

KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULU SOSIAALIALAN YKSIKKÖ

PARAS MUUTOS?

Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin kuntayhtymän liittyminen Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymään henkilöstön näkökulmasta

Kauppi Matti

Sosiaalialan koulutusohjelma
Kansalais- ja aluelähtöinen sosiaalialan käytäntöjen kehittäminen
Sosionomi (ylempi AMK)

KEMI 2011

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Matti Kauppi

Opinnäytetyön nimi: Paras Muutos? Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin kuntayhtymän liittyminen Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymään henkilöstön näkökulmasta

Sivuja (+ liitteitä): 121 + 1 liite

Opinnäytetyön kuvaus:

Opinnäytetyöni on vuoden 2010 alussa toteutetun Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin kuntayhtymän ja Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän fuusion onnistumisen arviointia henkilöstön kokemana.

Teoreettinen ja käsitteellinen esittely:

Opinnäytetyössäni käsittelen teoreettisesti onnistuneen organisaatiomuutoksen toteuttamista, työssä jaksamista muutoksessa sekä viime aikoina julkisessa keskustelussa esillä ollutta työuran jatkamista eläkkeellesiirtymismahdollisuuden jälkeen. Opinnäytetyöni olen toteuttanut kansalais- ja aluelähtöisen sosiaalialan käytäntöjen kehittämisen mukaisesti. Siihen liittyy kehittämisen aspekti toimenpide-ehdotusten muodossa.

Metodologinen esittely:

Opinnäytetyöni olen toteuttanut kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän mukaisesti. Vuoden 2010 syksyllä toteutettiin laatimani Webropol -kysely Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän intranetissä entisen Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin kuntayhtymän henkilöstölle. Kyselylomakkeen laadinnassa käytin metodologista triangulaatiota. Kyselylomake sisälsi avo-, monivalinta- ja Likert -asteikollisia kysymyksiä. Monivalinta- ja asteikollisten kysymysten vastauksista laadin Excel -taulukkoita sekä ristiintaulukoin vastauksia muodostamiini ikä- ja työpaikkaryhmien suhteen. Avokysymyksistä laadin kokoomataulukkoita. Muutamia asteikollisia kysymyksiä analysoin vastakohtien timantti -analysointimenetelmällä. Pohdintaosiossa käytin autotografista lähestymistapaa.

Keskeiset tutkimustulokset:

Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet organisaatiomuutoksessa heitä itseään koskevissa asioissa olivat vähäiset. Muutoksesta tiedottaminen tapahtui liian yleisellä tasolla. Nuorimmat ikäryhmät kokivat, etteivät jaksaa työssään eläkeikänsä saakka. Työssä jatkamishalukkuutta eläkeiän saavuttamisen jälkeen ei ollut.

Johtopäätökset:

Tiedottaminen muutoksessa olisi täytynyt tuoda työyhteisö- ja työntekijätasolle ja sen olisi ollut oltava oikeanaikaista. Uusien tietoteknisten sovellutusten hallintaan olisi pitänyt kiinnittää huomiota erityisesti vanhempien ikäluokkien kohdalla. Koulutus ja perehdyttäminen uusien asioiden hoitoon olisi pitänyt aloittaa ajoissa. Ihmisten vaikutusmahdollisuuksia olisi täytynyt lisätä heidän työtänsä koskevissa asioissa.

Asiasanat: Organisaatiomuutokset, jaksaminen, eläkkeelle siirtyminen

ABSTRACT

Author: Matti Kauppi

Title: The Best Change? The Fusion of the Special Welfare District of Northern Ostrobothnia into the Northern Ostrobothnia Hospital District from the point of view of the personnel.

Pages (+appendixes): 121 + 1 appendix

Thesis description: My thesis work is to evaluate the personnel´s view on the success of the fusion between the Special Welfare District of Northern Ostrobothnia and the Northern Ostrobothnia Hospital District implemented in the beginning of 2010.

Theoretical summary: My thesis deals theoretically with a successful implementation of organizational change, coping at work, continuing the work career after the possibility of retirement, which has recently been discussed in public. I have carried out my thesis in accordance with the development of civic and district based social practices. This involves an aspect of development in the form of measure proposals.

Methodological summary: I carried out my thesis work according to a quantitative method. In the autumn of 2010 I planned a Webropol questionnaire, which was carried out in the intranet of the Northern Ostrobothnia Hospital District to the personnel of the former Special Welfare District of Northern Ostrobothnia. In planning the questionnaire form I applied methodological triangulation. The questionnaire form consisted of open, multiple choice and Likert scale questions. From the answers to the multiple choice and scale questions I made Excel tables and cross-tabled the answers on the basis of age and work place groups. From the open questions I made up collecting tables. I analyzed some of the scale questions using the analysis method called the diamond of opposites. In the discussion part I used an autoethnographic approach.

Main results: The personnel´s opportunities of influence in an organizational change in matters concerning the personnel itself were few. Informing about the change took place on a far too general level. The youngest age groups experienced that they will not make it until retirement age. There was no willingness to continue work after the retirement age.

Conclusions: Information during the change should have been brought to the level of the work community and the employee and it should be well-timed. More attention should have been paid on the mastering of new ICT applications especially in the case of the older generations. Training and initiating in managing new things should have been started in time. People´s opportunities of influence should have been increased in matters concerning their work.

Key words: Organizational changes, coping, retirement

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

KUVIOLUETTELO

TAULUKKOLUETTELO

1. JOHDANTO.....	11
2. KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN.....	14
2.1 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä.....	14
2.2 Webropol kyselyn laadinnasta tutkimustulosten analysointiin.....	15
3. POHJOIS-POHJANMAAN ERITYISHUOLTOPIIRIN JA SAIRAANHOITO PIIRIN KUNTAYHTYMIEN FUUSIOPROSESSI.....	19
3.1 Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin kuntayhtymän organisaatio.....	19
3.2 Yhdistymisen suunnittelua.....	28
3.3 Yhdistymisen toteuttaminen.....	32
4. ONNISTUNEEN ORGANISAATIOMUUTOKSEN TOTEUTTAMINEN.....	37
4.1 Muutoksen myllerryksen inhimillinen kokeminen.....	37
4.2 Onnistunut muutosjohtaminen joukkojensa keskellä.....	49
5. TYÖSSÄ JAKSAMISESTA TYÖSSÄ JATKAMISEEN.....	53
5.1 Työssä jaksaminen.....	53
5.2 Ikääntyneen työntekijän työssä jaksaminen.....	57
5.3 Työssä jatkaminen.....	59
6. TUTKIMUSTULOKSET.....	66
6.1 Kyselyn taustakysymykset.....	66
6.2 Tiedottamisen onnistuminen.....	68
6.3 Työssä jaksaminen muutoksen myllerryksessä.....	70
6.4 Jatkuuko työ irtisanomissuojan päätyttyä ja jatkaisiko töitä eläkkeelle siirtymismahdollisuuden jälkeenkin?.....	84
6.5 Riittääkö osaaminen?.....	86
6.6 Paraniko laatu?.....	92

7. JOHTOPÄÄTÖKSIÄ, TOIMENPIDE-EHDOTUKSIA JA POHDINTAA	101
8. ARVIOINTIA	109
LÄHTEET.....	113
LIITTEET	122

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Vastakohtien timantti.	17
Kuvio 2. Pohjois-Pohjanmaan maakunnan kunnat ja seutukuntajako.	21
Kuvio 3. Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin kuntayhtymän organisaatiokaavio 31.12.2009 luottamushenkilöiden ja vakituisen henkilöstön osalta.....	23
Kuvio 4. Kehitysvammahuollon tulosityksikön sijoittuminen P-P shp:n kuntayhtymän organisaatioon	26
Kuvio 5. Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiriin kuntayhtymään kuuluvat kunnat.	27
Kuvio 6. Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin ja Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymien fuusion valmisteluun perustetut työryhmät ja niiden alatyöryhmät.	34
Kuvio 7. Muutos laittaa ihmisen mielessä liikkeelle monenlaisia ajatuksia ja tunteita.....	37
Kuvio 8. Muutos käynnistää järjen ja tunteen välisen mielensisäisen keskustelun, psykkisen työn.	38
Kuvio 9. Muutoksen psyykkisen prosessoinnin vaiheet	39
Kuvio 10. Infotilaisuuksien luonne prosentuaalisesti.	46
Kuvio 11. Epävarmuustyhjiö syntyy muutosta koskevan tiedon jälkeen.	51
Kuvio 12. Työssä jaksaminen.	53
Kuvio 13. Prosentuaalisesti ikäryhmien arviot jaksamisestaan nykyisessä työssään eläkeikänsä asti.	56
Kuvio 14. Prosentuaalisesti ikäryhmien kokemukset fuusion myötä tulleiden uusien tietoteknisten sovellutusten hallinnasta.	61
Kuvio 15. Prosentuaalisesti työajanjoustojen merkitys työuran jatkamisessa.	64
Kuvio 16. Vastaajien lukumäärät ikäryhmittäin.	66
Kuvio 17. Vastaajien työpaikat lukumääräisesti.	67
Kuvio 18. Prosentuaalinen jakauma liittyen työssä tapahtuneiden muutosten johtumisesta.	67
Kuvio 19. Kyselyyn vastanneiden tiedonhankintakanavat prosentuaalisesti.	68
Kuvio 20. Vastanneiden lukumäärät tiedon saannin riittävyyden suhteen.	69

Kuvio 21. Numeroarvosana-arvio fuusion tiedottamisesta prosentuaalisesti.	69
Kuvio 22. Ihmisten arviot mahdollisuuksistaan vaikuttaa heitä koskevissa päätöksissä prosentuaalisesti.	70
Kuvio 23. Vastaajien sijoittuminen vastakohtien timanttiin kysymyksessä, jossa kysyttiin heidän mahdollisuuksistaan vaikuttaa heitä koskeviin päätöksiin fuusion yhteydessä sekä ambivalenttisesti suhtautuneiden prosentuaalinen jakauma.	71
Kuvio 24. Työpaikkaryhmittäin ihmisten arviot vaikuttamismahdollisuuksistaan fuusion aikana heitä koskevissa asioissa prosentuaalisesti.	72
Kuvio 25. Prosentuaalisesti henkilöstön arviot perustehtävänmukaisen työn muuttumisesta fuusion myötä.	73
Kuvio 26. Työpaikkaryhmittäin ihmisten vastaukset perustehtävänmukaisen työn muuttumisesta fuusion myötä.	74
Kuvio 27. Prosentuaalisesti henkilöstön arviot työnsä muuttumisesta fyysisesti raskaammaksi fuusion myötä.	74
Kuvio 28. Prosentuaalisesti työpaikkaryhmien arviot työnsä muuttumisesta fyysisesti raskaammaksi fuusion myötä.	75
Kuvio 29. Prosentuaalisesti ikäryhmien arviot työnsä muuttumisesta fyysisesti raskaammaksi fuusion myötä.	76
Kuvio 30. Prosentuaalisesti henkilöstön arviot työnsä muuttumisesta psyykkisesti raskaammaksi fuusion myötä.	76
Kuvio 31. Prosentuaalisesti työpaikkaryhmien arviot työnsä muuttumisesta psyykkisesti raskaammaksi fuusion myötä.	77
Kuvio 32. Prosentuaalisesti ikäryhmien arviot työnsä muuttumisesta psyykkisesti raskaammaksi fuusion myötä.	78
Kuvio 33. Prosentuaalisesti henkilöstön arviot jaksamisestaan nykyisessä työssään eläkeikänsä asti.	80
Kuvio 34. Vastaajien sijoittuminen vastakohtien timanttiin kysymyksessä, kokevatko he jaksavansa nykyisessä työssään eläkeikänsä asti sekä ambivalenttisesti suhtautuneiden prosentuaalinen jakauma.	81
Kuvio 35. Prosentuaalisesti työpaikkaryhmien arviot jaksamisestaan nykyisessä työssään eläkeikänsä asti.	82

Kuvio 36. Kuinka moni prosentuaalisesti uskoo työsuhteen jatkuvan irtisanomissuojan jälkeenkin Pohjois- Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymässä.	84
Kuvio 37. Prosentuaalisesti henkilöstön halukkuus kouluttautua turvatakseen työsuhteensa jatkuminen irtisanomissuojan jälkeenkin.	85
Kuvio 38. Prosentuaalisesti henkilöstön halukkuus jatkaa työuraansa eläkkeellesiirtymismahdollisuuden jälkeen.	86
Kuvio 39. Prosentuaalisesti vastaajien kokemukset fuusion myötä tulleiden uusien tietoteknisten sovellutusten käyttöönoton vaikutuksista heidän työnsä tekemiseen.	87
Kuvio 40. Vastaajien sijoittuminen vastakohtien timanttiin kysymyksessä, miten he ovat kokeneet fuusion myötä tulleiden uusien tietoteknisten sovellutusten vaikuttaneen heidän työnsä tekemiseen sekä ambivalenttisesti suhtautuneiden prosentuaalinen jakauma.	88
Kuvio 41. Vastaajien kokemukset prosentuaalisesti, omaavatko he riittävän osaamisen uusien tietoteknisten sovellutusten hallintaan.	89
Kuvio 42. Prosentuaalisesti työpaikkaryhmien arviot, omaavatko he mielestään riittävän osaamisen fuusion myötä tulleiden uusien tietoteknisten sovellutusten hallintaan.	90
Kuvio 43. Vastaajien kokemukset prosentuaalisesti koulutuksen tai perehdytyksen riittävydestä uusien asioiden hoitamiseen.	91
Kuvio 44. Prosentuaalisesti työpaikkaryhmien kokemukset koulutuksen tai perehdytyksen riittävydestä fuusion myötä tulleiden uusien asioiden hoitamiseen.	92
Kuvio 45. Vastaajien mielipiteet prosentuaalisesti väittämään päätöksenteon siirtymisestä etäisemmäksi heidän työhönsä liittyvissä asioissa.	93
Kuvio 46. Prosentuaalisesti työpaikkaryhmien mielipiteet väittämään päätöksenteon siirtymisestä etäisemmäksi heidän työhönsä liittyvissä asioissa.	93
Kuvio 47. Vastaajien mielipiteet prosentuaalisesti toiminnan laadun muutoksesta fuusion myötä.	94
Kuvio 48. Vastaajien sijoittuminen vastakohtien timanttiin kysymyksessä, miten he ovat kokeneet toiminnan laadun yleisesti muuttuneen fuusion myötä sekä ambivalenttisesti suhtautuneiden prosentuaalinen jakauma.	95

Kuvio 49. Prosentuaalisesti toiminnan laadussa tapahtuneet muutokset työyksikköryhmittäin.	96
Kuvio 50. Prosentuaalisesti vastaajien mielipiteet heidän työnsä sisällön köyhtymisestä yhdistymisen myötä.	98
Kuvio 51. Prosentuaalinen numeroarvosana-arviojakauma fuusion onnistumisesta kokonaisuudessaan.	99

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Pohjois-Pohjanmaan maakunnan kuntien väkiluvut ja pinta-alat.	20
Taulukko 2. Pohjois-Suomen vajaamielisten kuntainliitosta osaksi Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiriä.	22
Taulukko 3. Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin ja sairaanhoitopiirin kuntayhtymien yhdentymisen historiaa.	25
Taulukko 4. Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymään kuuluvien kuntien yhteenlaskettu asukasmäärä ja pinta-ala.	28
Taulukko 5. Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin ja Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymien fuusioon perustetun luottamushenkilöistä koostuvan ohjausryhmän jäsenet.	33
Taulukko 6. Ihmisten erot luontaisen suuntautumisensa osalta.	42
Taulukko 7. Eri lailla suuntautuvien ihmisten tarpeet muutostilanteissa.	43
Taulukko 8. Virallinen tieto muutoksesta ja mielikuviin muotoutuva huhutodellisuus.	46
Taulukko 9. Muutosjohtamiseen kuuluva tunteiden kohtaamista helpottava toiminta.	52
Taulukko 10. Työvuorosunnittelun ja työterveyshuollon vaikutuskeinoja vuoro- ja yötyötä tekevien jaksamisen tukemiseksi.	59
Taulukko 11. Ikäpoliittisen koalition vastakohtaisen yhteistyön toimenpiteitä.	60
Taulukko 12. Työllisiä jatkamaan työssään motivoivat työn sisällölliset tekijät.	63
Taulukko 13. Keinoja, joilla vastaajat kokevat jaksavansa eläkeikänsä tai jopa pitempään työssään.	83
Taulukko 14. Miltä osin toiminnan laatu on muuttunut paremmaksi tai huonommaksi.	97
Taulukko 15. Miten vastaajien mielestä heidän työnsä on köyhtynyt fuusion myötä.	98

1. JOHDANTO

Muutoksesta on tullut hyvin tavallinen osa työelämää. Pyrkimys uusiutumiseen on sinänsä hyvä asia, jopa jatkuvuuden elinehto. Olemme jo tottuneet muutoksiin ja alamme hyväksyä niiden välttämättömyyden. On siis olemassa tarpeellisia, välttämättömiä ja ainakin riittävän hallittuja ja ymmärrettäviä muutoksia. Kuitenkin tapahtuu myös suuria ja vaikeita muutoksia, joissa tuhoutuu paljon aiemmin arvokkaaksi koettua ja tarpeellista. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 4.)

Opinnäytetyöni on kvantitatiivinen tutkimus Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin kuntayhtymän ja Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän yhdistymisestä. Yhdistyminen tapahtui 1.1.2010, jonka seurauksena syntyi Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän kehitysvammahuollon tulosityksikkö. Yhdistymisen perustana oli laki kunta- ja palvelurakenneuudistuksesta, joka tuli voimaan 1.1.2008. Opinnäytetyöni kohderyhmään kuuluvien tuli olla työsuhteessa Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin kuntayhtymässä 31.12.2009 ja heidän tuli olla edelleen työsuhteessa Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymässä kyselyni toteuttamisen aikaan syys- lokakuun vaihteessa 2010. Kohderyhmään kuuluvia oli sairaanhoitopiirin kuntayhtymän palveluksessa yhteensä 290 henkilöä.

Työskentelin Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin kuntayhtymässä noin neljänneksivuosisadan sekä laitoshoidon puolella osastotyössä että avohuollon asumispalveluissa. Täten koen, että olen nähnyt kehitysvammahuollon tehtäväkentän laajalta pohjalta. Olen osallistunut työni ohessa myös ammattiyhdistystoimintaan. Olin henkilöstön luottamusmiehenä noin 15 vuotta sekä ammattiosaston puheenjohtajana kymmenen vuotta. Toimin useita vuosia myös Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin kuntayhtymän yhteistyötoimikunnassa ja olin sen puheenjohtajana vuonna 2008. Näin ollen uskon tuntevani Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin kuntayhtymän henkilöstöön liittyviä asioita hyvinkin laajasti.

Olin vuonna 2008 henkilöstön edustajana työryhmässä, jossa valmisteltiin kahden ryhmäkodin siirtoa erityishuoltopiiriltä Oulun kaupungille. Vuoden 2009 alusta siirto toteutettiin. Siirto koski noin 30 työntekijää. Siirryin myös itse tämän organisaatiomuutoksen myötä Oulun kaupungin työntekijäksi. Opinnäytetyöni johtopäätökset ja toimenpideehdotukset -osiossa tuon pohdintojeni myötä omakohtaista kokemusta muutoksesta autoetnografisen lähestymistavan mukaisesti. Siirtymällä itse toisen organisaation palvelukseen katson nyt erityishuoltopiirin ja sairaanhoitopiirin fuusiota hieman sivusta.

Uskon, että tällaisen sivusta katsojan roolin myötä fuusioon liittyvien asioiden seuraaminen on helpompaa kuin, että olisin itse nyt meneillään olevassa myllerryksessä mukana. Uskon myös, että muutokseen liittyvien asioiden ymmärtäminen on nyt minulle helpompaa, koska koin itse muutosprosessin vuosien 2008 – 2009 vaihteessa. Se, että olin mukana vuonna 2008 valmistelemassa kahden ryhmäkodin siirtoa erityishuoltopiiriltä Oulun kaupungille, antaa nyt hyvin pohjaa tarkastella sairaanhoitopiirin ja erityishuoltopiirin fuusioprosessia henkilöstön näkökulmasta, vaikkakin tässä muutoksessa on kyse noin kymmenen kertaa suuremmasta joukosta ihmisiä.

Opinnäytetyöni kyselyssä tärkeänä kysymyksenä näen sen, missä määrin ihmiset kokiivat muutosten vyöryn johtuvan erityishuoltopiirin ja sairaanhoitopiirin fuusioista ja missä määrin taas Tahkokankaan palvelukeskuksen asiakasmäärien alenemisesta valtakunnallisesta laitoshoidon määrän vähentämisestä johtuen. Kyselyssäni selvitän myös kuntayhtymien fuusioon liittyvän tiedotuksen onnistumista henkilöstön kokemana. Selvitän tiedon riittävyttä ja tiedonhankintakanavia. Selvitän, kokiko henkilökunta järjestetyissä tiedotustilaisuuksissa saamansa tiedon vain jo päätettyjen asioiden kertomisena vai kokiko henkilöstö, että sillä oli todella mahdollisuus vaikuttaa vielä asioiden kulkuun. Kyselyllä haluan vastausta myös siihen, onko muutoksella ollut vaikutusta työssä jaksamiseen. Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin kuntayhtymässä henkilöstön keski-ikä oli vuoden 2009 lopussa noin 45 vuotta, joten lähestyn jaksamisen teemaa myös ikääntymisen näkökulmasta. Ikääntyviksi työntekijöiksi vuoro- ja yötyössä katsotaan yli 45-vuotiaat työntekijät (Hakola & Hublin & Härmä & Kandolin & Laitinen & Sallinen 2007, 100). Erityishuoltopiirissä, nykyisin sairaanhoitopiirin kuntayhtymän kehitysvammahuollon tulosyksikössä, suurin työntekijäryhmä on hoito- ja ohjausalan henkilöstö. He tekevät suurelta osin yö- ja vuorotyötä sisältävää jaksotyöaikaa.

Yhtenä osiona opinnäytetyössäni tulee esille tällä hetkellä julkisessa keskustelussa velvoiva ”kuuma peruna” eli työssä jatkaminen eläkeiän saavuttamisen jälkeen. Lähestyn asiaa muutoksen vaikutuksen näkökulmasta. Fuusion myötä entisen erityishuoltopiirin työntekijöille tuli uusia tietoteknisiä sovellutuksia käyttöön. Kysyn kyselylomakkeesani, saiko henkilöstö mielestään riittävästi koulutusta ja perehdytystä niiden käyttöön sekä muidenkin fuusion myötä tulleiden uusien asioiden hoitoon. Kysyn myös henkilöstön halukkuutta lähteä koulutukseen, jotta työsuhte Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymässä olisi turvatumpi fuusioon liittyvän irtisanomissuojan jäl-

keen. Kyselyn loppuosassa kysyn muutoksen vaikutusta päätöksen teon etäisyyteen, toiminnan laatuun sekä työn sisältöön.

Opinnäytetyöni on arviointia siitä, miten organisaatiomuutosprosessi on toteutunut henkilöstön kokemana liittyen muutoksenhallintaan ja sen myötä työhyvinvointiin. Kansalaislähtöisyyden periaatteiden mukaisesti selvitän opinnäytetyössäni työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia fuusioon liittyen heitä itseään koskevissa asioissa. Opinnäytetyössäni tuon esille henkilökunnan kokemuksia yhdistymisprosessista sekä niitä kipupisteitä, joihin työnantajan tulisi jatkossa kiinnittää huomiota, jotta fuusion myötä tuleiden muutosten vaikutukset ihmisten työelämään menisivät ohi mahdollisimman vähin ongelmin. Jotta opinnäytetyössäni olisi myös kehittämisen aspekti, tulen esittämään toimenpide-ehdotuksia liittyen muutoksen hallintaan.

2. KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN

2.1 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyöni on empiirinen tutkimus, jossa käytän kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Empiiriset tutkimukset ovat soveltavia tutkimuksia. Niillä tarkoitetaan käytännön tavoitteisiin pyrkivää itsenäistä ja omaperäistä tiedon etsintää, jossa nojaututaan perustutkimuksen tuloksiin. Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää käytetään suhteellisen paljon sosiaali- ja yhteiskuntatieteissä. Määrällisestä tutkimuksesta käytetään myös muita nimityksiä kuten hypoteettis-deduktiivinen, eksperimentaalinen tai positivistinen tutkimus. Määrällisen tutkimuksen taustalla on niin sanottu realistinen ontologia, jonka mukaan todellisuus rakentuu objektiivisesti todettavista tosiasioista. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2004, 130; Holopainen & Pulkkinen 2008, 20.)

Työskentelin Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin kuntayhtymässä kaksikymmentäviisi vuotta eri työtehtävissä sekä laitoshoidon puolella että avohuollon asumisyksikössä. Toimin tuolloin myös erilaisissa ammattijärjestön luottamustehtävissä Tahkokankaan palvelukeskuksessa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa perusedellytyksenä onkin se, että tutkija tuntee riittävästi ne merkitysjärjestelmät, joita tutkittava kohde ympäristöineen käyttää. Tutkijan on tunnettava kohteena oleva ilmiö hyvin, jottei hän joutuisi hakoteille. Kvantitatiivisin menetelmin saatujen tuloksien ymmärtäminen ja oikea tulkinta edellyttää tutkimuskohteen tuntemista laajemminkin kuin vain käytetyn aineiston antaman kuvauksen rajoissa. (Alkula & Pöntinen & Ylöstalo 1994, 20-21.)

Opinnäytetyöni kohderyhmän rajaan 31.12.2009 Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin kuntayhtymässä työskennelleisiin työntekijöihin, jotka työskentelivät syyskuussa 2010 fuusion myötä siirtyneinä Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymässä. Syyskuussa 2010 heitä oli sairaanhoitopiirin palveluksessa 290. Kyselyyni osallistuvien kohdehenkilöiden lukumäärän suuruudesta johtuen käytän opinnäytetyössäni määrällistä tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavien henkilöiden tai koehenkilöiden valinta on keskeistä (ks. Hirsjärvi ym. 2004, 131).

Opinnäytetyössäni arvioin Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin kuntayhtymän fuusioitumista Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymään henkilöstön näkökulmasta muutama kuukausi fuusion toteutumisen jälkeen. Määrällisessä tutkimuksessa voi

joskus olla kyse erilaisten toimenpiteiden arvioinnista, evaluoinnista (ks. Alkula ym. 1994, 36). Kvantitatiivisella tutkimuksella pystytään yleensä kartoittamaan olemassa oleva tilanne, mutta sen avulla ei kyetä selvittämään riittävästi asioiden syitä (Heikkilä 2008, 16). Opinnäytetyöhöni liittyvän kehittämishankeajatuksen myötä laadin kyselyni pohjalta toimenpide-ehdotuksia.

Keräsin opinnäytetyössäni tarvittavan tutkimusaineiston Webropol kysely- ja tiedonkeruusovelluksen avulla yhdistymisen myötä Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin kuntayhtymästä Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiriin kuntayhtymään siirtyneeltä henkilöstöltä. Kysely lähetettiin Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiriin kuntayhtymän intranetin välityksellä 290 henkilölle. Kysely lähetettiin 17.9.2010 ja vastausaika oli 3.10.2010 asti. Tehtävästä kyselystä tiedotti sairaanhoitopiirin kehitysvammahuollon yksikön johtaja Ari Hietanen henkilöstölleen viikoittaisessa tiedotteessaan 16.9.2010. Vastausten pohjalta laadin Excel -taulukot. Määrällisessä tutkimuksessa oleellista ovat aineistonkeruusunnitelmat. Niiden pohjalta kerätyn havaintoaineiston tulee soveltua määrälliseen, numeeriseen mittaamiseen. Kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä muuttujat muodostetaan taulukkomuotoon ja aineisto laitetaan tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Päätelmät tehdään sitten havaintoaineiston tilastollisen analysoinnin pohjalta. (Hirsjärvi ym. 2004, 131). Opinnäytetyössäni ristiintaulukoin kysymysten vastauksia vastaajien iän ja muodostamani työpaikkaryhmien suhteen. Eräitä kysymyksiä analysoin myös vastakohtien timantti -analysointimenetelmällä.

2.2 Webropol kyselyn laadinnasta tutkimustulosten analysointiin

Laatimassani kyselylomakkeessa alkuosan kysymykset olivat taustamuuttujia. Niitä olivat mm. ikään ja työpaikkaan liittyvät kysymykset. Loput kysymyksistä olivat selittäviä muuttujia, jotka koskivat tutkittavaa ilmiötä. (ks. Vilka 2005, 82.) Kyselyssäni osa kysymyksistä kohdistui muutosprosessin suunnittelu- ja toteutusvaiheeseen, kun taas osa kysymyksistä ajoittui tapahtuneen muutoksen jälkeiseen aikaan. Vastausten pohjalta laadin toimenpide-ehdotuksia. Muutama kysymys peilasi tapahtumaa hieman tulevaisuuteenkin päin. Näiden kysymysten vastausten pohjalta tarkastelin ihmisten halukkuutta jatkaa työelämässä eläkkeelle siirtymismahdollisuuden jälkeen. Kysyin myös heiltä, joilla ei ole mahdollisuutta lähteä eläkkeelle viiden vuoden irtisanomissuojan aikana sitä, uskovatko he, että heidän työnsä Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiriin kuntayhtymässä jatkuu vielä irtisanomissuojan jälkeen.

Kyselyni laadinnassa käytin metodologista triangulaatiota. Tällöin kysyin samaa asiaa avo-, monivalinta- tai asteikollisin kysymyksin. (ks. Viinamäki 2007, 184-185.) Kyselytutkimukseni monivalintakysymyksissä käytin pääasiassa 4-5 -portaista Likert -asteikkoa. Siinä vastaaja arvioi omaa käsitystään väitteen tai kysymyksen sisällöstä (Metsämuuronen 2006, 60). Suljetuissa monivalintakysymyksissä vastaaja valitsi hänelle parhaiten sopivan valmiin vastausvaihtoehdon. Tällaisia kysymyksiä nimitetään myös strukturoiduiksi kysymyksiksi. Suljetuista kysymyksistä kaikille vastaajille tulisi löytyä sopiva vastausvaihtoehto. Vastausvaihtoehdot laadin toisensa poissulkeviksi sekä mielekkäiksi että järkeviksi. Suljetuilla kysymyksillä pyrin vastausten käsittelyn yksinkertaistamiseen. (ks. Heikkilä 2008, 50-51.) Asteikolliset kysymykset laadin numeraalisia arvosanoja käyttäen asteikolla 1-5. Asteikollisilla kysymyksillä hain vastaajien arvioita yhdistymisen tiedottamisen onnistumisesta ja fuusion onnistumisesta kokonaisuudessaan. Avokysymysten avulla annoin vastaajien kirjoittaa, mikä heidän mielestään fuusioon liittyen onnistui, mikä taas epäonnistui, ja mitä olisi voitu tehdä toisin. Kysyin myös avokysymyksillä työssä jaksamiseen ja työuran jatkamiseen liittyviä kysymyksiä. Avokysymysten vastauksia käytin opinnäytetyöhöni liittyvien toimenpide-ehdotusten laadintaan.

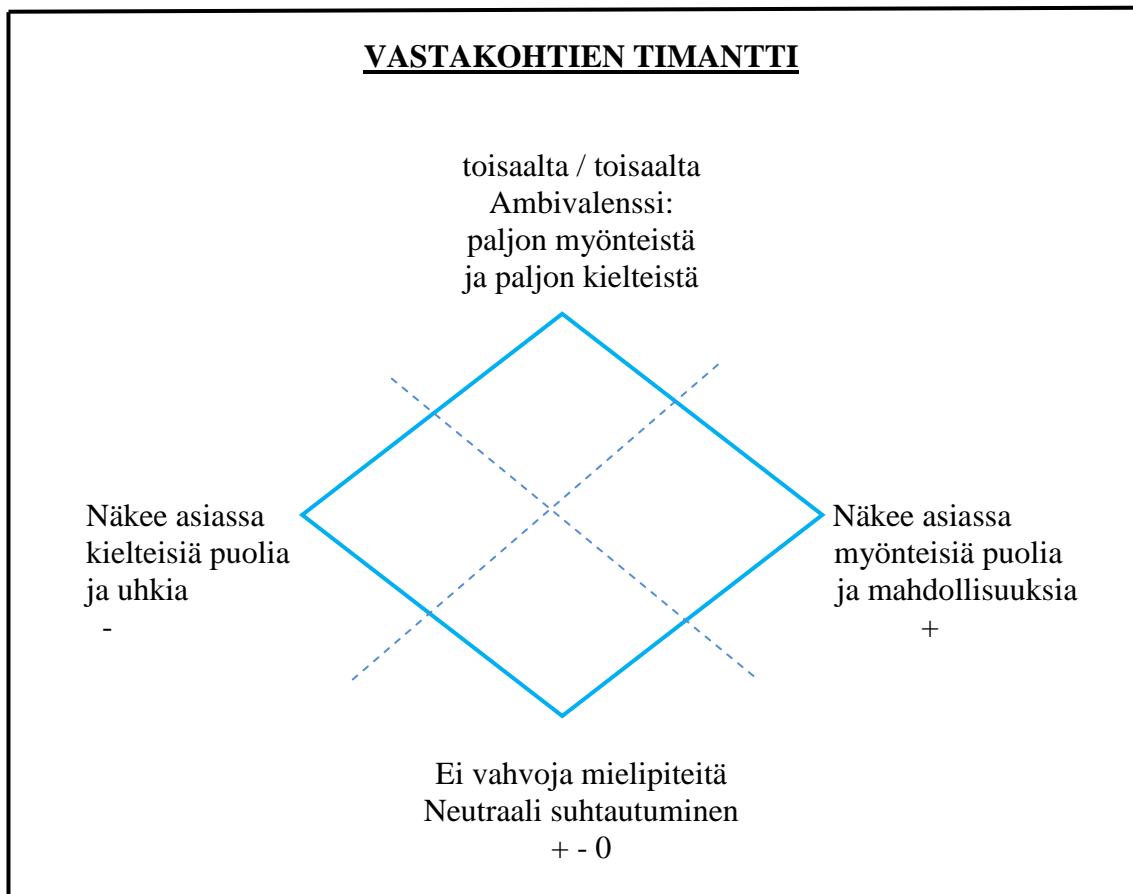
Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on etsittävä mittareita, jotka yhdistävät käytetyn aineiston tutkittavan ilmiön käsitteelliseen kuvausjärjestelmään. (Alkula ym. 1994, 74). Mittarin luominen oli erittäin tärkeää tutkimukseni kannalta. Mittari oli väline, jolla hankin empiirisen aineiston. Ainoastaan hyvällä mittarilla sain luotettavaa tietoa. Laadittuani oman mittarin minun oli muistettava, että tutkimukseni luotettavuus oli silloin täysin oman mittarini luotettavuuden veroinen. (ks. Metsämuuronen 2005, 58-59.)

Opinnäytetyössäni pyrin saamaan mahdollisimman totuudenmukaista ja luotettavaa tietoa. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetti- ja reliabiliteettikäsitteiden kautta. Molemmat tarkoittavat luotettavuutta. Tutkimuksen validiteetti kertoo, kuinka hyviä mittareita tutkija on valinnut tutkimuksensa mittausvälineiksi. Tarkoituksena on myös selvittää, onko tuloksissa joitakin systemaattisia virheitä. (Törmäkangas 1987, 118.) Validiteetti tarkoittaa siis sitä, että tutkimuksessa tutkitaan oikeita asioita tutkimusongelman kannalta. Reliabiliteetti taas tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä. (Kananen 2008, 79.)

Reliabiliteettia on opinnäytetyössäni hankala mitata, koska uusinta- tai rinnakkaismittausta en voi toteuttaa jo ajallistenkin seikkojen vuoksi. Voin kuitenkin varmistaa opinnäytetyöni validiteetin oikealla tutkimusmenetelmällä, oikealla mittarilla ja oikeiden asioiden mittaamisella. Mikäli validiteetti on kunnossa, se edellyttää myös reliabiliteetin olevan kunnossa. Dokumentoin kaikki opinnäytetyöni tekemiseen liittyvät vaiheet ja perustelen ratkaisuni, jotta työn arvioitsija pystyy toteamaan prosessin aukottomuuden alusta loppuun. (ks. Kananen 2008, 83.)

Opinnäytetyöhöni liittyvän kyselytutkimuksen vastausvaihtoehtojen pohjalta laatimieni prosentuaalisten yhteenvetojen yhteenlaskettu summa ei ole aina 100 prosenttia johtuen lukujen pyöristämisistä. Myös vastausten numerus eri kysymyksissä vaihtelee, koska vastaajat eivät ole vastanneet kyselyn kaikkiin kysymyksiin.

Webropol -kyselyn pohjalta laadin Excel -taulukot. Analysointimenetelmänä käytin vastakohtien timantti -menetelmää. Vastakohtien timantti on väline kartoittaa ihmisten suhtautumista jotakin asiaa kohtaan. (Kuvio 1.)



Kuvio1. Vastakohtien timantti. (Seppänen-Järvelä 2004, 61.)

Vastakohtien timantti -menetelmää käytetään arviointimenetelmänä ihmisten välitöntä (face-to-face) vuorovaikutusta sisältävissä tilanteissa, esimerkiksi siten, että timantti piirretään fläppitaululle ja henkilöt sijoittavat itsensä johonkin sen ruutuun kertoen muille valintansa perusteet. Opinnäytetyössäni sovelsin sitä kuitenkin kyselyssä saatujen vastausten analysoimisessa. Sijoitin kyselyn vastuksista ilmi tulleet mielipiteet jotta-kin asiaa kohtaan vastakohtien timantin eri ruutuihin. Näin sain käsityksen siitä, miten lukumääräisesti kyselyyn vastaajat sijoittuivat vastauksiensa perusteella timantin eri ruutuihin. Tällainen aineiston analysointi toi tarkastelun yleisemmälle tasolle kuin kyselyn vastausten irrallisina aineiston osina tarkasteleminen. (ks. Seppänen-Järvelä 2004, 61; Saari, 2008, 37.) (Kuvio 1.)

3. POHJOIS-POHJANMAAN ERITYISHUOLTOPIIRIN JA SAIRAANHOITOPIIRIN KUNTAYHTYMIEN FUUSIOPROSESSI

3.1 Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin kuntayhtymän organisaatio

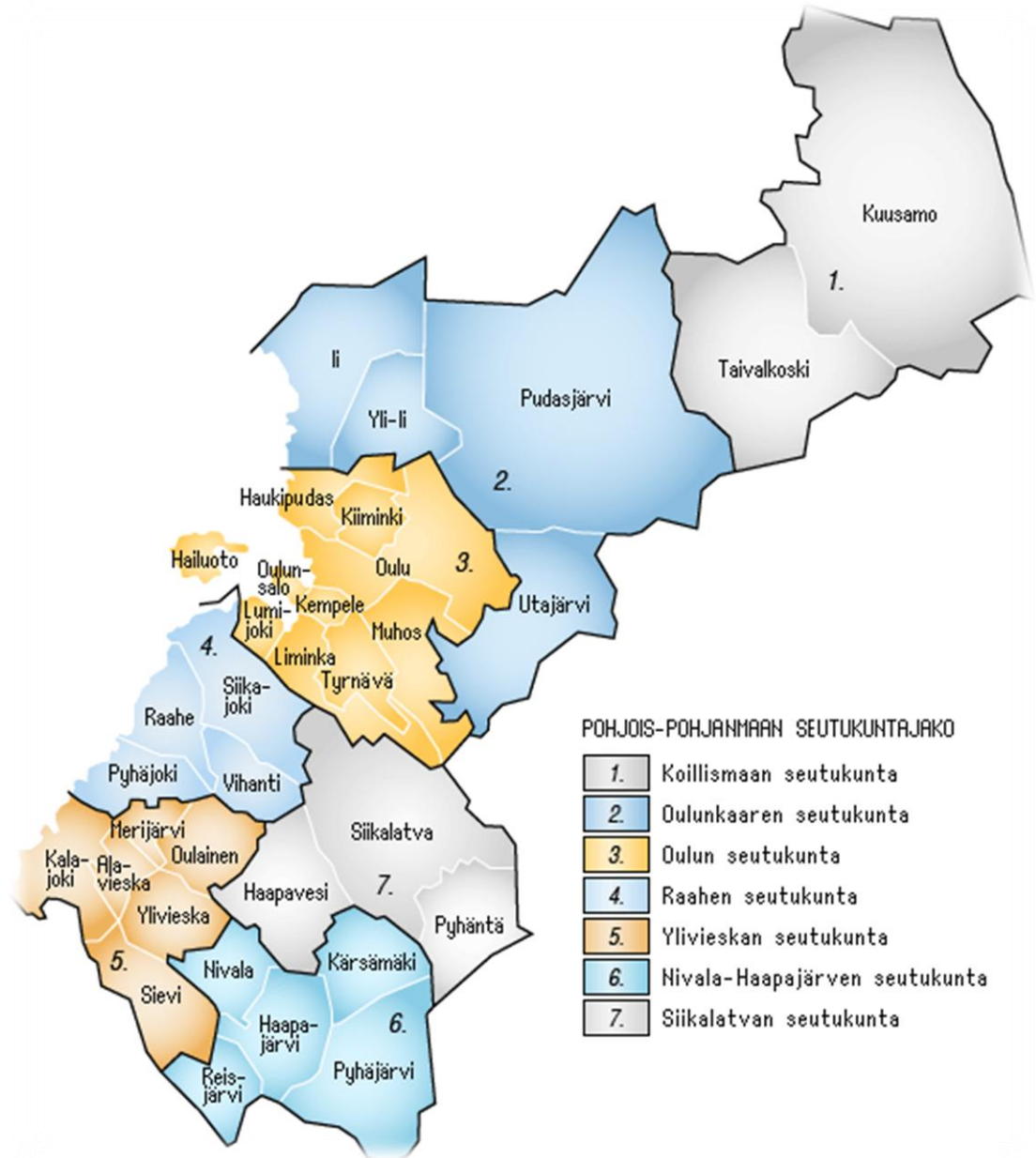
Pohjois-Pohjanmaan maakunta koostuu 34 kunnasta, joiden yhteenlaskettu asukasluku vuoden 2009 lopussa oli 392110 asukasta. Maapinta-alaa Pohjois-Pohjanmaan maakuntaan kuuluvilla kunnilla oli yhteensä noin 35500 km². (Kuntien asukasluvut 31.12.2009, Pinta-alat kunnittain 1.1.2010.) (Taulukko 1.) Viimeisen kymmenen vuoden aikana Pohjois-Pohjanmaan maakunnassa on tapahtunut useita kuntien yhdistyksiä. Temmeksen kunta liittyi Tyrnävään vuoden 2001 alusta (Temmes lakkautti itsensä). Pattijoki liittyi Raaheen vuoden 2003 alusta, jolloin perustettiin uusi Raahe (Raahan historiasta). Uusi Siikajoen kunta muodostui, kun Siikajoen ja Ruukin kunnat yhdistyivät 1.1.2007 (Siikajoki). Samalla päivämäärällä luotiin myös uusi Iin kunta yhdistämällä jälleen Kuivaniemen ja Iin kunnat. Kuivaniemi oli eronnut omaksi kunnakseen Iin kunnasta vuonna 1867. (Iin kunnan historia.) Siikalatvan kunta muodostui, kun Kestilä, Rantsila, Pulkkila ja Piippola yhdistyivät vuoden 2009 alussa (Siikalatva tänään). Samoin vuoden 2009 alussa Ylikiiminki liittyi Ouluun (Oulu ja Ylikiiminki yhdistyivät). Kuntien väheneminen Pohjois-Pohjanmaalla vain jatkuu, sillä vuoden 2013 alusta perustetaan uusi Oulun kaupunki. Se tulee muodostumaan entisestä Oulun kaupungista sekä Haukiputaan, Kiimingin, Oulunsalon ja Yli-Iin kunnista. Syntyvästä kaupungista tulee Suomen viidenneksi suurin asukasluvultaan. Liittymiskunnissa oli 31.12.2009 yhteensä 182528 asukasta. (Uusi Oulu.)

Taulukko 1. Pohjois-Pohjanmaan maakunnan kuntien väkiluvut ja pinta-alat.(Kuntien asukasluvut 31.12.2009, Pinta-alat kunnittain 1.1.2010.)

POHJOIS-POHJAN- MAAN KUNNAT	ASUKKAITA 31.12.2009	MAAPINTA-ALA (km²) 1.1.2010
Alavieska	2776	251,37
Haapajärvi	7714	765,49
Haapavesi	7396	1049,70
Hailuoto	1 019	200,52
Haukipudas	18 654	439,75
Ii	9 294	1550,52
Kalajoki	12 540	922,14
Kempele	15 652	110,13
Kiiminki	12 966	326,85
Kuusamo	16 669	4978,25
Kärsämäki	2 918	694,88
Liminka	8 861	637,09
Lumijoki	1 994	213,22
Merijärvi	1 209	229,83
Muhos	8 856	783,64
Nivala	11 023	527,98
Oulainen	7 931	587,54
Oulu	139 133	1410,19
Oulunsalo	9 596	83,37
Pudasjärvi	8 947	5638,61
Pyhäjoki	3 373	542,06
Pyhäjärvi	6 001	1311,25
Pyhäntä	1 648	810,76
Raahe	22 501	527,67
Reisjärvi	3020	474,41
Sievi	5278	787,34
Siikajoki	5776	1049,85
Siikalatva	6293	2170,73
Taivalkoski	4 491	2438,17
Tyrnävä	6 320	491,86
Utajärvi	3 014	1671,00
Vihanti	3 173	486,96
Yli-Ii	2 179	769,21
Ylivieska	13 895	568,58
Pohjois-Pohjanmaan maakunta yhteensä	392110	35500,92

Asukasluvultaan suurin kunta Pohjois-Pohjanmaan maakunnassa on Oulun kaupunki. Sen asukasluku oli vuoden 2009 lopussa lähes 140000 asukasta. Oulun asukasmäärä on lähes kolmasosa koko maakunnan asukasluvusta. Asukasmäärältään pienin kunta taas on Hailuoto. Siellä asui vuoden 2009 lopussa hieman yli tuhat asukasta. Oulun väkimäärä on siis yli 139 kertaa suurempi kuin Hailuodon. Maapinta-alaltaan Oulu on kui-

tenkin vain hieman yli seitsemän kertaa suurempi kuin Hailuoto. Maapinta-alaltaan suurin kunta on Pudasjärven kaupunki ja pienin taas on Oulunsalon kunta. Niitä mahtuisi maapinta-alansa puolesta Pudasjärven alueelle lähes 68 kappaletta. Asukkaita kuitenkin Oulunsalossa on noin 650 henkeä enemmän kuin Pudasjärvellä. (Taulukko 1.) Pohjois-Pohjanmaan kunnat muodostavat seitsemän seutukuntaa. (Kuvio 2.)



Kuvio 2. Pohjois-Pohjanmaan maakunnan kunnat ja seutukuntajako. (Pohjois-Pohjanmaan seutukuntajako.)

Asukasmäärällä laskettuna Oulun seutukunta on ylivoimaisesti suurin. Oulun seutukunnassa oli 31.12.2009 yhteensä 223051 asukasta. Pienin seutukunta asukasmäärällä mitattuna on Siikalatvan seutukunta, jossa oli vuoden 2009 lopussa 15337 asukasta. (Taulukko 1.) (Kuvio 2.)

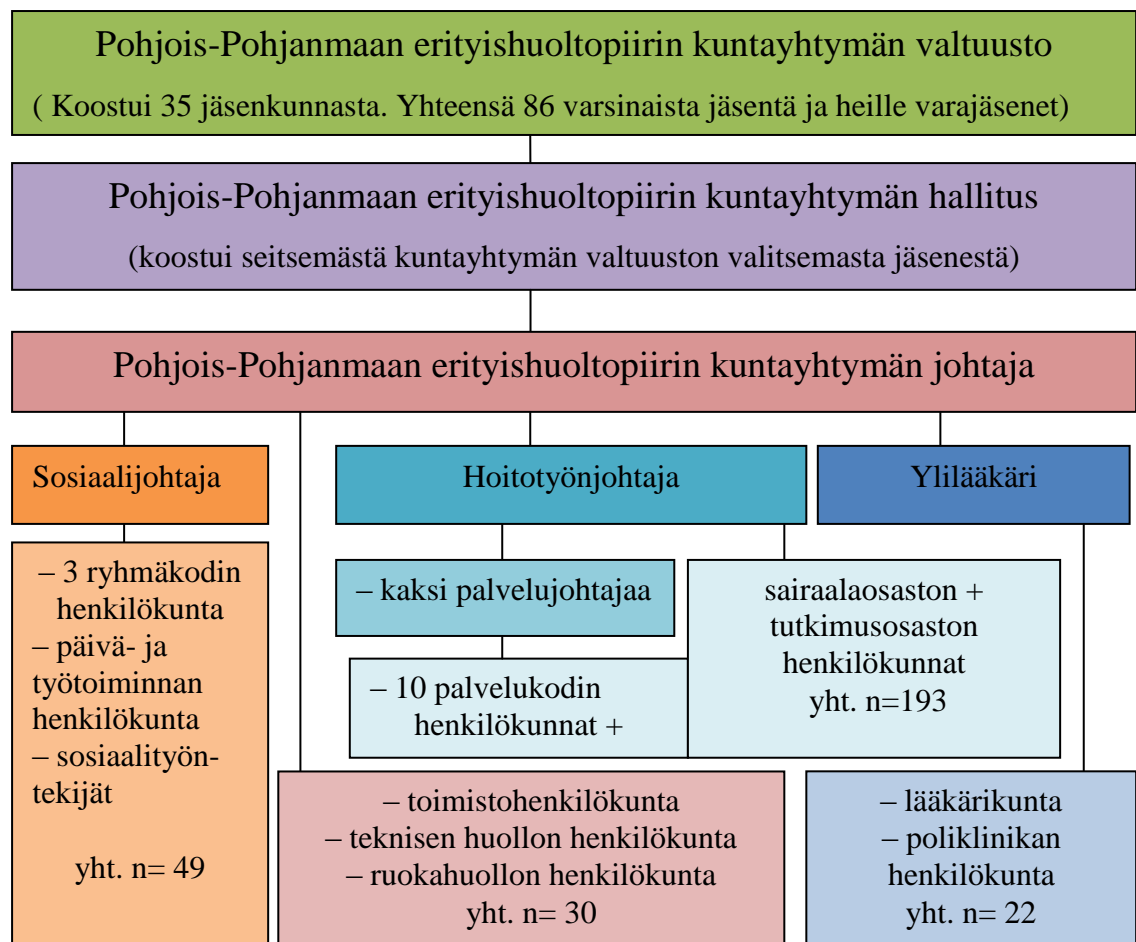
Ensimmäiset keskustelut vajaamielislaitoksen tarpeellisuudesta Pohjois-Suomeen käytiin vuonna 1957. Vuonna 1959 perustettiin Pohjois-Suomen vajaamielisten hoitolaitoksen kuntainliitto. Tässä yhteydessä käytiin keskusteluja siitä, tarvitaanko Pohjois-Suomeen toista keskuslaitosta kehitysvammaisille. Alkuvaiheessa oltiin sitä mieltä, ettei toista laitosta tarvita, mutta vuonna 1962 käynnistettiin Lapin erityishuoltopiirissä toiminta. Jo vuonna 1961 oli Rovaniemellä sijaitseva Kolpeneen huoltolaitos muutettu vajaamielislaitokseksi. Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin kuntainliiton (vuodesta 1993 Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin kuntayhtymä) peruste olemassaololle oli vuonna 1977 säädetyssä laissa kehitysvammaisten erityishuollosta, jossa maa jaettiin erityishuoltopiireihin. Tahkokankaan keskuslaitoksen kuntainliiton liittovaltuuston 12.10.1977 pidetyn valtuustokokouksen kokouspöytäkirjan merkinnöistä ilmenee, että Valtioneuvoston 2.9.1977 tekemän päätöksen perusteella Tahkokankaan keskuslaitoksen kuntainliiton alue jaettiin 1.1.1978 alkaen Pohjois-Pohjanmaan ja Kainuun erityishuoltopiireihin. Tuolloin siirtyi myös Tahkokankaan keskuslaitoksen kuntainliittoon kuulunut Kemin kaupunki Lapin kehitysvammapiiriin. (Taulukko 2.)

Taulukko 2. Pohjois-Suomen vajaamielisten kuntainliitosta osaksi Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiriä (ks. Haastola 1997, 201).

VUOSI	TAPAHTUMA
2010 -	Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän kehitysvammahuollon tuloksikkö
1993 - 2009	Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin kuntayhtymä
1982 - 1992	Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin kuntainliitto
1978 - 1981	Pohjois-Pohjanmaan kehitysvammapiirin kuntainliitto
1978	<i>Kainuun erityishuoltopiirin toiminta alkaa ja Kemin kaupunki siirtyy Pohjois-Pohjanmaan kehitysvammapiiristä Lapin kehitysvammapiiriin</i>
1968 - 1977	Tahkokankaan keskuslaitoksen kuntainliitto
1967 - 1968	Oulun Vajaamielisten Keskuslaitoksen Kuntainliitto
1965 - 1966	Oulun läänin vajaamielisten keskuslaitoksen kuntainliitto
1964	Toiminta virallistui: Oulun läänin vajaamieliskeskuslaitoksen kuntainliitto
1962 - 1964	Oulun vajaamielislaitoksen kuntainliitto
1962	<i>Lapin erityishuoltopiirin toiminta alkaa</i>
1959 - 1961	Pohjois-Suomen vajaamielisten hoitolaitoksen kuntainliitto
1957	Keskustelut vajaamielislaitoksen tarpeellisuudesta Pohjois-Suomessa alkavat

Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin kuntayhtymään vuoden 2009 lopussa kuuluivat kaikki 34 kuntaa Pohjois-Pohjanmaalta sekä Vaalan kunta Kainuun maakunnasta. Poh-

jois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin kuntayhtymän valtuustoon jäsenkunnat valitsivat nelivuotiselle toimikaudelle kunnan asukasluvun määrittämän määrän valtuutettuja. Yhteensä valtuustossa oli 86 jäsentä. Heidän keskuudestaan kuntayhtymän valtuusto valitsi toimikaudelle kuntayhtymän hallituksen. Tahkokankaalla oli vuoden 2009 lopussa 10 palvelukotia, lasten ja nuorten kuntoutusyksikkö, sairaala, tutkimusosasto sekä neuvolatoimintaa harjoittava poliklinikka. Kuntayhtymällä oli lisäksi neljä asumispalveluyksikköä, joissa oli yhteensä 45 autetun asumisen asukasta ja viisi ohjatun asumisen asukasta. Tahkokankaan alueella asuville kehitysvammaisille oli tuolloin myös työ- ja päivätoimintoja sekä virkistys- ja harrastetoimintoja. Lisäksi Tahkokankaan palvelukeskuksessa toimi varasto, ompelimo, ravintokeskus ja tekninen huolto. Kaikkiaan henkilöstöä vuoden 2009 lopussa oli pysyväisluontoisissa virka- ja työsuhteissa noin 300 henkeä. (Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin kuntayhtymän tilinpäätös 2009.) (Kuvio 3.)



Kuvio 3. Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin kuntayhtymän organisaatiokaavio 31.12.2009 luottamushenkilöiden ja vakituisen henkilöstön osalta.

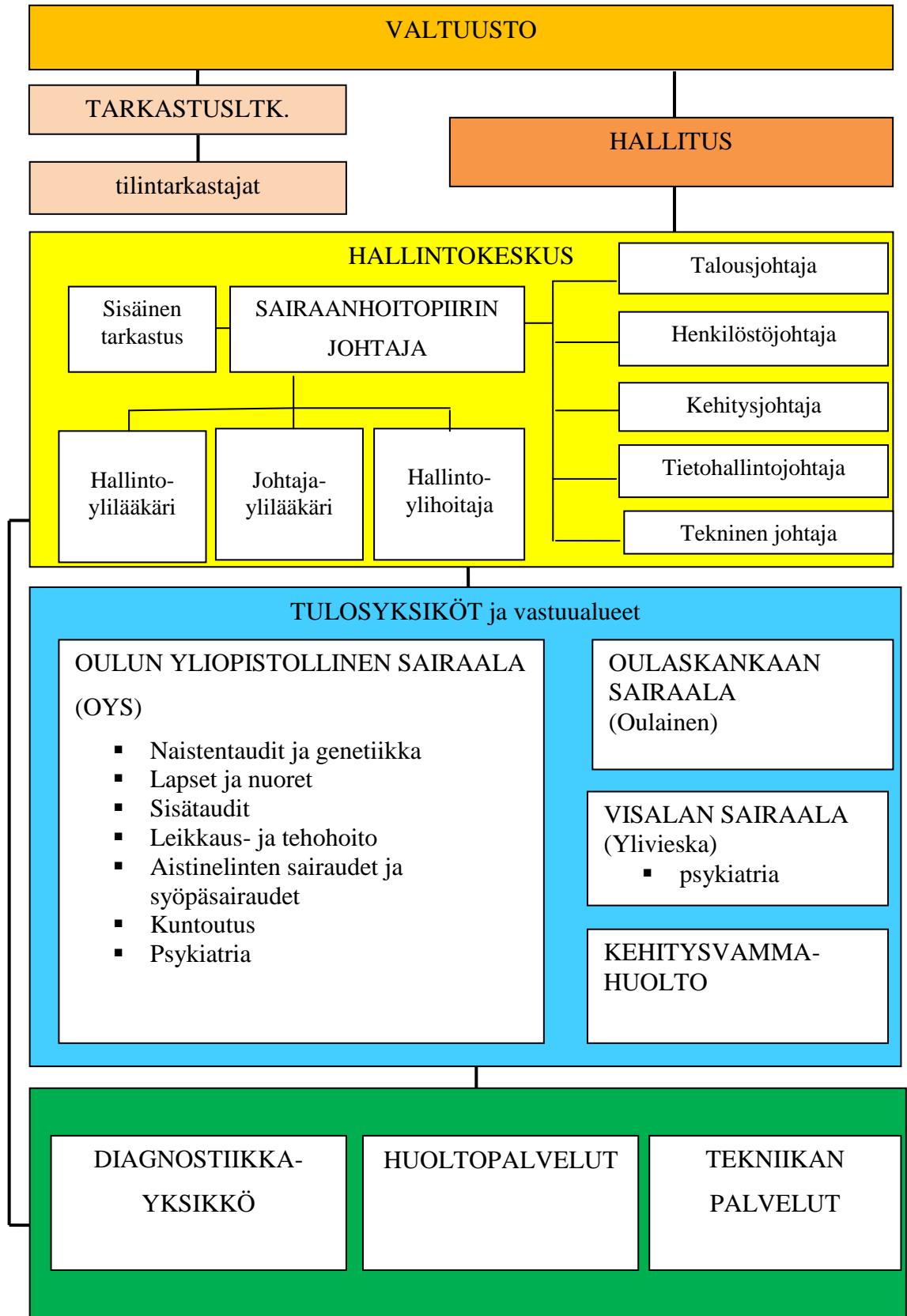
Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin kuntayhtymä vastasi vuoden 2009 loppuun asti toiminta-alueensa vaativasta kehitysvammahuollosta jäsenkuntien määrittämässä laajuudessa. Tuolloin Tahkokankaan palvelukeskuksessa oli laitoshoidon pitkäaikaisasukaspaikkoja 130 ja lyhytaikaisten asukkaiden käytössä päivittäin 18 - 30 paikkaa. Asiakkaat tulivat laitoshoitoon lähinnä lyhytaikaiseen tutkimukseen, kuntoutukseen tai tilapäiseen hoitoon. (Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin kuntayhtymän tilinpäätös 2009.)

Yrityksiä erityishuoltopiirin ja sairaanhoitopiirin organisaatioiden yhdistämiseksi on vuosien saatossa ollut useita. Pohjois-Pohjanmaan maakuntaliitto teki ensimmäisiä selvityksiä erityishuoltopiirin yhdistämiseksi sairaanhoitopiiriin jo vuonna 1985. Syyskokouksessaan vuonna 1988 erityishuoltopiirin kuntainliiton liittovaltuusto kuitenkin päätti, ettei se hyväksy yhdistämistä sairaanhoitopiiriin. Vuoden 1992 kunnallisvaalien jälkeen virisi jälleen keskustelu erityishuoltopiirin liittämisestä sairaanhoitopiiriin. Vuonna 1994 todettiin, että toiminnallista yhteistyötä kuntayhtymien kesken oli mahdollista ja asianmukaista kehittää, mutta erityishuollon toiminnallisen kokonaisuuden ja kokonaisvastuun haluttiin edelleen säilyvän Tahkokankaan palvelukeskuksessa. Asian käsittely kuitenkin jatkui jäsenkunnissa eri instansseissa ja viimein vuoden 1996 lopussa todettiin, että erityishuoltopiirin kuntayhtymä jatkaa edelleen itsenäisenä. (Haastola 1997, 180-190.) (Taulukko 3.)

Taulukko 3. Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin ja sairaanhoitopiirin kuntayhtymien yhdentymisen historiaa. (ks. Haastola 1997, 180-190; Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin kuntayhtymän hallituksen kokouksen pöytäkirja 20.10.2009.)

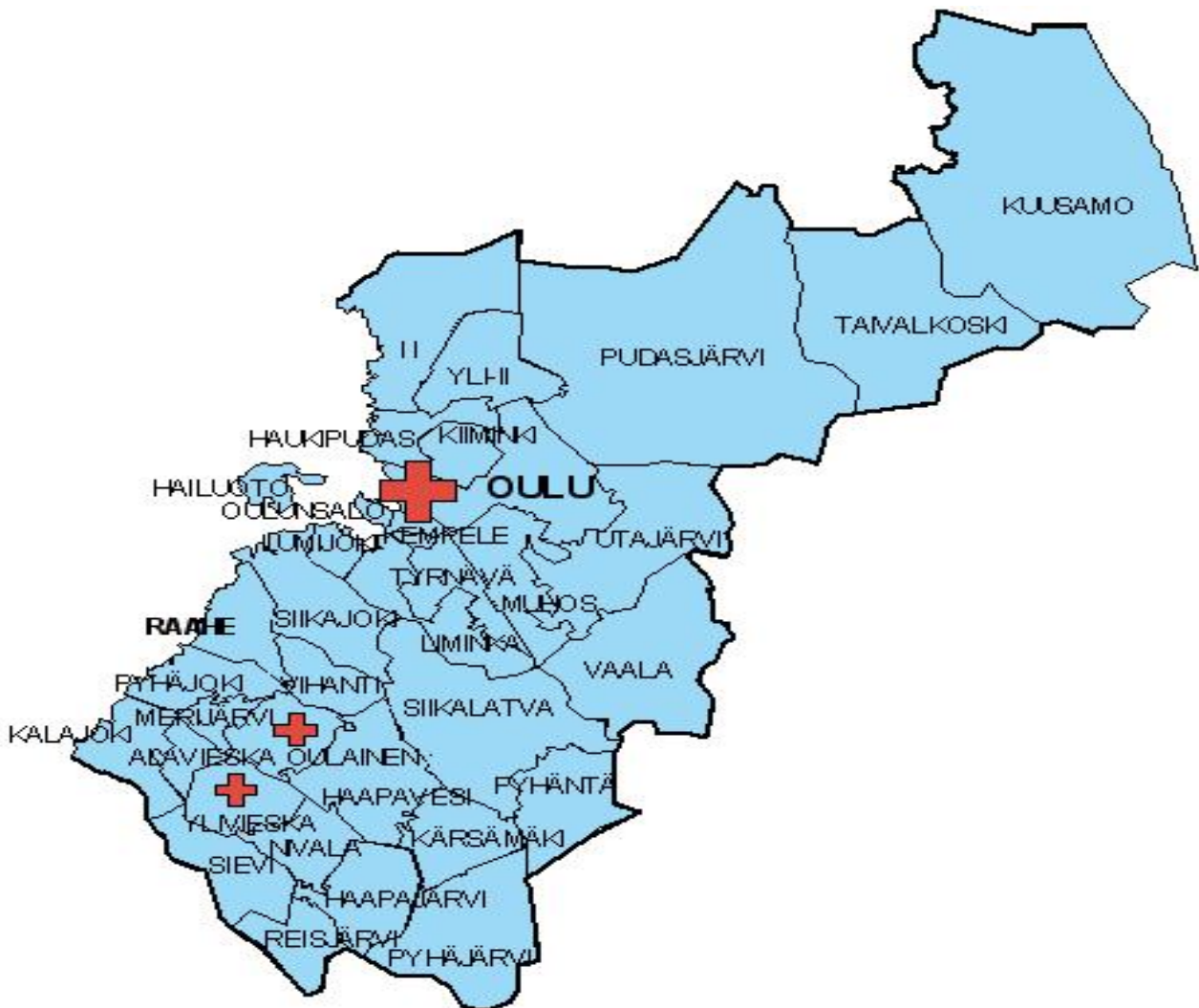
VUOSI	TAPAHTUMA
2010	1.1.2010 Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin kuntayhtymä yhdistettiin Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymään kehitysvammahuollon tulosityksiköksi.
2007	Lain kunta- ja palvelurakennemuutoksesta mukaisesti aloitettiin yhdistymisneuvottelut erityishuoltopiirin yhdistymisestä osaksi sairaanhoitopiirin kuntayhtymää.
1996	Erytyishuoltopiirin kuntayhtymä jatkoi itsenäisenä kuntayhtymänä jäsenkuntiensa kannanottojen mukaisesti.
1994	Selvityksen loppuraportissa todetaan, että toiminnallista yhteistyötä kuntayhtymien kesken kehitetään, mutta erityishuollon toiminnallinen kokonaisuus ja kokonaisvastuut säilyvät erityishuoltopiirissä. Erytyishuoltopiirin valtuusto halusi jäsenkuntiensa kannanottoja yhdistymisen suhteen.
1993	Erytyishuoltopiirin ja sairaanhoitopiirin kuntayhtymien edustajat selvittivät yhdistymistä.
1992	Kunnallisvaalien jälkeen virisi jälleen yhdistymiskeskustelut erityishuoltopiirin liittymisestä sairaanhoitopiiriin.
1989	Erytyishuoltopiirin liittovaltuusto päätti jatkaa itsenäisenä kuntainliittona.
1988	Erytyishuoltopiirin kuntainliiton liittovaltuusto päätti, ettei se hyväksy yhdistymistä sairaanhoitopiiriin. Pohjois-Pohjanmaan maakuntaliiton perustama työryhmä jatkoi kuitenkin selvittelytyötään.
1987	Pohjois-Pohjanmaan maakuntaliitto perusti työryhmän yhdistämään erityishuoltopiirin ja sairaanhoitopiirin toiminnan omina toimintayksikkönään yhden hallinnon alaiseksi.
1985	Pohjois-Pohjanmaan maakuntaliitto teki ensimmäisiä selvityksiä sairaanhoitopiirin ja erityishuoltopiirin yhdistämiseksi.

Vuonna 2007 alettiin jälleen selvittää yhdistymistä tulevan lain kunta- ja palvelurakennemuutoksesta mukaisesti. Selvittelyn tuloksena Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin kuntayhtymä ja Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä viimein yhdistyivät 1.1.2010. (Taulukko 3.) Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin kuntayhtymästä muodostui fuusion myötä Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymään kehitysvammahuollon tulosityksikkö. (Kuvio 4.)



Kuvio 4. Kehitysvammahuollon tulosityksikön sijoittuminen P-P shp:n kuntayhtymän organisaatioon (P-P shp:n ky:n toiminta- ja taloussuunnitelma vuosille 2010-2012)

Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltoapiirin kuntayhtymän ja Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän yhdistyminen tehtiin erikoissairaanhoidon mukaisen sairaanhoitopiiriin ja valtioneuvoston kehitysvammaisten erityishuollosta annetun lain nojalla päätetyn erityishuoltoapiiriin mukaisesti, vaikka niistä olisi ollut mahdollisuus poiketa lain kunta- ja palvelurakennemuutoksesta mukaisesti. (ks. Erikoissairaanhoidon laki 7. pykälä; Laki kehitysvammaisten erityishuollosta 6. pykälä; Laki kunta- ja palvelurakennemuutoksesta 3. pykälä.) (Kuvio 5.)



Kuvio 5. Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiriin kuntayhtymään kuuluvat kunnat. (P-P shp:n jäsenkunnat)

Laki mahdollisti myös maakuntajaosta poikkeamisen, joten yhdistymisessä Kainuun maakuntaan kuuluvan Vaalan kunnan kehitysvammahuolto päätettiin järjestää jatkossa Pohjois-Pohjanmaalla niin kuin oli toimittu jo erityishuoltoapiirin kuntayhtymän aikana (ks. Laki kunta- ja palvelurakennemuutoksesta 3. pykälä). Vaalan kunta kuului jo entuudestaan myös Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiriin kuntayhtymään. (Kuvio 5.)

Taulukko 4. Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymään kuuluvien kuntien yhteenlaskettu asukasmäärä ja pinta-ala. (Kuntien asukasluvut 31.12.2009; Pinta-alat kunnittain 1.1.2010.)

POHJOIS-POHJAN- MAAN SAIRAANHOI- TOPIIRIN KUNTAYH- TYMÄ	ASUKKAITA 31.12.2009	PINTA-ALA km² 1.1.2010
Pohjois-Pohjanmaan maakunnan kunnat yhteensä	392110	35500,92
Vaala (Kainuun maakunnasta)	3400	1302,51
Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymään kuuluvat kunnat yhteensä	395510	36803,43

Vaalan kunnan kuuluminen, maakuntajaosta poiketen, Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymään, ei lisää sairaanhoitopiirin kuntayhtymään kuuluvien kuntien yhteenlaskettua asukasmäärää kuin noin 0,8 prosenttia. Maapinta-ala kasvaa Vaalan myötä noin 3,7 prosenttia. (Taulukko 4.)

3.2 Yhdistymisen suunnittelua

Laki kunta- ja palvelurakennemuutoksesta tuli voimaan 1.1.2008. Lain tarkoituksena on luoda edellytykset kunta- ja palvelurakennemuutokselle. Uudistuksen tarkoituksena on kunnallisen kansanvallan lähtökohdista vahvistaa kunta- ja palvelurakennetta, kehittää palvelujen tuotantotapoja ja organisointia, uudistaa kuntien rahoitus- ja valtionosuusjärjestelmiä sekä tarkistaa kuntien ja valtion välistä tehtäväjakoja siten, että kuntien vastuulla olevien palvelujen järjestämiseen ja tuottamiseen sekä kuntien kehittämiseen on vahva rakenteellinen ja taloudellinen perusta. Tarkoituksena on parantaa tuottavuutta, hillitä kuntien menojen kasvua, luoda edellytyksiä kuntien järjestämien palveluiden ohjauksen kehittämiseksi sekä varmistaa koko maassa laadukkaat ja asukkaiden saatavilla olevat palvelut. (Laki kunta- ja palvelurakennemuutoksesta 1. pykälä.) Laajaa väestöpohjaa edellyttävien palvelujen turvaamiseksi maa on jaettu erikoissairaanhoitolain 7. pykälässä lueteltuihin kuntayhtymiin. Kunnan tulee kuulua yhteen kuntayhtymään. Kuntayhtymän tulee kunnan osoittamassa laajuudessa vastata palveluista, joista säädetään erikoissairaanhoitolaissa ja kehitysvammaisten erityishuollosta annetussa laissa (Laki kunta- ja palvelurakennemuutoksesta 6. pykälä).

Pohjois-Pohjanmaalla lain toteuttamista valmisteltiin jo vuoden 2007 keväällä. Silloin valmistelu päättyi esitykseen Pohjois- Pohjanmaan erityishuoltopiirin kuntayhtymän yhdistämiseksi osaksi Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymää vuoden 2008 alusta. Hanke siirtyi kuitenkin lisävalmisteluun, koska Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän perussopimuksen muutosesitys ei tuolloin saavuttanut riittävää kannatusta jäsenkunnissa. Lisäksi neljä kuntaa asetti yhdistymiselle ehtoja mm. liittyen erityishuoltopiirin kuntayhtymän omaisuuteen.

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän hallituksen vuonna 2008 nimemmän omistajastrategiatyöryhmän yhtenä tehtävänä olikin sitten tehdä esitys siitä, miten Puitelain 6. pykälän tavoitteet Pohjois-Pohjanmaalla toteutetaan. Työryhmässä olivat edustettuna kaikki kuntayhtymien jäsenkunnat. Työryhmän toimeksiannosta viranhaltijatyönä oli valmisteltava esitys siitä, miten vuoden 2007 esityksen pohjalta ehtoja asettaneiden kuntien toiveet, huomioiden puitelain 6. pykälän tavoite, Pohjois-Pohjanmaalla voidaan toteuttaa. Viranhaltijatyöryhmään kuuluivat Jari Parkkonen ja Keijo Koski Oulun kaupungista, Hannu Leskinen ja Pasi Parkkila sairaanhoitopiiristä ja Ari Hietanen erityishuoltopiiristä.

Viranhaltijaselvityksessä Oulun kaupunki, Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä ja Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin kuntayhtymä kävivät erityishuoltopiirin omaisuuden arvioinnin uudelleen läpi. Omassa kannanotossaan Oulun kaupunki oli myös esittänyt oululaisten asiakkaiden erityishuoltopiirin kuntayhtymältä ostettujen ryhmäkotipalvelujen kunnallistamista. Tämän ehdon täyttämiseksi vuoden 2009 alusta kaksi ryhmäkotia ja niiden mukana lähes kaikki kuntayhtymän asumispalveluissa olleet oululaiset asukkaat siirtyivät Oulun kaupungille. Samalla siirtyi kahden ryhmäkodin henkilökunta lähes kokonaisuudessaan Oulun kaupungin palvelukseen. (Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin kuntayhtymän hallituksen pöytäkirja 25.2.2009.)

Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin kuntayhtymän hallitus päätti kokouksessaan 25.2.2009 esittää jäsenkunnilleen, että Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin kuntayhtymä puretaan 31.12.2009 ja toiminta siirtyy Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymään 1.1.2010 alkaen perustettavaan kehitysvammahuollon tuloksikkoon. Esityksen mukaisesti kuntayhtymän jäsenkunnat saivat päättää jatkossakin itse siitä, kuinka paljon ne kuntayhtymän kehitysvammahuollon palveluja käyttävät. Purkamiseen liittyvästä loppuselvityksestä huolehti Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin kuntayhtymän silloin voimassa olleen perussopimuksen mukaisesti erityishuoltopiirin kuntayh-

tymän hallitus 25.2.2009 pidetyn kuntayhtymän hallituksen kokouksen linjauksien mukaisesti. Kokouksessa linjattiin purkamisen edellytykset kuntayhtymän johtajan päätösesityksen mukaisesti seuraavasti:

- Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän perussopimuksen muutosesitys, jossa sairaanhoitopiirin kuntayhtymän tehtäviin lisätään kehitysvammaisten erityishuollon tehtävät, tulee jäsenkunnissa hyväksytyksi.
- Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin varat, velat ja vastuut (mukaan lukien eläkevastuut) siirtyvät peruspääomaosuuksien suhteessa Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirille 1.1.2010 alkaen perustuen erityishuoltopiirin kuntayhtymän vahvistettuihin tilinpäätöstietoihin.
- Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin kuntayhtymän henkilökunta siirtyy Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymälle 31.12.2009 päivän lopusta lukien. Muutos toteutetaan puitelain, yhteistoimintasopimuksen sekä kunnallisessa yleisessä virka- ja työehtosopimuksessa määritellyn yhteistoimintamennettelyn mukaisesti.
- Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin kuntayhtymän muut sitoumukset (sopimukset) siirtyvät Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymälle.
- Muutoksen taloudellisia vaikutuksia seurataan yhteistyössä jäsenkuntien kanssa. (Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin kuntayhtymän hallituksen pöytäkirja 25.2.2009.)

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin hallitus oli kokouksessaan 23.2.2009 käsitellyt sairaanhoitopiirin kuntayhtymän perussopimuksen muutosta. Tuolloin voimassa olleen perussopimuksen 2. pykälän mukaan:

Kuntayhtymä järjestää alueellaan sairaanhoitopiirille ja yliopistolliselle sairaalalle laissa säädetyt tehtävät. Lisäksi kuntayhtymä voi tuottaa terveydenhuollon palveluja ja muita palveluja. Tehtävänsä toteuttamiseksi kuntayhtymä omistaa ja hallitsee sairaaloita ja muita toimintayksiköitä. Valtuuston vahvistamassa hallintosäännössä päätetään kuntayhtymän organisaatiosta sekä jakaantumisesta tulosityksiköihin ja muihin toimintayksiköihin.

Ehdotus perussopimuksen muuttamiseksi:

Kuntayhtymä järjestää alueellaan sairaanhoitopiirille ja yliopistolliselle sairaalalle laissa säädetyt tehtävät. Lisäksi kuntayhtymä voi järjestää ja tuottaa terveydenhuollon ja kehitysvammaisten erityishuollon palveluja ja muita palveluja. Tehtävänsä toteuttamiseksi kuntayhtymä omistaa ja hallitsee sairaaloita ja muita toimintayksiköitä. Valtuuston vahvistamassa hallintosäännössä päätetään kuntayhtymän organisaatiosta sekä jakaantumisesta tulosityksiköihin ja muihin toimintayk-

siköihin. (Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän hallituksen kokouksen pöytäkirja 2/2009.)

Molempien kuntayhtymien hallitukset päättivät lähettää esityksensä jäsenkuntiensa päätettäviksi. Jäsenkunnat halusivat kuitenkin tekstimuutoksen sairaanhoitopiirin kuntayhtymän perussopimukseen joten sairaanhoitopiirin kuntayhtymän hallitus muotoili kokouksessaan 20.4.2009 perussopimustekstiä sairaanhoitopiirin johtajan esityksen mukaisesti uusiksi:

Kuntayhtymä järjestää alueellaan sairaanhoitopiirille ja yliopistolliselle sairaalalle laissa säädetyt tehtävät. Lisäksi kuntayhtymä voi tuottaa terveydenhuollon palveluja ja muita palveluja sekä järjestää ja tuottaa kehitysvammaisten erityishuollon palveluja. Tehtävänsä toteuttamiseksi kuntayhtymä omistaa ja hallitsee sairaaloita ja muita toimintayksiköitä. Valtuuston vahvistamassa hallintosäännössä päätetään kuntayhtymän organisaatiosta sekä jakaantumisesta tulosyksiköihin ja muihin toimintayksiköihin. (Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän hallituksen kokouksen pöytäkirja 5/2009)

Erityishuoltopiirin kuntayhtymän hallitus merkitsi kokouksessaan 20.10.2009 tiedokseen, että jäsenkunnat olivat hyväksyneet yksimielisesti erityishuoltopiirin ja sairaanhoitopiirin yhdistymisen 1.1.2010 alkaen. Näin ollen kuntayhtymän hallitus päätti panna kuntien päätöksen toimeksi siten, että erityishuoltopiirin kuntayhtymän toiminta lakkaisi 31.12.2009. (Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin kuntayhtymän hallituksen kokouksen pöytäkirja 20.10.2009.) Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän hallitus merkitsi kokouksessaan 9.11.2009 tiedokseen, että jäsenkunnat olivat hyväksyneet uuden perussopimuksen. Kuntayhtymän hallitus päätti esittää valtuustolle, että valtuusto toteaa erityishuoltopiirin toiminnan, varojen, velkojen, vastuiden ja sitoumusten siirtyvän Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymälle 1.1.2010 alkaen. (Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän hallituksen pöytäkirja 12/2009.) Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän valtuusto hyväksyi sairaanhoitopiirin kuntayhtymän hallituksen esityksen kokouksessaan 14.12.2009 (Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän valtuuston kokouksen pöytäkirja 3/2009).

Lain työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa mukaan tulee yhteistoiminnallisesti käsitellä henkilöstön asemaan merkittävästi vaikuttavia muutoksia työn organisoinnissa, kunnan palvelurakenteessa, kuntajaossa tai kuntien välisessä yhteistyössä sekä palvelujen uudelleen järjestämisen periaatteita, jos asialla voi olla olennaisia henkilöstövaikutuksia. (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa.) Fuusion toteutuksen suunnittelussa edustuksellista yhteistoimintaa to-

teutettiin erityishuoltopiirin ja sairaanhoitopiirin yhteistoimintaelimissä. Fuusiota käsiteltiin erityishuoltopiirin yhteistyötoimikunnassa pöytäkirjojen mukaan kaksi kertaa. Yhteistyötoimikunnan 25.2.2009 pidetyn kokouksen pöytäkirjan mukaan silloin oli käsitelty kuntayhtymän johtajan esitystä Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin kuntayhtymän purkamisesta ja kuntayhtymän toimintojen jatkosta. Asia oli pöytäkirjamerkintöjen mukaan merkitty tiedoksi. Erityishuoltopiirin yhteistyötoimikunnan 25.6.2009 pidetyssä kokouksessa oli esitelty muutosta ja sen aiheuttamia toimenpiteitä, joita oli käynnistetty kesäkuussa 2009. Asia oli pöytäkirjamerkintöjen mukaan merkitty tiedoksi. Yhdistymisasiaa oli käsitelty sairaanhoitopiirin yhteistyötoimikunnassa 9.9.2009. Asia merkittiin tiedoksi ja todettiin, että Tahkokankaan edustaja voi osallistua sairaanhoitopiirin yhteistyötoimikunnan kokouksiin jo loppuvuoden 2009 aikana. (Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin kuntayhtymän yhteistyötoimikunnan pöytäkirjat 25.2.2009, 25.6.2009, Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän yhteistyötoimikunnan pöytäkirja 9.9.2009.) Välitöntä yhteistoimintaa taas toteutettiin valmistelutyöryhmissä, alatyöryhmissä, infotilaisuuksissa ja työpaikkakokouksissa (Henkilöstön asema Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin toiminnan siirtämisessä osaksi Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin toimintaa kokouspöytäkirja 23.6.2009).

Puitelain mukaisesti Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin ja Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymien uudelleenjärjestelyt, jotka johtivat henkilöstön työnantajan vaihtumiseen, katsottiin liikkeenluovutukseksi. Fuusiossa tapahtuneiden toiminnan uudelleenjärjestelyjen perusteella työnantajalla ei näin ollen ollut oikeutta irtisanoa palvelussuhdetta työsopimuslain tai kunnallisesta viranhaltijasta annetun lain tarkoitetuilla taloudellisilla tai tuotannollisilla irtisanomisperusteilla. Työntekijä tai viranhaltija voidaan kuitenkin irtisanoa, jos hän kieltäytyy vastaanottamasta työnantajan hänelle tarjoamaa työsopimuslain 7. luvun 4. pykälän tai kunnallisesta viranhaltijasta annetun lain 37. pykälän mukaista uutta työtehtävää tai virkaa. Irtisanomiskielto on voimassa viisi vuotta henkilöstön siirtymisestä uuden työnantajan palvelukseen. Kielto koskee edellä mainittujen uudelleenjärjestelyiden kohteena olevissa palveluissa uuden ja vanhan työnantajan palveluksessa työskentelevää henkilöstöä kokonaisuudessaan. (Laki kunta- ja palvelurakennemuutoksesta 13. pykälä.)

3.3 Yhdistymisen toteuttaminen

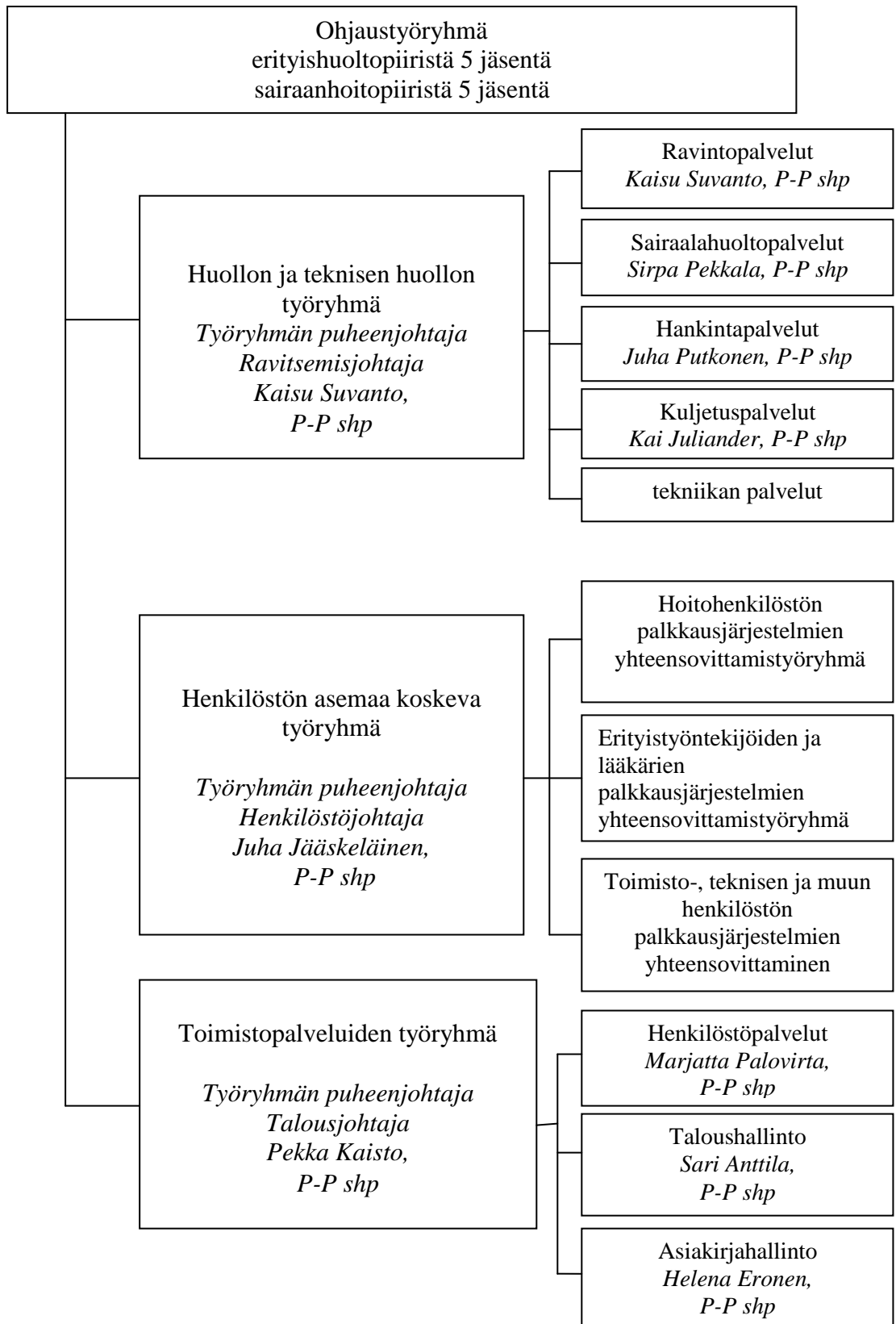
Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin ja Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymien yhdistymiseen päätettiin sairaanhoitopiirin kuntayhtymän hallituksen koko-

uksessa 22.6.2009 perustaa luottamushenkilöistä koostuva ohjausryhmä virkamiehistä koostuvien valmistelutyöryhmien lisäksi. (Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän hallituksen kokouksen pöytäkirja 8/2009.) Ohjausryhmä kokoontui 6.10.2009 ja 1.12.2009. (Taulukko 5.)

Taulukko 5. Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin ja Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymien fuusioon perustetun luottamushenkilöistä koostuvan ohjausryhmän jäsenet.

Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin kuntayhtymä	Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä
valtuuston pj. Viljo Lehmusketo	valtuuston pj. Risto Säkkinen
valtuuston I pj. Aimo Suorsa	valtuuston I pj. Niilo Keränen
valtuuston II pj. Taimi Piippo	valtuuston II pj. Esko Kurvinen
hallituksen pj. Pertti Sankilampi	hallituksen pj. Kyösti Juujärvi
hallituksen vpj. Pentti Mellenius	hallituksen vpj. Eija Säilynoja

Virkamiesvetoiset työryhmät aloittelivat toimintaansa kesäkuun 2009 alussa. Sairaanhoitopiirin johtajan Hannu Leskisen päätöksellä asetettiin neljä työryhmää. Työryhmiä olivat huollon ja teknisenhuollon työryhmä, henkilöstön asemaa koskeva työryhmä, palvelutoiminnan työryhmä sekä toimistopalveluiden työryhmä. Palvelutoiminnan työryhmää ei kuitenkaan käynnistetty. Työryhmät jakaantuivat vielä alatyöryhmiin. (Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän yhteistyötoimikunnan pöytäkirja 9.9.2009) (Kuvio 6.)



Kuvio 6. Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiiriin ja Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiriin kuntayhtymien fuusion valmisteluun perustetut työryhmät ja niiden alatyöryhmät.

Huollon ja teknisen huollon työryhmä käsitteli ravinto-, sairaalahuolto-, hankinta-, kuljetus- ja teknisten palveluiden huoltoa koskevien alatyöryhmien valmistelemia asioita. Sen tehtävänä oli kuvata, mitä yhdistyminen merkitsisi henkilöstöresursseissa ja miten huollon palvelut tultaisiin järjestämään. Työryhmä ja siihen liittyvät alatyöryhmät koostuivat ko. tehtäväalueiden esimiehistä sekä tehtäväalueiden henkilöstöä edustavien ammattijärjestöjen luottamusmiehistä. (Erityishuoltopiirin ja shp:n huollon työryhmän kokousmuistio 1/2009.)

Henkilöstön asemaa koskevan työryhmän tehtävänä oli laatia, selvittää ja tehdä suunnitelmat henkilöstön asemasta muutostilanteessa. Työryhmän jäseninä olivat erityishuoltopiiristä kuntayhtymän johtaja Ari Hietanen sekä eri ammattijärjestöjen edustajat: Harri Paavola (Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL ry.), Irja Ojala (Julkis- ja yksityisalojen toimihenkilöliitto Jyty ry.) , Jarmo Körkkö (Julkisalan koulutettujen neuvottelujärjestö Juko ry.), Irja Suokkonen (Suomen lähi- ja perushoitajaliitto Super ry.) ja Susanna Perämäki-Leinonen (Tehy ry.). Sairaanhoidopiiristä työryhmässä olivat henkilöstöjohtaja Juha Jääskeläinen sekä ammattijärjestöjen edustajista Heino Määttä (Tekniikka ja Terveys KTN ry.), Raija Niemelä (Juko), Aila Väisänen (Jyty), Juha Honkakoski (Tehy), Paula Halonen (Super) ja Raili Nieminen (JHL). (Henkilöstön asema Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin toiminnan siirtämisessä osaksi Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoidopiirin toimintaa kokouspöytäkirja 23.6.2009).

Toimistopalveluiden työryhmän työ organisoitiin kolmeen eri alatyöryhmään. Henkilöstöpalveluiden alatyöryhmä kartoitti erityishuoltopiirin kuntayhtymän henkilöstö- ja palkkahallinnon liittämistä osaksi sairaanhoidopiirin kuntayhtymän henkilöstöpalveluita. (Henkilöstöpalvelut -työryhmän esitys 21.8.2009.) Omana osanaan toimistopalveluiden työryhmän työtä toimi myös tietohallintoon liittyvä työryhmä, jonka tehtävänä oli selvittää tietoliikenneyhteyksiin sekä erilaisiin käyttöoikeuksiin ja lisensseihin liittyvät asiat (Tietohallintotyöryhmän muistio 24.8.2009). Taloushallintotyöryhmä selvitteli taloussuunnitteluun, laskutukseen sekä tileihin liittyviä seikkoja (Erityishuoltopiirin ja sairaanhoidopiirin fuusion valmistelu taloushallinnon osalta).

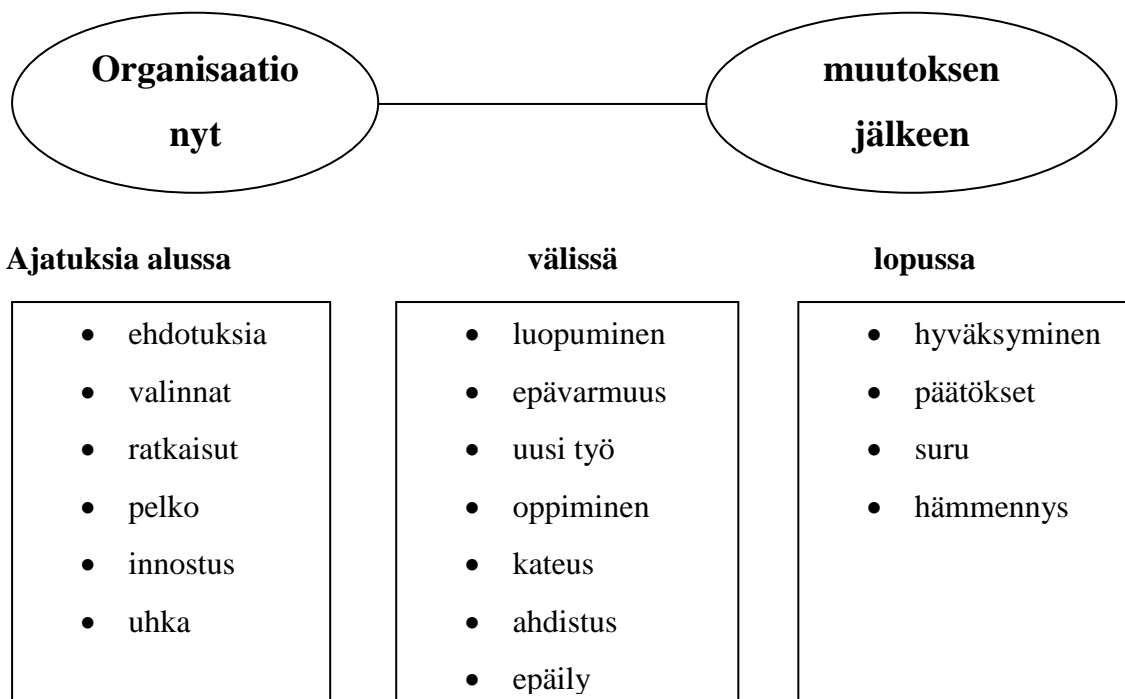
Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin kuntayhtymän yhdistyi siis 1.1.2010 Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoidopiiriin. Suurin henkilöstöön kohdistunut muutos tapahtui ruokahuollon osalta. Tahkokankaan palvelukeskuksen keittiön henkilöstöstä siirrettiin kymmenen Oulun Yliopistollisen sairaalan (OYS) keittiölle ja ainoastaan yksi työntekijä

kijä jäi Tahkokankaan keittiölle järjestämään henkilöstön ruokailumahdollisuutta. Palvelu- ja ryhmäkotien ruokahuolto alettiin järjestää ruokakuljetuksin OYS:stä. Ruoan ja tarvikkeiden kuljetukset OYS:stä kilpailutettiin. Tahkokankaalta lakkautettiin myös ompelimo ja varasto. Varaston työntekijä siirrettiin OYS:ään ja ompelimon työntekijän työpiste siirrettiin kehitysvammaisten työtoiminnanohjauksen alaisuuteen Tahkokankaalle. Toimistohenkilöstöstä siirtyi kolme työntekijää Oulun Yliopistolliseen sairaalaan.

4. ONNISTUNEEN ORGANISAATIOMUUTOKSEN TOTEUTTAMINEN

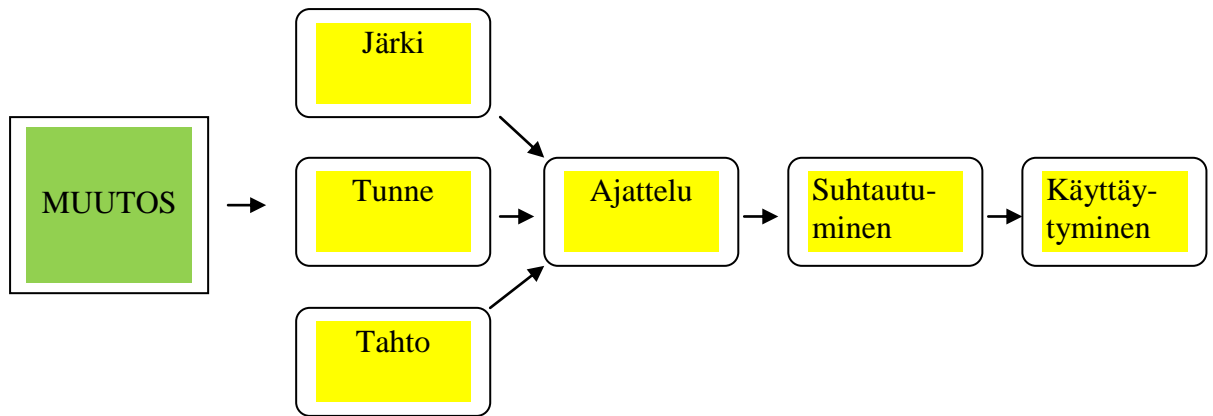
4.1 Muutoksen myllerryksen inhimillinen kokeminen

Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin ja Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymien yhdistymisessä näkyi, henkilöstön vastausten perusteella, muutokseen liittyvänä epävarmuutta, epäilyjä, kyseenalaistamista, vanhasta luopumista sekä uuden opettelua. Nämä ovatkin asioita, joita muutokseen liittyy aina yksilön näkökulmasta. On kestettävä pelkoa, ahdistusta, hämmennystä ja ajoittaista kaaostakin. Muutoksen pyörteissä henkilön on kyettävä myös puolustamaan omia elämänarvojaan ja ammatillisuuttaan. (ks. Setälä 2002, 11.) (Kuvio 7.)



Kuvio 7. Muutos laittaa ihmisen mielessä liikkeelle monenlaisia ajatuksia ja tunteita. (ks. Setälä 2002, 11; Sulavuori 2007, 17.)

Kuullessaan huhunkin muutoksesta ihmisen tunteet liikahtavat. Silloin käynnistyy järjen ja tunteen vuoropuhelu, mikä ohjaa ajattelua. Ajattelu taas johtaa suhtautumisiin, jotka sitten määrittävät ihmisen käyttäytymistä eri tilanteissa. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 26.) (Kuvio 8.)

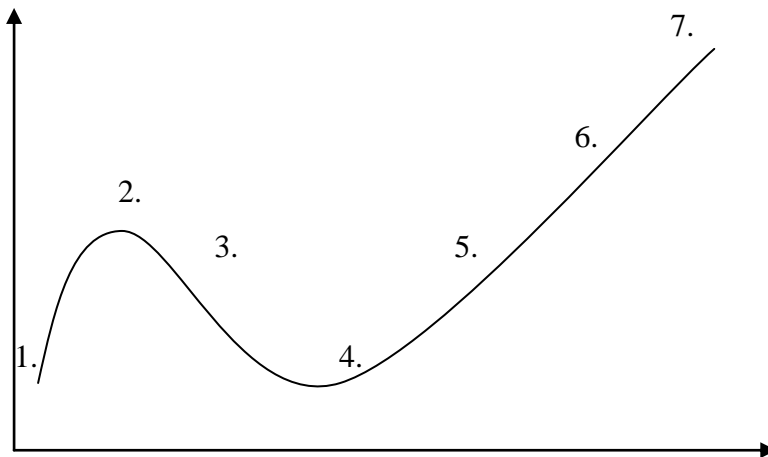


Kuvio 8. Muutos käynnistää järjen ja tunteen välisen mielensisäisen keskustelun, psyykkisen työn. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 27.)

Ihmisen ollessa tasapainossa järki ja tunteet tukevat toisiaan. Tällöin käyttäytyminen on mielekästä. Järki ei kaiken selittämislään poissulje tunteita ja tunteet taas eivät peitä järkeä vyörynsä. Tahtomalla ihminen varmistaa sen, että tunteet tulevat kuulluksi eivätkä ne kasaudu, mutta ne eivät myöskään peitä järjen ääntä. Tahtomista säätelevät kehityspyrkimykset ja tulevaisuuteen suuntautuvat tavoitteet. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 27.) (Kuvio 8)

Muutos järkyttää ihmisen tunnetta omasta kaikkivoipaisuudestaan. Se murtaa tasapainotilan. Jo jonkinlainen kuulopuhekin muutoksesta ravistelee ihmisen sisäistä järjestystä ja laukaisee epävarmuuden, epäluulon, epäoikeudenmukaisuuden ja kiukun tunteita. Tunne on ajattelua ja järkeä nopeampi ja täsmällisempi tilanteen tulkki. Järkeily saattaa olla tunteiden kätkemistä tai jopa niiden kieltämistä, mikäli niiden kohtaaminen on liian tuskallista. Organisaatiotasolla tahtoo olla taipumusta keskittyä järjestelmien maailmaan ja kieltää tunneilottuvuuden olemassa olo. Muutoksen johtajan on huolehdittava siitä, ettei ylirationaalisuus peitä tarpeellista tunneilmastoa. Tunne ei ole järjen vastakohta tai vihollinen vaan se on järjen liittolainen. Muutoksen tarjoamat uudistumisen näkymät tulevat nousemaan ihmisten mielikuviin vasta ajan myötä. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 26-28.)

Ihmisten ajatukset ja tulkinnat organisaatiomuutoksissa vaihtelevat prosessin kuluessa. (Kuvio 9.)



Kuvio 9. Muutoksen psyykkisen prosessoinnin vaiheet (Valtee 2002, 33).

Ensireaktionä ulkoiseen muutosimpulssiin ihminen yleensä reagoi toimintakyvyttömyydellä, pysähtymisellä ja voimattomuuden tunteella. Toisessa vaiheessa hän kieltää muutoksen, vähättelee sitä tai hän kokee eräänlaisen sokaistumisen. Hän uskottelee itselleen, etteihän tässä mitään ihmeellistä tapahdukaan tai että juttuhan on vain yksi huhu muiden joukossa. Vähitellen hän kuitenkin herää muutoksen todellisuuteen ja edessä saattaa olla kolmanteen vaiheeseen liittyvä masennus, näköalattomuus ja apatia. Näistä syistä hän hakeutuu sairauslomalle tai pahimmassa tapauksessa hän ajautuu jopa itsetuhoisiin reaktioihin. Mikäli asioiden sulattelu pysyy kutakuinkin terveissä puitteissa, niin ihminen siirtyy vähitellen neljänteen vaiheeseen, jossa hän hyväksyy realiteetit muutoksen suhteen. Viidennessä vaiheessa ihminen pyrkii uusien vaihtoehtojen löytämiseen sekä kokeiluihin. Kuudennessa vaiheessa hän löytää uuden merkityksen, ymmärryksen sekä jopa uuden tarkoituksen elämälleen. Seitsemäs vaihe on uuden tilanteen sisäistämisen ja uuden tasapainon vaihe. Muutosprosessin psyykkisen kokemisen eteneminen ei käytännössä ole kuitenkaan näin suoraviivaista. Muutoksen sulattaminen on hyvin yksilöllistä. Se vie aikansa, eikä sitä voi juurikaan nopeuttaa. Uusi tasapaino saattaa löytyä vasta pitkällisen henkisen työstämisen jälkeen, joten tämä seikka tulisi ottaa huomioon muutoksen toteuttamisen aikataulussa. (Valtee 2002, 33- 35.) (Kuvio 9.)

Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltoapiirin kuntayhtymän yhdistyessä Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymään ihmisten toimintaorganisaatio muuttui, itse toiminta muuttui osittain ja se tulee vielä jatkossa muuttumaan lisää, informaatioteknologia

muuttui, työn hallitsemiseen liittyvä tieto muuttui sekä osalla työntekijöistä myös työpaikka muuttui tai tulee vielä muuttumaan. Työn ja osaamisen hallinta tällaisessa ympäristön ja työvälineiden muutoksessa saattaa aiheuttaa ihmisille ylikuormitusta, joka taas on merkittävä haaste työhyvinvoinnille. Työnteon sisällön ja työnkuvien monimutkaisuudella on yhteys työkykyyn, jaksamiseen ja motivaatioon sekä työhön sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. (ks. Räikkönen 2007, 65.)

Työntekijän ratkaistavana on jatkuvan muutoksen ja sujuvan työnteon yhtälö. Usein merkittävässä osassa päivittäistä työntekoa on organisaatorakenteiden jatkuva myllertäminen. Muutokset mitätöivät yhteisöjen aikaisempia toimintatapoja ja sisäisiä työkuultuureja. Päivittäistä työtä joudutaan tekemään olemattomin pelisäännöin tilanteessa, jossa esimies- ja johtamisvastuut ovat kyllä uudessa organisaatiokaaviossa selvät, mutta käytännön tasolla ne eivät ole selvinneet kenellekään. Jatkuvana haasteena työntekijällä on tehdä työnsä hyvin samanaikaisessa muutoksessa. Nykyään yhä isomman osan työajasta lohkaisee IT -pohjaisten seurantajärjestelmien ja suoritusten kirjaamis-, raportointi-, palaute-, tilaus-, laskutusjärjestelmien täyttäminen sekä uusien järjestelmien jatkuva opettelu. Ihmisestä on tullut tietokoneen osa tai ainakin töitä tehdään osittain tietotekniikan ehdoilla. Kokemuksellisesti kuvattuna voidaan sanoa, että oma ajatus pitää taivuttaa koneen logiikan, bittiajattelun, mukaiseksi. Usein voi tuntua, etteivät ohjelmat olekaan keskeinen työnteon apu ja helpotus. Tällaisia ajatuksia nousee myös tutkimukseeni liittyvässä avokysymyksessä, jossa kysyin, mikä työssä on muuttunut fuusion myötä psyykkisesti raskaammaksi. (Setälä & Ala-Tuuhonen 2010, 256 – 257.)

Usein organisaatiomuutosten suunnittelijoilla on peruslähtökohtana se, että ihminen toimisi ensisijaisesti rationaalisesti, jolloin ihmisen toimintaa ohjaisivat tosiasiat, järjkevä perustelu ja eteenpäin suuntaava ajattelu. Ihmisellä kuitenkin on mielikuvat, jotka ohjaavat käyttäytymistä ja tunteet, jotka vaikuttavat suhtautumistapoihimme sekä tahto, joka ei aina ole samansuuntainen muutoksen suunnittelijoiden kanssa. (Niskanen & Murto 1998, 146.)

On helppo sanoa, että meidän tulisi suhtautua myönteisesti muutoksiin. Muutosten yhteydessä jokainen työntekijä kuitenkin muodostaa omien persoonallisten havaintojensa pohjalta mielikuvia siitä, mitä muutos tarkoittaa, mitkä ovat sen vaikutukset minuun, työhöni, työympäristööni, minun ja muiden työntekijöiden välisiin suhteisiin sekä minun ja esimiesteni välisiin suhteisiin. Siihen taas, miten kukin ihminen kokee muutok-

sen, vaikuttavat hänen aikaisemmat kokemukset muutoksista. Mikäli hänellä on aiemmin ollut positiivisia kokemuksia muutoksista, sitä positiivisemmiksi muodostuvat hänen mielikuvansa muutoksesta. Jos hänellä taas on ollut huonoja kokemuksia aiemmista eteen tulleista muutoksista, sitä todennäköisemmin hänen mielikuvansa uudesta muutoksestakin värittyvät negatiivisesti. Tunteet pohjaavat mielikuviin. Tunteenomaisen suhtautumistapansa asioihin ihminen muodostaa mielikuvien rakenteen, laadun ja sisällön pohjalta. Mielikuvien ollessa vahvasti negatiivissävytteisiä ovat asiaan liittyvät tunteetkin voimakkaan negatiivisia. Suhtautumistavan muuttaminen on vaikeaa, sillä tunteiden logiikka on erilainen kuin järjen logiikka. Järjen logiikassa jotkut asiat ovat enemmän totta kuin toiset ja ne voidaan erotella. Tunteiden maailmassa ei ole mahdollista tehdä erottelua faktan ja fiktion välillä, vaan kaikki siellä on totta. Tulee muistaa, että kaikki kokemukset ovat niiden kokijalle tosiasioita, siksi tunteet on hyväksyttävä sellaisenaan. Tunteiden hyväksyminen avaa mahdollisuuden suunnata niiden sisältämää suunnatonta energiaa. Kysymys on vain siitä, osaako henkilö suunnata tunteensa oikein. Mikäli tunteet virtaavat aikomusta vastaan, on henkilö pulassa. Jos hän taas saa tunteensa virtaamaan samaan suuntaan päätöstensä kanssa, hän tulee onnistumaan. Tähän liittyy kuitenkin oletus, että hän osaa tehdä hyviä päätöksiä. (ks. Niskanen & Murto 1998, 149; Tahkokallio 1998, 9; Juuti & Virtanen 2009, 124.)

Organisaatiomuutosidean tultua ulkopuolisilta tahoilta on erittäin tärkeää, ettei organisaatiomuutosta koeta vaihtoehtottomaksi pakoksi, vaan neuvoteltavissa olevaksi asiaksi, jossa joustot ovat mahdollisia ja niihin on valmiuksia molemmin puolin. Näin toimittaessa henkilöstö on valmiimpi vapaaehtoisesti suostumaan muutokseen ja sen tuomiin järjestelyihin. Henkilöstön keskuudessa ulkoa ohjautuvaksi ja pakotetuksi koettu organisaatiomuutos taas vaatii heiltä vain mukautumista, sopeutumista ja sietämistä. Tällöin muutosta ohjaavat intressit ja tavoitteet, jotka koetaan järjettömiksi, epärealistisiksi, perusteettomiksi ja kaukaisiksi. Yleensä tällaiseenkin muutokseen mukaututaan, vaikka hieman pitkin hampain. On mahdollista, että joillakin yksilöillä mukautumis- ja sopeutumiskynnys kuitenkin ylittyy. Tämä saattaa ilmetä heillä työmotivaatio-ongelmina, sairastavuuden lisääntymisenä, psyykkisinä ja psykosomaattisina oireina, jaksamisongelmina, lisääntyneinä poissaoloina ja jopa itsetuhoisena käyttäytymisenä. Sietämättömäksi koettuun organisaatiomuutokseen voi moninaisten työyhteisöongelmien ohella liittyä hyvinkin vaikeita yksilöllisiä ja sosiaalisia ongelmia. (Valtee 2002, 19-20.)

Usein kuvitellaan, että suuri osa ihmisistä menettäisi aina tilanteenhallintansa kuullessaan tulevista muutoksista. Useat elämän, työn, luonnon sekä liikenteen katastrofeja ja kriisejä koskevat tutkimukset osoittavat kuitenkin toistuvasti, että enemmistö ihmisistä toimii melko järkevästi ja suunnitelmallisesti. Meillä on kuitenkin monenlaisia tapoja toimia muutostilanteissa. Kriisin kokemiseen vaikuttavat käsityksemme omasta merkityksestämme ja selviytymismahdollisuuksistamme sekä asemamme elämässä. Eroamme myös luontaisten suuntautumistemme osalta. (Saarelma-Thiel 2009, 25; Ylikoski & Ylikoski 2009,41.) (Taulukko 6.)

Taulukko 6. Ihmisten erot luontaisen suuntautumisensa osalta. (Saarelma-Thiel 2009, 25.)

Ekstravertti - Introvertti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Saavatko he energiansa ulkomaailmasta vai sisältään.
Tosiasiallinen - Intuitiivinen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Havainnoivatko he maailmaa keräämällä yksityiskohtaista tietoa aisteillaan vai hamuavatko mahdollisuuksia.
Ajattele - Tunteva	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tekevätkö he päätöksensä loogisin ja faktoihin pohjautuen vai enemmän inhimillisin ja arvopohjaisin perustein.
Järjestelmällinen - Spontaani	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toimivatko he systemaattisen suunnitelmallisesti vai avoimen joustavasti.

Oman hyvinvointimme kannalta on tärkeää, että voimme toimia itsellemme luontaisella tavalla. Niin esimiesten kuin työtovereiden tulee huomioida vuorovaikutustilanteissa se, että jokaisen annetaan toimia itselleen luontaisella tavalla. Tulee myös muistaa, että eri lailla suuntautuvat ihmiset tarvitsevat muutostilanteissa erilaisia asioita. (Saarelma-Thiel 2009, 25.) (Taulukko 7.)

Taulukko 7. Eri lailla suuntautuvien ihmisten tarpeet muutostilanteissa. (ks. Barger & Kirby 1995, 22-37; Saarelma-Thiel 2009, 26-27.)

<p>Ekstravertit (Extraverts) tarvitsevat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • aikaa keskustella siitä, mitä on tapahtumassa • osallistumista, jotain tekemistä • puhumista, puhumista ja vielä kerran puhumista • tulla kuulluiksi; saada äänensä kuuluviin • saada muutoksen käyntiin ja pysyä tahdissa 	<p>Introvertit (Introverts) tarvitsevat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • aikaa pohtia itsekseen, mitä on tapahtumassa • että joku kysyy heidän mielipidettään • mahdollisuutta pohtia asia läpikotaisin itsekseen, kirjallista kommunikaatiota, kahdenkeskisiä keskusteluja • aikaa ajatella läpikotaisesti omaa asemaansa ennen keskusteluja tai tapauksia • aikaa sulatella muutoksia ennen toimintaan ryhtymistä
<p>Tosiasialliset (Sensors) tarvitsevat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • oikeaa tietoa siitä, miksi muutos tapahtuu • tarkennuksia ja yksityiskohtia siitä, mikä tarkalleen ottaen muuttuu • yhteyden suunnitellun muutoksen ja aiemmin vallinneen tilanteen välillä • realistisen kuvan tulevaisuuden suunnitelmista • selkeät ohjeet siitä, mitä on odotettavissa, rooleista ja vastuista tai mahdollisuuksista suunnitella niitä 	<p>Intuitiiviset (Intuitives) tarvitsevat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kaiken kattavia perusteluja muutoksesta • yleissuunnitelman, jonka asioita he voivat käsitellä mielessään • mahdollisuuden suunnitella tulevaisuuden kuvaansa • vaihtoehtoja; yleisohjeen, joka ei ole liian strukturoitu • mahdollisuuden osallistua tulevaisuuden suunnitteluun eli vaikuttaa muutokseen
<p>Ajattelevat (Thinkers) tarvitsevat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • muutoksen takana olevaa logiikkaa • tietoa siitä, mitä systemaattisia muutoksia tulee ja miksi • selkeyttä päätöksenteossa ja muutoksen suunnittelussa • tietoa siitä, mitkä ovat tavoitteet ja mikä tulee olemaan rakenne • näyttöä siitä, että johtajat ovat asiansa osaavia • tasapuolisuutta ja reiluuutta muutoksissa 	<p>Tuntevat (Feelers) tarvitsevat</p> <ul style="list-style-type: none"> • tunnistamista muutoksen vaikutuksista ihmisiin • tietoa ihmisten tarpeiden huomioimisesta • itsensä ja muiden saamista mukaan muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin • tietoa siitä, mitä arvoja muutoksessa painotetaan ja ovatko ne oikeita • näyttöä siitä, että johto välittää muista arvostusta ja tukea
<p>Järjestelmälliset (Judgers) tarvitsevat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • selkeän ja ytimekkään toimintasuunnitelman • määritellyt tulokset ja selkeät päämäärät • aikataulun varustettuna kaikilla vaiheilla • selkeän priorisoinnin • yllätyksettömyyttä • muutoksen loppuun saattamista 	<p>Spontaanit (Perceivers) tarvitsevat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • avoimen suunnitelman • yleiset tunnusluvut • joustavuutta ja paljon vaihtoehtoja • informaatiota ja mahdollisuutta hankkia sitä lisää • rentoutumista (ei panikointia); luottamusta prosessiin • tilaa sopeutua / mukautua muutosprosessiin sen kuluessa

Ihmisten erilaisuus tulisi nimenomaan huomioida muutostilanteiden käsittelyssä. Erityisesti työnjohtoon kuuluvien on hyvä pohtia omaa suhtautumistaan ja selostaa asiat huomioiden vastaanottajien tapa lähestyä niitä. Introvertti tarvitsee aikaa vetäytyä ja miettiä, mutta hänelle on annettava takaraja. Ekstravertti käsittelee asioita puhumalla ne ulos, kuitenkin hänen kommunikaatiolleen on asetettava rajat. Tosiasialliset tarvitsevat selkeät kaaviot ja yksityiskohtaiset selostukset asioiden etenemisestä. Sen sijaan intuitiiviselle riittää pelkkä yleiskuva asiasta. Tunnevan kanssa päätöksistä puhuttaessa tulee muistaa ihmisten tilanteiden huomiointi. Ajattelevalle tulee taas tarjota päteviä argumentteja. Spontaanit ovat valmiimpia siihen, että muutosprosessi elää ja kantaa. Johtajalta taas odotetaan usein järjestelmällisyyttä ja rakenteiden ylläpitoa. (Saarelma-Thiel 2009, 28.) (Taulukko 7.)

Muutoksen hallinnassa peruskysymyksiä ovat, miten saadaan ihmiset hyväksymään ja asennoitumaan myönteisesti organisaatiomuutokseen sekä miten saadaan heidät mukaan sen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Hyvin toteutetussa muutoksessa suunnitteluvaihe on työllistävin ja aikaa vievin vaihe. Onnistunut muutoksen toteuttaminen edellyttää kaikkien osapuolien osallistumista muutoksen suunnitteluun, aktiivista tiedottamista muutoksen perusteista, sisällöstä ja tavoitteista sekä perusteellisia keskusteluja koko työyhteisössä. On pyrittävä aiheettomien uhkakuvien hälventämiseen sekä muutoksen avaamien mahdollisuuksien näkyväksi tekemiseen. Muutoksen toteuttaminen on helpompaa, kun muutokseen liittyvät mielikuvat ja tunteet on voitu käsitellä. Olennaista organisaatiomuutoksessa on henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien turvaaminen. (Niskanen & Murto 1998, 150; Valtee 2002, 35.)

Rajuissa organisaatiomuutoksissa yksilö- ja yhteisötasolla koetaan lähes poikkeuksetta jonkinlainen kriisi, josta toipuminen voi viedä pitkäänkin. Melko usein työnantaja kuitenkin olettaa, että kun muutos on viety läpi, niin organisaatio jatkaa työtään entiseen tapaan tai välittömästi vielä entistä tehokkaamminkin. Kuitenkin yksilö- ja yhteisötasolla psykologinen toipuminen vie aikaa joskus jopa vuosia. Mitä kauemmin työyhteisö on työskennellyt yhdessä ja mitä staattisempaa organisaation toiminta on ollut aiemmin, sitä pidempään toipuminen kestää. (Mauno & Kinnunen 2005, 177.)

Organisaatiomuutosten itsestään selvänä ehtona ja edellytyksenä on yksilöllinen muutosherkkyys. Yleisillä muutoksia koskevilla järjestelmäratkaisuilla ja strategisilla päätöksillä luodaan kyllä puitteita, rakenteita ja mahdollisuuksia uusille toimintatavoille ja käytännöille, mutta vasta työyhteisöjen arjessa ratkaistaan viime

kädessä se, missä määrin nuo mahdollisuudet realisoituvat. Työyhteisössä työskentelevät ihmiset siis ratkaisevat sen, kuinka organisaatiomuutos onnistuu. (Valtee 2002,18).

Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin ja Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymien fuusioon liittyen pidettiin vuoden 2009 aikana kuusi tiedotustilaisuutta erityishuoltopiirin henkilöstölle. Kyselytutkimukseni kahdeksannessa kysymyksessä pyysin vastaajia kertomaan, mikä heidän mielestään fuusiosta tiedottamisessa onnistui. Kyselyn yhdeksännessä kysymyksessä taas kysyin, mikä fuusiossa olisi voitu hoitaa paremmin. Molemmat kysymykset olivat avokysymyksiä. Vastauksia kysymykseen, mikä tiedottamisessa onnistui, tuli 42 kpl. Kysymykseen, mikä tiedottamisessa olisi voitu hoitaa paremmin, vastauksia tuli 53 kpl. Tiedotustilaisuuksia pidettiin hyvinä, koska ne pidettiin koko henkilöstölle, eikä ainoastaan pienelle ydinryhmälle. Moitteita tuli siitä, että palvelukodeilla tehtävästä jaksotyöstä johtuen kaikki eivät aina voineet osallistua niihin. Toivottiinkin, että infoja olisi ollut enemmän, jotta useampien osallistuminen olisi mahdollistunut. Moitteita tiedotustilaisuudet saivat erityisesti siitä, että ne koettiin jo päätettyjen asioiden tiedottamiseksi. Erityisen paljon tiedottaminen koettiin epäonnistuneen siinä, ettei sitä oltu ajateltu siltä kantilta, mitä se merkitsee eri työyksiköille sekä mitä se merkitsee yksittäisille työntekijöille. Ihmiset olisivat halunneet keskustella asioista konkreettisemmalla tasolla juuri siitä, mitä yhdistyminen merkitsee heidän työssään ja työn tekemisessään käytäntöjen tasolla. Tahkokankaan palvelukeskuksen nettisivuilla olleita yhdistymiseen liittyvien työryhmien muistioita pidettiin hyvinä. Huonona pidettiin ainoastaan niiden ilmestymisen hitautta. Myös kirjallista infoa, mitä oli toimitettu työyksiköihin, pidettiin hyvänä. Uuden organisaation myötä tuli paljon uusia käytäntöjä, joiden tiedottamisessa olisi ollut parannettavaa, sillä joidenkin vastaajien mielestä ei esimiehilläkään aina ollut tietoa, miten joidenkin asioiden kanssa tulisi toimia uudessa organisaatiossa. Asioita opiskeltiin ”kantapään kautta”.

Muutoksen yhteydessä ihmisillä on aina tarve tietoon. Mikäli sitä ei ole saatavilla, täyttyy syntynyt tyhjiö huhuilla. Kyselyni vastausten perusteella erityishuoltopiirin ja sairaanhoitopiirin kuntayhtymien yhdistymisessä tiedottamisen hitautta pidettiin ongelmana.” Puskaradio lauloi” ja se synnytti huhuja. Hitaudesta kertoi myös se, että henkilöstö ehti lukea paikallisista lehdistä tietoa yhdistymiseen liittyen, ennen kuin asiat kerrottiin sille. Paras keino huhujen kumoamiseksi olisi nopea, realistinen, kattava ja avoin tiedottaminen. Oleellista on, että nk. virallinen tieto tulee niin ajoissa, että luottamus

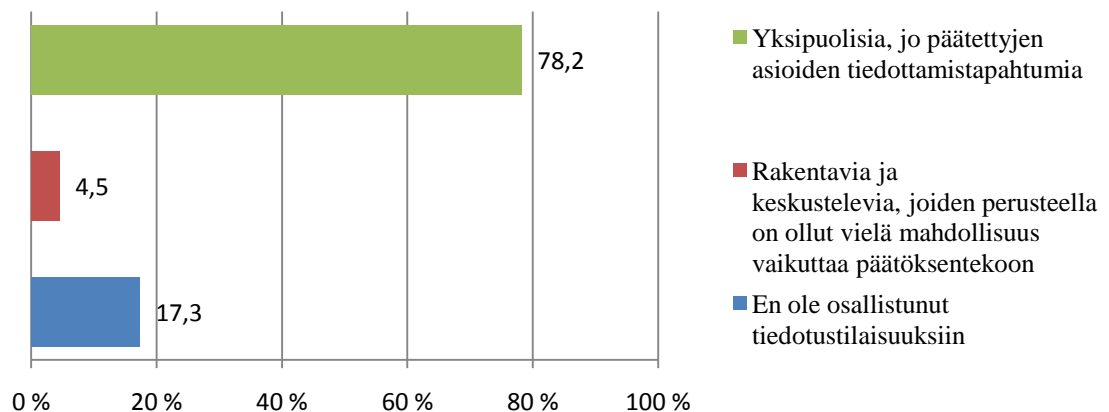
säilyy. Mikäli virallinen tieto tulee henkilöstölle vasta jälkijunassa, oikeakin tieto tuntuu epäluotettavalta. (ks. Ylikoski & Ylikoski 2009, 40.) (Taulukko 8.)

Taulukko 8. Virallinen tieto muutoksesta ja mielikuviin muotoutuva huhutodellisuus. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 41.)

Virallinen tieto muutoksesta	Mielikuviin muotoutuva huhutodellisuus
<ul style="list-style-type: none"> • innostaa • yhdensuuntaistaa • vaatii työtä 	<ul style="list-style-type: none"> • laajenee tietotyhjiössä • vie energiaa • on aggressiivista • syntyy itsestään • tarttuu • antaa näennäisturvaa

Muutosviestinnässä tulee ottaa huomioon huhutodellisuuden voima ja sen laajenemisen helppous. Viestintä muutoksen suunnittelussa ja toteuttamisen pyörteissä on toteutettava niin, ettei huhutodellisuudelle jää elintilaa. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 40.) (Taulukko 8.)

Tiedottamiseen liittyen kysyin opinnäytetyöni kyselyn kuudennessa kysymyksessä vastaajien arvioita järjestettyjen infotilaisuuksien luonteesta. Vastaajat saivat arvioida, olivatko järjestetyt tiedotustilaisuudet jo päätettyjen asioiden tiedottamista vai olivatko ne rakentavia ja keskustelevia, joissa oli vielä mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon. Vastausvaihtoehtona oli myös vaihtoehto, jossa vastaaja ilmoitti, ettei hän ollut osallistunut tiedotustilaisuuksiin. (Kuvio10.)



Kuvio 10. Infotilaisuuksien luonne prosentuaalisesti. (n=110)

Lähes 80 prosenttia kysymykseen vastanneista koki fuusioon liittyneet tiedotustilaisuudet yksipuolisiksi, jo päätettyjen asioiden tiedottamista pahtumiksi. Ainoastaan alle viisi prosenttia kaikkiaan 110:stä kysymykseen vastanneesta oli sitä mieltä, että infotilaisuudet olivat olleet rakentavia ja keskustelevia, joiden perusteella oli ollut vielä mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon. Hieman alle viidennes vastaajista taas ilmoitti, etteivät he ole osallistuneet tiedotustilaisuuksiin ollenkaan. (Kuvio 10.)

Muutostiedotuskulttuureja on sekä yksi- että kaksisuuntaista. Yksisuuntaisessa muutostiedotuskulttuurissa tietoa välitetään juuri sen verran kuin on pakko. Muutostiedotuksen sisällöstä ja tiedotuksen ajoituksesta päättää tavallisesti organisaation ylin johto täydennettynä muutosta läpi vievällä ydinryhmällä. Tiedon oletetaan valuvan organisaatiohierarkiassa ylhäältä alaspäin. Tietoa välitetään tavanomaisesti päätöksentekoon liittyen, mutta jälkikäteisesti. Tiedon välityksen keskiössä yksisuuntaisessa viestinnässä ovat verbaaliseen muotoon puettut artefaktit, kuten strategia-asiakirjat, dokumentit, esitteet ja muistioidet. Yksisuuntainen muutostiedotuskulttuuri perustuu oletukseen, että rationaalinen ihminen lukee ja omaksuu saatavilla olevat dokumentit. Näin tehden hän muodostaa niistä valtavirran mukaisen käsityksen organisaatiomuutoksen tilasta. Kaksisuuntaisessa muutosviestintäkulttuurissa tiedon välittäminen perustuu proaktiivisuuteen. Tällä voidaan mahdollistaa koko organisaation henkilöstön osallistuminen jo muutoksen suunnitteluun. Tiedon sisällöt ovat yhteisen pohdinnan ja ymmärryksen tulosta. Tämä edellyttää, että viestintä on ajallisesti jatkuvaa ja sitä toteutetaan periaatteella, että ”kaikki tiedossa oleva jaetaan”. Kaksisuuntaisessa muutosviestintäkulttuurissa viestin sisältö muokataan sellaiseen muotoon, että se on ymmärrettävää. Tiedon välityksessä perusajatuksena ovat puhe ja läsnäolo eivät niinkään erilaiset dokumentit. Tällä tavalla kasvotusten olemalla voidaan parantaa viestin perille menemistä. Perinteisellä yksisuuntaisella ja virallisella tiedottamisella on edelleen tärkeä ja merkittävä asemansa tiedotuskulttuurissa, mutta sen rinnalle tarvitaan dialogiin perustuvia viestintämahdollisuuksia. Näiden kautta ihmisille annetaan mahdollisuus keskusteluun, kokemusten jakamiseen, kuulluksi ja ymmärretyksi tulemiseen sanoin ja teoin, osallistumiseen sekä arvostukseen. Näillä vuorovaikutteisilla areenoilla voidaan nostaa huhujen ja uhkakuvien alentamaa luottamuksen ja sitoutumisen tasoa. (Juuti & Virtanen 2009, 106-107; Ylikoski & Ylikoski 2009, 111-113.)

Muutoksen henkisen kokemisen vaiheita ajatellen tiedottamisella on erittäin tärkeä merkitys lamaantumisen ja kieltämisen vaiheessa. Selkeyttä ja realismia alkuhämmennyk-

seen tuo, kun henkilöstölle kerrotaan mahdollisimman selkeästi ja konkreettisesti muun muassa siitä, millä perusteella organisaatiomuutos toteutetaan, mitä sillä tavoitellaan, mitä se muuttaa ja miten, minkälainen on aikataulu, miten se vaikuttaa ihmisten asemaan, työtehtäviin ja työyhteisöihin. Yksittäiselle ihmiselle tulee avata, mikä hänen omassa työssään muuttuu ja mikä ei, millä tavalla hänen odotetaan kehittävän työtään ja keiden kanssa sekä minkälainen osaaminen ja pätevyys ovat tarpeen. Suurissa infotilaisuuksissa ihminen ei voi saada vastauksia häntä itseään koskeviin kysymyksiinsä. On lähes mahdotonta löytää itseään muutoksen taustoja selventävistä tai organisaation uutta visiota ja strategioita kuvaavista tai edes uutta organisaatorakennetta selventävistä kalvoista ja kaavioista. Kuitenkin tavoitteeksi voidaan asettaa se, että jokainen voisi löytää itsensä osana organisaation visiota ja ymmärtää, mitä häneltä odotetaan tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Suuri infotilaisuus on väärä foorumi tehdä tällainen löytöretki, vaan se tulisi tehdä omassa työyhteisössä tai muussa sovitussa rakenteessa. (Valtee 2002, 34; Ylikoski & Ylikoski 2009, 112.)

Työyhteisöissä keskustelut muutoksesta tulisi käynnistää hyvin nopeasti, sillä niissä keskustelut onnistuessaan voivat antaa työyhteisön jäsenille yhteisöllistä tukea ja suojaa muutoksen todellisuudessa. Työryhmässä sen jäsenet näkevät ja kokevat samat tapahtumat eri tavalla. Tämä on rikkaus, sillä vuorovaikutustilanteissa ryhmän jäsenet voivat vertailla tunteitaan ja todellisuuksiaan, minkä lopputuloksena on parempi yhteisymmärrys ja yhteisen todellisuuden tavoittelu. Muutosviestinnässä keskeisenä vaatimuksena on sen ymmärrettävyys ja konkreettisuus. Työyhteisön on saatava sellaista tietoa, että se voi sen turvin yhdessä ymmärtää minkälaisista muutoksista on kyse ja mikä oman työyhteisön työn sisällöissä, työtavoissa, työtaidoissa ja työnjaossa muuttuu ja miten. Tietoa on saatava myös siitä, minkälaisiin asioihin työyhteisö voi vaikuttaa itse ja mikä tulee ”ulkoa annettuna”. Tulee muistaa, että ymmärtäminen ei tarkoita suoranaista asioiden hyväksymistä, vaan sitä, että asioista osataan keskustella ja osataan myös arvostaa omista käsityksistä poikkeavia mielipiteitä. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 112-113.)

Suomi menestyy Euroopan Unionin jäsenmaiden kesken tehdyissä työelämävertailuissa hyvin. Suomalainen työelämä on parantunut useimmilla työelämän mittareilla mitattuna, mutta muutoksia koskevan tiedon saannissa laahaamme jälkijoukoissa. Suomalaiset kokevat, etteivät he saa riittävästi tietoa tulossa olevista muutoksista. Tästä on seurauksena epävarmuutta, ennustamattomuutta ja työn mielekkyyden vähenemistä, joten

näissäkin seikoissa olemme vertailuissa heikosti menestyviä. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 113.)

4.2 Onnistunut muutosjohtaminen joukkojensa keskellä

Suunniteltaessa organisaatiomuutosprosessia se tavallisesti kuvataan lineaarisesti. Ensimmäistä askelta seuraa toinen askel, sitten kolmas ja niin edelleen. Vaikka muutoksen toteuttamisessa yritetään seurata näitä askeleita, niin se, mitä varsinaisesti tapahtuu, on kaikkea muuta kuin lineaarista etenemistä. Prosessin toteutus on sotkuinen. Asiat eivät etene tarkasti niin kuin oli suunniteltu. Ihmiset tekevät asiat omalla tavallaan, eivätkä aina noudata suunnitelmaa. Jotkut vastustavat ja jotkut jopa sabotoivat prosessia. Ne, joiden ennakoitiin tukevan tai vastustavan suunnitelmaa, ovatkin todellisuudessa käyttäytyneet juuri vastakkaisella tavalla. Lyhyesti voidaan sanoa, että prosessissa tapahtuu ennalta arvaamattomia asioita. Muutoksen johtajat sanovat usein, että jokainen eteenpäin otettu askel näyttääkin vievän kaksi askelta taaksepäin. Jokin tarvitsee aina korjausta, jotta päästään takaisin eteenpäin vievälle uralle. Kaiken kaoottisuuden keskellä ihmiset alkavatkin yhä enemmän kysellä johtajuuden perään. (Burke 2008,12.)

Muutosjohtamisesta on kysymys silloin, kun organisaation vakiintuneita toimintamalleja vaihdetaan toimintaprosesseja uudistaen. On erotettava kriisijohtaminen muutosjohtamisesta. Kriisi on kuin tulipalo, joka on sammutettava heti. Muutos taas vie aikaa ja se saakin sitä viedä. (Toivola 2010, 135.)

Johdon tehtävänä on asettaa omat tavoitteensa muutokselle sekä luoda edellytykset sille, että kaikki voivat osallistua muutoksen suunnitteluun ja tulevaisuuden hahmottamiseen. Pelkästään johtokeskeisesti toteutetussa muutoksessa lopputulos voi olla hyvinkin erilainen, mitä alun perin tavoiteltiin. (Niskanen & Murto 1998, 152.)

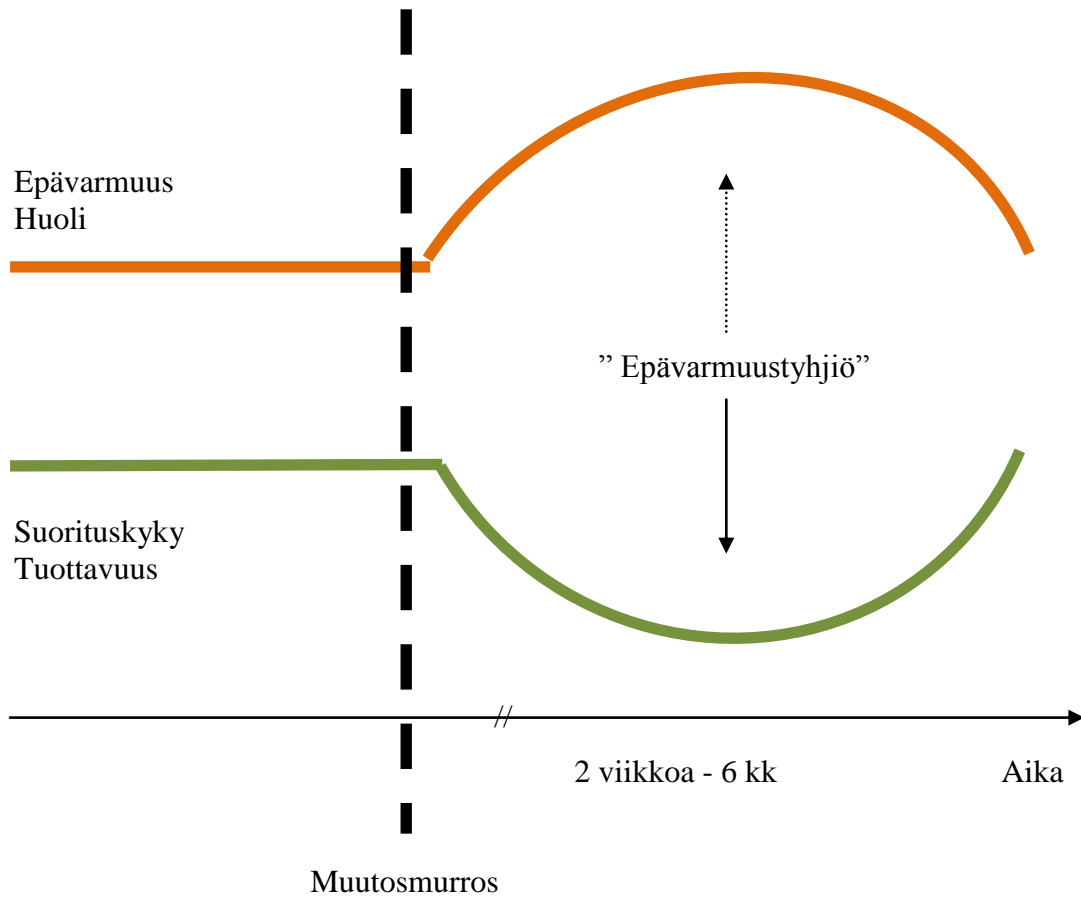
Sosiaalisessa oikeudenmukaisuusteoriassa korostetaan menettelytapojen, panosten ja tuotosten välistä sekä sosiaaliin vuorovaikutus suhteisiin liittyvää oikeudenmukaisuutta, jotka kytkeytyvät myös organisaatiomuutoksiin ja työn epävarmuuteen. Menettelytapojen epäoikeudenmukaisuutta työntekijä kokee, jos johto ei tarjoa työntekijän mielestä selkeitä ja riittäviä taloudellisia perusteita organisaatiomuutokselle. Panosten ja tuotosten välisestä epäoikeudenmukaisuudesta taas on kyse esimerkiksi silloin, kun työntekijä on palvellut samaa organisaatiota hyvin pitkään ja joutuu itse muutoksen

kohteeksi. Tällaisessa tilanteessa työntekijä kokee, ettei työnantaja arvosta hänen työpanostaan ja näin ollen panosten ja tuotosten välillä on epäsuhtaa. Vuorovaikutussuhteisiin liittyvästä epäoikeudenmukaisuudesta taas on kyse, kun työntekijät kokevat, että organisaation johto suhtautuu välinpitämättömästi henkilöstön näkemyksiin, eikä sitä kuulla riittävästi organisaatiomuutoksen muutosprosessin missään vaiheessa. Mikäli muutoksista tiedottaminen on henkilöstön mielestä puutteellista, se kertoo myös sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyvästä epäoikeudenmukaisuudesta. Heikko ja epäoikeudenmukainen muutosjohtaminen voi lisätä henkilöstön kokemaa työn epävarmuutta organisaatiomuutoksessa. Muutoksen tulos riippuu pitkälti toteutustavasta, siis johtamisesta. Johtajuus näkyy suuntia koskevissa päätöksissä, tiedottamisessa, keskinäisessä vuorovaikutuksessa sekä henkilöstön todellisissa vaikutusmahdollisuuksissa. Kokemus arvostuksesta ja asioihin vaikuttamisesta määrittävät eniten sitä, miten henkilöstö sitoutuu muutoksiin. Johtamisessa merkittävässä osassa on myös vuorovaikutus, sillä ilman rohkeaa ja rakentavaa palautetta työntekijöiltään esimies ei voi ymmärtää vaikutuksiaan työyhteisössään. (Mauno & Kinnunen 2005, 175-176; Ylikoski & Ylikoski 2009, 16-17, 70-71.)

Muutosjohtajan on tulevaisuuteen tähyilyn lisäksi osattava myös tarkentaa katsettaan lähellään oleviin ihmisiin. Hänellä tulisi olla taito johtaa joukkojaan keskeltä, toimimalla itse joukon mukana, sekä tuottaa työyhteisön jäsenille erilaisia valmiuksia ja toiminnan edellytyksiä. Muutosjohtajan on myös tiedettävä, mistä muutoksessa syvimiltään on kyse. Hänen tulee toteuttaa sellaisia ratkaisuja, joilla vältetään muutoksessa joko äärimmäisyyksiin asti viety organisaation etujen ajaminen työntekijöiden tarpeita huomioimatta tai, joilla vältetään muutoksen painottuminen liiaksi ihmissuhteiden hoitamiseen, kunkin omien tavoitteiden tyydyttämiseen tahi yhteensopivien työparien tai ryhmien kemioiden säätelyyn. Muutosjohtajan on siis kuljettava ”kultaista keskietä”, jotta molempien tahojen edut tulevat riittävästi, muttei kuitenkaan liiaksi huomioiduksi. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 16-17, 70-71.)

Muutoksen murroskohdassa yksilöiden toimintakyky, ja sen myötä myös tuottavuus, laskee tilapäisesti. Tätä lisäävät samanaikaiset epävarmuuden tunteet ja esiin pyrkivä luopumisen alakulo. Syntyy ns. ”epävarmuustyhjiö” eli tuottavuuden laskun vaihe. (Kuvio 11.) Tämä saattaa olla kokemattomalle esimiehelle yllätys ja johtaa siihen, että muutostunteista pyritään eroon käskyttämällä ja liian kiireisesti. Muutosjohtajan on tun-

nistettava yksilöiden tunnereaktiot ja toimia aktiivisesti tunteiden kohtaamisen helpottamiseksi. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 71-72.)



Kuvio 11. Epävarmuustyhjiö syntyy muutosta koskevan tiedon jälkeen. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 71.)

Muutoksessa herää aina tunteita. Tunteiden hyväksyminen ja tilan tekeminen niille vapauttaa niihin sitoutuvan energian. Tunteiden kieltäminen tai jäädyttäminen johtaa tunnekasautumiin, joilla on taipumus purkautua hallitsemattomasti. Tämä koskee sekä muutosjohtajaa itseään että hänen työyhteisöään. Muutosjohtamiseen tulee kuulua aktiivinen tunteiden kohtaamista helpottava toiminta. (Taulukko 9.)

Taulukko 9. Muutosjohtamiseen kuuluva tunteiden kohtaamista helpottava toiminta. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 72.)

TOIMI	SEURAUUS
<ul style="list-style-type: none"> Ehkäistään mahdolliset muutosta koskevat väärinkäsitykset huolellisella tiedottamisella. 	Tiedon avulla uhan ja epävarmuuden kokemukset kääntyvät aktiivisuudeksi.
<ul style="list-style-type: none"> Huolehditaan riittävästä muutoksen siirtymäajasta ja ajoitetaan tapahtumat sekä tiedotus oikein. 	Työstämisaika mahdollistaa luopumisen, sitoutumisen ja uuteen kiinnittymisen.
<ul style="list-style-type: none"> Osoitetaan arvostusta ja kannustetaan henkilöstöä. 	Itsetunnon järkkymisiltä vältytään ja uuden ammattiroolin omaksuminen nopeutuu.
<ul style="list-style-type: none"> Annetaan yhteisöllistä tukea. 	Sosiaalinen tuki vähentää eristymistä ja työyhteisöjen yhteistoiminta tehostuu.
<ul style="list-style-type: none"> Järjestetään tukipalvelua. 	Tukea järjestetään niille, joilla on vaikea kohdata tunnereaktioitaan, jotta heidän olonsa helpottuisi.

Muutosjohtaminen on kaikkien yhteistä ponnistelua ja muutosvaiheiden läpikäyntiä, jota määrittävät yksilöiden tulkinnat tilanteesta, yhteisön vuorovaikutusilmiöt ja johtamisen ratkaisut sekä toimintaa koskevat päätökset. Muutosjohtajan on oltava henkisesti koko ajan läsnä työyhteisössään. Muutostilanteessa läsnäolo on erilaista kuin vakaisissa oloissa. Muutoksen pyörteissä esimies saattaa kokea läsnäolovaikeutta, koska hänellä ei ole mitään erityistä annettavaa tai kerrottavaa tilanteesta. Kuitenkin esimiehen läsnäolo on tärkeää. Keskeistä ei ole se, mitä hän ehtii sanoa ja selittää, vaan se, mitä hän ehtii kuulla hermostumatta, ahdistumatta, hosumatta tai väsymättä. Hänen tulee kuulla sellaisella tavalla, ettei hän kiiruhda selittämään pois tai antamaan hyviä neuvoja. Puhujan tunne siitä, että esimies kestää ja jaksaa kuunnella häntä ja että hän tulee nähdyksi ja kuulluksi, on arvokasta. Arvokasta on myös se, että näin menetellen ryhmässä oleva viisaus ja ryhmän jäsenten kyky tukea sekä ymmärtää toinen toisiaan (myös esimiestään) pääsee esiin. Onnistuneen muutoksen taustalla on samanaikaisesti hyvää prosessin ja muutoksen johtamista, henkilöstöjohtamista, esimiestoimintaa sekä työyhteisön ja yksilöllistä työntekijöiden johtamista. Mikäli muutos epäonnistuu, silloin yleensä yksi tai useampi edellä mainituista ovat olleet ongelmallisia. (Stenvall & Syväjärvi & Vakkala 2008, 102; Ylikoski & Ylikoski 2009, 72-73.)

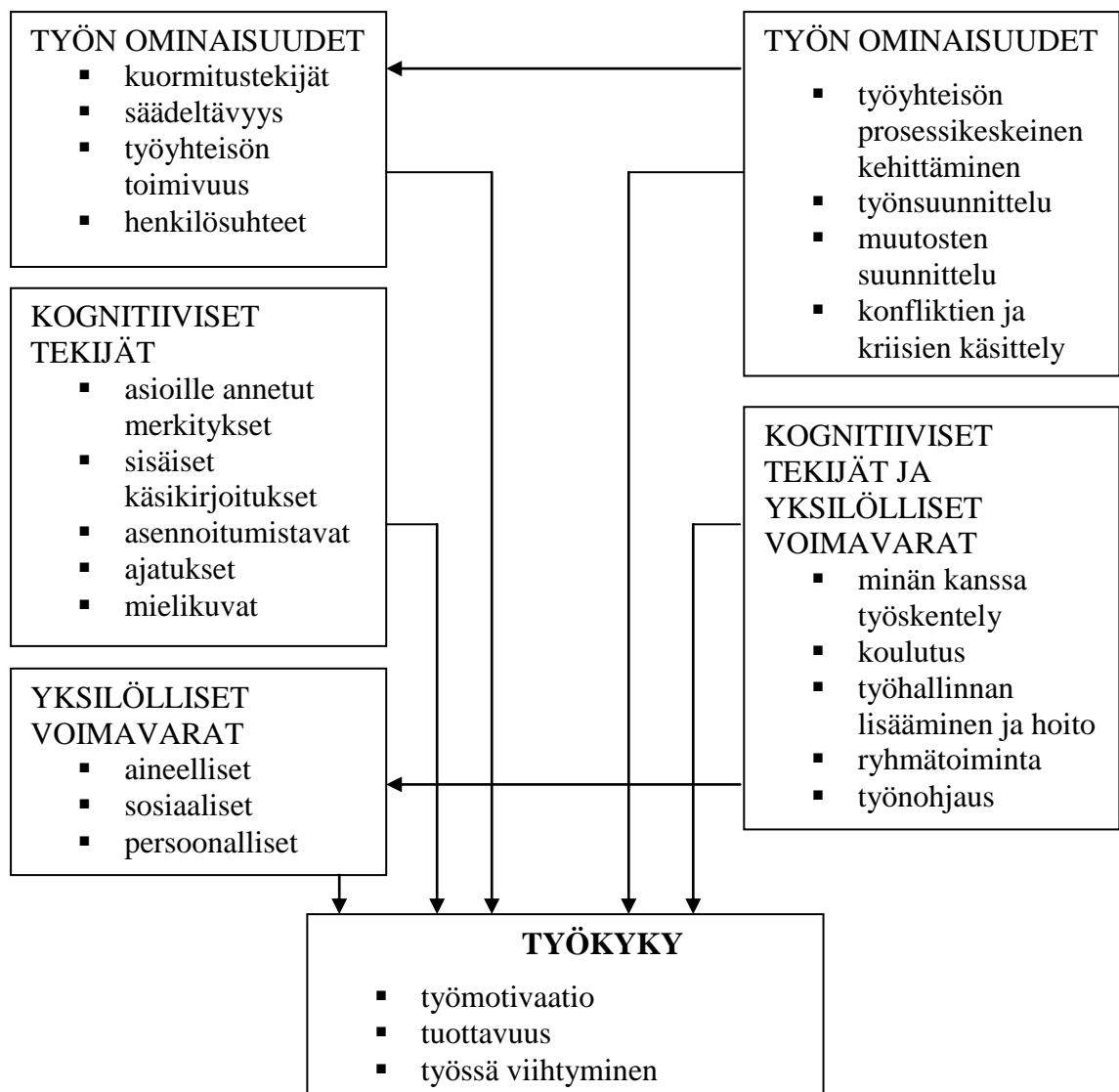
5. TYÖSSÄ JAKSAMISESTA TYÖSSÄ JATKAMISEEN

5.1 Työssä jaksaminen

Pohjois-Pohjanmaan erityishuolto- ja sairaanhoitopiirin kuntayhtymien fuusio toi henkilöstön työssä jaksamiseen lisäkuormitusta. Huomattava osa entisen erityishuolto- ja sairaanhoitopiirin työntekijöistä teki ja tekee edelleen jaksotyötä, mikä jo sinällään on merkittävä seikka työssä jaksamisen kannalta. Lisäksi henkilöstön ikääntyminen (keski-ikä 45 vuotta) asettaa omia vaatimuksiaan työssä jaksamiselle.

Jaksamiseen vaikuttavat tekijät

Mikä auttaa jaksamaan



Kuvio 12. Työssä jaksaminen. (Niskanen & Murto & Haapamäki 1998, 19.)

Työntekijän kannalta sopiva ja mielekäs työ edistää terveyttä ja työkykyä. Työn tulisi vastata työntekijän fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia ominaisuuksia ja olla enemmän kuin pelkkää jaksamista. Parhaimmillaan työ voi tuottaa tekijälleen iloa ja innostusta ja se voi tehdä arjesta juhlaa. (Rauramo 2004, 66.) (Kuvio 12.)

Työssä jaksamiseen vaikuttavat työn ominaisuuksiin liittyvät tekijät, kognitiiviset tekijät ja yksilölliset voimavarat. Ihminen tarvitsee psyykkistä kuormitusta voidakseen hyvin. Työssään ihminen kokee laadullista tai määrällistä kuormitusta. Mikäli kuormitus ei ole sopivassa suhteessa, ihminen joko ali- tai ylikuormittuu. Ihminen tarvitsee fyysistäkin kuormitusta, joka nykyään usein painottuu enemmän vapaa-aikaan kuin työelämään töiden muuttumisen takia. Ihminen tarvitsee myös kognitiivista kuormitusta (ajattelu- ja havaintotoimintoihin liittyviä tekijöitä), sensomotorista kuormitusta (silmän ja käden välistä vuorovaikutusta), emotionaalista kuormitusta (vireystilan ja tunnetilan vaihteita) sekä sosiaalista kuormitusta. (ks. Niskanen & Murto 1998, 40-49.) (Kuvio 12.)

Työntekijän koko elämäntilanne vaikuttaa siihen, miten hän työstään suoriutuu, kuinka hyvin hän voi työssään ja mikä on hänen tuottavuutensa. Yksilön toimintamahdollisuuksia selittää paljon se, millaiset ovat hänen sen hetkiset aineelliset voimavaransa. Jos ihmisellä on taloudellisia ongelmia, ne sitovat voimavaroja. Jos hän taas on taloudellisesti tasapainossa, se vapauttaa ja luo voimavaroja. Sosiaalisista voimavaroista keskeisin on perhe ja siihen liittyvä ihmissuhdeverkko. Kun ihmisen perhe-, ystävyysuhteet ja harrastuksiin liittyvät ihmissuhteet ovat kunnossa, ihmisen voimavaratilanne on hyvä. Ihminen sietää tällöin työkuormitustakin paremmin, kuin jos edellä mainituissa ihmissuhteissa olisi ongelmia. Persoonallisilla voimavaroilla ymmärretään tässä yhteydessä lähinnä ammatilliseen itsetuntoon liittyviä asioita. Ihminen, joka luottaa itseensä ammatillisesti, ja jolla on vahva työn ammatillisen hallinnan tunne, sietää paremmin työn kuormitusta ja ongelmia työssä kuin henkilö, jolla on heikko ammatillinen itsetunto. Työkokemus ja koulutus lisäävät yleensä ihmisen ammatillista itsetuntoa, mutta myös ihmisen elämänhistoriallisilla tapahtumilla ja yleisimmillä itsetuntoon vaikuttavilla tekijöillä on vaikutusta persoonallisiin voimavaroihin. Ihmisen persoonalliset voimavarat voivat vaihdella hänen elämän taipaleellaan. (Niskanen 1998, 89-92.)

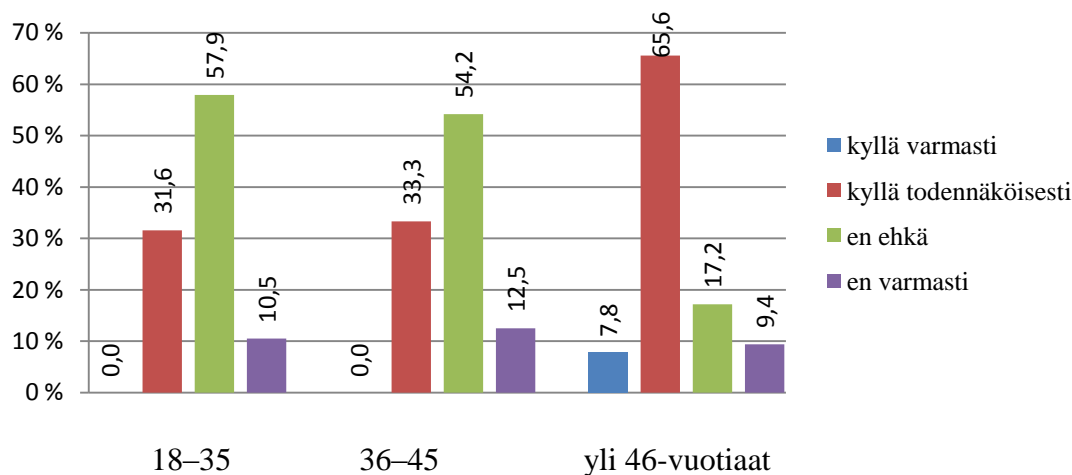
Työssä jaksamisen kannalta tärkeää olisi, että kaikki organisaation jäsenet osallistuisivat jatkuvasti työnsä ja työyhteisönsä kehittämiseen. Se, millaiset vaikutusmahdollisuudet henkilöstöllä on heitä koskevissa asioissa, vaikuttaa merkittävästi henkilöstön epävar-

muuden kokemukseen muutostilanteissa. Ihanteellisessa muutostilanteessa henkilöstö otetaan mukaan jo suunnitteluvaiheessa. Kaikkien osapuolien osallistuminen muutoksen suunnitteluun on yksi tärkeimmistä muutoksen onnistumisen liittyvistä tekijöistä Ajan tasalla olevan, realistisen kokonaiskuvan omaaminen, on olennainen työmotivaatioon vaikuttava tekijä. (ks. Murto 1998, 99-100; Niskanen & Murto 1998 150; Nummelin 2008, 17.)

Työhallinnalla tarkoitetaan työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia työn tavoitteisiin, suunnitelmiin, toimintaan, lopputulokseen ja palautteisiin. Hyväksi koettu työn hallinta liittyy positiivisesti mm. työtyytyväisyyteen, työhön sitoutumiseen, työsuoritukseen ja työmotivaatioon. Työelämän muutokset ovat tuoneet jatkuvan kehittymisen paineen työn arkeen. Se heijastuu työntekijöissä riittämättömyyden tuntemuksina. On hyvä muistaa, että heikentynyt pätevyyden tunne on riski työkyvylle ja sen takia se lisää eläkehakuisuutta. Siksi oman osaamisen ylläpitäminen on tärkeää työn hallinnan, jaksamisen ja hyvinvoinnin takia. (Niskanen & Murto 1998, 53; Rauramo 2004, 149; Rantala 2005, 341.)

Huolestuttavana viime aikojen uutisoinnissa on esille noussut eläkeyhtiö Varman ja työhyvinvointiin erikoistuneen Odum Oy:n haastattelututkimus suomalaisten 18–29-vuotiaiden työssä jaksamisesta. Tutkimuksen haastatteluissa oli viiden vuoden aikana haastateltu noin 40000 työntekijää. Heistä kahdeksan prosenttia oli ilmoittanut haastatteluissa, että he epäilevät, jaksavatko he olla työelämässä vielä kahden vuoden kuluttua. Selvityksessä korostui työkyvyttömyyden syynä henkinen jaksaminen, joten erityisesti johtamiseen tulee kiinnittää enemmän huomiota työpaikoilla. (Repo, 2009.)

Kyselyni perusteella ristiintaulukoin iän suhteen vastaajien arvioita jaksamisestaan nykyisessä työssään eläkeikänsä asti. Yhdistin ikäryhmät 18–25 vuotta ja 26–35 vuotta sekä 46–59 vuotta ja yli 60-vuotiaat, koska joihinkin ikäryhmiin tuli vähäinen määrä vastauksia. (Kuvio 13.)



Kuvio 13. Prosentuaalisesti ikäryhmien arviot jaksamisestaan nykyisessä työssään eläkeikänsä asti. (n=107)¹

Ikäryhmissä 18–35 ja 36–45 vuotta kukaan ei uskonut jaksavansa varmasti nykyisessä työssään eläkeikänsä asti ja hieman yli kolmannes vastaajista uskoi todennäköisesti jaksavansa eläkkeelle asti nykyisessä työssään. Epävarmimmat eläkkeelle asti jaksajat nykyisessä työssään olivat myös samoissa ikäryhmissä. Niissä molemmissa lähes 70 prosenttia vastaajista oli ainakin jossain määrin epävarmoja jaksamisensa suhteen nykyisessä työssään eläkeikänsä saakka. (Kuvio 13.)

Avokysymyksessä selvitin keinoja, jotka vastaajien mielestä tukisivat työssä jaksamista eläkeikään asti tai jopa pidempään. Ikäryhmässä 18–35 vuotta esiin nousi pitkälti henkiin jaksamiseen vaikuttavia seikkoja, kuten hyvä työilmapiiri, työn määrän hallinta, työpaikan pysyvyys tulevaisuudessa, vaikutusmahdollisuuksien lisääminen, työn mielekkyys, toiminnan kehittäminen ja lisäopiskelu. Ikäryhmän 36–45 vuotta vastauksista näkyi työvuorosuunnitteluun, työn arvostukseen, toimenkuvien selkiyttämiseen, lisäkoulutukseen ja työn epävarmuuden poistamiseen liittyviä seikkoja. Yli 46-vuotiaiden keskuudessa seikkoja, jotka tukisivat työssä jaksamista eläkeikään asti tai jopa pidempään olivat osittainen työaika, koulutus, työn mielekkyys, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, työnohjaus, hyvä työilmapiiri, kuntoutus sekä omasta terveydestä huolehtiminen. Useassa yli 46-vuotiaiden vastauksessa jaksamista tukevaksi keinoksi ilmoitettiin työvuorojen ergonominen suunnittelu.

¹ Kyselyni vastausten pohjalta laatimieni prosentuaalisten yhteenvedojen yhteenlaskettu summa ei ole aina 100 prosenttia johtuen lukujen pyöristämisistä. Opinnäytetyössäni myös vastausten numerus eri kysymyksissä vaihtelee, koska vastaajat eivät ole vastanneet kyselyyn kaikkiin kysymyksiin.

Ergonomisilla työvuoroilla on vuorotyössä mahdollisuus suunnitella työvuorojen kesto, ajoitus ja rytmitys työntekijöille sopiviksi. Vuorotyön ergonomian toteutumiseen vaikuttaa työaikalaki, työehtosopimukset sekä eri alojen vakiintuneet käytännöt. Tärkeimpiä seikkoja työvuorojen suunnittelussa on työn ja levon rytmitys sekä mahdollisuus kuormituksen vaihteluun ja tauotukseen työvuoron kuluessa. Jaksamisen kannalta olennaista on myös se, että työntekijä on tyytyväinen työaikoihinsa, ja että hänellä on mahdollisuus vaikuttaa niihin. (Hakola ym. 2007, 73.)

5.2 Ikääntyneen työntekijän työssä jaksaminen

Suomen Akatemian ikäohjelmaan (vuosina 2000–2002) kuuluneessa ikä, työ, sukupuoli - ikääntymisen hallinta viimeisinä työvuosina -hankkeessa mukana olleet ihmiset, joilla oli takanaan 30 - 40 vuoden työurat, usein kuvasivat ikääntymisen aktualisoitumista työssään sanomalla, etteivät he ole enää samoja kuin 30 - 40 vuotta sitten. Tähän liittyy metodinen ongelma, sillä eihän työelämäkään ole enää sama kuin 30 - 40 vuotta sitten. Iän ja työn kohtaamisissa limittyivät siis oma ikääntyminen ja työelämän muutos. Joskus on vaikea sanoa, onko kyse omasta ikääntymisestä vai työelämän muutoksesta, sillä keski-ikäiset tahtovat laittaa työssään kokemiaan asioita iän piikkiin eli oman ikääntymisensä seurauksiksi. Ikääntymismuutoksiin ihmiset liittävät usein väsymisen, kyllästymisen, muistamattomuuden, hitauden, asioiden sujumattomuuden tai luovuttamisen. Tulee kuitenkin muistaa, että ikääntymismuutoksiin liittyviä seikkoja ei voi yleistää ja niitä voi olla nuoremmillakin ihmisillä koettaessa kiirettä, painetta ja uupumusta pitkien ja intensiivisten työpäivien jälkeen. (Julkunen 2003, 158-159.)

Ikä, työ ja sukupuoli -tutkimuksessa yleisin ja yhdistävin, ammatista ja työn luonteesta riippumattomin kokemus ihmisillä oli se, etteivät he olleet enää samoja kuin nuorena ja etteivät he jaksaneet enää samalla lailla kuin nuorempana. Eroja ihmisten kokemuksissa tietenkin oli heidän työnsä luonteen ja kuntosuun mukaisesti. Raskaassa, seisaaltaan tehtävässä, yksitoikkoisessa ja sidotussa työssä väsyminen, jäsenten kolottaminen, pakottaminen ja särkeminen tulivat jo työpäivän aikana ja varsinkin silloin, kun työpaineet olivat tavallista suurempia. Useimmilla ikääntyneillä väsyminen ja jaksamattomuus pysyivät työpäivän ajan siedettävänä. He kokivat, että he pystyivät antamaan työhönsä normaalipanoksen niin kuin nuoremmatkin, mutta väsyminen ja jaksamattomuus siirtyivät kotiin ja muuhun työajan ulkopuolella olevaan elämään. He kokivat, että nuorena he

jaksoivat vielä toimia työn ulkopuolellakin. Näin ollen heidän elämänsä oli kaventunut ja työ vei yhä suuremman osan energiavarastoista. (Julkunen 2003, 160-161.)

Iän myötä ihmisen suorituskyky vähenee, sairaudet yleistyvät ja työ voi alkaa tynnyäkin. Alentuneeseen työkykyyn voidaan hakea ratkaisua osa-aikatyön kautta tai uudelleensijoittamisella vähemmän kuormittaviin tehtäviin. Ikkuna -hankkeen, joka toteutettiin 55–69-vuotiaiden avomuotoisen varhaiskuntoutusmallin toteuttamiseksi, loppuraportin mukaan moni vielä työssä olevista piti työssä jaksamisen kannalta tärkeänä sekä työjärjestelyjä että joustamista työajoissa. Uudelleensijoittaminen vähemmän vaativiin tai kuormittaviin tehtäviin organisaation sisällä ei ole yksinkertainen juttu. Ensinnäkin työvoimaresurssit työyksiköissä on nykyään vedetty kireiksi, joten työyksiköiden tulosvastuullisuuden takia työyhteisöihin ei haluta suorituskyvyltään alentuneita ihmisiä. Toiseksi vaatimuksiltaan vähäisemmät työtehtävät leimautuvat ”raakkityöpaikoiksi” ja leimauttavat niihin töihin sijoitetut henkilöt. Kolmanneksi vähemmät vaativat työt tuovat mukanaan pienemmän palkan. Ikääntyvän työntekijän kannalta tämä tuntuu hyvinkin epärealistiselta, koska pienempi palkka kartuttaa tulevaa eläkettä vähemmän ja erityisen epärealistiselta se tuntuu silloin, kun viimeiset työvuodet painavat eniten eläkekarttumassa. (ks. Julkunen & Pärnänen 2005, 219-220; Pensola & Roine & Vuorento 2008, 129.)

Ikääntyvien työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin vaikuttavat työn piirteet, yksilölliset ominaisuudet ja sosiaaliset seikat. Työvuorosuunnittelun ja työterveyshuollon keinoin voidaan tukea heidän ja myös nuorempien jaksamista vuoro- ja yötyössä. (Hakola ym. 2007, 100.) (Taulukko 10.)

Taulukko 10. Työvuorosuunnittelun ja työterveyshuollon vaikutuskeinoja vuoro- ja yötyötä tekevien jaksamisen tukemiseksi. (Hakola ym. 2007, 100 – 102.)

VAIKUTUSKEINO	MIKSI?
<ul style="list-style-type: none"> • Joustavuuden lisääminen 	Jaksamisen tukemiseksi työntekijän tulisi voida vaikuttaa päivittäisen, viikoittaisen ja vuosittaisen työaikansa määrään, sijoittumiseen ja jakautumiseen.
<ul style="list-style-type: none"> • Palautumisajan lisääminen 	Työvuorojen välin tulee olla riittävän pitkä kunnan elpymiseen. Kuitenkaan vapaiden kerääminen yhtenäiseksi pitkäksi jaksoksi ei ole välttämättä paras ratkaisu. Erityisesti ikääntyvät hyötyvät ylimääräisistä tauoista työvuoron aikana.
<ul style="list-style-type: none"> • Vähemmän yötyötä ikääntyville 	Ikääntyvät vuorotyöntekijät nukkuvat yleensä huonosti yövuoron jälkeen. Heillä on yleensä helpompi tehdä aamuvuoroja kuin nuorempien työntekijöiden.
<ul style="list-style-type: none"> • Nopeasti kiertävät työvuorojärjestelmät 	Vanhemmiten peräkkäisiin yövuoroihin sopeutuminen hidastuu. Keski-ikäiset ja sitä vanhemmat sopeutuvat yhden yövuoron univajeeseen helpommin kuin nuoremmat.
<ul style="list-style-type: none"> • Lääkärintarkastukset ja neuvonta 	Yötyö aiheuttaa erityisen sairastumisen vaaraa, joten terveystarkastukset tulee pitää säännöllisesti 1 -3 vuoden välein. (Valtioneuvoston asetus terveystarkastuksista erityistä sairastumisen vaaraa aiheuttavissa töissä 4§.) Niiden tarkoituksena on tunnistaa hyvissä ajoin yötyöhön liittyviä unihäiriöitä sekä sydän- ja verenkierto-oireita. Terveys- ja elämäntapaneuvonnalla pyritään edistämään vuoro- ja yötyössä jaksamista.

Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltoapiirin kuntayhtymässä oli työntekijöiden keski-ikä vuoden 2009 lopussa noin 45 vuotta. Vuoro- ja yötyön suhteen ikääntyvinä työntekijöinä pidetään yli 45-vuotiaita työntekijöitä. Iän myötä erilaiset unihäiriöt lisääntyvät ja erilaisia terveystilanteita ilmenee. Työssä suoriutuminen säilyy kuitenkin ennallaan. Ikääntyvillä työntekijöillä kokemus on eduksi jaksamisessa. Kyky sopeutua yötyöhön kuitenkin vähenee. Työvuorosuunnittelussa tulisikin ottaa ikääntyminen huomioon. (ks. Hakola ym. 2007, 100.) (Taulukko 10.)

5.3 Työssä jatkaminen

Eläkeuudistusten suurin heikkous on se, että asetetaan uusi rima, jota toivotaan ihmisten tavoittelevan ja unohdetaan, että eläkeuudistus vaatisi aina työelämän uu-

distuksen rinnalleen. Kun pitäisi muuttaa rakenteita, koetetaan helppoa reittiä; annetaan kunnon porkkana ja toivotaan, että ihmiset motivoituisivat jatkamaan. (Horppu 2007,156.)

Työllisyysasteen nostaminen, työurien pidentäminen ja sosiaaliturvan muotoilu työhön kannustavaksi ovat selkeitä osoituksia niin Suomessa kuin muissakin teollistuneissa maissa 1990-luvulla virinneestä tai voimistuneesta uuden hyvinvointiregiimin rakentamisesta. Työurien pidentäminen palvelee monia tämän päivän poliittisia tavoitteita, kuten elatussuhteen keventämistä, kaikkien julkisten menojen ja erityisesti eläkemenojen kasvun katkaisemista, työvoiman tarjonnan lisäämistä ja työllisyysasteen nostamista. Eläkkeelle siirtymisien nostamista perustellaan odotettavissa olevan eliniän pitenemisellä, ikääntyvien paremmalla terveydellä, ikääntymisen ja vanhuuden uudelleenmäärittelyllä aktiiviseksi ja tuottavaksi elämänvaiheeksi, työikäisen väestön vähenemisen aikaansaamalla työvoiman kysynnällä, kohoavalla koulutustasolla sekä jälkiteollisten, ruumiillisesti vähemmän kuormittavien töiden yleistymisellä. (Julkunen & Pärnänen 2005, 9-10.)

Suomessa pitkien työurien välttämättömyyden taakse on saatu luotua yhteiskuntapoliittinen ylätasoinen sopimus, johon ainakin periaatteen tasolla ovat sitoutuneet maan hallitus, ministeriöt, työmarkkinajärjestöt, eläkevakuutuslaitokset, gerontologian asiantuntijat sekä soveltavat tutkimuslaitokset, kuten Eläketurvakeskus ja Työterveyslaitos. Työelämän eri osapuolten etujen ja intressien ollessa osittain vastakohtaisiakin, niin varhaisen työstä poistumisen politiikkaa on kuvattu eri osapuolten vastakohtaiseksi (antagonistiseksi) yhteistyöksi. Sama pätee myös työurien pidentämisen politiikkaan. (Julkunen & Pärnänen 2005, 241.) (Taulukko 11.)

Taulukko 11. Ikäpoliittisen koalition vastakohtaisen yhteistyön toimenpiteitä. (Julkunen & Pärnänen 2005, 242; Horppu 2007, 14-15.)

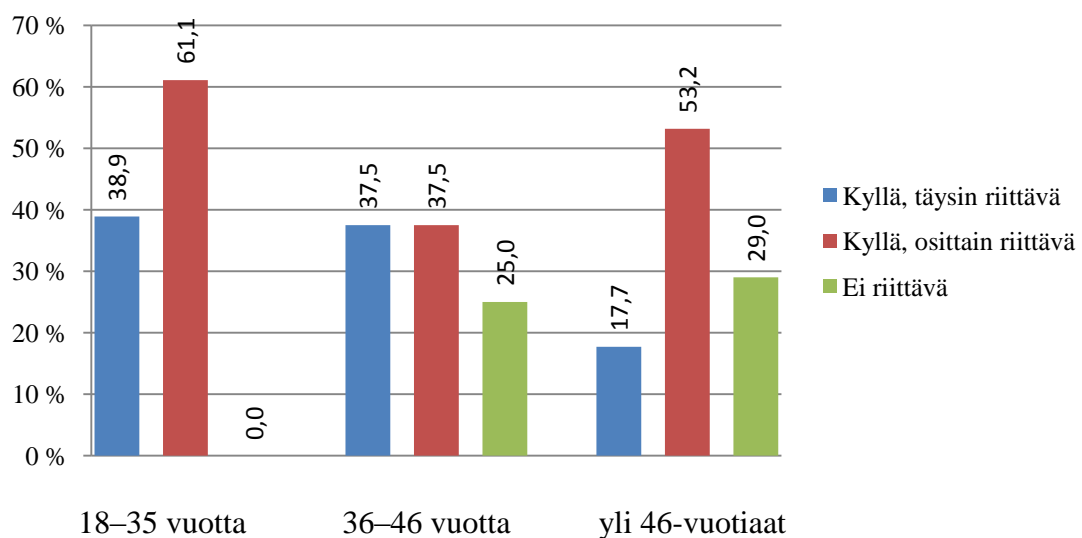
Antagonistisessa yhteistyössä sovittuja toimenpiteitä:

- varhaiseläkeväylien karsinta
- eläkeikärajojen uudelleen määrittely
- insenttiivinä toimiva kannustinkarttuna
- työelämän laadun parantaminen
- ikäsyrjinnän kieltäminen ja eri osapuolten ikätietoisuuden lisääminen
- kuntoutuksen ja koulutuksen tehostaminen
- ikääntyvien ponnekkaampi työhön sijoittaminen

Ikäpoliittisen koalition sisällä ilmenee intressien ja etujen ristiriitoja. Valtiovallan ja eläkevakuutuslaitosten intresseinä on saada eläkemenojen kasvu hallintaan. Palkansaajajärjestöjen intressit hajautuvat, mutta neuvotteluissa ne edustavat sosiaalista näkökulmaa ikääntyvien työmarkkina-asemaan. Yritysten intressinä on työllisten määrän kasvu, mutta ei välttämättä työvoiman vanhentuminen. Yksittäisen veronmaksajan etu olisi eläkemenojen kasvun hallinta, mutta hän ei välttämättä halua itse jatkaa työssään nykyistä kauemmin. (Julkunen & Pärnänen 2005, 241.) (Taulukko 11.)

Suomessa vanhempien ikäluokkien koulutustaso on matalampi kuin nuorempien. Vanhempien ikäluokkien edustajilla on kuitenkin työuran tuomaa viisautta, kokemusta ja rutiinia. Varmistettaessa heidän pysymisensä työelämän pyörteissä mukana heitä on kuitenkin koulutettava lisää, sillä työelämässä tietovaatimukset muuttuvat koko ajan ja kaikilta vaaditaan uuden oppimista. (ks. Julkunen 2003, 165.)

Erityishuoltopiirin ja sairaanhoitopiirin fuusion myötä tuli työntekijöiden työhön lisää tietoteknistä osaamista, mikä muutti heidän työnsä tekemistä. Ristiintaulukoin iän suhteen vastaajien kokemuksia fuusion myötä tulleiden uusien tietoteknisten sovellutusten hallinnasta. Yhdistin ikäryhmät 18–25 vuotta ja 26–35 vuotta sekä 46–59 vuotta ja yli 60-vuotiaat, koska eräisiin ikäryhmiin tuli vähäinen määrä vastauksia. (Kuvio 14.)



Kuvio 14. Prosentuaalisesti ikäryhmien kokemukset fuusion myötä tulleiden uusien tietoteknisten sovellutusten hallinnasta. (n=109)

Erityishuoltopiirin ja sairaanhoitopiirin kuntayhtymien yhdistymisen myötä tulleiden uusien tietoteknisten sovellutusten hallinnan riittämättömäksi koki lähes kolmannes yli 46-vuotiaista vastanneista ja neljännes 36–46-vuotiaista, kun taas 18–35-vuotiaiden ryhmässä kukaan ei ilmoittanut omaavansa riittämättömiä taitoja tietotekniikan hallinnassa. Suuren haasteen työnantajalle tuottaa se, että yli 80 prosenttia yli 46-vuotiaista kokee ainakin jonkinlaisia puutteita uusien fuusion myötä tulleiden tietoteknisten sovellutusten hallinnassa. Muissakin ikäryhmissä on haastetta, jotta tietotekninen osaaminen saadaan ajantasalle. (Kuvio 14.) Tietotekniikan omaksumisessa on suuressa määrin ikäpolvikuilu. Kuitenkin ikääntyvien työntekijöidenkin on tämän päivän työelämässä opittava tietotekniset perusasiat työnsä suorittamisessa. (ks. Julkunen 2003 169; Julkunen & Pärnänen 2005, 139.)

Ikkuna-hankkeen loppuraportin mukaan jatkuviksi koetut muutokset organisaatiossa tai omassa työnkuvassa sekä vaatimukset uuden opettelusta edistivät eläkeajatuksia kolmanneksella työssä käyvistä. Jo eläkkeellä olevista yli kolmannes koki em. seikat työelämään palaamista rajoittavina tekijöinä. Ikkuna-hankkeessa mukana oli 43 vielä työelämässä olevaa ja 22 jo eläkkeellä olevaa henkilöä. Hankkeen loppuraportin mukaan muutokset koettiin epävarmuutena. Epävarmuus kohdistui suurimmalla osalla työhön ja sen sisältöön, mutta ei juurikaan työsuhteen keston. Turhautumisesta työelämän nykytilaan kertovat tutkimukseen osallistuneiden maininnat ”turhanpäiväisistä kokouksista”, byrokratian ja ”suunnittelemisen” lisääntymisestä, käytännön asioiden toimimattomuudesta, alituisista säästöistä ja resurssien pienentämisestä. (Pensola ym. 2008, 121.)

Terveys on tärkein työssä jatkamiseen vaikuttava tekijä. Mikäli terveys on heikentynyt siten, että työnteko on olennaisesti vaikeutunut, niin muilla tekijöillä kuten työn mielekkyydellä, kiinnostavuudella ja palkalla on ainoastaan vähän merkitystä työelämässä jatkamisessa tai eläkkeeltä työhön palaamisessa. Jos taas terveys on kunnossa, rahaa pidetään yhtenä tärkeimmistä työelämässä jatkamiseen kannustavista tekijöistä. Ikkuna-hankkeeseen osallistuneista kukaan ei pitänyt palkan tai viimeisten työvuosien vaikutusta eläkkeeseen merkityksettömänä asiana. Kannustavampi tekijä työelämässä jatkamiseen oli tutkimukseen osallistuneiden keskuudessa 63. ikävuoden jälkeen kertyvä suurempi eläkekarttuma kuin palkka sinänsä. (Pensola ym. 2008, 124 - 125.)

Ikkuna-hankkeen loppuraportissa 40 prosenttia työllisistä oli maininnut avoimissa vastauksissaan työn sisällölliset tekijät työssä jatkamisen kannustavina tekijöinä. (Taulukko 12.)

Taulukko 12. Työllisiä jatkamaan työssään motivoivat työn sisällölliset tekijät (Pensola ym. 2008, 128.)

Työllisiä motivoi jatkamaan työssään työn

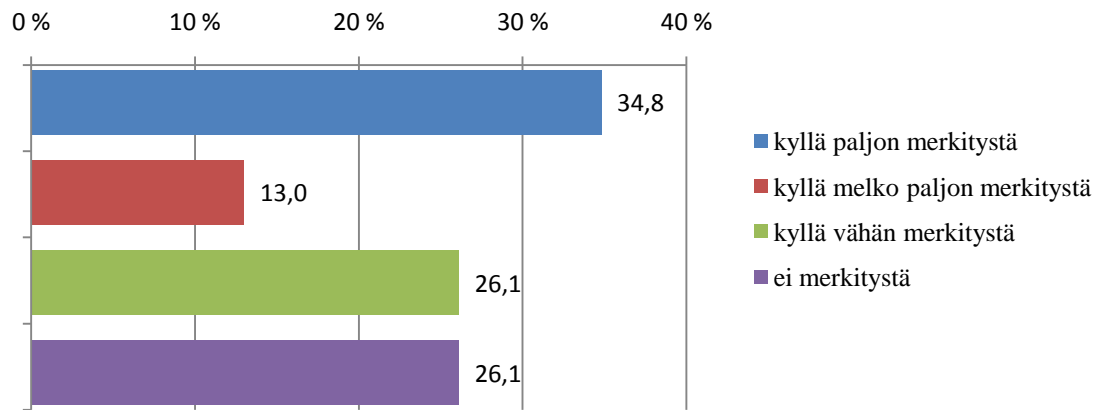
- kiinnostavuus ja mielekkyys,
- monipuolisuus, laaja-alaisuus ja vaihtelevuus,
- (sopiva) haasteellisuus, mahdollisuus uudistaa menetelmiä ja sisältöjä,
- tarjoama mahdollisuus oman osaamisen hyödyntämiseen ja niiden oppimiseen,
- tarjoama onnistumisen ilo,
- vastuullisuus ja vaikutusmahdollisuus oman yhteisön sisällä sekä
- etenemismahdollisuus

Loppuraportin kyselyyn liittyvissä avoimissa kysymyksissä viidennes vastaajista oli tuonut esille työyhteisön työssä jatkoon kannustavana tekijänä. Muina kannustavina tekijöinä työuran jatkamisessa oli mainittu kannustava ilmapiiri, hyvä esimies ja hyvät työkaverit. (Pensola ym. 2008, 128.)

Tärkeä tekijä työssä jatkamisen kannalta on työntekijän mahdollisuus toteuttaa itseään työssään. Työministeriön vuosien 1996-2001 aikana toteutetun joustavuustutkimuksen raportin mukaan proaktiivisissa työpaikoissa, joissa päätösvaltaa oli delegoitu tiimeille ja yksittäisille työntekijöille, 50 vuotta täyttäneet kokivat työnmielekkyyden muutoksen positiivisesti, kun taas traditionaalisissa toimipaikoissa, joissa päätöksenteko oli keskitettyä, vastaavan ikäluokan ihmiset kokivat sen negatiivisesti. Näin ollen, mikäli työpaikoilla työntekijät kokevat työnmielekkyyden lisääntyvän, heidän halunsa siirtyä pois työelämästä vähenee. (ks. Pensola ym. 2008, 127; Antila & Ylöstalo 2002, 162.)

Työssä jatkamisen kannalta mahdollisuus käyttää työaikajoustoja oli yhdeksälle kymmenestä Ikkuna-hankkeeseen osallistuneesta työllisestä tärkeää. Työaikajoustot olivat, hankkeeseen osallistuneiden mielestä, mieluisampi vaihtoehto kuin säännöllisen työajan lyhentäminen. Hoitotyössä työaikajärjestelyjen helpotukset, kuten yötyön lopettaminen, saattavat palkan alentumisen takia nousta kynnyskysymyksiksi, koska vuorotyöhön liittyvät lisät ovat merkittävä osa kokonaispalkan muodostumista alalla. (ks. Pensola ym. 2008, 129.)

Kyselyni kysymyksessä numero 20 selvitin vastaajien mielipidettä työajanjoustojen merkityksestä työurien jatkamisessa. Kysymykseen saivat vastata ainoastaan he, joilla on mahdollisuus siirtyä eläkkeelle vuoden 2014 loppuun mennessä. Kysymykseen vastasi 23 henkilöä. (Kuvio 15.)



Kuvio 15. Prosentuaalisesti työajanjoustojen merkitys työuran jatkamisessa. (n=23)

Vastaajista lähes puolet oli sitä mieltä, että työajanjoustoilla olisi paljon tai melko paljon merkitystä työurien jatkamisessa. Yli puolet kysymykseen vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, ettei työajanjoustoilla ole kuin vähän tai ei ollenkaan merkitystä työurien jatkamisessa. (Kuvio 15.)

Kyselyni avokysymyksessä he, joilla on mahdollisuus jäädä eläkkeelle vuoden 2014 loppuun mennessä, saivat kertoa, millaisilla työajan joustoilla he uskoivat olevan merkitystä työuransa jatkamisessa. Vastauksia tuli kaikkiaan 18 kpl. Vastausten perusteella vastaajat kokivat, että työvuorolistojen laadinnassa vaikutusmahdollisuuksien lisäämisellä olisi merkitystä työuran pidentämisen kannalta. Toisaalta muutamassa vastauksessa todettiin, että nykyisinkin työvuorotoiveet huomioonottavasti laaditut työvuorolistat tukevat työssä jaksamista ja sitä kautta mahdollistavat työssä jatkamisen pitempään. Ergonomiset työvuorot nähtiin yhtenä keinona jatkaa työuraa. Osa-aikatyöllä ja osa-aikaeläkkeellä uskottiin myös olevan merkitystä työurien pidentämisessä. Kannustavammalla johtamistyölläkin uskottiin olevan merkitystä työuran jatkamisessa.

Oulun seudun Työ ja elinkeinotoimistossa Anna Palinsaari on tehnyt tutkimuksen liittyen Oulun seudun terveydenhoitoalan työvoiman rekryointitarpeeseen. Terveydenhoitoalan ennakointi 2009 -tutkimus toteutettiin tekemällä kysely Oulun seudulla toimi-

ville yhdeksälle alan työnantajalle ja viidelle alan kouluttajalle. Kyselyt toteutettiin huhti- ja toukokuun 2009 aikana. Tutkimuksessa oli kolme kunnallista ja kuusi yksityistä työnantajaa. Yhdeksästä työnantajasta kaksi ilmoitti toimialakseen sosiaalipalvelut tai sosiaaliset palvelut ja muut haastatellut seitsemän työnantajaa ilmoittivat toimialakseen terveys- tai sosiaali- ja terveystalvet. Kyselyyn osallistuneilla työnantajilla työskenteli yhteensä 7954 henkilöä. Tutkimuksessa mukana olevilta työnantajilta henkilöstöä on jäämässä eläkkeelle vuosien 2009-2011 aikana yhteensä 449 henkilöä, joka on 5,6 % haastateltujen työnantajien tämän hetkisestä henkilöstömäärästä. (Palinsaari 2009, 2-3.)

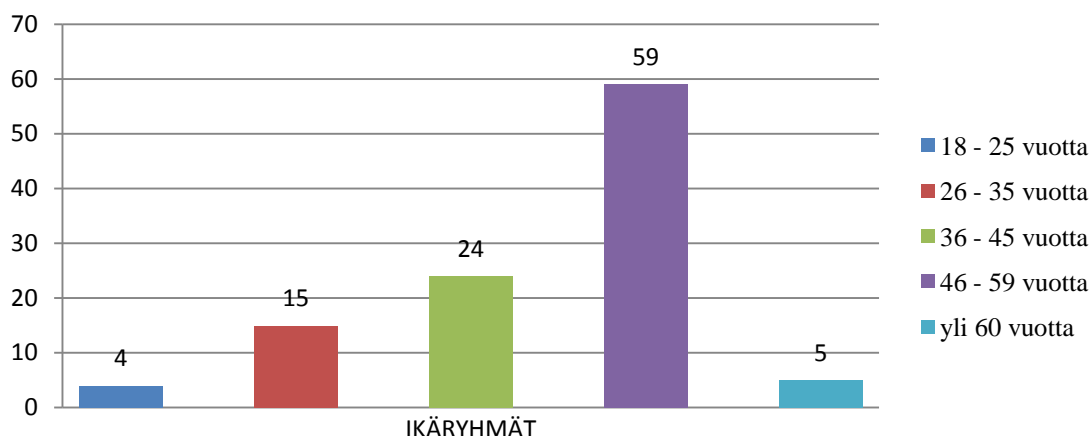
Eläkkeelle siirtymistä kartoittavissa tutkimuksissa on usein rajauduttu tutkimaan ikään-tyneitä työntekijöitä, mutta yksi työssä jatkamistavoitteen kannalta olennaisimmista seikoista on tämän hetken nuoriin ikäluokkiin kuuluvien suhtautuminen työhön ja työssä jatkamiseen. Vanhemmat ikäluokat (yli 45-vuotiaat) ovat työhön liittyviltä arvostuksiltaan työkeskeisempiä kuin nuoremmat ikäluokat. Vanhemmissa ikäluokissa työllä on siis oleellisempi merkitys elämässä kuin nuoremmilla ikäluokilla. (Forma 2004, 224-225.)

6. TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Kyselyn taustakysymykset

Kysely lähetettiin 290:lle entisen Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltoapiirin kuntayhtymän työntekijälle, jotka ovat nyt Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän palveluksessa. Kyselyyn vastasi vastausten jättöaikana (17.9.10 – 3.10.10) 112 henkilöä. Kyselyn vastausprosentti oli 38,6 prosenttia. Osa tutkimukseni tutkimustuloksista on sijoitettu teoreettisen osion sisään.

Kyselyn ensimmäisessä kysymyksessä kysyin vastaajien ikää. Muodostin viisi ikäryhmää, jotka olivat 18–25, 26–35, 36–45, 46–59 sekä yli 60-vuotiaat. (Kuvio 16.)

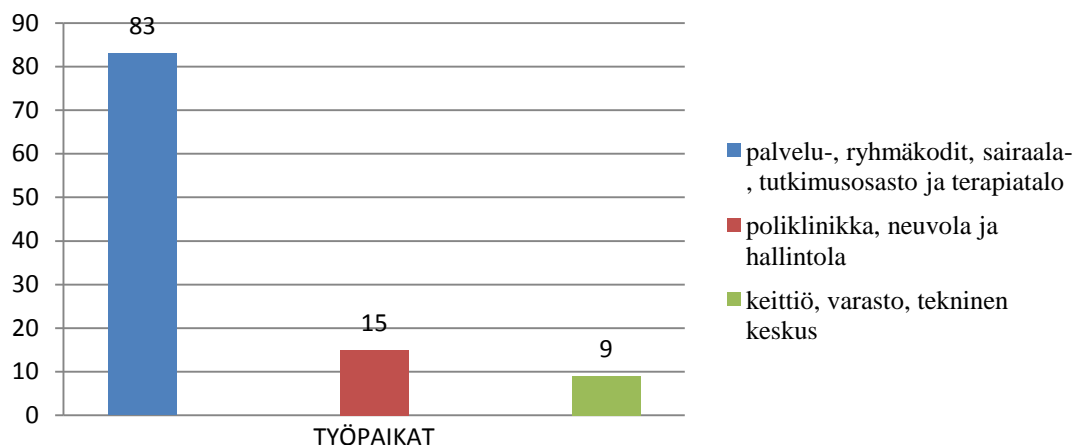


Kuvio 16. Vastaajien lukumäärät ikäryhmittäin. (n=107)

Vastanneista suurin osa kuului ikäryhmään 46–59 vuotta. Seuraavaksi eniten vastaajia kuului ikäryhmään 36–45 vuotta. Kaikkiaan 107 vastaajaa ilmoitti, mihin ikäryhmään kuuluu. (Kuvio 16.)

Kyselyn toisessa kysymyksessä kysyin vastaajien työpaikkaa. Ryhmittelin työpaikat kolmeksi ryhmäksi, koska eräillä työpaikoilla oli vähäinen määrä työntekijöitä. Näin eliminoin mahdollisuuden vastaajan tunnistamiseen. Yhden työpaikkaryhmän muodostivat palvelukodeilla, ryhmäkodeilla, sairaalaosastolla, tutkimusosastolla ja terapiatallolla työskentelevät henkilöt. Tähän ryhmään kuuluvat henkilöt työskentelevät pääasiassa erilaisissa hoito- ja ohjaustehtävissä. Toisen ryhmän muodostivat poliklinikalla, neuvolassa ja hallintolassa työskentelevät. Tähän ryhmään kuuluvat henkilöt työskentelevät

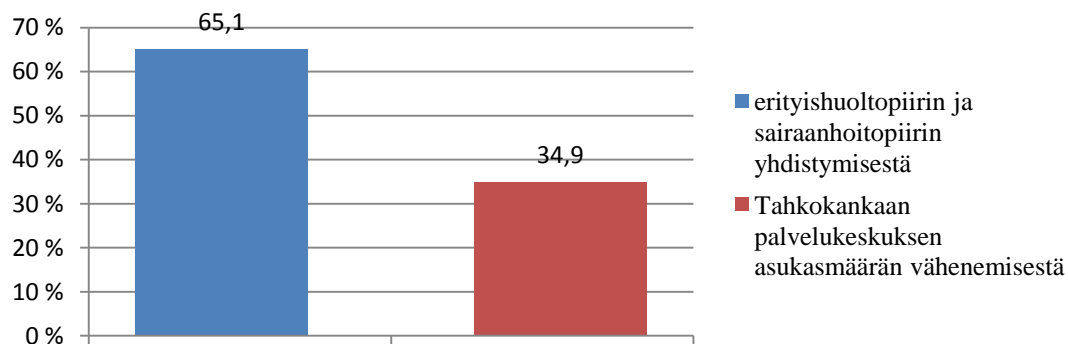
televät mm. erilaisina terapeutteina, sosiaalityöntekijöinä, sairaanhoitajina, lääkäreinä sekä erilaisissa toimistotehtävissä, jotka liittyvät hallintoon tai neuvolatoimintaan. Kolmannen ryhmän muodostivat keittiöllä, varastolla ja teknisessä keskuksessa työskentelevät työntekijät. Kaikkiaan työpaikkansa ilmoitti 107 vastaajaa. (Kuvio 17.)



Kuvio 17. Vastaajien työpaikat lukumääräisesti. (n=107)

Työpaikoista suurimpana ryhmänä vastasivat palvelukodit, ryhmäkodit, sairaalaosasto, tutkimusosasto ja terapiatalo -ryhmään kuuluneet työntekijät. Tämä työntekijäryhmä olikin suurin entisessä erityishuoltopiirin kuntayhtymässä. Pienimmän työntekijäryhmän taas muodostivat keittiö, varasto, tekninen keskus -ryhmään kuuluvat työntekijät. Heiltä myös tuli vastauksia vähiten. (Kuvio 17.)

Kyselyn kolmannessa kohdassa vastaajat arvioivat sitä, olivatko muutokset heidän omassa työssään johtuneet enemmän erityishuoltopiirin ja sairaanhoitopiirin fuusiosta vai Tahkokankaan palvelukeskuksen asukasmäärän vähenemisestä. (Kuvio 18.)

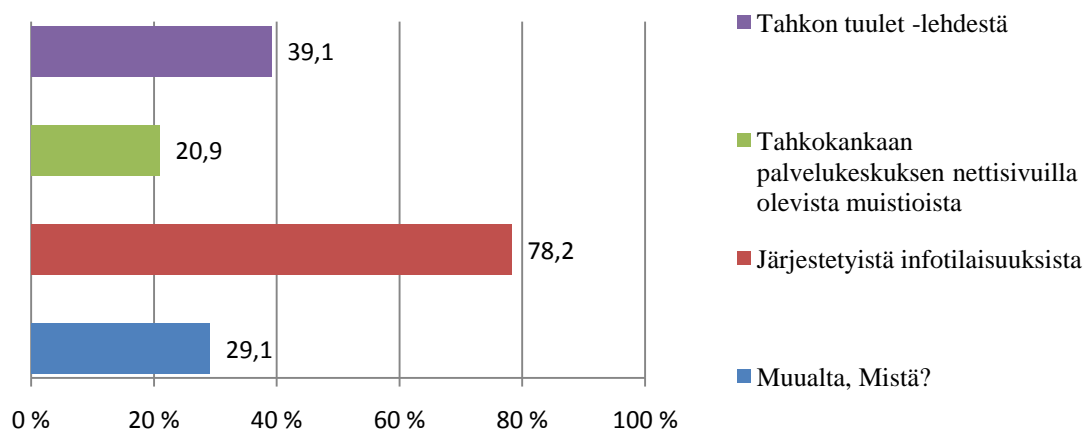


Kuvio 18. Prosentuaalinen jakauma liittyen työssä tapahtuneiden muutosten johtumisesta. (n=106)

Kysymykseen vastasi kaikkiaan 106 henkilöä. Heistä hieman yli 65 prosenttia oli sitä mieltä, että heidän työssään tapahtuneisiin muutoksiin oli vaikuttanut enemmän erityishuoltopiirin ja sairaanhoitopiirin fuusio kuin Tahkokankaan palvelukeskuksen asukasmäärän väheneminen. (Kuvio 18.)

6.2 Tiedottamisen onnistuminen

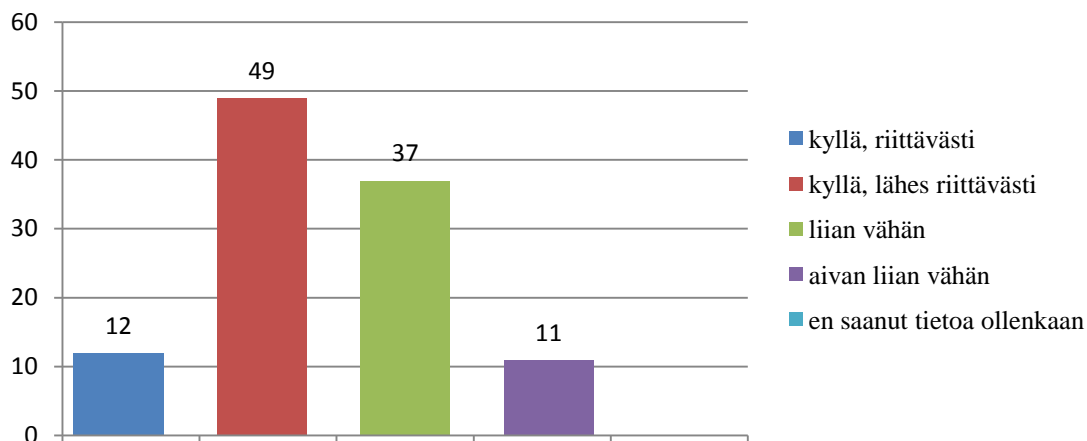
Kyselyn neljännessä kysymyksessä selvitin sitä, mistä vastaajat olivat hankkineet erityishuoltopiirin ja sairaanhoitopiirin kuntayhtymien yhdistymiseen liittyvän tiedon. Vastausvaihtoehdoista vastaajat pystyivät valitsemaan useamman kuin yhden kohdan. Muualta -kohtaan liittyi myös lisäkysymys, jossa vastaajia pyydettiin selvittämään muita tiedonhankkimiseen liittyviä kanaviaan. Kysymykseen vastasi 110 vastaajaa. (Kuvio 19.)



Kuvio 19. Kyselyyn vastanneiden tiedonhankintakanavat prosentuaalisesti. (n=110)

Fuusioon liittyneen tiedon oli hankkinut järjestetyistä infotilaisuuksista lähes 80 prosenttia vastanneista. Seuraavaksi eniten tietoa oli saatu Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin kuntayhtymässä ilmestyneestä Tahkon tuulet -lehdessä. Sieltä tietoa oli ammentanut lähes 40 prosenttia kysymykseen vastanneista. Tahkokankaan palvelukeskuksen nettisivuilla olevista muistioista oli fuusioon liittyvää informaatiota hankkinut hieman yli viidennes vastanneista. Lähes 30 prosenttia vastanneista ilmoitti hankkineensa tarvitsemansa tietonsa muualta. (Kuvio 19.) Lisäkysymykseen vastauksia tuli kaikkiaan 32 kpl. Tietoa oli hankittu pääasiassa esimiehiltä, toisilta työkavereilta, työpaikkapalavereista ja -kokouksista. Tietoa oli kyllä myös saatu kuulo- ja huhupuheista sekä puskaradiosta.

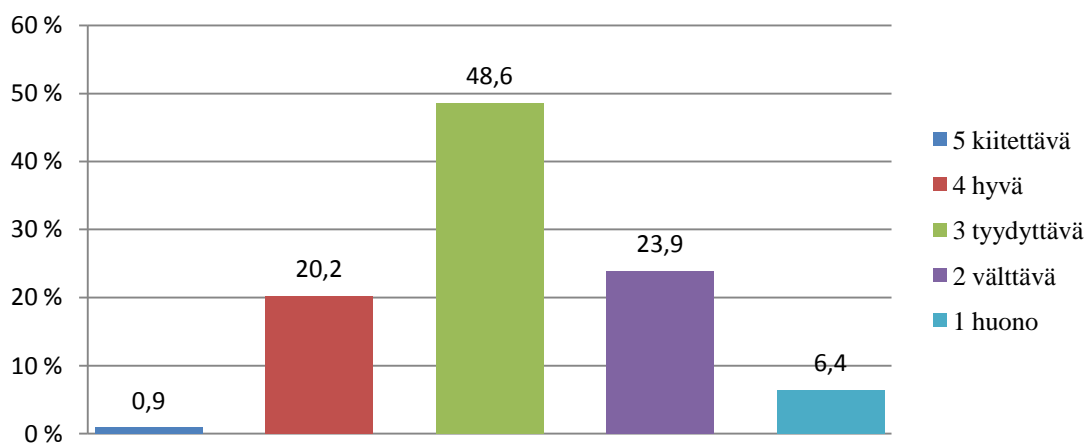
Kyselyn viidennessä kysymyksessä kysyin vastaajien mielipidettä siitä, olivatko he saaneet mielestään riittävästi juuri heitä itseään koskevaa tietoa erityishuoltopiirin ja sairaanhoitopiirin kuntayhtymien yhdistyessä. Vastausvaihtoehdot olivat 5-portaisen Likert-asteikon mukaisesti vaihteluvälillä riittävästi - en saanut tietoa ollenkaan. Kysymykseen vastasi 109 henkilöä. (Kuvio 20.)



Kuvio 20. Vastanneiden lukumäärät tiedon saannin riittävyyden suhteen. (n=109)

Lähes puolet kyselyyn vastanneista tunsivat saaneensa lähes riittävästi juuri häntä koskevaa tietoa fuusiosta. Kolmannes koki, että he olivat saaneet tietoa liian vähän. Kukaan vastanneista ei ilmoittanut, ettei olisi saanut tietoa ollenkaan. (Kuvio 20.)

Kyselyn seitsemännessä kysymyksessä pyysin vastaajia arvioimaan erityishuoltopiirin ja sairaanhoitopiirin kuntayhtymien yhdistymiseen liittyvää tiedottamista numeroarvosanoilla. Kysymykseen vastasi 109 henkilöä. (Kuvio 21.)

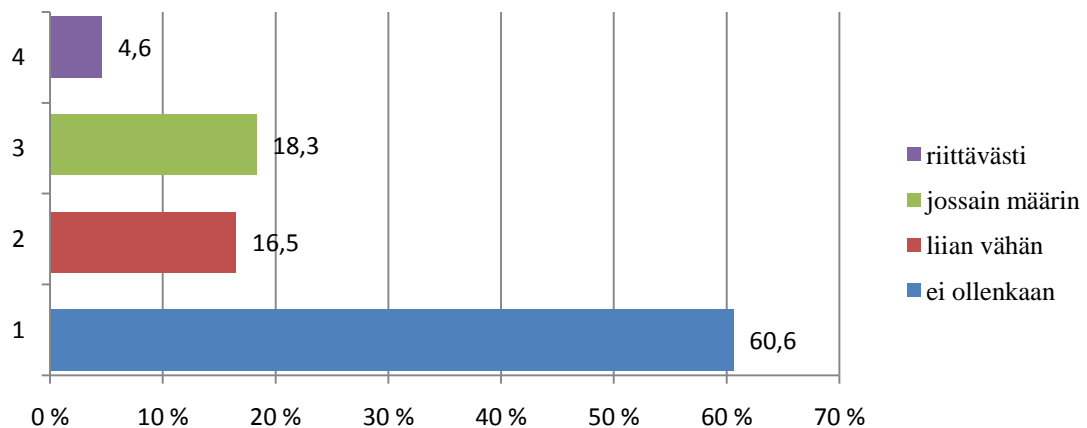


Kuvio 21. Numeroarvosana-arvio fuusion tiedottamisesta prosentuaalisesti. (n=109)

Kiitettäväksi fuusiosta tiedottamisen arvioi ainoastaan alle yksi prosenttia vastanneista. Huonoksi sen taas arvioi hieman yli kuusi prosenttia vastanneista. Lähes puolet kyselyyn vastanneista pitivät tiedottamisen onnistumista tyydyttävänä. Vastausten keskiarvoksi tulikin siten lähes tyydyttävä 2,9. (Kuvio 21.)

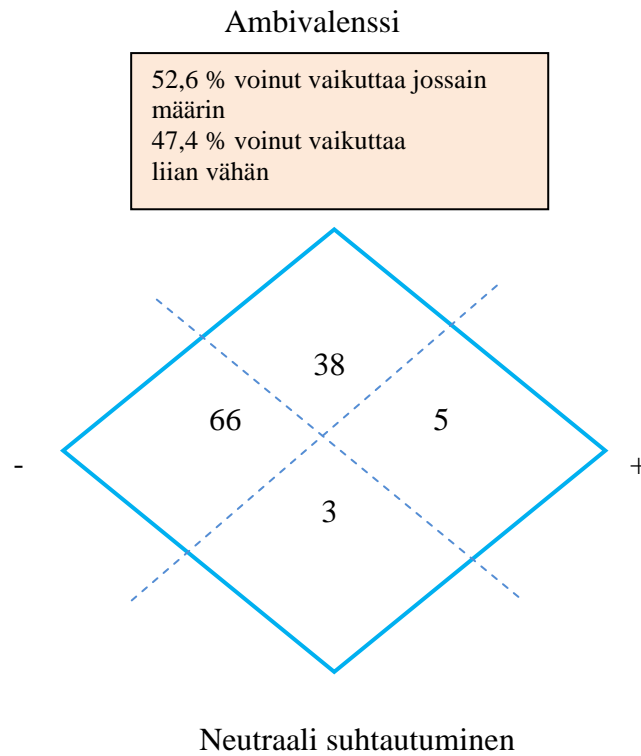
6.3 Työssä jaksaminen muutoksen myllerryksessä

Kyselyn kymmenennessä kysymyksessä kysyin ihmisten mahdollisuuksista vaikuttaa heitä koskeviin päätöksiin fuusion yhteydessä. Kysymykseen vastasi 109 vastaajaa. Pyysin vastaajia arvioimaan, kuinka paljon he olivat voineet vaikuttaa heitä itseään koskeviin päätöksiin fuusion aikana. Vastausvaihtoehdot olivat 4-portaisen Likert -asteikon mukaisesti vaihteluvälillä riittävästi – ei ollenkaan. Kysymykseen vastasi 109 henkilöä. (Kuvio 22.)



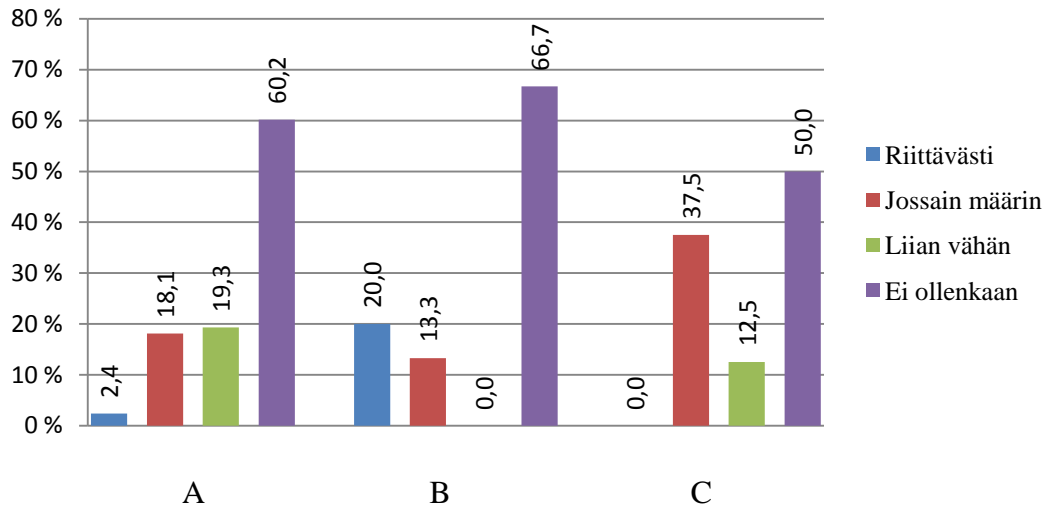
Kuvio 22. Ihmisten arviot mahdollisuuksistaan vaikuttaa heitä koskevissa päätöksissä prosentuaalisesti. (n=109)

Prosentuaalisesti katsottuna ihmisten arvioita heidän mahdollisuuksistaan vaikuttaa heitä koskeviin päätöksiin, nähdään, että yli 60 prosenttia vastanneista arvioi, etteivät he olleet voineet ollenkaan vaikuttaa heitä koskeviin päätöksiin. Sen sijaan ainoastaan alle viisi prosenttia vastanneista arvioi, että he olivat voineet vaikuttaa riittävästi heitä koskeviin päätöksiin. (Kuvio 22.) Analysoitaessa vastauksia vastakohtien timantti -menetelmällä nähdään, miten vastaajat sijoittuvat vastaustensa perusteella timantin eri osaluille. Ambivalenttisesti suhtautuneiden kesken on myös analysoitu prosentuaalista jakaumaa. (Kuvio 23.)



Kuvio 23. Vastaajien sijoittuminen vastakohtien timanttiin kysymyksessä, jossa kysyttiin heidän mahdollisuuksistaan vaikuttaa heitä koskeviin päätöksiin fuusion yhteydessä sekä ambivalenttisesti suhtautuneiden prosentuaalinen jakauma. (n= 112)

Vastaajista 66 olisi asemoinut itsensä vahvasti negatiiviseen ruutuun. He kokivat, etteivät he olleet voineet ollenkaan vaikuttaa heitä koskeviin päätöksiin. Ainoastaan viisi vastaajaa olisi sijoittanut itsensä positiiviseen ruutuun, koska katsoi voineensa riittävästi vaikuttaa heitä koskeviin päätöksiin. Kaikista vastanneista 20 ajatteli voineensa jossain määrin vaikuttaa itseään koskeviin päätöksiin, kun taas 18 kysymykseen vastannutta tunti voineensa liian vähän vaikuttaa itseään koskeviin päätöksiin. Ambivalenttisesti asiaan suhtautui yhteensä 38 vastaajaa. Heistä hieman yli puolet koki, että he ovat voineet jossain määrin vaikuttaa heitä koskeviin päätöksiin. Kysymykseen kantaansa ei ilmoittanut kolme vastaajaa, joten heidät voidaan sijoittaa neutraali suhtautuminen -ruutuun. (Kuvio 23.) Ristiintaulukoiden työpaikkaryhmittäin nähdään, miten eri työpaikoilla työskentelevät kyselyyn vastaajat arvioivat mahdollisuuksiaan vaikuttaa heitä koskeviin päätöksiin. (Kuvio 24.)

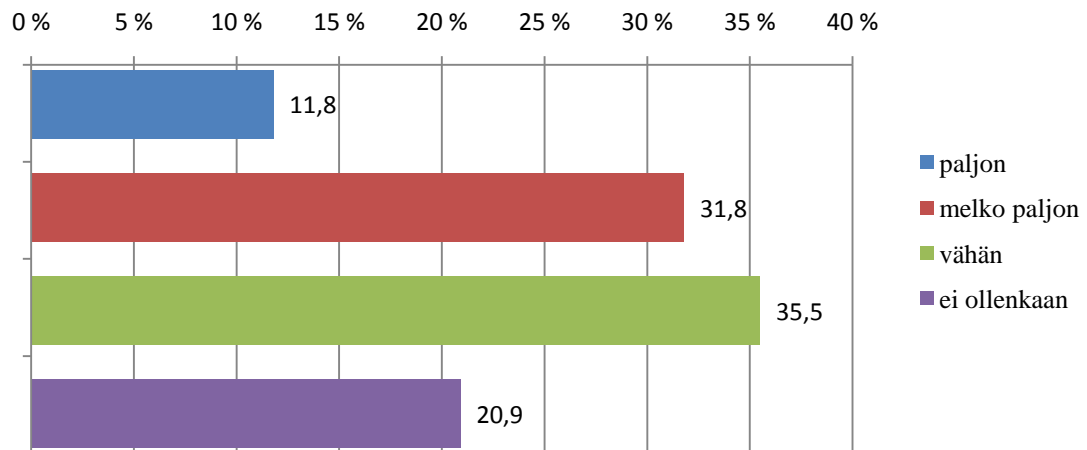


A= Palvelukodit, ryhmäkodit, sairaalaosasto, tutkimusosasto, terapiatalo
 B= Poliklinikka, neuvola, hallintola
 C= Keittiö, varasto, tekninen keskus

Kuvio 24. Työpaikkaryhmittäin ihmisten arviot vaikuttamismahdollisuuksistaan fuusion aikana heitä koskevissa asioissa prosentuaalisesti. (n=106)

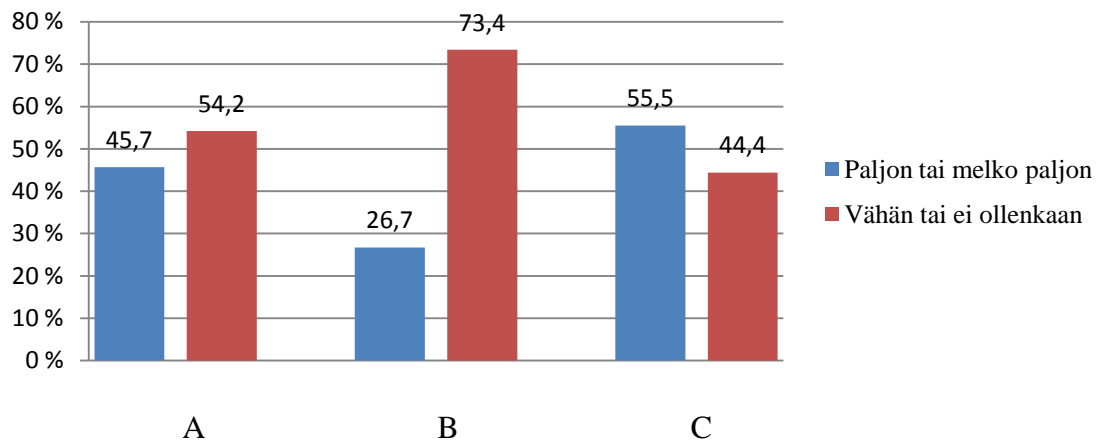
Kaikissa työpaikkaryhmissä vähintään puolet vastanneista oli sitä mieltä, etteivät he ole voineet vaikuttaa ollenkaan heitä koskeviin päätöksiin. Eniten mahdollisuuksia vaikuttaa itseään koskeviin asioihin kokivat työpaikkaryhmässä B työskentelevät henkilöt. Heistä joka viides oli mielestään riittävästi voinut vaikuttaa itseään koskeviin päätöksiin. Sen sijaan ryhmään C kuuluvista työntekijöistä kukaan ei kokenut pystyneensä vaikuttamaan itseään koskevissa päätöksissä riittävästi. (Kuvio 24.)

Kysymyksessä 11 kysyin vastaajilta, olivatko heidän työtehtävänsä (perustehtävänmuokainen työ) muuttuneet fuusion myötä. Vastausvaihtoehdot olivat 4-portaisen Likert -asteikon mukaisesti vaihteluvälillä paljon - ei ollenkaan. Kysymykseen työtehtävien muuttumisesta fuusion myötä vastasi 110 ihmistä. (Kuvio 25.)



Kuvio 25. Prosentuaalisesti henkilöstön arviot perustehtävämukaisen työn muuttumisesta fuusion myötä. (n=110)

Katsottaessa henkilöstön arvioita perustehtävämukaisen työn muuttumisesta fuusion myötä, voidaan nähdä, että hieman yli joka viides vastaajista koki, ettei perustehtävämukainen työ ollut muuttunut ollenkaan fuusion myötä. Sen sijaan alle 12 prosenttia vastaajista ajatteli perustehtävämukaisen työn muuttuneen paljon. Vastaajista yli kolmannes arvioi perustehtävämukaisen työnsä muuttuneen vain vähän yhdistymisen myötä, kun taas lähes kolmannes vastanneista arvioi työtehtäviensä muuttuneen melko paljon. Kysymykseen kantaansa ei ilmaissut kaksi vastaajaa kaikista kyselyyn vastanneista. (Kuvio 25.) Kun ristiintaulukoidaan vastauksia perustehtävämukaisen työn muuttumisesta työpaikkaryhmittäin, nähdään missä määrin eri työpaikoilla vastaajat kokivat työnsä muuttuneen fuusion myötä. Kysymyksen ristiintaulukoinnissa työpaikkaryhmittäin yhdistin kohdat *paljon* tai *melko paljon* sekä *vähän* tai *ei ollenkaan*, jottei vastaajia voi identifioida vastausten vähäisen määrän vuoksi. (Kuvio 26.)



A= Palvelukodit, ryhmäkodit, sairaalaosasto, tutkimusosasto, terapiatalo

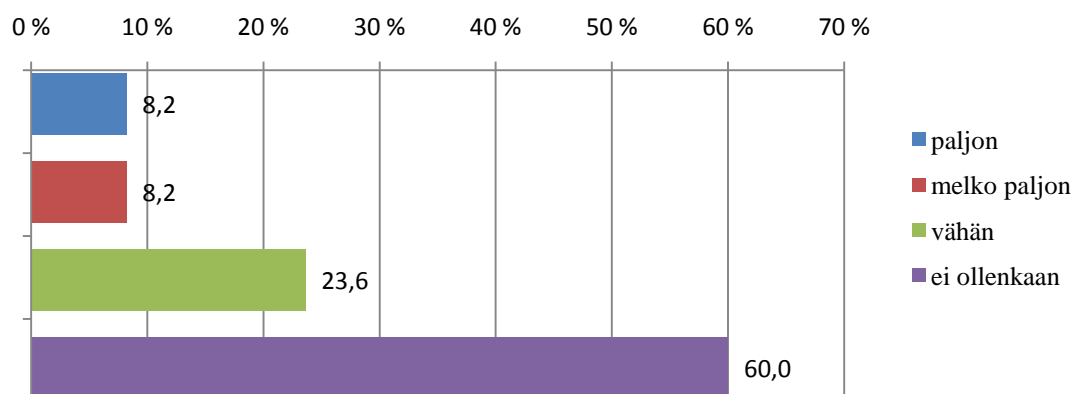
B= Poliklinikka, neuvola, hallintola

C= Keittiö, varasto, tekninen keskus

Kuvio 26. Työpaikkaryhmittäin ihmisten vastaukset perustehtävämukaisen työn muuttumisesta fuusion myötä. (n=107)

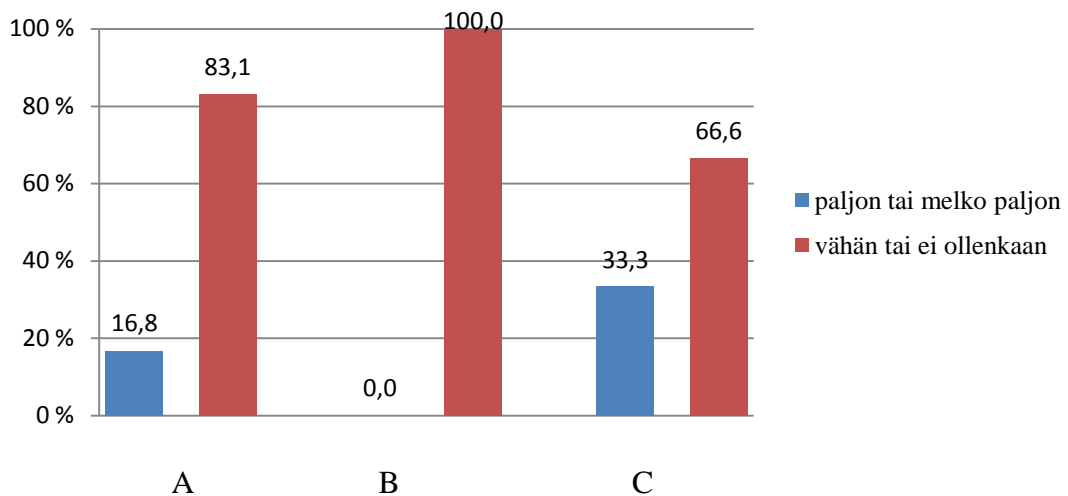
Yli puolet työpaikkaryhmään C kuuluvista vastaajista ajatteli perustehtävämukaisen työnsä muuttuneen fuusion myötä paljon tai melko paljon. Vähiten perustehtävämukaisen työnsä kokivat muuttuneen ryhmään B kuuluvat työntekijät, joista lähes kolmeneljäsosaa vastasi työnsä muuttuneen ainoastaan vähän tai se ei ollut muuttunut ollenkaan. (Kuvio 26.)

Kahdennessatoista kysymyksessä kysyin, kokivatko vastaajat työnsä muuttuneen fyysisesti raskaammaksi yhdistymisen myötä. Kysymyksen vastausvaihtoehdot olivat 4-portaisen Likert -asteikon mukaisesti vaihteluvälillä paljon - ei ollenkaan. Kysymykseen vastasi 110 vastaajaa. (Kuvio 27.)



Kuvio 27. Prosentuaalisesti henkilöstön arviot työnsä muuttumisesta fyysisesti raskaammaksi fuusion myötä. (n=110)

Kysymykseen vastanneista alle 10 prosenttia katsoi työnsä muuttuneen paljon raskaammaksi. Saman verran vastanneista ajatteli työnsä muuttuneen melko paljon fyysisesti raskaammaksi. Vähän fyysisesti raskaammaksi työnsä muuttumisen koki alle neljännes vastanneista. Kuusi kymmenestä kysymykseen vastanneesta ajatteli, ettei heidän työnsä ollut muuttunut ollenkaan fyysisesti raskaammaksi. (Kuvio 27.) Työpaikkaryhmittäin laatimastani kuviosta näkee, miten eri työpaikoilla vastaajat kokivat työn fyysisen muuttumisen. Vastausten vähäisestä määrästä johtuen yhdistin vastausvaihtoehdoista *paljon* ja *melko paljon* sekä *vähän* ja *ei ollenkaan* kohdat. (Kuvio 28.)



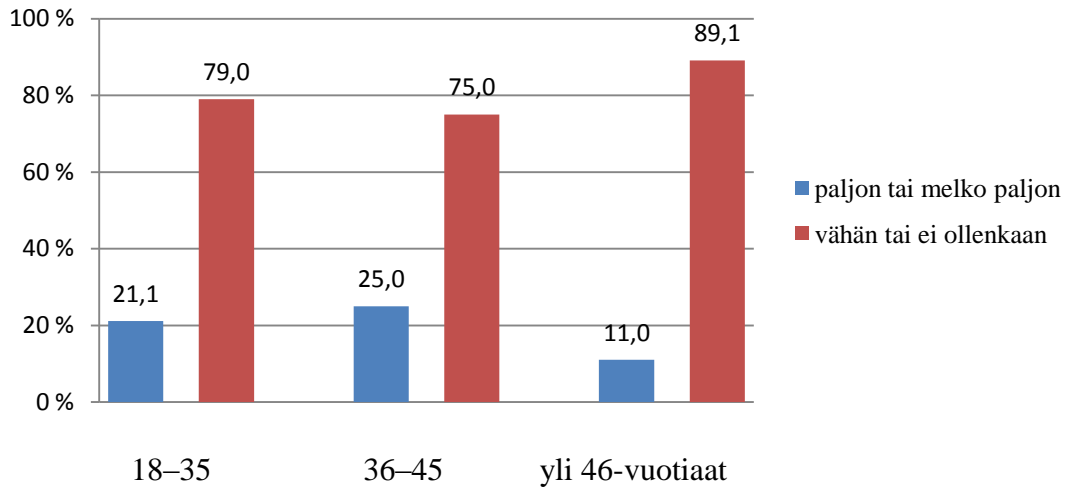
A= Palvelukodit, ryhmäkodit, sairaalaosasto, tutkimusosasto, terapiatalo

B= Poliklinikka, neuvola, hallintola

C= Keittiö, varasto, tekninen keskus

Kuvio 28. Prosentuaalisesti työpaikkaryhmien arviot työnsä muuttumisesta fyysisesti raskaammaksi fuusion myötä. (n=107)

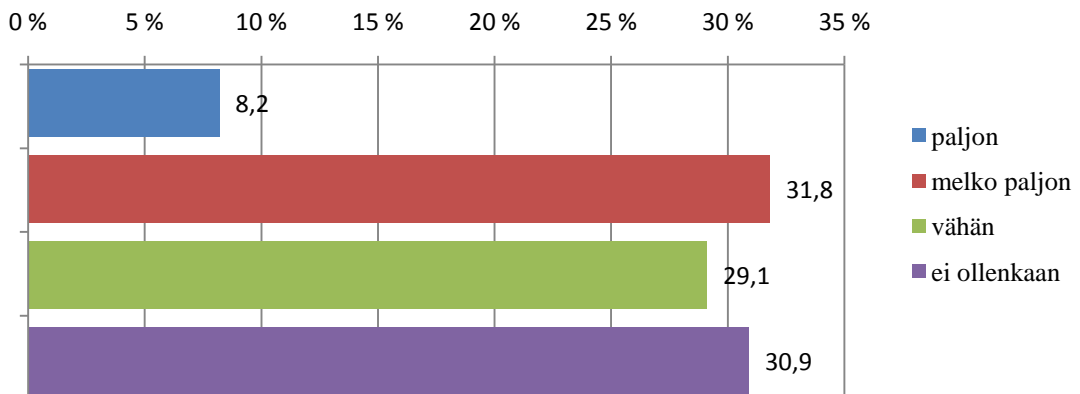
Työpaikkaryhmään C kuuluvista kysymykseen vastanneista työntekijöistä yli kolmannes koki työnsä muuttuneen fyysisesti raskaammaksi paljon tai melko paljon. Kuitenkin samaan ryhmään kuuluvista yli 60 prosenttia ilmoitti työnsä muuttuneen ainoastaan vähän tai ei ollenkaan fyysisesti raskaammaksi. Ryhmään B kuuluvista työntekijöistä kaikki arvioivat työnsä muuttuneen fyysisesti raskaammaksi ainoastaan vähän tai ei ollenkaan. Myös työpaikkaryhmässä A työskentelevistä yli 80 prosenttia arvioi, ettei heidän työnsä ollut muuttunut fuusion myötä juuri ollenkaan fyysisesti raskaammaksi. (Kuvio 28.) Laadin kuvion myös ikäjakauman perusteella. Yhdistin ikäryhmiä muutamaani ikäryhmiin tulleiden vähäisten vastausmäärien takia. Lisäksi yhdistin kohdat *paljon* tai *melko paljon* sekä *vähän* tai *ei ollenkaan*, jottei vastaajia voi identifioida vastausten vähäisen määrän vuoksi. (Kuvio 29.)



Kuvio 29. Prosentuaalisesti ikäryhmien arviot työnsä muuttumisesta fyysisesti raskaammaksi fuusion myötä. (n=107)

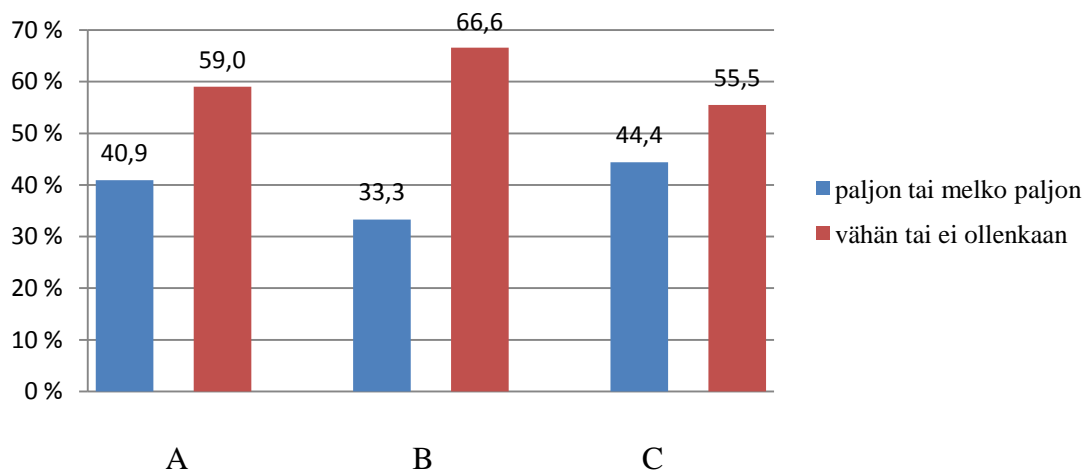
Ikäryhmittäin vastauksia jaotellen huomaa, että yli 46-vuotiaiden ikäryhmään kuuluvista vastaajista peräti lähes 90 prosenttia arvioi työnsä muuttuneen fyysisesti raskaammaksi ainoastaan vähän tai ei ollenkaan. Sen sijaan neljännes ikäryhmään 36–45-vuotiaat kuuluvista sekä yli joka viides ikäryhmään 18–35 kuuluvista vastaajista arvioi työnsä muuttuneen fuusion myötä paljon tai melko paljon fyysisesti raskaammaksi. (Kuvio 29.)

Kysymyksessä numero 13 kysyin, kokivatko vastaajat työnsä muuttuneen psyykkisesti raskaammaksi fuusion myötä. Kysymykseen työn muuttumisesta psyykkisesti raskaammaksi vastasi 110 henkilöä. (Kuvio 30.)



Kuvio 30. Prosentuaalisesti henkilöstön arviot työnsä muuttumisesta psyykkisesti raskaammaksi fuusion myötä. (n=110)

Paljon psyykkisesti raskaammaksi työnsä koki fuusion myötä muuttuneen alle 10 prosenttia kaikista kysymykseen vastanneista. Melko paljon psyykkisesti raskaammaksi työnsä ajatteli muuttuneen lähes kolmannes vastanneista. Alle 30 prosenttia vastanneista katsoi työnsä muuttuneen vähän henkisesti raskaammaksi ja hieman yli 30 prosenttia taas ei ollut havainnut ollenkaan psyykkisen kuormittavuuden muutosta. (Kuvio 30.) Laadin vastausten pohjalta myös työpaikkaryhmittäin kuvion vastaajien arvioista työnsä muuttumisesta psyykkisesti raskaammaksi. Vastausten vähäisestä määrästä johtuen yhdistin vastausvaihtoehdoista *paljon* ja *melko paljon* sekä *vähän* ja *ei ollenkaan* kohdat. (Kuvio 31.)



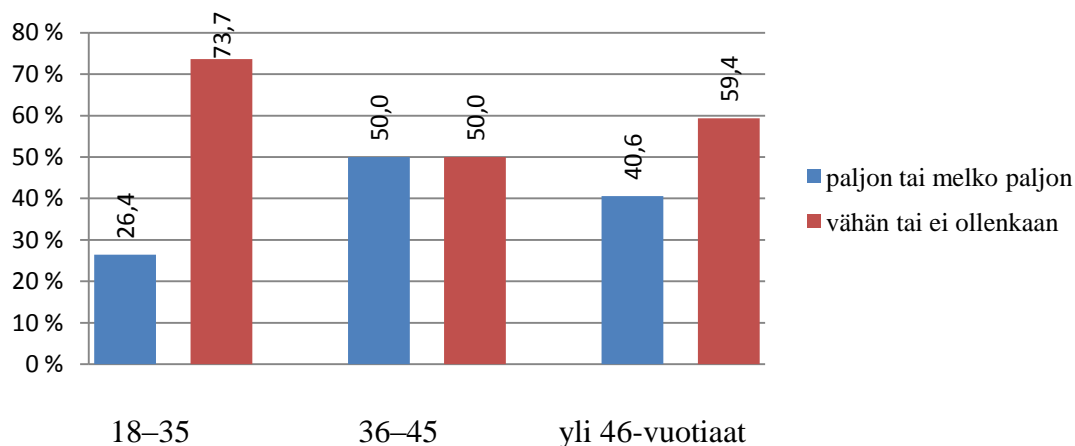
A= Palvelukodit, ryhmäkodit, sairaalaosasto, tutkimusosasto, terapiatalo

B= Poliklinikka, neuvola, hallintola

C= Keittiö, varasto, tekninen keskus

Kuvio 31. Prosentuaalisesti työpaikkaryhmien arviot työnsä muuttumisesta psyykkisesti raskaammaksi fuusion myötä. (n=107)

Työpaikkaryhmittäin vastauksia analysoitaessa huomaa ryhmään A kuuluvien kokevan eniten työnsä muuttuneen psyykkisesti raskaammaksi. Sielläkin enemmistö vastaajista tunsi työnsä muuttuneen henkisesti raskaammaksi fuusion myötä vain vähän tai ei ollenkaan. Työpaikkaryhmään B kuuluvat työntekijät kokivat vähiten työnsä muuttuneen psyykkisesti raskaammaksi erityishuoltopiirin ja sairaanhoitopiirin kuntayhtymien yhdistymisen myötä. (Kuvio 31.) Laadin myös ikäjakauman perusteella ristiintaulukoiden kuvion vastaajien arvioista heidän työnsä muuttumisesta psyykkisesti raskaammaksi fuusion myötä. Yhdistin ikäryhmiä muutamiin ikäryhmiin tulleiden vähäisten vastausmäärien takia. Lisäksi yhdistin vastausvaihtoehdoista kohdat *paljon* tai *melko paljon* sekä *vähän* tai *ei ollenkaan*, jottei vastaajia voi identifioida vastausten vähäisen määrän vuoksi. (Kuvio 32.)



Kuvio 32. Prosentuaalisesti ikäryhmien arviot työnsä muuttumisesta psyykkisesti raskaammaksi fuusion myötä. (n=107)

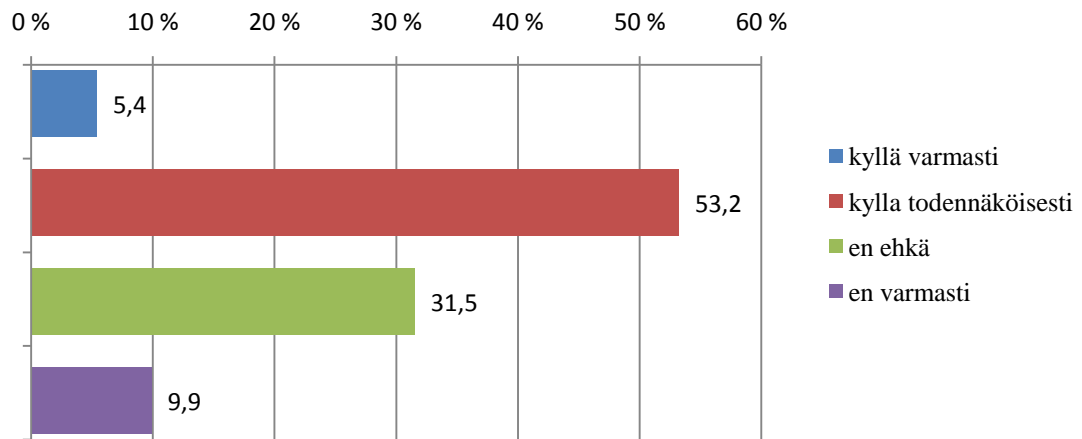
Ikäryhmittäin jaoteltuna nähdään, että 36–45-vuotiaiden ryhmässä mielipiteet työnsä muuttumisesta psyykkisesti raskaammaksi jakautuvat tasan. Paljon tai melko paljon vastanneista lähes 40 prosenttia vastasi, että heidän työnsä oli muuttunut melko paljon raskaammaksi psyykkisesti fuusion myötä. Samassa ikäryhmässä vastausvaihtoehtoihin vähän tai ei ollenkaan vastanneista lähes kolmannes vastasi, ettei heidän työnsä ollut muuttunut ollenkaan psyykkisesti raskaammaksi yhdistymisen myötä. Ikäryhmissä 18–35-vuotiaat ja yli 46-vuotiaat enemmistö vastasi, ettei työ ollut juurikaan muuttunut henkisesti raskaammaksi fuusion myötä. (Kuvio 32.)

Avokysymyksessä vastaajat saivat kertoa, millä tavoin he kokivat työnsä muuttuneen fyysisesti tai psyykkisesti raskaammaksi. Vastauksia kysymykseen tuli 61 kpl. Paljolti vastaajat kertoivat työnsä muuttuneen fyysisesti ja/tai psyykkisesti raskaammaksi, koska asukkaat ovat nykyään haastavampia. Työpaikkaa oli jouduttu vaihtamaan palvelukodilta toiselle entisen palvelukodin lakkauttamisen myötä. Samoin palvelukotien lakkauttaminen oli aiheuttanut asukassirtoja, jotka oli koettu fyysisesti ja/tai psyykkisesti raskaiksi. Edellä luetellut seikat eivät kuitenkaan johdu erityishuoltopiiriin ja sairaanhoitopiiriin kuntayhtymien yhdistymisestä, vaan yleisestä laitoshoidon vähentämisestä koko valtakunnassa. Valtioneuvosto on 21.1.2010 tehnyt periaatepäätöksen ohjelmaksi kehitysvammaisten asumisen ja siihen liittyvien palvelujen järjestämiseksi vuosina 2010–2015. Ohjelman mukaan kehitysvammaisille tarkoitettuja laitospaikkoja tullaan Suomessa vähentämään ja laitoshoitoon tulevaisuudessa jäävät ainoastaan kaikkein vaativimmat asiakkaat. (Valtioneuvoston periaatepäätös ohjelmasta kehitysvammaisten asumisen ja siihen liittyvien palvelujen järjestämiseksi).

Avokysymyksen vastausten perusteella ei juurikaan koettu työn muuttumista fyysisesti raskaammaksi yhdistymisestä johtuen. Sen sijaan psyykkisesti työn koettiin muuttuneen raskaammaksi fuusion takia. Yhtenä syynä koettiin tietotekniikan tuleminen suuremmissa määrin osaksi perustehtävämukaista työtä. Sen koettiin aiheuttaneen psyykkistä kuormittavuutta, koska ei oikein hallittu vielä tietoteknisten sovellutusten käyttöä. Vastausten perusteella kuormittuivat myös he, jotka osasivat käyttää uutta tietotekniikkaa, sillä he joutuivat tekemään tietotekniset työt myös niiden osalta, jotka eivät hallinneet niitä. Myös muutoksen myötä tulleet uudet käytännöt ja niiden opettelu kuormitti vastaajia henkisesti. Uusia asioita oli tullut paljon ja nopeasti ja niihin perehdytys oli ontunut. Vastausten perusteella ilmeni epätietoisuutta siitä, kuka mitäkin asiaa milloinkin hoiti. Fuusion myötä byrokratia asioiden hoidossa oli kasvanut ja päätösten teon koettiin etäännyneen. Huoli työpaikan pysyvyydestä kuvastui useista vastauksista. Se on merkittävä psyykkiseen kuormittavuuteen vaikuttava tekijä. Koettu työn epävarmuus on lähes poikkeuksetta kielteinen ilmiö työntekijän hyvinvoinnin kannalta (Mauno & Kinnunen 2005, 191).

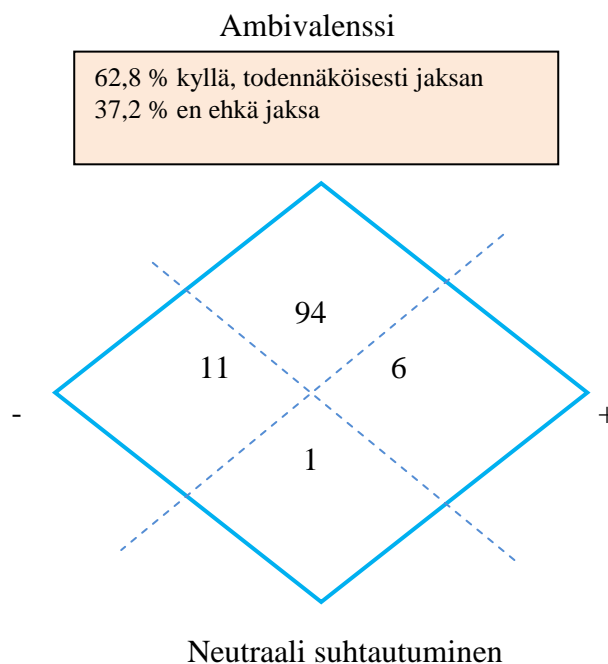
Vastauksista käy ilmi haitallisiin työolosuhdetekijöihin kuuluvina työn hallinnan puute ja aikapaine. Organisatoristen muutosten onkin osoitettu työterveyden kannalta lisäävän edellä mainittuja haitallisia työolosuhdetekijöitä. Muutostilanteissa kasvanutta fyysistä ja psyykkistä työkuormitusta ei selitä työn normaalikulkuun liittyvä ylikuormitus, vaan ns. häiriökuormitus. Häiriökuormitus on seurausta työntekijöiden ponnisteluista tilanteessa, jossa työ ei suju odotetulla tavalla ja siten häiriöt työn sujumuudessa aiheuttavat haitallista lisäkuormitusta. (Mäkitalo 2010, 181-182.)

Viidennessätoista kysymyksessä kysyin, kokevatko vastaajat, että he jaksavat nykyisessä työssään eläkeikänsä saakka. Kysymyksen vastausvaihtoehdot olivat 4-portaisen Likert -asteikon mukaisesti vaihteluvälillä kyllä varmasti – en varmasti. Kysymykseen vastasi 111 henkilöä. (Kuvio 33.)



Kuvio 33. Prosentuaalisesti henkilöstön arviot jaksamisestaan nykyisessä työssään eläkeikänsä asti. (n=111)

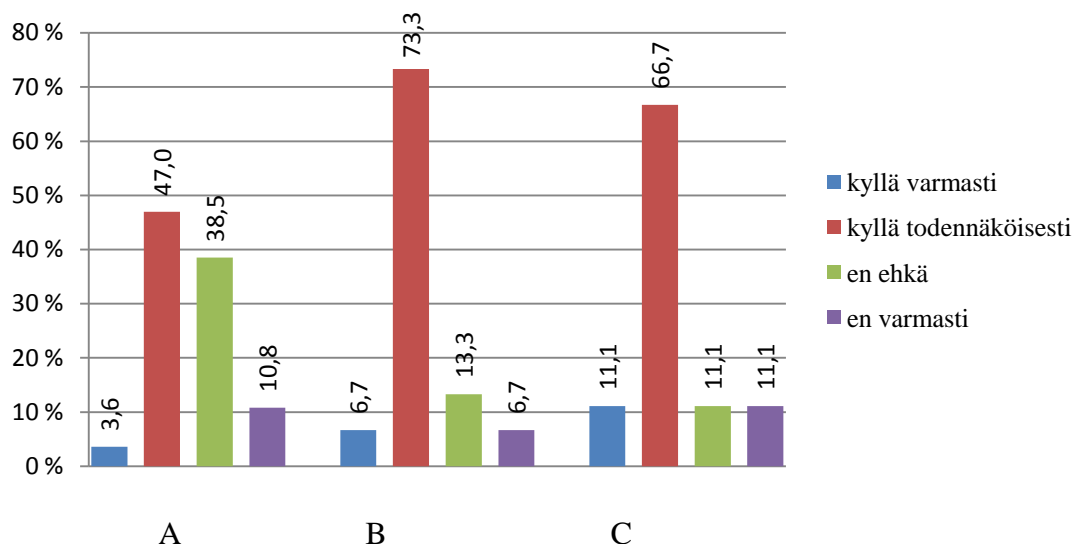
Vastaajista lähes 60 prosenttia ilmoitti varmasti tai todennäköisesti jaksavansa nykyisessä työssään eläkeikänsä saakka. Noin 40 prosenttia oli epäilevämmällä kannalla. Heistä noin joka kymmenes oli varma, ettei jaksakaan eläkeikänsä asti nykyisessä työssään. (Kuvio 33.) Analysoitaessa vastauksia vastakohtien timantti -menetelmällä nähdään, miten vastaajat voitaisiin sijoittaa vastaustensa perusteella timantin eri osa-alueille. Ambivalenttisesti suhtautuneiden kesken on myös analysoitu prosentuaalista jakaumaa. (Kuvio 34.)



Kuvio 34. Vastaajien sijoittuminen vastakohtien timanttiin kysymyksessä, kokevatko he jaksavansa nykyisessä työssään eläkeikänsä asti sekä ambivalenttisesti suhtautuneiden prosentuaalinen jakauma. (n=112)

Kysymykseen, koetko tällä hetkellä, että jaksaisit nykyisessä työssäsi eläkeikäsi asti, vastaajista kuusi koki tällä hetkellä varmasti jaksavansa nykyisessä työssään eläkeikänsä asti. He sijoittuisivat vastakohtien timantti analysointimenetelmässä positiiviseen ruutuun. Vastaavasti 11 ajatteli, etteivät he varmasti jaksaisi nykyisessä työssään eläkeikänsä asti, joten he sijoittuvat negatiiviseen ruutuun. Todennäköisesti nykyisessä työssään uskoi jaksavansa 59 vastaajaa. 35 vastaajaa taas epäili, etteivät he ehkä jaksaisi nykyisessä työssään eläkeikänsä asti. Kaksijakoisesti asiaan suhtautui yhteensä 94 vastaajaa kokemalla jonkinlaista epävarmuutta jaksamisessaan nykyisessä työssään eläkeikänsä saakka. Heistä kuitenkin suurin osa uskoi ehkä jaksavansa nykyisessä työssään eläkeikänsä saakka. Hieman yli puolet (65 vastaajaa) kaikista vastanneista arvioi jaksavansa nykyisessä työssään eläkeikänsä saakka. Kysymykseen jätti vastaamatta yksi henkilö, joka sijoittuu kantaansa ilmoittamattomana neutraali suhtautuminen ruutuun. (Kuvio 34.) Laadin vastausten pohjalta myös työpaikka- sekä ikäryhmittäin² kuviot vastaajien arvioista jaksamisestaan nykyisessä työssään eläkeikänsä asti. (Kuvio 35.)

² Prosentuaalisesti ikäryhmien arviot jaksamisestaan nykyisessä työssään eläkeikänsä asti. (Kuvio 13.)



A= Palvelukodit, ryhmäkodit, sairaalaosasto, tutkimusosasto, terapiatalo
 B= Poliklinikka, neuvola, hallintola
 C= Keittiö, varasto, tekninen keskus

Kuvio 35. Prosentuaalisesti työpaikkaryhmien arviot jaksamisestaan nykyisessä työssään eläkeikänsä asti. (n=107)

Ristiintaulukoiden työpaikkaryhmittäin vastaajien arvioita jaksamisestaan nykyisessä työssään eläkeikänsä saakka nähdään, että kaikissa työpaikkaryhmissä enemmistö uskoi todennäköisesti jaksavansa eläkkeelle asti. Suurin epäluulo jaksamisensa suhteen oli työpaikkaryhmässä A, jossa lähes puolet vastaajista ainakin jossakin määrin epäili jaksamistaan nykyisessä työssään eläkeikänsä asti. (Kuvio 35.)

Tutkimukseeni liittyvässä avokysymyksessä pyysin vastaajia kertomaan niistä keinoista, joilla he uskoisivat jaksavansa eläkeikänsä saakka tai jopa pitempään työssään. Vastauksia tuli kaikkiaan 75 kappaletta. (Taulukko 13.)

Taulukko 13. Keinoja, joilla vastaajat kokevat jaksavansa eläkeikänsä tai jopa pitempään työssään.

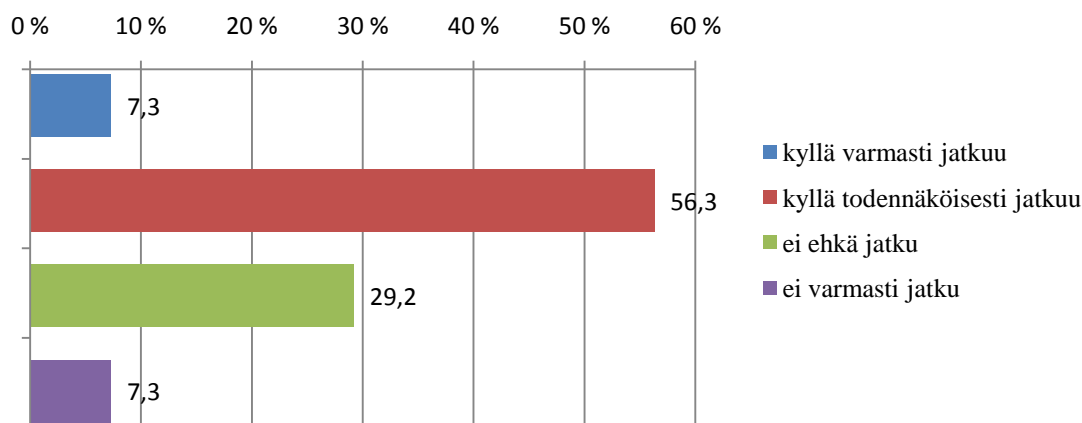
Työn hallintaan liittyvät tekijät	<ul style="list-style-type: none"> • koulutus • selkeä tiedottaminen ja ohjeistaminen • työmäärän hallinta • riittävä työntekijämäärä • työn mielekkyys • lisää vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön • henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien lisääminen päätösten teossa • toimenkuvien selkeyttäminen • työkierto • esimiestyön kehittäminen • motivoitunut henkilöstö • yhteistyön parantaminen • tasapuolinen vastuunkanto työtehtävissä • työkuormituksen huomioiminen ikääntymisen myötä • työnvaativuuden arviointi • työn ohjaus
Työaikaan liittyvät tekijät	<ul style="list-style-type: none"> • työvuorolistojen laadinta työssä jaksamista tukevasti • enemmän vaikutusmahdollisuuksia omiin työvuoroihinsa • osa-aikatyö • vuorotteluvapaan käyttö
Työilmapiiriin liittyvät tekijät	<ul style="list-style-type: none"> • positiivinen palaute työkavereilta ja esimiehiltä • työn arvostaminen • demokraattisempi työyhteisö • kannustavampi työote esimiehillä • epävarmuuden vähentäminen
Työolosuhteisiin liittyvät tekijät	<ul style="list-style-type: none"> • työolosuhteet kunnossa • ohjelmat ja laitteet toimivia • apuvälineet
Omaan kuntoon liittyvät tekijät	<ul style="list-style-type: none"> • tyky -toiminta, virkistyspäivät ja kuntoutuskurssit • liikuntasetelijärjestelmä • omat vapaa-ajan harrastukset • itsestä huolehtiminen (syö hyvin, liikkuu, muistaa rentoutua, ei muurehdi tulevia liiaksi ja vaalii sosiaalisia suhteita)

Usean vastaajan mielestä koulutus on se keino, jolla jaksaa työssään eläkeikänsä saakka tai jopa pitempään. Keinoina nähtiin myös työmäärän hallinta, vaikutusmahdol-

lisuuskien lisääminen, työn arvostaminen sekä omasta työkunnosta huolehtiminen niin fyysisesti, henkisesti kuin sosiaalisesti. Vuorotyötä tekevien keskuudessa suureksi jaksamista tukevaksi seikaksi nousi työvuorolistojen laadinta, jossa toivottiin enemmän ergonomista työvuorosuunnittelua. (Taulukko 13.)

6.4 Jatkuuko työ irtisanomissuojan päätyttyä ja jatkaisiko töitä eläkkeelle siirtymismahdollisuuden jälkeenkin?

Kysymyksessä numero 17 selvitin, uskovatko kyselyyn vastaajat, joilla ei ole mahdollisuutta siirtyä eläkkeelle vuoden 2014 loppuun mennessä työsuhteensa jatkuvan Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymässä vielä viiden vuoden irtisanomissuojan päättymisen jälkeenkin. Kysymyksen vastausvaihtoehdot olivat 4-portaisen Likert -asteikon mukaisesti vaihteluvälillä, kyllä varmasti jatkuu - ei varmasti jatku. Kysymykseen vastasi 96 henkilöä. (Kuvio 36.)

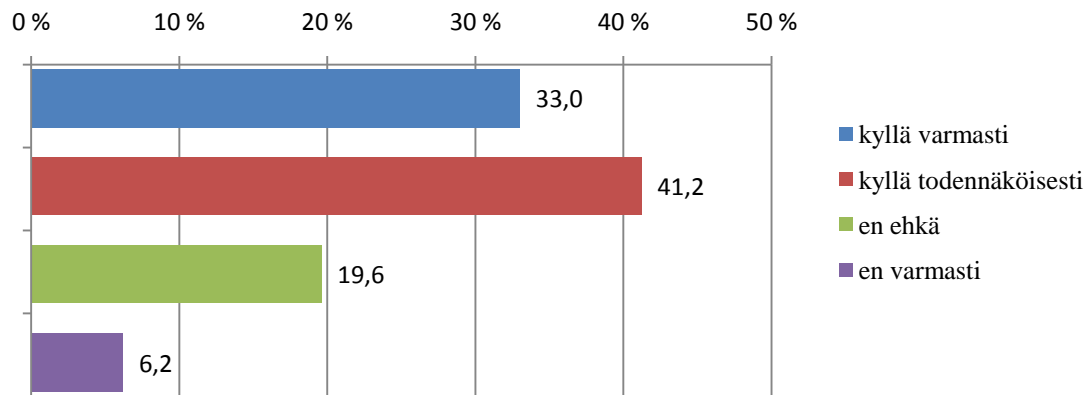


Kuvio 36. Kuinka moni prosentuaalisesti uskoo työsuhteen jatkuvan irtisanomissuojan jälkeenkin Pohjois- Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymässä. (n=96)

Prosentuaalisesti katsottuna yli 60 prosenttia kyselyyn vastanneista uskoi, että työsuhde jatkuu varmasti tai todennäköisesti sairaanhoitopiirin kuntayhtymässä vielä irtisanomissuojan jälkeenkin. Epävarmempia jatkumisen suhteen oli lähes 40 prosenttia vastanneista. Heistä lähes joka kolmas oli sitä mieltä, että työsuhde ei ehkä jatku irtisanomissuojan jälkeen. (Kuvio 36.)

Kysymyksessä numero 18 kysyin vastaajien halukkuutta kouluttaa itseään, jotta työsuhde olisi turvatumpi irtisanomissuojan jälkeen. Kysymyksen vastausvaihtoehdot olivat 4-portaisen Likert -asteikon mukaisesti vaihteluvälillä kyllä varmasti - en varmasti.

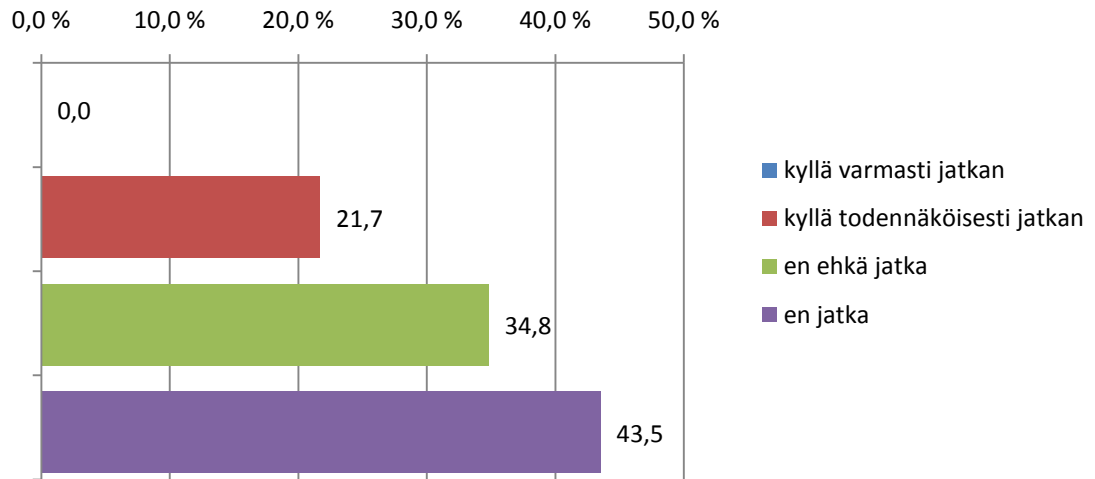
Kysymykseen vastasivat ainoastaan he, joilla ei ollut mahdollisuutta siirtyä eläkkeelle vuoden 2014 loppuun mennessä. Kysymykseen vastasi 97 henkilöä. (Kuvio 37.)



Kuvio 37. Prosentuaalisesti henkilöstön halukkuus kouluttautua turvatakseen työsuhteensa jatkuminen irtisanomissuojan jälkeenkin. (n=97)

Prosentuaalisesti tarkasteltuna yli 70 prosenttia kyselyyn vastanneista oli ainakin jossakin määrin halukkaita kouluttamaan itseään, jotta heidän työsuhteensa olisi turvatumpi irtisanomissuojan jälkeen. Vastaajista noin viidennes ei ollut ehkä halukkaita kouluttamaan itseään ja ainoastaan hieman yli kuusi prosenttia vastaajista oli ehdottoman kielteisiä kouluttautumisensa suhteen. (Kuvio 37.)

Yhdeksännessätoista kysymyksessä selvitin kyselyyn vastaajien halukkuutta jatkaa työuraansa vielä eläkkeelle siirtymisen jälkeenkin. Kysymyksen vastausvaihtoehdot olivat 4-portaisen Likert -asteikon mukaisesti vaihteluvälillä, kyllä varmasti jatkan – en jatka. Kysymykseen saivat vastata ainoastaan he, joilla on mahdollisuus siirtyä eläkkeelle vuoden 2014 loppuun mennessä. Kysymykseen tuli vastauksia 23 henkilöltä. (Kuvio 38.)

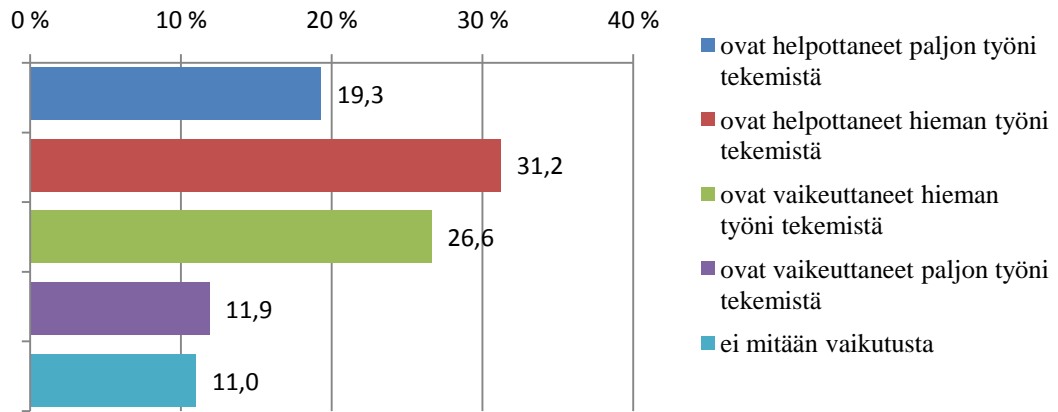


Kuvio 38. Prosentuaalisesti henkilöstön halukkuus jatkaa työuraansa eläkkeellesiirtymismahdollisuuden jälkeen. (n=23)

Kysymykseen vastaajista ei kukaan ilmaissut varmasti jatkavansa työuraansa vielä eläkkeellesiirtymismahdollisuutensa jälkeen. Sen sijaan yli 40 prosenttia uskoi, ettei varmasti jatka ja hieman yli kolmannes vastaajista epäili, ettei ehkä jatka. Ainoastaan hieman yli viidennes vastanneista uskoi todennäköisesti jatkavansa työuraansa vielä eläkkeellesiirtymismahdollisuutensa jälkeen. (Kuvio 38.)

6.5 Riittääkö osaaminen?

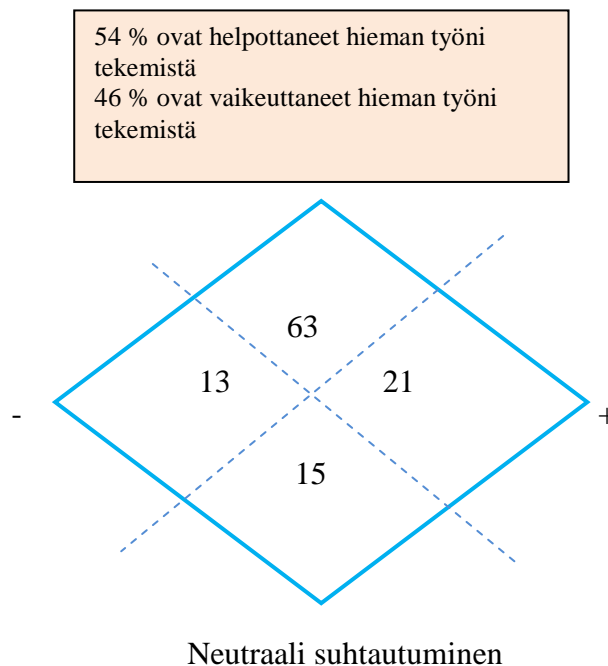
Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin ja Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymien yhdistyminen aiheutti sen, että suurelle osalle entisen erityishuoltopiirin työntekijöistä tuli entistä enemmän tietotekniikan hyödyntämistä työhönsä. Kysymyksessä numero 22 kysyinkin, miten kyselyyn vastaajat kokivat fuusion myötä tulleiden uusien tietoteknisten sovellutusten käyttöönoton vaikuttaneen heidän työnsä tekemiseen. Kysymyksen vastausvaihtoehdot olivat 5-portaisen Likert -asteikon mukaisesti vaihteluvälillä, ovat helpottaneet paljon työni tekemistä – ei mitään vaikutusta. Kysymykseen vastasi 109 henkilöä. (Kuvio 39.)



Kuvio 39. Prosentuaalisesti vastaajien kokemukset fuusion myötä tulleiden uusien tietoteknisten sovellutusten käyttöönoton vaikutuksista heidän työnsä tekemiseen. (n= 109)

Vastanneista noin viidennes koki, että uudet tietotekniset sovellutukset ovat paljon helpottaneet heidän työnsä tekemistä ja yli kolmannes vastanneista vastasi, että ne ovat helpottaneet hieman heidän työnsä tekemistä. Lähes neljänneksen mielestä uudet tietotekniset sovellukset ovat sen sijaan hieman vaikeuttaneet heidän työnsä tekemistä. Vastaaajista alle 12 prosenttia oli sitä mieltä, että uudet tietotekniikat ovat vaikeuttaneet paljon heidän työnsä tekemistä. Yli puolet kaikista kysymykseen vastanneista vastasi uusien tietoteknisten sovellutusten helpottaneen ainakin jossain määrin työskentelyä, kun taas lähes 40 prosenttia vastaajista kertoi uusien tietoteknisten sovellutusten vaikeuttaneen työn tekoa ainakin jossakin määrin. (Kuvio 39.) Analysoitaessa vastauksia vastaakohtien timantti -menetelmällä nähdään, miten vastaajat sijoittuvat vastaustensa perusteella timantin eri osa-alueille. Ambivalenttisesti suhtautuneiden kesken on myös analysoitu prosentuaalista jakaumaa. (Kuvio 40.)

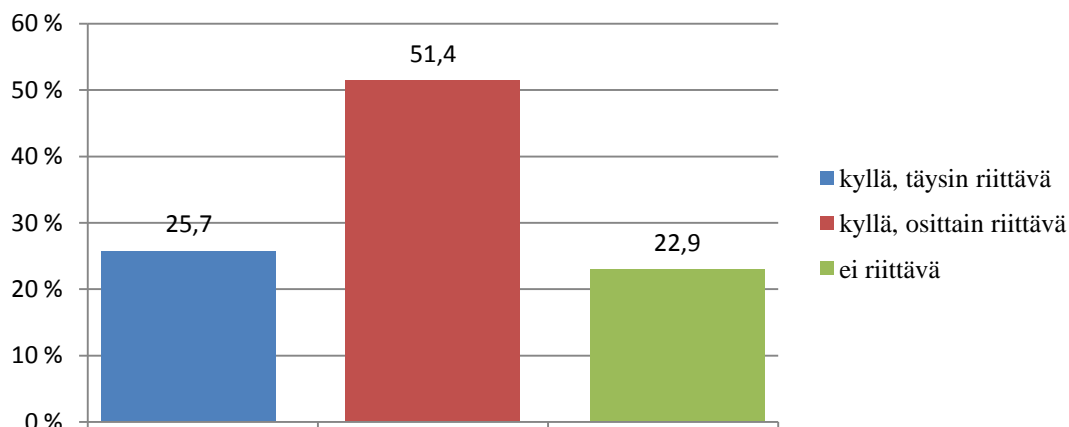
Ambivalenssi



Kuvio 40. Vastaajien sijoittuminen vastakohtien timanttiin kysymyksessä, miten he ovat kokeneet fuusion myötä tulleiden uusien tietoteknisten sovellutusten vaikuttaneen heidän työnsä tekemiseen sekä ambivalenttisesti suhtautuneiden prosentuaalinen jakauma. (n=112)

Analysoitaessa vastakohtien timantti -menetelmällä kysymystä, miten ihmiset ovat kokeneet fuusion myötä tulleiden uusien tietoteknisten sovellutusten vaikuttaneen heidän työnsä tekemiseen, voidaan nähdä, että asiassa myönteisiä puolia ja mahdollisuuksia kokivat ne 21 vastaajaa, jotka kertoivat fuusion myötä tulleiden uusien tietoteknisten sovellutusten helpottaneen paljon heidän työnsä tekemistä. Vastaavasti taas ne 13 vastaajaa, jotka kertoivat uuden tietotekniikan paljon vaikeuttaneen heidän työnsä tekemistä, näkivät asiassa kielteisiä puolia ja ehkä jopa uhkia. 34 vastaajan mielestä uuden tietotekniikan mukaan tulo oli hieman helpottanut heidän työskentelyään. 29 vastaajaa kertoi työn teon hieman vaikeutuneen uusien tietoteknisten sovellutusten myötä. Käytetyn analysointimenetelmän mukaisesti kaksijakoisesti asiaan suhtautui yhteensä 63 vastaajaa. Heistä enemmistö oli kuitenkin sitä mieltä, että uudet tietotekniset sovellutukset olivat enemmän helpottaneet heidän työtään kuin vaikeuttaneet sitä. Vastakohtien timantti -menetelmän mukaisesti voidaan katsoa, että 12 vastaajaa sijoittivat itsensä neutraali suhtautuminen -ruutuun, sillä he ilmoittavat, ettei uusien tietoteknisten sovellutusten käyttöönotto ollut vaikuttanut mitenkään heidän työnsä tekemiseen. Samaan ruutuun sijoittuvat myös ne kolme vastaajaa, jotka eivät vastanneet kysymykseen. (Kuvio 40.)

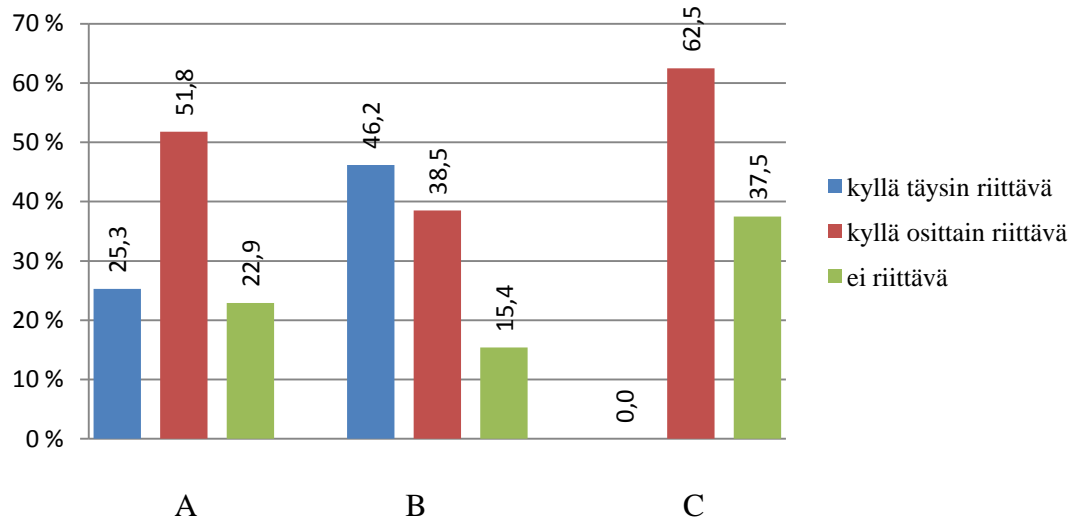
Kysymyksessä numero 23 kysyin kyselyyn vastaajien näkemystä siitä, että kokivatko he omaavansa riittävän osaamisen fuusion myötä tulleiden uusien tietoteknisten sovellutusten hallintaan. Kysymykseen vastasi 109 vastaajaa. (Kuvio 41.)



Kuvio 41. Vastaajien kokemukset prosentuaalisesti, omaavatko he riittävän osaamisen uusien tietoteknisten sovellutusten hallintaan. (n=109)

Täysin riittävän osaamisen uusien tietoteknisten sovellutusten hallintaan ilmoitti omaavansa hieman yli neljännes vastanneista. Osittain riittäväksi osaamisensa koki hieman yli puolet vastanneista. Haasteena työnantajalle tulee olemaan se, että lähes neljännes vastanneista ilmoitti, etteivät koe omaavansa riittävää osaamista uusien tietoteknisten sovellutusten hallintaan. (Kuvio 41.) Laadin vastausten pohjalta myös työpaikka- sekä ikäryhmittäin³ kuviot vastaajien arvioista, omaavatko he mielestään riittävän osaamisen uusien tietoteknisten sovellutusten hallintaan. (Kuvio 42.)

³ Prosentuaalisesti ikäryhmien kokemukset fuusion myötä tulleiden uusien tietoteknisten sovellutusten hallinnasta. (Kuvio 14.)



A= Palvelukodit, ryhmäkodit, sairaalaosasto, tutkimusosasto, terapiatalo

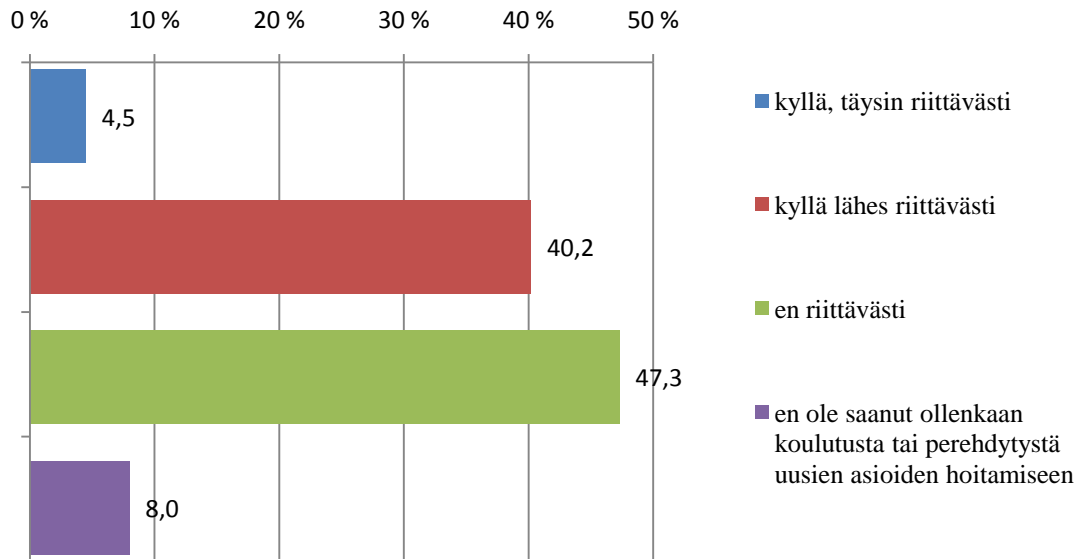
B= Poliklinikka, neuvola, hallintola

C= Keittiö, varasto, tekninen keskus

Kuvio 42. Prosentuaalisesti työpaikkaryhmien arviot, omaavatko he mielestään riittävän osaamisen fuusion myötä tulleiden uusien tietoteknisten sovellutusten hallintaan. (n=104)

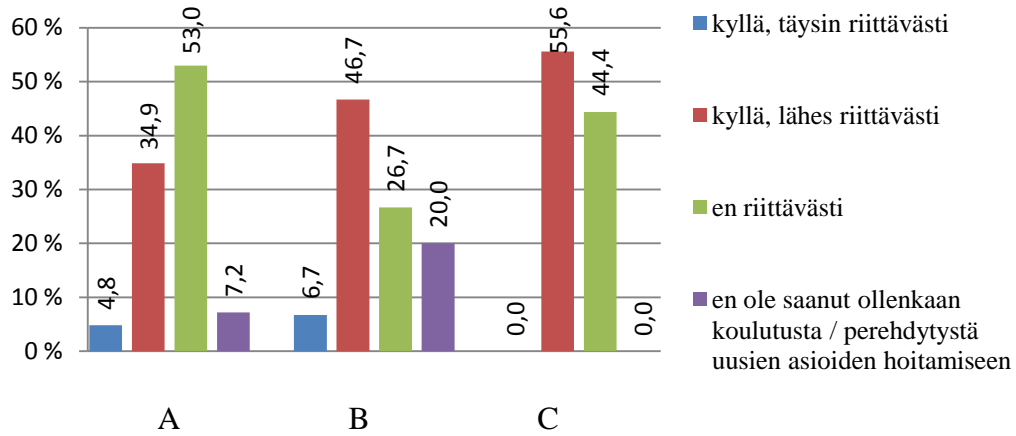
Työpaikkaryhmässä C ei kukaan ilmoittanut omaavansa täysin riittäviä taitoja yhdistymisen myötä tulleiden uusien tietoteknisten sovellutusten hallintaan, kun taas työpaikkaryhmässä B lähes puolet vastanneista ilmoitti omaavansa täysin riittävät taidot uuden tietotekniikan hallintaan. Hieman yli 60 prosenttia työpaikkaryhmään C kuuluvista vastaajista ilmoitti kuitenkin omaavansa osittain riittävät tietotekniset taidot. Vastaavat taidot koki omaavansa työpaikkaryhmässä A hieman yli puolet vastaajista. Työpaikkaryhmässä C alle 40 prosenttia vastanneista ja työpaikkaryhmässä A hieman yli viidesosa vastanneista ilmoitti, ettei heillä ollut riittävää taitoa fuusion myötä tulleiden uusien tietoteknisten sovellutusten hallintaan. (Kuvio 42.)

Kysymyksessä numero 24 kysyin, kokivatko vastaajat, että he olivat saaneet riittävästi koulutusta tai perehdytystä fuusion myötä tulleiden uusien asioiden hoitamiseen. Kysymyksen vastausvaihtoehdot olivat 4-portaisen Likert -asteikon mukaisesti vaihteluvälillä, kyllä täysin riittävästi – en ole saanut ollenkaan koulutusta tai perehdytystä uusien asioiden hoitamiseen. Kysymyksen vastasi 112 henkilöä. (Kuvio 43.)



Kuvio 43. Vastaajien kokemukset prosentuaalisesti koulutuksen tai perehdytyksen riittävydestä uusien asioiden hoitamiseen. (n=112)

Vastaajista ainoastaan alle viisi prosenttia koki saaneensa täysin riittävästi koulutusta tai perehdytystä uusien asioiden hoitamiseen. Lähes riittävästi koulutusta tai perehdytystä ilmoitti saaneensa noin 40 prosenttia vastanneista. Sen sijaan lähes puolet vastaajista koki, ettei ole saanut riittävästi koulutusta tai perehdytystä uusien asioiden hoitamiseen. Kahdeksan prosenttia vastaajista ilmoitti, ettei ole saanut ollenkaan koulutusta tai perehdytystä uusien asioiden hoitamiseen. Kaikista kysymykseen vastanneista yli puolet ilmoitti, ettei ole saanut riittävästi tai ollenkaan koulutusta tai perehdytystä fuusion myötä tulleiden uusien asioiden hoitamiseen. (Kuvio 43.) Laadin vastausten pohjalta myös työpaikkaryhmittäin kuvion vastaajien arvioista, kokevatko he, että ovat saaneet riittävästi koulutusta tai perehdytystä fuusion myötä tulleiden uusien asioiden hoitamiseen. (Kuvio 44.)



A= Palvelukodit, ryhmäkodit, sairaalaosasto, tutkimusosasto, terapiatalo

B= Poliklinikka, neuvola, hallintola

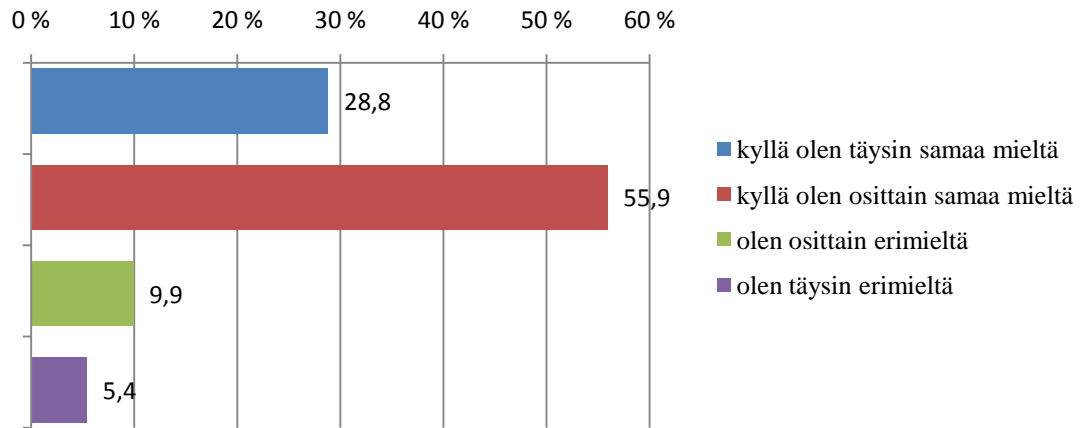
C= Keittiö, varasto, tekninen keskus

Kuvio 44. Prosentuaalisesti työpaikkaryhmien kokemukset koulutuksen tai perehdytyksen riittävydestä fuusion myötä tulleiden uusien asioiden hoitamiseen. (n=107)

Työpaikkaryhmässä C kukaan ei kokenut saaneensa koulutusta tai perehdytystä täysin riittävästi fuusion myötä tulleiden uusien asioiden hoitamiseen. Samassa ryhmässä kuitenkin yli puolet ilmoitti saaneensa lähes riittävästi koulutusta tai perehdytystä uusien asioiden hoitoon. Työpaikkaryhmässä A yli puolet vastaajista ja työpaikkaryhmässä C hieman alle puolet vastaajista ilmoitti saaneensa riittämättömästi koulutusta tai perehdytystä uusien asioiden hoitoon. Työpaikkaryhmässä B joka viides vastaaja vastasi, ettei ole saanut ollenkaan koulutusta tai perehdytystä fuusion myötä tulleiden uusien asioiden hoitamiseen, kun taas työpaikkaryhmässä C ei kukaan vastannut, ettei ollut saanut ollenkaan koulutusta tai perehdytystä uusien asioiden hoitamiseen. (Kuvio 44.)

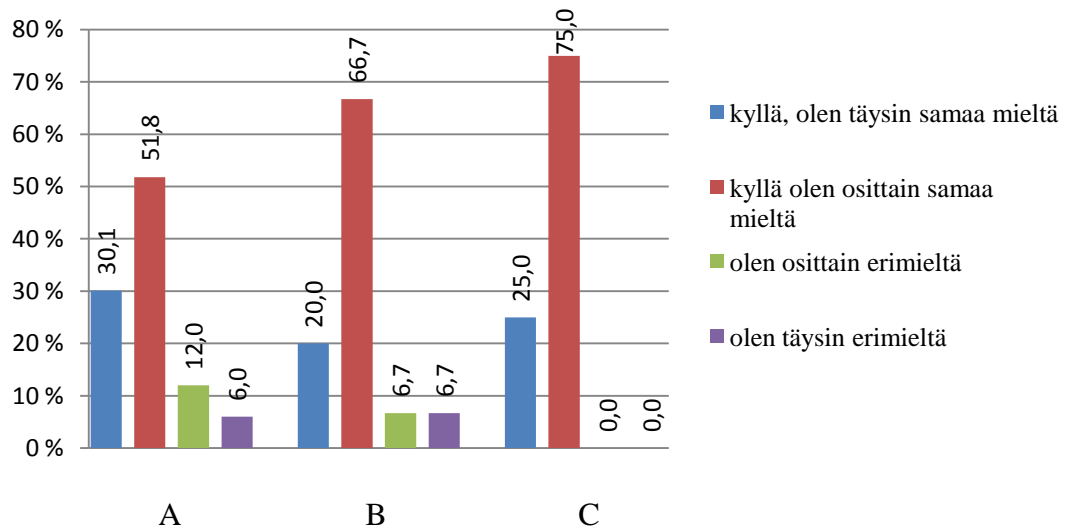
6.6 Paraniko laatu?

Kysymyskohdassa 25 vastaajat saivat ottaa kantaa väitteeseen päätöksenteon, vastaajan työhön liittyvissä asioissa, siirtymisestä fuusion myötä etäisemmäksi. Väittämän vastausvaihtoehdot olivat 4-portaisen Likert -asteikon mukaisesti vaihteluvälillä, kyllä olen täysin samaa mieltä - olen täysin erimieltä. Kysymyskohtaan vastasi 111 vastaajaa. (Kuvio 45.)



Kuvio 45. Vastaajien mielipiteet prosentuaalisesti väittämään päätöksenteon siirtymisestä etäisemmäksi heidän työhönsä liittyvissä asioissa. (n=111)

Vastaajista hieman alle 85 prosenttia oli täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että heidän työhönsä liittyvissä asioissa päätöksenteko oli siirtynyt etäisemmäksi erityishuoltopiiriin ja sairaanhoitopiiriin kuntayhtymien yhdistyessä. Osittain tai täysin erimieltä väitteen suhteen oli hieman yli 15 prosenttia vastanneista. (Kuvio 45.) Laadin vastausten pohjalta myös työpaikkaryhmittäin kuvion vastaajien kannanotoista esittämäni väitteeseen päätöksenteon siirtymisestä etäisemmäksi yhdistymisen myötä. (Kuvio 46.)

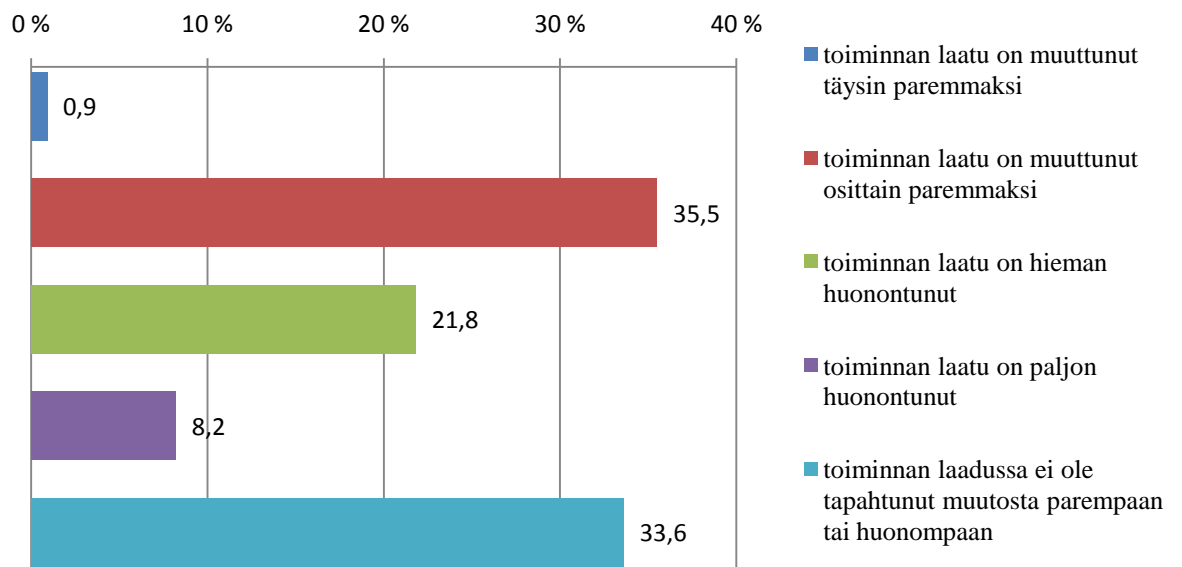


A= Palvelukodit, ryhmäkodit, sairaalaosasto, tutkimusosasto, terapiatalo
 B= Poliklinikka, neuvola, hallintola
 C= Keittiö, varasto, tekninen keskus

Kuvio 46. Prosentuaalisesti työpaikkaryhmien mielipiteet väittämään päätöksenteon siirtymisestä etäisemmäksi heidän työhönsä liittyvissä asioissa. (n=106)

Työpaikkaryhmässä C kaikki olivat täysin tai osittain samaa mieltä väittämän kanssa, että päätöksenteko heidän työhönsä liittyvissä asioissa oli siirtynyt etäisemmäksi. Myös työpaikkaryhmissä A ja B vastaukset olivat yli 80 prosenttisesti täysin tai osittain samaa mieltä väittämän kanssa. Eniten väittämän suhteen oltiin erimieltä työpaikkaryhmässä A. (kuvio 46.)

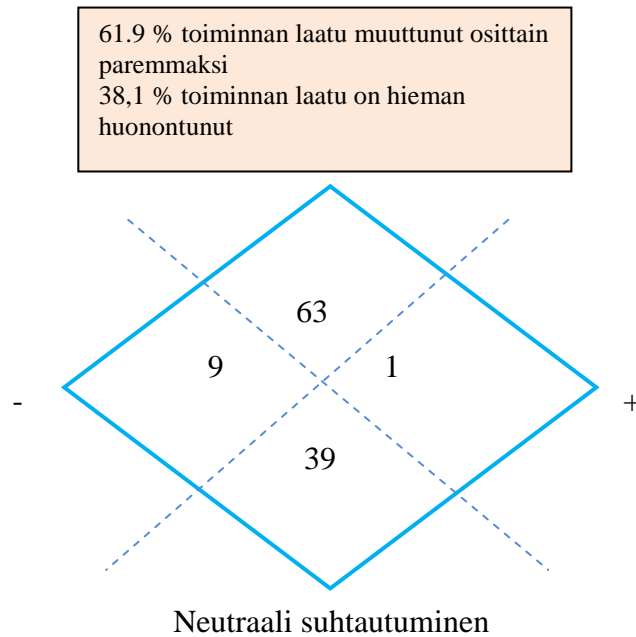
Kysymyksessä numero 26 kysyin vastaajilta, oliko toiminnan laatu yleisesti muuttunut erityishuoltopiirin ja sairaanhoitopiirin kuntayhtymien yhdistymisen myötä. Kysymyksen vastausvaihtoehdot olivat 5-portaisen Likert -asteikon mukaisesti vaihteluvälillä, toiminnan laatu on muuttunut täysin paremmaksi – toiminnan laadussa ei ole tapahtunut muutosta parempaan eikä huonompaan. Kysymykseen vastasi 110 vastaajaa. (Kuvio 47.)



Kuvio 47. Vastaajien mielipiteet prosentuaalisesti toiminnan laadun muutoksesta fuusion myötä. (n=110)

Kaikkiaan yli kolmannes vastanneista koki toiminnan laadun ainakin jossakin määrin parantuneen fuusion myötä. Lähes kolmannes vastanneista taas oli sitä mieltä, että toiminnan laatu oli joiltain osin huonontunut fuusion myötä. Kolmanneksen mielestä taas ei ollut tapahtunut muutosta suuntaan tahi toiseen. (Kuvio 47.) Analysoitaessa vastauksia vastakohtien timantti -menetelmällä nähdään, miten vastaajat sijoittuvat vastaustensa perusteella timantin eri osa-alueille. Ambivalenttisesti suhtautuneiden kesken on myös analysoitu prosentuaalista jakaumaa. (Kuvio 48.)

Ambivalenssi

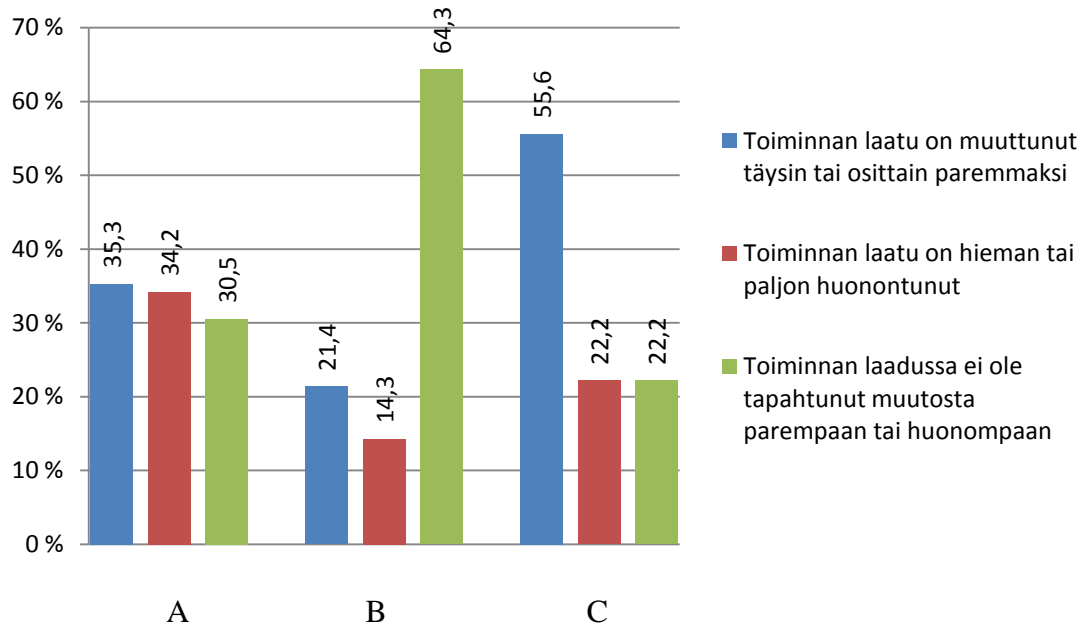


Kuvio 48. Vastaajien sijoittuminen vastakohtien timanttiin kysymyksessä, miten he ovat kokeneet toiminnan laadun yleisesti muuttuneen fuusion myötä sekä ambivalenttisesti suhtautuneiden prosentuaalinen jakauma. (n=112)

Ainoastaan yhden vastaajan mielestä toiminnan laatu oli muuttunut täysin paremmaksi fuusion myötä. Hänet voi vastakohtien timantti -menetelmässä asettaa positiiviseen ruutuun. Yhdeksän vastaajaa arvioi toiminnan laadun huonontuneen paljon, joten he sijoittuvat negatiiviseen ruutuun. Toiminnan laadun koki muuttuneen osittain paremmaksi 39 vastaajaa. Toiminnan laatu oli hieman huonontunut 24 vastaajan mielestä. Kaikista kysymyksen vastanneista 63 vastaajaa suhtautui toiminnan laadussa tapahtuneisiin muutoksiin ambivalenttisesti. Heistä yli 60 prosenttia oli sitä mieltä, että toiminnan laatu on muuttunut osittain paremmaksi. 37 vastaajaa sijoittuu neutraali suhtautuminen -ruutuun, sillä he vastasivat, ettei muutosta toiminnan laadussa ollut tapahtunut suuntaan tahi toiseen. Samaan ruutuun asemoituvat myös ne kaksi vastaajaa, jotka eivät ilmaisseet kantaansa kysymykseen. Hyvin negatiiviset tai positiiviset kokemukset toiminnan laadun muuttumisesta fuusion myötä jäävät kyselytutkimukseni vastausten perusteella vähäisiksi. (Kuvio 48.)

Ristiintaulukoimalla selvitin, miten eri työpaikkaryhmissä työskentelevät kokevat toiminnan laadun muuttuneen fuusion myötä. Yhdistin vaihtoehtokohdat *toiminnan laatu on muuttunut täysin paremmaksi* ja *toiminnan laatu on muuttunut osittain paremmaksi* sekä vaihtoehtokohdat *toiminnan laatu on muuttunut hieman huonommaksi* ja *toiminnan*

laatu on muuttunut paljon huonommaksi, jottei vastausten vähäisen määrän vuoksi voi identifioida ketään vastauksen antajaa. (Kuvio 49.)



A= Palvelukodit, ryhmäkodit, sairaalaosasto, tutkimusosasto, terapiatalo

B= Poliklinikka, neuvola, hallintola

C= Keittiö, varasto, tekninen keskus

Kuvio 49. Prosentuaalisesti toiminnan laadussa tapahtuneet muutokset työyksikköryhmittäin. (n=105)

Yli puolet työpaikkaryhmässä C työskentelevistä kyselyyn vastanneista vastasi toiminnan laadun muuttuneen täysin tai osittain paremmaksi fuusion myötä. Työpaikkaryhmässä B työskentelevistä yli 60 prosenttia taas oli sitä mieltä, ettei toiminnan laadussa ollut tapahtunut muutosta parempaan tai huonompaan. Työpaikkaryhmässä A työskentelevien kyselyyn vastanneiden mielipiteet jakautuvat vaihtoehtojen kesken hyvin tasaisesti. (Kuvio 49.)

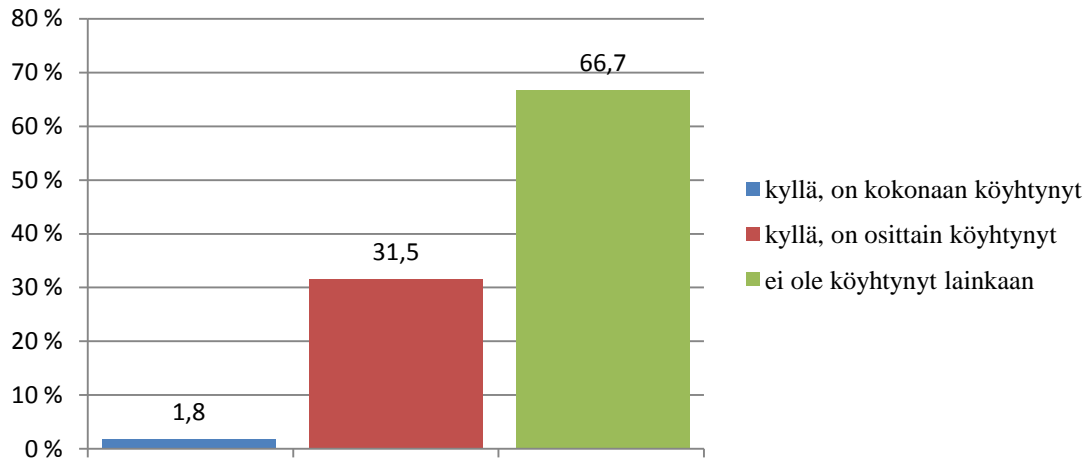
Avokysymyksessä kysyin, miltä osin kyselyyn osallistuneiden mielestä toiminnan laatu oli muuttunut paremmaksi tai huonontunut. Vastauksia kysymykseen tuli 48 kpl. (Taulukko 14.)

Taulukko 14. Miltä osin toiminnan laatu on muuttunut paremmaksi tai huonommaksi.

Toiminnan laatu muuttunut paremmaksi	Toiminnan laatu muuttunut huonommaksi
<ul style="list-style-type: none"> • ison talon edut • työsuojeluorganisaatio parempi ja toimivampi • tarkemmat ja selkeämmät ohjeistukset, jotka saatavilla paremmin • atk-asiat saatu ajan tasalle ja helpotaneet työntekoa, tiedotus nopeampaa ja yhteydenpito helpompaa • asioiden hoitaminen Oys:ään helpottunut • yhteistyö Oys:n kanssa sujuu hyvin • ruoan kuljetus suoraan ovelle Oys.n keittiöltä • yhdenvertaisuus toteutuu paremmin • työajan käyttöä järkipäristetty, esim. työvuorojen alkamiset toiminnan kannalta lähteviä, enemmän aikaa perustehtävän tekemiseen • asiantuntijat helpommin tavoitettavissa • joustavuus lisääntynyt, kunhan asiat ovat tulleet tutuiksi 	<ul style="list-style-type: none"> • päätöksenteko etääntynyt, asioita ajateltiin aiemmin enemmän henkilökunnan kannalta, johtajuus kaukana • hallinto paisunut, byrokratia lisääntynyt • tehtäväkuvat muuttuneet, kaventuneet • atk-asiat vievät liikaa aikaa itse hoitotyöstä • keittiön lakkauttaminen, asukaille tärkeä ruoan kuljetus lakkautettu, henkilökunnan työpaikkaruokailu heikentynyt • toimintaan tullut enenevässä määrin mukaan saako, voiko, onko mahdollista, kuka tietää aspektit, jotka hidastavat toiminnan suunnittelua ja tekemistä • asukastyössä liian vähän aikaa asukkaalle, koska usein työtyöryhmän vahvuudesta henkilö palaverissa, koulutuksissa tai hallinnollisissa tehtävissä • Tahkokankaalla omat palvelut vähentyneet

Useassa vastauksessa mainittiin, että siirryttäessä yhdistymisen myötä ”isompaan taloon” edut paranivat. Toisaalta taas koettiin, että fuusion myötä byrokratia oli kasvanut ja päätöksenteko etääntynyt. Vastausten perusteella uusien tietoteknisten ratkaisujen tulo nähtiin toiminnan laadun parantumisena. Toisaalta niiden koettiin vieneen liiaksi aikaa itse hoitotyöltä ja näin heikentäneen toiminnan laatua. (Taulukko 14.)

Kysymyksessä numero 29 kysyin vastaajilta, kokivatko he työnsä sisällön köyhtyneen fuusion myötä. Kysymykseen vastasi 111 henkilöä. (Kuvio 50.)



Kuvio 50. Prosentuaalisesti vastaajien mielipiteet heidän työnsä sisällön köyhtymisestä yhdistymisen myötä. (n=111)

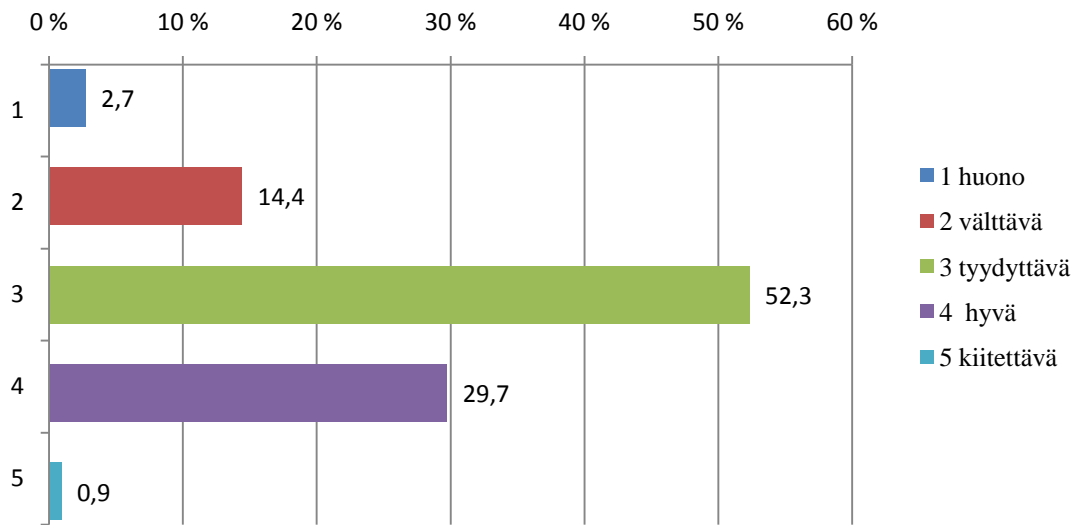
Vastaajista ainoastaan alle 2 prosenttia ilmoitti työnsä sisällön kokonaan köyhtyneen. Hieman yli kolmannes vastaajista oli sitä mieltä, että heidän työnsä oli osittain köyhtynyt ja hieman yli 66 prosenttia taas oli sitä mieltä, ettei heidän työnsä sisältö ollut fuusion myötä lainkaan köyhtynyt. (Kuvio 50.) Avokysymyksessä sai kertoa, miten työ oli köyhtynyt fuusion myötä. Vastauksia tuli 24 kpl. (Taulukko 15.)

Taulukko 15. Miten vastaajien mielestä heidän työnsä on köyhtynyt fuusion myötä.

- moniosaamista ei voi hyödyntää
- työ jaettu pieniin osiin
- aikaa vähemmän asukkaille
- vaikutusmahdollisuudet omaan työhön vähentyneet
- mielenkiinto työn reflektointiin ja sen kautta kehittämiseen kadonnut, ”päättä ei tarvitse käyttää kuin muistamiseen, mitä kulloinkin tehdään”
- työ yksipuolistunut vain hallinnolliseksi työksi, asukastyö jää vähiin
- työtehtävät lisääntyneet, joten ei jää aikaa työn kehittämiseen
- työ ei ole niin monipuolista kuin aiemmin ja työn määrä vähentynyt
- päätöstenteko etäännytynyt, esim. ostopäätöksiä ei voi enää tehdä palvelukodeilla
- tehtäväjärjestelyjen myötä työn sisältö köyhtynyt
- työ on enemmän samojen tehtävien toistamista

Useassa vastauksessa nousi esiin se, etteivät vastaajat kokeneet voivansa juurikaan vaikuttaa omaan työhönsä. Eräät vastaajat ilmoittivat työtehtävien lisääntyneen niin paljon, ettei työn kehittämiseen jää aikaa. Muutamat vastaajista kokivat työtehtäviensä yksipuolistuneen. Muutaman vastaajan mielestä työ on nykyään enemmän samojen tehtävien toistamista. (Taulukko 15.)

Vastaajat arvioivat viimeisessä monivalintakysymyksessä numeroarvosanalla sitä, miten he kokivat fuusion kokonaisuudessaan onnistuneen. Kysymykseen vastasi 111 henkilöä. (Kuvio 51.)



Kuvio 51. Prosentuaalinen numeroarvosana-arviojakauma fuusion onnistumisesta kokonaisuudessaan. (n=111)

Vastaajista yli puolet antoi erityishuoltopiirin ja sairaanhoitopiirin kuntayhtymien yhdistymisen onnistumisesta arvosanaksi tyydyttävä. Lähes joka kolmas arvioi fuusion onnistuneen hyvin. Ainoastaan alle 3 prosenttia vastanneista arvioi fuusion onnistuneen huonosti. Kokonaisuudessaan vastaajat arvioivat yhdistymisen onnistuneen tyydyttävästi. Vastausten keskiarvon ollessa 3,1. (Kuvio 51.)

Viimeisessä avokysymyksessä pyysin vastaajia arvioimaan, mikä heidän mielestään fuusion toteuttamisessa onnistui tai epäonnistui tahi mikä heidän mielestään olisi voitu hoitaa paremmin. Vastauksia kysymykseen tuli kaikkiaan 59 kpl. Epäonnistumisiksi vastauksista nousi esille tiedotukseen, henkilöstön perehdytykseen/koulutukseen ja henkilöstön vaikutusmahdollisuuksiin liittyvät seikat, joita olen jo aikaisemmissa kysymyksissä käsitellyt. Vastauksista nousi lisäksi esille fuusion nopea aikataulu. Fuusion suunnitteluun olisi vastausten perusteella pitänyt käyttää enemmän aikaa. Fuusio toteutettiin käytännön tasolla liian hätiköidysti, sillä uusien asioiden opetteluun ja sisäistämiseen ei jäänyt riittävästi aikaa eikä aina ollut tietoaakaan siitä, miten asiat olisi pitänyt hoitaa. Kysymykseen vastaajat epäilivät myös, että Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin eri toimielimien perehtymisessä kehitysvammahuollon ja palvelukotien erityispiirteisiin oli puutteita. Vastaajat arvelivat, ettei sairaanhoitopiirissä ollut aina ymmärretty sitä, että laitos voi olla jollekin koti. Samoin vastaajat otaksuivat, ettei sairaanhoitopiirissä ym-

märretä vielääkään kehitysvammahuollon todellista toimenkuvaa. Henkilöstö koki vastausten perusteella myös, että palkkausten harmonisointi on liian pitkäaikainen prosessi. Vastaukset kysymykseen painottuivat epäonnistumisen suuntaan, mutta hyvääkin löytyi. Tietotekniikka oli saatu ajan tasalle. Tilaus- ja muut järjestelmät olivat toimivia. Koulutustakin oli saatu ja irtisanomissuoja koettiin hyväksi asiaksi.

7. JOHTOPÄÄTÖKSIÄ, TOIMENPIDE-EHDOTUKSIA JA POHDINTAA

Pohjois-Pohjanmaan maakuntaliitto teki ensimmäisiä selvityksiä Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin kuntainliiton yhdistämiseksi Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiriin kuntainliittoon jo vuonna 1985. Tämän jälkeen yrityksiä erityishuoltopiiriin ja sairaanhoitopiiriin organisaatioiden yhdistämiseksi on vuosien saatossa ollut useita. Yhdistyminen toteutui viimein vuoden 2010 alusta. Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin kuntayhtymä fuusioitiin Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiriin kuntayhtymään perustamalla Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiriin kuntayhtymään kehitysvammahuollon tu-losyksikkö. Yhdistyminen suunniteltiin pikavauhtia noin vuoden kuluessa. Pääasiassa fuusion toteutumisjärjestelmien suunnitteluun perustettujen työryhmien ja alatyöryhmien toimintaan varattiin aikaa ainoastaan noin puoli vuotta. Niiden toimintaa häiritsivät kuitenkin alkuvaiheessa työryhmien jäsenten kesälomat, joten tosiasias-ssa työryhmät toimivat aktiivisesti vain syksyn ajan. Suunnittelua leimasi kiire ja toteutuksen valmistelukin jäi puolitiehen. On syytä muistaa, että hyvin toteutetussa muutoksessa suunnitteluvaihe on työllistävin ja aikaa vievin vaihe. Useiden kyselyyni vastanneiden mielestä aikaa olisi pitänyt olla enemmän, jotta uudet asiat olisi voitu opetella ja sisäistää. Vastajat joutuivat mielestään opettelemaan asioita ”kantapään kautta” niiden tullessa eteen fuusion jo toteuduttua.

Organisaatiotasolla unohtuu usein tunneulottuvuus. Näin kävi myös erityishuoltopiiriin ja sairaanhoitopiiriin kuntayhtymien fuusiossa. Mielestäni olisi pitänyt olla vielä yksi työryhmä, joka olisi keskittynyt pohtimaan, selvittämään ja jopa helpottamaan ihmisten tuntemuksia liittyen muutokseen. Tämän työryhmän olisi pitänyt koostua työsuojelun ja työterveyshuollon edustajista. Työryhmä olisi voinut pitää muutaman tiedotustilaisuuden, jossa olisi voitu kertoa, esimerkiksi muutokseen liittyvistä inhimillisen kokemisen vaiheista. Keskusteluissani entisen erityishuoltopiiriin kuntayhtymän johtajan Ari Hieta-sen kanssa tuli ilmi, ettei työterveyshuolto ollut osallistunut muutokseen, koska samaan aikaan sairaanhoitopiiri kilpailutti työterveyshuollon palvelujen tarjoajan. Kilpailutuksen tuloksena työterveyshuolto siirtyikin toiselle palvelujentarjoajalle, joten koko työterveyshuolto täytyi järjestää uudelleen. Työsuojelu osallistui ainoastaan yhteistyötoimikunnan kokousten kautta fuusion suunnitteluun ja toteuttamiseen. Toimin itse erityishuoltopiiriin kuntayhtymän yhteistyötoimikunnassa useita vuosia jäsenenä ja vuonna 2008 yhteistyötoimikunnan puheenjohtajana, joten oman kokemukseni ja vuoden 2009

yhteistyötoimikunnan kokousten pöytäkirjoihin tutustumisen myötä tiedän, että erityishuoltopiirin kuntayhtymän yhteistyötoimikunta ei osallistunut muuten fuusion suunnitteluun kuin merkitsemällä tiedoksi esitetyt suunnitelmat. Näin ollen työsuojelun osuus fuusion suunnittelussa jäi vähäiseksi.

Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin ja Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymien yhdistymisen onnistumisen yhtenä kulmakivenä oli tiedotus. Yhdistymiseen liittyen pidettiin kuusi tiedotustilaisuutta. Kyselyyni vastanneet kertovat niiden olleen enimmäkseen yksipuolisia, jo päätettyjen asioiden tiedottamistapahtumia. Tällaisella yksisuuntaisella tiedotuskulttuurillakin on sijansa muutoksesta tiedottamisesta. Sen avulla voidaan tuoda tietoa muutoksen kokonaissuunnittelun sen hetkisestä tilanteesta kerralla suurelle joukolle. Kaksisuuntaisen viestinnän onnistumisen suhteen suurin osa suomalaisista on massainfotilaisuuksissa sen verran ”tuppisuita”, että vaikka olisi tuttu-jakin ihmisiä läsnä, ei uskalleta tai kehdeta tuoda esille omia näkökantoja asioista. Eri-tyishuoltopiirin ja sairaanhoitopiirin kuntayhtymien fuusiossa olisi päättäjien pitänyt jalkautua työyksiköihin. Tätä kaivattiinkin kyselyni vastauksissa. Tällöin olisivat yksittäiset henkilöt voineet keskustella paremmin siitä, miten muutos koskettaa juuri omaa työyksikköä ja sen työntekijöitä. Näin olisi ihmisten epäluuloja ja epävarmuuden tunnetta voitu vähentää.

Tiedottamisen aikataulutukset ontui erityishuoltopiirin ja sairaanhoitopiirin kuntayhtymien fuusiossa. Vastauksista kävi ilmi, että jotkut vastaajista olivat jo lukeneet paikallisista lehdistä tietoa yhdistymiseen liittyen ennen kuin asiasta oli heille tiedotettu työpaikalla. Toinen seikka, jossa tiedottamisen aikataulutukset ontui, oli työryhmämuistioiden ilmes-tyminen Tahkokankaan nettisivuille. Ne tulivat sinne vastaajien mielestä kovin jälkijunassa. Tässäkin yhdistymisprosessissa olisi pitänyt muistaa, että nopea asioista tiedot-taminen on yksi keino ehkäistä huhujen syntyä, ja että ajoissa tullut virallinen tieto on tae luottamuksen säilymiselle.

Merkittävä tekijä onnistuneen organisaatiomuutoksen toteuttamisessa on ihmisten vai-utusmahdollisuuksien toteutuminen heitä itseään koskevissa asioissa. Vaikutusmah-dollisuuksien toteutuminen ja kokemus arvostuksesta määrittävät eniten ihmisten si-toutumista muutokseen. Työssä jaksamisen ja työssä jatkamisen eläkeiän saavuttamisen jälkeen kannalta vaikutusmahdollisuuksien toteutuminen on tärkeää niin normaalissa arkityössä kuin muutostilanteissa. Näin ollen huolestuttava piirre erityishuoltopiirin ja

sairaanhoitopiirin kuntayhtymisen yhdistymisessä oli se, että yli 60 prosenttia vastanneista ilmoitti, etteivät he ole voineet ollenkaan vaikuttaa heitä koskeviin päätöksiin. Vaikutusmahdollisuuksiensa lisäämistä perään kuuluttivat myös kyselyni avokysymyksen vastanneet ihmiset. Kysymyksessä he kertoivat niitä keinoja, joilla he uskovat jaksavansa työssään eläkeikänsä saakka tai jopa pitempään.

Kuten jo aiemmin mainitsin, olisi päättäjien pitänyt muutoksen suunnitteluvaiheessa jalkautua työyksiköihin keskustelemaan henkilöstön kanssa. Tällöin suurempi osa henkilöstöstä olisi kokenut, ainakin jossakin määrin, omaavansa mahdollisuuksia vaikuttaa itseään koskeviin päätöksiin. Muutoksen onnistumisen kannalta yksi tärkeimmistä tekijöistä on se, että kaikki osapuolet voivat osallistua muutoksen suunnitteluun. Realistisen ja ajan tasalla olevan kokonaiskuvan muutoksesta omaavan työntekijän työmotivaatio on kohdillaan ja hänen epävarmuuden tunteensa ja pelkonsa muutoksen suhteen vähenevät.

Erytishuoltopiirin ja sairaanhoitopiirin kuntayhtymien yhdistymisessä tuli paljon uusia asioita ihmisten päivittäiseen työntekoon. Tietotekniikan laajempi hyödyntäminen läpi koko organisaation ei ollut vähäinen muutos työntekijöille. Sen hallinta näyttäisi ontuvan vastausten perusteella. Erityisesti vanhimmissa ikäluokissa on työnantajalla suuri haaste kouluttaa henkilöstö tarvittavan tietoteknisen osaamisen tasolle. On myös murrettava ihmisten asenteita tietotekniikan hyödyntämisen suhteen osana jokapäiväistä työntekoa. Vastauksista käy ilmi, että osa työntekijöistä kokee uusien tietoteknisten sovellutusten käytön vaikeuttavan työntekoa ja siihen kuluvan ajan olevan pois itse hoidotyöstä. Toiminnan laadun kannalta ajateltuna tietotekniikan hyödyntämisen lisääminen jakoi kyselyyn vastanneet. Osa vastaajista koki, että tietotekniikan lisääminen paransi toiminnan laatua ja osa taas koki sen huonontavan sitä.

Itse siirryin Oulun kaupungin palvelukseen vuoden 2009 alusta. Silloin itselleni tuli paljon uusia tietoteknisiä ohjelmia eteeni. Koin itse silloin tietokoneen edessä istumisen vievän paljon aikaa pois asukkailta. Näin varmaan aluksi olikin, koska jouduin käymään erilaisissa koulutuksissa uusien sovellutusten hallintaan liittyen ja opettelemaan niiden käyttöä käytännössä. Nykyään hallitsen työhöni kuuluvat tietotekniset ohjelmat ja tietokoneen parissa kuluu hyvin vähän aikaa. Koen, ettei tietotekniikka juurikaan vähennä aikaani asukkailta. Mielestäni niin sisäinen kuin ulkoinen tiedottaminen on parantunut tietokoneen hyödyntämisen myötä työyksikössämme.

Fuusion myötä työn ei ollut koettu juurikaan muuttuneen fyysisesti raskaammaksi. Sen sijaan psyykkisesti työn koettiin muuttuneen ainakin jossain määrin raskaammaksi. Asiaan liittyneen avokysymyksen vastauksista käy kuitenkin ilmi, että osittain ihmiset kertovat työnsä muuttuneen henkisesti raskaammaksi syistä, jotka eivät johdu erityishuoltopiirin ja sairaanhoitopiirin kuntayhtymien yhdistymisestä. Se, että asukkaat ovat nykyään entistä haastavampia ja sen myötä kuormittavat työntekijöitä entistä enemmän, johtuu valtioneuvoston uudehkosta periaatepäätöksestä ja Pohjois-Pohjanmaan kuntien jo aiemmin valitsemasta linjasta, jonka mukaan laitoshoidon tullaan purkamaan. Näin ollen laitoshoidon jäävät ainoastaan kaikkein haasteellisimmat asukkaat. Muut asukkaat siirtyvät ja ovat suuressa määrin jo siirtyneet kuntien tuottamiin omiin tai ostopalveluihin.

Psyykkistä kuormittavuutta lisäävät, fuusion myötä tulleet, työn hallintaan liittyvät tekijät. On tullut uusia tietoteknisiä sovelluksia, muita uusia käytäntöjä ja asioita työntekijöille. Niitä ei vielä hallita, mikä lisää henkilöstön psyykkistä kuormittavuutta. Kyselyni vastauksissa käy selvästi ilmi, kuinka riittämättömäksi koulutus tai perehdytys uusien asioiden hoitamiseen on koettu. Siksi koulutusta ja perehdytystä on lisättävä. Erityisesti tietotekniikan hallintaan liittyvää koulutusta on saatava lisää. Osalle, varsinkin ikääntyneistä työntekijöistä, on järjestettävä aivan alkeista lähtevää tietoteknistä koulutusta. Myös esimiestasolla koulutusta ja perehdyttämistä uusien asioiden hoitoon on tehostettava, jotta he kykenevät opastamaan ja neuvomaan, miten eri uusien käytäntöjen kanssa on toimittava. Näin ei tarvitsisi oppia uusia asioita ”kantapään kautta”. Työn hallintaan liittyvät, henkistä kuormittavuutta lisäävät tekijät saadaan varmasti hallintaan koulutuksen ja perehdytyksen myötä, vaikkakin ne olisi pitänyt tehdä jo vuoden 2009 puolella ennen yhdistymisen toteutumista.

Sen sijaan työsuhteen jatkumisen epävarmuuteen liittyvät tekijät ovat suurempi haaste. Lähes 40 prosenttia vastanneista tunsu epävarmuutta siitä, jatkuuko heidän työsuhteensa fuusioon liittyneen irtisanomissuojan jälkeen. Epävarmuutta varmasti lisää vielä Tahkokankaan palvelukeskuksen asiakaspaikkojen jatkuva väheneminen. Henkilöstö oli kuitenkin kyselyn vastausten mukaan hyvinkin valmis kouluttautumaan lisää, jotta työt sairaanhoitopiirin kuntayhtymässä jatkuisivat vielä irtisanomissuojan jälkeen. Tähän on työnantajan tartuttava ja lisäkoulutettava henkilöstöä sairaanhoitopiirin kuntayhtymän työvoimatarpeisiin, jotka varmasti tulevat kasvamaan eläkkeelle siirtymisten myötä.

Mielestäni olisi tärkeää, että kuntien omiin palveluihin siirtyvien kehitysvammaisten mukana siirtyisi heitä jo pitkään hoitaneita ihmisiä. Työntekijät siirtyisivät kunnan palvelukseen vanhoina työntekijöinä säilyttäen siihen mennessä hankkimansa etuudet. Näin tulisi toimia erityisesti silloin, kun asukkaat siirtyvät Oulun kaupungin tai muiden Oulun seudun kuntien omiin palveluihin. On ymmärrettävää, että muualle laajaan Pohjois-Pohjanmaan maakuntaan siirtyvien tai yksityiseen palvelutuotantoon siirtyvien asukkaiden osalta henkilöstön siirtyminen heidän mukanaan on lähes mahdoton tehtävä.

Kyselyni vastausten mukaan henkilöstö koki, että päätöksenteko oli etääntynyt ja asioiden hoidossa byrokratia oli lisääntynyt fuusion myötä. Näillä tekijöillä koettiin olevan vaikutusta toiminnan laadun huonontumiseen. Toimintaan koettiin tulleen enemmän voiko, saako, onko mahdollista, kuka tietää -kysymyksiä. Myös tehtäväkuvan todettiin joidenkin työntekijöiden kohdalla kaventuneen. Kyselyyni vastanneet kokivat yli 60 prosenttisesti, että heidän työnsä sisältö ei ollut köyhtynyt lainkaan. Lähes kolmannes kyselyyni vastanneista kuitenkin totesi työnsä sisällön osittain köyhtyneen. Kehityskeskustelut on se foorumi, jossa on pystyttävä seulomaan joukosta ne ihmiset, jotka kokevat yli- tai alikuormittuvansa työssään. Alikuormittuneisuus työssä on yhtäläillä psyykkisesti kuormittavaa kuin ylikuormittuneisuus. Alikuormittuneille on löydettävä sellaisia riittävästi kuormittavia lisätehtäviä, joissa voidaan hyödyntää heidän moniosaamistaan. Ylikuormittumisen osalta taas on mietittävä ratkaisuja työnjaon suhteen.

Siirryttyäni erityishuoltopiiriltä Oulun kaupungille tehtäväkuvani kaventui huomattavasti ja työni sisältö muutenkin köyhtyi. Työssäkäynti muodostui eräänlaiseksi ”pakko-pullaksi”. Työstä ei saanut enää mitään. Työnantajalla ei ollut mahdollisuutta tai halua tarjota mitään lisää työhöni, joten ratkaisin itse, ainakin tilapäisesti, kuormittumisongelmani lähtemällä jatkokoulutukseen. Oman organisaatiomuutoskokemukseni myötä voin hyvin yhtyä erään kyselyyni vastanneen toteamukseen ja samalla toivoa, ettei se olisi kovin yleinen organisaatiomuutoksen lopputulos työntekijän kannalta. ”Päätä ei tarvitse käyttää kuin muistamiseen, mitä kulloinkin tehdään”.

Työssä jatkaminen eläkeiän saavuttamisen jälkeen sai kyselyssäni tylyn vastauksen. Kukaan kyselyyni vastanneista ei ollut varmasti jatkamassa eläkeiän saavuttamisen jälkeen työuraansa. Yhteiskunnallisesti ajateltuna tämä on vastoin poliittisten päättäjien tahtoa jatkaa työuria. Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän kehitysvammahuollon tulosityksikön työntekijöille, jotka eivät pääse eläkkeelle ennen irtisano-

missuojan päättymistä, tämä taas saattaa olla hyvä tieto, sillä se taannee hieman suuremmalle osalle töitä, vaikka asukasmäärä Tahkokankaan palvelukeskuksessa alenee.

Innottomuus jatkaa vapaaehtoisesti työuraansa eläkkeelle siirtymismahdollisuuden jälkeen osoittaa, että työelämässä on tehtävä paljon muutoksia. Päättäjien toisena vaihtoehtona jatkaa työuria on eläkeiän nosto lakimuutosten myötä pakolla. Työn on oltava mielekästä ja kannustavaa. Työelämän joustojen avulla on tehtävä houkuttelevaksi vaihtoehto jatkaa työuraansa eläkkeelle siirtymismahdollisuuden jälkeen. Kyselyni vastauksissa työajan joustoilla koettiin olevan merkitystä työuran jatkamisessa. Vastauksista kävi myös ilmi, että ikääntyminen tulisi ottaa huomioon työvuorosuunnittelussa. Osa-aikatyötä ja osa-aikaeläkettä tulisi kehittää niin, että ne olisivat houkutteleva vaihtoehto jatkaa työuraa.

Erityisesti Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän kehitysvammahuollon tulosityksikössä on kyselyni tulosten perusteella paneuduttava hyvään työilmapiiriin, ihmisten vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen työssään, työn mielekkääksi kokemiseen, työn määrän hallintaan, työn arvostukseen, koulutukseen ja vuorotyötä tekevien keskuudessa työvuorosuunnitteluun, jotta ihmiset jaksaisivat eläkeikänsä ja jopa sitä pitempään työssään.

Työvuorosuunnittelussa vaikutusmahdollisuuksien lisääminen toteutuisi, mikäli työntekijöiden itse annettaisiin suunnitella työvuorot. Meilahden sairaalassa osastolla 41 hoitajat suunnittelevat kukin itse työvuoronsa työvuorolistaan. Listavastaava tekee sitten työvuorolistasta yhteenvedon. Tärkeää tällaisessa suunnittelussa on, että ennakolta sovitaan yhdessä tasapuolisuuden liittyen pelisäännöt ja että kaikille kerrotaan listan laadintaan liittyvät reunaehdot, kuten työaikalakiin ja työehtosopimukseen liittyvät asiat. (Tikkanen 2010.) Tiedän, että Oulun seudulla muutamissa kehitysvamma-alan yksiköissä tällaista vapaampaa työvuorosuunnittelua jo toteutetaankin. Mielestäni sitä voisi kokeilla sairaanhoitopiirin kuntayhtymän kehitysvammahuollon tulosityksikön joissain palvelukodeissa tai ryhmäkodeissa.

Kyselyyni vastaajat epäilivät, että Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin eri toimielimien perehtymisessä kehitysvammahuollon ja palvelukotien erityispiirteisiin oli puutteita. Samoin vastaajat epäilivät, ettei sairaanhoitopiirissä ymmärretä vielääkään kehitysvammahuollon todellista toimenkuvaa. Mielestäni nämä huolet ovat hyvinkin aiheelli-

sia. Tulee muistaa, että kehitysvamma-ala on sosiaalialaan kuuluva toimiala. Näin ollen siitä ei pidä rakentaa liiaksi terveydenhuoltomallin mukaista organisaatiojärjestelmää. Nyt jo näyttää, että kehitysvammahuollon tulosityksikköön on muutettu tehtävännimikkeitä sairaalamailmaan kuuluviksi. On muun muassa palautettu osastonhoitajanimikkeet palveluesimiesnimikkeiden tilalle. Ihmettelen sitä, kun kuitenkin Tahkokankaan palvelukeskuksessa palvelukoteja ei ole muutettu osastoiksi. Toivottavasti se ei ole seuraava siirto. Tulee muistaa, että Tahkokankaan palvelukeskuksessa palvelukodit ovat monelle kehitysvammaiselle koti.

Havahduin itse sairaalamaisuuden lisääntymiseen, kun näin Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän työpaikkailmoituksen, jossa haettiin henkilöstöä autististen kehitysvammaisten palvelukoti Kotikoivuun. Työnhakuilmoituksessa haettiin perushoitajia tai lähihoitajia. Mielestäni palvelukotiin olisi pitänyt hakea kehitysvammahoitajia tai lähihoitajia, jotka ovat erikoistuneet vammaistyöhön. Mielestäni perushoitajan koulutuksen hankkineella ei ole riittävää osaamista autististen kehitysvammaisten kanssa tehtävään työhön. Samoin lähihoitajilla tulisi olla suuntautuneisuus vammaistyöhön, jotta hän kykenisi toimimaan erittäin haastavien kehitysvammaisten kanssa.

Kokonaisuuden kannalta näen, että kehitysvammahuollon tulosityksikössä on jatkossakin työskenneltävä sekä sosiaalialan että terveydenhuoltoalan osajia. Tulosityksikössä tulee jatkossa olemaan entistä vaikeahoitoisempia asukkaita. Näin ollen siellä on oltava moniammatillista osaamista kehitysvammaisten kanssa tehtävään työhön. On myös tärkeää, että Tahkokankaan palvelukeskuksessa säilyy kehitysvammatyön osaaminen alasajosta huolimatta. Se on tuki ja turva kuntiin tai yksityiselle siirtyneiden kehitysvammaisten ihmisten hoidossa ja ohjauksessa. Tahkokankaan palvelukeskukseen voidaan tilapäisesti siirtää henkilö esimerkiksi lääkityksen tarkistamista varten, sillä kuntien terveyskeskuksissa ei aina riitä osaamista kehitysvammaisten lääkinnällisen kuntoutuksen toteuttamiseen.

Kyselyyni vastaajat antoivat Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin ja Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymien yhdistymisestä kokonaisarvosanaksi tyydyttävän. Mielestäni se on hyvin realistinen arvio. Suurempi epäonnistuminen tapahtui työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien puutteessa. Koulutuksessa ja perehdytyksessä uusien asioiden hoitoon olisi ollut parannettavaa sekä tiedottamisessa olisi pitänyt olla tarkempi aikataulutuksen ja sen toteuttamisen suhteen. Keskitettyjen tiedotustilaisuuksien

sien lisäksi olisi pitänyt olla työyksiköihin hajautettuja keskustelutilaisuuksia. Tällöin myös ihmisten kokemus vaikuttamisestaan asioiden kulkuun olisi toteutunut paremmin.

Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin ja sairaanhoitopiirin kuntayhtymien yhdistymisen nähtiin päättäjien ja fuusiota valmistelevien virkamiesten tasolla liiaksi ainoastaan hallinnollisena muutoksena. Ei nähty tarpeeksi fuusion vaikutuksia ihmisten jokapäiväiseen työntekoon. Mikäli fuusion suunnittelu olisi viety aivan yksittäisen työntekijän tai työyksikön tasolle, olisi varmaan paremmin nähty ne osaamisvajeet, joita henkilöstöllä oli yhdistymisen mukanaan tuomien käytäntöjen hallinnassa. Näin olisi vältetty häiriökuormitusta ihmisten työelämässä.

Yhteenvetona totean, että mikäli halutaan paras muutos, niin tulee jo muutoksen suunnittelussa ottaa huomioon yksittäinen työntekijä. On pohdittava hänen kanssaan yhdessä, mitä muutos merkitsee hänen kannaltaan ja hänen työlleen sekä antaa hänelle mahdollisuuksia vaikuttaa häntä itseään koskevissa asioissa. Tiedottamisen on oltava oikea-aikaista, realistista ja suurelta osin kaksisuuntaista viestintää. Kouluttaminen ja perehdyttäminen uusien asioiden hallintaan tulee aloittaa niin hyvissä ajoin, että muutoksen toteutusvaiheessa on niin esimies- kuin työntekijätasolla riittävä osaaminen uusien asioiden hallintaan, jottei niitä tarvitse opetella ”kantapään kautta” muutoksen toteututtua. Näillä toimilla varmistetaan, ettei muutoksen lopputuloksena ole yli- tai alikuormittunutta, häiriökuormituksen kanssa painivaa ja koko organisaatioon tympääntynyttä työntekijää, vaan organisaatiomuutoksen tuloksena on työssään jaksava, työtään arvostava, itseään kehittävä ja jopa työuransa jatkoakin eläkeiän saavuttamisen jälkeen haluava työntekijä.

8. ARVIOINTIA

Itsearviointia opinnäytetyön prosessista

Itsearvioinnissa omaa toimintaa, toimintatapoja ja kokemuksia tarkastellaan järjestelmällisesti tiettyjä arviointikriteerejä vasten. Itsearviointi edellyttää kykyä asettaa oma toiminta kriittisen tarkastelun kohteeksi (reflektointi). Tarkastelu voi kohdistua toiminnassa syntyneisiin kokemuksiin, tunteisiin, havaintoihin ja palautetietoihin. (Itsearviointi)

Opinnäytetyöni tutkimusasetelmaa lähdin työstämään ideapaperin pohjalta. Päädyin kvantitatiiviseen tutkimusmenetelmään, koska kyselyyni osallistuvien kohdehenkilöiden lukumäärän oli suuri. Rajasin kohderyhmän 31.12.2009 Pohjois-Pohjanmaan erityis-huoltopiirin kuntayhtymässä työskennelleisiin työntekijöihin, jotka työskentelivät syyskuussa 2010 fuusion myötä siirtyneinä Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymässä. Syyskuussa 2010 heitä oli sairaanhoitopiirin palveluksessa 290 henkeä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavien henkilöiden tai koehenkilöiden valinta on keskeistä (ks. Hirsjärvi ym. 2004, 131). Alun perin tarkoitukseni oli rajata kohderyhmäksi ainoastaan vakituiseen henkilöstöön kuuluvat, mutta se osoittautuikin hankalaksi käytettävissä olevien palkka, ynnä muiden henkilöstötietojen perusteella. Viimeisenä niittinä oli se, ettei Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän intranetissä pystytty erottelamaan henkilöitä työsuhteen perusteella. Lopulta sitten päädyin edellä mainittuun rajaukseen riippumatta siitä, oliko henkilö vakituudessa vai sijaisuudessa. Tämä oli sitten mielestäni hyvä ratkaisu, sillä näin kohderyhmä laajeni ja erityisesti konkretisoitui ihmisten huoli työpaikkojen pysyvyydestä. Toisaalta se saattoi vääristää tulosta erityisesti kysymyksessä, uskovatko ihmiset heidän työsuhteensa jatkuvan vielä irtisanomissuojan jälkeenkin, sillä sijaiset ovat lähtölistalla koko ajan.

Opinnäytetyöni vastausprosentti oli 38,6 prosenttia. Vastausprosentin alhaisuuteen vaikutti se, että kysely toteutettiin Webropol -kyselynä. Henkilöstö Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän kehitysvammahuollon tulosityksikössä ei vielä ollut tottunut käyttämään tietokonetta työssään. Toisena syynä vastausprosentin alhaisuuteen oli kyselyn vastausajankohdan läheisyys fuusion toteutumiseen. Henkilöstöllä oli paljon sulateltavaa fuusion myötä tulleissa uusissa asioissa, joten ei jaksettu paneutua kyselyn kysymyksiin.

Taustatietojen hankinnassa kävin läpi molempien kuntayhtymien hallintokoneistojen kokousten pöytäkirjoja ja palaverimuistioita. Lisäksi hankin teoriatietoa organisaatiomuutoksista, niiden kokemisesta, työssä jaksamisesta ja työssä jatkamisesta. Minulla oli myös omakohtaista pitkäaikaista työkokemusta kehitysvammaisten hoito- ja ohjaukseen sekä toimin työntekijöiden luottamushenkilönä useita vuosia erityishuoltopiirin kuntayhtymässä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa perusedellytyksenä onkin se, että tutkija tuntee riittävästi ne merkitysjärjestelmät, joita tutkittava kohde ympäristöineen käyttää. Tutkijan on tunnettava kohteena oleva ilmiö hyvin, jottei hän joutuisi hakoteille. Kvantitatiivisin menetelmin saatujen tuloksien ymmärtäminen ja oikea tulkinta edellyttää tutkimuskohteen tuntemista laajemminkin kuin vain käytetyn aineiston antaman kuvauksen rajoissa. (Alkula & Pöntinen & Ylöstalo 1994, 20-21.) Näin ollen näkisin, että minulla oli riittävä pätevyys tutkia henkilöstön kannalta erityishuoltopiirin ja sairaanhoitopiirin kuntayhtymien fuusiota ja tehdä kyselyni analysoinnin pohjalta kehittämisehdotuksia.

Reliabiliteettia on opinnäytetyössäni hankala mitata, koska uusinta- tai rinnakkaismittausta en voi toteuttaa jo ajallistenkin seikkojen vuoksi. Voin kuitenkin varmistaa opinnäytetyöni validiteetin oikealla tutkimusmenetelmällä, oikealla mittarilla ja oikeiden asioiden mittaamisella. Mikäli validiteetti on kunnossa, niin se edellyttää myös reliabiliteetin olevan kunnossa. Dokumentoin kaikki opinnäytetyöni tekemiseen liittyvät vaiheet ja perustelin ratkaisuni, jotta työn arvioitsijalla oli mahdollisuus todeta prosessin aukottomuus alusta loppuun. (ks. Kananen 2008, 83.)

Opinnäytetyöni vaikuttavuuden arviointia

Opinnäytetyöni nosti esiin ihmisten vaikutusmahdollisuuksien lisäämisen ja osallistumismahdollisuuksien mahdollistamisen tärkeyden työssä jaksamisen ja työssä jatkamisen eläkeiän saavuttamisen jälkeen kannalta. Vaikutusmahdollisuuksien toteutuminen on tärkeää niin normaalissa arkityössä kuin muutostilanteissa. Onnistuneen organisaatiomuutoksen toteuttamisessa onkin ihmisten vaikutusmahdollisuuksien toteutuminen heitä itseään koskevissa asioissa merkittävä tekijä. Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän kehitysvammahuollon tulosityksikössä on kyselyni tulosten perusteella paneuduttava hyvään työilmapiiriin, ihmisten vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen työssään, työn mielekkääksi kokemiseen, työn määrän hallintaan, työn arvostukseen,

koulutukseen ja vuorotyötä tekevien keskuudessa työvuorosuunnitteluun, jotta ihmiset jaksaisivat eläkeikänsä ja jopa sitä pitempään työssään.

Mikäli henkilöstö Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän kehitysvammahuollon tulosityksikössä jaksaa työssään ja työmotivaatio on kohdillaan, niin kehitysvammaiset ihmiset saavat parempaa hoitoa, ohjausta ja huolenpitoa. Samoin myös heidän omaisensa ja läheisensä saavat parempaa ohjausta ja tukea kehitysvammaisen ihmisen kanssa toimimisessa. Organisaatiotasolla ajatellen sillä, että ihmiset jaksavat työssään on merkitystä taloudellisuuden ja tuloksellisuuden näkökulmasta. Ihmiset saavat enemmän aikaa eli ovat tehokkaampia. Sairauslomat vähenevät, jolla taas on hyvin positiivinen vaikutus taloudenpitoon.

Opinnäytetyössäni esiin nouseviin osaamisvajeisiin on puututtava, jotta ihmiset jaksaisivat paremmin työssään ja asukkaat saisivat parempaa hoitoa, huolenpitoa ja ohjausta. Myös organisaatiotasolla osaamisvajeet sekä muutkin koulutuksen ja perehdytyksen puutteet aiheuttavat tehokkuuden ja tuloksellisuuden laskua. On tehotonta ja resurssien hukkaamista se, että asioita opiskellaan jälkijättöisesti ”kantapään kautta”. Opinnäytetyössäni ei kuitenkaan suoranaisesti tutkittu tuloksellisuutta.

Opinnäytetyöni osoitti Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin ja Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymien fuusion tiedottamisessa olleen puutteita ja huhuja syntyi. Yksittäisen ihmisen kannalta huhut aiheuttavat ylimääräistä huolta ja stressiä. Tästä syystä nopea, oikea-aikainen, realistinen ja tarpeeksi ihmistä lähelle tuleva tiedottaminen on jaksamisen kannalta tärkeää. Organisaation kannalta taas vastaavanlainen tiedottaminen on tae sille, ettei huhuja juuri synny. Huhujen korjaaminen oikeaksi tiedoksi on lähes mahdoton tehtävä. Tämän takia organisaation onkin panostettava siihen, ettei huhuja ehdi syntyäkään. Huhujen aiheuttaman stressin myötä henkilöstön sairauslomatkin saattavat kasvaa, mikä taas on organisaation talouden kannalta katsottuna epäsuotuisaa kehitystä.

Yhteiskunnallisesti ajateltuna sillä, että ihmiset ovat työssään stressautuneita, yli- tai alikuormittuneita ja jaksamisensa kanssa painivia, on merkitystä, koska näistä syistä ihmiset hakeutuvat enenevässä määrin työkyvyttömyyseläkkeelle ja vielä entistä nuorempina. Tämä on kansantaloudellisesti ajateltuna epäsuotuisaa kehitystä. Tällainen kehitys antaa potkua poliittisten päättäjien ajamalle ajatukselle vielä työelämässä jaksai-

vien ihmisten työurien jatkamisesta, koska eläkkeet on kyettävä maksamaan jatkossakin. Opinnäytetyöhöni liittyvän kyselyn vastauksista nousee esiin asioita, joilla vastaajat uskovat jaksavansa työelämässä eläkeikänsä asti tai jopa pidempään.

Työssä jatkaminen eläkeiän saavuttamisen jälkeen sai kyselyssäni tylyn vastauksen. Kukaan kyselyyni vastanneista ei ollut varmasti jatkamassa eläkeiän saavuttamisen jälkeen työuraansa. Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän kehitysvammahuollon tulosityksikön organisaation kannalta katsottuna tämä saattaa mahdollistaa sen, ettei ketään tarvitse irtisanoa irtisanomissuojan päättymisen jälkeen. Yhteiskunnallisesti ajateltuna tämä on vastoin poliittisten päättäjien tahtoa jatkaa työuria. Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän kehitysvammahuollon tulosityksikön työntekijöille, jotka eivät pääse eläkkeelle ennen irtisanomissuojan päättymistä, tämä taas saattaa olla hyvä tieto, sillä se taannee hieman suuremmalle osalle töitä Tahkokankaalla, vaikka asukasmäärä Tahkokankaan palvelukeskuksessa alenee. Yksilön kannalta ajateltuna sillä, että on halukas jatkamaan työuraansa eläkeiän saavuttamisen jälkeen, on merkitystä eläkekarttumassa. Tuleva eläke kasvaa, mitä kauemmin työuralla haluaa tai kykenee olemaan.

LÄHTEET

- Alkula, Tapani & Pöntinen, Seppo & Ylöstalo, Pekka 1994. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Werner Söderström Osakeyhtiö. Porvoo.
- Antila, Juha & Ylöstalo, Pekka 2002. Proaktiivinen toimintatapa. Yritysten ja palkan-saajien yhteinen etu? Työpoliittinen tutkimus Nro 239. Työministeriö. Helsinki.
- Barger, Nancy J. & Kirby, Linda K. 1995. The Challenge of Change in Organizations. Helping Employees Thrive in the New Frontier. Davies-Black Publishing. Palo Alto.
- Burke, Wyatt Warner 2008. Organization Change. Theory and Practice. Second edition. Sage Publications Inc. Thousand Oaks.
- Erikoissairaanhoitolaki 1.12.1989/1062. Tallennettu 27.3.2010 osoitteesta URL:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19891062>
- Erytishuoltopiirin ja sairaanhoitopiirin fuusion valmistelu taloushallinnon osalta. Yhteenveto 18.6.2009 ja 12.8.2009 pidetyistä työryhmäpalavereista. Päivätty 24.8.2009. Tulostettu 25.3.2010 osoitteesta URL:
<http://www.tahkokangas.fi/dokumentit/muistiot>
- Erytishuoltopiirin ja shp:n huollon työryhmän kokousmuistio 1/2009. Tulostettu 25.3.2010 osoitteesta URL: <http://www.tahkokangas.fi/dokumentit/muistiot>
- Forma, Pauli 2004. Työhön suhtautuminen ja työssä jatkaminen. Teoksessa Forma, Pauli & Väänänen, Janne (toim.) Työssä jatkaminen ja työssä jatkamisen tukeminen kunta-alalla. Kuntatyö 2010 -tutkimus. Kuntien eläkevakuutus. Helsinki.
- Haastola, Eero 1997. Sinun asenteesi on minun vammaani. Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin kuntayhtymän historia 1959 - 1994. Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin kuntayhtymä. Oulu.

Hakola, Tarja & Hublin, Christer & Härmä, Mikko & Kandolin, Irja & Laitinen, Jaana & Sallinen, Mikael 2007. Toimivat ja terveet työajat. 2. uudistettu painos. Työterveyslaitos. Helsinki.

Heikkilä, Tarja 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. painos. Edita. Helsinki.

Henkilöstön asema Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltoapiirin toiminnan siirtämisessä osaksi Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin toimintaa kokouspöytäkirja 23.6.2009.

Tulostettu 25.3.2010 osoitteesta URL:

<http://www.tahkokangas.fi/dokumentit/muistiot>

Henkilöstöpalvelut -työryhmän esitys 21.8.2009. Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltoapiirin ja Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin henkilöstöpalveluiden liittäminen

1.1.2010. Tulostettu 25.3.2010 osoitteesta URL:

<http://www.tahkokangas.fi/dokumentit/muistiot>

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2004. Tutki ja kirjoita. 10. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Holopainen, Martti & Pulkkinen, Pekka 2008. Tilastolliset menetelmät. 5. uudistettu painos. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki.

Horppu, Ritva 2007. Keskusteluja työssä jatkamisesta. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 32. Kesto -toimintaohjelma. Työterveyslaitos. Helsinki.

Iin kunnan historia. Tallennettu 17.11.2010 osoitteesta URL:

http://www.ii.fi/sivu/fi/kunta-info/iin_kunnan_historia/historia/

Itsearviointi. Tallennettu 30.3.2011 osoitteesta URL:

<http://www.sosiaaliportti.fi/Page/dde76556-2631-4a8f-8931-706f546e819e.aspx>

Julkunen, Raija 2003. Kuusikymmentä ja työssä. SoPhi 73. Jyväskylän yliopisto. Kopyjyvä Kustannus Oy. Jyväskylä.

Julkunen, Raija & Pärnänen, Anna 2005. Uusi ikäsopimus. SoPhi 100. Jyväskylän yliopisto. Minerva Kustannus Oy. Jyväskylä.

Juuti, Pauli & Virtanen, Petri 2009. Organisaatiomuutos. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.

Kananen, Jorma 2008. Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja 89. Jyväskylän ammattikorkeakoulu liiketalous. Jyväskylä.

Kuntien asukasluvut 31.12.2009. Tallennettu 22.5.2010 osoitteesta URL:

http://www.kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;374;36984;148786;149482

Laki kehitysvammaisten erityishuollosta 23.6.1977/519. Tallennettu 27.3.2010 osoitteesta URL: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1977/19770519>

Laki kunta- ja palvelurakenneuudistuksesta 9.2.2007/169. Tallennettu 24.3.2010 osoitteesta URL: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070169>

Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 13.4.2007/449.

Tallennettu 27.3.2010 osoitteesta URL:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070449>

Mauno, Saija & Kinnunen, Ulla 2005. Työn epävarmuus, työttömyys ja hyvinvointi. Teoksessa Kinnunen, Ulla & Feldt, Taru & Mauno, Saija (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-kustannus. Jyväskylä.

Metsämuuronen, Jari 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 3. laitos. International Methelp Ky. Helsinki.

Metsämuuronen, Jari 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Opiskelijalaitos. 2. laitos. 3. uudistettu painos. International Methelp Ky. Helsinki.

Mäkitalo, Jorma 2010. Työn muutos ja työhyvinvointi. Teoksessa Martimo, Kari-Pekka & Antti-Poika, Mari & Uitti, Jukka (toim.) Työstä terveyttä. 1. painos. Kustannus Oy Duodecim. Helsinki.

Niskanen, Mauno & Murto, Kari & Haapamäki, Jouko 1998. Menestys ja jaksaminen. Miten toteuttaa henkistä työsuojelua. Jyväskylän Koulutuskeskus Oy. Jyväskylä.

Nummelin, Tarja 2008. Stressi haastaa työkyvyn – varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. WSOYpro. Helsinki.

Oulu ja Ylikiiminki yhdistyvät. Tallennettu 17.11.2010 osoitteesta URL:

<http://www.ouka.fi/ylikiiminki/>

Palinsaari, Anna 2009. Oulun seudun TE-toimiston terveydenhoitoalan ennakointi 2009.

Oulun seudun Työ- ja elinkeinotoimisto. Tallennettu 16.10.2009 osoitteesta URL:

<http://www.mol.fi/toimistot/oulu/Terveysterveystoimisto/ennakointiraportti%202009.pdf>
PDF

Pensola, Tiina & Roine, Sanna & Vuorento, Mirikka 2008. Iällä ei väliä: hyvinvoivana ja vireänä töissä ja eläkkeellä. Loppuraportti Ikkuna -hankkeessa toteutetun 55 - 69 vuotiaiden avo-muotoisen varhaiskuntoutusmallin toteuttamisesta. Kuntoutussäätiön työselosteita 36/2008. Kuntoutussäätiö. Helsinki.

Pinta-alat kunnittain 1.1.2010. Tallennettu 22.5.2010 osoitteesta URL:

http://www.maanmittauslaitos.fi/Julkaisut_ja_asiakirjat/Tilastot/Vuositilastot/

Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin kuntayhtymän hallituksen kokouksen pöytäkirja 25.2.2009. (Julkaisematon)

Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin kuntayhtymän hallituksen kokouksen pöytäkirja 20.10.2009. (Julkaisematon)

Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin kuntayhtymän tilinpäätös 2009. (Julkaisematon)

Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin kuntayhtymän yhteistyötoimikunnan kokouksen pöytäkirja 25.2.2009. (Julkaisematon)

Pohjois-Pohjanmaan erityishuoltopiirin kuntayhtymän yhteistyötoimikunnan kokouksen pöytäkirja 25.6.2009. (Julkaisematon)

Pohjois-Pohjanmaan seutukuntajako. Tallennettu 25.3.2010 osoitteesta URL:
<http://www.ouka.fi/kirjasto/ostrobotnia/kartta.html>

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän hallituksen kokouksen pöytäkirja 2/2009. Tallennettu 26.3.2010 osoitteesta URL:
http://www.ppsHP.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/npp/embeds/16090_HALLPTK2v09.pdf

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän hallituksen kokouksen pöytäkirja 5/2009. Tallennettu 26.3.2010 osoitteesta URL:
http://www.ppsHP.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/npp/embeds/16088_HALLPTK5v09.pdf

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän hallituksen kokouksen pöytäkirja 8/2009. Tallennettu 27.3.2010 osoitteesta URL:
http://www.ppsHP.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/npp/embeds/16962_Hallituksen_kokouksen_poytakirja_82009_22.6.2009_.pdf

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän hallituksen kokouksen pöytäkirja 12/2009. Tallennettu 26.3.2010 osoitteesta URL:
http://www.ppsHP.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/npp/embeds/18298_HALLPTK12v09.pdf

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän jäsenkunnat. Tallennettu 24.3.2010 osoitteesta URL: <http://www.ppsHP.fi/jasenkunnat>

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän toimintasuunnitelma vuosille 2010-2012. Tallennettu 24.3.2010 osoitteesta URL:

http://www.ppsHP.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/npp/embeds/18675_talsu_2010-2012.pdf

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän valtuuston kokouksen pöytäkirja 3/2009. Tallennettu 26.3.2009 osoitteesta URL:

http://www.ppsHP.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/npp/embeds/18695_VALTPTK3v09.pdf

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän yhteistyötoimikunnan kokouksen pöytäkirja 9.9.2009. (Julkaisematon)

Raahen historiasta. Tallennettu 17.11.2010 osoitteesta URL:

http://www.raahe.fi/alltypes.asp?d_type=5&menu_id=72&menupath=50,72#72

Rantala, Anne 2005. Työterveyshuolto ja työntekijän jaksamisen tuki uupumistilanteissa. Teoksessa Kinnunen, Ulla & Feldt, Taru & Mauno, Saija (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-kustannus. Jyväskylä.

Rauramo, Päivi 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Repo, Päivi 2009. Myös nuoret työntekijät ovat alkaneet epäillä työssäjaksamistaan. Helsingin Sanomat 21.10.2009, A5.

Räikkönen, Timo 2007. Työn tulevaisuus yhteiskunnallisessa muutoksessa. Kirjallisuuskatsaus. Työterveyslaitos. Helsinki.

Saarelma-Thiel, Tiina 2009. Eteenpäin kriisistä. Työterveyslaitos. Helsinki.

Saari, Erkki 2008. Länsi-Pohjan hyvinvointijärjestelmä ja -palvelut III projektin arviointi. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja A: Raportteja ja tutkimuksia 4/2008. Tallennettu 16.6.2010 osoitteesta URL:

http://www.tokem.fi/kirjasto/tiedostot/Saari_A_4_2008.pdf

Seppänen-Järvelä, Riitta 2004. Prosessiarviointi kehittämissuorituksissa. Opas käytäntöihin. Arviointiraportteja 4/2004. STAKES. Tallennettu 9.6.2010 osoitteesta URL:

http://groups.stakes.fi/NR/ronlyres/2C41CB87-6134-4C94-8D1B-46CD906C3B33/0/Arviointiraportteja4_04.pdf

Setälä, Maija-Leena 2002. Seireenien laulut. Muutoksen läpivienti johdon työnä. 3. painos. Tampereen aluetyöterveyslaitos. Tampere.

Setälä, Maija-Leena & Ala-Tuuhonen, Katri 2010. Työyhteisön toiminnan kehittäminen. Teoksessa Martimo, Kari-Pekka & Antti-Poika, Mari & Uitti, Jukka (toim.) Työstä terveyttä. Kustannus Oy Duodecim. Helsinki.

Siikajoki. Tallennettu 17.11.2010 osoitteesta URL:

http://www.siikajoki.fi/alltypes.asp?d_type=5&menu_id=10627&menupath=10605,10627#10627

Siikalatva tänään. Tallennettu 17.11.2010 osoitteesta URL:

http://www.siikalatva.fi/alltypes.asp?menu_id=56

Stenvall, Jari & Syväjärvi, Antti & Vakkala, Hanna 2008. ”Kun romppeet ovat paikoillaan”. Onnistunut kuntafuusio - pehmeä vai kova henkilöstövoimavarojen johtaminen? Acta Nro 204. Suomen kuntaliitto. Helsinki.

Sulavuori, Maarit 2007. Kehittämistyöllä pallo haltuun. Kehittämisprojektin avulla ideoita lastensuojeluun ja voimavaroja työssä jaksamiseen. Raportteja 3/2007. Stakes. Helsinki. Tallennettu 23.6.2010 osoitteesta URL:

<http://www.stakes.fi/verkkojulkaisut/raportit/R3-2007-VERKKO.pdf>

Tahkokallio, Keijo 1998. Peruna kerrallaan. Älyä tunteittesi taika. Werner Söderström Osakeyhtiö. Porvoo.

Tahkokankaan keskuslaitoksen kuntainliiton liittovaltuuston kokouksen pöytäkirja 12.10.1977. (Julkaisematon)

Temmes lakkautti itsensä. Tallennettu 17.11.2010 osoitteesta URL:

<http://www.mtv3.fi/uutiset/kotimaa.shtml/2000/12/40800/temmes-lakkautti-itsensa>

Tietohallintotyöryhmän kokousmuistio 24.8.2009. Tulostettu 25.3.2010 osoitteesta
URL: <http://www.tahkokangas.fi/dokumentit/muistiot>

Tikkanen, Johanna 2010. Hoitajat saavat itse sopia työvuoroistaan. Helsingin Sanomat
20.10.2010, A5.

Toivola, Olavi 2010. Johtajan ilo ja tuska. Kokemus opettaa. Talentum Media Oy. Hel-
sinki.

Törmäkangas, Kari 1987. The Validity, Reliability and Generalizability of The Ratings
of The Written Compositions. Teoksessa Degenhard, R. Elaine (toim.). Assessment
of Student Writing in an International Context. Kasvatustieteiden tutkimuslaitoksen
julkaisusarja B. Teoriaa ja käytäntöä 9. Kasvatustieteiden tutkimuslaitos. Jyväskylä.

Uusi Oulu. Tallennettu 17.11.2010 osoitteesta URL: <http://www.ouka.fi/uusioulu/>

Valtioneuvoston asetus terveystarkastuksista erityistä sairastumisen vaaraa aiheuttavissa
töissä 27.12.2001/1485. Tallennettu 2.12.2010 osoitteesta URL:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/kokoelma/2001/20010204.pdf>

Valtioneuvoston periaatepäätös ohjelmasta kehitysvammaisten asumisen ja siihen liitty-
vien palvelujen järjestämiseksi. Tallennettu 21.10.2010 osoitteesta URL:
[http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39502&name=DLFE-
10827.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39502&name=DLFE-10827.pdf)

Valtee, Pasi 2002. Uhkista mahdollisuuksiksi. Organisaatiomuutoksen toteuttaminen
työyhteisön haasteena. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.

Viinämäki, Leena 2007. Triangulatiivisen tutkimusasetelman soveltamismahdollisuu-
det. Teoksessa Viinämäki, Leena & Saari, Erkki (toim.) Polkuja soveltavaan yhteis-
kuntatieteelliseen tutkimukseen. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Vilka, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Ylikoski, Kirsti & Ylikoski, Matti 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa. Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. 5. uudistettu painos. Työturvallisuuskeskus TTK. Helsinki.

LIITTEET

Kyselylomake

1. Ikä
 - a. 18 - 25 vuotta
 - b. 26 - 35 vuotta
 - c. 36 - 45 vuotta
 - d. 46 - 59 vuotta
 - e. yli 60 vuotta

2. Työpaikkasi erityishuoltopiirissä työskennellessäsi
 - a. Palvelukodit, ryhmäkodit, sairaalaosasto, tutkimusosasto, terapiatalo
 - b. Poliklinikka, neuvola, hallintola
 - c. Keittiö, varasto, tekninen keskus

3. Kumman koet vaikuttaneen **enemmän** työssäsi tapahtuneisiin muutoksiin
 - a. Erityishuoltopiirin ja Sairaanhoidopiirin yhdistymisen vai
 - b. Tahkokankaan palvelukeskuksen asukasmäärän vähenemisen

TIEDOTTAMINEN

4. Mistä hankit yhdistymiseen liittyvän tiedon? (Voit valita useamman vaihtoehdon)
 - a. Tahkon tuulet -lehdestä
 - b. Tahkokankaan palvelukeskuksen nettisivuilla olevista muistioista
 - c. Järjestetyistä infotilaisuuksista
 - d. Muualta Mistä? _____

5. Saitko mielestäsi erityishuoltopiirin ja sairaanhoidopiirin fuusiosta riittävästi juuri sinua koskevaa tietoa?
 - a. Kyllä, riittävästi
 - b. Kyllä, lähes riittävästi
 - c. Liian vähän
 - d. Aivan liian vähän
 - e. En saanut tietoa lainkaan

6. Ovatko järjestetyt tiedotustilaisuudet olleet mielestäsi etupäässä
- Yksipuolisia, jo päätettyjen asioiden tiedottamistapahtumia
 - Rakentavia ja keskustelevia, joiden perusteella on ollut mahdollisuus vielä vaikuttaa päätöksentekoon
 - En ole osallistunut tiedotustilaisuuksiin
7. Arvioi fuusiosta tiedottamista numeroarvosanalla. (1 = huono, 2 = välttävä, 3 = tyydyttävä, 4 = hyvä, 5 = kiitettävä)

1	2	3	4	5

8. Mikä mielestäsi fuusiosta tiedottamisessa onnistui?
9. Mikä mielestäsi fuusiosta tiedottamisessa olisi voitu hoitaa paremmin?

VAIKUTTAMINEN

10. Arvioi, kuinka paljon olet voinut vaikuttaa fuusion aikana sinua koskeviin päätöksiin
- Riittävästi
 - Jossain määrin
 - Liian vähän
 - Ei ollenkaan

JAKSAMINEN

11. Ovatko työtehtäväsi (perustehtäväsi mukainen työ) muuttuneet fuusion myötä
- Paljon
 - Melko paljon
 - Vähän
 - Ei ollenkaan

12. Koetko, että työsi on muuttunut fyysisesti raskaammaksi fuusion myötä
- Paljon
 - Melko paljon
 - Vähän
 - Ei ollenkaan
13. Koetko, että työsi on muuttunut psyykkisesti raskaammaksi fuusion myötä
- Paljon
 - Melko paljon
 - Vähän
 - Ei ollenkaan
14. Mikäli koet työsi muuttuneen fyysisesti ja / tai psyykkisesti raskaammaksi, niillä tavoin?
15. Koetko tällä hetkellä, että jaksaisit nykyisessä työssäsi eläkeikäsi asti
- Kyllä varmasti
 - Kyllä todennäköisesti
 - En ehkä
 - En varmasti
16. Mitkä olisivat mielestäsi keinot, joilla jaksaisit eläkeikäsi asti tai jopa pitempään työssäsi?

Kohdan 17. ja 18. kysymykseen vastaavat ainoastaan he, joilla EI ole mahdollisuutta siirtyä eläkkeelle vuoden 2014 loppuun mennessä

17. Uskotko, että työsuhteesi jatkuu P-P shp:n kuntayhtymässä vielä viiden vuoden irtisanomissuojan päättymisen (vuoden 2014 loppu) jälkeenkin

- a. Kyllä varmasti jatkuu*
- b. Kyllä todennäköisesti jatkuu*
- c. Ei ehkä jatku*
- d. Ei varmasti jatku*

18. Oletko halukas kouluttamaan itseäsi, jotta työsuhteesi P-P shp:ssä olisi turvattu irtisanomissuojan päättymisen jälkeenkin

- a. Kyllä varmasti*
- b. Kyllä todennäköisesti*
- c. En ehkä*
- d. En varmasti*

Kohdan 19. - 21. kysymyksiin vastaavat ainoastaan he, joilla on mahdollisuus siirtyä eläkkeelle vuoden 2014 loppuun mennessä

19. Koetko tällä hetkellä, että voisit jatkaa työuraasi eläkkeelle siirtymismahdollisuutesi jälkeen

- a. Kyllä varmasti jatkan*
- b. Kyllä todennäköisesti jatkan*
- c. En ehkä jatka*
- d. En jatka*

20. Koetko, että työajan joustoilla olisi merkitystä työurasi jatkamisessa

- a. Kyllä paljon merkitystä*
- b. Kyllä melko paljon merkitystä*
- c. Kyllä vähän merkitystä*
- d. Ei merkitystä*

21. Millaisilla työajan joustoilla uskoisit olevan merkitystä työurasi jatkamisessa?

KOULUTUS JA PEREHDYTTÄMINEN

22. Miten koet fuusion myötä tulleiden uusien tietoteknisten sovellutusten käyttöönoton vaikuttaneen työsi tekemiseen
- Ovat helpottaneet paljon työni tekemistä
 - Ovat helpottaneet hieman työni tekemistä
 - Ovat vaikeuttaneet hieman työni tekemistä
 - Ovat vaikeuttaneet paljon työni tekemistä
 - Ei mitään vaikutusta
23. Koetko, että sinulla on fuusion myötä tulleiden uusien tietoteknisten sovellutusten hallintaan riittävä osaaminen
- Kyllä, täysin riittävä
 - Kyllä, osittain riittävä
 - Ei riittävä
24. Koetko, että olet saanut riittävästi koulutusta tai perehdytystä fuusion myötä tulleiden uusien asioiden hoitamiseen
- Kyllä, täysin riittävästi
 - Kyllä, lähes riittävästi
 - En riittävästi
 - En ole saanut ollenkaan koulutusta/ perehdytystä uusien asioiden hoitamiseen

MUUTOKSEN HALLINTA

25. Fuusion myötä päätöksenteko työhösi liittyvissä asioissa on siirtynyt etäisemmäksi
- Kyllä olen täysin samaa mieltä
 - Kyllä olen osittain samaa mieltä
 - Olen osittain erimieltä
 - Olen täysin erimieltä

26. Miten koet toiminnan laadun yleisesti muuttuneen fuusion myötä

- a. Toiminnan laatu on muuttunut täysin paremmaksi
- b. Toiminnan laatu on muuttunut osittain paremmaksi
- c. Toiminnan laatu on hieman huonontunut
- d. Toiminnan laatu on paljon huonontunut
- e. Toiminnan laadussa ei ole tapahtunut muutosta parempaan eikä huonompaan

27. Miltä osin mielestäsi toiminnan laatu on muuttunut paremmaksi tai huonontunut?

28. Koetko, että työsi sisältö on fuusion myötä köyhtynyt

- a. Kyllä, on kokonaan köyhtynyt
- b. Kyllä, on osittain köyhtynyt
- c. Ei ole köyhtynyt lainkaan

29. **Mikäli vastasit kysymykseen 28 kohtaan a tai b**, niin kerro, miten työsi sisältö on mielestäsi köyhtynyt.

30. Arvioi numeroarvosanalla, miten koet fuusion kokonaisuudessaan onnistuneen. (1 = huono, 2 = välttävä, 3 = tyydyttävä, 4 = hyvä, 5 = kiitettävä)

1	2	3	4	5

31. Mikä mielestäsi fuusion toteuttamisessa onnistui tai epäonnistui? Mikä mielestäsi olisi voitu tehdä paremmin fuusion toteuttamisessa?