



Sote- uudistuksen matkassa

Pirkanmaan henkilökohtaisen avun yksikön toimivuus
vammaispalvelutoimistojen työntekijöiden näkökulmasta

Sini Mikkolanaho
Henna Rahko

OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2021

Sosionomi AMK
Sosiaali-alan koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosionomi AMK
Sosiaalialan tutkinto-ohjelma

MIKKOLANAHO, SINI & RAHKO, HENNA:

Sote- uudistuksen matkassa

Pirkanmaan henkilökohtaisen avun yksikön toimivuus
vammaispalvelutoimistojen työntekijöiden näkökulmasta

Opinnäytetyö 77 sivua, joista liitteitä 10 sivua
Toukokuu 2021

Opinnäytetyö tehtiin yhteistyössä Tampereen kaupungin ja Pirkanmaan henkilökohtaisen avun yksikön kanssa. Henkilökohtaisen avun yksikön toiminta käynnistyi vuoden 2020 alussa ja sen toiminnan tavoitteet nousevat sote-uudistuksesta sekä palveluiden keskittämisestä.

Opinnäytetyössä selvitettiin, miten Pirkanmaan vammaispalveluiden työntekijät ovat kokeneet yksikön perustamisen ja toiminnan aloittamisen sekä miten yhteistyö yksikön kanssa toimii. Tarkoituksena oli selvittää myös mahdollisia kehityskohteita yksikön toiminnassa ja yksikön ja kuntien välisessä yhteistyössä.

Tutkimus toteutettiin määrällisenä ja laadullisena Pirkanmaan vammaispalvelutoimistojen työntekijöille. Kyselyaineisto käsiteltiin tilastointiohjelmalla Excelillä ja haastatteluaineistolle tehtiin teoriaohjaava sisällönanalyysi.

Tulosten mukaan henkilökohtaisen avun yksikön perustaminen koettiin kunnissa hyvänä. Yksikön tarjoamat palvelut helpottivat kuntien arkea ja seudullinen kehittäminen oli mielekkäämpää yhdessä. Toisaalta yksikön käynnistämiseen liittyvät muutokset koettiin suurina ja etenkin toiminnan sekä palvelumallien alkuvaiheet ja niiden kiireellinen läpivienti aiheuttivat alkuvaikeuksia. Tuloksista ilmeni, että työntekijät kokivat yhteistyön yksikön kanssa toimivana, mutta toivoivat yksikön ja kuntien välille enemmän yhteydenpitoa, avointa viestintää sekä vaikutusmahdollisuuksia.

Tuloksista voidaan päätellä, että vuorovaikutukseen ja viestintään panostaminen on tärkeää sekä yhteistyön että laajemmin katsottuna myös isompien organisaatiomuutosten edistämisen kannalta. Yhteistyö, vuorovaikutus ja monipuolinen viestintä mahdollistavat luottamuksellisen ja avoimen työilmapiirin rakentamisen sekä luovat pohjan muutosten ymmärtämiselle ja niihin sitoutumiselle. Viestintävälineiden ominaisuuksien tehokas käyttöönotto parantaa viestintää etäaikana ja tärkeää on myös ideointi ja kokeilu uusien viestintäkeinojen löytämiseksi.

Asiasanat: monitoimijainen yhteistyö, kunnallinen yhteistoiminta, palveluiden keskittäminen, sote- uudistus

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Social Services

MIKKOLANAHO, SINI & RAHKO, HENNA:
Journey with the Reform of Healthcare and Social Welfare Services
The Functionality of the Personal Assistance Unit of Pirkanmaa – Employees' View

Bachelor's thesis 77 pages, appendices 10 pages
May 2021

The Personal Assistance Unit of Pirkanmaa started functioning in 2020. The unit was originally part of the reform of healthcare and social welfare services from where its operational objectives originate.

The purpose of this study was to determine how the employees of the Personal Assistance Unit of Pirkanmaa had experienced the beginning of the operation of the unit and find out how the interprofessional collaboration works between the two. There was also a need to find out practical ways to develop the services of the unit.

The study was quantitative and qualitative. The data was analyzed by data-informed content analysis and statistical methods.

The Unit was experienced as important and positive by the employees. A challenge of the interprofessional collaboration between the unit and the employees is in the quantity and quality of communication and interaction.

Communication and interaction should be invested in. Investing in communication and open interaction increases trust and understanding which will also affect committing to the bigger process of developing the services.

Key words: interprofessional collaboration, municipal collaboration

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	OPINNÄYTETYÖN TAUSTA, LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITE	8
2.1	Opinnäytetyön tausta ja aiemmat tutkimukset.....	8
2.1.1	Henkilökohtaisen avun yksikkö.....	9
2.1.2	Henkilökohtaisen avun yksikön ja kunnan roolit vammaispalveluiden järjestämisessä.....	11
2.1.3	Sote-uudistus yksikön perustana.....	12
2.2	Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset	14
3	MONITOIMIJAINEN YHTEISTYÖ.....	16
3.1	Yhteistyö, vuorovaikutus ja roolit.....	16
3.2	Yhteistoiminta.....	20
3.2.1	Yhteistoiminnan määrittelyä	20
3.2.2	Yhteistoiminta kuntakontektissa	22
3.3	Viestintä	23
3.3.1	Viestintä käsitteenä	23
3.3.2	Viestintä kuntakontektissa	25
3.4	Toimiva monitoimijainen yhteistyö perustana organisaatiomuutokselle	28
4	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	30
4.1	Tutkimusmenetelmät- ja ote	30
4.2	Aineiston keruu	32
4.2.1	Kyselyn toteutus	33
4.2.2	Haastatteluiden toteutus.....	35
4.3	Aineiston käsittely ja analyysimenetelmät	37
5	TYÖNTEKIJÖIDEN NÄKEMYKSIÄ YKSIKÖN PERUSTAMISESTA, TOIMIVUUDESTA SEKÄ YHTEISTYÖSTÄ.....	41
5.1	Työntekijöiden kyselyn tulokset.....	41
5.1.1	Yhteydenpito yksikön kanssa ja yksikön toiminnan näkyvyys työssä.....	41
5.1.2	Kokemus yksikön perustamisesta sekä keskinäisestä yhteistyöstä	43
5.1.3	Yksikön perustamisen vaikutus työmäärään	46
5.2	Työntekijöiden syventävien haastatteluiden tulokset.....	47
5.2.1	Kokemus yksikön perustamisesta ja toiminnan käynnistymisestä.....	47
5.2.2	Yksikön resurssit, tavoitteiden toteutuminen sekä toiminnan kehitysehdotukset	51
5.2.3	Yksikön ja kuntien välisen yhteistyön toimivuus	54

6	JOHTOPÄÄTÖKSET	59
6.1	Tulosten tarkastelu	59
6.1.1	Kokemus yksikön perustamisesta, yksikön toimivuudesta ja sen tavoitteiden toteutumisesta.....	59
6.1.2	Yhteistyön toimivuus yksikön ja kuntien välillä	62
6.2	Kehittämissuhteet.....	67
7	POHDINTA	70
7.1	Tutkimuksen luottavuus ja eettisyys	70
7.2	Jatkotutkimusaiheita.....	73
7.3	Lopuksi.....	74
	LÄHTEET	77
	LIITTEET	82
	Liite 1. Kyselylomake	82
	Liite 2. Kyselyn saatekirje	88
	Liite 3. Haastattelukutsu.....	89
	Liite 4. Teemahaastattelurunko.....	90

1 JOHDANTO

Yhteiskuntamme on jatkuvassa muutoksessa. Sosiaali- ja terveystaloudellista pyritään aktiivisesti kehittämään, jotta yhteiskuntamme pystyisi vastaamaan aikamme suuriin kysymyksiin väestön ikääntymisestä, sekä sen aiheuttamista taloudellisista ja rakenteellisista haasteista palvelujärjestelmässämme. (Mikä sote- uudistus? n.d.) Yhdenvertaisten palveluiden ja kustannustehokkuuden tavoittelemisen haastavat kuntia ja työyhteisöitä kehittämään.

Tutkimukset osoittavat, että organisaatiossa henkilöstön välisellä yhteistyöllä sekä vuorovaikutuksella on vaikutusta niin työhyvinvointiin, asiakaspalvelun laatuun kuin koko organisaation tavoitteiden toteutumiseen. (KIKO-prosessikoulutus 2017.) Jotta suuria, koko yhteiskuntarakenteitamme kehittäviä muutoksia voidaan tuloksellisesti viedä eteenpäin, tulee katsetta suunnata myös tätä muutosta ruohonjuuritasolla toteuttaviin kuntiin. Kuntien henkilöstön näkemyksistä tämän muutoksen keskellä voimme tehdä johtopäätöksiä siitä, miten muutokset todellisuudessa etenevät.

Pirkanmaan henkilökohtaisen avun keskushanke oli alun perin osa sote- maakuntauudistusta, mutta Juha Sipilän hallituksen kaatuessa vastuun keskukselta ottivat Pirkanmaan kunnat. Pirkanmaan omais- ja perhehoidon sekä henkilökohtaisen avun keskukseseen on tällä hetkellä keskitetty erityisryhmien perhehoidon sekä vammaispalveluiden tarjoamia palveluita, ja sen kautta koordinoidaan alueella kaikkea vammaispalveluihin sekä erityisryhmien perhehoitoon liittyvää yhteistä kehittämistä sekä sote-valmistelua. (Parikka ym. 2019, 3–4.) Rajasimme tämän tutkimuksen aiheen laajuuden vuoksi henkilökohtaisen avun yksikön toimintaan ja sen palveluiden tarkasteluun.

Yksikön perustaminen on synnyttänyt muutosta työyhteisössä ja työelämätahon toiveena olikin selvittää, miten yksikkö Pirkanmaan vammaispalveluiden työntekijöiden näkökulmasta toimii, onko työntekijöiden työtaakka muuttunut ja miten yhteistyö toimii kuntien ja yksikön välillä. Työmme merkitys ja ajankohtaisuus liittyvät oleellisesti näiden teemojen avaamiseen. Lisäksi yhteiskunnassamme meneillään oleva poikkeustilanne koronapandemian vuoksi

luo omat haasteensa yhteistyölle. Pääosin teknologivälitteisesti tapahtuva yhteistyö supistaa viestinnän muotoja ja vaikuttaa näin yhteistyötahojen vuorovaikutukseen sekä sen laatuun. Mitä aikaisemmin palautetta yksikön toimivuudesta ja sen yhteistyöstä kuntien kanssa saadaan, sen varhaisemmin myös mahdollisia haasteita voidaan ennaltaehkäistä ja työtä kehittää. Näin edistetään osaltaan myös isompia yhteiskunnallisia tavoitteita.

Opinnäytetyömme aiheena on tutkia Pirkanmaan henkilökohtaisen avun yksikön toimivuutta Pirkanmaan vammaispalvelutoimistojen työntekijöiden näkökulmasta. Lähdemme kartoittamaan Pirkanmaan kunnissa työskentelevien vammaispalvelutyöntekijöiden näkemyksiä siitä, miten alkuvuodesta 2020 perustettu Pirkanmaan henkilökohtaisen avun yksikkö on lähtenyt käyntiin, miten toiminnan aloittaminen on vaikuttanut työntekijöiden työhön, sekä miten yhteistyö kuntien ja henkilökohtaisen avun yksikön välillä toimii. Tarkoituksemme on myös selvittää mahdollisia kehityskohteita kuntien ja yksikön välisessä yhteistyössä sekä yksikön toiminnassa.

2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA, LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITE

2.1 Opinnäytetyön tausta ja aiemmat tutkimukset

Opinnäytetyömme aihe valikoitui työelämäkontaktien avulla. Tutustuimme harjoittelupaikan kautta perhehoidon koordinaattoriin, joka ehdotti yhteistyötä meneillään olevan palvelurakennemuutoksen tiimoilta. Opinnäytetyön yhteinen ideointi alkoi kesäkuussa 2020 ja toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen myötä tutkimuksen sisältö ja tavoitteet alkoivat syksyn mittaan hahmottua. Syyskuussa 2020 pääsimme esittelemään tutkimussuunnitelmamme.

Aihe on ajankohtainen, sillä Pirkanmaan henkilökohtaisen avun yksiköstä on tehty aiemmin vain yksi kyselytutkimus, jota hyödynsimme kyselymme pohjana. Yhteistyötahomme toiveena oli myös hyödyntää samaa kyselypohjaa, jotta tulokset olisivat vertailukelpoisia. Laajemmin tarkasteltuna vastaavanlaisia keskuksia on perustettu Suomessa Helsinkiin ja Kauniaisiin (avustajakeskus Sentteri), Lounais-Suomeen, Päijät-Hämeeseen (henkilökohtaisen avun keskus Apuri) ja Ouluun (Oulun avustajakeskus). (Henkilökohtaisen avun keskuksia muissa maakunnissa n.d.)

Muissa maakunnissa sijaitsevia henkilökohtaisen avun keskuksia on tutkittu erilaisten kyselyiden avulla keskusten asiakkaiden tyytyväisyyden (Särkkä 2013), avustajakeskuksen vapaaehtoistyöntekijöiden (Brask 2013), sekä työnantajien tarpeiden ja toiveiden (Jalonen 2009) näkökulmasta. Näissä tutkimuksissa on kuitenkin keskitytty pääasiassa asiakas- vapaaehtoistyöntekijä- ja työnantajan näkökulmaan. Emme löytäneet tutkimuksia henkilökohtaisen avun keskuksista työntekijöiden näkökulmasta, joten tämä oli yksi hyvä syy tehdä tutkimusta aiheesta.

Laajempaa tutkimuskontekstia aiheesta löytyi ParasSos-tutkimuksesta, jossa tutkittiin neljän vuoden ajan Keski-Suomen kunnissa muun muassa sosiaalipalveluiden muutosta yhteistoiminta-alueille siirryttäessä, sekä kuntalaisten että työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksessa todetaan, että etenkin pienet kunnat olivat kokeneet suuria muutoksia yhteistoiminta-alueille

siirryttäessä. Muutosvaiheet aiheuttivat henkilöstössä sekavuutta ja epätietoisuutta, ja henkilöstön työmäärä oli muutoksen keskellä jonkin verran noussut. (Virkki, Vartiainen, Kettunen & Heinämäki 2011, 5, 34–35). Etenkin kuntien henkilöstönäkökulmasta saamme tärkeän vertailukohdan omille tutkimustuloksillemme.

Myös yhteiskuntatieteen tohtori Liisa Heinämäki (2014) on tutkinut sosiaali- ja terveystalouden muutosta laajemmille palvelujen järjestämisalueille siirryttäessä. Heinämäki kartoitti sekä kuntien työntekijöiden että kansalaisten näkemyksiä muutoksesta. Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että kuntien työntekijät kipuivat monialaisen, yksilöllisen asiakastyön ja laajemman alueen yhtenäistymässä olevien prosessien välillä. Tutkimuksessa havaitaan, että muutoksen tärkeimpinä edistävinä tekijöinä työntekijät näkivät mm. yhteishengen ja organisaation, joka on tukemassa ja mahdollistamassa muutoksen rakentamista. Muutosta hidastavana tekijöinä nähtiin pelko muutosta kohtaan niin kuntien kuin henkilöstön asenteissa, ja yhteistyön sekä johtamisen puute. (Heinämäki 2014, 3, 29.) Voidaan siis ajatella, että yhteistyön onnistuminen on elintärkeää muutosten eteenpäin menemiseksi, joten yhteistyön voidaan nähdä olevan tutkimuksemme ydinkäsitteinä relevantti.

2.1.1 Henkilökohtaisen avun yksikkö

Pirkanmaan omais- ja perhehoidon sekä henkilökohtaisen avun keskus järjestää yhteistyössä kaikkien Pirkanmaan kuntien kanssa henkilökohtaista apua, erityisryhmien perhehoitoa ja omaishoidon tukea. Näiden palveluiden hakeminen tapahtuu omasta kunnasta. Keskukseen voivat ottaa yhteyttä niin asiakkaat kuin työntekijätkin saadakseen neuvontaa ja palveluohjausta. Keskuksen rahoitus tulee kunnilta ja sen palveluista on sovittu Pirkanmaan kuntien kesken yhteistoimintasopimuksella. (Pirkanmaan omais- ja perhehoidon sekä henkilökohtaisen avun keskus n.d.)

Keskuksen toiminta on käynnistynyt vaiheittain. Perhehoidon yksikön toiminta on käynnistynyt jo vuonna 2014 ja sen toiminnan pohjalle alettiin vuonna 2019 suunnitella keskuskokonaisuutta. Henkilökohtaisen avun yksikön toiminta

käynnistyi vuoden 2020 alussa henkilökohtaisen avun työnantajamallin asiakkaiden osalta. Ohjaus henkilökohtaisen avun ostopalvelusta sekä palvelusetelimallista ovat siirtyneet keskuksen vuoden 2021 alussa. (Pirkanmaan omais- ja perhehoidon sekä henkilökohtaisen avun keskus, n.d.) Tämä tarkoittaa esimerkiksi mahdollisuutta avustajan palkkaamiseen yksityiseltä sektorilta ostopalveluna (Kyllönen 2020). Omaishoidon tuen on tarkoitus liittyä keskuksen vuoden 2022 alussa. Keskuksen toimintaa seuraa ja valvoo oma ohjausryhmä, jossa on jokainen Pirkanmaan kunta edustettuna. Keskus sijaitsee fyysisesti Tampereella. (Pirkanmaan omais- ja perhehoidon sekä henkilökohtaisen avun keskus, n.d.)

Olemme rajanneet tutkimuksemme henkilökohtaisen avun yksikön puolelle ja jatkossa tarkoitamme termillä ”keskus” koko henkilökohtaisen avun keskusta, ja termillä ”yksikkö” vain henkilökohtaisen avun yksikköä. Perhehoidon ja omaishoidon yksiköt rajautuvat näin tutkimuksen ulkopuolelle (kuvio 1). Projektipäällikkö Katariina Sompin mukaan Pirkanmaan henkilökohtaisen avun yksikkö ei ole osa Avun Keskusten verkostoa, vaan yksikkö hoitaa saman tyyppistä kokonaisuutta omien kuntien toimintana. Yksikön toiminnassa voidaan katsoa kuitenkin olevan samanlaisia elementtejä Avun Keskusten kanssa. (Somppi 2020.)



KUVIO 1. Pirkanmaan omais- ja perhehoidon sekä henkilökohtaisen avun keskus.

Avun keskuksat toimivat seudullisesti, ja niiden tarkoituksena on palvella vaikeavammaisia ihmisiä erilaisten tukitoimintojen kautta kysymyksissä, jotka liittyvät henkilökohtaiseen apuun. Henkilökohtaisen avun keskuksat tarjoavat tukea esimerkiksi työsuhteen käynnistämässä ja sen ylläpidossa, työntekijän palkkaamisessa, sekä avustajan kanssa toimimisessa liittyvissä juridisissa sekä hallinnollisissa tehtävissä. (Heinonen 2009, 5.) Pirkanmaalla vastaavanlaista kokonaisuutta hoitaa henkilökohtaisen avun yksikkö.

2.1.2 Henkilökohtaisen avun yksikön ja kunnan roolit vammaispalveluiden järjestämisessä

Henkilökohtaisen avun saaminen perustuu vammaispalvelulakiin (1987/380), jonka mukaan kunnat ovat velvoitettuja huolehtimaan vammaisille järjestettävien palveluiden ja tukitoimien sisällöstä sekä laajuudesta pohjautuen asiakkaiden yksittäiseen tarpeeseen (1987/380, 3§). Apua vaikeavammaisen henkilön arkeen haetaan asiakkaan kotikunnasta, joka arvioi avuntarpeen ja tekee päätöksen palvelusta (Pirkanmaan omais- ja perhehoidon sekä henkilökohtaisen avun keskus, n.d.).

Kunta järjestää henkilökohtaista apua työntantajamallilla, palvelusetelimallilla ja ostopalvelusetelimallilla. Näistä työntantajamalli on ensisijainen. Siinä kunta korvaa kustannukset, joita vaikeavammaiselle henkilölle aiheutuu avustajan palkkaamisesta. Asiakas voi itse valita avustajan tai määrittää sisällön avustajan työssä. Tässä mallissa henkilökohtaisen avun yksikön rooli on auttaa asiakasta työntantajana toimimisessa. (Henkilökohtaisen avun järjestämistavat 2020.)

Palvelusetelimallissa asiakas voi itse valita mieleisensä palvelusetelituottajan. Palveluntuottajaa voi vaihtaa tai käyttää yhtäaikaaisesti useampaa palveluntuottajaa. Tällöin asiakas tekee palvelusta sopimuksen palveluntuottajan kanssa ja tilaa itse palvelun. Henkilökohtaisen avun yksikkö auttaa asiakasta palvelun aloittamisessa ja neuvoo käytännön asioissa, velvollisuuksissa sekä

vastuissa. Lisäksi yksikkö huolehtii palvelusetelin toimittamisesta sekä tuntiseurannasta ja laskutuksesta. (Henkilökohtaisen avun järjestämistavat 2020.)

Ostopalvelumalli täydentää muita malleja. Tässä mallissa kunta valitsee asiakkaan tarpeiden pohjalta sopivan palvelutuottajan ja auttaa palvelun piiriin ohjaamisessa. Tällöin kunta tekee sopimuksen palveluntuottajan kanssa. Yksikön tehtävä on tässäkin mallissa tuntiseurannasta ja laskutuksesta huolehtiminen, sekä lisäksi myös asiakaspalautteen kokoaminen ja henkilökohtaisen avun palvelukokonaisuuden kehittäminen. (Pirkanmaan henkilökohtaisen avun yksikkö n.d.)

Näiden palveluiden lisäksi henkilökohtaisen avun yksikkö neuvoo ja tarjoaa tietoa koskien henkilökohtaista apua sekä maksaa avustajien palkat (Pirkanmaan henkilökohtaisen avun yksikkö n.d.). Kuntien rooli on siis tehdä henkilökohtaista apua koskeva palvelutarpeen arvio sekä palveluita koskevat päätökset. Kuntien tehtävä on myös tiedottaa henkilökohtaisen avun yksikköä uusista päätöksistä sekä muutoksista palveluissa. (Sipiläinen 2020.) Kunnat hoitivat ennen yksikön perustamista kaiken henkilökohtaista apua koskevan ohjauksen ja neuvonnan sekä avustajien palkanmaksun, joten uusi tilanne yksikön perustamisen jälkeen on vaatinut paljon yhteistyötä kuntien ja yksikön välillä.

Pirkanmaan henkilökohtaisen avun yksikön perustaminen on merkinnyt kunnille myös palveluiden yhtenäistämistä. Joissakin Pirkanmaan kunnissa oli käytössä ennen yksikön perustamista vain työnantajamalli, ja kaikki kunnat ovat yksikön perustamisen jälkeen siirtyneet asteittain myös palveluseteli- sekä ostopalvelumalliin. Tästä on aiheutunut kunnille paljon työtä ja muutosta totuttuun.

2.1.3 Sote-uudistus yksikön perustana

Henkilökohtaisen avun yksikkö on alun perin ollut osa maakunnallista sote-uudistusta sekä uudistuksen sisällä tapahtuvaa palveluiden keskittämistä. Edellisen soteuudistuksen kaatuessa kunnat jatkoivat keskusprojektia

yhteistoimintana (Yhteistoimintasopimus 2020, 2). Yksikön tavoitteet nousevat kuitenkin sote- uudistuksen tavoitteista ja yhteiskunnassamme laajemmin meneillään olevasta palvelurakennemuutoksesta. Tutkimme opinnäytetyössämme henkilökohtaisen avun yksikön toimivuutta työntekijöiden näkökulmasta, joten sote- uudistuksen sekä palvelurakennemuutoksen tavoitteista voidaan löytää tärkeitä vertailukohtia siihen, miten yksikön odotetaan ja toivotaan toimivan, ja miksi meneillään olevia muutoksia tehdään.

Sote- uudistus on vaiheittain etenevä sosiaali- ja terveydenhuoltoa koskeva uudistus, jonka avulla pyritään vastaamaan yhteiskunnan muutoksiin, kuten väestörakenteen muuttumiseen ja sen aiheuttamiin ilmiöihin valtion taloudessa ja palvelurakenteessa. Uudistus pyrkii mahdollistamaan yhdenvertaiset sote-palvelut sekä helpottamaan palveluihin ja hoitoon pääsyä. Myös kustannusten kasvun hillitseminen on uudistuksen tärkeä tavoite. (Mikä sote- uudistus? n.d.) Nämä tavoitteet löytyvät myös kuntien yhteistoimintasopimuksesta, jossa kunnat sitoutuvat kehittämään keskuksen toimintamallia kohden parempaa kustannustehokkuutta, laatua sekä yhdenvertaisuutta palveluissaan (Yhteistoimintasopimus 2020, 2).

Soteuudistuksen suunnitelmiin sisältyy palvelurakennemuutustus, jossa koko hallintorakenne uudistetaan. Vastuu julkisten sote- palveluiden järjestämisestä on tarkoitus siirtää kunnilta itsehallinnollisille alueille sekä maakunnille, joita yksityiset toimijat sekä kolmas sektori täydentävät. (Mikä sote- uudistus? n.d.) Näistä tavoitteista nousevat uudistukset ovat nähtävissä keskuksen laajenemisessa ostopalvelu- sekä palvelusetelimalliin. (Yhteistoimintasopimus 2020, 3).

Palveluiden keskittäminen on sote- uudistuksen sisällä tapahtuvaa toimintaa, joka liittyy palvelurakenteen muutokseen. Palveluverkko määräytyy keskittämismallissa riittävän väestöpohjan perusteella, jolloin palvelutuotannosta tulee taloudellisempaa. Tämä lisää liikkumistarvetta, jota kuitenkin pyritään pitämään kohtuullisena. Keskittäminen lisää palvelutuotannon kustannustehokkuutta, mutta toisaalta myös lisää investointitarpeita. (Rehunen ym. 2016, 11.) Myös Kokko ja kumppanit (2009) määrittelevät palvelurakenteen uudistamisen keskiössä olevan kunnallisen toiminnan sekä palvelurakenteiden

tehostamisen. Lisäksi tavoitellaan seudullisen toiminnallisen kokonaisuuden lisääntymistä sekä yhteistyötä sote- palveluiden järjestämisessä. (Kokko & Heinämäki ym. 2009, 3.)

Kunta- ja palvelurakenteen uudistuksesta on säädetty laki (2007/169), jonka tarkoituksena on mm. palveluiden tuotantotapojen organisointi ja kehittäminen, kuntien menojen, palvelurakenteen sekä kuntarakenteen vahvistaminen, menojen hillitseminen sekä tuottavuuden parantaminen. Palvelurakennemuutos tähtää kuntien resurssien tehokkaaseen käyttöön. Lailla tavoitellaan perustusoikeuksien sekä yhdenvertaisuuden toteutumista mahdollistamalla palveluiden riittävä laatu sekä saatavuus. (2007/169.)

2.2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Henkilökohtaisen avun yksikkö tekee kaksi kertaa vuodessa kyselyn Pirkanmaan vammaispalvelutoimistojen työntekijöille, jota olemme hyödyntäneet myös tämän tutkimuksen pohjana. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on antaa tarkempi kuva siitä, miten vammaispalvelutoimistojen työntekijät ovat kokeneet yksikön perustamisen sekä toiminnan aloittamisen, ja miten yksikön perustaminen on vaikuttanut työntekijöiden työhön. Lisäksi tarkoituksena on kartoittaa, miten yhteistyö yksikön kanssa toimii, ja löytää mahdollisia kehityskohteita yksikön toiminnassa ja yksikön sekä kuntien välisessä yhteistyössä. Tavoitteenamme on, että tuotettua tietoa voidaan hyödyntää niin henkilökohtaisen avun yksikön kuin yhteistoiminta- alueeseen kuuluvien kuntien työntekijöiden ymmärryksen lisäämiseen keskinäisen yhteistyön merkityksestä, sekä sen kehittämisestä. Lisäksi tämän tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää apuna uusia yhteistoiminta-alueita tai henkilökohtaisen avun keskuksia perustettaessa. Tavoitteenamme on myös tuottaa yhteiskunnallisella tasolla tietoa sote- uudistuksen etenemisestä.

Opinnäytetyömme tutkimuskysymykset:

1. Miten työntekijät ovat kokeneet yksikön perustamisen ja toiminnan aloittamisen?
 - Apukysymykset:

- a. Mitä muutoksia yksikön perustaminen on tuonut työntekijöiden työhön?
 - b. Ovatko yksikön resurssit riittävät ja miten yksikön tavoitteet sekä sote- uudistuksen tavoitteet toteutuvat yksikön toiminnassa?
 - c. Mitä kehitettävää Pirkanmaan henkilökohtaisen avun yksikön toiminnassa voisi olla?
2. Miten yhteistyö yksikön ja kuntien työntekijöiden välillä toimii?
- Apukysymys:
 - a. Mitä kehitettävää Pirkanmaan henkilökohtaisen avun yksikön ja kuntien välisessä yhteistyössä voisi olla?

3 MONITOIMIJAINEN YHTEISTYÖ

3.1 Yhteistyö, vuorovaikutus ja roolit

Tutkiessamme henkilökohtaisen avun yksikön toimivuutta työntekijöiden näkökulmasta on tärkeä määrittää, miten yhteistyö kuntien ja yksikön välillä toimii. Yhteistyö (engl. collaboration) on käsitteenä haastava ja sitä voidaan ymmärtää monella eri tavalla. Eri tieteenaloilla sitä voidaan määritellä eri tavoin. Yleisesti yhteistyöstä puhuttaessa sillä tarkoitetaan tiedon jakamista yhteisöissä. (Lewis 2006, 200.) Yksikön ja vammaispalvelutoimistojen työntekijät muodostavat monitoimijaisen verkoston. Siten koimme luontevimmaksi valita yläkäsitteeksi monitoimijaisen yhteistyön. Monitoimijainen yhteistyö näyttäytyy monen toimijan yhteisenä työnä, jossa kaikilla toimijoilla on hyvinvointia edistävä suuntaus työssä. Monitoimijaisuus on myös oman osaamisen sekä omien tietojen ja taitojen jakamista, jossa kaikkien yhteinen ymmärrys asiasta syvenee. (Miettunen & Antikainen, 2018.)

Yhteistyö käsitteenä pitää sisällään ajatuksen, että ihmisillä on yhteinen tehtävä suoritettavana, ongelma ratkaistavana tai he etsivät uusia näkymiä yhdessä toimiessaan (Isoherranen 2005, 14). Yhteistyöllä tarkoitetaan koordinoitua yhdessä toimimista yhteisten tavoitteiden eteen, ja sitä pidetäänkin ihmiskunnan yhtenä tärkeimpänä ominaisuutena. Yhteistyössä toteutuu yhdessä toimimisen ilo ja sosiaalisten suhteiden vahvistuminen. Yhteistyössä pyritään tunnistamaan yhteinen tavoite ja saavuttamaan se mahdollisimman onnistuneesti ja tehokkaasti. Yhteistyö ei ole kuitenkaan pelkästään yhteistä toimintaa, vaan siinä korostuu myös vuorovaikutus toisten kanssa. Hyvin toimiva yhteistyö on erittäin palkitsevaa jokaiselle osapuolelle. (Isoherranen 2008, 26–27.)

Yhteistyö ei tapahdu itsestään, vaan se vaatii kaikkien osapuolien aktiivista työpanosta ja se toteutuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutus määritellään ihmisten merkitysten luomiseksi, vaihtamiseksi, neuvottelemiseksi ja jakamiseksi. Yhteistyöprosessin luomiseen, muokkaamiseen sekä ylläpitoon tarvitaan ihmisten välistä vuorovaikutusta. (Aira 2012, 45.) Ilman toimivaa vuorovaikutusta on miltei mahdotonta tehdä hyvää ja toimivaa yhteistyötä

(Ruuska 2007, 73). Mutta se ei riitä pelkästään toimivaan yhteistyöhön, vuorovaikutus ei toimi itsekseen, vaan yhteistyön tekeminen vaatii aina tavoitteellista toimintaa ja jatkuvaa panostusta. (Aira 2012, 50.) Myös yhteistyötä tekevien määrä voi vaikuttaa vuorovaikutukseen, joskus isommissa ryhmissä muodostuu ns. pienempiä alaryhmiä, jotka saattavat vaikeuttaa yhteistyön tekemistä (Huusko 2007, 67–69).

Yhteistyö ja varsinkin vuorovaikutus on tärkeää myös silloin, kun tehdään päätöksiä yhteisistä asioista sekä toimitaan yhteisten tavoitteiden eteen. Yhteistyössä on tarkoitus oppia yhdessä ja ymmärtää toisia työyhteisössä. (Lewis 2006, 169—172.) Yhteistyössä eri toimijoiden kanssa on tärkeää myös huomioida eri tekijöiden koulutus ja osaaminen, nämä täydentävät moniammatillisuuden näkökulmasta toistensa työskentelyä ja tuovat yhdessä työskentelyyn uutta näkökulmaa (Ruuska 2007, 70).

Yhteistyötä kutsutaan usein myös tiimityöksi, joka koostuu pienestä määrästä toimijoita, joilla on toisia tukevia taitoja yhteisössä. Toimijat kokevat olevansa yhdessä vastuussa asioista ja he ovat sitoutuneet yhteiseen toimintatapaan. (Katzenbach & Douglas 1993, 45.) Jos pienemmissä ryhmissä ei synny keskinäistä vuorovaikutusta, niin yhteistyötä on haastavaa tällöin lähteä toteuttamaan myöskään isommissa yhteisöissä (Saarenpää 2016). Työyhteisössä oma vastuualue voi olla mikä tahansa, yhteistyö auttaa työntekijää hahmottamaan työn kokonaisuuden. Yhteistyön kannalta työntekijöiden tulee ymmärtää tasapuolisesti organisaationsa oleelliset osa-alueet. Tämän myötä hahmottuu eri työnkuvat ja niiden merkitykset. (Gardner 2017, 36–38.)

Yhteistyö ei onnistu ilman luottamusta toisiin. Luottamuksella tarkoitetaan luottoa toisten ihmisten tasavertaiseen työpanokseen ja vastuun kantamiseen yhteisten asioiden eteen. Varautunut asenne toisia kohtaan estää luottamuksen kehittymistä ja tämä vaikuttaa yhteistyön kehittymiseen. (Katzenbach & Douglas 1993, 109—111.)

Aira (2012) nostaa esiin myös käsitteen hajautuneesta yhteistyöstä. Tällä tarkoitetaan yhteistyötä tilanteessa, jossa työskentely on hajautunutta esimerkiksi toimijoiden eri maantieteellisten sijaintien vuoksi, ja yhteistyö on mahdollistunut

viestintäteknologian avulla. Tällöin teknologisvälitteisen vuorovaikutuksen rooli yhteistyössä korostuu. (Aira 2012, 12,13.) Tämä on ajankohtainen näkökulma yhteistyöhön varsinkin nyt korona- aikana, jolloin suurin osa yksikön ja kuntien yhteistyöstä tapahtuu viestintäteknologian välityksellä. Airan (2012) mukaan ratkaisevaa ei ole niinkään kiinnittää huomiota viestinnän teknisiin ratkaisuihin vaan siihen, millaiseksi teknologisvälitteinen vuorovaikutus muodostuu. Vuorovaikutuksen tulisi olla onnistuakseen tiivistä, säännöllistä ja usein toistuvaa. (Aira 2012, 144.)

Vuorovaikutus ja yhteistyö kietoutuvat käsitteinä läheisesti toisiinsa. Kauppilan (2005) mukaan vuorovaikutus käsitteenä tarkoittaa kahden tai useamman ihmisen välistä kommunikaatiota, jolla tarkoitamme opinnäytetyössämme ihmisten välistä keskustelua ja viestintää. Vuorovaikutuksen tarkoitus on tuoda esiin omia näkemyksiä ja kuunnella toisten mielipiteitä sekä toiminta-ajatuksia yhteisten tavoitteiden eteen (Kauppila 2005, 24).

Hyvä vuorovaikutus on tehokasta yhteistyössä silloin, kun se pyrkii samaan päämäärään. Vuorovaikutussuhteen tulee sisältää luottamusta ja positiivisia kontakteja toisiin ihmisiin, joiden kanssa työskentelee. Isossa työryhmässä luottamus ei synny heti, se vaatii työtä ja aikaa, koska luottamuksen syntymiseen vaikuttaa se, kuinka vastaanottavaisia toiset ovat ja kuinka helposti he luovat luottamuksellista suhdetta. (Kauppila 2005, 70.)

Vuorovaikutustaitoisena pidetään ihmistä, joka taitaa hyvän kuuntelemisen ja havainnoinnin taidon, osaa osoittaa tukea toisille, ylläpitää keskustelua sekä jatkaa toisten puheenvuoroa. Isossa organisaatiossa, jossa ihmiset toimivat yhteistyössä tiiviisti toistensa kanssa nousevat näistä taidoista tärkeimmäksi erityisesti toisten kuuntelemisen ja havainnoinnin taidot. Nämä taidot auttavat rakentamaan yhteistä tavoitetta sekä parantavat yhteistyöhenkeä. (Vuorovaikutustaidot n.d) Hyvä vuorovaikutus työyhteisössä lisää myös työhyvinvointia, organisaation tuloksellisuutta ja parantaa palvelun laatua niin henkilöstön kuin myös asiakkaan näkökulmasta (KIKO-prosessikoulutus 2017). Hyvin onnistunut vuorovaikutus on kaikkien yhteistyötä tekevien yhteinen saavutus, tällöin ihmiset ymmärtävät toisiaan ja pystyvät tuottamaan omalle työyhteisölleen hyvää tulosta. (Talvio & Klemola 2017, 12–13.)

Vuorovaikutus on dialogista, ihmisten välistä tasa-arvoisuutta sekä toisen subjektisuutta kunnioittavaa yhteistyötä. Sillä pyritään vastavuoroisuuteen sekä mahdollistetaan uuden oppiminen yhteisössä. Dialogissa on aina mahdollista muuttaa mielipidettänsä sekä asennetta asiaan, tämä mahdollistaa hyvän yhteistyön syntymisen. Dialogisessa ajattelussa vuorovaikutuksessa otetaan huomioon kaikkien vaatimukset ja pyritään molemminpuoliseen ymmärrykseen yhteisöissä. (Mönkkönen 2007, 38–54.) Työyhteisöissä vuorovaikutuksellinen dialogi on tärkeää varsinkin silloin, kun on ratkottava jokin ongelma tai uudistusten toteuttaminen (Mönkkönen 2007, 16, 38).

Puhuttaessa vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä myös roolien merkitys nousee keskeiseksi. Roolin käsitteellä tarkoitamme ryhmän väliseen työnjakoon perustuvia tehtäviä, jota ei välttämättä osoiteta joillekin tietyille ihmiselle vaan ihmisen toiminnalle. (Haapala 2017.) Vuorovaikutuksen seurauksena muodostuu yhteisöihin erilaisia rooleja. Roolijako ei ole yhteisön alkuvaiheessa selkeä, sillä paikan hakeminen ryhmässä alkaa vasta muodostua ja ilmapiiri on vielä alkuvaiheessa epävarma. Työnkuvan tai työkalujen vaihtuessa aikaisemmista rooleista saattaa olla vaikea päästä irti ja tämä hankaloittaa myös ryhmään sopeutumista. Luottamuksen synnyttyä yhteisöön alkavat myös roolit selkeytymään, mutta tässä voi olla vaarana myös se, että kauan yhdessä työskennelleet jämsähtävät entisiin rooleihinsa. Tämä tuottaa yhteisössä hankaluuksia tuottaa hyvää vuorovaikutusta. (Kopakkala 2005, 106–108.)

Hyvään yhteistyöhön sisältyy yhteisön erilaisten roolien monipuolisuus. Tällöin saadaan yhteisöön moninaista osaamista, erilaisten alueiden asiantuntijuutta sekä uudenlaisia näkökulmia. Jos yhteisön jäsenten tiedot ja taidot ovat samanlaisia, näistä henkilöistä ei ole hyvä muodostaa tiimiä. Erilainen osaaminen ja roolit tuovat yhteisölle paljon osaamista sekä kehittämistä. (Halevi 2017, 242.) Yhteisön jäsen voi pitää yllä yhtä tai kahta roolia, ne määräytyvät henkilön persoonallisuuden ja yhteisön edellytysten mukaisesti (Kopakkala 2005, 110).

Organisaation muutosprosesseissa rooleilla on tärkeä merkitys siinä, että yhteistyö sekä yhteisön vuorovaikutus lähtevät toimimaan toivotulla tavalla. Yhteisö tarvitsee henkilön, jonka puoleen voi kääntyä. Yleensä tämä on yksikön

esimies tai vastaava, joka saa tämän roolin vastuulleen. Hänen roolinsa muutoksien maailmassa on vaativa, mutta samalla antoisa. Tämän roolin vastuulla on huolehtia, että muutoksista tiedottaminen sujuu ja että hän keskustelee muutoksista sekä muista tärkeistä asioista työryhmänsä kanssa. (Työterveyslaitos n.d.)

3.2 Yhteistoiminta

3.2.1 Yhteistoiminnan määrittelyä

Yhteistyö ja yhteistoiminta ovat toisiaan hyvin lähellä olevia käsitteitä. Siinä missä yhteistyöllä viitataan yhdessä tekemiseen, yhteistoiminnalla (engl. cooperation) tarkoitetaan enemmänkin työnjakoa, jossa jokainen suorittaa oman osuutensa työstä. (Aira 2012, 18.) Lisäksi yhteistoiminnan käsitteeseen viitataan usein sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstissa puhuttaessa ammattilaisten välisestä yhdessä toimimisesta ja kumppanuudesta (Harra 2014, 34). Yhteistoimintaa voidaan pitää jopa yhdessä toimimisen vahvimpana sekä synergisimpänä muotona (Denning & Yaholkovsky 2008, 20.) Siksi tätä käsitettä onkin mielekästä tarkastella yhteistyön rinnalla tämän tutkimuksen yhteydessä.

Sosiaalietiikan professori Jaana Hallamaa (2017) määrittelee yhteistoiminnan toiminnaksi, jota tapahtuu kahden tai useamman ihmisen muodostaessa ryhmätilanteen. Yhteistoimintaa voidaan tarkastella myös siitä näkökulmasta, minkälaisessa yhteisössä tai ihmisten muodostelmassa ihmiset keskenään toimivat. Muodostelmat voivat esimerkiksi olla pysyviä tai väliaikaisia, hyvin strukturoituja tai strukturoimattomia, avoimia tai suljettuja, satunnaisia tai säännöllisiä. (Hallamaa 2017, 99, 102.)

Yhteiskunnallisten instituutioiden, kuten kuntien, rakenne on pysyvä ja järjestetty. Jäsenten pääsy ryhmään on säädelty ja ryhmän tehtävä sekä instituution sisällä olevat roolit pysyvät myös jäsenten vaihtumisesta huolimatta. (Hallamaa 2017, 99, 100.) Toisaalta taas yksilöiden, yhteisöjen ja instituutioiden suhteen voidaan katsoa olevan murroksessa. Instituutioiden rooli kansalaisten elämässä on yhteiskunnan kehityksen edetessä muuttumassa tavalla, joka haastaa

yhteiskuntamme perusrakenteita. Hierarkkiset rakenteet ovat muuttumassa verkostomaisiksi ja ne jättävät yksilölle yhä enemmän valtaa. Julkishallinto on pyrkinyt vastaamaan tähän muutokseen esimerkiksi huomioimalla entistä paremmin kansalaisten ääntä julkisessa päätöksenteossa ja suunnittelussa. (Cook 2015.) Yhteiskunnalliset muutokset haastavat siis myös kuntia muutokseen. Tämän muutoksen edistämiseksi tarvitaan entistä sujuvampaa yhteistoimintaa niin kunnan sisällä kuin kuntien välilläkin, jotta uusia ideoita pääsee syntymään ja yhteiset tavoitteet saavutetaan.

Yhteiset tavoitteet ovat Hallamaan (2017) mukaan yhteistoiminnan tärkeä tunnusmerkki. Mikäli toimijoilla ei ole yhteistä tavoitetta, toimintaa ei voida kutsua yhteistoiminnaksi. Tarkasteltaessa yhteisiä tavoitteita on tärkeää määrittää toimijoiden suhde niihin tavoitteisiin, joihin yhdessä toimimalla pyritään. Myös keinojen yhteisen tavoitteiden saavuttamiseksi on oltava selvillä, jotta tavoitteet saavutetaan. Yhteisen tavoitteen saavuttamiseen vaikuttavat myös toimijoiden intressit, motiivit ja asenteet. (Hallamaa 2017, 104, 106.) Yhteistoiminta voidaan nähdä myös kollektiivisesti kehittyvänä prosessina, jossa toimijoilta edellytetään halua osallistua yhteistoimintaan, kykyä kommunikoida, keskustella sekä tehdä yhdessä suunnittelua, päätöksiä ja toteutusta (Harra 2014, 35).

Optimaalista yhteistoiminnan tilaa voidaan kutsua ”me- tilaksi” (we- mode action), jossa päämäärät ovat toimijoille yhteisiä ja ryhmään kuulumisen sekä osallistuminen sen toimintaan toimivat jo päämäärinä sinänsä. Toimiminen ryhmässä voidaan kuvailla käsitteellä praksis, jossa päämäärä sisältyy ainakin osittain toimintaan osallistumiseen. Ryhmä muuttuu tällöin yhteisöksi, ja sen toiminta toiminnaksi yhteisönä. Tällaisen yhteisön jäseniä yhdistää vapaaehtoisuus toimintaan ja tavoitteisiin sitoutumiseen. Tällöin yhteiset tavoitteet voivat olla toimijoiden aitoja päämääriä, joita halutaan edistää yhdessä yhteisön kanssa. (Hallamaa 2017, 112, 113.) Me- tilainen yhteistoiminta luo epäilemättä parhaan pohjan yhteisten tavoitteiden edistämiseksi ja suurtenkin muutosprojektien läpi viemiseksi työyhteisössä. Kun yhteisten tavoitteiden lisäksi jo yhdessä toimiminen koetaan itse tarkoituksena, työyhteisö tukee toisiaan ja ponnistelu tavoitteiden eteen voi tuntua jopa mielekkäältä. Tästä on etua etenkin silloin, kun kyseessä on pitkäkestoinen ja paljon uuden opettelua vaativa organisaatiomuutos.

Yhteistoiminta ei tutkimusten mukaan ole toimijoiden ensisijainen valinta ongelmien ratkaisemiseksi, vaan siihen päädytään usein vasta, kun keskinäiseen kilpailuun ja valtarakenteisiin perustuvat vaihtoehdot on kokeiltu. Muutos yhteistoiminnallisuutta kohtaan lähtee usein siitä, että toimijat kokevat olevansa yhteisen ongelman äärellä, ja näkevät tien ulos yhteistoiminnan ja ”me”-ajattelun kautta. (Denning & Yaholkovsky 2008, 21.) Harra (2014) huomauttaa myös, että vaikka yhteistoiminnan onnistuminen edellyttää paljon voimavaroja, eikä kaikilla ole riittävästi halua tai valmiuksia sen toteuttamiseen, tulisi yhteistoimintaan siitä huolimatta pyrkiä (Harra 2014, 35).

3.2.2 Yhteistoiminta kuntakontektissa

Seuraavaksi tarkastelemme yhteistoimintaa kunnan sekä sen sisällä työskentelevän henkilöstön ja työnantajan näkökulmasta. Kunnan yhteistoimintaa säätelee yhteistoimintalaki. Kuntakontektissa työnantajan ja henkilöstön välisen yhteistoiminnan voidaan määritellä tarkoittavan työnantajan ja henkilöstön välistä vuorovaikutussuhdetta, jonka tavoitteena on vaikutus- sekä kehitysmahdollisuuksien luominen koskien kunnan toimintaa. Yhteistoiminnalla pyritään antamaan henkilöstölle mahdollisuuksia vaikuttaa sekä työhönsä, että työyhteisöönsä sekä niitä koskevien päätösten valmisteluun. Näin edistetään samalla myös henkilöstön työelämän laatua ja tuloksellisuutta kunnallisessa palvelutuotannossa. (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 2007, 1 §.)

Työnantajalla on päätäntävalta melkein kaikissa yhteistoimintaan kuuluvissa asioissa, mutta myös velvollisuus kuulla sekä informoida henkilöstöä. Hyvä yhteistoiminta on vaikuttamista, joka on vastavuoroista ja kaikki osapuolet huomioivaa. Yhteistoiminnalla pyritään ratkaisuihin, jotka hyödyttävät kaikkia. (Lahdes & Ryyänen 2015, 9.)

Yhteistoiminta toteutuu vuorovaikutussuhdeverkossa. Työntekijöitä lähimpänä olevaa yhteistoiminnallista vuorovaikutusta tapahtuu henkilöstön, henkilöstöryhmien ja työpaikan sisällä. Tästä vuorovaikutuksesta suurin osa

tapahtuu epävirallisesti erilaisten arkisten kanavien kautta. Vuorovaikutuksella voi olla myös muotoja, jotka ovat vakiintuneet, kuten tiimipalaverit, infotilaisuudet ja palautekeskustelut. Vuorovaikutusta tapahtuu myös sähköisten kanavien kautta. Keskinäinen vuorovaikutus ja sen laatu vaikuttavat työyhteisöön sekä yhteistoiminnan onnistumiseen. Vastuu yhteistoiminnan onnistumisesta kuuluu siis sekä esimiehille että henkilöstölle. (Lahdes & Ryyänen 2015, 9.)

Yhteistoiminta on monitasoista, ja etenkin isoissa organisaatioissa tulisi huolehtia siitä, että ideat, ajatukset ja tieto kulkisivat ylhäältä alas ja toisinpäin. Tämän toteutumiseksi tarvitaan sekä johdon että henkilöstön panosta. Johdon ja henkilöstön keskinäisen yhteistoiminnan laadukkuudella voidaan ehkäistä väärinkäsityksiä tiedon kulussa. Yhteistoiminnan tulisikin siis olla tavoitteellista ja suunnitelmallista toimintaa, jota tukevat erilaiset rakenteet ja prosessit. Tarvitaan myös keskinäistä luottamusta, tahtoa tehdä asioita yhdessä sekä työskennellä yhteisen hyvän puolesta. (Lahdes & Ryyänen 2015, 10.) Yhteisten tavoitteiden ja me- tilan ylläpitäminen on Hallamaan (2017) mukaan sitä hankalampaa mitä isommasta organisaatiosta on kyse, joten näissä tilanteissa korostuukin usein johtamisen merkitys. (Hallamaa 2017, 114.) Kunnat ja yksikkö ovat isoja organisaatioita, joten johtamisen merkitys yhteisten tavoitteiden ylläpitämiseksi on ilmeinen.

Kunnalle on määritelty myös lakisääteinen yhteistoimintaelin, johon kuuluu edustajia työnantajalta ja henkilöstöstä. Yhteistoimintaelin kokoontuu säännöllisesti ja siellä käsitellään muutos- ja kehittämisasiat, joilla on vaikutusta useampaan henkilöön työpaikalla. Yhteistoimintaelimiä voidaan pitää työpaikan tärkeimpinä paikkoina ajatellen tiedon välittämistä ja vuorovaikutusta. Niiden tavoitteena on pohtia tulevaa ja tuottaa uusia kehittämisideoita. (Lahdes & Ryyänen 9.)

3.3 Viestintä

3.3.1 Viestintä käsitteenä

Viestintä on tärkeä osa Sosiaali- ja terveystalouden työtä. Yksinkertaisimmillaan sillä tarkoitetaan kommunikointia, minkä toteuttaminen vuorovaikutussuhteissa ei aina ole niin helppoa. (Viestinnän tehtävät n.d.) Tarkemmin määriteltynä viestinnällä tarkoitetaan myös jonkin sanoman vaihtamista tai sosiaalista vuorovaikutusta, joka tapahtuu viestien välityksellä lähettäjän ja vastaanottajan kesken. Viestinnälle on tyypillistä prosessimaisuus, jossa tietoa voidaan vaihtaa esimerkiksi merkkien, symbolien tai käyttäytymisen avulla. Viestintää prosessina voi esimerkiksi olla puhuminen, kirjoittaminen, tunteiden ilmaisu, tietojen vaihtaminen, kirjoittaminen, lukeminen ja kuunteleminen. Viestintäteorioiksi kutsutaan tapoja, millä viestintäkanavia käytetään, ja miten viestejä lähetetään tai vastaanotetaan. Yksi viestinnän tärkeimmistä merkityksistä on se, että se auttaa ihmisiä merkitysten tuottamisessa sekä itsensä, toisten ihmisten ja yhteisöjen hyväksymisessä. (Alajärvi, Herno, Koskinen & Yrttiaho 2001, 50.)

Viestintä voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen viestintään. Organisaatiot hyödyntävät ulkoista viestintää ulospäin suuntautuvassa tiedottamisessa ja vuorovaikutuksessa. Ulkoisen viestinnän tarkoitus on lisätä tietoisuutta organisaation tavoitteista ja olemassaolosta. Sen avulla voidaan myös esimerkiksi hankkia jäseniä, kutsua uusia toimijoita toimintaan tai tiedottaa organisaation tarjoamista palveluista. Ulkoista viestintää käytetään apuna imagon luomisessa ja toimintaympäristöön vaikuttamisessa. (Viestinnän tehtävät n.d.) Ulkoista viestintää on myös yhteydenpito sekä suhdetoiminta yhteistyötahojen kanssa. Suhdetoiminnalla tarkoitetaan tässä suhteiden ylläpitämistä ja luomista. Julkishallinnon ulkoisesta viestimisestä puhuttaessa korostuu tietojen antaminen. (Alajärvi ym. 2001, 59.) Ulkoisella viestinnällä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä kuntien viestintää kuntalaisille.

Sisäinen viestintä koostuu organisaation sisäisestä tiedottamisesta ja kommunikoinnista. Sisäistä viestintää voidaan pitää johtamisen työkaluna, ja sen päämääränä on tukea organisaation strategiaa, tarkoitusta ja toimintasuunnitelman toteutumista. Organisaation jokainen jäsen on vastuussa sisäisen viestinnän toteuttamisesta, mutta sen lisäksi sitä on myös koordinoitava. (Viestinnän tehtävät n.d.)

Alajärven ym. (2001) mukaan koko yhteisön tulisi tavoitella sisäisen viestinnän onnistumista. Tähän vaikuttaa esimerkiksi työilmaston laatu. Työilmaston ollessa

avoin ja positiiviset työntekijät kokevat, että heidän palautteensa huomioidaan ja sen pohjalta toimitaan, tietoa on tarjolla riittävästi ja oikea- aikaisesti ja työnantajaan luotetaan. Työnantajien sisäistä viestintää ja sen minimivaatimuksia määrittävät myös erilaiset sopimukset, kuten yhteistoimintasopimus. Henkilökunnalla on lain mukaan oikeus saada tietää olennaisimmat tiedot. (Alajärvi ym. 2001, 58.) Tässä tutkimuksessa tarkoitamme sisäisellä viestinnällä kunnan sisäisen työyhteisön keskinäistä viestintää.

Viestintä on hyvin häiriöaltista. Syyt häiriöihin voivat johtua vastaanottajasta, lähettäjistä tai kanavasta, jolla viestitään. Sanoman ymmärtämisessä voi tulla väärintulkintaa, tai se voi jäädä saapumatta kokonaan. (Alajärvi, Herno, Koskinen & Yrttiaho 2001, 50, 51.) Viestinnän voidaan katsoa olevan myös ennakoimista, kohtaamista ja välittämistä (Hagerlund & Kaukopuro- Klementti 2013, 6), ja nämä ominaisuudet tuovat hyvin esille viestinnän inhimillisen luonteen. Ihminen tulkitsee ympäröivää maailmaa sekä saamiaan viestejä aina oman kokemusmaailmansa kautta. Suuremmat organisaatiot tarvitsevat viestintätiimejä, jotka suunnittelevat ja toteuttavat viestintää asiantuntijoiden johdolla. (Viestinnän tehtävät n.d.)

3.3.2 Viestintä kuntakontekstissa

Kunnan viestintä on kokonaisuudessaan niin laajaa, että sillä on haasteita mahtua perinteisinä pidettyjen viestinnän käsitteiden raameihin (Tyry- Salo 2004, 3). Tässä opinnäytetyössä käsittelemme viestintää henkilökohtaisen avun yksikön ja kuntien välisestä näkökulmasta, sekä työyhteisön sisäisestä näkökulmasta. Tyry- Salon mukaan henkilöstön kunnan sisäiset vuorovaikutusverkostot toimivat voimavaroina, kun kuntaa kehitetään. Tietojen antaminen sekä ratkaisujen vaikutuksista kertominen jo muutosten suunnitteluvaiheessa on ensiarvoisen tärkeää. (Tyry- Salo 2004, 7, 8.) Tätä voidaan soveltaa myös koskemaan henkilökohtaisen yksikön ja kuntien välistä viestintää. Kun henkilöstö on perillä tulevista muutoksista jo suunnitteluvaiheessa, vastavuoroinen dialogisuus ja vaikuttaminen mahdollistuvat jo prosessin alkuvaiheissa edistämällä näin yhteistä kehittämistä.

Kuntayhtymän viestintä noudattaa samoja periaatteita kuin kunnan muukin viestintä, mutta kuntien välistä viestintää säätelee jäsenkuntien valitsema toimielin, josta on määrätty perussopimuksessa. Kuntien välillä tulisi olla sovittuna selkeät toimintatavat, strategiat ja viestintävastuut. Kuntayhtymien strategiatyössä on päädytty siihen, että seudun menestys tarkoittaa menestystä myös yksittäisille kunnille. Mitä useampia palveluita siirretään seututasolle, sitä keskeisemmäksi mm. viestinnän rooli nousee. (Tyry- Salo 2004, 13, 14.) Vaikka tarkastelemmekin viestintää enemmän seudullisen yhteistyön näkökulmasta, on siinä nähtävissä samoja elementtejä. Yhteistyön ja viestinnän onnistuminen henkilökohtaisen avun yksikön ja kuntien välillä hyödyttää yksittäisiä kuntia esimerkiksi yhteisten tavoitteiden edistämisen näkökulmasta.

Pohjimmiltaan kaikki kunnan viestintä pohjautuu kunnan strategiaan, mutta etenkin suurempien hankkeiden yhteydessä viestinnän tulisi olla osa projektien toimintasuunnitelmaa. Suuremmissa hankkeissa tulisi olla erillinen viestintävastaava ja mikäli sellaista ei ole nimetty, tietoja luovuttaa asiasta parhaiten tietävä. (Tyry- Salo 2004, 15, 16.) Henkilökohtaisen avun keskushankkeelle ei ole Sompin mukaan nimetty erillistä viestintävastaavaa, vaikka kyseessä onkin suuri projekti. Tällä saattaa olla vaikutuksia viestinnän toimimiseen.

Kuntaorganisaation viestintää ohjaavat esimerkiksi kuntalaki, hallintolaki ja laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa. Kuntalaki esimerkiksi määrää tiedottamisesta seuraavaa:

Kunnan toiminnasta on tiedotettava asukkaille, palvelujen käyttäjille, järjestöille ja muille yhteisöille. Kunnan tulee antaa riittävästi tietoja kunnan järjestämistä palveluista, taloudesta, kunnassa valmistelussa olevista asioista, niitä koskevista suunnitelmista, asioiden käsittelystä, tehdyistä päätöksistä ja päätösten vaikutuksista. Kunnan on tiedotettava, millä tavoin päätösten valmisteluun voi osallistua ja vaikuttaa. (2015/410, 29 §.)

Samoja tiedonsaantioikeudellisia periaatteita voidaan noudattaa myös työyhteisöä koskevassa viestinnässä. Kunnan henkilöstö on voimavara, jonka käyttöönotto tapahtuu käyttämällä viestinnän keinoja. (Hagerlund & Kaukopuro-

Klementti 2013, 9.) Henkilöstön viestintään voidaan soveltaa myös lakia henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa:

Tämän lain tarkoituksena on edistää työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistoimintaa kunnissa. Yhteistoiminnan tavoitteena on antaa henkilöstölle mahdollisuus yhteisymmärryksessä työnantajan kanssa osallistua kunnan toiminnan kehittämiseen ja antaa henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa omaa työtään ja työyhteisöään koskevien päätösten valmisteluun sekä samalla edistää kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuutta ja henkilöstön työelämän laatua. (2007/449, 1§.)

Juholinin (2007) mukaan työyhteisössä korostuvat nykyään yhä enemmän osallistuminen ja vaikuttaminen pelkän tiedonsiirron sijaan. Viestintä voi parhaimmillaan saavuttaa yhteistoiminnallisia elementtejä ja saavuttaa molemminpuolisen ymmärtämisen. (Juholin 2007, 11.) Tällaista viestintää myös yhteistoimintalaki vaikuttaisi peräänkuuluttavan.

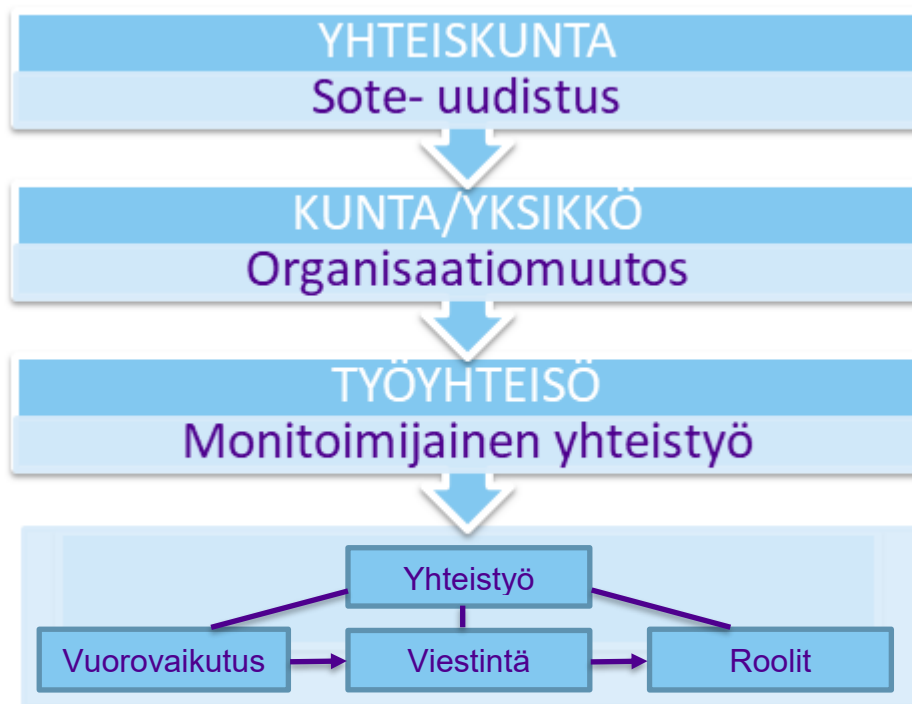
Vaikka viestintä onkin työyhteisössä jokaisen vastuu, johtamisen roolia ei myöskään voida vähätellä. Esimiehen tehtäviin kuuluvat muutoksista tiedottaminen, tavoitteiden ja strategisten linjausten esitleminen sekä näiden avaaminen käytännön työssä. Tavoitteena on tehdä tiedosta ymmärrettävää ja hyväksyttävää, jotta tieto muuttuisi toiminnaksi. (Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 12.)

Viestintä on tärkeää etenkin muutostilanteissa, ja varsinkin viestintäkanavien monipuolisuuteen, kasvokkaiseen viestintään ja hyvään vuorovaikutukseen tulee panostaa tarvittaessa vuosienkin ajan. Varsinkin isompien muutosten keskellä korostuu hyvin laaditun viestintäsuunnitelman merkitys. Hyvällä viestinnällä motivoidaan ja lisätään ymmärrystä muutosta kohtaan. Viestinnän puute taas saattaa johtaa organisaation jopa kriisiin. (Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 36–39.) Ihmiset eivät sitoudu muutokseen, mikäli he eivät ymmärrä sen syitä. Viestejä, jotka kertovat muutoksen tavoitteista, tulee toistaa. (Alenius 2016, 56.)

Alenius (2016) painottaa viestien toistamista monipuolisesti myös eri kanavissa. Henkilöstöviestinnän kanavia ovat suulliset ja kirjalliset tavat, sekä verkkoviestintä. Viestinnän keinoja ovat esimerkiksi sähköpostiviestit, henkilökokoukset, erilaiset tiedotteet ja intranet. (Alenius 2016, 61–62.) Etenkin nykyisessä korona- tilanteessa viestinnän keinot ovat rajautuneet voimakkaasti ja myös kunnan viestinnässä korostuvat sähköiset viestintäkeinot.

3.4 Toimiva monitoimijainen yhteistyö perustana organisaatiomuutokselle

Kuviossa 2 havainnollistetaan käyttämiämme teoreettisia käsitteitä ja niiden tasoja. Isot organisaatiomuutokset edellyttävät menestyäkseen toimivaa monitoimijaista yhteistyötä. Mikäli yhteistyöhön ja sen sisältämiin elementteihin ei panosteta, eivät myöskään muutokset mene eteenpäin. Tästä näkökulmasta voidaan tarkastella myös Pirkanmaan henkilökohtaisen avun yksikön toimivuutta. Pirkanmaan vammaispalvelutoimistot sekä seudullinen yhteistyöverkosto henkilökohtaisen avun yksikköineen ovat isoja organisaatioita, joista löytyy useita toimijoita. Varsinkin isoissa muutosprosesseissa korostuvat toimijoiden väliset roolit sekä vastuunjaot. Toimivan monitoimijaisen yhteistyön toteuttaminen yhteistyöverkoston eri toimijoiden välillä vaatiikin huolellista suunnittelua ja panostusta eri viestintä- ja yhteydenpitokeinoihin. Avoimen keskinäisen yhteistyön vahvistamiseksi työyhteisössä tarvitaan lisäksi yhteistoiminnallista työtettä, jolla pyritään edistämään toimijoiden välistä vastavuoroisuutta, vaikuttamisen mahdollisuuksia, henkilöstön työelämän laatua sekä sitä kautta toiminnan, ja myös muutosten, tuloksellisuutta.



KUVIO 2 Teoreettiset käsitteet.

4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

4.1 Tutkimusmenetelmät- ja ote

Tutkimuksen onnistuminen edellyttää oikean tutkimusmenetelmän sekä kohderyhmän valintaa. Tutkimuskysymysten ja tutkimuksen tavoitteen tulisi olla ensisijaisia tutkimusmenetelmän valintaa määrittäviä tekijöitä. (Heikkilä 2005, 14.) Käytämme tässä opinnäytetyössä sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia menetelmiä, jotta saisimme käsiteltäviä aiheita mahdollisimman monipuolisesti. Menetelmät eivät poissulje toisiaan ja niiden toisiaan täydentävä käyttö lisää tutkimuksen luotettavuutta, sillä ilmiötä pystytään niiden avulla tarkastelemaan eri näkökulmista. (Kananen 2011, 125.)

Monipuolista menetelmien hyödyntämistä voidaan kutsua myös menetelmätriangulaatioksi tai monistrategiseksi tutkimusotteeksi. Perustelemme menetelmätriangulaation valintaa sillä, että pelkällä määrällisellä kyselyllä aineistoon olisi jäänyt aukkoja. (Kananen 2011, 124,125.) Kun tutkitaan laajaa ilmiötä, yksi vaihtoehto on rakentaa tutkimusasetelma vastaamaan monimenetelmällisesti tutkimuskysymyksiin. Monimenetelmällisyys eli mixed method antaa tutkimukselle mahdollisuuden yhdistää laadullista aineistoa ja analyysitapoja. (Seppänen-Järvelä & Juvonen-Posti 2016.) Ilmiömme oli laaja, ja kyselystä nousevia teemoja haluttiin täydentää ja syventää laadullisilla haastatteluilla kattavan aineiston saamiseksi. Pelkät haastattelut puolestaan eivät olisi vähäisen määränsä vuoksi olleet riittävän luotettava aineisto.

Lisäksi kahta menetelmää käyttämällä voidaan välttää yhden menetelmän tuottamia mahdollisia systemaattisia virheitä ja vahvistaa saatuja tutkimustuloksia. Eri menetelmiä hyödyntäessä vaarana voi tosin olla tutkimustulosten ristiriitaisuus, mikä voi johtua esimerkiksi virhetulkinnoista tai mittarien heikkoudesta. (Kananen 2011, 125.) Kvantitatiivisella kyselyllä luomme tutkimukselle runkoa, kartoitamme tutkimusongelman yleisyyttä ja annamme ilmiöstä yleisen kuvauksen. Kvalitatiivisilla haastatteluilla syvennämme tätä kuvaa. (Eskola & Suoranta 2000, 68, 70, 73. Kananen 2011, 124–125.)

Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta kutsutaan myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Käytämme tässä tutkimuksessa Survey- kyselymenetelmää, joka on menetelmävalintana tehokas silloin, kun tutkittavia on suuri määrä. Aineisto kerätään Survey-tutkimuksessa lomaketta käyttämällä. (Heikkilä 2005, 19.) Tässä tutkimuksessa hyödynsimme valmista kyselylomaketta, jota oli hyödynnetty aikaisemmassa kyselytutkimuksessa. Kyselyn avulla pyrimme selvittämään vastauksia tutkimuskysymyksiimme lukumäärien avulla. Heikkilän (2005) mukaan määrällinen tutkimus edellyttää onnistuakseen riittävän suurta ja edustavaa otosta, jossa aineisto kerätään tutkimuslomakkeella valmiiden vastausvaihtoehtojen kera. Tällä menetelmällä voidaan kartoittaa nykytilanne, mutta ei selvittää suoraan tutkimusongelmien syitä. Riskinä määrällisessä tutkimuksessa on, että vastauksista tehdään vääriä tulkintoja. (Heikkilä 2005, 16.) Päästäksemme tarkastelemaan tarkemmin tutkimusongelmien syitä tarvitsimme määrällisen tutkimuksen lisäksi laadullista tutkimusta.

Kanasen (2011) mukaan laadullinen tutkimus soveltuu hyvin tilanteeseen, jossa ilmiöstä ei vielä ole tehty tutkimusta, tai siitä tiedetään vähän. Lisäksi laadullinen tutkimus soveltuu syvällisemmän näkemyksen sekä kuvauksen muodostamiseen ilmiöstä. (Kananen 2011, 16). Henkilökohtaisen avun yksikkö on uusi, ja toiminnan käynnistymisestä on tehty toistaiseksi vain yksi aikaisempi kyselytutkimus. Ilmiö on siis hyvin tuore ja tietoa yksikön toimivuudesta vähän.

Lisäksi Metsämuurosen (2001) mukaan laadullinen tutkimus soveltuu tilanteisiin, jossa halutaan tutkia yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteita sekä saada tietoa syyseuraussuhteista, jotka liittyvät tiettyihin tapauksiin ja joita olisi hankala tutkia kokeellisin menetelmin. (Metsämuuronen 2001, 14.) Parhaan käsityksen muodostamiseksi yksikön toimivuudesta päädyimme tekemään laadullisen teemahaastattelun kuntien työntekijöille. Tämä oli myös yhteistyötahomme toiveena. Kartoittamalla yksittäisten kuntien työntekijöiden kokemuksia saimme myös tietoa yhteistyön toimivuudesta kuntien ja yksikön välillä.

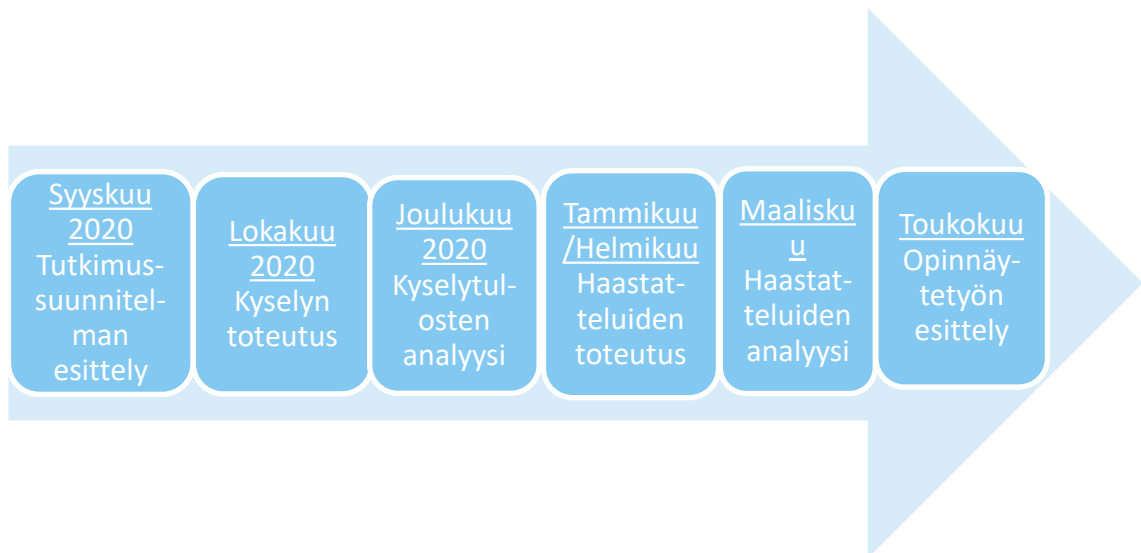
Laadullinen tutkimus ei pyri määrällisen tutkimuksen tavoin yleistämään tutkittavaa ilmiötä, vaan ymmärtämään, mistä ilmiössä on kyse. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä ilmiön syvälinen tarkastelu, siksi se soveltuukin uusien ilmiöiden teoriaksi ja pohjaksi. Kvalitatiivista aineistoa kerätään

vuorovaikutussuhteessa ja tutkimusaineisto perustuu sanoihin tai lauseisiin. Tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan painottaen tutkittavien merkityksiä, näkökulmia ja näkemyksiä. Laadullisella tutkimuksella pyritään antamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus ymmärtäen ja tulkiten. (Kananen 2014, 16–18.)

Tässä tutkimuksessa pyrimme ylläpitämään analyysiä kaikissa tutkimuksen vaiheissa, jotta se pääsisi ohjaamaan koko prosessia ja tiedonkeruuta, kuten Kananen (2014) huomauttaa. Siinä missä kvalitatiivinen tutkimusprosessi etenee hyvin suoraviivaisesti, laadulliselle tutkimusprosessille on tyypillistä syklisyys ilman tiukkoja tulkintasääntöjä. Laadullinen tutkimus keskittyy tutkimaan yksittäistä tapausta, josta pyritään saamaan mahdollisimman paljon irti, kun taas määrällisen tutkimus tarkastelee tapausten joukkoa. Laadullisen tiedon keruussa ja analysoinnissa instrumenttina toimii tutkija itse, jonka kautta tutkimustulokset hahmottuvat. (Kananen 2014, 19.)

4.2 Aineiston keruu

Kuviossa 3 havainnollistetaan opinnäytetyöprosessimme etenemistä sekä aineiston keruun kaksivaiheisuutta. Aloitimme opinnäytetyömme aiheen työstämisen yhdessä henkilökohtaisen avun yksikön kanssa elokuussa 2020 ja syyskuussa esittelimme tutkimussuunnitelmamme. Kysely lähti Pirkanmaan vammaispalveluiden työntekijöille lokakuussa ja joulukuussa pääsimme analysoimaan kyselyn tuloksia sekä koostamaan teemahaastattelurunkoa. Aloitimme haastattelukutsujen lähettämisen joulukuussa 2020, ja haastatteluja teimme alkuvuodesta 2021. Opinnäytetyön esittely ajoittui toukokuulle 2021. Opinnäytetyöprosessi kesti siis kokonaisuudessaan vajaan vuoden.



KUVIO 3. Opinnäytetyöprosessin eteneminen.

4.2.1 Kyselyn toteutus

Aineiston keruu tapahtui kaksivaiheisesti, ja aloitimme keräämään aineistoa määrällisellä kyselytutkimuksella. Kuten edellä mainittiin, hyödynsimme yksikön toiminnasta tehtyä aikaisempaa kyselytutkimusta sekä siinä käytettyä valmista zef- kyselylomaketta (Liite 1.) määrällisen tutkimuksemme pohjana. Tämä oli osittain myös työelämätahomme toive, sillä yksikkö hyödyntää kyselypohjaa säännöllisesti myös jatkossa seuratessaan yksikön toiminnan etenemistä. Käyttäessämme valmista kyselyä yksikkö pystyi hyödyntämään saatuja raakatuloksia suoraan omiin tarkoituksiinsa.

Heikkilän (2005) mukaan kyselylomakkeen suunnittelu vaatii asiantuntemusta ja tutkimuksen onnistumiseen vaikuttaa oleellisesti kyselyn tekninen toteutus. (Heikkilä 2005, 18). Erityisesti kysymyksien suunnitteluun tulisi panostaa, sillä kysymysten väärin muotoilu on yksi suurimmista virheiden aiheuttajista (Vilka 2015, 30). Koska hyödynsimme valmista kyselypohjaa, emme voineet vaikuttaa lomakkeen kysymyksiin. Valmiit kysymykset määrittivät pitkälti tutkimuksemme suuntaa, emmekä pystyneet hyödyntämään kaikkia lomakkeella saamiamme tuloksia. Joistakin meidän tutkimuksemme kannalta relevantimmista kysymyksistä taas jäimme kaipaamaan enemmän tietoa. Toisaalta valmiin kyselylomakkeen hyödyntäminen säästi aikaa ja auttoi luomaan raamit tutkimuksellemme.

Kyselylomakkeessa oli huomioitu hyvin avoimien ja suljettujen kysymyksien suhde. Kysymyksiä oli yhteensä 15, joista avoimia kysymyksiä oli 2 ja suljettuja kysymyksiä 13. Avoimilla kysymyksillä tarkoitetaan Heikkilän (2005) mukaan kysymyksiä, joihin vastaajalla on mahdollisuus kirjoittaa vastauksensa avoimesti. Ne ovat tarkoituksenmukaisia silloin, kun vastausvaihtoehtoja ei voida ennakkoon tiedostaa. Avoimilla kysymyksillä pystytään rajaamaan ja suuntaamaan vastaajien ajatuksia, mikä helpottaa vastausten tulkintaa. (Heikkilä 2005, 47, 49.) Oli hyvä, että etenkin yksikön toiminnan käynnistymisestä, yksikön ja kuntien välisestä yhteistyöstä sekä yhteistyön kehittämisestä annettiin mahdollisuus vastata avoimesti. Niistä saadulla syventävällä tiedolla saimme käsitystä ilmiöstä sekä pystyimme luomaan raamit omille tutkimuskysymyksillemme.

Vilka (2015) määrittelee suljetuiksi kysymyksiksi sellaiset kysymykset, joihin on annettu valmiit vastausvaihtoehdot. Suljetut kysymykset voivat olla esimerkiksi monivalintakysymyksiä tai strukturoituja kysymyksiä. Niitä kannattaa käyttää silloin, kun vastausvaihtoehdot tiedetään ennalta ja kun niitä on rajoitetusti. Suljettujen kysymysten hyödyllisyys näyttäytyy siinä, että niistä saatuja vastauksia on yksinkertaista käsitellä ja mahdollisuus vastausten virhetulkinnoille on pientä. Suljetuissa kysymyksissä vastausvaihtoehtoja ei ole hyvä olla liikaa ja on hyvä huomioida, että vaihtoehtoja löytyy sopivasti kaikille. Vaihtoehdot eivät saa olla toisiaan poissulkevia. Vastaamisesta tulee mielekästä, kun vastausvaihtoehdot ovat helposti luettavissa. (Vilka 2015, 30.) Kyselyn suljetut kysymykset palvelivat hyvin tarkoitustaan. Aluksi ajattelimme, että kysymyksissä esiintyy päällekkäisyyttä kysyttäessä kokemuksista yksikön toiminnan käynnistymisen ja yksikön perustamisen suhteen, mutta huomasimme vastauksia analysoidessamme, että hieman eri tavalla muotoiltujen kysymysten kautta saimmekin arvokasta tietoa eri näkökulmista.

Suljetuissa kysymyksissä käytettiin monivalintakysymyksiä ja Likertin asteikkoa. Likertin asteikko on ns. mielipideasteikko, jonka vastakkaisina ääripäinä käytetään vastausvaihtoehtoina esimerkiksi ”täysin samaa mieltä” ja ”täysin eri mieltä” olevia vaihtoehtoja. Vastaaja valitsee asteikolta parhaiten hänen omaa mielipidettään kuvaavan vaihtoehdon. (Heikkilä 2005, 53.) Kyselyssä oli käytetty

tehosteena joissakin Likert asteikon kysymyksissä ”hymynaamavaihtoehtoja”, mikä sinänsä varmasti elävöitti kyselypohjaa, mutta toisaalta hankaloitti aineiston käsittelyä.

Oikea kohderyhmä takaa hyvän edellytyksen vastauksien saamiselle. (Heikkilä 2005, 47, 49.) Kyselymme piti olla kaikille Pirkanmaan vammaispalvelutoimistojen työntekijöille kohdistettu kokonaistutkimus, mutta huomasimme tulosten saavuttua kyselymme saavuttaneen vain osan työntekijöistä. Emme lähettäneet kyselyä itse, koska meillä ei ollut pääsyä Tampereen kaupungin lisenssin alla olevaan Zef- sovellukseen. Kyselyn lähetti eteenpäin kunnille yhteyshenkilömme henkilökohtaisen avun yksiköstä. Kysely lähetettiin edelleen kuntien yhteyshenkilöille, joiden oli määrä välittää kyselyä eteenpäin. Jossain välissä ketju on saattanut päästä katkeamaan.

4.2.2 Haastatteluiden toteutus

Toisessa aineiston keruun vaiheessa suoritimme laadulliset haastattelut. Valitsimme laadulliseksi aineistonkeruumenetelmäksi teemahaastattelun, jotta voimme ymmärtää tutkimiamme ilmiötä selittäen, kuvaillen ja vertaillen (Hirsijärvi, Remes ym. 2015, 134). Halusimme myös määritellä haastattelun aihepiirit ennalta. Teemahaastattelu antaa vapauden tarvittaessa lisätä tai jättää pois kysymyksiä, sekä vaihtaa kysymysten järjestystä. Lisäksi teemahaastattelumenetelmä tuo vastaajille mahdollisuuden tuoda esiin omia mielipiteitä. (Eskola, Lätti ja Pastamäki 2018.)

Koostimme teemahaastattelun kysymykset (Liite 4.) kyselytutkimuksesta saatujen tulosten pohjalta. Kyselytulokset laajensivat käsitystämme ilmiöstä ja auttoivat suuntaamaan huomion ilmiön ytimeen. Keskityimme haastatteluissa syventämään kyselystä saamaamme tietoa yksikön toimivuudesta ja yksikön ja kuntien välisestä yhteistyöstä. Pyrimme käyttämään haastattelurungossa samantyyppisiä kysymyksiä kaikkien haastateltavien kohdalla, jotta pystymme vertailemaan ja analysoimaan vastauksia paremmin keskenään.

Teimme ennen varsinaisia haastatteluita koehaastattelun, jossa haastattelimme henkilökohtaisen avun yksikön työntekijää. Muutimme haastattelukysymyksiä siten, että niihin pystyi vastaamaan myös yksikön työntekijän näkökulmasta. Koehaastattelun käyttöä voidaan perustella Hirsijärven ja Hurmeen (1988) mukaan mm. sillä, että se tarjoaa mahdollisuuden haastattelurungon testaamiseen, jonka jälkeen siihen voidaan tehdä tarvittavia muutoksia. Esihaastattelut ovat tärkeitä myös haastattelun pituuden arvioimiseksi sekä sellaisten virheiden välttämiseksi, joita saattaisi tulla, mikäli varsinaisiin haastatteluihin siirryttäisi suoraan. (Hirsijärvi & Hurme 1988, 57,58.) Koehaastattelun suorittaminen auttoi arvioimaan etenkin haastattelun pituutta ja haastattelurungon sisältöä.

Varsinaisten haastattelujen kohdejoukkona sekä otoksena olivat spesifin toimeksiannon vuoksi Pirkanmaan kuntien vammaispalvelutoimistojen työntekijät. Haastatteluun olisi ollut hyvä saada erityisesti kunnissa jo pidempään työskennelleitä henkilöitä siitä syystä, että heillä olisi kokemusta työstä ennen yksikön perustamista ja perustamisen jälkeen. Haastateltavien saaminen osoittautui kuitenkin niin haastavaksi, että kriteereistä oli joustettava.

Lähestyimme haastateltavia sähköpostitse saatekirjeellä (Liite 3.), jonka lähetimme joulukuussa 2020 samoille yhteyshenkilöille, joille myös kysely oli lähtenyt. Näiden yhteyshenkilöiden tiedot saimme opinnäytetyömme yhteistyökumppanilta. Koska vastauksia tuli alkuun vain kolme, pyysimme myös haastateltavilta lisätietoa, kelle voisimme haastattelukutsuja lähettää. Lähetimme kutsun yhteensä 23 henkilölle, joista viestiimme vastasi 3. Haastatteluissa kävi ilmi, että kunnissa oli vuodenvaihteessa meneillään isoja organisaatiomuutoksia, jotka saattoivat vaikuttaa vastaajien määrään.

Kun haastatteluja ei tullut sähköpostiyhteydenottojen avulla enempää, otimme vielä yhteyttä yksikön projektipäällikköön ja pyysimme häneltä apua haastateltavien hankinnassa. Hän otti asian esille organisaation sisäisessä kokouksessa, ja tätä kautta saimme vielä 2 haastateltavaa lisää. Näin ollen meille kertyi yhteensä 5 haastateltavaa.

Laadullista tutkimusta tehdessä haastateltavien määrästä ei ole olemassa selviä sääntöjä. Yleensä ottaen haastattelujen laatua pidetään määrää tärkeämpänä, kunhan aineistosta saadaan kattavat vastaukset tutkimusongelmiin. (Kananen 2014, 95.) Myös Eskola ja Suoranta (1998) korostavat, että laadullisen aineiston koko ei ole yhtä merkityksellinen tutkimuksen onnistumisen kannalta kuin aineiston laatu ja tarkoituksenmukaisuus (Eskola & Suoranta 1998, 61).

Haastatteluiden järjestämistavaksi valittiin etäyhteys Zoom- palvelun kautta, jotta Korona- epidemian aiheuttamat terveysriskit tulisivat huomioiduksi haastattelutilanteissa. Etäyhteys oli kätevin vaihtoehto myös siksi, että haastateltavat tulivat eri kunnista ja haastattelujen järjestämisessä etänä säästettiin matkakustannuksissa sekä ajankäytössä. Ajattelimme myös, että etäyhteys saattaisi madaltaa kynnystä haastatteluun osallistumiseen, koska haastattelutilanne ei vaatisi fyysistä kontaktia tai työpaikalle tulemistä. Haastateltavat saivat näin myös itse valita turvallisimman ja rauhallisimman haastattelupaikan häiriöttömyyden takaamiseksi (Hirsijärvi & Hurme 1988, 61).

Haastatteluajankohdan saivat haastateltavat valita itse. Työntekijät saivat laskea haastattelun osaksi työaika, joten kaikki haastatteluajankohdat sovittiin arkipäiville virka- ajalle. Haastattelun viitteellinen kesto sovittiin tunnin mittaiseksi, ja haastateltavilta tiedusteltiin heti haastattelun alussa, millainen heidän aikataulunsa oli joustamisen suhteen. Haastatteluiden alussa muistutimme vielä äänityksen käytöstä, ja kysyimme luvan äänittämiseen.

4.3 Aineiston käsittely ja analyysimenetelmät

Määrällisessä tutkimuksessa aineiston kerääminen, käsittely, analysointi ja tulkinta ovat erillisiä vaiheita. Aineiston käsittely alkaa, kun kyselyn vastausaika on päättynyt ja päästään tarkastamaan kyselyn vastaukset. Kyselyn tarkastaminen tarkoittaa vastauksien laadun arviointia, ja tässä vaiheessa asiattomasti tai puutteellisesti täytetyt kyselyvastaukset voidaan poistaa. Aineiston käsittely alkaa tietojen syöttämisellä tilasto-ohjelmaan sekä havaintomatriisiin, jossa vastauksia voidaan tutkia numeraalisesti. (Vilka 2015, 106.)

Vilkan (2015) mukaan tulokset esitellään erilaisin taulukoin, kuvioin, tunnuslukuin tai tekstinä. Tutkimuksen tekijä voi itse määrittellä millä tavoin tulokset tuoda esille. Tulokset on hyvä esittää myös sanallisesti. (Vilkka 2015, 135.) Saimme kyselyn raakatulokset yksikön yhteyshenkilöltämme suoraan Zef-pohjan kautta. Työstimme raakatuloksista taulukoita ja kuvioita Excelillä, jotka liitimme tutkimuksemme tuloslukuun. Tässä vaiheessa rajasimme pois kysymykset, jotka koskivat asiakasnäkökulmaa, sillä tämä näkökulma rajautui tutkimuksemme ulkopuolelle. Jouduimme rajaamaan pois aineistosta myös yhden avoimen vastauksen, koska emme ymmärtäneet vastauksen sisältöä, eikä meillä ollut anonyymin kyselyn puitteissa mahdollista tavoittaa vastaajaa vastauksen selventämiseksi. Helpottaaksemme tulosten vertailua yhdistelimme taulukoihin kysymyksiä, joiden teemat olivat lähellä toisiaan ja joissa oli käytetty samaa likert-asteikkoa.

Teemoittelimme avoimien kysymysten vastaukset laadullisesti, eli poimimme aineistosta tutkimusongelman kannalta keskeiset aiheet, ja järjestimme ne teemoittain. (Eskola & Suoranta 1988, 174, 175.) Määrällisen aineiston analysoinnissa tähdätään Vilkan (2015) mukaan tulosten hahmottumiseen. Tulokset tulee selittää, jotta niiden sisältö ja laatu tulee ymmärretyksi. Tulosten pääseikat ja olennaiset vastaukset tulee koota yhteen ja kirjoittaa auki raportissa. (Vilkka 2015, 147.) Lopuksi yhdistelimme suljettujen ja avointen kysymysten tulokset teemoittain, vastaten näin tutkimuskysymyksiimme.

Laadullisen haastatteluaineiston analyysi tapahtui teoriaohjaavalla analyysillä. Teoriaohjaavassa analyysissä analyysiprosessi aloitetaan aineistolähtöisesti, mutta pääluokat tuodaan teoriasta, jättäen kuitenkin tilaa aineistosta nouseville pääluokille (Tuomi & Sarajärvi 2018, 35). Halusimme antaa aineistolle mahdollisuuden puhua joustavasti, mutta hyödyntää samalla kuitenkin aiheesta kokoamaamme teoriaa ja teemoitella aineistoa sen avulla.

Laadullisen aineiston käsittely alkoi sisällönanalyysillä, jonka avulla aineistoa voidaan tarkastella systemaattisesti ja objektiivisesti. Tarkoituksena on saada ilmiö tiiviiseen muotoon, minkä avulla aineistosta voidaan tehdä johtopäätöksiä. Aineiston on oltava kirjallisessa muodossa, jotta voidaan edetä analyysiin. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 103.) Avasimme aineiston kirjalliseen muotoon

litteroimalla haastatteluäänitteet Word- tiedostoille sanasta sanaan tuloksien analysoinnin helpottamiseksi.

Litteroinnin jälkeen redusoimme aineiston, eli pelkistimme siitä tutkimuskysymystemme kannalta oleelliset asiat. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 113–115.) Seuraavassa vaiheessa teemoittelimme aineiston ryhmittelemällä sen valitsemiemme aihepiirien mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107.) Laadullisen aineiston analyysille on tyypillistä, ettei se ole kovin selvärajaista. Valitsimme analyysimenetelmiksi teemoittelun, jotta hahmottaisimme aineistoa paremmin. Teemoittelu sopii aineiston analyysimenetelmäksi hyvin silloin, kun ratkaistavana on esimerkiksi käytännöllinen ongelma (Eskola & Suoranta 1988, 161, 178). Kartoitamme tutkimuskysymyksillämme keskuksen toimintaa, yhteistyön toimivuutta sekä näistä teemoista nousevia kehityskohteita, joten näiden teemojen nostaminen aineistosta oli luontevaa. Eskolan ja Suorannan (1988) mukaan teemoittelun avulla aineistosta poimitaan tutkimusongelman kannalta keskeiset aiheet, joiden avulla aineistoa voidaan järjestää sekä vertailla aiheiden ilmenemistä. Teemoittelu tapahtuu yhdistelemällä teoriaa ja empiriaa. (Eskola & Suoranta 1988, 174, 175.)

Pelkistimme ja teemoittelimme aineistoa muodostaen pelkistetyistä ilmauksista alaluokkia, yläluokkia ja pääluokkia alla olevan taulukon (taulukko 4.) mukaisesti. Pääluokat toimimme osittain teoriasta. Muodostettujen teemojen avulla nostimme aineistosta esille tutkimuksen kannalta oleellisimmat asiat ja vastasimme tutkimuskysymyksiimme. Jouduimme rajaamaan pois asiakasnäkökulmaa käsittelevät vastaukset, sillä ne ei eivät olleet tutkimuskysymystemme kannalta keskeisiä.

TAULUKKO 4. Aineiston analyysin esimerkki: viestintä

Alaluokat	Yläluokat	Pääluokka
Viestintäkanavat	Puitteet	Viestintä
Yhteyshenkilöt		
Vastausajan pituus		
Tiedon kulku		

Tiedottaminen		
Vastauksien kattavuus	Sisällöt	
Vastauksien saaminen		

5 TYÖNTEKIJÖIDEN NÄKEMYKSIÄ YKSIKÖN PERUSTAMISESTA, TOIMIVUUDESTA SEKÄ YHTEISTYÖSTÄ

5.1 Työntekijöiden kyselyn tulokset

Kysely lähetettiin ensimmäisellä kierroksella 23:lle Pirkanmaan vammaispalveluissa työskentelevälle henkilölle. Saimme kyselyymme aluksi vähäisesti vastauksia, joten sen lähetettiin uudelleen 16 henkilölle toivoen, että he lähettäisivät kyselyn myös heille, joita se ei ollut vielä tavoittanut. Pirkanmaan henkilökohtaisen avun yksikön alaisuuteen kuuluu yhteensä 14 eri työaluetta. Saimme kahden kyselykierroksen jälkeen yhteensä 15 vastausta eri puolilta Pirkanmaata.

5.1.1 Yhteydenpito yksikön kanssa ja yksikön toiminnan näkyvyys työssä

Tässä luvussa avaamme kyselyn vastauksia. Eniten vastauksia tuli Akaa-Urjalan alueelta, josta saimme kolme vastausta. Kolmesta kunnasta emme saaneet vastauksia ollenkaan. Alla olevassa kuviossa on kuvattu (kuvio 5), kuinka usein henkilökohtaisen avun yksikön toiminta näkyy työntekijöiden työssä. Yksikön toiminta näkyy suurimman osan vastaajien työssä viikoittain (8 vastausta), ja kuukausittain kolmen vastaajan työssä. Päivittäin yksikön toiminta näkyy vain yhden työntekijän työssä.



KUVIO 5. Henkilökohtaisen avun yksikön toiminnan näkyvyys Pirkanmaan vammaispalvelutoimistojen työntekijöiden työssä (N=15)

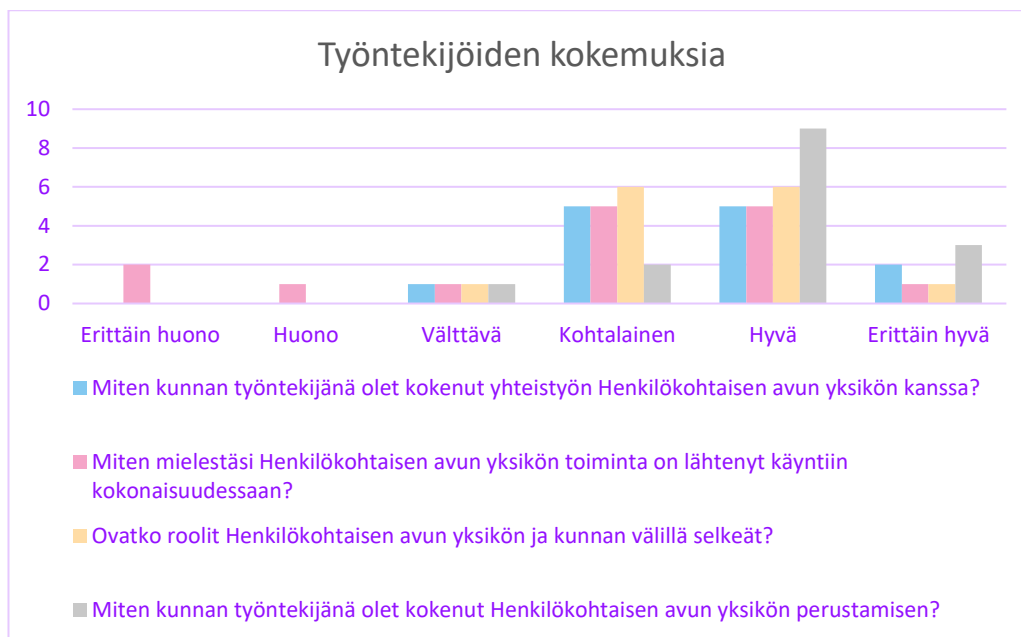
Kun työntekijöiltä kysyttiin tarkennettujen kysymysten avulla, kuinka usein kunnan työntekijät ovat yhteydessä yksikköön, huomattiin, että tulokset ovat ristiriitaisia. Yhteydenpitoa näyttäisi olevan todellisuudessa vähemmän kuin viikoittain. Suurin osa vastanneista kertoi olevansa yhteydessä yksikköön kuukausittain. Varsinkin yhteydenpito yksikön toimintaan liittyvissä asioissa oli vähäistä ja sitä tapahtui suurimmalla osalla vastaajista kuukausittain tai harvemmin. Myös tulokset asiakkaiden ohjaamisesta yksikköön ja yhteydenpidosta yksikköön asiakkaissa liittyvissä asioissa ovat samansuuntaisia. Näyttäisi siltä, että suurin osa työntekijöistä on yhteydessä yksikköön näiden teemojen tiimoilta kuukausittain tai harvemmin. Vain yhteydenpitoa asiakkaissa liittyvissä asioissa näyttäisi tapahtuneen useasti myös viikoittain. (Kuvio 6)



KUVIO 6. Yhteydenpito henkilökohtaisen avun yksikön kanssa. (N=14)

5.1.2 Kokemus yksikön perustamisesta sekä keskinäisestä yhteistyöstä

Alla olevasta kuviosta (kuvio 7) voidaan nähdä, miten kuntien työntekijät ovat kokeneet henkilökohtaisen avun yksikön perustamisen ja toiminnan käynnistymisen. Tuloksista löytyy jonkin verran ristiriitaa. Toisaalta yksikön perustaminen nähtiin pääasiassa hyvänä (9 vastaajaa) ja erittäin hyvänä asiana (3 vastaajaa), kun taas kysyttäessä toiminnan käynnistymisestä hyviä (5 vastaajaa) ja kohtalaisia (5 vastaajaa) kokemuksia löytyi yhtä paljon. Toiminnan käynnistymisestä löytyi yksittäisiä vastauksia.



KUVIO 7. Työntekijöiden kokemus yksikön perustamisesta, keskinäisestä roolijaosta sekä yhteistyöstä yksikön kanssa

Kyselytuloksia täydennettiin laadullisilla kysymyksillä, joissa vastaajia pyydettiin kertomaan kokemuksia yksikön toiminnan käynnistymisestä. Tulokset jakautuvat kahteen teemaan hyvistä ja huonoista kokemuksista. Tuloksista käy ilmi, että kuntien työntekijät ovat kokeneet muutoksen suurena ja etenkin yksikön toiminnan alkuvaiheet ovat aiheuttaneet ongelmia ja haasteita. Osa työntekijöistä on kokenut yksikön toiminnan alussa sekavuutta, ongelmia palkanmaksussa sekä vaihtelevuutta yksiköltä saadussa avussa työntekijävaihdosten vuoksi. Lisäksi toiminnan laajentamisen uusiin palvelumalleihin on koettu tapahtuvan kiireisellä aikataululla. Muutoksen kokoon nähden osa työntekijöistä on kokenut toiminnan käynnistymisen kuitenkin hyvänä ja todenneet alkuvaiheiden vievän aina oman aikansa.

Palkanmaksussa on ollut jonkin verran ongelmia, esim. välillä asiakkaat ottaneet yhteyttä, että palkkaa ei ole tullut. Huolta aiheuttaa jossain määrin se, että jo näin pian yksikön perustamisen jälkeen on lähdetty laajentamaan toimintaa palvelusetelin ja ostopalvelun suuntaan. Haastetta yhteistyössä on ollut jonkin verran siinä, että tuntiylityksiä ei alkuun ilmoitettu kuntaan.

Kokonaisuutena (toiminta on lähtenyt käyntiin) ihan hyvin. Alkuvaihe vie aina oman aikansa, että päästään vauhtiin täydellä teholla ja kaikki osapuolet ymmärtävät muutoksen sisällöt.

Kartoitettaessa kunnan työntekijöiden kokemuksia yhteistyöstä henkilökohtaisen avun yksikön kanssa suurin osa vastaajista koki yhteistyön hyvänä (5 vastausta) tai kohtalaisena (5 vastausta). Erittäin hyvänä yhteistyön oli kokenut 2 vastaajaa. Tulokset yhteistyön ja roolien selkeyden henkilökohtaisen avun yksikön ja kuntien välillä ovat yhtenevät (6 kohtalaista, 6 hyvää ja 1 erittäin hyvä kokemus). Erittäin huonoja tai huonoja kokemuksia liittyen roolien selkeyteen tai yhteistyöhön ei vastaajilta löytynyt lainkaan. Vaikka tulokset osoittavat kokemusten yhteistyöstä ja rooleista olleen pääasiassa hyviä, on mielenkiintoista, että kuitenkin kysyttäessä henkilökohtaisen avun yksikön ja vammaispalveluiden yhteistoiminnan kehittämistä miltei kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että yhteistoimintaa tulisi kehittää.

Avointen vastausten puolella työntekijöiden kokemukset jakautuvat hyvien ja huonojen kokemusten sekä kehittämisen teemoihin. Erityisesti roolijakoihin ja vastuiden jakautumiseen yksikön ja kuntien välillä toivottiin enemmän selkeyttä. Keskinäisen viestinnän ja tiedottamisen suhteen kaivattiin myös enemmän selkeyttä ja tarkkuutta esimerkiksi tuntiylitysten ilmoittamisessa. Myös yhteisten käsitteiden, kirjausmuotojen sekä palvelua määrittävien seikkojen tarkentaminen yhdessä voisi kuntien työntekijöiden mukaan tuoda viestintään ja tiedottamiseen yhtenäisyyttä. Osa työntekijöistä koki haasteita sähköpostiasioinnissa ja sen hallinnassa mm. yksikön vastausaikojen pituuden ja vaihtuvien vastaajien suhteen.

Myös tiedottaminen henkilökohtaisen avun päätöksistä yksikköön oli aiheuttanut joillekin haasteita, kun tieto siitä, että päätöksistä pitäisi ilmoittaa yksikköön ei ollut tavoittanut kunnan työntekijää oikea- aikaisesti.

Vielä toivoisin roolijakojen selkiyttämistä, kuka vastaa missäkin tilanteessa mistäkin asiasta. Lähinnä tämä tulee esille, kun pitää selvittää jälkikäteen asioita.

Haastetta yhteistyössä on ollut jonkin verran siinä, että tuntiylityksiä ei alkuun ilmoitettu kuntaan.

Ostopalvelun ja palvelusetelin tulo tuovat vielä oman palikkansa kokonaisuuteen, jolloin erityisen tärkeätä on avoin keskustelu.

Kehittämisehdotuksena työntekijät toivoivatkin yksiköltä henkilökohtaisen avun päätöksiin liittyvää tietopakettia. Tämä helpottaisi erityisesti uusien työntekijöiden oikea- aikaista tiedonsaantia. Yhteisten kokouskäytäntöjen kehittämiseksi ehdotettiin yhden aihealueen käsittelyä kerrallaan, jotta aikaa jäisi enemmän yhteiselle, avoimelle keskustelulle. Yhteistyön koettiin sujuvan kuitenkin pääosin hyvin, ja osa työntekijöistä kertoi yksikön olevan aktiivisesti yhteydessä kuntaan.

Yhteistyö sujuvaa ja yksiköstä ollaan tarvittaessa aktiivisesti yhteydessä vammaispalveluihin. Asiakaspalautetta ei ole tullut, mikä tulkittaneen positiivisena asiana.

Yhteistyö sujuu jo ihan hyvin, mutta ainahan sitä voi kehittää ja miettiä, toimiiko asiat parhaalla mahdollisella tavalla. Itse olin muissa töissä kevään ja en esimerkiksi tajunnut ennen kuin pari viikkoa sitten, että minun pitäisi ilmoittaa yksikköön uudesta ha-päätöksestä!

5.1.3 Yksikön perustamisen vaikutus työmäärään

Kysyttäessä henkilökohtaisen avun yksikön perustamisen vaikutuksesta kuntien työntekijöiden työmäärään, suurin osa vastasi työmäärän vähentyneen (7 vastaajaa). Kolmen vastaajan mielestä työmäärä on pysynyt samana ja 3 vastaajaa eivät osanneet sanoa, onko työmäärässä tapahtunut muutosta. Kenelläkään vastaajista työmäärä ei ollut lisääntynyt henkilökohtaisen avun yksikön perustamisen vuoksi.

Kyselyn avoimet vastaukset selittivät ja täydensivät tuloksia. Vastaukset jakautuivat teemoihin työmäärään vähenemisestä, lisääntymisestä ja pysymisestä samana. Vastauksista kävi ilmi, että työmäärä on vähentynyt siksi, että yksikölle on siirtynyt useita työtehtäviä, joita kunnat hoitivat aikaisemmin itse. Erityisesti palveluohjauksen ja asiantuntijatyön siirtymisen yksikölle koettiin vähentävän kuntien työmäärää. Yksikölle ovat siirtyneet esimerkiksi asiakkaiden ohjaus ja neuvonta sekä vastaaminen työnantajuuteen liittyvissä erityiskysymyksissä. Asiakkaiden yhteydenotot ovat ohjauksen ja neuvonnan siirtymisen jälkeen vähentyneet. Myös palkanlaskuun ja sen selvittelyyn liittyvät asiat ovat vähentyneet. Vastaajat kertoivat, että työmäärän väheneminen kunnissa on vapauttanut kuntien työntekijöiden työaika muuhun työhön.

Asiakkaiden yhteydenotot on vähentynyt, palkanlaskuun liittyvä selvitystyö on vähentynyt.

Työmäärän muuttumattomuutta perusteltiin avoimissa vastauksissa sillä, että erityisesti laskutus- ja ohjausasioita on joissakin kunnissa hoitanut tilitoimisto-osuuskunta tai erillinen palvelusihteeri, jonka työnkuva on muuttunut yksikön perustamisen myötä paljonkin. Tämä muutos ei kuitenkaan ole näkynyt niin voimakkaasti muilla kunnan vammaispalvelutoimiston työntekijöillä. Osa vastaajista taas kertoi työnkuvansa muuttuneen, mutta työmäärän pysyneen samana. Lisäksi yksikön toiminnan käynnistymisen arvoitiin vievän oman aikansa, ja työmäärän odotettiin laskevan kunnissa tulevaisuudessa käynnistämismuutosten jälkeen.

Osa vastaajista kertoi olevansa työssään tekemisissä yksikön kanssa vain vähän, ja tehtävänkuvien olevan vielä epäselviä. Tarkennuksia sekä yhteydenpitoa toivottiin enemmän ja vastaajat kertoivat työhönsä kuuluvan vielä jonkin verran väärinkäsitysten korjaamista asiakkaille päin. Vastaajat huomioivat myös, että on tärkeää olla työntekijänä tietoinen muuttuneista käytänteistä ja työtehtävien jaosta kuntien ja yksikön välillä. Näin on helpompi työskennellä työnjaon mukaisesti ja päällekkäiseltä työltä välttyään. Osalla vastaajista yksikön toiminnan näkyminen arjessa sekä työmäärässä oli vähäistä johtuen hallinnollisesta työnkuvasta.

5.2 Työntekijöiden syventävien haastatteluiden tulokset

Saimme tutkimukseemme viisi syventävää haastattelua, joihin osallistui eri puolilta Pirkanmaata vammaispalvelussa työskenteleviä henkilöitä. Heillä oli erilaista työhistoriaa, taustaa sekä erilaisia työnimikkeitä ja lisäksi eripituista työkokemusta vammaispalvelusta, joten saimme tätä kautta tutkimukseemme monia eri näkökulmia.

5.2.1 Kokemus yksikön perustamisesta ja toiminnan käynnistymisestä

Yhdeksi kokonaisuudeksi muodostui aineistosta noussut kokemus yksikön perustamisesta ja toiminnan käynnistymisestä, jossa esiin nousivat teemat

hyvistä ja huonoista kokemuksista, asiantuntijuuden riittävydestä, tavoitteiden toteutumisesta sekä yksikön toiminnan kehittämisestä. Kuntien työntekijöille suunnatuissa haastatteluissa nousi esiin sekä hyviä, että huonoja kokemuksia henkilökohtaisen avun yksikön perustamisesta. Kuntien työntekijät pohtivat haastattelussa myös yksikön asiantuntijuuden riittävyttä ja yksikön ja kuntien välistä luottamusta. Lisäksi esille nousi myös tarvetta kehittää toimintaa.

Vastauksista kävi selvästi esille, että yksikön perustaminen on koettu kunnissa pääosin hyvänä. Yksikön perustamisen koettiin olevan tervetullut muutos, joka on helpottanut kuntien arkea. Seudullisen kehittämisen on koettu olevan helpompaa yhdessä, ja yksiköstä on tullut yksi asiantuntijajoukko lisää kuntien avuksi. Yksikkö on lähtenyt kuntien työntekijöiden mielestä luontevasti käyntiin ja palkanmaksun koetaan jäsentyneen paremmin. Lisäksi etenkin pienissä kunnissa koettiin, että yksikön perustaminen on lisännyt palveluiden yhtenäisyyttä.

Olen uutena palannut näihin hommiin ja oli helpotus, että tämmöinen (yksikkö) oli tullut tässä välissä. Alkufiilis on hyvä.

Minun mielestäni näin pienemmän paikkakunnan näkökulmasta yksikön perustaminen tuo yhtenäisyyttä.

Yksiköstä on tullut yksi hyvä yhteistyökumppani lisää.

Kyllähän yksikön perustaminen helpottaa monia asioita ja varmasti yhdessä kehittäminen on helpompaa, se korostuu varsinkin pienemmällä paikkakunnalla.

Toiminnan käynnistymisessä koettiin olevan myös haasteita ja alkuvaikeuksia. Muutos oli suuri ja se tapahtui nopeasti. Etenkin palkkionmaksujen siirtyminen kunnilta yksikölle koettiin suurena ja alkuvaikeuksia aiheuttaneena muutoksena. Kuntien palkkioita yhtenäistettiin ja tästä aiheutui myös hetkellisesti lisää työtä. Lisäksi kuntien päätöspohjia yhtenäistettiin ja niihin lisättiin rakennetta yksikön fraasipohjista, jonka jälkeen päätöspohjien pituus on kasvanut. Tämän on koettu lisäävän päätösten byrokrattisuutta ja vaikeuttavan päätösten selkeyttä asiakkaille päin. Fraasitekstien lisääminen kuntien päätösteksteihin on myös herättänyt kritiikkiä siitä, että yksikkö ohjaa henkilökohtaisesta avusta tehtäviä päätöksiä.

Siinä oli aikamoista alkuhäslinkiä, että sinne keskukseen piti toimittaa kaikenlaisia asiakastietoja ja sitten niitä kovasti pohdittiin, että miten niitä palkkioita suhteutetaan toisiinsa, kun eri kunnissa on erilaiset palkkiot.

Suurin osa yksikön tuomasta muutoksesta muodostui yhtenäisiin palvelumalleihin siirtymisestä. Kokemukset siirtymävaiheista löytyivät aineistolähtöisesti ja jakautuivat työnantajamallin, ostopalvelumallin ja palvelusetelimallin teemojen mukaan. Siirtymävaiheet koettiin haastavina ja epäselvyyttä aiheuttavina, mutta uusien mallien koettiin lisäävän myös palveluiden yhtenäisyyttä. Siirtymävaihe on vaatinut kunnilta myös paljon uuden opettelua ja siihen liittyvää työtä. Kunnat kritisoivat siirtymävaiheiden kiireistä tahtia. Osassa kunnista oli jo käytössä työnantajamalli, mutta palveluseteli- sekä ostopalvelumalli tulivat monelle kunnalle uutena.

Työnantajamalliin siirtymistä pidettiin selkeimpänä ja helpoimpana siirtymänä verraten muihin palvelumalleihin. Siirto tapahtui alkuvuodesta 2020, ja osa kunnista koki siirtymävaiheen aiheuttaman epätietoisuuden jo tasaantuneen. Työnantajamalliin koettiin yhtenäistävän ja selkeyttävän käytäntöjä.

Kunnissa on ollut ennen kirjavia malleja, työnantajamalli on selkeyttänyt ja yhtenäistänyt käytäntöjä.

Ostopalvelumallin sisäänajossa koettiin olevan enemmän hakemista, koska kuntien omat käytännöt ja päätökset ennen mallien yhtenäistämistä olivat yksilöllisempiä ja joustavampia. Toisaalta ostopalvelun hallinnoinnin koettiin tuovan palveluihin laajempaa vastuunottoa, mutta samalla ostopalvelumallin arveltiin tuovan palveluihin alueellisia eroja. Etenkin maaseudun asiakkaiden palvelunsaanti huoletti kuntia.

Ostopalvelumalli mietityttää alueellisten erojen vuoksi. Maaseudulla voi olla vaikeampi saada palveluita.

Palvelusetelimalliin suhtauduttiin toiveikkaammin. Siltä toivotaan etenkin palveluiden yhdenvertaisuuden lisääntymistä ja uusien työntekijöiden saamista vammaispalvelun asiakkaille. Varsinkin pienemmissä kunnissa avustajia on ollut vaikea saada, ja tilanteeseen kaivataan helpotusta palvelusetelimallista. Kunnan rooli tuottajien rekrytoinnissa koettiin joissakin kunnissa sekavana. Lisäksi

yhteistyökumppaneiden lisääntyminen palveluntuottajien muodossa on lisännyt palvelurakennemuutoksen haastavuutta joissakin kunnissa.

Jotenkin toivon, että tämä palvelusetelimalli, kun siellä on vähän isompia toimijoita takana. että se toisi just sitä yhdenvertaisuutta, että on niitä tekijöitä.

Palveluiden yhtenäistämisen koettiin vaikuttavan päätösten tekoon siten, ettei niitä voida tehdä enää niin yksilöllisesti. Toisaalta taas kunnat kokivat palveluiden yhtenäistämisen lisäävän palveluiden luotettavuutta. Erityisesti yhteisten seudullisten palaverien koettiin kokoavan kuntia yhteen ja edesauttavan yhteisen linjan löytymistä yksikön kanssa.

Yksikön perustamisen vaikutus työntekijöiden työmäärään muodosti aineistolähtöisen teeman, jonka alaluokiksi tarkentuivat työmäärän väheneminen, lisääntyminen ja muuttumattomuus. Haastattelutulokset osoittavat, että henkilökohtaisen avun yksikön perustaminen on suurelta osin vähentänyt kuntien työntekijöiden työmäärää. Henkilökohtaisen avun työnantajasuhteeseen liittyvät tekniset asiat ja asiakasneuvonta ovat siirtyneet yksikölle, mikä puolestaan vähentää kuntien työmäärää. Yksiköstä on saatu helpotusta myös palvelusetelien tekoon, ostopalvelulaskutukseen ja ongelmatilanteisiin puuttumisessa. Yksikön tuen koetaan vähentäneen työn kuormittavuutta, ja kuntien työmäärän vähentyessä aikaa on jäänyt enemmän asiakastyöhön.

Joissakin kunnissa oli yksikön perustamisen yhteydessä pelätty, että henkilökohtaisen avun yksikkö vähentää kuntien sosiaalityöntekijöiden työtä, roolia ja tarvetta. Todellisuudessa sosiaalityöntekijöiden työstä ei kuitenkaan ollut jäänyt mitään pois. Tämä näkökulma tulisi huomioida kuntien ja yksikön välisessä yhteistyössä, jotta vältetään tarpeettomilta peloilta.

Meillä kunnassa jotenkin ajateltiin, että tämä henkilökohtaisen avun keskus ja ylipäättänsä nämä keskuksat vähentää työntekijöiden työtä täällä kunnassa tai niinkun sosiaalityössä. Mutta että.. eihän tämä (yksikkö) sosiaalityöntekijöiden työstä oikeastaan ole vienyt mitään pois.

Haastatteluissa nousi esiin myös kuntien työmäärää lisääviä tekijöitä. Uusien palvelumallien käyttöönotto on vaatinut paljon organisointia ja uuden opettelua. Etenkin siirtymävaiheet on koettu työläinä. Muistettavaa on tullut palvelumallien myötä lisää, ja viestintä sekä roolit yksikön kanssa ovat välillä olleet epäselviä. Vaikka esimerkiksi maksusitoumusten tekeminen on jäänyt pois, kirjallisen työn määrä kunnissa on paikoin myös lisääntynyt kuntien tehdessä tilaukset ostopalvelufirmoille.

Se, että kunnat eivät näe työsopimuksia ja tuntilistoja yksikön palkanlaskuohjelma Oimasta on lisännyt kuntien työmäärää siten, että kunnat joutuvat pyytämään näitä dokumentteja yksiköltä erikseen. Kuntien näkyvyyden saaminen Oima ohjelmaan voisi vähentää sekä kuntien että yksikön työmäärää, sillä näin välttyttäisiin päällekkäiseltä työltä ja työmäärää lisääviltä kyselyiltä. Lisäksi kynnyksien pyytämiseen oli joissakin kunnissa korkea. Tästä saattaa seurata laiminlyöntejä esimerkiksi tietojen oikeellisuuden tarkistamisessa, millä on vaikutusta laajemmin myös toiminnan kustannustehokkuuteen. Joidenkin kuntien mielestä kuntien työmäärä ei ollut muuttunut yksikön perustamisen myötä, vaan pysynyt samana.

Toivoisin, että kunnissa päästäisiin näkemään oman kuntalaisen tiedot asiakastietojärjestelmästä. Jos tarvitsee jotain tarkistaa, niin ei tarvitsisi yksikköä asialla työllistää.

5.2.2 Yksikön resurssit, tavoitteiden toteutuminen sekä toiminnan kehitysehdotukset

Yksikön resurssit muodostivat ison aineistosta nousevan teeman, josta alaluokiksi muotoutuivat asiantuntijuuden riittävyys, resurssien yhdistäminen, kehittäminen, aika, henkilöstövaihdokset sekä säästöt. Osaa kuntien työntekijöistä epäilytti yksikön asiantuntijuuden riittävyys. Kunnat kokivat, että heillä on asiakastyöstä ja laintulkinnoista vahva osaaminen. Yksikkö taas on tuore ja nuori, ja kuntia mietitytti, onko yksikössä riittävää osaamista esimerkiksi tietyissä lainsäädännön tulkinnoissa, sekä myöntämiskriteereiden ja henkilökohtaisen avun kokonaisvaltaisen luonteen ymmärtämisessä. Maakunnallisen asiantuntijuuden merkityksen koettiin olevan isompi, kuin

yksittäisillä kunnilla. Näin ollen myös vastuu asiantuntijuuden laadusta yksikköön keskitettynä on suurempi. Asiantuntijuuden laadun merkitys korostuu kuntien työntekijöiden mielestä myös siinä, että yksikön asiantuntijalla on merkittävä rooli hänen osallistuessaan kuntien asiakastapaamisiin. Toisaalta taas riittävän asiantuntijuuden ja tietotaidon arveltiin kertyvän yksikköön ajan myötä.

On hyvä, että neuvonta on haastavissa asiakastilanteissa siirtynyt yksikölle, mutta onko yksikössä riittävää asiantuntijuutta työlainsäädäntöön, tai lakimiestä apuna? Näistä asioista ei myöskään ole keskusteltu kuntatapaamisissa.

Haastattelimme kuntia yksikön muiden resurssien riittävydestä, ja kuntia mietitytti henkilökunnan riittävyys erityisesti muutosvaiheissa, jolloin tukea yksiköltä kaivattiin eniten. Kuntien näkökulmasta henkilökuntaa on yksikössä melko vähän, ja myös henkilöstövaihdoilla on vaikutusta toimintatapojen yhtenäisyyteen sekä vastausten laatuun. Kaikilla kunnilla ei ollut tietoa siitä, palkataanko yksikköön tulevaisuudessa lisää henkilökuntaa.

Resurssien yhdistäminen nähtiinärkevänä etenkin palkkioiden maksussa, henkilökohtaisen avun ohjauksessa, neuvonnassa ja terveydenhuollon järjestämisessä. Kunnat kokivat saavansa taloudellista etua ja kustannussäästöjä ohjauksen ja neuvonnan siirtymisestä yksikölle sekä yksikölle keskitettyjen kilpailutusten kautta.

Haastatteluista kävi selvästi ilmi, että palvelumallien siirtymävaiheisiin olisi kaivattu enemmän aikaa. Kunnat kokivat kiirettä siirtymävaiheissa ja työntekijöitä huoletti myös asiakkaiden sopeutuminen nopeisiin muutoksiin. Haastatteluissa nousi esille, että yksikkö perustettiin nopeasti ja sen työntekijät palkattiin nopealla aikataululla. Osa kunnista jännitti esimerkiksi avustajien palkkioiden saamista ajoissa maksuun. Henkilökohtaisen avun yksikkö on laajentunut nopeasti ja osa kunnista pohti, olisiko tahtia voinut hidastaa. Etenkin ostopalvelu- ja palvelusetelimallin sisäänajovaihe kilpailutuksineen on tuottanut kiireen ja "häslingin" tuntua kunnissa.

Tämän vuoden haasteita on ollut kiireellinen aikataulu ostopalvelu- ja palvelusetelimallin sisäänajossa - kunnassa tuli sellainen olo, että

edettiin nyt liian nopeasti suhteessa siihen, että yksikkö on vasta perustettu.

Yksikössä tuntuu olevan monta rautaa tulella kerrallaan.

Kehitysehdotuksena yksikön resursseista keskusteltaessa kunnat toivoivat lisää työntekijöitä yksikköön, jotta saatavuus ja tavoitettavuus paranisivat. Yksikön palveluissa kuntien tueksi voisi toimintaterapeutin lisäksi olla myös muitakin erityistyöntekijöitä, kuten esimerkiksi lääkäri. Kunnat toivoivat myös, ettei kuntien päätösvaltaa siirrettäisi liikaa yksikölle. Kuntia arveluttaa päätösvallan siirtämisessä se, että päätöksiä tehtäisiin isompien kuntien intressien perusteella, jolloin kustannukset pienissä kunnissa nousisivat. Pienemmät kunnat toivoivat työntekijäpankin kehittämistä, jotta avustajien saaminen helpottuisi.

Yksikön tavoitteista palveluiden yhdenvertaisuuden ei koettu toteutuvan vielä, sillä varsinkin pienemmissä kunnissa työntekijöistä on pulaa. Tähän toivottiin kuitenkin helpotusta esimerkiksi palvelusetelimallista. Yksikön perustamisen ja palvelurakennemuutoksen taustalla vaikuttavasta sote- uudistuksesta sekä sen tavoitteista kysyttäessä kävi ilmi, että useimmat kunnat ovat kokeneet soten sekavana ja epämääräisenä. Varsinkin työntekijät, jotka eivät olleet esimiesasemassa tai kuuluneet kehittämissyihin kokivat soten ja sen tavoitteet sekavana. Sotea enemmän kunnissa oli painotettu seutukunnallista kehittämistä. Osa kunnista suhtautui sotemuutokseen kriittisesti ja näkivät sen lisäävän epätietoisuutta omasta tulevasta työkuvasta. Toisaalta kehittämissyissä ja esimiesasemassa olleet työntekijät näkivät yksikön perustamisen varautumisena tulevaan maakuntaan, ja sitä kautta mahdollisuutena tehdä toiminnasta omannäköistä ja toimivaa verrattuna ulkoapäin annettuihin muutoksiin.

Sote on ollut epämääräinen asia, sitä ei olla laajemmin käsitelty.

Emme ole ajatelleet sotea vaan seutukunnallista kehittämistä, sen ollessa niin tiivistä.

Yksikön toiminta vaatii vielä kuntien mielestä kehittämistä. Kunnat toivovat, ettei yksikön toiminnasta tulisi Tampere keskeistä, vaan että yhteistyössä ja päätöksenteossa huomioitaisiin myös pienemmät kunnat. Lisäksi kunnat toivovat pääsyä omien asiakkaidensa tietojen näkemiseen Oima-palkkionmaksuohjelmassa. Kunnissa on pitkältä ajalta kertynyttä

asiakastuntemusta, joten näkyvyys Oima- ohjelmaan työsopimusten ja tuntilistojen osalta estäisi esimerkiksi mahdollisia asiakkuuksissa tapahtuvia väärinkäytöksiä. Kunnat pystyisivät seuraamaan asiakkaidensa tuntiylityksiä ja tarkastamaan omien asiakkaidensa työsopimuksia. Näin vähennettäisi myös sekä yksikön että kuntien työmäärää, kun tietoja ei tarvitsisi pyytää yksiköltä erikseen. Kunnat kaipasivat myös tietoa siitä, kuinka paljon ja missä asioissa asiakkaat ovat yhteydessä yksikköön. Kuntien työntekijöiden mielestä vammaispalveluiden käsikirja on liian pitkä ja sitä olisi hyvä tiivistää, jotta se olisi asiakasystävällisempi. Myös avustajien työterveysasioita olisi hyvä kehittää.

Toivoisin, että kunnissa päästäisiin näkemään oman kuntalaisen tiedot asiakastietojärjestelmästä. Jos tarvitsee jotain tarkistaa, niin ei tarvitsisi yksikköä asialla työllistää

Yksikön suunnalta on kuitenkin kuntien mukaan tullut jatkuvasti kehittämissideoita ja palveluiden ajatellaan paranevan tulevaisuudessa saadun kokemuksen kautta. Lisäksi esille nousi myös näkemys siitä, että muutos on myös välttämätöntä ja että sitä tulisi viedä rohkeasti, mutta samalla vastuullisesti eteenpäin.

Olisi tärkeää, ettei toiminnasta tule Tampere- keskeistä.

Palvelut paranevat tulevaisuudessa kokemuksen kautta.

5.2.3 Yksikön ja kuntien välisen yhteistyön toimivuus

Yhteistyön teeman toimme analyysiin teoriasta, ja se jakautui pienempiin teemoihin yhteistyön puitteista, kokemuksista ja kehittämisestä. Alaluokiksi muodostuivat hyvät ja huonot kokemukset, yhteistyön edellytykset, kehityskohteet, yhteistyön välineet sekä yhteistyön haasteet. Haastatteluissa kävi ilmi, että kuntien työntekijät kokivat yhteistyön yksikön kanssa pääasiassa hyvänä. Työntekijät pitivät yhteistyötä mutkattomana ja kokivat, että heidän kysymyksiinsä vastataan hyvin. Kunnat kokivat myös saavansa riittävästi ohjeita ja huomiointia yksiköltä. Kuntien mielestä tiivis yhteistyö yksikön ja kunnan välillä on tärkeää, jottei yksiköstä muodostu irrallinen ja oma yksikkönsä, joka alkaisi hallinnoimaan Pirkanmaan henkilökohtaisen avun asioita. Kuntien työntekijöiden mielestä yksikön tulisi olla yksi osa henkilökohtaisen avun kokonaisuutta.

Säännöllinen yhteydenpito yksikön ja kunnan välillä nousi myös haastatteluissa tärkeään rooliin.

Yhteistyö on mielestäni mutkatonta, että sinne kun lähettää kysymyksiä, niin niihin kyllä vastataan ja sieltä saa ohjeita.

Kuntien mielestä on tärkeää, että yhteistyö kuntien ja yksikön välillä on tasavertaista sekä molemminpuolista. Tätä voidaan pitää edellytyksenä yhteistyölle. Tärkeänä pidettiin sitä, ettei yksikkö lähtisi toimimaan yksin, ilman kuntien asiantuntemusta. Haastattelussa myös korostui se, että on tärkeää tuntea asiakas sekä hänen asiansa, ja nämä aihealueet painottuvat parhaiten kuntien osaamisalueelle. Haastatteluista kävi ilmi, että yhteistyö on yhdessä pohtimista ja suunnitelmien tekemistä. Tässä korostuvat edellä mainitut yhteistyön osaamisalueet, joissa palvelutarpeenarvioinnit ja päätökset tehdään kunnissa ja yksikköön on puolestaan koottu asiantuntemus. Haastatteluissa nousi lisäksi esiin toive siitä, että yksikkö toimisi koordinaattorina kuntien välillä edistäen näin myös kuntien välistä yhteistyötä.

Yhteistyöhön liittyvän viestinnän teeman toimme teoriasta ja se jakautui haastattelutuloksissa puitteisiin ja sisältöihin. Alaluokiksi muodostuivat vastausajan pituus, tiedon kulku, viestintäkanavat, vastauksien saaminen, yhteyshenkilöt, vastauksien kattavuus, tiedottaminen, viestinnän keinot sekä kehittäminen. Haastateltavat kokivat yksikön ja kuntien välisessä viestinnässä olleen alussa haasteita. Viestintäkanavina haastateltavat kertoivat olevan pääasiassa sähköpostit, puhelut, Teams-palaverit sekä tiedotteet. Vastausajat ovat olleet välillä pitkiä ja kuntien työntekijöiden on ollut hankalaa suunnata sähköpostiviestejä tietyille henkilöille. Kuntien työntekijät kertoivat, että sähköpostit ja sitä kautta tuleva tieto eivät aina ole tavoittaneet heitä oikea-aikaisesti. Sähköpostilistat ovat esimerkiksi päivittyneet uusien työntekijöiden kohdalla hitaasti. Toisaalta kuntien työntekijöiden mielestä viestintä on sähköpostien kautta kätevintä, koska se ei ole aikaan ja paikkaan sidottua.

Tiedon kulussa oli alussa hankaluuksia. Näin uutena työntekijänä en saanut ajoissa tietoa, sähköpostit ja viestit varmaan menneet siihen edellisen työntekijän sähköpostiin, mitä en pystynyt lukemaan.

Kuntien työntekijät toivat esiin haastattelussa, että sähköpostin lähettäminen yksikön yleissähköpostiin on toisaalta hyvä asia, koska silloin yksikön työntekijän tavoitettavuus on helpointa. Yleissähköpostiin lähetetyn viestin lukee yleensä aina joku, jolloin kuntien ei tarvitse tarkastaa onko yksittäinen työntekijä lomalla tai vaihtunut. Yleissähköpostin käyttö lisää myös vastausnopeutta. Toisaalta taas osa kunnista kaipaisi suoraa kanavaa tiettyyn osa- alueeseen erikoistuneeseen työntekijään.

Sähköposti on se kätevin keino saada parhaiten kiinni, olen myös saanut vastauksia tosi mukavasti.

Sähköposti on hyvä väline, kun ollaan kuitenkin eri aikoihin tavoitettavissa. Pystyy sitten vastailemaan, kun ehtii lukea.

Haastateltavat kokivat viestinnän olevan kuitenkin tällä hetkellä hyvää, yksiköstä saa kysymyksiin vastauksia ja yksiköllä on aikaa vastata. Tiedonkulkuun on tarvittu alkuvaiheen jälkeen selkiytymistä, mutta tiedottamisen vastuun jakamisesta on sovittu ja näin tilanne on helpottanut. Haastateltavat kokivat tiedonkulun nyt sujuvammaksi. Kuntien työntekijät pitivät hyvänä asiana, että yksiköstä tiedotetaan kunnille niin pienistä kuin suuristakin asioista.

Alkukankeutta on ollut tiedonkulussa, tietenkin se on niin monesti, kun aloitetaan jotain uutta, että pitää sopia toimintatavat ja miten viestitellään.

Palaverit nyt korona aikaan on olleet etänä. Teams-palaverit ovat työntekijöiden mielestä hyvä asia, koska niiden avulla myös säästyy työaika, kun ei tarvitse matkustaa kauemmaksi. Teams-palaverit ovat haastateltavien mukaan hyviä kanavia tiedottaa isolle joukolle samaan aikaan, ja niille voisi löytyä hyvää käyttöä viestinnässä myös korona- ajan jälkeen. Teams-palaverit ovat työntekijöiden mielestä sujuneet hyvin, mutta toisaalta etäpalaverit ovat herättäneet myös kritiikkiä. Kuntien työntekijät toivat haastattelussa esille, että Teams-palavereissa ei ole aina aikaa käydä asioita läpi kunnolla ja tiedon välittämisessä koko tiimille on ollut haasteita. Teams- välitteisissä kuntatapaamisissa ei jää kuntien työntekijöiden mielestä tarpeeksi aikaa keskusteluille ja palautteen antamiselle. Palavereihin pakkautuu paljon asiaa ja kuntien työntekijät kokivat, ettei erilaisille näkökulmille jää aikaa. Etenkin pienet kunnat kokivat, että palavereissa painottuu helposti isompien kuntien ja vahvempien työntekijöiden mielipide. Lisäksi Teams-

välitteisiä tapaamisia leimaa helposti "kasvottomuus", koska harva pitää tapaamisten aikana kameroita päällä. Työntekijät toivoivatkin, että jatkossa kameroita voisi pitää tapaamisissa päällä, jotta sekä yksikön että toisten kuntien työntekijät tulisivat tutuiksi.

Teams-palavereita on kuukausittain, se on tosi hyvä tapa välittää tietoa isommistakin asioista

Kuntatapaamiset ovat se paikka, jossa keskustellaan uudistuksista. Siellä eri kuntien edustajat voivat antaa kommenttia asioihin.

Kun on iso porukka koolla kuntatapaamisissa niin siellä ei pidetä videoita päällä. Jolloin se (vuorovaikutus) on hyvinkin semmoista--- kasvotonta sitten.

Aineistosta nostettiin teorian avulla roolien teema, sisältäen alaluokkina roolien selkeyden, tehtävien jakautumisen sekä kehitysehdotukset. Kuntien työntekijöiden vastauksista nousi esille, että yhteistyön näkökulmasta yksikön ja kunnan roolit koetaan pääosin selkeinä. Varsinkin uusimpien palvelumallien kanssa rooleja on jouduttu tosin aluksi hakemaan. Siirtymävaiheissa yksikön ja kuntien väliset roolit ja tehtävänjaot on koettu sekavina, ja ne ovat aiheuttaneet työntekijöissä epätietoisuutta. Tämän koettiin olevan kuitenkin asia, joka muovautuu ajan myötä parempaan suuntaan.

Sellaisia yksittäisiä tilanteita tulee aina olemaan, jossa joudutaan uudelleen keskustelemaan, kuka tekee mitään

Meille kunnassa roolijako yksikön kanssa on selkeä, mutta kaipaisin tähän asiakkaan näkökulmaa

Kuntien työntekijöiden mielestä kuntia koskevissa päätöksissä pitäisikin kuulla riittävästi myös kuntien mielipidettä ja huomioida päätöksissä kuntien koko ja erilaisuus. Osa kunnan työntekijöistä myös toivoi, ettei isoja päätöksiä tehtäisi kuntatapaamisissa, vaan vammaispalvelun päälliköiden tasolla. Tämä helpottaisi kuntien eriarvoisuutta päätöksenteossa.

Viimeisenä pääluokkana aineistosta löytyi aineistolähtöisesti tuen ja avun saaminen yksiköltä, joka jakautui alaluokiksi tuen saatavuudesta ja tarpeesta. Tuki yksiköltä on ollut asia, jota on toivottu kunnassa ennen yksikön perustamista. Monet kunnat kuitenkin kertoivat, etteivät ole vielä käyttäneet tukea yksiköltä

esimerkiksi jalkautuvan palvelutarpeen arvioon. Syynä tähän oli joillakin kunnilla se, että tarjolla olevista palveluista ollut vielä riittävää tietoa. Monessa kunnassa luotettiin omien, pitkäaikaisten työntekijöiden ammattitaitoon sekä työparityöskentelyyn, joten tarvetta yksikön tuelle ei juurikaan ollut.

Joutuu vielä muistelemaan yksikön tarjoamia palveluita kunnille.

Jos yksiköltä haluaa apua, sitä pitäisi osata itse hakea.

Kunnan työntekijöiden kanssa pitäisi käydä uudestaan läpi, että yksiköstä voi pyytää apua ja tukea (yhteistoiminta)sopimuksen mukaisiin asioihin.

Toisaalta taas etenkin vasta työnsä aloittaneet työntekijät kokivat, että tuen saatavuus on hyvä, ja yksiköltä saatu tuki koettiin tärkeänä vaikeissa asiakastapauksissa ja päätöksenteossa. Osa työntekijöistä toivoi kuitenkin saavansa yksiköltä vielä enemmän apua. Myös ne kunnat, joille esimerkiksi palvelusetelimalli on tullut uutena, ohjeistivat mielellään asiakkaita olemaan yhteydessä yksikköön esimerkiksi järjestämistavan valinnassa. Tukea hyödyntäneet kunnat kertoivat saaneensa tukea aina tarvittaessa. Erityisesti toimintaterapeutin palveluista on ollut kysyntää ja tarvetta. Kunnat toivoivat lisää selkeyttä toimintaterapeutin rooliin käytännön toimintakyvyn arviossa, jottei hän toistaisi samaa arviota vammaispalvelun kanssa.

Yksiköstä on saanut tukea päätöksentekoon.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tulosten tarkastelu

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Pirkanmaan henkilökohtaisen avun yksikön toimivuutta Pirkanmaan vammaispalvelutoimistojen työntekijöiden näkökulmasta, kartoittaa kokemuksia yksikön perustamisesta ja toiminnan aloittamisesta sekä tutkia, miten yksikön perustaminen on vaikuttanut työntekijöiden työhön. Lisäksi tarkoituksena oli kartoittaa yhteistyön toimivuutta kuntien ja yksikön välillä sekä löytää myös mahdollisia kehityskohteita yksikön toiminnan ja yhteistyön näkökulmasta.

Teimme kyselyn ja haastattelut Pirkanmaan vammaispalveluiden työntekijöille. Kaikkien kyselyyn sekä haastatteluihin vastanneiden vastauksista etsittiin tulosten kannalta oleellisia, yksikön toimintaan, perustamiseen sekä yhteistyöhön liittyviä tekijöitä sekä kehitysehdotuksia. Näiden tekijöiden kautta vastasimme tutkimuskysymyksiimme. Jaoimme tulokset kahteen osaan pääasiallisten tutkimuskysymystemme mukaan, joiden tavoitteena oli henkilökohtaisen avun yksikön toiminnan, yksikön perustamiseen liittyvien kokemusten, sekä yksikön ja kuntien välisen yhteistyön toimivuuden selvittäminen.

6.1.1 Kokemus yksikön perustamisesta, yksikön toimivuudesta ja sen tavoitteiden toteutumisesta

Kuntien työntekijöiden kokemus yksikön perustamisesta ja yksikön toiminnan käynnistymisestä näyttäytyy tutkimustulosten valossa ristiriitaisena. Yksikön perustamisen koettiin yksiselitteisesti olleen hyvä ja tervetullut asia, mutta toiminnan käynnistymiseen liittyi myös huonoja kokemuksia. Tämä selittyy sekä kyselyn avoimien kysymysten että haastatteluiden tulosten mukaan sillä, että työntekijät kokivat yksikön toiminnan käynnistäneet muutokset suurina ja etenkin toiminnan sekä palvelumallien alkuvaiheet ja niiden kiireellinen läpivienti aiheuttivat alkuvaikeuksia. Samankaltaisia tuloksia saivat myös Virkki ym. (2011) tutkiessaan sosiaalipalvelujen palvelurakennemuutosta.

Organisaatiomuutoksen ensivaiheessa toimintakäytäntöjen muutos aiheutti kuntien työntekijöissä sekavuutta ja epätietoisuutta. Myös tiedonkulun ongelmat olivat alussa tavallisia. (Virkki, Vartiainen, Kettunen & Heinämäki 2011, 34, 35.) Työntekijät olivatkin myönteisellä mielellä siitä, että kokemuksen kautta opitaan, ja että yksikön toiminta paranee ajan mittaan.

Tutkimustulokset osoittavat, että kuntien työntekijät toisaalta kokivat saavansa tukea ja apua yksiköltä, mutta toisaalta toivoivat saavansa sitä myös lisää. Vaikka tukea ja apua kaivattiin enemmän, niin samalla monessa kunnassa pärjältiin omien työntekijöiden ja oman asiantuntijuuden voimin. Tämä selittyi osittain sillä, ettei kunnilla ollut vielä riittävästi tietoa yksikön tarjoamista palveluista. Toisaalta taas haastatteluista kävi ilmi, että joissakin kunnissa yksikön asiantuntijuuteen suhtauduttiin epäilevästi. Virkin ja kumppaneiden (2011) tutkimuksessa nähdään asiantuntijuuden keskittämisen hyödyt siinä, että palveluita voidaan tuottaa aiempaa kohdennetummin kuntalaisten tarpeisiin. Samalla edistetään myös työkentän ammatillistumista ja parhaimmillaan ammattilaisten määrän kasvu lisää tietotaitoa sekä ammattilaisten keskinäistä oppimista. Toisaalta myös paikallistuntemuksen säilyttäminen on tärkeää erityisesti palveluiden asiakaslähtöisyyden takaamiseksi. (Virkki ym. 2011, 59, 43.) Parhaimmillaan keskitetyn asiantuntijuuden hyödyt saavutettaisiin, kun yksikkö toimisi luottamuksellisessa suhteessa työntekijöiden kanssa. Myös Katzenbachin ja Douglasin (1993) mukaan luottamuksen muodostuminen on elinehto yhteistyön rakentumiselle, ja varautuneet asenteet vaikuttavat myös yhteistyöhön negatiivisesti. (Katzenbach & Douglas 1993, 109—111.) Yksikön tarjoaminen palveluiden esiin tuomiseksi ja keskinäisen luottamuksen lisäämiseksi olisi tärkeää panostaa avoimeen keskusteluun sekä yksikön ja kuntien väliseen vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön.

Henkilökohtaisen avun yksikön perustaminen on yleisesti ottaen vähentänyt kuntien työmäärää sekä työn kuormittavuutta, ja vapauttanut kuntien työntekijöiden aikaa esimerkiksi asiakastyöhön. Tulokset osoittivat kuitenkin myös, että uuden opettelu liittyen palvelumallien käyttöönottoon ja siirtymävaiheisiin on paikoin lisännyt työntekijöiden työmäärää. Tulokset ovat samansuuntaisia Virkin ja kumppaneiden (2011) tutkimuksen kanssa, jossa todettiin, että sekä suunnittelu ja muutosten toteutus vaati henkilöstöltä aikaa ja

varsinkin muutoksen alkuvaiheessa ne lisäsivät työmäärää. Työmäärän lisääntyminen näkyi myös heikentyneenä työntekijöiden tavoitettavuutena. Virkki ja kumppanit toteavat kuitenkin, että pidemmän päälle esimerkiksi uudet yhteiset tietojärjestelmät sujuvoittavat tiedon kulkua. (Virkki ym. 2011, 35.) Työntekijät toivat esille, että on tärkeää tiedostaa käytäntöjen muuttuminen ja olla perillä työtehtävien jaosta kuntien ja yksikön välillä. Tällöin voidaan työskennellä työnjaon mukaisesti ja päällekkäiseltä työltä välttyään. Haastatteluissa nousi myös esiin kehitysehdotuksena, että vammaispalveluiden työntekijöille mahdollistettaisiin näkyvyys yksikön Oima- palkanlaskuohjelmaan, josta he voisivat tarkistaa asiakkaidensa tuntilistoja ja työsopimuksia. Tällä voitaisiin vähentää sekä kuntien työntekijöiden, että yksikön työmäärää, kun tietoja ei tarvitsisi pyytää yksiköltä erikseen.

Yksikön tavoitteiden toteutumisesta työntekijöiden oli hankala kertoa, sillä esimerkiksi kustannustehokkuuden tarkempi arvioiminen olisi vaatinut ennemminkin kuntien ja yksikön johdon haastattelua. Joitakin johtopäätöksiä tuloksista voidaan kuitenkin tehdä. Haastatteluissa nousi esiin, että osa kunnista koki palveluiden yhdenvertaisuuden parantuneen palveluiden keskittämisen myötä, osa taas odotti esimerkiksi palvelusetelimallista ratkaisua pienempien kuntien avustajapulaan. Toisaalta ostopalvelumallin arveltiin tuovan palveluihin alueellisia eroja ja etenkin maaseudun asiakkaiden palvelunsaanti huoletti kuntia. Suurin osa haastateltavista kokivat myös, että kunta todennäköisesti saa taloudellista etua ja kustannussäästöjä resurssien yhdistämisestä, ohjauksen ja neuvonnan siirtymisestä yksikölle sekä yksikölle keskitettyjen kilpailutusten kautta.

Tavoitteet palveluiden yhdenvertaisuudesta, saatavuudesta sekä kustannustehokkuudesta nousevat sote- uudistuksesta (Sote- uudistus tehdään ihmisten palvelut edellä n.d.) ja niillä pyritään nimenomaan löytämään ratkaisuja kuntien resurssien epätasaiseen jakautumiseen. Uusilla palvelumalleilla pyritään tehostamaan palveluita ja takaamaan niiden riittävyys jatkossakin. Tulokset osoittavat, että tavoitteiden toteutuminen yhdenvertaisuudesta on ehkä osittain nähtävissä, mutta toisaalta on mahdollista, että esimerkiksi ostopalvelumalli myös osittain heikentää palveluiden saatavuutta. Saamiemme tulosten mukaan työntekijät arvioivat, että yksikön perustamisesta koitui kunnille myös taloudellista

etua. Tilanne saattaa muuttua palvelumallien siirtymävaiheiden jälkeen, joten tässä vaiheessa organisaatiomuutosta onkin vielä hankala tehdä aiheesta kovin kauaskantoisia johtopäätöksiä.

6.1.2 Yhteistyön toimivuus yksikön ja kuntien välillä

Kuntien työntekijät toivat selkeästi esiin sekä haastatteluiden ja kyselyn vastauksissa, että yhteistyötä yksikön ja kuntien välillä pidettiin hyvänä. Muun muassa seudullisen kehittämisen nähtiin olevan mielekkäämpää yhdessä. Samaan aikaan tulokset olivat kuitenkin selkeitä myös siitä, että yhteistyötä pitäisi vielä kehittää. Kyselytulokset kertoivat, että ainakin yksikön toimintaan liittyvissä asioissa kuntien kynnys ottaa yhteyttä yksikköön oli korkea. Tämä nousi esiin myös haastatteluissa. Toimivan yhteistyösuhteen muodostuminen vaatii tavoitteellisuutta, panostusta ja vuorovaikutuksellisuutta (Aira 2012, 50. Ruuska 2007, 73). Jotta kuntien kynnystä ottaa yhteyttä yksikköön voitaisiin madaltaa, avoimen vuorovaikutuksen mahdollistaminen olisi tärkeää. Tätä myös haastateltavat toivat esiin.

Haastateltavat kertoivat, että olivat odottaneet fyysistä tutustumista sekä yksikön työntekijöihin, että tiloihin. Koronarajoitusten estäessä fyysisen näkemisen suurin osa yksikön työntekijöistä on jäänyt kunnille tuntemattomiksi. Korona- aika on tuonut omat rajoitteensa vuorovaikutuksen tapoihin, ja tutkimustuloksista kävikin ilmi, että pääasialliset yhteydenpitotavat yksikön ja kuntien välillä ovat sähköpostit, puhelut ja Teams- välitteiset etätapaamiset. Osa kunnista koki varsinkin Teams- välitteiset palaverit "kasvottomiksi". Pienilläkin asioilla voi silti edistää vuorovaikutuksen laatua. Airan (2012) mukaan teknologivälitteisen vuorovaikutuksen onnistumisessa tulisi huomioida erityisesti yhteydenpidon riittävä tiiviys, toistuvuus ja säännöllisyys. (Aira 2012, 144).

Yhteistyötä edistävän vuorovaikutuksen parantamiseksi yhteydenpitoa kuntien ja yksikön välillä tulisi lisätä. Tätä myös haastateltavat toivat esiin. Haastateltavat kertoivat myös, että esimerkiksi yksikön työntekijöihin tutustuminen nettisivuilla olevien kuvien kautta, tai nettikameroiden päällä olo kokouksissa edistäisivät vuorovaikutuksen monipuolisuutta ja voisivat madaltaa kynnystä

yhteydenottoihin, kun työntekijät tulevat keskenään tutuiksi. Toisaalta sähköisessä vuorovaikutuksessa nähtiin myös paljon hyvää ja sen koettiin tuovan yhteydenpitoon joustoa, resurssisäästöjä sekä mahdollisuuden pitää yhteyttä pidemmänkin välimatkan takaa.

Vuorovaikutuksen laatu korostuu erityisesti yhteisessä päätöksenteossa ja yhteisten tavoitteiden eteen toimiessa (Lewis 2006, 169—172). Sekä kyselyn että haastattelun tulokset kertoivat, että erityisesti pienet kunnat kokivat Teams-välitteisissä kuntatapaamisissa jäävänsä isompien kuntien varjoon ja pelkäsivät tapaamisissa tehtyjen päätösten muodostuvan Tampere-keskeiseksi. Osa kunnista koki uhkana myös yksikön eriytymisen kunnista, mikä voisi edistää henkilökohtaisen avun hallinnoinnin painopisteen siirtymistä yksikölle. Varsinkin ennen yksikön perustamista muutamissa kunnissa oli lisäksi esiintynyt ajatusta, että yksikkö vähentäisi kuntien sosiaalityöntekijöiden työtä vieden siitä jotain pois.

Kuten edellä todettiin, yhteistyön rakentuminen edellyttää molemminpuolista luottamusta, ja luottamuksen puutteella sekä varautuneella asenteella on negatiivisia vaikutuksia myös yhteistyön kannalta. Työyhteisössä on voitava luottaa siihen, että kaikki kantavat vastuun yhteisistä asioista. (Katzenbach & Douglas 1993, 109—111.) Vuorovaikutuksen on myös tarkoitus mahdollistaa omien näkemysten ja toisten mielipiteiden kuunteleminen, jotta yhteiset tavoitteet saavutetaan (Kauppila 2005, 24). Kuntien työntekijät kokivat, että aikaa omien mielipiteiden ilmaisemiselle jää kuntatapaamisissa liian vähän, jolloin vuorovaikutus ja sitä kautta myös yhteistyö jäävät vajaaksi.

Kuntatapaamisten pituutta ei varmastikaan voida käytännön syistä venyttää kovin pitkiksi, mutta yksi mahdollisuus kuntien äänen esiin tuomiseksi ja luottamuksellisen yhteistyösuhteen rakentamiseksi voisi olla kuntatapaamisten määrällinen lisääminen. Toisena vaihtoehtona pohdimme, olisiko työntekijöiden ja yksikön väliselle keskustelulle mahdollista järjestää muita ajatusten vaihtoon tarkoitettuja foorumeita, joissa olisi mahdollisuus purkaa ennakkoluuloja, esittää kysymyksiä ja keskustella avoimesti. Toisaalta Vilkin ja kumppaneiden (2011) tutkimuksessa yhteistyön ongelmaksi nousi esiin myös yleinen aikapula: monille palaverille ei tuntunut jäävän aikaa, ja niiden pituudet jäivät lyhyiksi, koska asiakastyötäkin pitää tehdä. (Vilki ym. 2011, 66). Yhteistyön rakentaminen onkin

siis paikoin haastavaa taistelua resursseista, joiden puitteissa kaikki toiminta vaatii priorisointia.

Sekä haastatteluissa että kyselyssä viestinnän ja tiedottamisen haasteina nähtiin pitkät vastausajat ja tiedonkulun katkeaminen etenkin työntekijöiden vaihdostilanteissa. Viestinnän onnistuminen on kuitenkin erittäin keskeistä toimivan yhteistyön rakentumiseksi. Alajärven (2001) mukaan sisäisen viestinnän onnistumista tulisikin tavoitella koko yhteisön voimin, ja Tyry- Salo (2004) lisää viestinnän merkityksen korostuvan, kun useita palveluita siirretään seututasolle. Seudullisen menestyksen lisääntyessä myös yksittäiset kunnat hyötyvät. (Alajärvi ym. 2001, 58. Tyry- Salo 2004, 13, 14.) Tätä olisi hyvä painottaa myös kunnille, jotta luottamus yhteistyöhön sekä sen hyötyihin lisääntyy.

Viestinnän ja tiedottamisen haasteisiin törmäsivät tutkimuksissaan myös Virkki ja kumppanit (2011). Tiedonkulun sujuvuudessa oli ongelmia ja muutoksia koskeva tieto ei saavuttanut työntekijöitä oikea- aikaisesti. Tärkeä huomio tuloksissa oli se, että työntekijät kokivat tietopimontojen aiheuttavan vaikuttamisen mahdollisuuksien menettämistä. (Virkki ym. 2011, 62.) Viestinnän ja tiedottamisen näkeminen vaikuttamisen mahdollistajina onkin tärkeää, jotta myös työntekijöiden ääni saadaan kuuluviin. Tiedon oikea- aikaisen tavoittamisen edistämiseksi työntekijät ehdottivat henkilökohtaisen avun päätöksiin liittyvää tietopakettia, josta erityisesti uudet työntekijät hyötyisivät voidessaan tarkistaa yhteistyöhön liittyviä pelisääntöjä ja sisältöjä. Tällaista tietopakettia varten yksikkö ja kunnat voisivat käydä yhteistä keskustelua viestinnän ja tiedottamisen yhtenäistämiseksi. Työntekijät toivoivat erityisesti yhteisten käsitteiden, kirjausmuotojen sekä palvelua määrittävien seikkojen tarkentamista.

Toimijoita on seudullisten palveluiden verkossa monta, ja haastatteluissa työntekijät kertoivat, että se tuo viestintään epäselvyyttä. Tyry- Salo toteaa (2004) etenkin suurempien hankkeiden yhteydessä olevan tärkeää, että viestintä olisi osa projektien toimintasuunnitelmaa. Tyry- Salo suosittelee suurempiin hankkeisiin erillistä viestintävastaavaa. (Tyry- Salo 2004, 15, 16.) Viestinnän ja tiedonkulun haasteet saattavat selittyä osittain sillä, ettei Sompin (2021) mukaan henkilökohtaisen avun keskuksen projektilla vielä ole erillistä viestintävastaavaa (Somppi 2021). Sellaisen nimeäminen saattaisi kuitenkin edistää

kokonaisviestinnän laatua. Haastateltavat kertoivat, että tiedotusvastuiden jakaminen kunnissa on helpottanut tiedonkulkua.

Viestinnän merkitys korostuu myös organisaatioiden muutostilanteissa. Hyvä viestintä voi toimia motivoinnin ja ymmärryksen lisäämisen välineenä meneillään olevaa muutosta kohtaan. Viestinnän puutteellisuus puolestaan voi ajaa organisaation jopa kriisiin. (Hagerlund & Kaukopuro- Klementti 2013, 36–39.) Jotta työntekijät sitoutuisivat muutokseen, heidän tulee olla selvillä sen syistä ja ymmärtää ne. Muutoksen tavoitteista kertovia viestejä tulee toistaa. (Alenius 2016, 56.) Syventävistä haastatteluista kävi ilmi, että suurin osa kuntien työntekijöistä ei ollut riittävästi perillä yksikön perustamisen syistä. Kysyttäessä yksikön perustamisen taustalla vaikuttavasta sote- uudistuksesta ja siitä, miksi näitä muutoksia tehdään, työntekijöiden vastaukset jakautuivat kahtia. Aktiivisemmin sote- kehittämissä tai esimiesasemassa olleet olivat hyvin perillä muutoksen taustoista, mutta muille sote- ja organisaatiomuutoksen taustat näyttäytyivät sekavana ja epämääräisenä. Soteen ja sen aiheuttamiin muutoksiin suhtauduttiin kriittisesti ja ne nähtiin jopa uhkana omalle työnkuvalle.

Jotta työntekijöiden ymmärrystä ja sitä kautta sitoutumista organisaatiomuutokseen voitaisiin lisätä, olisi tärkeää kiinnittää huomiota muutosviestintään. Onnistuneessa muutosviestinnässä korostuvat edellä mainittujen hyvän vuorovaikutuksen, kasvokkaisen viestinnän sekä viestintäkanavien monipuolisuuden lisäksi tavoitteiden riittävä toistaminen. Myös hyvin laadittu sekä riittävän pitkälle tulevaisuuteen suunniteltu muutosviestintäsuunnitelma edistää muutosviestinnän tehoa. (Hagerlund & Kaukopuro- Klementti 2013, 36–39.)

Kuntien työntekijät kokivat yksikön ja kuntien välisten roolien olleen etenkin palvelumallien siirtymävaiheissa sekavia ja epätietoisuutta aiheuttavia. Työterveyslaitoksen (n.d.) mukaan roolien merkitys korostuu etenkin muutosprosesseissa, jotta yhteistyö ja vuorovaikutus pääsevät muodostumaan toivotulla tavalla. Muutoksessa tarvitaan vahvaa johtajuutta ja vastuuhenkilöitä, joilta saa tarvittaessa tukea ja apua. (Työterveyslaitos n.d.) Erilaiset roolit muodostuvat kuitenkin vuorovaikutuksen seurauksena, ja on luonnollista, että roolijako on vielä yhteistyön alkuvaiheissa hieman epäselvä ja epävarma. Vasta

luottamuksen synnyttyä alkavat roolitkin selkeytymään. (Kopakkala 2005, 106–108.) Myös haastateltavat olivat sitä mieltä, että roolit selkenevät ajan myötä. Keskinäisen luottamuksen ja suhteiden edistämiseksi on kuitenkin tärkeää panostaa vuorovaikutuksen määrään ja laatuun. Tästä koostimme kehitysehdotuksia edellä.

Yhteistyön edistämiseen ja roolien jakautumiseen voidaan poimia ajatuksia myös yhteistoiminnallisuudesta, mikä on kuntien toiminnassa lakisäätteistä (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 2007, 1 §). Yhteistoiminnassa korostuu työnjako, jossa jokaisella toimijalla on osuutensa. (Aira 2012, 18.) Voidaankin nähdä, että yhteistoiminnallisuuden kautta piirtyy kuva aktiivisista työyhteisön toimijoista, joista jokaisella on oma vastuunsa ottaa paikkansa, hoitaa tehtävänsä ja olla edistämässä yhteistä muutosta.

Yhteistoiminta on parhaimmillaan silloin, kun päämäärät ja tavoitteet ovat toimijoille yhteisiä. (Hallamaa 2017, 112). Paul S. ja Heckscher (2006) huomauttavat, että jotta tällaiseen tilanteeseen päästään, yksilöiden myös ymmärtää toistensa tavoitteet. Luottamus perustuu tällöin muutosten ja niiden vaikutusten hyväksymiseen, sekä oman toiminnan vaikutusten ymmärtämiseen suhteessa kokonaisuuteen ja toisten toimintaan. Keskinäinen luottamus syntyy siis tiedon jakamisen kautta. (Paul S. & Heckscher 2006, 42.) Yhteistoiminnan tulisi olla työyhteisössä tavoitteellista ja suunnitelmallista toimintaa, jota tukevat erilaiset rakenteet, prosessit ja hyvä johtaminen. (Hallamaa 2017, 114. Lahdes & Ryyänen 2015, 10.)

Kyselyn ja haastatteluiden tulosten loppupäätelminä voidaan todeta, että keskinäisen yhteistyön sekä vuorovaikutuksen edistäminen on tärkeää suurempien organisaatiomuutosten tavoitteiden toteutumiseksi. Luottamuksellisen ja avoimen työilmapiirin rakentamiseen tarvitaan monipuolista, sujuvaa viestintää, vaikutusmahdollisuuksia sekä koko työyhteisön aktiivista toimijuutta. Muutokset tarvitsevat edetäkseen myös aikaa. On tärkeää, että henkilöstöllä olisi aikaa sisäistää muutoksen syyt sopeutuakseen niihin. Yhteisten tavoitteiden tulee olla kaikkien tiedossa ja ymmärrettyjä, jotta niihin voi sitoutua. Näin edistetään osaltaan myös suurempia yhteiskunnallisia tavoitteita, kuten sote- uusituksen eteenpäin menemistä ja sitä kautta ratkaisuja tulevaisuuden

ongelmiin. Alla olevaan kuvioon (kuvio 8.) olemme koonneet tutkimuksemme pohjalta organisaatiomuutoksen tavoitteita edistävät tekijät.



KUVIO 8. Organisaatiomuutoksen tavoitteita edistävät tekijät.

6.2 Kehittämisehdotukset

Tähän kappaleeseen olemme koostaneet työntekijöiltä esiin nousseita kehitysehdotuksia ja kokosimme niitä taulukkoon (Kuvio 9). Yksi kuntien työntekijöitä askarruttanut asia oli se, ettei heillä ollut tietoa yksikön työntekijöiden erityisosaamisesta. Tähän ehdotettiin konkreettista ratkaisua esimerkiksi nettisivuilla olevasta työntekijälistasta, johon olisi koottuna yksikön työntekijöiden nimet, kuvat, yhteystiedot ja työntekijän erityisosaamisalue. Tämä edistäisi myös yksikön työntekijöiden tutuksi tulemistä sekä suorien yhteydenottojen helpottumista. Lisäksi toivottiin “kuumalinjaa”, yksikön ja kuntien välille, jolla kunnat saisivat tarvittaessa kiireellisestikin kiinni heidän tarpeidensa mukaisen osaajan.

Henkilökohtaisen avun päätöksiin liittyvää tietopaketti kunnille voisi työntekijöiden mukaan helpottaa erityisesti uusien työntekijöiden oikea- aikaista tiedonsaantia. Tätä tietopakettia varten yksikkö voisi tarkentaa yhdessä kuntien kanssa yhteisiä käsitteitä, kirjausmuotoja sekä palvelua määrittäviä seikkoja. Näin edistettäisiin

myös yhteisen viestinnän sekä tiedottamiseen yhtenäisyyttä. Myös vammaispalveluiden käsikirjan tiivistämistä toivottiin, jotta se olisi selkeämpi asiakkaille.

Kunnissa pohdittiin lisäksi yksikön henkilökunnan riittävyyttä. Kunnat toivoivat yksikköön lisää henkilökuntaa, jotta työntekijöiden saatavuus ja tavoitettavuus paranisivat. Tämä nousi esille erityisesti puhuttaessa viestinnästä, yhteydenpidosta ja sähköpostien vastausajoista. Yksikön palveluihin kuntien tueksi toivottiin toimintaterapeutin lisäksi myös muita erityistyöntekijöitä, kuten esimerkiksi lääkäriä. Kunnat kustantavat yksikön toiminnan, joten näiden kehitysehdotuksen toteutuminen vaatisi yksikön toiminnalle varattua lisäbudjettia kunnilta. Pienemmät kunnat toivoivat työntekijäpankin kehittämistä, jotta avustajien saaminen pienemmällä paikkakunnilla helpottuisi.

Kuntien työntekijät toivat esille, että he kaipaisivat yksiköltä enemmän selkeyttä ja tarkkuutta esimerkiksi tuntiylitysten ilmoittamisessa. Tähän saattaisi olla ratkaisuna ehdotus siitä, että kunnilla olisi pääsy yksikön käyttämään palkanlaskuohjelma Oimaan, jotta he pystyisivät näkemään asiakkaidensa tuntilistoja ja työsopimuksia. Tämän kehittämisidean takana oli vähentää sekä kuntien että yksikön työtä, kun työntekijöiden ei tarvitsisi kysyä asiakastietoja yksiköltä erikseen. Näin kunnan työntekijät pääsisivät näkemään mahdolliset tuntiylitykset, eri avustajien määrän sekä tarkistamaan, toimiiko avustajana lähiomainen. Kunnissa on pitkältä ajalta kertynyttä asiantuntijuutta asiakkaista ja heidän avustajistaan, joten työntekijät tunnistaisivat helpommin tilanteita, joissa lähiomaisen palkkaaminen avustajaksi on perusteetonta. Jotta näihin tilanteisiin voitaisiin tehokkaammin puuttua, olisi tärkeää, että kuntien työntekijöillä olisi näkyvyys Oima- ohjelmaan. Näin säästettäisiin mahdollisesti myös kuntien resursseja. Kunnat toivoivat myös saavansa tietoa siitä, kuinka paljon ja missä asioissa asiakkaat ovat yhteydessä yksikköön.

Yhteiset kuukausipalaverit ovat sujuneet jo pitkään etäyhteyksien avulla. Kunnista nousi kehittämisideana esille, että palavereissa voitaisiin pitää nettikameroita päällä. Tämä edistäisi kuntien ja yksikön työntekijöiden nimien ja kasvojen yhdistämistä sekä yhteistä tutustumista. Kuukausipalavereista puhuttaessa kävi myös ilmi, että kunnat toivoisivat enemmän tilaa sekä aikaa

asioiden käsittelyyn. Tämä voisi toteutua esimerkiksi yhteisten palaverien määrää lisäämällä tai kehittämällä muita yhteisiä foorumeita. Olisi tärkeää, että kaikkien kuntien mielipiteet kerettäisiin huomioimaan tasapuolisesti ja näin edistettäisi myös kuntien tasavertaisia vaikutusmahdollisuuksia. Työntekijät toivoivat myös, että yksikkö voisi toimia kuntien välillä koordinaattorina edistäen kuntien välistä yhteistyötä.

Tutkimusta tehdessämme ja tuloksia analysoidessamme totesimme, että suurin osa kehittämissuhteista kohdistuu yksikön ja kuntien väliseen viestintään. Tutkimusprosessin aikana selvisi, että henkilökohtaisen avun keskuksen projektilla vielä ole erillistä viestintävastaavaa (Somppi 2021). Viestintävastaavan nimeäminen, mikäli se resurssien puitteissa on mahdollista, saattaisi edistää kokonaisviestinnän laatua.



KUVIO 9. Kunnista esiin nousseet kehittämissuhteet.

7 POHDINTA

7.1 Tutkimuksen luottavuus ja eettisyys

Opinnäytetyömme sisälsi laadullisen ja määrällisen tutkimuksen. Monipuolisen aineiston kerääminen lisää Syrjälän ja kumppaneiden (1995) mukaan tutkimukseen ja tulkintaan luotettavuutta. (Syrjälä ym. 1995, 87,88.) Lisäksi kahta menetelmää käyttämällä voidaan välttää yhden menetelmän tuottamia mahdollisia systemaattisia virheitä ja vahvistaa saatuja tutkimustuloksia. Eri menetelmiä hyödyntäessä vaarana voi tosin olla tutkimustulosten ristiriitaisuus, mikä voi johtua esimerkiksi virhetulkinnoista tai mittarien heikkoudesta. (Kananen 2011, 125.) Kyselyn ja haastattelun tulokset täydensivät toisiaan ja olivat linjassa keskenään. Näin ollen voidaan sanoa, että kahden menetelmän käyttö toimi tutkimuksessamme hyvin ja palveli tarkoitustaan monipuolisen tiedon hankinnassa.

Heikkilän (2005) mukaan on keskeistä huolehtia vastaajien anonymiteetin säilyttämisestä ja tietoturva sekä huomioida sähköisiä viestintäkanavia käytettäessä, ettei tieto vastaajien osallistumisesta pääse väriin käsiin (Heikkilä 2005, 18). Pidimme työssämme tärkeänä, etteivät tutkittavien paikkakunnat tai ammattinimikkeet tule esille, ja ettei kyselyyn vastanneita tai haastattelussa olleita henkilöitä voi tunnistaa. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista ja saatekirjeessä kerrottiin tiedon käyttötarkoituksesta sekä anonymiteetin säilyttämisestä. Kyselylinkki lähetettiin sähköpostin välityksellä yhteyshenkilömme toimesta kaikkien Pirkanmaan kuntien vammaispalvelun yhteyshenkilöille. Linkin vastaanottajat pystyivät sähköpostilistalta katsomaan, kenelle sähköposti on lähetetty. Tarkoituksena oli, että viesti lähtisi yhteyshenkilöiden kautta kaikille työntekijöille. Emme kuitenkaan voi olla täysin varmoja siitä, lähettivätkö yhteyshenkilöt kyselyn eteenpäin. Näin saatoimme menettää mahdollisia vastauksia ja myös vastaajien tietoturva vaarantui. Tutkimuksen edetessä pohdimme, olisiko tietoturva ja vastausmahdollisuudet voitu ottaa paremmin huomioon esimerkiksi lähettämällä linkit sähköpostitse yksitellen jokaiselle työntekijälle.

Riskinä määrällisessä tutkimuksessa on, että vastauksista tehdään vääriä tulkintoja. (Heikkilä 2005, 16.) Toisaalta taas esimerkiksi suljettujen kysymysten käyttäminen helpottaa vastauksien tulkintaa. (Vilka 2015, 30.) Kyselyssä oli suurin osa suljettuja kysymyksiä ja vain 2 avointa vastausta. Avointen vastausten puolella jätimme pois yhden vastauksen, jota emme kyenneet tulkitsemaan.

Tulosten luotettavuuden kannalta on ratkaisevassa asemassa se, miten hyvin tutkittavilta saadaan tietoa ja miten kattavasti kyselyyn vastataan. Nettilomakkeiden valvominen on hankalaa, sillä samaan kyselyyn voi sama henkilö vastata useampaan kertaan. (Heikkilä 2005, 18.) Kaikki vastaajat eivät vastanneet kaikkiin kyselyn kysymyksiin. Avoimiin kysymyksiin saimme sekä hyvin lyhyitä, että pitkiä vastauksia. Kysymyksenasettelu oli kuitenkin mielestämme hyvä, koska vastaukset pyydettiin esimerkiksi perustelevaan.

Kyselytulosten tulkintaa ja luotettavaa arviointia vaikeutti kaikkein eniten vastausten vähäinen määrä eli niin sanottu tutkimuksen kato, jolla tarkoitetaan puuttuvien tietojen määrää (Vilka 2015, 107). Kyselystä saadun vastausmäärän perusteella voimme päätellä, että tutkimuksessamme esiintyy katoa. Edellä pohdimme syitä sille, miksi saimme vastauksia niin vähän. Tuloksista käy lisäksi ilmi, että joistakin kunnista emme saaneet vastauksia ollenkaan. Tämä saattaa ehkä johtua siitä, että kysely ei jostain syystä (esimerkiksi tiedonvälityskatkon vuoksi) saavuttanut kuntaa. Toisaalta haastatteluissa nousi esille, että vuodenvaihte on ollut uusien palvelumallien opetteluun vuoksi kiireistä aikaa kunnissa. Näin ollen on mahdollista, että kato on ollut systemaattista kunnissa, joissa on ollut meneillään jokin paljon resursseja vaativa siirtymävaihe. Toisaalta kadon syiden tutkiminen kovin tarkasti on hankalaa, koska kyselymme lähetettiin kohderyhmälle sähköpostitse, emmekä näin ole voineet järjestelmällisesti merkitä koodeilla, keille kysely on lähetetty ja ketkä kyselyyn ovat vastanneet.

Tutkimushenkilöiden altistaminen mahdollisille riskeille on Remeksen ym. mukaan tiedostettava, ja huomioitava tarkasti informoinnissa (Hirsijärvi, Remes ym. 2015, 24). Internetin kautta tehtävä zef- kysely suoritettiin suljettuna ja suojattuna kaupungin lisenssin alla. Korona- epidemian aiheuttamat terveysriskit huomioitiin järjestämällä haastattelut etäyhteyden avulla luotettavalla alustalla Zoom- palvelimen kautta.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi kiteytyy Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan siihen, että tutkija itse huomioi oman subjektiivisuutensa. Tämä johtuu siitä, että laadullinen tutkimus sisältää paljon määrällistä tutkimusta enemmän tutkijan omaa pohdintaa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida esimerkiksi sisäisen ja ulkoisen validiteetin käsitteiden avulla. Sisäisen validiteetin perusteella tarkastellaan sopusointua sekä loogisuutta teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen välillä. Ulkoisella validiteetilla puolestaan määritetään pätevyyttä tutkimusaineiston sekä tutkimuksessa tehtyjen johtopäätösten sekä tulkintojen välillä. (Eskola & Suoranta 1998, 208, 213.) Laadullisen aineiston käsittelyssä pyrimme huomioimaan käsitystemme ja johtopäätöksiemme subjektiivisuuden. Mikäli koimme, ettemme ymmärtäneet haastateltavien kertomaa, lähetimme heille tarkentavia kysymyksiä. Tutkimusaineiston ja johtopäätösten välillä pyrimme punnitsemaan huolella, mitä johtopäätöksiä tuloksista voidaan vetää ja kuinka yleistettävissä tulokset ovat.

Tärkeitä käsitteitä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa ovat myös aineiston riittävyys sekä analyysin kattavuus. Kattavuudella pyritään tässä selvittämään sitä, onko tulkinnat poimittu aineistosta riittävällä tarkkuudella. (Eskola & Suoranta 1998, 215.) Tässä huomasimme, kuinka tärkeää olisi ollut saada useampi haastateltava sekä kysyä enemmän täydentäviä kysymyksiä riittävän tarkkojen vastauksien saamiseksi. Aineistoa oli kuitenkin kaksivaiheisen tutkimusprosessin vuoksi paljon, joten analyysiprosessissa painotimme vain tutkimuskysymystemme kannalta tärkeimpiä asioita.

Huomasimme haastatteluita litteroidessa, kuinka tärkeää on huomioida tutkijan kielenkäyttö haastattelutilanteessa. Selkeät kysymykset tuottavat parempia vastauksia, koska silloin haastateltavan ei tarvitse epäröidä kysymysten sisältöä. Huomasimme myös, että haastattelun aikana keskityimme omin kysymyksiimme ja vastauksiimme, jolloin jätimme kysymättä tärkeitä täydentäviä kysymyksiä. Tällä oli vaikutusta siihen, ettemme saaneet kerättyä tietoa niin tarkasti kuin halusimme.

Myös laadullista aineistoa käsiteltäessä on tärkeää kiinnittää huomiota anonymiteettiin ja tutkittavien suojelemiseen (Heikkilä 2005, 18).

Haastatteluäänitteet sekä litteroitu materiaali hävitettiin asianmukaisesti aineiston analyysivaiheen jälkeen. Myös kyselystä saamamme raakatulokset poistettiin kaikilta laitteilta sekä sähköposteista heti kun se oli tutkimustamme tehdessä mahdollista.

Tutkimus julkaistaan Henkilökohtaisen avun yksikön virallisille Tampereen kaupungin ylläpitämille nettisivuille, jossa se on julkisesti nähtävillä tutkimuksen avoimuuden periaatteiden mukaisesti (Vilka 2015, 49, 50). Tutkimuksen julkaisemisesta tiedotetaan henkilökohtaisen avun yksikköön sekä kuntiin sähköpostitse. Tällä turvataan myös tutkimuksen jatkuvuutta sekä vaikuttavuutta, sillä yksi keskeinen tutkimuksemme lähtökohta on esitellä mahdollisia kehityskohteita yksikön ja kunnan välisessä yhteistyössä (Vilka 2015, 50).

7.2 Jatkotutkimusaiheita

Keskityimme tutkimuksessamme Pirkanmaan vammaispalvelutoimistojen työntekijöiden näkökulmaan ja kokemuksiin henkilökohtaisen avun yksiköstä. Jouduimme rajaamaan tutkimustulosten tarkastelun yhteydessä asiakasnäkökulman pois, sillä sen käsittely olisi laajentanut tutkimusta huomattavasti. Haastattelujen aikana nousi esille kuntien työntekijöiden toive saada kuulla myös asiakkaiden näkökulma henkilökohtaisen avun yksikön perustamisesta ja toiminnan käynnistymisestä. Ymmärsimme jo tutkimuksen alkuvaiheissa, että myös yksikkö olisi kiinnostunut asiakasnäkökulmasta. Palvelurakennemuutos on varmasti koskettanut myös asiakkaita ja haastatteluissa kävikin ilmi, että muutosvaiheet ovat näyttäytyneet asiakkaille päin paikoin sekavina. Olisikin siis mielenkiintoista kuulla, miten asiakkaat ovat muutoksen kokeneet ja kerätä heiltä palautetta toiminnan kehittämiseksi.

Haastatteluissa nousi esille myös pienten kuntien huoli henkilökohtaisten avustajien riittävydestä. Vakkurin ym. (2010) mukaan monilla pienillä kunnilla Suomessa on se tilanne, etteivät ne pysty järjestämään riittäviä palveluita käytettävissä olevilla voimavaroillaan ja syntyy niin sanottuja ”palveluaukkoja”, joissa kuntalaisten tarpeet ja olemassa olevat palvelut eivät kohtaa. (Vakkuri ym. 2010.) Tähän ongelmaan kunta- ja palvelurakennemuutos, jota myös

henkilökohtaisen avun yksikkö vie eteenpäin, pyrkii toiminnallaan vastaamaan. Haastatteluissa kuntien työntekijät toivoivat ostopalvelu- ja palvelusetelmalleista helpotusta avustajapulaan. Olisi mielenkiintoista tutkia, onko kuntien resurssipula helpottanut uusien palvelumallien myötä ja minkälaista muutosta mallien käyttöönotto on palveluihin tuonut, etenkin siirtymävaiheiden jälkeen.

Jatkotutkimusta voisi tietenkin tehdä myös siitä, miten yksikön työntekijät ovat kokeneet yhteistyön kuntien kanssa, ja miten he vastaisivat tässä tutkimuksessa esitettyihin tutkimustuloksiin. Yksikön perustaminen, toiminnan aloittaminen ja isojen muutosten läpivienti nopealla aikataululla ovat varmasti vaatineet paljon yksikön henkilökunnalta yhteistyön toisena osapuolena. Heidän kokemuksensa esiin tuominen täydentäisi varmasti meidän tutkimuksemme luomaa kuvaa yksikön perustamisvaiheista.

7.3 Lopuksi

Opinnäytetyön tekeminen oli monivaiheinen ja paljon pitkäjänteisyyttä vaativa prosessi. Aihe oli monipuolinen ja mielenkiintoinen, mutta toisaalta myös melko vaativa. Vammaispalveluiden kenttä oli molemmille ennestään tuntematon ja kesti pitkään hahmottaa olemassa olevia palveluita ja yksikön roolia sekä palveluissa meneillään olevia muutoksia. Tutkimuksemme kokonaisuus oli lisäksi laaja ja kahden tutkimusmenetelmän hallinta sekä yhdistäminen toivat työskentelyyn haasteita. Tutkimuksessa oli monta osapuolta: keskus, yksikkö ja kunnat. Pilkoimme ja avasimme asiat työssämme yksityiskohtaisesti, jotta ymmärtäisimme, mitä tutkimme ja miten. Toisaalta toivomme, että tämä helpottaisi myös lukijoita hahmottamaan aihetta paremmin.

Oman haasteensa työskentelylle toi myös korona-aika rajoitteineen. Lähteiden etsiminen oli välillä todella haastavaa kirjastojen ollessa kiinni tai lainausten toimiessa varauksilla. Teimme kirjoitustyötä pääasiassa etäyhteyksien avulla, mikä toisaalta toi myös joustavuutta aikatauluihin, mutta myös aiheutti omat haasteensa. Myös haastatteluiden pitäminen etänä sujui kätevämmiin ja aikaa sekä kulkemisia säästy, kun pystyimme hyödyntämään etäpalvelimia.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut myös opettavainen prosessi. Yksikön ja kuntien toimintaan sekä sote- uudistukseen tutustuminen on auttanut ymmärtämään yhteiskuntamme rakenteita ja toimintaa. On ollut lisäksi mielenkiintoista päästä kokeilemaan eri tutkimusmenetelmiä ja harjoittelemaan tieteen tekemistä. Opiskelun, työn ja perheen yhdistäminen on opettanut priorisoimaan aikatauluja ja arvostamaan läheisiltä saatua tukea.

Tutkimuksemme osoitti, että Pirkanmaan vammaispalvelujen työntekijät ovat kokeneet isoja muutoksia henkilökohtaisen avun yksikön perustamisen myötä. Yhteistyön merkitys muutostilanteissa korostui, minkä voidaan katsoa olevan tärkeä tutkimustulos tulevaisuuden kannalta. Monitoimijaiseen yhteistyöhön panostaminen on tärkeää myös keskuksen tulevaisuudessa, kun henkilökohtaisen avun keskus laajenee käsittämään omaishoidon palvelut. Toimijoiden lisääntyessä myös tarve viestinnälle, vuorovaikutukselle sekä niiden uusille sovelluksille kasvaa.

Onkin mielenkiintoista nähdä, minkälaisia vaikutuksia korona- ajalla on tulevaisuuden työyhteisöjen viestintään ja yhteistyöhön. Tulevaisuuden kuntaviestintäfoorumilla painotettiin vuonna 2018 viestintävälineiden ominaisuuksien tehokasta käyttöä sekä rohkeutta, ideointia ja kokeilua uusien viestintäkeinojen löytämiseksi. Tärkeimpänä viestinnän sisältönä korostettiin kuitenkin aitoa kohtaamista ja vuorovaikutusta ja todettiin, että henkilökohtaista kohtaamista ja ihmisen läsnäoloa on vaikea korvata. (Tulevaisuuden viestintä ei ole vain tekniikkaa 2018.) Nämä näkemykset ovat ajankohtaisia varmasti niin korona-ajassa kuin sen jälkeenkin. Paras yhteistyö rakentuu aidolle vuorovaikutukselle, jossa tarvitaan myös fyysistä kohtaamista ja läsnäoloa. Kuitenkin jo pienillä teoilla, kuten esimerkiksi kameroiden päällä pitämällä, voidaan edistää vuorovaikutuksen laatua ja inhimillisyyttä myös etäajassa.

Sote- uudistus tulee muuttamaan tulevaisuudessa yhä useamman kunnan palvelurakenteita. Jotta muutosten vaikutuksista ja suunnasta pysytään perillä, on tärkeää tehdä muutosta koskevaa tutkimusta ja tuoda esiin muutosta toteuttavien kuntien ääntä, jotta se tulee näkyväksi myös päättäjille. Tiiviissä yhteistyössä kentän kanssa kehittäminen sekä vaikuttaminen voivat

parhaimmillaan tapahtua molempiin suuntiin ja edistää yhteisten muutoksien etenemistä.

LÄHTEET

Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö: Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja.

Alajärvi, K., Herno, L., Koskinen, H. & Yrttiaho, L. 2001. Työelämän viestintä. 4.–5. painos. Helsinki: WSOY.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Alenius, A. 2016. Kuntaviestinnän opas. Ohjeet kunnan ja kuntapalveluja tuottavan yhteisön viestintään ja markkinointiin. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Brask, A-M. 2013. ”Iloinen naine soitta ja kysyy voinko ottaa keikan, se riittää saamaan mut iloiseksi” – tyytyväisyyskysely Avustajakeskuksen vapaaehtoisavustajille. Sosiaalialan koulutusohjelma. Turun ammattikorkeakoulu.

Cook, J. 2015. Sitran trendit: Voimaantuvat yhteisöt haastavat vanhat instituutiot. Sitra. Helsinki. Julkaistu 11.3.2015 <https://www.sitra.fi/artikkelit/sitran-trendit-voimaantuvat-yhteisot-haastavatvanhat-instituutiot/>

Denning, P.J. & Yaholkovsky, P. 2008. Getting to “We”. Solidarity, not software, generates collaboration. Luettu 21.3.2021. Communications of the Acm, 51(4), 19–24. <http://denninginstitute.com/pjd/PUBS/CACMcols/cacmApr08.pdf>

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J., Lätti, J., & Pastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, R. (Toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 5.painos. Jyväskylä: PS- kustannus. Luettu 24.9.2020. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524515160>

Gardner, H.K. 2017. Smart Collaboration: How Professionals and Their Firms Succeed by Breaking Down Silos. Boston: Harvard Business Review Press.

Haapala, S., 2017. Vuorovaikutus työpaikalla I: rooli, työsuhteen kehittyminen. Luettu 15.3.2021. <https://slideplayer.fi/slide/13237710/>

Hagerlund, T. & Kaukopuro- Klementti, H. (toim.) 2013. Työyhteisö viestii jotta olisi olemassa. Kunta- alan työyhteisöviestinnän opas. Helsinki: Kuntaliitto.

Halevi, D., 2017. Group Dynamics for Teams. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.

Hallamaa, J. 2017. Yhdessä toimimisen etiikka. Helsinki: Gaudeamus.

Harra, T. 2014. Terapeuttinen yhteistoiminta. Asiakkaan osallistumisen mahdollistaminen toimintaterapiassa. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Lapin yliopisto. Väitöskirja.

Heikkilä, T. 2005. Tilastollinen tutkimus. 5–6 painos. Helsinki: Edita Prima Oy

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uud. p. Helsinki: Edita Publishing Oy.
<http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

Henkilökohtaisen avun järjestämistavat. 2020. Luettu 4.5.2021. Päivitetty 23.11.2020.

<https://thl.fi/fi/web/vammaispalvelujen-kasikirja/oikeuskaytanta/henkilokohtainen-apu/henkilokohtaisen-avun-jarjestamistavat>

Henkilökohtaisen avun keskuksia muissa maakunnissa n.d. Tampereen kaupunki: Luentodiat.

Heinonen, M. (Toim.) 2009. Kohti yhdenmukaista käytäntöä. Avun Keskusten toimintamalli. Helsinki: TyyliPaino. Luettu 19.2.2021.
<https://docplayer.fi/3453454-Henkilokohtaisen-avun-keskusten-toimintamalli.html>

Heinämäki, L. 2014. Palvelut muutoksessa. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen laajemmille palvelujen järjestämialueille siirryttäessä. Työpöytäkirja 2/2014. Luettu 6.5.2021. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL).
https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114825/URN_ISBN_978-952-302-107-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. 20. painos. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1988. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi – Miten tiimi kasvaa vastuuseen? Helsinki: Edita Prima Oy

Isoherranen, K. 2005. Moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY

Isoherranen, K. 2008. Enemmän yhdessä – moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit OY

Isotaulus P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Alma Talent. Helsinki.

Jalonen, M. 2009. Henkilökohtaisen avun keskuksen perustaminen Satakuntaan: Työnantajien tarpeet ja toiveet. Kuntoutusohjauksen ja -suunnittelun koulutusohjelma. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Juholin, E. 2007. Työelämän muutos haastaa työyhteisöviestinnän ajatusmallit. Tiedotustutkimus 2/2007. 30 (2), 4–16.

Kananen, J. 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Katzenbach, Jon R., and Douglas K. Smith. 1993. *The Wisdom of Teams : Creating the High-Performance Organization* . Repr. London: McGraw-Hill.

Kauppila, R. 2005. Vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot: vuorovaikutusopas opettajille ja opiskelijoille. Jyväskylä: PS-kustannus, 2005.

KIKO- prosessikoulutus. 2017. Kitkaton kommunikointi on avainasemassa organisaation toiminnassa! 2016 materiaali. Oulu: Oulun yliopisto.

Kyllönen, M. 2020. Pirkanmaan omais- ja perhehoidon sekä henkilökohtaisen avun keskus on tukena arjessa. Julkaistu 19.5.2020. Luettu 19.2.2021. https://www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/ajankohtaista/artikkelit/2020/05/19052020_1.html

Kokko, S., Heinämäki, L., Tynkkynen L-K., Haverinen R., Kaskisaari M., Muuri, A., Pekurinen, M. & Tammelin, M. 2009. Kunta- ja palvelurakennemuutoksen toteutuminen. Kuntakysely sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestämisestä ja tuottamisesta. Luettu 22.2.2021. Raportti 36/2009. Helsinki: THL. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80033/eaf43d23-6dd0-4e42-b4f6-5b8243c3386e.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kopakkala, A., 2005. Porukka, jengi, tiimi: ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista 3.4.1987/380.

Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 13.4.2007/449.

Lahdes, T. & Ryyänen, A. 2015. Yhteistoiminta ja luottamus. Tositarinoita hyvästä yhteistoiminnasta 2. Turku: Solar Solutions Oy.

Lewis, L.K. 2006. Chapter 5: Collaborative Interaction: Review of Communication Scholarship and a Research Agenda. *Communication Yearbook*, vol. 30, no. 1, pp. Luettu: 22.9.2020 <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/23808985.2006.11679058?need-Access=true>

Luborsky, L. B., Barret, M. S. (2006) What else materially influences what is represented and published as evidence? Teoksessa Norcross, J. C., Beutler, L. E. & Levant, R. F. (Toim.) *Evidence-based practices in mental health: Debates and dialogues on fundamental questions*. (s.257-267). Washington, D.C.: American Psychological Association.

Metsämuuronen, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia- sarja 4. 2.painos. Helsinki: Methelp Ky.

Miettunen, N & Antikainen, M. 2018. Monitoimijaisen arvioinnin ja työskentelyn kehittäminen. Luettu: 5.5.2021 https://lapepirkanmaa.fi/wp-content/uploads/2018/11/Pekevalmennus_Monitoimijainen.pdf

Mikä sote- uudistus? n.d. Luettu 3.3.2021. <https://soteuudistus.fi/mika-sote-uudistus>

Mönkkönen, K. (2007). Vuorovaikutus; dialoginen asiakastyö. Helsinki: Edita Prima Oy.

Somppi, K. Projektipäällikkö 2020. Opinnäytetyöstä. Sähköpostiviesti. katariina.somppi@tampere.fi. Luettu 21.3.2021.

Parikka, T., Nykänen, R., Kiiski M., Kuhalainen, A., Köykkä L., Kärnä, T., Lehtonen S., Salminen, T. & Vuorela, S. 2019. Tulevaisuuden vammaispalvelut. Ammattitaitoa ja asiakkaan osallisuutta vahvistamassa Pirkanmaalla. 5/2019. Luettu 2.3.2021. Vammaispalveluiden raportti.

Paul, S. A., & Heckscher, C. 2006. Towards Collaborative Community. Teoksessa Paul, S. A., & Heckscher, C. (ed.) The Firm as a Collaborative Community – Reconstructing Trust in the Knowledge Economy. New York: Oxford.

Pirkanmaan omais- ja perhehoidon sekä henkilökohtaisen avun keskus, n.d. Luettu 19.2.2021. <https://www.tampere.fi/sosiaali-ja-terveyspalvelut/hop.html>

Rehunen, A., Reissell, E., Honkatukia, J., Tiitu, M., & Pekurinen M. 2016. Sosiaali- ja terveyspalvelujen tarpeen, käytön ja tuottamisen alueelliset muutokset ja tulevaisuuden vaihtoehdot. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 41/2016.

Seppänen-Järvelä, R & Juvonen-Posti, P. 2016. Kohti syvempää tulkintaa: kokemuksia monimenetelmällisestä tutkimuksesta. Luettu: 18.5.2021 <https://tutkimusblogi.kela.fi/arkisto/2995>

Sipiläinen, P. 2020. Suullinen tiedonanto 3.12.2020. Tampere.

Syrjälä, L. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä

Särkkä, N. 2013. Asiakastyytyväisyystutkimus. Honkalampi-säätiö Avustajakeskus. Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma. Savonia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Talvio, M. & Klemola, U. 2017. Toimiva vuorovaikutus. PS –Kustannus. Bookwell Digital. Juva.

Tulevaisuuden viestintä ei ole vain tekniikkaa. 2018. Tulevaisuusfoorumin viestintätyöpaja 10.4.2018. Luettu 9.5.2021. Kuntaliitto. <https://www.kuntaliitto.fi/ajankohtaista/2018/tulevaisuuden-viestinta-ei-ole-vain-tekniikkaa>

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

Tyry- Salo, S. (toim.) 2004. Kunnan viestintä. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Työterveyslaitos n.d. Roolit ja vastuut organisaatiomuutoksessa. Luettu: 15.3.2021. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/roolit-ja-vastuut-organisaatiomuutoksessa/>

Viestinnän tehtävät. n.d. Luettu 14.3.2021. <https://www.soste.fi/jarjestoopas/viestinnan-tehtavat/>

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

Virkki, T., Vartiainen A., Kettunen P. & Heinämäki, L. 2011. Sosiaalipalvelut muutoksessa. Kuntalaisten ja henkilöstön näkemyksiä Paras-uudistuksesta. Raportti 56. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Elektroninen aineisto. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL). <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80270/a2654dbd-67e5-4b1a-9f4b-cccc5cd17ada.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Yhteistoimintasopimus. 2020. Pirkanmaan henkilökohtaisen avun yksikön toiminnan järjestäminen yhteistoimintana 1.1.2020 alkaen. Tampere: Tampereen kaupunki.

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

1. Missä kunnassa / yhteistoiminta-alueella työskentelet?

- Akaa-Urjala
- Hämeenkyrö
- Ikaalinen
- Kangasala-Pälkäne
- Lempäälä
- Mänttä-Vilppula-Juupajoki
- Nokia
-

SEURAAVA

2. Kuinka usein Henkilökohtaisen avun yksikön toiminta näkyy työssäsi?

- Päivittäin
- Viikottain
- Kuukausittain
- Harvemmin

SEURAAVA

3. Kuinka usein olet yhteydessä Henkilökohtaisen avun yksikköön yksikön toimintaan liittyvissä asioissa?

- Päivittäin
- Viikottain
- Kuukausittain
- Harvemmin

SEURAAVA

4. Kuinka usein olet yhteydessä Henkilökohtaisen avun yksikköön asiakkaisiin liittyvissä asioissa?

- Päivittäin
- Viikottain
- Kuukausittain
- Harvemmin

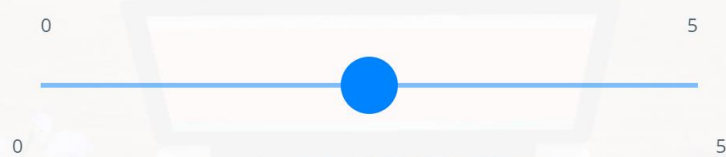
SEURAAVA

5. Kuinka usein ohjaat asiakkaita olemaan yhteydessä Henkilökohtaisen avun yksikköön?

- Päivittäin
- Viikottain
- Kuukausittain
- Harvemmin

SEURAAVA

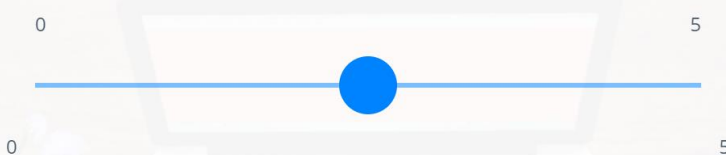
6. Miten kunnan työntekijänä olet kokenut
Henkilökohtaisen avun yksikön perustamisen?



KOKEMUKSENI YKSIKÖN PERUSTAMISESTA

SEURAAVA

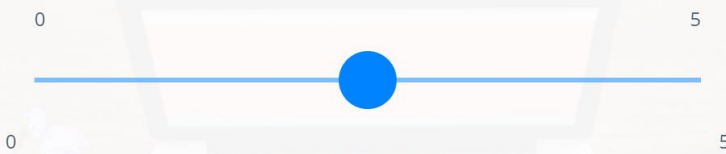
7. Miten kunnan työntekijänä olet kokenut yhteistyön
henkilökohtaisen avun yksikön kanssa?



KOKEMUKSENI YHTEISTYÖSTÄ

SEURAAVA

8. Ovatko roolit Henkilökohtaisen avun yksikön ja
kunnan välillä selkeät?



ROOLIEN SELKEYS

SEURAAVA

9. Miten mielestäsi Henkilökohtaisen avun yksikön toiminta on lähtenyt käyntiin kokonaisuudessaan?



SEURAAVA

10. Onko henkilökohtaiseen apuun liittyvä työmääräsi vähentynyt, lisääntynyt vai pysynyt samana Henkilökohtaisen avun yksikön aloittamisen jälkeen?

- Vähentynyt
- Lisääntynyt
- Pysynyt samana
- En osaa sanoa

SEURAAVA

11. Perustele vastauksesi liittyen työmääräsi muutokseen tai samana pysymiseen Henkilökohtaisen avun yksikön perustamisen jälkeen.

SEURAAVA

12. Pitäisikö Henkilökohtaisen avun yksikön ja vammaispalveluiden yhteistoimintaa kehittää?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

SEURAAVA

13. Koetko, että vammaispalveluiden asiakkaat ymmärtävät mistä henkilökohtaisen avun yksikössä (muutoksessa) on kyse?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

SEURAAVA

14. Ovatko asiakkaat kuntaan yhteydessä kysyäkseen henkilökohtaisen avun yksikön toiminnasta? Kuinka usein?

- Päivittäin
- Viikottain
- Kuukausittain
- Harvemmin

SEURAAVA

15. Miten koet Henkilökohtaisen avun yksikön toiminnan lähteneen käyntiin? Voit kertoa kokemuksiasi yleisesti. Erityisesti toivomme lisäksi kommentteja yhteistyön sujumisesta Henkilökohtaisen avun yksikön kanssa ja yhteistyön kehittämisestä vammaispalveluiden kanssa.

VALMIS

Liite 2. Kyselyn saatekirje

Hei!

Olemme kaksi kolmannen vuoden sosionomiopiskelijaa Tampereen ammattikorkeakoulusta. Teemme opinnäytetyötä yhteistyössä Pirkanmaan henkilökohtaisen avun keskuksen kanssa ja tarkoituksenamme on tutkia, miten keskus on lähtenyt toimimaan kuntien työntekijöiden näkökulmasta sekä mitä kehitettävää toiminnassa voisi olla. Tutkimme myös keskuksen ja kuntien yhteistyön toteutumista sekä siihen liittyviä kehityskohteita.

Kysely on lyhyt ja kaikki vastaukset ovat anonyymejä.

Tarkoituksenamme on myös syventää kyselytuloksia myöhemmin suoritettavilla haastattelulla.

Kiitämme jo etukäteen jokaisesta vastauksesta!

Syksyisin terveisin,

Henna Rahko ja Sini Mikkolanaho

Sosionomilinja

TAMK

Liite 3. Haastattelukutsu

Hei!

Saimme Sipiläisen Pilviltä yhteystietonne liittyen opinnäytetyömme haastatteluihin. Teemme opinnäytetyötä henkilökohtaisen avun keskuksista ja sen yhteistyöstä kuntien kanssa. Toteutimme opinnäytteeseen liittyvän kyselyn loka-marraskuun vaihteessa, ja haastatteluiden tarkoitus on syventää kyselytuloksia. Tarkoituksenamme olisi haastatella kuntien työntekijöitä ja saada näkökulmaa varsinkin yhteistyöstä keskuksen kanssa.

Alustava aikataulu haastatteluille olisi tammikuussa viikoilla 3 ja 4. Haastattelun kesto on noin tunti, ja se on mahdollista järjestää myös etänä.

Saisimmeko sinut mukaan? 😊

Terveisin,

Sosionomiopiskelijat Sini Mikkolanaho & Henna Rahko

Liite 4. Teemahaastattelurunko

Taustakysymykset:

- Millainen koulutustausta sinulla on?
- Millä ammattinimikkeellä työskentelet?
- Miten pitkään olet työskennellyt tällä työnantajalla?
- Mitä työnkuvaasi kuuluu?

Toiminnan käynnistyminen:

- Miten olet kokenut henkilökohtaisen avun yksikön perustamisen?
- Millä tavalla yksikön perustaminen on vaikuttanut työyhteisösi?
- Millä tavalla yksikön perustaminen on vaikuttanut omiin työtehtäviisi?
- Millaisia muutoksia työmäärässäsi on tapahtunut? Onko työmäärä vähentynyt, lisääntynyt vai pysynyt samana?
- Miten mielestäsi yksikkö vastaa asiakkaiden tarpeisiin?
- Miten yhteistyö toimii mielestäsi asiakkaiden ja yksikön välillä?

Yhteistyö

- Kuvaile yhteistyötä yksikön ja kuntasi välillä
- Kuvaile omaa yhteistyötäsi yksikön kanssa.
- Jos lähdemme miettimään yhteistyön toimivuutta, niin:
 - Mikä yhteistyössä toimii?
 - Mikä yhteistyössä ei toimi?
 - Ovatko roolit selviä yksikön ja kunnan välillä?
 - Millaista tiedonkulku on yksikön ja kuntien välillä?
 - Mitä viestintäkanavia käytetään? (sähköposti, puhelut, viestit, palaverit)
 - Miten koet viestintäkanavien riittävyyden ja toimivuuden?
 - Miten korona-aika on vaikuttanut viestintään ja yhteistyöhön?
- Pirkanmaan kuntien yhteistoimintasopimuksessa kuvataan, että henkilökohtaisen avun yksikkö sitoutuu antamaan tarvittaessa tukea kunnan työntekijöille mm. seuraavissa asioissa:

- Jalkautuvassa palvelutarpeen arvioinnissa kunnan päätöksenteon tueksi
- Henkilökohtaisen avun järjestämistavan ja työnantajana toimimisen edellytysten arvioinnissa
- Tukea palvelun yksityiskohdissa
- Miten mielestäsi tuki kunnan omatyöntekijälle on yksiköltä toteutunut?
- Miten kehittäisit yhteistyötä kunnan ja yksikön välillä?

Yksikön tavoitteiden toteutuminen/sote- uudistus

- Henkilökohtaisen avun yksikön tavoitteena on yhteistoimintasopimuksen mukaan: tuottaa yhdenvertaisia, laadukkaita ja kustannustehokkaita henkilökohtaisen avun palveluita kaikille pirkanmaalaisille:
 - Miten nämä tavoitteet mielestäsi toteutuvat käytännössä?
- Yksikön ja keskuksen perustaminen oli alun perin osa sote- maakuntauudistusta. Miten sinua kunnan työntekijänä on informoitu siitä, että mistä tässä muutoksessa on kyse ja miksi näitä muutoksia tehdään?

Kehityskohteet

- Mitä mieltä olet yksikön resurssien riittävydestä? (työntekijät, vastausajat yhteydenottoihin ym.)
- Miten uusien työntekijöiden perehdytys huomioidaan palvelurakennemuutoksen keskellä?

Lopetus

- Tuleeko mieleesi vielä jotain, mistä haluaisit kertoa tutkimusaiheeseemme liittyen.