



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Suvi-Tuulia Ojala

Sosiaalihuollon asiakasturvallisuus henkilöstön johtamisen näkökulmasta

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Sosiaali- ja terveyshallintotiede

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Suvi-Tuulia Ojala		
Tutkielman nimi:	Sosiaalihuollon asiakasturvallisuus henkilöstön johtamisen näkökulmasta		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveyshallintotiede		
Työn ohjaaja:	Anna-Aurora Kork		
Valmistumisvuosi:	2024	Sivumäärä:	67

TIIVISTELMÄ:

Sosiaalipalveluiden laatu ja asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden täyttyminen edellyttävät asiakasturvallisuuden toteutumista. Tähän tarvitaan riittävästi, osaavaa ja jaksavaa henkilöstöä. Koska henkilöstöllä on merkittävä vaikutus asiakasturvallisuuteen, tarvitaan ymmärrystä siitä, miten henkilöstöä johdetaan.

Tutkimuksessa jäsenetään sosiaalihuollon asiakasturvallisuutta henkilöstön johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä toimii asiakasturvallisuuden käsite. Se on jäänyt sosiaalihuollossa vähäiselle huomiolle, sillä aiempi tutkimus on keskittynyt pääosin vain potilasturvallisuuteen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Asiakasturvallisuuden edistäminen perustuu riskienhallintaan. Asiakasturvallisuuden tavoitteena on, ettei palvelun käyttäjä vahingoitu fyysisesti, psyykkisesti, sosiaalisesti tai taloudellisesti.

Tutkimuksen dokumenttiaineisto koostuu 12:sta julkisesta sosiaalihuollon asiakasturvallisuuteen ja julkiseen johtamiseen liittyvästä dokumentista, jotka on valittu kansalliselta, hyvinvointialue- ja palveluyksikötasolta. Tutkimusote on laadullinen ja aineistoa analysoidaan laadullisen sisällönanalyysin avulla. Tavoitteena on jäsentää ja ymmärtää sitä, miten asiakasturvallisuutta voidaan edistää henkilöstön johtamisen näkökulmasta.

Tulosten perusteella asiakasturvallisuuteen liittyy henkilöstön johtamisen näkökulmasta neljä keskeistä tehtävää: 1) henkilöstön määrän turvaaminen, 2) henkilöstön osaamisen varmistaminen ja kehittäminen, 3) turvallisuuskulttuurin rakentaminen ja 4) henkilöstön inhimillisten voimavarojen huomioiminen. Näiden neljän tehtävän lisäksi henkilöstön saatavuusongelman realisoituminen aiheuttaa palveluyksikötasolla henkilöstön johtamiselle lisätehtävän. Lisätehtävän tavoitteena on välttää asiakasturvallisuuden vaarantumisen paheneminen ja se velvoittaaakin johtoa esimerkiksi itse hoitamaan henkilöstön poissaolojen aikaisia työtehtäviä. Kaiken kaikkiaan tehtävien toteuttamisella on henkilöstön johtamisen näkökulmasta mahdollista edistää sitä, että sosiaalipalveluita voidaan tuottaa mahdollisimman asiakasturvallisesti.

Tulosten mukaan tehtävien toteuttaminen eri hallinnon tasoilla edellyttää henkilöstön johtamisen eri näkökulmia: asiakasturvallisuuden strategista johtamista, asiakasturvallisuuden vastuujohtamista, asiakasturvallisuuden eettistä johtamista ja johtamista asiakasturvallisuuden vaarantuessa. Tämän perusteella voidaankin todeta, ettei kolmen hallinnon tason näkemys sosiaalihuollon asiakasturvallisuuden edistämisestä henkilöstön johtamisen näkökulmasta ole vielä yhtenäinen.

AVAINSANAT: asiakasturvallisuus (sosiaalihuolto), henkilöstö, johtaminen, sosiaalihuolto, hyvinvointialueet, omavalvonta

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkielman tausta	5
1.2	Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymys	6
1.3	Tutkielman rakenne	8
2	Asiakasturvallisuus sosiaalihuollossa	9
2.1	Asiakasturvallisuus käsitteenä	9
2.2	Asiakasturvallisuuden ulottuvuudet	11
2.3	Asiakasturvallisuuden valvonta	16
3	Henkilöstön johtamisen merkitys asiakasturvallisuuteen	18
3.1	Riittävä henkilöstön määrä	18
3.2	Henkilöstön ammatillisen osaamisen ja soveltuvuuden varmistaminen	20
3.3	Henkilöstön inhimilliset voimavarat	23
3.4	Henkilöstön johtamisen ennakointi asiakasturvallisuuden edellytyksenä	26
4	Tutkimuksen toteutus	28
4.1	Aineiston kerääminen	28
4.2	Tutkimusote ja aineiston analyysi	31
5	Tulokset: Henkilöstön johtamisen näkökulmat asiakasturvallisuuden edistämiseksi kansallisesti, hyvinvointialueilla ja palveluyksiköissä	35
5.1	Kansallisella tasolla	35
5.2	Hyvinvointialuetasolla	39
5.3	Palveluyksikkötasolla	43
6	Johtopäätökset	49
6.1	Henkilöstön johtamisen tehtävät asiakasturvallisuuden edistämiseksi	49
6.2	Henkilöstön johtamisen eri näkökulmat korostuvat asiakasturvallisuuden kannalta eri hallinnon tasoilla	52
6.3	Tutkimuksen luotettavuus	55
6.4	Jatkotutkimus	57
	Lähteet	59

Liitteet	67
Liite 1. Hyvinvointialue- ja palveluyksikkötasojen aineiston valintaprosessi. X=on/kyllä, - =ei ja o=ei selvitetty	67

Kuviot

Kuvio 1. Asiakasturvallisuuden ulottuvuuksia (mukaillen Lähteinen ja muut, 2022, s. 347).	14
Kuvio 2. Tunnistettuja asiakasturvallisuuden ulottuvuuksia.	15
Kuvio 3. Asiakasturvallisuus henkilöstön johtamisen näkökulmista.	27
Kuvio 4. Henkilöstön johtamisen tehtävät asiakasturvallisuuden edistämiseksi.	50
Kuvio 5. Asiakasturvallisen henkilöstön johtamisen näkökulmat teoriassa tunnistettujen tavoitteiden ja tuloksissa esiin nousseiden havaintojen mukaisesti.	55

Taulukot

Taulukko 1. Tutkimusaineisto.	29
Taulukko 2. Aineiston luokittelu.	33
Taulukko 3. Esimerkki aineiston luokittelusta.	34

1 Johdanto

1.1 Tutkielman tausta

Jotta sosiaalipalvelut voivat olla laadukkaita ja vastata asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin, niiden täytyy olla myös turvallisia. Turvallisten palveluiden toteuttaminen ei taas ole mahdollista ilman riittävää henkilöstöä (Lähteinen ja muut, 2022, s. 351; STM, 2024, s. 13). Londénin ja muiden (2023, s. 23–24) mukaan vuonna 2023 toimintansa aloittaneet hyvinvointialueet kärsivät henkilöstöpulasta, mutta yhtä aikaa alueiden tulisi toteuttaa laadukkaita ja ennen kaikkea kustannustentehokkaita palveluita (Jalonen, 2020, s. 302). Henkilöstön saatavuuteen liittyvät ongelmat on tunnistettu myös ministeriötasolla, jossa on pyritty aktiivisesti etsimään keinoja sosiaali- ja terveysalan henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden varmistamiseksi (ks. esim. STM, 2023; STM, 2024).

Sosiaalihuollossa turvallisuutta tarkastellaan asiakasturvallisuuskäsitteen avulla. Asiakasturvallisuuden merkityksen ymmärtäminen on jäänyt kuitenkin puutteelliseksi, sillä asiakasturvallisuutta on tutkittu vähän ja usein sosiaali- ja terveydenhuollossa on käytetty vain potilasturvallisuuden käsitettä (Jylhä ja muut, 2021a, s. 12–13). Käsitteiden erottaminen on kuitenkin tärkeää, sillä potilasturvallisuuskäsitteen käyttäminen sosiaalihuollossa voi heikentää alan professionaalista asemaa. Esimerkiksi Valokivi & Hirvonen (2022, s. 382) huomauttavat, että potilasturvallisuuden käsitteen hyödyntäminen sosiaalihuollon kontekstissa voi johtaa siihen, että sosiaalihuolto nähdään terveydenhuollon toimintojen alaluokkana. Sosiaali- ja terveysministeriön (myöhemmin STM) julkaisemassa asiakas- ja potilasturvallisuusstrategiassa (STM, 2022, s. 24) onkin korostettu, että hyvinvointialueiden aloittamisen myötä asiakasturvallisuus käsitteen esiin nostaminen ja siihen huomioon kiinnittäminen on nähty erityisen tärkeänä Suomessa.

Sosiaalihuollon asiakasturvallisuuden edistäminen perustuu riskienhallintaan (Husso, 2021, s. 75). Saarsalmen ja Koivulan (2017, s. 30) mukaan henkilöstöriskeillä tarkoitetaan henkilöstön saatavuuteen, osaamiseen, soveltavuuteen ja jaksavuuteen liittyviä riskejä. Lähteinen ja muut (2022, s. 355) ovat tunnustaneet, että sosiaalihuollon henkilöstön

puute, työntekijöiden suuri vaihtuvuus ja toisaalta myös työntekijöiden osaamisen vaheet aiheuttavat merkittävän asiakasturvallisuusriskin. Sosiaalihuollon käytännöntason työntekijöiden rooli asiakasturvallisuuden edistämässä on suuri, sillä he ovat vastuussa asiakkaisiin kohdistuvien riskien tunnistamisesta ja toisaalta myös heidän oma ammatillinen toimintansa voi aiheuttaa asiakasturvallisuusriskin (McLaughlin, 2007, s. 1275; Koskiniemi ja muut, 2024, s. 133–134).

Tutkimuksella on mahdollisuus lisätä asiakasturvallisuuden käsitteen jäsentyneisyyttä sosiaalihuollon johtamisen kontekstissa. Koska henkilöstöllä on merkittävä vaikutus asiakasturvallisuuteen, on tärkeää tutkia sitä, miten johtamisella voidaan edistää asiakasturvallisuutta. Sosiaalihuollon näkökulmasta asiakasturvallisuuden tutkiminen henkilöstön johtamisen näkökulmasta on perusteltua, sillä se yhdistää keskeisen hallintoteellisen teeman, julkisen johtamisen (Niiranen & Lammintakainen, 2011, s. 133–134), osaksi sosiaalihuollon asiakasturvallisuuteen liittyvää keskustelua. Lisäksi hyvinvointialueuudistuksen myötä johtamiseen liittyvä tutkimuksen tarve ja tiedon merkitys kasvavat, kun palveluja pyritään kehittämään uudessa hallintoympäristössä. Henkilöstön johtamisen näkökulmasta asiakasturvallisuuden tutkiminen on aiempaa ajankohtaisempi kysymys, kun pääministeri Orpon hallitus on suunnittelemassa muutoksia sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstöön liittyvään mitoittamiseen ja ammattinimikkeisiin (Pääministeri Orpon hallituksen kehysriihi 2024).

1.2 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymys

Tutkimustehtävänä on jäsentää sosiaalihuollon asiakasturvallisuutta henkilöstön johtamisen näkökulmista ja selvittää, mitä konkreettisia johtamiskeinoja palveluyksikölle henkilöstön näkökulmasta esitetään asiakasturvallisuuden edistämiseksi kolmella eri hallinnon tasolla. Aineistoa analysoidaan kolmelta eri hallinnon tasolta, koska asiakasturvallisuuden käsite on uusi (Jylhä ja muut, 2021a, s. 12) ja sosiaalihuollon henkilöstöongelmat ovat Suomen laajuisia (Londén ja muut, 2023, s. 23–24). Tarkoituksena on näin

hahmottaa asiakasturvallisuuden edistämisen keinoja, joita kansallisesti, hyvinvointialueilla ja palveluyksiköissä esitetään sosiaalipalveluiden henkilöstön johtamiselle.

Tutkimustavoitteena on saada vastauksia seuraavaan tutkimuskysymykseen:

- Miten sosiaalihuollon asiakasturvallisuutta voidaan edistää henkilöstön johtamisen näkökulmasta?

Tutkielman käsitteellisenä viitekehyksenä toimii sosiaalihuollon asiakasturvallisuuden käsite ja sen eri ulottuvuudet. Tässä tutkimuksessa asiakasturvallisuus nähdään koostuvan eri ulottuvuuksista, jotka voidaan jakaa kahdella eri tavalla: subjektiiviseen ja objektiiviseen ulottuvuuteen (Mauricen ja muut, 2001, s. 238) tai eetos-, seuraamus-, vastuu- ja strategiaulottuvuuksiin (Lähteinen ja muut, 2022, s. 347–356). Lisäksi asiakasturvallisuus voidaan nähdä yhtenä palveluiden laatuun vaikuttavana tekijänä (Jylhä ja muut, 2021a, s. 19–20).

Tutkimusaineisto koostuu sosiaalihuollon asiakasturvallisuuteen ja julkiseen johtamiseen liittyvistä julkisista hallinnon asiakirjoista, jotka on kerätty kansalliselta, hyvinvointialue- ja palveluyksikötasolta. Kansallinen aineisto koostuu sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuista ja hallitusohjelmista. Hyvinvointialueen aineiston muodostavat asiakas- ja potilasturvallisuussuunnitelmat. Palveluyksiköiden aineistona ovat sosiaalihuollon palveluyksiköiden omavalvontasuunnitelmat.

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, jotta kirjallista aineistoa on mahdollista kuvailla ja ymmärtää mahdollisimman tarkasti. Tutkimuksen tuloksia tarkastellaan asiakasturvallisen henkilöstön johtamisen näkökulmista, jotka on luotu aiemman teoreettisen keskustelun, kuten Lähteisen ja muiden (2022) havaintojen perusteella. Henkilöstön johtaminen ymmärretään tutkimuksessa lähijohtamiseksi, jota toteutetaan palveluyksiköissä (Rissanen ja muut, 2017, s. 82) ja jolla pyritään vaikuttamaan ja tukemaan henkilöstön toimintaa (Syväjärvi & Stenvall, 2003, s. 339).

Tutkielmassa sosiaalihuollolla tarkoitetaan kaikkia niitä tehtäviä ja palveluja, jotka on määritelty sosiaalihuoltolaissa (1301/2014). Asiakkaalla tarkoitetaan sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista annetun lain (812/2000) 3.1 §:n mukaisesti henkilöitä, jotka ovat asiakassuhteessa sosiaalihuollon palveluntuottajaan. Jylhä ja muut (2021a, s. 12) korostavat, ettei asiakassuhteen kestolla ole määritelmän kannalta merkitystä. Hyvinvointialueen omista palveluita tuottavista toimintayksiköistä käytän palveluyksikön käsitettä 1.1.2024 voimaan tulleen sosiaali- ja terveydenhuollon valvontalain (741/2023) 4 §:n (myöhemmin valvontalaki) mukaisesti. Sosiaalihuollon työntekijöillä tutkimuksessa tarkoitetaan työntekijöitä, jotka työskentelevät palveluyksiköissä kuten esimerkiksi sosiaalityöntekijöitä ja sosionomeja.

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkimuksen aluksi perehdytään luvussa kaksi asiakasturvallisuuden käsitteeseen ja sen ulottuvuuksiin. Luvussa kolme tarkastellaan henkilöstön johtamisen merkitystä asiakasturvallisuuden edistämisen kannalta ja esitellään aiemman tutkimuksen pohjalta muodostetut asiakasturvallisen henkilöstön johtamisen näkökulmat. Tämän jälkeen luvussa neljä esitellään tutkimuksen aineisto, joka liittyy asiakasturvallisuuteen ja henkilöstön johtamiseen sekä esitellään aineiston sisällönanalyysimenetelmän toteutus. Viidennessä pääluvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia henkilöstön johtamisen näkökulmista kansallisella, hyvinvointialue- ja palveluyksikkötasolla. Lopuksi esitetään tuloksista saadut johtopäätökset sekä vastaukset siihen, miten sosiaalihuollon asiakasturvallisuutta voidaan edistää henkilöstön johtamisen näkökulmasta.

2 Asiakasturvallisuus sosiaalihuollossa

2.1 Asiakasturvallisuus käsitteenä

Asiakasturvallisuuden käsitteen erottaminen potilasturvallisuuden käsitteestä voi olla hankalaa, sillä esimerkiksi ikäihmisten palveluissa kyse voi olla sekä sosiaali- että terveydenhuollon toiminnasta, jolloin pääkäsitteeksi usein valikoituu potilasturvallisuus (Valokivi & Hirvonen, 2022, s. 381). Asiakas- ja potilasturvallisuuden käsitteiden välillä on kuitenkin eroja siinä, mitä nimitystä turvallisuutta vaarantavasta tilanteesta tai riskistä käytetään (Lähteinen ja muut, 2022, s. 343). Potilasturvallisuudessa usein puhutaan esimerkiksi vaara- tai haittatapahtumista, poikkeamista tai virheistä (Lähteinen ja muut, 2022, s. 343). Sosiaalihuollossa asiakasturvallisuutta vaarantavaa tilannetta tai riskiä kutsutaan usein epäkohdaksi (Jylhä ja muut, 2021a, s. 14).

Asiakasturvallisuuden avulla pyritään takaamaan se, ettei palveluiden käyttäminen vahingoita asiakasta (Jylhä ja muut, 2021a, s. 12). Näin ollen asiakasturvallisuuden yksi keskeisimmistä tavoitteista on turvata asiakkaan oikeudet ja palveluiden laatu, joita pyritään ohjaamaan myös lainsäädännön avulla (Lohiniva-Kerkelä, 2022, s. 328). Esimerkiksi sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista annetun lain (812/2000) 4 §:n mukaan sosiaalihuollon palveluiden on oltava laadukkaita ja huomioitava asiakkaan yksilölliset tarpeet. Lainsäädäntö ei ota kuitenkaan kantaa asiakasturvallisuuden käsitteen tarkempaan määrittelyyn, vaan käsitteen ajatellaan koostuva sekä asiakkaan oikeuksista että työnantajan velvollisuuksista (Lohiniva-Kerkelä, 2022, s. 328–329).

Asiakasturvallisuuden käsite on vielä suhteellisen uusi, eikä sille ole muodostettu tarkkaa määritelmää edes kansainvälisesti (Jylhä ja muut, 2021a, s. 12; Kinni & Pehkonen 2022, s. 8). Esimerkiksi sosiaali- ja terveysministeriön potilasturvallisuuden strategiaan sosiaalihuollon asiakasturvallisuuden käsite lisättiin ensimmäisen kerran vasta vuonna 2017 (STM, 2022, s. 8). Myös kansainväliset turvallisuusohjelmat ovat käsitelleet usein vain potilasturvallisuutta (STM, 2022, s. 24; ks. esim. WHO, 2021). Sosiaalihuollossa asiakas nähdään aktiivisena toimijana ja palveluiden käyttäjänä, minkä vuoksi sitä voidaan

käyttää sekä sosiaalihuollon että terveydenhuollon palveluissa (Jylhä ja muut, 2021a, s. 18). Aktiivisen ja tiedostavan roolin vuoksi asiakasturvallisuudessa on kyse myös toimijan subjektiivisesta asiakaskokemuksesta ja luottamuksesta työntekijöitä ja palvelujärjestelmää kohtaan (Valokivi & Hirvonen, 2022, s. 377; Jylhä ja muut, 2021a, s. 15–16). Tutkimuksen kannalta mielenkiintoista on, että asiakasturvallisuuskäsitteen määrittelyyn liittyvät haasteet vaikeuttavat Lähteisen ja muiden (2022, s. 353) havaintojen mukaan sen valvontaa. Jotta palveluiden toteutumista voitaisiin arvioida yhteneväisesti, tulisi asiakasturvallisuuden käsitteen määrittely olla selkeämpää (Hämäläinen & Vornanen, 2021, s. 22).

Sosiaali- ja terveysministeriön laatiman asiakas- ja potilasturvallisuus strategian (2022, s. 12–13) mukaan asiakasturvallisuus tulee nähdä moniulotteisena kokonaisuutena, jossa huomioidaan asiakkaan fyysinen, psyykinen, sosiaalinen sekä taloudellinen turvallisuus. Asiakasturvallisuuden toteutuminen edellyttää, että palvelut ovat oikea-aikaisia ja oikeassa suhteessa asiakkaan tarpeisiin nähden. Strategian mukaan asiakasturvallisuuden toteutumiseksi on huomiota kiinnitettävä siihen, että käytettävissä olevat tilat, laitteet, tarvikkeet, lääkkeet sekä tietojärjestelmät ovat turvalliset ja mahdollistavat tarvittavan tiedonkulun. Näiden lisäksi asiakasturvallisuuteen vaikuttavat henkilöstön ja organisaatioiden eettiset periaatteet ja toimintatavat (HE 299/2022 vp, s. 137). Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että asiakasturvallisten palvelut ovat sellaisia, jotka aiheuttavat asiakkaalle mahdollisimman vähän haittaa (Flinck ja muut, 2023, s. 9).

Asiakasturvallisuuden tutkimus sosiaalihuollon kontekstissa on jäänyt vähäiseksi (Koskinen ja muut, 2024, s. 124). Suomessa Kurki ja muut (2021b) ovat julkaisseet kattavan teoksen asiakasturvallisuuden tilasta sosiaali- ja terveydenhuollossa, joka on ensimmäinen asiakasturvallisuutta käsiteltävä teos sen jälkeen, kun asiakasturvallisuus nostettiin vuonna 2017 osaksi kansallista asiakas- ja potilasturvallisuusstrategiaa. Vuonna 2022 julkaistussa sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön aikakauslehdessä asiakasturvallisuuden teemanumerossa Lähteinen ja muut (2022) ovat perehtyneet asiakasturvallisuuden ulottuvuuksiin ja Lohiniva-Kerkelä (2022) on taas ottanut kantaa ulottuvuuksiin oikeudellisesta

näkökulmasta. Jaakola ja Pösö (2022) ovat perehtyneet teemanumerossa asiakasturvallisuuteen lapsen tilanteen arvioimisessa. Heidän mukaansa henkilöstön tekemää arvioinnin laatua ja osaamista parantamalla kehitetään myös asiakasturvallisuutta (Jaakola & Pösö, 2022, s. 370–373). Kääriäinen (2022) on tutkinut sosiaalihuollon puutteellisen dokumentoinnin vaikutusta asiakasturvallisuuteen. Hänen huomionsa mukaan puutteelliset asiakastietojen dokumentoinnit voivat johtua henkilöstön osaamattomuudesta ja heidän kyvystensä tunnistaa dokumentoinnin tärkeys asiakasturvallisuuden kannalta (Kääriäinen, 2022, s. 404).

Kansainvälisesti asiakasturvallisuutta henkilöstön näkökulmasta ovat tutkineet muun muassa Speller & Stolee (2015). Heidän tutkimuksessansa huomiota kiinnitettiin erityisesti henkilöstön kykyyn kunnioittaa asiakkaan itsemääräämisoikeutta kuitenkin asiakaiden turvallisuutta vaarantamatta. Tutkimustulosten mukaan asiakasturvallisuutta olisi voitu kotihoidon organisaatiossa parantaa henkilöstön lisäresursseilla ja täydennyskoulutuksella (Speller & Stolee, 2015, s. 136–137). Ausbrooks ja muut (2014) ovat tutkineet asiakasturvallisuutta eettisestä näkökulmasta. Tutkijoiden havaintojen mukaan eettistä koulutusta lisäämällä voidaan tukea sosiaalialan työhön liittyvää päätöksentekoa ja siten vaikuttaa myös asiakasturvallisuuteen (Ausbrooks ja muut, 2014, s. 86–87). Shier & Graham (2013) ovat havainnoineet sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Heidän havaintojensa mukaan muun muassa työoloilla ja henkilöstöresursseilla on suora yhteys henkilöstön hyvinvointiin ja sitä kautta myös asiakasturvallisuuteen (Shier & Graham, 2013, s. 69–73). Banks ja muut (2020) ovat selvittäneet sosiaalityöntekijöiden ammatillisen osaamisen ja asiakasturvallisuuden välistä yhteyttä. Tutkijoiden havaintojen mukaan sosiaalityöntekijöiden tekemät virheet esimerkiksi palvelutarpeen arvioinnissa heikentävät asiakasturvallisuutta (Banks ja muut, 2020, s. 339–340).

2.2 Asiakasturvallisuuden ulottuvuudet

Asiakasturvallisuudella voidaan nähdä olevan eri ulottuvuuksia. Lähteisen ja muiden (2022, s. 347–356) mukaan asiakasturvallisuus voidaan jakaa neljään eri kategoriaan:

strategiaan, vastuuseen, seuraamukseen ja eetokseen. Strategiakategoria korostaa lainsäädännön ja palvelujen järjestämiseen kohdistettujen resurssien ennakkollista ohjausta sosiaalihuollon toiminnalle. Lainsäädännön lisäksi henkilöstön toimintaa ohjaa ammatillinen tieto, jota voidaan edistää muun muassa täydennyskoulutusten ja mentoroinnin avulla. Tutkijoiden havaintojen mukaan olisi tärkeää, että sosiaalihuoltoon kerättäisiin tietoa palveluiden toimivuudesta ja koottaisiin yhtenäisiä tieto- ja ohjauspaketteja työntekijöille. Näiden lisäksi käytössä tulisi olla erilaisia mittareita ja indikaattoreita, joiden avulla asiakasturvallisuuden toteutumista voidaan seurata.

Asiakasturvallisuuden strategisessa kategoriassa korostuu myös epäkohtien käsittelyprosessit ja riskien ennakointi (Lähteinen ja muut, 2022, s. 347–349). Tutkijoiden mukaan tärkeänä dokumenttina riskien ennakoinnissa toimii omavalvontasuunnitelma, joka korostaa organisaation toimintakulttuurin merkitystä ja johdon vastuuta asiakasturvallisuuden näkökulmasta. Haasteena on, että asiakasturvallisuuden strategiakategorian ohjausmekanismit eivät ole tarpeeksi velvoittavia, jolloin niiden huomioiminen voi jäädä käytännön tasolla puutteelliseksi.

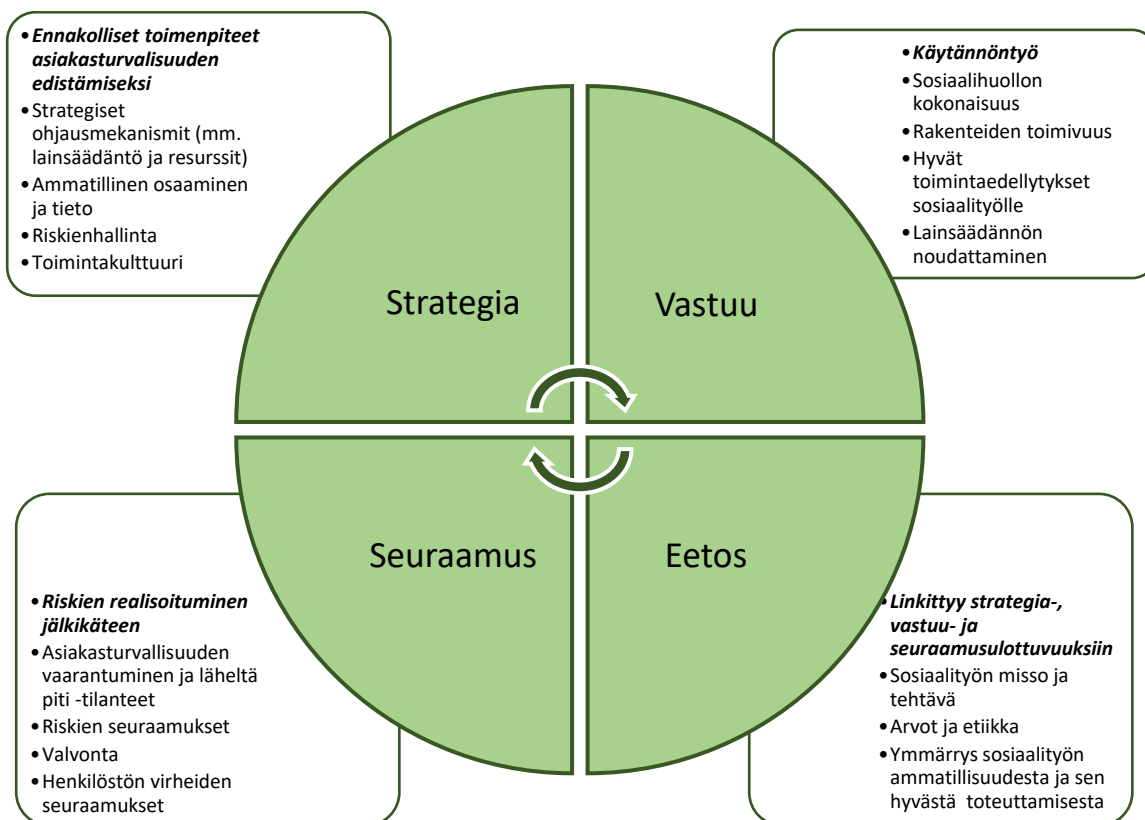
Vastuukategoria korostaa taas sosiaalihuollon onnistunutta toteutumista käytännön tasolla ja asiakkaan hyvää kohtelua (Lähteisen ja muut, 2022, s. 347–356). Hyvän sosiaalihuollon toteuttaminen edellyttää erityisesti lainsäädännön noudattamista. Vastuukategoria perustuu luottamukseen, että palvelujärjestelmä ja sosiaalihuollon ammattihenkilö toimii asiakkaan oikeuksien mukaisesti ja pyrkii edistämään asiakkaan osallisuutta. Lähtökohtana on, että asiakkaan yksilölliset palvelutarpeet huomioidaan ja hän saa tarvitsemansa palvelut oikea-aikaisesti. Asiakasturvallisuuden kannalta palvelujen riittävyys ja saatavuus ovatkin vastuukategorian suurimpia haasteita.

Seuraamuskategoria korostaa asiakasturvallisuutta vaarantavien riskien realisoitumista (Lähteinen ja muut, 2022, s. 347–356). Asiakasturvallisuutta vaarantavat muun muassa työntekijöiden puutteellinen osaaminen ja palvelujärjestelmän monimutkaisuus. Lisäksi esimerkiksi asiakkaan palvelutarpeen onnistumista voi vaikeuttaa henkilöstön

riittämättömyys ja suuri vaihtuvuus. Riskienhallinta ja omavalvonta ovat tärkeässä roolissa seuraamuskategoriassa, mutta ongelmia aiheuttaa kuitenkin se, että työntekijät, joihin voidaan kohdistaa sanktioita tai valvontaa, ovat keskeisessä roolissa epäkohtien esiin nostamisessa. Sen vuoksi organisaation ulkopuolisten valvontaviranomaisten toteuttama valvonta nähdään seuraamuskategoriassa tärkeänä asiakasturvallisuutta edistävänä tekijä.

Eetoskategoriassa työntekijöiden moraalinen sekä sosiaalihuollon arvoihin ja etiikkaan perustuva vastuu korostuu asiakasturvallisuuden edistämässä (Lähteinen ja muut, 2022, s. 347–356). Tärkeää on, että työntekijät tunnistavat oman ammatillisuutensa ja huomioivat sen käytännön työssä. Lisäksi työntekijöiden on huolehdittava ammatillisen osaamisen ja toimintakyvyn ylläpitämisestä ja pystyttävä arvioimaan oman asiantuntijuuden rajoja. Eetoskategoria korostaa myös rakenteellisen sosiaalityön merkitystä asiakasturvallisuuden edistämisen kannalta. Jännitteitä eetoskategoriassa aiheuttaa se, ymmärtävätkö työntekijä, asiakas ja hänen läheisensä asiakkaan edun ja oikeuksien toteutumisen samalla tavalla. Tutkijoiden havaintojen mukaan työntekijöihin kohdistuva ammattihenkilövalvonta on vaikuttanut työntekijöiden pohdintaan työn tekemisen edellytyksistä ja eettisesti kestävästä työskentelytavoista.

Kuviossa 1 on esitetty Lähteisen ja muiden (2022) näkemys asiakasturvallisuuden ulottuvuuksista. Kuvion keskellä olevan ympyrän neljä osaa kuvastavat asiakasturvallisuuden eri ulottuvuuksia ja osiin kiinnittyvät tekstikentät avaavat kyseisen ulottuvuuden keskeisintä sisältöä. Asiakasturvallisuuden neljä eri ulottuvuutta ovat sisällöltään erilaisia ja niiden ajoittuminen asiakasturvallisuuden edistämässä vaihtelee (Lähteinen ja muut, 2022, s. 354). Tutkijoiden mukaan on kuitenkin huomioitava, että kaikki ulottuvuudet limittyvät toisiinsa ja asiakasturvallisuuden toteutuminen vaatii kaikkien ulottuvuuksien huomioimista.

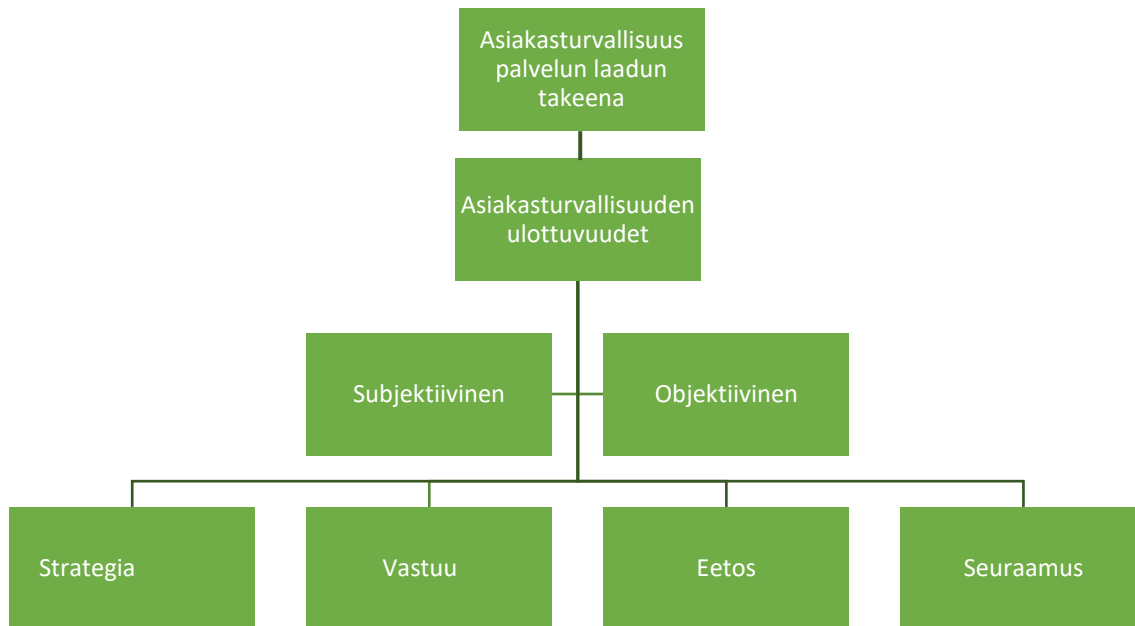


Kuvio 1. Asiakasturvallisuuden ulottuvuuksia (mukaiillen Lähteinen ja muut, 2022, s. 347).

Korhosen ja muiden (2018, s. 40–41) mukaan asiakasturvallisuus voidaan nähdä olevan yksi laadun ulottuvuuksista. Toisaalta se on osa kaikkia laadun ulottuvuuksia: palveluiden oikea-aikaisuutta, vaikuttavuutta, asiakaslähtöisyyttä, saatavuutta, saavutettavuutta sekä tehokkuutta (Jylhä ja muut, 2021a, s. 19–20). Asiakasturvallisuuden tarkastelu omana terminään on kuitenkin tärkeää, jotta asiakasturvallisuuden johtamista voidaan kehittää (Jylhä ja muut, 2021a, s. 20). Tämän vuoksi käsittelen tutkimuksessani asiakasturvallisuutta omana kokonaisuutenaan palveluiden laadun sijaan.

Asiakasturvallisuus voidaan nähdä muodostuvan myös subjektiivisesta ja objektiivisesta ulottuvuudesta (Maurice ja muut, 2001, s. 238). Tutkijoiden mukaan objektiivisella turvallisuudella tarkoitetaan toimintaympäristöön tai käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä, jotka vaarantavat asiakasturvallisuutta ja joita henkilöstön pitäisi pyrkiä estämään. Subjektiivinen turvallisuus viittaa asiakkaan omaan kokemukseen turvallisuudestaan. Se

pohjautuu ajatukseen laadukkaasta sosiaalihuollosta, työntekijän asiakkaan välisestä luottamuksesta ja asiakkaan hyvästä kohtelusta (Jylhä ja muut, 2021a, s. 16). Subjektii- vistä asiakasturvallisuutta heikentää muun muassa henkilöstön vähyyys tai suuri vaihtu- vuus (Jylhä ja muut, 2021a, s. 16). Kuviossa 2 esitetään asiakasturvallisuuden tunnistetut ulottuvuudet Lähteisen ja muiden (2022), Mauricen ja muiden (2001) ja Korhosen ja mui- den (2018, s. 40–41) havaintojen mukaisesti.



Kuvio 2. Tunnistettuja asiakasturvallisuuden ulottuvuuksia.

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että asiakasturvallisuus koostuu sekä ympäristön, kuten työntekijöiden toiminnasta, mutta myös asiakkaan omasta kokemuksesta (Lähteinen ja muut, 2022; Maurice ja muut 2001; Korhonen ja muut, 2018, s. 40–41). Asiakkaan ja hänelle palveluita tarjoavan henkilöstön lisäksi asiakasturvallisuuteen vaikutetaan myös yleisemmältä tasolta erilaisten ohjeiden, säännösten ja resurssiohjauksien avulla.

2.3 Asiakasturvallisuuden valvonta

Asiakasturvallisuuden varmistamiseksi sosiaalihuollon palveluja valvotaan (Husso, 2021, s. 67–74). Valvontavastuu jakautuu usealle eri taholle: palveluyksiköille, hyvinvointialueille, valvontaviranomaisille ja sosiaali- ja terveysministeriölle. Sosiaali- ja terveydenhuollon valvontalain neljännen luvun mukaa hyvinvointialueiden tehtävänä on ohjata ja valvoa omavalvonnan keinoin järjestämisalueensa palvelutuotantoa. Lisäksi palveluyksiköiden tulee valvoa omavalvonnan keinoin omaa toimintaansa.

Omavalvonnalla pyritään turvaamaan palveluiden saatavuus, jatkuvuus, turvallisuus, laatu, yhdenvertaisuus sekä huomiomaan asiakkaiden yksilölliset tarpeet lainsäädännön edellyttämällä tavalla (Lohiniva-Kerkelä, 2022, s. 335; valvontalaki 23 §). Voidaan puhua myös niin sanotusta proaktiivisesta hallinnasta, joka pyrkii vaaratapahtumien estämiseen ja vähentämiseen ennakoidusti (Lehesvuo & Jalonen, 2022, s. 102). Turvallisuutta vaarantavien riskien tunnistamisen avulla epäkohtiin voidaan puuttua nopeasti ja toteuttaa korjaavat toimenpiteet (Husso, 2021, s. 74). Sosiaalihuollon omavalvonnassa on tärkeää huomioida, että sosiaalityön prosesseihin ja esimerkiksi kotikäynteihin liittyviä asiakasturvallisuusriskejä on vaikeampi analysoida kuin fyysiseen toimintaympäristöön liittyviä riskejä (Valokivi & Hirvonen, 2022, s. 377). Lehesvuo ja Jalonen (2022, s. 108) muistuttavatkin, että vaaratapahtumia pitää pyrkiä hallitsemaan joka hetki, joten omavalvonnan tulisi olla osa organisaation päivittäistä toimintaa ja siten myös henkilöstön johtamista.

Asiakasturvallisuuden edistäminen on olennainen osa johtamista ja omavalvontatyötä. Omavalvonnan tueksi palveluyksikötason johdon on laadittava omavalvontasuunnitelma ja valvottava sen toteutumista (valvontalaki 27 §). Omavalvontasuunnitelma on strateginen työkalu, joka tulisi saada osaksi palveluyksikön kulttuuria ja henkilöstön toimintaa (Välimäki ja muut, 2021, s. 149). Omavalvontasuunnitelman ja saatujen palautteiden avulla on jatkuvasti seurattava ja kehitettävä palveluja ja henkilöstön riittävyyttä (valvontalaki 27 §). Valvontalain mukaan omavalvontasuunnitelman tarkoituksena on kuvata konkreettiset menettelytavat, miten palveluyksikössä varmistetaan

asiakasturvallisuus, palveluiden laatu ja kehitystyö. On kuitenkin huomioitava, ettei kaikkia mahdollisia tilanteita voida ennakoida turvallisuussuunnitelmissa (Naveh ja muut, 2005, s. 957–959).

Vaikka Husson (2021, s. 77) mukaan omavalvonta on tehoton toimenpide asiakkaiden oikeuksien edistämiseksi, hän näkee, että omavalvonnan keinoin on palveluiden asiakasturvallisuutta mahdollista kehittää. Hän muistuttaa myös, että onnistunut omavalvonta parantaa asiakastyön arkea ja sitä kautta myös työyhteisön hyvinvointia, mikä on tärkeä tunnistaa henkilöstön johtamisen näkökulmasta.

Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto Valviran (2014) mukaan on omavalvontasuunnitelmassa kerrottava henkilöstön määrä ja rakenne sekä sijaisjärjestelyihin liittyvät periaatteet. Lisäksi suunnitelmassa on otettava kantaa henkilöstön voimavarojen riittävyyden varmistamiseen. Henkilöstön osalta omavalvontasuunnitelmaan on kirjattava myös palveluyksikön perehdyttämiskäytännöt. Valvira on 25.6.2014 annetulla määräyksellään ohjeistanut yksityisten sosiaalipalvelujen ja julkisten ikäihmisten palveluiden omavalvontasuunnitelmien sisällöstä. Vaikka määräys on annettu ennen hyvinvointialueille siirtymistä ja koskettaa julkisten palveluiden osalta vain ikäihmisten palveluita, on sen sisältö sovellettavissa tämänhetkiseen tilanteeseen, koska uudempia omavalvontasuunnitelmien sisältöä koskevia Valviran määräyksiä tai sosiaali- ja terveysministeriön asetuksia ei ole annettu.

3 Henkilöstön johtamisen merkitys asiakasturvallisuuteen

3.1 Riittävä henkilöstön määrä

Ammattitaitoisen henkilöstön saatavuuden ja pysyvyyden turvaaminen on perusedellytys asiakasturvallisuuden toteutumiseksi (Lähteinen ja muut, 2022, s. 351). Koskiniemen ja muiden (2024, s. 127–131) tutkimuksen mukaan henkilöstöressurssien vähyden vuoksi asiakkaan avunsaanti voi viivästyä eikä yllättäviin avuntarpeisiin pystytä välttämättä vastaamaan. Tulosten mukaan huomioita on kiinnitettävä myös työvuorojen ammatilliseen rakenteeseen, sillä esimerkiksi sijaisten suuri määrä varsinkin yksittäisessä työvuorossa voi näyttäytyä osaamispulana ja vaikuttaa näin ollen asiakasturvallisuuden toteutumiseen. Voidaankin todeta, että asiakasturvallisuuden edistämiseksi henkilöstön johtamisessa on pyrittävä päivittäin edistämään henkilöstön saatavuutta, pysyvyyttä ja arvioimaan kriittisesti henkilöstön rakennetta jokaisessa työvuorossa.

Asiakasturvallisuuden strategisen ulottuvuuden näkökulmasta kansallisella tasolla henkilöstön määrää ohjataan erityisesti lainsäädännön avulla. Esimerkiksi sosiaalihuoltolain (1301/2014) 49 a §:ssä painotetaan, että hyvinvointialueen sosiaalihuollon palveluissa on oltava tarpeenmukainen määrä sosiaalihuollon henkilöstöä ja asiakastyöhön osallistuvaa muuta henkilöstöä. Lukumäärällisesti riittävän henkilöstön määrään otetaan lainsäädännössä kantaa kuitenkin vain harvoin (Lohiniva-Kerkelä, 2022, s. 322). Lohiniva-Kerkelä kuitenkin huomauttaa, että tarkasti asettuja määriä on helpompi valvoa, mutta asiakasturvallisuuden kannalta ne voivat antaa mahdollisuuden sivuttaa asiakkaiden yksilölliset tarpeet.

Asiakasturvallisuuden strategisen ulottuvuuden näkökulmasta riittävää henkilöstön määrään vaikutetaan myös sosiaalihuollon palveluntuottajien ja palveluyksiköiden rekisteröintiedellytyksen avulla (valvontalaki luku 3; Lähteinen ja muut, 2022, s. 348). Sosiaali- ja terveydenhuollon valvontalain myötä hyvinvointialueen oma palveluntuotanto tulee rekisteröidä Valviran ja aluehallintovirastojen ylläpitämään Soteri-rekisteriin vuodesta 2026 alkaen (valvontalaki 11 §; HE 299/2022 vp, s. 2). Rekisteröintipäätöksen

henkilöstön osaaminen tai henkilöstöön liittyvät tilannetekijät (läsnäolo, työparin puuttuminen tai kiire) tilanteeseen myötävaikuttaneina. Tutkijoiden mukaan haittatapahtumailmoituksissa selvästi osa esimerkiksi työoloihin vaikuttavista tekijöistä jää kuitenkin ilmoittamatta. Syynä voi olla se, että henkilöstöressurssien vähyys ja kiire aiheuttavat sen, ettei henkilöstöllä jää aikaa virheraporttien tekemiseen (Simonsson & Heide, 2018, s. 188). Tutkijoiden mukaan henkilöstön resurssivajeen aiheuttama kiire lisää myös työntekijöiden tekemien virheiden määrää. Jotta riittävät henkilöstöressurit voidaan turvata, on johtamisessa panostettava henkilöstön pysyvyyden vahvistamiseen.

3.2 Henkilöstön ammatillisen osaamisen ja soveltuvuuden varmistaminen

Johtamisen vastuu henkilöstön käytännöntyön valvonnasta ja mahdollisten osaamispuutteiden tunnistamisessa on suuri, sillä työntekijöiden osaamiseen ja soveltuvuuteen liittyvät riskit voivat realisoitua, mikä vaikuttaa erityisesti asiakasturvallisuuden seuraamusulottuvuuteen (Lähteinen ja muut, 2022, s. 350–352). Sosiaalityöntekijöillä usein toistuvat virheet liittyvät muun muassa puutteelliseen kirjaamiseen, palvelutarpeenarvion epäonnistumiseen ja määräaikojen ylittämiseen (Banks ja muut, 2020, s. 339–340). Työntekijän työskentelyyn liittyvät riskit näyttäytyvät palveluyksikkötasolla osaamisen puutteena, mutta myös asioiden tekemättä jättämisenä (Banks ja muut, 2020, s. 339–340; Lähteinen ja muut, 2022, s. 355). Asiakastyössä tehdyt virheet vahingoittavat asiakkaan ja työntekijän välistä luottamusta, mikä taas heikentää erityisesti asiakasturvallisuuden vastuu-ulottuvuutta (Lähteinen ja muut, 2022, s. 350).

Asiakasturvallisuuden strategisen ulottuvuuden näkökulmasta kansalliselta tasolla henkilöstön ammatillisia osaamisvaatimuksia pyritään ohjaamaan lainsäädännöllä. Sosiaalihuollon ammattihenkilölain (817/2015) 7 § ja 8 § määrittelee sosiaalihuollon ammattihenkilöiden koulutusvaatimukset ja pyrkivät näin ollen varmistamaan työntekijöiden osaamista. Mainitun lain 5 § velvoittaa ammattihenkilöitä ylläpitämään ja kehittämään omaa ammatillista osaamistaan. Tarvittaessa sosiaalihuollon ammattihenkilölain 19 §

antaa mahdollisuuden valvontaviranomaiselle selvittää, onko sosiaalihuollon työntekijällä riittävä osaaminen ja toimintakyky työtehtäviensä hoitamiseen.

Lainsäädännön velvoitteiden lisäksi sosiaalialan ammattilaisten toimintaa ohjaavat kansallisella tasolla alan eettiset periaatteet, joiden noudattaminen heijastuu etenkin asiakasturvallisuuden eetosulottuvuuteen (Jylhä ja muut, 2021a, s. 17; Lähteinen ja muut, 2022, s. 352). Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry:n julkaiseman ammattieettisen oppaan mukaan eettisten periaatteiden noudattaminen on tärkeä osa ammattitaitoa ja harkintaa sisältävää työtä (Heikkinen, 2017). Työntekijöiden tulee esimerkiksi kunnioittaa asiakkaan itsemääräämisoikeutta, mikä voi tarkoittaa käytännöntyössä sitä, ettei kaikkia mahdollisia turvallisuusuhkia voida poissulkea (Speller & Stolee, 2015, s. 135). Vaikka eettiset periaatteet tunnustetaan asiakasturvallisuutta edistäviksi tekijöiksi, ei niitä ole Mänttari-van der Kuipin (2015, s. 59) mukaan sosiaalityöntekijöiden mahdollista noudattaa käytännöntyössä toivotulla tavalla. Syynä tähän ovat erityisesti lisääntyneet tehokkuusvaatimukset ja taloudelliset resurssivajeet.

Asiakasturvallisuus edellyttää, että henkilöstön osaamista kehitetään aktiivisesti. Vastuu henkilöstön osaamisesta ja sen kehittamisestä kuuluu hyvinvointialue- ja palveluyksikkötasojen johtamiselle. Esimerkiksi sosiaali- ja terveysministeriön asettaman sosiaali- ja terveydenhuollon täydennyskoulutusasetuksen (57/2024) 1 §:n mukaan hyvinvointialueet ovat 1.4.2024 alkaen velvollisia arvioimaan henkilöstön koulutustarpeita yksilöllisesti sekä ammattiryhmittäin. Asetuksen 1 §:n ja 3 §:n mukaan hyvinvointialueiden on laadittava suunnitelma täydennyskoulutuksien toteuttamisesta ja arvioitava ja seurattava sen toteutumista. Lisäksi hyvinvointialueita veloitetaan täydennyskoulutuksen toteuttamiseen muun muassa sosiaalihuollon ammattihenkilölain 5.2 §:ssä.

Vaikka päävastuu täydennyskoulutuksen järjestämisestä on hyvinvointialueilla, on palveluyksikkötason johtamisessa mahdollisuus tukea henkilöstön osaamisen kehittämistä ja arvioida koulutustarpeita. Esimerkiksi sosiaalihuollon muuttuvan lainsäädännön tunteminen on välttämätöntä asiakasturvallisuuden edistämisen kannalta, mihin

palveluysikkötasollakin voidaan kouluttaa (Sarvimäki, 2017, s. 457–458; Lähteinen ja muut, 2022, s. 350). Lisäksi palveluysikkötason johtamisessa on huomioitava sijaisten täydennyskoulutustarpeet (Fan ja muut, 2023, s. 18). Koulutustarpeissa on huomioitava myös työntekijän turvallisuusosaaminen (Saarsalmi & Koivula, 2017, s. 23). Palveluysikkötasolla työntekijöiden ammatillista osaamista voidaan tukea myös esimerkiksi mentoiminnin avulla (Kupias & Salo, 2014, s. 45–50). Henkilöstön osaamisen kehittäminen ennakoidusti voidaan nähdä olevan yksi keino edistää asiakasturvallisuuden strategista ulottuvuutta (Lähteinen ja muut, 2022, s. 347–348).

Palveluysikkötasolla osaamista tukevana ennakoivana, asiakasturvallisuuden strategista ulottuvuutta edistävänä, toimenpiteenä voidaan pitää myös perehdytystä (Välimäki ja muut, 2021, s. 154; Lähteinen ja muut, 2022, s. 348). Työnantajan perehdyttämisvastuu on kirjattu myös työturvallisuuslain (738/2022) 14 §:ään ja sosiaalihuollon ammattihenkilölain 5 §:ään. Saarsalmi & Koivula (2017, s. 61) muistuttavat, että perehdyttämiskäytännöt tulee kirjata palveluysikkön omavalvontasuunnitelmaan.

Asiakasturvallisuuden strategista ulottuvuutta ja henkilöstön soveltuvuuden ja osaamisen varmistamista voidaan edistää palveluysikkötasolla myös onnistuneella rekrytoinnilla (Välimäki ja muut, 2021, s. 154–158). Rekrytoinnissa on tärkeää huomioida työntekijän osaaminen ja henkilön sopivuus avoimena olevaan työhön, jotta vältyttäisiin henkilökunnan vaihtuvuudelta (Kurki & Jylhä, 2021a, s. 120). Rekrytointiprosessissa tulee varmistaa työntekijän koulutus ja osaaminen, mutta myös huomioida muut työntekijän soveltuvuuteen vaikuttavat tekijät, kuten esimerkiksi henkilön rikostausta (Saarsalmi & Koivula, 2017, s. 34; ks. esim. valvontalaki 28 §).

Henkilöstön ammatilliseen osaamiseen liittyvät asiakasturvallisuusriskit ovat vaikeasti tunnistettavissa ja tunnustettavissa. Asiakasturvallisuuden vastuu-ulottuvuuden mukaan onkin tärkeää kiinnittää huomioita siihen, miten sosiaalihuollon ammattihenkilö tekee työtään käytännössä palveluysikkötasolla (Lähteinen ja muut, 2022, s. 349). Esimerkiksi Kiljusen ja muiden (2022, s. 9–10) mukaan ikäihmisten asumispalveluissa tehdyissä

haittatapahtumailmoituksissa myötävaikuttavina tekijöinä nimettiin yleisemmin asiakkaaseen liittyviä tekijöitä ja henkilöstön osaaminen nähtiin myötävaikuttavaksi tekijäksi vain harvoin. Pehkonen ja muut (2021, s. 41) kuitenkin muistuttavat, että sosiaalihuollon ammattihenkilölaki on ollut voimassa vasta vuodesta 2016, joka voi vaikuttaa siihen, kuinka paljon tietoa on saatavilla osaamisen vaikutuksista asiakasturvallisuuteen.

3.3 Henkilöstön inhimilliset voimavarat

Asiakasturvallinen toiminta edellyttää hyvinvoivaa henkilöstöä. Työntekijöiden jaksamis- haasteet vaikuttavat työn laatuun sekä työntekijän asenteeseen ja niiden kautta myös asiakasturvallisuuteen (Jylhä ja muut, 2021b, s. 88–92). Jylhän ja muiden mukaan riskinä on, että väsynyt työntekijä ei jaksakaan enää keskittyä laajemmin organisaation epäkohtien esiin nostamiseen, vaan pyrkii hoitamaan vain oman työnsä. Mikäli hyvinvointialue- ja palveluysikkötasoilla ei huolehdita henkilöstön hyvinvoinnista, on riski, että henkilöstö irtisanoutuu ja työntekijöiden vaihtuvuus lisääntyy (STM, 2022, s. 27). Työntekijöiden vaihtuvuus taas kuormittaa organisaatioon jääneitä työntekijöitä, sillä ylimääräiset työt jaetaan usein jäljelle jääneelle henkilöstölle (Fan ja muut, 2023, s. 18). Jatkuvasti vaihtuvat työntekijät eivät tunne riittävän hyvin asiakkaitaan, mikä vaarantaa erityisesti asiakasturvallisuuden seuraamus- ja eetosulottuvuuksia (Lähteinen ja muut, 2022, s. 351).

Kansallisella tasolla johdon vastuuta työntekijöiden kuormituksen huomioimisesta pyritään ohjaamaan asiakasturvallisuuden strategisen ulottuvuuden näkökulmasta lainsäädännöllä. Keskeisenä ennakollisena ohjausmekanismina toimii työturvallisuuslaki, joka velvoittaa työnantajan hyvinvointialue- ja palveluysikkötasoilla ottamaan huomioon työn kuormittavuuteen vaikuttavat tekijät. Työnantaja on lain 1 § :n mukaan velvollinen huolehtimaan turvallisista työoloista, työntekijöiden työkyvystä ja ennalta-ehkäisemään työssä aiheutuvia fyysisiä ja psyykkisiä vaaratilanteita. Lain 13 §:ssä velvoitetaan työnantajan ottamaan työvuorojen suunnittelussa huomioon työn fyysiset ja psyykkiset kuormitustekijät sekä työntekijän henkilökohtaiset fyysiset ja psyykkiset valmiudet.

Sosiaalihuollossa henkilöstön inhimillisiin voimavaroja kuormittavat useat eri tekijät, joiden vuoksi voimavarojen tukeminen on erityisen tärkeää myös asiakasturvallisuuden kannalta. Henkilöstön kuormitusta sosiaalihuollossa lisäävät muun muassa suuri työmäärä ja moraalinen stressi (Nordesjö, 2020, s. 789–796). Moraalinen stressi lisääntyy, kun työntekijä ei pysty toimimaan ammattieettisten periaatteiden mukaisesti esimerkiksi taloudellisten resurssien vähyden tai organisaatioon liittyvien esteiden vuoksi (Mänttari-van der Kuip, 2015, s. 65–66). Sosiaalihuollossa myös asiakkaiden käytös voi kuormittaa henkilöstöä ja vaikuttaa näin ollen laajemmin koko palveluyksikön asiakasturvallisuuteen (Nordersjö, 2020, s. 789–796). Näiden lisäksi työntekijöiden hyvinvointiin voivat vaikuttaa esimerkiksi tapahtumat, joissa työntekijä on toiminnallaan vaaran-
tanut asiakasturvallisuuden (STM, 2022, s. 18). Työntekijöiden voimavaroihin vaikuttavat myös yhteiskunnan tai organisaation muutokset (Jylhä ja muut, 2021b, s. 89; STM, 2022, s. 9). Esimerkiksi korona-virusepidemian poikkeusolot vaikuttivat työntekijöiden jaksamiseen ja palveluiden turvalliseen toteuttamiseen (Knop ja muut, 2022, s. 374).

Johdolla on suuri vastuu työntekijöiden inhimillisten voimavarojen huomioimisessa ja siten myös asiakasturvallisuuden edistämisessä. Henkilöstön jaksamista voidaan tukea palveluyksikötasolla muun muassa johtamisella, työn hallinnalla ja ammattilaisten oman osaamiseen liittyvän luottamuksen lisäämisellä (STM, 2022, s. 27). Esimerkiksi riittävä perehdytyksellä voidaan lieventää uuden työntekijän kokemaa stressiä (Välimäki ja muut, 2021, s. 154). Lisäksi muun muassa työnohjauksella ja erilaisten viikkopalaverien ja purkutilaisuuksien järjestämisellä on mahdollisuus vaikuttaa epäkohtien esiin nostamiseen ja asiakasturvallisuuden kehittämiseen (Hämäläinen & Vornanen, 2021, s. 28–29; Nordesjö, 2020, s. 795). Jaksamiseen voidaan vaikuttaa myös työn hallinnan lisäämisellä, kuten panostamalla työympäristöön, työskentelyilmapiiriin ja henkilöstöresurssien riittävyyteen (Jylhä ja muut, 2021b, s. 89). Lisäksi työn hallintaan vaikuttaa työntekijän subjektiivinen kokemus. Johtamisessa on olennaista kiinnittää huomioita myös henkilöstön työtehtävien vastuujon määrittelyyn (Jylhä ja muut, 2021b, s. 84).

Organisaation turvallisuuskulttuurilla voidaan vaikuttaa työntekijöiden toimintaan ja turvallisuutta koskevaan suhtautumiseen (Lehesvuo & Jalonen, 2022, s. 99). Jotta henkilöstö uskaltaa tuoda epäkohtia esille, on organisaatiossa oltava niin hyvinvointialue- ja palveluysikkötasoilla avoin ja turvallinen ilmapiiri (Husso, 2021, s. 77). Turvallisuuskulttuurilla tarkoitetaan koko organisaation sitoutumista toimintatapoihin, jotka huomioivat jatkuvasti asiakasturvallisuuden edistämisen tavoitteet (Jylhä ja muut, 2021b, s. 79) ja se voidaan nähdä niin hyvinvointialueiden kuin palveluysiköiden tehtävänä. Turvallisien toimintatapojen toteuttaminen edellyttää työntekijöiltä kykyä ja tahtoa ymmärtää asiakasturvallisuutta vaarantavat tekijät ja niiden ehkäisykeinot (Reiman ja muut, 2010, s. 3). Esimerkiksi moniammatillinen työskentely, epäkohtiin puuttuminen, riskien arviointi sekä organisaation kehittämistyö ovat merkittäviä turvallisuuskulttuuria tukevia toimintatapoja (Jylhä ja muut, 2021b, s. 79). Johdon on omalla toiminnallaan edistettävä hyvää turvallisuuskulttuuria, jolla Lähteinen ja muiden mukaan (2022, s. 349) voidaan vaikuttaa erityisesti asiakasturvallisuuden strategiseen ulottuvuuteen. Lisäksi asiakasturvallisuuden eetosulottuvuuden mukaisesti huomioita tulee kiinnittää toimintaympäristössä hyväksytyihin arvoihin, jotka luovat pohjan turvallisuuskulttuurille (Jylhä ja muut, 2021a, s. 17).

Avoin ja turvallinen keskusteluilmapiiri on tärkeässä roolissa myös työntekijöiden kuorituksen varhaisessa tunnistamisessa (Nordesjö, 2020, s. 793–796). Riskinä on, että työntekijät jättävät asiakasturvallisuuden vaarantavia tilanteita ilmoittamatta, koska he eivät halua, että organisaatio tai he itse joutuvat valvonnan kohteeksi (Naveh ja muut, 2005, s. 957–958; Lähteinen ja muut, 2022, s. 352). Palveluysikkötasolla johtamisen tehtävänä on kannustaa avoimuuteen ja järjestää esimerkiksi kokouksia, joissa epäkohtien esiin nostaminen on mahdollisimman luontevaa (Husso, 2021, s. 77).

3.4 Henkilöstön johtamisen ennakointi asiakasturvallisuuden edellytyksenä

Edellä esitettyjen tutkimusten ja näkökulmien perusteella voidaan todeta, että asiakasturvallisuuden edistäminen henkilöstön johtamisen näkökulmasta koostuu pitkälti ennakkollisista toimenpiteistä, jotka kuuluvat erityisesti asiakasturvallisuuden strategiseen ulottuvuuteen. Ennakolliset toimenpiteet liittyvät riskienhallintaan, koska asiakasturvallisuuden tavoitteena on, ettei palvelunkäyttäjä vahingoitu (Jylhä ja muut, 2021a, s. 12). Näin ollen turvallisuuden edistäminen perustuu mahdollisimman pitkälle ennakointiin.

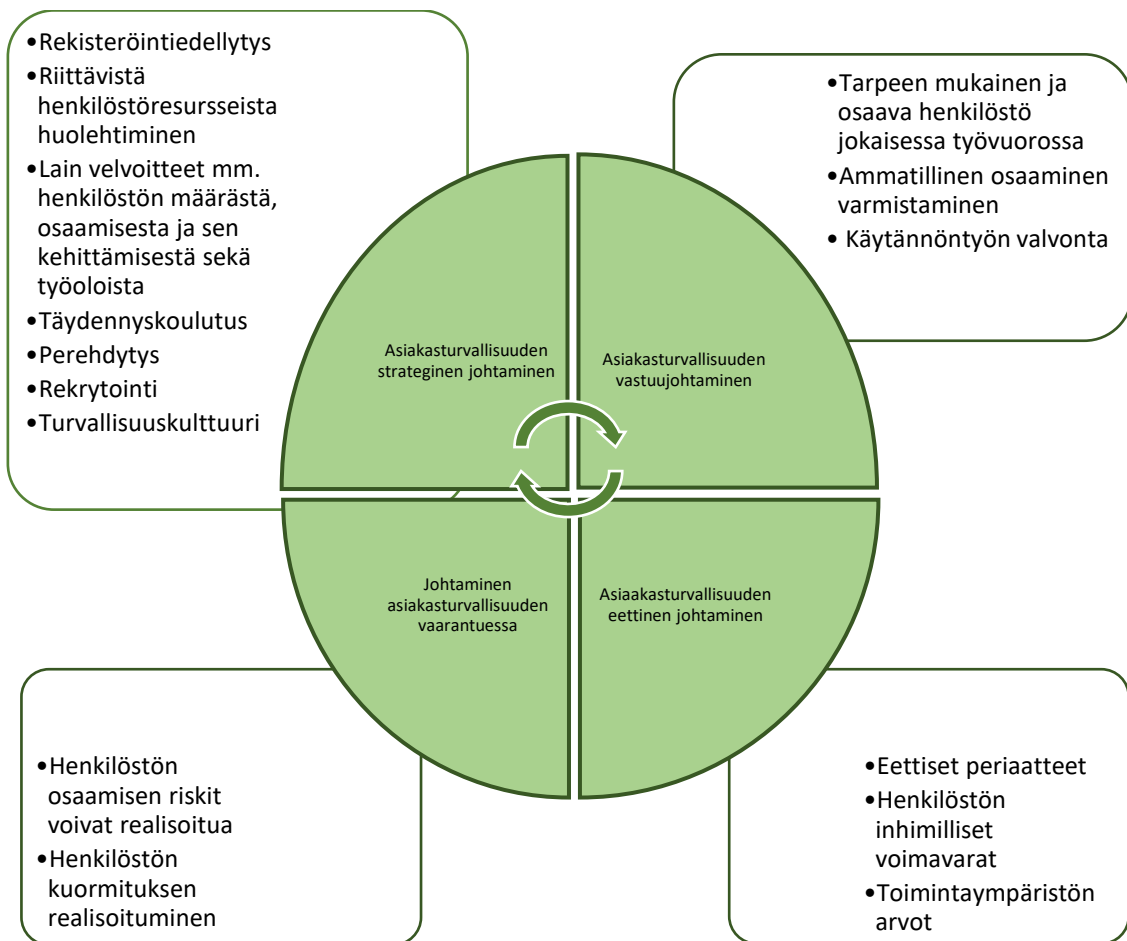
Kansallisella tasolla lainsäädäntö on asettanut vastuuta niin hyvinvointialueille, palveluyksiköille ja työntekijöille asiakasturvallisuuden edistämiseksi. Hyvinvointialue- ja palveluyksikötasolla henkilöstön johtamisella on mahdollista edistää käytännönolosuhteita niin, että palveluita olisi mahdollista toteuttaa asiakasturvallisesti. Esimerkiksi yksittäisissä työvuoroissa henkilöstön määrän ja rakenteeseen on mahdollisuus vaikuttaa työvuorosuunnittelulla, jossa huomioidaan työntekijöiden koulutus ja osaaminen. Lisäksi henkilöstön johtamisen yhtenä tehtävänä on pyrkiä tukemaan henkilöstön pitovoimaan vaikuttavia tekijöitä.

Henkilöstön voimavarojen huomioiminen ennakkollisesti on osa asiakasturvallisuuden edistämistä niin hyvinvointialue- kuin palveluyksikötasolla. Jylhä ja muut (2021b, s. 89) muistuttavatkin, että kaikki mahdolliset työhyvinvointia tukevat toimet edistävät työntekijöiden jaksamista ja sitä kautta myös asiakasturvallisuutta. Havaintojen perusteella henkilöstön voimavarojen tukeminen edellyttää erityisesti hyvää johtamista, onnistunutta perehdytystä, selkeää vastuunjakoa ja organisaation turvallisuuskulttuuria. Palveluyksikötasolla henkilöstön johtamisen on mahdollistettava työntekijöille turvalliset olosuhteet muun muassa epäkohtien esiin nostamiseen.

Näiden lisäksi aiemman tutkimuksen perusteella henkilöstön osaamisen kehittäminen voidaan nähdä jatkuvasti kehitettävänä prosessina (ks. esim. Lähteinen ja muut, 2022, s. 353; sosiaali- ja terveydenhuollon täydennyskoulutusasetus). Osaamisen ja

soveltuvuuden arviointia johdon on tärkeää tehdä jo henkilöstön rekrytointivaiheessa. Vain osaava, jaksava ja määrällisesti riittävä henkilökunta voi toteuttaa turvallisia sosiaalipalveluita.

Kuviossa 3 on esitetty asiakasturvallisuuden ulottuvuudet henkilöstön johtamisen näkökulmasta. Aiempien tutkimusten perusteella voidaan todeta, että asiakasturvallinen henkilöstön johtaminen edellyttää strategia- ja vastuujohtamista, asiakasturvallisuuden eettistä johtamista sekä johtamista asiakasturvallisuuden vaarantuessa.



Kuvio 3. Asiakasturvallisuus henkilöstön johtamisen näkökulmista.

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Aineiston kerääminen

Tutkimusotteeksi valikoitui laadullinen tutkimus, jotta aineiston analysoinnin avulla saataisiin muodostettua kokonais käsitys henkilöstön johtamisen vaikutuksesta asiakasturvallisuuteen (ks. Puusa ja muut, 2020, s. 142). Tavoitteena on jäsentää ja ymmärtää asiakasturvallisuuden käsitettä ja sen tämänhetkistä tilaa kansallisella, hyvinvointialue- ja palveluyksikkötasolla henkilöstön johtamisen näkökulmasta, joten valmiin aineiston hyödyntäminen katsottiin antavan aiheesta kokonaisvaltaisen käsityksen.

Laadullisen tutkimukseen sopivan aineiston määrässä on huomioitava tutkimuksen tarkoitus, aineiston laajuus ja sen tutkimukselle antama tieto (Kyngäs ja muut, 2011, s. 146), mitä arvioitiin aineiston valinnassa. Tutkimuksen aineisto koostuu 12:sta verkossa avoimesti saatavilla olevasta sosiaalihuollon asiakasturvallisuuteen ja julkiseen johtamiseen liittyvästä dokumentista, jotka on kerätty kolmelta eri hallinnon tasolta: kansalliselta, hyvinvointialue ja palveluyksikkötasoilta. Kolmen tason tarkastelu nähtiin perusteltuna, koska sosiaali- ja terveysministeriö on asettanut tavoitteen, että Suomi olisi vuonna 2026 asiakas- ja potilasturvallisuuden mallimaa (STM, 2022, s. 16). Kansallisen tavoitteen saavuttaminen taas edellyttää kaikkien kolmen tason välistä yhteistyötä (STM, 2023, s. 8). Valtiontalouden tarkastusvirasto muistuttaakin (VTV, 2021, s. 6), ettei asiakasturvallisuuden kansallisia tavoitteita ei ole kyetty aiemmin saavuttamaan.

Taulukossa 1 esitetään tutkimusaineisto. Kansallisen tason aineisto koostuu Marinin (2019) ja Orpon (2023) hallitusohjelmista, sosiaali- ja terveysministeriön asiakas- ja potilasturvallisuusstrategiasta (2022b) sekä sosiaali- ja terveysalan henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden työryhmän raportista (STM, 2023). Hyvinvointialuetason aineisto koostuu neljän eri hyvinvointialueen asiakas- ja potilasturvallisuussuunnitelmista. Palveluyksikkötason aineiston muodostavat omavalvontasuunnitelmat.

TASO	AINEISTO
Kansallinen taso	<ul style="list-style-type: none"> • Pääministeri Marinin hallituksen ohjelma (2019) • Pääministeri Orpon hallituksen ohjelma (2023) • STM (2022): Asiakas- ja potilasturvallisuusstrategia • STM (2023): Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden työryhmän raportti
Hyvinvointialuetaso	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakas- ja potilasturvallisuussuunnitelmat (4kpl)
Palveluyksikkötaso	<ul style="list-style-type: none"> • Omavalvontasuunnitelmat (4kpl)

Taulukko 1. Tutkimusaineisto.

Kansallisen tason aineisto on kerätty valtioneuvoston julkaisuarkisto Valtosta ja hallitusohjelmista. Kansallisen tason materiaaliseksi valittiin hallituksen ohjelmat, koska ne kuvaavat kansallisen tason näkemystä siitä, mihin suuntaan sosiaalipalveluja ja niiden asiakasturvallisuutta halutaan kehittää. Tutkimusaineistoksi valittiin hyvinvointialueuudistuksen päätöksen tehneen hallituksen ohjelma (Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma, 2019) sekä pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelma (2023), joka on ensimmäinen hyvinvointialueuudistuksen jälkeen laadittu hallitusohjelma.

Kansallisen tason materiaalia haluttiin täydentää sosiaali- ja terveysministeriön julkaisulla, ajankohtaisilla toimintahankkeilla ja asiakas- ja potilasturvallisuusstrategialla. Lohiniva-Kerkelän (2022, s. 340) mukaan erilaiset asiakasturvallisuuden soveltamisoppaat ja ohjeet ovat jopa lainsäädäntöä merkittävämpiä dokumentteja ohjaamaan asiakasturvallisuutta käytännötasolla. Sosiaali- ja terveysministeriö ja Suomen Kuntaliitto (STM & SKL, 2020, s. 61) ovat korostaneet, että kansallisen tason asiakasturvallisuutta keskeisimmät

ohjausdokumentit ovat Valviran ohjeistus omavalvontasuunnitelmaan, sen toteuttamisen arviointi sekä sosiaali- ja terveysministeriön potilas- ja asiakasturvallisuusstrategia. Näiden vuoksi kansallisen tason aineistoon valittiin asiakas- ja potilasturvallisuusstrategia (STM, 2022) ja sosiaali- ja terveysalan henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden työryhmän raportti (STM, 2023).

Hyvinvointialueiden aineistoksi valittiin asiakas- ja potilasturvallisuussuunnitelmat. Tutkimuksessa hyvinvointialueiden aineistoa kerättiin neljältä eri hyvinvointialueelta (ks. liite 1). Ensimmäisenä hyvinvointialueiden rajausperusteena käytettiin sitä, oliko hyvinvointialueella tammikuussa 2024 julkaistu verkkosivuilla omien palveluyksiköiden omavalvontasuunnitelmia. Omavalvontasuunnitelmia oli julkaistu yhteensä 14:sta hyvinvointialueella. Hyvinvointialueilta, joilla omavalvontasuunnitelmia oli useampi kuin kaksi, valittiin seuraavaan valintavaiheeseen mukaan. Näitä oli yhteensä 12:sta.

Toiseen vaiheeseen valituilta hyvinvointialueilta selvitettiin sähköpostitse tai puhelimitse, vaativatko he tutkimuslupaa verkossa julkisesti saatavilla olevan materiaalin analysoimiseen. Tässä vaiheessa hyvinvointialueista rajattiin pois ne kuusi hyvinvointialuetta, jotka vaativat tutkimuslupaa julkisen aineiston käyttöön, tai olisivat halunneet nähdä tutkimussuunnitelman lupavaatimuksen selvittämiseksi tai eivät vastanneet lainkaan kyselyyn. Näkemykseni mukaan julkisen hallinnon toimijoita pitää pystyä tutkimaan ja tarkastelemaan julkisten materiaalien perusteella avoimesti ja vaivattomasti, minkä vuoksi halusin rajata tutkimuslupaa vaativat Etelä-Savon, Itä-Uusimaan, Keski-Pohjanmaan ja Keski-Uusimaan hyvinvointialueet aineistostani pois.

Kolmannen vaiheen rajaus suoritettiin maaliskuussa 2024 sen perusteella, olivatko jäljelle jääneet kuusi hyvinvointialuetta julkaisseet verkkoon voimassa olevan asiakas- ja potilasturvallisuussuunnitelman. Lopputuloksena aineistoon valittiin Satakunnan, Kanta-Hämeen, Pohjois-Karjalan ja Pohjanmaan hyvinvointialueet, joiden asiakas- ja potilasturvallisuussuunnitelmat muodostavat tutkimuksen hyvinvointialueiden aineiston (ks. liite 1).

Palveluyksikkötason aineistoksi valittiin omavalvontasuunnitelmat, koska hyvinvointialueiden ensisijainen valvontamuoto on omavalvonta ja palveluyksiköiden omavalvontasuunnitelmat ovat taas keskeinen osa asiakasturvallisuuden edistämisen arviointia (HE 299/2022 vp, 38–39; STM & SKL, 2020, s. 61). Palveluyksikkötason aineistoksi valittiin satunnaisotannalla jokaiselta aineistoon valitulta hyvinvointialueelta yksi oman palvelutuotannon omavalvontasuunnitelma. Rajausehtona pidettiin kuitenkin sitä, että kaikki suunnitelmat olivat eri sosiaalihuollon tehtäväalueista, jotta saataisiin mahdollisimman kokonaisvaltainen käsitys muodostettua. Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen omavalvontasuunnitelma (2023b) valittiin lapsiperheiden palvelusta, Pohjanmaan sosiaali- ja kriisipäivystyksestä (2023), Kanta-Hämeen suunnitelma kosketti aikuissosiaalityötä (2023b) ja Satakunnan suunnitelma lastensuojelun sijaishuoltoa (2023b).

4.2 Tutkimusote ja aineiston analyysi

Tutkimukseni analyysimenetelmänä käytän laadullista sisällönanalyysia. Se mahdollistaa asiakasturvallisuuden tarkastelun henkilöstön johtamisen näkökulmasta systemaattisesti ja mahdollistaa tiivistettyjen kokonaisuuksien hahmottamisen tutkimuksen kohdeilmioista. Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 86) mukaan sisällönanalyysi sopii hyvin kvalitatiiviseen dokumenttiaineiston analysointiin. Toteutan tutkimukseni abduktiivisella, eli teoriasidonnaisella, sisällönanalyysin lähestymistavalla, jossa analyysiin vaikuttavat tutkimuksen aineisto sekä teoreettinen viitekehys (Puusa, 2020, s. 147). Abduktiivista lähestymistapaa käytän siksi, jotta suhteellisen uuden teoreettisen käsitteen, asiakasturvallisuuden, jäsentäminen ja ymmärtäminen mahdollistuu henkilöstön johtamisen näkökulmasta yhdessä aineistosta esiin nousevien havaintojen kanssa.

Jokaisen hallinnon tason aineiston analyysia ohjasivat seuraavat analyttiset kysymykset:

- Mitä keinoja henkilöstön johtamisen näkökulmasta esitetään asiakasturvallisuuden edistämiseksi kansallisella, hyvinvointialue- ja palveluyksikkötasolla?

- Mitä henkilöstön johtamisen näkökulmia liitetään asiakasturvallisuuteen kansallisella, hyvinvointialue- ja palveluyksikkötasolla?

Ensimmäiseen analyysivaiheeseen kuului valittuun aineistoon perehtyminen huolellisesti. Tämän jälkeen keräsin aineistosta tutkimuskysymyksien kannalta merkityksellisiä virkkeitä tai useamman virkkeen muodostamia kokonaisuuksia excel-tiedostoon. Muodostin jokaisesta tarkasteltavasta tasosta oman taulukon. Tämän jälkeen luin jokaisen lisäämäni havainnon erikseen läpi kokonaisuuden hahmottamiseksi ja loin niistä pelkistetyt versiot.

Sisällönanalyysin prosessi on epälineaarinen (Lindgren ja muut, 2020, s. 2), mikä näkyy myös omassa tutkimuksessani. Aineiston pelkistämisen jälkeen kirjoitettiin alustavia havaintoja ylös, jotta keskeisempien kokonaisuuksien ja luokkien muodostaminen olisi helppoa. Nämä tulokset eivät kuitenkaan olleet lopullisia, vaan toimivat samankaltaisuuksien ja erojen havainnollistajina (Lindgren ja muut, 2020, s. 2).

Aineiston alustavien havaintojen kirjoittamisen jälkeen suoritettiin jokaisen tason erillinen analyysivaihe ja pyrittiin löytämään havainnoille ala- ja yläluokkia, joiden avulla tuloksia on sisällönanalyysissa mahdollista esitellä (Elo & Kyngäs, 2008, s. 108). Taulukossa 2 on esitetty aineiston luokittelu.

Alaluokka	Yläluokka	Johtamisen näkökulma
<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstö- ja työhyvinvointisuunnitelmat • Kansainväliset osaajat • Sijaisjärjestelyt • Työvuorosunnittelu • Palveluiden ja käytäntöjen kehittäminen 	Henkilöstön määrän turvaaminen	Asiakasturvallisuuden strateginen johtaminen
<ul style="list-style-type: none"> • Avoin ilmapiiri 	Turvallisuuskulttuuri rakentaminen	Asiakasturvallisuuden strateginen johtaminen

<ul style="list-style-type: none"> • Turvallisuusasioiden aktiivinen esiin nostaminen 		
<ul style="list-style-type: none"> • Täydennyskoulutus • Perehdytys • Soveltuvuus • Turvallisuusosaaminen • Työssä tapahtuva oppiminen 	Osaamisen varmistaminen ja kehittäminen	Asiakasturvallisuuden strateginen johtaminen Asiakasturvallisuuden vastuujohtaminen
<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstö- ja työhyvinvointisuunnitelma • Toimintaa ohjaavat arvot • Osallistava ja henkilöstön tarpeet huomioiva johtaminen • Työhyvinvointia tukevat toimintamallit • Työnohjaus 	Inhimillisten voimavarojen huomioiminen	Asiakasturvallisuuden eettinen johtaminen Johtaminen asiakasturvallisuuden vaarantumisessa
<ul style="list-style-type: none"> • Rekrytointi- ja sijaisjärjestelyjenvaikeudet 	Henkilöstön saata- vuusongelman reali- soituminen	Johtaminen asiakasturvallisuuden vaarantumisessa

Taulukko 2. Aineiston luokittelu.

Luokittelun jälkeen aineisto värikoodattiin, jotta tulosten analysoiminen olisi helpompaa. Sen jälkeen kaikki havainnot käytiin läpi ja merkattiin, mihin henkilöstön johtamisen näkökulmaan ne liittyvät. Samalla arvioitiin uudelleen, olihan havainnolle asetetut ala- ja yläluokat varmasti aineistolle sopivat. Taulukossa 3 on esitetty esimerkki aineiston luokittelusta.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Johtamisen alue
"Vahvistetaan ammattilaisten mahdollisuutta keskittyä omaa osaamista vastaavaan työhön. Selkeytetään työnjakoa ja tarkastellaan kelpoisuusehtoja." (Pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelma, 2023, s. 26)	Ammattilaisten työnjaon selkeyttäminen	Palveluiden ja käytäntöjen kehittäminen	Henkilöstön määrän turvaaminen	Asiakasturvallisuuden strateginen johtaminen
"Sijaisten rekrytointi etenkin sosiaalityöntekijän poissaoloille on vaikeaa. Johtava sosiaalityöntekijä pyrkii hoitamaan akuutit asiakasasiat poissaolon aikana ellei edes osa-aikaista, sijaiskelpoista saada tehtäviin." (Satakunnan hyvinvointialue, 2023b, s. 27)	Johtavan sosiaalityöntekijän vastaa akuuteimmista töistä henkilöstön poissaolojen aikana.	Rekrytointi- ja sijaisjärjestelyjen vaikeudet	Henkilöstön saatavuusongelman realisointuminen	Johtaminen asiakasturvallisuuden vaarantuuessa
"Miten henkilöstövoimavarojen riittävyys varmistetaan? Henkilöstösuunnittelulla." (Kanta-Hämeen hyvinvointialue, 2023b, s.19)	Henkilöstön voimavarat turvataan henkilöstösuunnittelulla	Henkilöstö- ja työhyvinvointisuunnitelma	Inhimillisten voimavarojen huomioiminen	Asiakasturvallisuuden eettinen johtaminen

Taulukko 3. Esimerkki aineiston luokittelusta.

Sisällönanalyysissä huomiota on kiinnitettävä tulosten raportointiin (Kyngäs ja muut, 2011, s. 139). Tutkimuksessani tulokset raportoidaan tarkastelemalla ensin kaikkia kolmea tasoa erillisenä (luku 5). Jotta tutkimuskysymykseen pystyttiin saamaan vastauksia, tuloksia analysoidaan myös yhtenäisenä kokonaisuutena (luku 6). Näin saadaan ymmärrystä, miten henkilöstön johtamisen näkökulmasta asiakasturvallisuus näyttäytyy kokonaisuutena ja miten havainnot liittyvät osaksi asiakasturvallisuuden vielä jäsentymätöntä keskustelua (Lindgren ja muut, 2020, s. 2).

5 Tulokset: Henkilöstön johtamisen näkökulmat asiakasturvallisuuden edistämiseksi kansallisesti, hyvinvointialueilla ja palveluyksiköissä

5.1 Kansallisella tasolla

Kansallisella tasolla henkilöstön merkitys asiakasturvallisuuden näkökulmasta on nostettu yhdeksi keskeiseksi arvoksi. Esimerkiksi sosiaali- ja terveysministeriön laatimassa asiakas- ja potilasturvallisuuden strategiassa yhdeksi strategiseksi kärjeksi on nostettu hyvinvoivat ja osaavien ammattilaiset. Sen saavuttamiseksi on määritelty kolme eri tavoitetta:

- 1) *”Varmistamme turvallisuusosaamisen ja sen lisääntymisen läpi työuran.*
- 2) *Luomme turvallisuutta tukemalla työhyvinvointia.*
- 3) *Parannamme turvallisuutta aktiivisella johtamisella.” (STM, 2022, s. 15)*

Edellä mainitut tavoitteet näyttäytyvät henkilöstön johtamisen näkökulmasta kansallisen tason aineistossa neljänä keskeisenä tehtävänä. Turvallisten palveluiden toteuttaminen edellyttää ennen kaikkea henkilöstön määrään turvaamista, jolla tunnistetaan samalla olevan vaikutuksia palveluiden laatuun, henkilöstön inhimillisiin voimavaroihin sekä henkilöstön saatavuuteen. Toisena tehtävänä, ja kansallisissa tavoitteissakin esiin nousevana tavoitteena, nähdään olevan henkilöstön inhimillisten voimavarojen tukeminen. Kolmas ja neljäs tehtävä korostavat johdon roolia henkilöstön osaamisen varmistamisessa ja kehittämässä sekä turvallisuuskulttuurin rakentamisessa. Kaikkia neljää tehtävään yhdistää kuitenkin se, että niiden toteuttaminen ei ole mahdollista ilman riittävää henkilöstöä.

Kansallisen tason aineiston perusteella henkilöstön määrän turvaaminen edellyttää asiakasturvallisuuden strategista johtamista. Johtamisessa on panostettava ennakoiviin toimenpiteisiin ja laadittava muun muassa kirjallinen suunnitelma siitä, miten henkilöstöresurssit turvataan normaali- ja poikkeustilanteissa. Lisäksi johdon pitäisi pyrkiä eri

seurantajärjestelmiä hyödyntäen kohdentamaan henkilöstöresurssit ennakoidusti asiakasmäärän ja asiakkaiden palvelutarpeen mukaisesti.

Henkilöstön määrän turvaaminen edellyttää myös asiakasturvallisuuden vastuujohtamista, jossa huomiota kiinnitetään käytännöntyön toteuttamiseen. Esimerkiksi henkilöstön pysyvyyden turvaamiseksi ja uusien tekijöiden houkuttelemiseksi johdon on huomioitava, että ammattilaisilla on oltava riittävä osaaminen. Näiden lisäksi henkilöstön määrää voidaan pyrkiä turvaamaan myös kansainvälisillä osaajilla. Henkilöstön johtamisen näkökulmasta kansainvälisten osaajien rekrytointi edellyttää myös työssä tapahtuvan oppimisen mahdollistamista.

Toisaalta kansallisen tason dokumenteissa kuitenkin tunnustetaan, ettei pelkällä henkilöstön määrän lisäämisellä taata turvallisia sosiaali- ja terveyspalveluita, vaan huomiota on kiinnitettävä myös palveluiden ja käytäntöjen sisällölliseen kehittämiseen. Tavoitteena on, että uusien työtapojen avulla ja teknologian mahdollisuuksia hyödyntämällä voidaan pyrkiä tuottamaan laadukkaampia ja turvallisia palveluita pienemmillä henkilöstöresursseilla. Työnjaon selkeyttämiseksi ehdotetaan muun muassa hoiva- ja tukipalveluiden henkilöstön lisäämistä, jotta ammattilaiset saavat keskittyä mahdollisimman pitkälti vain koulutustaan ja osaamistaan vastaavaan työhön. Lisäksi aineistossa ehdotetaan, että moniammatillisia tiimejä hyödyntämällä voitaisiin parantaa muun muassa hoidon jatkuvuutta, vaikuttavuutta, palveluiden sujuvuutta ja jakaa samalla yksittäisiä työtehtäviä monipuolisemmin eri ammattilaisten välille. Asiakasturvallisuuden strategisen johtamisen näkökulmasta johdon on pyrittävä ennakoiden vaikuttamaan käytäntöjen kehittämiseen ja henkilöstöresurssien järkevään kohdentamiseen. Tavoitteena on, että ammattilaisten työaika voitaisiin kohdentaa mahdollisimman pitkälti asiakastyöhön ja esimerkiksi kirjallista työtä pyrittäisiin vähentämään:

”Henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden turvaaminen jatkossa edellyttää sote-ammattilaisten henkilöstöresurssin kohdentamista siten, että työnjako voidaan vastata asiakkaiden ja potilaiden tarpeisiin parhaiten ja kaikkien työntekijäryhmien ammatillista osaamista hyödyntäen. Työnjako sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilöiden välillä sekä ammattihenkilöiden ja muun

henkilöstön välillä on mietittävä uudelleen. On tärkeää, että kukin ammattiryhmä tekee koulutuksensa ja osaamisensa mukaista työtä.” (STM, 2023, s. 21)

Toinen kansallisen tason aineistossa esiin noussut henkilöstön johtamisen tehtävä on henkilöstön inhimillisten voimavarojen huomiointi. Henkilöstön johtamisessa tulee aktiivisesti pyrkiä tunnistamaan ammattilaisten hyvinvointia kuormittavia fyysisiä ja psyykkisiä tekijöitä. Työhyvinvointia, ja siten myös asiakasturvallisuutta, vaarantavia riskejä on arvioitava säännöllisesti ja toimittava arvioinnin pohjalta yhteistyössä työterveyshuollon kanssa henkilöstön hyvinvoinnin edistämiseksi. Kansallisen tason aineiston mukaan edellä mainittujen lisäksi henkilöstön riittävän määrän turvaamisella ja käytäntöjen kehittämällä voidaan tukea henkilöstön inhimillisiä voimavaroja. Inhimillisten voimavarojen huomiointi edellyttää ennen kaikkea asiakasturvallisuuden eettistä johtamista.

Kansallisen tason aineistossa huomautetaan, että henkilöstön hyvinvoinnin tukemisen ja asiakasturvallisuuden edistämisen tukena on käytettävä kirjallista suunnitelmaa. Tavoitteena on, että henkilöstö on tyytyväinen työhönsä, henkilöstön vaihtuvuus pientä sekä sairauspoissaolot ovat mahdollisimman vähäisiä. Tärkeää on tukea voimavaroja joustavalla, osallistavalla ja henkilöstön tarpeet huomioivalla johtamisella. Henkilöstön tarpeet ja joustavuus tulee huomioida muun muassa työajoissa ja urasuunnittelussa. Henkilöstöä pitää osallistaa myös työnsä kehittämiseen ja muutostyöhön. Osallistavalla johtamisella voidaan tukea henkilöstön hyvinvointia ja lisätä luottamusta.

”Kannustetaan hyvinvointialueita lisäämään sosiaali- ja terveysalan houkuttelevuutta henkilöstön tarpeet huomioivalla ja osallistavalla johtamisella parantamalla työnjakoa ja joustavuutta.” (Pääministeri Orpon hallitusohjelma, 2023, s. 24)

Kolmantena johdon tehtävänä on turvata ammattilaisten osaamisen varmistaminen ja kehittäminen, mikä edellyttää erityisesti asiakasturvallisuuden strategista johtamista. Kansallisen tason aineiston perusteella mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen on monia: esimerkiksi työssä tapahtuvan oppimisen tukeminen sekä erikoistumis- ja täydennyskoulutusten mahdollistaminen. Perusedellytys henkilöstön riittävälle osaamiselle on turvattava kuitenkin jo perehdytysvaiheessa. Kansallisten osaajien rekrytoinnissa

huomioitava on kiinnitettävä myös kielitaidon kehittymisen tukeminen. Hyvä johtaja panostaa myös harjoittelijoihin ja pyrkii tukemaan heidän henkilökohtaisia osaamistarpeita esimerkiksi mentoroinnin ja ohjauksen avulla.

Osaamisen varmistaminen ja kehittäminen edellyttää myös asiakasturvallisuuden vastuujohtamista. On tärkeää, että johto seuraa ja arvioi henkilöstön osaamisen tasoa säännöllisesti. Henkilöstön johtamisen tulee olla valmentavaa, kannustavaa ja tukevaa, jossa ammattilaisten luottamusta omaan osaamiseen pyritään vahvistamaan. Kansallisella tasolla henkilöstön koulutukseen panostaminen nähdään myös merkittävänä henkilöstön osaamiseen, saatavuuteen ja inhimillisiin voimavaroihin vaikuttavana tekijänä.

Neljäntenä henkilöstön johtamisen tehtävänä voidaan pitää turvallisen toimintakulttuurin rakentamista. Turvallisen työskentelykulttuurin rakentaminen edellyttää jatkuvaa työtä ja turvallisuus tulee sitouttaa osaksi toimintaa ohjaavia arvoja. On tärkeää huomioida, että turvallinen työskentely ei tarkoita vaan oman toiminnan turvaamista, vaan huomioi turvalliset toimintatavat myös asiakkaan kannalta:

”Ammattilaisten käsitys turvallisuudesta voi perustua oman toiminnan turvallisuuden varmistamiseen ja jättää asiakkaan tai potilaan turvallisuuden kokonaisuuteen vaikuttavat asiat vähemmälle huomiolle.” (STM, 2022, s. 35)

Turvallisuuskulttuurin kehittämisessä on huomioitava, ettei työpaikan ilmapiiri saa olla syyllistävä, vaan keskeistä on pyrkiä oppimaan virheistä. Turvallisuuskulttuurin rakentamiseksi ja kehittämiseksi, johtoa kannustetaan hyödyntämään erilaisia työkaluja. On myös huomioitava, että ammattilaisten tekemät virheet ja poikkeamien käsittely lisäävät omalta osaltaan henkilöstön kuormitusta. Turvallisuuskulttuuriin sitoutuneita työntekijöitä on tärkeää kiittää heidän hyvistä toimintatavoistaan. Voidaankin todeta, että turvallisuuskulttuurin rakentaminen edellyttää erityisesti strategista asiakasturvallisuuden johtamista.

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että kaikki neljä edellä mainittua tehtävää ovat tärkeitä tekijöitä asiakasturvallisuuden henkilöstön johtamisen näkökulmasta. Pääministeri Marinin (2019, s. 150) hallituksen ohjelmassa asia kiteytetäänkin seuraavasti:

”Henkilöstön osaamisesta ja jaksamisesta huolehtiminen, uudistuvat tavat toteuttaa palvelut, tavoitteellinen henkilöstöpolitiikka ja toimintakulttuurien integraatio ovat keskeisiä tekijöitä haettaessa ratkaisuja tämän päivän ja tulevaisuuden haasteisiin.” (Pääministeri Marinin hallitusohjelma, 2019, s. 150)

5.2 Hyvinvointialuetasolla

Sosiaali- ja terveysministeriön asettamat asiakas- ja potilasturvallisuuden strategian tavoitteet on huomioitu tutkimukseen valituilla hyvinvointialueella ja strategia onkin nimetty jokaisessa asiakas- ja potilasturvallisuussuunnitelmassa keskeiseksi sisältöä ohjaavaksi dokumentiksi. Näin ollen asiakasturvallisuuden eettisen johtamisen näkökulmasta kansallisen tavoitteen kärki: hyvinvoivat ja osaavat ammattilaiset, on tunnistettu tärkeiksi asiakasturvallisuutta edistäväksi tavoitteeksi. Esimerkiksi Pohjois-Karjalan suunnitelmassa tiivistetään:

”Sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisten hyvinvointi on välttämätön edellytys asiakas- ja potilasturvallisuuden toteutumiselle.” (Pohjois-Karjalan hyvinvointialue, 2023a, s. 7)

Kansallisesta asiakas- ja potilasturvallisuusstrategian ohjeistuksista huolimatta Satakunnan hyvinvointialueen asiakas- ja potilasturvallisuussuunnitelmassa asiakasturvallisuuden käsitteen määrittely jää kuitenkin epäselväksi ja yhdistetään ilmeisesti potilasturvallisuuteen:

”Asiakkaan näkökulmasta potilasturvallisuus ilmenee hoitona, hoivana ja palveluna, joista aiheutuu mahdollisimman vähän haittaa.” (Satakunnan hyvinvointialue, 2023a, s. 3)

Hyvinvointialueen aineistossa henkilöstön johtamisen vastuuta korostetaan niin ikään neljässä eri tehtävässä. Hyvinvointialueiden aineiston mukaan johtamisessa tulee huolehtia riittävästä henkilöstöresursseista jokaisessa työvuorossa, mikä edellyttää työprosessien ja henkilöstön osaamistason tuntemista sekä selkeää vastuunjakoja. Lisäksi

johtamisella tulee turvata henkilöstön inhimillisten voimavarojen näkökulmasta ennen kaikkein vakavimpien vaaratapahtumien läpikäyminen ja henkilöstön tarvitsema tuki. Näiden lisäksi johdolla on, kansallisen tason aineiston mukaisesti, päävastuu henkilöstön osaamisen varmistamisesta sekä kehittämisestä ja turvallisuuskulttuurin rakentamisesta. Keskeisimmät johtamisen tehtävät asemoituvat samoihin teemoihin kansallisen tason aineiston kanssa, mutta tehtävien sisällölliset painotukset vaihtelevat tasojen välillä.

Vaikka henkilöstöressurssien turvaaminen tunnustetaan hyvinvointialuetasolla johdon tärkeäksi tehtäväksi, esitetään aineistossa vain vähän konkreettisia toimenpiteitä asian edistämiseksi. Hyvinvointialuetason aineistossa ei paneuduta siihen, miten turvalliset palvelut toteutetaan tilanteessa, jossa vaikkapa pandemia aiheuttaa paljon poissaoloja. Esimerkiksi Pohjanmaan hyvinvointialueen suunnitelmassa johtamisen vastuulla on turvata ”suhteellisen hallitut” palvelut poikkeustilanteissa. Sen tarkemmin sijaisjärjestelyihin ei kuitenkaan oteta tarkemmin kantaa, kuin määrittelemällä ammattihenkilölain veloitteet esimerkiksi sosiaalityöntekijän ja sosionomin sijaispätevyydelle. Asiakasturvallisuuden strategisen johtamisen näkökulmasta henkilöstön määrän turvaamiseen liittyvät toimenpiteet jäävät siis puutteellisiksi.

Kansallisen tason linjausten mukaisesti hyvinvointialueet tunnistavat, että palveluyksikötason johtamisen vastuulla on varmistaa henkilöstön osaaminen sekä ottaa päävastuu muun muassa perehdytyksen toteuttamisesta. Osaamisen varmistamiseen kuuluu muun muassa henkilöstön soveltuvuuden arvioiminen sekä henkilöllisyyden sekä ammatti- ja opiskeluoikeuksien tarkistaminen. Henkilöstön osaamisen varmistamisen liittyvään tehtävään kuuluu myös opiskelijoiden toiminnan valvonta ja osaamisen tukeminen. Henkilöstön osaamisen varmistaminen ja kehittäminen koostuu ennen kaikkea asiakasturvallisuuden strategiseen johtamiseen kuuluvista toimenpiteistä, mutta edellyttää myös aktiivista asiakasturvallisuuden vastuujohtamista ja käytännönvalvontaa:

”Yksiköiden esihenkilöt vastaavat henkilökunnan osaamistason ylläpidosta niin, että se vastaa hoidon ja palvelun tarvetta.” (Pohjanmaan hyvinvointialue, 2022, s. 15)

Hyvinvointialuetason aineiston mukaan henkilöstön osaamisen kehittämistä on mahdollisuus tukea täydennyskoulutuksella. Asiakasturvallisuuden strategisen johtamisen näkökulmasta hämmentävää kuitenkin on, että Pohjanmaan hyvinvointialueella täydennyskoulutuksien toteutumisien seuranta veloitetaan vain tietyissä, kuitenkin määrittelemättömissä, ammateissa:

”Niissä tehtävissä, joissa ammattihenkilön tulee säännöllisesti osoittaa riittävä osaaminen, tulee olla selkeä menettelytapa osaamisen seurantaan ja varmistamiseen.” (Pohjanmaan hyvinvointialue, 2022, s. 48)

Hyvinvointialueiden aineistossa korostetaan turvallisuusosaamisen varmistamista ja kehittämistä, mikä vaatii asiakasturvallisuuden strategista johtamista. Turvallisuusosaamisen kehittämiseksi hyvinvointialueilla tarjotaan erilaisia täydennyskoulutuksia, joista osa on määrätty pakollisiksi kaikille työntekijöille. Johdon vastuulla on huolehtia, että turvallisuuskoulutus on osa työntekijän täydennyskoulutussuunnitelmaa. Hämmentävää on, että Kanta-Hämeen hyvinvointialueen suunnitelmassa asiakas- ja potilasturvallisuuskoulutuksia ei linjata kuitenkaan pakolliseksi opiskelijoille. Syynä voi olla se, että sosiaalihuollon henkilöstön asiakasturvallisuuskoulutuksien merkitys on ilmeisesti vasta vastikään tunnistettu:

”Sosiaalipalveluiden työntekijöiden osalta harkitaan vuoden 2023 aikana Potilasturvaportin Asiakasturvallisuutta taidolla -kurssin tai vastaavan muun kurssin hankkimista ja sisällyttämistä Oma Hämeen yhteiseen asiakas- ja potilasturvallisuuskoulutusmalliin.” (Kanta-Hämeen hyvinvointialue, 2023a, s. 21)

Satakunnan hyvinvointialueella asiakasturvallisuuden puoli turvallisuuskoulutuksesta on taas kokonaan unohtunut:

”Henkilökunnalle järjestetään säännöllisesti ja suunnitelmallisesti potilasturvallisuuskoulutusta siten, että jokaisella ammattihenkilöllä on mahdollisuus osallistua koulutukseen työtehtävän edellyttämässä laajuudessa.” (Satakunnan hyvinvointialue, 2023a, s. 24)

Hyvinvointialuetason aineiston mukaan turvallisuuskulttuurin rakentaminen vaatii henkilöstön johtamiselta monenlaisia toimenpiteitä ja jatkuvaa kehitystyötä, sillä turvallisuus tunnistetaan aineistossa systeemiseksi ja monimutkaiseksi ilmiöksi. Henkilöstön näkökulmasta johtamisen tehtäväksi jää varmistaa, että jokainen työntekijä tietää, miten

suorittaa perustyötehtävät ja toteuttaa niihin liittyvää riskienhallintaa. Johtamisen vas-
tuulle asetetaan käytäntöjen ja toimintojen kehittäminen niin, että riskien ennakointi ja
turvallisuuden parantaminen on mahdollista. Onnistuneessa turvallisuuskulttuurissa
johto kannustaa henkilöstöä epäkohtien esiin nostamiseen:

*”Yksikössä siedetään epävarmuuden esiin tuomista ja kannustetaan kyseen-
alaistavaan työskentelytapaan. Yksikössä hyödynnetään henkilöstön näkemyk-
siä vaarojen tunnistamiseksi.” (Pohjanmaan hyvinvointialue, 2022, s. 11)*

Hyvinvointialueen aineiston mukaan turvallisuuskulttuurin rakentaminen edellyttää
myös turvallisuuden säännöllistä esiin nostamista esimerkiksi työpaikkakokouksissa ja
erilaisissa asiakirjoissa kuten omavalvontasuunnitelmassa. Kokouksissa voidaan käsitellä
esimerkiksi tunnistettuja asiakasturvallisuusriskejä ja niihin varautumista. Toisaalta on
myös tärkeää nostaa esiin onnistumisia ja turvallisuutta tukevia toimenpiteitä ja jakaa
tietoa koko organisaation kesken. Johdon tulee huomioida myös työntekijöiden on-
nistumiset, minkä avulla Kanta-Hämeen suunnitelman mukaan tuetaan myös henkilös-
tön työhyvinvointia.

Hyvinvointialueella henkilöstön inhimillisten voimavarojen turvaamiseksi on kiinni-
tetty huomiota erityisesti erilaisiin poikkeustilanteisiin. Hyvinvointialueet ovat tunnistaneet
traumaattisten ja henkisesti raskaiden asiakastilanteiden, kuten asiakkaan itsemur-
han, vaikutukset työntekijän jaksamiseen työssä ja työn ulkopuolella. Tilanteiden käsit-
telyn ja jaksamisen tueksi on kehitetty jälkipurkumenetelmiä, jotka edellyttävät ennen
kaikkea asiakasturvallisuuden eettistä johtamista.

*”Defusing eli jälkipurku-menettelytavan avulla käydään läpi poikkeuksellisen
rankka työkokemus mahdollisimman nopeasti, jolloin raskas kokemus ei kuor-
mita psyykkisesti tai altista traumaperäisille stressihäiriöille. Menettely tukee
työntekijöiden työhyvinvointia ja työssäjaksamista.” (Kanta-Hämeen hyvinvoin-
tialue, 2023a, s. 19)*

Jälkipurkumenetelmän lisäksi hyvinvointialueilla on panostettu virheen tehneen työnte-
kijän tarvitseman tuen ja avun varmistamiseen sekä työntekijän omaan osaamiseen liit-
tävän luottamuksen palauttamiseen niin sanotun Second Victim -mallin avulla. Lähijoh-
don rooli korostuu traumaattisten tilanteiden läpikäymisessä ja johdon vastuulla onkin

työntekijän tukeminen ja tarvittaessa esimerkiksi työterveyshuoltoon ohjaaminen. Second Victim -mallin käyttö edellyttää ennen kaikkea johtamista asiakasturvallisuuden vaarantuessa.

Erilaisia normaalin arjen työhyvinvointia tukevia toimenpiteitä hyvinvointialueen aineistossa nostetaan esiin kuitenkin vähän. Työhyvinvointiin ja inhimillisten voimavarojen turvaamiseen tunnistetaan vaikuttavan osaamisen kehittämällä ja muun muassa onnistumisten esiin nostamisella, mutta näiden lisäksi vain Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen suunnitelmassa esiin nostetaan myös muita tärkeitä tekijöitä. Pohjois-Karjalan suunnitelmassa työhyvinvoinnin merkitys on nostettu asiakasturvallisuuden perusehdoksi ja henkilöstön johtamisen tueksi on otettu käyttöön myös erilaisia toimintamalleja muun muassa sairauspoissaolojen vähentämiseksi. Lisäksi hyvinvointialueen aineiston mukaan Pohjois-Karjalassa henkilöstön työhyvinvointia tuetaan muun muassa työnohjauksella ja työvuorosuunnittelulla. Johdon on mahdollista hankkia myös lyhyitä ohjaus- ja valmennuspalveluita työhyvinvoinnin tukemiseksi ja seurata työhyvinvoinnin tilaa kyse-lyiden avulla.

”Työhyvinvointia edistävä toiminta on läpileikkaavaa ja pitkäjänteistä ja se kohdistuu esimerkiksi henkilöstöön, työympäristöön, työyhteisöön, työprosesseihin tai johtamiseen.” (Pohjois-Karjalan hyvinvointialue, 2023a, s. 59)

5.3 Palveluysikkötasolla

Asiakasturvallisuuden johtaminen henkilöstön näkökulmasta koostuu palveluysikkötasolla kansallisen- ja hyvinvointialueen mukaisesti henkilöstön määrän turvaamisesta, henkilöstön osaamisen varmistamisesta ja kehittämisestä, turvallisuuskulttuurin rakentamisesta sekä henkilöstön inhimillisten voimavarojen huomioimisesta. Näiden tehtävien lisäksi palveluysikkötasolla henkilöstön saatavuusongelman realisoituminen asettaa johtamiselle lisätehtävän, jonka toteuttaminen edellyttää kykyä johtaa asiakasturvallisuuden vaarantuessa.

Palveluyksikkötason omavalvontasuunnitelmissa eettinen asiakasturvallisuuden johtaminen näyttäytyy toimintaa ohjaavissa arvoissa. Kaikissa omavalvontasuunnitelmassa tärkeäksi arvoksi tunnistettiin muun muassa asiakaslähtöisyys ja tasa-arvo. Henkilöstön johtamisen näkökulmasta mielenkiintoinen havainto oli kuitenkin se, että Satakunnan arvoissa otettiin kantaa henkilöstön täydennyskoulutustarpeeseen ja perehdytykseen:

”Toimimme ammatillisesti. Hyvä perehdytys ja täydennyskoulutus takaavat ammatillisen työotteen.” (Satakunnan hyvinvointialue, 2023b, s. 8)

Edellä nostettua Satakunnan havaintoa voidaan pitää merkinä siitä, että henkilöstön merkitys asiakasturvallisuuden edistämässä on tunnistettu johdossa ja haluttu nostaa myös toimintaa ohjaaviin arvoihin mukaan. Satakunnan lisäksi myös Pohjois-Karjalan omavalvontasuunnitelmassa tunnistettiin, että asiakaslähtöisten palveluiden tuottaminen edellyttää ammattitaitoista henkilöstöä ja heidän osaamisen kehittämisen mahdollistamista. Lisäksi omavalvontasuunnitelmien arvoissa korostettiin muun muassa laadukasta sosiaalihuoltoa ja lainsäädännön velvoitteiden noudattamista, joiden huomioiminen liittyy erityisesti asiakasturvallisuuden vastuujohtamiseen. Esimerkiksi Satakunnan omavalvontasuunnitelmassa otetaan kantaa lastensuojelun asiakasmääriin seurantaan:

”Lastensuojelulain asiakasmäärien noudattaminen on tärkeää ja mahdollistaa inhimilliset kohtaamiset.” (Satakunnan hyvinvointialue, 2023b, s. 8)

Palveluyksikkö tason omavalvontasuunnitelmissa henkilöstön riittävyttä lähestytään kahdelta näkökulmalta. Ensinnäkin suunnitelmissa on tuotu esiin nykyisen henkilökunnan määrä ja tehtävänimike. Toiseksi on nostettu esiin sijaistenkäytön periaatteet henkilöstöressurssien turvaamiseksi. Henkilöstön määrän suhteen kysymyksiä herättää se, että vain Pohjanmaan suunnitelmassa on otettu kantaa siihen, onko jokin työpaikka täyttämättä vai ei.

Palveluyksikkötason omavalvontasuunnitelmista ilmenee, että tiedot sijaisten käytöstä, niiden rekrytoinnista tai jo olemassa olevan sijaisringin koosta ovat puutteellista. Esimerkiksi Kanta-Hämeen omavalvontasuunnitelmassa todetaan vain, että sijaisia käytetään tarvittaessa. Pohjanmaan ja Satakunnan hyvinvointialueen omavalvontasuunnitelmassa

henkilöstöön saatavuuteen liittyvät asiakasturvallisuuden riskit on tunnistettu realisoituneen, mikä näyttäytyy johtamisena asiakasturvallisuuden vaarantuessa:

”Yksiköllä ei ole päällikköä. Yksiköllä ei ole käytössä sijaisresurssia. Yksikön toiminta loma-aikoina (etenkin kesä) tai muiden poissaolojen aikana perustuu työssä olevien joustamiseen ja ylitöiden tekemiseen.” (Pohjanmaan hyvinvointialue, 2023, s. 6)

Satakunnan hyvinvointialueella on linjattu, että johtava sosiaalityöntekijä pyrkii hoitamaan sijaistettavan työtilannetta. Toisaalta Pohjois-Karjalan omavalvontasuunnitelman mukaan luottamuksen ja pitkäkestoisen asiakassuhteen näkökulmasta lyhytkestoisiin sijaisuuksiin ei ole edes tarkoituksenmukaista palkata työntekijää. Asiakasturvallisuuden näkökulmasta herääkin kysymys, minkä mittainen sijaisuus on liian lyhyt alan kriisiytyneessä tilanteessa, ettei sijaisen palkkaaminen tukisi asiakkaan tilannetta ja siten myös asiakasturvallisuutta.

Kaiken kaikkiaan johtamisen keinot henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden varmistamiseksi ovat vähissä käytännötasolla. Esimerkiksi Pohjanmaan omavalvontasuunnitelmassa keinoiksi esitetään vuosittainen henkilöstösuunnitelma, nykyisten työntekijöiden pysyvyyden turvaaminen ja hyvä työvuorosuunnittelu. Näiden lisäksi Pohjois-Karjalan suunnitelmassa henkilöstön riittävyyttä pyritään turvaamaan muun muassa varhaisen välittämisen toimintaperiaatteella ja työhyvinvointikyselyillä.

Asiakasturvallisuuden strategisen johtamisen näkökulmasta omavalvontasuunnitelmissa painotetaan henkilöstön osaamisen varmistamista ja kehittämistä, mitkä vaativat asiakasturvallisuuden strategia- ja vastuujohtamista. Palveluyksikötasolla henkilön osaamisen varmistamisessa korostetaan erityisesti soveltuvuuden arvioimista. Henkilöstön soveltuvuuden suhteen omavalvontasuunnitelmissa nojataan pitkälti lainvelvoitteisiin, kuten ammattinimikkeiden ja rikostaustarekisterien tarkistamiseen. Asiakasturvallisuuden näkökulmasta positiivista on, että jokaisen alueen suunnitelmassa otetaan kantaa myös työntekijän henkilökohtaisiin tekijöihin soveltuvuutta arvioitaessa, vaikka työntekijöiden saaminen alalle on haastavaa (Londén ja muut, 2023, s. 24). Esimerkiksi Kanta-Hämeessä painotetaan, että johdon on rekrytoitaessa arvioitava, että työntekijä kykenee

noudattamaan alan ammattieettisiä periaatteita. Pohjois-Karjalan, Pohjanmaan ja Satakunnan omavalvontasuunnitelmissa todetaan, että valintaan vaikuttavat kokonaisarvio ja haastattelun myötä arvioitava soveltuvuus tehtävään.

”Lisäksi valintatilanteessa kiinnitetään huomiota hakijan henkilökohtaiseen soveltuvuuteen haettavaan tehtävään.” (Pohjois-Karjalan hyvinvointialue, 2023b, s. 14)

Lisäksi palveluyksikötason omavalvontasuunnitelmissa henkilöstön osaamisen varmistamiseen nähdään kuuluvan perehdytys ja täydennyskoulutus. Perehdytyksen ja täydennyskoulutuksen organisointi ja valvonta ovat pääsääntöisesti johdon vastuulla, mikä edellyttää asiakasturvallisuuden vastuujohtamista.

”Perehdytyksen ja koulutuksen avulla varmistetaan, että henkilöstö on tietoinen toimintaa ohjaavasta lainsäädännöstä ja ohjeistuksesta sekä menettelyistä haittatapahtumista ja läheltä piti -tilanteista ilmoittamisessa.” (Pohjanmaan hyvinvointialue, 2023, s. 11)

Täydennyskoulutuksen järjestämisen velvoite tunnistetaan palveluyksikötasolla myös merkittäväksi osaamista kehittäväksi, mutta omavalvontasuunnitelmissa ei sen tarkemmin otettu kantaa esimerkiksi siihen, kuinka usein työntekijä on oikeutettu täydennyskoulutukseen. Henkilöstön johtamisen tehtäväksi jää kartoittaa henkilöstön osaamisen kehittämisen tarpeet esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Poikkeuksellisesti kuitenkin Kanta-Hämeessä johdon vastuu on siirretty henkilöstölle, joiden tulee itse huolehtia koulutuksiin hakeutumisesta. Pääsääntöisesti koulutuksen järjestämistä ohjaavat koko hyvinvointialueen strategiset tavoitteet.

”Osaamisen kehittämisen suunnitelma päivitetään kerran vuodessa ja ennen päivitystä kartoitetaan osaamisen lisäämisen tarvetta. Osaamisen lisäämisen tarvetta käsitellään työntekijöiden kanssa yhtenä kehityskeskustelun aiheena. Täydennyskoulutuksia järjestäessä otetaan huomioon hyvinvointialueen strategiset tavoitteet.” (Pohjanmaan hyvinvointialue, 2023, s. 13)

Omavalvontasuunnitelmien mukaan myös sijaisille taataan perehdytys ja esimerkiksi kokeneemman työntekijän tuki, mutta tarkempaa suunnitelmasta mentoroinnista tai muista osaamista tukevista menetelmistä esitetä. Vain Satakunnan omavalvontasuunnitelmissa mentorointi tunnistetaan riskienhallinnan keinoksi, mutta aineistossa ei

kuitenkaan oteta kantaa siihen, ketkä kaikki ovat oikeutettuja mentorointiin. Herääkin huoli muun muassa siitä, miten palveluysikkötasolla uraa aloittavien sijaisten osaaminen varmistetaan ja miten henkilöstön osaamista aktiivisesti kehitetään.

Palveluysikkötasolla turvallisuuskulttuurin tärkeys nostetaan vain Kanta-Hämeen ja Pohjos-Karjalan omavalvontasuunnitelmissa esiin, mutta sen rakentamiseksi ei esitetä tarkempia toimenpiteitä. Henkilöstön johtamisen näkökulmasta merkityksellistä on, että johto kannustaa työntekijöitä avoimuuteen ja epäkohtien tunnistamiseen ja niiden esiin nostamiseen.

”Esimiehillä on päävastuu myönteisen asenneympäristön luomisessa epäkohtien ja turvallisuuskysymysten käsittelylle.” (Kanta-Hämeen hyvinvointialue, 2023b, s. 5).

Huolestuttavaa on, että palveluysikkötason omavalvontasuunnitelmissa henkilöstön ihmisten voimavarojen turvaamiskeinot jäävät erittäin vähäisiksi. Pohjois-Karjalassa johtamisen vastuulle asetetaan asiakasmäärien seuranta, jolla oletukseni mukaan seurataan lainsäädännön lisäksi myös henkilöstön työnkuormitusta. Pohjanmaan omavalvontasuunnitelmassa taas tunnustetaan rehellisesti, ettei esimerkiksi kehityskeskusteluja ole voitu toteuttaa säännöllisesti, mutta voimavaroja on sen sijaan pyritty tukemaan työohjauksella. Käsitys siitä, miten johtamisella voisi tukea henkilöstön voimavaroja arjen tasolla on omavalvontasuunnitelmien mukaan erittäin puutteellista. Kanta-Hämeen omavalvontasuunnitelman kuvaus on siitä hyvä esimerkki:

”Miten henkilöstön voimavarojen riittävyys varmistetaan? Henkilöstösuunnitella.” (Kanta-Hämeen hyvinvointialue, 2023b, s. 19)

Konkreettisia toimenpiteitä voimavarojen turvaamiseksi ei esitetä, vaikka sosiaalialan psykososiaalisen kuormitus tunnustetaan asiakasturvallisuutta uhkaavaksi tekijäksi esimerkiksi Satakunnan omavalvontasuunnitelmassa:

”Riskiluokka 3 (korkein riski): Psykososiaalinen kuormitus: jatkuvan muutoksen tuottama henkinen väsymys henkilöstössä. Henkilöstön vaihtuvuus, pitovoiman pitämättömyys.” (Satakunnan hyvinvointialue, 2023b, s. 12)

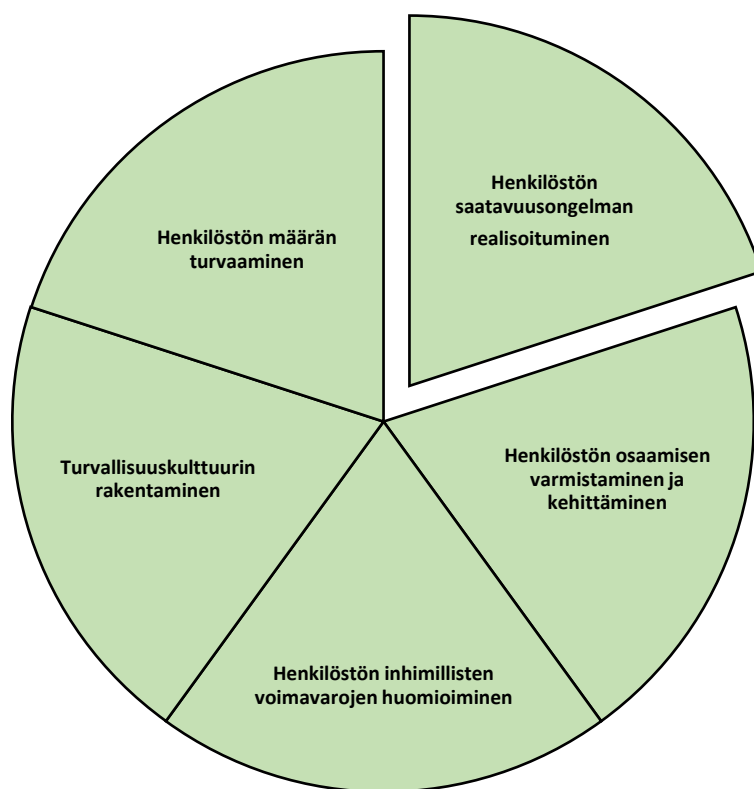
Kaiken kaikkiaan näyttää siltä, että erityisesti kansallisella tasolla korostettu henkilöstön inhimillisten voimavarojen huomiointi on unohdettu palveluyksikkötasolla. Asiakasturvallisuuden johtamisen näkökulmasta tilanne edellyttää johtamista asiakasturvallisuuden vaarantuessa, sillä ennakoivia keinoja henkilöstön inhimillisten voimavarojen huomioimiseen ei esitetä lähestulkoon lainkaan.

6 Johtopäätökset

6.1 Henkilöstön johtamisen tehtävät asiakasturvallisuuden edistämiseksi

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli jäsentää ja ymmärtää sitä, miten sosiaalihuollon asiakasturvallisuutta voidaan edistää henkilöstön johtamisen näkökulmasta. Eri näkökulmia kartoitettiin kolmelta eri hallinnon tasolta: kansalliselta, hyvinvointialue- ja palveluyksikkötasolta, jotta saataisiin kokonais käsitys ja ymmärrys asiakasturvallisuudesta henkilöstön johtamisen eri näkökulmista.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että asiakasturvallisuuden edistämiseksi henkilöstön johtamisella on neljä keskeistä tehtävää: henkilöstön määrän turvaaminen, henkilöstön osaamisen varmistaminen ja kehittäminen, turvallisuuskulttuurin rakentaminen ja henkilöstön inhimillisten voimavarojen huomioiminen (ks. kuvio 4). Näiden neljän tehtävän lisäksi palveluyksikkötason henkilöstön johtamisessa on huolehdittava tehtävästä, joka liittyy henkilöstön saatavuusongelman realisoitumiseen. Kansallisella ja hyvinvointialue-tasolla henkilöstön saatavuuden ongelmat tunnistetaan, mutta ne eivät ilmene tasolla ongelman realisoitumisena, mikä edellyttäisi johdolta erillisiä toimenpiteitä. Näin ollen henkilöstön saatavuusongelman realisoituminen voidaan nähdä muista neljästä tehtävästä irrallisena, vain palveluyksikkötasolla tunnistettuna lisätehtävänä. Palveluyksikkötasolla henkilöstön saatavuusongelman realisoituminen velvoittaa johtoa esimerkiksi itse hoitamaan henkilöstön poissaolojen aikaisia työtehtäviä tai johtamaan yksikköä, johon ei saada rekrytoitua riittävästi henkilöstöä. Tehtävän toteuttamisen tavoitteena on välttää asiakasturvallisuuden vaarantumisen paheneminen.



Kuvio 4. Henkilöstön johtamisen tehtävät asiakasturvallisuuden edistämiseksi.

Kaikkien tehtävien toteuttamisella tuetaan asiakasturvallisten palveluiden toteuttamista. Henkilöstön johtamisen tehtävien avulla on mahdollista edistää sitä, että jokaisessa työvuorossa henkilöstöä on riittävästi, henkilöstöllä on tarvittava osaaminen sekä voimavaroja työn toteuttamiseen. Turvallisuuskulttuurin rakentamisella on mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten työntekijät suhtautuvat omaan ja organisaation toimintaansa ja edistää siten asiakasturvallisten toimintatapojen toteuttamista. Henkilöstön saatavuusongelman realisoitumiseen liittyvässä lisätehtävässä korostuu johdon pyrkimys reagoida asiakasturvallisuutta vaarantaviin tilanteisiin reaktiivisesti.

Sosiaalialan on tunnistettu kärsivän henkilöstöpulasta ja riittävää henkilöstön määrää on asiakasturvallisuuden perusedellytyksenä (Londén ja muut 2023, s. 23–24; Lähteinen ja muut, 2022, s. 351). Tulosten perusteella henkilöstön määrän turvaamiseksi kansallisella tasolla tunnistetaan monipuolisesti erilaisia keinoja ja ratkaisuja pyritään löytämään niin

henkilöstön määrän lisäämisestä, mutta myös palveluiden ja käytäntöjen kehittämisestä. Myös hyvinvointialue- ja palveluyksikkötasolla henkilöstön määrän turvaaminen tunnistetaan johtamisen tehtäväksi, mutta konkreettiset keinot esimerkiksi sijaisjärjestelyiden turvaamiseksi ovat puutteellisia. Tulosten mukaan henkilöstön saatavuuteen liittyvät haasteet realisoituvat palveluyksikkötasolla ja johtamisessa onkin huolehdittava tehtävistä, jotka liittyvät esimerkiksi henkilöstön poissaolojen paikkaamiseen johdon toimesta.

Kansallisella ja hyvinvointialueetasolla henkilöstön osaaminen varmistaminen liittyy toimenpiteisiin ja prosesseihin, mitä johtamisen kannalta toteutetaan henkilöstön rekrytointi- ja perehdytysvaiheissa. Lisäksi erityisesti palveluyksikkötasolla osaamisen varmistamisessa painotetaan henkilöstön soveltuvuuden arvioimista. Kansallisella tasolla on tunnistettu, että henkilöstön osaamisen kehittämiseen voidaan vaikuttaa esimerkiksi erilaisilla koulutuksilla ja työssä tapahtuvalla oppimisella. Hyvinvointialue- ja palveluyksikkötasolla henkilöstön osaamisen kehittäminen ilmenee vain täydennyskoulutuksen järjestämisenä. Saarsalmi & Koivula (2017, s. 23) ovat muistuttaneet, että osaamisen kehittämisessä on kyse myös turvallisuusosaamisen lisäämisestä, joka on tunnistettu tärkeäksi tekijäksi jokaisella hallinnon tasolla. Täydennyskoulutusten käytännön toteutuminen jää kuitenkin epäselväksi hyvinvointialue- ja palveluyksikkötasoilla, vaikka henkilöstön osaamisen kehittämisestä on määrätty muun muassa sosiaalihuollon ammattihenkilölain 7 §:ssä ja 8 §:ssä.

Henkilöstön inhimillisten voimavarojen huomioimisessa on havaittavissa merkittävimpiä vaihteluita eri tasojen välillä. Kansallisen tason aineistossa on havaittavissa, että voimavarojen turvaaminen tunnistetaan merkittäväksi asiakasturvallisuutta edistäväksi tekijäksi, sillä se on nostettu muun muassa asiakas- ja potilasturvallisuusstrategian yhdeksi kärkitavoitteeksi. Kansallisella tasolla voimavarojen tukemiseen tunnistetaan vaikuttavan myös erityisesti osallistavalla ja joustavalla johtamisella. Hyvinvointialueetasolla henkilöstön voimavarojen huomioimisen ymmärrys ei ole kuitenkaan niin laajaa. Voimavarojen huomioiminen painottuu pääasiassa vain poikkeuksellisiin erikoistilanteisiin, joissa asiakasturvallisuus on voinut jo vaarantua. Palveluyksikkötasolla inhimillisten

voimavarojen huomioiminen on taas unohdettu lähestulkoon kokonaan. Näin ollen käsitys siitä, miten henkilöstön johtamisella voidaan tukea työntekijän inhimillisillä voimavaroja ja siten myös asiakasturvallisuutta (Jylhä ja muut, 2021b, s. 88–92; STM, 2022, s. 27), on jäänyt puutteelliseksi erityisesti hyvinvointialue- ja palveluyksikkötasoilla.

Turvallisuuskulttuurissa kyse on ennen kaikkea avoimen ja turvallisen ilmapiirin rakentamisesta (Husso, 2021, s. 77), mikä on ymmärretty jokaisella hallinnon tasolla. Turvallisuuskulttuurin rakentaminen tunnistetaan tärkeäksi henkilöstön johtamisen tehtäväksi kansallisella ja hyvinvointialueetasolla, mutta palveluyksikkötasolla sen merkitys tunnustetaan vain kahdessa omavalvontasuunnitelmissa. Kuitenkin käsitys siitä, miten turvallisuuskulttuuria voidaan rakentaa ja kehittää, on yhtenäinen kaikkien tasojen välillä. Turvallisuuskulttuurin avulla työntekijöiden toimintaan voidaan pyrkiä vaikuttamaan ja näin ollen edistää turvallisuutta tukevia toimintatapoja ja käytänteitä.

6.2 Henkilöstön johtamisen eri näkökulmat korostuvat asiakasturvallisuuden kannalta eri hallinnon tasoilla

Tulosten perusteella asiakasturvallisuus henkilöstön johtamisen näkökulmasta koostuu pitkälti ennakkollisesta, asiakasturvallisuuden strategisesta johtamisesta. Se on asiakasturvallisuuden kannalta toivottu havainto, sillä tavoitteena on, etteivät asiakasturvallisuutta vaarantavat riskit toteudu eikä asiakas vahingoitu (Jylhä ja muut, 2021a, s. 12). Johdolta edellytetään kuitenkin myös asiakasturvallisuuden eettistä- ja vastuujohtamista sekä kykyä johtaa asiakasturvallisuuden vaarantuessa.

Tulosten mukaan kansallisen tason aineistot pyrkivät toimimaan ennakkollisina ja ohjaavina dokumentteina, eikä niissä ole otettu kantaa asiakasturvallisuutta vaarantavien riskien realisoitumiseen. Havainto on yhtenäinen Lähteisen ja muiden (2022, s. 349) kanssa, joiden mukaan strategiset toimenpiteet liittyvät pitkälti toimintojen ja käytäntöjen ohjaamiseen asiakasturvallisuutta edistäviksi. Kansallisella tasolla asiakasturvallisuuden strategisen johtamisen tueksi esitetään monipuolisesti erilaisia toimenpiteitä.

Esimerkiksi henkilöstön määrän turvaamiseksi kannustetaan johtoa osallistumaan käytäntöjen ja palveluiden kehittämiseen ja kiinnittämään huomiota turvallisuuskulttuuriin liittyvään ilmapiirin rakentamiseen.

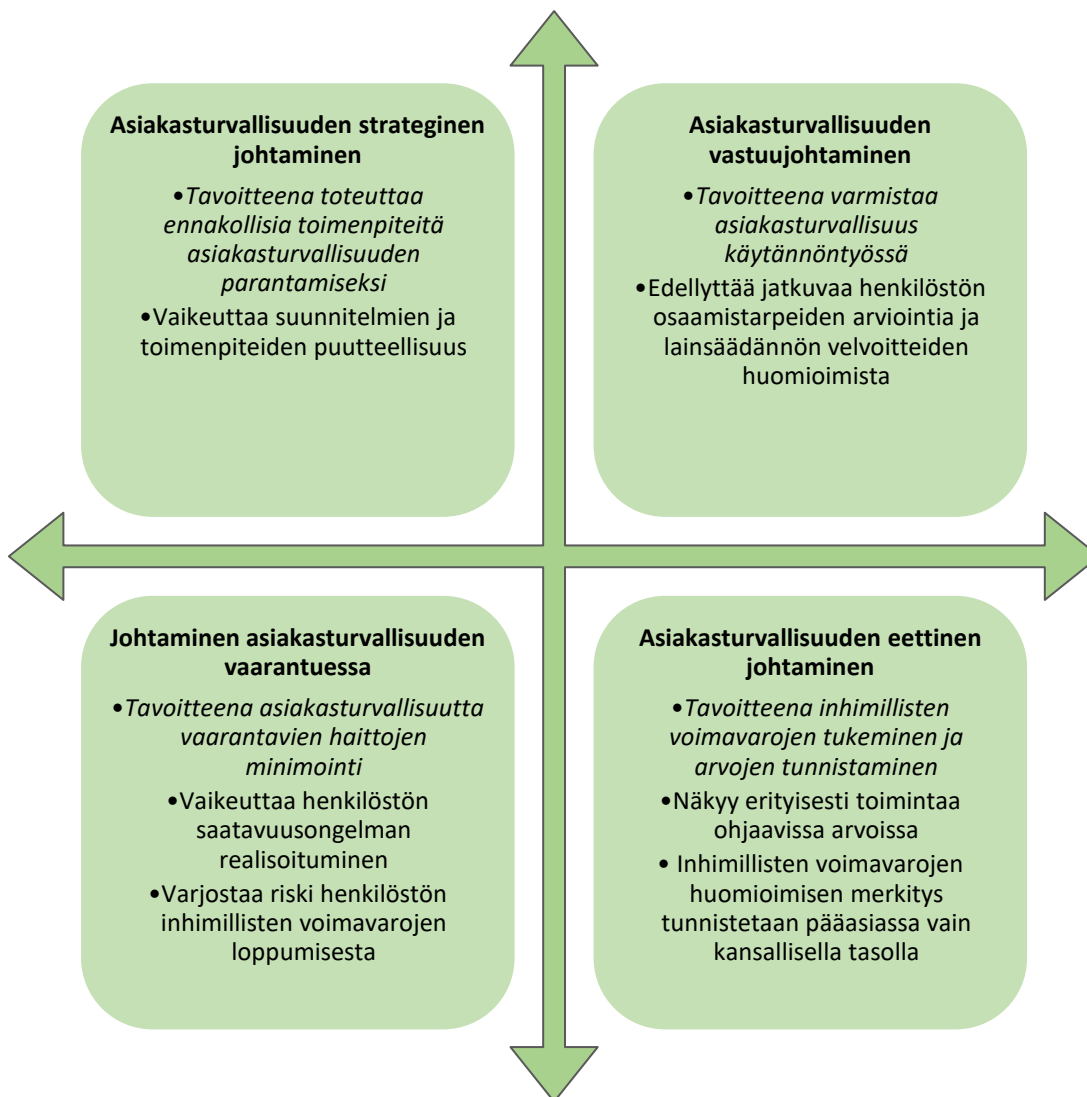
Vaikka hyvinvointialue- ja palveluyksikkötasojen tulosten perusteella johdon tulee huolehtia kansallisen tason tapaan asiakasturvallisuuden strategisesta johtamisesta, ovat strategiset toimenpiteet hyvinvointialue- ja palveluyksikkötasoilla puutteellisia. Esimerkiksi henkilöstön määrän turvaamiseen ja osaamisen kehittämisen suhteen ei ole hyvinvointialuetason aineistossa anneta selkeää suunnitelmaa johdolle. Palveluyksikkötasolla taas esimerkiksi asiakasturvallisuuden strategisen johtamisen näkökulman tehtäväksi ei ole tunnistettu turvallisuuskulttuurin rakentamista kuin kahdessa omavalvontasuunnitelmassa ja esitetyt keinot rakentamisen tueksi ovat vähäisiä.

Tulosten perusteella kaikilla kolmella hallinnon tasolla tunnistetaan, että asiakasturvallisuuden vastuujohtaminen edellyttää johdolta jatkuvaa henkilöstön osaamistarpeiden arviointia käytännön työssä. Asiakasturvallisuuden vastuujohtamiseen kuuluu myös perehdytyksen ja täydennyskoulutuksen organisointi tarpeen mukaisesti. Tulosten perusteella palveluyksikkötasolla vastuujohtaminen ilmenee myös pyrkimyksenä noudattaa lainsäädännön velvoitteita, minkä myös Lähteinen ja muut (2022, s. 347–356) ovat tunnistaneet asiakasturvallisuuden vastuu-ulottuvuuteen kuuluvaksi tekijäksi.

Kansallisella tasolla henkilöstön inhimillisten voimavarojen tukeminen on nostettu yhdeksi keskeiseksi asiakasturvallisuutta edistäväksi tavoitteeksi, mikä linkittyy asiakasturvallisuuden eettiseen johtamiseen. Hyvinvointialue- ja palveluyksikkötasoilla asiakasturvallisuuden eettistä johtamisen näkökulmaa ilmentävät myös toimintaa ohjaavat arvot, jotka on ovot erityisesti jokaisella hyvinvointialueilla laadittu kansallisten asiakasturvallisuuden arvolinjausten pohjalta. Muilta osin asiakasturvallisuuden eettisen johtamisen näkökulma jää hyvinvointialue- ja palveluyksikkötasoilla vähäiseksi, sillä esimerkiksi ennakkoivia toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen huomioimiseksi ei tunnisteta kuin yhdellä hyvinvointialueella ja yhdessä palveluyksikössä. Voidaankin todeta, että

inhimillisiin voimavaroihin liittyvän tehtävän toteuttaminen edellyttää palveluysikkötasolla johtamista asiakasturvallisuuden vaarantuessa, koska riski henkilöstön voimavarojen loppumiselle on suuri eikä ennakoivia toimenpiteitä voimavarojen turvaamiseksi esitetä juuri lainkaan. Lisäksi palveluysikkötasolla henkilöstön saatavuusongelman realisoituminen edellyttää johtamista asiakasturvallisuuden vaarantuessa, sillä sijaistenkäytön periaatteet ovat puutteellisia ja henkilöstön saatavuus heikkoa.

Kuviossa 5 on esitetty teoriasta esiin nostetut tavoitteet ja tutkimuksen tuloksista nousseiden havainnot henkilöstön johtamisen näkökulmista. Tulosten perusteella henkilöstön johtamisen eri näkökulmat korostuvat asiakasturvallisuuden kannalta eri hallinnon tasoilla. Sen perusteella voidaankin todeta, ettei kolmen hallinnon tason näkemys asiakasturvallisuuden edistämisestä henkilöstön johtamisen näkökulmasta ole vielä yhtenäinen. Jatkossa onkin tärkeää, että kansallisen tason linjaukset ja keinot tunnistetaan ja otetaan osaksi käytännöntyötä hyvinvointialue- ja palveluysikkötasoilla.



Kuvio 5. Asiakasturvallisen henkilöstön johtamisen näkökulmat teoriassa tunnistettujen tavoitteiden ja tuloksissa esiin nousseiden havaintojen mukaisesti.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Keskeinen osa tutkimusta on myös sen luotettavuuden arviointi. Tulosten raportoinnissa on pyritty suorilla lainauksilla havainnollistamaan analyysia tulosten ja aineiston

välisestä yhteydestä (ks. Kyngäs ja muut, 2011, s. 140). Lisäksi raportoinnissa on hyödynnetty erilaisia kuvioita ja taulukoita tulosten havainnollistamiseksi (ks. Kyngäs ja muut 2011, s. 140).

Luotettavuuden arvioinnissa on huomioitava myös tutkijan oma asema suhteessa tutkimusaiheeseen (Kyngäs ja muut, 2011, s. 147; Elo & Kyngäs, 2008, s. 113–114). Kiinnostukseni sosiaalihuollon asiakasturvallisuuteen tarkentui korkeakouluharjoittelussani aluehallintovirastolla kesällä 2023. Tutkimusaihe on ollut minulle merkityksellinen, sillä olen opiskellut sosiaalityötä ja ollut erittäin kiinnostunut asiakkaiden oikeuksien ja turvallisuuden toteutumisesta. Koska tutkimus on toteutettu yksin, tutkimuksen aineiston analyysi ja siten tulkinnat perustuvat vain yhden ihmisen tekemiin havaintoihin. Näin olen ei voida täysin pois sulkea tutkijan subjektiivisten kokemusten ja ajatusten vaikutusta tutkimukseen ja tulosten analysointiin.

Tutkimus toteutettiin muuttuneessa maailmantilanteessa vuonna 2024, jossa epävarmuus ja konfliktiherkkyys ovat globaalisti lisääntyneet. Lisäksi Suomessa aloittivat uudet hallintotoimijat, hyvinvointialueet, ovat tutkimuksen toteutusaikaan olleet voimassa vasta toista vuotta. Tutkimustulokset eivät siten anna välttämättä tosiasiallista tietoa siitä, miten asiakasturvallisuus toteutuu tutkimukseen valituilla hyvinvointialueilla ja palveluyksiköillä tällä hetkellä. Sen sijaan tulokset kuvaavat sitä, miten asiakasturvallisuutta henkilöstön johtamisen näkökulmasta on ajateltu edistää pääasiassa vuosina 2022 ja 2023. Etenkin hyvinvointialue- ja palveluyksikkötasojen aineistoissa kirjalliset dokumentit eivät välttämättä kerro täysin tosiasiallista tilaa siitä, miten asiakasturvallisuus lopulta kuitenkaan toteutuu käytännöntasolla.

Palveluyksikkötason aineistojen osalta merkittävää on se, että valvontaviranomaisten tarkempi ohjeistus omavalvontasuunnitelmien sisällöstä on tällä hetkellä kymmenen vuotta vanhaa (ks. Valvira 2014), vaikka valvontalaki tuli voimaan vuoden 2024 alusta. Näin ollen esimerkiksi omavalvontasuunnitelmien sisältöön on voinut vaikuttaa valvontaviranomaisten ohjeistuksien puutteellisuus.

Tutkimuksen tuloksien luokittelussa on havaittavissa, että osalla esitetystä havainnoista voi olla vaikutusta useampaan eri pääluokkaan. Toisaalta sitä voidaan pitää välttämättömänä, koska tarkastelun kohteena on asiakasturvallisuus, johon voidaan nähdä yhtäaikaaisesti vaikuttavan esimerkiksi useampi eri johtamisen näkökulma (ks. Kyngäs ja muut 2011, s. 146; Lähteinen ja muut, 2022, s. 354). Tulosten luokittelussa huomioitiin se, mikä oli esitetyn havainnon kannalta merkityksellisin luokka.

6.4 Jatkotutkimus

Koska asiakasturvallisuuden käsite erityisesti sosiaalihuollon kontekstissa on uusi, siihen tarvitaan jatkossa monipuolista tutkimistietoa. Asiakasturvallisuuden kriteerejä ei määritellä tällä hetkellä edes lainsäädännössä (Lohiniva-Kerkelä, 2022, s. 341), joten käsitteen täsmentäminen kansallisella tasolla on tarpeen. Asiakasturvallisuutta on tärkeää tutkia myös hallinnon näkökulmasta, sillä turvallisuutta vaarantavat tapahtumat ovat pohjimmiltaan usein organisaation toiminnasta johtuvia (Lehesvuo & Jalonen, 2022 s. 97).

Nykyinen lainsäädäntö (erityisesti valvontalaki) korostaa omavalvonnan roolia turvallisuuden edistämisessä. Koska tutkimusaineisto koostui 2022 ja 2023 julkaistuista asiakirjoista, erilaisen aineiston avulla voisi saada vielä todenmukaisen tuloksen tosiasiallisesta asiakasturvallisuuden tilasta. Aineistona voisi käyttää esimerkiksi henkilöstön haastatteluja tai palveluyksiköiden epäkohtailmoituksia. Erilaisen aineiston avulla myös asiakasturvallisen henkilöstön johtamisen näkökulmien tarkastelua olisi mahdollista syventää.

Jylhä ja muut (2021a, s. 20) muistuttavat, että asiakasturvallisuuden parantamisella voidaan vaikuttaa muun muassa palveluiden laatuun, vaikuttavuuteen sekä tehokkuuteen. Sosiaalityön sekä hallinnon tutkimukseen tarvitaankin myös empiiristä asiakasturvallisuuden tutkimusta siitä, miten esimerkiksi Orpon hallituksen suunnittelemat sosiaalihuollon menoleikkaukset voivat vaikuttaa palvelujen laatuun ja asiakkaiden kokemaan

turvallisuuteen (ks. Pääministeri Orpon hallituksen kehysriihi 2024). Sosiaalipalveluiden kehittämisen kannalta on tärkeää muistaa, ettei asiakasturvallisuus toteudu ilman riittävä, hyvinvoivaa ja osaavaa henkilöstöä.

Lähteet

- Ausbrooks, A. R., Benton, A. D., Smith, R. & Wildberger, M. S. (2014). Facilitating Ethical Decisions in Practice: The Professionalization Efforts of One Title IV-E Collaboration. *Child welfare*, 93(2), 75-90.
- Banks, S., Zasada, M., Jago, R., Gallagher, A., Austin, Z. & van der Gaag, A. (2020). Social Workers under the Spotlight: An Analysis of Fitness to Practise Referrals to the Regulatory Body in England, 2014–2016. *The British journal of social work*, 50(2), 326-347. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcz145>
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of advanced nursing*, 62(1), 107-115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>
- Fan, S. X., Chan, X. W., Murray, L., Houlihan, T., & Gai, S. (2023). Supporting the support services providers: Exploring the invisible aspects of work extremity of social workers. *International journal of human resource management, ahead-of-print(ahead-of-print)*, 1-38. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2237887>
- Flinck, R., Helovuoto, A., Hämäläinen, T., Liukka, M., Peltonen, E-L., Purhonen, M., Sahlström, M., Tenkanen-Rautakoski, P. & Welling, M. (2023). *Vakavien vaaratapahtumien tutkinta. Opas sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioille*. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu (31). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-9885-8>
- Hämäläinen, J. & Vornanen, R. (2021). Asiakasturvallisuus osana laadukasta palvelujärjestelmää. Teoksessa Kurki, T., Jylhä, V. & Kekoni, T. (toim.) *Asiakasturvallisuus sosiaali- ja terveysalalla*. (s. 21–33). Gaudeamus.
- HE 299/2022 vp. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi sosiaali- ja terveydenhuollon valvonnasta sekä eräiden siihen liittyvien lakien muuttamisesta.
- Heikkinen, A. (2017). *Arki, arvot ja etiikka: Sosiaalialan ammattihenkilön eettiset ohjeet*. Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry. Noudettu 27.9.2023 osoitteesta <https://talentia.lukusali.fi/#/reader/4fb08bf6-d9e1-11ed-bdad-00155d64030a>
- Husso, R. (2021). Asiakasturvallisuuden toimijat ja valvonta. Teoksessa Kurki, T., Jylhä, V. & Kekoni, T. (toim.) *Asiakasturvallisuus sosiaali- ja terveysalalla*. (s. 64–78). Gaudeamus.

- Jaakola, A.-M. & Pösö, T. (2022). Lapsen tilanteen arvioiminen lastensuojelussa: analyysia asiakasturvallisuuden ja laadun näkökulmasta. *Janus Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti*, 30(4), 359–375. <https://doi.org/10.30668/janus.114926>
- Jalonen, H. (2020). Sote-uudistus – kompleksisuusteoreettinen tulkinta. *Hallinnon Tutkimus*, 39 (4), 302–309.
- Jylhä, V., Kurki, T. & Kekoni, T. (2021a). Asiakasturvallisuus käsitteenä. Teoksessa Kurki, T., Jylhä, V. & Kekoni, T. (toim.) *Asiakasturvallisuus sosiaali- ja terveysalalla*. (s. 12–20). Gaudeamus.
- Jylhä, V., Mönkkönen, K. & Kuusisto, H. (2021b). Turvallisuuskulttuuri, vaaratapahtumat ja työnhallinta. Teoksessa Kurki, T., Jylhä, V. & Kekoni, T. (toim.) *Asiakasturvallisuus sosiaali- ja terveysalalla*. (s. 79–113). Gaudeamus.
- Kääriäinen, A. (2022). Dokumentointi osana asiakasturvallisuutta. *Janus Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti*, 30(4), 392–406. <https://doi.org/10.30668/janus.114678>
- Kanta-Hämeen hyvinvointialue. (2023a). *Kanta-Hämeen hyvinvointialueen asiakas- ja potilasturvallisuussuunnitelma*. Noudettu 9.3.2024 osoitteesta <https://omahame.fi/documents/680684/809401/OmaH%C3%A4meen+asiakas-+ja+potilasturvallisuussuunnitelma.pdf/0d77bdaa-d533-7c7d-5562-a1373b30f910?t=1684761209114>
- Kanta-Hämeen hyvinvointialue. (2023b). *Sosiaalipalvelujen omavalvontasuunnitelma*. Aikuis-sosiaalityö. Noudettu 9.3.2024 osoitteesta <https://omahame.fi/sosiaalipalvelujen-omavalvontasuunnitelmat>
- Kiljunen, O., Kankkunen, P., Partanen, P. & Välimäki, T. (2022). Tapaturmiin myötävaikuttavien tekijöiden tunnistaminen ja raportointi iäkkäiden asumispalveluissa. *Hoitotiede*, 34(1), 3–14.
- Kinni, R.-L. & Pehkonen, A. (2022). Asiakasturvallisuus ikäihmisten palvelujen suunnittelussa. *Focus Localis*, 49(4), 5–23. Noudettu 21.9.2023 osoitteesta <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/113406>
- Knop, J., Hiilamo, H., Ilmarinen, K., Karjalainen, P., Karvonen, S. & Kivipelto, M. (2022). Sosiaalihuollon ammattilaisten näkemyksiä palveluiden muutosjoustavuudesta

- koronaepidemian ensimmäisen vuoden aikana. *Yhteiskuntapolitiikka*, 87(4), 368–378.
<https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022091459088>
- Korhonen, A., Jylhä, V., Korhonen, T. & Holopainen, A. (2018). *Näyttöön perustuva toiminta: Tarpeesta tuloksiin*. Skhole Oy.
- Koskiniemi, S., Syyrilä, T., Mäntymää, M., Ranta, J., Säilä, M., Vehviläinen-Julkunen, K., Pehkonen, A. & Härkänen, M. (2024). How Work Culture Contributes to Client Harm in Social Care: An Analysis of Reports from the Client Safety Reporting System in Finland. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 48 (2), s. 123-135
<https://doi.org/10.1080/23303131.2023.2260436>
- Kupias, P., & Salo, M. (2014). *Mentorointi 4.0*. Talentum Media.
- Kurki, T. & Jylhä, V. (2021a). Asiakasturvallisuuden elinkaari. Teoksessa Kurki, T., Jylhä, V. & Kekoni, T. (toim.) *Asiakasturvallisuus sosiaali- ja terveysalalla*. (s. 114–133). Gaudeamus.
- Kurki, T., Jylhä, V., & Kekoni, T. (2021b). *Asiakasturvallisuus sosiaali- ja terveysalalla*. Gaudeamus.
- Kyngäs, H., Elo, S., Pölkki, T., Kääriäinen, M. & Kanste, O. (2011). Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede*, 23(2), 138–148.
- Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista 980/2012. Finlex. Noudettu 26.9.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120980>
- Laki sosiaali- ja terveydenhuollon valvonnasta 741/2023. Finlex. Noudettu 12.9.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2023/20230741>
- Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 817/2015. Finlex. Noudettu 26.9.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150817>
- Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 812/2000. Finlex. Noudettu 26.9.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2000/20000812>
- Lehesvuo, R. & Jalonen, H. (2022). Terveydenhuollon vaaratapahtumien hallinta. *Hallinnon tutkimus*, vol 41(2), 97–117. <https://doi.org/10.37450/ht.109159>
- Lindgren, B-M., Lundman, B. & Graneheim, U. H. (2020). Abstraction and interpretation during the qualitative content analysis process. *International Journal of Nursing Studies*, 108, 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2020.103632>

- Lohiniva-Kerkelä, M. (2022). Asiakasturvallisuuden oikeudellisia ulottuvuuksia sosiaalihuollossa. *Janus: sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti*, 30(4), 328–342. <https://doi.org/10.30668/janus.116314>
- Londén, P., Typpö, L., Eronen, A., Peltosalmi, J. & Haikari, J. (2023). *Sosiaalibarometri 2023. Sosiaali- ja terveystyöhyvinvointialueilla*. SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. Noudeutu 9.10.2023 osoitteesta <https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2023/10/Sosiaalibarometri-2023-osa-3-Sosiaali-ja-terveystyöhyvinvointialueilla.pdf>.
- Lähteinen, S., Pehkonen, A. & Pohjola, A. (2022). Asiakasturvallisuuden ulottuvuudet sosiaalihuollossa. *Janus: sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti*, 30(4), 343–358. <https://doi.org/10.30668/janus.113603>
- Mänttari-van der Kuip, M. (2015). *Work-related well-being among Finnish frontline social workers in an age of austerity*. [väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. JYX-julkaisuarkisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6191-6>
- Maurice, P., Lavoie, M., Laflamme, L., Svanström, L., Romer, C. & Anderson, R. (2001). Safety and safety promotion: Definitions for operational developments. *Injury control and safety promotion*, 8(4), 237–240. <https://doi.org/10.1076/icsp.8.4.237.3331>
- McLaughlin, K. (2007). Regulation and Risk in Social Work: The General Social Care Council and the Social Care Register in Context. *The British journal of social work*, 37(7), 1263–1277. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcl079>
- Naveh, E., Katz-Navon, T. & Stern, Z. (2005). Treatment errors in healthcare: A safety climate approach. *Management Science*, 51(6), 948–60. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1050.0372>
- Niiranen, V. & Lammintakanen, J. (2011). Hallintotieteen rajapinnoilla – sosiaalihuollintieteen ja terveyshallintotieteen tutkimuksen alan ja kohteen näkökulmia. Teoksessa Virtanen, T., Ahonen, P., Syväjärvi, A., Vartiainen, P., Vartola, J. & Vuori, J. (toim.), *Suomalainen hallinnon tutkimus: Mistä, mitä, minne?* (s. 113–139). Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-8694-4>
- Nordesjö, K. (2020). Instrumental, Interpersonal or Holistic: Social Work Managers' Conceptions of Safety in the Psychosocial Work Environment. *Journal of social service research*, 46(6), 789–800. <https://doi.org/10.1080/01488376.2019.1658690>

- Pääministeri Orpon hallituksen kehysriihi. (2024). *Julkista taloutta vahvistavat uudet sopeutustoimet*. Noudettu 21.4.2024 osoitteesta [https://valtioneuvosto.fi/documents/10616/199806183/Hallituksen+p%C3%A4%C3%A4t%C3%B6kset+uusista+menosopeutuksista+16.4.2024+\(korjattu+17.4.\).pdf/645e2425-1523-3e86-d2c2-17301e1662f7/Hallituksen+p%C3%A4%C3%A4t%C3%B6kset+uusista+menosopeutuksista+16.4.2024+\(korjattu+17.4.\).pdf?t=1713362187432](https://valtioneuvosto.fi/documents/10616/199806183/Hallituksen+p%C3%A4%C3%A4t%C3%B6kset+uusista+menosopeutuksista+16.4.2024+(korjattu+17.4.).pdf/645e2425-1523-3e86-d2c2-17301e1662f7/Hallituksen+p%C3%A4%C3%A4t%C3%B6kset+uusista+menosopeutuksista+16.4.2024+(korjattu+17.4.).pdf?t=1713362187432)
- Pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelma. (2023). *Vahva ja välittävä Suomi*. Valtioneuvoston julkaisuja (58). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-763-8>
- Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma. (2019). *Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta*. Valtioneuvoston julkaisuja (31). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-808-3>
- Pehkonen, A., Lähteinen, S. & Toikko, T. (2021). Asiakasturvallisuus sosiaalityössä. Teoksessa Kurki, T., Jylhä, V. & Kekoni, T. (toim.) *Asiakasturvallisuus sosiaali- ja terveysalalla*. (s. 34–41). Gaudeamus.
- Pohjanmaan hyvinvointialue. (2022). *Pohjanmaan hyvinvointialueen laadunhallinnan, asiakas- ja potilasturvallisuuden suunnitelma*. Noudettu 30.3.2024 osoitteesta <https://pohjanmaanhyvinvointi.fi/wp-content/uploads/2022/12/OVPH-Laadunhallinnan-asiakas-ja-potilasturvallisuuden-suunnitelma-2023.pdf>
- Pohjanmaan hyvinvointialue. (2023). *Sosiaalipalvelujen omavalvontasuunnitelma*. Pohjanmaan sosiaali- ja kriisipäivystys. Noudettu 9.3.2024 osoitteesta <https://pohjanmaanhyvinvointi.fi/tietoa-meista/selosteet-ja-dokumentit/omavalvontaohjelma/#omavalvontasuunnitelmat>
- Pohjois-Karjalan hyvinvointialue. (2023a). *Asiakas- ja potilasturvallisuuden sekä laadunhallinnan täytäntöönpanon suunnitelma*. Noudettu 9.3.2024 osoitteesta https://www.siunsote.fi/documents/393252/6561109/Siunsote_SUUNNITELMA_Asiakas-ja_potilasturvallisuus_seka_laadunhallinta.pdf/be1e4633-89d9-3c7c-c8c1-014bf65c2408
- Pohjois-Karjalan hyvinvointialue. (2023b). *Sosiaalipalvelujen omavalvontasuunnitelma*. *Lapsiperheiden palvelut*. Noudettu 9.3.2024 osoitteesta [Omavalvonta - siunsote.fi](https://www.omavalvonta-siunsote.fi)

- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Reiman, T., Pietikäinen, E. & Oedewald, P. (2010). Multilayered approach to patient safety culture. *Quality & safety in health care*, 19(5), 1–5
<https://doi.org/10.1136/qshc.2008.029793>
- Rissanen, S., Lammintakanen, J., & Hujala, A. (2017). *Sosiaali- ja terveysjohtaminen* (3., uudistettu painos.). Sanoma Pro Oy.
- Saarsalmi O. & Koivula, R. (2017). *Näkökulmia sosiaalihuollon palvelujen turvallisuuteen*. Ohjaus 19/2016. 2. versio/2017. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-895-1>
- Sarvimäki, P. (2017). Sosiaalihuollon henkilöstö. Teoksessa Kananoja, A., Lähteinen, M., Marjamäki, P., & Aho, K. (2017). *Sosiaalityön käsikirja* (4., uudistettu laitos). (s. 450–465). Tietosanoma.
- Satakunnan hyvinvointialue. (2023a). *Asiakas- ja potilasturvallisuussuunnitelma 2023*. Noudettu 9.3.2024 osoitteesta https://innokyla.fi/sites/default/files/2023-11/Asiakas_ja_potilasturvallisuussuunnitelma_2023_1.pdf
- Satakunnan hyvinvointialue. (2023b). *Sijaishuollon vastuuyksikkö ja Satakunnan lastensuojelun kehittämisyksikkö. Omaohjelmasuunnitelma 2023–2024*. Noudettu 9.3.2024 osoitteesta <https://sataha.ims.fi/servlet/ActionServlet?action=frameset>
- Shier, M., & Graham, J. (2013). Organizations and social worker wellbeing: The intra-organizational context of practice and its impact on a practitioner's subjective well-being. *Journal of health and human services administration*, 36(1), 61-105.
- Simonsson, C. & Heide, M. (2018). How focusing positively on errors can help organizations become more communicative: An alternative approach to crisis communication. *Journal of communication management*, 22(2), 179–196. <https://doi.org/10.1108/JCOM-04-2017-0044>
- Sosiaali- ja terveysministeriön asetus sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön täydennyskoulutuksesta 57/2024. Noudettu 30.3.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2024/20240057>

- Sosiaalihuoltolaki 1301/2014. Finlex. Noudettu 26.9.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301>
- Speller, B., & Stolee, P. (2015). Client safety in assisted living: Perspectives from clients, personal support workers and administrative staff in Toronto, Canada. *Health & social care in the community*, 23(2), 131-140. <https://doi.org/10.1111/hsc.12120>
- STM. (2024). *Valtakunnalliset tavoitteet sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämiselle*. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja (2). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-5424-3>
- STM. (2023). *Tiekartta 2022–2027. Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön riittävyyden ja saatuuden turvaaminen*. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja (8). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-7178-3>
- STM. (2022). *Asiakas- ja potilasturvallisuusstrategia ja toimeenpanosuunnitelma 2022–2026*. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja (2). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-8464-6>
- STM & SKL. (2020). *Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2020–2023*. Tavoitteena ikäystävällinen Suomi. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja (29). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-5457-1>
- Syväjärvi, A. & Stenvall, J. (2003). Henkilöstönvoimavarat työntekijöiden organisaatiotoimintaosaamisen arvioinnin ja johtamisen näkökulmasta. *Hallinnon tutkimus*, 22 (4), 338–351.
- Tuomi, J & Sarajärvi A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (uudistettu painos). Tammi.
- Työturvallisuuslaki 738/2002. Finlex. Noudettu 27.9.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- Valokivi, H. & Hirvonen, H. (2022). Asiakasturvallisuus vanhuspalveluissa. *Janus: sosiaalipoliitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti*, 30(4), 376–391. <https://doi.org/10.30668/janus.114433>
- Valvira ja aluehallintovirastot. (2022). *Hoiva-avustajat vanhustenhuollon ympärivuorokautisten toimintayksiköiden henkilöstössä - valvontaviranomaisten lupa- ja valvontakäytännön uudelleenarviointi*. V/13869/2022 7.6.2022 (Päivitetty 23.8.2022). Noudettu 9.11.2023 osoitteesta <https://valvira.fi/-/vanhuksia-hoitavan-henkiloston-maaraa-rakennetta-ja-osaamista-valvotaan-monin-keinoin>.

- Valvira. (2014). *Yksityisten sosiaalipalvelujen ja julkisten vanhuspalvelujen omavalvontasuunnitelman sisältöä, laatimista ja seuranta koskeva määräys*. 1/2014. Dnro 3344/05.00.00.01/2014
- Välimäki, S., Vornanen, R., Vanjusov, H. & Hämäläinen, J. (2021). Asiakasturvallisuus lastensuojelussa. Teoksessa Kurki, T., kurk, V. & Kekoni, T. (toim.) *Asiakasturvallisuus sosiaali- ja terveysalalla*. (s. 137–159). Gaudeamus.
- VTV. (2021). *Potilas- ja asiakasturvallisuuden ohjaus ja seuranta*. Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomukset. <http://urn.fi/urn:isbn:978-952-499-507-8>
- WHO. (2021). *Global Patient Safety Action Plan 2021-2030*. World Health Organization. Noudettu 12.4.2024 osoitteesta <https://www.who.int/teams/integrated-health-services/patient-safety/policy/global-patient-safety-action-plan>

Liitteet

Liite 1. Hyvinvointialue- ja palveluyksikkötasojen aineiston valintaprosessi.

X=on/kyllä, - =ei ja o=ei selvitetty

HYVINVOINTI-ALUE	1.OMAVALVONTA SUUNNITELMA verkossa tammi-kuussa 2024	2.TARVIT-SEEKO TUTKIMUSLU-PAA	3.ASIAKAS- JA POTILASTURVALLISUUS-SUUNNITELMA verkossa tammikuussa 2024	4. VALITTU
Satakunta	X	-	X	X
Varsinais-Suomi	-	o	o	-
Kanta-Häme	X	-	X	X
Pirkanmaa	-	o	o	-
Päijät-Häme	X	ei saatu vastausta	o	-
Kymenlaakso	-	o	o	-
Etelä-Karjala	X	ei saatu vastausta	o	-
Etelä-Savo	X	X	o	-
Pohjois-Savo	X, vain 1kpl	o	o	-
Pohjois-Karjala	X	-	X	X
Keski-Suomi	X, vain 1kpl	o	o	-
Etelä-Pohjanmaa	-	o	o	-
Pohjanmaa	X	-	X	X
Keski-Pohjanmaa	X	tutkimussuunnitelma ensin	o	-
Pohjois-Pohjanmaa	-	o	o	-
Kainuu	X	-	-	-
Lappi	-	o	o	-
Itä-Uusimaa	X	X	o	-
Keski-Uusimaa	X	X	o	-
Länsi-Uusimaa	X	-	-	-
Vantaa ja Kerava	-	o	o	-

