



Ura kotihoidossa

Virpi Varvikko

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Ura Kotihoidossa

Virpi Varvikko
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen
Opinnäytetyö
Joulukuu 2020

Virpi Varvikko

Ura kotihoidossa

Vuosi 2020

Sivumäärä 54

Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää Helsingin kaupungin pohjoisen kotihoitoalueen henkilöstöjohtamista kohdentamalla huomiota sitouttamista edistäviin tekijöihin. Tavoitteena on tukea henkilöstön sitoutumista kotihoitoon nostamalla esiin tekijöitä, joita työntekijät pitävät itselleen tärkeinä ja välittää saatu tieto henkilöstöjohtamisen tueksi. Henkilöstöjohtamisen kohdentaminen työntekijöille tärkeisiin tekijöihin, lisää työntekijöiden pysyvyyttä kotihoidossa. Keskeisenä viitekehyksenä on henkilöstöjohtamisen osa-alueet ja sitoutumisen edistäminen kotihoidossa.

Henkilöstön työhyvinvointia kehittämällä sekä työntekijöiden viihtymiseen panostamalla tuetaan henkilöstön sitoutumista. Työntekijöille annetaan mahdollisuus käyttää kykyjään ja osaamistaan laajalti. Tätä tuetaan mahdollistamalla itsenäinen työ, jossa roolit ja vastuut ovat selkeitä, huomioimalla työn saavutukset palautetta antamalla, tehokkaalla avoimella vuorovaikutuksella, tasa-arvoisilla urankehittämishojelmilla, kollegoiden ja työyhteisön arvostuksella. Nämä ovat tärkeimmät organisatoriset tekijät, mitkä luonnehtivat motivoivaa työpaikkaa hoitoalalla.

Tässä työssä esitetään aineiston perusteella saatujen tulosten pohjalta kehittämisehdotus Helsingin kaupungin pohjoisen kotihoidon organisaatiolle. Aineisto kerättiin sähköisellä kyselyllä Helsingin kaupungin pohjoisen kotihoitoalueen työntekijöille elosyyskuun vaihteessa 2020. Tuloksien mukaan kotihoitotyössä pidetään merkityksellisenä työkaverilta saatua apua, työn itsenäisyyttä ja työn merkityksellisyyden kokemusta. Tuloksissa esihenkilön tuella ja työstä palautteen saamisella on paljon merkitystä. Tulosten mukaan palkalla, palkkioilla ja työvuoroihin vaikuttamisella ja loma-ajan toiveen toteutumisella on myös paljon merkitystä vastaajille. Kyselyyn vastaajista hieman yli puolet oli aikeissa vaihtaa työpaikkaa, koska kokivat resurssit liian vähäisiksi ja kuormituksen liian isoksi.

Johtopäätöksenä työssä viihtymistä ja sitoutumista edistetään tasaamalla kuormitusta sekä henkilöstön osaamista kehittämällä. Kehittämisehdotukseksi esitetään töiden organisoimisen kehittämistä ja työtehtävien ja roolien selkiyttämistä kotihoito-organisaatiossa. Pohjoisen lähipalvelualueella esitetään minitiimitoiminnan kehittämistä, työntekijöiden osallisuuden ja osaamisen kehittämiseksi. Tiimeissä selkiytetään tehtävänjakoa sairaanhoitajien ja lähihoitajien välillä ja tuetaan selkeämmin vastuuhoitajuutta. Lähijohtaja voi henkilöstöjohtamisen keinoin tukea työntekijöiden pysyvyyttä. Erityisesti lähijohdon aktiivinen vuorovaikutus ja läsnäolo tukevat työntekijöitä. Muun elämän ja työelämän yhteensovittamisessa joustot koetaan merkityksellisinä, jotta työssä viihdytään. Kotihoidon työntekijöiden pysyvyyteen voidaan vaikuttaa henkilöstöjohtamisen keinoin.

Virpi Varvikko

Career in homecare

Year

2020

Pages

54

The purpose of this thesis is to develop the personnel management of the home care in the northern region of the city Helsinki by targeting attention to the factors that promote the staff commitment. The aim is to support the commitment of the staff to the home care by highlighting the factors that the employees consider relevant and to pass the information received to support personnel management. Targeting personnel management to the factors that employees consider significant will increase staff retaining in home care. Essential theoretical framework of this study are various aspects of the personnel management and ways to improve personnel commitment in the home care sector.

By developing the well-being of the personnel and by putting impact to the job satisfaction the engagement of the personnel is being supported. Staff is allowed to use their abilities and competence widely. This is supported by enabling an independent job where roles and responsibilities are clear and by taking into account the achievements of the work by giving feedback, efficient open interaction, equal career developing programs, appreciation of colleagues and work community. These are the most important factors that characterize a motivating job in the nursing field.

In this thesis a development proposal is presented to the organisation of home care in the northern region of Helsinki based on the results of the study. Data was collected by online survey to the personnel between August and September 2020. The results of the study show that in home care work collegial help, independence of the work and meaningfulness of the work are considered important. In the results, the support of the superior and the feedback from the work has a lot of significance. According to the results, wages and fees as well as being able to affect to working shifts and how the expectations of employees concerning the timing of vacation is being taken into account. Little more than half of the respondents was thinking of changing the work place because they considered resources of the work too minimal and workload too heavy.

As a conclusion the work satisfaction and commitment to the work is promoted by equalizing the workload and by developing the competence of the staff. The development proposal is reorganizing the work and clarifying tasks and roles of the staff in the home care organisation. In the northern service area, the development of miniteam activities is proposed, in order to develop employee involvement and competence. The roles of nurses and practical nurses must be clarified in teams and the idea of primary nursing must be supported more clearly. Superiors are able to support the staff retainability by using personnel management tools. Especially the active interaction and presence of the superiors supports the staff members. Flexibility has been considered to have a meaningful role in promoting work-life-balance and job satisfaction. It is possible to influence to the staff retainability by the means of personnel management

Keywords: Homecare, commitment, personnel management

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Teoreettinen viitekehys	8
2.1	Henkilöstöjohtaminen	8
2.1.1	Henkilöstön johtamisen osa-alueet	9
2.1.2	Henkilöstön johtaminen hoitoalalla.....	12
2.2	Kotihoito toimintaympäristönä	14
2.3	Sitoutuminen ja sitouttaminen työelämässä	16
2.4	Sitoutuminen hoitoalalla.....	20
3	Kehittämisasetelma	23
3.1	Kehittämistyön tarkoitus, tavoite ja kehittämiskysymykset	23
3.2	Kehittämismenetelmät.....	23
3.3	Aineiston keruu.....	24
4	Tulokset ja kehittämistyön ehdotukset.....	26
4.1	Kyselyn vastaajien taustatiedot	26
4.2	Tulokset kyselyn kartoittavista kysymyksistä	26
4.3	Sähköisen kyselyn tuloksia Likert-asteikolla arvioituna	28
4.4	Kehittämistyön ehdotus tulosten perusteella	30
5	Johtopäätökset	35
5.1	Työssä viihtyminen ja työssä sitoutuminen.....	35
5.2	Työntekijöiden tukeminen henkilöstöjohtamisen keinoin	38
5.3	Kotihoitotyön kehittäminen	40
6	Pohdinta.....	43
	Lähteet	46
	Taulukko.....	51
	Kuviot	51
	Liitteet.....	51

1 Johdanto

”Työntekijä voi hakeutua organisaatioon työhön sen maineen ja arvostuksen vuoksi mutta työntekijän ja lähijohdon välinen suhde määrittää sen, sitoutuuko hän ja jatkaako työssään.” (Linley, Harrington & Garcea 2013, 329). Lähijohtamisen rooli kasvaa työelämän muutoksessa. Yhä enemmän tulee kiinnittää huomiota johtamisen ja työolosuhteiden kehittämiseen sekä työntekijöiden hyvinvoinnin tukemiseen, jotta he sitoutuisivat. Tutkimuksissa on osoitettu hoitoalallakin, että työssä viihtymisellä ja sitoutumisella on yhteys. Hoitajat kokevat, että omaan työhön itse vaikuttamalla sitoutuminen paranee ja oman osaamisen kehittäminen tekee työstä mielekästä. Andresenin (2017) tutkimuksessa havaittiin, että ne hoitajat, jotka kokivat suurempaa itsenäisyyttä ammatillisesti, olivat aikaansaavia, sitoutuneita ja tyytyväisempiä työhönsä. Koska osaamisen lisääntyminen parantaa työviihtyvyyttä sekä sitoutumista työhön, hoitajia tulisikin haastaa kehittymään luomalla organisaatioon kehitysmuotoinen ilmapiiiri. Tekijät, jotka lisäävät työssä viihtymistä ja työhön sitoutumista, ovat puolestaan henkilöstöjohtamisen ytimessä. Tässä opinnäytetyössä keskitytään siihen, miten henkilöstöjohtamisen keinoilla voidaan tukea henkilöstön työssä viihtymistä ja työhön sitoutumista.

Terveystieteiden tulevaisuuden haasteena on turvata henkilöstön riittävyys jatkossa eläkkeelle jäävien työntekijöiden osuuden lisääntyessä ja ikäluokkien pienentyessä sekä tarve vastata kasvavaan hoidon tarpeeseen niukkojen resurssien puitteissa (THL 2020). Työvoimatarve kasvaa hoiva-alalla väestön ikääntyessä. Suomessa, kuten muuallakin Euroopassa iäkkäiden pitkäaikaispalveluilla on ajoittain vaikeuksia rekrytoida riittävästi osaavaa henkilökuntaa. Hoitoalasta on monelle julkisen keskustelun kautta muodostunut negatiivinen kuva työstä, jossa palkkaus on keskimääräistä matalampi ja työ on kiireistä ja sekä henkisesti että fyysisesti raskasta. (Kehusmaa, Alastalo, Hammar & Luoma 2018, 1.) Kotihoidon esihenkilöiden haasteena on siis edellä mainitun lisäksi myös ikääntyvien hoidon julkisuudessa saama negatiivinen maine. Terveystieteidenhuollossa, sen erityispiirteiden takia korostuu erityisesti kehittävä henkilöstöjohtaminen. Henkilöstön jatkuva ammatillisen osaamisen edistäminen ja taitojen ylläpitäminen on välttämätöntä. Työssä tulee tarjota erilaisia oppimismahdollisuuksia ja koulutuksien tulee olla henkilöstön osaamistarpeiden mukaisia. (Hietämäki 2013, 33.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta osaamisen kehittäminen muodostaa työ- ja organisaatiositoutumista edistävän jatkumon läpi työurankaaren, joka alkaa osaamisen varmistamisesta, muuttuen jatkuvaksi osaamisen kehittämiseksi. Työuran viimeisessä vaiheessa se ilmenee osaamisen laajana hyödyntämisenä. (Hietämäki 2013,4.) Nuorisotutkimuksen mukaan tulevaisuuden työntekijät arvostavat työn mielenkiintoista sisältöä, hyvää lähijohtajaa ja mukavia työkavereita. Mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa asioihin työpaikalla, tukevat sitoutumista kuten myös oma elämän ja arvojen yhteensopivuus työelämän kanssa (Hietämäki

2013, 28). Henkilöstöjohtamisen on pysyttävä muutoksessa mukana, koska terveydenhuollon työntekijät ovat yhä monisukupolvisempi joukko kuin aiemmin. Vähenevistä työntekijäresursseista on kilpailua ja kilpailuetu on sillä, joka haluaa tarjota työntekijöilleen mahdollisuuden vaikuttaa työtapaansa, -tehtäviinsä, -aikaansa sekä mahdollistaa joustot työntekijän työelämän ja oman elämän välillä. Soinin (2020) tutkimuksessa nousivat työntekijöiden pysyvyyden parantamiseksi johtamistyön keinoina hyvä yhteistyö ja henkilöstölle tuen antaminen, hyvän työympäristön rakentaminen ja työtyytyväisyyden ylläpitäminen, positiivisen organisaatiokulttuurin luominen sekä toiminnan hyvä organisointi (Soini 2020, 2). Lähijohtamisella voidaan Soinin (2020) tutkimuksen mukaan vaikuttaa työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen sekä ihmisten välisiin suhteisiin työpaikalla.

Organisaation tuella on merkittävä vaikutus työntuloksiin, työtyytyväisyyteen, työsuorituksiin, poissaoloihin ja aikomuksiin lähteä työstä (Sharma & Dhar 2016, 165). Kotihoidossa lähijohtamiselle tuo haasteensa työn luonne. Kotihoidossa työ tehdään pääsääntöisesti asiakkaan kotona, joten esihenkilön ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus voi jäädä hyvin lyhyeksi työpäivän aikana. Kotihoidon tehostaminen on lisännyt välittömän asiakastyön osuutta, joka tarkoittaa asiakkaan kotona tehtävän työn lisääntymistä. Lähijohtajan työnä on Juutin (2016, 70) mukaan ilmaista sanallisessa muodossa, se mitä työyhteisössä on tapahtumassa, ja suunnata ihmisten pyrkimyksiä kohden niitä päämääriä, joita työyhteisön tulee tavoitella. Kotihoidon työyhteisöissä tarvitaan keinoja vuorovaikutuksen lisäämiseen lähijohtajan ja työntekijöiden välillä mutta myös keinoja työntekijöitä mielipiteiden ja tarpeiden esille tuomiseen. Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä on keskeisiä käsitteitä sitoutuminen, kotihoito ja henkilöstöjohtaminen eri osa-alueineen. Kehittämistyöni tarkoituksena on kehittää pohjoisen kotihoitoalueen henkilöstöjohtamista kohdentamalla huomio sitouttamista edistäviin toimintamalleihin. Tavoitteena on nostaa esille tekijöitä, joita työntekijät kotihoitotyössä pitävät tärkeinä ja niihin panostamalla tukea henkilöstön sitoutumista kotihoitoon.

2 Teoreettinen viitekehys

2.1 Henkilöstöjohtaminen

Asioiden johtaminen on organisaatiolta annettu valta johtajalle, mutta ihmiset antavat johtajalle vallan johtaa heitä (Pardey 2016, 19). Menestyvä johtajuus on kykyä saada ihmiset tekemään asioita, ei siksi, että on pakko vaan siksi, että he haluavat. Johtajan tärkein tehtävä onkin jäsentää työyhteisölle mikä on työn tarkoitus, tavoite ja suunta. (Pardey 2016, 25.) Johtaminen on prosessi, jonka kautta samalla vaikutetaan ryhmän muihin jäseniin ryhmän tai organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Laaksonen & Ollila 2012, 213). Ihmisten johtamisen onnistumisen edellytyksiä ovat selkeät tavoitteet, riittävä osaaminen ja muut työssä tarvittavat resurssit, palaute ja palkitseminen sekä tuki tarvittaessa (Viitala & Jylhä 2019, 19). Ihmisten johtamisen haasteita ovat muutosten johtaminen ja innovatiivisen toiminnan ruokkiminen, koska toimintaympäristö muuttuu koko ajan. Uusimmat johtajuustrendit painottavatkin johtajan kykyä innostaa, voimaannuttaa, valtuuttaa ja vapauttaa ihmisiä käyttämään kykyjään ja potentiaaliaan sekä kehittymään jatkuvasti (Viitala & Jylhä 2019, 20). Johtajalla pitää olla kykyä myös johtaa ryhmäprosesseja sekä ymmärtää ja hallita monimuotoisuutta. Hyvän johtajuuden perusasioita ovat kommunikointi, toisten arvostaminen, läsnä oleminen, tiimityöskentely ja kuunteleminen. (Rämö 2013, 31.)

Henkilöstöjohtamisen keskeinen tehtävä on varmistaa yrityksen henkilöstön oikeanlainen osaaminen ja riittävä määrä, jotta yritys menestyy (Viitala & Jylhä 2019, 221). Henkilöstöprosessien ja -käytäntöjen alueeseen kuuluu muun muassa henkilöstösuunnittelu ja resurssointi, rekrytointi ja perehdyttäminen. Henkilöstöjohtamiseen kuuluu myös palkitseminen, suorituksen johtaminen sekä osaamisen kehittäminen unohtamatta työhyvinvointia ja henkilöstön osallistamista. Henkilöstösuunnittelu pitää sisällään varahenkilö- ja seuraajasuunnittelun, henkilöstönvähennysten ja -siirtojen hoitamisen. (Viitala & Jylhä 2019, 268.) Kauhasen (2010) mukaan henkilöstöjohtamisen tavoite on houkutellessa organisaatioon yrityksen haluamia työntekijöitä, pitää heidät organisaatiossa, palkita heitä hyvistä suorituksista, kehittää heitä, ylläpitää heidän työkykyään sekä tukea mahdollisimman pitkää ja arvostettua työuraa (Kauhanen 2010, 16). Hyvä lähijohtaminen synnyttää organisaatioissa tuloksellista toimintaa työyhteisön hyvinvoinnin kautta. Esihenkilöiden kannattaa panostaa kuuntelemiseen, kysymiseen ja toisen ihmisen huomioimiseen. (Järnlström & Viitala 2014, 153.)

Viitalan ja Jylhän (2019, 259) mukaan esihenkilötoiminnan laatu vaikuttaa moniin yrityksen menestymisen kannalta tärkeisiin asioihin, kuten työntekijöiden työtyytyväisyyteen, työturvallisuuteen, suoriutumiseen, sitoutumiseen ja innovatiivisuuteen. Näillä osa-alueilla on lähesihenkilöllä merkittävä rooli työyhteisöissä. Kuitenkin työyhteisön muutos avoimempaan ja henkilöstöä osallistavampaan suuntaan edellyttää esihenkilöltä muutosta omassa toiminnassa ja siten vahvaa sitoutumista koko organisaation jatkuvaan kehittämiseen. Esihenkilö tarvitsee

usein tukea omalta esimieheltään ja johdon tuella on luotava työyhteisöön avoin kulttuuri, jossa henkilöstö uskaltaa tuoda kehittämisideoita ja epäkohtia esille. (Kallankari 2019, 208.) Itse kukin esihenkilö omaksuu ainakin jossain määrin yrityksen johtamiskulttuurin. Esihenkilötoiminta ei ole pelkästään yksittäisen henkilön suunnittelemaa. Johtamiskulttuuria tulisi organisaatiotasolla kehittää tavoitteellisesti ja luoda esimiestyön suorittamiselle hyvät puitteet. (Viitala & Jylhä 2019, 260.) Organisaation ja työyhteisön johtaminen on ihmissuhdetyötä. Siinä on panostettava arvoihin ja taitoihin, jotka tukevat ihmisten luottamusta, kommunikaatiota, sitoutumista, osallisuutta ja inhimillistä pääomaa. (Laaksonen & Ollila 2012, 148.) Esihenkilötyön kehittäminen johtamiseksi ei ole helppoa. Se vaatii lukuisten erilaisten asioiden hallittua yhteensovittamista ja kehittämistä. Juutin (2016) mukaan esihenkilö, jolla on humanit arvot ja joka rohkenee niitä käyttää työssään, saa aikaan myönteisiä asioita ihmisten keskuudessa. Ihmiset reagoivat heille osoitettuun arvostukseen ja lämminhenkiseen vuorovaikutukseen myönteisesti. Luottamuksen ilmapiirissä ihmiset kehittyvät ja kasvavat. Luottamuksen saa esihenkilö, joka kuuntelee ja tukee henkilöstöään. Luottamuksesta ja molemminpuolisesta arvostuksesta nousee työyhteisössä sitoutuminen, innostus ja hyvä joukkuehenki. (Juuti 2016, 84.)

2.1.1 Henkilöstön johtamisen osa-alueet

Henkilöstöjohtamisen keskeinen osa-alue on henkilöstöprosessien ja -käytäntöjen ylläpito sekä kehittäminen. Prosesseihin kuuluu muun muassa rekrytointi, perehdyttäminen, palkitseminen ja osaamisen kehittäminen. (Viitala & Jylhä 2019, 268.) Rekrytointi on henkilöstöhankintaa. Henkilöstöä valitessaan esihenkilön tulee miettiä, minkä tyyppistä osaamista työyhteisössä tarvitaan (Laaksonen & Ollila 2017, 152.) Rekrytointiprosessissa määritellään ensin työtehtävän vaatimukset, informoidaan avoimesta tehtävästä eri kanavilla, tehdään valinta, jonka päätteeksi laaditaan työsopimus. (Viitala & Jylhä 2019, 273.) Työhyvinvointiin vaikuttaa työkuulttuuriin ja siten työnantajabrändiin, hyvinvoiva työyhteisö on vetovoimainen, mikä helpottaa rekrytointia (Vasankari 2019, 247). Hietamäen (2013, 132) mukaan nuorempi sukupolvi toi esille rekrytointitilanteen merkittävyyden itselleen eli se, miten lähijohtaja ottaa vastaan heidät rekrytointi tilanteessa vaikuttaa nuoriin myös tulevaisuudessa. Rekrytointi vie resursseja ja aikaa, joten rekrytointiin on panostettava. Organisaatioissa on yleisesti siirrytty keskitettyyn sijaishankintaan, jolloin säästetään lähijohtajien työaikaa varsinkin lyhyitä sijaisuuksia täytettäessä. Vakanssien täyttämässä tarveharkintaa käyttää välillä organisaation ylempi johto. (Laaksonen & Ollila 2012, 215.) Rekrytointiprosessia on organisaatioissa syytä arvioida säännöllisesti. Miten rekrytoinnissa on onnistuttu, onko valintaprosessissa muutettavaa ja minkä kuvan hakijat ovat saaneet itse organisaatiosta? (Laaksonen & Ollila 2017, 221).

Henkilöstöjohtamisen yksi tärkeä osa on perehdyttäminen (Ketola 2010, 50). Työturvallisuuslaissa (23.8.2002/738) työnantaja velvoitetaan huolehtimaan riittävästä työntekijöiden perehdyttämisestä työpaikan oloihin, työn oikeaan suorittamiseen ja työhön mahdollisesti liittyviin

terveysvaaroihin. Lähtökohtana perehdyttämisessä pidetään motivaatiota sekä kykyä oppia ja omaksua uusia asioita (Ketola 2010,53). Perehdyttämisen todellinen tarkoitus on lyhentää sitä aikaa, jossa uuden työntekijän panos muuttuu tuottavaksi (Ketola 2010,70). Perehdyttämisessä tärkeää sen sisältö sekä toimitapa, jolla organisaatioon tuleva uusi työntekijä otetaan vastaan. Työn syvällistä hallintaa ei yleensä perehdyttämisvaiheessa tavoitella vaan ammattilaiseksi kehitytään kokemuksen ja jatkokoulutuksen avulla. Siten perehdyttäminen on myös johtamista, jonka tavoitteena on omalta osaltaan edistää organisaation strategian ja päämäärien toteutumista uuden tai uusien tulijoiden avustuksella (Ketola 2010, 22). Perehdyttäminen tapahtuu melkein aina työssä ja työaikana. Melkein jokaisella organisaatiolla on omat perehdytysohjeensa. Toimiva perehdytys pitää sisällään kolme eri elementtiä; suunnittelu toteutus ja seuranta (Ketola 2010,117). Organisaatiossa tulee olla selkeä suunnitelma perehdytyksen läpiviemiseksi, kenen vastuulla eri perehdytyksen osa-alueet ovat. Perehdytettävälle tulee antaa aikaa kysymyksille ja mahdollisuus palautteen antamiselle. Esihenkilön on myös hyvä pitää palaute- ja seurantakeskusteluja. (Ketola 2010,129.) Hyvä perehdytys lisää työmotivaatiota ja kiinnostusta alaa kohtaan sekä sitoutumista työhön ja työpaikkaan (Laaksonen & Ollila 2017, 223). Hyvän yhteishengen ja yhteistyön pohja työntekijän ja esihenkilön välillä luodaan perehdytyksellä (Laaksonen & Ollila 2017, 224). Mitä nopeammin uusi työntekijä sisäistää oman roolinsa ja organisaation normit, sitä todennäköisimmin ja nopeammin affektiivinen eli tunneperäinen sitoutuminen organisaatiota kohtaan kehittyy. Perehdytys työtehtäviin sekä esimerkiksi mentorointi ovat konkreettisia keinoja vaikuttaa sitoutumisen kehittymiseen.

Henkilöstösuunnittelussa ja -resurssoinnissa esihenkilön kannattaa panostaa työhyvinvointiin, koska se lisää työyhteisön tuottavuutta ja tehokkuutta, vähentää sairauslomia ja muita rekrytointitarpeita sekä edistää resurssien riittävyttä (Kallankari 2019,259). Henkilöstöjohtamiseen kuuluu työhyvinvoinnista huolehtiminen. Työhyvinvointi lisää työn terveellisyyttä, mielekkyyttä ja palkitsevuutta, sekä se pidentää työuraa. Esihenkilöltä säästyy myös johtamisesta työaika, kun tyytyväinen henkilöstö ottaa enemmän vastuuta omasta työstään (Kallankari 2019, 247). Työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa kehittämällä yhdessä työaikoja ja työaikojen hallintaa, kannustamalla henkilöstöä oman osaamisensa kehittämiseen sekä ottamalla henkilöstöä ylipäätään mukaan kehittämiseen. Keinoja on syytä kehittää sekä kiireen hallintaan, että muutoksen hallintaa. (Kallankari 2019, 257). Organisaatio itse hyötyy tulevaisuudessa siitä, että se on tukenut työntekijöitään osaamisen kehittämisessä. Työntekijöiden tietojen ja taitojen jatkuva karttuminen mahdollistaa tulevaisuuden muutosten hallinnan varmistamalla organisaatiossa osaavan henkilöstön. Työntekijä puolestaan saa tarvitsemiaan haasteita sekä uutta merkitystä työlleen samalla omaksuen uusia taitoja työelämää varten. (Volkov 2016,22.)

Esihenkilötyössä palkitsemisjärjestelmien soveltaminen on palkitsemista koskevien muodollisten käytäntöjen, kuten työsuoritusten arviointia. Esihenkilö ohjaa työyhteisöä ja työntekijöitä

kohti toiminnan tavoitteita päivittäisjohtamisessa. Esihenkilö arvioi toimintaa suhteessa tavoitteisiin ja palkitsee tavoitteiden saavuttamisesta. (Hakonen & Nylander 2015, 199). Esihenkilön tehtävä on välittää työntekijöilleen organisaation tavoitteet konkreettisina sekä miten tavoitteiden saavuttaminen palkitaan organisaatiossa. Henkilöstön on tiedettävä, miten palkitsemisjärjestelmä käytännössä toimii. (Hakonen & Nylander 2015, 205.) Työntekijän tulee saada palautetta esihenkilöltä, positiivinen ja kannustava palaute tukee työntekijän kokemusta, että hänen työtään arvostetaan. Palkitsemista on hyvä käyttää osana päivittäisjohtamista, ”nopsapalkkiot” ovat yleensä motivoivia mutta kustannuksiltaan vähäisiä. (Hakonen & Nylander 2015, 206.) Palkitsemista käytetään johtamisen välineenä, jolla voidaan vaikuttaa työntekijän tapaan tehdä työtä ja kehittää itseään sekä tukea työntekijän työssä jatkamista. Organisaatioille palkitsemisjärjestelmät ovat tapoja kertoa tavoitteidensa tärkeysjärjestyksestä, arvoista sekä arvostuksista. Työntekijälle esihenkilön antama tunnustus on merkittävä motivaatioon vaikuttaja. Koska työntekijöillä on omat vahvuutensa, voi esihenkilö käyttää palkitsemista työntekijän saavuttaessa tavoitteitaan vahvuuksiaan käyttämällä. (Mäki, Liedepohja & Parikka 2014, 88 89.) Työstä annettu positiivinen palaute on aineetonta palkitsemista. Palkitsemisena voidaan nähdä myös työntekijän osaamisen kehittämisen mahdollistamista esimerkiksi työnantajan mahdollistaman koulutuksen avulla (Viitala & Jylhä 2019, 276.)

Henkilöstöjohtamisella varmistetaan myös henkilöstön riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio. Lähiesihenkilöt voivat ottaa merkittävän roolin lisäämällä työntekijöiden mahdollisuuksia itseohjautuvasti kehittää omia kykyjään. Tämä sitouttaa samalla työntekijät organisaatioon lisäämällä heidän sitoutumistaan työhönsä (Volkov 2016, 81). Riittävä mahdollisuus itsesääteilyyn työssä on yksi keskeisimmistä työn voimavaroista. Itsenäisessä työssä voi kokea omistajuutta työstään. Työstään ottaa samalla enemmän vastuuta, mikä lisää työntekijän hyvinvointia. Siksi työntekijän pitää voida vaikuttaa työhönsä ja työntekoaan koskeviin päätöksiin. (Hakanen 2012, 8.) Väitöskirjassaan Perkko (2017) tutki johtajuuden vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin ja totesi, että tulokset korostavat esimiehen oikeudenmukaisuuden (kunnioittava ja puolueeton, tasapuolinen kohtelu) merkitystä työntekijöiden hyvinvoinnin ylläpitämisessä. Johtajan epäoikeudenmukainen kohtelu lisää riskiä työntekijän uupumukselle. Lisäksi tutkimuksen tulokset osoittivat johtamistavan ja hyvinvoinnin yhteyden tavalla, joka herättää tarpeen kasvattaa ymmärrystä tunneperäisten tekijöiden merkityksestä esihenkilöiden ja työntekijöiden välisissä suhteissa. (Perkko 2017, 10.) Henkilöstössä työn kuormitustekijät koetaan yksilöllisesti ja esihenkilön on huomioitava nämä erot. Esihenkilön avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutussuhde työntekijöihin voi edesauttaa työn kuormittavuuden esille tuomista työyhteisössä. Sairauslomat ovat yksi keino arvioida työn kuormittavuutta. Työyhteisössä työntekijän työn keventäminen osana työssä jaksamisen tukemista, voi aiheuttaa ristiriitoja työntekijöiden välillä. Työntekijöiden erilaisten panosten hyväksyminen edellyttää avointa keskustelua työyhteisössä, näissä tilanteissa esihenkilön tuella on oleellinen merkitys. Työn keventäminen voi aiheuttaa ristiriitoja työyhteisössä, joten avointa keskustelua tulisi

käydä miksi eri työntekijöiden panos vaihtelee, esihenkilön tuki näissä tilanteissa on oleellinen. (Laaksonen & Ollila 2017, 285.) Ristiriitatilanteita ei voi aina välttää, koska työntekijät haluavat esihenkilöltä oikeudenmukaisuutta ja tasapuolista kohtelua. Kuitenkin työyhteisössä avoin keskusteleva johtamistapa voi auttaa työntekijöitä ymmärtämään henkilökohtaisten joustojen välttämättömyyden tarvittaessa.

Jokainen esihenkilö vaikuttaa omalla toiminnallaan muihin työyhteisössä. Esihenkilön tyyli hoitaa tehtävänsä on kuitenkin hänestä itsestään kiinni. Esihenkilö toimintatavalla on yhteys työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen (Hakonen & Nylander 2015, 201). Kun työntekijöitä kuullaan, he ovat valmiimpia antamaan panoksensa organisaatiolle. Samalla he kokevat, että heidän panostaan myös arvostetaan. Tämä on perusedellytys onnelliselle ja motivoituneelle työvoimalle. Toisaalta johtajan haasteena on johtaa ihmisiä heidän omista lähtökohdistaan käsin. Organisaatiossa tulisi pohtia, mikä työntekijöissä on hyvää ja vahvaa. Mitä työpaikalle luodaan sellaiset olosuhteet, joissa työntekijä voi kokea saavansa tunnusta ja arvostusta. Johtajakeskeisen ja resurssipainotteisen johtajuuden rinnalle kaivataan positiivista henkilöstöä kannustavaa johtamista. Vuorovaikutteinen, ihmisyyttä kunnioittava ja luottamusta herättävä johtajuus rakentaa hyvää työvoimaa ja parempaa sitoutumista. (Pietiläinen & Syväjärvi 2019, 226.) Johtamisessa pitäisi pyrkiä henkilöstön osaamisen edistämiseen ja työntekijöiden tukemiseen positiivisen ja kannustavan ilmapiirin kautta. Positiivisella johtajuudella voidaan tukea ja edistää ihmisten mielekkyyden ja työvoiminnan kokemuksia työssä. (Pietiläinen & Syväjärvi 2019, 219-220.)

2.1.2 Henkilöstön johtaminen hoitoalalla

Nykyisin terveydenhuollossa lähiesihenkilötyöhön panostetaan, koska johtamis- ja lähijohtamistyö nostettiin yhdeksi kansalliseksi kehittämisen painopisteeksi (STM 2009). Lähiesihenkilön tulee kyetä suuntaamaan henkilöstön toiminta kohti asetettuja tavoitteita. Hänen ei itse tarvitse olla työyhteisön paras osaaja, vaan osaamisen luotsaaja ja kehittäjä (Laaksonen & Ollila 2017, 213). Lähijohtamistyössä painottuvat lähellä asiakasta olevat asiat, työntekijöiden osaamisen johtaminen ja palveluprosessin kehittäminen suhteessa oman organisaation tavoitteisiin. Koska lähijohtaja ottaa reklamaatiot vastaan, hänen työssään asiakaspalautteet ja resursoinnin riittävyys tulevat nopeasti esille. Samoin henkilöstön osaamiseen liittyvät asiat. (Soini 202, 29.) Lähijohtajilta tullaan tulevaisuudessa odottamaan laaja-alaista osaamisen johtamista sekä monipuolista työhyvinvoinnin suunnittelua (Laaksonen & Ollila 2017, 178). Hyvä henkilöstöjohtaminen tutkimuksen (Contreras & Espinosa & Esguerra, 2020) mukaan tukee työntekijän henkilökohtaisia voimavaroja. Työntekijän suojaavat henkilökohtaiset voimavarat olivat puolestaan yhteydessä työhön sitoutumiseen ja burnoutin ennalta-ehkäisyyn. Henkilöstöjohtamisen avulla tulisi seurata ja arvioida hoitajien henkilökohtaisia voimavaroja ja antaa tarvittaessa tukea ja ohjausta. Lähijohtajien tulee erityisesti kiinnittää huomiota työn

vaativuuden ja henkilöstön voimavarojen välisiin suhteisiin. Lähijohtajien tulisi saada koulutusta, miten he voivat tukea alaistensa henkilökohtaisia voimavarojen kehittämistä. Esimerkillisellä hoitotyönjohtajalla havaittiin olevan tutkimuksen (Anonson ym. 2014) mukaan kuusi ominaisuutta; intohimo hoitotyöhön, tietynlainen optimismi, kyvykkyys luoda henkilökohtaiset suhteet alaisiinsa, erinomaisena esimerkkinä oleminen muille ja mentorointi sekä kyvykkyys johtaa kriisejä moraalisten periaatteiden mukaan. Parhaimmillaan esihenkilö pystyy innostamaan ja auttamaan ihmisiä kehittymään omassa työssään huippuosaajiksi (Viitala & Jylhä 2019, 19). Labrague, McEnroe-Petitte ja Tsaras (2019) totesivat tutkimuksessaan, että niillä sairaanhoitajilla, joilla oli korkea itsenäisyyden taso työssään, suoriutuivat paremmin työssään ja he olivat sekä tyytyväisempiä että sitoutuneempia työhönsä. Sama tutkimus tähdensi organisaatiolta saatavan riittävän tuen, koulutuksen ja kehittämisen tärkeyttä hoitajien ammatillisen itsenäisyyden kehittämisessä.

Eräässä ikääntyneiden ihmisten hoitotyössä työskentelevien työtyytyväisyystutkimuksessa (Suhonen, Stolt, Gustafsson, Katajisto & Puro 2012) kävi ilmi, että ikääntyneiden hoitajat olivat tyytyväisimpiä ammatilliseen asemaansa, vuorovaikutukseen ja autonomiaan työssään. Vähiten he olivat tyytyväisiä palkkaukseen, organisaation toimintapolitiikkaan ja työn vaatimuksiin. Sairaanhoitajat puolestaan olivat tyytyväisempiä palkkaukseensa. Organisaation toimintapolitiikkaan olivat eniten tyytymättömiä pitkään töissä olleet. Tutkimuksen johtopäätöksinä oli, että organisaation tärkein tehtävä on edistää hoitajien autonomiaa antamalla riittävää tukea, koulutusta, ohjausta sekä edistää työn kehittämistä. Ikäihmisten hoitotyön sisältöjä tulisi kehittää, jotta työstä tulisi houkuttelevampaa. Työntekijöiden puute lisää työtytymättömyyttä, koska samalla työtaakka kasvaa. Ne hoitajat, jotka raportoivat hoitotyön laadun olevan hyvän, kokivat myös enemmän työtyytyväisyyttä. Kotihoidossa hoidetaan nimenomaan pääasiallisesti ikäihmisiä. Henkilöstöjohtamisella tulisi varmistaa riittävä henkilöstön määrä, että osaaminen kotihoidossa. Uhkakuvana henkilöstöjohtamisen näkökulmasta on, että vanhuspalvelujen kehittämistä tulevat hidastamaan henkilöstön nopea vaihtuvuus sekä henkilöstön saatavuusongelmat. (Kehusmaa ym. 2018, 5). Tooden (2015) väitöskirjan mukaan työpäi-
kan motivoivia ominaisuuksia tarkastellessa tulee lisätä työn sisäisen motivaation ylläpitämistä ja kehittämistä antamalla työntekijöille mahdollisuus käyttää kykyjään ja osaamistaan laajalti. Tätä tuetaan mahdollistamalla itsenäinen työ, jossa roolit ja vastuut ovat selkeitä, huomioimalla työn saavutukset palautetta antamalla, tehokkaalla avoimella vuorovaikutuksella, tasa-arvoisilla urankehittämisohjelmilla sekä

kollegoiden ja työyhteisön arvostuksella. Nämä ovat tärkeimmät organisatoriset tekijät, mitkä luonnehtivat motivoivaa työpaikkaa hoitoalalla.

2.2 Kotihoito toimintaympäristönä

Kotihoitoa ja hoivaa järjestetään maailmalla hyvin eri tavoin. Kotihoitoa vastaavaa hoitoa Euroopassa on pääasiassa kolmessa kategoriassa; virallista, epävirallista ja sekamuotoista hoitoa. Yleisesti erotellaan kotona lähipiirin antavan hoivaa ja ammattilaiset tarjoavat hoitoa. Myös erilaiset yritykset tarjoavat hoiva-apua, jossa ei tarvita sairaanhoidon ammattilaista. Termi hoito liitetään yleisemmin sairaanhoidon ammattilaisen antamaan apuun ja tukeen. Eliniän noustessa ikääntyvät tarvitsevat hoivaa heikentyneen fyysisen tai kognitiivisen toimintakyvyn takia. Tuki näissä tilanteissa tulee yleisemmin puolisolta ja/tai aikuisilta lapsilta. Suuremmassa osassa hyvin voivaa Eurooppaa iäkkäiden hoiva on siirtymässä epävirallisesta hoivasta yksityisten tai julkisen palvelujen tuottaman hoidon piiriin. Yleisemmin hoiva on epävirallista ja hoito varsinkin sairaanhoito ja erikoissairaanhoito kuuluu virallisen organisoidun palvelun piiriin. Pommer, Woittiez, ja Stevens (2007), ehdottivat Euroopan hoivan luokittelamista kolmeen eri luokkaan; (1) Skandinavian malli, jossa hoivan tuottajan pääroolissa on julkinen sektori, mutta lisääntyvässä määrin ostetaan yksityistä palvelua, (2) mannermainen malli, jossa ydinperhe huolehtii enimmäkseen iäkkäiden hoivasta, (3) välimerellinen malli, jossa laajennettu (ydinperhe sekä lähisukulaiset) perhe on pääosassa hoivan antajana. Maissa missä perhesiteet ovat löyhemmät ja vastuu on enemmän yksilöllä itsellään, tarvitaan enemmän julkisen puolen hoivaa (Pommer ym. 2007, 12). Mitä enemmän iäkkäällä on sairaanhoidollista avun tarvetta, sitä enemmän julkisen hoivan osuus kasvaa. Välimeren maissa on hyvin vähän tarjolla julkista hoivaa ja sitä tarjotaan yleensä vain heille, joilla ei ole ketään sukulaista tai läheistä auttamassa. Osassa Välimeren maissa on myös lakisääteinen velvoite auttaa läheisiään. Saksassa ja Itävallassa hoivaa voi anoa julkiseltakin puolelta mutta vastuuta on jätetty läheisille, kun taas pohjoismaissa hoivan päätuottaja on julkinen ja läheisten vastuu perustuu vapaaehtoisuuteen. (Pommer ym. 2007, 13.) Kotihoito käsitetään ja järjestetään eri tavoin maailmalla. Vertailu kotihoitojen välillä on vaikeaa, koska rakenteet ja rahoitus ovat hyvin erilaisia maittain. Monissa maissa kotihoito jakautuu epävirallisen ja viralliseen (informal /formal) hoivaan. Kun avustettava tarvitsee vähäistä apua ja tukea, hoivaa saa yleensä lähipiiristä ja ei-ammattilaisilta. Tarvittaessa akuutimpaa tai vaativampaa hoitoa, niin hoidon järjestämisvastuu siirtyy useammin hoitoalan ammattilaisille kuitenkin niin, että rahoitus vaihtelee hyvinkin paljon eri maiden välillä.

Suomessa kotona annettu hoito on pääasiallisesti kotihoitoa, joka tuotetaan joko julkisena palveluna tai ostopalveluna joko itse ostamalla tai palvelusetelin turvin. THL mukaan vuonna 2018 kotihoidon asiakkaille järjestetyt palvelut ovat edelleen pääsääntöisesti julkisen sektorin järjestämiä (88 %) (Kehusmaa ym. 2018, 1). Suomessa vuonna 2019 oli kotihoidossa asiakkaita 200 000. Kotihoidon asiakkaista 58 % sai kotihoidon palveluja säännöllisesti ja 17 % asiakkaista oli kotihoidon käyntejä kolme tai enemmän päivässä. (THL 2020,1.) Vaikka kotihoito vastaa tällä hetkellä jo pääosasta iäkkäiden palveluja, on henkilöstöstä kaksi kolmasosaa edelleen

kohdennettu ympärivuorokautiseen hoitoon (Kehusmaa ym. 2018, 5). Kotihoidon maksut määräytyvät julkisella puolella tulojen mukaan. Yksityinen kotihoito voi asiakkaalla olla itse kustannettuna tai esimerkiksi ostopalveluna palvelusetelillä. Julkisen kotihoidon lisäksi asiakas voi halutessaan ostaa yksityistä palvelua omakustanteisena. Suomessa on yksityisiä hoivapalvelujen tuottajia, joiden palvelu keskittyy hoidon sijaista tuen antamiseen asiakkaan arjessa.

Kotihoito on yhdistelmä kotisairaanhoidoa ja kotipalvelua. Kotipalvelun ja kotisairaanhoidon palveluilla tuetaan kotona selviytymistä. Kunta voi yhdistää sosiaalihuoltolakiin perustuvan (sosiaalihuoltolaki 1301/2014) kotipalvelun ja kotisairaanhoidon (terveydenhuoltolaki 1326/2010) kotihoidoksi. THL (2016, 2) määrittelee kotihoidon tarkoittavan sosiaalihuoltolain (1301/2014) 19 §:ssä perusteella määriteltyjä kotipalveluja sekä terveydenhuoltolain (1326/2010) 25 §:n 1. momentin perusteella järjestettyä kotisairaanhoidoa.

Helsingissä kotihoidolla tarkoitetaan kotipalvelun ja kotisairaanhoidon muodostamaa kokonaisuutta, joka sisältää etähoito- ja etäkuntoutuspalvelut. (OVS 2019, 8). Kotihoito kuuluu sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalveluihin. Kotihoito jakautuu Helsingissä kahdeksaan palvelualueeseen, joissa on yhteensä 70 lähipalvelualueetta. Kullakin lähipalvelualueella toimii kaksi tai kolme tiimiä. Helsingin kaupungin pohjoiseen kotihoitoyksikköön kuuluu kolme lähipalvelualueetta. Näitä ovat Maunulan lähipalvelualue, Oulunkylän lähipalvelualue sekä Paloheinän lähipalvelualue. Maunulassa on kaksi alayksikköä, Oulunkylässä kaksi ja Paloheinässä yksi. Lähipalvelualueilla on eri määrä tiimejä, jotka hoitavat käytännön asiakastyön. Pohjoisen ja koillisen alueen resurssipooli antaa sijaisia lähipalvelualueille tarpeen mukaan. Kotihoitoyksikön toimintaa johtaa kotihoitopäällikkö. Jokaisen kotihoidon lähipalvelualueen johtamisesta vastaa kotihoidon ohjaaja. Lähipalvelualueiden tiimeissä on sairaan- tai terveydenhoitajia, lähi- tai perushoitajia, kodinhoitajia ja kotiavustajia. (Helsinki/Sote 2020) Omavalvontasuunnitelmassa 2019 pohjoisen alueen vakanssimäärinä on ilmoitettu terveydenhoitajia/sairaanhoidajia kahdeksantoista, lähi- tai perushoitajia yhdeksänkymmentäkuusi ja kotiavustajia tai kodinhoitajia kuusi vakanssia (OVS 2019, 36).

Kotihoito työympäristönä eroaa laitospäristöstä ennen kaikkea siinä, että työ tapahtuu asiakkaan kotona ja pääasiallisesti työ tehdään ammattihenkilön toimesta yksin itsenäisesti. Kotihoidon asiakkaat ovat entistä heikkokuntoisempia, heillä on useita yhtäaikaista sairauksia ja he tarvitsevat monenlaista apua ja tukea. Paljon palveluja käyttäviksi luetaan henkilöt, jotka saavat yli 60 kotikäyntiä kuukaudessa. Paljon palveluita saavien henkilöiden määrä kasvaa jatkuvasti. Heidän osuutensa oli jo 36 % kaikista kotihoidon asiakkaista vuonna 2017. (Kehusmaa ym. 2018, 2.) Heitä autetaan yleisemmin päivittäin hoitosuunnitelman pohjalta huomioiden jäljellä oleva toimintakyky. Työolot kotioloissa vaihtelevat ja työ voi olla hyvinkin haastavaa erilaisten olosuhteiden vuoksi. Kotona hoidettavat eivät aina asu yksin, joten hoidossa on huomioitava asiakkaan lähipiirikin ja kotihoitoa suunnitellessa kartoitetaankin lähipiirin auttamismahdollisuudet palvelutarpeen arvioissa. Kotona tehtävä hoitotyö tuo omat haasteensa niin

henkilöstölle kuin organisaatiollekin. Asiakkaan koti on työntekijän työympäristö, johon työsuojelun on ulotuttava. Asiakkaan koti voi olla toimintaympäristönä hyvinkin haasteellinen eikä apuvälineitä välttämättä voida käyttää kuten laitosolosuhteissa.

Kotihoitotyön erityisongelmia Nordcare-2 tutkimuksen mukaan ovat toistuva vajeus henkilökunnasta kuten myös sairauspoissaolojen ja sairaana työssä olemisen yleisyys. Kotihoito on ollut tehostamisen ja käyntien optimoinnin kohteena jo vuosia. Asiakkaiden lisääntynyt määrä ei ole lisännyt suhteessa henkilöstön määrää ja kotihoidon painopiste on samalla siirtynyt yhä raskashoitaisempien asiakkaiden suuntaan. Nordcare-2 tutkimuksen mukaan luottamus kotihoidon työntekijöiden ja heidän esihenkilöidensä välillä on kärsinyt, koska työntekijät ovat kokeneet työhönsä kohdistuvan kontrollin lisääntyneen ja samaan aikaan omien vaikutusmahdollisuuksiensa ja esihenkilön tuen vähentyneen. (Kröger, Van Aerschot, Puthenparambil & Puthenparambil 2018, 3.) Terveystien ja hyvinvoinnin laitos on ollut huolissaan, millaisena hoitoala tulevaisuudessa nähdään. THL mukaan hoiva-ala tulisi nähdä paremminkin tulevaisuuden alana, jossa työllisyysmahdollisuudet ovat hyvät ja kehittämällä osaamistaan voi työurallaan edetä. Kehittämistarve on todellinen, koska yli puolet vanhuksista hoidetaan jo kotihoidossa ja osuus kasvaa yhä. Henkilöstön osuus kotihoidossa on kuitenkin vain kolmannes hoivapalveluiden henkilöstöstä. (Kehusmaa ym. 2018, 5.) THL mukaan riskinä on, että tulevina vuosina palvelujen pitkäjänteistä kehittämistä saattaa hidastaa henkilöstön nopea vaihtuvuus ja saatavuusongelmat. Hoivapalvelut ja kotihoito ovat hyvin työvoimaintensiivinen ala. THL esitti vuonna 2019 tammikuussa kahdeksan faktaa vanhuspalvelujen tilasta, joista yksi kohdentui kotihoidon henkilöstön riittävyyteen ja osaamiseen. THL mukaan vanhuspalveluihin tarvitaan lisää toimintakyvyn tukemisen ammattilaisia ja kotona asumisen tueksi päivystysluonteisia kotiin tuotavia tai etäyhteydellä toimivia terveydenhuollon palveluja. (THL 2019)

2.3 Sitoutuminen ja sitouttaminen työelämässä

Sitoutuminen käsitteenä voidaan määritellä asenteena, suhtautumistapana tai kiintymisenä johonkin asiaan. Yksilön suhtautuminen työhön ja työn merkitykseen elämässä puolestaan kuvaa työhön sitoutumista. Tärkein sitoutumista edistävä tekijä on, että työntekijä kokee työhönsä mielenkiintoiseksi (Hietämäki 2013, 38). Meyer & Allen (1997, 23-25) sitoutumisteorian mukaan on kolme eri tapaa sitoutua; affektiivinen, normatiivinen ja jatkuva sitoutuminen. Sitoutumisen affektiivinen näkökulma kuvaa työntekijän arvoihin ja tunteeseen perustuvaa omaa halua sitoutua ryhmään. Normatiivisesti sitoutunut työntekijä pitää puolestaan työtä velvollisuutena ja suorittaa sen mahdollisimman hyvin sopimusten mukaisesti. Laskelmoivassa sitoutumisessa on kyse työntekijän järkipäisestä valinnasta, koska työpaikan vaihdosta aiheutuisi haittaa sekä kustannuksia työntekijälle itselleen. Tunneperäistä sitoutumista edistetään hyvällä perehdyttämällä, oikeudenmukaisella kohtelulla sekä hyödyntämällä laajasti työntekijän osaamista. Positiiviset työkokemukset ja tukea antava työyhteisö auttavat myös tunneperäisen sitoutumisen kehittymisessä. (Hietämäki 2013, 39.) Sitoutuminen vaatii myös

hyvää motivaatiota, jossa johtamisella on suuri merkitys, koska johtajan tehtävänä on tavoitteiden selkiyttäminen työntekijöille ymmärrettävään muotoon. Työntekijän aito sitoutuminen näkyy tahtona toteuttaa perustehtävää, tahtona kehittää uusia toimintatapoja ja avoimuuksena uusille asioille. (Laaksonen & Ollila 2017, 27.) Motivaatiota ja työtyytyväisyyttä lisää, kun työntekijät näkevät, että perustehtävän tavoitteet saavutetaan tai jopa ylitetään (Laaksonen & Ollila 2017, 261). Hyvinvoivat työntekijät ovat sitoutuneimpia ja esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on perustehtävän jatkuva kirkastaminen muuttuvissa olosuhteissa. Meyer ja Allen (1997, 110) esittävät, että organisaation henkilöstöjohtamiseen liittyvillä käytännöillä on mahdollista vaikuttaa työntekijän sitoutumisen kokemukseen. Affektiivisen sitoutumisen kehittymisessä on todettu olevan yhteys siihen, kuinka oikeudenmukaiseksi ja työntekijää tukevaksi työnantaja koetaan. Lisäksi oman työnkuvan selkeys sekä työssä asetettujen odotusten yhteensopivuus oman roolin kanssa tukevat tutkimusten mukaan affektiivisen sitoutumisen kehittymistä. Myös esihenkilötyöllä ja mahdollisuudella osallistua esimerkiksi omaa työtä koskevaan päätöksentekoon on myönteisiä vaikutuksia juuri tunteisiin perustuvan sitoutumisen kehittymiselle. (Meyer & Allen 1997, 44-45.)

Organisaatio sitoutumisessa työntekijä voi olla sitoutunut organisaatioon yleisellä tasolla tai hän voi olla sitoutunut työryhmään, työyhteisöön tai lähijohtoon. Sitoutumisella tarkoitetaan asennoitumista työpaikkaan, eräänlaista psykologista sidettä työntekijän ja työyhteisön välillä. (Hietamäki 2013, 38.) Organisaation strategian toteuttaminen edellyttää myös strategista henkilöstösuunnittelua, joka kattaa laajimmillaan suunnitelmat resurssoinnista, osaamisen kehittamisestä, sitouttamisesta, joustoista, tuottavuudesta ja henkilöstön poistumasta tai vähennyksistä. Henkilöstötoimintojen hyvän toteutuksen kautta pyritään takaamaan organisaation riittävä, osaava ja motivoitunut henkilöstö. (Laaksonen & Ollila 2012, 213.) Organisaatioon sitoutuminen voidaan myös määritellä seuraavasti; työntekijän uskoa organisaation arvoihin ja niiden hyväksymistä, halua tehdä kovasti töitä organisaatiossa ja jatkaa siellä työskentelyä sekä työntekijän selkeää identifioitumista organisaatioon (Volkov 2016, 10). Mishra, Sharma ja Bhaskar (2015) havaitsivat tutkimuksessaan, että osallistava johtaminen, kommunikointi, uramahdollisuudet, työtyytyväisyys ja palkka ovat kriittisiä tekijöitä sitoutumisessa. Työpaikan tekijöistä lähijohtajan tehokkuus ja tuki, uran edistämismahdollisuudet, työpaikan kommunikaatio ja luottamus liittyvät sitoutumiseen (Volkov 2016, 28). Kun organisaatio luo edellytykset, missä työntekijät voivat muunnella ja kehittää omia työtapojaan, heidän sitoutumisensa on korkeimmillaan (Volkov 2019, 29). Sitoutuneet työntekijät kokevat sisäistä motivaatiota. He välittävät positiivisia tunteita jakamalla, auttamalla, tekemällä yhteistyötä ja tukemalla muita. Kaikki tämä auttaa työpaikan kokemisen tyydyttävänä. (Volkov 2016, 30.) Sitoutuneisuuden kokemusta on mahdollista lisätä henkilöstövoimavarojen johtamisen työkaluilla, joita ovat työntekijöiden jatkuva koulutus, kokemus työn ja työsuhteen turvallisuudesta, urajohtaminen, työnkierto ja erilaiset kehittymismahdollisuudet (Keating & Heslin

2015.) Sitouttamisella viitataan organisaatioiden kykyyn sitouttaa omia työntekijöitään. Ottamalla henkilöstö mukaan työyhteisön päätöksentekoon he sitoutuvat tavoitteisiin ja itse työhön paremmin. Henkilöstön sitouttamiseen liittyy myös oikeudenmukainen palkkaus ja hyvä vuorovaikutus esimiehen kanssa. Ulrichin mukaan henkilöstön sitouttamista pidetään yhtenä henkilöstöjohtamisen perustavoitteista (Ulrich 1997, 74). Henkilöstön sitouttamisen keinoja ovat hyvä johtaminen, hyvä henkilöstöpolitiikka, kilpailukykyinen palkkataso tai muut edut, työn kiinnostavuus, mahdollisuus perheen ja työn sujuvaan yhteensovittamiseen sekä mahdollisuus uuden oppimiseen ja kehittymiseen (Viitala 2007, 90).

Työolotutkimuksissa työntekijän vaikutusmahdollisuuksien on havaittu olevan yhteydessä sitoutumiseen. Myös työpaikan kaikilla ihmisuhteilla on positiivinen yhteys sitoutumiseen. Lähijohtajan ja työntekijöiden hyvällä yhteistyöllä voidaan saada parempia tuloksia työhön sitoutumiseen, mutta myös joustavuuden lisäämiseen sekä urakehitykseen. (Soini 2020, 73.) Työntekijöiden kouluttamista pidetään myös yhtenä sitoutumista aikaansaavana henkilöstöhallinnon toimintona. Työntekijän mahdollisuudet kehittää omaa osaamistaan kouluttautumalla työnsä ohessa auttavat työntekijää myös kohti parempia työsuorituksia.

Työhön sitoutumista edesauttaa myös palkitseminen, millä on hyviä vaikutuksia sekä yksilöön että työyhteisöön. Palkitseminen ja tunnustus työstä lisäävät työntekijöiden työhyvinvointia ja siten lisäävät työhön sitoutumista. Sitoutumista edistävät mahdollisuudet vaikuttaa myös seuraaviin tekijöihin; työtahti, -menetelmät, työjärjestykset, työtehtävät, töiden jakaminen ja mahdollisuus työskennellä itsenäisesti sekä mahdollisuus valita, mikä on paras tapa tehdä työtä (Laaksonen & Ollila 2012, 257). Jotta työntekijä sitoutuu, on työnantajan osoitettava sitoutumista myös työntekijää kohtaan. Työnantaja osoittaa luottamustaan antamalla työntekijän vaikuttaa työhönsä ja käyttää kykyjään työssä kehittymiseen. Työnantajalle hyöty työntekijän sitoutumisesta on pienempi vaihtuvuus, sitoutuminen työpaikan kehittämiseen sekä paremmat työn tulokset. (Viitala & Jylhä 2019.)

Työntekijän sitoutuminen rakentuu yksilön omasta subjektiivisesta kokemuksesta, josta tulee selkeästi erottaa tekijät, jotka vaikuttavat siihen ja ne tekijät, joihin itse kokemus vaikuttaa. Eli on olemassa tekijöitä, jotka vähentävät tai lisäävät, sitä miten sitoutuneelta työntekijä tuntee olonsa. Toisaalta on sitoutuneisuuden kokemus eli ajatukset ja tunteet työhön liittyen tietyn ajanjakson aikana. Näiden perusteella saavutetaan sitoutuneisuuden tasot yksilöllisesti ja organisaationaalisesti. (Linley, Harrington & Garcea 2013, 159.) Positiivisen sitoutumisen malli sisältää kolme elementtiä; nautinnon, haasteen ja merkityksen (enjoyment, challenge, meaning). Työntekijän nauttiessa työstään, hän kokee positiivisia tunteita iloa, innostusta, tyytyväisyyttä ja mielenkiintoa. Koska ihmiset tekevät merkittävän ajan elämästään töitä, on työpaikkojen järkevää luoda sellaiset olosuhteet, jotka tarjoavat työntekijöille parhaat mahdollisuudet kokea positiivisia tunteita ja hyötyä niiden vaikutuksista. Työn ollessa sopivan

haastavaa työntekijä kehittyä antaen työntekijälle tyydytystä. Se, että työllä on itselle merkitystä mutta että työllä on laajemminkin merkitystä, lisää tyytyväisyyden tunnetta ja sitoutumista työhön. Työssään ovat sitoutuneimpia ne, jotka kokevat työnsä itselleen merkityksellisenä. (Linley ym. 2013, 161-162.) Työntekijän tarpeet ja odotukset täyttyivät parhaiten toverillisuuden kokemuksella (sisältäen lämpimät ja mielenkiintoiset suhteet toisiin, hyvän yhteistyön ja yhteisöllisyyden kokemuksen), saavutuksilla (sisältäen merkityksellisen työn, jonka voi tehdä hyvin ja josta saa tunnustusta) sekä tasapuolisuudella (sisältäen oikeudenmukaisen kohtelun ja toisilta saadun arvostuksen) (Linley ym. 2013, 167).

Jo rekrytointitilanteessa tulisi arvioida työntekijän alttius sitoutumiseen. Luonteenpiirteet, jotka ennustavat mahdollista sitoutumista tutkimuksen mukaan ovat sopeutuvuus, intohimo työhön, tunneperäinen kypsyyt, positiivinen luonne, itsetunto ja tavoitteellisuus. (Linley ym. 2013, 166.) Organisaation sitouttamisen kehittämisen strategiassa tulisi arvioida, onko rekrytoinnissa huomioitu sitoutumista edistävät henkilökohtaiset tekijät. Pehdytyksessä uuden tulokkaan vahvuudet tunnistetaan ja häntä rohkaistaan käyttämään vahvuuksiaan. Lähijohtajalla on oleellinen merkitys työntekijöiden hyvinvoinnille ja työhön sitoutumiseen. Työntekijöitä tulee aktiivisesti tukea positiivisen psykologian menetelmin, joilla tuetaan työn nautinnollisuutta, haastavuutta ja merkitystä, koska nämä myös lisäävät työhön sitoutumista. (Linley ym. 2013, 169.)

Työntekijän sitoutuminen työyhteisöön ja sen tavoitteisiin vaatii sen, että työntekijä saa vastavuoroisesti jotain erityistä itselleen. Nykyaikana yksilöt antavat työn mielekkyydelle entistä enemmän arvoa. Yksilön näkökulmasta on tärkeää, miten hän kokee arkisen työnsä, työyhteisön, siellä kohtaamansa ihmiset ja siellä tapahtuvan vuorovaikutuksen. Työelämän palkitsevuudessa sosiaalisuudella ja vuorovaikutuksella näyttää olevan keskeinen sija. (Pietiläinen, Syväjärvi & Hyttinen 2019, 78.) Kotihoidossa tämä on haaste, koska työntekijät tekevät itsenäisesti työtään kentällä ja tarvitaan organisaatiolta tuki, jotta työaika voidaan käyttää myös sosiaalisten suhteiden ylläpitoon. Johtaminen hoitotyössä on jatkuvaa vuorovaikutusta ja sosiaalisen pääoman kasvattamista sekä monipuolista yhteistoimintaa. Hoitotyössä asiantuntijat tarvitsevat esihenkilöitä, jotka antavat onnistumisen ja uudistumisen mahdollisuuksia, hyödyntävät asiantuntijuutta tehokkaasti sekä edistävät kumppanuutta ja yksilöllisyyttä yksiköissään. Asiantuntijatyölle ominainen itsenäisyys, vahva sitoutuminen ja vastuunkanto näkyvät helposti ylikuormittumisena. Lähijohdon on seurattava työntekijöiden kuormittumista ja tuettava työntekijän riittävää palautumista.

Sitoutumiseen vaikuttaa tulevaisuudessa myös monisukupolvisuus. Organisaatiossa tulee kyetä johtamaan viittäkin eri sukupolvea. Jokainen sukupolvi haluaa merkityksellisen työn ja organisaation pitää korostaa työntekijöidensä jaettua arvoa yhteisön parhaaksi. Organisaatioissa tulee keskittyä tekijöihin, jotka johtavat työntekijöiden yhdentymiseen, pysyvyyteen ja siihen, että he tekevät parhaansa. Lisäämällä tapoja, joilla eri sukupolvet voivat oppia toisiltaan ja

kehittyä, organisaatio menestyy tulevaisuudessa. Nuoret työntekijät hyötyvät vanhempien kollegoiden mentoroinnista ja lupaava työvoimaresurssi saadaan aikaan sukupolvien välisellä yhteistyöllä. Siinä yhdistyy nuorten energia ja nopeus, iäkkäämpien viisauteen ja kokemukseen. (HR 2020, 153). Unelma organisaatio on paikka missä voit olla oma itsesi, sinulle kerrotaan avoimesti, miten asiat ovat, vahvuutesi lisääntyvät, päivittäiset tehtäväsi ovat palkitsevia ja typeriä sääntöjä ei ole olemassa. (HR 2020, 113) Työntekijän tyytyväisyydellä ja työssä viihtymisellä on merkitystä sitoutumisen kannalta.

2.4 Sitoutuminen hoitoalalla

Hoitajien jatkuvalla vaihtuvuudella on myös negatiivisia vaikutuksia henkilöstöön, organisaatioon ja hoidon tuloksiin. Henkilöstön uupuminen lisääntyy, kun alan vaihtajia on enemmän. Niukka osaava henkilöstö, lisääntynyt työmäärä ja mahdollinen uusien työntekijöiden perehdyttäminen kuormittaa henkilöstöä. Henkilöstön vaihtuvuus on kallista organisaatiolle. Uuden työntekijän rekrytointi ja perehdytys tuovat kustannuksia. Sijaisten sekä väliaikaistyövoiman käytön on todettu lisäävän kustannuksia merkittävästi. (Soini 2020, 12.) Kustannusten hillintä on tärkeää myös tulevaisuudessa, joten organisaatioissa on taloudellisesti järkevää pyrkiä sitouttamaan henkilöstöä. Hoitotyön johtajilla on kehittyneissä maissa edessään uudet haasteet, kun henkilöstö on monisukupolvista ja ikääntyvää. Hoitotyönjohtajia haastaa rekrytoiminen kuten myös hoitajien sitouttaminen. Hoitotyön johtajien tulisi ajaa uudelle sukupolvelle hoitotyön arvoja, jotka ovat erilaisia verrattuna muihin ammatteihin. Hoitotyössä tarvitaan myötätuntoa, nöyryyttä, rauhallisuutta, rehellisyyttä, ahkeruutta ja ammatillisuutta. Tavoitteena on hoitajat, jotka hoitavat potilaitaan tiedolla, taidolla ja sydämellä. (Gants ym. 2012.)

Hoitoalan esihenkilöillä on perusedellytykset luoda positiivinen työympäristö, joka lisää hoitajien sitoutumista työhön sekä itse organisaatioon. Lähijohtajan tuella on hoitajille merkitystä sekä ammatillisen kehittymisen kannalta (instrumentaalinen tuki = neuvot, ohjeet, tuki työlle) mutta myös psykososiaalisella tuella (aktiivinen kuuntelu, persoonallinen huomiointi ja luottamuksellinen suhde) on paljon positiivisia vaikutuksia hoitajiin motivaation kautta. Lähijohtajan tuki (sekä psykososiaalinen että instrumentaalinen)

lisää hoitajien energiaa työssä, he osallistuvat enemmän työtään koskevaan päätöksentekoon ja ovat keskittyneempiä työhönsä, mikä puolestaan lisää kiintymystä ja sitoutumista organisaatioon. Psykososiaalisella tuella lähijohtaja auttaa hoitajia sitoutumaan työhön, samalla he ovat myös halukkaampia pysymään organisaatiossa varmistuen näin työvoiman pysyvyyden hoidon laadun ja palveluiden turvaamiseksi. (Orgambídez & Almeida 2020, 191-192.) Tutkimusten mukaan Suomessakin vastavalmistuneet hoitajat ovat todennäköisemmin vaihtamassa työpaikkaa tai jopa alaa. Tutkimuksen (ten Hoeve ym. 2020) mukaan vastavalmistuneille hoitajille voi tulla yllätyksenä, etteivät potilaat aina olekaan positiivinen voimavara heille. Poti-

laiden esimerkiksi fyysinen tai sanallinen aggressio voivat vähentää työtyytyväisyyttä ja samalla aiheuttaa hoitajille lisääntyneitä pohdintaa työpaikan vaihtoaikasta. Hoitajien loppuun palamisen riskiä lisäävät myös potilaan kokemat voimakkaat pelot ja kivut, joita ei pystytä lievittämään. Varsinkin vastavalmistunut hoitaja voi olla hyvin innokas auttamaan potilaita ja joutuu työssään kohtaamaan hyvinkin emotionaalisesti raskaita tilanteita ilman asianmukaista tukea. Jotta hoitoura ei päättyisi lyhyeen, on varsinkin uran alussa esihenkilöiden ja kollegoiden tuki välttämätöntä. Tutkimuksen (ten Hoeve ym. 2020) mukaan työn negatiiviset kokemukset vähentävät työhön sitoutumista enemmän kuin positiiviset kokemukset lisäävät. Jos hoitotyöntekijät kokevat henkistä uupumusta työssään, heidän sitoutumisensa organisaation tavoitteille on vähäisempää. Tutkimuksen (Sharma & Dhar 2016) mukaan tunneperäinen uupumus liittyy affektiiviseen sitoutumiseen negatiivisesti vaikuttaen. Lisäksi epätasapaino työn vaatimusten ja resurssien välillä terveydenhuollossa, johtaa kuormittumiseen, joka vaikuttaa hoitajien fyysisten ja henkisten energioiden ehtymiseen. Kuormittavat olosuhteet johtavat hoitajien uupumiseen, joka lopulta vähentää työhön sitoutumista.

Koska terveydenhuollossa hoitohenkilöstö on merkittävä resurssi, organisaatioiden johtajien tulisi kehittää proaktiivisesti henkilöstöjohtamisen käytäntöjä, joilla edistetään tunneperäistä sitoutumista organisaatioon. Tutkimuksen (Sharma & Dhar 2016) mukaan reilu kannustava johtaminen kehittävät henkilöstön tunneperäistä sitoutumista. Henkilöstöjohtamista tulisi ohjata kohti parempaa rekrytointia, tehtäväroolien ristiriitaisuuksien minimoimista ja monitulkintaisuuden vähentämistä. Avoin kommunikaatio, työntekijöiden kehitysideoiden huomioon ottaminen, osallistaminen päätöksentekoon ja johdon reagointi, vähentävät burnoutin riskiä hoitotyön haastavassa ja muuttuvassa toimintaympäristössä. Japanissa kotihoidon hoitajille tehdystä tutkimuksesta (Noguchi-Watanabe, Yamamoto- Mitani & Takai 2016) mukaan rekisteröidyt hoitajat sitoutuivat työpaikkaansa paremmin, jos he kokivat saavansa tehdä työtään suhteellisen itsenäisesti omalla tyylillään ja saivat tukea sekä kollegoiltaan että esihenkilöiltä tarvittaessa. Japanilaiset hoitajat kyseisen tutkimuksen mukaan myös arvostivat mahdollisuutta saada konkreettista apua. Kotihoidossa tehdään yksin itsenäisesti töitä, jonka vuoksi työntekijät tarvitsevat mahdollisuuden käydä läpi kollegoiden kanssa päivän tapahtumia ja potilaiden hoitoa. Hoitajien esihenkilöiden tulisikin tämä mahdollistaa ja ymmärtää tärkeänä osana hoitajien kollegiaalista tukea ja hoitajien kehittymistä työssään. Käymällä yhdessä läpi esimerkiksi haastavia tilanteita voi kollegalta oppia uusia toimintatapoja tai lähestymistapoja. Harmoisesta väitöskirjassa (2014) arvostavan johtamisen käsite liitettiin moraaliseen johtamiseen, tunnustuksen ja tuen antamiseen, ammatillisuuden arvostamiseen, palkitsemiseen sekä hyviin työolosuhteisiin, että hyvään työympäristöön. Arvostavalla johtamisella on yhteyttä terveydenhuoltohenkilöstön sitoutumiseen, työstä lähtemiseen, joustavuuteen työmarkkinoilla ja urakehitykseen. Harmoisesta (2014) tutkimuksen mukaan arvostava johtaminen auttaa työntekijöiden pysymistä työssään, ammatissaan ja työpaikassaan vahvistamalla työntekijöiden tasa-

arvoisuutta sekä edistämällä ammatillista ja työssä jaksamista. Arvostavan johtamisen osa-alueiden huomioon ottaminen osaamista lähijohtamisessa mahdollistaa joustavan yhteistyön henkilökunnan ja johtajien välillä, mikä edistää sujuvan ja joustavan työskentelyn terveydenhuollon organisaatiossa.

Soinin (2020) mukaan johtajan sensitiivisyys alaistensa tarpeille ja inhimillinen suhtautuminen lisäsivät hoitajien pysyvyyttä. Pysyvyyttä lisää myös johtajan asenne ja arvostus henkilöstöä kohtaan siten, että heidän kertomansa otetaan ”tosissaan” ja henkilöstöltä tullutta palautetta käsitellään henkilöstöä tukevasti. (Soini 2020, 70.) Henkilöstövoimavarojen johtamisen tavoitteena on Hietämäen (2013, 60) väitöskirjan mukaan luoda organisaatioon olosuhteet, jotka edistävät työntekijöiden vahvaa sitoutumista. Henkilöstön sitoutumisella on terveydenhuollossa suuri merkitys organisaation toiminnan tuloksiin muun muassa hoidon laadun, työtyytyväisyyden sekä henkilöstön vaihtuvuuden aiheuttamien kustannusten kautta. Hietämäen (2013, 38) mukaan tärkein sitoutumista edistävä tekijä on, että työntekijä kokee työnsä mielenkiintoiseksi.

3 Kehittämisasetelma

3.1 Kehittämistyön tarkoitus, tavoite ja kehittämiskysymykset

Tämä opinnäytetyö tehdään tutkimuksellisenä kehittämisenä kotihoidon Helsingin kaupungin pohjoisella alueella. Tässä kehittämistyössä kerätään aineistoa nimenomaan kotihoidon henkilökunnalta, jotta kehittämisen pohjalle saadaan työntekijöiden kokemukseen perustuvaa tietoa. Kokemukseen perustavaa tietoa on hyödyllistä saada kaikkien käyttöön ja jalostettavaksi (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 27). Työntekijöiden itselleen merkittävien ja tärkeiden asioiden huomioiminen lisää työviihtyvyyttä ja sitä kautta työpaikkaan sitoutumista. Siksi tässä kehittämistyössä on tärkeää ottaa työntekijöiden kokemuksellinen tieto mukaan kehittämiseen. Kehittämistyön tarkoituksena on kehittää pohjoisen kotihoitoalueen henkilöstöjohtamista kohdentamalla huomio sitouttamista edistäviin toimintamalleihin. Tavoitteena on nostaa esille tekijöitä, joita työntekijät kotihoitotyössä pitävät tärkeinä ja niihin panostamalla tukea henkilöstön sitoutumista kotihoitoon.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tutkimuskysymykset ovat:

Mitä tekijöitä työntekijät pitävät itselleen tärkeinä kotihoitotyössä?

Miten työntekijät kehittäisivät kotihoitoa työviihtyvyyden parantamiseksi?

Mihin henkilöstöjohtamista tulisi kohdentaa, jotta kotihoitotyöhön sitouduttaisiin?

3.2 Kehittämismenetelmät

Tutkimusmenetelmä on kvantitatiivinen ja aineiston tuloksia esitellään sekä määrällisesti että sanallisesti. Määrällisen tutkimuksen tarkoitus on joko selittää, kuvata, kartoittaa, vertailla tai ennustaa ihmistä koskevia asioita ja ominaisuuksia tai luontoa koskevia ilmiöitä (Vilkkä 2007, 17.) Aineistoa kerättiin Helsingin kaupungin pohjoisen kotihoitoalueen henkilöstöltä, jotka olivat kyselyn aikana työsuhteessa. Tutkimuksesta rajattiin pois pohjoisen kotihoitoalueen resurssipooli sekä yökotihoito. Alueella on viisi lähipalvelualueita, joissa työntekijöiden vakanssimäärät ovat hieman yli kaksikymmentä henkeä kullakin alueella.

Aineisto kerätään sähköisellä kyselyllä. Työntekijöille lähetetään sähköinen kysely, missä työntekijät määrittelevät työhön liittyvien tekijöiden tärkeyttä itselleen Likert-asteikolla. Tekijöiden määrittely, mitä vastaajien pyydettiin arvioimaan asteikolla, oli tehty tutkijan toimesta niihin tunnistettaviin tekijöihin, joita yleisemmin liitetään työhön sitoutumiseen ja työssä viihtymiseen teoreettiseen tietoon pohjautuen. (Heponiemi ym. 2011, Karantzas ym.

2012.) Kyselyssä on myös muutama avoin kysymys. Avoimet kysymykset ovat laadullisia kysymyksiä ilman vastausvaihtoehtoja (Vilkkä 2007, 62). Avoimella kysymyksellä kartoitetaan työntekijöiden omia kehittämisehdotuksia kotihoitotyön viihtyvyyden parantamiseen. Vastaa-jia pyydetään kertomaan myös, miksi he aikanaan hakeutuivat kotihoitoon ja mikä heidän mielestään kotihoidossa työskentelyssä on parasta. Kaikki tutkimustyön mittariin eli kyselyn tekijät on nostettu teoriasta (Vilkkä 2007, 150).

Vastausten analyysin avulla on tarkoitus suunnata kehittämistä työntekijöiden viitoittamaan suuntaan henkilöstöjohtamisen keinoin. Tämän kehittämistyön kyselyn tuloksia analysoidaan määrällisesti ja avoimien kysymysten osalta laadullisesti. Määrällisiä tuloksia voidaan esittää taulukoin, kuvioin, tunnusluvuihin ja tekstinä. Määrällisten tulosten esittämisen tulee olla objektiivista eli tutkijasta riippumatonta. Tutkija päättää tulostensa esitystavan. (Vilkkä 2007, 135.) Tutkijan tulee pystyä hahmottamaan ja esittämään tulokset ja niiden merkitys myös tutkimusongelmansa kannalta. Tulosten pohjalta esitetään johtopäätökset. (Vilkkä 2007, 147.) Kehittämistyön ehdotusten pohjana ovat saadut tulokset ja johtopäätökset.

Tutkimusprosessin ja tulosten puolueettomuutta edesauttavat tutkijan ja tutkittavien etäinen suhde prosessin aikana sekä tutkijan mahdollisimman vähäinen vaikutus kyselyllä tai haastattelulla saatuihin vastauksiin ja tutkimuksen tuloksiin (Vilkkä 2007, 16). Tutkija on aineiston keruuajana opintovapaalla ja vuosilomalla, joten vaikuttaminen tuloksiin on minimoitu. Aineiston tulosten analyysin ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta esitetään kehittämissuositus Helsingin kaupungin pohjoiselle kotihoidolle henkilöstöjohtamisen tueksi. Tutkimus rajataan koskemaan vain Maunulan, Oulunkylän ja Paloheinän lähipalvelualueita Helsingin kaupungin pohjoiselta kotihoitoalueelta.

3.3 Aineiston keruu

Tutkimuksen aineisto päätettiin kerätä sähköisellä kyselyllä paperisen lomakekyselyn sijaan, koska vastaajat vastaavat kyselyyn työajalla. Sähköinen kyselylomake toteutetaan teknisesti Microsoft Forms -sovelluksella. Sähköisen kyselyn valitseminen kotihoidon työntekijöille oli resurssien kannalta paras vaihtoehto, koska haastattelut veisivät vastaajien työaika liikaa. Työntekijöiden pääasiallinen työympäristö on kotihoidon asiakkaiden koti. Työvuorossa on päivällä lounastauolla sekä iltapäivällä vuoronvaihdon aikaan mahdollisuus käydä läpi sähköpostejä. Sähköisen kyselyn etuna on että, kyselyyn vastaaminen on helppoa ja nopeaa ja tämä saattaa lisätä työntekijän motivaatiota vastata kyselyyn. Kysely sopi parhaiten aineiston keräämisen menetelmäksi, koska se takaa vastaajien anonymiteetin ja tutkija ei voi vaikuttaa vastauksiin omalla käytöksellään kuten esimerkiksi haastattelussa. Kysely on objektiivinen, tutkija ei tapaa henkilökohtaisesti vastaajia ja kaikilta kysytään samat kysymykset, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. (Vilkkä 2007, 27)

Aineisto keräämistä varten tarvitaan Helsingin kaupungilta tutkimuslupa, jonka liitteenä on tutkimussuunnitelma. Tutkimuslupaa anottaessa on kohdeorganisaatiolle esitettävä arvio, minkä verran kyselyyn vastaaminen vie työaika. Tutkimuksen luotettavuutta lisää, jos arvio vastaamisajasta on realistinen ja toteutuu arvioidussa aikataulussa. Kysely lähetetään työntekijöiden työ sähköpostiin. Vastaaminen kyselyyn on vapaaehtoista ja kyselystä lähetetään ennakoinformaatio alueiden ohjaajille. Kotihoidon ohjaajat informoivat työntekijöitä lähettäessään sähköisen kyselyn työntekijöiden sähköpostiin.

Sähköisen kyselyn saatekirjeessä on maininta, että kyselyyn vastaaminen tarkoittaa suostumusta tutkimukseen osallistumiseen. Tietoon perustuva suostumus osallistua tutkimukseen on ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen keskeinen eettinen periaate (Tenk.fi 2019, 8). Saatteessa on annettava vastaajille riittävästi tietoa tutkimuksesta, koska sen perusteella henkilö päättää osallistumisestaan ja vastaamisestaan tutkimukseen (Vilka 2007, 65) Sähköisen kyselyn saatekirjeessä informoidaan vastaajille sekä kyselyn tarkoitus että tavoite. Vilkan (2007, 65) mukaan saatteessa on annettava riittävästi tietoa tutkimuksesta, koska sen perusteella henkilö päättää osallistumisestaan ja vastaamisestaan tutkimukseen. Saatekirjeessä on annettu kyselyyn ohjeelliseksi palautusajaksi viikko.

Sähköisen kyselyn jakaminen tapahtuu organisaation ohjeella. Tutkija lähettää sähköisen kyselyn saatekirjeineen hallintosihteerille. Hallintosihteerin puolestaan jakaa sen pohjoisen kotihoitoalueen ohjaajille sähköpostitse. Kunkin lähipalvelun ohjaaja jakaa kyselyn sähköpostitse oman aikataulunsa mukaisesti elosyyskuun aikana 2020 työntekijöilleen. Kyselyyn vastaajat ovat siis tarkemmin määrittelemätön joukko, eikä vastaajien valinta tässä kehittämistyössä perustu otantaan. Koska kysely on tehty sähköisesti myös vastaukset palautuvat tutkijalle sähköisesti. Tulokset tulevat vain tutkijalla ja avoimet vastaukset ovat kokonaisuudessaan luettavissa. Sähköiseen kyselyyn käytetty sovellus laittaa tulokset automaattisesti järjestykseen. Palautuksen yhteydessä tutkijalle näkyy vastaamisaika sekä vastaamiseen käytetty aika tulosten lisäksi. Aineisto on vain tutkijan käytössä tutkimustyön aikana. Kerätty aineisto tuhoetaan, kun kehittämistyönä tehty opinnäytetyö on hyväksytty ja valmis.

4 Tulokset ja kehittämistyön ehdotukset

4.1 Kyselyn vastaajien taustatiedot

Kyselyyn vastasi yhdeksäntoista vastaajaa, joista yksi oli mies. Kolmetoista vastaajista oli lähi- tai perushoitajan tehtävässä ja viisi oli sairaan- tai terveydenhoitajan tehtävässä ja yksi oli joko kotiavustaja tai kodinhoitaja. Vastaajista 38 % oli yli viisikymmenvuotiaita ja toisaalta alle kolmekymmenvuotiaita oli 44 % vastaajista. Kotihoitotyössä pohjoisella alueella oli neljä vastaajaa ollut alle vuoden ja kahdeksan vastaajaa oli ollut yli vuoden mutta alle kymmenen vuotta. Neljällä vastaajalla oli yli viidentoista vuoden työkokemus kotihoidossa ja yksi vastaaja oli ollut kotihoidossa yli kaksikymmentäviisi vuotta. Vastaajista kaksi ei ollut vakituksessa työsuhteessa. Vastaajat kertoivat rekrytoituneensa pääosin Helsingin kaupungin omien rekrytointisivujen kautta tai työvoimatoimiston sivujen kautta kotihoitoon. Vastaajista muutama oli saanut ystäviltään tai sukulaisiltaan suosituksen hakea kotihoitoon töihin.

4.2 Tulokset kyselyn kartoittavista kysymyksistä

Henkilöstöjohtamiseen kuuluu rekrytointi ja tutkija halusi kartoittaa kotihoidossa työskenteleviltä syitä heidän kotihoitoon hakeutumiseensa. Samalla kartoitettiin, miten ja mitä kautta he olivat rekrytoituneet kotihoitoon. Vastausten perusteella tärkein syy hakeutua kotihoitoon oli liikkuva työ, itsenäinen työ ja monipuolinen työ. Vastaajat olivat antaneet useammankin syyn kotihoitotyöhön hakeutumisen, joista alla muutama esimerkki.

Työ mahdollistaa sekä itsenäisen työskentelyn että tiimityön. Työn liikkuvuus ja monipuolisuus.

Liikkuvuus, ettei tarvitse olla samalla osastolla koko vuoroa.

Kyselyssä kartoitettiin vastaajien aikomusta vaihtaa työpaikkaa ja halutessaan he saivat kertoa siihen syyn. Vastaajista viisi (5) oli aikeissa vaihtaa työtä ja heistä kolme (3) oli sairaanhoitajia ja vastaajista kolme (3) mietti asiaa joskus. Vastaajien perusteluissa, jotka ovat vastanneet kyllä työpaikan vaihtoaikaisiin, esiintyy taustasyynä kuormituksen liiallisuus, kiire, liian vähäinen vaikutusmahdollisuus omaan työhön, esihenkilön epätasa-arvoinen kohtelu, liian vähäiset resurssit, sijaisten puuttuminen, toisten työntekijöiden sijaistaminen omien töiden ohessa, ylityöt, avustavien töiden teettäminen, opiskelemaan lähteminen ja opiskelu työ ohessa ja valmistumisen jälkeen toisaalle siirtyminen.

Olen. Työtä tehdään jatkuvasti vajaalla miehityksellä. Oman työn lisäksi joutuu huolehtimaan myös muista alueista. Usein toistuva kiire, ylityötä tulee tehtyä, jos haluaa hoitaa työn hyvin. Sijaisia ei terkoilla ole.

Yksi vastaaja, joka ei ollut aikeissa vaihtaa työpaikkaa on esittänyt perusteluna sen, että viihtyy vaihtelevassa kotihoitotyössä, samanlaista päivää ei ole.

Pidän kotihoidon vaihtelevasta työnkuvasta, samanlaista päivää ei ole. En ole suunnitellut paikanvaihtoa.

Kysymyksellä uralla etenemisen tärkeydestä kyllä-vaihtoehdon valitsi kahdeksan (8) vastaajaa, heistä kuusi oli lähi- tai perushoitajia ja kaksi sairaan- tai terveydenhoitajaa. Vastaajista yksitoista (11) vastasi ei eli he eivät pitäneet itselleen tärkeänä edetä urallaan. Työnkierto halukkuuteen organisaation sisällä vastasi myönteisesti kuusi (6) vastaajaa, joista kolme oli sairaan- tai terveydenhoitajaa. Vastaajista kolmetoista (13) ei halunnut työnkiertoon.

Avoimella kysymyksellä kartoitettiin myös vastaajien mielipidettä, mikä heille on parasta kotihoito työssä. Vastauksissa korostui asiakastyön merkitys työntekijöille mutta myös itsenäisen ja vastuullisen työn merkitystä. Työhön on hakeuduttu asiakkaiden auttamiseksi ja asiakkaiden auttaminen voimaannuttaa työntekijöitä. Työntekijät saavat kokemuksen, että ovat voineet olla avuksi. Kyseinen asia tuli esille useammassa vastauksessa. Asiakkaat antavat väli-töntä palautetta työstä, minkä vastaajat kokevat positiivisena. Kotihoitotyössä parhaana ominaisuutena kuvataan myös liikkuvan ja vaihtelevan työn mahdollisuutta, joka oli myös syynä, miksi vastaajat olivat hakeutuneet kotihoitotyöhön. Kotihoidossa ei tarvitse olla koko päivää samassa paikassa eikä osastolla vaan työpäivän aikana saa liikkua asiakkailta toiselle ulkona. Alla yksi esimerkki vastaus suorana lainauksena;

Parasta työssä on itsenäinen työskentely ihanien asiakkaiden parissa. Asiakkaat osaavat arvostaa työtämme.

Kyselyn viimeisellä kysymyksellä kartoitettiin työntekijöiden omia ehdotuksia, miten he kehittäisivät kotihoitoa työviihtyvyyden parantamiseksi. Tärkeimpinä vastauksissa nostettiin esille, toive saada resursseja enemmän, jotta työn tekeminen hyvin onnistuisi. Vastauksissa toivottiin vakituista henkilökuntaa enemmän mutta toisaalta sijaisten helpompaa saatavuutta. Kuormitusta halutaan keventää apuvälineiden helpommalla saatavuudella raskashoitaisia asiakkaita hoidettaessa. Vastaajat toivoivat myös parannusta hoitovälineiden saatavuuteen. Paremmat työolosuhteet ja välineet vähentävät sairauslomiakin vastaajien mukaan. Huonokuntoisten asiakkaiden hoitoon toivottiin saatavan helpommin apuvälineitä. Samalla toivottiin huonokuntoisten asiakkaiden pitkäaikaishoidonprosessin nopeutuvan. Muutamassa vastauksessa toivottiin myös lisää palkkioita ja henkilöstöetuja. Alla muutamia suoria lainauksia vastauksista.

Parempi palkkaus, enemmän resursseja, jottei olisi niin kiire.

Asiakaskäynteihin enemmän aikaa, jotta asiakkaiden kohtaaminen olisi kiireetöntä.

Enemmän hoitajaresursseja alueille. Työvälineitä tarpeeksi ja helposti saatavaksi.

Kuormitus alhaiseksi, jotta kiire poistuisi ja olisi aikaa tehdä käynnit hoitosuunnitelman mukaisesti sekä aikaa olisi myös toimistolla tapahtuville töille (väliarviot yms.)

Vastaajat toivoivat myös, että esihenkilö olisi selvillä työntekijöiden jaksamisesta ja mietittäisiin enemmän henkilökunnan jaksamista.

Esimies olisi selvillä tiimin tilanteesta ja työntekijöiden jaksamisesta.

Myös yhteinen aika työntekijöiden kanssa luo hyvää ilmapiiriä ja jaksamista, eli enemmän mukavaa yhdessä oloa työntekijöiden kanssa.

Työnkuvien selkiyttäminen esitettiin myös kehittämiskohteena kuten osaamisen hyödyntäminenkin. Työnjakoa ja organisointia yhteistyötahojen kanssa haluttiin selkeämmäksi. Vastauksissa tuotiin esille myös arvostuksen osoittaminen työntekijöille työhyvinvointia tukevana asiana. Organisaation toivottiin kiinnittävän enemmän huomiota kotihoitotyön hyviin puoliin ja tukemaan työntekijöiden jaksamista myös me-henkeä tukevilla toimintatavoilla.

Henkinen ja fyysinen kuorma ei niin suuri. Eli kehittämisen kohde olisi selkeä linja työnkuvasta.

Enemmän terveyden edistämisen näkökulmaa. Jokaiselle ammattiryhmälle mahdollisuus keskittyä omiin työtehtäviin/omaan osaamiseen. Aivokuorman vähentäminen --> toimipisteen sisäiset ratkaisut työn järjestelyssä.

Työn houkuttelevuus pitää saada paremmaksi, jotta henkilökunta viihtyy paremmin ja saadaan ihmisiä paremmin houkuteltua hoiva alalle

4.3 Sähköisen kyselyn tuloksia Likert-asteikolla arvioituna

Sähköisen kyselyn kysymyksiin numeroihin 9- 26 vastaajat vastasivat arvioimalla Likert-asteikolla yhdestä viiteen eri tekijöiden merkitystä itselleen, esimerkiksi miten paljon palkka sinulle merkitsee. Vastaaja valitsi itselleen sopivimman vaihtoehdon välillä yhdestä viiteen: numero yksi (1) vastasi täten; ei merkitystä vastaajalle, numero kaksi (2) vastasi; jonkin verran merkitystä vastaajalle, numero kolme (3) vastasi; ei osaa sanoa. Numero neljä (4) vastasi; melko paljon ja numero viisi (5) vastasi; paljon merkitystä vastaajalle.

Tekijät, joista arviota vastaajilta pyydettiin, olivat seuraavat järjestyksessä: palkan merkitys itselle, vuorotyön merkitys itselle (halutessaan päivävuoro), vuorolisien ja korvausten merkitys (esimerkiksi tuplavuorokorvaus), itsenäisen työn merkitys itselle, esihenkilöltä saadun tuen merkitys, työkavereilta tarvittaessa saadun avun merkitys itselle, työstä annetun palautteen merkitys ja työn merkityksellisyyden kokemisen merkitys itse työntekijälle. Lisäksi pyydettiin vastaajaa arvioimaan mitä hänelle merkitsee kuuluminen Helsingin kaupungin organisaatioon ja miten paljon vastaaja antaa merkitystä omaan työmäärään sekä työnsisältöön vaikuttamisesta. Kyselyssä pyydettiin myös arvioimaan työpaikan fyysinen sijainnin merkitystä itselle sekä miten paljon merkitsee, että esimies kuuntelee vastaajan mielipidettä. Vastaajat

arvioivat myös lisäkoulutuksen ja lisävastuiden merkitystä itselleen. Lopuksi pyydettiin arvioimaan vapaa-ajalla työkavereiden tapaamisen merkitystä vastaajille. Tekijät, joista arvioita pyydettiin nousevat teoreettisesta viitekehuksesta, joilla yleisesti tiedetään olevan merkitystä työssä viihtymiseen ja työhön sitoutumiseen. Taulukokokuvassa on vastausten yhteenveto tekijöittäin.

Asteikko	merkitys	5=paljon	4=melko	3=EOS	2=vähän	1=ei merk	vast yhteensä
Tekijä							
	palkan merkitys	7	9	2	1	0	19
	vuorotyön merkitys	8	9	0	2	0	19
	vuorolisien merkitys	10	4	3	1	1	
	itsenäisen työn merkitys	12	7	0	0	0	19
	olet osa tiimiä merkitys	9	7	3	0	0	19
	esihenkilön tuen merkitys	12	4	2	1	0	19
	työkaverin avun merkitys	17	2	0	0	0	19
	palautteen merkitys	8	9	1	0	0	19
	Työn merkityksellisyys	9	9	1	0	0	19
	organisaatioon kuuluminen	4	6	4	5	0	19
	työmäärään vaikuttaminen	5	8	5	1	0	19
	työnsisältöön vaikuttaminen	8	7	2	2	0	19
	työpaikan fyysinen sijainti	8	7	2	2	0	19
	lomatoiveen toteutuminen	9	8	2	0	0	19
	esihenkilön kuuntelee	10	6	1	2	0	19
	lisäkoulutuksen saaminen	4	11	3	1	0	19
	lisävastuiden saaminen	1	11	5	1	1	19
	vapaa-aikana työkavereiden tapaamisen merkitys	6	2	2	2	7	19

Taulukko 1: Likert-asteikolla tulokset

Vastaajat kokivat, että heille oli paljon merkitystä työkavereilta avun saamisessa tarvittaessa. Itsenäisen ja vastuullisen työn merkitykselle vastaajat antoivat myös paljon merkitystä. Työn merkityksellisyyden koki tärkeäksi yhdeksän (9) vastaajaa ja melko tärkeäksi myös yhdeksän (9) vastaajaa. Esihenkilön tuella on myös paljon merkitystä vastaajille kuten sillä, että esimies kuuntelee vastaajia. Kuudelletoista vastaajalle oli merkitystä, että he ovat osa tiimiä, mutta kolme vastaajaa ei osannut sanoa mielipidettään tekijään. Työvuoron merkitys, joko vuorotyönä tai päivätyön tekeminen niin halutessaan, sai paljon merkitystä kahdeksalta (8) vastaajalta ja yhdeksän (9) vastaajaa piti sitä melko paljon tärkeänä itselleen. Vuorolisien merkitystä kymmenen (10) vastaajaa piti itselleen paljon tärkeänä ja melko tärkeänä neljä (4) vastaajaa. Kolme vastaajaa ei osannut sanoa mielipidettään vuorolisien merkitykseen ja kaksi heistä oli sairaanhoitajia. Työpaikan fyysisen sijainnin merkitys oli tärkeää kahdeksalle

(8) vastaajalle ja melko tärkeää seitsemälle (7) vastaajalle, kaksi vastaajaa ei osannut sanoa kantaansa.

Palkalla oli paljon tai melko paljon merkitystä kuudelletoista (16) vastaajalle mutta yhdelle vastaajalle palkan merkitys oli melko vähäinen ja kaksi (2) vastaajaa ei osannut sanoa mielipidettään. Vastaajia pyydettiin arvioimaan, miten paljon heille merkitsee se, että he itse voivat vaikuttaa työmääränsä tai työnsä sisältöön. Työmäärään vaikuttamisen kahdeksan (8) vastaajaa antoi paljon merkitystä ja seitsemän (7) antoi melko paljon ja kaksi (2) ei osannut sanoa mielipidettään. Työn sisältöön vaikuttamiseen antoi paljon merkitystä viisi (5) vastaajaa ja kahdeksan (8) vastaajaa koki sillä olevan melko paljon merkitystä. Viisi (5) vastaajista ei osannut sanoa kantaansa työn sisältöön vaikuttamisen merkitykseen.

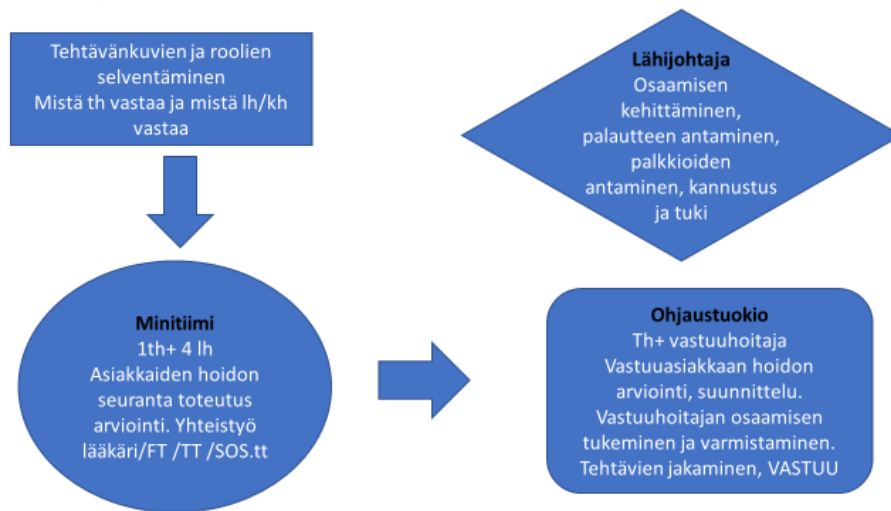
Organisaatiossa lähijohtajalla on mahdollisuus tarjota lisävastuita työntekijöille ja tukea koulutukseen hakeutumista. Kyselyssä neljä (4) vastaajaa antoi paljon merkitystä lisäkoulutuksen saamiselle ja melko paljon merkitystä antoi yksitoista (11) vastaajaa, kolme vastaajaa ei ilmoittanut mielipidettään. Vastuutehtävien saamisella koki yksitoista (11) vastaajaa olevan melko paljon merkitystä, viisi (5) vastaajaa puolestaan ei sanonut kantaansa. Kyselyssä eri kseen rajattu keneltä palaute työstä tulee, vaan pyydettiin arvioimaan työstä saadun palautteen merkitystä vastaajalle itselleen. Kahdeksan (8) vastaajaa koki työstä palautteen saamisen tärkeänä ja yhdeksänkin (9) melko tärkeänä, yksi vastaaja ei kertonut kantaansa. Organisaatioon sitoutumiseen liittyen vastaajilta tiedusteltiin, miten paljon heille on merkitystä kuulua Helsingin kaupungin organisaatioon. Neljälle (4) vastaajalle oli paljon merkitystä kuulua organisaatioon ja melko paljon merkitystä kuudelle (6) vastaajalle mutta vastaajista neljä ei osannut sanoa kantaansa. Työelämän ja oman vapaa-ajan yhteensovittamisen merkitystä kartoitettiin seuraavilla kysymyksillä; mitä merkitystä vastaajat antavat työkavereiden tapaamiselle vapaa-ajalla sekä miten paljon merkitsee se, että saa lomansa haluamanaan ajankohdantana. Vapaa-ajalla työkavereiden tapaamisella oli melko vähän merkitystä seitsemälle (7) vastaajalle ja viidelle (5) vastaajalle sillä oli paljon merkitystä, kahdelle vastaajalle tapaamisella oli jonkin verran merkitystä ja kaksi ei osannut sanoa kantaansa. Se että vastaaja saa toivomansa loma-ajankohdan sillä on paljon merkitystä yhdeksälle (9) vastaajalle ja melko paljon merkitystä kuudelle (6) vastaajalle. Eniten vastaajille oli merkitystä (valittuna vaihtoehto 5 Likert-asteikolla) työkaverien avulla tarvittaessa, esihenkilön tuella sekä itsenäisellä työllä. Vuorolisilla ja korvauksilla on myös suuri merkitys vastaajille kuten myös sillä, että esihenkilö

4.4 Kehittämistyön ehdotus tulosten perusteella

Kehittämistyön tutkimuskysymykset olivat mitä tekijöitä työntekijät pitävät itselleen tärkeinä työssä ja miten he itse kehittäisivät kotihoitoa viihtyäkseen paremmin sekä miten henkilöstöjohtamista kohdentamalla tuetaan kotihoitotyöhön sitoutumista. Kehittämistyössä kyselyn

avulla saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tulosten pohjalta syntyi myös kehittämisehdotus, jossa tiimien toimintaa selkiytetään kehittämällä minitiimitoiminnan lisäksi työntekijöiden ohjaustuokioita, joiden tavoitteena on selkeästi määritellä työntekijöiden vastuut ja tukea hoitajien ammatillista osaamista

Kehitysehdotus tiimeissä



Kuvio 1: Kehitysehdotus tiimeissä

Kehittämistyöhöni liittyen ehdotukseni on henkilöstön työnkuvien selkeyttäminen ja moniammatillisen yhteistyön sujuvoittaminen. Organisaatiossa tulisi selkeämmin erotella kunkin rooli ja tehtävä työn mielekkyyden parantamiseksi ja kuormituksen tasaamiseksi. Resurssien lisääminen ei vaikuta olevan realistista, joten on pyrittävä tehtäväkuvien ja roolien selkeyttämisen avulla vähentämään kuormitusta. Toisaalta työntekijöiden jaksamisen tueksi on lisättävä työn voimavaroja, koska työn vaatimuksia ei täysin voida vähentää. Työn voimavarojen lisääminen voimaannuttaa työntekijöitä ja siten auttaa heitä jaksamaan kiirettä ja kuormitusta paremmin. Työssä viihtymisen kannalta yksi tärkeimmistä tekijöistä on yksittäisen työntekijän kohdalla tasapaino osaamisen ja työelämän haasteiden kanssa. Työmotivaatiota tukee sopivan haasteellinen työ, jossa omaa osaamistaan voi hyödyntää. (Surakka 2009, 111.)

Kotihoidon pohjoisen alueen lähipalvelualueilla on aloitettu minitiimitoiminnan kehittäminen ja oma kehittämisehdotukseni tulosten pohjalta on ohjaustuokioiden organisointi ja kehittäminen. Omalla lähipalvelualueellani tiimeissä lähdetään kehittämään minitiimitoimintaa mutta myös yksilöllisempiä ohjaustuokioita, joissa alueen vastuuterveystai sairaanhoitaja käy säännöllisesti oman alueensa vastuuhoidtajien kanssa yksitellen läpi asiakasasioita tai osaamisen kehittämiseen liittyviä asioita läpi. Ohjaustuokioita voitaisiin järjestää myös asiakkaan kotonan siten, että vastuuhoidtaja ja alueen terveydenhoitaja ovat molemmat paikan päällä yhtä

aikaa. Ohjaustuokio asiakkaan kotona tukisi parhaiten asiakaslähtöisyyttä ja toimintakyvyn arvioimisen kehittämistä.

Ohjaustuokion idea pohjautuu työntekijöiden toiveeseen saada vaikuttaa työnsä sisältöön ja ennen kaikkea heidän haluunsa tehdä työtään hyvin. Kun vastuuhoitaja on mukana hoidon suunnittelussa, seurannassa ja arvioinnissa, hän ottaa hoidosta myös vastuuta. Tällöin sairaanhoitajan työresurssia vapautuu sairaanhoidollisiin tehtäviin enemmän. Uudet työntekijät perehtyvät paremmin vastuuhoitajan tehtävänkuvan, kun heitä ohjataan alusta asti yksilöllisemmin. Ohjaustuokiota voidaan pitää mentorointinakin. Ohjaustuokion on tarkoitus kestää lyhyehkön ajan resurssit huomioiden. Ohjaustuokiossa käsiteltäisiin vain yhden asiakkaan ja yhden vastuuhoitajan kanssa hoitoon liittyviä tarpeita ja suunnitelmia. Ohjaustuokion tavoitteena on sopia vastuut kunkin asian hoitamisesta, samalla kun hoitoa suunnitellaan ja arvioidaan. Ohjauksen painopiste, on ohjata juuri siinä missä havaitaan tarvetta tai osaamisvajetta mutta samalla se selventää työnjakoa vastuuhoitajan ja tiimin terveydenhoitajan kesken.

Ohjaustuokiot eivät vaatisi ylimääräistä resurssia vaan aika tuokioihin tulisi toiminnan organisoimilla. Tulevaisuudessa resurssia voisi jopa vapautua, kun jokainen tietää tehtävänsä ja osaaminen kehittyy. Kotihoitotyössä perustyön haasteena on resurssien niukkuus ja välittömään asiakastyön määrällinen lisääntyminen. Kotihoito organisaatiossa myös terveydenhoitajien/sairaanhoitajien työpanosta halutaan lisätä välittömään asiakastyöhön. Välittömän asiakastyön lisääntyminen kaikilla työntekijöillä, on vähentänyt aikaa, jota käytetään välilliseen asiakastyöhön. Välilliseen asiakastyöhön kuuluu kaikki mikä liittyy asiakkaiden hoitoon, mutta mikä ei tapahdu asiakkaan luona. Asiakkaiden tukipalveluihin liittyvät asiat esimerkiksi hoitetaan pääsääntöisesti kotihoitotoimistolla. Asiakkaan hoitoon liittyy paljon yhteistyötä omaisten kanssa, päivätoiminnan kanssa, sosiaalityön ja erilaisten poliklinikoiden kanssa. Näiden osapuolien kanssa yhteistyön organisointi on useimmiten hoitajan tehtävä, koska asiakkaat eivät sairauksien vuoksi siihen kykene. Tulosten perusteella sairaanhoitajat haluaisivat tehdä enemmän oman ammatillisen toimenkuvan mukaisia tehtäviä. Heidän työviihtyvyyttään parantaisi oman sairaanhoidollisen osaamisen hyödyntäminen ja tehtävänkuvassa onkin kirjaus nimenomaan lähihoitajien ohjaamisesta, neuvomisesta ja tukemisesta. Tämän osa-alueen tehtävästä sairaan- ja terveydenhoitajat kokevatkin mielekkäänä. Terveydenhoitajat ja sairaanhoitajat toivoivat osaamistaan hyödynnettävän enemmän terveyden edistämiseen ja kuntouttavaan toimintaan. Ohjaustuokiossa pystyisi käyttämään osaamistaan ja samalla yhdessä vastuuhoitajan kanssa edistämään asiakkaan hoitoa ja edistämään vastuuhoitajan osaamisen kehittymistä.

Ohjaustuokioon voisi ajoittain pyytää myös kotihoidon esihenkilöä. Esihenkilö saisi samalla tietoa vastuuhoitajan osaamisen kehittymisestä kuin asiakkaiden tilanteistakin. Yleensä kotihoidon viikkotiimeissä esihenkilö käy läpi yleisiä asioita koko henkilöstön kanssa. Asiakasasioi-

den läpikäyminen minitiimeissä on tehokkaampaa kuin koko tiimin tapaamisessa. Kehittämisehdotuksessani henkilöstöjohtamisen näkökulmasta pyritään saamaan työntekijöiden työnkuvat ja sisällöt vastaamaan ammatillista osaamista ja tukemaan työntekijän kehittymistä omassa ammatillisessa kasvussaan. Resurssien kohdentaminen oikein, vähentää kuormitusta tiimeissä ja lisää työn mielekkyyttä.

Ohjaustuokioiden yhtenä tavoitteena on työntekijöiden työn mielekkyyden parantaminen. Hoidon suunnitteluun osallistuminen lisää vastuuta asiakkaiden hoidon onnistumisesta ja sitouttaa työntekijän paremmin hoidon tavoitteisiin. Työntekijän kokemus oman ammattitaidon kohdentumisesta oikeisiin asioihin lisää työn mielekkyyttä. Kun työntekijöiden työnviihtyvyys nousee ja kuormitus laskee, voidaan olettaa, että vaihtuvuus työntekijöissä pienenee. Vaihtuvuuden vähentyessä myös tarve rekrytoida ja perehdyttää vähenee, joka vapauttaa resursseja. Henkilöstösuunnittelussa ja -resurssoinnissa kannattaa panostaa työhyvinvointiin, koska se lisää työyhteisön tuottavuutta ja tehokkuutta, vähentää sairauslomia ja muita rekryointitarpeita sekä edistää resurssien riittävyyttä (Kallankari 2019,259). Meyer ja Allenin (1997, 45) sitoutumisteorian mukaan oman työnkuvan selkeys sekä työssä asetettujen odotusten yhteensovitus oman roolin kanssa tukevat affektiivisen sitoutumisen kehittymistä. Esihenkilötyöllä ja mahdollisuudella osallistua omaa työtä koskevaan päätöksentekoon on myönteisiä vaikutuksia juuri tunteisiin perustuvan sitoutumisen kehittymiselle. Kehittämisehdotuksessani pyritään juuri työntekijöiden kanssa kehittämään asiakkaiden hoitoa, joka osaltaan lisää työntekijän vastuuta hoidosta ja samalla tekee työstä mielekkäämmän.

Kehittämisehdotuksessa on kaksi vaihetta, joista minitiimien edistäminen on kotihoidon organisaatiossa jo alueilla käynnissä. Pohjoisella kotihoitoalueella ainakin Maunulan ja Paloheinän kotihoidossa minitiimejä on jo organisoitu. Omassa työyhteisössäni ohjaajan kanssa sovittiin, että minitiimejä käynnistellään kunkin alueen terveydenhoitajan toimesta. Parhaiten minitiimit organisoituvat keskellä työpäivää, jolloin asiakkaiden hoidon tarve on vähäisimmillään ja työntekijät tulevat toimistolle lounaalle. Oulunkylän 2 lähipalvelualueella asiaa käynnistellään vastaavan sairaanhoitajan kanssa. Minitiimi toimintaa kehitetään pohjoisella kotihoitoalueella lähipalvelualueittain ja ohjaustuokioiden kehittäminen jatkuu tutkijan omassa tiimissä.

Työnjako ja roolit asiakasohjauksen, arvioivan kuntoutusjakson ja kotihoidon välillä ovat vielä epäselviä johtuen organisaation muutoksista. Nämä muutokset aiheuttavat yhä päällekkäistä työtä kotihoito-organisaatiossa. Kyselyn tuloksissa terveydenhoitajat viittasivat kuormituksen lisääntymiseen ja yhteistyön haasteisiin. Kotihoidon terveyden- ja sairaanhoitajien työpanosta on tarvittu vielä asiakkaiden arviointikäynteihin. Moniammatillinen yhteistyö sinällään kuuluu kotihoidon terveyden- ja sairaanhoitajan työnkuvaan ja yhteistyötä tehdään tiiviisti etenkin geriatrisen poliklinikan kanssa ja gerontologisen psykiatrian ja muiden erikoisalojen poli-

klirikoiden kanssa. Organisaatiossa tulisi käydä selkeämmin läpi kunkin tahon tehtävät ja tavoitteet. Yhteistyössä organisaation sisällä on parantamisen varaa. Yhteisten asiakkaiden hoidossa tavoitteiden tulisi olla yhteneväisiä. Tätä varten tarvitaan avointa vuorovaikutusta ja yhteistä kehittämistä. Organisaatioon on tulossa huhtikuussa 2021 merkittävä muutos, kun Apotti-tietojärjestelmä käynnistetään. Tätä ennen tarvitaan kuitenkin valtavasti resursseja koko sotehenkilöstön kouluttamiseen uuteen järjestelmään. Uuden tietojärjestelmän myötä tieto kulkee toimijoiden välillä paremmin. Resurssien ollessa niukat tulisikin välttää päällekkäistä työtä ja kehittää työtapoja, joissa eri tahot tekevät avoimemmin yhteistyötä asiakkaiden hoidon edistämiseksi.

5 Johtopäätökset

Kehittämistyön tutkimuskysymykset olivat mitä tekijöitä työntekijät pitävät itselleen tärkeinä työssä ja miten he itse kehittäisivät kotihoitoa työviihtyvyyden parantamiseksi. Kolmas tutkimuskysymys oli mihin henkilöstöjohtamista pitäisi kohdentaa, jotta työntekijät sitoutuisivat kotihoitotyöhön. Johtopäätöksissä vastataan tutkimusongelmiin tulosten ja teoreettisen viitekehyksen analyysin pohjalta

5.1 Työssä viihtyminen ja työssä sitoutuminen

Työssä viihtyminen lisää työhön sitoutumista, jota kehittämisellä tavoitellaan. Työhön sitoutuminen vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta ja siten säästää resursseja. Tavoitteena henkilöstöjohtamisessa on taata riittävä ja osaava henkilöstö organisaation käyttöön. Mishra ym. (2015) havaitsivat tutkimuksessaan, että osallistava johtaminen, kommunikointi, uramahdollisuudet, työtyytyväisyys ja palkka ovat kriittisiä tekijöitä sitoutumisessa. Kyselyn tuloksissa palkalla oli paljon merkitystä vastaajille mutta myös esihenkilön tuella. Eniten painoarvoa saivat kuitenkin työviihtyvyyteen vaikuttavat tekijät, eli kokemus oman työn merkityksellisyydestä ja mahdollisuus itsenäiseen työhön. Linleyn ym. (2013) mukaan työssään ovat sitoutuneimpia ne, jotka kokevat työnsä itselleen merkityksellisenä. Tyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta lisää työn merkityksellisyyden kokeminen laajemminkin kuin vain itselle. Kotihoidossa työntekijät kokevat kyselyn mukaan työnsä olevan merkityksellistä erityisesti asiakkaille. Kahdeksalletoista vastaajalle oli paljon tai melko paljon merkitystä työn merkityksellisyyden kokemuksella ja avoimissa vastauksissa he toivat selkeästi esille, että kotihoitotyö antaa paljon heille itselleen. Asiakkaat tarvitsevat apua ja hoivaa, jota työntekijät voivat heille antaa. Asiakkaat arvostavat hoitajien työpanosta ja antavat siitä mielellään palautetta. Tämä on hyvin tärkeää, että hoitajat jaksavat kotihoitotyössään. Räikkösen väitöskirjan mukaan vanhusten tyytyväisyys ja kiitollisuus auttavat osaltaan hoivatyöntekijöitä jaksamaan työssään ja luovat työtyytyväisyyttä (Rytkönen 2018, 16). Tämä tukee hoitajien toivetta työn kehittämisessä, että he saisivat hoitaa vastuusiakkaitaan ja tehdä työnsä kiireettömästi. Työtyytyväisyys lisääntyy, kun työstä saadaan palautetta ja työtä arvostetaan. Kyselyn vastauksissa tulee selkeästi esille työn palkitsevuuden merkitys vastaajille. Hoitajat kokivat tärkeänä, että asiakkaat antavat välitöntä palautetta hoidosta. Seitsemäntoista vastaajaa koki, että heille on paljon tai melko paljon merkitystä, että he saivat palautetta työstään. Kyselyn tuloksista käy ilmi, että asiakastyö on hoitajien arvossa. Hoitajat haluavat hoitaa asiakkaitaan hyvin ja kiireettömästi.

Työntekijät haluavat vaikuttaa työtehtäviinsä ja he kokevat, että työroolien tulisi olla selkeämpiä. Henkilöstöjohtamisella voidaan näihin edellä mainittuihin tekijöihin vaikuttaa. Lähijohtajan rooli työviihtyvyyden parantamisessa on merkittävä kotihoidossa. Avoin kommunikatio, työntekijöiden kehitysideoiden huomioon ottaminen, osallistaminen päätöksentekoon ja johdon reagointi, vähentävät burnoutin riskiä hoitotyön haastavassa ja muuttuvassa toimintaympäristössä. (Sharma & Dhar 2016.) Kotihoidossa tuleekin pyrkiä lisäämään osallistavaa johtamista ja ottaa suunnitteluun ja päätöksentekoon enemmän mukaan työntekijöitä.

Nordcare 2- tutkimuksen mukaan kotihoidon hoitajista 98 % avusti päivittäin asiakkaita hygienian hoidossa vuonna 2015, kun luku kymmenen vuotta aiemmin oli 81 % ja ulkoilussa vuonna 2015 kotihoidon hoitaja auttoi asiakkaista vain 4 % kun kymmenen vuotta aiemmin luku oli 7 %. Tutkimuksen tekijät esittivät johtopäätöksen, että asiakkaat ovat entistä huonokuntoisempia ja asiakkaiden sosiaaliseen tukeen ja vuorovaikutukseen jää entistä vähemmän aikaa. Samalla kirjallisia töitä tekevien osuus kotihoidon työntekijöistä on noussut vuonna 2015 jo 97 % kun kymmenen vuotta sitten vastaava luku oli 72 %. Tässä kehittämistyössä osa vastaajista koki, että kirjallisiin töihin jää liian vähän aikaa ja ne on tehtävä kiireessä. Kotihoidossa on välittömän asiakastyön osuus työajasta noussut. Kotihoidossa asiakkaat ovat entistä huonokuntoisempia, joka tarkoittaa yhä pidempiä käyntejä asiakkaille ja yhä useammin käynnille tarvitaan kaksi hoitajaa. Myös apuvälineitä tarvitaan yhä enemmän huonokuntoisten asiakkaiden hoidossa, sairaalasänkyjä, henkilönostimia, pyörätuoleja, joiden hankkimisessa kotiin ja saatavuudessa oli kyselyn mukaan haasteita. Osan apuvälineistä tulisi asiakkaiden omaisten hankkia, jolloin apuvälineiden kotiin saamisessa voi olla viiveitä, osassa apuvälineistä on kriteerit, joiden on täytyttävä ennen kuin niitä saadaan asiakkaan kotiin. Kyselyn mukaan hoitajat kokivat, että apuvälineitä ei aina saada tarpeen mukaan. Vastajat toivat esille myös sen että, asiakkaan pitkäaikaishoitoon pääseminen on hidasta ja kotihoidossa hoidetaan liian huonokuntoisia asiakkaita. Kotihoidon hoitajille asiakkaiden huonokuntoisuus aiheuttaa sekä fyysistä että henkistä kuormitusta, koska hoitajilla on halu ja tarve auttaa mutta resurssit ovat riittämättömät. Van Aerschotin (2014) väitöskirjan mukaan kotihoitoa on alettu kohdentaa entistä huonokuntoisimmille vanhuksille ja sitä saa nykyään yhä useampi yli 85-vuotias ja yhä harvempi 65-84-vuotias. Vuosina 2008-2013 kotihoidossa kaikkein huonokuntoisimpien hoidettavien osuus lisääntyi 48 prosentista 55 prosenttiin.

Sähköisen kyselyn vastaajille on tärkeää, että he saavat työkavereiltaan tarvittaessa apua. Tätä selittää työn luonne. Työtä tehdään aikapaineessa ja kesken työpäivän ei yleisesti sija-resurssia saada. Kun sijainen esimerkiksi ei tulekaan keikalle, niin puuttuvan työntekijän työt jaetaan läsnä olevien kesken. Toisaalta esimerkiksi asiakkaan ollessa huonommassa kunnossa tai työntekijän joutuessa odottamaan asiakkaalle ambulanssia, hän tarvitsee työkaveriensa apua selvitäkseen asiakkaiden hoidosta työvuorossaan. Kuormitusta hoitajille tuo käyntimäärien paljous ja sijaisten määrä sekä vaihtuvuus, joka vaikuttaa asiakastyöhön. Kotihoitoa kehitettäessä pitäisi asiakkaiden hoitoon käytettävän ajan reagoida nopeammin vastaamaan

asiakkaiden hoitoisuutta. Resursseja tulisi suunnata joustavammin alueilla ja tiimeissä työpäivän aikanakin tulisi olla mahdollista joustaa kotikäynnin pituudessa, kun asiakkaan vointi sitä vaatii. Nordcare-2 tutkimuksen johtopäätösten mukaan suomalainen kotihoidon henkilökunta on Pohjoismaiden kriittisintä asiakkaille tarjottavan hoivan laadun ja yksilöllisyyden suhteen. Seurantatutkimuksen mukaan vuodesta 2005 vuoteen 2015 kotihoidon työntekijöiden riittämättömyyden tunteet ovat kasvaneet. Työntekijät eivät koe pystyvänsä tarjoamaan asiakkaalleen laadukasta hoitoa. Nordcare-2 tutkimuksen mukaan Suomen työntekijät ovat Pohjoismaiden huolestuneimpia työntekijöiden asiakkaille aiheuttamista riskeistä, jotka johtuvat vähäisestä työntekijäresurssista. (Kröger ym. 2018, 80.) Omassa kyselyssä vastaajat toivat esille, miten kiire ja resurssien puute haittaa asiakastyötä. Asiakastyö on vastaajille tärkeä voimaannuttava osa työtä ja vastaajat haluaisivat antaa laadukasta ja kiireetöntä hoitoa asiakkaille. Työyhteisössä onkin mietittävä, miten työntekijän kiire helpottuu toimintatapoja ja ajanhallintaan kehittämällä. Työntekijä itse ei voi vaikuttaa moniin perussyihin kiireen taustalla tai tilanteisiin, joissa sitä esiintyy, joten kiireen kesyttämiseksi tarvitaankin hyvää vuorovaikutteista johtamista. Yhteisöllisyyden ja avoimen keskustelun vahvistaminen ja tuensaanti muilta työntekijöiltä ja esihenkilöltä luo hyvinvointia ja auttaa jakamaan kiiretaakkaa. (Puttonen & Hasu & Pahkin 2016, 27.)

Kotihoidossa vanhustenpalvelu on muuttunut aiempaa sairaanhoidollisemmaksi ja sosiaalinen hoiva on vähentynyt. Hoivatyöntekijät joutuvat kontrolloimaan ajankäyttöänsä asiakkailaan sekä annettavan palvelun määrää ja laatua, mikä hoivaetiikan näkökulmasta voi olla haastavaa (Rytkönen 2018, 16). Kyselyssä hoitajat toivat esille, että miten kuormitusta lisää sosiaalityön heikko koordinointi kotona asuvien keskuudessa. Organisaatiossa tulisi kiinnittää huomiota tulosten mukaan myös moniammatillisen yhteistyön sujuvoittamiseen ja pyrkiä välttämään erilaisten palvelujen päällekkäisyyttä. Kotihoito työ on moniammatillista yhteistyötä ja esimerkiksi asiakkaiden hoitoisuus on noussut, joka lisää moniammatillisen yhteistyön tarvetta. Kotihoidossa ei alueilla ole omia sosiaalityöntekijöitä. Iäkkäiden asiakkaiden sosiaalityö pääsääntöisesti järjestyy gerontologisen sosiaalityön kautta tai asiakasohjauksen sosiaalityön tuella. Yhteistyötä vaikeuttaa, ettei ole selkeää työnjakoa, missä tilanteissa tuki tulee asiakasohjauksesta ja milloin gerontologisesta sosiaalityöstä. Myös sairaalasta kotiutuvien asiakkaiden hoidon koordinaatiossa on haasteensa, kun osa asiakkaista tulee suoraan kotihoitoon ja osa arvioivan kuntoutusjakson kautta. Kotihoito tekee myös yhteistyötä kotisairaalan kanssa. Hoidon vastuukysymykset voivat jäädä epäselviksi yhteisten asiakkaiden hoidossa. Kaikkien tahojen yhteistyön kehittämisessä olisi mahdollisuus resurssien säästämiseen.

Sähköisessä kyselyssä varsinkin sairaanhoitajat toivat esille, että haluaisivat keskittyä työönsä ammatillisten tehtävien tekemiseen. Kyselyn mukaan sairaanhoitajat joutuvat usein toimimaan lähihoitajien sijaisina, joten aikaa sairaanhoitajille kuuluviin tehtäviin jää liian vähän. Tämä lisää sairaanhoitajien kuormittumista. Sairanhoitajien välittömän asiakastyön työ-

ajan osuutta on nostettu kotihoidossa. Sairaanhoitajat toivat esille myös sen, ettei kotihoidossa sairaanhoitajien lyhyisiin poissaoloihin palkata sijaisia vaan poissaolevan sairaanhoitajan akuutit työt siirtyvät toisille, jotka ovat vuorossa. Sairaanhoitajien työnmielekkyys parani, jos he saisivat tehdä omaa osaamistaan vastaavia tehtäviä ja toisaalta he kokivat päivätyn vastaavan enemmän heidän työnkuvaansa kotihoidossa.

On huolestuttavaa, että vastaajista oli työpaikan vaihtoa suunnitellut puolet. Työntekijöiden työpaikan vaihtoaikaisiin on syytä organisaatiossa kiinnittää huomiota, koska vaihtuvuus lisää resurssien tarvetta. Uusien työntekijöiden rekrytointi ja perehdyttäminen lisää resurssien tarvetta. Hoitotyön laatu kärsii myös vakinaisen henkilöstön vaihtumisesta ja sijaisten isosta määrästä. Asiakkaan voinnin seuranta ja hoidon toteutuminen on sitä haastavampaa mitä enemmän hoitajissa on vaihtuvuutta. Hoitajien vaihtuvuus vaikeuttaa vastuun ottamista kokonaisuudesta. Kotihoidossa myös töiden organisointi vaikeuttaa hoidon toteuttamista. Uuden julkisjohtamisen myötä työ vanhustenhuollossa pilkottiin suunnittelemaan ja suorittamaan työhön. Hoivatyössä aiemmin tärkeiden ulottuvuuksien, ammatillisuuden ja eettisyyden sijaan korostetaan työntekijän asennetta ja motivaatiota. (Ring & Laulainen 2019, 97.) Kotihoidossa asiakkaiden kotikäynnit suunnitellaan työnsuunnittelijan toimesta ja ne optimoidaan, joka jättää vähän työntekijälle vaikutusmahdollisuuksia käyntien määrään ja järjestykseen. Kotikäynnit on ennakolta määritelty tietyn pituisiksi palvelu- ja hoito-suunnitelman mukaan. Kotikäyntien optimointi vähentää joustojen mahdollisuutta työpäivän sisällä asiakkaan tarpeiden äkillisesti muuttuessa. Vastaajat kokivat, etteivät aina pysty tukemaan asiakkaan tarpeita riittävästi. Työn mielekkyys kärsii, kun hoitaja ei voi auttaa asiakasta, vaikka tarve olisikin ilmeinen. Hoitajien psyykkiseen kuormittumiseen tulisi henkilöstöjohtamisen keinoin pystyä paremmin vaikuttamaan.

5.2 Työntekijöiden tukeminen henkilöstöjohtamisen keinoin

Kotihoitotyöhön hakeutuneet pitävät itsenäisestä ja vastuullisesta työstä, mutta heille on tärkeää myös tiimityö. Kaikki vastaajat kokivat, että itsenäinen työ merkitsee heille joko paljon tai melko paljon. Vastaajat olivat myös hakeutuneet kotihoitoon itsenäisen työn takia ja kokivat, että jatkavat kotihoitotyössä juuri itsenäisen työn takia. Työn itsenäisyyden on todettu olevan yhteydessä työn imuun. Työn imuun puolestaan liittyy innostumista ja positiivista uppoutumista työhön. (Puttonen ym. 2016, 28.) Osa vastaajista koki myös, että itsenäisen työn lisäksi liikkuva työ on tärkeä osa kotihoitotyössä viihtymistä. Kyselyssä kuusitoista vastaajaa piti paljon tai melko paljon merkityksellisenä itselleen, että oli osa tiimiä. Kotihoidon tiimeissä asiakkaita hoidetaan yhteistyössä ja tarvittaessa työkaverilta saa apua. Organisaation on hyvä tukea työyhteisön sosiaalisten suhteiden kehittymistä. Kotihoito työ on luonteeltaan itsenäistä asiakkaan luona tehtävää työtä. Siksi on erikseen järjestettävä tiimin yhteisiä va-

paamuotisempiakin kohtaamisia. Lähiesihenkilö vetää tiimipalavereita mutta hänellä on tärkeä rooli tiimin tavoitteiden selkiyttämässä. Tavoitteiden saavuttamisesta olisi myös palkittava. Työntekijät tarvitsevat palautetta työsuorituksistaan ja osaamisestaan.

Tiimin tukeminen lähijohdon tuella



Kuvio 2: Tiimin tukeminen lähijohdon tuella

Vastaajille oli paljon merkitystä sillä, että heidän toiveensa loma-ajankohdasta toteutuu. Henkilöstöjohtamisessa tuleekin mahdollisuuksien mukaan ottaa huomioon työntekijöiden toiveet työvuoroista ja loma-ajankohdista. Hyvät vaikutusmahdollisuudet omiin työaikoihin parantavat elämän hallintaa, lisäävät henkilöstön sitoutumista organisaatioon ja halukkuutta vastavuoroiseen joustamiseen. Työntekijän hyvät vaikutusmahdollisuudet omiin työaikoihin ennustavat vähäisempiä sairauspoissaoloja ja jatkamista työelämässä alemman eläkeiän jälkeen. (Puttonen ym. 2016, 25.) Työssä viihtyvyyden lisäämiseksi on tärkeää, että vapaa-aika ja perhe-elämä sopii paremmin yhteen työelämän kanssa. Tarvitaan yksilöllisempiä joustoja kunkin työntekijän tarpeiden mukaan.

Yllättäen vapaa-ajalla eivät kaikki vastaajat koe merkityksellisenä tavata työkavereitaan vaan vastaukset hajaantuivat niihin, jotka kokivat vapaa-aikana työkaverien tapaamisen tärkeänä mutta useampi vastasi, että työkavereiden vapaa-ajalla tapaamisella ei ole merkitystä lainkaan. Vaikuttaa siltä, että työajalla työkavereihin luotetaan ja heidän kanssaan tullaan toimeen mutta vapaa-ajan vietto keskenään ei ole välttämätöntä. Kotihoitotyössä toimistolla oloaika on vähäistä, koska itse asiakastyö tehdään asiakkaiden kotona ja suurin osa työajasta ollaan pois toimistolta. Lähijohtamisen näkökulmasta työntekijöiden poissaolo toimistolta tuo

myös haasteensa, suora vuorovaikutus työntekijöiden kanssa onnistuu vain aamu- ja iltapäiväraportin aikana.

Organisaatioon kuulumisella oli puolelle vastaajista paljon tai melko paljon merkityksellistä. Vastaajat ovat ehkä enemmän kiinnittyneet tiimiinsä kuin itse organisaatioon. Vastaajista viisi oli halukas organisaatiossa työnkiertoon ja kahdeksalle vastaajalle oli tärkeää edetä urallaan. Vastaajista muutama aikoi vaihtaa työpaikkaa opiskelujen myötä. Kotihoidossa tulisi kehittää myös mahdollisuutta edetä urallaan ja edistää työnkiertoa niille, jotka sitä toivovat. Hoitoalan houkuttelevuutta voidaan parantaa, jos aktiivisesti edistetään työntekijöiden mahdollisuutta kehittyä ja saada työuran aikana vaihtelua työtehtäviin ja tuetaan liikkumista organisaation sisällä. Vastaajat kokivat, että esihenkilö kuuntelee, on työntekijöille melko paljon merkitystä. Työntekijöiden välillä on eroja siinä millaiset asiat he kokevat työssään kuormittavina ja millaisia oireita nämä tekijät aiheuttavat, siksi työntekijöiden kuuleminen on tärkeää. Jokainen työntekijä on yksilö, jolla on oma tapa hahmottaa ympäristönsä turvallisuutta ja turvattomuutta. Paras keino (Pirinen 2015) mukaan on esihenkilön kysyä suoraan työntekijältä hänen näkemyksiään ja tarpeitaan: mitä kaipaat eniten juuri, nyt, mikä huoletta ja mikä on selkeää? Työntekijä kokee tämän arvostuksen ja luottamuksen osoituksena. Esihenkilö välittää hänestä.

Työntekijä on oman työnsä sisällön paras asiantuntija ja siksi on tärkeää ottaa hänet mukaan kehittämään työtään ja työympäristöään. (Puttonen ym. 2016, 28.) Vuorovaikutteinen ja osallistava johtaminen edistää työhyvinvointia sekä edistää työntekijöiden kykyä hahmottaa oma työnsä osana kokonaisuutta ja siten auttaa kehittämään työtään myös tulevaisuuden muutoksissa. Toisaalta työn voimavarat, kuten esimerkiksi hyvät vaikutusmahdollisuudet työhön, vähentävät työn vaatimusten ja suuren työmäärän kielteisiä kuormitus- ja stressivaikutuksia. Työntekijän vaikutusmahdollisuudet siihen, missä järjestyksessä ja miten työtään tekee, voivat myös vähentää olennaisesti työstressiä. (Puttonen ym. 2016, 28.) Kyselyssä vastaajat toivat esille, että he haluavat vaikuttaa itse työhönsä ja tapaansa tehdä työtä. Itsemääräämisyksi ja mahdollisuus vaikuttaa oman työn suunnitteluun ovat työntekijälle tärkeimpiä motivaatiotekijöitä. Lähijohto voi tukea työntekijöiden hyvinvointia mutta organisaation tulee luoda edellytykset työntekijöiden osallisuudelle jo työtä koskevien muutosten suunnitteluvaiheessa.

5.3 Kotihoitotyön kehittäminen

Tutkimusten vastaajista moni toi esille tehtäväkuvien selkiyttämisen tarpeen. Myös työnsuunnitteluun ja organisointiin haluttiin parannusta. Kotihoidossa tehtävät eivät ole selkeitä ammattinimikkeiden mukaan vaan työtä tehdään erillisen työnsuunnittelun pohjalta. Suunnittelussa otetaan huomioon käynnin tarkoitus, tarvitaanko käynnille lääkeluvallinen vai luvaton hoitaja. Kotihoidossa on kodinhoitajia ja kotiavustajien vakansseja mutta myös lähihoitajia,

joilla ei vielä ole lääkelupia. Sairaanhoitajat tekevät myös lähihoitajien tehtäviä varsinkin resurssipulassa. Helsingissä kotihoito on ollut jo pidempään muutoksessa. Valtakunnallisten ohjeiden mukaisesti kotihoito-organisaatiossa toimii asiakasohjaus, joka vastaa palvelutarpeen arvioinnista. Jos palvelutarpeen arvion jälkeen asiakkaalla on tarvetta kotihoidolle, asiakas siirtyy arvioivalle kuntoutusjaksolle ja siitä edelleen kotihoidon asiakkaaksi. (OVS 2019, 19.) Tämä uusi malli tuottaa vielä päällekkäistä työtä varsinkin kotihoidon sairaanhoitajien näkökulmasta. Yhteistyö eri osapuolten välillä on haasteellista, koska jokaisella taholla on omat tehtävänkuvansa ja tavoitteensa. Yhteistyösapuolten määrä on kasvanut liittyen kotihoidon asiakkaiden hoitoon. Kotihoidon sairaanhoitajan tehtävänkuvaan tämä on tuonut muutoksia. Sairaanhoitajat toivatkin kyselyssä esille, miten kokevat oman työnsä muuttuneen vastaamaan vähemmän sitä työnkuvaa, mitä itse työltään haluavat. Kotihoidon työntekijöiden osallistaminen näissä organisaation muutoksissa olisi kehitettävä. Työntekijöiden osallistamisen tiedetään olevan keskeistä erilaisten työn kehittämistoimien (interventioiden) onnistumisessa. Työntekijän sitoutuminen ja motivoituminen muutokseen lisääntyy kun, työntekijä voi itse vaikuttaa siihen, mitä omassa työssä ja työympäristössä tapahtuu. (Puttonen ym. 2016, 29.) Työntekijät ovat kaikkein motivoituneimpia muuttamaan itseään ja työtapaansa silloin, kun heidän näkemyksiään kuunnellaan. Vaikuttamisella on suora yhteys työtyytyväisyyteen ja työssä suoriutumiseen. (Pirinen 2015.)

Työntekijä, joka tietää työtehtävänsä puitteet ja sen ensisijaiset tavoitteet ja roolit, voivat paremmin suunnata toimintaansa ja muokata työtään itselle sopivaksi. Työntekijä tarvitsee motivoituakseen myös tietoa tehdyn työn vaikutuksista ja merkityksestä. Tunnustus ja välitön palaute työstä auttaa suuntaamaan työn tekemistä ja tavoitteita jatkossakin. (Hakanen 2012, 8.) Japanissa (2016) kotihoidon hoitajille tehdystä tutkimuksesta kotihoidon rekisteröidyt hoitajat sitoutuivat työpaikkaansa paremmin, jos he kokivat saavansa tehdä työtään omalla työllään suhteellisen itsenäisesti varsinkin, jos he saivat tukea kollegoiltaan ja esihenkilöiltä tarvittaessa. Työtään voi muokata yksilöllisesti, jolloin tyypillisesti kyse on työtapojen ja yksittäisten työtehtävien tiettyjen osien muokkaamisesta. Kyseessä on enemmän oman osaamisen kehittämisestä, sosiaalisen tuen ja palautteen lisäämisestä sekä haasteiden lisäämisestä uusien työtehtävien myötä. (Hakanen 2012, 14.) Kyselyn mukaan työtä halutaan tehdä myös kiireettömästi asiakkaan parhaaksi. Asiakkaat osoittavat arvostustaan välittömästi hoitajille. Kyselyn vastauksissa toistui kuormitus, kiire sekä sijaisten puute. Vastajat kokivat, ettei työtään saa tehdä niin hyvin kuin itse haluaisi.

Kyllä, työ on muuttunut kiireisemmäksi ja työntekijöillä ei enää mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä.

Työyhteisössä voidaan kehittää työkuultuuria, joka edistää henkilöstön osallisuutta päätöksen tekoon ja samalla tuo henkilöstön toiveet ja tarpeet kuuluvammaksi myös organisaation sisällä. Varsinkin muutoksissa työntekijöiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä heidän näkemystensä kuunteleminen ovat tärkeitä, sillä pelkkä yksisuuntainen tiedottaminen

luo mahdollisuuden luottamusta heikentäville johdon viestien väärintulkinnoille. Hoitoalalla taloudelliset resurssit ohjaavat voimakkaasti organisaatioiden toimintaa. Työntekijöille on psyykkisesti kuormittavaa työskennellä resurssipulassa ja tämä heijastuu myös lähijohtoon. Työvoimapulasta johtuva negatiivinen palaute asiakkailta ja omaisilta kohdistuu ensisijaisesti työntekijöihin. Palautetta saa myös lähijohtaja, joka voi helposti leimautua huonoksi ja osaamattomaksi johtajaksi. Tulevaisuuden työvoimaresurssit ovat rajalliset mutta tällä hetkellä tulisi panostaa siihen, että työntekijöillä olisi riittävät mahdollisuudet tehdä työtään hyvin ja arvojensa mukaisesti. Resurssien riittävyttä voidaan parantaa kehittämällä työoloja sekä tukemalla työntekijöiden sitoutumista hoitoalaan antamalla työntekijöille enemmän valtaa vaikuttaa omaan työhönsä. Hoitoalan työntekijät kokevat tekevänsä merkityksellistä ja tärkeää työtä. On yhä vaikeampaa nähdä työ kutsumuksena, jos joustoja odotetaan vain työntekijältä. Työnantajan on sitouduttava tukemaan paremmin työntekijöiden työoloja ja voimavaroja.

Henkilöstöhallinnon merkitys kasvaa hoitoalalla tulevaisuudessa. Työn merkityksellisyyden kokemus nousee vahvemmin esille, kun uusi sukupolvi arvottaa työn merkitystä itselleen. Tulevaisuudessa yhä vähemmän annetaan arvoa pitkäikäiselle yhtenäiselle uralle ja vakituiselle työlle. Työn tulee sopia entistä paremmin yhteen työntekijän omien arvojen kanssa. Työelämän tulee joustaa enemmän työntekijöiden mukaan kuin aiemmin. Esihenkilön rooli on merkittävä työntekijöiden pysyvyyden ylläpitämisessä organisaatiossa. Osallistava esihenkilö motivoituu ihmisten johtamisesta ja tiimityöstä. Hän kannustaa ja innostaa jatkuvasti työntekijöitä arjessa. Esihenkilö vahvistaa työntekijöille, että he tekevät oikeita asioita. (Pirinen 2015.) Arvojen, asenteiden ja ihmiskäsityksen vaikutus on sekä asiakas- että johtamistyössä ilmeinen. Johtajuus on nähtävä vuorovaikutussuhteena. Työntekijänrooli aktiivisena osapuolena on otettava vahvemmin huomioon. (Ring & Laulainen 2019, 99.) Myös työntekijöiden keskinäisillä suhteilla ja yhteistyöllä on merkittävä vaikutus työyhteisön toimivuuteen ja hyvinvointiin. Olakiven (2019, 77) mukaan hoivan ja hoitoon liittyvän asiantuntemuksen lisäksi hoivatyönjohtajilta kuten osastonhoitajilta ja kotihoidon johtajilta, odotetaan nykyisin sosiaalisen vuorovaikutuksen, psykososiaalisen johtamisen ja aktivoinnin asiantuntemusta. Hoivatyönjohtajan tulee voimaannuttaa, aktivoida ja valmentaa työntekijöitään. Kotihoidossa lähijohdon työpanosta on ohjattava enemmän työntekijöiden tukemisen suuntaan. Organisaatiossa tulee ymmärtää sitoutuneen kotihoitohenkilöstön arvo ja ottaa henkilöstö kehittämistyöhön osalliseksi.

6 Pohdinta

Kehittämistyö oli rajattu Helsingin kaupungin pohjoisen alueen kotihoidon viidelle eri lähipalvelualueelle. Pohjoisen alueen resurssipooli ja yökotihoito oli rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksen kohdeorganisaatio on tutkijan oma organisaatio ja kyselyyn osallistui tutkijan oma työyhteisökin. Tutkimuslupa haettiin hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Tutkija oli vuosilomalla aineiston keruu-aikaan ja sitä ennen opintovapaalla eikä täten vaikuttanut kyselyyn vastaamiseen omassa työyhteisössään. Aineiston keräämisessä menetelmäksi sopi parhaiten kysely, joka takasi vastaajien anonymiteetin. Tutkija ei myöskään voinut vaikuttaa vastauksiin omalla käytöksellään kuten esimerkiksi haastattelussa. Aineisto kerättiin sähköisellä kyselyllä paperisen lomakekyselyn, jotta vastaajilla olisi mahdollisuus vastata kyselyyn työajalla. Työaikaa arveltiin kyselyyn menevän kymmenestä minuutista viiteentoista minuuttiin, joka tuotiin esille myös saatekirjeessä. Kohdeorganisaatiolle on tärkeää, että kyselyyn käytetty aika on vastannut sitä, mitä ennakolta tutkimuslupaa haettaessa arvioitiin. Tutkimuksen kyselyyn käytetty aika oli keskimäärin yksitoista minuuttia, joka siis vastasi hyvin arvioitua aikaa. Sähköinen kysely testattiin muutamalla vastaajalla teknisen suorituksen varmistamiseksi. Sen jälkeen kysely lähetettiin yhdelle organisaatioon kuulumattomalle ja häneltä saadun palautteen jälkeen kyselyä vielä muokattiin hieman.

Kyselyyn otettiin mukaan vastaajien arvioitaviksi Likert-asteikolla tekijöitä, jotka yleisemmin liitetään työhyvinvointiin ja työn voimavaroihin. Likert-asteikolla vastaajat valitsivat kahteen arvioitavaan tekijään muita useammin vaihtoehdolla 3 kolme, eli en osaa sanoa. Seitsemän vastaajaa oli valinnut vaihtoehdon 3 eli en osaa sanoa, arvioidessaan työmäärän vaikuttamiseen merkitystä itselle. Kuusi vastaajaa oli puolestaan valinnut vaihtoehdon 3, eli en osaa sanoa, arvioidessaan voit vaikuttaa työtehtävääsi merkitystä itselleen. Arvioitaessa luotettavuutta nämä tekijät eivät soveltuneet hyvin arvioitavaksi Likert-asteikolla. Muotoilu tekijän arvioimiseksi on ollut ehkä liian yksioikoinen.

Organisaation ohjeiden mukaan sähköinen kysely lähetettiin ensin hallintosihteerille, joka lähetti sen jaettavaksi lähipalvelualueiden ohjaajille. Kukin ohjaaja jakoi kyselyn omille työntekijöilleen sähköpostitse. Tutkijalla ei ole saatavilla tarkkaa tietoa, kuinka monelle kysely lähetettiin ja kuinka monen oli mahdollista vastata kyselyyn. Sähköiseen kyselyyn palautui vastauksia yhdeksäntoista. Kullakin pohjoisen lähipalvelualueella on vakansseja yli kaksikymmentä mutta kyselyn aikana kaikki vakanssit eivät olleet täynnä. Alhainen vastausmäärä voi olla seurausta monesta tekijästä. Sähköinen kysely jaettiin työsähköpostin välityksellä. Kyselystä annettu informaatio on voinut osua työntekijän vapaavuorolle jättäen kyselyn muun säh-

köpostin sekaan. Organisaatiossa oli samaan aikaan myös henkilöstökysely käynnissä. Sähköiseen kyselyyn oli vastattu eniten iltapäivällä ilmeisemmin työajan loppupuolella tai iltavuoron alussa. Kotihoitotyössä yleisin toimistolla oloaika on juuri heti vuoron alussa ja vuoron lopussa johtuen pääasiallisesti asiakkaan kotona tehtävästä työstä. Vastaajista neljä oli ollut kotihoitossa alle vuoden ja loput yli vuoden, joten kokemusta kotihoitotyöstä vastaajilla oli. Sairaalan- ja terveydenhoitajia vastaajissa oli viisi, lähihoitaja- perushoitajia oli kolmesta ja yksi vastaaja oli joko kotiavustaja tai kodinhoitaja. Vastaajien koulutuksen suhde oli lähellä tiimien työntekijöiden suhdetta toisiinsa. Tiimeissä suurin ammattiryhmä on lähihoitajat, sairaalan- ja terveydenhoitajia tiimeissä on yleisemmin neljä. Sähköisen kyselyn voisi halutessaan uusia, mutta kyselyn tulokset ovat ainutlaatuisia, koska vastaukset olivat sen hetkisestä tilanteesta nousseet. Tulokset on esitetty määrällisinä mutta avoimien kysymysten kohdalla on vastausten sisältöä analysoitu laadullisesti. Tulosten analysoinnissa on erotettu omat ennakkokäsitykset tuloksista ja johtopäätöksistä. Kyselyn muutamista vastauksista on kirjoitettu osa sanatarkasti tutkimustyön raporttiosuuteen mutta vastauksista ei voi päätellä kuka vastauksen on antanut. Yleistettävyyttä tutkimustuloksilla ei ole, koska vastaajien määrä oli alhainen.

Teoreettinen viitekehys koostuu kansainvälisestä ja kotimaisesta hoitotieteen tutkimuksesta mutta myös johtamisen ja henkilöstöjohtamisen sekä henkilöstön työhyvinvoinnin teoriasta. Teoreettisessa viitekehyksessä on julkaistua aineistoa Terveyden- ja hyvinvoinninlaitokselta, Työterveyslaitokselta ja eri yliopistoilta. Kehittämistyön kohdeorganisaation tiedot on kerätty itse organisaation julkaisuista. Teoreettisessa viitekehyksessä ja johtopäätöksissä on lähteisiin viitattu asianmukaisesti. Teoreettisesta viitekehyksestä nousevat sitoutumista edistävät asiat tukevat myös tutkimustyön tuloksia. Tuloksia olen peilannut aiempaan tutkittuun tietoon ja tuloksissa on yhteneväisyyksiä, mutta tämän tutkimuksen tulokset sinällään eivät ole yleistettävissä. Kehittämistyö on kohdennettu tutkijan omaan organisaatioon ja siinä rajatulle alueelle. Kehittämistyössä on noudatettu tutkimuseettisen neuvottelu kunnan ohjeita. Tutkija on huolehtinut, että koko tutkimusprosessi on suoritettu eettisten periaatteiden mukaan ja esimerkiksi vastaajien anonymiteetti on säilynyt koko prosessin ajan. Vaikka tutkimuskohteen on ollut tutkijan oma organisaatio, on objektiivisuudesta huolehdittu. Validius tarkoittaa tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa oli tarkoituskin mitata. Kehittämistyössä tutkimuskysymyksiin on saatu vastaukset ja tulosten pohjalta on esitetty organisaatiolle kehittämis ehdotus. Organisaatiolle on esitetty tulokset ja alustavat johtopäätökset.

Tutkimustyön tuloksia voidaan käyttää pohjoisen kotihoitoalueen työviihtyvyyden ja sitouttamisen kehittämisessä. Työntekijöiden mielipiteitä työnsä kehittämisestä olisi syytä tulevaisuudessa kartoittaa aika ajoin. Sosiaali- ja terveydenhuoltoa kehitetään kuten kotihoitoakin valtakunnallisen ohjeistuksen mukaan, mutta organisaatiossa olisi syytä tunnistaa työntekijöiden osallisuuden merkitys muutosten läpiviemisessä. Osallistamisella sitoutetaan koko henkilöstö muutokseen. Työnkuvien muutoksiin on helpompi sopeutua, kun muutosprosessissa on käyty läpi tulevat muutokset ja työntekijä kokee tullessa kuulluksi. Muutoksen syyt ja tavoitteet

on käytävä kaikilla organisaation tasoilla läpi ymmärrettävästi. Muutoksia on helpompi käsitellä ja sitoutua niihin, kun tietää mitä organisaatio niillä tavoittelee. Lähijohtajan tehtävänä on selkeyttää muutoksen tavoitteet työyhteisöissä ja tiimeissä. Työntekijöille on merkityksellistä saada olla osana työn kehittämistä ja muutosta.

Tulevaisuudessa lähijohtajan vuorovaikutus tiimin työntekijöiden kanssa korostuu ja henkilöstöjohtamiselle on saatava yhä enemmän aikaa. Sijaisten keskitetty hankinta ja resurssipooli ovat jo lisänneet lähijohtajan aikaa henkilöstöhallinnon tehtäviin. Helsingin kaupungin kotihoito-organisaatiossa on tiimien itseohjautuvuutta lisätty. Tämä muutos on omiaan tukemaan lähijohtajan mahdollisuuksia lisätä työntekijöiden kanssa vuorovaikutusta. Itseohjautuvuus sinällään ei kuitenkaan vähennä lähijohdon tarvetta, vaan lähijohtajan rooli on muutoksessa. Tulevaisuudessa lähijohtajan tuleekin olla vahvasti läsnä tiimien arjessa. Koska lähijohtajien merkitys korostuu, lisääntyy heidän koulutuksensa tarve. Sosiaali- ja terveystieteiden myöden on havahduttu hoitoalan tarpeeseen saada johtamiskoulutuksen käyneitä lähijohtajia. Ammatillinen erityisosaaminen ei pelkästään riitä esihenkilötehtäviin. Lähijohdon tehtävä on kirkastaa organisaation visio ja esittää tavoitteet henkilöstölle niin, että tavoitteet ovat ymmärrettäviä ja niiden saavuttamisesta palkitaan. Lähijohto tukee henkilöstön kehittymistä ja tukee ammatillista kasvua. Henkilöstön osaamisen kehittäminen on jatkuvaa teknologian kehittyessä. Työntekijöidenkin tarpeetkin muuttuvat tulevien sukupolvien myötä. Työyhteisöt tulevat myös yhä monimuotoisemmiksi, joka lisää haasteita henkilöstöjohtamiseen.

Itse työhön sitoutuminen on muuttunut ja ihmisten arvoissa on tapahtunut muutoksia, jotka eivät välttämättä tue pitkäikäistä työuraa samalla työnantajalla. Työnantajan tulee erottautua positiivisesti työvoimasta kilpailtaessa ja palkkatasolla kilpaileminen yksittäisenä keinona ei enää riitä. Tulevaisuuden työntekijät haluavat mielipiteensä kuuluviin ja he haluavat, että heitä arvostetaan ja kohdellaan oikeudenmukaisesti. Hoitoalan maine on saatava muuttumaan raskaasta, matalapalkka-alasta parempaan. Kukin työntekijä viestittää organisaatiostaan omalla käytöksellään. Positiivinen, kannustava ja arvostava johtaminen luo edellytyksiä nostaa hoitoalan vetovoimaisuutta. Työ sinällään koetaan merkityksellisenä ja hoidettavien hyvä hoito johtaa vääjäämättä positiiviseen palautteeseen, joten hyvän ja laadukkaan hoidon puolesta tulee jokaisen organisaation jäsenen puhua. Organisaation mainetta auttaa työntekijöiden työtyytyväisyys, joka tukee myös työhön sitoutumista. Tyytyväisten työntekijöiden ja tyytyväisten asiakkaiden palaute edesauttaa tulevaisuudessa kilpailtaessa henkilöstöstä.

Jatkokehittämisen kohteena olisi mielenkiintoista tutkia, miten kotihoidon asiakkaiden näkökulmasta kotihoitotyön tehostaminen näkyy ja olisiko mahdollista kehittää kotihoitotiimien työnorganisointia enemmän itseohjautuvaan suuntaan.

Lähteet

Painetut

- Andresen, I. H., Hansen, T. and Grov, E. K. (2017) 'Norwegian nurses' quality of life, job satisfaction, as well as intention to change jobs', *Nordic Journal of Nursing Research*, 37(2), pp. 95.
- Anonson, J., Walker, M.E., Arries, E., Maposa, S., Telford, P. & Berry, L. 2014, "Qualities of exemplary nurse leaders: perspectives of frontline nurses", *Journal of nursing management*, vol. 22, no. 1, pp. 127-136.
- Contreras, F., Espinosa, J.C. & Esguerra, G.A. 2020, "Could Personal Resources Influence Work Engagement and Burnout? A Study in a Group of Nursing Staff", *Sage Open*, vol. 10, no. 1
- Gantz, N.R., Sherman, R., Jasper, M., Choo, C.G., HERRIN-GRIFFITH, D.O.N.N.A. and Harris, K., 2012. Global nurse leader perspectives on health systems and workforce challenges. *Journal of Nursing Management*, 20(4), pp. 433-443.
- Hakanen, J. 2012. *Kohti innostuksen spiraaleja: Innostuksen spiraali - innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia*. Helsinki: Työterveyslaitos
- HBR's 10 Must Reads on Reinventing HR 2020*, Ringgold Inc, Beaverton.
- Heponiemi, T., Heponiemi, T., Elovainio, M., Kouvonen, A., Noro, A., Finne-Soveri, H. & Sinervo, T. 2012, *Ownership type and team climate in elderly care facilities: the moderating effect of stress factors*.
- Hietämäki, M. 2013. *Elämänvaihelähtöinen henkilöstövoimavarojen johtaminen: Tutkimus lääkäreiden ja sairaanhoitajien työ- ja organisaatiositoutumisesta*. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta
- Juuti, P. 2016. *Johtamisen kehittäminen*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järlström, M. & Viitala, R. 2014. *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasa: Vaasan yliopisto
- Kauhanen, J. 2012. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 10.11. p. Helsinki: Sanoma Pro
- Keating, L.A. & Heslin, P.A. 2015, "The potential role of mindsets in unleashing employee engagement", *Human Resource Management Review*, vol. 25, no. 4, pp. 329.
- Kehusmaa S., Alastalo H., Hammar T., Luoma M-L. *Kolmasosa vanhuspalvelujen henkilöstöstä työskentelee kotihoidossa - asiakkaista kotihoidossa on yli puolet*. Tutkimuksesta tiiviisti 39, marraskuu 2018. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, Helsinki. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-213-0>
- Ketola, H. 2010. *Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi: Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietoalan yrityksissä*. Jyväskylä: University of Jyväskylä.

Kröger, T., Van Aerschot, L., Mathew Puthenparambil, J. & Puthenparambil, J. M. 2018. *Hoi-vatyö muutoksessa: Suomalainen vanhustyö pohjoismaisessa vertailussa*. [Jyväskylä]: Jyväskylän yliopisto.

Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. *Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa*. 3., uudistettu painos. Helsinki: Edita

Labrague, L.J., Denise M McEnroe-Petitte & Tsaras, K. 2019, "Predictors and outcomes of nurse professional autonomy: A cross-sectional study", *International journal of nursing practice*, vol. 25, no. 1. pp. 8

Linley, P. A., Harrington, S. & Garcea, N. 2013. *The Oxford handbook of positive psychology and work*. Oxford ;: Oxford University Press

Maiko Noguchi-Watanabe, Noriko Yamamoto-Mitani and Yukari Takai (2016) 'How does collegial support increase retention of registered nurses in homecare nursing agencies? a qualitative study', *BMC Nursing*, 15, pp. 1-8. doi: 10.1186/s12912-016-0157-3.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1997. *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, Calif. ; London: SAGE

Mishra, B., Sharma, B. R. and Uday Bhaskar, A. (2015) 'Predictors of Employee Engagement: The Case of an Indian PSU', *Indian Journal of Industrial Relations*, 50(3), pp. 476-477.

Mäki, T., Parikka, U. & Liedenpohja, A. 2014. *Johtamisen kulmakivet: Kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveysalalla*. Helsinki: Fioca.

Nylander, M. & Hakonen, A. 2015. *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. *Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3. uud. p. [Helsinki]: Sanoma Pro

Olakivi, A. 2018, *The relational construction of occupational agency : Performing professional and enterprising selves in diversifying care work*, Helsingin yliopisto

Orgambídez, A. and Almeida, H. (2020) 'Supervisor Support and Affective Organizational Commitment: The Mediator Role of Work Engagement', *Western Journal of Nursing Research*, 42(3), pp. 187-193

<https://doi-org.nelli.laurea.fi/10.1177%2F0193945919852426>

Pardey, D. 2016. *Introducing leadership*. Second edition. Abingdon, Oxon ; New York, NY: Routledge

- Pietiläinen, V., Syväjärvi, A. & Hyttinen, R. 2019. *Johtamisen psykologia. 2.*, uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus
- Perko, K. & Perko, K. 2017, *Leadership and employee well-being: A psychological perspective based on resource theories*, University of Tampere; Tampere University Press.
- Pommer, E., Woittiez, I., & Stevens, J. (2007) Comparing care: The care of the elderly in ten EU countries. The Hage, Netherlands: Institute for Social Research/SCP.
- Puttonen, S., Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. 2016, *Työhyvinvointi paremmaksi: Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla*, Työterveyslaitos
- Rytkönen, A. & Rytkönen, A. 2018, *Hoivatyöntekijöiden työn kuormittavuus ja teknologian käyttö vanhustyössä*, University of Tampere; Tampere University Press
- Rämö, A. 2013. *Yksinkertaista johtamista: Arvostaen*. [Helsinki]: Suomen Liikekirjat.
- Sharma, J. & Dhar, R.L. 2016, "Factors influencing job performance of nursing staff: Mediating role of affective commitment", *Personnel Review*, vol. 45, no. 1, pp. 164-174.
- Soini, M. & Soini, M. 2020. Työvoiman pysyvyys hoitotyössä: Systemaattinen kirjallisuuskatsaus hoitotyön lähijohtamisen vaikutuksesta ja keinoista. Vaasan yliopisto; University of Vaasa.
- Suhonen, R., Stolt, M., Gustafsson, M., Katajisto, J. & Puro, M. 2012, "Ikääntyneiden ihmisten hoitotyössä työskentelevien hoitajien työtyytyväisyys", *Hoitotiede*, vol. 24, no. 1, pp. 27.
- Surakka, T. 2009. *Hyvä työpaikka hoitoalalla: Näin haetaan ja sitoutetaan osaajia*. Helsinki: Tammi.
- ten Hoeve, Y., Brouwer, J. & Kunnen, S. 2020, "Turnover prevention: The direct and indirect association between organizational job stressors, negative emotions and professional commitment in novice nurses", *Journal of advanced nursing*, vol. 76, no. 3, pp. 836
- Toode, K., Sciences, T. y. - . S. o. H. & Tampere, U. o. 2015. *Nurses' work motivation: Essence and associations*. Tampere University Press
- Ulrich, D. & Iivonen, K. 2007. *Henkilöstöjohtamisella huipulle*. Helsinki: Talentum
- Van Aerschoot, L. 2014. *Vanhusten hoiva ja eriarvoisuus: Sosiaalisen ja taloudellisen taustan yhteys avun saamiseen ja palvelujen käyttöön*. Tampere: Tampere University Press
- Vilka, H. 2007. *Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: Tammi
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. 1. painos. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. 2007. *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita
- Volkov, I.V. 2016, *Self-perceived employability, organizational commitment, and demographic characteristics as predictors of employee engagement*, Barry University.

Sähköiset

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. *Monenlainen tapaustutkimus*. Helsinki:

Helsinki/Sote.2020 luettu 01.11.2020

<https://www.hel.fi/helsinki/fi/sosiaali-ja-terveyspalvelut/ikaantyneille/kotihoito/>

OVS.2020 Luettu 09.11.2020

<https://www.hel.fi/static/sote/virasto/skh/ovs-2016/kotihoito-pohjoinen.pdf>

Olakivi 2019 Luettu 18.11.2020

Olakivi, A. (2019) ”Ammatillisen ja yrittäjämäisen toimijuuden performanssit vanhushoiva-työssä”, *Kulttuurintutkimus*, 35(1-2), ss. 76-80. <https://journal.fi/kulttuurintutkimus/article/view/79521>

Pirinen 2015 Luettu 21.11.2020 *Esimies muutoksen johtajana*

<https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/BAXBBXAUCGBJXAB>

STM 2009 luettu 03.08.2020

<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/74335>

THL 2020 luettu 15.09.2020

<https://thl.fi/fi/-/yli-puolella-saannollisen-kotihoidon-asiakkaista-palvelujen-kaytto-on-paivittaista?redirect=%2Ffi%2Fweb%2Fikaantyminen>

THL 2019 luettu 20.09.2020

<https://thl.fi/fi/-/8-faktaa-vanhuspalvelujen-tilasta>

Gery C. Karantzas, PhD, David Mellor, PhD, Marita P. McCabe, PhD, Tanya E. Davison, D. Psych. (Clinical), Paul Beaton, B. App. Sci, Dejan Mrkic, MA, Intentions to Quit Work Among Care Staff Working in the Aged Care Sector, *The Gerontologist*, Volume 52, Issue 4, August 2012, Pages 506-516 <https://doi.org/10.1093/geront/gnr161> Luettu 30.10. 2020

Tenk.fi 2020 luettu 08.11.2020 https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/lhmistieteiden_ee-tisen_ennakkoarvioinnin_ohje_2019.pdf

Taulukko

Likert-asteikolla tulokset

Kuviot

Malli 1 Kehitysehdotus tiimeissä

Malli 2 Tiimin tukeminen lähijohdon tuella

Liitteet

Liite 1: Tutkimuslupa..... 52

Liite 1: Tutkimuslupa

00770 Helsinki

8 §
Tutkimuslupa tutkimukseen "Nautin kotihoitotyöstä, kokeile sinäkin"

HEL 2020-008098 T 13 02 01

Päätös

Pohjoisen palvelualueen johtaja myönsi tutkimusluvan Virpi Varvikon tutkimuslupahakemukselle "Nautin kotihoitotyöstä, kokeile sinäkin" (yamk-opinnäytetyö). Yhteyshenkilö on kotihoidonohjaaja Päivi Honko. Tutkimuslupa on voimassa 30.6.2021 saakka.

Tutkimuslupaan sovelletaan seuraavia ehtoja:

Tutkimusraportista ei saa olla tunnistettavissa tutkimukseen osallistuneita henkilöitä.

Tutkimuksesta ei tule koitua kustannuksia sosiaali- ja terveystoimelle.

Tutkija sitoutuu noudattamaan EU:n yleisen tietosuojasetuksen, tietosuojalain (1050/2018) sekä muiden lakien ja asetusten tutkijalle asettamia vaatimuksia.

Tutkija saapuu pyydettyä maksutta esittelemään tutkimuksen tuloksia Helsingin sosiaali- ja terveystoimeen.

Sähköinen tutkimusraportti tai sen osoite toimitetaan sosiaali- ja terveystoimialan käyttöön osoitteella: tutkimusluvut.sote@hel.fi. Valmiit tutkimukset ovat henkilökunnan käytettävissä sosiaali- ja terveystoimen intrasivuilla.

Päätöksen perustelut

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kotihoidon työntekijöiltä mitkä tekijät ovat saaneet heidät hakeutumaan kotihoitoon töihin ja mitkä tekijät ovat edesauttaneet työhön sitoutumista. Aineisto kerätään anonyymillä sähköisellä kyselyllä ja osallistujat rekrytoidaan yhteyshenkilön

Postiosoite PL 6000 00099 HELSINGIN KAUPUNKI sosiaalijaterveys@hel.fi	Käyntiosoite Toinen linja 4 A Helsinki 53 www.hel.fi/sote	Puhelin +358 9 310 5015 Faksi +358 9 310 42504	Y-tunnus 0201256-6	Tilinro FI1880001200052430 Alv.nro FI02012566
---	---	---	------------------------------	--

Liite 2: Sähköinen kysely

[Kysely](#)

Liite 3: Saatekirje sähköiseen kyselyyn

Informaatiokirje sähköiseen kyselyyn

VAIKUTA TYÖHÖSI, TARVITSEN SINUN APUA! Kyselyn avulla selvitetään kotihoidon työntekijöille itselleen tärkeitä ja merkityksellisiä asioita kotihoitotyössä. Vastaamalla tähän kyselyyn annat arvokkaan panoksesi kotihoidon kehittämiseen. Kyselyn täyttäminen vie aikaasi n 10-15 minuuttia. Kyselyn avulla selvitetään kotihoidon työntekijöille itselleen tärkeitä ja merkityksellisiä asioita kotihoitotyössä. Hei, olen Varvikko Virpi, terveydenhoitaja Helsingin kaupungin kotihoidosta. Opiskelen työn ohessa ylemmässä ammattikorkeakoulussa johtamista Laureassa Tikkurilan kampuksella. Opintoihin tärkeänä osana kuuluu työelämää kehittävää opinnäytetyö ja **tässä** Tutkimuksen aineiston keruumenetelmänä käytetään kyselyä, joka toteutetaan sähköisenä Helsingin kaupungin pohjoisen kotihoitoalueen henkilöstölle.

Opinnäytetyöni alustava nimi on; Nautin kotihoitotyöstä, kokeile sinäkin. **Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää kotihoidon ohjaajien valmiuksia tukea toimia niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen kotihoidossa.** Opinnäytetyöni tavoitteena on tuottaa tietoa tekijöistä, jotka edesauttavat kotihoidon työntekijöiden sitoutumisessa ja perehdytyksessä. **Henkilöstöjohtamisen tueksi tarvitaan työntekijöiltä tietoa, mikä heille itselleen on merkityksellistä kotihoitotyössä.** Tutkimuskysymykset ovat; mitä sitoutumista edistäviä tekijöitä työntekijät pitävät itselleen tärkeinä ja miksi he ovat hakeutuneet kotihoitoon.