

Opinnäytetyö (AMK)  
Sosiaalialan koulutusohjelma  
Sosiaalipalvelutyö  
2011

Marja Leena Rousku

# KOTIHOIDON ESIMIESTEN JAKSAMISEN HAASTEET JA VOIMAVARAT JOHTAMISTYÖSSÄ



**TURUN AMMATTIKORKEAKOULU**  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Marja Leena Rousku

## KOTIHOIDON ESIMIESTEN JAKSAMISEN HAASTEET JA VOIMAVARAT JOHTAMISTYÖSSÄ

Työelämän kiristyvät vaatimukset kohdistuvat erityisesti esimiehiin. Jatkuvan paineen alla työskentely aiheuttaa stressiä, joka voi pahimmillaan aiheuttaa loppuun palamisen. Uupunut esimies voi sairastuttaa koko työyhteisönsä.

Tiedustelin Turun kaupungin kotihoidon palveluesimiehiltä, minkälaisia kuormittavia tekijöitä heidän työhönsä kuuluu, mitkä ovat työssä jaksamisen uhkatekijöitä ja minkälaisilla jaksamiskeinoilla he jaksavat jatkaa työtään. Toteutin tutkimukseni postikyselyinä.

Tutkimukseni mukaan esimiehiä kuormittavat eniten jatkuvat muutokset, työmäärä ja psyykinen kuormittavuus. Jatkuvat sairaslomat, sijaisten hankinta ja pula pätevästä työntekijöistä rasitti esimiehiä psyykkisesti eniten. Myös ylemmän johdon ja lähijohtajien näkemyserot sekä esimiestyön vaatimustaso lisäsivät kuormitusta. Jaksamiskeinoista mm. työn ja vapaa-ajan rajaamisessa esimiehet olivat yllättävän yksimielisiä. Vastauksista kävi kuitenkin ilmi, että se näyttäisi olevan vaikeaa ainakin osalle esimiehistä. Huoli henkilökunnan jaksamisesta painaa, joten sijaisia soitellaan kotoa käsin aamuisin, iltaisin ja viikonloppuisin. Muutamat esimiehet kertoivat työn ilon ja motivaation olevan katoamassa ja palaavansa vapaapäivien jälkeen töihin uupuneita. Esimiehet ovat yrittäneet tuoda esille epäkohtia, mutta heistä tuntuu, etteivät tule kuulluiksi.

Henkilöstöressurssien varmistamiseen pitää löytyä kestävämpiä vaihtoehtoja. Ylempien esimiesten ja muiden päätäjien pitäisi kuunnella palveluesimiehiä tarkemmin ja luottaa heidän asiantuntemukseensa. Lisäksi heidän jaksamiseensa pitää kiinnittää enempi huomiota, jotta kaikki pysyisivät työkuuntoisina ja jaksaisivat huolehtia oman henkilöstönsä- ja sitä kautta myös asiakkaitensa hyvinvoinnista.

### ASIASANAT:

Kotihoito, Esimies, Johtaminen, Työhyvinvointi, Jaksaminen

Marja Leena Rousku

## CHALLENGES AND COPING FACTORIES IN MANAGEMENT OF HOME CARE FOR ELDERLY PEOPLE

Demands of working life focused especially on managers. Working uninterrupted under the stress bothers pressure, which can worst of all cause bournout. Exhausted manager can infect all in work community.

I probed for information from the managers of home care for elderly persons in Turku. I asked what sort of elements of strains included in their work and what kind of coping factories they have.

I found out, that the most stressed things are continually changes, the amount of work and mental loading. Continual sick leaves, staffing substitutes and staff shortage burdens mentally most. Also different visions with directors and requirement increased stress. Managers were amazing united in coping facotries like delimiting work and spare time. However there seemed to be difficulties to keep it at least to some of managers. Care of personnel lays heavy, and so manager's calls substitutes on their spare time. Few of the managers told, that joy of work and motivation is vanishing and after weekends few exhausted manager return to work. Managers have tried to highlight some flaws, but they feel that nobody hears them.

To staff secure has to find some lasting alternatives. Directors and policy-makers ought to listen to managers carefully and trust their expertise. In addition to their welfare must catch more attention so that everybody can last healthier and look after their own personnel's and through them even customer's welfare.

### KEYWORDS:

Home care for elderly persons, Manager, Management, Welfare at work, Stress management,

## **SISÄLTÖ**

<b>SISÄLTÖ</b>	<b>5</b>
<b>KÄYTETYT LYHENTEET (TAI) SANASTO</b>	<b>7</b>
<b>JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 KOTIHOIDON HAASTEELLINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ</b>	<b>8</b>
2.1 Turun kaupunki, Sosiaali- ja terveystoimi	8
2.2 Kotihoito	8
2.3 Kotihoidon vastualueen organisaatio	9
2.4 Kotihoito muutoksien kourissa	10
<b>3 PALVELUESIMIES JA JOHTAMISTYÖ</b>	<b>14</b>
3.1 Koulutus	14
3.2 Yleiset vastuut	14
3.3 Konkreettiset työtehtävät	15
<b>4 ESIMIEHEN TYÖHYVINVOINTI JA JAKSAMINEN</b>	<b>17</b>
4.1 Työhyvinvointi	17
4.2 Kuormittavat tekijät	18
4.3 Työssä jaksamisen uhkatekijät	20
4.4 Jaksamiskeinot	21
<b>5 TUTKIMUSTEHTÄVÄT</b>	<b>25</b>
5.1 Tavoite ja tehtävät	25
5.2 Tutkimukseen osallistujat	26
5.3 Aineiston keruu ja analysointi	26
<b>6 TUTKIMUSTULOKSET</b>	<b>28</b>
6.1 Kuormittavat asiat	28
6.2 Työssä jaksamisen uhkatekijät	31
6.3 Jaksamiskeinot	34
<b>7 POHDINTA</b>	<b>38</b>
7.1 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	38
7.2 Kuormittavat asiat	38
7.3 Jaksamiskeinot	42
<b>8 LÄHTEET</b>	<b>44</b>

## **LIITTEET**

Liite 1. Kyselylomake.

## KUVIOT

Kuvio 1. Turun kaupungin vanhuspalvelut. (Turun kaupunki. Vanhuspoliittinen ohjelma 2007–2010.) .....	8
Kuvio 2. Kotihoidon vastuualueen organisaatio.....	9
Kuvio 3. Turun kaupungin tulojen ja menojen kehitys 2002–2012.( Turun kaupungin palvelustrategia 2007, 5).....	13

## TAULUKOT

Taulukko 1. Turun kaupunki. Kotihoidon ja ympärivuorokautisen hoidon peittävyys 2005-2010. (Vanhuspoliittinen ohjelma 2007-2010.) .....	10
Taulukko 2. Turun kaupunki. Väestöennuste 2005-2020.(Vanhuspoliittinen ohjelma 2007–2010). .....	11
Taulukko 3. RAVA-indeksin keskiarvo hoitomuodoittain. (Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelukatsaus 2002, M. Heikkilä, A. Parpo (toim) Lähde: Lahtinen ym. (1999, 2001) .....	12
Taulukko 4. Kuormittavat asiat. %-osuudet vastauksista.....	28
Taulukko 5. Yhteenveto kuormittavista asioista. ....	29
Taulukko 6. Kolme eniten psyykkisesti kuormittavinta tekijää.....	29
Taulukko 7. Työssä jaksamisen uhkatekijät. %-osuudet vastauksista. ....	31
Taulukko 8. Yhteenveto työssä jaksamisen uhkatekijöistä. ....	32
Taulukko 9. Muita työssä jaksamisen uhkatekijöitä. ....	33
Taulukko 10. Jaksamiskeinot. %-osuudet vastauksista.....	34
Taulukko 11. Yhteenveto jaksamiskeinoista.....	35
Taulukko 12. Työkyvyn ylläpitotavat.....	36

## KÄYTETYT LYHENTEET (TAI) SANASTO

EK	Elinkeinoelämän keskusliitto
MOL	Työvoimatoimiston internetsivusto
PEM	Palveluesimies
Rekry	Turun kaupungin SoTen rekrytointiyksikkö
SoTe	Sosiaali- ja terveystoimi
SAS	<b>SAS-toiminta</b> SAS (lyhenne sanoista Selvitä, Arvioi, Sijoita) on valtakunnallisesti vakiintunut vanhustyön toimintamalli, jonka päämäärinä ovat asiakaslähtöiset ja toimivat palveluketjut sekä oikea hoidonporrastus. Turussa toimii neljä, säännöllisesti kokoontuvaa <b>alueellista sosiaalitoimen ja terveystoimen yhteistä SAS-ryhmää</b> . SAS-ryhmän <b>lääkäri</b> käyttää terveyskeskuksen vastaavan lääkärin kansanterveyslain (66/1972 § 17) mukaista toimivaltaa. <b>Vanhustenhuollon sosiaalityöntekijä</b> päättää asiakkaan ottamisesta vanhustenhuollon yksikköihin sekä hoidon lopettamisesta.

## JOHDANTO

Sain tehtäväkseni tutkia Turun kaupungin kotihoidon palveluesimiesten työssään kohtaamia johtamisen haasteita, sekä jaksamiskeinoja, joiden avulla he jaksavat jatkaa työssään. Henkilöstön hyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta on tehty paljon tutkimuksia, kun taas esimiesten työoloihin ei ole kiinnitetty riittävästi huomiota. Esimiesten hyvinvointi on kuitenkin tunnistettu olennaiseksi tekijäksi työyhteisön toimivuuden ja hyvinvoinnin kannalta.

Aihe on erittäin ajankohtainen, sillä vanhuspalveluissa on käynnissä monenlaisia muutoksia. Laitospaikkoja vähennetään ja vanhusten hoitoa ollaan siirtämässä enenevästi kotihoitoon. Vanhusikäluokat ja asiakasmäärät ovat kasvussa. Vanhenevat kotihoidon asiakkaat ovat myös huonokuntoisempia, kuin ennen. Henkilökunta ikääntyy ja henkilöstöresursseista on jatkuva pula. Lisäksi kaupungin kireä talous aiheuttaa esimiehille päänvaivaa, siitä millä tavalla asioita pitäisi priorisoida kuitenkin laskematta palvelun tasoa. Mediassa seurataan vanhustenhoitoa kauhistellen kotona yksin asuvia muistamattomia vanhuksia, jotka eivät enää pärjää kotona ja kotihoitoa, josta puuttuu satoja työntekijöitä. Viime aikoina mediassa on hyvin usein käyty keskustelua myös siitä, että uupumus vaani työpaikoilla. Työterveyslaitoksen tutkimus osoittaa, että jopa kolmannes suomalaisista työssä olevista kokee työnsä henkisesti rasittavaksi.

Työntekijäpula on aivan todellista ja se tuntuu kotihoidon henkilöstön arkipäivässä. Sairaslomia on paljon, jotka aiheuttavat tarvetta palkata sijaistyövoimaa. Kotihoitotyö on luonteeltaan sellaista, että sitä ei voi siirtää huomiseksi, tai tuonnemmaksi. Ellei sijaisia saada, työt on pakko jakaa työvuoroissa oleville työntekijöille omien tehtävien lisäksi. Tämä tekee hoitotyön todella raskaaksi.

Esimiehen tehtävänä on huolehtia henkilöstönsä työhyvinvoinnista ja jaksamisesta, samoin myös henkilöstöresurssien riittävydestä. Turussa SoTe

on keskittänyt henkilökuntansa rekrytoinnin yhteen toimipisteeseen. Rekrytoimisto ei ole kuitenkaan onnistunut tehtävässään, koska silläkään ei ole ollut tarjolla työntekijöitä. Tämän vuoksi esimiesten on ollut pakko itse tavoitella sijaisia paikkaamaan jatkuvaa henkilöstövajetta. Erityisesti koulutetusta työvoimasta on jatkuva pula. Sijaisten ”metsästys” on rasittavaa ja se vie paljon ylimääräistä työaikaa, joka on poissa muista esimiestehtävistä.

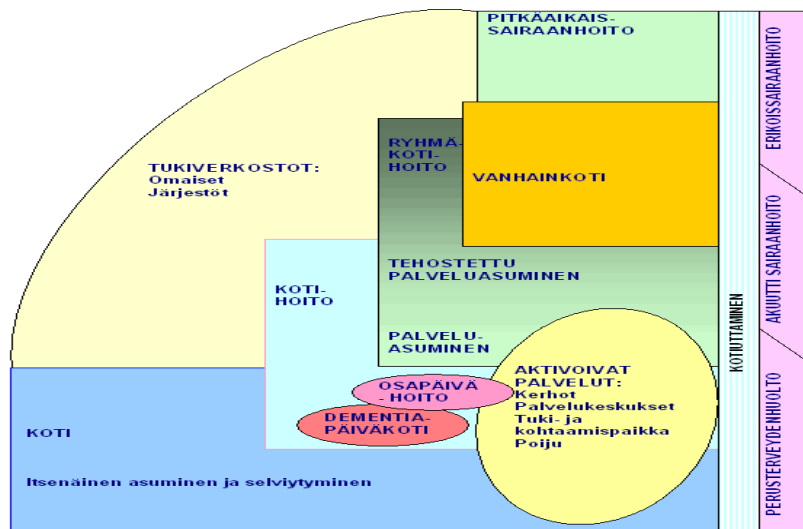
Kaiken kaikkiaan tilanne on esimiehen kannalta haasteellinen ja psyykkisesti kuormittava. Jatkuva psyykinen kuormitus voi johtaa työmotivaation alenemiseen, ammatillisen itsetunnon laskuun ja lopulta loppuun palamiseen.



## 2 KOTIHOIDON HAASTEELLINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

### 2.1 Turun kaupunki, Sosiaali- ja terveystoimi

Turun kaupungin sosiaali- ja terveystoimen organisaatiossa kotihoito on osa kaupungin vanhushpalveluja (Kuvio 1). Vanhushpalveluiden toiminta sisältää koko palvelu- ja hoitoprosessin avohoidosta laitoshoidon. Vanhusten palvelujen tarkoituksena on tukea vanhuksen toimintakykyä ja elämänhallintaa siten, että hän voi asua turvallisesti kotona mahdollisimman pitkään. (Kotihoidon perehdytysopas 2010.)



Kuvio 1. Turun kaupungin vanhushpalvelut. (Turun kaupunki. Vanhuspoliittinen ohjelma 2007–2010.)

### 2.2 Kotihoito

Kotihoito tarjoaa kotiin annettavia palveluja, hoitoa ja kuntoutusta. Kotihoito on asiakkaan kotona tapahtuvaa henkilökohtaiseen hoivaan, huolenpitoon sekä sairaanhoitoon liittyvää palvelua. Kotihoidon asiakkaina ovat vanhukset, vammaiset ja pitkäaikaissairaat. Kotihoidon tarve arvioidaan yksilöllisesti yhdessä asiakkaan kanssa ja siitä laaditaan hoito- ja palvelusuunnitelma. Kotihoito voi olla joko säännöllistä, tai tilapäistä. Turkulaiset ikäihmiset asuvat omissa kodeissaan riittävien sosiaali- ja terveyspalveluiden turvin niin pitkään,

kuin se heidän toimintakykynsä huomioiden on mahdollista. Kotiin annetaan hoitoa ja huolenpitoa joustavasti ja laadukkaasti. (Kotihoidon perehdytysopas 2010.)

### Kotihoidon tukipalvelut

Arjen sujumiseen tarjotaan erilaisia tukipalveluja, jotka edistävät kotona asumista ja luovat turvallisuutta. Tukipalveluina järjestetään ateria-, kylvetys-, ja kuljetuspalveluita. Lisäksi kotona asuva voi saada turvapalveluna turvapuhelimen ja hälytyspäivystyksen, kauppapalvelua, sekä siivousseteleitä. (Kotihoidon perehdytysopas 2010.)

### Omaishoidon tuki

Omaishoidontuella tarkoitetaan vanhuksen, vammaisen tai sairaan henkilön kotona tapahtuvan hoidon, tai muun huolenpidon turvaamiseksi annettavaa hoitopalkkiota ja palveluja (Turun kaupunki, Vanhuspoliittinen ohjelma 2007).

## 2.3 Kotihoidon vastuualueen organisaatio

Turun kaupunki aloitti kotihoidon nykyisessä organisaatiomuodossaan (Kuvio 2) 1.1.2009, kun Sosiaali- ja Terveystoimi (SoTe) yhdistyivät.



Kuvio 2. Kotihoidon vastuualueen organisaatio. (Turku.fi/Kotihoito/)

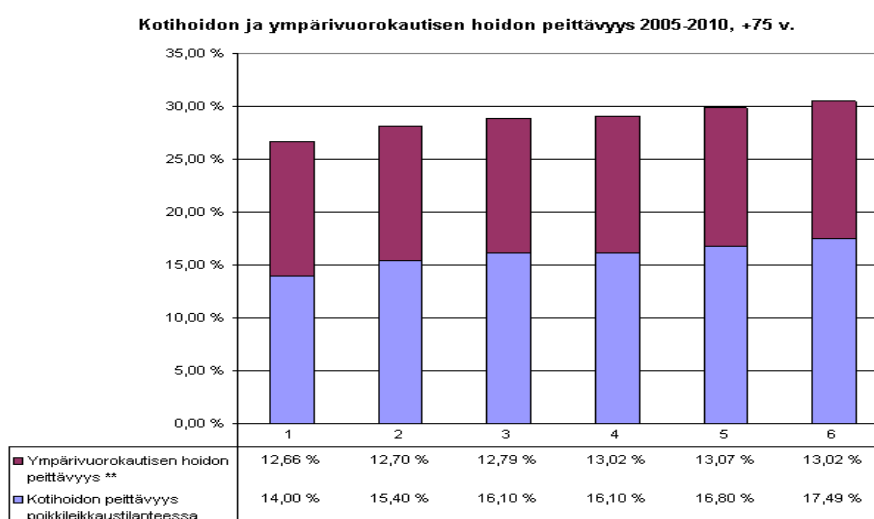
Turun kaupungin kotihoito on jaettu kahteen eri yhteistoiminta-alueeseen: A ja B, joissa toimii yhteensä 21 lähipalvelualueetta, joiden toiminnasta kussakin alueessa vastaa palveluesimies. A-alueella toimivat lähipalvelualueet: Kolmen tiimin alueita: Luolavuori-Koivula, Puistomäki-Uittamo, ja Vasaramäki-Lehmusvalkama. Kahden tiimin alueita: Aninkainen, Kurjenmäki, Martti, Puolala Tuomiokirkko ja Vähäheikkilä-Hirvensalo. B-alueella toimivat lähipalvelualueet: Kolmen tiimin alueita: Nummi-Halinen, Portsa ja Varissuo. Kahden tiimin alueita: Kastu, Lauste, Maaria-Paattinen, Nättinummi, Pansio-Jyrkkälä, Pohjola, Runosmäki, Ruusu ja Suikkila. (Turku.fi/Kotihoito.)

## 2.4 Kotihoito muutoksien kourissa

### Palvelurakennemuutos

Vanhuspalvelussa ollaan siirtymässä laitospainotteisesta hoidosta avohoitopainotteisemmaksi (Taulukko 1). Tämä tarkoittaa sitä, että kotihoitoa tullaan lisäämään ja ennaltaehkäiseviä palveluja, sekä omaishoidontukea kehittämään 2012 mennessä (Kumpulainen 2010, 28).

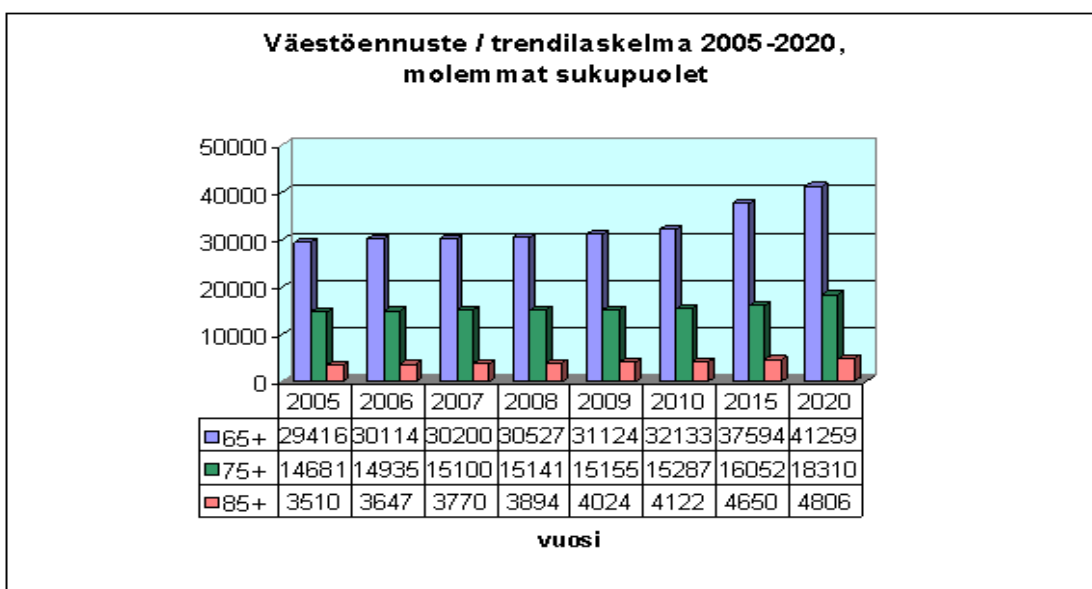
Taulukko 1. Turun kaupunki. Kotihoidon ja ympärivuorokautisen hoidon peittävyys 2005-2010. (Vanhuspoliittinen ohjelma 2007-2010.)



## Vanhusikäluokkien ja asiakasmäärien kasvaminen

Vanhuspoliittisen ohjelman mukaan Turulle on leimallista ikääntyvien keskimääräistä suurempi osuus väestöstä. Vanhusväestön määrä on ollut viime vuosien ajan hienoisessa kasvussa ja kasvun ennustetaan vielä voimistuvan tulevina vuosina. Vuosina 2010-2020 ikääntyneiden osuus väestöstä kasvaa entistä voimakkaammin suurten ikäluokkien vanhetessa (Taulukko 2). Vuoden 2010 lopussa Turun väkiluku oli n. 179000.

Taulukko 2. Turun kaupunki. Väestöennuste 2005–2020.(Vanhuspoliittinen ohjelma 2007–2010).



## Asiakkaat huonokuntoisempia

Asiakkaiden huonokuntoisuus ja moniongelmaisuus (Taulukko 3) lisäävät tutkimuksen mukaan vanhustenhuollossa työntekijöiden kuormittumista (Laine ym. 2006, 89–90, 105). Työ on muuttunut sekä fyysisesti että psyykkisesti raskaammaksi. Tähän vaikuttavat sekä asiakkaiden fyysinen heikkeneminen että erilaisten psyykkisten sairauksien, kuten dementian, lisääntyminen. (Träskelin 2010, 63.)

Taulukko 3. RAVA-indeksin keskiarvo hoitomuodoittain. (Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelukatsaus 2002.)

HOITOMUOTO	RAVA-Indeksin keskiarvo 1998	RAVA-Indeksin keskiarvo 2000
Kotihoito 1(1-9 käyntiä/kk)	1,56	1,65
Kotihoito 2 (10-29 käyntiä/kk)	1,73	1,87
Kotihoito 3 (30-79 käyntiä/kk)	2,13	2,25
Kotihoito 4 /< 80 käyntiä/kk)	2,54	2,60
Kotihoito yhteensä	1,70	1,90
Palvelutalo	2,10	2,30
Vanhainkoti	2,90	2,99
Hoivasairaala	3,50	3,49
Yhteensä	2,29	2,37

### Henkilökunta ikääntyy

Henkilöstöennusteen mukaan eläkepoistuma on huipussaan v 2013, jolloin kaupungin henkilöstöstä eläköityy runsaat 500 henkilöä. Ikääntyminen aiheuttaa tarvetta työkyvyn ylläpitämiseen ja ammatillista uudistumista. Yhdestätoista eläkkeelle jäävästä ammattiryhmästä 2020 mennessä neljännellä tilalla ovat kodinhoitajat ja viidennellä tilalla kotiavustajat. (Turun kaupungin henkilöstöstrategia.)

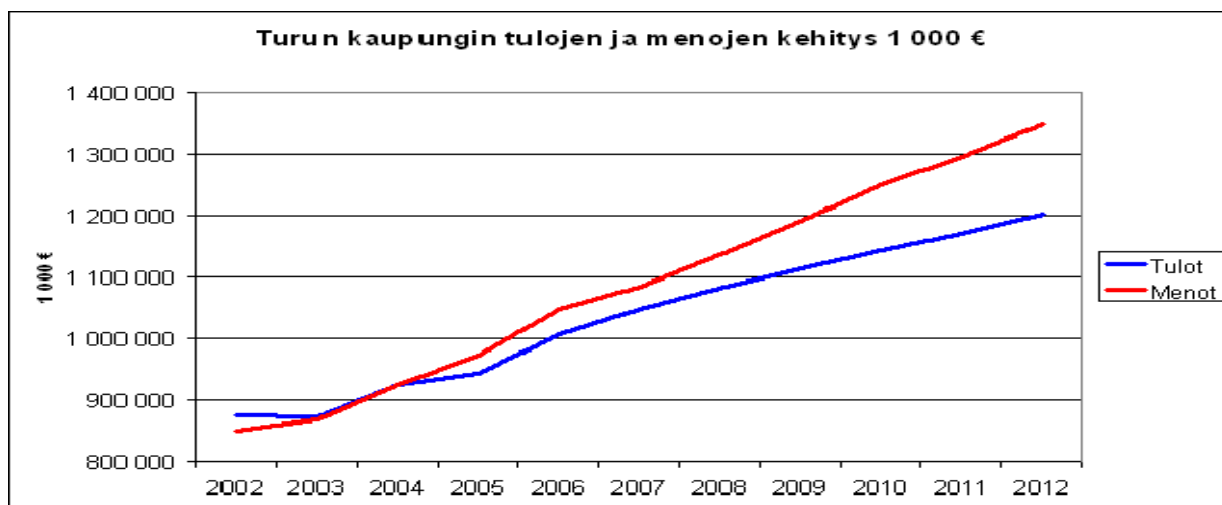
### Henkilöstöressurssien puute

Asiakasmäärien kasvaessa henkilöresursseja ei ole kuitenkaan lisätty samassa suhteessa. Kaupungin palvelustrategian mukaan henkilökunnan kokonaismäärää ei lisätä vuoden 2005 tasosta. Ammattitaitoista työvoimaa kuitenkin tarvitaan. Vuoteen 2025 mennessä puolet nykyisestä kunta-alan henkilöstöstä siirtyy eläkkeelle. Palvelutuotannon turvaamiseksi tulevien vuosien keskeiset haasteet ovat osaamisen turvaaminen ja työurien pidentäminen. (Turun kaupungin henkilöstöraportti 2009.)

Henkilöstöressurssien vajuus aiheuttaa paineita työssä oleville hoitajille. Sairaslomien vuoksi tarvitaan sijaisia. Turun kaupungin henkilöstöstrategian mukaan ammattitaitoisen henkilökunnan saatavuus kriittisillä toimialueilla on turvattava. Tätä varten kaupunki on keskittänyt mm. SoTen rekrytointiin yhteen toimipisteeseen (Staffi). Toiminta ei kuitenkaan ole vastannut odotuksia, joten kaupunki on siirtämässä koko rekrytointinsa valtakunnalliseen Kuntarekryyn 1.1.2012 alkaen.

### Kireä talous

Taloussuhdanteet näyttävät heikoilta, sillä tulevaisuudessa menojen ja tulojen välinen ero kasvaa entisestään (Kuvio 3). Tämän vuoksi menokasvua pyritään hillitsemään. Esimiehille tämä yhtälö tarkoittaa entistä tarkempaa menoerien tarkkailua ja hankintojen perustelemista. (Turun kaupungin palvelustrategia 2007, 5.)



Kuvio 3. Turun kaupungin tulojen ja menojen kehitys 2002–2012 ( Turun kaupungin palvelustrategia 2007, 5.)

### 3 PALVELUESIMIES JA JOHTAMISTYÖ

#### 3.1 Koulutus

Sosiaali- ja terveysalalla on painotettu, että hyvän johtajan tulee tuntea oman alansa kehitys, sekä uudet tiedot ja toimintatavat. Tämä korostaa ammatillisen peruskoulutuksen merkitystä substanssin hallinnassa. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 58-59.) Sosiaalihuollossa lähijohtajan kelpoisuuksissa painottuu enemmän koulutusaste, kuin oppiala. Kelpoisuus on eniten sidoksissa substanssiosaamiseen. (Oulasvirta ym. 2002, 7.) Lähijohtajan tehtävissä toimii yleensä sosiaali- ja terveydenhuollon opistotasoinen tutkinnon tai soveltuvan korkeakoulututkinnon suorittanut henkilö (Sinkkonen-Tolppi & Viitanen 2005). Nykyinen suuntaus sosiaali- ja terveysalalla on, että lähijohtajalta vaaditaan tehtävän hoitamiseen vähintään soveltuva alempi-, tai ylempi korkeakoulututkinto (Reikko ym. 2010, 35).

#### 3.2 Yleiset vastuut

Lähijohtaja vastaa yksikön päivittäisen toiminnan johtamisesta yhteistyössä erilaisten sidosryhmien kanssa. Hänen on huomioitava myös organisaation linjaukset ja erilaiset säädökset, jotka ohjaavat päätöksentekoa. (Isosaari 2006, 48.) Henkilöstöjohtamista koskettavia tärkeimpiä juridisia säädöksiä ovat työsopimuslaki (55/2001), työehtosopimuslaki (436/1946), työaikalaki (605/1996), työterveyshuoltolaki (1383/2001). Tasa-arvoon liittyviä kysymyksiä säädellään lailla miesten ja naisten tasa-arvosta (369/2009) ja yhdenvertaisuuslailla (21/2004). Johtajan on välttämätöntä tuntea keskeiset lait ja säädökset, koska ne vaikuttavat päivittäiseen toimintaan. (Niiranen ym. 2010, 127.) palveluesimies vastaa lisäksi kotihoidon palvelujen laadusta ja seuraa asiakaspalautteita (Kotihoidon palveluesimiehen toimenkuva).

### 3.3 Konkreettiset työtehtävät

Esimiehen tehtäväkuva on laaja. Häneen kohdistuu paljon odotuksia ja vaatimuksia sekä organisaation johdon, että henkilöstön taholta (Laaksonen ym. 2005, 3.) Henkilöstöhallintotehtäviin kuuluvat henkilöstösuunnittelu, henkilöstön rekrytointi, perehdyttäminen, kehittämis- ja ohjaustehtävät, palkkahallinnon tehtävät, viestintätehtävät, henkilöstöpalvelutehtävät ja työympäristön kehittämistehtävät. (Hokkanen & Strömberg 2003,173–174.) Kotihoidon asiakaspalvelupäätökset tehdään Pegasos-ohjelmalla, kuten kotihoito ja vaippapäätökset sekä tukipalvelupäätökset, kuten turvapuhelin, siivoussetelit ym. Palveluesimies osallistuu myös vaativien ja/tai paljon resurssia vievien asiakkaiden hoidon suunnitteluun sekä varmistaa SAS-dokumentoinnin ja tekee SAS-lähetteen. (Kotihoidon palveluesimiehen toimenkuva.)

Lähiesimiehen johtamistyö painottuu inhimillisten resurssien johtamiseen, joita kuvaavat mm. äidin rooli, joka korostuu vastuussa henkilöstön jaksamisessa, tukemisessa ja hyvinvoinnissa, ilmapiirin luojana, huolien kuuntelijana, sekä alaisten työmotivaation synnyttäjänä ja tukijana. Hallintohenkilön roolissa korostuu koordinointi ja valvonta. Johtajan työn tavoite on erilaisten resurssien turvaaminen ja hallinnollisten tehtävien hoitaminen, jotta henkilöstö voi keskittyä perustehtäväänsä eli laadukkaaseen asiakaspalveluun. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 31.)

Johtamistyössä on meneillään useita muutoksia, jotka liittyvät työtapoihin ja -ympäristöihin, osaamiseen, uuden teknologian käyttöönottoon sekä henkilöstön saatavuuteen ja ikärakenteisiin (Stenvall & Viitanen 2007,19). Jatkuvaa muutostilannetta pidetäänkin lähes normaalitilana. Lähijohtajan työ muuttuu ja tuo mukanaan uusia vaatimuksia johtamiskompetensseihin. (Heikka 2008, 62.) Koska esimiestyön haasteet ovat tänä päivänä hyvin monipuolisia, esimiehen oman työhyvinvoinnin tulee olla kunnossa. Esimiesten on hallittava alansa substanssi, yrityksen strategiat ja toimintaympäristö. Hänellä tulee olla myös taito johtaa ihmisiä. Esimiesten on johdettava alaisiaan paitsi yksilöinä, myös



joukkueena. Joukkueen menestyminen edellyttää, että sillä on selkeä yhteinen tavoite, jonka kaikki tietävät ja johon kaikki ovat sitoutuneita. (Salminen 2006, 274.)

Arjen johtajalla on hallinnollisia rutiineja, jotka liittyvät muun muassa aikatauluttamiseen, henkilöstön sijoittamiseen työtehtäviin ja tilastojen ylläpitämiseen, sekä taloushallinnollisiin tehtäviin. Toisaalta johtajalta vaaditaan visionäärisyyttä ja muutosagenttina olemista. Arjen johtajuuden haasteita on luoda palveluista toimivia ja asiakaslähtöisiä, mikä edellyttää toiminnan ennakoivaa pitkän tähtäimen suunnittelua ja organisointia. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 58-59.) Lähijohtaja on kuin kapellimestari, joka kokoaa eri palvelut mielekkääksi kokonaisuudeksi, ottaa huomioon asiakkaiden tarpeet, sekä henkilöstön ja sen osaaminen (Isosaari 2006, 48).

## 4 ESIMIEHEN TYÖHYVINVOINTI JA JAKSAMINEN

### 4.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin käsitettä käytetään puhuttaessa muun muassa työpaikan ilmapiiristä, jaksamisesta tai työkyvystä. Johtamisen kannalta olennaista on tiedostaa, että työhyvinvointi koostuu sekä yksilön, että yhteisön fyysistä, henkisistä ja sosiaalisista ulottuvuuksista. Nykytiedon mukaan selkeä johtaminen ja töiden järjestely, oikeudenmukaiset pelisäännöt, luotettava ja avoin vuorovaikutus sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, saattavat olla yksilön työkyvyn kannalta jopa merkittävimpiä asioita, kuin terveys sinänsä. (Niiranen ym. 2010, 150–151.) Syrjinnän puuttuminen, sekä riittävä taukojen pitäminen ovat niin ikään yhteydessä työntekijöiden parempaan terveyteen, työkykyyn ja vähäisempiin sairauspoissaoloihin (Pensola & Järvikoski 2006).

Esimiehellä on tärkeä tehtävä työyhteisönsä työhyvinvoinnin johtajana, sillä hyvä johtaminen on samalla myös työhyvinvoinnin johtamista (Niiranen ym. 2010, 153). Työhyvinvointia syntyy kunnollisista työolosuhteista, hyvästä ilmapiiristä, sopivasta osaamisesta sekä fyysisestä, sosiaalisesta ja henkisestä kunnosta. Työhyvinvointi ei kuitenkaan synny pelkästään työhön liittyvistä asioista, vaan kokonaiselämäntilanteesta. Jos esimerkiksi yksityiselämässä tapahtuu raskaita asioita, ne ovat läsnä myös työssä ja kuluttavat ihmisen työssä tarvitsemia voimavaroja. (Ojanpää 2011.) Oman työhyvinvointinsa edistämisessä vastuu on aina henkilöllä itsellään. Tämä sääntö koskee myös kaikkia esimiehiä. Jos oma jaksaminen alkaa olla heikoilla, ei työn tuottavuus voi olla enää hyvällä tasolla. Useimmiten huomioita omasta jaksamisestaan on hankala tehdä, ja siihen havahdutaankin vasta siinä vaiheessa, kun tilanne on jo siirtymässä sairauden puolelle. Siksi kannattaa kuunnella tarkalla korvalla lähiympäristön kommentteja ja puolihuolimattomia heittojakin. Niissä on yleensä totuuden siemen. (Moisalo 2010)

## **Esimiehen työhyvinvointi**

Esimiehen hyvinvointiin on kiinnitettävä huomiota, sillä jaksamisensa kanssa ääri rajoilla sinnittelevä ja ajan puutteen kanssa tuskaileva pomo ei lopulta kykene antamaan paljoakaan organisaatiolleen. Pahoinvoiva esimies ei voi johtaa hyvinvoivaa organisaatiota. (Salminen 2006, 222–224.) Jos esimies uupuu, se heijastuu kielteisesti hänen johtamaansa ryhmään. Väsynyt esimies ei jaksane paneutua riittävästi työyhteisön ja sen yksittäisten jäsenten toimintaan, eikä tehdä päätöksiä, minkä seurauksena työpaikalla alkaa ilmetä monenlaisia puutteita ja epäselvyyksiä. Työnteon edellytysten puutteellinen hoito tuottaa henkilöstölle ongelmia ja esimiehen välinpitämättömyys alkaa myös heikentää alaisten työmotivaatiota. (Järvinen 2001,145.)

Esimiesten työoloihin on kiinnitetty huomiota vain vähän, vaikka juuri esimiesten kapasiteetti ja resurssit on tunnustettu olennaisiksi tekijöiksi koko työyhteisön toimivuuden ja hyvinvoinnin kannalta (Konttinen 2006). Esimiehen jaksamisella on henkilöstönkin kannalta suuri merkitys. Hyvinvoiva esimies kykenee vastaamaan henkilöstönsä kasvaviin odotuksiin ja pystyy antamaan heille heidän tarvitsemaansa tukea. Siinä vaiheessa, kun esimiehen jaksaminen alkaa horjua, se voi merkitä lähtölaukausta koko työyhteisön uupumiskierteelle. (Nummelin 2007,104.)

### **4.2 Kuormittavat tekijät**

Johtajan tehtävä on muuttunut entistä haasteellisemmaksi. Johtajalta edellytetään kykyä toimia monimutkaisessa, ristiriitaisessa, nopeasti muuttuvassa, kaoottisessa, virtuaalisessa ja globaalisessa ympäristössä ja saada aikaan aina vaan parempia tuloksia. Nopeus, joustavuus, uudistuminen, innovatiivisuus ja tehokkuus ovat tärkeitä ominaisuuksia. Toisaalta johtajan on oltava kuunteleva, herkkä, tunneälykäs ja syvälinen. Hänen on lisäksi tunnettava hyvin itsensä. Johtajan on oltava sekä kova, että pehmeä. (Sydänmaanlakka 2004, 213.) Esimies onkin aina ylimitoitettujen ja epärealististen odotusten kohteena. Erityisesti se tulee esille muutostilanteissa. (Nummelin 2007, 48.)

Tutkimushavainnot kertovat, että työelämän kiristyvät vaatimukset kohdistuvat erityisesti esimiestyötä tekeviin. Tämä näkyy kasvaneena haitallisena kiireenä ja aikapaineena etenkin suurten työnjohdollisten yksiköiden esimiehillä (Konttinen 2006). Aika näyttää olevan määräävä tekijä nykyisessä työelämässä. Kiireen tunne syntyy ihmisessä itsessään ja valitsemme tapamme käyttää aikaa. Jos ei ole aikaa laittaa tavaroita järjestykseen ajallaan, on varattava aikaa niiden etsimiseen. Jos ei ole aikaa huolehtia kunnostaan, on varattava aikaa sairasteluun. (Piili 2006, 165–166.) Kun puhutaan esimiesten aikapaineista ja työstressistä, olisikin tiedostettava, että se voi heijastua yksilöiden uupumisen lisäksi myös koko organisaation toimintaan (Konttinen 2006).

Se, etteivät esimiehet ehdi tehdä tehtäviään riittävän hyvin, voi peilautua riittämättömänä suunnitteluna, puutteena työn laadussa ja aikataulujen pettämisenä (Niiranen ym. 2010,154). Aina ei kuitenkaan tarvitse pyrkiä täydelliseen tulokseen, vaan useimmissa tapauksissa ”riittävän hyvin” riittää. Tarkoituksena ei ole yllyttää hätäisiin tai laaduttomiin työsuorituksiin, vaan tarkoitus on kiinnittää huomiota siihen, millaisia resursseja ja ponnisteluja kuhunkin projektiin kannattaa uhrata, jotta pysyttäisiin kohtuudessa. (Mossboda ym. 2008,188.) Myös Hakala (2010) on samaa mieltä siitä, että kaikkia töitä ei tarvitse tehdä parhaalla mahdollisella tavalla, vaan vähempikin riittää.

Jatkuva määrällinen tai laadullinen ylikuormitus työssä voi johtaa työuupumukseen ja siihen voi myös lopulta liittyä masennus. Työuupumukseen viittaa sellainen voimakas pitkäaikainen väsymys, joka ei enää häviä päivittäisellä levolla, eikä aina lomankaan aikana. (Opa: Tunnista ajoissa stressi ja uupuminen.)

Esimiehen rooliin liittyy myös se, että hänen pitää ylläpitää riittävää välimatkaa alaisiinsa, jotta hän kykenee toimimaan harkiten, tasapuolisesti ja objektiivisesti. Usein myös alaiset haluavat pitää etäisyyttä esimieheensä, koska kyse on

auktoriteetista, joka herättää usein työntekijöiden mielessä monenlaista varovaisuutta, kunnioitusta tai jopa pelkoa. (Järvinen 2005, 60.)

Vanhustyössä joudutaan jatkuvasti tasapainoilemaan erilaisissa välitiloissa, jossa eri puolille asettuvat toisinaan vanhusasiakas, laajasti koko vanhustenhuollon järjestelmä sekä omaiset vaatimuksineen (Ylinen 2008, 112). Omaisilla on nykyään myös enemmän tietoa, jolloin he osaavat vaatia ja kyseenalaistaa annettavaa hoitoa eri tavalla kuin aikaisemmin (Träskelin 2010, 61).

#### 4.3 Työssä jaksamisen uhkatekijät

Työ ja terveys-haastattelututkimuksen mukaan työnsä henkisesti raskaaksi kokivat kolmasosa työssä olevista suomalaisista vuonna 2009. Henkistä rasittavuutta kokivat eniten ylemmät toimihenkilöt, kunta-alalla työskentelevät ja erityisesti terveys- ja sosiaalipalveluissa työskentelevät. (Elo 2009, 14.) Akavalaisten työhyvinvointiin vaikuttavia suuria ongelmia ovat palkattomat ylityöt, työhön liittyvä matkustaminen omalla ajalla ja oletus siitä, että työntekijät ovat jatkuvasti tavoitettavissa. Myös työn organisoinnissa ja esimiestyöskentelyssä on puutteita. Kaikki tämä lisää henkistä kuormitusta, mikä puolestaan vaikuttaa asiantuntijan työkykyyn. (Arkio 2011,29)

Oppaassa: ”Tunnista ajoissa stressi ja uupuminen” kerrotaan, ett’ haitallisen stressin oireita ovat mm. kireys, jännittyneisyys ja lyhytpinnaisuus, unihäiriöt, sekä oman terveyden ja harrastusten laiminlyönti. Liikunnan väheneminen, lisääntynyt alkoholin käyttö, mielialamuutokset ja näköalattomuus, motivaation puute, sekä jatkuva väsymys. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen tutkimusprofessori Jouko Lönnqvist toivoo työpaikoille järkeviä joustoja, sekä työntekijöiden ja työnantajien välistä avointa keskustelua. Stressistä irtipääseminen edellyttää Lönnqvistin mukaan yksinkertaisesti vaatimusten ja voimavarojen välisen epätasapainon palauttamista. Tavallisin ja nopein tapa palauttaa tilanne on sanoa yksinkertaisesti ei, jos työtä on enemmän kuin

voimavaroja. Töitä on voitava myös priorisoida ja rajata. Stressi pitäisi nähdä haasteena työn kehittämiseksi. (Opas: Tunnista ajoissa stressi ja uupuminen.)

Esimiehen pitää itse olla sitoutunut omaan työhönsä, jotta hän pystyy sitouttamaan työntekijänsä. Sitoutuminen tulee esille motivoituneisuutena, halukkuutena kehittää työtä, työympäristöä ja omaa toimintaa työssä. Tässä työssä esimies tarvitsee organisaation johdon ja yhteisöllisten toimintamallien tukea. Kun yksilö sitoutuu voimakkaasti työhönsä, on hän samalla altis liialliselle stressille. (Nummelin 2007, 45,107.)

Työilmapiiri on organisaation herkkä ilmapuntari. Kun työyhteisössä on korkeapaine, kuulee iloisen naurun ja pulppuavan puheensorinan. Kun nämä elementit puuttuvat, on työyhteisössä matalapaine. (Nummelin 2007, 73.) Huono työilmapiiri johtaa helposti osaajien lähtemiseen yrityksestä, jolloin tulee vaihtumiskustannuksia, sekä osaajien mukana meneviä tietotappioita (Ojala 2003, 86).

#### 4.4 Jaksamiskeinot

Nykypäivän organisaatioiden keskeisenä hyvinvointihaasteena on esimiesten jaksamisen tukeminen, mikä helposti jää henkilöstön tarpeiden katveeseen. Esimiehen jaksamista pidetään usein itsestään selvänä ja jaksamattomuutta vaiettuna, jopa häpeällisenä asiana. Mikäli esimies ei jaksaa, hänen on vaikka näyteltävä jaksavansa. Vaakalaudalla voi olla hänen koko ammatillinen uskottavuutensa ja uralla etenemisen mahdollisuudet. (Nummelin 2007,102.) Suomalaisessa työkuulttuurissa on kunnia-asia suoriutua tehtävistään ja suoran avun pyytäminen koetaan yleensä epäonnistumiseksi, jonka pelätään johtavan täydelliseen itsetunnon konkurssiin ja kasvojen menetykseen esimiehen silmissä. Siksi, jos joku kääntyy esimiehensä puoleen tällaisessa tilanteessa apua pyytäen, siihen pitää reagoida välittömästi, eikä kuukausien perästä, jolloin se voi olla liian myöhäistä. (Järvinen 2001,150.)

Esimiesten jaksamista voidaan edistää lisäämällä heidän mahdollisuuksiaan

hallita työaikaansa. Tämä edellyttää resurssien tarkastelua suhteessa työtehtäviin. Toinen esimiesten jaksamista edistävä toimenpide on antaa heille välineitä ja tukea ristiriitatilanteiden hallintaan. Konfliktijohtamista voidaan edistää ainakin koulutuksen, mentoroinnin ja työnohjauksen keinoin. Kolmanneksi tulisi tarkastella esimiesten kokemia rooliristiriitoja. Esimiehen kaksoisrooli saattaa hyödyttää työyhteisöä mutta väsyttää esimiestä. Esimiehellä tulisi olla mahdollisuus tarkastella rooleihinsa liittyviä ristiriitaisuuksia ja oppia tasapainottamaan eri rooleja. Esimerkiksi työnohjaus on foorumi, jossa rooliristiriitoja voi käsitellä ja saada siten liikkumavaraa eri roolien välille. (Rehnbäck & Keskinen 2005, 26.)

Esimiehen kokema tuen puute ja samanaikainen muiden tukeutuminen esimieheen lisäävät psyykkisen kuormittuneisuuden kokemusta. Esimieheessä työn mukanaan tuomien kuormittavien mielikuvien vaikutus voi näkyä esimerkiksi ärtymyksenä, väsymyksenä, unen häiriöinä tai jopa psykosomaattisina oireina ja ahdistuneisuutena. Pitkään jatkuessaan työperäinen psyykinen kuormittuminen voi johtaa tyytymättömyyteen työhön, työmotivaation alenemiseen, ammatillisen itsetunnon laskuun ja lopulta jopa loppuun palamiseen. (Lönngqvist 2002, 110–113.) Tukea voi saada omalta esimieheltä, henkilöstöhallinnon ammattilaisilta, kollegoilta ja monenlaisilta verkostoilta. Myös mentorointi ja työnohjausmenettely ovat arvokkaita tarjouksia esimiehille, jos organisaatio on järjestänyt sellaisen mahdollisuuden. Työterveyshuollon kautta pääsee purkamaan myös henkisen puolen pulmatilanteita. Kehityskeskustelu on luonteva tilaisuus tuoda esiin pitempään kehittyneitä huolia. On hyödyllistä, jos etenkin nuorempi esimies saa tuekseen ja mallikseen kokeneemman henkilön, mentorin, joka kannustaa tuleviin haasteisiin, uralla etenemiseen ja käyttämättömien voimavarojen tunnistamiseen. Opiskelutovereihin voi myös olla hyödyllistä ja mukavaa pitää yhteyttä, kun he sijoittuvat valmistuttuaan erilaisiin tehtäviin työmarkkinoilla. Samantapaisen teoriakoulutuksen saaneet ja yhteistä matkaa kulkeneet ymmärtävät helposti toisiaan. (Piili 2006, 168, 172.)

Pystyäkseen hoitamaan perustehtävänsä mahdollisimman hyvin, organisaation pitää määritellä esimiehen tehtävät selkeästi, jolloin hän voi toimia roolinsa mukaisesti ja vastata niihin odotuksiin, joita hänen tehtäviinsä liittyy (Nummelin 2007, 47). Itsensä johtaminen, oman osaamisen johtaminen sekä omasta motivaatiosta huolehtiminen ovat nousseet tänä päivänä erityisen tärkeiksi jaksamiskeinoiksi. Yksilön näkökulmasta puolestaan työnhallinnasta on siirrytty elämänhallintaan ja ajanhallinnasta itsensä johtamiseen. Teemat kuten itsensä löytäminen ja toteuttaminen ovat yksilölle vaikeita, mutta erittäin tärkeitä teemoja, sillä kokonaisvaltainen hyvinvointi ei ole enää itsestään selvää kiireen keskellä. Kuitenkin itsensä mahdollisimman monipuolinen toteuttaminen on yksilölle hyvin tärkeää. (Sydänmaanlakka 2006, 16.)

Oma allakka on hyvä työväline; siihen voi varata aikaa muillekin tärkeille asioille, kuin työasioille. Tärkeät tehtävät ja muut tärkeät asiat, jopa omasta kunnosta huolehtiminen kannattaa aikatauluttaa aivan samalla tavalla kuin työpaikan viikkopalaveri tai asiakastapaaminen. (Ojala 2003, 112.) Esimiehen on loputtoman työmääränsä vuoksi kiinnitettävä huomiota töidensä priorisointiin ja delegointiin. Töiden siirtäminen alaisille ja heidän valtuuttamisensa niiden tekemiseen on esimiehenä kasvamisen koetinkivi. (Järvinen 2001,150.) Esimiehet ovat sikäli onnellisessa asemassa, että heillä on ainakin teoriassa joku, jolle delegoida! (Piili 2006, 165–166).

Kun ihminen pystyy erottamaan työn ja vapaa-ajan, hän pystyy näkemään asioiden oikeat mittasuhteet. Ammatti-identiteetin ja muun identiteetin kuuluu olla erillään. (Nummelin 2007, 107.) Lähes kaikkien loppuun palaneiden esimiesten oppi on sama: jatkossa he rajaavat työnsä niin, että heille jää aikaa itselleen, perheelleen ja harrastuksilleen. Sen minkä voittaa antautumalla vain työlle, menettää lopulta terveydessä, läheisissä ihmissuhteissa, tai elämän mielekkyydessä. (Järvinen 2001,149.)

Fritz ja Sonnentag (2005) huomasi tutkimuksessaan, että vähäinen sosiaalinen vuorovaikutus ja yksityiselämän ongelmatilanteet aiheuttivat työväsymystä ja heikkoa hyvinvointia viikonlopun jälkeisinä päivinä. Työelämän,



perheen ja vapaa-ajan kesken täytyy vallita tasapaino pidemmällä aikavälillä. Tavoitetila jaksamisessa olisi, että pystyisi joka aamu tulemaan töihin virkeänä ja levänneenä. Silloin kestää itse työelämän paineita ja pystyy antamaan omalle työryhmälleen ja työlleen riittävän panoksen. Tämä ihannekuva ei aina toteudu, vaan on myös oikeus olla väsynyt ja ärtynytkin. Tärkeää on, että vaaka on enimmäkseen plussan puolella. (Moisalo 2010). Myös Peeling (2006, 38) kehottaa piirtämään työ- ja kotiasioiden väliin rajan ja pitämään siitä kiinni niin hyvin kuin pystyy.

EK (Elinkeinoelämän Keskusliitto) on tehnyt mallin, joka ohjeistaa työyhteisöä laatimaan pelisäännöt siitä, mihin aikaan lähetetään työhön liittyviä tekstiviestejä ja millainen vasteaika tehtävien suorittamiseen annetaan. Akava lähtee siitä, että työasiat – eivät myöskään työhön liittyvät tekstiviestit tai sähköpostit kuulu vapaa-aikaan. (Arkio 2011, 29). Hyvää uupumisen ennaltaehkäisyä on myös oman ammattitaidon ja osaamisen ylläpito ja kehittäminen sekä oman itsetuntemuksen lisääminen. (Herranen 2011.)

## 5 TUTKIMUSTEHTÄVÄT

### 5.1 Tavoite ja tehtävät

Toimin työharjoittelujaksollani kotihoidon palveluesimiehen sijaisena. Kokemuksena se oli mielenkiintoinen ja antoisa. Yllättävintä työssä oli erilaisten hallittavien asioiden määrä. Palveluesimiehen arkipäivään kuuluivat: aikataulut, tietokoneohjelmien runsaus, puhelimen jatkuva pirinä, asiakkaitten omaiset ongelmineen, henkilökunta, kollegat, palaverit, yhteistyöverkostot, koulutukset, sairaslomat, sijaisten hankinta, työsopimukset, työvuorot, palkat, selvitykset ym. Järjestyksen ihmisenä pidän kunnia-asiana, että työpöytä on siisti, mutta se oli todella vaikeaa toteuttaa. Pöydälle kasaantui päivittäin postia, sopimuksia, mappeja sekä liimalappuja sinne ja tänne, joihin olin kirjoittanut pikaisesti puhelimesta keskustelemiani asioita tai esim. jonkun henkilökuntaan kuuluvan viestin. Vipinä ja hälinä olivat jokapäiväistä ja se tuntui jatkuvan ajatuksissa vielä vapaa-ajallakin. Mietin usein työpäiväni päätteeksi, miten ihmeessä nämä kollegat jaksavat?

Tämän tutkimuksen tavoitteena olikin etsiä asioita, jotka tekevät esimiestehtävän haasteelliseksi ja miten esimiehet näistä haasteista selviävät väsymättä. Minulle itselleni tutkimuksesta on ollut hyötyä ajatellen omaa työuraani. Toivottavasti siitä on hyötyä myös kotihoidon palveluohjaajille heidän työnsä kehittämisessä ja muille asiasta kiinnostuneille.

### Tutkimustehtävät

1. Minkälaisia kuormittavia tekijöitä palveluesimiehet kokevat johtamistyössään?
2. Mitkä ovat palveluesimiesten työssä jaksamisen uhkatekijät?
3. Minkälaisia jaksamiskeinoja palveluesimiehiltä löytyy jatkaakseen töissään?

## 5.2 Tutkimukseen osallistujat

Lähetin kyselyn Turun kaupungin kotihoidon palveluesimiehille, joita on 21 kpl. Vastauksia sain määräaikaan mennessä 13 kpl. Palvelualueelta A vastasi 7 kpl (5 kpl kahden tiimin ja 2 kpl kolmen tiimin esimiestä. Vastaamatta jätti 1 kpl kahden tiimin ja 1 kpl kolmen tiimin esimiestä.) Palvelualueelta B vastasi 6 kpl (5 kpl kahden tiimin ja 1 kpl kolmen tiimin esimiestä. Vastaamatta jätti 4 kpl kahden tiimin ja 2 kolmen tiimin esimiestä).

Vastaajista 9 oli 30-50 vuotiaita ja 4 yli 50 vuotiaita. Palveluesimiesten koulutustausta on juuri sellainen, joksi (Sinkkonen-Tolppi & Viitanen 2005), (Oulasvirta ym. 2002) ja (Reikko ym. 2010) ovat sen kuvailleet, eli sosiaali- ja terveydenhuollon opistotasoinen tutkinto ja substanssiosaamista, ja nykyisen trendin mukaisesti alempi- tai ylempi korkeakoulututkinto. Esimiestyökokemusta alle 5 vuotta oli kolmella, 5-10 vuotta kolmella, 10-20 vuotta kolmella ja yli 20 vuotta kolmella esimiehellä. Muuta alan työkokemusta esimiehillä oli kahdesta vuodesta yli kolmeenkymmeneen vuoteen.

Asiakkaita palvelualueella A kahden tiimin alueilla on keskimäärin 105 ja henkilökuntaa heitä hoitamassa 26 hoitajaa, sekä kolmen tiimin alueilla keskimäärin 205 asiakasta ja heitä hoitamassa 39 hoitajaa. Palvelualueella B kahden tiimin alueilla asiakkaita oli sen sijaan keskimäärin 112 ja henkilökuntaa 24, sekä kolmen tiimin alueella asiakkaita oli 207 ja hoitajia 38.

## 5.3 Aineiston keruu ja analysointi

Suunnittelin kysymyslomakkeen, jossa tarkoituksena oli olla ainoastaan strukturoituja kysymyksiä, joihin saattoi vastata vaihtoehtoilla 1-5. Kysymykset eivät mielestäni kuitenkaan tuoneet tarpeeksi informaatiota, joten lisäsin muutamia avoimia kysymyksiä, joihin vastaajat saattoivat kirjoittaa mielipiteitään. Tutkimukseni on puolistrukturoitu teemahaastattelu. Teemahaastattelu-nimellä on se etu, että se ei sido haastattelua tiettyyn leiriin kvalitatiiviseen, tai kvantitatiiviseen (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48.) Lähetin kotihoidon palveluesimiehille sähköpostilla ennakoilmoituksen tulevasta

opinnäytetyöstäni ja siihen liittyvästä kyselylomakkeesta. Lähetin kyselylomakkeet (Liite 1) ja valmiiksi kirjoitetut, sekä postimerkillä varustetut kirjekuoret muutaman päivän sisällä ja pyysin heitä palauttamaan kyselyt määrättyyn päivämäärään mennessä.

Postitse lähetetty puolistrukturoitu teemahaastattelu soveltuu henkilökohtaisten asioiden tutkimiseen ja aineiston keräämisen tavaksi, kun tutkittavia on paljon ja he ovat hajallaan (Vilka 2007, 28.) Postikysely sopi minulle myös erityisen hyvin, sillä se säästi aikaani ja oli hinnaltaan edullinen. Analysoin teemahaastatteluaineistoa aineistolähtöistä induktiivista sisällönanalyysiä käyttäen. Menetelmää voidaan käyttää minkä tahansa henkisen tuotteen tieteellisessä tutkimuksessa. Puhuttu, kirjoitettu, piirretty, kuvattu, tai esitetty, kuten päiväkirjojen, kirjeiden, puheiden, dialogien, raporttien, kirjojen, artikkelien ja muun kirjallisen materiaalin analyysiin. (Tuomi & Sarajärvi 2003.)

Luin aineiston läpi tarpeeksi monta kertaa, että sain siitä tarkan käsityksen. Tämän jälkeen tapahtui redusointi, eli pelkistäminen. Pelkistämässä aineisto koodataan ts. yhdistellään yhteenkuuluvia asioita. Koodauksen avulla aineiston voi teemoitella aineistolähtöisesti. Käytin tässä tutkimuksessa koodausta, joka vastaa kyselylomakkeen teemoja. Pyrin saamaan aineistosta yhtenäisen, kollektiivisen näkemyksen vastauksena tutkimuskysymyksiini.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

### 6.1 Kuormittavat asiat

Kuormittavat asiat strukturoitujen kysymysten mukaan. Olen merkinnyt taulukkoon sinisellä värillä vastausvaihtoehdon, joka on saanut suurimman %-osuuden vastauksista.

Vastausvaihtoehtoina olivat 1=täysin eri mieltä, 2= jonkin verran eri mieltä, 3= ei samaa, eikä eri mieltä, 4=jonkin verran samaa mieltä ja 5= täysin samaa mieltä.

Taulukko 4. Kuormittavat asiat. %-osuudet vastauksista

Muuttujat:	1	2	3	4	5	Yht.%
Kiire	9	9	37	27	18	100
Jatkuvat muutokset	0	9	27	46	18	100
Työmäärä	0	18	18	46	18	100
Vaatimustaso	0	9	55	27	9	100
Henkilöstöresurssien niukkuus	0	18	27	18	37	100
Rahojen niukkuus	0	0	55	36	9	100
Erilaisiin työryhmiin kuuluminen	9	27	55	9	0	100
Yksin työskentely	18	27	0	37	18	100
Tuen puuttuminen	9	55	18	9	9	100
Psyykinen kuormittavuus	18	9	9	27	37	100

Alla olevaan taulukkoon olen yhdistänyt seuraavat tiedot edellä kuvatusta taulukosta : Kohta 1 = täysin, tai jonkin verran eri mieltä, kohta 2 = ei samaa, eikä eri mieltä ja kohta 3 = jonkin verran, tai täysin samaa mieltä. Olen niinkään merkinnyt taulukkoon sinisellä värillä vastausvaihtoehdon, joka on saanut suurimman %-osuuden vastauksista. Olen korostanut taulukosta punaisella värillä kolme eniten vastattua vaihtoehtoa.

Taulukko 5. Yhteenveto kuormittavista asioista.

Muuttujat	1	2	3	Yht. %
Kiire	18	37	45	100
Jatkuvat muutokset	9	27	64	100
Työmäärä	18	18	64	100
Vaatimustaso	9	55	36	100
Henkilöstöressurssien niukkuus	18	27	55	100
Rahojen niukkuus	0	55	45	100
Erilaisiin työryhmiin kuuluminen	36	55	9	100
Yksin työskentely	45	0	55	100
Tuen puuttuminen	64	18	18	100
Psyykkinen kuormittavuus	27	9	64	100

Tämän yhteenvedon tulosten mukaan selviää, että palveluesimiehiä eniten kuormittavat asiat ovat 1. jatkuvat muutokset, 2. työmäärä ja 3. psyykkinen kuormittavuus.

### Psyykkinen kuormittavuus

Pyysin esimiehiä mainitsemaan kolme psyykkisesti kuormittavinta tekijää. Avointen kysymysten vastaukset hajosivat suuresti, mutta kolme eniten mainintoja saanutta erottuivat kuitenkin selvästi.

Taulukko 6. Kolme eniten psyykkisesti kuormittavinta tekijää.

1.	Henkilöstöressurit	15 mainintaa
2.	Ylemmän johdon ja lähijohtajien näkemuserot	6 mainintaa
3.	Vaatimustaso	6 mainintaa

Kolme psyykkisesti kuormittavinta tekijää ovat siis 1. henkilöstöressurit, 2. ylemmän johdon ja lähijohtajien näkemuserot, ja 3. vaatimustaso. Valitsin jokaista tekijää valaisemaan vielä palveluesimiesten kirjoittamia ajatuksia asiaan liittyen.

## 1. Henkilöstöresurssit

Sairaslomat!! Niiden runsaus; koko työyhteisön käyttäytyminen yms. (PEM 11.)

Vaikea sijaisten saatavuus (PEM 9.)

Jatkuva resurssipula ja tietoisuus siitä, että työntekijät ovat tosi lujilla. Jopa eläkeläisiä pyydetään sijaistamaan (PEM 3.)

Pätevien sijaisten puute, Rekryn toimimattomuus (PEM 13.)

## 2. Ylemmän johdon ja lähijohtajien näkemyserot

Sellaisten muutosten läpivienti, joita ei allekirjoita itsekään (rakennemuutos laitospaikkojen vähentämisessä). Kotona joudutaan pitämään väkisin liian pitkään esim. turvattomia muistisairaita. Myös kriteerien tiukentuminen kotihoidossa. (PEM 5)

Selkeiden tavoitteiden määrittysten puute organisaatiossa (PEM 12)

Turun kaupungin kotihoidossa vallitsevat alueelliset erilaiset käytännöt esim. palvelujen antamisessa, ohjeet kaikille kuitenkin samat. Yhteistyön tekeminen vaikeata, varsinkin alle 65 v. hoitopaikkojen järjestymiseksi, vanhuspalvelut/vammaistomisto. (PEM 11)

Liian suuri alaisten määrä. Ei saisi olla yli 20 henkilöä (PEM 10).

## 3. Vaatimustaso

Aina laskettava euroja (PEM 1)

Pitäisi olla jatkuvasti tutkimassa eri mittareita ja esim. vertailemassa suunniteltujen/toteutuneiden kotihoito-tuntien osuutta suhteessa välittömään työaikaan, sekä perustelemassa henkilökunnalle resurssien jakamista eri alueiden kesken. Asia hyvä, mutta mittarit/tulokset pitäisi olla helpommin ohjelmasta ulos otettavissa. (PEM 5)

Esimies on se "roskis", johon kohdistetaan paha olo. Syyllinen kaikkeen, koska koko ajan täytyy vaatia jotain, selvittää, tai pyytää. (PEM 3)

## 6.2 Työssä jaksamisen uhkatekijät

Työssä jaksamisen uhkatekijöitä strukturoitujen kysymysten mukaan. Olen merkinnyt taulukkoon sinisellä värillä vastausvaihtoehdon, joka on saanut suurimman %-osuuden vastauksista. Olen merkinnyt taulukkoon vastausvaihtoehtoja myös punaisella värillä, koska ne ovat hälyttäviä merkintöjä työssä jaksamista ajatellen.

Vastausvaihtoehtoina olivat 1=täysin eri mieltä, 2= jonkin verran eri mieltä, 3= ei samaa, eikä eri mieltä, 4=jonkin verran samaa mieltä ja 5= täysin samaa mieltä.

Taulukko 7. Työssä jaksamisen uhkatekijät. %-osuudet vastauksista.

Muuttujat:	1	2	3	4	5	Yht. %
Työasiat pyörivät mielessä vapaalla	0	37	9	27	27	100
Vien usein töitä kotiin	37	27	18	18	0	100
Teen ylipitkiä työpäiviä	9	46	9	18	18	100
Työaika ei riitä töiden hyvään suor.	20	20	20	20	20	100
Työn ilo on kadonnut	64	18	0	18	0	100
En ole motivoitunut työhöni	73	18	0	9	0	100
En ole sitoutunut työhöni	82	18	0	0	0	100
Olen jatkuvasti väsynyt	37	36	9	18	0	100
Tunnen usein työn aih. Uupumusta	46	9	27	18	0	100
Palaan vapaalta väsyneenä töihin	64	18	0	18	0	100
Työilmapiiri ei ole hyvä	55	27	18	0	0	100

Alla olevaan taulukkoon olen yhdistänyt seuraavat tiedot edellä kuvatusta taulukosta : Kohta 1 = täysin, tai jonkin verran eri mieltä, kohta 2 = ei samaa, eikä eri mieltä ja kohta 3 = jonkin verran, tai täysin samaa mieltä. Olen niinkään merkinnyt taulukkoon sinisellä värillä vastausvaihtoehdon, joka on saanut suurimman %-osuuden vastauksista.



Taulukko 8. Yhteenveto työssä jaksamisen uhkatekijöistä.

Muuttujat	1	2	3	Yht. %
Työasiat pyörivät mielessä vapaalla	37	9	54	100
Vien usein töitä kotiin	64	18	18	100
Teen ylipitkiä työpäiviä	55	9	36	100
Työaikani ei riitä töiden hyvään suor.	40	20	40	100
työn ilo on kadonnut	82	0	18	100
En ole motivoitunut työhöni	91	0	9	100
En ole sitoutunut työhöni	100	0	0	100
Olen jatkuvasti väsynyt	73	9	18	100
Tunnen usein työn aih. uupumusta	55	27	18	100
Palaan vapaalta väsyneenä töihin	82	0	18	100
Työilmapiiri ei ole hyvä	82	18	0	100

Tämän yhteenvedon tulosten mukaan selviää, että palveluesimiehet ovat hyvin selvillä työssä jaksamisen uhkatekijöistä ja osaavat välttää työuupumusta aiheuttavia tekijöitä. Huolestuttavaa on kuitenkin huomata %-luvut punaisilla merkityissä kohdissa. Nämä tarkoittavat sitä, että joku, tai jotkut esimiehet tekevät ylitöitä, eikä siltikään työaika riitä kaikkien tehtävien hyvään suorittamiseen. Joiltakin työn ilo ja motiaavitokin on katoamassa. Vapaapäivien ja lomien jälkeen töihin palaa myös uupuneita esimiehiä. Nämä palveluesimiehet ovat siis vaarassa uupua, ellei työtahti, tai omat toimintatavat muutu.

### **Kotiin vietävät työt ja muut työssä jaksamisen uhkatekijät**

Pyysin palveluesimiehiä kertomaan, mitä töitä he vievät kotiinsa ja mitä muita työssä jaksamisen uhkatekijöitä he haluaisivat nostaa esiin.

### **Kotiin vietävät työt**

Töiden kotiin viemistä vältellään, mutta kahdeksan esimiestä kolmestatoista kertoi siitä huolimatta vievänsä töitä kotiin. Kolme esimiestä kertoi lukevansa kotona työsähköpostiaan ja soittavansa puhelimella. Asioita, joita nämä

esimiehet hoitelivat vapaa-ajallaan liittyivät yleensä miehitykseen ja ajan tasalla pysymiseen.

Yritän välttää, etten vie kotiin töitä, joskus sijaisia täytyy soitella illalla/viikonloppuna. (PEM2)

Miehitykseen liittyviä asioita, sijaisia joutuu soittamaan kotoa aikaisin aamuisin ja iltaisin (PEM1)

Lomalla pakko katsoa sähköpostia, jotta ei lomalta palattua täysin ruuhkaantunut ja mene koko päivä sähköpostissa (PEM 7)

Sähköpostia tai puhelinta tulee käytettyä kotona. Muuten työasiat pyörivät mielessä. (PEM 10)

Työvuorosuunnitelman kopiopohjan, luettavia asioita uusista tulevista tehtävistä, tutkimustuloksia, sosionomiopiskelija ohjaukseen liittyvän kansion ja siihen tulevat asiat ja niiden ajankohdan suunnittelun teen usein kotona. mm. viime vuonna ollut 3 opiskelijaa ohjattavana (PEM11)

### Muita työssä jaksamisen uhkatekijöitä:

Taulukko 9. Muita työssä jaksamisen uhkatekijöitä.

1	Esimiesten ja ylemmän johdon väliset näkemyserot	4 mainintaa
2	Ammattitaitoisen henkilökunnan saatavuus	3 mainintaa
3	Ammatillinen arvostus ja palkkaus	2 mainintaa

#### 1. Esimiesten ja ylemmän johdon väliset näkemyserot

Johdon tuen puute ajoittain. (PEM 12)

Oma esimies hermostuu ja suuttuu. Ei ihan voi luottaa, miten hän aina suhtautuu. (PEM 10)

Kollegojen ja esimiehen tuen puutos. Olemme yksin työtoimitilassa ja arvokasta on joskus saada oman esimiehen kiinnostus, mitä kuuluu ja miten menee? Samoin omien työkavereiden. (PEM 1).

## 2. Ammattitaitoisen henkilökunnan saatavuus/ sijaisten hankinta

## 3. Huoli ammatillisesta arvostuksesta ja palkkauksesta.

Lähiesimiesten arvostus on tärkeää, hienoa, että kuuntelevat, kysyvät kuulumisia ja antavat palautetta. (PEM 3)

Lähiesimiehet jäävät toiselle sijalle monesti; ensin ollaan (myös me itse) huolissaan henkilökunnan jaksamisesta tai asiakaspalvelusta. Palkkojakin tai kannustuslisiä nostetaan/tarkistetaan muille ensin. (PEM 5)

## 6.3 Jaksamiskeinot

Jaksamiskeinoja strukturoitujen kysymysten mukaan. Olen merkinnyt taulukkoon sinisellä värillä vastausvaihtoehdon, joka on saanut suurimman %-osuuden vastauksista.

Vastausvaihtoehtoina olivat 1=täysin eri mieltä, 2= jonkin verran eri mieltä, 3= ei samaa, eikä eri mieltä, 4=jonkin verran samaa mieltä ja 5= täysin samaa mieltä.

Taulukko 10. Jaksamiskeinot. %-osuudet vastauksista.

Muuttujat	1	2	3	4	5	Yht.%
Ajanhallinta ja töiden organisointi	0	8	0	25	67	100
Työn ja vapaa-ajan rajaaminen	0	0	9	8	83	100
Koulutus	0	0	9	64	27	100
Konsultaatiomahdollisuudet	0	0	9	36	55	100
Tuen hakeminen itselle	0	0	9	46	45	100
Hyvän terveyden ylläpitäminen	0	0	9	0	91	100

Alla olevaan taulukkoon olen yhdistänyt seuraavat tiedot edellä kuvatusta taulukosta : Kohta 1 = täysin, tai jonkin verran eri mieltä, kohta 2 = ei samaa, eikä eri mieltä ja kohta 3 = jonkin verran, tai täysin samaa mieltä. Olen niinikään

merkinnyt taulukkoon sinisellä värillä vastausvaihtoehdon, joka on saanut suurimman %-osuuden vastauksista.

Taulukko 11. Yhteenveto jaksamiskeinoista.

Muuttujat	1	2	3	Yht. %
Ajanhallinta ja töiden organisointi	8	0	92	100
Työn ja vapaa-ajan rajaaminen	0	9	91	100
Koulutus	0	9	91	100
Konsultaatiomahdollisuudet	0	9	91	100
Tuen hakeminen itselle	0	9	91	100
Hyvän terveyden ylläpitäminen	0	9	91	100

Tämän yhteenvedon tulosten mukaan selviää, että palveluesimiehet ovat suurinpiirtein yhtämieltä jaksamiskeinoista, joita ovat ajanhallinta ja töiden organisointi, työn ja vapaa-ajan rajaaminen, koulutus, konsultaatiomahdollisuudet, tuen hakeminen itselle, sekä hyvän terveyden ylläpitäminen. Jollakin esimiehellä näyttäisi kuitenkin olevan eriävä mielipide ajanhallinnan ja töiden organisoinnin kohdalla. Tulos työn ja vapaa-ajan rajaamisessa on ristiriidassa sen kanssa, että jotkut esimiehet kuitenkin vievät töitä kotiinsa, lukien siellä työsähköpostiaan ja soitellen aamulla, illalla ja viikonloppuisin sijaisia.

### **Tuen tarve ja mistä/keneltä sitä saa ?**

Pyysin palveluesimiehiä kertomaan, minkälaista tukea he tarvitsevat ja mistä, tai keneltä sitä voi saada.

Esimiehet kertoivat tarvitsevansa tukea monenlaisiin vaikeisiin tilanteisiin, kuten haastaviin asiakkaisiin/omaisiin, työntekijöiden ongelmiin, ajatusten vaihtoa ja myötäelämistä arjen haasteissa. Tukea he tunsivat saavansa omalta esimieheltään ja kollegoiltaan.

Lähiesimieheltä monenlaista tukea, esim. haastava asiakas/omainen. Kollegalta vertaistukea, ajatusten vaihtoa.(PEM4)

Tukea ja myötäelämistä arjen haasteisiin. tietysti kysymyksiä erilaisiin tilanteisiin ja vastauksia niihin. Ennen kaikkea yhteistä jakamista asioiden suhteen ja rinnalla oloa saan em. asioita omalta esimieheltä + kollegoilta (PEM1)

Tukea vaikeisiin tilanteisiin ja tukea sijaisten saamiseen. Kukin esimies on melko yksin ja samojen ongelmien kanssa mahdollisesti (PEM10)

### **Miten palveluesimiehet ylläpitävät terveyttään/toimintakykyään?**

Pyysin palveluesimiehiä myös kertomaan, miten he ylläpitävät terveyttään/työkykyään. Suurin osa esimiehistä listasi jaksamiskeinojaan melkein samoin sanoin. Tärkeimpinä työkykyä ylläpitävinä asioina he pitivät liikuntaa, säännöllistä ja terveellistä ruokailua, riittävää lepoa ja nukkumista.

### **Taulukko 12. Työkyvyn ylläpitotavat.**

1	Liikunta	10 mainintaa
2	Riittävä lepo	5 mainintaa
3	Säännöllinen, terveellinen ruokailu	4 mainintaa

#### **1. Liikunta.**

Lajien kirjo oli moninainen; Kävely sauvoin, taikka ilman, uinti, Bodypump, kahvakuula, Spinning, Bailatino, Zumba, sähly, lentopallo, pyöräily ja patikointi.

Liikkumalla monipuolisesti; esim. ohjattu Bodypump, kahvakuula tai Spinning-tunti kuntosalilla tyhjentää pään työasioista hyvin. Patikointi puolison kanssa on rentouttavaa. Liikun useita tunteja viikossa. (PEM 5)

#### **2. Riittävä lepo, nukkuminen, uni**

#### **3. Säännöllinen ja terveellinen ruokavalio.**

#### **4. Muut työkykyä ylläpitävät asiat**

Teen itselleni mieluisia asioita läheisten kanssa. Ulkoilu, perhe, ystävät ja omaiset. Siinä hyvät voimavarat arkeen. (PEM 1)

Työn ja vapaa-ajan erottaminen. Ulkoilu, sauvakävely, pyöräily, uinti (aikaisemmin koira). Hyvät ihmissuhteet, ymmärtävä ja kannustava puoliso. Ystävät. Kulttuuri; teatteri, elokuvat. itsensä hemmottelu, hieronta, jalkahoito. Pienet reissut/lomaset puolison kanssa, mökkeily, sienestys, marjastus. (PEM 3)

Pyysin vielä kertomaan, mitä muita jaksamiskeinoja he haluaisivat nostaa esiin:

Tapaamiset palveluesimiesten kanssa säännöllisesti, koko kotihoidon osalta. Nyt ne painottuvat A-alue ja B-alue, sekä mukana tietysti palvelupäälliköt, sekä A. Rauhala (PEM1)

Työvuorottelu, kiertoa ja vapaiden mielekäs järjestely. (PEM 10)

Hyvä organisointikyky auttaa; ei hötkyile, eikä hermostu, vaan toimii asia kerrallaan. Aina kaikki ratkeaa. Yön yli nukkuminen (PEM7).

Jokaisen tulisi myös itse tietoisesti huolehtia omasta jaksamisestaan. Terve itsekkyyks asiaille, jotka auttavat itseä palautumaan/rentoutumaan työpäivän rasituksesta. (PEM 13).

Omalta osaltani en ole löytänyt riittävästi jaksamiskeinoja, olen siirtymässä pois esimiestyöstä(PEM2).

## 7 POHDINTA

### 7.1 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksessa on huomioitava monia eettisiä kysymyksiä (Hirsjärvi 2009,23). Tuloksia ei pidä kaunistella (Hirsjärvi 2009, 26). Kerätty aineisto on myös luottamuksellista, joten sitä on käytettävä osana tutkimusta siten, ettei yksittäisiä henkilöitä tunnistettaisi (Hirsjärvi 2009, 231). Tutkimuksen yhteydessä saatuja tietoja ei luovuteta ulkopulisille, eikä tietoja käytetä muuhun tarkoitukseen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 131). Kysymyksiin on saatu vastaukset, mutta vastaajat ovat saattaneet käsittää monet kysymykset aivan toisin, kuin tekijä on ajatellut (Hirsjärvi ym. 2007, 226-228). Olen yrittänyt selostaa tarkasti tutkimuksen toteuttamista, joka kohentaa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta, kuten Hirsjärvi ym. ovat neuvoneet.

### **Lyhyesti tutkimustehtävästä**

Tutkimukseni tarkoituksena oli siis etsiä vastauksia siihen, minkälaisia kuormittavia tekijöitä Turun kaupungin kotihoidon palveluesimiehet kokevat johtamistyössään, mitkä ovat työssä jaksamisen uhkatekijät ja minkälaisia jaksamiskeinoja palveluesimiehillä on.

### 7.2 Kuormittavat asiat

Tutkimuksen mukaan palveluesimiehiä eniten kuormittavia asioita olivat jatkuvat muutokset, työmäärä ja psyykinen kuormitus. Psykkisesti kuormittavimpia tekijöitä palveluesimiesten mukaan olivat henkilöstöressurssien niukkuus, ylemmän johdon ja lähijohtajien näkemyserot, ja vaatimustaso. Palveluesimiehet olivat hyvin selvillä työssä jaksamisen uhkatekijöistä, ja suurin osa heistä myös kertoi välttävänsä työuupumusta aiheuttavia tekijöitä. Huolestuttavaa oli kuitenkin huomata, että joku, tai jotkut palveluesimiehet vastaustensa perusteella saattaisivat olla vaarassa uupua, ellei työtilanteeseen tule muutosta, tai elleivät he itse muuta toimintatapojaan.

Kahdeksan esimiestä kolmestatoista kertoi vievänsä töitä kotiinsa. Kolme heistä kertoi lukevansa sähköpostia pöydäkseen ajan tasalla ja puhelimella he hoitelivat yleensä miehitykseen liittyviä asioita, toisin sanoen ”metsästäivät sijaisia”. Muiksi työssä jaksamisen uhkatekijöiksi he kertoivat mm. esimiesten ja ylemmän johdon väliset näkemuserot, ammattitaitoisen henkilöstön puuttumisen, sekä ammatillisen arvostuksen puutteen ja palkkauksen.

Esimiehet kertoivat tarvitsevänsä tukea monenlaisiin vaikeisiin tilanteisiin, kuten haastavan asiakkaan/omaisen-, ja työntekijöiden ongelmissa. He kaipasivat myös ajatusten vaihtoa ja myötäelämistä arjen haasteissa. Tukea he tunsivat saavansa omalta esimieheltään ja kollegoiltaan. Heinonen ja Helenius (2009) kertoivat omassa tutkimuksessaan tulleen ilmi, että tukea voidaan saada oman esimiehen ja kollegoiden lisäksi myös työterveyshuollosta. Omassa tutkimuksessani kukaan ei maininnut työterveyshuoltoa. Onkohan työterveyshuolto niin ilmeinen toimija, ettei sitä huomioitu vastauksissa, vai onko sen profiili tässä asiassa vielä liian matala?

Turun kaupungin kotihoidossa on siis alkanut merkittävä muutos, joka etenee pikajunan vauhdilla eteenpäin rataa pitkin, josta pikkuasemat on lakkautettu jo vuosia sitten. Iäkkäiden määrän nousu tuottaa valtaisan menoerän kaupungille, johon se ei kauan pysty vastaamaan, vaan sen oman palvelutuotannon on priorisoitava tärkeimmät tehtävät, joihin se pystyy vastaamaan. Yksityisten palveluntuottajien määrä tulee kasvamaan, samalla kun rakennusyrittäjät tulevat lisäämään erilaisia vaihtoehtoja vanhusten asumiseen, esimerkiksi senioritalot. Henkilökunta ikääntyy ja eläköityy, jolloin tarvitaan nopeaan tahtiin uusia työntekijöitä. Hoiva- ja hoitoalan koulutuspaikkojen pitää myös vastata kasvavaan tarpeeseen saada koulutettua henkilökuntaa vanhusten hoitoon.

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa on koko ajan vaikeampaa saada osaavaa henkilökuntaa. Tämä ongelma vain kasvaa tulevaisuudessa. Taustalla on osittain pyrkimys joustavuuteen työmarkkinoilla. Epätyypillisten työsuhteiden osuus on 1990-luvun alusta lähtien lisääntynyt useimmissa teollisuusmaissa. Suomessa vuonna 2002 työskenteli kuntasektorilla 25



prosenttia työntekijöistä epätyypillisissä työsuhteissa. Sijaisille tilanne aiheuttaa monenlaisia haittoja: työn epävarmuus stressaa, työ- ja perhe-elämän on vaikea sovittaa yhteen, perheeltä puuttuvat yhteiset lomat, sijaisia kohdellaan eriarvoisesti, he joutuvat pelkäämään työpaikan menettämistä ja jäävät työpaikkakoulutuksen ulkopuolelle. Sijaisten suuresta määrästä seuraa työpaikalla väistämättä monia ongelmia. Kun organisaatiossa tai työyksikössä suositaan lyhytaikaisia työsuhteita, määräaikaiset työntekijät eivät jaksu motivoitua, heille jää puutteita tietoihin ja taitoihin, eivätkä he sitoudu työyhteisöön ja sen arvoihin, periaatteisiin ja käytäntöihin. Miten siis työyhteisö huolehtii ammattitaitoisten sijaisten saatavuudesta? Johtajan tulee huolehtia määräaikaisten työntekijöiden systemaattisesta perehdyttämisestä, jonka avulla edistetään motivaatiota ja sitoutumista, sekä kehitetään osaamista. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 136.)

Jatkuva henkilöstövaje on saatava kuriin, jotta vielä työssä olevat hoitajat eivät uupuisi, ja jotta esimiehetkin saisivat keskittyä työssään mm. suunnitteluun ja kehittämiseen. SuPer liitto on tehnyt tutkimusta lähihoitajien työsopimusten luonteista. Kyselyyn vastanneista yli puolella oli toistaiseksi voimassa oleva työsopimus. Erilaisia määräaikaisia työsuhteita oli vastaavasti 45 % :lla. Äitiysloma ym. sijaisuuksia hoiti 19 %. Vastaajat kuvasivat määräaikaaisuusien, eli pätkätyöiden vaikutuksista yksilön näkemyksiin ja elämään. (Nevala 2006, 8)

Kymmenes vuosi määräaikaisissa työsuhteissa ja n. 180 määräyskirjaa... ei mitään varmuutta tulevaisuudesta.

Pidän suunnattomasti työstäni ja varsinkin työyksiköstä, sekä työkavereista, mutta vaikka olenkin nuori ihminen, niin kuitenkin alan väsymään tähän pätkätyöhön ja siihen, ettei esim. kunnon kesälomaa ole ollut koko viiden vuoden aikana ollenkaan. Tänä kesänä 4 päivää, joka on tähän mennessä pisin loma

Erittäin suuri stressitekijä on riittävän varahenkilöstön puute äkillisiin sairauslomiin.

Varmasti kaikille onnellisin tilanne olisi, että nämä pitkään työskennelleet hoitajat voitaisiin palkata jatkuviin työsuhteisiin. Näin ei kuitenkaan voida tehdä,

sillä kaupungin organisaatiossa on tiukat ohjeet siitä miten rekrytoida, millä pätevyyksillä ja mistä rahat. Superin kyselyn perusteella varahenkilöstöä kaivattiin työpaikoille yhdeksi ratkaisuksi jatkuvaan henkilöstövajeeseen. Äkillisiin sijaisuuksiin on erityisen vaikea saada sijaista. Monilla työpaikoilla on hyvin yleistä, että vakituiset työntekijät joutuvat tekemään kahta työvuoroa peräkkäin. Varahenkilöstöä on käytössä, mutta aivan liian vähäisessä määrin. Varahenkilöstö toisi todellista apua sijaistarpeeseen. Hoitajat olisivat aina käytettävissä siellä missä on tarvetta, toistaiseksi voimassa oleviin työsuhteisiin olisi helpompi rekrytoida päteviä henkilöitä. Päättäjiltä tarvitaan vaan päätös siitä, haluavatko he säilyttää kotihoidon henkilökunnan työkykyisenä eläkepäiviinsä asti ja tuottaa laadukasta kotipalvelua, vai samalla rahalla uuvuttaa nykyisen henkilökunnan työkyvyttömiksi, tai päästää heidät hakeutumaan muihin töihin ja palkata heidän tilalleen epäpäteviä sijaisia. Tilanne saattaa aiheuttaa kotihoidon asiakkaille turvattomuutta ja jopa vaaratilanteita. Esimiehille sijaistilanteen korjaantuminen toisi suurta helpotusta, kun työaika ei kuluisi epäolennaiseen. Pois jäisi myös lukemattomien työ sopimusten kirjoittelu ja muut näpertelyt, joita työhönottamiseen ja palkkojen maksamiseen liittyy. Kuntarekryyn siirtyminen on mielestäni Turun kaupungilta hyvä veto. Nyt kenellä tahansa Suomen joka kolkassa on mahdollisuus löytää Turun kaupungin SoTe:n työpaikat, jotka näkyvät valtakunnallisessa Kuntarekryn ilmoituksissa.

Esimiehet listasivat itse monia konkreettisia parannuskohteita, jotka on osoitettu suoraan organisaatiolle ylöspäin. Muutoksista ei keskustella ja kaivattiin avoimmuutta, vuoropuhelua, sekä palveluesimiestyön arvostuksen parantamista. Johtamistakin luonnehdittiin heikkotasoiseksi ja moitittiin päätösten puuttumista. Erilaiset alueelliset käytännöt koettiin niin ikään epäreiluiksi ja alaisten määrää liian suureksi.

Reikko ym. (2010, 69,70) mainitsivat tutkimuksessaan myös ylemmän johdon ja lähijohtajien näkemuserot. Erot liittyivät lähijohtajien työn sisältöön, josta kummallakin osapuolella oli erilainen käsitys. Ylemmän johdon mielestä keskeisintä lähijohtajien työssä on henkilöstöhallinto, vastaaminen työyksikön

perustehtävästä, yhteistyön kehittäminen, oman yksikön tulosvastuu, strategisten linjausten toteuttaminen ja muutosjohtaminen. Lähiesimiesten mielestä keskeisintä heidän työssään on henkilöstöjohtamiseen liittyvät tehtävät. Salo (2008, 20) kertoo omassa tutkimuksessaan käyneen ilmi sosiaalisen tuen puutteen esimiestyössä. Näissä tapauksissa oma esimies koettiin etäiseksi, tai että hänen kanssaan oli ristiriitaisia näkemyksiä

### 7.3 Jaksamiskeinot

Jaksamiskeinoista, joita ovat mm. ajanhallinta, töiden organisointi, työn ja vapaa-ajan rajaaminen, koulutus, konsultaatiomahdollisuudet, tuen hakeminen itselle, sekä hyvän terveyden ylläpitäminen, palveluesimiehet olivat suurinpiirtein yksimielisiä. Poikkeuksena oli vain yksi palveluesimies, joka oli jonkin verran eri mieltä enemmistön kanssa ajanhallinnan- ja töiden organisoinnista. Palveluesimiehet kertoivat ylläpitävänsä terveyttään/työkykyään liikunnalla, syömällä hyvin ja säännöllisesti, sekä nukkumalla tarpeeksi.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen tutkimusprofessori Jouko Lönnqvist toivoo työpaikoille järkeviä joustoja, sekä työntekijöiden ja työnantajien välistä avointa keskustelua. Stressistä irtipääseminen edellyttää Lönnqvistin mukaan yksinkertaisesti vaatimusten ja voimavarojen välisen epätasapainon palauttamista. Tavallisin ja nopein tapa palauttaa tilanne on sanoa yksinkertaisesti ei, jos työtä on enemmän kuin voimavaroja. Töitä on voitava myös priorisoida ja rajata. Stressi pitäisi nähdä haasteena työn kehittämiseksi.

(Taulukosta 7): Työssä jaksamisen uhkatekijät. %-osuudet vastauksista on luettavissa, että joku tai jotkut esimiehet ovat vaaravyöhykkeellä jaksamisensa kanssa ja tätä väitettä vahvistaa (PEM 2:n) vastaus kysymykseeni esimiesten jaksamiskeinoista:

Omalta osaltani en ole löytänyt riittävästi jaksamiskeinoja, olen siirtymässä pois esimiestyöstä(PEM2).

Pitäisikö organisaatiossa tehdä säännöllisin väliajoin esimiehille työtyytyväisyyskyselyjä, jotta voitaisiin ennaltaehkäistä esimiesten uupuminen, ja ohjata heidät ajoissa työterveyshuoltoon?

Päättäjien pitäisi kuunnella lähiesimiehiä, jotka ovat hyvin koulutettuja ja asiantuntemuksensa alansa työkokemuksen kautta ansainneet. Ainakin joiltakin päättäjiltä nämä valttikortit puuttuvat. Taannoin otin yhteyttä yhteen kaupunginvaltuuston jäseneseen, joka omassa blogissaan kommentoi kovin sanoin Turun kaupungin vanhustyötä. Itse vanhustyötä Turussa tekevänä työntekijänä harmistuin hänen kirjoituksestaan ja tiedustelin, mistä hänen kirjoituksensa lähteet olivat peräisin. Valtuutettu kertoi hänen tyttärensä olleen vanhainkodissa töissä ja kertoneen hänelle, mitä oli nähnyt. Siis nuoren kokemattoman, uransa alkumetreillä taivaltavan tytön ääni kuului tämän valtuutetun mielipiteissä. Sama valtuutettu monen kollegansa kanssa hyväksyivät likimain vuosi sitten tehdyn Turun kaupungin budjettiesityksen ainuttakaan puheenvuoroa käyttämättä, vaikka perusturvalautakunnan puheenjohtaja kritisoi kotihoidon henkilöstötilannetta kovin sanoin.

Miten sitten palveluesimiehien ääni kuuluisi siellä, missä pitää? Ellei kukaan kysy mitään, ei voi vastata. Jos kuitenkin on sanottavaa, se pitää mennä kertomaan. Tänä päivänä asioista kertominen on helppoa. Päättäjien yhteystiedot on helposti löydettävissä. Heihin voi olla yhteydessä puhelimitse, kirjeitse ja sähköpostilla. Ellei se tehoa, voi asioihin ottaa itse kantaa kirjoittamalla omaa blogiaan, ottamalla yhteyttä mediaan, menemällä esittelemään asiansa esim. kokouksiin, joissa päättäjät istuvat, tai pyytää heitä tulemaan kuuntelemaan sinne, missä kotihoidon asiantuntijat kokoontuvat. Tarvitaan vain päätös, jota ei tee se suuri ja hidas organisaatio, vaan esimiesten välistä yhteistyötä ja tavoitteellista toimintaa yhteisen edun nimissä. (Kuulostaa aivan liiankin helpolta, tämän täytyy varmasti olla siis kielletty!).

## LÄHTEET

- Arkio, T. 2011. Järeät toimet tarpeen. Valtiotieteilijä 4-2011
- Elo, A-L. 2009. Työstressi ja sen hallintamahdollisuudet. Työ ja terveyshaastattelututkimus 2009. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Fritz, C. & Sonnentag, S. 2005. Recovery, health and job performance: Effects of weekend experiences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 187-199.
- Hakala, J. 2010. Pakattu aika – Kiireen imusta hallittuun hidasteluun. Helsinki: Gummerus.
- Heikka, H. 2008. Sosiaali- ja terveysjohtajan työn sisältö ja kompetenssit. Väitöskirja. Oulun yliopiston lääketieteellinen tiedekunta.
- Heikkilä, M., Parpo, A. (toim). 2002. Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelukatsaus. Helsinki: Stakes.
- Heinonen, H. & Helenius, H. 2009. Esimiehen työssä jaksamiseen vaikuttavat tekijät taloudellisen taantumana aikana. Haaga-Helia AMK. Liiketalouden koulutusohjelma.
- Heiskanen, A. & Niemi, A. 2006. Mustavalkoinen totuus terveydenhuollon johtamisesta. Viitattu Kontiainen.
- Herranen, M. 2011. <http://www.aktantti.fi/pdf/EsimesEiJaksa.pdf>. (Luettu 6.11.2011)
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö Helsinki: Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2003. Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: Sho Business Development Oy.
- Hänninen, K. 2008. Esimiestyön haasteet muuttuvassa kuntaorganisaatiossa. pro-Gradu tutkielma. Lapin Yliopisto. yhteiskuntatieteiden tiedekunta.
- Isosaari, U. 2006. Vallankäyttö terveydenhuollon yksiköissä. Lähijohtaminen organisaation valtajärjestelmän näkökulmasta. *Premissi* 2(1) 45–50
- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOY.
- Kontiainen, N. 2006. Esimiehestä kaikki irti? Esimiestyön vaatimukset, aikapaine ja vaikutusmahdollisuudet. Teoksessa Lehto, A-M.; Sutela, H. & Miettinen, A. (toim.) Kaikilla mausteilla. tutkimuksia 244. Helsinki: Tilastokeskus, 155-175.
- Kumpulainen, A. 2010. [http://www.kuusikkokunnat.fi/SIRA\\_Files/downloads/VHT\\_2009.pdf](http://www.kuusikkokunnat.fi/SIRA_Files/downloads/VHT_2009.pdf)
- Laaksonen, H.; Niskanen, J.; Ollila, S. & Risku, A. 2005. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Prima Oy
- Lönnqvist, J. 2002. Johtajan ja johtamisen psykologiasta; Kohti parempaa ihmisten johtamista. Helsinki: Edita.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: International Methelp Ky.
- Moisalo, V-P. 2010. Käytännön esimiestyötä. Arjen johtaminen. Helsinki. Infor Oy.

- Mossboda, B-M.; Peterson; M. & Rönholm, I. 2008. Esimiehen ensiapu. Helsinki: WSOYpro.
- Nevala, S. 2006. Tällaista se on hoitoalan todellisuus. Selvitys vanhustyössä toimivien lähi- ja perushoitajien työstä ja työhyvinvoinnista. SuPer liitto.ry
- Niiranen, V. ; Seppänen-Järvelä, R.; Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.
- Nikkilä, J. & Paasivaara, L. 2007. Arjen johtajuus. Rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry.
- Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö. Opitaan kokemuksesta. Helsinki: WSOYpro.
- Ojanpää, H. Työkykyä pitää johtaa. Valtiotietelijä 4-2011.
- Otala, L. 2003. Hyvinvointia työpaikalle – tulosta toimintaan. Helsinki: WSOY.
- Oulasvirta, L. ; Ohtonen, J. & Stenvall, J. 2002. Kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon ohjaus. Tasapainoista ratkaisua etsimässä. STM:n julkaisuja 2002:19. Helsinki: Edita.
- Peeling, N. 2006. Loisto pomo. Näin toimii hyvä esimies. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Pensola, T. & Järvikoski, A. 2006. Psykkiset rasitusoireet ja niiden huomioonotto työpaikalla. Tilastokeskuksen tutkimuksia 244. Kaikilla mausteilla. Artikkeleita työolotutkimuksesta.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Rehnbäck, K. & Keskinen, S. (toim.) 2005. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Kuntien eläkevakuutus.
- Reikko, K.; Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.
- Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum.
- Salo, M. 2008. Esimiesten työssä jaksaminen: mikä antaa voimavaroja työhön? Lisensiaatti tutkimus. Tampereen Yliopisto. Psykologian laitos.
- Sinkkonen-Tolppi, M. & Viitanen, E. 2005. Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiossa tarvittava osaaminen ja siihen liittyvä täydenniskoulutuksen tarve. Kunnallistieteellinen aikakausikirja 1 : 68-74.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.
- Träskelin, M. 2010. Kuntatyö 2010 tutkimus. Jaksako jatkaa? Artikkeleita kuntatyön muutoksesta ja työssä jatkamisen tukemisesta kunta-alalla. Työelämän muutos ja työhyvinvointi-kokemuksia vanhustyössä, 57-75.
- Tunnista ajoissa stressi ja uupuminen. Opas.  
[http://www.mielenterveysseura.fi/files/409/stressiopas\\_fin\\_netti.pdf](http://www.mielenterveysseura.fi/files/409/stressiopas_fin_netti.pdf)
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (toim.) 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.

Turun kaupungin palvelustrategia 2007. Viitattu Turun kaupungin tulojen ja menojen kehitys 2002–2012. <http://www.tfo.fi/public/download.aspx?ID=29416&GUID=%7BA188FD82-FC09-4C05-8BB9-2B40B649FB42%7D>

Turun kaupunki. Vanhuspoliittinen ohjelma 2007-2010. Viitattu Turun kaupunki. Väestöennuste 2005-2020. <http://www05.turku.fi/ah/sosla/2006/0530015x/1398489.htm>

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Ylinen, S. 2008. Eettiset ongelmat gerontologisen sosiaalityön ”välitiloissa”. Janus 16(2), 111-125.

## LIITTEET:

Liite 1. Haastattelukysymyslomake

## KUVAT

Turun kaupunki. vanhuspoliittinen ohjelma 2007-2010. Tavoitteena hyvä vanhuus.

<http://www05.turku.fi/ah/sosla/2006/0530015x/1398489.htm> (saatavilla 19.10.2011)

## KUVIOT

Kuvio 1. Turun kaupungin vanhuspalvelut. (Turun kaupunki. Vanhuspoliittinen ohjelma 2007-2010).

Kuvio 2. Kotihoidon vastuualueen organisaatio.

(<http://www.turku.fi/Public/download.aspx?ID=109832&GUID={A726399F-0E7F-4297-80BC-F34B9495A9EC}>) (Luettu 19.10.2011)

Kuvio 3. Turun kaupungin tulojen ja menojen kehitys 2002–2012.

## TAULUKKO

Taulukko 1. Kotihoidon ja ympärivuorokautisen hoidon peittävyys 2005-2010 (Kuuden suurimman kaupungin vanhusten sosiaali- ja terveystalouksien ja kustannusten vertailu 2009)

Taulukko 2. Turun kaupunki. Väestöennuste 2005-2020 (Vanhuspoliittinen ohjelma 2007-2010)

Taulukko 3. RAVA-indeksin keskiarvo hoitomuodoittain (Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelukatsaus 2002. Heikkilä, M. & Parpo, A. (toim). Lähde: Lahtinen ym. (1999,2011)

Taulukko 4. Kuormittavat asiat. %-osuuden vastauksista.

Taulukko 5. Yhteenvero kuormittavista asioista.

Taulukko 6. Kolme eniten psyykkisesti kuormittavinta tekijää.

Taulukko 7. Työssä jaksamisen uhkatekijät. %-osuudet vastauksista

Taulukko 8. Yhteenvero työssä jaksamisen uhkatekijöistä

Taulukko 9. Muita työssä jaksamisen uhkatekijöitä

Taulukko 10. Jaksamiskeino. %-osuudet vastauksista

Taulukko 11. Yhteenveto jaksamiskeinoista

Taulukko 12. Työkyvyn ylläpitotavat



## OPINNÄYTETYÖ:

# KARTOITUS KOTIHOIDON ESIMIESTYÖN HAASTEISTA JA VOIMAVAROISTA

– työssä jaksamisen eväitä etsimässä.

Hei kotihoidon palveluesimiehet

Tässä on kyselylomakkeet, jotka liittyvät opinnäytetyöhöni.

Henkilöstön hyvinvointia ja työssä jaksamista on tutkittu paljon, kun taas esimiesten työoloihin ei ole kiinnitetty paljonkaan huomiota. Tutkittua tietoakin on vain hyvin vähän, vaikka juuri esimiesten kapasiteetti ja resurssit on tunnistettu olennaisiksi tekijöiksi koko työyhteisön toimivuuden ja hyvinvoinnin kannalta.

Kyselyssäni haluan saada selville esimiestyön kuormittavat ja työssä jaksamisen uhkatekijät, sekä sen, mitkä ovat ne voimavarat, joilla esimiehet jaksavat jatkaa työssään.

Olen lähettänyt tämän kyselyn kaikille Turun kaupungin kotihoidon palveluesimiehille (21 kpl). Toivottavasti teiltä liikenee hetki aikaa lomakkeiden täyttämiseen, jotta saan kartoitukseni tehtyä mahdollisimman kattavasti ja näin ollen tuoda rahtusen lisävalaistusta vähäiseen esimiestutkimukseen. Samalla toivon, että opinnäytetyötäni voidaan käyttää kotihoidon palveluesimiesten työn kehittämisessä.

Ellei tila avoimiin kysymyksiin vastaamiseen riitä, voit jatkaa kirjoittamista paperin toiselle puolelle.

Kiitos vaivannäöstäsi! Leena Rousku

## TAUSTATIEDOT

- IKÄ  alle 30 vuotta
- 30–50 vuotta
- yli 50 vuotta

## KOULUTUS

- Ylioppilas
- Opistoasteen tutkinto, mikä?  \_\_\_\_\_
- AMK/YAMK-tutkinto, mikä?  \_\_\_\_\_
- Yliopistotutkinto, mikä?  \_\_\_\_\_
- täydennyskoulutus, mikä?  \_\_\_\_\_

- ESIMIESTYÖKOKEMUS  alle 5 vuotta
- 5-10 vuotta
- 10–20 vuotta
- yli 20 vuotta

MUU ALAN TYÖKOKEMUS \_\_\_\_\_ vuotta

- PALVELUALUEESI  A
- B

TIIMIESI LUKUMÄÄRÄ \_\_\_\_\_ TIIMIÄ

HENKILÖSTÖSI LUKUMÄÄRÄ \_\_\_\_\_ HENKILÖÄ

ASIAKKAITTESI LUKUMÄÄRÄ \_\_\_\_\_ ASIAKASTA

# KYSYMYSLOMAKE KOTIHOIDON PALVELUESIMIEHILLE

## 1. PALVELUESIMIEHEN TYÖN KUORMITTAVAT ASIAT:

Alla on valikko esimiehiä kuormittavista asioista.

Vastaa kaikkiin kohtiin ympäröimällä mielestäsi vaihtoehtoa asteikolla 1 – 5

- Numerot asteikolla tarkoittavat: 1=täysin eri mieltä 2= jonkin verran eri mieltä 3=ei samaa, eikä eri mieltä 4=jonkin verran samaa mieltä 5=täysin samaa mieltä
- Avoimiin kysymyksiin voit kirjoittaa mielipiteesi kysyttävään asiaan liittyen.
- Valitse vielä mielestäsi kolme eniten kuormittavaa tekijää ja merkitse ne selvästi esim. 1,2,3 vaihtoehdon 1.1, 1.2, 1.3 jne. eteen

1.1	Kiire	1	2	3	4	5
1.2	Jatkuvat muutokset	1	2	3	4	5
1.3	Työmäärä	1	2	3	4	5
1.4	Vaatimustaso	1	2	3	4	5
1.5	Henkilöstöressurssien niukkuus	1	2	3	4	5
1.6	Rahojen niukkuus	1	2	3	4	5
1.7	Erilaisiin työryhmiin kuuluminen	1	2	3	4	5
1.8	Yksin työskentely	1	2	3	4	5
1.9	Tuen puuttuminen	1	2	3	4	5
1.10	Psyykinen kuormittavuus	1	2	3	4	5

Mainitse mielestäsi kolme psyykkisesti kuormittavinta tekijää:

---

---

---

---

---

Mitä muita kuormittavia tekijöitä haluaisit nostaa esille?

---

---

---

---

---

---

## 2. TYÖSSÄJAKSAMISEN UHKATEKIJÄT:

Alla on valikko esimiesten työssä jaksamisen uhkatekijöistä

Vastaa kaikkiin kohtiin ympyröimällä mielestäsi vaihtoehtoa asteikolla 1 – 5

- Numerot asteikolla tarkoittavat: 1=täysin eri mieltä 2= jonkin verran eri mieltä 3=ei samaa, eikä eri mieltä 4=jonkin verran samaa mieltä 5=täysin samaa mieltä
- Avoimiin kysymyksiin voit kirjoittaa mielipiteesi kysyttävään asiaan liittyen.
- Valitse vielä mielestäsi kolme suurinta uhkatekijää ja merkitse ne selvästi esim. 1,2,3 vaihtoehdon 1.1, 1.2, 1.3 jne. eteen (mukaan lukien myös itsesi nostamat tekijät).

2.1	Työasiat pyörivät mielessä vapaa- ajallakin	1	2	3	4	5
2.2	Vien usein töitä kotiin	1	2	3	4	5
2.3	Teen usein ylipitkiä työpäiviä	1	2	3	4	5
2.4	Työaikani ei riitä kaikkien työtehtävien hyvään suorittamiseen	1	2	3	4	5
2.5	Työn ilo on kadonnut	1	2	3	4	5
2.6	En ole motivoitunut työhöni	1	2	3	4	5
2.7	En ole sitoutunut työhöni	1	2	3	4	5
2.8	Olen jatkuvasti väsynyt	1	2	3	4	5
2.9	Tunnen usein työn aiheuttamaa uupumista	1	2	3	4	5
2.10	Palaan vapaalta väsyneenä töihin	1	2	3	4	5
2.11	Ilmapiiri työyhteisössäni on huono	1	2	3	4	5

Mikäli merkitsit kohtaan 2.2 vaihtoehdon 2,3,4 tai 5, niin kertoisitko, mitä töitä viet kotiin?

---

---

---

---

---

Mitä muita työssä jaksamisen uhkatekijöitä nostaisit esiin?

---

---

---

---

---

### 3. JAKSAMISKEINOT (VOIMAVARAT):

Alla on valikko esimiesten jaksamiskeinoista.

Merkitse oma mielipiteesi ympyröimällä mielestäsi vaihtoehtoa asteikolla

1 – 5 kuinka tärkeäksi koet kyseessä olevan jaksamiskeinon

- Numerot asteikolla tarkoittavat: 1=täysin eri mieltä 2= jonkin verran eri mieltä 3=ei samaa, eikä eri mieltä 4=jonkin verran samaa mieltä 5=täysin samaa mieltä
- Avoimiin kysymyksiin voit kirjoittaa mielipiteesi kysyttävään asiaan liittyen.
- Valitse vielä mielestäsi kolme tärkeintä jaksamiskeinoa ja merkitse ne selvästi esim. 1,2,3 vaihtoehdon 1.1, 1.2, 1.3 jne. eteen (mukaan lukien myös kohtaan 3.7 nostamasi keinot)

3.1 Ajanhallinta ja töiden organisointi	1	2	3	4	5
3.2 Työn ja vapaa-ajan rajaaminen	1	2	3	4	5
3.3 Koulutus	1	2	3	4	5
3.4 Konsultaatiomahdollisuudet	1	2	3	4	5
3.5 Tuen hakeminen itselle	1	2	3	4	5
3.6 Hyvän terveyden ylläpitäminen	1	2	3	4	5

Mikäli merkitsit kohtaan 3.5 vaihtoehdon 2,3,4 tai 5, niin kertoisitko minkälaista tukea tarvitset ja mistä, tai keneltä sitä voi saada?

---

---

---

---

---

Mikäli merkitsit kohtaan 3.6 vaihtoehdon 2,3,4 tai 5, niin kertoisitko, miten ylläpidät terveyttäsi / työkykyäsi?

---

---

---

---

---

Mitä muita jaksamiskeinoja nostaisit esiin? \_\_\_\_\_

---

---

---