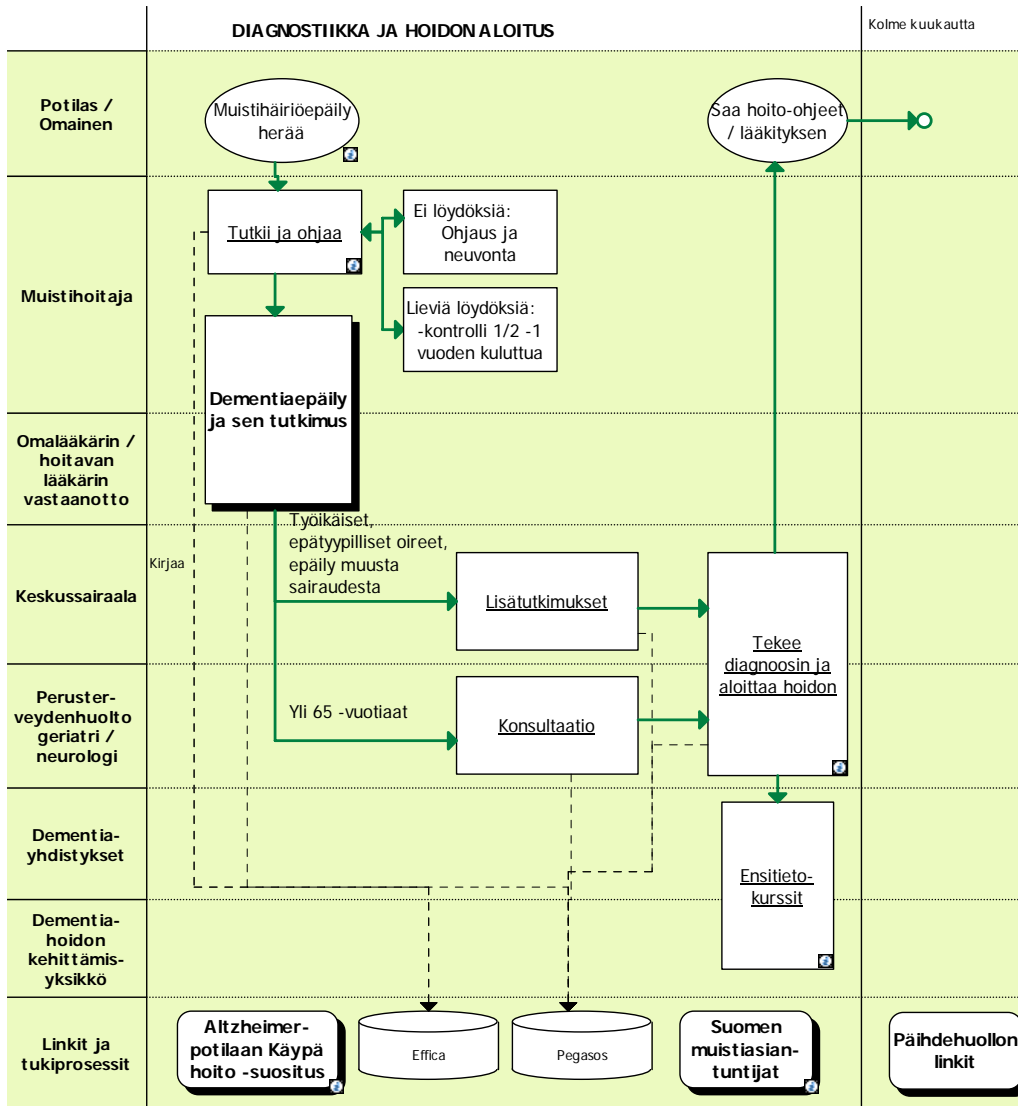


HENKILÖSTÖNÄKÖKULMAN TOTEUTUMINEN PÄIJÄT-HÄMEEN HEIMO HYVINVOINTIPIIRIN PROSESSIEN UUDISTAMISESSA



Selvitysraportti 2008

Lea Hennala – Suvi Konsti-Laakso
Lappeenrannan teknillinen yliopisto Lahden yksikkö

TIIVISTELMÄ

Tässä tutkimuksessa kuvataan henkilöstönäkökulman toteutumista Heimo hyvinvointipiiri – hankkeen Hoito-, palvelu- ja toimintaprosessien uudistaminen –osahankkeessa (jäljempänä Prosessihanke) tehdyssä prosessien uudistamistyössä. Tutkimushetkellä Prosessihankkeessa kehitettiin keskeisempiä Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja kokonaisuuksiksi, jotka perustuivat poikkihallinnollisiin palveluketjuihin. Kehittämistyön tavoitteena oli, että palvelukokonaisuudet ja –ketjut perustuivat eri toiminta-alueiden sekä ammattiryhmien tunnistettuihin rooleihin, tehtäviin, vastuihin ja yhteisiin tavoitteisiin.

Henkilöstönäkökulman toteutumista arvioitiin tutkimuksessa Prosessihankkeessa käytetyn toimintamallin sekä tiedottamisen ja henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien näkökulmista. Toimintamallin tarkastelussa keskeisessä asemassa olivat: verkostomaisesti koottujen työryhmien kokoonpano, edellytykset henkilöstönäkökulman esille tulolle työryhmien työskentelyssä sekä työryhmien jäsenten ohjeistettu toimintatapa toimia ”linkkinä” työryhmien ja omien taustayhteisöjensä välillä.

Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena webropol-järjestelmällä internetissä keväällä 2008. Pääsääntöisesti kysymykset oli muotoiltu väittämiksi ja niihin vastattiin neliportaisella Likertin asteikolla. Kyselylomake sisälsi myös avoimia kysymyksiä.

Kysely osoitettiin Prosessihankkeen palvelukokonaisuus- sekä hoito- ja palveluketjutyöryhmien jäsenille. Kysely lähetettiin 252 henkilölle ja vastausprosentti oli neljäkymmentä. Kyselyaineiston analysoinnissa käytettiin apuna SPSS-ohjelmistoa. Analyysitasona toimivat pääasiassa vastausten jakaumat. Aineistoa tarkasteltiin kokonaisuuden lisäksi tarvittaessa vastaajien taustaorganisaatioiden, toimialojen ja esimiesaseman suhteen.

Tuloksena henkilöstönäkökulman toteutumisesta prosessien uudistamistyössä voidaan todeta, että se on toteutunut kohtalaisen hyvin, varsinkin kun ”henkilöstöksi” ymmärretään työryhmien jäsenet. Sen sijaan, kun henkilöstöksi ymmärretään osallistujien taustatyöyhteisöt, on henkilöstönäkökulman toteutuminen ollut pulmallisempaa. Erityisesti työryhmien kokoamisessa oli onnistuttu, mutta ns. ”linkki” ei ole toiminut muuta henkilöstöä parhaalla mahdollisella tavalla osallistavana. Myös yleisellä tasolla henkilöstön vaikutusmahdollisuudet ja viestinnälliset asiat näyttävät tutkimuksen mukaan haasteellisina.

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	4
1.1 Hoito-, palvelu- ja toimintaprosessien uudistaminen -osahanke (= Prosessihanke)	4
1.2 "Mikä ihmeen henkilöstö ja henkilöstönäkökulma?"	5
2 TUTKIMUSKOHTTEEN KUVAUS JA ARVIOINTITEHTÄVÄN JÄSENNYS	6
2.1 Prosessihankkeen työskentelyn organisointi ja tiedottaminen	6
2.1.1 Työryhmien työskentelyn organisointi	6
2.1.2 Prosessihankkeen tiedotus	7
2.2 Arviointitehtävän jäsenitys	7
3. ARVIOINTITUTKIMUKSEN TOTEUTUS, RAPORTOINTI JA VASTAAJIEN TAUSTATIEDOT	8
3.1 Tutkimuksen toteutus, analysointi ja raportointi	8
3.2 Vastaaajien taustatiedot	10
4. TUTKIMUSTULOKSIA, OSA 1: PROSESSIHANKKEESSA KÄYTETYN TOIMINTAMALLIN TOIMIVUUS HENKILÖSTÖNÄKÖKULMAN TOTEUTUMISESSA ..	11
4.1 Kehittäjäverkoston onnistuneisuus	11
4.2 Edellytykset henkilöstönäkökulman esiintuloon työryhmissä	12
4.2.1 Motiivit ja sitoutuminen	12
4.2.2 Kehittämistyön resursointi, ohjaus ja tuki	16
4.2.3 Työryhmien työskentely	18
4.3 Ohjeistettu toimintatapa: työryhmäläinen linkkinä työryhmän ja työyhteisönsä välissä	21
5. TUTKIMUKSEN TULOKSIA, OSA 2: PROSESSIEN UUDISTAMISTYÖSTÄ TIEDOTTAMINEN JA HENKILÖSTÖN VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET PPROSESSIEN UUDISTAMISTYÖHÖN YLEISELLÄ TASOLLA	24
5.1 Viestintä ja tiedon kulku	24
5.1.1 Oma aktiivisuus Prosessihankkeeseen liittyvän tiedon hankinnassa	24
5.1.2 Prosessien uudistamiseen liittyvän tiedotuksen laadullinen osuvuus oman työn kannalta	25
5.1.3 Prosessi uudistuksen sisältöön liittyvän tiedon saatavuus	26
5.1.4 Viestintäkanavat	27
5.2 Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet Prosessihankkeessa yleisellä tasolla	29
6. LOPPUYHTEENVETO	31

1. JOHDANTO

1.1 Hoito-, palvelu- ja toimintaprosessien uudistaminen -osahanke (= Prosessihanke)

Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystieteiden kehittämissuunnitelman eli Heimo hyvinvointipiiri -hankkeessa uudistetaan vuosina 2006–2008 Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystoimen palvelurakenteita ja toimintamalleja. Palvelurakennemuutoksen keskeisenä tavoitteena on turvata Päijät-Hämeen väestölle sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut tulevaisuudessa huolimatta kuntien kohtaavista monista haasteista. Heimo hyvinvointipiiri -hankkeen kehittämistyön tarkoituksena on muun muassa:

- purkaa keinotekoisia rajoja erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon sekä terveydenhuollon ja sosiaalitoimen väliltä
- purkaa päällekkäisiä toimintoja ja hyödyntää paremmin tietoteknologian mahdollisuuksia.

Heimo hyvinvointipiirin kehittämistyössä edetään vaiheittain. Esimerkiksi vuonna 2007 aloittivat toimintansa Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystieteiden sekä Peruspalvelukeskus Oiva-liikelaitos. Tällöin myös sovittiin terveys- ja sosiaalipalvelujen rakenteelliset ja työnjaolliset peruslinjat Päijät-Hämeen alueella. Vuosina 2007–2008 keskeisessä asemassa ovat tarkennetun hankesuunnitelman mukaan seuraavat osahankkeet:

- Hoito- ja palvelu- ja toimintaprosessien uudistaminen
- Terveystoimen ja sosiaalisen hyvinvoinnin edistäminen
- Päijät-Hämeen lääkinällisen pelastustoiminnan, ensihoito- ja sairaankuljetuksen kehittäminen
- Sosiaalitoimen tietojärjestelmät
- Terveystoimen tietojärjestelmä
- Organisointi, koulutus ja tiedotus
- Laboratorio- ja kuvantamistoiminnot.

Tässä selvitysraportissa tarkastellaan henkilöstönäkökulman toteutumista nimenomaan *Hoito-, palvelu- ja toimintaprosessien uudistaminen -osahankkeessa* tehtävässä kehittämistyössä. Tästä osahankkeesta käytetään myöhemmin nimitystä Prosessihanke.

Prosessihankkeessa kehitetään keskeisimpiä Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja kokonaisuuksiksi, jotka perustuvat poikkihallinnollisiin palveluketjuihin eivätkä niinkään yksittäisiin toimintayksiköihin. Tavoitteena on, että palvelukokonaisuudet ja -ketjut perustuvat eri toiminta-alueiden sekä ammattiryhmien tunnistettuihin rooleihin, tehtäviin, vastuihin ja yhteisiin tavoitteisiin. Tällöin jokaiselle piirin työntekijälle syntyy valmius nähdä oma tehtävänsä ja vastuunsa osana isompaa kokonaisuutta.

Prosessien uudistamistyön perustana ovat prosessiajatteluun perustuvat palvelukokonaisuudet, jotka tarvittaessa jakaantuvat hoito- ja palveluketjuihin. Prosessien konkreettinen kehittäminen tapahtuu palvelulinja-, palvelukokonaisuus- sekä hoito- ja palveluketjutyöryhmissä. Palvelulinjat ja niiden alla toimivat työryhmien määrä tutkimusajankohtana on seuraava:

- Lasten, nuorten ja perheiden palvelut, työryhmiä 7

- Aikuisten terveyden- ja sairaanhoitopalvelut, työryhmiä 7
- Vanhusten palvelut, työryhmiä 2
- Päihde- ja mielenterveyspalvelut, työryhmiä 6
- Vammaisten palvelut, työryhmiä 2
- Erityisryhmien palvelut, työryhmiä 4
- Ympäristöterveyspalvelut, työryhmiä 2.

Tässä arviointitutkimuksessa tarkastellaan henkilöstönäkökulman toteutumista prosessien uudistamisessa nimenomaan *palvelukokonaisuus- sekä niihin mahdollisesti sisältyvien hoito- ja palveluketjutyöryhmien* kautta. Palvelulinjatöryhmien toimintaan arvioidaan tämän tutkimuksen ulkopuolella.

1.2 ”Mikä ihmeen henkilöstö ja henkilöstönäkökulma?”

Tämän tutkimuksen keskiössä on henkilöstönäkökulman toteutuminen Heimo hyvinvointipiiriin Prosessihankkeessa. Monissa organisaation kehittämisenäkemyksissä korostetaan myös muun henkilöstön kuin johdon osallistamista oman työn ja työyhteisön kehittämiseen.

Henkilöstön osallistamisella nähdään monia etuja organisaation kehittämistyön kannalta. Ensinnäkin henkilöstöllä on sellaista työn konkreettiseen käytäntöön liittyvää tietoa, jota johdolla ei välttämättä ole. Tämä tieto voi liittyä esimerkiksi siihen, mitä ja miten asioita tulisi kehittää, jotta asiantilat parantuisivat. Varsinkin prosessimaisesti jäsenydessä työssä henkilöstölle kertyy prosessien rajapinnoilta arvokasta kokemukseen perustuvaa tietoa. Toinen tärkeä asia on henkilöstössä piilevän innovaatiopotentialin näkyväksi tekeminen ja organisaation voimavarana hyödyntäminen. Kolmantena positiivisena asiana on koettu, että osallistamalla henkilöstö uudistusten valmisteluun he myös sitoutuvat paremmin niiden käyttöönottamiseen, mikä on olennainen tekijä ajatellen uudistusten jalkauttamista. Mahdollisuudella osallistua organisaation kehittämistoimintaan on todettu olevan myös positiivista vaikutusta työmotivaatioon.

Henkilöstön osallistamisella kehittämistyöhön ymmärretään muutakin kuin kehittämistyöstä tai uudistuksista tiedottamista, joskin tiedon saanti on olennainen asia, jotta henkilöstön osallistuminen ja vaikuttaminen kehittämistoimintaan ylipäänsä olisi edes mahdollista. Henkilöstöä osallistava kehittäminen edellyttää ”tekemisen paikkoja”, eli esimerkiksi ideointipalavereja, mutta myös resursointia muun muassa työajan suhteen. Lisäksi tosiasiallinen vaikuttamisen mahdollisuus kehittämistyössä on tärkeää. Henkilöstön näkökulmasta ei ole motivoivaa osallistua kehittämisprosesseihin ja huomata, ettei työllä ole lopputulokseen juurikaan merkitystä.

Tässä selvityksessä ”henkilöstö” määritellään kaksitahoisesti. Sillä tarkoitetaan *palvelukokonaisuus- sekä hoito- ja palveluketjutyöryhmiin osallistuvia henkilöitä* riippumatta heidän taustaorganisaatiostaan.

Toisen henkilöstökerrostuman muodostavat näihin *työryhmiin osallistuvien henkilöiden taustatyöyhteisöt*. Molemmissa ”henkilöstön” määrittelyissä on kyse siis ns. kehittäjäverkoston ”henkilöstöstä”.

Henkilöstönnäkökulman toteutumista prosessien uudistamiseen arvioidaan tutkimuksessa henkilöstön *osallistumisen mahdollistamisen, osallistumisen ja vaikuttamisen sekä tiedottamisen näkökulmista*.

2 TUTKIMUSKOHTTEEN KUVAUS JA ARVIOINTI-TEHTÄVÄN JÄSENNYS

2.1 Prosessihankkeen työskentelyn organisointi ja tiedottaminen

Seuraavassa kuvataan tutkimustehtävän näkökulmasta, millaiseksi Prosessihankkeen työskentely ja tiedottaminen suunniteltiin ennen työryhmien kokoamista. Lähteenä on käytetty pääasiassa työryhmille tarkoitettua tukimateriaalia. Alla olevassa ei ole huomioitu sitä, miten prosessien uudistamistyön organisointi on mahdollisesti muuttunut alkuperäisestä suunnitelmasta kehittämistyön edetessä. Tiedossa kuitenkin on, että muun muassa työryhmien kokoa ja kokoontumiskertoja on muutettu tarpeen mukaan.

2.1.1 Työryhmien työskentelyn organisointi

Osallistujat ja osallistumismahdollisuuksista huolehtiminen

Prosessien uudistamistyö tapahtuu verkostomaisesti kootuissa työryhmissä. Työryhmissä on edustettuina eri ammattiryhmiä, organisaatioita ja toimialoja riippuen työryhmän tehtävästä. Työryhmät jakaantuvat palvelulinja-, palvelukokonaisuus- sekä hoito- ja palveluketjutyöryhmiin.

Palvelukokonaisuustyöryhmät ovat ko. palvelulinjatyöryhmän nimeämiä ja ne koostuvat tulosyksikköjen edustajista ja muista tarvittavista henkilöistä. Kussakin työryhmässä on kahdeksasta kymmeneen henkilöä. Palvelukokonaisuustyöryhmien tehtävänä on laatia sähköiset mallinnukset palvelukokonaisuuksista, sopia työnjaosta ja yhteistyöstä eri toimijoiden välillä. Ne myös päättävät palvelukokonaisuuksien mittareista, seurannasta ja laativat suunnitelman uudistusten toimeenpanosta.

Hoito- ja palveluketjutyöryhmät ovat puolestaan ko. palvelukokonaisuustyöryhmien nimeämiä ja ne kokoontuvat palvelukokonaisuustyöryhmien työkokousten välillä yhdestä kolmeen kertaa. Niiden tehtävänä on tarkastella olemassa olevien keskeisten hoito- ja palveluketjujen sisällöllistä ja toiminnallista sopivuutta Päijät-Hämeen tarpeisiin sekä kehittää niitä.

Työryhmätyöskentelyyn osallistuvien henkilöiden osallistumismahdollisuuksista huolehtii ohjeistuksen mukaan aina kyseessä oleva palvelulinjatyöryhmä.

Työskentelyn ohjaus ja tuki

Palvelukokonaisuus- sekä hoito- ja palveluketjutyöryhmien työskentelyä ohjaavat, avustavat ja tukevat Prosessihankkeen projektiryhmän työntekijät. Tämän lisäksi työryhmien käyttöön on laadittu kirjallinen tukiaineisto. Siinä esitellään prosessihankkeen

tavoitteet ja perustelut sekä käytettävät käsitteet. Tukiaineistossa kuvataan myös työryhmätyöskentelyn toimintatapa ja ohjeistetaan työskentelyä.

Ohjeistus taustatyöyhteisön osallistamisesta prosessien uudistamiseen

Työryhmien käyttöön laaditussa kirjallisessa tukiaineistossa ohjeistetaan työryhmätyöskentelyä. Tämän arviointitutkimuksen näkökulmasta keskeinen työskentelyohje on seuraava: ”Jokaisen työryhmäkokouksen tuloksena syntyy dokumentti, jota työryhmäläiset työstävät työyhteisöissään sovitusti kokousten välillä”. Lisäksi tukiaineisto sisältää palvelukokonaisuustyöryhmäkokousten sisällöllisen rytmityksen ja kunkin työkokouksen välitehtävät. Työskentelyohjeessa työryhmäläisiä veloitetaan keskusteluttamaan ryhmässä käsiteltyjä asioita kunkin työyhteisössä ja toimittamaan muutosehdotukset työryhmän käyttöön.

2.1.2 Prosessihankkeen tiedotus

Heimo hyvinvointipiiri -hankkeen ja siihen sisältyvän Prosessihankkeen yleisessä tiedottamisessa on pyritty tekemään näkyväksi hankkeessa tehtävä prosessien uudistamistyö. Tiedottamisen keskeisinä kohderyhminä ovat: hanketyössä mukana olevat, omistajat (kunnat, päättäjät) sekä rahoittajat.

Prosessihankkeesta syntyvä tieto on koottu Heimo hyvinvointipiirin internetsivuille. Lisäksi noin kerran kuussa lähetetään Heimo hyvinvointipiirin keskeisimmille kohderyhmille sähköinen Heimo hyvinvointipiiri –tiedote, jossa tiedotetaan myös Prosessihankkeen asioista. Prosessihankkeen tiedottamisen tiimoilta on pidetty myös aloitusseminaari ja yksi tiedotustilaisuus ennen tämän tutkimuksen ajankohtaa.

Prosessihankkeen tiedotuksen erityispiirteenä on, että työryhmissä työskentelevillä on ohjeistettu tiedotusvastuu omiin taustaorganisaatioihinsa. Hankkeen projektihenkilöstö käytti sähköpostia pääasiallisena tiedotuskanavana muun muassa työryhmien kokouskutsuissa.

Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita palvelukokonaisuus- sekä hoito- ja palveluketjutyöryhmien kokoonpanon, niiden saaman tuen ja ohjauksen onnistumisesta sekä itse työryhmien työskentelyn luonteesta. Lisäksi selvitetään viestintään ja henkilöstön yleisiin vaikutusmahdollisuuksiin liittyviä asioita.

2.2 Arviointitehtävän jäsenitys

Tämän tutkimuksen tehtävänä on *kuvata, miten Heimo hyvinvointipiirin prosessien uudistamistyössä toteutuu henkilöstönäkökulma*. Tätä selvitystehtävää lähestytään ja jäsennetään seuraavien näkökulmien avulla:

1. Prosessihankkeessa käytetyn toimintamallin toimivuus henkilöstönäkökulman toteutumisessa

<p>1.1. Verkostomaisesti koottujen työryhmien kokoonpano ja osallistujien intressit henkilöstönäkökulmasta tarkasteltuna (luku 4.1)</p> <p>1.2. Edellytykset henkilöstönäkökulman esiintulolle työryhmien työskentelyssä (luku 4.2)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motiivit ja sitoutuminen • Kehittämistyön resursointi, ohjaus ja tuki • Työryhmien työskentely <ul style="list-style-type: none"> • Työskentelyilmapiirin olosuhteet • Keskustelu ja ideointi työryhmätyöskentelyssä <p>1.3. Työryhmien ohjeistettu toimintatapa muun henkilöstön osallistamisesta prosessien kehittämistyöhön: työryhmän jäsenet linkkinä työyhteisöihinsä (luku 4.3)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mahdollisuus käsitellä työyhteisön kanssa prosessien uudistamistyöhön liittyviä asioita • Työyhteisön antama palaute työryhmille • Työryhmissä käytävä keskustelu työyhteisön antamasta palautteesta • Työyhteisön antaman palautteen vaikuttavuus työryhmän kehittämistyön sisältöön <p>2. Prosessien uudistamistyöstä tiedottaminen ja henkilöstön vaikutusmahdollisuudet prosessien uudistamistyöhön yleisellä tasolla</p> <p>2.1. Viestintä ja tiedon kulku (luku 5.1)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oma aktiivisuus Prosessihankkeeseen liittyvän tiedon hankinnassa • Prosessien uudistamiseen liittyvän tiedotuksen laadullinen osuvuus oman työn kannalta • Prosessiuudistuksen sisältöön liittyvän tiedon saatavuus • Viestintäkanavat <p>2.2. Henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet yleisellä tasolla (luku 5.2)</p>

3. ARVIINTITUTKIMUKSEN TOTEUTUS, RAPORTOINTI JA VASTAAJIEN TAUSTATIEDOT

3.1 Tutkimuksen toteutus, analysointi ja raportointi

Kyselytutkimuksen toteutus

Arviointitutkimuksen henkilöstönäkökulman toteutumisesta Prosessihankkeessa toteutti tilaustutkimuksena Lappeenrannan teknillisen yliopiston Lahden yksikkö. Tutkimus on osa Heimo hyvinvointipiiri -hankkeen muuta arviointitutkimusta.

Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena sähköisesti wepropol-järjestelmällä internetissä. Kysely sisälsi sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Pääsääntöisesti tutkimuskysymykset oli muotoiltu väittämiksi ja niihin vastattiin neliportaisella Likertin asteikolla: täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Tällä vastauskaalalla pyrittiin saamaan vastaajat ottamaan kantaa esitettyihin väitteisiin.

Kyselylomake koostui neljästä osiosta: vastaajien taustatiedot, Prosessihankkeen viestintä ja tiedonkulku, henkilöstön vaikuttamismahdollisuudet Prosessihankkeessa sekä työryhmätyöskentely Prosessihankkeessa.

Kysely osoitettiin Prosessihankkeen palvelukokonaisuus- sekä hoito- ja palveluketjutyöryhmien jäsenille. Kyse lähetettiin 252 henkilölle, joista kyselyyn vastasi 101 henkilöä. Osa henkilöistä oli osallistujana useammassa työryhmässä, joten heitä pyydettiin vastaamaan vain kerran ja kohdistamaan vastauksensa vain yhteen työryhmään peilaten.

Vastaajaryhmää mietittäessä oli esillä kyselyn laajentaminen koko henkilöstöön, mutta tästä luovuttiin. Vastaajien tausta on todennäköisesti vaikuttanut myönteisempään loppuarvioon henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksista prosessien uudistamiseen kuin jos kysely olisi ulotettu koko henkilöstölle.

Kyselyn ja sen uusintapyynnön lähettivät vastaajille Prosessihankkeen projektihenkilöstö, jotka toimivat koordinaattoreina työryhmissä. Mukana seurasi Prosessihankkeen vastuullisen vetäjän saate. Kyselyn alkoi 13.3.2008 ja päättyi 28.4.2008. Kyselyt lähetettiin vaiheittain mainittuna aikana, sitä mukaa kuin työryhmät kokoontuivat. Kyselyn aikana työryhmät olivat prosessien kehittämistyössään eri vaiheissa.

Kyselyaineiston analysointi ja raportointi

Kyselyaineiston analysoinnissa käytettiin SPSS-ohjelmistoa. Analyysitasona toimivat pääasiassa vastausten jakaumat. Kustakin väitteestä esitetään raportissa vain valitut jakaumat (esimerkiksi täysin samaa mieltä), joiden arvellaan parhaiten kuvaavan henkilöstönäkökulman toteutumista.

Aineistoa tarkasteltiin kokonaisuuden lisäksi tarvittaessa vastaajien taustaorganisaatioiden, esimiesaseman ja toimialan suhteen. Yhteenveto ja johtopäätöksiä osioissa tuloksia tarkastellaan vain kokonaisuuden kannalta, koska joissakin vastaajaryhmissä vastaajien lukumäärä oli niin pieni, että kattavammat johtopäätökset niistä olisivat voineet olla harhaanjohtavia.

Kyselyyn vastanneiden taustaorganisaatiot ryhmiteltiin seuraavasti:

- Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymä, jäljempänä Phsotey
- Peruspalvelukeskus Oiva-liikelaitos, jäljempänä Oiva

- Lahden kaupunki, jäljempänä Lahti
- Muut kunnat kuin Lahti, jäljempänä Muut kunnat
- Seurakunta, kolmas sektori ja elinkeinoelämä yms., jäljempänä Muut

Kyselyn vastauksia tarkasteltaessa ”esimies ja ei-esimies” -näkökulmasta tulee huomata, että ei-esimies -vastaajiin lukeutui myös johtamistehtävissä olevia henkilöitä, vaikka heillä ei ollutkaan varsinaisesti omia alaisia.

Lukemisen helpottamiseksi tulosten raportoinnista on riisuttu joitakin yleensä tieteellisissä tutkimuksissa esitettäviä asioita pois, kuten kuhunkin kysymykseen vastanneiden määrä (n) ja joissain kohdin käytetään vain sanallisia ilmauksia ilman luku- tai prosenttimäärää osoittavia ilmauksia. Lisäksi määrää ilmoittavat luvut on pyöristetty lähimpään tasalukuun.

3.2 Vastaajien taustatiedot

Sukupuoli, koulutus, työurat

Kyselyyn vastasi määräaikaan mennessä 101 vastaajaa, joista yksi vastaus poistettiin kohderyhmään kuulumattomana. Vastaajista naisia oli 83 prosenttia ja miehiä 17 prosenttia. Vastausprosentti kyselyyn oli 40 prosenttia. Vastaajista noin 2/3:lla oli joko ammattikorkeatutkinto tai yliopistollinen tutkinto.

Työura samassa työpaikassa oli yli puolella vastaajista kestänyt enemmän kuin 5 vuotta ja kolmanneksella jopa yli 15 vuotta. Kokemus nykyisistä työtehtävistä puolestaan jakaantui siten, että alle kaksi vuotta samassa tehtävässä olleita oli vastaajista vajaa kolmannes ja toisessa ääripäässä, yli 15 vuotta samassa tehtävässä työskennelleitä, oli 18 prosenttia.

Organisaatio, toimialat ja asema

Vastaajista 45 prosenttia työskenteli Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystyöryhmän palveluksessa. Seuraavaksi eniten vastaajia oli seuraavissa vastaajaryhmissä:

- Muut (seurakunta, kolmas sektori ja elinkeinoelämä yms.) 18 prosenttia
- Lahti 16 prosenttia
- Oiva 12 prosenttia
- Muut kunnat 7 prosenttia.

Vastaajat edustivat perusterveydenhuoltoa (27 prosenttia), erikoissairaanhoidon (27 prosenttia) ja sosiaalitoimintaa (32 prosenttia) lähes tasaväisesti. Ympäristöterveydenhuollosta vastaajia oli 5 prosenttia kaikista vastaajista, mikä selittynee toimialan pienuudella suhteessa kolmeen edellä mainittuun toimialaan. Vastaajista 36 ilmoitti toimivansa esimiestehtävissä.

Taulukko 1. Vastaajien jakautuminen organisaatiovastaajaryhmittäin ja esimiesaseman mukaan.

	N	Esimiesasemassa	Ei-esimiesasemassa	Ei tietoa
Phsotey	45	14	29	2

Muut	18	9	8	1
Lahti	16	4	12	
Oiva	12	5	6	1
Muut kunnat	7	3	4	
Ei tietoa	2	1	1	

4. TUTKIMUSTULOKSIA, OSA 1: PROSESSIHANKKEESSA KÄYTETYN TOIMINTAMALLIN TOIMIVUUS HENKILÖSTÖNÄKÖKULMAN TOTEUTUMISESSA

4.1 Kehittäjäverkoston onnistuneisuus

Prosessihankkeen palvelukokonaisuus- sekä hoito- ja palveluketjutyöryhmien organisoiminen on tapahtunut *verkostomaista toimintatapaa* noudattaen. Työryhmiin on pyritty valitsemaan henkilöitä, joiden on katsottu edustavan kyseessä olevan työryhmän tehtäväalueeseen nähden tarkoituksenmukaisia *toimialoja, osaamisalueita, ammattiryhmiä, tulosryhmiä ja organisaatioita*. Seuraavassa esitellään kyselyyn osallistuneiden arviot verkoston kokoonpanon onnistuneisuudesta sekä työryhmässä edustamistaan tahoista.

Alla olevassa taulukossa 2 on esitetty kyselyyn vastanneiden näkemykset työryhmien kokoonpanon sopivuudesta suhteessa työryhmän tavoitteisiin. Vastaajat olivat kokeneet, että oman työryhmän kokoonpano oli organisaatioitten (77 prosenttia) ja ammattiryhmien (80 prosenttia) osalta hyvä. Vain organisaatiovastaajaryhmissä Phsotey ja Muut esiintyi joitakin täysin vastakkaisia arvioita. Lisäksi vastauksista on tulkittavissa vastaajaryhmä Lahden hieman varovaisempi suhtautuminen verkoston kokoonpanon onnistuneisuuteen arvioitujen asioiden suhteen.

Taulukko 2. Työryhmien kokoonpano. (Täysin tai jokseenkin samaa mieltä, % vastanneista)

	%
Edustettuina tarpeelliset organisaatiot tavoitteiden saavuttamiseksi	77
Edustettuina tarpeelliset ammattikunnat tavoitteiden saavuttamiseksi	81
Jokaisella osaamiseen perustuva tehtävä ryhmässä	90
Tuntee olevansa sopiva henkilö ryhmän kokoonpanoon	91
<u>Työskennellyt vähintään kahden toista toimialaa edustavan kanssa aikaisemmin</u>	<u>53</u>

Vastaajat arvioivat, että kullakin työryhmän jäsenellä oli selkeästi osaamiseen perustuva tehtävä työryhmässä (90 prosenttia). Kuntavastaajien ryhmissä Lahti ja Muut kunnat oli mielenkiintoinen eroavuus. Vastaajajoukko Muut kunnat suhtautui selkeästi positiivisemmin osaamiskysymykseen kuin vastaajaryhmä Lahti.

Verkoston ominaisuuksiin kuuluu myös se, miten tuttuja sen jäsenet ovat keskenään. Kyselyyn vastanneista noin puolet oli joko täysin tai jokseenkin varma, että oli työskennellyt vähintään kahden toista toimialaa edustavan henkilön kanssa. Eniten uusien ihmisten kanssa pääsivät tekemään yhteistyötä työryhmissä vastaajaryhmän Muut kunnat vastanneet. Työryhmän jäsenten aikaisemmillä kokemuksilla yhteistyöstä toistensa kanssa voi olla sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia työryhmätyöskentelyyn, mutta sitä ei tässä tutkimuksessa kysytty.

Yksi mielenkiintoinen kysymys ajatellen verkostomaisesti koottujen työryhmien toimintaa on, keitä osallistujat kokevat edustavansa. Yli 2/3 kyselyyn vastanneista ilmoitti edustavansa työryhmätyöskentelyssä pääsääntöisesti asiakasta/potilasta ja ammattialaansa. Prosessihankkeen tukiaineistossa on korostettu asiakaslähtöistä näkökulmaa prosessien kehittämiseen ja tämä näyttäisi vastaajilla olleen selkeästi mielessä. Sen sijaan vastaajista vain alle viidennes koki ensisijaisesti edustavansa työyhteisöään, mikä on melko vähäinen määrä. Tästä voi varovaisesti päätellä, että verkostomaisesti kootuissa työryhmissä osallistujien intressit ovat ainakin jossakin määrin liittyneet omaan ammattialaan sekä asiakkaaseen enemmän kuin omiin työyhteisöihinsä.

Yhteenvetoa ja johtopäätöksiä

Kyselyn vastanneiden arvioiden perusteella näyttää siltä, että Prosessihankkeessa on onnistuttu rakentamaan organisaatio-, ammattiryhmä- ja osaamisperustaltaan sopivia verkostoperustaisia työryhmiä suhteessa työryhmien tehtäviin ja tavoitteisiin. Kussakin työryhmässä näytti olevan sen tehtäviin nähden sopiva ”otos” henkilöstöstä mukana uudistamassa prosesseja.

4.2 Edellytykset henkilöstönäkökulman esiintuloon työryhmissä

Prosessien uudistumisen näkökulmasta on merkityksellistä, millaiseksi osapuolten yhteistyön edellytykset työryhmissä muotoutuvat. Esimerkiksi osallistujien *osallistumismotiiveilla, sitoutumisella tehtävään, työskentelyn resursoinnilla, ohjauksella ja tuella sekä ilmapiiriin vaikuttavilla tekijöillä* voidaan olettaa olevan merkitystä työryhmätyöskentelyn onnistumisen edellytyksiin.

Tässä arviointitutkimuksessa oletetaan, että työryhmätyöskentelyn edellytysten olemassa ololla tai niiden puutteilla on vaikutuksensa henkilöstönäkökulman konkreettiseen toteutumiseen prosessien uudistamistyössä. Kielteisesti koetut asiat, esimerkiksi luottamuksen puute, voivat muun muassa vähentää osallistujien keskusteluaktiivisuutta ja sitoutumista prosessien uudistamistyöhön, jolloin henkilöstönäkökulman esilletulo työskentelyssä vaarantuu.

4.2.1 Motiivit ja sitoutuminen

Työryhmätyöskentelyssä ilmenneitä motiiveja tarkastellaan seuraavassa osallistumissyiden, koetun prosessien uudistamisen tarpeen sekä sen kautta, kokeeko osallistujia hyötyvänsä prosessien uudistamisesta sinänsä. Lisäksi selvitetään kyselyyn vastanneiden sitoutumista prosessien uudistamiseen.

Kyselyssä pyydettiin vastaajia valitsemaan neljä tärkeintä syytä työryhmätyöskentelyyn osallistumisesta kahdeksasta mahdollisesta vastausvaihtoehdosta. Neljän tärkeimmän syyn joukkoon mahtuivat vastausvaihtoehdoista useimmin:

- mahdollisuus kehittää palveluja asiakaslähtöisesti (valintana 78 prosentilla)
- halu tuoda osaaminen työryhmän käyttöön
- halu uudistaa sosiaali- ja terveysalaa
- osallistuminen auttaa verkostoitumaan
- pyydettiin
- pääsee kehittämään osaamistaan (valintana 41 prosentilla).

Vähiten kannatusta saivat seuraavat vaihtoehdot:

- määrättiin (valintana 17 prosentilla)
- kokee osallistumisen edistävän etenemismahdollisuuksia (valintana 8 prosentilla).

Tärkeimmiksi merkittyjen osallistumissyiden kohdalla esimiesasemassa ja ei-esimiesasemassa olevilla oli havaittavissa sekä yhtäläisyyksiä että eroja. Molemmat vastaajaryhmät nostivat tärkeimmäksi osallistumissyiksi mahdollisuuden kehittää palveluja asiakaslähtöisiksi, mutta muuten hajonta eri vastausvaihtoehtojen välillä oli esimiesasemassa olevilla isompi nostaen osallistumissyiksi esimerkiksi halun kehittää sosiaali- ja terveystoimialaa. Sen sijaan ei-esimiesasemassa olevat nostivat toisena osallistumissyynä selkeästi esille ”pyydettiin” vastausvaihtoehdon. ”Määrättiin” vaihtoehtoa pidettiin molemmissa vastaajaryhmissä suurin piirtein saman verran tärkeänä syynä (noin 13 prosenttia). Sillä, että oli määrätty työryhmän jäseneksi, ei näyttänyt kuitenkaan olevan merkitystä henkilön sitoutumisessa tehtävään.

Alla olevasta taulukosta 3 käy ilmi, että kyselyyn vastanneista vajaa puolet koki vahvasti kehittämisen kuuluvan normaaliin työnkuvaansa, kun jokseenkin tai täysin erimielttä olevia oli noin viidennes vastaajista. Kuten voi odottaakin, esimiesasemassa yli 2/3 vastaajista koki kehittämistyön kuuluvan normaaliin toimenkuvaansa, kun vastaava luku ei-esimies vastaajaryhmässä oli hieman alle kolmannes.

Organisaatioittain tarkasteltuna vastaajaryhmät Oiva ja Muut kunnat edustivat ääripäitä. Oivan vastaajista 60 prosenttia ilmaisi epäröintiä kehittämistyön kuulumisesta normaaliin työnkuvaan vastaamalla olevansa jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa, kun vastaajaryhmä Muut kunnat taas koki selkeästi muita vastaajaryhmiä enemmän kehittämistyön kuuluvan normaaliin työnkuvaan. Toimialatasolla tarkasteltuna vastauksista kävi ilmi, että erikoissairaanhoidon ja sosiaalitoimen edustajista lähes puolet piti kehittämistä osana normaalia työtään, kun taas perusterveydenhuollon vastaajista väitteen kanssa täysin samaa mieltä oli selkeästi alle kolmannes.

Taulukko 3. Motivaatio. (Täysin samaa mieltä, % vastanneista)

	Kaikki	Phsotey	Oiva	Lahti	Muut kunnat	Muut kunnat
--	--------	---------	------	-------	-------------	-------------

Kehittämistyö kuuluu normaaliin työnkuvaan	45	43	40	19	71	53
Nykyiset toimintatavat vaativat radikaaleja muutoksia, jotta hoito- ja palveluprosessit olisivat sujuvia	21	21	8	31	14	19
Prosessihankkeen uudistukset tulevat helpottamaan työtä	10	12	9	6	0	13
Uudistusten myötä ymmärtää paremmin oman työnsä osana potilaan/asiakkaan saamaa hoitoa/palvelua	22	21	33	25	33	13

Vastaajilta pyydettiin myös heidän näkemyksiään muutosten tarpeellisuudesta liittyen hoito- ja palveluprosessien toimintatapoihin. Prosessien entistä paremman sujumisen kannalta vastaajista viidennes piti radikaaleja toimintatapauudistuksia tärkeänä, mutta vastaavasti 5 prosenttia ei pitänyt. Näkemyksissä ei ollut eroja esimiesasemassa ja ei-esimiesasemassa olleiden kesken.

Sen sijaan organisaatiovastaajaryhmittäin oli selkeitä eroja: vastaajaryhmä Oiva piti radikaaleja uudistuksia vähemmän tärkeinä (8 prosenttia täysin samaa mieltä) kun toista ääripäätä edustava vastaajaryhmä Lahti piti niitä eniten tärkeinä (30 prosenttia täysin samaa mieltä) kaikista organisaatiovastaajaryhmistä. Toimialoittain tarkasteltuna ääripäitä edustivat perusterveydenhuolto (7 prosenttia täysin samaa mieltä) ja sosiaalitoimi (33 prosenttia täysin samaa mieltä). Kyselyyn vastanneiden arvioista ilmeni, että vastaajat eivät myöskään vahvasti odota kehittämistyön seurauksena toimintatapoihin radikaaleja uudistuksia. Näin ollen odotusarvo prosessi uudistusten radikaaliusasteesta oli linjassa koetun tarpeen kanssa.

Kehittämistyöhön, eli tässä tapauksessa prosessien uudistamistyöhön, positiivisena houkuttimena voi toimia ajatus työstä koituvasta henkilökohtaisesta hyödystä. Tutkimuksessa kysyttiin vastaajien arviota prosessien uudistumisen vaikutuksista omaan työhön. Taulukosta 3 nähdään, että vain vajaat 10 prosenttia vastaajista arvioi uudistuksilla olevan omaa työtä helpottava vaikutus, joskin osuus nousee 2/3:aan vastaajista, kun otetaan huomioon myös kysymykseen varovaisen myönteisesti vastanneet (jokseenkin samaa mieltä).

Organisaatiovastaajaryhmistä Muut kunnat suhtautui epäilevimmin uudistusten työtä helpottavaan vaikutukseen. Tämä ehkä selittynee osittain sillä, että heidän konkreettinen toiminnallinen osuutensa uudistettavissa hoito- ja palveluprosesseissa ei ole niin merkittävä kuin esimerkiksi vastaajaryhmien Phsotey:n ja Oivan. Toimialoittain tarkasteltuna ylivoimaisesti eniten odotuksia työtä helpottavasta vaikutuksesta oli ympäristöterveydenhuollossa ja toiseksi eniten perusterveydenhuollossa.

Vaikka vastaajien suhtautuminen oman työn helpotuksiin prosessi uudistusten myötä oli lähinnä vain varovaisen myönteinen, silti vastaajista viidennes oli vahvasti sitä mieltä, että uudistukset tulevat lisäämään omaa ymmärtämystä työnsä yhteydestä osana potilaan /asiakkaan saamaa palvelua. Tämä arvioitu hyöty saattaisi olla kehittämistyöhön innostava tekijä, varsinkin kun vastaajat painottivat edustavansa asiakas- ja ammattinäkökulmaa työryhmätyöskentelyssä.

Viitteitä vastaajien sitoutumisesta prosessien uudistamiseen kysyttiin alla olevassa taulukossa 4 näkyvin väittämin. Kyselyn vastaajaryhmistä Phsotey:n, Oivan ja Muut kunnat edustajista noin puolet ilmoitti täysin sitoutuvansa toimimaan työssään uudistetuilla työtavoilla. Jos mukaan otetaan myös epäröivän myönteisesti vastanneet (jokseenkin samaa mieltä), organisaatiovastaajaryhmien välillä ei ole havaittavissa merkittäviä eroja. Eri toimialojen kesken ei myöskään ollut merkittäviä eroja, mutta ympäristöterveydenhuolto suhtautui asiaan toimialoista myönteisimmin ja erikoissairaanhoidon hieman epäilevämmiin.

Taulukko 4. Sitoutuminen. (Täysin samaa mieltä, % vastanneista)

	Kaikki	Phsotey	Oiva	Lahti	Muut kunnat	Muut
Sitoudun työssäni toimimaan uudistetuilla toimintatavoilla	40	48	55	20	57	25
Otan vastuuta kehittämisen lopputuloksen jalkauttamisesta	50	58	55	40	67	38

Sitoutumisen astetta mitattiin tutkimuksessa myös kysymällä, missä määrin vastaaja arvioi ottavansa vastuuta työryhmän kehittämistyön lopputuloksen jalkauttamisesta. Vain 10 prosenttia vastaajista oli epäröiviä sitoutumisensa suhteen (jokseenkin eri mieltä), muiden ollessa vähintäänkin varovaisen myönteisiä. Vastaajaryhmissä Oiva ja Muut kunnat oli suhteellisesti eniten (alle viidennes) vastaajia, jotka epäröivät vastuun ottamista. Toimialoittain tarkasteltuna puolestaan sosiaalitoimen vastaajissa oli suhteellisesti eniten niitä, jotka epäröivät vastuun ottamista ja vastaavasti ympäristöterveydenhuollossa kaikki suhtautuivat vastuun kantamiseen vähintäänkin epäröivän myönteisesti. Vastaajaryhmien esimiesasemassa ja ei-esimiesasemassa vastauksissa ei ollut merkittäviä eroja.

Yhteenvetoa ja johtopäätöksiä

Kyselyyn vastanneiden tärkeimmät työryhmätyöskentelyyn osallistumissyöt ovat mahdollisuus kehittää palveluja asiakaslähtöisesti ja halu tuoda osaaminen työryhmän käyttöön. Sen sijaan ns. "itsekkäät syyt", kuten halu edetä uralla, eivät saaneet merkittävää sijaa. Vajaa puolet vastaajista koki kehittämisen kuuluvan normaaliin toimenkuvaansa.

Kyselyn tulosten perusteella voidaan olettaa, että vastaajat sitoutuvat kohtuullisen hyvin prosessiuudistuksiin ja vastuun kantaan uudistusten jalkauttamisesta. Kehittämismotiivien ja intressien näkökulmasta hieman huolestuttavaa on vastaajien kokemus vahvan henkilökohtaisen hyödyn poissa olosta prosessien uudistamistyössä. Kuitenkin monesti se on varsin vahva kehittämistyöhön motivoiva tekijä.

Johtopäätöksenä tutkimuskysymykseen voidaan todeta, että henkilöstönäkökulman toteutuminen työskentelyn edellytyksissä motivaation ja sitoutumisen kohdalta ovat olemassa, mutta eivät itsestään selvyysinä.

4.2.2 Kehittämistyön resursointi, ohjaus ja tuki

Henkilöstöä osallistavassa prosessien uudistamistyössä on olennaista, että kehittämistyöskentelyyn osallistuvilla on varattu riittävästi *aikaresursseja* työskentelyä varten ja että he saavat tarvitsemansa *ohjauksen ja tuen*.

Prosessihankkeen toimintamallissa tämä on huomioitu ohjeistuksessa. Työryhmille tarkoitettussa kirjallisessa tukimateriaalissa ohjeistetaan, että palvelulinjatyöryhmien tehtäviin kuuluu huolehtia työryhmiin valittujen henkilöiden osallistumismahdollisuuksista työryhmätyöskentelyyn. Prosessihankkeen projektihenkilöstön tehtäviksi puolestaan määritetään ohjata, avustaa ja tukea työryhmien toimintaa. Seuraavassa tarkastellaan työryhmätyöskentelyn edellytyksiä

- työryhmien työskentelyyn varatun ajan
- työryhmien projektihenkilöstöltä saaman ohjauksen ja
- osallistujan työyhteisöstään ja esimieheltään saman tuen kautta.

Työryhmän työskentelyn aikataulu sai avoimen kysymyksen vastauksissa jokseenkin paljon kritiikkiä, mutta vain kolmannes vastaajista oli ehdottomasti sitä mieltä, että aikaa työryhmien työskentelylle on varattu liian vähän. Vastaajista kuitenkin vajaa 2/3 ilmoitti aikaresurssin olevan tavalla tai toisella riittämätön (täysin tai jokseenkin samaa mieltä). Organisaatiovastaajaryhmistä Phsotey koki aikaresurssin kaikista eniten puutteelliseksi. Sen sijaan esimiesasemassa ja ei-esimiesasemassa olevien vastauksissa ei ollut juurikaan eroja.

Lähes 80 prosenttia vastaajista arvioi saaneensa tavalla tai toisella työskentelyn ohjausta ryhmän tavoitteiden saavuttamiseksi (täysin tai jokseenkin samaa mieltä). Vastaajista vain muutama prosentti koki jääneen vaille ohjausta (täysin eri mieltä) ja kolmannes koki saaneensa sitä epäröimättä (täysin samaa mieltä). Esimiesasemassa olevat henkilöt olivat

kokeneet saaneensa hieman varmemmin työskentelyn ohjausta kuin ei-esimiesasemassa olevat vastaajat. Organisaatiovastaajaryhmistä vastaajaryhmä Muut kunnat oli kokenut eniten saaneensa työskentelyn ohjausta.

Taulukko 5. Työskentelyn resursointi, ohjaus ja tuki. (Täysin sama mieltä, % vastanneista)

	Kaikki	Phsotey	Oiva	Lahti	Muut kunnat	Muut kunnat
Työryhmän työlle on varattu liian vähän aikaa	32	33	27	19	33	47
Työryhmän työskentelyä ohjataan tavoitteiden saavuttamiseksi	34	43	36	25	43	24
Saa tukea esimieheltä kehittämistyötä varten	28	28	20	25	33	35
Työyhteisön jäsenet tukevat työtä työryhmässä	21	23	0	19	17	38

Palvelukokonaisuus- sekä palvelu- ja hoitoketjutyöryhmien työhön esimiehiltään tai työyhteisöiltään saamastaan tuesta vastaajat arvioivat esimiehen tuen toteutuneen hieman varmemmin (28 prosenttia täysin samaa mieltä) kuin vastaajien työyhteisöjen tuen (21 prosenttia täysin samaa mieltä). Joka kymmenes oli puolestaan kokenut jäävänsä ilman esimiehen tukea kehittämistyössään (täysin eri mieltä), kun vain alle 2 prosenttia koki jääneensä täysin ilman työyhteisön tukea. Kuitenkin 2/3 vastaajista ilmoittivat saavansa tukea kummaltakin ryhmältä tavalla tai toisella (täysin tai jokseenkin samaa mieltä). Itsekin esimiesasemassa olevat vastaajat näyttäisivät olevan hieman tyytyväisempiä sekä esimieheltään että työyhteisöiltään saamaansa tukeen.

Toimialoitain tarkasteltaessa sosiaalitoimen vastaajat näyttäisivät olevan hieman tyytymättömämpiä esimieheltä saamaansa tukeen kuin muut toimialat. Vastaajaorganisaatioista Oiva teki poikkeuksen, koska siellä ei ollut yhtään vastaajaa, joka olisi varauksettomasti kokenut saaneensa tukea työryhmätyöskentelyyn työyhteisöltään. Varovaisen myönteisesti tukeen suhtautui kuitenkin 60 prosenttia Oivan vastaajista.

Osa kyselyyn vastanneista vastasi myös avoimeen kysymykseen siitä, miten oman esimiehen tuki on ilmennyt. Vastausten perusteella esimiehen tuki ilmenee usein siinä muodossa, että vastaaja on saanut osallistua kehittämistyöhön työaikansa puitteissa, joskin joissakin kommentteissa mainitaan, että osallistuminen ei saa kuitenkaan haitata ns. perustyötä. Esimiesten tuki on ilmennyt myös keskustelukumppanuutena, kannustamisena ja kiinnostuksen osoittamisena työryhmissä käsiteltäviä asioita kohtaan. Muutama vastaaja näki, että kehittämistyö ei koske heidän organisaatiotaan, joten asiaan suhtauduttiin ”toisen luokan kehittämisenä”.

Yhteenvetoa ja johtopäätöksiä

Kyselyyn vastanneista noin 2/3 koki työryhmätyöskentelyyn varatun ajan täysin tai jokseenkin riittämättömäksi. Sen sijaan projektihenkilöstöltä saamaansa tukeen vain alle 10 prosenttia oli jokseenkin tai täysin tyytymätön. Toisaalta esimieheltä työskentelyyn antamaan tukeen oltiin tyytyväisempiä kuin oman työyhteisön tukeen, mutta samanaikaisesti esimiesten antamaan tukeen kohdistui myös enemmän täysin kielteisiä arvioita.

Henkilöstönäkökulman toteutumisen näkökulmasta pulmalliseksi voi muodostua sekä aikakysymys että esimiesten ja työyhteisön tuki työskentelylle. Jos prosessien uudistamistyötä joudutaan kiirehtimään ulkoapäin asetetuista aikataulullisista syistä, henkilöstön täysimääräinen anti prosessien kehittämiseen voi jäädä pienemmäksi kuin jos kehittämistyöhön voisi käyttää niiden luonnollisesti kuluvan ajan ja se aika laskettaisiin normaaliin työhön kuuluvaksi.

Työryhmätyöskentelyyn osallistuneiden henkilöiden esimiesten tuki kehittämistyölle ei ole optimaalinen, millä luonnollisesti voi olla hillitsevä vaikutus kehittämistyöhön antautumiseen. Työyhteisöjen vähäisempänä koettu tuki kehittämistyölle voi puolestaan ilmentää sitä, että työryhmätyöskentelyyn osallistuvan henkilön taustatyöyhteisö ei ole kiinnostunut prosessien uudistamistyöstä tai sitten kyse voi joko tiedon tai mahdollisuuksien puutteesta. Kummassakin tapauksessa seuraukset henkilöstönäkökulman toteutumiseen ovat negatiivisia. Tässä arviointitutkimuksessa tätä asiaa ei selvitetty tarkemmin.

4.2.3 Työryhmien työskentely

Työryhmien työskentelyä arvioitiin tutkimuksessa työskentelyilmapiirin olosuhteiden sekä työskentelyn keskustelevuuden ja innovatiivisuuden kautta. Arviointitutkimuksen näkökulmasta molemmat mainitut tekijät onnistuessaan edistävät henkilöstöä edustavien työryhmän jäsenten työskentelyä siten, että henkilöstönäkökulma pääsee esiin.

Työskentelyilmapiirin olosuhteet: luottamus, tasapuolisuus, arvostus, kuulluksi tuleminen, yhteinen visio ja työryhmän saavuttamat tulokset

Ilmapiiriä kuvaavien kysymysten kohdalla luottamus työryhmän jäseniin ja tasapuolinen kohtelu ryhmässä olivat selkeästi koettu myönteisesti, koska väitteiden kanssa samaa tai jokseenkin samaa mieltä oli yli 90 prosenttia vastaajista. Joitakin eroja vastauksista oli kuitenkin nähtävissä.

Esimerkiksi organisaatiovastaajaryhmät Oiva ja Muut kunnat ilmoittivat vahvemmin luottavansa työryhmän jäseniin (molemmissa yli 72 prosenttia täysin samaa mieltä), kuin muut organisaatiovastaajaryhmät (noin 40–50 prosenttia täysin samaa mieltä). Myös tasapuolisuuden kokemisessa työryhmässä oli eroja organisaatiovastaajaryhmittäin tarkasteltuna. Oivan ja Muiden kuntien vastaajista yli 80 prosenttia oli täysin sitä mieltä,

että tasapuolinen kohtelu työryhmissä toteutuu, kun vastaava luku vastaajaryhmässä Lahti oli hieman yli 30 prosenttia. Toimialoittain tarkasteltuna perusterveydenhuollon ja sosiaalitoimen vastaajat kokivat tasapuolisen kohtelun toteutuneen paremmin kuin erikoissairaanhoidon ja ympäristöterveydenhuollon vastaajat.

Taulukko 6. Työskentelyilmapiirin olosuhteet. (Täysin samaa mieltä, % vastanneista; täysin tai jokseenkin samaa mieltä, % vastanneista)

	Täysin (%)	Täysin + jokseenkin (%)
Luottaa työryhmän jäseniin	51	95
Työryhmässä jäseniä kohdellaan tasapuolisesti	52	92
Tuntee saavansa arvostusta ryhmään tuomastaan osaamisesta	23	87
Saa haluamansa näkökulmat esille työryhmän kehittämistyöhön	36	94
Jäsenet jakavat saman pyrkimyksen ja vision	26	82
On tyytyväinen työryhmän saavuttamiin tuloksiin	17	85

Arvostuksen kokemisesta omasta osaamisestaan ja haluamiensa näkökulmien esille saamisesta työryhmätyöskentelyssä suhtauduttiin vastausten perusteella myös positiivisesti (kummassakin kysymyksessä 90 prosentin kahden puolen täysin tai jokseenkin samaa mieltä), mutta täysin samaa mieltä vastanneiden osuus oli kuitenkin selkeästi pienempi kuin luottamuksen ja tasapuolisen kohtelun arvioinneissa.

Epäilyjä mahdollisuudesta tuoda esiin haluamiaan näkökulmia työryhmän työskentelyyn esitti eniten organisaatiovastaajaryhmistä vastaajaryhmä Muut, mutta avoimista vastauksista kävi ilmi kuitenkin tyytyväisyys siitä, että heidät on huomioitu ja otettu mukaan Prosessihankkeen kehittämistyöhön. Toimialoittain tarkasteltuna erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon edustajat kokivat suhteellisesti eniten saavansa arvostusta työryhmään tuomastaan osaamisestaan (täysin samaa mieltä).

Kyselyyn vastanneista vajaa kolmannes koki, että työryhmätyöskentelyyn osallistuvat jakavat yhteisen pyrkimyksen ja vision prosessien kehittämistyössä (täysin samaa mieltä). Vain noin kaksi prosenttia oli vahvasti vastakkaista mieltä. Organisaatiovastaajaryhmistä Oivan edustajat arvioivat yhteisen pyrkimyksen ja vision toteutuvan työryhmissä vahvemmin kuin muut organisaatiovastaajaryhmät (täysin samaa mieltä).

Tutkimushetkellä työryhmän saavuttamiin tuloksiin työryhmätyöskentelyssä oltiin myös tyytyväisiä jos huomioidaan väitteen kanssa täysin ja jokseenkin samaa mieltä olleet, joskin vain 17 prosenttia oli täysin tyytyväinen työskentelyn tuloksiin.

Organisaatiovastaajaryhmissä Oiva ja Muut kunnat oli suhteessa eniten työskentelyn tuloksiin tyytyväisiä vastaajia.

Keskustelu ja ideointi työryhmissä

Kyselyyn vastanneista yli 60 prosenttia koki, että työryhmissä syntyy keskustelua (täysin samaa mieltä). Organisaatiovastaajaryhmistä Lahden ja Phsotey:n vastaajat suhtautuivat hieman varovaisemmin keskustelun syntymiseen kuin muut vastaajaryhmät.

Taulukko 7. Keskustelu ja ideointi työryhmissä. (Täysin samaa mieltä, % vastanneista; suluissa täysin tai jokseenkin samaa mieltä, % vastanneista)

	Kaikki	Phsotey	Oiva	Lahti	Muut kunnat	Muu
Työryhmäkokouksissa syntyy keskustelua	61 (95)	53,7	72,7	43,8	71,4	82,4
Työryhmäkokouksissa on ideointiin kannustava ilmapiiri	36 (85)	35	36	19	71	38
Työryhmäkokouksissa tehdään uusia, innovatiivisia avauksia	14 (65)	10	9,1	25	16,7	18,8

Vastaajista reilu kolmannes koki, että työryhmissä on ideointiin kannustava ilmapiiri (täysin samaa mieltä), vaikkakin vain alle 15 prosenttia koki, että työryhmissä syntyy uusia, innovatiivisia avauksia. Organisaatiovastaajaryhmistä Muiden kuntien vastaajat kokivat vahvimmin, että työryhmien ilmapiiri kannustaa ideointiin (71 prosenttia täysin samaa mieltä), ja vastaavasti vastaajaryhmän Lahden edustajat suhtautuvat siihen varovaisemmin (19 prosenttia täysin samaa mieltä). Esimiesasemassa olevat näkivät ideointiin kannustavan ilmapiirin ja uusien avauksien syntymisen hieman myönteisemmin kuin ei-esimiesasemassa olevat.

Yhteenvetoa ja johtopäätöksiä

Kyselyn perusteella voidaan todeta, että työryhmän jäsenet luottavat toisiinsa ja kokevat kohtelun työryhmissä tasapuoliseksi kohtuullisen hyvin. Sen sijaan hieman varovaisemmin suhtaudutaan kunkin henkilön työryhmäänsä tuoman osaamisen arvostamiseen ja mahdollisuuksiin saada omat näkökannat esille työryhmän työskentelyssä, mutta niihinkin suurin osa suhtautuu vähintäänkin varovaisen myönteisesti.

Työryhmät olivat tutkimushetkellä työskentelyssään hyvin eri vaiheissa. Toisilla prosessien kehittämistyö oli jo loppuillaan, kun toiset vasta kokoontuivat ensimmäisiä kertoja. Tämä on varmaankin heijastunut vastaajien arvioissa työskentelyssä saavutetuissa tuloksissa sekä yhteisen pyrkimyksen ja vision jakamisessa.

Vastausten perusteella näyttää siltä, että työryhmissä on kohtuullisen keskustelevalta ilmapiiri, mutta arvioissa keskustelun ideoivasta luonteesta ollaan varovaisempia. Ideat

eivät myöskään välttämättä johda uusiin innovatiivisiin avauksiin prosessien uudistamisessa.

Työryhmien työskentelyilmapiirin olosuhteet näyttävät tukevan kohtuullisen hyvin sitä, että työryhmissä syntyy vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksen voidaan olettaa edistävän henkilöstönäkökulman esille tuloa Prosessihankkeen kehittämistyössä. Sen sijaan ideoivan keskustelun toteutumisesta ollaan hieman varovaisemmalla kannalla. Tämä saattaa olla pulmallista, jos se näyttäytyy varsinkin työryhmätyöskentelyn alussa. Arvauksena voisi nimittäin olettaa, että työryhmäläisten työryhmätyöskentelyyn tuomat idea-aihiot olisivat nimenomaan lähtöisin kunkin omasta työ- ja työyhteisötaustasta.

4.3 Ohjeistettu toimintatapa: työryhmäläinen linkkinä työryhmän ja työyhteisönsä välissä

Työryhmien työskentelyä tukemaan on Prosessihankkeessa laadittu työkansio, jossa kuvataan työryhmätyöskentelyn toimintatapa ohjeistuksineen. Työskentelyä ohjaava toimintatapa pitää sisällään periaatteen, että työryhmän jäsenten on työryhmissä työskentelyn ohella myös toimittava linkkinä työyhteisöihinsä prosessien uudistamistyössä ja näin mahdollistettava myös *muun henkilöstön* osallisuus prosessien uudistamistyöhön. Linkkinä toimiminen *sisältää työryhmässä käsiteltävien asioiden viemisen oman työyhteisönsä käsittelyyn ja sieltä saamansa palautteen tai evästyksen vieminen takaisin työryhmän tiedoksi ja käsittelyyn.*

Olennaista "linkin toimimisen" kannalta on, että:

- on mahdollisuus käsitellä oman työyhteisön kanssa työryhmässä käsiteltäviä asioita
- työyhteisö on antanut palautetta liittyen työryhmän tekemään prosessien uudistamistyöhön
- työyhteisöltä tullutta palautetta on käsitelty työryhmien kokouksissa ja sillä on mahdollisesti ollut vaikutuksia prosessien kehittämistyöhön.

Alla olevassa taulukossa 8 on esitetty vastaajien arviot "linkin toimintaan" liittyvissä väittämässä.

Taulukko 8. "Linkkin toiminta". (Täysin samaa mieltä, % vastanneista; suluissa täysin eri mieltä, % vastanneista)

	Kaikki	Phsotey	Oiva	Lahti	Muut kunnat	Muut
Minulla ei ole ollut mahdollisuutta käsitellä työyhteisöni kanssa työryhmässä esille tulleita asioita	6 (30)	5 (25)	9 (9)	6 (38)	17 (50)	0 (41)
Saan työyhteisöltäni palautetta vietäväksi työryhmään	11 (20)	15 (15)	0 (40)	13 (19)	0 (27)	13 (13)

Henkilöstön antamasta palautteesta keskustellaan työryhmässä	7 (14)	5 (14)	20 (20)	13 (13)	0 (0)	0 (13)
Henkilöstön antama palaute on vaikuttanut työryhmien kehittämistyön sisältöön	7 (10)	8 (11)	10 (20)	13 (7)	0 (20)	0 (6)

Mahdollisuus käsitellä työryhmässä esillä olleita asioita työyhteisössä

Vastaajista yli 65 prosenttia oli kokenut, että heillä oli ollut ainakin jonkinlainen mahdollisuus käsitellä työryhmissä esille tulevia asioita työyhteisöissään (täysin tai jokseenkin eri mieltä), joskin vain 1/3 vastaajista koki mahdollisuuksien varmasti olevan olemassa. Mahdollisuuksien puutteista sen sijaan oli kokemusta vain noin 6 prosentilla vastaajista. Yllättävää ei ollut, että esimiesasemassa olevilla oli vastausten perusteella paremmat mahdollisuudet työryhmässä esille tulleiden asioiden käsittelyyn työyhteisöissään kun ei-esimiesasemassa olevilla.

Toimialoitain tarkasteltuna kaikissa vastaajaryhmissä vain reilusti alle 10 prosenttia koki, että mahdollisuudet käsitellä työryhmässä esille tulleita asioita työyhteisön kanssa olivat tavalla tai toisella rajalliset (täysin tai jokseenkin eri mieltä). Parhaimmat mahdollisuudet vastausten perusteella näyttäisi olleen ympäristöterveydenhuollossa ja heikoimmat erikoissairaanhoidon puolella. Organisaatiovastaajaryhmittäin voidaan todeta karkeasti, että Phsotey:n, Lahden ja Muiden vastaajista noin 2/3 koki mahdollisuudet jokseenkin tai täysin myönteisesti ja 1/3 vastaajista puolestaan näki mahdollisuudet rajallisiksi tavalla tai toisella.

Ylivoimaisesti useimmin avoimissa vastauksissa mainittu este työryhmässä esille tulleiden asioiden läpikäymiselle työyhteisössä oli ajanpuute. Toinen esille noussut ongelma oli tilaisuuksien puute eli organisaatioissa ei välttämättä ole yhteisiä palaverreja, missä asioita voisi käsitellä. Muutamien vastausten perusteella näytti myös siltä, että keskeneräisistä asioista oltiin hieman arkoja keskustelemaan työyhteisön kanssa.

Työyhteisön antaman palaute työryhmälle

Kyselyyn vastanneista jokseenkin puolet koki saaneensa työyhteisöltä palautetta vietäväksi työryhmälle ja puolet, että ei ollut saanut (täysin tai jokseenkin samaa mieltä). Varmoja työyhteisön antamasta palautteesta oli kuitenkin vain 11 prosenttia vastaajista (täysin samaa mieltä) ja noin viidennes vastaajista koki, että ei ole saanut palautetta ollenkaan (täysin eri mieltä).

Esimiesasemassa olevat vastaajat kokivat saaneensa useammin palautetta työyhteisöltään, kuin ei-esimiesasemassa olevat vastaajat. Toimialoitain tarkasteltuna ympäristöterveydenhuollon vastaajat kokivat saaneensa hieman enemmän palautetta työyhteisöltään kuin muut toimialat.

Organisaatiovastaajaryhmien Oivan ja Muiden kuntien vastaajista ei kukaan arvioinut saaneensa varmasti työyhteisöltään palautetta vietäväksi työryhmään. Jos mukaan lasketaan myös palautteen saannista epävarmat vastaajat (täysin tai jokseenkin samaa mieltä), niin vastaajaryhmien Lahden ja Muiden vastaajissa oli suhteessa enemmän niitä, jotka kokivat saaneensa palautetta vietäväksi työryhmään, kuin niitä, jotka kokivat, etteivät saaneet palautetta vietäväksi. Vastaajaryhmässä Muut kunnat puolestaan olivat enemmistönä ne, jotka eivät kokeneet saaneensa palautetta työyhteisöltään vietäväksi työryhmiin. Vastaajaryhmässä Phsotey vastaajien arviot jakaantuivat lähes tasan.

Työryhmissä käytävä keskustelu työyhteisön antamasta palautteesta

Kyselyyn vastanneista noin puolet arvioi, että henkilöstön antamasta palautteesta keskustellaan työryhmässä (täysin tai jokseenkin samaa mieltä), joskin vain seitsemän prosenttia vastaajista oli asiasta täysin varma ja 14 prosenttia oli sitä mieltä, että palautteesta ei keskusteltu (täysin eri mieltä). Vastaajista esimiesasemassa olevat kokivat henkilöstön palautteesta keskusteltavan hieman paremmin kuin ei-esimiesasemassa olevat vastaajat.

Toimialoitain tarkasteltuna sosiaalitoimessa oli yli 10 prosenttia niitä, jotka kokivat vahvasti, että henkilöstön antamasta palautteesta keskustellaan (täysin samaa mieltä), kun se muissa ryhmissä oli alle viisi prosenttia. Perusterveydenhuollossa puolestaan oli eniten ilmaisia, että palautteesta ei keskustella lainkaan (20 prosenttia).

Organisaatiovastaajaryhmän Oivan vastaajissa oli eniten niitä, jotka kokivat että työyhteisön palautteesta keskustellaan työryhmissä (20 prosenttia täysin samaa mieltä), mutta myös niitä, jotka kokivat, että palautteesta ei keskustella (20 prosenttia täysin eri mieltä).

Henkilöstön antaman palautteen vaikuttavuus työryhmien kehittämistyön sisältöön

Kyselyyn vastanneista vajaa puolet koki, että henkilöstön prosessien kehittämiseen antamalla palautteella on ollut vaikutusta työryhmän työskentelyyn (täysin tai jokseenkin samaa mieltä), joskin varmoja palautteen vaikuttavuudesta oli vain noin seitsemän prosenttia ja vahvan kielteisesti suhtautuvia noin 10 prosenttia vastaajista. Ei-esimiesasemassa olevat arvioivat työyhteisöltä saadun palautteen vaikuttaneen työskentelyyn hieman enemmän kuin esimiesasemassa olleet vastaajat.

Toimialoista erikoissairaanhoidon ja ympäristöterveydenhoidon vastaajat suhtautuivat palautteen hyödyntämiseen työryhmätyöskentelyssä perusterveydenhuoltoa ja sosiaalitoimialaa positiivisemmin. Organisaatiovastaajaryhmistä Muut kunnat puolestaan oli epäileväisin palautteen vaikutuksista prosessien uudistamistyöhön työryhmässä.

Yhteenvetoa ja johtopäätöksiä

Tässä arviointitutkimuksessa henkilöstöksi määriteltiin sekä työryhmiin osallistujat että heidän taustatyöyhteisöjensä henkilöstö. Työryhmien jäsenten tuli toimia työskentelyohjeistuksen mukaan linkkinä työryhmien ja taustatyöyhteisöjen välillä..

Kyselyn perusteella näyttäisi siltä, että vastaajilla on ollut jonkinlaiset, mutta ei hyvät

mahdollisuudet käsitellä työryhmässä esillä olleita asioita työyhteisöissään. Isoimpana vaikeutena käsittelylle koettiin niin oman kuin työyhteisön jäsenten ajan riittämättömyys.

Vastaajat kokivat jonkin verran saaneensa henkilöstöltä palautetta työryhmään vietäväksi. Palautteesta keskusteltiin työryhmässä ja se oli myös vaikuttanut prosessien kehittämistyöhön. Kuitenkin positiivisesti varmojen vastaajien osuus oli pienempi kuin väittämiin negatiivisesti suhtautuvien vastaajien osuus.

Prosessihankkeessa oleva ”linkki-toimintatapa” ei näytä toimivan parhaalla mahdollisella tavalla. Työryhmien jäsenet ovat kokeneet, että heillä on jonkin verran mahdollisuuksia viedä asioita työyhteisöjen käsittelyyn, mutta joko tätä mahdollisuutta ei ole hyödynnetty tai työyhteisöjen henkilöstö ei ole ollut kovinkaan innokas evästäämään työryhmien prosessien kehittämistyöskentelyä.

Johtopäätösten osalta on syytä huomata, että tutkimuksessa ei selvitetty missä määrin työryhmän jäsenet olivat tietoisia suunnitellusta ”linkki-toimintatavasta” eli kannustettiin ja ohjattiin heitä vuorovaikutukseen työyhteisöjensä henkilöstön kanssa.

5. TUTKIMUKSEN TULOKSIA, OSA 2: PROSESSIEN UUDISTAMISTYÖSTÄ TIEDOTTAMINEN JA HENKILÖSTÖN VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET PPROSESSIEN UUDISTAMISTYÖHÖN YLEISELLÄ TASOLLA

5.1 Viestintä ja tiedon kulku

Työryhmätyöskentelyn lisäksi prosessien uudistamiseen on Prosessihankkeessa liittynyt uudistuksesta tiedottamista ja koulutusta henkilöstölle. Viestintä ja tiedonkulku ovat tärkeitä ajatellen henkilöstön mahdollisuuksia ymmärtää prosessi uudistusten tarpeellisuutta ja tavoitteita. Ne myös edesauttavat henkilöstön osallistumista ja vaikutusmahdollisuuksia prosessi uudistusten laadintaan sekä sitoutumista uudistusten käyttöönottamiseen. Valitun viestintästrategian lisäksi myös vastaanottajan omalla aktiivisuudella on vaikutusta viestinnän onnistumiseen.

5.1.1 Oma aktiivisuus Prosessihankkeeseen liittyvän tiedon hankinnassa

Vastaajista noin 2/3 ilmoitti olleensa Prosessihankkeeseen liittyvän tiedon hankinnassa joko aktiivinen (13 prosenttia) tai jokseenkin aktiivinen (55 prosenttia). Vastaavasti kolmannes vastaajista ilmoitti olevansa tiedon hankinnassa joko passiivinen (5 prosenttia), jokseenkin passiivinen (21 prosenttia) tai satunnaisesti kiinnostunut (6 prosenttia).

Organisaatiovastaajaryhmittäin aktiiviset ja passiiviset jakautuivat taulukon 9 mukaisesti.

Taulukko 9. Tiedonhankinnassa aktiivisten ja passiivisten osuus eri organisaatiovastaajaryhmissä, % vastanneista. (Aktiiviset = aktiivinen, jokseenkin aktiivinen; passiiviset = passiivinen, jokseenkin passiivinen, satunnaisesti kiinnostunut).

	Aktiiviset (%)	Passiiviset (%)
Phsotey	71	29
Oiva	50	50
Lahti	69	31
Muut kunnat	86	14
Muut	75	25

Yleislinjana voidaan todeta, että aktiivisten ja passiivisten osuus eri organisaatiovastaajaryhmissä jakautuu tasaisesti 2/3 ja 1/3, paitsi vastaajaryhmissä Oiva ja Muut kunnat. Vastaajaryhmässä Muut kunnat tiedon hankinnassa aktiivisten osuus nousee lähelle 90 prosenttia ja vastaajaryhmässä Oiva aktiivisten ja passiivisten suhteellinen osuus on sama eli 50 prosenttia. Toimialoittain tarkasteltuna aktiivisten suhteellinen osuus on isompi perusterveydenhuollossa ja ympäristöterveydenhuollossa kuin erikoissairaanhoidossa ja sosiaalitoimessa.

Aktiivisuus tai passiivisuus tiedon hankinnassa näyttikin olevan viestintään liittyvien asioiden tarkastelussa mielenkiintoinen muuttuja, joten seuraavissa osioissa myös tämä näkökulma otetaan huomioon tulosten tarkastelussa.

5.1.2 Prosessien uudistamiseen liittyvän tiedotuksen laadullinen osuvuus oman työn kannalta

Prosessien uudistamisesta tarjolla olleen tiedon laadullista osuvuutta oman työn kannalta kysyttiin vastaajilta alla olevan taulukon 10 mukaisilla kriteereillä.

Taulukko 10. Prosessien kehittämistyöstä tarjolla olleen tiedon laadullinen osuvuus. (Täysin samaa mieltä, % vastanneista; täysin eri mieltä, % vastanneista)

	Kaikki, täysin samaa mieltä	Kaikki, täysin eri mieltä	Aktiiviset, täysin samaa mieltä	Passiiviset, täysin samaa mieltä
Helposti saatavilla	11	4	15	3
Riittävä	16	4	20	8
Ajankohtaista	25	4	33	7
Ymmärrettävää	16	6	18	10

Olennaista	14	5	19	3
Tarkkaa	8	9	10	3

Prosessihankkeesta tarjolla olleen tiedon laadullista osuvuutta taulukossa 10 esitetyillä kriteereillä vastaajat olivat arvioineet aika alhaiseksi, jos huomioidaan vain täysin samaa mieltä väittämien kanssa olleet vastaajat. Kun mukaan lasketaan myös jokseenkin samaa mieltä olleiden vastaajien arviot, on tiedon laadulliseen osuvuuteen tyytyväisten osuus kaikkien kriteereiden kohdalla yli 60 prosenttia.

Henkilöstönäkökulmasta mielenkiintoiseksi muodostuu tarkastella vastauksia siinä suhteessa, onko vastaaja kuulunut Prosessihankkeeseen liittyvän tiedon hankinnassa aktiivisiin vai passiivisiin. Aktiivisten tiedon seuraajien arviot prosessien uudistamiseen liittyvän tiedon laadun osuvuudesta ovat selkeästi positiivisempia kuin passiivisten, jopa tiedon ymmärrettävyyden kohdalla on selvä ero.

Tarjolla olleen tiedon laadullisen osuvuuden arvioissa oli selkeitä eroja myös vastaajaryhmien esimies ja ei-esimies välillä. Kaikkien kriteerien kohdalla ei-esimiesten arviot olivat selkeästi huonommat. Erot olivat huomattavia kaikkien muiden kriteereiden kohdalla paitsi tiedon ajankohtaisuudessa.

5.1.3 Prosessi uudistuksen sisältöön liittyvän tiedon saatavuus

Prosessiuudistuksen sisältöön liittyvän tiedon saatavuutta vastaajat arvioivat alla olevan taulukon 11 mukaisesti.

Taulukko 11. Prosessien kehittämistyöstä tarjolla olleen tiedon sisällöllinen saatavuus. (Täysin samaa mieltä, % vastanneista; suluissa eri mieltä, % vastanneita)

Olen saanut tietoa...	Kaikki	Aktiiviset/ Passiiviset	Esimies	Ei-esimies
kehittämistyön tavoitteista	35 (3)	48/7	38,9	33,9
uudistusten sisällöistä	18 (3)	27/0	30,6	10,3
kehittämisryhmien kokoontuloista	29 (3)	35/16	36,1	27,6
kehittämistyön organisointi- mallista	18 (7)	25/3	22,2	17,5
uudistusten vaikutuksista työhöni	8 (15)	12/0	14,7	5,1
uudistusten	6 (21)	9/0	11,4	3,4

käytäntöönpanoista

Taulukosta 11 voi päätellä, että prosessihankkeen kehittämistyön tavoitteista ja kehittämisryhmien kokoonpanoista on kyselyyn vastanneista noin kolmannes saanut varmasti tietoa ja uudistusten sisällöistä sekä prosessien kehittämistyön organisointimallista noin viidennes vastaajista. Jos mukaan lasketaan myös ne, jotka vastasivat väittämiin olevansa jokseenkin samaa mieltä, luku on kaikkien edellä mainittujen kohdalla yli 68 prosenttia.

Sen sijaan hieman huonommin on koettu saadun tietoa uudistusten vaikutuksista omaan työhön ja uudistusten käytäntöönpanosta, mikä on täysin luonnollista, kun kyseessä on kehittämisprosessi, jonka lopputulemat eivät vielä olleet tutkimuksen tekovaiheessa selvillä. Kaikissa taulukon 11 mainituissa tietosisältöjen saatavuudessa oli rajuja eroja Prosessihankkeeseen liittyvän tiedon hakemisen suhteen aktiivisten ja passiivisten vastaajaryhmien välillä.

Esimiesasemassa olevat kokivat saaneensa selkeästi useammin tietoa prosessiuudistuksen sisällöistä, niiden vaikutuksista työhön ja uudistusten käytäntöönpanosta kuin ei-esimiesasemassa olevat. Organisaatiovastaajaryhmittäin tarkasteltuna eniten tiedon saannin ongelmia oli vastaajaryhmissä Phsotey ja Oiva. Parhaiten siinä vastausten perusteella onnistuivat vastaajaryhmät Muut kunnat ja Muut.

5.1.4 Viestintäkanavat

Prosessihankkeen kehittämistyön tärkeimpinä viestintäkanavina vastaajista 80 prosenttia piti sähköpostia ja seuraavaksi tärkeimpinä työpaikkapalavereja (34 prosenttia) ja koulutustilaisuuksia ja seminaareja (28 prosenttia). Noin 15 prosentin kannatuksen saivat intranet, Heimo hyvinvointipiirin ekstranet, huhu- ja käytäväpuheet, infokanava ja Heimo hyvinvointipiirin tiedotteet. Sanomalehti, henkilökuntalehti ja muut kanavat saivat vastaajilta vain muutaman prosentin kannatuksen. Mielenkiintoista tärkeimpinä merkityissä viestintäkanavissa oli, että Heimo hyvinvointipiirin extranetin kannatus oli sama kuin huhu- ja käytäväpuheiden. Huhu- ja käytäväpuheet esiintyivät useammin passiivisten vastaajien tärkeimpinä viestintäkanavina tiedon saamisen suhteen ja tiedon hankinnan suhteen kuin aktiivisten vastaajien.

Organisaatiovastaajaryhmittäin tarkasteltuina viestintäkanavissa oli muutamia eroja. Phsotey:n vastaajista 40 prosentin mielestä työpaikkapalaverit ovat parhaita tiedonvälittäjiä ja 20 prosentin mielestä sähköposti. Huhu- ja käytäväpuheet mainittiin varsinkin Lahti ja Phsotey vastaajaryhmissä. Heimo hyvinvointipiirin ekstranetin mainitsivat tärkeäksi tiedonvälittäjäksi ainoastaan vastaajaryhmät Lahti ja Muu. Mutta sähköposti koettiin tässäkin suhteessa ekstranettiä tärkeämmäksi.

Kysyttäessä ylipäätään parhaita viestintäkanavia muutoksista, uudistuksista ja kehittämistyöstä tiedottamisessa vastaajista yli 80 prosenttia piti työpaikkapalavereita parhaana. Seuraavaksi eniten kannatettiin koulutustilaisuuksia ja seminaareja sekä sähköpostia. Vastaajien viestintäkanavavalinnat korostavat selkeästi sitä, että joku kertoo henkilökohtaisesti, mistä muutoksessa on kyse.

Vastaajilta kysyttiin myös, miltä tahoilta he ovat saaneet tietoa muiden palvelukokonaisuus- sekä hoito- ja palveluketjutyöryhmien kehittämistyöstä. Tärkeimpinä tahoina mainittiin Prosessihankkeen henkilöstö sekä muiden työryhmien jäsenet. Lähiesimiehet olivat kolmanneksi eniten mainittu.

Yhteenvetoa ja johtopäätöksiä

Kyselyn perusteella näyttäisi siltä, että vastaajista 2/3 oli aktiivinen tai jokseenkin aktiivinen Prosessihankkeeseen liittyvän tiedon hankinnassa, joskin vain reilut 10 prosenttia ilmoitti olleensa aktiivisia. Tiedonhankinnassa aktiiviseksi itsensä luokitelleiden määrä on aika vähäinen, kun otetaan huomioon, että vastaajien tehtävä oli kehittää prosesseja työryhmissä.

Prosessihankkeesta tarjolla olleen tiedon riittävyttä, saatavuutta, ymmärrettävyyttä, tarkkuutta ja olennaisuutta pidettiin oman työn kannalta kohtuullisen heikkona, jos otetaan huomioon vain täysin väittämien kanssa samaa mieltä olleet. Sen sijaan tiedon ajankohtaisuus sai hieman paremmat arviot (25 prosenttia). Tarjolla olleen tiedon laatuominaisuudet saavat kuitenkin kohtuullisen hyvän arvion, jos otetaan huomioon myös ne, jotka olivat suhtautuneet myönteisesti väittämiin (yli 60 prosenttia täysin tai jokseenkin samaa mieltä). Prosessihankkeen tiedonhankinnassa aktiivisesti tai jokseenkin aktiivisesti toimivien vastaajien arviot olivat selkeästi myönteisempiä kuin tiedonhankintaan passiivisesti tai jokseenkin passiivisesti suhtautuneiden.

Kyselyn tulokset osoittavat, että Prosessihankkeen tavoitteista, uudistusten sisällöistä, kehittämissuunnitelmien kokoonpanosta, kehittämistyön organisoinnista varsinkin tiedon hankintaa aktiivisesti suhtautuneet olivat saaneet tietoa kohtuullisesti (25–48 prosenttia täysin samaa mieltä), mutta tiedonhankintaa passiivisesti suhtautuneiden arviot näistä asioista oli todella heikot. Tiedon saanti prosessi-uudistusten vaikutuksista omaan työhön ja uudistusten käytäntöönpanosta sai hiukan heikommat arviot myös tiedon hankintaan aktiivisesti suhtautuvilta (noin 10 prosenttia täysin samaa mieltä).

Prosessihankkeen kehittämistyön tärkeimpänä viestintäkanavana vastaajat pitivät sähköpostia ja seuraavaksi tärkeimpinä työpaikkapalavereja ja koulutustilaisuuksia.

Prosessihankkeen viestintään ja tiedonkulkuun liittyvät tekijät arvioitiin tutkimuksessa suhteellisen heikoiksi tai väljempinä kriteereitä käyttäen kohtuulliseksi. Varmuudella ei kuitenkaan voida sanoa johtuneeko tulos ylipäänsä viestinnän ja varsinkin kehittämistyöhön liittyvän viestinnän luonnollisista haasteista, tosiasiallisista Prosessihankkeen viestinnän heikkouksista vai henkilöstön omasta aktiivisuudesta tiedonhankinnan suhteen.

Tutkimuksen tulokset kuitenkin selvästi osoittavat, että henkilöstön oma aktiivisuus on ratkaisevan tärkeää viestinnän ja tiedonkulun onnistumisessa henkilöstönäkökulmasta tarkasteltuna.

5.2 Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet Prosessihankkeessa yleisellä tasolla

Kyselytutkimuksen yhdessä osiossa kysyttiin vastaajilta heidän arviotaan henkilöstön vaikutusmahdollisuuksista Prosessihankkeessa. Henkilöstö-sanaa ei erikseen määritelty koskettamaan mitään tiettyä "henkilöstöä".

Kyselyyn vastanneista yli 65 prosenttia arvioi, että henkilöstö on otettu mukaan prosessien uudistamistyöhön (täysin tai jokseenkin samaa mieltä), joskin varmasti tätä mieltä oli vain 17 prosenttia vastaajista (täysin samaa mieltä). Ei-esimiesasemassa olevat kokivat esimiesasemassa olevia useammin, että henkilöstö on otettu mukaan prosessien uudistamiseen. Organisaatiovastaajaryhmistä Phsotey:n ja Oivan vastaajat kokivat muita vastaajaryhmien enemmän, että henkilöstö on otettu mukaan, kun heistä noin neljännes oli väitteen kanssa täysin samaa mieltä. Sen sijaan vastaajaryhmä Muut ei kokenut näin lainkaan.

Lisäksi tutkimuksessa kysyttiin yleisellä tasolla vastaajien arvioita henkilöstön mahdollisuuksista vaikuttaa Prosessihankkeeseen alla olevan taulukon mukaisissa asioissa.

Taulukko 12. Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet yleisellä tasolla. (Täysin tai jokseenkin samaa mieltä (+), % vastanneista; suluissa täysin tai jokseenkin eri mieltä (-), % vastanneista)

Henkilöstö on voinut vaikuttaa Prosessihankkeen...	+	(%)	-	(%)
..kehittämistyön tavoitteisiin	39		(61)	
..uudistusten sisältöihin	56		(44)	
..kehittämisryhmien kokoonpanoihin	43		(57)	
..kehittämistoiminnassa käytettävään toimintamalliin	37		(63)	
..kehittämiskohteiden valintaan	41		(59)	
..muutosten/uudistusten toimeenpanon organisointiin	30		(70)	

Pääsääntöisesti vastaajat arvioivat henkilöstön vaikutusmahdollisuudet Prosessihankkeen tavoitteisiin, kehittämisryhmien kokoonpanoihin, kehittämistoiminnassa käytettävään toimintamalliin, kehittämiskohteiden valintaan ja uudistusten toimeenpanon organisointiin jokseenkin heikoiksi (57–70 prosenttia täysin tai jokseenkin eri mieltä; täysin samaa mieltä 2–10 prosenttia). Sen sijaan vastaajat arvioivat myönteisemmin henkilöstön vaikutusmahdollisuudet uudistusten sisältöjen laadintaan (56 prosenttia täysin tai jokseenkin samaa mieltä).

Ei-esimiesasemassa olevat vastaajat kokivat henkilöstön vaikutusmahdollisuudet paremmiksi tavoitteiden ja sisältöjen kohdalla kuin esimiesasemassa olleet vastaajat. Sen sijaan esimiesasemassa olevat kokivat henkilöstön vaikutusmahdollisuudet selkeästi paremmiksi kehittämiskohteiden valintaan ja työryhmien kokoonpanoihin. Toimialoista ympäristöterveydenhuolto koki henkilöstön vaikutusmahdollisuudet jokseenkin paremmiksi kuin muut toimialat.

Seuraavassa organisaatiovastaajaryhmittäin laaditussa taulukossa 13 ilmaistaan plusmerkillä (+), jos ryhmän vastaajista isompi suhteellinen osuus on ollut täysin tai

jokseenkin sitä mieltä, että henkilöstö on voinut vaikuttaa ko. asiaan ja vastaavasti miinusmerkillä (-), jos väitteeseen on täysin tai jokseenkin suhtauduttu kielteisesti. Jos prosenttiluvut molemmissa ryhmissä ovat samat, on se merkitty +/-.

Taulukko 13. Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet (+, -, +/-).

Henkilöstö on voinut vaikuttaa	Phsotey	Oiva	Lahti	Muut kunnat	Muut
...kehittämistyön tavoitteisiin	-	+	+	-	-
...uudistusten sisältöihin	+	-	+	+/-	-
...kehittämissyöryhmien kokoonpanoihin	-	-	-	-	-
...käytettävään toimintamalliin	-	+	-	-	-
...kehittämiskohteiden valintaan	-	-	-	+/-	+
...toimeenpanon organisointiin	-	-	-	-	-

Jokaisessa organisaatiiovastaaajaryhmässä on arvioitu henkilöstön vaikutusmahdollisuudet enemmän negatiivisiksi kuin positiivisiksi. Kuitenkin jokaisessa vastaajaryhmässä löytyy vähintään yksi tekijä, joissa on arvioitu henkilöstön vaikutusmahdollisuudet positiivisiksi, paitsi vastaajaryhmässä Muut kunnat, jossa arviot jakaantuivat parhaimmissakin tapauksissa puoliksi.

Yhteenvetoa ja johtopäätöksiä

Kyselyyn vastanneista yli 65 prosenttia arvioi, että henkilöstö on otettu mukaan Prosessihankkeen kehittämistyöhön (täysin tai jokseenkin samaa mieltä), joskin vain 17 prosenttia oli varmasti sitä mieltä.

Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet puolestaan oli arvioitu parhaimmiksi Prosessihankkeen uudistusten sisältöihin (56 prosenttia täysin tai jokseenkin samaa mieltä). Tätä heikoimmiksi henkilöstön vaikutusmahdollisuudet arvioitiin Prosessihankkeen tavoitteisiin, kehittämistyöryhmien kokoonpanoihin, kehittämistoiminnassa käytettävään toimintamalliin, kehittämiskohteiden valintaan ja uudistusten toimeenpanon organisointiin, joissa täysin tai jokseenkin samaa mieltä vastanneiden osuus oli 30-40 prosenttia.

Henkilöstön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksista yleisellä tasolla prosessien uudistamistyöhön kysyttiin tässä arviointitutkimuksessa Prosessihankkeen työryhmissä työskenteleviltä henkilöiltä. Tutkimuksen tämän osion tuloksien yleistämisessä kannattaneet olla erittäin kriittinen, koska kyselyyn vastanneet edustivat valikoitua otosta koko henkilöstöstä.

6. LOPPUYHTEENVETOA

Tämän arviointitutkimuksen tehtävänä oli kuvata, miten henkilöstönäkökulma toteutuu Prosessihankkeen prosessien uudistamistyössä. Henkilöstöksi tutkimuksessa ymmärrettiin palvelukokonaisuus- sekä hoito- ja palvelutyöryhmien jäsenet sekä heidän taustatyöyhteisöjensä henkilöstö. Tutkimus toteutettiin internet-pohjaisena kyselytutkimuksena. Kysely lähetettiin 252 palvelukokonaisuus- sekä hoito- ja palveluprosessityöryhmän jäsenelle. Kyselyn vastausprosentti oli neljäkymmentä.

Yleisenä kommenttina kyselyn tuloksista voidaan todeta, että vastaajien arviot sijoituivat Likertin-asteikoilla enemmän keskelle (jokseenkin samaa tai jokseenkin eri mieltä) kuin selvästi sen ääripäihin (täysin samaa tai täysin eri mieltä). Tämä kuvastanee vastaajien varovaista arviointitapaa.

Yleislinjana arvioista on nähtävänä seuraavat painotukset (myönteinen = täysin tai jokseenkin samaa mieltä; negatiivinen = täysin tai jokseenkin eri mieltä):

- kysymyksissä, joissa tiedusteltiin työryhmien kokoonpanoa ja siihen liittyviä asioita, vastaukset painottuivat muutamaa poikkeusta lukuun myönteisiin arvioihin
- kysymyksissä, joissa tiedusteltiin työskentelyn edellytyksiä, oli arvioissa jo jonkin verran hajontaa, mutta painotus oli arvioissa silti enemmän myönteinen kuin kielteinen
- kysymyksissä, joissa selvitettiin ns. linkin toimintaa (työryhmän jäsen linkkinä työryhmän ja työyhteisönsä välissä), oli aikaisempia kohtia enemmän hajontaa ja arviot jakaantuivat molempiin suuntiin lähes puoliksi kuitenkin siten, että täysin negatiivisia arvioita on enemmän kuin täysin myönteisiä
- kysymyksissä, jotka liittyivät tiedottamiseen ja tiedon kulkuun, oli selkeästi hajontaa, mutta silti arviot olivat painotuksiltaan myönteisiä
- kysymyksissä, joissa kysyttiin yleisellä tasolla henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksia prosessien kehittämiseen, arviot painottuivat enemmänkin negatiiviseen kuin positiiviseen suuntaan.

Henkilöstönäkökulman toteutumista arviointi tutkimuksessa Prosessihankkeessa käytetyn toimintamallin sekä prosessien uudistamistyöstä tiedottamisen ja henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien näkökulmista. Tuloksena henkilöstönäkökulman toteutumisesta voidaan todeta, että se on toteutunut kohtalaisen hyvin, varsinkin kun ”henkilöstöksi” ymmärretään työryhmien jäsenet. Sen sijaan, kun henkilöstöksi ymmärretään osallistujien taustatyöyhteisöt, on henkilöstönäkökulman toteutuminen ollut pulmallisempaa. Erityisesti työryhmien kokoamisessa oli onnistuttu, mutta ns. ”linkki” ei ole toiminut muuta henkilöstöä parhaalla mahdollisella tavalla osallistavana. Myös yleisellä tasolla henkilöstön vaikutusmahdollisuudet näyttävät tutkimuksen mukaan haasteellisena.