sekä lisäävän vetovoimaa ja pitovoimaa tätä kautta. Koettiin, että aiemmista organisaatioista siirretyt työn pelisäännöt, toimintamallit ja ohjeet selkiyttävät arjen työn tekemistä ja vaikuttavat osaltaan organisaation pitovoimaan.

Haastateltavat totesivat, että epätietoisuus tulevasta, vaikuttaa työn pitovoimaan. Lisäksi vastuksista kävi ilmi, että henkilöstön saatavuus vammaispalveluihin on huono. Vammaispalveluissa työ on vuorotyötä ja raskasta hoito- sekä ohjaustyötä. Lisäksi vammaispalveluissa on haastavia asiakkaita. Haastateltavat olivat sitä mieltä, ettei sote-ala ole veto- eikä pitovoimainen yleisestikään.

Haastateltavat kokivat, että vammaispalveluiden näkyvyys on huono ja kuitenkin vammaispalvelut kilpailevat samoista hakijoista muiden Päijät-Hämeen Hyvinvointialueen sote-toimijoiden kanssa. Rekrytointiyritykset nähtiin kalliina investointina ja haastateltavat pohtivat panostuksesta saatavaa vastetta vammaispalveluissa.

Tulevaisuudessa haastateltavat toivoivat panostusta sosiaalisen median mainontaan kohdennettuna vammaispalveluiden yksiköihin, näkyvyyden lisäämiseksi. Lisäksi toivottiin yksiköiden omia sivuja sosiaaliseen mediaan, jolloin myös hakijat sekä omaiset saisivat tietoa vammaispalvelujen toiminnasta.

Ohjeet, toimintamallit ja pelisäännöt

Haastateltavat pohtivat, kuinka paljon on vielä prosesseja kehittämättä. Haastetta lisää se, että Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymästä siirtyneet ovat toimineet pitkälti vanhoilla toimintamalleilla, joita on siirretty hyvinvointialueelle. Ison organisaation viestinnän ongelmana on, ettei aina ole tietoa löydettävissä kenelle mikään asia kuuluu tai mistä ohjeet voisivat löytyä. Muualta siirtyneiden on siksi haasteellisempaa saada tietoa tai perehdytystä. Heillä ovat prosessit ja toimintamallit muuttuneet. Erityisesti esihenkilöryhmä koki tämän haasteeksi omassa työssään.

Esihenkilöillä oli kokemus, että jäävät yksin ja eivät saa apua, eivätkä riittävästi tukea erilaisia selvityksiä vaativissa tilanteissa. Haastateltavilla oli tunne, että jokainen puuhastelee omalla tontillaan eikä ole selkeitä toimintamalleja eikä yhteyshenkilöitä yhteistyön kehittämiseksi.

Tulevaisuudessa toivottiin yhteistyön ja prosessien kehittämistä sekä verkostoitumista hyvinvointialueen sisällä muun muassa tukipalveluiden kanssa.

Palvelussuhteen ehtoihin ei tullut isoja muutoksia

Nykyisin hyvinvointialueiden sote-ammattilaisten työehtosopimus nähtiin hyvänä uudistuksena. Palvelussuhteen ehdot pysyivät pitkälti samoina, mikä toi jatkuvuuden ja turvallisuuden tunnetta haastateltaville.

Joidenkin työ- ja päiväaikaisen toiminnan yksiköiden henkilöstön työaikajärjestelmä muuttui liukuvasta työajasta jaksotyöaikaan. Niissä yksiköissä, joissa muutos tapahtui, koettiin työaikajärjestelmän muutokset kuormittavana seikkana. Haastateltavat kokivat, että muutos heikensi heidän osaltaan työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamista.

Työvuorosuunnitteluun liittyvät muutokset koettiin positiivisena mutta toisaalta kuormittavana ja työyhteisön toimintaan vaikuttavana asiana. Keskitetty yhteisöllinen työvuorosuunnittelu on iso muutos toimintayksiköille ja sen koettiin vaativan erityistä resurssointia.

Lisäksi entisen Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän (Hyky) työntekijöille toteutettu palkka-harmonisaatio lisäsi tyytyväisyyttä. Mutta vastaavasti yksiköt, jotka jäivät vielä

harmonisaation ulkopuolelle, kokevat tällä hetkellä tältä osin eriarvoisuutta. Samasta työstä maksettavan alhaisemman palkan nähtiin vaikuttavan myös rekrytointiin.

”Se on vähän semmoinen motivaatiotekijä toi raha.”

Henkilöstöressurssien määrän vaihtuminen koettiin haasteena erityisesti niissä yksiköissä, joissa resurssin määrä laski. Vakinaisen resurssin määrän lasku vaikuttaa niin sijaistarpeiden kuin työmääränkin nousuun.

Tulevaisuudessa nähtiin tarpeellisenä varmistaa riittävä henkilöstömäärä asiakaskuntaan nähden. Lisäksi haastateltavat toivat esille huolen erillisisten laskusta ja sen vaikutuksesta riittävän henkilöstön saamiseksi työvuoroon.

6.1.3 Osaamista kehitetään osana työn tekemistä

Koulutus, perehdytys			Työn teossa oppiminen			Erikoisosaaminen		
Positiivinen	Negatiivinen	Kehittäminen	Positiivinen	Negatiivinen	Kehittäminen	Positiivinen	Negatiivinen	Kehittäminen
Asenne, osallistuminen, oppisopimuskoulutus ratkaisuna henkilöstön saatavuuteen	Profiloitumaton koulutustarjonta ja koulutuskalenterin vaikeakäyttöisyys. Vajaa sisäinen perehdytys. Itseopiskelu materiaalien avulla.	Oppisopimukset, sairaanhoitajien muunto-koulutukset ja kohden-nusta koulutus-kalenterin koulu-tuksiin. Koulutusten järjestäminen.	Kokeilu-kulttuuri, työssä oppiminen ja kehittämispäivät. Työnkierto.	Tiedon etsiminen aikaa vievää arjen työn teon keskellä.	Kokeillen oppimisen vie-minen arkeen. Aikaa ja panostusta sekä prosessit työn teossa oppimiselle.	Asian-tuntijuutta on yksiköissä. Oiva-koulutus	Muutos vienyt opiskeluintoa. Moninaiset osaamisvaatimukset.	Uusi vammaispalvelulaki, erikoisosaaminen ja kirjaamisosaaminen. Osaamista on paljon, sen jakamisen prosessit arkeen.

Taulukko 7. Osaamiseen liittyvät tulokset

Koulutus ja perehdytys

Hyvinvointialueen yleinen asenne osaamisen kehittämiseen koettiin hyvänä. Koulutuksiin on mahdollisuus osallistua ja koulutustarjonta koulutuskalenterilla on laaja. Oppisopimuskoulutuksen mahdollistaminen nähtiin erittäin positiivisena panostuksena koko yksikönkin osaamisen kehittämisen näkökulmasta sekä henkilöstön saatavuushaasteiden osittaisena ratkaisuna.

Koettiin, ettei hyvinvointialueella ole ollut riittävää sisäistä perehdytystä uusiin ja muuttuneisiin työn prosesseihin tai järjestelmiin. Asioita joudutaan selvittämään itsenäisesti

kyselemällä eikä aina oikein edes tiedetä, mistä asioita voi alkaa selvittämään. Tämä vaatii aikaa ja asioita jää puolitiehen.

Hämmennystä aiheutti epätietoisuus siitä, mihin koulutuksiin, erityisesti strategian mukaisesti, olisi syytä panostaa. Hyvinvointialueen koulutuskalenterilla on paljon erilaisia koulutuksia tarjolla. Tämä aiheuttaa haastateltavien mielestä vaikeutta valita oikeaa koulutusta. Lisäksi koettiin, että koulutuskalenteria on vaikea käyttää, koska hakusanatoiminto on hyvin tarkka hakusanan muodosta.

” Koulutuskalenterilla näkyy koko hvan koulutukset. Ei tietoa aina, mitä Vampalle koulutuskalenteritarjonnasta.”

Koettiin, että oppisopimusopiskelijat työllistävät yksikön ohjaajia ja aiheuttavat lisää sijais- tarpeita muun muassa koulupäiviin. Oppisopimusopiskelijoiden osalta tunnistettiin myös, se että nykyisin on haaste saada valmiita lähihoitajia työhön. On paljon hakijoita, jotka toivovat pääsevänsä oppisopimuksella työelämään. Sairaanhoidajan muuntokoulutukset nähtiin uhkana jo valmiiksi tiukkaan lähihoitajien saatavuustilanteeseen liittyen. Itseopiskelumateriaalit omaehtoiseen kouluttautumiseen, alueen omassa sisäisessä intranetissä tai Microsoft Teamsin kanavilla, eivät ole aina riittäviä asian oppimiseksi.

Tulevaisuudessa toivottiin enemmän kohdennettuja sekä riittävä määrä koulutuksia vammaispalveluille suoraan koulutuskalenterilta valittaviksi. Lisäksi toivottiin koulutuskalenterin käytettävyyden kehittämistä sekä säännöllisiä lakisääteisiä koulutuksia riittävästi kalenterille.

Työn teossa oppiminen

Työssä oppiminen työtä tekemällä muun muassa työnkierron kautta, nähtiin tärkeänä osana omaa työn kehittämistä. Erityisenä panostuksena osaamisen kehittämiseksi mainittiin yksilöohjautuvuuden ja yhteisöllisyyden kehittäminen. Kehittämispäiviin panostaminen sekä johdon läsnäolo niissä koettiin tärkeänä asiana.

Muutos on ollut suuri ja on ollut paljon perehtymistä ja opettelua vaativa asioita hyvinvointialueen aloittaessa, mikä on vaikuttanut osaltaan oman osaamisen vahvistamisen innokkuuteen negatiivisesti.

Tulevaisuuteen toivottiin kehittämistyötä kohdennettavan kokeillen oppimisen viemiseksi osaksi arkea. Lisäksi oman työn asiantuntijuuden jakamiseen tarvitaan prosessit, jotta olemassa oleva tieto saataisiin yksiköiden ja uusien työntekijöiden hyödyksi.

Erikoisosaaminen

Oiva-koulutuksiin (Kehitysvammaliiton 2024 mukaan OIVA on voimavaralähtöinen ohjausmalli puhevammaisille ihmisille ja heidän läheisilleen.) panostaminen koettiin tärkeänä.

Vammaispalvelujen asiakastyön osaamistarpeet ovat moninaisina ja erityisosaamista vaativia. Osaamisen kehittäminen tältä osin on toisinaan hankalaa, koska asiantuntijuutta lisääviin maksullisiin koulutuksiin ei aina voida osallistua. Jatkuva ja monialainen oppimistarve nähtiin myös kuormittavana tekijänä.

”Vaaditaan paljon kaiken maailman osaamista, hankintaosaamisesta lähtien.”

Esihenkilöt toivoivat koulutuksia uudistuvan vammaispalvelulain tuomiin muutoksiin liittyen.

Toivottiin enemmän panostusta myös siihen, että vammaispalvelujen yksiköiden henkilöstön olemassa olevaa erityisosaamista voisi hallitummin tuoda osaksi koulutuskokonaisuutta. Lisäksi pohdintoja herätti vammaispalvelulain voimaan astuminen ja sen vaikutukset arjen toimintaan ja osaamistarpeisiin.

6.1.4 Asiakastyö on monipuolista ja asiakkaiden tarpeisiin vastaavaa

Arjen työn tekeminen			Asiakkaiden määrä ja vaativuus			Asiantuntijatyö		
Positiivinen	Negatiivinen	Kehittäminen	Positiivinen	Negatiivinen	Kehittäminen	Positiivinen	Negatiivinen	Kehittäminen
Asiakaslähtöisyys. Monipuolisuus, asiakkaita kuullaan, saataavuus, yhteistyö palvelutuotannossa.	Suuri työmäärä ja epäselvät rajoitteikäytännöt. Asiakkaaksi pääsy.	Rajoitteikäytännöt, yhdistyö alueellisesti. Asiakasprosessien selkiyttäminen.	Yksiköiden erillaisuus ja osittainen yksiköiden profiloituminen.	Asiakkaiden määrä on nousut, erityistarpeet ovat lisääntyneet ja haastavat asiakkaat ovat lisääntyneet.	Yhteystiedot ja palveluyksiköiden selkeämpi profiloituminen.	AAC-ohjaaja, sosiaalityö. Osa yksiköistä saavat palveluja.	Puutteelliset toimintamallit asiantuntijavun saamiseksi. Erikoissairaanhoidon yhteistyömallit puutteellisia. Palvelujen laatu/turvallisuus.	Moniammatilliset työryhmät, sisäinen yhteistyö. Palvelujen räätälöinti. Erikoissairaanhoidon ja HUS:n kanssa tehtävä yhteistyö.

Taulukko 8. Asiakastyöhön liittyvät tulokset

Arjen työn tekemisen muutokset

Yleisesti koettiin, että vammaispalvelujen asiakkaat ovat hyvässä asemassa, heitä kuullaan ja heidän tukena on työtä tehdään. Asiakasohjauksen näkökulmasta palvelujen saataavuus

on parantunut hyvinvointialueille perustettujen sote-keskusten myötä, koska asiakas voi hoitaa useamman asian samalla käyntikerralla. Hyvinvointialuemuutoksen nähtiin tiivistävän asumispalveluiden ja työtoiminnan yhteistyötä. Lisäksi verkostoituminen ison organisaation alueella on lisääntynyt. Tätä myötä koettiin, että moniammatillinen yhteistyö on kehittynyt. Kaikille hyvinvointialueille siirtyneille itse arjen asiakastyössä ei ole ollut suuria muutoksia, koska asiakkaat ovat pitkälti samoja ja lait sekä toimintamallit asiakastyön taustalla olivat melko lailla samoja. Toimintamalleja määritteli yksiköiden asiakkaat ja heidän itsemääräämisoikeutensa sekä siihen perustuva asiakaslähtöinen työ.

Rajoittamistoimenpiteiden käytäntöihin ei ole vielä kehitetty selkeää prosessia. Rajoittamistoimenpiteiden asiakaskirjaukset sekä niiden raportointi ovat monimutkaisia. Asiakastietojärjestelmässä olevat valmiit pohjat eivät välttämättä vastaa kehitysvamma-alan vaatimuksia. Asiakastietojärjestelmästä ei saa tuotettua tarvittavia tilastointeja ja päivittäiskirjaamisen rakenteet ovat vajaita.

Asiakkaaksi pääseminen saattaa viivästyä, koska asuntoja ei ole ja toimintakeskukset ovat täynnä. Haastateltavat miettivät tätä haastetta myös asiakastarpeen näkökulmasta. Saa-daanko asiakas tarvitsemiinsa palveluihin yli hyvinvointialuerajojen helpommin tulevaisuudessa, jos tähän olisi kehitetty toimivat yhteistyön prosessit. Erityisenä tarpeena mainittiin tilapäishoidon asiakkaaksi tulon prosessin tarkastelua. Arviointia siitä, miten tilapäishoidon asiakkaaksi päästään, miten asiakkaalle etsitään jatkohoitopaikka, miten tilapäishoidon lisäjaksoja myönnetään.

Tulevaisuudessa toivottiin, että rajoitetoimenpidikäytäntöjä kehitetään ja prosessia selkeytetään kokonaisuudessaan ja lisäksi kiinnitetään huomiota erityisesti rajoitteiden kirjaamiseen sängynlaitojen osalta.

Asiakkaiden määrä ja vaativuus on lisääntynyt

Haastateltavat kokivat, että palvelutoiminnan yksiköissä on jo nyt paljon asiakkaita, erilaisine haasteineen. Haastavien asiakkaiden kanssa työskentelyyn liittyvää osaamista todettiin olevan yksiköissä ja osaamisen vastaavan asiakkaiden erilaisiin tarpeisiin.

Asiakkaiden määrä on lisääntynyt ja tätä myöden yksiköiden henkilöstön määrä on lisääntynyt, myös esihenkilöiden yksiköiden lukumäärät ovat lisääntyneet. Asiakkaiden ryhmäkoot toimintakeskuksilla ovat kasvaneet.

Asiakkaiden yksilölliseen kohtaamiseen jäävän ajan koettiin vähentyneen. Asiakkaat ovat nykyisin moniongelmallisimpia ja haastavampia kuin ennen. Tämän vuoksi työmäärä ja osaamisvaatimukset ovat lisääntyneet.

” Asiakkaat 0-vuotiaasta ylöspäin; erilaisia haasteita mitä kukaan ei voi tietää ja mitä pitää selvittää.”

Palvelutoiminnan yksiköiden selkeämpi profiloituminen nähtiin yhtenä tulevaisuuden kehittämistarpeena helpottamaan sijoittelun onnistumista asiakkaan tarpeita vastaavaksi.

Asiantuntijatyöhön liittyvät muutokset

Entisen hyvinvointiyhtymän alueen yksiköt kokivat paremmin saavansa asiantuntija-apua yksiköidensä arkeen kuin muista organisaatioista siirtyneet.

Koettiin, ettei asiakkaiden sijoitteluun pystytä vaikuttamaan yksiköistä käsin. Yksikön palvelujen tarjonta ei aina vastaa asiakkaan palvelutarpeeseen. Asiakas ei välttämättä sovi yksikköön, yksikön profiloitumisen tai erikoisosaamisen vuoksi, naapureiden vuoksi, muiden asiakkaiden vuoksi, yksikön fyysisen sijainnin tai fyysisten ominaisuuksien vuoksi. Asiakkaiden avuntarpeet saattavat muuttua nopeasti tai asiakkaan sijoittaminen toteutetaan kiireellä. Näihin tilanteisiin ei aina saada riittävän nopeasti tarvittavaa apua arkeen asiantuntijoilta tai erikoissairaanhoidosta. Myöskään henkilökunnan osaamista ei ehditä varmistamaan. Tämä turhauttaa henkilöstöä. Tällöin henkilöstö joutuu usein arvioimaan turvallisia toimintatapoja suhteessa palvelujen laadun toteutumiseen.

Nähtiin, että on tarpeen kehittää moniammatillisia työryhmiä osaksi yksiköiden arkea. Eri-tyisesti tarve nousi sosiaalityön, palvelukoordinaation, psykologin ja lähihenkilöstön osalta. Omaisten kuulemiseen ja osallistamiseen pitäisi kiinnittää enemmän huomioita. Toivottiin yhteistyötä muun muassa asiakkaan asumiskokeilujen kehittämiseksi sekä asiakaslähtöisemmän sijoittelun kehittämiseksi ja palvelujen räätälöimiseksi.

Nähtiin, että tulevaisuudessa asiakasohjauksen, asiantuntijoiden ja sosiaalityön kanssa tehtävän sisäisen yhteistyön kehittäminen on tarpeellista oikea-aikaisten ja oikeiden palvelujen takaamiseksi. Tarve kyseisten prosessien kehittämiseen on myös yli hyvinvointialuerajojen. Henkilöstö mainitsi erityisesti yhteistyöprosessien kehittämistä HUS:n erikoisasiantuntijoiden ja kehitysvammapsykiatrian kesken. Kehittämistoimina esitettiin myös Päijät-Hämeen erikoissairaanhoidon kanssa tehtävän yhteistyön prosessien selkiyttäminen ja sopiminen. Myös hyvinvointialueen lääkäreiden kanssa tehtävän yhteistyön kehittäminen nähtiin tarpeelliseksi, jotta välttyttäisiin hoidon viivästymisiltä ja epäselvyyksiltä asiakkaan vaativan hoidon tarpeissa

6.2 Työympäristön muutokset

Työnteon ympäristön muutoksiin liittyviä henkilöstön kokemuksia tarkastellaan työyhteisön, digitalisaation ja fyysisen ympäristön osalta.

6.2.1 Työyhteisöt ovat suurentuneet muutoksen myötä

Työkaverit			Yhteistyö			Moniammatillisuus		
Positiivinen	Negatiivinen	Kehittäminen	Positiivinen	Negatiivinen	Kehittäminen	Positiivinen	Negatiivinen	Kehittäminen
Sote-keskus, työparit, työyhteisö: auttavat tiedon jakamisessa ja vertaistuen saamisessa, ongelmien ratkaisussa	Henkilöstömuutokset: arjen työaloitetaan alusta, perehdytys kuormittaa. Ei tiedetä ketä missäkin työskentelee.	Selkeää perehdyttämisen.	Tiedonkulkua, erityisosaamisen jakaminen, vertaistuki, tiimityö, alueellisuus	Jatkuva vaihtuvuus ja muutokset henkilöstössä.	Tiedonjakamisen prosessit, tiimityöskentely, alueellisen yhteistyön kehittäminen. Yhteystietojen päivittäminen.	Verkostoituminen, tiimityö	Toimintamallit yhteistyölle puutteellisia, ei moniammatillisia työryhmiä yksiköiden arjessa	Sisäinen toimintamalli ja yli hyvinvointialueiden toimintamallit moniammatilliselle työryhmille

Taulukko 9. Työyhteisön muutoksiin liittyvät tulokset

Hyvinvointialueelle siirtyminen toi työkavereita lisää

Asiakasohjauksen henkilöstö koki, että hyvinvointialueelle perustetut sote-keskukset oli hyvä ratkaisu. Koska sitä kautta on saatu työyhteisö tai vähintään työpari. Vertaistuki ja tiedon jakaminen sekä ongelmien ratkaisu on kehittynyt luontevasti henkilöstön lisääntyessä.

Henkilöstömuutokset vaikuttavat arjen työhön. Henkilöstö koki, että joudutaan aina niin sanotusti aloittamaan alusta ja perehdyttäminen vei aikaa ja resurssia.

Yhtenäinen ja helposti löydettävä perehdyttämisohjelman päivittäminen ja tarvittaessa kehittäminen. Osassa yksiköitä perehdyttämisohjelmat ovat kunnossa.

Yhteistyö on lisääntynyt

Koettiin, että yhteistyö on kehittynyt alueen eri palveluyksiköiden välillä, koska kaikki ovat saman hyvinvointialueen yksiköitä. Tiedonkulkua on tällöin parantunut.

”Tosi hienoa, että on työyhteisö ja yhteistyötä yksiköiden välillä.”

Koettiin, että yhteistyötä hankaloittaa jatkuvat alue- ja henkilömuutokset niin esihenkilöillä kuin asiakasohjauksessa. Yksiköiden nimet ja yhteystiedot muuttuvat usein. Päijät-Hämeen hyvinvointialueen intrasta eikä internetistä löydy aina ajantasaisia yhteystietoja.

Kehittämisehdotuksena esitettiin, että asiakkaat saavat nimetä yksikkönsä, missä asuvat tai työskentelevät. Tavoitteena on saada yksiköiden nimistä enemmän sen profiloitumista kuvailevampia. Yhteistyön kehittämistä peräänkuulutettiin myös tiedon jakamisen varmistamiseksi Vammaispalvelujen sisällä, muun muassa asiakasohjauksen ja palvelutuotannon kesken ja alueellisesti. Jatkossa toivotaan myös automaattista yhteystietojen päivittämistä, jotta on mahdollista kohdentaa yhteydenotot oikein, eikä yhteystietojen etsimiseen mene kohtuuttomasti aikaa.

Moniammatillisuus

Palvelutuotannon yksiköissä tapahtuneissa muutoksissa, työyhteisön kasvu koettiin positiivisena asiana. Koska nähtiin, että erityisosaaminen kasvoi työyhteisössä. Mahdollisuudet vertaistukeen sekä yhteistyön ja tiimityön kehittämiseen olivat parantuneet.

Moniammatillisten työryhmien kokoaminen osaksi yksikön arkea on toteutumatta. Moniammatilliset työryhmät kokoontuvat kaukana yksikön arjesta.

Jatkossa toivottiin, että hyvinvointialueelle aloitetaan kehittämään toimivia toimintamalleja moniammatillisuuden kehittämiseksi ja työryhmien perustamiseksi osaksi arkea.

6.2.2 Digitalisaation muutokset

Teams			Asiakastietojärjestelmät			Muuta, sovellukset ja ohjelmat		
Positiivinen	Negatiivinen	Kehittäminen	Positiivinen	Negatiivinen	Kehittäminen	Positiivinen	Negatiivinen	Kehittäminen
Etätöiden mahdollistaminen, aktiivinen käyttö, yhteydenpito	Käyttöosaaminen, paljon kanavia, tieto häviää	Koulutukset: materiaali intrassa ei riitä	Digipolut, sovellukset, sosiaali-työssä toimivat ratkaisut,	2 ohjelmaa, käyttö raskasta, ei prosesseja	Päivittäiskirjaaminen, tilastoinnit ja raportoinnit, tarpeita vastaviksi	Työvälineet, puhelimet, hälyt, Digimentorit	Käyttöosaaminen, prosessikuvaukset, yhteydet, sähköpostia paljon, ICT ei tunne alaa,	Koulutukset, materiaali intrassa ei riittävä, yhteistyö ICT:n kanssa, yksiköille omat so-mekana-vat

Taulukko 10. Digitalisaatioon liittyvät tulokset

Microsoft Teams viestinnän välineenä

Microsoft Teams-sovelluksen aktiivinen ja lisääntynyt käyttö nähtiin positiivisena mahdollistajana viestinnän ja yhteydenpidon näkökulmasta.

Henkilöstö koki, että Microsoft Teamsin kanavilta tai sisäisestä intrasta on haasteellista löytää asioita ja paljon tärkeää saattaa jäädä huomaamatta. Tiedottaminen sisäisessä intrassa tai Microsoft Teamsin kanavilla on riskialtista, koska arjen työn lomassa ei, perustyötä tekevällä henkilöstöllä, ole aikaa etsiä tietoa ja uutisvirrassa olevat tiedotteet jäävät helposti huomaamatta.

Tulevaisuudessa toivottiin Microsoft Teamsin käytön osalta lisää käyttökoulutusta. Osaamisen kehittämistä tarvitaan lisää tietosuojaan liittyen.

Asiakastietojärjestelmä on hankala arjen kirjaamiseen

Asiakasohjaus koki, että sosiaalihuollon puolen asiakastietojärjestelmä vastasi heidän tarpeisiinsa hyvin.

Palvelutuotannon näkökulmasta koettiin, että asiakastietojärjestelmän käyttö on haastavaa. Palvelutuotannossa on kaksi asiakastietojärjestelmää, joihin asiakastietoja kirjataan päivittäin: Sosiaalipuolen ja terveystietojärjestelmät. Tämä koettiin raskaaksi ja kuormittavaksi tavaksi tehdä asiakkaiden päivittäiskirjauksia. Eikä järjestelmistä saada tilastotietoa muun muassa asiakkaan tavoitteiden mukaisen toiminnan seuraamiseksi rakenteisen kirjaamisen puuttuessa. Koettiin, että järjestelmä on otettu käyttöön keskeneräisenä.

”Järjestelmä on tönkkö, se ei palvele tällaista asumisyksikön tarvetta.”

”On pakko tehdä tuplakirjauksia...”

Asiakastietojärjestelmän kehittäminen yhteistyössä ICT:n sovellustuen kanssa, koettiin tarpeelliseksi tulevaisuudessa.

Muita kokemuksia digitalisaatiosta, sovelluksista ja ohjelmista

Asiakkaille suunnattujen sovellusten ja digipolkujen kehittäminen nähtiin positiivisena asiana. Myös henkilökunnan käyttöön tarkoitettujen ohjelmien ja työvälineiden saanti on parantunut. Erityisesti mainittiin älypuhelin käyttöönotto sekä toimivien hälytintietojärjestelmien hankinnat. Etätyön mahdollistavien ratkaisujen kehittäminen on myös parantanut työhyvinvointia. Digimentorit koettiin tärkeäksi arjen työhön liittyvän digikouluttamisen osalta.

Toisaalta digitalisaation kasvu koettiin sovellusten ja ohjelmien käyttöosaamisen haasteena. Sovelluksiin ja ohjelmiin ei ole saatavilla riittävästi koulutuksia eikä toimintojen

käyttöön ole selkeitä prosessikuvauksia. Toisinaan yhteydet eivät toimi odotetulla tavalla tai sovellukset jumittavat, mikä aiheuttaa mielipahaa ja töiden viivästymistä. Lisäksi sähköposti täyttyy koko hyvinvointialueen virheilmoituksista, joista suurin osa ei koske vammaispalveluja laisinkaan.

Lisäksi todettiin, että nykyinen ICT-palveluja hyvinvointialueelle tuottava yritys eikä hyvinvointialueen omat ICT-alan työntekijät, tunne vammaispalvelujen yksiköissä tehtävää työtä eikä näin ollen tiedä tarpeita riittävän tarkasti.

Muutoksessa ei päästy etukäteen kouluttautumaan asiakastietojärjestelmiin eikä hyvinvointialueen sovelluksiin ja ohjelmiin. Tämän vuoksi vuoden 2023 alussa kaikki piti ottaa haltuun nopeasti ja näin ollen osaamistarpeita on edelleen.

Tulevaisuudessa toivotaan takaisin yksiköiden omia somekanavia, mitä kautta saadaan paremmin tietoa yhteyshenkilöistä ja millaisia yksiköitä hyvinvointialueella on. Samalla lisätään myös vammaispalvelujen näkyvyyttä ja yhteistyötä hyvinvointialueen ulkoisiin verkostoihin sekä omaisiin. Päijät-Hämeen hyvinvointialueen internetsivujen sisällön ja ulkoasun kehittämisen tarve nousi keskusteluista esille.

6.2.3 Fyysisen työympäristön muutokset

Yksiköt			Toimistot			Sote-keskukset		
Positiivinen	Negatiivinen	Kehittäminen	Positiivinen	Negatiivinen	Kehittäminen	Positiivinen	Negatiivinen	Kehittäminen
Ei muutoksia palvelutuotannon yksiköissä	Kiinteistöjen kunto, tilojen koko, remonttien viivästyminen	Yhteistyö kiinteistöyhtiöiden kanssa, riittävät tilat ja yksiköt	On mahdollisuus toimistoon	Yhteiskäyttö, toimistojen koko	Työrauhan säilyttäminen ja sällapidon säilyttäminen: riittävästi työtilaa	On perustettu, tila missä työskennellä, yhteistyö ja palvelujen saatavuus	-	-

Taulukko 11. Fyysiseen työympäristöön liittyvät tulokset

Palvelutuotannon yksiköt pysyvät muutoksessa

Haastateltavat kokivat hyvänä asiana, ettei palvelutuotannon yksiköihin ole tullut erityisiä fyysisiä muutoksia. Asiakastilat alkavat käymään pieniksi erityisesti toimintakeskuskissa lisääntyneen asiakaskunnan vuoksi. Korjaus- tai remonttitarpeiden toteuttaminen usein viivästyy. Asiakkaiden haasteellisuuden ja erityistarpeiden lisääntymisen vuoksi nähtiin

tarvetta kiinteistöjen muunneltavuudelle. Tarpeelliseksi nähdään yhteistyö johdon ja kiinteistöyhtiön kanssa riittävien asiakastilojen järjestämiseksi ja kiinteistöhuollon sekä tarvittavien korjaustoimenpiteiden suorittamiseksi.

Lisääntynyt henkilöstö tarvitsee lisää toimistoja

Asiakkaiden lisääntymisen myötä, lisääntynyt henkilökunta on tarvinnut enemmän toimistoja käyttöönsä ja näin syntyneet palvelutuotannon yksiköiden yhteistoimistot ovat rauhattomia ja liian pieniä. Lisäksi yhteiskäyttö vaatii erinäisiä työjärjestelyjä eikä toimistoihin voi jättää enää omia keskeneräisiä töitään salassapidon varmistamiseksi. Tulevaisuudessa koettiin olevan tarve tarkastella riittävien ja asianmukaisten työtilojen määrää.

Sote-keskuksista palvelut samasta osoitteesta

Sote-keskusten perustamisen vuoksi on joitakin sosiaalipalveluiden työntekijöitä siirtynyt sote-keskuksiin työskentelemään erillisistä toimistotiloista. Tilat olivat aiemmin pitkin maakuntaa ja nyt hyvinvointialueen työntekijät ovat saman katon alla. Tämän koettiin parantavan palvelujen saatavuutta asiakasnäkökulmasta.

6.3 Johtamiseen liittyvät muutokset

Johtamiseen liittyvistä muutoksista henkilöstö kertoi kokemuksistaan strategisen johtamisen ja palvelutoiminnan johtamisen osalta.

6.3.1 Strategisen johtamisen onnistuminen ja haasteet

Strategia osana arkea			Strategian jalkauttaminen		
Positiivinen	Negatiivinen	Kehittäminen	Positiivinen	Negatiivinen	Kehittäminen
Osana arkea, käyty läpi, arvot, tavoitteellinen toiminta, napataan jotta-kin omaan työhön	Ei tunneta, ei riittävästi aikaa, arjessa ei tiedosteta strategisia toimintatapoja, tavoitteet eivät kohtaa arkea, kaukana arjesta	Viestintä, yhteistyö	Jotain strategiatyötä tehty johtotasolla, yhteiset strategiaan liittyvät kokoukset, yksiköihin jaetut materiaalit	Ei riittävästi tietoa, ei koeta olevan johdonmukaista, epäselvä prosessi, kiire, jäänyt jonnekkin, ei tunnista kokonaisuutta	Yhteistyö, strategiatyön näkyvyyden kehittäminen yksikkötasolle, osallistaminen, vuorovaikutteinen toiminta, varataan riittävästi aikaa

Taulukko 12. Strategiseen johtamiseen liittyvät tulokset

Osana arkea

Hyvinvointialueen strategia nähtiin osana arkea. Vähintään strategiaa on käyty läpi ja tai strategiaa on käyty omatoimisesti lukemassa. Joissain yksiköissä työistetään parhaillaan

strategisia tavoitteita ja käydään arvokeskustelua perustyön arvoista. Perheystävällinen työpaikka nähtiin tärkeänä strategisena valintana.

”Hyvinvointialuetta kuitenkin niinku nyt rakennetaan eikä olla vaan siirrytty.”

Strategian sekä sen tavoitteiden ja kehittämiskärkien sekä henkilöstöohjelman läpikäynti esihenkilöiden ja tiimivastaavien kehittämisiltapäivässä sekä perhe- ja sosiaalipalvelujen kehittämisiltapäivässä koettiin hyväksi ja silmiä avaavaksi, ajatuksia herättäväksi sekä strategiatyötä selventäväksi.

Strategian mukaisen toiminnan kehittämisen osalta koettiin, että palvelujen saatavuuden kehittäminen on toteutunut sote-keskusten perustamisen osalta.

Erikseen mainittiin Henkilökohtaisen avun kehittämisen työryhmän työskentelyn hyvä eteneminen, strategisten tavoitteiden mukaisesti. Muutoin strategisten kehittämiskärkien mukaan nimettyjen työryhmien työskentely on jäänyt epäselväksi. Positiiviseksi koettiin kuitenkin se, että tätä kehittämistyötä kuitenkin toteutetaan. Lisäksi palvelujen saatavuuden ja oikeellisuuden ja oikea-aikaisuuden osalta nostettiin esille asiakasohjauksen ja palvelutoiminnan yhteistyön keittämisen aloittaminen.

Nähdään, että yksiköiden toiminta on arvolähtöistä ja eettistä toimintaa, jota toteutetaan strategisten arvojen ja tavoitteiden mukaan, mutta sitä ei aina arjessa tiedosteta. Arki vie mukana ja joskus huomataan, että on toteuttanut strategisten tavoitteiden mukaista työtä.

Koetaan, ettei strategian visio ja toimintaideat aina kohtaa käytännössä. Koetaan strategian tulevan jostain ylhäältäpäin viitoittamaan työntekijöille tietä. Strategiasta ei ole riittävästi tietoa tai sitä ei löydy, se on kaukana perustyöstä, ei vastaa arjen tarpeisiin. Hyvinvointialueen strategia koetaan ison organisaatiomuutoksen vuoksi tehdyltä.

Strategian jalkauttaminen

Strategian jalkauttamisessa koettiin olevan puutteita: Jalkauttaminen ei ole aina johdonmukaista, strategiaprosessin käsittely jäi epäselväksi tai vajavaiseksi. Alussa oli kiireentuntu ja sitten strategiatyöskentelyn koettiin jäävän jonnekin. Koettiin, ettei strategian työstäminen tullut käytännön tasolle. Aina ei myöskään ollut selkeää, mihin kokonaisuuteen strategiasta käsitelty osio sisältyy: Ovatko asiat henkilöstöohjelmaan liittyviä, kehittämiskärkiin liittyviä tai miten tämä liittyy aiemmin esitettyyn. Onko kehittämiskärjet vammaispalvelun vai perhe- ja sosiaalipalveluiden kokonaisuutta? Kokonaisuutta on ollut vaikea käsittää. Tällöin on nappattu omaan työhön liittyvät asiat ja niitä on lähdetty edistämään, mutta tällöin ei ole tietoa onko asiat strategian mukaisia ja yhteisesti johdossa päätettyjä.

Tulevaisuuteen toivottiin panostusta enemmän jalkauttamiseen. Otetaan esihenkilöt tiiviimmin mukaan vastavuoroiseen strategiatyöskentelyyn, erikseen siihen varattuna ajankohdaksi. Käydään kokonaisuuksia läpi ja mikä johtaa mihinkin. Yksiköihin jaettujen strategiamateriaalien läpikäyntiä peräänkuulutettiin koko henkilöstölle. Strategian jalkauttamiseen toivottiin enemmän aikaa, jotta perustyön ohessa ehtisi paremmin paneutumaan ja suunnittelemaan yksikön strategiatyötä ja omalta osaltaan sen jalkauttamista arkeen.

Lisäksi strategisiin tavoitteisiin toivottiin enemmän rekrytointiin ja työhyvinvointiin liittyviä nostoja. Koska henkilöstön kuormittuminen ja saatavuuden haasteet ovat kentällä merkittäviä.

6.3.2 Johtaminen näky arjessa

Ylin johto			Keskijohto			Lähiesimiestyö		
Positiivinen	Negatiivinen	Kehittäminen	Positiivinen	Negatiivinen	Kehittäminen	Positiivinen	Negatiivinen	Kehittäminen
Vierailut yksiköissä	Näkömätön, raskas johtoporras, tuki	Intraan esittelyt, yhteystiedot, blogi, viralliset reklamatiokäytännöt, johdolle kasvot	Läsnäolo, saa kiinni, kuukausikat-saukset	Näkymi-nen yksiköissä, työmäärä iso, linjausten, prosessin ja toimintamallien selkiyttäminen epäjohtonmu-kaista,	Isompi rooli strategian jal-kauttami-seen, prosessien ja toiminta-mallien kehittä-mistyö	Uuden oppimi-nen, hen-kilökoh-taiset ominai-suudet ja osaami-nen voi-mava-rana, joh-tamis-tyyli, ver-kostoitu-minen	Työ-määrä suuri, tehokkuus-vaati-mukset kovia, ta-louden tasapai-nottamis-toimet, isot alu-eet, yksi-köt	Alueelli-nen yh-teistyö, osaami-sen vah-vistami-nen, riittä-vät palautumis-kei-not, enemmän aikaa henkilös-töjohtami-selle, strategia-työskentelylle, yh-teistyön kehittä-mi-nen tuki-palvelujen kanssa

Taulukko 13. Johtamiseen liittyvät tulokset

Ylin johto

Ylemmän johdon vierailut yksiköissä koettiin positiivisena, muutoin ylempi johto on melko näkömätön yksiköiden näkökulmasta. Intrasta eikä internetistä löydy vammaispalvelujen johdon yhteystietoja eikä esittelyjä. Koettiin, että hyvinvointialueen johtoporras on raskas.

Haastavissa tilanteissa tai epäselvissä reklamaatioissa ei saa apua eikä riittävää tukea. Tähän liittyen toivottiin virallisia reklamaatiokäytänteitä selvittelyyn ja vastaamiseen liittyen. Peräänkuulutettiin johdon vastuita vastata reklamaatioihin yhteistyössä yksikön kanssa.

Ylemmän johdon vierailuja yksiköihin toivottiin lisää, koska se antaa johdolle kasvot ja tuo johtamista lähemmäs ja näkyvämmäksi.

Tukipalvelujen osalta toivottiin heidän tehtävien selkiyttämistä ja tietoa yhteyshenkilöistä, kehen voi tarvittaessa ottaa yhteyttä, kun tarvitaan apua talouteen, henkilöstöön, työkykyyn tai turvallisuuteen liittyvissä asioissa.

Keskijohto

Palvelutoiminnan keskijohto sai kiitosta läsnäolosta ja tuesta esihenkilöille. Heidät saa kiinni tarvittaessa ja yksiköiden toimintaan ja talouteen liittyvät kuukausikatsaukset todettiin tarpeellisiksi.

Haastateltavat kokivat, että strategian jalkauttamiseen, ohjeisiin ja toimintamalleihin liittyvät epäselvyydet, johtuvat osittain keskeneräisyydestä, mutta myös osittain keskijohdon suuresta työmäärästä.

Toivottiin, että keskijohto näkyisi enemmän yksiköissä. Lisäksi heiltä toivottiin strategian jalkauttamisen osalta isompaa roolia sen eteenpäin viemiseksi ja tavoitteiden sekä linjausten selkiyttämiseksi.

Lähiesihenkilötyö

Lähiesihenkilöt kokivat kasvavan työmäärän positiivisena asiana uuden oppimisen näkökulmasta. Omalla henkilökohtaisella motivaatiolla ja johtamisen osaamisella on paljon merkitystä muun muassa strategian viemiseksi käytäntöön ja organisaation muutoksen vientiin eteenpäin sen tavoitteiden mukaisesti. Lähiesihenkilöt kokivat verkostoitumisen mielekkääksi, koska sen kautta saa vertaistukea ja apua erilaisten asioiden selvittämiseen.

”Tavoitteellisuus, on niin kuin selkein ero entiseen, siinä johtamistyössä.”

Lähiesihenkilöt saivat kiitosta läsnäolosta, tuesta ja yhteistyön sujumisesta. Henkilöstö koki, että yhteisöllinen työn suunnittelu ja keskittyminen perustyöhön mahdollistetaan. Koettiin myös, että toiminnan johtaminen on tavoitteellista ja kannustavaa. Toisaalta koettiin, että lähiesihenkilöt ovat toisinaan liiankin innokkaita kehittämään yksikön toimintaa. Viitaten työhyvinvoinnin teemassa mainittuun jatkuvaan muutoksessa elämiseen ja sen kuormittamiseen.

Lähiesihenkilöt kokivat, että työelämä on muuttunut paljon. Vaaditaan tehokkuutta, talouden tasapainottamista ja jatkuvaa muutoksen vaatimaa osaamisen kehittämistä ja selvitystyötä. Työelämämuutosten koetaan kuormittavan, koska palautumiseen ei ole riittävästi aikaa.

Lähiesihenkilöt kokivat, ettei yksiköissä ehdi olemaan läsnä riittävästi. Koska henkilöstömäärä on suuri ei ehdi toteuttamaan kehityskeskusteluja sillä tasolla, kuin ne nähtäisiin hyödyllisiksi toteuttaa työn kehittämisen näkökulmasta.

Lähiesihenkilöt toivovat tulevaisuudessa enemmän aikaa henkilöstöjohtamiselle ja suunnitelmalliselle kehittämistyölle sekä strategian jalkauttamiseen. Lisäksi toivottiin kehityskeskustelumenetelmän kehittämistä, jotta keskustelut pystytään toteuttamaan isoissa yksiköissä. Henkilöstö odottaa keskustelemaa, vastavuoroista ja läsnä olevaa lähijohtamista.

6.4 Talouden niukkuus koetaan arjen työssä

Talous nousi haastattelujen vastauksista esiin monessa eri teemassa. Tämän vuoksi talous raportoidaan tuloksissa yhtenä yläteemana.

Sopeuttaminen			Budjetti			Esiintyminen arjessa		
Positiivinen	Negatiivinen	Kehittäminen	Positiivinen	Negatiivinen	Kehittäminen	Positiivinen	Negatiivinen	Kehittäminen
Resurssin ja hankinnan arviointi. Tarkkaan harkitut sijaishankinnat.	Henkilöstön saatavuushaasteet ja sijaishankinta nostavat kuluja ja aiheuttavat työtä.	Resurssin yhteiskäyttö alueellisesti, yhteistyö HR:n kanssa.	Hankintavastuut pienhankinnoissa, talousarvioissa pysyminen.	Varatut määrärahat eivät vastaa todellisia tarpeita. Henkilöstökulut.	Vastavuoroisuuden ja yhteistyön kehittäminen taloushallinnon kanssa ja budjetointiin vaikuttamisen keinot ja prosessit.	Toiminnan ja hankintojen tarvearviointi. Toiminnan uudelleen järjestäminen ja kehittäminen. Lakisääteisten palvelujen toteuttaminen/ harkinnanvaraisten tarpeiden arviointi ja etättyö.	Kilpailutukset eivät vastaa tarpeita: ateriakilpailutus. Yöpartion lopettaminen. Asiakas-sijoittelu ja kiinteistöjen tarpeet. Kannustinrahmuutokset.	Kiinteistöjen kunnossapito ja vuokraus, yhteistyön kehittäminen palvelukoordinaation kanssa.

Taulukko 14. Talouden muutoksiin liittyvät tulokset

Sopeuttaminen

Esihenkilöt kokivat, että heidän harkintaansa luotetaan arjen taloudellisissa hankinnoissa. Nähtiin myös, että sopeuttamistoimet ovat hyvä kohta tarkastella hankintojen

välttämättömyyttä. Haastateltavat kertoivat, että jokainen sijaishankinta harkitaan tarkkaan ja toteutetaan erinäisiä työjärjestelyjä.

Esihenkilöt totesivat, että henkilöstön saatavuuden haasteet nostavat talouden kuluja. Henkilöstökulut ja niihin kohdennetut sopeuttamistoimet teettävät paljon arjessa työtä esihenkilöillä sekä tiimivastaavilla ja vastaavilla ohjaajilla

Budjetointi

Tulevaisuudessa toiveena oli, että budjetit suunnitellaan realistisemmin. Talousarviossa huomioitaisiin vammaispalvelujen erityisyys ja varmistetaan lähtökohtaisesti riittävät määrärahat henkilöstökuluihin ja kohdennettuun rekrytointiin. Tämä vaatii yhteistyön kehittämistä taloushallinnon kanssa.

Talouden niukkuuden kokeminen arjen työssä

Taloudellisena keinona henkilöstön osalta, erityisesti asiakasohjauksen puolella, osallistujat keskustelivat työn suorittamisesta etätöinä tai yhteiskonttoreissa, vuokratilojen sijaan. Asiakasohjauksen edustajat kokivat, että lakisääteiset palvelut toteutetaan, mutta muutoin on järkevää harkita asiakkaalle hankittavia palveluja mahdollisimman taloudellisesti. Palveluyksiköiden arjen toimintojen osalta on myös positiivista suunnitella taloudellisempia ja tehokkaampia keinoja järjestää asiakastyötä.

Haastateltavien mielestä, palveluyksiköiden näkökulmasta hankintojen kilpailutukset eivät aina vastaa arjen tarpeita. Esimerkkinä tästä mainittiin ateriakilpailutus, koska palvelutuotaja on kohdentanut ateriapalvelut Ikäkunnan puolelle, ei vammaispalvelujen asiakkaiden tarpeet kohtaa tarjontaa.

Asiakassijoittelun todettiin olevan kallista, jos asiakas sijoitetaan yksikköön, joka ei vastaa asiakastarpeita. Esimerkkinä talouden näkökulmasta; asiakkaaseen panostaminen tilojen muutosten, henkilöstön määrän ja osaamisen suhteen on kallista. Yöpartion lopettaminen koettiin yhtenä ei toivottuna sopeuttamistoimena, jolla on vaikutuksia yöaikaiseen turvallisuuteen. Haastateltavat mainitsivat asiakkaille maksettavan kannustusrahan poistumisen yhtenä säästötoimena, jolla koettiin olevan vaikutuksia asiakastyöhön.

6.5 Hyvinvointialuemuutoksen onnistumisen arviointi

Muutoksen onnistumista arvioitiin yleisesti ryhmähaastatteluissa käydyissä keskusteluisissa.

Muutoksen arviointi	Muuta hyvinvointialuemuutoksesta		
	Positiivinen	Negatiivinen	Kehittäminen
	Hyvinvointiyhtymän henkilöstö: muutos ei ollut suuri. Asiakastyössä muutos ei ollut suuri arjen toiminnoissa. Yksi yhteneväinen toimija.	Muista organisaatioista tulleet: Kaikki muuttui. Iso organisaatiomuutos. Vammaispalvelut häviävät isoon organisaatioon: terveydenhuolto ja erikoissairaanhoito edellä. Työn päällekkäisyys ja epäselvyydet. Tukipalvelujen etäisyys. Aiemmin koetut organisaatiomuutokset lisäsivät tämän muutoksen kuormitavuutta.	Yhteistyön kehittämisen sisäisesti. Toimintamallien ja pelisääntöjen kehittäminen. Muutosprosessin eteenpäin vienti ja vastavuoroisen viestinnän kehittämisen.

Taulukko 15. Muutoksen arviointiin liittyvät tulokset

Entiseltä Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymältä siirtyneet totesivat, ettei muutos ole ollut heille kovinkaan suuri. Heidän oli helppo siirtyä hyvinvointialueelle. Hyvinvointialue perustettiin pitkälti hyvinvointiyhtymän mukaisesti, arjen näkökulmasta katsottuna. Tämän vuoksi henkilöstö koki, että Päijät-Hämeessä oltiin valmiimpia ja joitakin hyvinvointialueita edellä muutoksen läpiviemiseksi. Kerrottiin, että yksi yhteneväinen toimija alueella selkeyttää toimintaa kautta linjan. Yhdistyminen alueellisesti koettiin myös yhteistyön näkökulmasta edistävänä tekijänä.

”Maailma on avautunut; isossa organisaatiossa mukava olla, on yhteistyötä.”

Toisaalta haasteena koettiin, että hyvinvointialueella mennään erikoissairaanhoito ja terveydenhuolto edellä. Koettiin, että vammaispalvelut häviävät isoon organisaatioon. Perusteluina tälle mainittiin, että useammat ohjeet, ohjelmat ja sovellukset on tehty sairaalamailmaan, ateriapalvelut ovat laitoksissa asuville vanhuksille suunnattu, julkisestikin puhutaan erikoissairaanhoidosta ja sairaanhoidosta. Koulutuskalenteri ja sähköpostit täyttyvät terveydenhuollon ja sairaanhoidon asioista.

Haastateltavien mielestä, nykyisin tehdään paljon päällekkäistä työtä, koska ei tarkkaan tiedetä, mitä missäkin tehdään ja mikä kuuluu kellekin. Esimerkkinä tästä mainittiin palvelukoordinaation ja palvelutoiminnan sekä tukipalvelujen ja palvelutoiminnan yhteistyön rajapintojen epäselvyydet.

Tukitoimissa on paljon henkilöstä, mutta he jäävät kuitenkin kaukaisiksi ja heitä ei saa kiinni tai ei tiedetä keneen pitäisi ottaisi yhteyttä, kun apua tarvitaan.

Organisaatiomuutos on iso muutos, erityisesti hyvinvointiyhtymän ulkopuolelta hyvinvointialueelle liittyneille, muiden organisaatioiden henkilöstölle. Vaikutukset näkyivät arjen työssä, muuttuneina toimintamalleina ja ohjeistuksina, joiden etsiminen ja selvittäminen

vaatii työaikaa. Lisäksi hyvinvointiyhtymän ulkopuolelta tulevilla yksiköillä on kokemus siitä, että on haasteellista päästä sisälle uuteen organisaatioon.

Hyvinvointialueelle siirtyneellä henkilöstöllä oli taustalla useampi työelämämuutos, jotka ovat vaatineet aikaa ja kehittämistyötä onnistuakseen. Suurimmalla osalla haastateltavista oli menossa jo viides organisaatiomuutos. Lähes kaikilla oli kokemusta vähintään kahdesta aiemmasta organisaatiomuutoksesta. Muutosprosessien eteenpäinviemistä ja kehittämistyötä haastaa osaltaan taustalla olleet aiemmat organisaatiomuutokset. Kaikilla oli kokemus kiireen tunnusta jokaisesta organisaatiomuutoksesta. Aloitetaan aina alusta ja mennään kohti seuraavaa organisaatiomuutosta. Eletään jatkuvassa organisaatiomuutoksessa.

Toimintojen ja johtamisen koettiin vielä olevan sekavaa, ei organisoitunutta. Kokonaisuuksien hahmottaminen oli haastavaa. Strategisesta toimeenpanosta ei tiedetty mikä liittyy mihinkin. Muutoksessa koettiin uhkana talouden niukkuus ja sitä seuranneet sopeuttamistoimet.

Yhteistyön kehittäminen Perhe- ja sosiaalipalvelujen sisällä nähtiin tärkeänä seikkana. Hyvinvointialueen oman sisäisen yhteistyön kehittämisen lisäksi koettiin, että myös yhteistyö muiden hyvinvointialueiden kanssa on tärkeää, koska Päijät-Hämeen hyvinvointialueen palveluissa on asiakkaita myös muilta hyvinvointialueilta.

7 Pohdinta

7.1 Opinnäytetyön tulosten tarkastelua

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa ja kehittämissuhteita strategiseen kehittämistyöhön Päijät-Hämeen hyvinvointialueen Perhe- ja sosiaalipalvelujen vammaispalveluihin. Tarkastelun kohteena olivat erityisesti arjen työn kehittämiseen liittyen kotiin vietävien palvelujen, henkilöstön saatavuuden ja yhteistyön kehittäminen.

Tarkoituksena oli selvittää, miten henkilöstö kokee oman työn, työn tekemisen ympäristön sekä johtamisen sote-uudistuksen myötä perustetussa, Päijät-Hämeen hyvinvointialueen perhe- ja sosiaalipalvelujen vammaispalvelujen arjessa.

Opinnäytetyön aineiston keruu toteutettiin haastattelemalla erilaisia vammaispalvelujen työntekijöistä koottuja ryhmiä (8 ryhmää). Haastatteluryhmät koottiin erilaisissa tehtävissä olevista työntekijöistä palvelutuotannosta sekä asiakasohjauksesta. Haastatteluihin oli tarkoitus osallistua kuusi (6) työntekijää joka ryhmään, mutta äkilliset poissaolot ja työjärjestelyt aiheuttivat sen, että lähes kaikista ryhmistä puuttui haastateltavia. Ryhmähaastattelut toteutettiin 6-2 hengen ryhmissä. Asiakasohjauksesta ei ryhmähaastatteluun löytynyt kuin kaksi (2) vapaaehtoista. Sosiaalipalvelujen asiakasohjauksen työkiireet saattoivat vaikuttaa osallistumishalukkuuteen.

Teoreettinen viitekehys koottiin organisaatiomuutoksen johtamisen ja strategisen johtamisen osalta erityisesti henkilöstön johtamisen ja toiminnan kehittämisen näkökulmasta. Kyseisiä aiheita löytyi aineistoa. Teoreettisissa lähtökohdissa esitettiin myös sote-uudistuksen skenaarioita vammaispalvelujen näkökulmasta sekä kokemuksia sote-uudistuksesta. Työn suunnitteluvaiheessa ei sote-uudistukseen liittyviä tutkimuksia ollut vielä valmistunut. Niitä valmistui raportin kirjoittamisvaiheessa. Aihe oli erittäin ajankohtainen. Aihe oli myös tarpeellinen ajantasaisen tutkimustiedon saamiseksi, jotta toimintaa hyvinvointialueella voidaan kehittää. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys pyrittiin saamaan riittävän kattavaksi, kuitenkin pysyen aiheen rajauksessa.

Teoreettiseen viitekehykseen lisättiin tietoa yhteistyökumppanin Päijät-Hämeen hyvinvointialueen strategisesta työskentelystä, koska opinnäytetyössä tarkasteltiin Päijät-Hämeen hyvinvointialueen vammaispalveluiden strategista työskentelyä ja johtamista arjen näkökulmasta.

Tulosten perusteella henkilöstön kokemista muutoksista liittyen työhön, työympäristöön ja johtamiseen, saatiin tietoa eri näkökulmista. Opinnäytetyössä esitettiin kehittämissuhteita strategian jalkauttamisen panostamisesta, työn ja johtamisen kehittämiseen.

Vammaispalveluiden kehittämiskärkiin liittyen opinnäytetyössä esitettiin kokemuksia ja kehittämisisideoita. Toisaalta Perhe- ja sosiaalipalvelujen vammaispalvelujen strategisia kehittämiskärkiä ei tunnettu kovinkaan hyvin, joten kokonaisuudessaan niihin peilaaminen jäi hieman vajaaksi yksiköiden työntekijöiden osalta. Esihenkilöt ja sosiaalityö olivat tässä kohdin enemmän tietoisia strategiatyöskentelystä ja pystyivät tuomaan osaltaan enemmän näkemyksiä esille strategiseen johtamiseen ja kehittämistoimintaan liittyen. Joten tavoitteen mukaisia vammaispalvelujen kehittämiskärkiin liittyviä kehittämissuhteita pystyttiin opinnäytetyöstä kuitenkin kokoamaan.

Työn muutosten koettiin vaikuttavan työhyvinvointiin

Asiakaskunnan muuttuminen haasteellisemmaksi ja henkilöstön saatavuuden haasteet olivat olleet olemassa todennäköisesti ilman hyvinvointialueuudostakin. Ilmiö oli olemassa jo ennen hyvinvointialueelle menoa. Koronapandemian jälkeen ja hyvinvointialueiden aloit- taessa henkilöstön saatavuusongelmat kasvaneet niin kuin teoreettisessa viitekehyksessä viitattiin. Sosiaalibarometrin 2023 mukaan henkilöstöpula on kasvanut ja jäljellä oleva hen- kilöstö on uupunutta (Londèn ym. 2023, 93). Tämän opinnäytetyön tuloksissa esiteltiin myös niitä henkilöstön saatavuuden haasteita, jotka johtuivat hyvinvointialueuudoksesta kuten vammaispalvelujen heikko näkyvyys sosiaalisessa mediassa tai rekrytointi-ilmoituksissa. Yleisesti organisaatiomuutoksesta johtuva pitovoiman väheneminen ja vetovoiman vähe- neminen vaikuttaa myös henkilöstön saatavuushaasteisiin.

Muutoskyvykkyyteen ja -halukkuuteen yksilötasolla vaikuttavat ikä sekä kokemusvuodet, aiemmat yksilölliset kokemukset muutoksista, itse muutos ja luottamus johtoon (Heim & Sardar-Drenda 2021). Haastateltavien työntekijöiden osalta moni oli kokenut työurallaan useamman organisaatiomuutoksen. Muutokset ovat kaikki olleet hallinnollisia organisaa- tiomuutoksia, joissa asiakkaat pysyvät melko lailla samoina vuodesta toiseen. Kuitenkin kaikissa muutoksissa joudutaan yhä uudelleen opettelemaan, perehtymään ja kehittämään uuden organisaation toimintaa ja tämä koettiin muutoksissa kuormittavaksi. Aiempien muu- tosten kuormittavuutta ei ole huomioitu tässä hyvinvointialueuudoksessa. Lisäksi monet koetut muutokset saattavat vähentää motivaatiota viedä tätä muutosta eteenpäin. Henkilö- kohtaiset ominaisuudet esimerkiksi muutoskyvykkyys tai osaaminen ovat vaikuttaneet muu- toksen kokemiseen. Lisäksi muutokseen liittyvät erilaiset kokemukset johtuivat erilaisista työrooleista ja -tehtävistä. Eri näkökulmat johtuivat myös siitä, että työntekijöiden työkoke- mus oli eri mittainen. Osa oli tullut uutena työntekijänä suoraan hyvinvointialueelle ja osalla oli työkokemusta yli 30 vuotta. Eroja vastauksissa ei tässä opinnäytetyössä vertailtu syvä- lisemmin.

KT (2021) mainitsee, että muutoksessa on tärkeää avoin ja konkreettinen sekä vastavuoroinen viestintä. Eri organisaatioiden yhdistyessä, tuodaan niiden kulttuurit uuteen organisaation. Yhteisen kulttuurin muodostuminen vaatii aikaa.

Työterveyslaitos selvitti seurantatutkimuksena, syksyllä 2023 hyvinvointialueiden henkilöstön työhyvinvoinnin tilannetta Mitä kuulu? ja Hyvinvointialueiden työhyvinvointitutkimus 2023-kyselyillä. Kyselyihin vastasi lähes 68 400 henkilöä 11 hyvinvointialueelta. Vastausprosentti oli 55 %. (Työterveyslaitos 2023c.)

Työterveyslaitoksen seurantatutkimuksen mukaan työyhteisöjen toimivuus ja lähijohtaminen ovat hyvällä tasolla. Organisaatiomuutoksen, työvoimapulan ja säästötoimenpiteiden vuoksi epävarmuus omasta jaksamisesta on noussut. Tutkimustulosten mukaan tietoon perustuva työhyvinvoinnin johtaminen on tarpeen, jotta työhyvinvointiin liittyviä toimia osataan kohdistaa oikeisiin asioihin ja oikeisiin työntekijäryhmiin. Syksyllä 2023 koettiin, että valtaosa työntekijöistä, esihenkilöistä ja päälliköistä panostivat paljon voimavaroja ja kyvykkyytään itse työhön. Esihenkilöillä on paremmat mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä. Ehkä juuri tämän vuoksi työssä koetut muutokset nähtiin työntekijöiden näkökulmasta harvemmin myönteisiksi. Muutostyö on alussa ja vaatii määrätietoista muutosjohtamista ja työntekijöiden osallistamista. Keinoina työssäjaksamisen kehittämiseksi koettiin: 1. Keskityminen työssä olennaisimpaan ja yhteen asiaan kerrallaan. 2. Ergonomisen työvuorosuunnittelun ja kohtuullisen työajan huomioiminen. 3. Työn voimavarojen, kuten psykologisen turvallisuuden ja hyvän esimiestyön ylläpitäminen ja vahvistaminen. 4. Oman työn tuloksiin vaikuttaminen. 5. Työn tauotuksen varmistaminen (pidetään kahvitauot ja lounastauot). 6. Työntekijöiden oman vapaa-ajan ja elämäntapojen huomioiminen. Seurantatutkimuksessa mainittiin alentuneen työkyvyn omaavia olevan paljon. Sairauspoissaolojen vähentäminen varhaisen puuttumisen keinoin, todettiin vaikuttavan työvoiman riittävyteen. Lisäksi työkyvyn vaikuttavat terveys, toimintakyky, ammattitaito, osaaminen sekä työn merkityksellisyys. Kokeilukulttuurin kehittäminen osaksi arjen työtä, nähtiin olevan keino työn merkityksellisyyden ja sitoutumisen kehittämiseksi. Muutosjohtamisen näkökulmasta kannattaa kiinnittää huomiota palautumisen tärkeyteen, oikeudenmukaiseen päätöksentekoon ja riittävään viestintään. Myös positiivisten kokemusten esille tuontia painotettiin, jotta onnistumiset ja positiivinen asenne lisääntyisi ja vähentäisi tältä osin muutoksen aiheuttamaa. Sote-työssä toimitaan heikoimmassa asemassa olevien asiakkaiden kanssa ja näin ollen työ itessään on kuormittavaa. (Laitinen ym. 2024, 41–45.)

Opinnäytetyön haastattelut toteutettiin vuoden 2024 tammi- ja helmikuun aikana. Opinnäytetyön tuloksia työhön liittyvistä kokemuksista voidaan verrata edellä esitettyyn

Hyvinvointialueiden työhyvinvointi 2023 sekä aiemmin tehdyssä ja tässä työssä teoreettisessa viitekehyksessä esitettyyn Kevan tutkimukseen julkisen alan työhyvinvoinnista 2022. Tämän opinnäytetyön tulokset olivat hyvin samansuuntaisia työhyvinvoinnin kokemusten suhteen hyvinvointialuemuutokseen liittyen.

Jotta kokeileva kehittäminen saadaan osaksi yksikön arjen toimintaa, on johdon ja esihenkilöiden rooli oppimisympäristön muokkaamisessa keskiössä. Lean-menetelmän käytössä on hyvä huomioida riittävä apu ja tuki. Haasteeksi jatkuvan arjessa kehittämisen onnistumiseksi, muodostuvat usein organisaation ulkoiset paineet ja niistä johtuvat, pahimmillaan ristiriidassa olevat muutospyrkimykset arjen työn osalta. Parhaimmillaan kaikki muutostoi-
met pystytään integroimaan niin, että luodaan hyvä arjen oppimisympäristö. Tällöin työntekijän oppiminen mahdollistuu osana jokapäiväistä arkea tavoitteellisen työn kehittämisen lomassa. Tämä vaatii johdon suunnitelmallista kehittämistavoitteiden seuranta ja sen mukaista ohjausta muutoksen onnistumiseksi. (Lundkvist & Gustavsson 2018, 578–571.)

Tämän opinnäytetyön tulosten mukaan henkilöstö koki merkitykselliseksi Lean-menetelmän avulla toteutettavan, yksilöohjautuvuuteen ja yhteisöllisyyteen perustuvan ketterän kokeilemisen. Sen avulla omaa työtä kehitetään arjen työn kautta oppien. Kokeilukulttuurin koettiin kuitenkin olevan vasta kehittymässä ja sitoutuminen Lean-menetelmien käyttöön vaatii enemmän aikaa.

Työnantajan on syytä panostaa henkilöstön osallistamiseen ja henkilöstön kuuntelemiseen. Henkilöstö on tärkeää ottaa mukaan heitä koskeviin muutoksiin ja kehittämissuunnitelmiin heidän arjen työn kokemusten vuoksi. Osallistamalla oman työn asiantuntijoita, saadaan selkeämpää tietoa ja ymmärrystä arjen asioista. (Huhta & Myllyntaus 2021, 70–72.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisen kautta saatetaan yhteen eri organisaatioiden henkilöstökäytännöt. Tuloksissa selvitetään, miten muutoksessa on kuormittavuutta lisännyt erilaisen tiedon etsintä. Henkilöstö on tullut hyvinvointialueelle eri organisaatioista, ja heillä on ollut omissa organisaatioissaan omat ohjeet ja pelisäännöt, omat menettelytavat ja prosessit. Tämä haastaa Päijät-Hämeen hyvinvointialueella tukipalveluita kuten henkilöstöpalveluita ja talouspalveluita. Hyvinvointialueelle on siirrytty pääosin entisen Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän toimintamallein ja pelisäännöin. Muista organisaatiosta tulleet olisivat kovanneet lisää perehdytystä ja koulutusta näihin jo olemassa oleviin toimintamalleihin. Kokonaisuudessa kuitenkin nähtiin, että aiemmasta hyvinvointiyhtymästä on ollut etuakin, koska rakenteet ja toimintamallit siirrettiin helposti hyvinvointialueelle. Ei tarvinnut aloittaa aivan alusta hyvinvointialueen toimintaa.

Työympäristön muutosten koettiin liittyvän digitaaliseen ympäristöön

Digiviestintä parantaa henkilöstön ja palveluiden saatavuutta ja saavutettavuutta, mikä parantaa myös asiakastytyvääisyyttä. Digipalveluiden kehittämisessä kuormittaa toimimaton teknologia ja yhteensopimattomat tietojärjestelmät. Sosiaalisen median ja online-foorumien käyttö mahdollistaa uudenlaisen, vuorovaikutuksellisemman digiviestinnän myös asiakkaiden kanssa. Jotta henkilöstö osaa hyödyntää digiviestintää parhaiten, se tarvitsee tukeen niin johdon tuen kuin organisaation osalta toimivat prosessit. (Laitinen 2024, 54–55.)

Tämän opinnäytetyön tulosten osalta todettiin, että lisääntyvä Microsoft Teamsin käyttö vaatii osaamista koko henkilöstöltä niin teknisen osaamisen kuin tietosuojankin kannalta. Tiedon häviäminen sähköisiin järjestelmiin huolestutti henkilöstöä.

Tuloksissa todettiin, että hyvinvointialueelle tultaessa opeteltiin kiireellä uusia ohjelmia ja järjestelmiä. Tärkeimmäksi koettiin asiakastietojärjestelmä. Kahden järjestelmän käyttäminen on työlästä. Hyvinvointialueella vammaispalveluiden asiakastiedon päivittäiskirjaamiseen ja rajoitetoimenpiteiden kirjaamiseen tarvitaan niin järjestelmän kuin prosessienkin kehittämistä. Palvelutoiminnan yhteistyön kehittämisen merkitys korostuu järjestelmän tuottajan ja ICT-palveluiden kanssa, jotta voidaan kehittää vammaispalvelujen tarpeisiin vastavia palveluja ja järjestelmiä.

Strategisen johtamisen merkitys korostuu muutoksen eteenpäin viemisessä

Nykyisin puhutaan paljon itseohjautuvuudesta. Tunne siitä, että jokainen hallitsee omaa työtään edesauttaa motivaation kasvua. Tehdään merkityksellistä työtä. Päätöksen teko on kuitenkin organisaation johdon vastuulla. Päätöksenteko koskee strategisten valintojen ja muutosprojektien aloittamista ja priorisointia. Organisaatiossa on paljon erilaisia toimintoja, jotka palvelevat enimmäkseen sisäisesti ja ovat osittain kuitenkin itsenäisiä kuten tietohallinto, HR ja taloushallinto. Kunkin erillisen palvelutoiminnon toiminnan pitäisi olla osa kokonaisvaltaista strategiaa. Mutta usein juuri tietohallinto on tyypillinen strategian etenemisen pullonkaula. Hyvän sisäisen strategiasuunnittelun kvartaaleittain sekä sen seurannan kautta saadaan toimintoja peilattua läpi kokonaisuuden osana yhteistä ymmärrystä isosta muutoskuvasta. Kun yhteensopivuus löytyy ylätasoa kanssa, ei synny niin helposti irrallisia ja eri suuntiin vetäviä prosesseja. Itseohjautuvuus eri suuntiin on tehotonta ja luo hallitsemattomuuden tunnetta, koska on vaikea hahmottaa, mitä organisaatiossa tapahtuu. (Haapakorva & Sutinen 2021, 162–164.)

Tämän opinnäytetyön tulosten mukaiset strategisen jalkauttamisen kiireen tuntu ja strategian kaukaisuuden tuntu, saattoivat olla osaltaan muutosvastarintaa. Jalkauttamisen

epäonnistumista kuvaa se, että henkilöstö koki, ettei heitä ole riittävästi osallistettu, vastaavuuksiin strategiatyöhön. Lisäksi tuloksissa esitettiin, ettei henkilöstöllä ole kunnolla tietoa tekevätkö he strategian mukaista työtä. Kun taas vastaavasti esihenkilöt, sosiaalityö ja tiimivastaavat kokivat tietävänsä strategiasta enemmän, koska olivat saaneet siitä tietoa ja heitä oli osallistettu peilaamaan strategiaa heidän arkeensa. Ongelma saattaa olla ison organisaation viestinnässä tai keskeneräisissä prosesseissa viestintään ja vastavuoroisuuteen liittyen. Esihenkilöt kokivat myös arjen työmäärän vaikuttavan siihen, ettei ole ollut riittävästi aikaa suunnitelmalliseen strategiatyöskentelyyn. Kaiken kaikkiaan muutos on kuitenkin ollut hallinnollinen ja ehkä siksi johdon rooli muutoksen eteenpäin viejänä sekä strategisen toiminnan eteenpäin viejänä on korostunut.

Tunnettaessa psykologista turvallisuutta, työntekijät rohkaistuvat kertomaan omat mielipiteensä ja esittämään vaikeita kysymyksiä. Työyhteisö ei tyrmää, ei ohita tai muutoin suhtaudu negatiivisesti. Toisin sanoen työntekijät kunnioittavat toistensa osaamista ja ovat kiinnostuneita toistensa työstä ja suhtautuvat myönteisesti. Psykologinen turvallisuus luo vakaan pohjan muutoksille. (Raatikainen 2023.) Tuloksissa todettiin, että esihenkilöt sekä keski- ja alijohdon johto koettiin läsnä olevaksi ja turvalliseksi vastavuoroisen osallistumisen näkökulmasta. Hyvinvointialueen johto koettiin kaukaiseksi ja vieraaksi.

Organisaatio, joka kannustaa työntekijöitään oppimaan uusia asioita ja tukee yhdessä oppimista luo myös työn imua. Vallitseva hyvä oppimiskulttuuri vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin. Verkossa itsenäisesti opiskelu koetaan eri tavalla vanhempien ja nuorten välillä. Ammatillinen tietämys ja iän tuoma kokemus auttavat hyödyntämään paremmin verkkomateriaaleja. (Ollila & Tulokas 2023, 40–41.) Tämän opinnäytetyön osalta henkilöstö toi esille verkko-opiskelun haastavuuden. Toisaalta tuloksissa kerrottiin, että työntekijöitä kannustetaan oppimaan.

Talouden niukkuus nähdään työn arjessa

Hyvinvointialueiden alijäämä vuodelta 2023 on 1,35 miljardia euroa. Se on 244 euroa per kansalainen. Alijäämän kasvu johtuu muun muassa inflaatiosta, sote-palkkojen korotuksista sekä ostopalveluiden hinnan korotuksista. Yllättävän mittavasta alijäämästä huolimatta ministeriöt ovat toiveikkaita talouden tasapainottamistoimien suhteen seuraavan kahden vuoden aikana. Monella hyvinvointialueella talouden sopeuttamiskeinot ovat valmistelussa. Aiemmin sote-palvelut järjestettiin yksittäisten kuntien tai hyvinvointiyhtymien toimesta. Hyvinvointialueiden aloittaessa näitä toimintoja on yhdistetty. On syntynyt päällekkäisyyksiä, ylimääräisiä tiloja sekä paljon hallintoa. Alueita yhdistää myös sote-henkilöstöstä oleva puute ja vastaavasti hoidettavien kasvava määrä muun muassa ikääntymisen vuoksi.

Näihin toimintoihin hyvinvointialueiden sopeuttamistoimet pääsääntöisesti liittyvät. (Sutinen 2024.)

Näihin toimiin on myös ryhdytty Päijät-Hämeen hyvinvointialueella. Tuloksissa selvitettiin kuinka tiukentuva talous aiheuttaa huolestuneisuutta tulevasta. Turhautumista, koska ei ole mahdollisuuksia toteuttaa aina henkilöstön toivomaa suunnitelmallista ja laadukasta asiakastyötä. Talouden niukkuus aiheuttaa kuormittumista muun muassa henkilöstön sopeuttamistoimien osalta ja työympäristöön hankintojen osalta. Toisaalta sopeuttamistoimiin on sitouduttu ja kaikki ovat talkoissa mukana.

7.2 Eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyössä pyritään noudattamaan hyviä tieteellisiä käytäntöjä tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeen mukaisesti: Varmistetaan työn luotettavuus suunnittelussa, menetelmissä ja analyyseissä. Kannetaan vastuu tieteellisestä toiminnasta. Osoitetaan arvostusta kaikkia tieteellisen toiminnan osapuolia kohtaan. Opinnäytetyön prosessi toteutetaan oikeudenmukaisesti, arvostavasti, avoimesti ja puolueettomasti. (HTK-ohje 2023, 12.)

Opinnäytetyön tekemisessä on pyritty varmistamaan hyvien tieteellisten käytäntöjen noudattaminen sen jokaisessa työvaiheessa. Arviointia on toteutettu peilaamalla opinnäytetyön etenemistä olemassa oleviin tutkimuksiin, artikkeleihin sekä menetelmäkirjallisuuteen. Lisäksi reflektoiden jatkuvasti oman työskentelyä. Koska opinnäytetyön tekijä työskentelee vammaispalveluissa, reflektointiin piti kiinnittää huomioita läpi koko opinnäytetyön tekoprosessin. Tällä varmistettiin, että opinnäytetyön kokonaisuus pysyy puolueettomana ja ettei aiheeseen liittyvät tekijän omat ennakkokäsitykset tai näkemykset ole vaikuttaneet lopputulemaan. Näin pyrittiin kokoamaan eettisesti laadukas kokonaisuus.

Tutkimusaiheen valinta on eettinen kysymys, koska pohditaan sitä, kenen ehdoilla tutkimusaihe valitaan ja miksi aiheita tutkitaan (Sarajärvi & Tuomi 2018, 154). Tämä opinnäytetyö toteutettiin osana ylemmän ammattikorkeakoulun tutkintoa. Aihe valikoitui, koska se oli kiinnostava ja ajankohtainen hyvinvointialueiden aloitettua 2023 vuoden alusta. Aiheesta oli vähän tietoa saatavilla. Tutkimuskysymysten asettelu pyrki vastaamaan mielenkiintoon siitä, miltä työ ja johtaminen näyttävät hyvinvointialueuutoksessa vammaispalveluiden arjessa, henkilöstön näkökulmasta. Toisaalta aiheen rajaus oli haastavaa, koska opinnäytetyön olisi voinut valita vielä enemmän henkilöstön työhyvinvoinnin näkökulmaa. Näkökulmaksi valikoitui kuitenkin strateginen johtaminen muutoksessa ja henkilöstön johtaminen muutoksessa, koska kyseinen näkökulma vastaa enemmän opintojen kokonaisuuteen ja tavoitteeseen. Lisäksi johtamisen näkökulma oli kaiken kaikkiaan vaativampi lähestymisnäkökulma arjen kokemusten tarkasteluun.

Opinnäytetyötä arvioidaan kokonaisuutena. Opinnäytetyön sisäinen johdonmukaisuus on avainasemassa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163). Kokonaisluotettavuutta pyritään ylläpitämään järjestelmällisellä työskentelyllä sekä arvioimalla koko prosessin läpi opinnäytetyön johdonmukaisuutta ja tarkoituksenmukaisuutta kohteeseen ja tavoitteisiin nähden. Opinnäytetyön prosessin aikana arvioidaan myös sen valintojen perusteita. Lisäksi työn luotettavuutta lisää lähteiden laatu. (Vilkkä 2021, 185–186.) Luotettavuutta laadullisessa opinnäytetyössä tarkastellaan objektiivisuuden ja totuuden näkökulmasta. Tutkimustoiminnassa on oleellista, että virheitä vältetään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 158.)

Tuomi & Sarajärvi (2018, 148–152) toteavat, että eettiset näkökannat vaikuttavat päätelmiin ja vastaavasti tulokset vaikuttavat eettisiin ratkaisuihin. Hyvässä opinnäytetyössä on käytetty riittävästi tieteellisiä lähteitä. Lisäksi on pyrittävä tekemään laadukas kokonaisuus aina suunnitelmasta loppuraporttiin sekä olla tässä prosessissa eettisesti sitoutunut.

Teoreettisissa lähtökohdissa tähän opinnäytetyöhön valituilla lähteillä on luotu opinnäytetyöhön kokonaisuus organisaatiomuutokseen liittyvistä seikoista henkilöstön työn ja johtamisen osalta sekä sote-uudistukseen liittyvistä ilmiöistä mahdollisimman uusista julkaisuista ja tutkimuksista. Viitekehukseen koottiin tietoa myös englanninkielisistä sekä kansainvälisistä lähteistä. Opinnäytetyön tietopohjaan koottiin sosiaali- ja terveysalan uudistusta Suomessa käsitteleviä kansallisia tutkimuksia, artikkeleita ja selvityksiä sekä etsitään hallinnon alan muutoksiin liittyviä tutkimuksia, artikkeleita tai teoksia sekä e-kirjoja. Lähdemateriaalia hankittiin pääosin Google Scholarista sekä LAB Primosta, LUT tiedekirjastosta ja muista tietokannoista kuten Aila tietoaristo ja Journal.fi. Lastu-kirjastoista hankittiin erityisesti soveltavan laadullisen opinnäytetyön menetelmiin ja analyysin tekoon liittyviä teoksia

Opinnäytetyötä tehtäessä haastateltavien henkilöiden itsemääräämisoikeutta ja ihmisarvoa kunnioitetaan niin, ettei siitä aiheudu mitään haitta tai riskiä heille. Tämän vuoksi opinnäytetyön tekijä perehtyy tutkittaviin (TENK 2019, 7–8). Opinnäytetyön aineisto, sisältäessään henkilötietoja, käsitellään suunnitelmallisesti. Käsittelyssä tulee muistaa lainmukainen toiminta, perusteet ja vastuullisuus henkilötietojen käsittelyssä ja dokumentoinnissa. (TENK 2019, 11.)

Ryhmähaastatteluun osallistujat olivat kaikki vammaispalveluiden työntekijöitä, ryhmittäin toisilleen tuttuja. Haastateltavien tehtävänkuvista ja vammaispalvelujen erikoisosaamisesta haastattelijalla oli tuntemusta. Ryhmähaastattelut toteutettiin ryhmittäin toisilleen tuttujen osallistujien kanssa. Keskustelun salassapitoa sekä luottamuksellisuutta painotettiin. Haastatteluihin luotiin avointa ilmapiiriä, jotta kaikki pystyivät rohkeasti tuottamaan keskustelun teemoihin sisältöä tasapuolisesti ja turvallisesti. Haastattelijan aiheeseen liittyvä tuntemus sekä työskentely vammaispalveluissa, vaikka haastateltavat ja haastattelijat eivät olleet

keskenään henkilökohtaisesti tuttuja, lisäsi luottamusta ryhmähaastattelutilanteeseen, haastateltavien keskenään olevan tuttuuden lisäksi.

Opinnäytetyössä tulee kiinnittää erityistä huomiota tietosuojaan ja tietoturvaan. Erityisesti huomiota tulee kiinnittää opinnäytetyön haastatteluihin osallistuvan henkilön tietosuojan toteutumiseen, opinnäytetyön kannalta välttämättömien tietojen keräämiseen, tallentamiseen ja tuhoamiseen liittyen. Lisäksi tulee varmistaa haastateltavan suostumus omien henkilötietojen antamiseen sekä opinnäytetyöhön osallistumiseen. Lisäksi tulee kiinnittää erityisesti huomio aineiston, tulosten ja julkaisuun liittyvien henkilötietojen käsittelyyn niin, ettei yksittäistä yksilöä voida erottaa vastausten joukosta eikä myöskään yksittäistä henkilöä voida tunnistaa. Plagiatintunnistus tulee tehdä ennen opinnäytetyön toimittamista arviointiin. (ARENE 2019, 7.)

Ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöt ovat pääsääntöisin työelämään liittyviä. Opinnäytetyöstä tulee tehdä yhteistyösopimus, jossa sovitaan yhteisistä pelisäännöistä toimeksiantajan, opiskelijan ja ammattikorkeakoulun kesken. Yhteistyösopimuksella pyritään välttämään ristiriitatilanteita opinnäytetyötä tehtäessä. Opinnäytetyöstä pyydetään tutkimuslupa, jos opinnäytetyössä tarkastellaan organisaatiota, tai sen toimintaa tai henkilöstä. (ARENE 2019, 6, 21.)

Tutkimusluvan myöntämisen ja yhteistyösopimuksen allekirjoittamisen jälkeen, opinnäytetyöstä tiedotettiin valittujen yksiköiden esihenkilöille etukäteen yhteistyökumppanin eli työnantajan edustajan toimesta esihenkilöstön palaverissa. Saatekirjeet (Liite 2) haastateltavalle henkilöstölle toimitettiin riittävän ajoissa, jotta kaikilla oli sama ajantasainen tieto siitä, mitä varten heitä haastatellaan ja mihin aineistoa käytetään sekä missä se julkaistaan. Lisäksi haastateltaville annettiin tietosuojailmoitus (Liite 3), missä tarkennetaan opinnäytetyöhön liittyvää henkilötietojen käsittelyä ja suostumuslomake (Liite 4) allekirjoitettavaksi, millä varmistettiin, että osallistujat olivat vapaaehtoisesti haastattelussa mukana ja ettei heidän tietosuojaansa rikottu.

Opinnäytetyötä laadittaessa ja aineistoa kerätessä käsiteltiin henkilötietoja. Henkilötietoja käsiteltiin sähköpostiosoitteiden osalta Microsoft Teamsin kalenterikutsussa ryhmähaastatteluun. Lisäksi Microsoft Teamsin nauhoituksessa osallistujien kuvat ja äänet olivat tunnistettavissa sekä Microsoft Teamsin transkription tuottamassa litteroinnissa näkyivät osallistujien nimitiedot siltä osin, kuka tai ketkä ryhmästä osallistui linkin kautta haastatteluun, muun ryhmän ollessa fyysisesti samassa tilassa, saman linkin takana.

Haastattelutilanteessa osallistujat kertovat henkilökohtaisista kokemuksistaan ja haastattelijan eettisenä velvollisuutena on pyrkiä säilyttämään osallistujien kokemukset mahdollisimman autenttisina (Palonen & Kylmä 2022, 289).

Aineisto teemoitettiin haastateltavien vastausten mukaisesti litterointien ja nauhoitusten avulla. Teemoittelussa säilytettiin vastausten alkuperäinen muoto. Toisinaan keskusteluiden tulkinnoissa jouduttiin pohtimaan tulkinnan oikeellisuutta, jotta haastattelijan oma näkemys ei olisi vaikuttanut vastauksen tulkintaan ja sitä kautta teemoitteluun. Tulokset kuvailtiin anonyyminä ja tulokset raportoitiin niin, ettei niistä erota yksittäistä vastaajaa eikä myöskään yksikköä mihin vastaajan voisi yhdistää. Opinnäytetyön tekijä joutui pohtimaan tulosraportoinnin osalta sitä, ettei aineistoa tiivistä liikaa, jotta haastateltavien näkemykset eivät muutu tässä vaiheessa aineiston käsittelyä ja tulosten kuvaukset pysyvät autenttisina. Opinnäytetyön palautus tehdään Turnit-tarkastuksen kautta, jolloin tarkastetaan aineiston alkuperäisyys.

Kaikki opinnäytetyöhön liittyvä materiaali tallennettiin työpaikan tietosuojatuille verkkoasemille sekä yksityissuojattuun Teams-keskusteluun tai Teamsin kalenteritoiminnon avulla lähetettyyn kutsuun. Aineisto käsitellään sekä hävitetään opinnäytetyön tekijän toimesta, heti opinnäytetyön valmistuttua.

Soveltaviin laadullisiin opinnäytetöiden luotettavuuden arviointiprosessiin ei ole yksiselitteisiä ohjeita (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163). Opinnäytetyön luotettavuuden tarkastelussa on syytä kiinnittää huomio erilaisten aineistotyyppien, teorioiden ja näkökulmien sekä analyysimenetelmien käyttöön. Toiminnalla pyritään tällöin todistamaan, ettei tulokset ole sattumanvaraisia. Tämä niin sanottu triangulaatio ei ole niin merkityksellinen laadullisessa tutkimuksessa, missä kuitenkin korostetaan subjektin merkitystä tulosten tuottamisessa. (Koppa 2021.)

Tämän opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen liittyen oli sote-muutoksen kokemuksesta vielä suhteellisen vähän tutkittua valtakunnallista tietoa saatavilla. Lähinnä saatavissa oleva tieto liittyi henkilöstön työhyvinvointiin ja sen selvittämiseen, asiakastyön toteuttamisen vaikutuksiin sekä talouteen hyvinvointialueilla tai ennakkokäsityksiin vammaispalvelujen tulevaisuudesta. Organisaatiomuutoksen johtamisesta ja strategisesta johtamisesta niin toimintaan kuin toiminnan kehittämiseen liittyen viitekehykseen oli saatavissa materiaalia paremmin. Teemoittelu ja siitä tehtävien tulosten esittely ja johtopäätösten tekeminen eteni tutkimuskysymykset edellä. Teemoittelussa palattiin usein litterointiin sekä nauhoitukseen tarkentamaan tehtävää tulkintaa oikean teeman valinnasta, jotta muun muassa tulkinnan virheiltä välttyttäisiin. Myös teoreettisen viitekehykseen erityisesti menetelmäkirjallisuuteen

joutui opinnäytetyön tekijä palaamaan useaan kertaan varmistaakseen oikean ymmärryksen asiasta.

Laadullisen soveltavan tutkimuksen luottavuuden kriteerinä käytetään uskottavuutta, vastaavuutta, siirrettävyyttä. Laadullisessa soveltavassa tutkimuksessa tarkastellaan vastaako opinnäytetyön tekijän tulkinta haastatteluun osallistujien käsityksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 162.) Laadullisen soveltavan opinnäytetyön luotettavuutta lisää raportin kirjoittamisessa kokonaisuuden kuvaaminen mahdollisimman tarkkaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 72.) Luotettavuutta lisää myös tapa, miten ryhmähaastatteluun on valittu osallistajat, miten aineiston keruu ja analysointi on toteutettu ja kuvattu. Luotettavuutta voidaan myös tarkastella siitä näkökulmasta, miten tutkimuksen raportti on kirjoitettu. Onko tutkimustulokset ymmärrettävissä ja riittävän yksityiskohtaisesti sekä selkeästi kirjoitettu. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 162–164.)

Opinnäytetyön uskottavuutta lisättiin mahdollisimman kattavalla ja heterogeenisellä ryhmähaastattelun ryhmällä vammaispalveluiden työntekijöistä. Jokaisella haastateltavilla oli jokin erityisvastuutehtävä yksikössä. Esihenkilöryhmä eriytettiin, rehellisten ja avointen vastausten saamiseksi. Osallistajat olivat vammaispalveluiden erilaisista yksiköistä: Asiakasohjaus, asumisen erilaiset yksiköt, työ- ja päivätoiminta sekä tuettu asuminen ja lyhytaikainen hoito. Osallistajat olivat myös eri kunnista tai kuntayhtymistä hyvinvointialueelle siirtyneistä yksiköistä. Osallistajat olivat eri työtehtävissä olevia, jolloin heidän näkökulmansa ja tulokulmansa täydensivät toisiaan arjentyön osalta. Ryhmiä haastateltaessa keskustelu vastasi teemoja tai niiden ympärille syntyviä oivalluksia, mutta kuitenkin asiaan liittyen. Toisinaan haastattelija ohjasi keskustelua niin, että ajatuksia keskusteluun saatiin myös haastatteluryhmän hiljaisimmilta osapuolilta. Ryhmähaastattelutilanteessa haastattelija selvensi joitakin käsitteitä haastateltaville.

Luotettavuuden arvioinnissa on syytä arvioida prosessin aikana, mitä ollaan selvittämässä ja miksi opinnäytetyön aihe on sen tekijälle tärkeä. Kannattaa kuitenkin muistaa, että opinnäytetyön prosessin aikana saattaa sen tekijän käsitys aiheesta muuttua. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163-164.)

Koottu teoreettinen viitekehys kehitti opinnäytetyön tekijän näkemyksiä aiheesta. Tieto lisääntyi, mikä auttoi tekemään tulkintaa haastattelujen aineistosta ja tarkensi lähestymisnäkökulmaa opinnäytetyön suunnitelman alkuasetelmista. Myös ryhmähaastatteluiden kautta saadun aineiston käsittely ja tulkinta ovat muokanneet aiheeseen liittyvää tulokulmaa ja tietopohjaa syvällisemmäksi. Ryhmähaastatteluissa työntekijöiden keskinäinen keskustelu teemojen pohjalta avasi ehkä myös haastatteluun osallistujien näkemyksiä aiheeseen liittyen.

Haastattelun toteuttaminen on aikaa ja yleensä rahaa vievä aineistonkeruutapa (Tuomi & Sarajärvi 2018). Pelkästään haastattelujen toteuttamiseen tammi-helmikuun aikana kului aikaa noin 14 tuntia. Kahden työntekijän ryhmähaastatteluihin ei kulunut niin paljon aikaa kuin kuuden haastateltavan ryhmässä. Myös litterointien purut olivat suoraan verrannollisia ryhmien kokoon. Nauhoitetun aineiston katsomiseen ja litteroinnin lukemiseen ja teemoitteluun kului paljon enemmän aikaa kuin itse haastatteluiden toteuttamiseen. Litteroinnit purettiin ja teemoitettiin ensimmäisen kerran välittömästi ryhmähaastattelun jälkeen. Litteroituun aineistoon ja nauhoituksiin jouduttiin palaamaan tulkinnan tarkistamiseksi useaan kertaan. Toisinaan teemoittelu oli työlästä ja tarkkaa työtä, jotta vältetään virheitä tulkinnoissa. Aiheen rajausta piti tarkastella useaan otteeseen. Tulosten aukikirjoittamisen vaiheessa teemoittelua ja tulkintoja tarkistettiin epäselvien merkintöjen tai tulkintojen vuoksi. Rajanve-toa tulosten esittelyyn jouduttiin toteuttamaan ja poimimaan aiheen kannalta merkityksellisemmät tulokset.

Opinnäytetyötä arvioidaan tulosten sovellettavuuden näkökulmasta. Onko opinnäytetyön tulos sovellettavissa muualla ja että, onko opinnäytetyön tekijä ollut neutraali ja puolueeton? Lisäksi tarkastellaan, onko opinnäytetyötä arvioitu validiteetin ja (on selvitetty sitä mitä on luvattu) ja reliabiliteetin (tulosten toistettavuus) näkökulmista. (Tuomi & Sarajärvi 2018 160 – 161.)

Opinnäytetyön prosessia arvioitiin jatkuvasti niin opinnäytetyön tekijän kuin opintojen jatkuvan arvioinnin kautta yhdessä ohjaavan opettajan kanssa. Opinnäytetyön tekijä pyrki olemaan puolueeton ja neutraali ryhmähaastattelutilanteessa sekä aineiston analyysissä ja tulosten raportoinnissa. Opinnäytetyön eteneminen ja tulosten raportointi aukikirjoitettiin mahdollisimman tarkasti ja johdonmukaisesti. Kokonaisuutta peilattiin läpi tekoprosessin valittuun teoreettiseen viitepohjaan. Lisäksi raportin kirjoittamisvaiheessa vertailtiin tuloksia tuoreimpiin hyvinvointialueen muutoksesta tehtyihin henkilöstökyselyihin, kuin myös sote-muutoksesta tehtyihin tutkimuksiin. Opinnäytetyön tekijän näkemykset tarkentuivat työn edetessä.

Päijät-Hämeen Hyvinvointialueella toteutettiin 2023 henkilöstö – ja esihenkilöstökysely Henkilöstöohjelmaan perustuen. Kyselyyn vastasi 174 työntekijää ja esihenkilöä. (Liite 4) Tuloksia on esitetty asiakastyön näkökulmasta, kehittämiskärkeen liittyen. Kyselyn keskeiset tulokset olivat henkilöstön resurssipula, asiakaskunnan lisääntyvät haasteet, asiakastietojärjestelmään liittyviä epäkohtia, työilmapiirihaasteita, yhteistyön sujumattomuutta sekä toimimattomat tilat. Opinnäytetyön tuloksissa oli verrattavissa samoja näkökulmia ja kokemuksia. Tämän opinnäytetyön tulosten luotettavuutta lisää noin puoli vuotta aiemmin Päijät-

Hämeen hyvinvointialueella tehdyn henkilöstökyselyn tulokset, koska ne ovat verrattaessa keskenään saman suuntaisia.

Tutkimus itsessään ei tuottanut yllättäviä tuloksia ja se olisi itse asiassa toistettavissa muidenkin hyvinvointialueiden henkilöstön osalta. Toisaalta tulokset olivat uniikkeja vammaispalvelujen arkea kuvaavia ilmiöitä Päijät-Hämeessä organisaatiomuutoksen jälkeen.

7.3 Johtopäätökset sekä jatkokehittämisen- ja tutkimusehdotukset

Opinnäytetyön alussa kuvattiin STM (2024a) mukaan sote-uudistuksen tavoitteita seuraavasti:

”Sote-uudistuksen tavoitteena on turvata laadukkaat ja yhdenvertaiset palvelut sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen osalta. Lisäksi tarkoituksena on parantaa palvelujen saatavuutta ja tasoittaa hyvinvointi- ja terveyseroja hyvinvointialueiden asukkaille. Hyvinvointialueilla pyritään myös turvaamaan ammattitaitoinen työvoiman saanti vastaamaan muun muassa ikääntymisen ja syntyvyyden laskun aiheuttamiin haasteisiin. Tavoitteena on myös hillitä kustannusten nousua nykyisin valtionrahoitteisessa toiminnassa.”

Yllä mainitun sote-uudistuksen tavoitteen mukaan ja tämän opinnäytetyön tavoitteiden mukaan tämän soveltavan laadullisen opinnäytetyön johtopäätöksinä voidaan todeta, että muutosta Päijät-Hämeen hyvinvointialueelle on edesauttanut entisen hyvinvointiyhtymän olemassaolo ja siellä valmiiksi kehitetyt työhön liittyvät toimintamallit ja ohjeet. Palkkaharmonisaatio koettiin hyvänä asiana entisten hyvinvointiyhtymän alueelta siirtyneen henkilöstön osalta. Toisaalta taas muista organisaatioista siirtyneet kokevat tällä hetkellä eriarvoisuutta palkkojen suuruuden vuoksi. Työn muutokset ovat olleet pienempiä työntekijöille, jotka siirtyivät hyvinvointiyhtymältä. Muutos on ollut suurempi toisilta organisaatioilta siirtyville. Työntekijät olisivat kaivanneet enemmän ohjeita ja toimintamalleja sekä perehdytystä niihin. Esihenkilöt kokivat, ettei arjen johtamisen vuoksi jää riittävästi aikaa suunnitelmallisen ja strategialähtöisen toiminnan kehittämiseen.

Organisaatio on suuri. Vammaispalvelut koettiin jäävän toissijaiseksi sairaalan ja erikoissairaanhoidon ollessa etusijalla. Ohjeet ja toimintamallit sekä ICT-palvelut sekä asiakastietojärjestelmät ovat rakentuneet sairaalamaailman ympärille tai sosiaalihuollon sosiaalityöntekijöille. Osaamisen kehittämisen näkökulmasta myös täydennyskoulutuksia on enemmän kohdennettu sairaalamaailmaan. Vammaispuolen toimijoiden täytyy etsiä heidän erikoistarpeitaan vastaavia koulutuksia täydennyskoulutuskalenterin ulkopuolelta ja ne ovat usein maksullisia. Vammaispalvelut ovat erityisosaamista vaativia palveluja ja sinne työllistyvillä

lähihoitajilla ei ole riittävästi koulutusta kehitysvammaisten asiakkaiden kanssa toimimiseen. Erityisosaamisen vahvistaminen tältä osin on ajankohtaista.

Asiakastyö ja sen toteuttamiseen liittyvä fyysinen ympäristö, ei ole juurikaan muuttunut. Sen sijaa asiakaskunnan määrän tai haasteellisuuden lisääntymiseen on tullut jokin verran muutoksia. Asiakaskunnan haasteellisemmaksi muuttumisen ei nähty välttämättä johtuvan hyvinvointialueuutoksesta. Suunta oli alkanut jo ennen hyvinvointialueiden aloittamista. Yksityiset palveluntuottajat ottavat asiakkaikseen vähemmän apua ja tukea tarvitsevat asiakkaat ja julkisen puolen asiakkaiksi jäävät tehostetun tuen asiakkaat. Lisäksi asiakkaat ikääntyvät ja tarvitsevat tämän vuoksi enemmän apua ja tukea suoriutuakseen jokapäiväisistä toiminnoistaan.

Aiempi erityishuoltoapiirin asiantuntijuus on pirstaloitunut eri hyvinvointialueille ja HUS:iin. Nyt ollaan uuden edessä kehittämässä prosesseja ja toimintamalleja asiantuntija-avun ja erikoissairaanhoidon varmistamiseksi kehitysvammaisille asiakkaille, niin hyvinvointialuerajojen yli kuin sisäisenä toimintana. Kaiken kaikkiaan nähtiin, että erityisosaamisen tarpeen ja asiantuntijoiden saatavuushaasteiden vuoksi vammaispalvelujen asiakkaan saamien palvelujen laatu saattaa toisinaan kärsiä viivästymisistä.

Hyvinvointialueen strateginen työskentely koettiin olevan johtotasoista ei niinkään arjessa näkyvää toimintaa, mikä johtuu pitkälti vastavuoroiseen viestintään sekä osallistamiseen liittyvistä jalkauttamisen haasteista.

Hyvinvointialueen muutoksen ja sen vaikutukset arjen työssä kokivat onnistuneeksi sosiaalipalvelujen haastateltavat. Palvelutuotannon puolesta kokemus oli ristiriitaisempi. Arjessa koettiin olevan enemmän työn ja johtamisen kehittämistarpeita.

Hyvinvointialueen sisäisen yhteistyön kehittäminen asiakasohjauksen kanssa on tarpeen asiakassijoitusten onnistumiseksi. Tällä pystytään vaikuttamaan asiakastyön laatuun ja kustannustehokkuuteen. Yhteistyön kehittäminen vammaispalvelujen tarvitsemien tukipalvelujen kuten HR- sekä turvallisuus ja työkyky- ja ICT-palvelujen kanssa on tarpeellista toimintojen ja prosessien selkiyttämiseksi. Yhteistyön kehittäminen on avainasemassa, jotta vammaispalvelut pystyvät paremmin takaamaan oikea-aikaiset ja saavutettavat, oikeat palvelut asiakkailleen. Sote-uudistusten (STM 2024a) tavoitteiden mukaisesti; turvata laadukkaat ja yhdenvertaiset palvelut. Sekä Päijät-Hämeen hyvinvointialueen strategian (Päijät-Hämeen Hyvinvointialue 2023a, 7) mukaan, olemaan paras julkinen työpaikka.

Strategian mukainen kehittämistyö on luonnollisesti käynnistynyt vuoden 2023 alussa hyvinvointialueella ja kuten myös vammaispalveluissa. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa

tietoa ja kehittämissuhteita Päijät-Hämeen hyvinvointialueen perhe- ja sosiaalipalveluihin kuuluvan, vammaispalveluiden strategiseen kehittämistyöhön.

	Kehittämiskärki: Kotiin vietävät palvelut	Kehittämiskärki: Henkilöstön pysyvyys ja saatavuus	Kehittämiskärki: Toimialat ylittävän ja YTA-tasoisella kehittämisellä mahdollistetaan kokonaistaloudelliset ja asiakkaiden tarpeisiin vastaavat palvelut
Kehittämissuhteus 1	Some-näkyvyyden lisääminen palvelutuotannon yksiköihin: yksiköiden toiminnan esittelyt ja yhteystiedot sekä rekrytointi.	Palvelutuotannon asiakaskunnan huomioiminen henkilöstön erityisosaamistarpeiden osalta.	Asiakasohjauksen ja palvelutoiminnan säännölliset palaverit alueellisesti yhteistyön kehittämiseksi muun muassa asiakkasajoitusten onnistumiseksi.
Kehittämissuhteus 2	Henkilökohtaisen avun kehittäminen myös palvelutuotannon asiakkaiden saatettaviksi.	Uuden lainsäädännön osaaminen.	Asiakaspalavereiden edustuksen arviointi ja kehittäminen kohti moniammatillisia tiimejä: henkilöstö, asiantuntijat, psykologit, omaiset, asiakas itse.
Kehittämissuhteus 3	Asiantuntijoiden jalkautuminen haastaviin asiakastilanteisiin.	Kohdennettu Vammaispalveluiden Koulutuskalenteri.	Yhteistyön kehittäminen ulkopuolisten hyvinvointialueiden sosiaalityön ja asiantuntijapalveluiden kanssa.
Kehittämissuhteus 4	Asiakastietojärjestelmän kehittäminen vastaamaan enemmän vammaispalveluiden tarpeita.	Kohdennettu vammaispalveluiden rekrytointi – oma asiantuntija olemassa.	Yhteistyön kehittäminen ICT-palvelujen kanssa: vammaispalvelujen erityistarpeiden huomioiminen.
Kehittämissuhteus 5	Rajoiteprosessien ja käytäntöjen kehittäminen.	Työhyvinvoinnin edistäminen: työterveyspalvelujen kehittäminen.	Mahdollisuus räätälöidä asiakkaan palveluita: asiakkaaksi tulo; arviointijako, sijoittaminen, seniorit.
Kehittämissuhteus 6	Rajoitekirjaamisen ja päätöksenteon prosessin selkiyttäminen ja tilastointi järjestelmässä.	Oppisopimusopiskelijoita paljon: kuormittavat yksikön henkilöstöresurssia; ratkaisuna pois mitoituksesta.	Yhteistyön kehittäminen erityissairaanhoidon ja vammaispalvelujen kesken.
Kehittämissuhteus 7	Vastavuoroisen viestinnän ja toimintamallien kehittäminen sisäisesti, yhteistyön ja toimintamallien kehittäminen myös muiden hyvinvointialueiden kanssa.	Vastavuoroisen viestinnän ja toimintamallien kehittäminen sisäisesti ja kokonaisvaltaisesti. Myös tukipalvelut ja ICT.	Vastavuoroisen viestinnän kehittäminen sisäisesti ja kokonaisvaltaisesti myös tukipalvelut ja ICT sekä muut hyvinvointialueet ja HUS.

Taulukko 16. Päijät-Hämeen hyvinvointialueen kehittämiskärkien osalta opinnäytetyön tuloksista nostetut keskeisimmät kehittämissuhteukset.

Yllä olevassa taulukossa (Taulukko 16.) on esitetty vammaispalveluiden kehittämistyön kärkeen liittyvät, tämän opinnäytetyön tuloksista kerätyt kehittämissuhteet. Kehittämissuhteet on nostettu ryhmähaastattelusta kerätystä aineistosta teemoittelemalla. Kehittämiskärjistä tarkastelun kohteena olivat erityisesti arjen työn kehittämiseen liittyen kotiin vietävien palvelujen, henkilöstön saatavuuden ja yhteistyön kehittäminen. Kotiin vietävien palvelujen osalta nähtiin niiden käsittävän myös vammaispalveluiden asumispalveluissa olevat asiakkaat. Tähän

opinnäytetyöhön kyseiset kehittämiskärjet valittiin vammaispalveluissa jo aiemmin esiin nostettuihin ajankohtaisiin haasteisiin liittyen. Valintaa puolsi myös tämän opinnäytetyön tulokset, joiden keskeisimpiä aiheita valitut kehittämiskärjet sisältävät. Taulukossa 16. esitettyihin kehittämissuhteisiin on lisätty viestinnän kehittämisen osuus kaikkiin valittuihin kehittämiskärkiin liittyen, tulosten mukaisesti. Vastavuoroisella viestinnällä on vaikutuksia asiakkaiden asumiseen, henkilöstön saatavuuteen sekä pitovoimaan ja yhteistyön onnistumiseen. Vammaispalveluiden kehittämiskärkiin liittyvien työryhmien työstä tiedottaminen ja henkilökunnan vastavuoroinen osallistaminen toiminnan kehittämiseen myös tältä osin, edesauttaisi myös strategisiin tavoitteisiin sitoutumista.

Yhteenvetona voidaan esittää, että tämän opinnäytetyön keskeisimmät ilmiöt, vammaispalvelujen kehittämistarpeisiin liittyen, ovat edelleen pitkälti samoja kuin vajaa vuosi sitten olleessa tiimivastaavien ja esihenkilöiden kehittämissiltapäivässä ja Perhe- ja sosiaalipalvelujen kehittämissiltapäivissä sekä vammaispalveluiden kehittämiskärkien mukaisessa kehittämistyössä (Liite 5). Tämän opinnäytetyön osalta niitä kuvailtiin arjen näkökulmasta yksityiskohtaisempiin kokemuksiin liittyen. Kaiken kaikkiaan painopiste oli yhteistyön ja toimintamallien kehittämisessä sekä viestinnän kehittämisestä enemmän vastavuoroisempaan ja osallistavampaan suuntaan. Viestinnän koettiin olevan merkityksellisessä asemassa hyvinvointialueuudoksen onnistumisen näkökulmasta. Tämän opinnäytetyön osalta, hyvinvointialueella jo aloitettu kehittämiskärkien työstäminen, saa vahvistusta ja vinkkejä toteuttamiseen. On syytä muistaa, että opinnäytetyössä keskityttiin selvittämään, miten hyvinvointialueen arki ja johtaminen koettiin vammaispalveluissa haastatteluhetkellä.

Tämän opinnäytetyön osalta jatkotutkimusaiheena voisi tutkia viestinnän ja yhteistyön kehittämistä. Erityisesti strategian jalkauttamisen osalta, koska tässä opinnäytetyössä todettiin, että jalkauttamisessa oli haasteita. Toinen ajankohtainen ja tarpeellinen jatkotutkimusaihe tai kehittämishanke olisi jatkuvaan työn kehittämiseen ja jatkuvaan työssä oppimiseen liittyvä. Palvelutuotannon strategisen työn kehittämisen toimet toteutetaan yksilöohjautuvuuden periaattein ja Lean-menetelmiä käyttäen. Nämä toiminnot tulisi saada osaksi yksiköiden arkea, jotta työn kehittämistoimet ja työssä kehittyminen olisivat työpaikoilla suunnitelmallista ja sujuvaa.

Tästä opinnäytetyöstä voisi tehdä seurantatutkimuksen vuoden kuluttua. Selvitettäisiin, millaisia kokemuksia henkilöstöllä on tuolloin arjen työstä ja johtamisesta hyvinvointialueen vammaispalveluissa. Onko toimintamallit selkiytyneet ja onko strategian jalkauttamisessa sekä vammaispalveluiden kehittämistyössä edetty ja erityisesti ja miten on edetty.

Lopuksi henkilöstön sanoin: *”Paljon vielä kehittämistyötä jäljellä, positiivisesti kohti tulevaa.”*

Lähteet

- ARENE 2019. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene Oy. Viitattu 2.12.2023. Saatavissa https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?_t=1578480382
- Autio, A. 2022. Vammaispalvelulain uudistus uhkaa ajaa hyvinvointialueet kohtuuttomaan tilanteeseen. Kuntaliitto. Bloggartikkeli. Viitattu 27.10.2023. Saatavissa <https://www.kuntaliitto.fi/blogi/2022/vammaispalvelulain-uudistus-uhkaa-ajaa-hyvinvointialueet-kohtuuttomaan-tilanteeseen>
- Bligha, C., M., Kohlesband, J, C. & Yanaa, Q. Leading and Learning to Change: The Role of Leadership Style and Mindset in Error Learning and Organizational Change. Claremont Graduate University, Claremont, CA, USA; California State University San Marcos, San Marcos, CA, USA. Journal of change management, 2018 vol. 18, no. 2, 116–141. Viitattu 4.5.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1446693>
- Burke, W. 2011. A Perspective on the Field of Organization Development and Change: The Zeigarnik Effect. The Journal of Applied Behavioral Science Volume 47(Issue 2) Viitattu 29.11.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.1177/0021886310388161>
- Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. 2008. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. Hoitotiede 2022, 34 (4). Viitattu 25.3.2024. Saatavissa <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128987/78028>
- Hakoma, R. 2022. Erityishuoltopiirit ja hyvinvointialueet -miltä tulevaisuus näyttää. Viitattu 13.11.2023. Saatavissa https://thl.fi/documents/470564/8532223/Hakoma_Vammaispalvelujen+neuvottelup%C3%A4iv%C3%A4t+090222.pdf/e2bd45d1-6789-c340-ab2c-32259f026c9a?t=1644323775397
- Heim, I., & Sardar-Drenda, N. 2021. Assessment of employees' attitudes toward ongoing organizational transformations. Journal of organizational change management. Vol.34 (Issue 2), p.327–349 Viitattu 28.11.2023. Saatavissa DOI:10.1108/JOCM-04-2019-0119
- Heinonen, T. 2021. Sote-uudistuksen uutisointi sosiaalialan näkökulmasta. Diskurssianalyysi Helsingin Sanomien pääkirjoituksista. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos. Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Jyväskylän yliopisto. Pro gradu - tutkielma. Viitattu 27.10.2023. Saatavissa <http://urn.fi/URN:NBN:fi:juu-202106183895>

HTK-Ohje 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Viitattu 18.11.2023. Saatavissa <https://tenk.fi/fi/ajankohtaista/htk-2023-ohje-julkaistu>

Huhta, M & Myllyntaus, V. 2021. Työantajabrändi ja työntekijäkokemus- Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Helsinki. Alma Talent Oy.

Hyvinvointialuestrategia vuosille 2023–2025. 2023. Viitattu 10.11.2023. Saatavilla https://www.paijatha.fi/wp-content/uploads/2022/06/Paijat-Hameen_hyvinvointialue_strategia.pdf

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere. Vastapaino.

Hyvärinen, M., Suoninen, E., & Vuori, J. 2021. Haastattelut. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Tampere. Yhteiskuntatieteen tietoarkisto. Viitattu 27.4.2028. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>

Invalidiliitto 2023. Mikä on sote-uudistus? Viitattu 27.10.2023. Saatavissa <https://www.invalidiliitto.fi/invalidiliitto/yhteiskunnallinen-vaikuttaminen/sote-uudistus>

Juhila, K. 2021. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa Jaana Vuori (Toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 25.3.2024. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen -menestyksen timantti. E-kirja. Alma Talent.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kankainen, S. 2023. Hyvä yksilön ja osaamisen johtaminen vie parempiin tuloksiin. Helsingin yliopisto. Blogikirjoitus. Viitattu 28.4.2024. Saatavissa <https://hyplus.helsinki.fi/hyva-yksilon-ja-osaamisen-johtaminen-vie-parempiin-tuloksiin/>

Kehitysvammaliitto 2024. OIVA – onnistutaan, innostutaan videon avulla. Viitattu 2.4.2024. Saatavissa <https://www.kehitysvammaliitto.fi/tikoteekki/toimintamallit/oiva/>

Knape, N., Niemi, A. & Nieminen J. 2023. Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisen arviointi thl.fi:ssä. Tiedote. Viitattu 24.10.2023. Saatavissa <https://thl.fi/fi/-/kirea->

taloustilanne-joustamaton-lainsaadanto-ja-henkilostopula-ohjaavat-hyvinvointialueiden-palvelujen-uudistamista?redirect=%2Ffi%2Fajankohtaista%2Ftiedotteet-ja-uutiset%2Ftiedote

Korin, H. & Liikamaa, K. 2023. Organisaation oppiminen sosiaali- ja terveydenhuolto - organisaatioissa. Kollektiivinen reflektio käytännön strategiatyössä. Hallinnon Tutkimus 42 (5), 528–544. Viitattu 6.12.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.37450/ht.120781>

Koppa 2021. Tutkimuksen toteuttaminen. Menetelmäpolku. Viitattu 6.12.2023. Saatavissa <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen>

KT. Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat. 2021. Henkilöstövoimavarojen johtaminen sote-uudistuksessa. Viitattu 27.10.2023. Saatavissa <https://www.kt.fi/muutostuki/henkilostovoimavarojen-johtaminen>

LAB-ammattikorkeakoulu 2022. Tietosuojaohjeistus. Viitattu 18.11.2023. Saatavissa https://elab.lab.fi/sites/default/files/category-page/2022-08/LAB_Tietosuojaohjeistus%20opiskelijoille_LAB_220822_0.pdf

Laitinen, E. 2024. Digiviestintä asiakkaiden kanssa terveysalan henkilöstön näkökulmasta. Integroiva kirjallisuuskatsaus. LAB-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö (YAMK). Viitattu 27.4.2024. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202403094090>

Laitinen, J., Selander, K., Ervasti, J., & Kivimäki, M. 2024. Mitä kuuluu hyvinvointialueiden työhyvinvoinnille 2023? Työterveyslaitoksen julkaisu. Viitattu 26.3.2024. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-148-2>

LeanThinking Oy. Mitä on Lean? Viitattu 2.12.2023. Saatavissa <https://leanthinking.fi/mita-lean-on/>

Lehtiniemi, P. 2020. Strategisen osaamisen hankkiminen muuttuvassa toimintaympäristössä. Lappeenrannan ja Lahden teknillinen yliopisto LUT. Pro gradu - tutkielma. Viitattu 11.11.2023. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020061744878>

Londén, P., Typpö, L., Eronen, A., Peltosalmi, J., & Haikari, J. 2023. Sosiaalibarometri 2023. Sosiaali- ja terveyspalvelut hyvinvointialueella. Soste. Suomen sosiaali- ja terveys ry. Helsinki 2023. Viitattu 9.5.2024. Saatavissa <https://www.soste.fi/ajankohtaista/tutkimus/sosiaalibarometri/sosiaalibarometri-2023/>

Lundkvist, A.H. & Gustavsson, M. (2018), Learning conditions for continuous improvement in a public service organization. *Journal of Workplace Learning*. Vol. 30 No. 8. s. 578–551. Viitattu 28.3.2024. Saatavissa <https://doi.org.10.1108/JWL-03-2018-0049>

Malmelin, N. 2021. Radikaali uudistuminen – Miten johtaa murroksessa. Helsinki: Kauppakamari.

Mölsä, E., Salmirinne, T. Felt, T. & Herttala, M. 2023. Muutosvoimavarojen yhteydet henkilöstön työhyvinvointiin sekä työpaikan ja alanvaihtoaikaisiin terveysalan organisaation muutosprosessissa. *Työelämä tutkimus* 21(2), 210–238. Viitattu 11.11.2023. Saatavilla <https://doi.org/10.37455/tt.120953>

Niemi, A. 2023. Hyvinvointialueen suunnitelmat talouden tasapainottamiseksi etenevät. Viitattu 10.11.2023. Saatavissa rajoitetusti. Hyvinvointialueen Intran uutinen. <https://phsotey.sharepoint.com/sites/paijatha-intranet>

Nummela, S. 2024. Talentia -työolobarometri 2024. Verian. Työnro: 332400282. Viitattu 9.5.2024. Saatavissa https://www.talentia.fi/wp-content/uploads/2024/03/talentia_tyoolobarometri_2024_yhteenveto.pdf

Ollila, R. & Tulokas, H. 2024. Työssä opiskelun ja oppimiskulttuurin yhteys työhyvinvoinnin kokemukseen. Jyväskylän yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Kasvatustieteidenlaitos. Viitattu 10.5.2025. Saatavissa <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-202402061756>

Ojala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Palonen, M. & Kylmä J. 2022. Avoin haastattelu ja teemahaastattelu aineistonkeruumenetelminä laadullisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede* 2022, 34 (4), 281–294. Viitattu 14.4.2024. Saatavissa <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128992>

Pekkarinen, L. & Pulkkinen, J.M. 2023. Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2022. Kevan tutkimuksia 1/2023. Viitattu 1.4.2024. Saatavissa <https://urn.fi/urn:nbn:fi:fsd:T-FSD3804>

Pietilä 2017. Ryhmäkeskustelu tai ryhmähaastattelu. Haastattelut. Teoksessa Hyvärinen, M., Suoninen, E & Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 25.4.2024. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus>

Pirinen, H. 2023. Esihenkilö muutoksen johtajana.5.uudistettu painos. Helsinki. AlmaTalent.

- Puusa, A. & Juuti, P. 2021. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Viitattu 15.3.2024. Saatavissa <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167>
- Päijät-Hämeen Hyvinvointialue 2023a. Strategia ja muut asiakirjat. Hyvinvointialuestrategia vuosille 2023–2025. Viitattu 14.10.2023. Saatavissa <https://www.paijatha.fi/tietoa-hyvinvointialueesta/strategia/>
- Päijät-Hämeen Hyvinvointialue 2023b. Tietoa hyvinvointialueesta. Viitattu 10.11.2023. Saatavissa <https://www.paijatha.fi/tietoa-hyvinvointialueesta/organisaatio/>
- Päijät-Hämeen Hyvinvointialue 2023c. Palvelustrategia vuosille 2023–2025. Viitattu 14.10.2023. Saatavissa Viitattu 10.11.2023. Saatavissa <https://www.paijatha.fi/wp-content/uploads/2023/05/Paijat-Hameen-hyvinvointialueen-palvelustrategia-2023-2025.pdf>
- Päijät-Hämeen Hyvinvointialue 2023d. Henkilöstöohjelma vuosille 2023–2025. Viitattu 10.11.2023. Saatavissa <https://www.paijatha.fi/wp-content/uploads/2023/02/Henkilostoohjelma-2023-2025-v1-1.pdf>
- Päijät-Hämeen Hyvinvointialue 2023e. Vammaispalvelujen kehittämissuunnitelma 2023–2027. Viitattu 3.4.2024. Saatavilla rajoitetusti. Saatavissa <https://teams.microsoft.com/v2/>
- Päijät-Hämeen Hyvinvointialueen Vammaispalvelut 2023. Esihenkilöt ja tiimivastaavat strateginen työpaja 14.9.2023. Luentomateriaalit. Viitattu 12.12.2023. Saatavissa rajoitetusti. Saatavissa <https://teams.microsoft.com/v2/>.
- Raatikainen, E. 2023. Psykologinen turvallisuus ja sen vahvistaminen työssä. Metropolia. Blogi. Tikissä. Tutkimus-, kehitys- ja innovaatio toiminnan sydämessä. Viitattu 12.5.2024. Saatavissa <https://blogit.metropolia.fi/tikissa/2023/01/24/psykologinen-turvallisuus-ja-sen-vahvistaminen-tyossa/>
- Riipinen, K. 2023. Hyvinvointialueiden alijäämä yli miljardin: Jos tehostaminen ei onnistu, riskinä kuntatalouden heikennykset. Kuntalehti 11/2023. Viitattu 13.11.2023. Saatavissa <https://kuntalehti.fi/uutiset/hyvinvointialueiden-alijaama-yli-miljardin-jos-tehostaminen-ei-onnistu-riskina-kuntatalouden-heikennykset/>
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. E-kirja. AlmaTalent Oy.
- Saukkonen, P., M., Roost, M., Viinikainen, S., Helmien, M., Asikainen, P., Green, P & Suominen, T. 2017. Organisaatiokulttuuri ja ilmapiiri hoitohenkilökunnan näkökulmasta. Hoitotiede 2017, 29 (4). Viitattu 30.11.2023. Saatavissa <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128398/77521>

STM 2023a. Hyvinvointialueet vastaavat sote-palvelujen ja pelastustoimen järjestämisestä. Viitattu 21.4.2024. Saatavissa <https://stm.fi/hyvinvointialueet>

STM 2023b. Sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyöalueet. Viitattu 21.4.2024. Saatavissa <https://stm.fi/yhteistyöalueet>

STM 2023c. Uuden vammaispalvelulain voimaantulo siirtyy. Tiedote. Viitattu 27.10.2023. Saatavissa <https://stm.fi/-/uuden-vammaispalvelulain-voimaantulo-siirryy->

STM 2024a. Sosiaali- ja terveydenhoidon uudistus (Sote-uudistus). Viitattu 21.4.2024. Saatavissa <https://stm.fi/soteuudistus>

STM 2024b. Selvitys hyvinvointialueiden sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisvastuun toteutumisesta 2023: Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämislain (612/2021) 31 §:n mukainen sosiaali- ja terveysministeriön vuosittainen valtakunnallinen selvitys. Viitattu 21.4.2024. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-5408-3>.

Sutinen, M. & Haapakorva, A. 2021. Pelastetaan strategia -Pöytälaatikosta päivittäiseksi työkaveriksi. E-kirja. ISBN: 978-952-14-4502-6. Alma Talent. Helsinki. LabPrimo.

Sutinen, T. 2024. Hyvinvointi-alueiden alijäämä repesi – osa alueista etenee valtion mielestä liian hitaasti. Helsingin sanomat. Internetaritkkeli. Viitattu 14.2.2024. Saatavissa <https://www.hs.fi/politiikka/art-2000010224690.html>

TENK 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarvointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Julkaisu 3/2019. Viitattu 2.12.2022. Saatavissa https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf

THL 2023. Vammaisalan viranomaiset ja valvonta. Viitattu 21.4.2024. Saatavissa <https://thl.fi/julkaisut/kasikirjat/vammaispalvelujen-kasikirja/johtaminen-valvonta-ja-tilastot/vammaisalan-viranomaiset-ja-valvonta>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi

Tuomi, J & Sarajärvi A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. E-kirja. ISBN 9789520400118. Tammi.

Työterveyslaitos 2023a. Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet. Viitattu 6.12.2023. Saatavissa <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/organisaatiomuutos/mielekkaan-organisaatiomuutoksen-periaatteet>

Työterveyslaitos 2023b. Hyvinvointialueiden työhyvinvointitutkimus – tiedote tutkittavalle. Viitattu 27.10.2023. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tutkimus/toistuvat-tutkimukset/hyvinvointialueiden-tyohyvinvointitutkimus-tiedote-tutkittavalle>

Työterveyslaitos 2023c. Kunta- ja hyvinvointialan henkilöstön seurantatutkimus. (FPS)Viitattu 1.4.2024. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/kunta-ja-hyvinvointialan-henkiloston-seurantatutkimus-fps>

Uudenmaankokoomus 2021. Vammaisten tarpeet sivuutetaan SOTE-uudistuksessa. Kansanedustajien blogi. Viitattu 27.10.2023. Saatavissa <https://www.uudenmaankokoomus.fi/2021/06/12/vammaisten-tarpeet-sivuutetaan-sote-uudistuksessa/>

Valtionvarainministeriö 2023. Hyvinvointialueiden talous. Viitattu 13.11.2023. Saatavissa <https://vm.fi/hyvinvointialueiden-talous>

van deer Voet, J. & Vermeern, B. 2016. Change Management in Hard Times: Can Change Management Mitigate the Negative Relationship Between Cutbacks and the Organizational Commitment and Work Engagement of Public Sector Employees? The American Review of Public Administration. Volume 47. Issue 2, February 2016. Viitattu 11.11.2023. Saatavissa DOI:10.1177/0275074015625828

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virtanen, P. & Stenvall J. 2019. Julkinen johtaminen. Tallinna; AS Pakett. Tietosanoma Oy.

Liite 1 Ryhmähaastattelun teemat ja tarkentavat kysymykset

- 1 Strateginen johtaminen muutoksessa
 - 1.1 Millaisia ajatuksia ja kokemuksia vammaispalvelujen johtamisesta?
 - 1.2 Millaisia ajatuksia oman esihenkilön johtamisesta hyvinvointialuemuutoksessa?
 - 1.3 Miten hyvin tunnetaan strategian, strategiset tavoitteet ja miten ne näkyvät arjessa?
- 2 Työhyvinvoinnin muutokset
 - 2.1 Miten koetaan, että muutos on vaikuttanut arjen työhön?
 - 2.2 Miten koetaan, että muutos on vaikuttanut työn imuun ja työn pitovoimaan?
 - 2.3 Miten koetaan, että muutos on vaikuttanut työyhteisön toimintaan ja omaan työhyvinvointiin?
 - 2.4 Miten muutos on vaikuttanut palvelussuhteiden ehtoihin, työterveyshuollon palveluihin?
 - 2.5 Millaiseksi koetaan omaan työhön vaikuttaminen?
- 3 Asiakastyön muutokset
 - 3.1 Millaisia muutoksia muutos on tuonut asiakastyöhön?
 - 3.2 Miten koetaan asiakkaan tarvitsemien palvelujen laadun ja palvelulupauksen toteutuminen arjessa? Miten asiantuntijoiden käytössä? Erikoissairaanhoidossa? Asiakasohjauksessa?
- 4 Työympäristön muutokset
 - 4.1 Mitä muutoksia on tullut digitalisaatioon?
 - 4.2 Mitä muutoksia on tullut työympäristöön?
- 5 Osaamiseen liittyvät muutokset
 - 5.1 Onko osaaminen riittävää, mitä tarvitaan, jotta työn tekeminen sujuu?
 - 5.2 Miten päästään kehittämään itseään, työtään ja omaa osaamistaan?
- 6 Talouden muutokset
 - 6.1 Miten hyvinvointialueen talous näkyy arjessa?

Liite 2 Saatekirje ryhmähaastatteluun osallistujalle

Hyvä vammaisalan ammattilainen,

Olen lähiesihenkilö Salla Kauppinen ja suoritan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa LAB-ammattikorkeakoulussa Integroitujen hyvinvointialojen kehittämisen ja johtamisen koulutuksessa. Toteutan opinnäytetyöni Päijät-Hämeen hyvinvointialueen Perhe- ja sosiaalipalvelujen Vammaispalveluissa. Opinnäytetyön aihe on Vammaispalvelut uuden edessä -henkilöstön kokemuksia työstä uudella Päijät-Hämeen hyvinvointialueella.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa ja kehittämissuhteita Päijät-Hämeen hyvinvointialueen strategiseen kehittämistyöhön muun muassa kotiin vietävien palvelujen ja rekrytoinnin kehittämisen, digitalisoinnin, työyhteisön kehittämisen ja johtamisen osalta. Tarkoituksena on selvittää, miten henkilöstö kokee oman työn muuttuneen, sote-uudistuksen myötä perustetussa, Päijät-Hämeen hyvinvointialueen Perhe – ja sosiaalityön ja erityisesti sen vammaispalvelujen arjessa ja sen strategisessa johtamisessa.

Tietoa työn muutoksesta kerätään ryhmähaastattelun avulla vammaispalveluiden yksiköistä sekä asiakasohjauksesta. Kirjeen ohessa on ryhmähaastattelussa läpikäytävät teemat sinulle etukäteen tutustuttavaksi.

Pyydän sinua osallistumaan ryhmähaastatteluun, jonka ajankohta on helmikuussa ja sovitaan yhdessä tarkemmin myöhemmin. Ryhmähaastattelu toteutetaan Teamsin avulla ja se nauhoitetaan ja litteroidaan Teamsia apuna käyttäen.

Ryhmähaastattelun tuloksia raportoidaan niin, ettei yksittäistä vastaajaa tai yksikköä voida tunnistaa opinnäytetyön tuloksista. Kirjeen ohessa on opinnäytetyön tietosuojailmoitus.

Opinnäytetyön raportti julkaistaan Theseus-tietokannassa. Lisäksi opinnäytetyön tuloksista julkaistaan blogikirjoitus LAB-ammattikorkeakoulun verkkosivuilla. Valmis opinnäytetyö toimitetaan Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän tutkimuskoordinaattorille sekä esitellään Vammaispalvelujen esihenkilökokouksessa.

Lisäksi pyydän sinua palauttamaan tämän kirjeen mukana tulevan Suostumus koskien henkilötietojen käsittelyä ja opinnäytetyöhön osallistumista -lomakkeen, allekirjoitettuna ennen ryhmähaastattelun alkua. Toinen kappale jää sinulle itsellesi.

Kerron mielelläni lisää aiheesta ja ryhmähaastatteluun osallistumisesta.

Ystävällisin terveisin,

Salla Kauppinen

p. XXXXXXXXXXXX

etunimi.sukunimi@paijatha.fi

Tämän saatekirjeen liitteenä:

Haastattelun teemat

Tietosuojailmoitus

Suostumus koskien henkilötietojen käsittelyä ja opinnäytetyöhön osallistumista

Liite 3 Opinnäytetyötä koskeva tietosuojailmoitus

Laatimispäivämäärä: 6.12.2023

Mitä tarkoitusta varten henkilötietoja kerätään? / Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus

LAB-ammattikorkeakoulun sosionomi (YAMK) opinnäytetyö: Vammaispalvelut uuden edessä -henkilöstön kokemuksia työstä uudella Päijät-Hämeen hyvinvointialueella.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten henkilöstö kokee oman työn muuttuneen sote-uudistuksen myötä perustetussa, Päijät-Hämeen hyvinvointialueen vammaispalvelun arjessa ja sen strategisessa johtamisessa.

Mitä tietoja keräämme? / Tutkimusrekisterin tietosisältö

Keräämme ryhmähaastatteluun osallistujien tietoja haastatteluun kutsuttaessa ja haastattelun aikana:

- Nimi
- Ääni
- Kuva
- Ammattiryhmä
- Työkokemus
- Sekä omia kokemuksia työstä ja sen johtamisesta

Millä perusteella keräämme tietoja? / Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste

Tietojen kerääminen perustuu ryhmähaastatteluun osallistujan omaan suostumukseen.

Mistä kaikkialta henkilötietoja keräämme / Tietolähteet

Tietoa kerätään rekisteröidyiltä itseltään eli ryhmähaastatteluun osallistujilta itseltään.

Kenelle tietoja siirretään? / Tietojen siirto tai luovuttaminen ulkopuolelle

Henkilötietoja ei siirretä eikä luovuteta opinnäytetyön laatijan lisäksi muille. Opinnäytetyön laatija ainoastaan käsittelee tietoja.

Minne tietoja siirretään? / Tietojen siirto tai luovuttaminen EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle

Kerättyä henkilötietoa ei siirretä EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle.

Kerättyjen tietojen turvallinen säilyttäminen / Rekisterin suojauksen periaatteet

Ryhmähaastatteluihin kutsuminen tehdään Teamsin kutsulinkin ja sähköpostin avulla. Ryhmähaastatteluissa manuaalisesti kerätty tietoa säilytetään lukitussa tilassa, johon vain opinnäytetyön laatijalla on pääsy.

Tietojärjestelmällä kerättyä tietoa käsitellään tietoturvaisilla palvelimilla, tietoihin on pääsy ainoastaan opinnäytetyön laatijalla. Haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan Teamsin avulla.

Aineisto käsitellään anonymisti ja analysoidaan anonymiminä heti ryhmähaastattelun toteutumisen jälkeen. Tallenteet ja sähköpostit poistetaan palvelimelta opinnäytetyön valmistuttua.

Kuinka kauan kerättyä aineistoa säilytetään? / Tutkimusaineiston käsittely tutkimuksen päättymisen jälkeen

Kaikki haastatteluissa kerätty aineisto säilytetään noin puoli vuotta salasanoin suojatusti, tai lukollisessa kaapissa, mihin on pääsy vain opinnäytetyön tekijällä. Aineistoa ei arkistoida ja se hävitetään heti opinnäytetyön valmistuttua.

Millaista päätöksentekoa? / Automatisoitu päätöksenteko

Aineistoa käsiteltäessä ei tapahdu automaattista päätöksentekoa.

Oikeutesi / Rekisteröidyn oikeudet

Rekisteröidyllä on oikeus peruuttaa antamansa suostumus, milloin henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen.

Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus Tietosuojavaltuutetun toimistoon, mikäli rekisteröity katsoo, että häntä koskevien henkilötietojen käsittelyssä on rikottu voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä.

Rekisteröidyllä on seuraavat EU:n yleisen tietosuojasetuksen mukaiset oikeudet:

- a) Rekisteröidyn oikeus tarkistaa itseään koskevat tiedot.
- b) Rekisteröidyn oikeus tietojensa oikaisemiseen.
- c) Rekisteröidyn oikeus tietojensa poistamiseen. Oikeutta henkilötietojen poistamiseen ei sovelleta, jos tietojen käsittely on tarpeen yleisen edun mukaisia arkistointitarkoituksia taikka tieteellisiä tai historiallisia tutkimustarkoituksia tai tilastollisia tarkoituksia varten, jos oikeus tietojen poistamiseen estää tai suuresti vaikeuttaa henkilötietojen käsittelyä.
- d) Rekisteröidyn oikeus tietojen rajoittamiseen.

- e) Rekisteröidyn oikeus siirtää tiedot toiselle rekisterinpitäjälle.
- f) Rekisteröidyn oikeus vastustaa tietojensa käsittelyä, kun käsittely perustuu yleistä etua koskevaan tehtävään, rekisterinpitäjälle kuuluvaan julkiseen valtaan tai rekisterinpitäjän tai kolmannen osapuolen oikeutettuun etuun.

EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen mukaiset rekisteröidyn oikeudet eivät ole automaattisia kaikessa henkilötietojen käsittelyssä.

Tutkimusrekisterin tiedot

Salla Kauppinen:
Tutkimusrekisteri.
Vammaispalvelut uuden edessä – henkilöstön kokemuksia työstä uudella Päijät-Hämeen hyvinvointialueella.
Kertatutkimus
Tutkimuksen kestoaika 6 kuukautta
Henkilötietojen säilyttämisaika 6 kuukautta

Rekisterinpitäjän ja yhteys henkilön tiedot

Salla Kauppinen
p. XXXXXXXXXXXX
salla.kauppinen@pajatha.fi

Tutkimuksen suorittajat

Salla Kauppinen

Liite 4 Suostumus koskien henkilötietojen käsittelyä ja opinnäytetyöhön osallistumista

**Suostumus koskien henkilötietojen käsittelyä ja opinnäytetyöhön osallistumista**

Minua on pyydetty osallistujaksi opinnäytetyöhön "Vammaispalvelut uuden edessä - henkilöstön kokemuksia työstä uudella Päijät-Hämeen hyvinvointialueella" liittyvään aineiston keräämiseen. Opinnäytetyön tekijä on Salla Kauppinen ja hän tekee opinnäytetyötään LAB-ammattikorkeakoulussa. Tällä lomakkeella ilmoitan halukkuudestani osallistua opinnäytetyön aineiston keräämiseen.

Osallistumiseni edellä mainittuun opinnäytetyöhön on täysin vapaaehtoista. Minulla on oikeus milloin tahansa peruuttaa suostumukseni tai keskeyttää opinnäytetyöhön osallistuminen, eikä minun tarvitse kertoa syytä päätökselleni. Suostumuksen peruuttamisesta tai osallistumisen keskeyttämisestä ei aiheudu minulle mitään kielteisiä seurauksia. Jos keskeytän osallistumiseni, minusta siihen mennessä kerättyjä tietoja voidaan kuitenkin yhä käyttää opinnäytetyössä.

Olen saanut riittävästi tietoa opinnäytetyöstä ja minulla on ollut myös mahdollisuus esittää opinnäytetyötä ja aineiston keräämistä koskevia kysymyksiä. Minulle on annettu aineiston keräämistä koskeva tiedote. Lisäksi minua on informoitu aineiston keräämiseen liittyvästä henkilötietojen käsittelystä tietosuojailmoituksella.

Allekirjoittamalla tämän lomakkeen annan suostumukseni osallistua edellä mainitun opinnäytetyön aineiston keräämiseen sekä suostumukseni henkilötietojeni käsittelyyn tietosuojailmoituksessa kerrotulla tavalla.

Osallistujan allekirjoitus

[Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.](#)

Osallistujan nimenselvennys

[Valitse päivämäärä Paikka](#)

Päivämäärä ja paikka

Liite 5 Henkilöstökyselyn 2023 tuloksia Päijät-Hämeen hyvinvointialueen vammaispalveluiden kehittämiskärkeen liittyen.

2. Mikä estää sinua ja työyhteisöäsi toimimasta sujuvasti asiakkaan parhaaksi?

	Henkilöstön palaute	Esihenkilöstön palaute
Työn ja osaamisen hallinta	<ol style="list-style-type: none"> Henkilöstö- ja resurssipuula. Poissaolot ja pätevän/osaavan henkilökunnan saaminen sekä osaamisen käyttämättömyys hyödyksi parhaalla mahdollisella tavalla. Henkilökunnan vaihtuvuus haastaa sujuvaa työn tekemistä sekä kehittämisen- ja asiakastyön sujuvuutta 	<ol style="list-style-type: none"> Henkilöstöhaasteet ja -ongelmat vievät paljon aikaa päivittäiseltä palvelutuotannon johtamiselta
Asiakasohjaus ja asiakasyhteistyö	<ol style="list-style-type: none"> Vastaaminen entistä haasteellisempiin ja lisääntyviin asiakastarpeisiin Yhteistyön sujumattomuus omaisten kanssa 	<ol style="list-style-type: none"> Miten hoidamme jatkossa asiakasohjauksen, asiakkaiden kasvavan määrän ja entistä haasteellisemmat tarpeet
Tiedon hallinta	<ol style="list-style-type: none"> Asiakastietojärjestelmään ja kirjaamiseen liittyvät epäkohdat Tiedonkulun ja tiedon välityksen puutteellisuus 	<ol style="list-style-type: none"> Johtaminen puuroutuu ja sirpaloituu hallitsemattomaksi muuttokauskeksi
Tiimityöskentely ja yhteistyö	<ol style="list-style-type: none"> Työilmapiirin vaikeudet, vuorovaikutuksen puute ja erivät näkemykset asioista Yhteistyön sujumattomuus työyhteisössä eri tahojen kanssa 	<ol style="list-style-type: none"> Perinteinen linjajohtaminen ei mahdollista riittävästi omaa vastuunottoa ja kehittämistä
Johtaminen ja prosessien hallinta	<ol style="list-style-type: none"> Muut syyt, kuten byrokraatia, vastuukysymykset ja toimimattomat tilat 	<ol style="list-style-type: none"> Johtamisvastuiden sekavuus ja prosessien epäselvyys moninkertaistaa työ määrää