Sirpa Kaasalainen ja Sanna Paavonen

TYÖN JA MUUN ELÄMÄN YHTEENSOVITTAMISEN KEHITTÄMINEN ESSOTEN KOTIHOIDOSSA ESIMIESTYÖN NÄKÖKULMASTA

Opinnäytetyö
Terveydenhoitaja YAMK
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen

2021

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

South-Eastern Finland University of Applied Sciences

Tutkintonimike	Terveydenhoitaja (YAMK)
Tekijät	Sirpa Kaasalainen ja Sanna Paavonen
Työn nimi	Työn ja muun elämän yhteensovittamisen kehittäminen Essoten kotihoidossa esimiestyön näkökulmasta
Toimeksiantaja	Etelä-Savon sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymä, Essote
Vuosi	2021
Sivut	52 sivua, liitteitä 24 sivua
Työn ohjaajat	XAMK: Johanna Hirvonen, LAUREA: Mika Alastalo

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Essote, joka hallinnoi Vetovoimainen kotihoito - tehdään hyvä arki yhdessä -hanketta. Opinnäytetyön osuus hankkeessa kohdistui työhyvinvoinnin parantamiseen vahvistamalla työn ja muun elämän yhteensovittamista. Opinnäytetyö oli kehittämistutkimus, jonka tutkimuksellinen osuus sisälsi kirjallisuuskatsauksen ja Essoten kotihoidon työntekijöille suunnatun kyselyn. Kehittämisosuus sisälsi Essoten kotihoidon esimiehille suunnatun työpajan ja kehittämissuunnitelman.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia, tutkimuksen tuloksia hyödyntäen, kehittämissuunnitelma Essoten kotihoidolle työn ja muun elämän yhteensovittamisesta. Opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä Essoten kotihoidon työntekijöiden ja esimiesten tietoa Essoten kotihoidon työn ja muun elämän yhteensovittamisen nykytilasta, osallistaa esimiehiä kehittämiseen sekä parantaa esimiesten valmiuksia muutokseen työn ja muun elämän yhteensovittamisessa. Tutkimuskysymykset olivat: Mitä työaikakäytäntöjä ja työajan joustoja kotihoidossa on jo käytössä työn ja muun elämän yhteensovittamiseen? Mitä työaikakäytäntöjä työntekijät haluaisivat käyttää, ja mitkä eivät ole tässä työssä mahdollisia? Miten johtamisella tuetaan työn ja muun elämän yhteensovittamista tällä hetkellä? Miten työn ja muun elämän yhteensovittamista voidaan ylläpitää ja kehittää esimiestyön näkökulmasta?

Kyselyn vastausten perusteella Essoten kotihoidon työntekijöillä oli käytössä erilaisia työaikakäytäntöjä ja työajanjoustoja vaihtelevasti. Suurimpana toiveena työntekijät nostivat mahdollisuuden käyttää liukuvaa työaikaa. Kyselyn perusteella nousi tarve johtamisen tuen, viestinnän ja työnhallinnan kehittämiselle. Kirjallisuuskatsauksen ja esimiestyöpajan perusteella myönteinen ilmapiiri, työelämäkulttuuri, vuorovaikutuksellinen viestintä ja esimiesten positiivinen suhtautuminen valmentavan johtamistyylin avulla auttoivat ratkaisemaan tilanteita. Esimiesten omaa jaksamista tukivat erilaiset itsensä johtamisen taidot ja vertaistuki. Työpajassa esimiehet osallistuivat työn ja muun elämän yhteensovittamien kehittämiseen. Samalla tietoisuus työn ja muun elämän yhteensovittamisesta lisääntyi. Kehittämissuunnitelma laadittiin teorioiden, kyselytutkimuksen tulosten ja työpajassa syntyneiden kehittämisideoiden perusteella. Kehittämissuunnitelman mukaan työn ja muun elämän yhteensovittamista ylläpidetään ja kehitetään tukemalla esimiestyötä, huomioimalla työn ja muun elämän yhteensovittaminen tärkeänä osana työhyvinvointia ja pitämällä työn ja muun elämän yhteensovittaminen osana henkilöstöjohtamista. Opinnäytetyön avulla parannettiin esimiesten valmiuksia muutokseen työn ja muun elämän yhteensovittamisessa. Essote jatkaa kehittämissuunnitelmassa suositeltujen toimenpiteiden toteutusta ja työn ja muun elämän yhteensovittamisen kehittämistä opinnäytetyön valmistuttua.

Asiasanat: kotihoito, työhyvinvointi, työn ja muun elämän yhteensovittaminen ja esimiestyö

South-Eastern Finland University of Applied Sciences

Degree	Master of Health Care
Author (authors)	Sirpa Kaasalainen and Sanna Paavonen
Thesis title	A managerial viewpoint: reconciliation of work and private life of employees working in Essote home care
Commissioned by	The South Savo social and health care authority (Essote)
Time	2021
Pages	52 pages, 24 pages of appendices
Supervisors	XAMK: Johanna Hirvonen, LAUREA: Mika Alastalo

ABSTRACT

This thesis was commissioned by Essote, The South Savo Social and Health Care Authority, responsible for the project Attractive Home Care – a good daily life is made together. The thesis focused on enhancing well-being at work by improving work-life balance. The thesis was development research including a literature review, a workshop and a development plan for the Essote home care superiors, and a questionnaire for employees at Essote home care.

The objective of the thesis was to create a development plan for work-life balance in Essote home care based on the research results. The aim was to give Essote home care employees and superiors more information of the present state of work-life balance in Essote home care, involve superiors in development work and improve their capability for a change in balancing work and life outside work. The research questions were: What kind of working time practices and flexible working time arrangements are already used for work-life balance in home care? What kind of working time practices would the employees like to have, and which ones are not possible in their work? How does the management support healthy work-life balance at present? How can work-life balance be maintained and developed from the perspective of leadership?

The questionnaire results showed that the use of different working time practices and flexible working time arrangements vary among the Essote home care employees. The opportunity for flexible working hours was raised as the main wish among them. The questionnaire showed a need for developing support for leadership, communication, and work management. The literature review and the workshop for superiors revealed that positive atmosphere, work culture, reciprocal communication, and superiors' positive attitude together with coaching leadership helped dealing with different situations. The superiors' own working capacity was supported by various self-management skills and peer support. At the workshop the superiors took part in developing work-life balance and thus their awareness of it was raised.

Based on theories, the results from the questionnaire and the ideas created at the workshop, a development plan was made. According to the plan, work-life balance will be maintained and developed by supporting managerial work, acknowledging work-life balance as an important part of well-being at work and including work-life balance in human resource management. The thesis improved the superiors' change capability in balancing work and life outside work. After the completion of the thesis, Essote will continue implementing the measures proposed in the development plan and promoting healthy work-life balance.

Keywords: home care, well-being at work, work-life balance, managerial work

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO 6
2 KOTIHOITO 9
3 TYÖHYVINVOINTI JA SEN JOHTAMINEN 10
4 TYÖN JA MUUN ELÄMÄN YHTEENSOVITTAMINEN 12
4.1 Työ ja muu elämä 12
4.2 Työn ja muun elämän voimavaramalli 12
4.3 Työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytännöt 14
4.3.1 Työaikakäytännöt ja työajan joustot 14
4.3.2 Yksilöllisten voimavarojen tukeminen ja sen vaikutus työhyvinvointiin 16
5 ESIMIESTYÖ 17
5.1 Esimiehen monet roolit 17
5.2 Esimiesosaaminen 18
6 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE 22
7 KEHITTÄMISASETELMA 22
8 VALMISTELUVAIHE: KIRJALLISUUSKATSAUS 23
9 KENTTÄVAIHE: KYSELYTUTKIMUS 25
9.1 Kyselytutkimuksen tavoitteet 25
9.2 Kyselytutkimuksen valmistelu 25
9.3 Kyselytutkimuksen tulokset 26
9.3.1 Taustakysymykset 27
9.3.2 Työaikakäytännöt ja työajan joustot 28
9.3.3 Johtaminen työn ja muun elämän yhteensovittamisen tukijana 30
10 KENTTÄVAIHE: TYÖPAJATYÖSKENTELY 36
10.1 Työpajan valmistelu 36
10.2 Työpajan tavoitteet 36
10.3 Työpajan toteutus 37
10.4 Työpajan tulokset 40

11 KEHITTÄMISSUUNNITELMA....41
11.1 Kehittämissuunnitelman tavoitteet....41
11.2 Kehittämissuunnitelman toteutus....41
12 POHDINTA....43
12.1 Avaintulokset ja niiden vertailu....43
12.1.1 Kirjallisuuskatsaus....43
12.1.2 Kyselytutkimus....43
12.1.3 Työpaja ja kehittämissuunnitelma....46
12.2 Eettisyys....46
12.3 Luotettavuus....47
12.3.1 Kyselytutkimuksen luotettavuus....48
12.3.2 Työpajan luotettavuuden arviointi....50
12.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset....50
12.5 Ratkaisun käyttöönotto ja muutoksen arviointi....51
LÄHTEET....53

LIITTEET

Liite 1 Tutkimustaulukko
Liite 2 Essoten kotihoidon työntekijöille lähetetty kutsu kyselyyn
Liite 3 Essoten kotihoidon työntekijöille suunnatun kyselyn kysymykset
Liite 4 Essoten kotihoidon esimiesten työpajan esitys
Liite 5 Kehittämissuunnitelma Essoten kotihoidolle työn ja muun elämän yhteensovittamisesta

1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveysala on monella tapaa murroksessa. Henkilöstöä ei ole kaikilta osin riittävästi. Esimerkiksi Etelä-Savossa oli maaliskuussa paljon pulaa sairaanhoitajista, terveydenhoitajista ja lähihoitajista (Ammattibarometri 2021). Samalla sosiaali- ja terveysalan työntekijöistä moni eläköityy. Kuntien eläkevakuutuksen arvion mukaan vuoteen 2030 mennessä 55 % niistä sosiaali- ja terveysalan työntekijöistä, jotka olivat vuonna 2010 töissä, eläköityvät (Koponen 2015, 1). Samaan aikaan kuntien sosiaali- ja terveystoiminnan nettokustannukset ovat kasvusuunnassa, esimerkiksi vuoden 2019 kustannukset kasvoivat noin miljardin verrattuna edelliseen vuoteen (Suomen virallinen tilasto 2019).

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistusta on valmisteltu monien eri hallitusten aikana. Marinin hallituskaudella uudistuksessa painotetaan palveluiden vastuun siirtämistä maakuntiin sekä julkisten palveluiden kehittämistä. Uudistuksen tavoitteissa on kiinnitetty huomiota esimerkiksi palveluiden saatavuuteen ja laatuun, työvoiman saantiin, ikääntymisen haasteisiin ja kustannusten hillitsemiseen. (Sote-uudistus 2021).

STM:llä valmistellaan lakiuudistusta, jonka avulla varmistetaan iäkkäiden henkilöiden turvallinen asuminen kotona ja tarpeelliset palvelut kotiin kaikkina vuorokauden aikoina. Kotipalvelutoiminta ja kotisairaanhoidon palvelut ovat tarkoitus yhdistää kotihoidoksi ja tukipalvelut erillisiksi palvelumuodoiksi sekä huomioida toimintayksikön johtajan tehtävissä henkilöstön jaksamiseen liittyvät asiat ja henkilöstön riittävyyden turvaaminen. Työajan riittävyyttä ja kuormittavuutta halutaan helpottaa etäkäynneillä ja muilla teknologisilla ratkaisuilla. (STM 2021a.)

Suomen kansallisena tavoitteena on, että iäkkäät ihmiset voivat asua kotonaan mahdollisimman pitkään. Tätä ovat mahdollistamassa kotihoito, sen erilaiset tukipalvelut, omais- ja perhehoito, vapaaehtoistoiminta ja erilaiset teknologiset ratkaisut. Kotihoidontarve on kasvusuunnassa. Vuonna 2019 asiakkaita oli yhteensä 200 000 ja heistä 58 % tarvitsi palveluita säännöllisesti. Kotihoidon asiakkaista 44 % kuului paljon palveluja käyttäviin ja asiakkaista 40 % ei saanut palveluita vielä edellisenä vuotena. (THL 2021.) Paljon kotihoidon

palveluita käyttävien osuus (yli 60 käyntiä kuukaudessa) on lisääntynyt ja lisääntyy koko ajan. Asiakkaat ovat heikkokuntoisempia ja monisairaimpia kuin ennen. Kun muistisairaudet lisääntyvät, tämä näkyy myös kotihoidossa. (Kehusmaa ym. 2018, 2–3.)

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Etelä-Savon sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymä, joka hallinnoi Vetovoimainen kotihoito – Tehdään hyvä arki yhdessä -hanketta. Hanketta rahoittaa Euroopan unionin sosiaalirahasto ja hallinnoija Essote sekä osatoteuttajat Diakonia-ammattikorkeakoulu, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu ja Etelä-Savon koulutus Oy 20 % omavastuuosuudella. Opinnäytetyössä tästä käytetään lyhennettä hanke. Hankkeen tavoitteena on *kotihoidossa työelämän laadun ja työn tuottavuuden parantuminen, tarjonnan ja kysynnän kohtaamisen ja työhyvinvoinnin sekä alan veto- ja pitovoimaisuuden lisääntyminen*. (Xamk 2021; Essote 2021.)

Hankkeessa pureudutaan varsin ajankohtaisiin kysymyksiin pyrkien lisäämään sekä työntekijöiden työssä pysymistä että uusien työntekijöiden saatavuutta. Hankkeen yhtenä tavoitteena on työhyvinvoinnin vahvistaminen työn ja muun elämän yhteensovittamista huomioivalla uudella ajattelumallilla ja toimintatavalla (Essote 2021). Opinnäytetyö on osa tätä hanketta. Opinnäytetyö kohdistuu työhyvinvoinnin kehittämiseen ja rajautuu työn ja muun elämän yhteensovittamiseen pääosin esimiestyön näkökulmasta.

Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat kotihoito, työhyvinvointi, työn ja muun elämän yhteensovittaminen ja esimiestyö. Kun kunta on yhdistänyt sosiaalihuoltolakiin perustuvan kotipalvelun ja terveydenhuoltolakiin perustuvan kotisairaanhoidon, sitä kutsutaan kotihoidoksi. Näiden palveluiden tarkoituksena on tukea kotona selviytymistä. (STM 2021b.) Työhyvinvointia opinnäytetyössä tarkastellaan nykyisen myönteisen ajattelutavan mukaisesti mahdollisuuksien ja voimavarojen näkökulmasta (Laine 2013, 39; Hakanen 2014, 340).

Opinnäytetyössä työn ja muun elämän yhteensovittaminen tarkoittaa erilaisten yksilöllisten elämäntilanteiden ja tarpeiden huomioimista sekä ymmärrystä siitä, että työntekijän hyvinvointiin ja työkykyyn vaikuttavat myös työn ulkopuoliset asiat (Toppinen-Tanner ym. 2016, 6–15). Tätä ajattelua tukee myös voimavaramalli, jossa työhön liittyviä vaatimuksia ja voimavaroja tarkastellaan

työn ja muun elämän välisinä suhteina. Voimavaramallin mukaan työn ja muun elämän yhteensovittamista kehittävillä toimilla lisätään työhyvinvointia ja vähennetään työn negatiivista heijastumista muuhun elämään. (Ten Brummelhuis & Bakker 2012, 549; Ropponen ym. 2016, 79–82.)

Työn ja muun elämän yhteensovittamista voidaan toteuttaa työpaikoilla organisaation eri henkilöstöjohtamisen tasoilla. Ylimpään tasoon kuuluvat strategia, henkilöstösuunnitelmat sekä -ohjelmat. Seuraavaan tasoon kuuluvat HR-prosessit ja työterveysyhteistyö. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan pääosin alimman tason toimintoja eli työajan joustoja ja muita käytäntöjä. (Toppinen-Tanner ym. 2016, 17.) Opinnäytetyössä käsitellään myös työntekijöiden yksilöllisten voimavarojen tukemista, joka saattaa olla jopa helpompaa toteuttaa kuin työn ja muun elämän vaatimusten vähentäminen (Toppinen-Tanner & Kirves 2016, 291). Osana yksilöllisyyden huomioimista tarkastellaan myös ikäjohtamista, jossa huomioidaan eri ikäisten vahvuudet ja tuen tarpeet (Ervasti 2018, 101).

Esimiestyö on laaja-alainen kokonaisuus. Opinnäytetyössä esimiestyön kokonaisuutta käsiteltiin henkilöstökyselyn kysymysten (Toppinen-Tanner ym. 2016, 74), esimiesosaamisen (Rauramo 2020, 3), työn ja muun elämän voimavaramallin (Ten Brummelhuis & Bakker 2012, 549) sekä tutkimuksen tulosten perusteella, jotka liittyivät työn ja muun elämän yhteensovittamista tukeviin käytäntöihin ja kulttuuriin suomalaisilla työpaikoilla (Toppinen-Tanner & Kirves 2016). Johtamistyyleistä opinnäytetyöhön valikoitui valmentava johtaminen, jota käyttämällä esimies tukee arjen sujuvuutta ja vahvistaa työhyvinvoinnin voimavaratekijöitä sekä edistää vuorovaikutuksellisuutta ja yhteisöllisyyttä (Uutela 2019,4, 138–139; Mäkelä ym. 2013, 10). Valmentavan johtamistyylin tarkastelu valikoitui myös sen vuoksi, että valmentavaa työotetta käytetään ja siihen koulutetaan esimiehiä myös Essotella (Loponen & Lempiäinen 2021).

Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia tutkimustuloksia hyödyntäen kehittämissuunnitelma Essoten kotihoidolle työn ja muun elämän yhteensovittamisesta. Opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä Essoten kotihoidon työntekijöiden ja esimiesten tietoa Essoten kotihoidon työn ja muun elämän yhteensovittamisen nykytilasta, osallistaa esimiehiä kehittämiseen sekä parantaa esimiesten valmiuksia muutokseen työn ja muun elämän yhteensovittamisessa.

Opinnäytetyö toteutettiin kehittämistutkimuksena. Tutkimuksellinen osuus sisälsi kvantitatiivisen kyselytutkimuksen, joka lähetettiin kotihoidossa työskenteleville. Kehittämisosuus sisälsi esimiesten kanssa toteutettavan työpajan ja kehittämissuunnitelman työn ja muun elämän yhteensovittamisesta Essoten kotihoitoon. Opinnäytetyö tehtiin tiiviissä yhteistyössä Essoten hanketyöntekijöiden kanssa.

Opinnäytetyön tekijät ovat pitkään työskennelleet työterveydessä ja esimiehinä, joten opinnäytetyön aihe koettiin varsin mieluisaksi. Opinnäytetyöntekijöitä kiinnosti erityisesti esimiehen mahdollisuudet työn ja muun elämän yhteensovittamisen tukemisessa. Opinnäytetyöntekijät kokevat omakohtaisen kokemuksen kautta esimiehen työotteen ja suhtautumisen erilaisiin työelämätilanteisiin tärkeänä työn ja muun elämän yhteensovittamisessa.

2 KOTIHOITO

Kotihoidolla tarkoitetaan kunnan tarjoamia palveluita, joihin on yhdistetty sosiaalihuoltolakiin perustuva kotipalvelu ja terveydenhuoltolakiin perustuva kotisairaanhoito. Näiden palveluiden tarkoituksena on tukea kotona selviytymistä. Kotipalvelu auttaa ja tukee asiakasta arkipäivään liittyvissä askareissa ja henkilökohtaisissa toiminnoissa sekä tarkkailee asiakkaiden vointia. Kotipalvelusta asiakkaat ja heidän omaisensa saavat neuvoja ja tukea. Työntekijöinä toimivat kodinhoitajat, kotiavustajat ja lähihoitajat. Kotipalveluun voi liittyä tukipalveluita kuten aterioiden tuomista, siivousta, asiakkaiden kylvetystä ja heidän kuljettamistaan. Kotisairaanhoidon tehtäviin kuuluvat tehdä erilaiset sairaanhoidolliset toimet ja omaisten tukeminen. Suurin osa kotisairaanhoidossa työskentelevistä on sairaanhoitajia. (STM 2021b.)

Vuonna 2018 Suomessa vanhuspalveluiden henkilöstöä oli yhteensä 45 000. Heistä kolmannes työskenteli kotihoidossa. Suurimmassa osassa Suomen maakuntia kotihoidon henkilöstön määrää on lisätty. Toiset maakunnat ovat keskittäneet asiakasohjauksen, joka on kotihoidon tukitoimintaa. Samalla henkilöstöä on siirtynyt kotihoidosta tukitoiminnan puolelle. (Kehusmaa ym. 2018, 3).

Kotihoidon asiakkaaksi voi päästä henkilö, jolla on heikentynyt toimintakyky sairauden tai vammaisuuden vuoksi. Asiakkaista suurin osa on iäkkäitä, joilla saattaa olla useita sairauksia, mutta myös lapsiperheet voivat olla oikeutettuja kotihoidon palveluihin. Kotihoidon tarkoituksena on tukea kotona, palvelutalossa tai palveluasunnossa selviytymistä. Lisäksi kotihoito voi tukea asiakkaita sairaalajaksojen jälkeisessä jatkohoidossa, jotta asiakas pääsee kotiutumaan mahdollisimman nopeasti. Kotihoito voi olla säännöllistä, tilapäistä tai satunnaista. Muut sosiaali- ja terveyshuollon julkiset palvelut ja erilaiset tulonsiirrot kuten palvelusetelit ja omaishoidontuki tukevat kotihoitoa. Myös kolmas sektori ja yksityiset palveluntarjoajat täydentävät kotihoidon palveluita. (Ikonen 2013, 19, 22, 29; STM 2021b.) Kotihoito voi olla myös omaishoidon tukipalvelu, jolloin hoivan tarve on useimmiten suurempaa kuin kotihoidon piirissä olevilla muilla asiakkailla (Kehusmaa & Erhola 2018, 1).

Kotihoito on maksullista. Siitä voidaan periä käyntimaksu tai kuukausimaksu, johon vaikuttavat palveluiden määrä, asiakkaan talouden bruttotulot ja perhekoko. Kotihoidon palveluita voi ostaa myös yksityisiltä palveluntarjoajilta kuntien tarjoamien palveluiden lisäksi. (Kunnallinen ja yksityinen kotihoito 2019.)

3 TYÖHYVINVOINTI JA SEN JOHTAMINEN

Työhyvinvointi on varsin moniulotteinen ja laaja käsite, jota käytetään eri tavoin eri yhteyksissä, eikä sitä välttämättä määritellä sen tarkemmin. Aiemmin työhyvinvointia tarkasteltiin työhyvinvoinnin tutkimuksissa ja kehittämisessä pääosin kielteisestä näkökulmasta painottuen työpahoinvointiin, sairauksiin, työuupumukseen ja työkyvyttömyyteen. 2000-luvun alusta lähtien työhyvinvointia on tarkasteltu mahdollisuuksien ja voimavarojen näkökulmasta. (Laine 2013, 39; Hakanen 2014, 340.)

Työhyvinvointi voidaan nähdä subjektiivisesti koettuna hyvinvoinnin tilana, johon vaikuttavat monet tekijät kuten työkyky, terveys, persoonallisuus, yksilölliset reaktiotavat, työ, työkonteksti, työympäristö, ihmissuhteet työpaikalla, johtaminen ja työnantajapolitiikka. Työhyvinvointia ei voi erottaa irrallisena kokonaisuutena, vaan se kytkeytyy muuhun elämään ja kokonaishyvinvointiin. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät voivat joko tukea voimavarojen saavuttamista tai altistaa voimavarojen menettämiselle tai työuupumukselle. Aiemmilla

kokemuksilla, arvosidonnaisella vallalla ja vastuulla sekä erilaisilla intresseillä on myös vaikutusta näkemykseen työhyvinvoinnista. (Laine 2013, 100.) Työhyvinvointi voidaan nähdä myös neliulotteisena ilmiönä, johon kuuluu yksilöiden nykyinen työkyky, työpaikan tuloksellisuus, työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä oman elämän tulevaisuusvaikutukset. Kun nämä ilmiöt ovat tasapainossa, työntekijä kokee työhyvinvointia. (Ahonen ym. 2015, 65–69.)

Työhyvinvointi voidaan määritellä myös turvallisena, terveellisenä ja tuottavana ammattitaitoisten työntekijöiden sekä työyhteisöjen tekemänä työnä, jota johdetaan hyvin. Työ koetaan silloin mielekkäänä ja palkitsevana, ja se tukee työntekijöiden elämänhallintaa. Työn arki synnyttää työhyvinvointia ja se kuuluu osaksi johtamista. (TTL 2021a.) Työhyvinvoinnin syntymiseen vaikuttavat työn, esimiehen, yksilön, työpaikan ja työtovereiden positiivinen ja aktiivinen vuorovaikutus (Manka ym. 2013, 16).

Työhyvinvoinnin johtaminen sisältäen myös työn ja muun elämän yhteensovittamisen on osa kokonaisvaltaista henkilöstöjohtamista, jossa lähiesimies toimii olennaisena vaikuttajana työyhteisössä. (Toppinen-Tanner ym. 2016, 8.) Työhyvinvoinnin johtaminen pitää sisällään varsin laajan tehtäväkokonaisuuden. Se sisältää työhyvinvoinnin linjaukset, tavoitteiden asettamisen, tarvelähtöisen keinojen valinnan ja soveltamisen, organisointia, yhteistyöverkoston muodostamista, resurssointia ja päivittäistä johtamista sekä tuloksellisuuden arvioimista ja johtamisen kehittämistä. (Viitala 2021, 156.) Tyytymättömyys johtamiskäytäntöihin johtaa työntekijöiden työhyvinvoinnin laskuun (Ruotsalainen ym. 2020). Työhyvinvoinnin syntyminen ja olemassaolo vaatiikin systemaattista johtamista. (Manka & Manka 2016, 80; Viitala 2021, 156.)

Työhyvinvointi syntyy, kun asioita tehdään yhdessä huomioiden organisaation sovitut toimintatavat ja säännöt. Voidaankin ajatella, että kaikki organisaatiossa työskentelevät ovat omalta osaltaan vastuussa työpaikan työhyvinvoinnista omalla panoksellaan. Työhyvinvoinnin johtamista ei voi irrottaa organisaation muusta toiminnasta, vaan sillä on vahva sidos päivittäiseen johtamiseen. (Karttunen ym. 2017, 9.)

Työhyvinvoinnin kehittäminen voi kohdistua yksilöön, työyhteisöön, organisaatioon ja työympäristöön sekä työtä tai ammatillista osaamista kehittävään

toimintaan (Rauramo 2020, 3). Erilaisilla työn ja muun elämän yhteensovittamista kehittävillä toimilla kehitetään kokonaistyöhyvinvointia ja samalla vähennetään työn negatiivista heijastumista muuhun elämään (Ropponen ym. 2016, 92).

4 TYÖN JA MUUN ELÄMÄN YHTEENSOVITTAMINEN

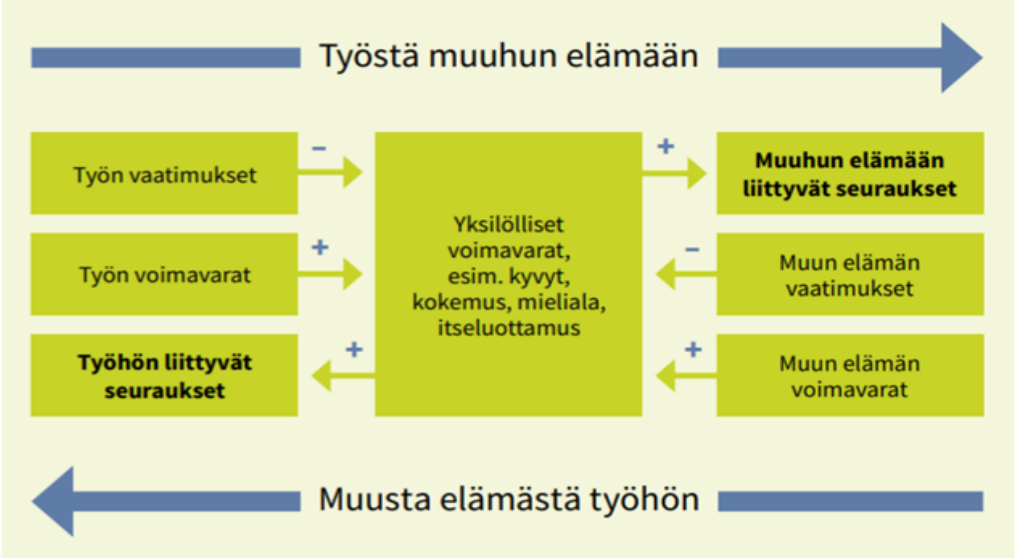
4.1 Työ ja muu elämä

Työ ja muu elämä ovat osa kokonaista elämää. Työpaikoilla se tarkoittaa yksilöllisten elämäntilanteiden ja tarpeiden huomioimista sekä ymmärrystä siitä, että työntekijän hyvinvointiin ja työkykyyn vaikuttavat myös työn ulkopuoliset asiat. (Toppinen-Tanner ym. 2016, 6–10.) Jokaisella työntekijällä on tarve työn ja muun elämän yhteensovittamiseen koko työuran ajan. Erilaiset vapaa-ajan velvollisuudet kuten lasten ja muiden läheisten hoito on hyvä huomioida, kun tarkastellaan työn ja muun elämän yhteensovittamista. (Toppinen-Tanner ym. 2016, 10–15; Colette ym. 2012, 111,121.)

Työn tarkoituksena on mahdollistaa hyvä ja antoisa elämä. Kun työ on mielekästä, on mahdollista saavuttaa tasapainoinen elämä. (Järvinen 2014, 239.) Työ ja muu elämä nähdään toisilleen voimavaroina, jotka rikastuttavat elämää (Toppinen-Tanner ym. 2016, 12; Agosti ym. 2015,11).

4.2 Työn ja muun elämän voimavaramalli

Ten Brummelhuisin ja Bakkerin kehittämän työn ja muun elämän voimavaramallin mukaan työn ja muun elämän välisiä suhteita arvioidaan tarkastelemalla tasapainon kokemuksia vaatimusten ja voimavarojen kannalta (kuva 1). Kun työn ja muun elämän vaatimukset ja voimavarat ovat tasapainossa, siitä muodostuu hyvä elämä. (Ten Brummelhuis & Bakker 2012, 549; Toppinen-Tanner ym. 2016, 12–14.)



Kuva 1 ”Työn ja muun elämän voimavaramalli” (Toppinen-Tanner ym. 2016, 13.)

Voimavaramallin mukaan työn ja muun elämän yhteensovittamista parannetaan lisäämällä joko työhön liittyviä resursseja tai yksilöllisiä voimavaroja. Työhön liittyviä resursseja parannetaan esimerkiksi käytännön joustoja lisäämällä, kun taas yksilöllisiä voimavarojen parantaminen edellyttää subjektiivisia toimenpiteitä, kuten selviytymistaitojen koulutusta. Työn ja muun elämän yhteensovittamisella kehitetään työhyvinvointia ja vähennetään työn negatiivista heijastumista muuhun elämään. (Ropponen ym. 2016, 79–82.)

Työelämän positiivisten tunteiden välittämisellä on vaikutusta muuhun elämään. Myös työoloja ja resursseja parantamalla voidaan luoda myönteisiä kokemuksia muuhun elämään. (Bakker ym. 2005, 685.) Työn vaatimukset saattavat vähentää yksilöllisiä voimavaroja (terveys, vireys, uni, itseluottamus, myönteinen mieliala ja kyvyt), jotka vaikuttavat muuhun elämään kuormituksen kokemuksena. Muu elämä voi taas antaa voimavaroja, jotka heijastuvat jaksamiseen ja työssä suoriutumiseen. (Toppinen-Tanner ym. 2016, 12–13.)

Voimavaramallin mukaan kuormitustekijöitä ovat mm. aikapaine, liian paljon tehtävää ja oman osaamisen riittämättömyys. Myös kognitiivinen kuormitus, kuten monien asioiden tekeminen samaan aikaan ja emotionaalinen kuormitus, lisäävät kuormittuneisuutta. Voimavaratekijöitä töissä tai kotona ovat mallin mukaan esimerkiksi sosiaalinen tuki, arvostus, välittäminen sekä vaikutusmahdollisuudet työhön, vapaa-aikaan tai kotitöihin. Muita voimavaratekijöitä

voivat olla myös kehittymismahdollisuudet ja oppiminen niin töissä kuin vapaa-aikanakin vaikuttavat voimavaroihin. (Toppinen-Tanner ym. 2016, 13.)

4.3 Työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytännöt

4.3.1 Työaikakäytännöt ja työajan joustot

Työaikalain mukaan työajalla tarkoitetaan työhön käytetyn ajan lisäksi sellaista aikaa, jolloin työntekijällä on velvollisuus olla työpaikalla työnantajan käytettävissä. Työaikalaki määrittelee säännöllistä työaikaa tekevälle enimmäistyöajan ja ylityön, lepoajat työvuorojen välille sekä velvoitteen työaikakirjanpidolle. Liukuva työaika tai työajan tasoittuminen tiettynä ajanjaksolla ovat erikseen sovittavia asioita, mutta niissä tulee soveltaa työehtosopimusta. (Työaika 2021.)

Työaikakäytännöt ja työajan joustot voivat tarkoittaa esimerkiksi yksilöllistä sopimista poissaoloista ja liukumista, lomapäivien säästämistä, liukuvaa työaikaa, osa-aikatyötä, opinto- ja vuorotteluvapaata, lomarahan vaihtamista vapaiksi, työaikapankin käyttöä, etätyötä sekä kokousten järjestämistä ydintyöajalla ja työaika- tai vuoroautonomiaa (Toppinen-Tanner ym. 2016, 27). Työajan joustojen ja työntekijän omien vaikutusmahdollisuuksien parantamisella on myönteisiä vaikutuksia työntekijöiden kokemuksiin työn ja muun elämäntasapainosta (Härmä & Karhula 2020, 53; Ropponen ym. 2016, 92–96). Työntekijät saattavat tehdä pitkiä työvuoroja vähentääkseen työpäivien lukumäärää ja helpottaakseen työn ja muun elämän yhteensovittamista (Esthryn-Béhar ym. 2012, 4283).

Työajoilla on vaikutusta työntekijöiden terveyteen, turvallisuuteen sekä työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Yksilölliset joustot työajoissa ovat yhteydessä parempaan työn ja muun elämän yhteensovittamiseen sekä terveyteen, että hyvinvointiin. (Härmä ym. 2019, 52–67; Tuomivaara ym. 2016, 12; Agosti ym. 2015, 11). Vuorotyö voi olla työtä ja muuta elämää tasapainottava tekijä, joka antaa jouston mahdollisuuksia omaan elämään (Agosti ym. 2015, 11).

Hyvät vaikutusmahdollisuudet työaikoihin saattavat pidentää työuria ja siirtää vapaaehtoista eläkkeelle siirtymistä jopa enemmän kuin fyysinen terveys tai muut työolosuhteen. Työaikoihin liittyvät rajoitukset saattavat taas puolestaan lisätä työstä johtuvaa kuormitusta. (Tuomivaara ym. 2016, 12.) Mitä useampia

joustomahdollisuuksia työpaikoilla on sitä paremmin voidaan olettaa, että niistä löytyy soveltuva joustomahdollisuus jokaiselle työntekijälle. Joustojen määrän voidaan katsoa osoittavan, että työpaikalla halutaan huomioida muun elämän vaatimukset. Työntekijöiden omista tarpeista lähtevät joustot toimivat voimavarana, jotka tukevat henkilöstön työn ja muun elämän yhteensovittamista. Yleisimmin käytössä olevat työajan joustot ovat esimiehen ja työntekijän välillä yksilöllisesti sovitut työajan liukumat, poissaolot sekä niiden korvauksesta sopiminen. Työelämän muut keinot työn ja muun elämän yhteensovittamisen helpottamiseksi liittyvät suurelta osin työajan tai -paikan joustoihin, joita ovat esimerkiksi joustavat työajat, työaikapankki, etätyö ja osa-aikatyö. (Toppinen-Tanner & Kirves 2016, 276, 289.)

Osa-aikatyöllä voidaan edistää joustavuutta ja hallita paremmin henkilöstötarpeita. Työntekijöiden näkökulmasta osa-aikatyö mahdollistaa työ- ja yksityiselämän tasapainon ja antaa enemmän aikaa muulle elämälle esim. perhevastuille, vapaa-ajalle, sosiaalisille sitoumuksille ja palautumiselle. Osa-aikatyö voi myös helpottaa nuorten aikuisten pääsyä työelämään ja pidentää ikääntyvien työntekijöiden työuraa. Lisäksi osa-aikatyö helpottaa työhön paluuta ja lisää osallistumista työhön verrattuna kokopäiväiseen sairauslomaan. (Härmä & Karhula 2020, 30; Härmä ym. 2019, 37.)

Työajan hallinta on terveydelle hyödyllistä ja sillä on vaikutusta työ- ja yksityiselämän tasapainoon. Työajan hallinnalla ja erilaisilla työajanjoustoilla voidaan vähentää sairauspoissaoloja ja mielenterveysongelmia esimerkiksi masennusoireita ja ahdistusta sekä vähentää unihäiriöitä. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu, jossa työntekijät suunnittelevat yhdessä työvuoronsa, edistää työntekijän vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä, vähentää lyhyitä sairauspoissaoloja sekä parantaa työn ja muun elämän yhteensovittamista. (Härmä & Karhula 2020, 5; Härmä ym. 2019, 58, 73.)

Työn hallinta ja autonominen suunnittelu vaativat kuitenkin osaamista niin esimieheltä kuin työntekijältä ja työyhteisöltäkin. Joustavuus työssä toimii parhaiten silloin, kun organisaatiossa vallitsee luottamus työntekijöiden ja johdon välillä. (Tuomivaara ym. 2016, 23, 89). Onnistuneen yhteisöllisen työvuorosuunnittelun edellytyksenä on, että esimiehiä ja työntekijöitä on koulutettu, työyhteisö on keskusteleva ja yhteisistä pelisäännöistä on sovittu etukäteen.

Esimiesten omankin työn kannalta yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta on ollut myönteisiä kokemuksia, koska sen avulla esimies on säästänyt aikaa ja käyttänyt työaikaansa muihin esimiestehtäviin. (Härmä ym. 2019, 52–67).

4.3.2 Yksilöllisten voimavarojen tukeminen ja sen vaikutus työhyvinvointiin

Lähiesimiestyöllä on merkittävä rooli työntekijöiden yksilöllisten voimavarojen tukemisessa, joka voi olla jopa helpompaa kuin varsinaisten työn tai muun elämän vaatimusten vähentäminen. Yksilöllisiä voimavaroja tukemalla vahvistetaan ihmisten selviytymistä kuormittavissa tilanteissa. (Toppinen-Tanner & Kirves 2016, 291.) Yksilöllisten voimavarojen parantaminen edellyttääkin erilaisten selviytymistaitojen koulutusta (Ropponen ym. 2016, 79–82). Yksilöllisten voimavarojen tukeminen, kuten omien selviytymiskeinojen tunnistaminen sekä tulevaisuuteen suuntautuneen elämänhallinnan vahvistaminen, voivat olla työntekijän kannalta merkityksellisiä työn ja muun elämän yhteensovittamisessa (Toppinen-Tanner & Kirves, 2016, 291).

Epäsäännöllistä työaikaa tekevien on vaikeampi yhdistää työn ja muun elämän tasapaino, mikä osiltaan lisää työelämän ristiriitoja. Epäsäännöllistä työaikaa ei voida kokonaan poistaa, joten merkityksellisempää on löytää muunlaisia ratkaisuja työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi. Työn ja muun elämän yhteensovittamisen vaikeudet ovat yleisempiä kaksivuoro- tai kolmivuorotyötä tekevillä kuin päivätyötä tekevillä. Pitkä työviikko, epäsäännölliset työajat ja kiireinen työrytmi vaikuttavat myös negatiivisesti käsitykseen työn ja muun elämän tasapainosta. Toisaalta joidenkin työntekijöiden kohdalla epäsäännöllinen työaika saattaa tukea elämää sekä helpottaa työn ja muun elämän yhteensovittamista. (Härmä ym. 2019, 37; Härmä & Karhula 2020, 25.)

Työpaikan henkilöstörakenteen muuttuessa tarpeet työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi saattavat muuttua (Toppinen-Tanner ym. 2016, 290, Agosti ym. 2015, 11). Eri ikäisillä työntekijöillä on erilaisia odotuksia ja tarpeita työn ja muun elämän yhteensovittamiselta. (Ervasti 2018, 102.) Työntekijöiden ikääntyessä heidän jaksamiskokemuksensa ovat ainutlaatuisia ja keskenään erilaisia. Työyhteisön jaksamista ja hyvinvointia edistääkseen yhteisten tukitoimien

tarjoaminen mahdollistaa, että työntekijät valitsevat omia tarpeitaan ja tavoitteitaan vastaavia erilaisia tukitoimia tai joustoja. (Eriksson 2017, 144.)

Työntekijöiden voimavaroja voidaan tukea myös lisäämällä työntekijöiden osaamista, pystyvyyden tunnetta, työnimua ja mahdollistamalla palautuminen työstä työaikajärjestelyjen ja tavoitteiden asettamisen kautta. Lisäksi työntekijöitä voidaan tukea huomioimalla työntekijöiden elämäntilanne sekä työuran vaihe, kuten työnkuvan muutos, työkyvyn muutokset, ikääntyminen sekä eläkkeelle siirtyminen. Työntekijöiden yksilöllisyys korostuu, kun voidaan tarjota oikeanlaista tukea, löytää parhaiten toimivia ratkaisuja sekä löytää motivaation, innostuksen ja voimavarojen lähteitä. Näillä kaikilla esimiestyön toimilla tuetaan myös työn ja muun elämän yhteensovittamista. (TTL 2021b.)

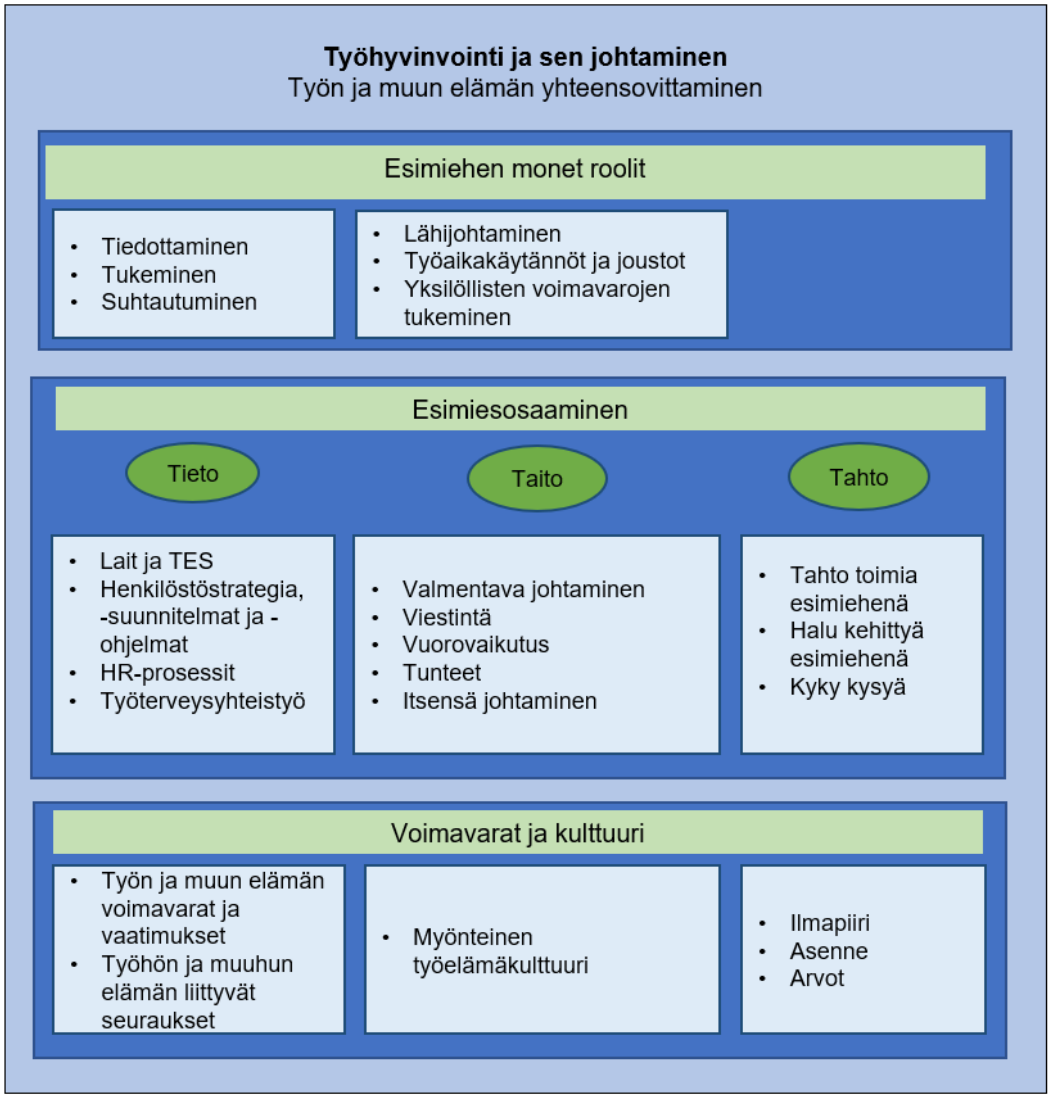
5 ESIMIESTYÖ

5.1 Esimiehen monet roolit

Lähijohtajilla tarkoitetaan niitä, joilla on omia alaisia johdettavanaan. Heitä voidaan kutsua myös esimiehiksi tai esihenkilöiksi. Esimies toimii työnantajan edustajana ja hänen tehtävänsä on johtaa ja ohjata yksikköään sovittuja tavoitteita kohti strategian mukaisesti (Rauramo 2020, 3–4). Esimiehen toiminta kokonaisuudessaan on arjen toiminnan tukemista ja ohjaamista sisältäen työhyvinvoinnin edistämisen. Työn mielekkyyden kokemus syntyy perustehtävän ymmärtämisestä, työssä tarvittavasta osaamisesta, selkeistä tavoitteista ja onnistumisen kokemuksista. Mieleiseksi koettu työ suojaa työelämän kiireeltä ja on tärkeä osa työn sekä muun elämän tasapainolle. (Uutela 2019, 141.) Johtamiskäytännöillä on vaikutuksia erityisesti työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen, työhyvinvointiin, suoriutumiseen, tiimin tehokkuuteen sekä siihen, luottavatko työntekijät johtoon. (Dunst ym. 2018, 18–19).

Esimiehen tulee hallita työssään varsin monenlaisia asioita ja kokonaisuuksia, jotta hän voi omalta osaltaan edistää työhyvinvointia ja työn ja muun elämän yhteensovittamista. Kuvaan 2 on koottu esimiestyön kokonaisuutta työn ja muun elämän yhteensovittamisen näkökulmasta. Kokonaisuuden rakentamisessa on huomioitu henkilöstökyselyn kysymykset (Toppinen-Tanner ym. 2016, 74–76), esimiesosaamisen kokonaisuus (Rauramo 2020, 3), työn ja muun elämän voimavaramalli (Ten Brummelhuis & Bakker 2012, 549) sekä

tutkimuksen tuloksia työn ja muun elämän yhteensovittamista tukevista käytännöistä ja kulttuurista suomalaisilla työpaikoilla (Toppinen-Tanner & Kirves 2016, 291).



Kuva 2 Esimiestyön kokonaisuus työn ja muun elämän yhteensovittamisen näkökulmasta (Toppinen-Tanner ym. 2016, 74; Rauramo 2020, 3; Ten Brummelhuis & Bakker 2012, 549; Toppinen-Tanner & Kirves 2016, 291.)

5.2 Esimiesosaaminen

Esimiestyön tueksi tarvitaan **tietoa** esimerkiksi erilaisista työlaeista, työehtosopimuksista ja muista operatiivisen toiminnan kannalta tärkeistä ohjeistuksista sekä oman organisaation strategisista tavoitteista, visioista sekä talousasioista. Esimiehen tulee tietää myös oma tehtävänsä osana organisaatiota sekä roolinsa ja vastuunsa. (Rauramo 2020, 3–4.)

Johtamisen voidaan ajatella olevan viestintää, vuorovaikutusta ja vaikuttamista. Aiemmin johtamisviestintä oli enemmän yksisuuntaista tiedottamista, mutta nykyisin viestintä tapahtuu kaksisuuntaisesti, monenvälisenä, vuorovaikutuksellisena ja suunnitelmallisena. Esimiestyössä vaaditaan viestintätaitoja. Esimies toimii alaistensa tärkeimpänä tiedon lähteenä. Hänellä on käytössään erilaisia mahdollisuuksia toteuttaa viestintää, mutta henkilökohtainen viestintä on niistä vaikuttavinta. Hyvä dialogi ja kiireetön kuuntelu viestivät halusta ymmärtää toista, minkä kautta voi syntyä paremmin yhteinen ymmärrys asiasta. (Larjomaa 2015, 161–177.) Johtamisviestinnän keinoilla voidaankin ennaltaehkäistä väärinymmärryksiä. Esimies-alaissuhteessa luottamuksella, joka syntyy arjen pienillä valinnoilla, on tärkeä merkitys. Luottamusta lisätään arvostamalla ja olemalla armollinen toisia kohtaan. (Ikonen 2015, 135.)

Esimiesten ja työntekijöiden välinen suhde on olennainen työhyvinvointiin vaikuttava tekijä (Schön ym. 2018, 3). **Esimiehen antamalla tuella** ja erityisesti lähiesimiehen tuella on todettu olevan tärkeä merkitys työntekijöille myös työn ja muun elämän yhdistämisessä (Colette ym. 2012, 116–117). Myös niissä tilanteissa, joissa työntekijällä on vaikeuksia tasapainottaa työtä ja muuta elämää työstä tulevien paineiden vuoksi, esimiestuella on olennainen merkitys. Mikäli työntekijät eivät saa riittävästi esimiestukea, eikä työoloihin tule muutosta, he voivat vaihtaa työpaikkaa. (Ekici ym. 2017, 107.) Johtamisen ja tiimityön kehittämisellä voidaankin vähentää työntekijöiden kokemaa kuormitusta ja lisätä työhyvinvointia (Vehko ym. 2017, 3–4).

Esimiehen **asenteella ja suhtautumisella** on tärkeä merkitys siihen, miten työpaikalla käytetään erilaisia työn ja muun elämän joustoja. **Myönteinen työelämäkulttuuri** mahdollistaa käytäntöjen toteutumisen työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden mukaan eri elämäntilanteissa. Kulttuuriltaan myönteisillä työpaikoilla työn ja muun elämän yhteensovittamisen tavoitteet ovat kirjattu strategiaan, niistä tiedotetaan ja niitä seurataan. (Toppinen-Tanner & Kirves 2016, 276.)

Esimiestaitoihin kuuluu **tunneälykkyys**. Tunneälykäs esimies havaitsee sekä omia että muiden tunteita, erottelee niitä ja käyttää löytämäänsä tietoa hyödykseen ajattelunsa ja toimintansa ohjaamisessa. Tunneälykkyydellä on

myönteinen vaikutus **työilmapiiriin** ja lisäksi se vähentää esimiehen omaa stressaantumista. (Manka ym. 2013, 21–22.)

Jotta esimies onnistuu työssään, on olennaista, että hänellä on **halu tehdä esimiestyötä, halu kehittyä siinä, kyky kysyä ja itsetuntemusta** (Rauramo 2020, 3). Johtamisen onnistumiseen tarvitaan näkemys johtamisen merkityksellisyydestä ja johtamismotivaatiota. Johtajan on hyvä tiedostaa, miksi haluaa tehdä johtamistyötä. Vaativassa johtamistyössä auttavat kiinnostus ja omistautuminen työhön, kokemus työnimusta sekä itsestään ja ajatusmaailmastaan huolehtiminen. (Aaltonen ym. 2020, 151, 155.)

Itsensä johtaminen, sisältäen itsetuntemuksen kartuttamisen, on olennainen osa esimiestyötä ja sitä tarvitaan arjen monimuotoisessa johtamistyössä. Itsensä johtaminen ei ole vain ihmisen sisäinen prosessi, koska siihen linkittyvät monet asiat kuten itse työ, vuorovaikutus sekä kysymykset arvoista ja eettisyydestä. (Niinivaara 2019.) Itsensä johtamiseen kuuluvat myös vastuunotto, kehittäminen sekä kyky toimia tavoitteellisesti ja kyky suuntautua tulevaisuuteen. Vastuu itsensä johtamisesta on esimiesten lisäksi työntekijällä ja työyhteisöllä (Mäkisalo-Ropponen 2014, 10). Itsensä johtaminen voidaan nähdä lähtökohtana kaikelle johtamiselle. Oppiakseen muiden johtamista, täytyy ensin osata johtaa itseään sekä tuntea omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa. (Sydänmaalakka 2019, 154.)

Valmentava johtaminen on johtamistyyli, joka perustuu positiiviseen ihmiskuvaan keskittyen esimiehen ja alaisen vuorovaikutuksellisen suhteen luomiseen. Siihen liittyy dialogia, kyselemistä, asioiden ja tilanteiden analysoimista, palautteiden antamista, tavoitteista keskustelua sekä ohjausta ja neuvomista tarpeen mukaan. Valmentavassa johtamisessa esimiehellä on palveleva ote. (Lehto 2017, 32.)

Valmentavan johtamisen keinoilla voidaan vaikuttaa työhyvinvoinnin edistämiseen **työn voimavaroja** vahvistamalla. Voimavaratekijöitä voivat olla mm. työn mielekkyys, perustehtävän selkeyttäminen ja työn hallinnan parantuminen. Valmentava johtaminen on koko tiimin aktiivista tukemista, **ilmapiirin** luomista sekä työntekijöiden potentiaaliin, oppimiskykyyn- ja haluun pohjautuvaa johtamista. Valmentava esimies panostaa työntekijöiden tuntemukseen ja

luottamuksellisten vuorovaikutussuhteiden rakentamiseen. (Uutela 2019, 3, 138–140; Mäkelä ym. 2013, 10–11.)

Valmentavan johtajuuden avulla rakennetaan **organisaatiokulttuuria**, joka perustuu itseohjautuvuuteen, vastuunkantoon ja nopeaan reagointiin. Valmentavassa johtajuudessa käytetään kuutta periaatetta: luodaan turvallinen ympäristö, ohjataan kysymyksin, mahdollistetaan ja edellytetään itsenäistä päätöksentekoa, sparrataan ja ollaan tukena tarvittaessa, nostetaan tutkittavaksi ajattelu- ja toimintatapoja sekä kiitetään ja kannustetaan. Valmentavassa johtajuudessa käytetyt kysymykset ovat pääosin avoimia ja niiden tarkoituksena on löytää uusia näkökulmia, syventää tietoisuutta ja aktivoida ajattelua ja aikaansaavaa prosessia. (Soback 2020, 12, 112.)

Esimiestyöhön kuuluu, osana työhyvinvoinnin johtamista, eettinen johtaminen. Eettinen johtaminen on kokonaisuus, jossa johdetaan **arvojen** mukaisesti sitoutuen organisaation tuottavuuden ja työhyvinvoinnin samanaikaiseen parantamiseen. Eettisessä johtamisessa sitoudutaan myös oikeidenmukaisuuden, rehellisyyden ja luottamuksen rakentamiseen sekä puolueettomuuteen ja lahjomattomuuteen. (Rauramo 2020, 4.)

6 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

Opinnäytetyön **tarkoituksena** oli laatia tutkimustuloksia hyödyntäen kehittämissuunnitelma Essoten kotihoidolle työn ja muun elämän yhteensovittamisesta.

Opinnäytetyön **tavoitteena** oli lisätä Essoten kotihoidon työntekijöiden ja esimiesten tietoa Essoten kotihoidon työn ja muun elämän yhteensovittamisen nykytilasta, osallistaa esimiehiä kehittämiseen sekä parantaa esimiesten valmiuksia muutokseen työn ja muun elämän yhteensovittamisessa.

Tutkimuskysymykset olivat:

1. Mitä käytäntöjä ja joustoja kotihoidossa on jo käytössä työn ja muun elämän yhteensovittamiseen?
2. Mitä käytäntöjä haluttaisiin käyttää ja mitkä eivät ole tässä työssä mahdollisia?
3. Miten johtamisella tuetaan työn ja muun elämän yhteensovittamista tällä hetkellä?
4. Miten työn ja muun elämän yhteensovittamista voidaan ylläpitää ja kehittää esimiestyön näkökulmasta?

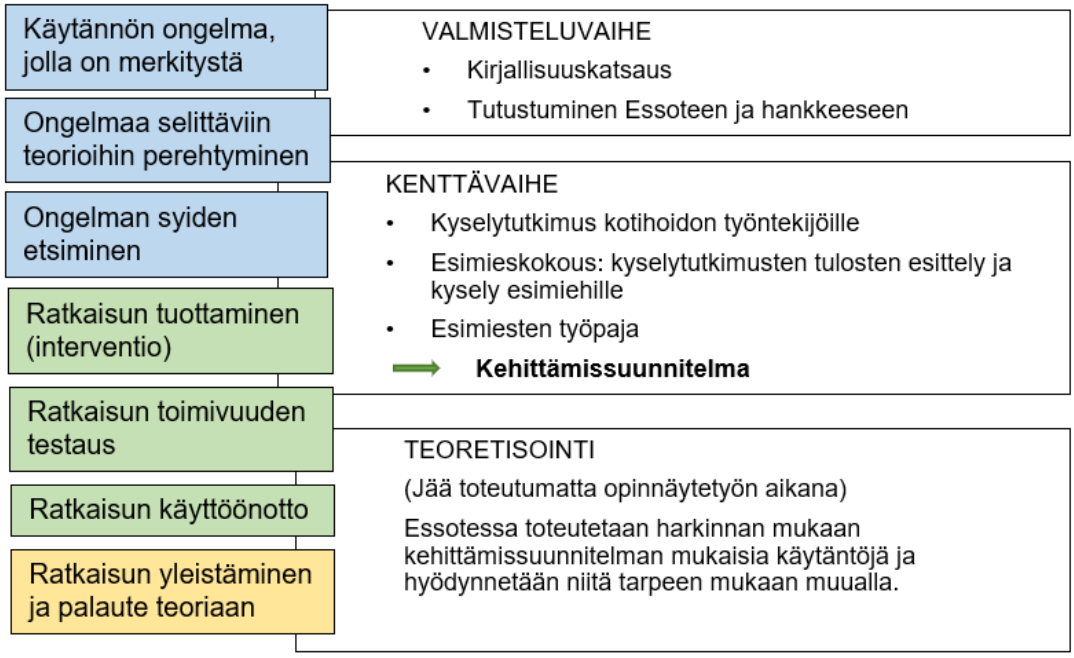
7 KEHITTÄMISASETELMA

Opinnäytetyö tehtiin interventionistisen tutkimuksen lähestymistapoihin kuuluvana kehittämistutkimuksena, jolla pyritään tieteellistä merkitystä omaavien käytännön ongelmien poistamiseen ja muutoksen aikaansaamiseen (Kananen 2017, 10, 33). Kehittämistutkimusta ei pidetä omana erillisenä tutkimusmenetelmänä, vaan siinä hyödynnetään kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä tilanteen tai kehittämistarpeen mukaan. Tutkimusote tai tutkimusstrategia on siis monimenetelmäinen. Jotta kehittämistä voidaan sanoa tutkimukseksi, siinä tulee olla tutkimusosio tai tutkimuksellinen ote. Kehittämistutkimuksessa kehittäminen ja tutkimus muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden. (Kananen 2012, 19; Kananen 2017, 18.)

Opinnäytetyö oli kehittämistutkimus, jonka tutkimuksellisessa osuudessa käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää ja sen yleisintä tiedonkeruumenetelmää eli kyselyä (Vilkka 2005, 73). Opinnäytetyössä aineiston analyysissä käytettiin tilastollisia menetelmiä ja tulokset esitettiin tunnuslukuina sekä suorina jakaumina (Kananen 2015, 288, 289). Kyselytutkimuksen avointen

kysymysten vastaukset kvantifioitiin eli tekstivastausten sisällöt segmentoitiin, samaa tarkoittavat kategoriat yhdistettiin ja niistä laskettiin frekvenssit (Kananen 2012, 118). Opinnäytetyön kehittämisosuus sisälsi kotihoidon esimiesten työpajan ja lopputuloksena laaditun kehittämissuunnitelman.

Kuvassa 3 on kuvattu opinnäytetyön tutkimusprosessi mukaillen interventionistisen tutkimuksen tutkimusprosessia, joka etenee valmisteluvaiheesta kenttävaiheeseen ja lopulta teoretisointiin (Kananen 2017, 33). Opinnäytetyön aikana ei edetty tätä prosessia loppuun saakka. Ratkaisun toimivuuden testaus, käyttöönotto ja yleistäminen jäivät opinnäytetyön osalta vaillinaiseksi. Interventionistiseen tutkimukseen kuuluvan muutoksen todentaminen ja onnistumisen arvioiminen eivät myöskään ole mahdollisia opinnäytetyön aikana. Tarkoituksena olikin, että Essote jatkaa esimiestyön sekä muiden työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytäntöjen kehittämistä opinnäytetyön aikana laaditun kehittämissuunnitelman mukaisesti oman harkinnan mukaan.



Kuva 3 Opinnäytetyön tutkimusprosessi mukaillen Kanasen interventionistisen tutkimuksen tutkimusprosessia (Kananen 2017, 33.)

8 VALMISTELUVAIHE: KIRJALLISUUSKATSAUS

Interventiotutkimuksissa tutkimuskohde tulee merkityksellisestä käytännön ongelmasta (Kananen 2017, 33). Tarve opinnäytetyölle nousi Vetovoimainen kotihoito–hankkeesta. Sen tavoitteena oli parantaa työelämän laatua ja työn

tuottavuutta sekä työntekijätarjonnan ja kysynnän kohtaamista, työhyvinvointia ja lisätä alan veto- ja pitovoimaisuutta. Tämän opinnäytetyön osuus kohdistui hankkeen työhyvinvoinnin osa-alueeseen rajautuen siinä työn ja muun elämän yhteensovittamiseen työhyvinvointia vahvistavana tekijänä. (Essote 2021.)

Opinnäytetyössä perehdyttiin ongelmaa selvitettäviin aiempiin tutkimuksiin sekä teorioihin ja niiden perusteella laadittiin kirjallisuus- ja teoriakatsaus. Näin saatiin kokonaiskuva tutkimuskohteena olevasta asiakokonaisuudesta. Syvällinen perehtyneisyys aiheeseen auttoi sekä ongelmien syiden että poistamiskeinojen eli interventioiden löytämisessä. (Kananen 2017, 33–34, 38, 41.) Keskeisimmiksi määriteltäviksi käsitteiksi nousivat kotihoito, esimiestyö, työhyvinvointi sekä työ ja muu elämä.

Käsitteiden teoria haettiin Cinahl-, Helda-, Medic-, EBSCO- ja Finna -tietokannoista sekä Google Scholar -hakupalvelusta hakusanoilla kotihoito, johtaminen, esimiestyö, työhyvinvointi, työ ja muu elämä sekä työn ja muun elämän yhteensovittaminen. Rajauksia tehtiin hakemalla väitöskirjoja, tutkimuksia ja artikkeleita vuosille 2012–2021. Tällä perusteella löydettiin mahdollisimman tuoreita tutkimuksia. Tutkimusartikkeleista valittiin vertaisarvioituja. Tutkimukset rajattiin myös sen perusteella, että niiden tuloksia pystyttiin soveltamaan tai vertaamaan suomalaisiin käytäntöihin. Käsitteiden teoriassa hyödynnettiin myös Työterveyslaitoksen ja Terveyden- ja hyvinvoinnin laitoksen sekä Sosiaali- ja terveysministeriön virallisia sivustoja. Tiedonhaku tehtiin aluksi ennen varsinaista kyselytutkimusta keväällä 2021, mutta sitä täydennettiin opinnäytetyöprosessin ajan. Opinnäytetyön teoriaosuus perustuu tutkimuksiin ja artikkeleihin, jotka ovat liitteessä 1 ja muuhun alan kirjallisuuteen, jotka löytyvät lähteistä.

Opinnäytetyön tekijät perehtyivät myös Essoten käytäntöihin Essoten verkkosivujen, hankepäällikön lähettämien taustamateriaalien ja hankkeeseen osallistuvien oppilaitosten nettisivujen avulla sekä keskustelemalla hanketyöntekijöiden kanssa Microsoft Teamsin välityksellä, joka on pilvipalveluna toimiva ryhmätyöskentelyyn sopiva alusta.

9 KENTTÄVAIHE: KYSELYTUTKIMUS

9.1 Kyselytutkimuksen tavoitteet

Kyselytutkimuksen tavoitteena oli tuottaa Essoten kotihoidon esimiehille sekä organisaatiolle tietoa Essoten kotihoidon työn ja muun elämän yhteensovittamisen nykytilasta. Samalla lisättiin keskustelua ja tietoisuutta erilaisista työn ja muun elämän yhteensovittamisen mahdollisuuksista.

9.2 Kyselytutkimuksen valmistelu

Kyselyn suunnittelu ja valmistelu alkoi tapaamisella, johon osallistuivat Essoten hankepäällikkö ja opinnäytetyöntekijät. Essoten hankepäällikkö ehdotti tapaamisen aikana, että kyselyssä käytettäisiin Työterveyslaitoksen kehittämää valmista kyselylomaketta (Lempiäinen 2021a). Tätä päädyttiinkin käyttämään, koska siinä olevat kysymykset sopivat tutkimusongelman ratkaisemiseen. Valmiiseen kyselylomakkeeseen lisättiin kaksi taustakysymystä. Lisäksi tapaamisessa sovittiin käytännön järjestelyistä.

Kyseinen lomake löytyy Työterveyslaitoksen julkaisemasta Työ @ Elämä -oppaasta, joka tarjoaa vinkkejä työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi. Se on suunniteltu Työ ja perhe-elämä -ohjelmaan, jota toteutettiin vuosina 2013–2015. Lomaketta saa oppaan mukaan hyödyntää suomalaisilla työpaikoilla. (Toppinen-Tanner ym. 2016, 7, 74–75.) Kyselylomakkeen käyttöön haettiin kuitenkin erillinen lupa Työterveyslaitoksen työntekijältä sähköpostitse (Toppinen-Tanner 2021).

Kyselyssä oli monivalintakysymyksiä, joissa käytettiin Likertin sanallista asteikkoa ja kaksi avointa kysymystä. Kysymykset olivat strukturoituja ja kaikille kyselyyn osallistujille lähetettiin samat kysymykset. Tämä helpotti kysymysten ja vastausten vertailtavuutta. (Hirsjärvi ym. 2018, 193, 198–203; Kananen 2015, 247.) Kyselyn kysymykset ovat liitteessä 3.

Opinnäytetyön tutkimuksessa kohderyhmänä olivat kaikki Essoten kotihoidossa työskentelevät sairaanhoitajat, lähihoitajat, kodinhoitajat ja hoiva-avustajat, joilla kaikilla oli mahdollisuus vastata kyselyyn. Kysely kohdistui siis koko kohderyhmään eli populaatioon. (Kananen 2015, 266.)

Kysely sisälsi kutsun tutkimukseen (liite 2) taustakysymyksiä ja varsinaisia kysymyksiä. Kutsun avulla pyrittiin lisäämään vastausprosenttia tekemällä se ytimekkääksi ja innostavaksi. Kutsussa oli opinnäytetyöntekijöiden yhteystiedot ja tieto organisaatiosta, jolle tutkimus tehdään sekä tieto opinnäytetyöntekijöiden oppilaitoksesta. Kutsussa korostettiin tutkimuksen tärkeyttä, luottamuksellisuutta sekä anonyymiyttä. (Kananen 2015, 204, 251–254.)

Kysely toteutettiin Webropol-kyselytyökalun avulla, joka saatiin käyttöön Kaakkois- Suomen ammattikorkeakoulun kautta. Tutkimuksen kysymykset siirrettiin Työterveyslaitoksen oppaasta Webropol -kyselytyökaluun, joka helpotti sähköisen kyselyn lähettämistä, aineiston keruuta sekä tulosten analysointia. Lisäksi se oli henkilöstölle jo entuudestaan tuttu sekä edullinen tapa toteuttaa kysely. Kyselylomakkeen kysymykset numeroitiin ja kysely testattiin sekä opinnäytetyöntekijöiden että hankepäällikön toimesta (Kananen 2015, 204). Näin varmistuttiin kyselyn toimivuudesta.

Essoten hankepäällikkö toimi tutkimuksen kyselyn toteutuksessa koordinaattorina. Hän tiedotti tulevasta kyselystä kotihoidon työntekijöitä viikkoa ennen varsinaisen kyselyn lähettämistä. Hankepäällikkö lähetti myös varsinaisen kyselylinkin vastaajille eli 333 kotihoidon työntekijälle sekä muistutuksen kyselyyn vastaamisesta ennen kyselylinkin sulkemista. Koska hankepäällikkö ei tiennyt kaikkien vastaajien sähköpostiosoitetta, hän lähetti kyselylinkin myös esimiehille. He lähettivät linkin myös niille, jotka eivät saaneet sitä hankepäällikön kautta. Kysely oli avoinna 3.5.– 2.5.2021 välisen ajan. Kun vastaajat olivat vastanneet kyselyyn, tutkimuksen tulokset näkyivät Webropol-tutkimuskyselytyökalussa. Sen avulla pystyttiin tuottamaan raportteja. Avointen vastausten osalta tulosten analysoinnissa hyödynnettiin Webropol-tutkimuskyselytyökalun tuottamaa Excel-tiedostoa.

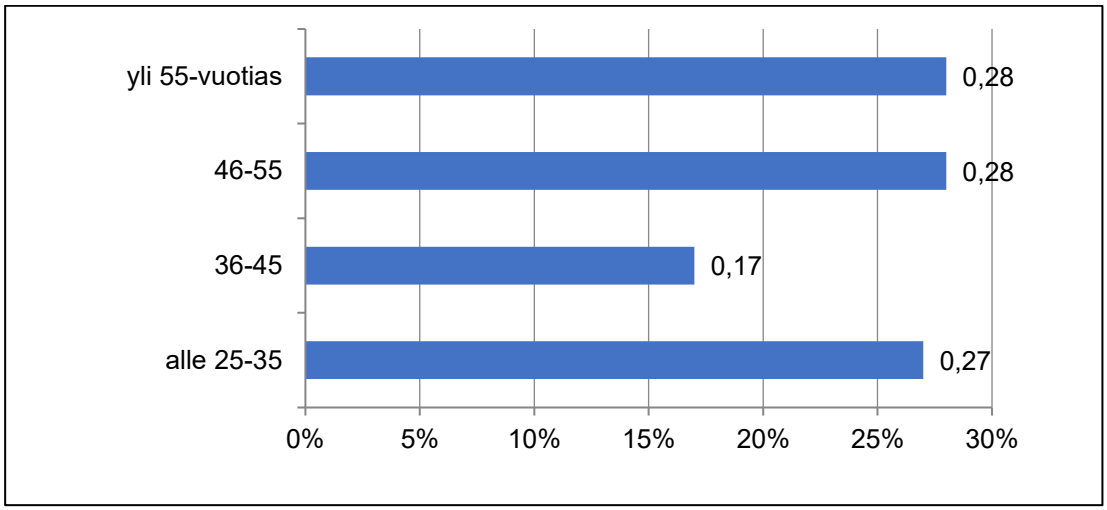
9.3 Kyselytutkimuksen tulokset

Kyselyn avulla kartoitettiin Essoten kotihoidon työntekijöiden kokemuksia ja toiveita työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytännöistä ja joustoista. Kyselyn avulla kartoitettiin myös, miten työntekijöiden mielestä johtamisella tuetaan työn ja muun elämän yhteensovittamista sekä heidän arvioitaan

työilmapiiristä. (Toppinen-Tanner ym. 2016, 74.) Kyselylinkki lähetettiin 333 kotihoidon työntekijälle. Kyselytutkimukseen osallistui 58 henkilöä, jolloin vastausprosentti oli 17,4 %. Avoimiin kysymyksiin vastauksia saatiin vähemmän. Toiseen avoimeen kysymykseen saatiin 30 vastausta, jolloin vastausprosentti oli 9 %. Toiseen avoimeen kysymykseen saatiin 35, jolloin vastausprosentti oli 10,5 %.

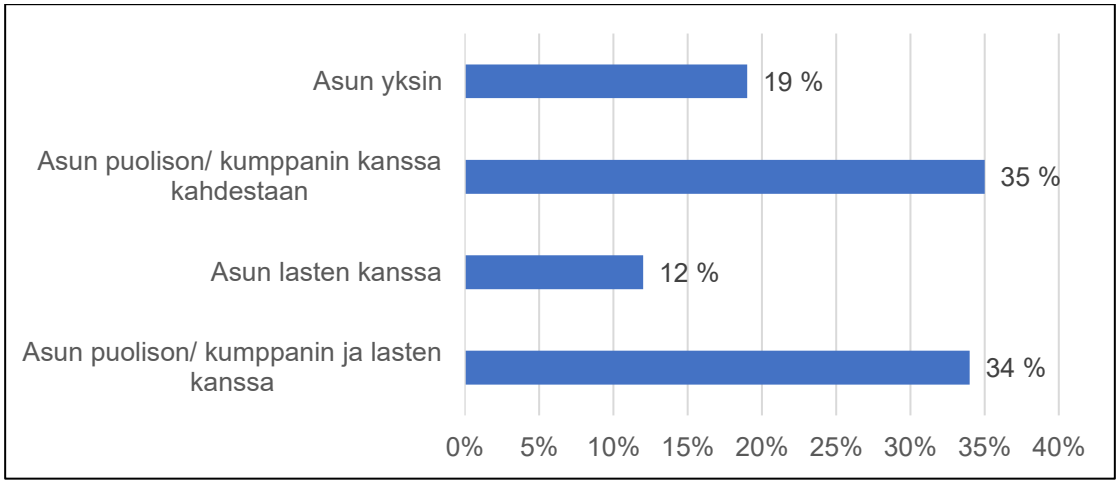
9.3.1 Taustakysymykset

Ensimmäisessä taustakysymyksessä kysyttiin, millä alueella vastaajat työskentelivät. Vastausten perusteella he työskentelivät liikkuvassa tiimissä, Puumalassa, Juvalla, Kangasniemellä, Mäntyharjulla, Hirvensalmella, Haukivuorella, Pertunmaalla, Ristiin-Suomenniemellä ja Mikkelin neljässä eri toimipisteessä. Toisessa taustakysymyksessä kysyttiin ikää (kuva 4).



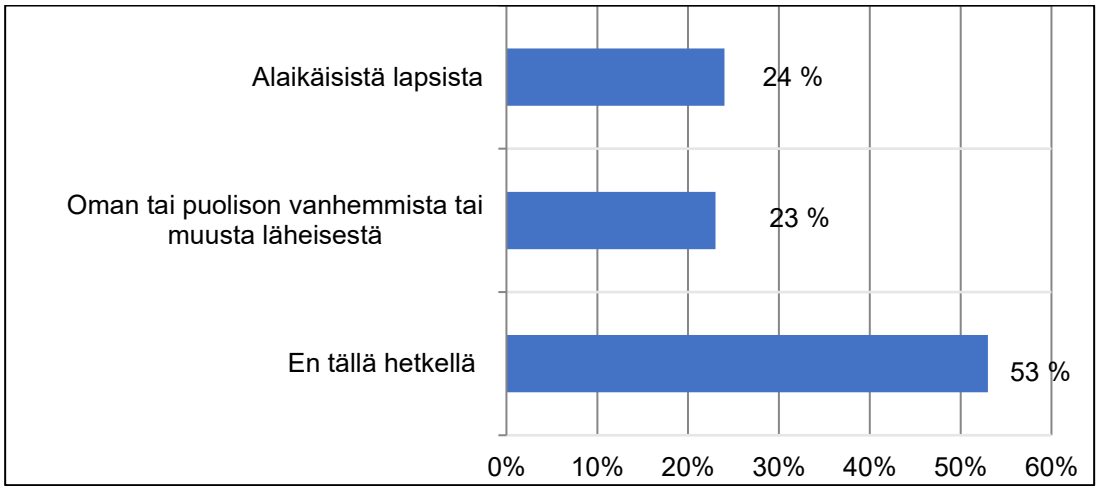
Kuva 4 Vastaajien ikäjakauma n=58

Vastaajista 28 % oli yli 55-vuotiaita, 28 % oli 46–55-vuotiaita, 17 % oli 35–45-vuotiaita ja 27 % oli alle 25–35-vuotiaita. Kolmannessa taustakysymyksessä kysyttiin koulutustaustaa. Vastaajista 21 % oli sairaanhoitajia ja 79 % olivat lähihoitajia tai jonkin muun ammattiryhmän edustajia. Neljännessä taustakysymyksessä kysyttiin perhetilannetta (kuva 5).



Kuva 5 Vastaajien asuintilanne n=58

Vastaajista 19 % asui yksin, 35 % asui puolison tai kumppanin kanssa, 12 % asui lastensa kanssa ja 34 % asui puolison tai kumppanin sekä lastensa kanssa. Viidennessä taustakysymyksessä kysyttiin, huolehtivatko työntekijät työnsä ohella säännöllisesti hoivaa tai huolenpitoa tarvitsevista omaisista tai läheisistä (kuva 6).



Kuva 6 Vastausten jakauma kysymykseen siitä, huolehtivatko vastaajat omaisista tai muista läheisistä? (n=58)

Vastaajista 24 % huolehti alaikäisistä lapsista ja 23 % huolehti oman tai puolison vanhemmista tai muusta läheisestä. Vastaajista 53 % ei huolehtinut kenestäkään säännöllistä hoivaa ja huolenpitoa tarvitsevasta.

9.3.2 Työaikakäytännöt ja työajan joustot

Kyselyssä kysyttiin, mitkä seuraavista käytännöistä ja joustoista on käytössäsi tai haluaisit käyttää (kuva 7). Vaihtoehdot koskivat liukuvaa ja joustavaa

työaikaa, työvuoroihin vaikuttamista, lomarahaa, vuorottelu- ja opintovapaata, palkattomia vapaita, kokousten järjestämistä työajalla sekä etätyömahdollisuutta.

Kuva 7 Vastausten jakaumia työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytännöistä ja joustoista, joita käytetään, vastaajat haluaisivat käyttää tai vastaajat eivät koe tarpeellisina tai eivät sovellu työhön (n=58)

Liukuvaa työaikaa vastasi käyttävänsä 11 % vastaajista, 54 % haluaisi käyttää tätä mahdollisuutta ja 35 % koki, ettei se sovi työhön tai ole tarpeen. Noin 40 % vastaajista vastasi pystyvänsä **sopimaan esimiehen kanssa muista kuin normaaleista työhöntulo- ja lähtöajoista** ja saman verran vastaajista

haluaisi käyttää tätä mahdollisuutta. Työntekijöistä 19 % koki, ettei se sovellu työhön tai ole tarpeen.

Vastaajista lähes 70 % koki pystyvänsä **vaikuttaa omiin työvuoroihinsa** vuorotyössä, 12 % koki haluavansa vaikuttaa ja 19 % koki, ettei se sovellu työhön tai ole tarpeen. Vastaajista 53 % pystyi pitämään t**yöajan ylitehdyt tunnit myöhemmin vapaina,** 28 % vastaajista toivoi tätä mahdollisuutta ja 19 % koki, ettei se sovellu työhön tai ole tarpeen.

Vastaajista 44 % toivoi voivansa **säästää lomapäiviä myöhempää käyttöä varten** ja 40 % koki, ettei se sovellu työhön tai ole tarpeellista. Vastaajista 31 % toivoi **vuorotteluvapaata tai opintovapaata** ja 67 % koki, ettei vuorotteluvapaa tai opintovapaa sovellu työhön tai ole tarpeen.

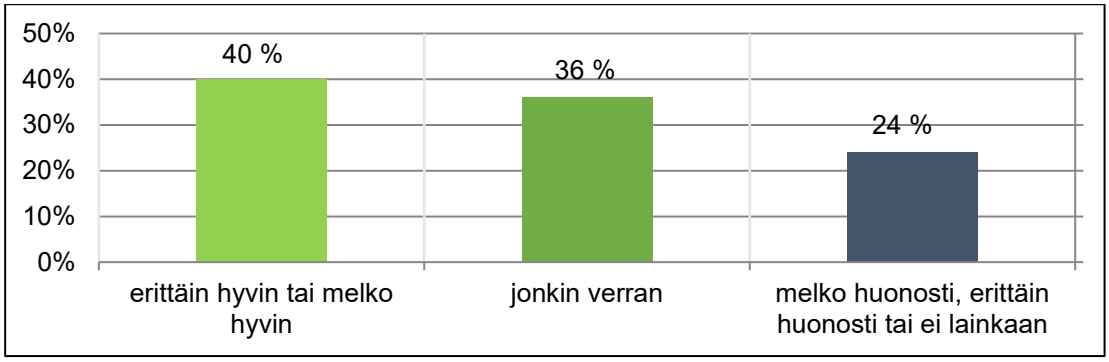
Lyhennettyä työaikaa tai osa-aikaista työtä teki 19 % vastaajista, 32 % toivoi tätä mahdollisuutta ja 49 % koki, ettei se sovellu työhön tai ole tarpeen. **Mahdollisuutta palkattomiin vapaisiin perhesyistä** toivoi 46 % ja lähes saman verran eli 47 % koki, etteivät ne sovellu työhön tai ole tarpeen.

Vastaajista lähes 30 % koki, että **kokoukset** pyritään järjestämään niin, että kaikilla on mahdollisuus osallistua. Noin 50 % toivoi, että kokoukset järjestetään niin, että kaikilla on mahdollisuus osallistua ja 23 % koki, ettei se ole tarpeen tai ei sovellu tähän työhön. Lähes 40 % vastaajista toivoi **etätyö**mahdollisuutta ja 54 % koki, ettei se sovellu työhön tai ole tarpeen.

9.3.3 Johtaminen työn ja muun elämän yhteensovittamisen tukijana

Johdon tuki

Työntekijöiltä kysyttiin, huomioidaanko työpaikalla työn ja muun elämän yhteensovittamisen tilanteet kuten pienten lasten tai ikääntyvien omaisten hoito (kuva 8).

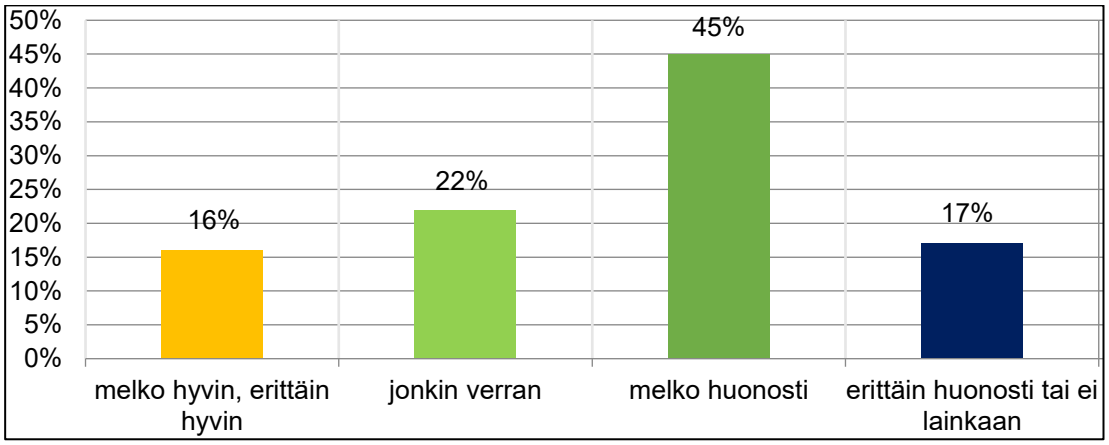


Kuva 8 Vastausten jakauma kysymykseen huomioidaanko työpaikalla työn ja muun elämän yhteensovittamisen tilanteet? (n=58)

Vastaajista 40 % koki, että työpaikalla huomioidaan työn ja muun elämän yhteensovittamisen tilanteet erittäin hyvin tai melko hyvin. Vastaajista 36 % koki, että näitä tilanteita huomioidaan jonkin verran ja 24 % koki, että työn ja muun elämän yhteensovittamista huomioidaan melko huonosti, erittäin huonosti tai ei lainkaan.

Tiedottaminen

Työntekijöiltä kysyttiin, tiedotetaanko työpaikallasi riittävästi työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytännöistä ja mahdollisuuksista esimerkiksi työaikajärjestelyistä ja yksilöllisistä joustoista (kuva 9).

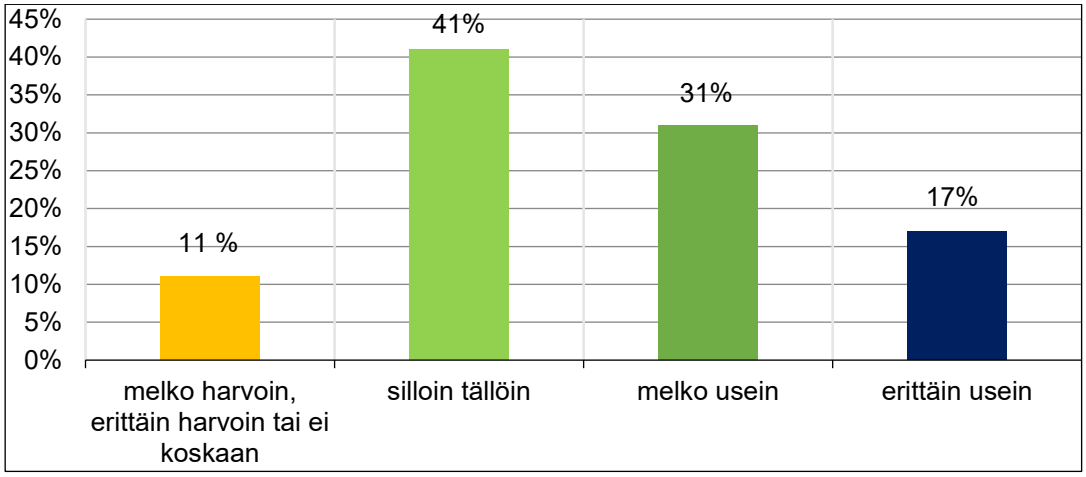


Kuva 9 Vastausten jakauma kysymykseen työpaikan tiedottamisesta työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytännöistä ja mahdollisuuksista (n= 58)

Vastaajista 16 % vastasi tiedottamisen työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytännöistä ja mahdollisuuksista olevan melko hyvällä tasolla, 22 % vastasi tiedottamista olevan jonkin verran. Vastaajista 62 % koki, että tiedottaminen on erittäin huonoa, melko huonoa tai sitä ei ole lainkaan.

Aikapaineet ja paine tehdä ylitöitä

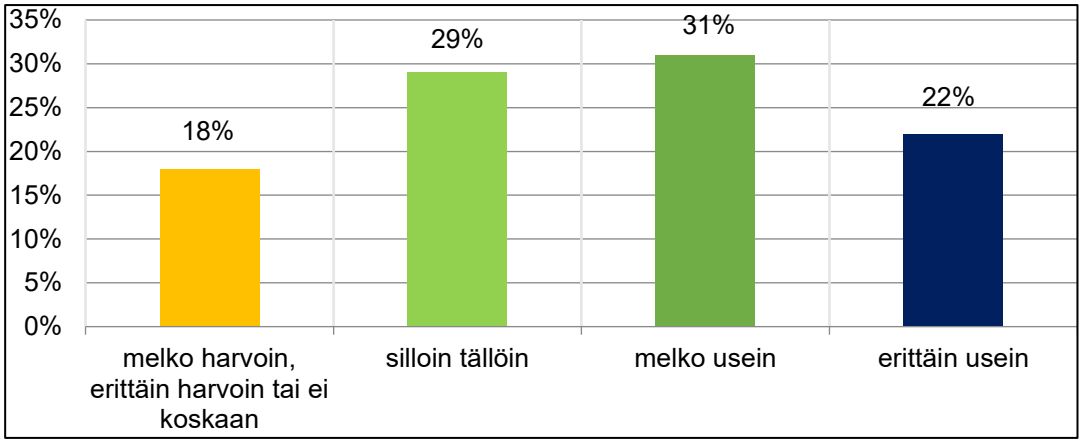
Työntekijöiltä kysyttiin, kohdistuuko työntekijöihin sellaisia aikapaineita, jotka häiritsevät työntekijöiden perhe- ja yksityiselämää (kuva 10).



Kuva 10 Vastausten jakauma siitä, miten työntekijät kokivat aikapainetta, jotka häiritsevät työntekijöiden perhe- ja yksityiselämää (n=58)

Vastaajista 11 % koki työssään aikapainetta perhe- ja yksityiselämää häiritsevästi melko harvoin, erittäin harvoin tai ei koskaan. Vastaajista 41 % koki työssään aikapainetta perhe- ja yksityiselämää häiritsevästi silloin tällöin ja 48 % melko usein tai erittäin usein.

Työntekijöiltä kysyttiin, kohdistuuko työntekijöihin sellaisia paineita, että heidän pitäisi tehdä ylitöitä saadakseen työt tehdyksi tai edetäkseen urallaan (kuva 11).

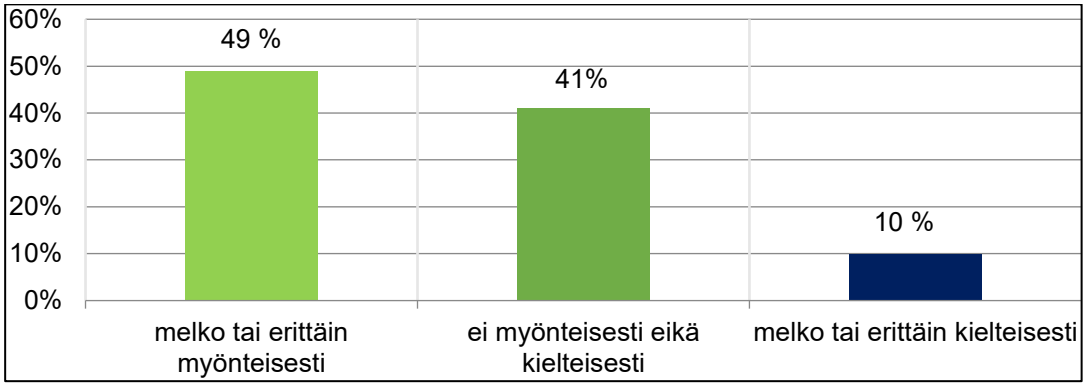


Kuva 11 Vastausten jakauma siitä, miten työntekijät kokivat painetta tehdä ylitöitä (n=58)

Vastaajista 18 % koki painetta ylitöiden tekemiseen melko tai erittäin harvoin tai ei koskaan. Vastaajista 29 % koki paineita ylitöiden tekemiseen silloin tällöin ja 53 % melko tai erittäin usein.

Johdon ja esimiesten suhtautuminen sekä ilmapiiri

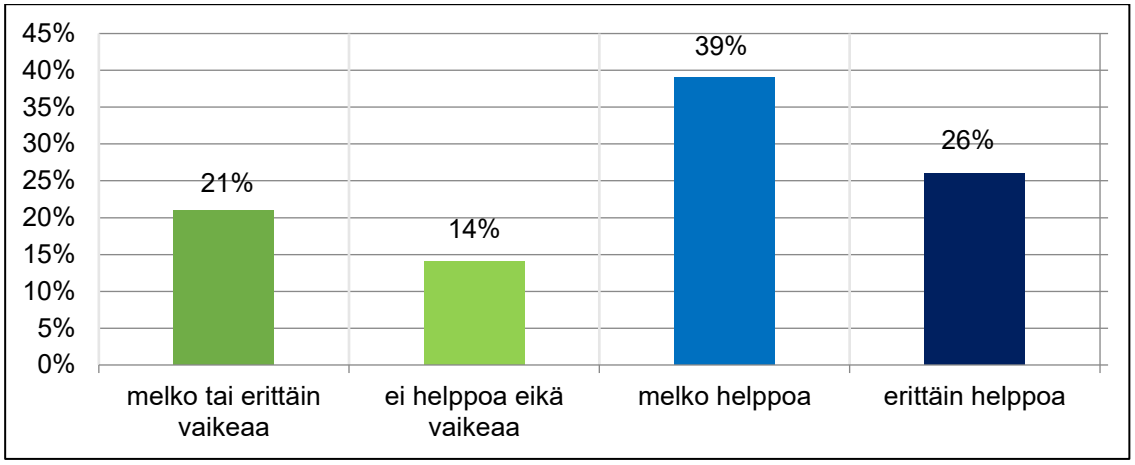
Työntekijöiltä kysyttiin, miten myönteisesti tai kielteisesti johto ja esimiehet suhtautuvat työntekijöiden perhe-elämään sekä muun elämän ja työn yhdistämisen vaatimuksiin (kuva 12).



Kuva 12 Jakauma työntekijöiden vastauksista johdon ja esimiesten suhtautumisesta perhe-elämään ja muun elämän ja työn yhdistämisen vaatimuksiin (n=58)

Vastaajista 48 % koki esimiesten ja johdon suhtautuvan erittäin tai melko myönteisesti perhe-elämään sekä muun elämän ja työn yhdistämisen vaatimuksiin. Vastaajista 42 % ei kokenut esimiesten ja johdon suhtautuvan myönteisesti eikä kielteisesti perhe-elämään sekä muun elämän ja työn yhdistämisen vaatimuksiin. Vastaajista 10 % koki esimiesten ja johdon suhtautuvan melko kielteisesti perhe-elämään sekä muun elämän ja työn yhdistämisen vaatimuksiin.

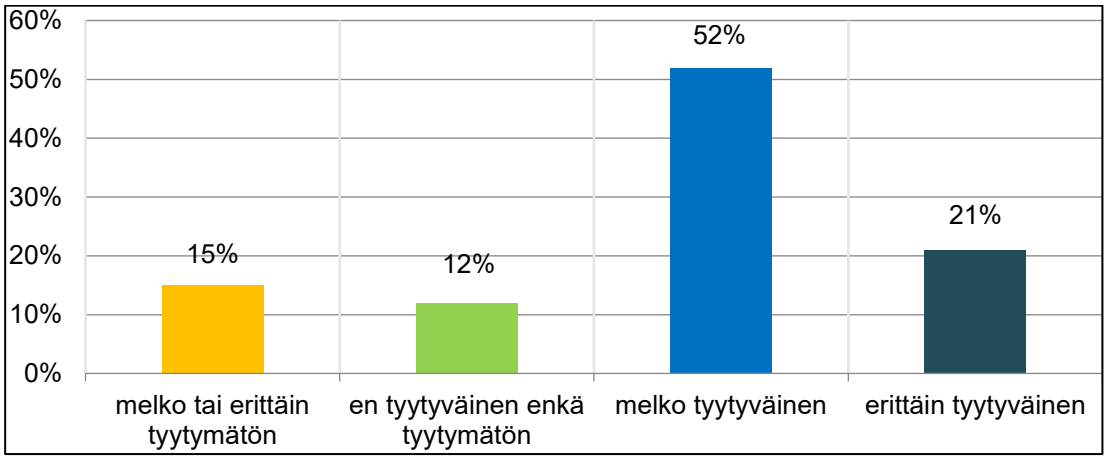
Seuraavaksi kysyttiin, onko työntekijän helppo ottaa puheeksi työpaikalla esimerkiksi poissaolot perhesyistä tai äkillisesti ilmaantuvien yksityisasioiden hoitamiseksi (kuva 13).



Kuva 13 Jakauma työntekijöiden vastauksista kysymykseen, onko työntekijöiden helppo ottaa puheeksi työpaikalla esimerkiksi poissaolot (n=58)

Vastaajista 21 % koki puheeksi ottamisen poissaoloista, jotka johtuvat esimerkiksi perheestä tai äkillisestä yksityisasioiden hoitamisesta melko vaikeaksi tai erittäin vaikeaksi. Vastaajista 14 % koki, ettei puheeksi ottaminen poissaoloista ollut helppoa eikä vaikeaa. Vastaajista suuri osa eli 65 % koki puheeksi ottamisen poissaoloista, jotka johtuvat esimerkiksi perheestä tai äkillisestä yksityisasioiden hoitamisesta, melko helpoksi tai erittäin helpoksi.

Seuraavaksi kysyttiin, ovatko työntekijät tyytyväisiä siihen, miten hyvin pystyvät yhdistämään työn ja perhe-elämän nykyisessä työssään nykytilanteen huomioiden (kuva 14)?



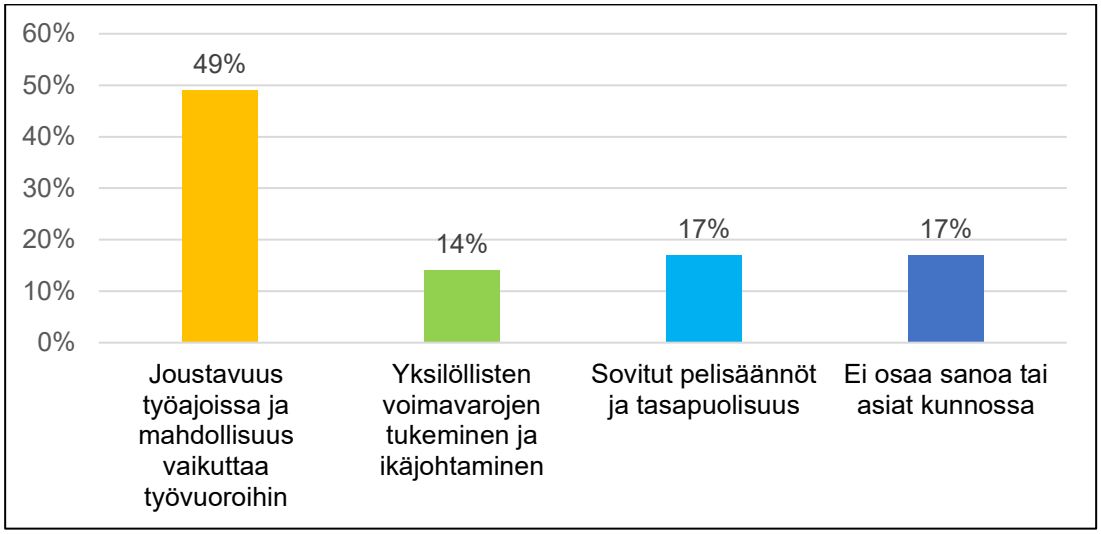
Kuva 14 Jakauma työntekijöiden vastauksista kysymykseen, miten hyvin he pystyvät yhdistämään työn ja perhe-elämän nykyisessä työssään (n=58)

Suurin osa työntekijöistä oli tilanteeseensa tyytyväisiä. Vastaajista 15 % oli melko tai erittäin tyytymätön siihen, miten hyvin pystyvät yhdistämään työn ja perhe-elämän nykyisessä työssään nykytilanteen huomioiden. Vastaajista 12

% ei ollut tyytyväinen eikä tyytymätön ja 73 % oli erittäin tai melko tyytyväinen siihen, miten hyvin pystyivät yhdistämään työn ja perhe-elämän nykyisessä työssään.

Toivomuksia ja parannusehdotuksia

Seuraavaksi kyselyssä oli kaksi avointa kysymystä. Ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä työntekijältä kysyttiin, mitä toivomuksia hänellä olisi tällä hetkellä työpaikan käytäntöjen suhteen (kuva 15). Vastauksia tähän kysymykseen saatiin 30 eli vastausprosentti oli 9 %.



Kuva 15 Jakauma työntekijöiden toivomuksista ja parannusehdotuksista (n=30)

Vastaukset kvantifioitiin ja niistä löytyi neljä kategoriaa. Vastaajista 17 % vastasi, ettei osaa sanoa tai asiat ovat kunnossa, 17 % toi esille sovittujen pelisääntöjen ja tasapuolisuuden, 14 % yksilöllisten voimavarojen tukemisen ja ikäjohtamisen ja 49 % toi esille joustavuuden työajoissa ja mahdollisuuden vaikuttaa työvuoroihin.

Seuraavaksi kyselyssä kysyttiin, mikä parantaisi työntekijän kohdalla työn ja muun perhe-elämän yhteensovittamista. Tähän kysymykseen saatiin 35 vastausta (n=35) eli vastausprosentti oli 10,5 %. Myös tämän avoimen kysymyksen vastaukset kvantifioitiin. Niistä löydettiin kaksi kategoriaa: 1. Ei osaa sanoa tai asiat ovat kunnossa ja 2. Joustavuus työajoissa ja mahdollisuus vaikuttaa työvuoroihin. Vastaajista 20 % koki asioiden olevan kunnossa tai heillä ei ollut parannusehdotuksia. Vastaajista 70 % koki, että työajan joustot ja

mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihin parantaisi heidän kohdallaan työn ja muun elämän yhteensovittamista.

10 KENTTÄVAIHE: TYÖPAJATYÖSKENTELY

10.1 Työpajan valmistelu

Esimiestyöpajaan valmistautuminen alkoi opinnäytetyöntekijöiden ja hankepäällikön tapaamisella, joka pidettiin Microsoft Teamsin välityksellä. Tapaamisessa käytiin yhdessä läpi kotihoidon työntekijöille suunnatun kyselyn tuloksia ja päätettiin esimiestyöpajan sisällöistä, teemoista ja käytännönjärjestelyistä koskien sekä esimieskokousta että varsinaista esimiestyöpajaa.

Hankepäällikön tapaamisen jälkeen toinen opiskelijoista osallistui kotihoidon esimiesten kokoukseen, jossa hän esitti kotihoidon työntekijöiden kyselyn tulokset. Kokouksessa oli seitsemän osallistujaa. Tapaamisen tarkoituksena oli lisätä esimiesten tietoa Essoten kotihoidon työn ja muun elämän yhteensovittamisen nykytilasta ja valmistautua seuraavan viikon työpajaan.

Kyselyn pohjalta pohdittiin, tietävätkö esimiehet Essoten työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytännöistä riittävästi. Sen vuoksi esimiehille tehtiin asiasta vielä erillinen Webropol-kysely tilaisuuden yhteydessä. Kyselyssä kysyttiin, kokevatko esimiehet tarvitsevansa lisää tietoa tai käytännön vinkkejä omaan työhönsä työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytännöistä ja mikä käytäntö toimii hyvin omassa tiimissä tällä hetkellä. Kyselyn vastausprosentti oli 25 %. Kyselyn perusteella ilmeni, että työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytäntöihin kaivattiin lisää tietoa tai käytännön vinkkejä. Lisäksi vastauksista nousi esille, että esimiehet kokivat käyttäneensä kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen mukaisia käytäntöjä ja että joustoja on tehty työntekijöiden tarpeiden mukaan.

10.2 Työpajan tavoitteet

Esimiehille suunnatun työpajan tavoitteena oli löytää konkreettisia keinoja työn ja muun elämän yhteensovittamisen kehittämiseksi Essoten kotihoidossa. Tarkoituksena oli löytää erityisesti sellaisia keinoja, joihin esimiehet voivat itse vaikuttaa. Työpajan muita tavoitteita olivat lisätä esimiesten tietoisuutta työn ja

muun elämän yhteensovittamisesta, osallistaa esimiehiä kehittämiseen ja parantaa esimiesten valmiuksia muutokseen työn ja muun elämän yhteensovittamisessa.

10.3 Työpajan toteutus

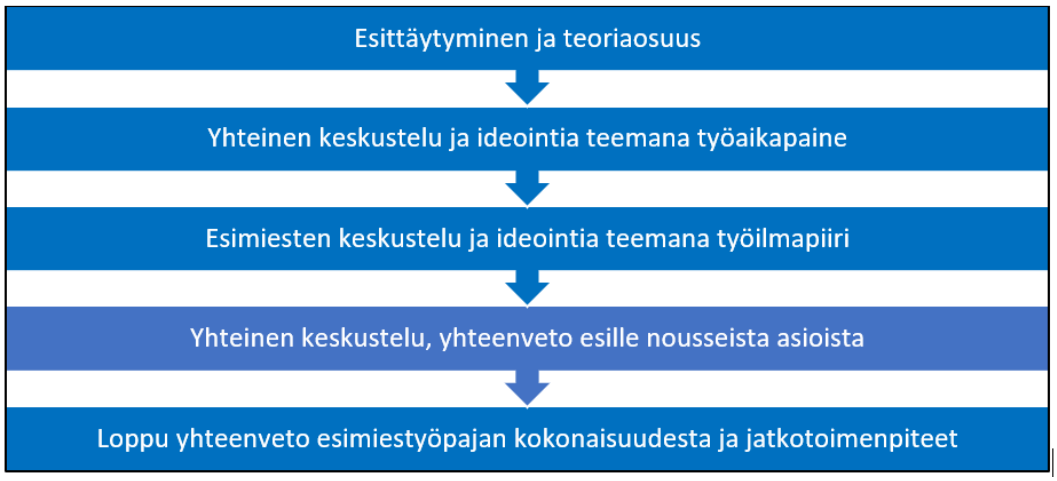
Essoten alueella toimiville kotihoidon esimiehille järjestettiin työpaja, joka toteutettiin Microsoft Teamsillä. Sen käyttö mahdollisti työpajojen etätoteutuksen Covid-19 pandemian aikana. Työpajaan osallistui opiskelijoiden lisäksi viisi henkilöä, joista osa toimi hanketyöntekijöinä. Työpaja kesti 1,5 tuntia.

Työpajassa käytettiin fasilitointimenetelmää. Siinä fasilitaattori eli ryhmän vetäjä on neutraali osapuoli, joka ohjaa ryhmää kohti tavoitteita eikä tuota itse ratkaisuja. Ryhmänvetäjä luottaa siihen, että uudet ideat ja toimintatavat syntyvät ryhmästä. Fasilitoinnilla avulla ryhmää osallistetaan toimimaan yhdessä ja pyritään näin parantamaan yhteisymmärrystä tavoitteisiin pääsemiseksi. (Nummi, P. 2018, 34–36).

Työpajassa käytettiin myös arvostavia menetelmiä. Ryhmätoiminnassa arvostavien menetelmien avulla kannustetaan osallistujia kiinnittämään huomiota asioihin, joissa on onnistuttu ja jotka toimivat. Arvostavien menetelmien avulla pyritään myös motivoimaan osallistujia ryhmän toimintaan ja rohkaistaan osallistujia käyttämään omaa osaamistaan ryhmässä. (Summa & Tuominen 2009, 10–11).

Kun esimiehet saivat innovoida uutta ja miettiä kehittämisideoita yhdessä, sen avulla voitiin mahdollisesti lisätä esimiesten omaa hyvinvointia. Innovointia tukeva työilmapiiri tukee henkilökohtaista kasvua ja itsensä toteuttamista. (Saarisilta & Heikkilä 2015, 121.)

Työpajan alussa osallistujille kerrottiin tutkimuksellista taustaa työn ja muun elämän yhteensovittamisesta ja erityisesti esimiestyön tärkeydestä osana työhyvinvoinnin kokemusta. Työpajan esitys on liitteessä 4. Työpajan otsikko oli: Miten esimiestyöllä tuetaan työn ja muun elämän yhteensovittamista? Kehittämisideoita työn ja muun elämän yhteensovittamisen kehittämiseksi nousi kuitenkin laajemmin kuin pelkästään esimiestyön näkökulmasta. Työpajan vaiheet ovat kuvassa 16.



Kuva 16 Työpajan vaiheet

Kotihoidon työntekijöille suunnatusta kyselystä työn ja muun elämän yhteensovittamisen kehittämisalueiksi nousivat erityisesti **työvuorosuunnittelu, työaikapaineet, tiedottaminen ja työilmapiiri** kohdistuen siihen, miten helppo on lähestyä esimiestä sekä johdon ja esimiehen suhtautumiseen. Nämä valikoituivat esimiestyöpajan teemoiksi. Työvuorosuunnittelua ja tiedottamisen kokonaisuutta oli tarkoitus käsitellä hankkeen muissa osioissa tai tulevissa koulutuksissa. Kaikki neljä teemaa linkittyivät kuitenkin niin voimakkaasti toisiinsa, että ne nousivat keskusteluissa esille.

Esittäytymisen ja teoriaosuuden jälkeen alkoivat yhteiset keskustelut. Aluksi keskusteltiin yhdessä opinnäytetyöntekijöiden ohjaamana noin puolen tunnin ajan. Sen jälkeen esimiehet keskustelivat ilman ohjausta ja kokosi itsenäisesti kehittämisideoita yhteen, joista keskusteltiin vielä yhteisesti työpajan lopussa.

Keskusteluissa aiheita käsiteltiin varsin monipuolisesti. **Esimiestyö** koettiin tärkeänä työn ja muun elämän yhteensovittamisessa. Toisaalta esimiehet kokivat jo toteuttavansa erilaisia työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytäntöjä ja tukevansa työntekijöitä mahdollisuuksien mukaan yksilöllisesti. **Valmentava johtajuustyyli** koettiin tärkeänä ja toimivana hyvän vuorovaikutussuhteen luomisessa ja ilmapiiriin vaikuttamisessa.

Esimiehet ymmärsivät, miksi Essoten kotihoidon työntekijöille suunnatussa kyselyn vastauksista nousi esille työaikapaine ja paine tehdä ylitöitä. Esimiehet keskustelivat ajanhallinnasta ja siitä, miten työaika jakautuu välittömän asiakastyön ja muun työn suhteen esimerkiksi kirjausten tekemiseen. Kaikille asiakkaille ei ole varattu riittävästi aikaa ja tämä lisää työpainetta. Tähän on

pyritty etsimään ratkaisuja esimerkiksi työnohjausjärjestelmän ja keskitettyjen puheluiden avulla.

Esimiehet miettivät keinoja, miten työntekijöiden olisi helpompi lähestyä heitä. **Hyvän vuorovaikutuksen ja vuorovaikutuksellisen viestinnän** merkitystä korostettiin. Esimiesten mukaan heillä on hyvä tahto ja halu viedä asioita eteenpäin. **Hyvän luottamuksellisen ilmapiirin** synnyssä tarvitaan aikaa. Käytännön asiana nousi idea esimiesten huolivartista eli siitä, että esimieheltä voisi varata lyhyitä keskusteluaikoja. Esimiehet toivat esille ajatuksen, että esimiehen ja työntekijän **kaikki yhteiset hetket ovat mahdollisuuksia vaikuttaa asioihin.**

Esimiehet miettivät keinoja tiedottamisen parantamiseksi. Jos kaikilla työntekijöillä olisi mahdollisuus osallistua **yhteisiin kokouksiin,** se helpottaisi tiedottamista. Tähän on pyritty jo aiemmin, mutta erilaiset käytännön syyt ovat vaikeuttaneet sitä. Kotihoidon työntekijöille oli tulossa mahdollisuus päästä Teamsiin ja sähköpostiin työpuhelimen kautta. Tämä helpottaa viestintää ja tiedonkulkua.

Esimiehet kokivat, että työntekijöillä oli mahdollisuus **vaikuttaa** omiin työvuoroihinsa. Esimiehet keskustelivat autonomisesta työvuorosuunnittelusta. Essoten kotihoidossa olisi mahdollisuus käyttää **autonomista työvuorosuunnittelua,** mutta sen hyödyllisyydestä ja käyttöönotosta oli eriäviä mielipiteitä. Autonomisesta työvuorosuunnittelusta oli tulossa erillisiä koulutuksia.

Pajassa keskusteltiin myös esimiesten **omasta jaksamisesta ja itsensä johtamisen keinoista**. Esimiehillä oli jo nimetyt työparit, mutta vertaistukea ja hyviksi todettujen käytäntöjen levittämistä voisi olla enemmän. Kotihoidon tiimeihin oli valittu työhyvinvoinnin yhteyshenkilöt, jotka voisivat jatkossa olla myös esimiesten tukena. Esimiehille itselleen voisi olla esimiesvartteja yhdessä oman esimiehen kanssa.

Hoitajapula, joka on jatkunut jo pidempään, ja työajan riittävyys linkittyivät useampaan keskusteluissa esille nousseeseen asiaan: tiedottaminen, mahdollisuus osallistua kokouksiin, työpaineet, paineet tehdä ylitöitä, esimiesten jaksaminen. Erilaisia ratkaisuja hoitajien rekrytoimiseksi ja nykyisten työntekijöiden pitämiseksi oli mietitty hankkeen muissa osa-alueissa. Siellä oli nostettu esille

esimerkiksi Essoten kotihoidon brändin ja työnantajamielikuvan vahvistaminen sekä teknologiset ratkaisut, jotta työntekijöiden aikapaineet helpottuisivat. Nämä asiat nousivat esille myös tässä työpajassa. Työpajan lopussa siellä syntyneet kehittämisideat koottiin yhteen ja sovittiin jatkotoimista. Esimiehet ja hanketyöntekijät sopivat jo työpajan aikana lähtevänsä kokeilemaan joitakin ideoita.

10.4 Työpajan tulokset

Esimiehet kokivat omalla työllään tukevansa työn ja muun elämän yhteensovittamista. Valmentava johtamistyyli oli esimiesten mielestä hyvä tapa luoda vuorovaikutusta ja löytää yksilöllisiä ratkaisuja työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Oma asenne, hyvä tahto ja halu vaikuttavat vuorovaikutuksen syntymiseen. Itsensä johtamisen taidot ovat tärkeitä sekä esimiehille että kaikille työyhteisön jäsenille. Esimiesten omaan jaksamiseen tulee kiinnittää huomioita ja löytää työvälineitä.

Esimiehet toivat työpajassa esille konkreettisia kehitysehdotuksia kuten huolivartin, kirjallisen palautekanavan ja tiimipalavereiden aikatauluttamisen niin, että mahdollisimman moni tiimin jäsen pääsee kokouksiin mukaan. Työpajaan osallistuneiden tietoisuus työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytännöistä ja ymmärrys työn ja muun elämän yhteensovittamisen laaja-alaisuudesta lisääntyivät työpajan aikana.

Työpajassa nousi esille työn ja muun elämän voimavaramallin mukaisia työhön liittyviä voimavaroja ja vaatimuksia (Toppinen-Tanner ym. 2016, 74, Ten Brummelhuis & Bakker 2012, 549; Toppinen-Tanner & Kirves 2016, 291). Esimiehet toivat esille työhön liittyvinä voimavaratekijöinä vertaistuen ja vaikuttamismahdollisuuden esimerkiksi omiin työvuoroihinsa. Työpajassa keskusteltiin myös vuorovaikutuksellisesta viestinnästä ja luottamuksellisesta ilmapiiristä. Työn vaatimuksista nousivat esille aikapaine, liian paljon tehtävää, ajanhallinta ja hoitajapula. Oman osaamisen riittämättömyys, liittyen työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytäntöihin, oli noussut esille jo aiemmassa esimiestapaamisessa.

11 KEHITTÄMISSUUNNITELMA

11.1 Kehittämissuunnitelman tavoitteet

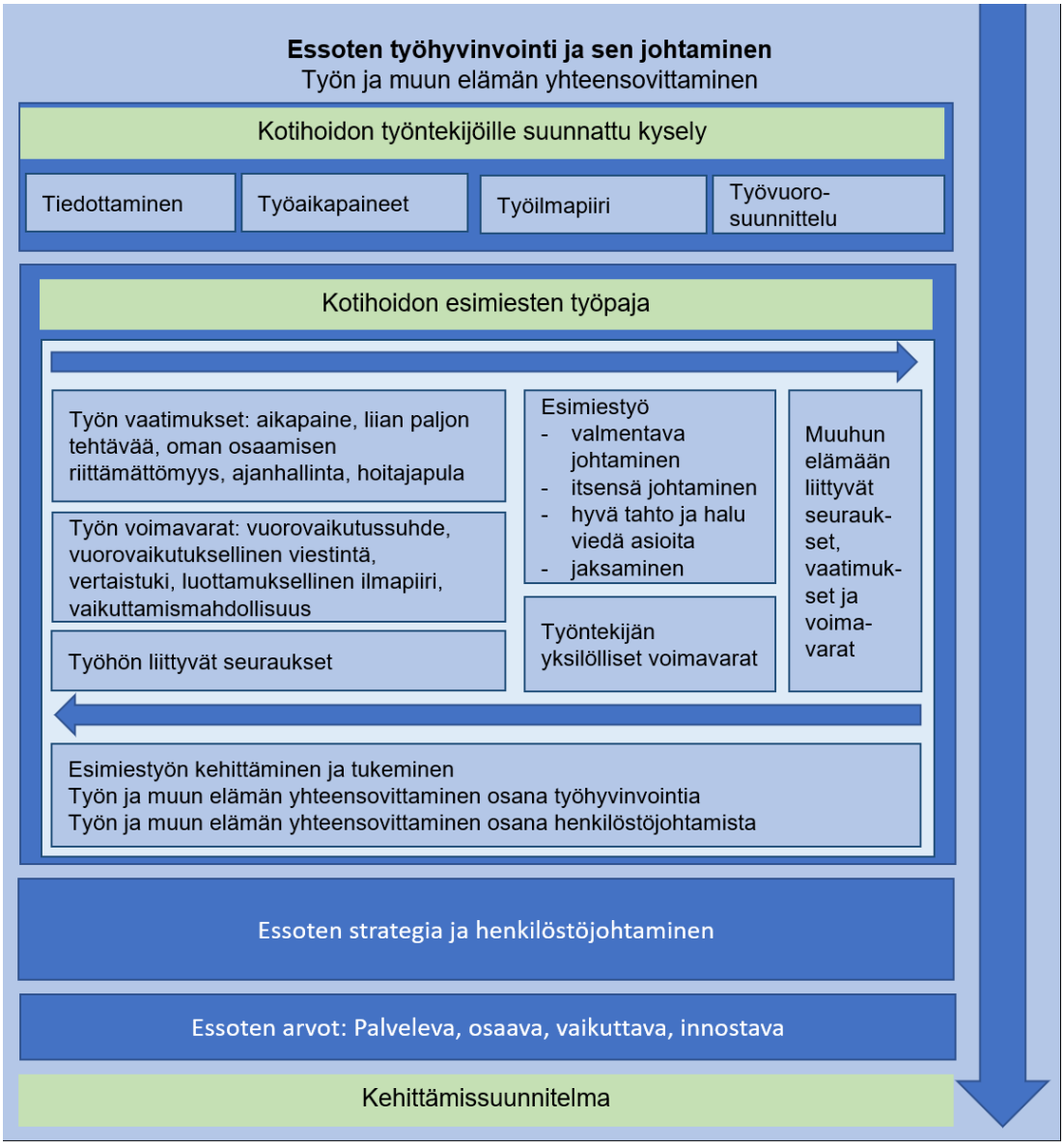
Kehittämissuunnitelman avulla työn ja muun elämän yhteensovittamista voidaan kehittää Essoten kotihoidossa. Kehittämissuunnitelma on kooste opinnäytetyön eri vaiheiden kautta nousseista olennaisimmista asioista, jotka liittyvät työn ja muun elämän yhteensovittamisen kehittämiseen.

11.2 Kehittämissuunnitelman toteutus

Kotihoidon esimiehille suunnatun työpajan jälkeen toinen opinnäytetyöntekijä ja hankepäällikkö keskustelivat Teamsillä työpajassa esille nousseista ideoista ja kehittämissuunnitelman toteuttamisesta. Tässä yhteydessä esitettiin ensimmäinen versio kehittämissuunnitelmasta hankepäällikölle. Sen pohjalta tehtiin havainto siitä, miten laaja-alaisesta asiasta työn ja muun elämän yhteensovittaminen koostuu. Samalla oivallettiin työn ja muun elämän yhteensovittamisen liittyvän esimiestyöhön, työhyvinvointiin ja henkilöstöjohtamiseen.

Teams -kokouksessa päätettiin, että opinnäytetyöntekijät laativat kehittämissuunnitelmasta rungon, jota Essote täydentää ja korjaa tarvittaessa. Ennen varsinaista kehittämissuunnitelmaa laadittiin opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, tutustuttiin Essoteen, tehtiin Essoten kotihoidon työntekijöille kysely ja pidettiin esimiehille työpaja. Näiden kaikkien vaiheiden kautta ja niiden tuloksia hyödyntäen päästiin työstämään varsinaista kehittämissuunnitelmaa, joka tehtiin tiiviissä yhteistyössä Essoten hanketyöntekijöiden kanssa.

Kuvaan 17 on koottu kehittämissuunnitelman työstämisen eri vaiheita. Kokonaisuuden rakentamisessa on huomioitu opinnäytetyön teoreettinen viitekehys työn ja muun elämän voimavaramallista (Ten Brummelhuis & Bakker 2012, 549). Tätä on muokattu Essoten kotihoidon työntekijöiden kyselyn tulosten ja esimiesten työpajassa esille nostettujen asioiden perusteella.



Kuva 17 Essoten työhyvinvointi ja sen johtaminen sekä työn ja muun elämän yhteensovittaminen (Toppinen-Tanner ym. 2016, 74; Ten Brummelhuis & Bakker 2012, 549; Toppinen-Tanner & Kirves 2016, 291)

Kehittämissuunnitelma on kokonaisuudessaan liitteessä 5. Kehittämissuunnitelmassa on kerrottu opinnäytetyön taustaa, eri vaiheita, tuloksia ja esille nousseita kehittämistarpeita työn ja muun elämän yhteensovittamisessa pääosin esimiesnäkökulmasta. Kehittämistarpeet jaoteltiin kolmeen osa-alueeseen: esimiestyö, työhyvinvointi ja henkilöstöjohtaminen. Kehittämissuunnitelmassa on jokaiseen kolmeen osa-alueeseen oma lomake, joka toimii varsinaisena konkreettisena kehittämistyökaluna. Lomakkeessa on seuraavat otsikot: Mitä on jo toteutettu, mitä suositellaan, mihin hankkeisiin aihe mahdollisesti kuuluu, vastuut sekä muutoksen seuranta ja aikataulut. Lomaketta tehtiin yhteistyössä Essoten hanketyöntekijöiden kanssa. Tarkoituksena on, että Essote täydentää suunnitelmaa hankkeen edetessä.

12 POHDINTA

12.1 Avaintulokset ja niiden vertailu

12.1.1 Kirjallisuuskatsaus

Opinnäytetyön keskeisimmiksi käsitteiksi nousivat kotihoito, esimiestyö, työhyvinvointi sekä työ ja muu elämä kirjallisuuskatsauksen perusteella. Näitä aiheita on tutkittu paljon ja työn ja muun elämän yhteensovittamiseen liittyvää ohjeistusta sekä materiaalia on hyvin saatavilla. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen nivoutuu hyvin moneen koko elämän ja työelämän osa-alueeseen.

Työhyvinvointi on moniulotteinen ja laaja käsite. Nykyisin työhyvinvointia tarkastellaan mahdollisuuksien ja voimavarojen näkökulmasta. Opinnäytetyössä teoreettisena viitekehyksenä käytetty voimavaramalli tukee tätä ajattelumallia yksilön näkökulmasta. (Laine 2013, 39; Hakanen 2014, 340; Ten Brummelhuis & Bakker 2012, 549.) Työhyvinvoinnin johtamisen tulisi olla päivittäistä systemaattista johtamista, jota ei voi irrottaa organisaation muusta toiminnasta (Karttunen ym. 2017, 9). Työhyvinvoinnin johtaminen lähtee yrityksen strategiasta. Esimiehen rooli lähijohtajana on kuitenkin merkittävä, koska hän toimii strategian eteenpäin viejänä ja toteuttajana työpaikan arjessa. Sen vuoksi on erityisen tärkeää, että esimies voi itse hyvin. Hyvinvoiva esimies pystyy tukemaan paremmin myös muiden hyvinvointia (Mäkelä ym. 2013, 71). Kun esimies käyttää valmentavaa johtamisen tapaa, se edistää työn voimavaroja ja vaikuttaa työilmapiiriin. Nämä vahvistavat työhyvinvointia. (Uutela 2019, 4).

Tutkimuksessa, jossa tarkasteltiin kuntaorganisaatioiden henkilöstöjohtamisen tilaa ja kehityshaasteita, 70 %:lla kunnista nousivat esille tarve esimiestyön ja johtamisen kehittämiselle. Johtamisen kehittämisen keinona voi olla esimerkiksi valmentavan lähestymistavan vahvistaminen. Esimiestyölle tulee taata myös riittävästi aikaa. (Viitala ym. 2018, 107–108).

12.1.2 Kyselytutkimus

Essoten kotihoidon työntekijöiden kokemuksia ja toiveita työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytännöistä ja joustoista kartoitettiin kyselyn avulla.

Kyselyn avulla kartoitettiin myös, miten työntekijöiden mielestä johtamisella tuetaan työn ja muun elämän yhteensovittamista sekä heidän arvioitaan työilmapiiristä. (Toppinen-Tanner ym. 2016, 74.)

Opinnäytetyön avulla saatiin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Ensimmäinen kysymys oli, **mitä käytäntöjä ja joustoja työn ja muun elämän yhteensovittamisen helpottamiseksi kotihoidossa on jo käytössä.** Tähän kysymykseen haettiin vastauksia työntekijöille suunnatun kyselyn avulla. Saatujen vastausten perusteella oli haasteellista kaikilta osin nostaa yksittäisiä joustoja tai käytäntöjä esille. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että Essoten kotihoidossa on käytössä erilaisia joustoja ja käytäntöjä vaihtelevasti ja tarve niille vaihtelee.

Kyselytutkimukseen vastanneista yli 40 % vastasi voivansa sopia esimiehen kanssa muista kuin normaaleista työhöntulo- ja lähtöajoista. EU:n laajuisen työvoimatutkimuksen lisäosan mukaan tämä tulos on samaa tasoa kuin EU:ssa keskimäärin, mutta Suomeen verrattuna vähemmän. Suomessa noin 70 % työntekijöistä kokee voivansa vaikuttaa täysin tai jossain määrin työhöntulo- tai lähtöaikoihinsa. (Taskinen 2020).

Kyselytutkimukseen vastanneista lähes 70 % vastasi pystyvänsä vaikuttamaan omiin työvuoroihinsa ja yli 50 % vastasi pystyvänsä käyttämään työajan ylitehtyjä tunteja myöhemmin vapaina. Näistä asioista ei ole tehty vertailua EU-tasolla. Suomi on kuitenkin kärkimaa työntekijöiden mahdollisuudessa ottaa tunnin pari vapaaksi lyhyellä varoitusajalla ja sijoittuu keskiarvon yläpuolelle työntekijöiden mahdollisuudessa ottaa vapaata lyhyellä varoitusajalla pariksi tai kolmeksi päiväksi. Suomessa työpaikoilla on joustavuutta työajoissa, mutta samalla koetaan työn sanelemien vaatimusten vaikuttavan työaikoihin enemmän kuin EU:ssä keskimäärin. (Taskinen 2020.)

Seuraava tutkimuskysymys oli, **mitä käytäntöjä työntekijät haluaisivat käyttää, ja mitkä eivät ole tässä työssä mahdollisia.** Kysymykseen haettiin vastauksia työntekijöille suunnatun kyselyn avulla. Kyselyn tulosten perusteella yli 50 % vastaajista halusi käyttää liukuvaa työaikaa. Etätyöhön, opintovapaaseen, vuorotteluvapaaseen tai lomarahan vaihtamista vapaisiin yli 60 % vastaajista ei kokenut tarvetta tai niiden soveltuvan työhön. Essoten kotihoidossa

pyritään tarjoamaan osa-aikatyötä, ja sen käyttö onkin lisääntynyt, mutta etätyö tai liukuva työaika ei ole mahdollista kaikille kotihoidossa työskenteleville työn luonteen vuoksi (Lempiäinen 2021b).

Erilaiset työntekijälähtöiset joustot, esimerkiksi joustava työajankäyttö, ovat Pohjoismaissa jo vakiintuneempaa käytännössä. Sen sijaan työnantajalähtöiset joustot, kuten epätyypilliset työajat ja työsuhteet, ovat vasta lisääntymässä länsimaissa. Niissä pohjoismaisissa organisaatioissa, joissa hyödynnetään joustavaa työaikaa enemmän, työntekijävaihtuvuus on vähäisempää. Joustavan työn avulla työn ja muun elämän yhteensovittaminen on helpompaa. (Tilev & Vanhala 2019, 11.) Työntekijälähtöisten joustojen mahdollistaminen lisää myös työhyvinvointia ja siihen kannattaa panostaa. Työntekijöiden mukaan työnantajien tärkeimpiin ominaisuuksiin kuuluvat joustavuus substanssiosaamisessa, esimiestaidot, luotettavuus ja tasa-arvoisuus. (Tulevaisuuden työelämää koskeva selvitys 2016.)

Myös seuraavaan tutkimuskysymykseen eli **miten johtamisella tuetaan työn ja muun elämän yhteensovittamista tällä hetkellä saatiin vastauksia kotihoidon työntekijöille suunnatun kyselyn perusteella**. Kysymykseen haettiin vastauksia työntekijöille suunnatun kyselyn avulla. Kysymys on tosin sen verran laaja, että kyselyn avulla saatiin vastaus vain työntekijän kokemukseen johtamisen antamasta tuesta. Jos johtamisen tukea olisi haluttu selventää tarkemmin, olisi kysely laajentunut. Tämä olisi yksinään ollut hyvä tutkimuksen kohde.

Tulokset herättivät ristiriitaisia ajatuksia. Tiedottamisessa oli puutteita ja monet vastaajat kokivat aikapaineita ja paineita ylitöihin. Kyselytutkimuksessa saatujen vastausten perusteella työn ja muun elämän yhteensovittamisen johtamisen ja viestinnän kehittäminen sekä erilaiset työnhallinnan tuntemukseen vaikuttavat toimenpiteet olivat siis tarpeen. Toisaalta vaikuttaa siltä, että esimiehet ovat onnistuneet luottamuksellisen ilmapiirin luomisessa, koska suurin osa vastaajista koki puheeksiottamisen poissaoloista perhesyistä tai äkillisesti ilmaantuvista yksityisasioista helpoksi. Lisäksi työntekijöistä suurin osa oli tyytyväinen siihen, miten itse pystyi yhdistämään työn ja perhe-elämän.

Esimiehille suunnatun kyselyn vastausten perusteella myös esimiehet tarvitsevat itse lisää tietoa työn ja muun elämän yhteensovittamisesta. Tätä tukee myös vuoden 2015 Työterveyslaitoksen kysely (Valtioneuvosto 2015).

Seuraavana tutkimuskysymyksenä oli, **miten työn ja muun elämän yhteensovittamista voidaan ylläpitää ja kehittää.** Kotihoidon työntekijöille suunnatussa kyselyssä kysyttiin toivomuksia ja parannusehdotuksia työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytäntöihin. Vastausten perusteella joustavuus työajoissa ja mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihin koettiin tärkeimmiksi toiveiksi. Toisaalta työntekijöistä lähes 70 % koki pystyvänsä jo vaikuttamaan niihin. Tässä kohden herää kysymys siitä, mitä työntekijät tarkoittivat. Olisiko kyse siitä, että he haluavat jatkossakin vaikuttaa omiin työvuoroihinsa ja kokevat sen merkityksellisenä myös jatkossa? Työntekijöiden kokemuksiin työn ja muun elämän tasapainosta voidaankin vaikuttaa parantamalla työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia (Ropponen ym. 2016, 92–96).

12.1.3 Työpaja ja kehittämissuunnitelma

Kysymykseen, **miten työn ja muun elämän yhteensovittamista voidaan ylläpitää ja kehittää,** haettiin vastauksia työntekijöille suunnatun kyselyn lisäksi opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen ja esimiestyöpajan avulla. Lopputuloksena syntyi Essoten kanssa yhteistyössä tehty kehittämissuunnitelma. Sen ydinajatuksena on, että työn ja muun elämän yhteensovittaminen on laaja-alainen kokonaisuus, joka tapahtuu kehittämällä ja tukemalla esimiestyötä eri keinoin, huomioimalla työn ja muun elämän yhteensovittaminen tärkeänä osana työhyvinvointia sekä pitämällä työn ja muun elämän yhteensovittaminen osana henkilöstöjohtamista. Kehittämissuunnitelma voi innostaa myös muita työn ja muun elämän yhteensovittamisen kehittämiseen.

12.2 Eettisyys

Ennen opinnäytetyön aloittamista toimeksiantajan ja koulujen kanssa tehtiin yhteistyösopimus, jossa kerrottiin opinnäytetyön keskeisistä asioista. Sopimuksen lisäksi Essotesta haettiin lupa lähestyä organisaatiota tai sen henkilökuntaa tutkimukseen liittyen. Tutkimuslupaa hakevat sitoutuivat noudattamaan hyvää tutkimuskäytäntöä**,** Essoten yleisiä sääntöjä ja vaitiolovelvollisuutta. Tutkimuslupahakemukseen liitteinä oli tutkimussuunnitelma, selvitys

tutkimustyön suorittamisesta ja tutkimuksessa käytetty kyselylomake. Tämän opinnäytetyön kyselytutkimuksessa ei tarvittu eettisen toimikunnan lausuntoa. (Lempiäinen 2021C).

Opinnäytetyön kaikissa vaiheissa noudatettiin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimia hyvän tieteellisen käytännön toimintatapoja ja ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisiä suosituksia. Sekä kyselytutkimuksiin että esimiestyöpajaan osallistuminen olivat vapaaehtoisia, osallistujien oli mahdollista keskeyttää osallistumisensa niin halutessaan, heille kerrottiin tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta ymmärrettävällä tavalla sekä heitä kunnioitettiin. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7–12.)

Kyselyn lähettämisessä, aineiston keruussa ja analysoinnissa hyödynnettiin sähköistä Webropol- kyselytyökalua, joka oli tietosuojattu asianmukaisesti ja Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun opiskelijoiden käytössä. Tutkimuksessa ei käsitelty osallistujien henkilötietoja. Osallistujat saivat linkin kyselyyn hankepäällikön tai esimiehensä kautta. Tutkimustulokset, raportti ja kehittämissuunnitelma oli esitetty ja laadittu niin, ettei niistä pystytty tunnistamaan yksittäisten osallistujien vastauksia.

Opinnäytetyöntekijät pyrkivät tutkimusta tehdessään rehellisyyteen, tarkkuuteen ja objektiivisuuteen. Opinnäytetyössä käytettiin tieteellisiä menetelmiä ja kunnioitettiin muiden tutkijoiden tuotoksia laittamalla käytettyihin lähteisiin asianmukaiset viittaukset. Opinnäytetyön kyselytutkimuksen tulosten analysoinnin ja julkaisun jälkeen aineisto hävitettiin asianmukaisesti. (Kananen 2017, 91.) Opinnäytetyö menee plagiaattitunnistuksen läpi, jonka tarkoituksena on tehdä lähteiden alkuperäistarkastus ja ohjata lainausten ja lähdeviitteiden oikeassa käyttötavassa. Opinnäytetyö on julkinen asiakirja ja se on kaikkien luettavissa valmistumisen jälkeen Theseus.fi -sivustossa. (Arene ry 2018, 8.)

12.3 Luotettavuus

Luotettavuuden tarkastelussa arvioidaan tutkimusvaiheiden onnistumista ja laatua. Saatujen tutkimustulosten tulee olla luotettavia ja totuudenmukaisia, jos niiden perusteella tehdään päätöksiä. Interventiotutkimuksissa ei ole omia luotettavuuskriteereitä. Sen vuoksi luotettavuuden arvioinnissa käytetään

aineistonkeruumenetelmän mukaista arviointia. Luotettavuuden arviointi on haastavaa interventiotutkimuksissa, jossa tarkoituksena on aikaansaada muutosta ja käytetään monia menetelmiä. Luotettavuutta voidaan tällöin arvioida sen perusteella, miten tutkimusmenetelmiä käytettiin sekä miten muutos onnistui eli miten toimiva ja onnistunut ratkaisu oli (Kananen 2017, 69; Kananen 2012, 167.) Opinnäytetyön tutkimuksellisen osuuden luotettavuuden arvioinnissa käytettiin aineistonkeruumenetelmän mukaista arviointia eli reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä kvantitatiivisen tutkimuksen näkökulmasta. Opinnäytetyön esimiesten työpajan ja kehittämissuunnitelman luotettavuutta tarkastellaan erikseen arvioimalla käytettyjä ratkaisuja ja muutoksen onnistumista.

12.3.1 Kyselytutkimuksen luotettavuus

Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta tai pysyvyyttä. Toisin sanoen, jos tutkimus toistettaisiin, tulokset pysyisivät samoina tutkijasta riippumatta. (Hirsjärvi ym. 2018, 231; Kananen 2017, 70, 78; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 189–190.) Reliabiliteetin varmistamisen mahdollisuus uusintamittauksissa on usein vaikeaa ja kallista. Lisäksi ilmiöt muuttuvat koko ajan ja jo tutkimus itsessään vaikuttaa tuloksiin. (Kananen 2017, 75–78.) Tämän vuoksi myös opinnäytetyön kyselytutkimuksen reliabiliteetti oli vaikeaa todentaa. Vaikka kysely toistettaisiin, olisi toimintaympäristö muuttunut ja henkilöstössä tapahtunut muutoksia, joten tulokset eivät olisi täysin rinnastettavissa toisiinsa.

Validiteetti eli pätevyys tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa on tutkittu oikeita asioita. Validiteettia voidaan luokitella eri tavoin. (Hirsjärvi ym. 2018, 231–232; Kananen 2012, 167; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 189.)

Ulkoinen validiteetti tarkoittaa tutkimuksessa saatujen tulosten yleistettävyyttä tutkimuksen ulkopuolella olevaan joukkoon. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 189.) Kun tehdään kokonaistutkimus, jossa koko tutkimusryhmä on mukana, ulkoinen validiteetti toteutuu. Kehittämistutkimuksissa ulkoinen validiteetti yleensä toteutuu, koska kehittämistyöhön otetaan mukaan kaikki ryhmän jäsenet (Kananen 2012, 167–169.) Näin tapahtui myös opinnäytetyössä. Opinnäytetyön kyselytutkimus kohdistui kaikkiin Essoten kotihoidossa työskenteleviin ja heille annettiin mahdollisuus vastata kyselyyn.

Hankepäällikkö lähetti kyselylinkin sekä työntekijöille että esimiehille. Tällä pyrittiin varmistamaan se, että jokainen kotihoidossa työskentelevä sai kyselylinkin. Kysely oli avoinna kaksi viikkoa, jotta mahdollisimman monella olisi mahdollisuus vastata siihen. Kyselytutkimuksen vastausprosentti oli 17,4 %. Ensimmäiseen avoimeen kysymykseen vastausprosentti oli 9 % ja toiseen avoimeen kysymykseen 10,5 %.

Opinnäytetyön tekemisen aikaan Essoten kotihoidossa oli henkilöstöpula ja osin lomakausi sekä samanaikaisesti muita hankkeita ja yli vuoden ajan kestänyt koronapandemia. Kiireinen työrytmi saattaa vaikuttaa myös vastausprosenttiin, jolloin perustehtävän tekeminen vie aikaa, eikä kehittämiselle ole enää voimavaroja. Nämä tekijät saattoivat heijastua kyselytutkimuksen vastaajamäärään ja saatuihin tuloksiin.

Sisältövaliditeetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa käytetään oikeita mittareita. Mikäli kehittämistutkimuksessa käytetään mittareita, muutoksen todentamiseen liittyvät mittarit ovat avainasemassa. (Kananen 2012, 169–170.) Opinnäytetyön aikana sisältövaliditeetin todentaminen on hankalaa etenkin muutoksen onnistumisen osalta. Opinnäytetyön kyselytutkimuksessa käytettiin valmista kyselypohjaa, jota oli testattu muissa tutkimuksissa (Toppinen-Tanner ym. 2016, 74). Menetelmänä käytettiin kyselytutkimusta, joka on kvantitatiivisen tutkimuksen yleisin menetelmä. Tällä pyrittiin lisäämään luotettavuutta.

Rakenne- eli käsitevaliditeetilla mitataan, miten hyvin tutkimuksen käsitteet on muodostettu aiemmista teorioista. **Kriteerivaliditeetilla** tarkoitetaan sitä, miten muiden tutkijoiden tulokset tukevat oman tutkimuksen tuloksia. (Kananen 2012, 170). Opinnäytetyön teoria- ja kirjallisuuskatsaus perustui alan asiantuntijoiden kirjoittamiin julkaisuihin ja kirjallisuuteen. Lisäksi kirjallisuutta rajattiin niin, että löydettiin mahdollisimman tuoreita tutkimuksia ja sellaisia, jotka olivat vertailukelpoisia suomalaiseen organisaatioon.

Sisäinen validiteetti arvioi syy-seuraussuhdetta eli miten on onnistuttu todentamaan esitetyt väitteet oikeiksi ja perustelluiksi (Kananen 2017, 77). Tämän todentaminen on hyvin haasteellista. Sen sijaan sisäiseen validiteettiin vaikuttaviin tekijöihin voidaan vaikuttaa huolellisella tutkimusprosessin

dokumentoinnilla ja käsitteiden tarkalla määrittelemisellä. (Kananen 2012, 171). Tähän pyrittiin myös opinnäytetyössä.

12.3.2 Työpajan luotettavuuden arviointi

Koska opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, kohdistuu luotettavuuden arviointi myös kehittämisosioon, johon kuului esimiestapaamiset. Heidät tavattiin kahteen kertaan. Ensimmäisellä kerralla heille kerrottiin kyselytutkimuksen tulokset ja toisella kerralla heille järjestettiin työpaja. Jotta mahdollisimman moni esimies olisi osallistunut molempiin tapaamisiin, katsottiin heille sopiva ajankohta yhdessä hankepäällikön kanssa. Hän myös aikataulutti tapaamiset suoraan esimiesten kalentereihin. Työpajassa käytettiin arvostavia ja osallistavia menetelmiä, jotta jokainen esimiestyöpajaan osallistuja kokisi tunnelman hyväksi ja keskusteluun osallistumisen helpoksi.

Alkuperäinen esimiestyöpajan tavoite oli laatia kehittämissuunnitelma työn ja muun elämän yhteensovittamisesta yhdessä esimiesten kanssa. Tämä alkoi tuntumaan suunnitteluvaiheessa liian suurelta tavoitteelta. Lopulta päädyttiin siihen, että esimiestyöpajan tavoitteena oli ideoida uutta ja löytää konkreettisia keinoja työn ja muun elämän yhteensovittamisen kehittämiseksi. Keinot rajattiin sellaisiksi, joihin esimiehillä itsellään olisi vaikutusmahdollisuus. Kehittämissuunnitelma päätettiin laatia myöhemmin yhdessä hanketyöntekijöiden kanssa. Tämä ratkaisu oli hyvä, koska esimiestyöpajassa aikataulu oli varsin tiukka. Jos kehittämissuunnitelma olisi tehty yhdessä esimiesten kanssa, olisi tarvittu enemmän aikaa. Nyt saatiin kuitenkin hyvää keskustelua aiheen ympärille, mikä lisäsi tietoisuutta sekä käytännön vinkkejä työn ja muun elämän yhteensovittamisen kehittämiseksi.

12.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Työn ja muun elämän yhteensovittaminen on laaja-alainen kokonaisuus, jota ei voida ratkaista ainoastaan erilaisilla työaikajärjestelyillä tai työajan joustoilla. Työntekijöiden yksilöllisyyden ja omien tarpeiden huomioimisella on tärkeä merkitys työntekijöiden työn ja muun elämän voimavarojen kasvattamiseksi. Kokemus siitä, että voi itse vaikuttaa asioihin, parantaa hyvinvointia ja sitouttaa työntekijöitä työhön. Opinnäytetyön teoreettisena viitekehyksenä toiminut voimavaramalli korostaa, että työn ja muun elämän yhteensovittamista

voidaan parantaa joko lisäämällä työhön liittyviä resursseja tai yksilöllisiä voimavaroja. Työn vaatimukset saattavat vastaavasti vähentää yksilöllisiä voimavaroja (Ten Brummelhuis & Bakker 2012, 549). Työntekijän yksilöllisten voimavarojen lisääminen saattaa olla jopa helpompaa kuin työn ja muun elämän vaatimusten vähentäminen. Olisi mielenkiintoista tietää, millaisia Essoten kotihoidon työntekijöiden kokemukset heidän voimavarojen tukemisesta ovat. Tämä voisi olla hyvä jatkotutkimusaihe.

Työn ja muun elämän yhteensovittaminen tulee nähdä tärkeänä osana henkilöstöjohtamista sekä työhyvinvointia ja sen johtamista. Esimiehellä on ratkaiseva merkitys siinä, miten mahdollisesti strategiaan kirjatut tavoitteet työhyvinvoinnista toteutuvat. Sen vuoksi on varmistettava, että esimiehellä on riittävästi tietoa työn ja muun elämän yhteensovittamiseen vaikuttavista tekijöistä ja niiden toteuttamiseksi organisaation tavoitteisiin pääsemiseksi.

Esimiehen asenne ja suhtautuminen vaikuttavat työntekijöiden yksilöllisten ratkaisujen löytämiseen työn ja muun elämän yhteensovittamisessa. Esimiehellä tulee olla tahtoa tehdä esimiestyötä. Koska esimiesrooli on moninainen ja keskeinen tekijä työn ja muun elämän yhteensovittamisen onnistumisessa, tulee esimiesten jaksamiseen kiinnittää huomioita. Jatkotutkimuksen avulla voisi tutkia, miten Essoten kotihoidossa työskentelevät esimiehet kokevat työnsä, sen vaatimukset ja voimavarat. Tätä kautta voisi mahdollisesti löytää esimiesten omaa työhyvinvointia tukevia käytäntöjä.

12.5 Ratkaisun käyttöönotto ja muutoksen arviointi

Hankkeessa tavoiteltiin muutosta uuden ajattelumallin tai toimintatavan avulla liittyen työn ja muun elämän yhteensovittamisen huomioimiseen. Opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä Essoten kotihoidon työntekijöiden ja esimiesten tietoa Essoten kotihoidon työn ja muun elämän yhteensovittamisen nykytilasta, osallistaa esimiehiä kehittämiseen sekä parantaa esimiesten valmiuksia muutokseen työn ja muun elämän yhteensovittamisessa. Sekä hankkeessa että opinnäytetyössä tavoiteltiin jollain tapaa muutosta, joka on tämän päivän työelämässä arkea. Toisaalta muutoksen eteenpäin vieminen organisaatioissa on usein hidasta. Saattaa käydä niin, että edellinen muutosprosessi jääkin uuden muutosprosessin alle. Sen lisäksi työelämä on usein varsin kiireistä ja työn

kehittämiseen irtautuminen voidaan kokea haasteelliseksi. Nämä tekijät voivat hidastaa muutoksen eteenpäin viemistä. Esimies toimii usein organisaatiossa muutosten eteenpäin viejinä, mutta tunnistavatko he oman roolinsa tärkeyden. Mikäli he tunnistavat, onko heidän työajassaan huomioitu kehittämiseen tarvittava aika.

Opinnäytetyö ja siihen liittyvä kehittämissuunnitelma toimivat osana hankkeessa määriteltyä muutosta. Kun opinnäytetyötä ja sen eri vaiheita peilataan hankkeen tavoitteisiin ja tavoiteltaviin tuloksiin, oli muutoksia jo todettavissa. Esimiestyöpajan jälkeen havaittiin, miten laaja-alaisesta asiasta työn ja muun elämän yhteensovittaminen koostuu ja miten esimiesten oma asennoituminen, suhtautuminen ja jaksaminen vaikuttavat tilanteeseen. Opinnäytetyön eri vaiheiden kautta lisättiin myös tietoisuutta ja osaamista työn ja muun elämän yhteensovittamisesta. Hankepäällikön mukaan opinnäytetyö oli jo tuonut uutta ajattelutapaa ja oli huomattu, miten laaja-alainen ja moninainen kysymys työn ja muun elämän yhteensovittaminen on. (Lempiäinen 2021d.)

Opinnäytetyö muutti myös opiskelijoiden ajattelutapaa. Sen kautta pääsi suunnittelemaan, toteuttamaan sekä kehittämään työn ja muun elämän yhteensovittamista kotihoidossa osana työhyvinvoinnin hanketta. Opinnäytetyön aihe oli varsin ajankohtainen erilaisten yhteiskunnallisten muutosten, työelämän lisääntyvän kompleksisuuden ja ikääntyvän henkilöstön ja työvoimapulan vuoksi.

LÄHTEET

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent Oy.

Ahonen Guy. 2015. Terve johtaminen. Teoksessa Ahonen, G., Husman, P., Ikonen., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine., Larjomaa, E., Saarelma-Thiel,T., Saari, E. & Wallin, M. 2015. Julkista johtamista jalostamassa. Helsinki: Työterveyslaitos, 58–79.

Agosti, M., Andersson, I., Ejlertsson, G. & Janlöv. A. 2015. Shift work to balance everyday life a salutogenic nursing perspective in home help service in Sweden. BMC Nursing. Research article. PDF- dokumentti. Saatavissa: https://bmcnurs.biomedcentral.com/track/pdf/10.1186/s12912-014-0054-6.pdf [viitattu 11.4.2021].

Ammattibarometri. 2021. Työllistymisen näkymät eri ammateissa. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.ammattibarometri.fi [viitattu 5.9.2021].

Arene ry. 2018. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://www.arene.fi/julkaisut/raportit/opinnaytetoiden-eettiset-suositukset/ [viitattu 27.2.2021].

Bakker, A., Bemerouti, E. & Schaufeli, W. 2005. The crossover of burnout and work engagement among working couples. Article. May 2005 Human Relations 58(5): 661–689. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.researchgate.net/dref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.1177%2F0018726705055967 [viitattu 27.2.2021].

Colette, D., Mc Garthy, A., Hill, J. & Grady, G. 2012. Work–life balance: One size fits all? An exploratory analysis of the differential effects of career stage. European Management Journal. Pages 111–120. Saatavissa: https://doi.org/10.1016/j.emj.2011.11.001 [viitattu 19.9.2021].

Dunst, C., Bruder, M., Hamby,D., Howse, R. and Helen Wilkie, H. 2018. Meta-Analysis of the Relationships Between Different Leadership Practices and Organizational, Teaming, Leader, and Employee Outcomes. PDF-dokumentti Saatavissa: https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1192239.pdf [viitattu 30.5.2021].

Ekici, D., Cerit, K. & Mert, T. 2017. Factors That Influence Nurses' Work-Family Conflict, Job Satisfaction, and Intention to Leave in a Private Hospital in Turkey. Practices and Research Article 26.8.2017. PDF- dokumentti. Saatavissa: https://dx.doi.org/10.15171/hpr.2017.25 [viitattu 27.3.2021).

Eriksson, T. 2017.Ikääntyvät ja työhyvinvointi 45–64-vuotiaiden työssäjaksamiskokemuksia. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7096-3 [viitattu 9.3.2021].

Ervasti, T-M. 2018. Elämänkulkutietoisen ikäjohtamisen vaikutus terveysalan eri-ikäisen henkilöstön työhyvinvointiin. Oulun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Saatavissa: http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526220925.pdf [viitattu 17.3.2021].

Essote. 2021. Vetovoimainen kotihoito – tehdään hyvä arki yhdessä. WWW-dokumentti. Päivitetty 22.9.2021. Saatavissa: https://www.essote.fi/tietoa-meista/hankkeet/vetovoimainen-kotihoito-tehdaan-hyva-arki-yhdessa [viitattu 26.9.2021].

Esthryn-Béhar, M., Van der Heijden, B. & the NEXT Study Group. 2012. Effects of extended work shifts on employee fatigue, health, satisfaction, work/family balance, and patient safety. Work 2012: 41: 4283–4290. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://content.iospress.com/download/work/wor0724?id=work%2Fwor0724 [viitattu 26.9.2021].

Hakanen, J. 2014. Onnellisena työssä? 8 1/2 kysymystä työn imusta. Teoksessa Uusitalo-Malmivaara, L. (toim.) positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2018. Tutki ja kirjoita. 22. painos. Helsinki: Tammi.

Härmä, M. & Karhula, K. 2020. Working hours, health, well-being, and participation in working. Finnish Institute of Occupational Health. Saatavissa: http://urn.fi/URN:ISBN:9789522619129 [viitattu 17.3.2021].

Härmä, M., Karhula, K., Ropponen, A., Koskinen, A., Turunen, J., Ojajärvi, A., Vanttola, P., Puttonen, S., Hakola, T., Oksanen, T. & Kivimäki, M. 2019. Työaikojen muutosten ja kehittämisinterventioiden vaikutukset työhyvinvointiin, työturvallisuuteen ja työhön osallistumiseen. Tutkimushankkeen n:o 114317 loppuraportti. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://urn.fi/urn:isbn:9789522618368 [viitattu10.4.2021].

Ikonen, E-R. 2013. Kehittyvä kotihoito. E-kirja. 3., uudistettu painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Ikonen, M. 2015. Esimies-alaissuhteen luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. Artikkeli. Prologi. Puheviestinnän vuosikirja 2015, 135–151. Saatavissa: https://journal.fi/prologi/article/view/95906 [viitattu 15.9.2021].

Järvinen, K. 2014.Työn mielekkyyden johtaminen. Käytännön opas. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2012. Kehittämistyö opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylä: Tähtijulkaisut.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylä: Tähtijulkaisut.

Kananen, J. 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona. Jyväskylä: Tähtijulkaisut.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2017. Tutkimus hoitotieteessä. 5., painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Karttunen, A., Sipponen, J., Tukiainen, T., Taskinen, H., Hakulinen, H., Kesti, P., Laaksonen, M. & Lammintakanen, J. 2017. Työhyvinvoinnin johtaminen. Käytäntöjä ja kokemuksia ELVO-hankkeesta. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/18055/urn_isbn_978-952-61-2446-9.pdf [viitattu 12.9.2021].

Kehusmaa, S., Alastalo, H. & Hammar, T. 2018. Kolmasosa vanhuspalvelujen henkilöstöstä työskentelee kotihoidossa – asiakkaista kotihoidossa on yli puolet. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137219/URN_ISBN_978-952-343-232-1.pdf [viitattu 6.4.2021].

Kehusmaa, S & Erhola, K. 2018. Kotihoito omaishoidon tukipalveluna. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/135863/URN_ISBN_978-952-302-998-9.pdf [viitattu 8.9.2021].

Kinnunen, E. 2019. Yhdistävä viestintä. Viestinnän rakentuminen sosiaali- ja terveysjohtamisen rajapinnoilla. Tampereen yliopisto. Väitöstutkimus. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0987-9 [viitattu 6.4.2021].

Koponen, E. 2015. Sosiaali- ja terveysalan työvoiman riittävyys nyt ja tulevaisuudessa. 2015. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. WWW-dokumentti. Saatavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75078/TEMraportti_13_2015_web_27022015.pdf [viitattu 15.2.2020].

Kunnallinen ja yksityinen kotihoito. 2019. Terveyskylä. WWW-dokumentti. Saatavissa: Kunnallinen ja yksityinen kotihoito | Ikätalo.fi | Terveyskylä (terveyskyla.fi) [viitattu 8.9.2021].

Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehtoja tutkimassa. Turun yliopisto. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-5570-1 [viitattu 5.4.2021].

Larjomaa, E. 2015. Johtaminen on viestintää. Teoksessa Ahonen, G., Husman, P., Ikonen., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine., Larjomaa, E., Saarelma-Thiel,T., Saari, E. & Wallin, M. 2015. Julkista johtamista jalostamassa. Helsinki: Työterveyslaitos, 161–201.

Lehto. K. 2017. Johda rohkeasti! Oivalluksia esimiestyöstä ja johtajuudesta. Vaasan yliopiston raportteja, 6. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-770-5.pdf [viitattu 6.4.2021].

Lempiäinen, S. 2021a. Vetovoimainen kotihoito – tehdään hyvä arki yhdessä -hankkeen hankepäällikkö. Teams-neuvottelu 19.2.2021. Etelä-Savon sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymä.

Lempiäinen, S. 2021b. Vetovoimainen kotihoito – tehdään hyvä arki yhdessä -hankkeen hankepäällikkö. Sähköpostikeskustelu 3.3.2021. Etelä-Savon sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymä.

Lempiäinen, S. 2021c. Vetovoimainen kotihoito – tehdään hyvä arki yhdessä -hankkeen hankepäällikkö. Teams-neuvottelu 12.4.2021. Etelä-Savon sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymä.

Lempiäinen, S. 2021d. Vetovoimainen kotihoito – tehdään hyvä arki yhdessä -hankkeen hankepäällikkö. Teams-neuvottelu 22.6.2021. Etelä-Savon sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymä.

Loponen, M. & Lempiäinen, S. 2021. Essoten kotihoidon palvelupäällikkö ja vetovoimainen kotihoito – Tehdään hyvä arki yhdessä -hankkeen hankepäällikkö. Teams-neuvottelu 12.4.2021. Etelä-Savon sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymä.

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. E-kirja. Alma Talent Oy. Saatavissa: https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi [viitattu 28.8.2021].

Manka, M-L., Bordi, L. & Heikkilä-Tammi, K. 2013. Perusasioista pieniin ihmeisiin – kuntajohtamisen kuva. Tampereen yliopisto. Selvitys. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://kaks.fi/wp-content/uploads/2013/01/Manka_Bordi_Heikkil%C3%A4-Tammi.pdf [viitattu 24.4.2021].

Mäkelä, L., Viitala, R., Tanskanen, J., Säntti, R. & Uotila, T-P. 2013. LÄIKE. Lähijohtamisen kehittämisellä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta. Vaasan yliopiston julkaisuja selvityksiä ja raportteja 191. PDF-dokumentti. Saatavissa: www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-505-3.pdf [viitattu 18.9.2021].

Mäkisalo-Ropponen, M. 2014. Yksilön vastuu omasta ja työyhteisön hyvinvoinnista. Teoksessa Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Helsinki: Fioca Oy.

Niinivaara, J. 2019. Itsensä johtaminen strategiana ja kokemuksena. Teoksessa Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (toim.) Johtamisen psykologia. E-kirja. Saatavissa: https://www.kaakkuri.fi [viitattu 15.9.2021].

Nummi, P. 2018. Fasilitoivan johtamisen käsikirja. 9 avainhetkeä. Saatavissa. https://docplayer.fi/114437280-Fasilitoivan-johtamisen-kasikirja.html. [viitattu 18.4.2021].

Rauramo, P. (toim.) 2020. Esimiesten perehdyttäminen - keskeinen lainsäädäntö tutuksi. 3. uudistettu painos. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/ladattavat_julkaisut/esimiesten_perehdyttaminen_-_keskeinen_lainsaadanto_tutuksi [viitattu 8.4.2021].

Ruotsalainen, S., Jantunen, S., Sinervo, T. 2020. Which factors are related to Finnish home care workers' job satisfaction, stress, psychological distress and perceived quality of care? - a mixed method study. BMC Health Services Research, 20(1), 896. Saatavissa: https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-020-05733-1 [viitattu 20.9.2021].

Ropponen, A., Känsälä, M., Rantanen, J. & Toppinen-Tanner, S. 2016. Organizational Initiatives for Promoting Employee Work Life Reconciliation Over

the Life Course. A Systematic Review of Intervention Studies. Nordic Journal of Working Life Studies. Science article. 2016; 6: 79–100. Saatavissa: https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/51546 [viitattu 23.3.2021].

Schön Persson, S., Nilsson Lindström, P., Pettersson, P.,Andersson, I & Blomqvist, K. 2018. Relationships between healthcare employees and managers as a resource for well-being at work. Article. Society, Health & Vulnerability, volume 9 Issue 1. Saatavissa: https://doi.org/10.1080/20021518.2018.1547035 [viitattu 10.4.2021].

Saarisilta, J. & Heikkilä, J. (toim.) 2015. Yhdessä innovoimaan – osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa. Tekes ja Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos. Osuva-tutkimushankkeen loppuraportti PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/125768/URN_ISBN_978-952-302-433-5.pdf [viitattu 30.9.2021].

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Helsinki: Basam Books Oy.

Sote-uudistus. 2021. Usein kysytyt kysymykset uudistuksesta. WWW-dokumentti.Saatavissa: https://soteuudistus.fi/ukk [viitattu 28.2.2021].

STM. 2021a. Iäkkäiden ihmisten palvelujen kokonaisuudistus etenee – nyt vahvistetaan kotihoitoa. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://stm.fi/-/iakkaiden-ihmisten-palvelujen-kokonaisuudistus-etenee-nyt-vahvistetaan-kotihoitoa [viitattu: 9.8.2021].

STM. 2021b. Kotihoito. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://stm.fi/-/kotihoito [viitattu: 28.2.2021].

Suomen virallinen tilasto: Kuntatalous. 2019. Verkkojulkaisu. Helsinki: Tilastokeskus. Saatavissa: http://www.stat.fi/til/kta/2019/kta_2019_2020-09-04_tie_001_fi.html [viitattu: 28.2.2021].

Summa, T. & Tuominen, K. 2009. Fasilitaattorin työkirja. Saatavilla: https://www.globaalikasvatus.fi/sites/default/files/attachments/fasilitaattorin-tyokirja-menetelmia-sujuvaan-ryhmatyoskentelyyn.pdf [viitattu 18.4.2021].

Sydänmaalakka, P. 2019. Miten hallita maailmaa älykkäästi? E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy. Saatavissa: http://kaakkuri.fi [viitattu 15.9.2021].

Taskinen, P. 2020. Suomessa työajat joustavat, mutta myös työntekijät joustavat. Tieto & Trendit. Tilastokeskus. Asiantuntija-artikkeli. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2020/suomessa-tyoajat-joustavat-mutta-myos-tyon-tekijat-joustavat [viitattu 1.8.2021].

Ten Brummelhuis, L. & Bakker, A. 2012. A Resource Perspective on the Work-Home Interface the Work-Home Resources Model. April 2012 American Psychologist 67(7): 545–56. Science article. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/224050764_A_Resource_Perspective_on_the_Work-Home_Interface_The_Work-Home_Resources_Model [viitattu 10.4.2021].

THL. 2021.Kotihoito 2019. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://thl.fi/fi/tilastot-ja-data/tilastot-aiheittain/ikaantyneet/kotihoito [viitattu 6.4.2021].

Tilev, K. & Vanhala, S. 2019. Joustavien työjärjestelyiden yhteys sairauspoissaoloihin ja vaihtuvuuteen pohjoismaisessa ja germaanisessa maaklusterissa. Työelämätutkimus. E-artikkeli. Saatavissa: www.finna.fi [viitattu 18.9.2021].

Toppinen-Tanner, S. (toim.), Bergbom, B., Friman, R., Ropponen, A., Toivanen, M., Uusitalo, H., Wallin, M. & Vanhala, A. 2016. Työ & elämä. Opas työpaikoille työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.julkari.fi/handle/10024/131549 [viitattu 27.2.2021].

Toppinen-Tanner, S. & Kirves, K. 2016. Työn ja muun elämän yhteensovittamista tukevat käytännöt ja kulttuuri suomalaisilla työpaikoilla. Työelämätutkimus. Artikkeli. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/86996/45899 [viitattu 28.2.2021].

Toppinen-Tanner, S. 2021. Työterveyslaitoksen johtaja: Työkyky ja urat. Sähköpostikeskustelu 7.3.2021.Työterveyslaitos.

TTL. 2021a. Työhyvinvointi. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi [viitattu 28.8.2021].

TTL. 2021b. Miten lisään työntekijöiden voimavaroja. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/opas/hyvan-mielen-tyopaikka/2-miten-lisaan-tyontekijoiden-voimavaroja [viitattu 28.8.2021].

Tulevaisuuden työelämää koskeva selvitys. 2016. Tiivistelmä tutkimuksen tuloksista. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://suomalainentyo.fi/wp-content/uploads/2016/09/Tyontekijat-ja-tyonantajat_tutkimustiivistelma2016.pdf [viitattu 18.9.2021].

Tuomivaara, S. Ropponen, A. & Kandolin, I. 2016. Jousto-opas. Sujuvuutta työhön yksilöllisillä ja yhteisöllisillä ratkaisuilla. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131548/Jousto_opas.pdf [viitattu 14.6.2021].

Työaika. 2021. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. WWW-dokumentti. Saatavissa: Työaika - Työsuojelu (tyosuojelu.fi) [viitattu 9.9.2021].

Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Lapin yliopisto. Väitöskirja. Saatavissa: http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-144-6 [viitattu 22.7.2021].

Vehko, T., Sinervo, T., Josefsson, K. 2017. Henkilöstön hyvinvointi vanhuspalveluissa – kotihoidon kehitys huolestuttava. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Tutkimuksesta tiiviisti:11. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137499/URN_ISBN_978-952-343-241-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 20.9.2021].

Valtioneuvosto. 2015. Esimiehet tarvitsevat lisää tietoa työn ja muun elämän yhteensovittamisen järjestelyistä. Sosiaali- ja terveysministeriön ja Työterveyslaitoksen tiedote. 10.12.2015. Saatavissa: https://valtioneuvosto.fi/-/1271139/esimiehet-tarvitsevat-lisaa-tietoa-tyon-ja-muun-elaman-yhteensovittamisen-jarjestelyista [viitattu 11.9.2021].

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. 1. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Viitala, R., Hakonen, A. & Arpiainen, S. 2018. (toim.) Kuntien henkilöstöjohtamisentila ja tulevaisuus. ARTTU2-Ohjelman tutkimuksia nro 6. tutkimuksia NR PDF-dokumentti. Saatavissa: https://docplayer.fi/105014622-Kuntien-henkilostojohtamisen-tila-ja-tulevaisuus-riitta-viitala-anu-hakonen-susanna-arpiainen-toim-arttu2-ohjelman-tutkimuksia-nro-6-acta-271.html [viitattu 20.9.2021].

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

XAMK. 2021. Vetovoimainen kotihoito – tehdään hyvä arki yhdessä. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.xamk.fi/tutkimus-ja-kehitys/vetovoimainen-kotihoito-tehdaan-hyva-arki-yhdessa [viitattu 26.2.2021].

Liite 1 Tutkimustaulukko

Tutkimuksen-bibliografiset tiedot	**Tutkimuksen tarkoitus/tavoite**	**Aineisto ja menetelmä**	**Keskeiset tulokset opinnäytetyön kannalta**
Agosti, M., Andersson, I., Ejlertsson, G. & Janlöv. A. 2015. Shift work to balance everyday life - a salutogenic nursing perspective in home help service in Sweden	Tutkimuksen tavoitteena oli löytää selittäviä tekijöitä työn ja työn ja yksityiselämän tasapainottamiseksi sairaanhoitajien keskuudessa, jotka työskentelivät vuorotyössä kotiapupalvelussa Ruotsissa. Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää uudenlaisia strategioita työntekijöiden terveyden tukemiseen käyttäen salutogeenista näkökulmaa.	Kyseessä oli kvalitatiivinen tutkimus, jossa käytettiin erilaisia tiedonkeruumenetelmiä: 13 yksilöhaastatteluita ja kahta ryhmähaastattelua.	Työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen tutkimus itsessään on haasteellista. Työ ja muu elämä rikastuttuvat toisiaan. Arvot ja omat tavoitteet ohjaavat elämässä miten omaa aikaa käytetään työhön ja muuhun elämään. Vuorotyö saattaa lisätä työn ja muun elämän välistä tasapainoa eri elämäntilanteissa.
Dunst, C., Bruder, M., Hamby,D., Howse, R. and Helen Wilkie, H. 2018. Meta-Analysis of the Relationships Between Different Leadership Practices and Organizational, Teaming, Leader, and Employee Outcomes.	Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää johtamiskäytäntöjen vaikutusta organisaatiossa.	Kansainvälinen meta-analyysi, jossa 120 tutkimusta täytti tutkimuksen ehdot 31 maassa. Tarkastelun kohteena oli 11 johtajuuden käytäntöä ja seitsemän johtamiseen, tiimiytymiseen ja työntekijään liittyvää tekijää.	Tulokset osoittivat, että johtamiskäytännöillä oli merkitystä mm. työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen, psykologiseen terveyteen, suoriutumiseen, tiimin tehokkuuteen. Johtamiskäytännöillä voidaan myös vaikuttaa siihen, miten työntekijät kokevat luottamuksellinen suhde työntekijän ja johtajan välille syntyy.
Eriksson, T. 2017. Ikääntyvät ja työhyvinvointi 45–64-vuotiaiden työssäjaksamiskokemuksia.	Tutkimuksen tavoitteena oli löytää uudenlaista näkökulmaa, tietoa ja ymmärrystä keskustelun kohteeksi ikään ja jaksamiseen liittyen 2000-luvun alussa.	Tutkija käytti aluksi teemahaastattelua, mutta se muuttui tutkimuksen aikana fenomenologishermeneuttiseksi dialogiseksi keskusteluksi. Aineistona oli yhden työyhteisön 17 työntekijää, jotka olivat iältään 45—64-vuotiaita.	Tutkimuksen mukaan työn muutokset uhkasivat työhyvinvointia. Ikääntyessä koettiin, että erilaisuus oli lisääntynyt, myös jaksamiseen liittyvät kokemukset olivat erilaisia. Hyvinvointia ylläpitivät työyhteisön tuki, käytänteet ja erityisesti mieleinen työ. Ne auttoivat sitoutumaan ja antoivat suojaa erilaisia työelämän paineita kohtaan sekä tukea työn ja muun elämän tasapainoon.

Tutkimuksen bibliografiset tiedot	Tutkimuksen tarkoitus/tavoite	Aineisto ja menetelmä	Keskeiset tulokset opinnäytetyön kannalta
Ervasti, T-M. 2018. Elämänkulkutietoisen ikäjohtamisen vaikutus terveysalan eri-ikäisen henkilöstön työhyvinvointi.	Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata ja selittää ikäjohtamisen toimintamallin mukaista elämänkulkutietoista johtamista sekä vaikuttaa työhyvinvointiin, sairauspoissaoloihin ja kuvata eläköitymistä. Tavoitteena oli muodostaa elämänkulkutietoinen ikäjohtamisen malli terveysalalle.	Tutkimus koostui kolmesta osa-alueesta. 1. Tutkimuksessa aineistona käytettiin kirjallisuutta 2. ja 3. Tutkimusalueen aineistona olivat tietyn toimialueen lääkäri- ja hoitohenkilöstöltä kerätyt tiedot vuosilta 2014 (N = 702) ja 2016 (N = 764. Aineiston analyysissä käytettiin induktiivisdeduktiivista sisällönanalyysia ja määrällinen aineisto käsiteltiin tilastollisin monimuuttujamenetelmin. Näiden lisäksi eri tilastoista kerättiin sairauspoissaolo – ja eläköitymistietoja.	Elämänkulkutietoisen ikäjohtamismallin myötä esimiestyön koettiin parantuneen merkittävästi. Tutkimuksessa muodostettiin elämänkulkutietoinen ikäjohtamisen malli terveysalalle, jonka avulla esimiehet voivat paremmin huomioida eri-ikäisen henkilöstönsä tuen tarpeita osaamisen johtamisessa, työkyvyn johtamisessa sekä työn ja muun elämän yhteensovittamisessa.
Härmä, M., Karhula, K., Ropponen, A., Koskinen, A., Turunen, J., Ojajärvi, A., Vanttola, P., Puttonen, S., Hakola, T., Oksanen, T. & Kivimäki, M. 2019. Työaikojen muutosten ja kehittämisinterventioiden vaikutukset työhyvinvointiin, työturvallisuuteen ja työhön osallistumiseen.	Hankkeen tavoitteena oli tiedon tuottaminen työaikojen kuormittavuuden arvioimista varten. Tarkoituksen oli tuottaa sosiaali- ja terveysalalle suosituksia työvuorosuunnitteluun.	Hankkeessa tehtiin neljä poikkileikkaustutkimusta, viisi pitkittäistutkimusta ja kaksi tapaus-ristikkäistutkimusta sekä kaksi interventiotutkimusta, joista toisessa käytettiin laadullista tutkimusta. Aineisto koostui yli 150 000 työntekijän työaika- ja sairauspoissaolotiedoista, jotka saatiin Titania vuorosuunnitteluohjelmistosta vuosilta 2000–2017.	Yhteisöllinen työvuorojen suunnittelu paransi työn ja muun elämän yhteensovittamista. Työaikojen kuormittumiseen vaikuttivat: viikoittainen työtuntien määrä, työvuorot ja omat vaikutusmahdollisuudet työvuoroihin, työajan kiireellisyyden kokemus, ikä ja sukupuoli. Työn ja muun elämän yhteensovittamista vaikeuttivat pitkät työvuorot sekä yli 40 tunnin työviikot, iltatyöt, viikonlopputyöt sekä yksittäiset irralliset vapaapäivät.
Härmä, M. & Karhula, K. 2020. Working hours, health, well-being, and participation in working.	Tämä artikkeli kuuluu Pohjoismaiseen WOW-hankkeeseen, josta Härmä ym. 2020 on tehnyt julkaisun. Hankkeen tavoitteena on kehittää työaikoihin liittyviä	Hanke on ollut neljä osainen ja sitä on toteutettu laajassa Pohjoismaisessa yhteistyössä, joissa on ollut yhteensä yhdeksän eri organisaatiota.	Hankkeessa avulla on pystytty luomaan tutkimusverkosto Pohjoismaisen yhteistyön lisäämiseksi työaikoihin, terveyteen ja työhyvinvointiin liittyen. Tämän tutkimushankkeen avulla Suomeen laadittiin Työterveyslaitoksen antamat suositukset vuorotyön tekemiseen,

Tutkimuksen bibliografiset tiedot	Tutkimuksen tarkoitus/tavoite	Aineisto ja menetelmä	Keskeiset tulokset opinnäytetyön kannalta
	toimintamalleja ja ratkaisuja terveyden, työhyvinvoinnin sekä työelämään osallistumisen tukemiseksi Pohjoismaissa. Hankkeessa kehitetään vaikuttavia työaikamalleja eri elämäntilanteissa oleville työntekijöille huomioiden mm. työn ja muun elämän yhteensovittaminen.		joita Härmä ym. kuvaa tässä artikkelissa.
Kinnunen, E. 2019. Yhdistävä viestintä. Viestinnän rakentuminen sosiaali- ja terveysjohtamisen rajapinnoilla.	Tutkimuksen tarkoituksena oli yhteisöviestinnän rakentumisen ymmärtäminen.	Tutkimus oli laadullinen tutkimus, jossa haastateltiin 19 sosiaali- ja terveysjohtajaa. Aineisto analysoitiin käyttämällä laadullista sisällönerittelyä ja narratiivista menetelmää.	Tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella vuorovaikutteista viestintää tarvitaan, jos halutaan onnistua organisaatiorajat ylittävässä hallinnassa ja yhdistävässä johtajuudessa. Viestinnässä ylhäältä alaspäin tapahtuvaa viestintää on edelleen paljon, vaikka sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksissa tulisi korostaa vuorovaikutteista ja toista arvostavaa sekä luottamuksellista viestintää.
Kehusmaa, S., Alastalo, H. & Hammar, T. 2018. Kolmasosa vanhuspalvelujen henkilöstöstä työskentelee kotihoidossa – asiakkaista kotihoidossa on yli puolet.	Tutkimusraportissa tarkasteltiin vanhuspalvelujen tilaa. Tarkoituksena oli selvittää kotihoidon ja ympärivuorokautisen hoidon työntekijämääriä ja henkilöstömitoituksia vuosina 2014–2018.	Raportti oli laadittu vanhuspalvelujen tila – tutkimuksen ja THL:n rekisteriaineistoista.	Vanhuspalveluiden henkilöstöstä kolmannes työskentelee kotihoidossa. Asiakkaista ne, jotka tarvitsevat paljon palveluita, ovat lisääntymässä. Lähes kaikki maakunnat ovat lisänneet henkilöstön määrää.
Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehtoja tutkimassa.	Tarkoituksena oli tarkastella ja kehittää työhyvinvoinnin kehittämisprosessia ja osoittaa työhyvinvoinnin kehittämisen haasteellisuus.	Tutkimuksessa käytettiin monia menetelmiä ja se sisälsi neljä osatutkimusta. Ensimmäinen osa koostui työhyvinvoinnin määrittely- ja sisältökysymysten tarkastelusta tieteellisistä artikkeleista. Toisessa osassa tarkasteltiin työhyvinvoinnin sidosta	Työhyvinvoinnin kehittäminen todettiin moninaiseksi ja haasteelliseksi. Nykyinen käsitys työhyvinvoinnista korosti kokonaisvaltaista ja laaja-alaista työhyvinvointia sisältäen positiivisen merkityksen työn imusta. Työntekijät sopeutuivat haasteellisiin työympäristöihin työhyvinvoinnin näkökulmasta. Hyvinvointikysymyksiä ei liitetty automaattisesti liiketoimintastrategiaan, vaikka osallistujat pystyivät nimeämään

Tutkimuksen-bibliografiset tiedot	Tutkimuksen tarkoitus/tavoite	Aineisto ja menetelmä	Keskeiset tulokset opinnäytetyön kannalta
		toimintaympäristöönsä. Aineistona oli kaksi toimialaa. Kolmannessa osatutkimuksessa ”tutkittiin työhyvinvoinnin kannalta keskeisten henkilöiden strategista sitoutumista työhyvinvoinnin kehittämishankkeeseen”. Kyseessä oli monitapaustutkimus, jossa aineisto ”kerättiin 18 henkilön puolistruktuuroiduilla haastatteluilla neljästä organisaatiosta”. Neljäs osa ”käsitteli työhyvinvoinnin kehittämisen ”hyvän prosessin” edellytyksiä ja käytännön mahdollisuuksia”. Tiedonkeruu tehtiin pääosin kahdesta organisaatiosta haastatteluiden, prosessihavainnointiin liittyneen dokumentoinnin avulla.	työhyvinvoinnin strategiset hyödyt. Hyvinvoinnin huomiointi ja juurruttaminen strategiseen ajatteluun edellyttää kulttuurimuutosta. Tulokset osoittivat, ettei tietoisuus siitä, mitä hyvä kehittämisprosessi tarkoittaa riitä hankkeiden onnistumiseen. Toimintaympäristöön liittyvät asiat vaikuttivat siihen, miten hyvin hanke toteutui suunnitelmien mukaan. Erityisesti johdon ja esimiesten prosessiosaamisessa oli puutteita. Innovatiivisuuden puute vaikutti myös tuloksellisuuteen. Johto ja avainhenkilöt tulevat sitouttaa myönteisesti prosessiin ennen sen alkamista ja heillä tulee olla siinä selkeät roolit. Tutkimuksessa luonnosteltiin työhyvinvoinnin kehittämisprosessin ja sen tuloksellisuutta tukeva malli.
Mäkelä, L., Viitala, R., Tanskanen, J., Säntti, R. & Uotila, T-P. 2013. LÄIKE. Lähijohtamisen kehittämisellä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta.	Tarkoituksena oli tutkia, miten lähijohtajuus vaikuttaa hyvinvointiin ja toiminnan tuloksellisuuteen ja tavoitteena oli tuottaa käytäntöön toimivia työkaluja.	Kyseessä oli tutkimushanke, jossa kerättiin sekä tilastollisia että laadullisia aineistoja: kyselyt ja kehittämisinterventiot.	Lähijohtaminen voi vaikuttaa tuloksellisuuteen, kun työhyvinvointia tuetaan. Lähijohtaja, joka voi itse hyvin, voi tukea muiden hyvinvointia. Siispä johtaja tarvitsee aikaa ja mahdollisuutta reflektointiin muiden kanssa ja työyksiköiden koon tulisi olla kohtuullinen.
Ropponen, A., Känsälä, M., Rantanen, J. & Toppinen-Tanner, S. 2016. Organizational Initiatives for Promoting Employee WorkLife Reconciliation	Tämän tieteellisen artikkelin tarkoituksena oli tutkia asioita, joita organisaatiot olivat toteuttaneet tukemaan työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista työpaikoilla sekä	Tämä tieteellinen artikkeli oli kirjallisuuskatsaus 11 tutkimuksesta, jotka oli haettu tutkimushaun perusteella vuosina 2000–2015 ja analysoitu sisällön analyysin avulla.	Tehokkaat työnantajien toimet työn ja muun elämän yhteensovittamisen tukemiseksi liittyivät työajan joustoihin, erilaisiin hoitojärjestelyihin sekä esimiehille ja työntekijöille suunnattuun tukeen. Työajan joustot ja muut tarjottavat työajanjärjestelyt sekä

Tutkimuksen bibliografiset tiedot	Tutkimuksen tarkoitus/tavoite	Aineisto ja menetelmä	Keskeiset tulokset opinnäytetyön kannalta
Over the Life Course. A Systematic Review of Intervention Studies.	näiden toimien vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin.		esimiehien tuki vähensivät työntekijöiden työ- ja muun elämän konflikteja. Näillä toimilla vaikutettiin myös fyysiseen terveyteen ja työtyytyväisyyteen sekä vähennettiin poissaolopäivien määrää. Näillä toimilla vaikutettiin myös tarpeeseen vaihtaa työpaikkaa.
Ten Brummelhuis, L. & Bakker, A. 2012. A Resource Perspective on the Work-Home Interface The Work-Home Resources Model.	Tämän tieteellisen artikkelin avulla Ten Brummelhuisin ja Bakkerin ovat kehittäneet työn ja muun elämän voimavaramallin arvioimaan työn ja muun elämän välisiä suhteita tarkastelemalla tasapainon kokemuksia vaatimusten ja voimavarojen kannalta		Työn ja muun elämän voimavaramallin mukaan työn ja muun elämän välisiä suhteita arvioidaan tarkastelemalla tasapainon kokemuksia vaatimusten ja voimavarojen kannalta. Mallin avulla voidaan kuvata myös työn ja muun elämän vaatimuksia ja voimavaroja, jotka heijastuvat toiselle elämän alueelle.
Toppinen -Tanner, S & Kirves, K. 2016. Työn ja muun elämän yhteensovittamista tukevat käytännöt ja kulttuuri suomalaisilla työpaikoilla.	Tavoitteena oli luoda tilannekuva suomalaisten työpaikkojen työn ja muun elämän yhteensovittamista tukevien käytäntöjen ja kulttuurin esiintymiseen sekä selvittää yhteyttä käytäntöjen ja työpaikan luonteen sekä työ - elämä -kulttuurin välillä.	Sähköinen kysely, johon vastasi 2715 työsuojeluhenkilöä 2345 työpaikalta.	Myönteisillä työpaikoilla organisaation strategiassa ja suunnitelmissa oli huomattu muita työpaikkoja useammin työn ja muun elämän yhteensovittaminen ja niihin liittyviä tavoitteita. Työntekijän yksilöllisten voimavarojen tukeminen tai lisääminen voi olla helpompaa kuin varsinaisten työn ja muun elämän vaatimusten vähentäminen. Työpaikoilla on vielä paljon hyödyntämättömiä mahdollisuuksia kehittää työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytäntöjä.
Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa.	Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella lähiesimiesten ja henkilöstön käsityksiä valmentavasta esimiestyöstä työhyvinvoinnin ja työssä oppimisen edistämisessä. Tutkimuksen tarkoituksena oli myös ymmärtää, miten valmentava esimiestyöote on	Tutkimuksessa tutkittiin, mitä valmentavan esimiestyön työvälineitä ja menetelmiä valmentavassa esimiestyössä sekä niiden toimivuutta. Tutkimus on fenomenografinen tapaustutkimus, jossa tutkitaan arkipäivän ilmiöitä ja käsityksiä niistä.	Johtopäätöksinä löytyi viisi valmentavan esimiestyön toiminnan käytäntöä ja elementtiä. Tutkimuksen avulla huomattiin, kuinka työssä oppiminen ja työhyvinvoinnin edistäminen sekä tukeminen toteutuvat osana valmentavaa esimiestoimintaa.

Tutkimuksen-bibliografiset tiedot	Tutkimuksen tarkoitus/tavoite	Aineisto ja menetelmä	Keskeiset tulokset opinnäytetyön kannalta
	yhteydessä työntekijöiden työhyvinvoinnin ja työssä oppimisen kokemuksiin	Tutkimus toteutettiin Kansaneläkelaitoksella ja siihen osallistui viisi lähiesimiestä ja 19 asiakasneuvojaa.	
Viitala, R., Hakonen, A. & Arpiainen, S. 2019. (toim.) Kuntien henkilöstöjohtamisen tila ja tulevaisuus.	Tutkimuksessa tarkoituksena oli tarkastella kuntaorganisaatioiden henkilöstöjohtamisen tilaa ja kehityshaasteita. Tavoitteena oli luoda kokonaiskuva henkilöstöjohtamisen strategisuudesta ja nykytilasta henkilöstökäytäntöjen tasolla. Osallistuneille kunnille laadittiin kuntakohtaiset raportit, joissa oli sekä kunnan vahvuudet että kehittämisehdotuksia henkilöstöjohtamiseen.	Tutkimus oli osa ARTTU2-tutkimusohjelmaa, johon osallistui 37 kuntaa vuosina 2016–2017. Tiedonkeruu toteutettiin haastattelemalla ja sähköisen kyselyn avulla kuntajohtajilta, henkilöstöjohdolta, toimialajohtajilta, esimiehiltä ja henkilöstön edustajilta, pääosin luottamusmiehiltä tai työsuojeluvaltuutetuilta.	Henkilöstökäytänteiden kehittymisessä oli suuria eroja kunnittain ja kuntien sisällä eri osastojen välillä. Henkilöstöjohtamisen kehittämistarpeina nousivat esille mm. seuraavat asiat: Kunnista 70 % olivat nostaneet kehittämistarpeiksi esimiestyön johtamisen kehittämisen, keinoina esimerkiksi valmentavan esimiestyön lähestymistavan vahvistaminen ja esimiestyölle ajan määrittely ja varmistaminen. Kunnista 60 % olivat nostaneet kehitystarpeiksi muutoksen ja suorituksen johtamisen ja 20 % työvoiman ja työn teon joustot sekä 10 % työhyvinvoinnin kehittämisen.

Liite 2 Essoten kotihoidon työntekijöille lähetetty kutsu kyselyyn

Hei!

Olemme työterveyshoitajia ja opiskelemme ylemmässä ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan johtamista ja kehittämistä. Olemme saaneet mahdollisuuden tehdä opinnäytetyömme osana Etelä-Savon sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymän Veto-voimainen kotihoito – Tehdään hyvä arki yhdessä -hanketta, joka toteutetaan Etelä-Savon sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymän kotihoidon ja Pieksämäen kotihoidon alueilla 1.1.2020-31.12.2021 välisenä aikana.

Hankkeen tavoitteena on parantaa työelämän laatua ja työn tuottavuutta sekä työntekijätarjonnan ja kysynnän kohtaamista, työhyvinvointia ja lisätä alan veto- ja pitovoimaisuutta. Opinnäytetyömme osuus kohdistuu hankkeen työhyvinvoinnin osa-alueeseen rajautuen siinä työn ja muun elämän yhteensovittamiseen työhyvinvointia lisäävänä tekijänä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Essoten kotihoidon työn ja muun elämän yhteensovittamisen nykyisiä käytäntöjä, työntekijöiden tarvetta niihin ja johdon antamaa tukea työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi.

Osallistumalla tähän tutkimukseen Sinulla on mahdollisuus vaikuttaa toiminnan kehittämiseen. Mielipiteesi on tärkeä. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Noudatamme opinnäytetyössämme henkilötietojen käsittelyyn ja tietosuojaan liittyvää lainsäädäntöä.

Kyselyyn vastataan nimettömästi eikä henkilöllisyytesi tule missään vaiheessa ilmi. Kyselylomakkeiden tietoja käytetään ainoastaan tähän tutkimukseen. Teemme tutkimuksesta raportin, jonka valmistuttua tutkimusaineisto hävitetään asianmukaisesti.

Kysely on avoinna ma 3.5.2021 - pe 14.5.2021 välisen ajan. Vastaaminen vie aikaa noin 5 minuuttia.

Mikäli sinulla on jotain kysyttävää tutkimuksesta, vastaamme mielellämme.

Yhteistyöterveisin

Sirpa Kaasalainen, asika002@edu.xamk.fi ja Sanna Paavonen, sanna.paavonen@student.laurea.fi

Liite 3 Essoten kotihoidon työntekijöille suunnatun kyselyn kysymykset

Kysely on Työterveyslaitoksen kehittämä valmis kysely, joka löytyy Työterveyslaitoksen julkaisusta Työ & Elämä (Toppinen-Tanner ym. 2016). Kyselylomakkeen käyttöön on haettu ja saatu sähköpostitse lupa Työterveyslaitokselta (Toppinen-Tanner 2021). Kyselyn kysymykset 1, 2 ja 3 eivät kuitenkaan sisälly alkuperäiseen kyselyyn, vaan opinnäytetyöntekijät ovat täydentäneet niillä alkuperäistä kyselyä.

1. Millä alueella työskentelet?
2. Minkä ikäinen olet? _____
3. Mikä koulutustaustasi on?
   - Sairaanhoitaja
   - Lähihoitaja
   - Hoiva-apulainen
   - Muu, mikä? _____
4. Millainen perhetilanne sinulla on tällä hetkellä?
   - asun yksin
   - asun puolison/kumppanin kanssa
   - asun lasten kanssa
   - asun puolison/kumppanin ja lasten kanssa
5. Huolehditko työsi ohella säännöllisesti hoivaa tai huolenpitoa tarvitsevista omaisista tai läheisistä? (Voit valita useamman vaihtoehdon.)
   - alle kouluikäisistä lapsista
   - kouluikäisistä (alaikäisistä) lapsista
   - omasta tai puolison vanhemmista
   - omasta puolisosta, joka on sairas tai tarvitsee muuten apua
   - muusta läheisestä, joka on sairas tai tarvitsee muuten apua
   - en tällä hetkellä

Mitä seuraavista käytännöistä ja joustoista on käytössäsi tai haluaisit käyttää?

	Käytän jo tätä mahdollisuutta	Haluaisin käyttää tätä mahdollisuutta	Ei ole tarvetta tai ei sovellu työhöni
6. Liukuva työaika, joka mahdollistaa joustot työhöntulo- ja lähtöajoissa			

7. Esimiehen kanssa voi sopia muista kuin normaaleista työhöntulo- ja lähtöajoista			
8. Mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihin (vuorotyössä)			
9. Normaalin työajan yli tehdyt tunnit voi pitää myöhemmin vapaana (saldovapaa, työaikapankki, tiivistetty työaika tms.)			
10. Vuosilomasta voi jättää pitämättä lomapäiviä, joita voi myöhemmin käyttää tähän tarkoitukseen			
11. Lomarahan vaihtaminen vapaapäiviin			
12. Vuorotteluvapaa			
13. Opintovapaa			
14. Lyhennetty työaika tai osa-aikatyö			
15. Mahdollisuus palkattomiin vapaisiin perhesyistä			
16. Kokoukset ym. pyritään järjestämään niin, että kaikki voivat osallistua niihin (esim. ei liian aikaisin aamulla tai myöhään iltapäivällä)			
17. Etätyömahdollisuus			

18. Huomioidaanko työpaikallasi mielestäsi työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen erilaiset tilanteet (esim. pienten lasten tai ikääntyvien omaisten hoito)?

- erittäin huonosti tai ei lainkaan
- melko huonosti
- jonkin verran
- melko hyvin
- erittäin hyvin

19. Tiedotetaanko työpaikallasi riittävästi työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytännöistä ja mahdollisuuksista (esim. työaikajärjestelyt ja yksilölliset joustot)?

- erittäin huonosti tai ei lainkaan
- melko huonosti
- jonkin verran
- melko hyvin
- erittäin hyvin

20. Kohdistuuko työntekijöihin sellaisia aikapaineita, jotka häiritsevät työntekijöiden perhe- ja yksityiselämää?

- erittäin usein
- melko usein
- silloin tällöin

- melko harvoin
- erittäin harvoin tai ei koskaan

21. Kohdistuuko työntekijöihin sellaisia paineita, että heidän pitäisi tehdä ylitöitä saadakseen työt tehdyksi tai edetäkseen urallaan?

- erittäin usein
- melko usein
- silloin tällöin
- melko harvoin
- erittäin harvoin tai ei koskaan

22. Miten myönteisesti tai kielteisesti johto ja esimiehet suhtautuvat työntekijöiden perhe-elämään sekä muun elämän ja työn yhdistämisen vaatimuksiin?

- erittäin myönteisesti
- melko myönteisesti
- ei myönteisesti eikä kielteisesti
- melko kielteisesti
- erittäin kielteisesti

23. Onko sinun helppo ottaa puheeksi työpaikalla esimerkiksi poissaolot perhesyistä tai äkillisesti ilmaantuvien yksityisasioiden hoitamiseksi?

- erittäin helppoa
- melko helppoa
- ei helppoa eikä vaikeaa
- melko vaikeaa
- erittäin vaikeaa

24.Nykyisen elämäntilanteesi huomioiden oletko tyytyväinen siihen, miten hyvin pystyt yhdistämään työn ja perhe-elämän nykyisessä työssäsi?

- erittäin tyytyväinen
- melko tyytyväinen
- en tyytyväinen enkä tyytymätön
- melko tyytymätön
- erittäin tyytymätön

25. Mitä toivomuksia sinulla olisi tällä hetkellä työpaikan käytäntöjen suhteen?

26. Mikä parantaisi sinun kohdallasi työn ja perhe-elämän yhteensovittamista?

Liite 4 Essoten kotihoidon esimiesten työpajan esitys

MITEN ESIMIESTYÖLLÄ TUETAAN TYÖN JA MUUN ELÄMÄN YHTEENSOVITTAMISTA?

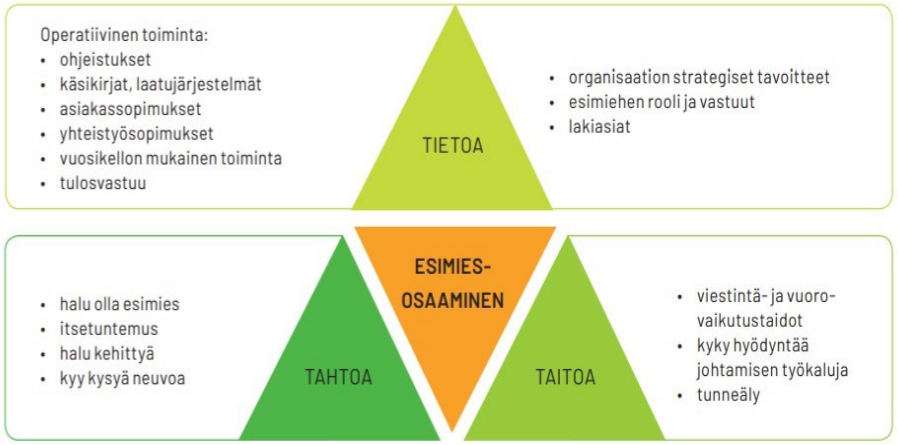
Sanna Paavonen, Laurea ja
Sirpa Kaasalainen, XAMK
Opinnäytetyö, sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen (YAMK)

17.6.2021

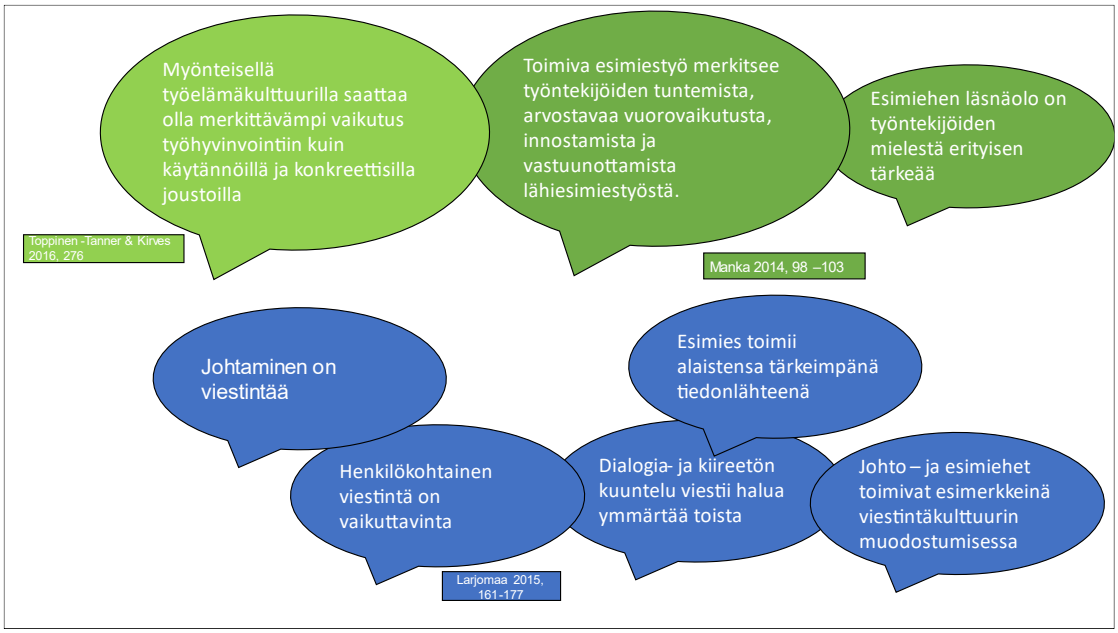
MITÄS TÄNÄÄN?

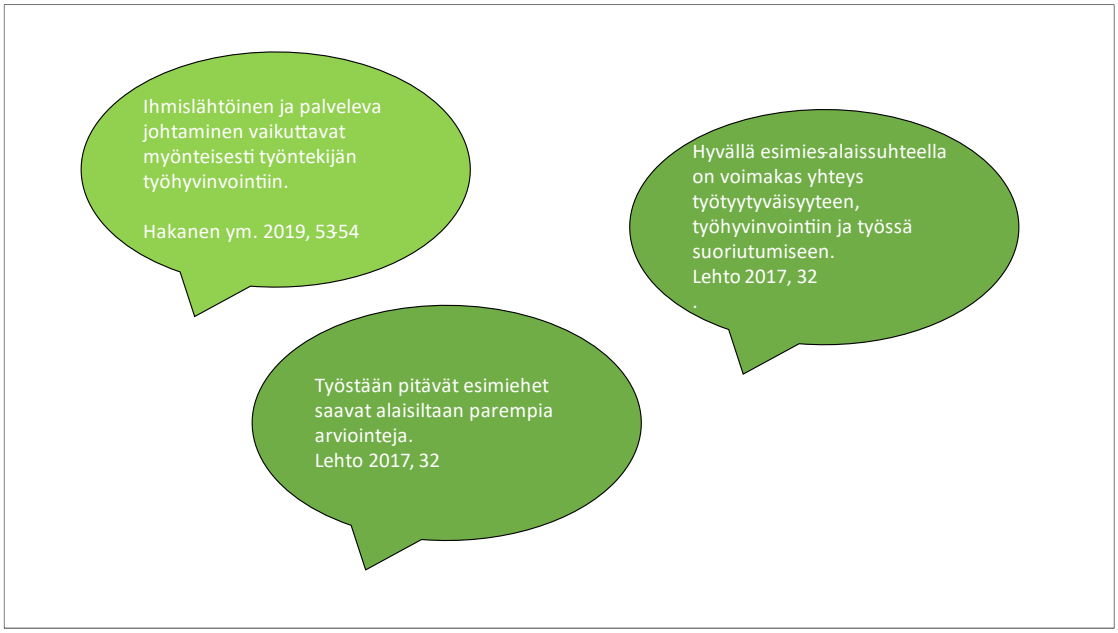
- Lyhyt esittäytyminen
- Mitä työpajassa tulisi tapahtua, jotta tämä on sinulle hyödyllinen esimiestyössä?
- Esimiestyö
- Paja

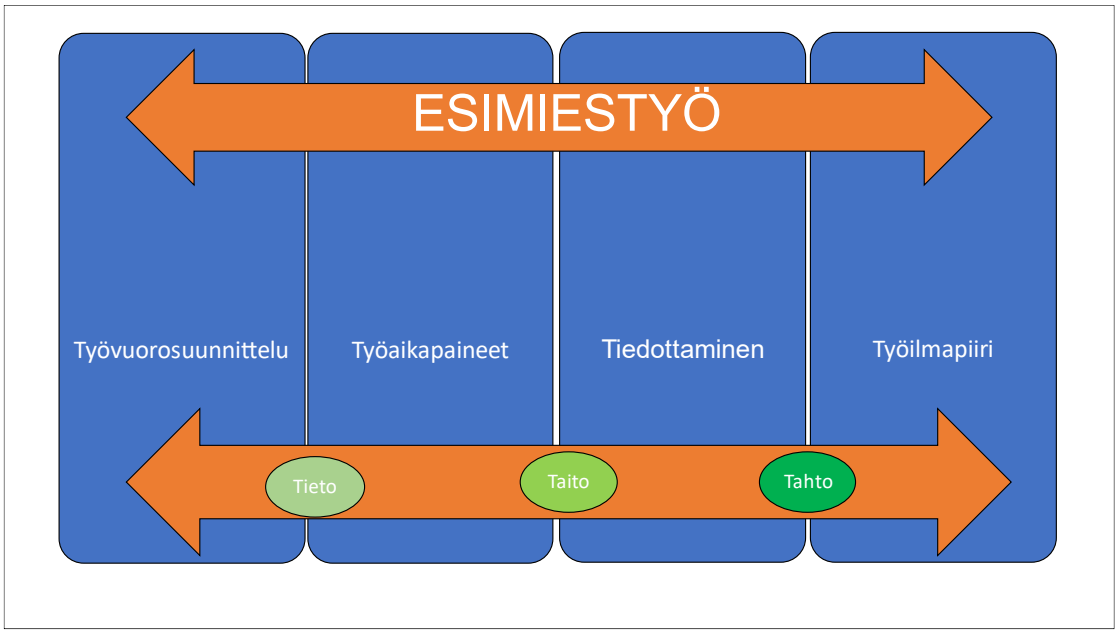
Esimiesosaamisen kokonaisuus

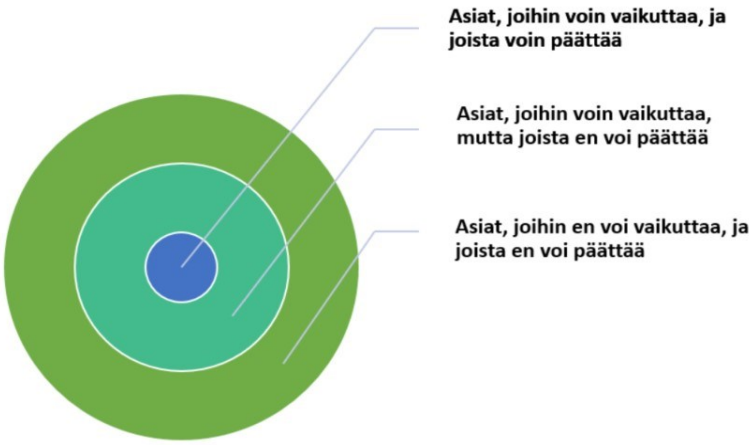


Rauramo 2020, 3


Myönteisellä työelämäkulttuurilla saattaa olla merkittävämpi vaikutus työhyvinvointiin kuin käytännöillä ja konkreettisilla joustoilla
Toppinen-Tanner & Kirves 2016, 276
Toimiva esimiestyö merkitsee työntekijöiden tuntemista, arvostavaa vuorovaikutusta, innostamista ja vastuunottamista lähiesimiestyöstä.
Manka 2014, 98 –103
Esimiehen läsnäolo on työntekijöiden mielestä erityisen tärkeää
Johtaminen on viestintää
Henkilökohtainen viestintä on vaikuttavinta
Larjomaa 2015, 161-177
Esimies toimii alaistensa tärkeimpänä tiedonlähteenä
Dialogia- ja kiireetön kuuntelu viestii halua ymmärtää toista
Johto – ja esimiehet toimivat esimerkkeinä viestintäkulttuurin muodostumisessa


Ihmislähtöinen ja palveleva johtaminen vaikuttavat myönteisesti työntekijän työhyvinvointiin.
Hakanen ym. 2019, 5354
Hyvällä esimies-alaissuhteella on voimakas yhteys työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen.
Lehto 2017, 32
.
Työstään pitävät esimiehet saavat alaisiltaan parempia arviointeja.
Lehto 2017, 32


ESIMIESTYÖ
Työvuorosuunnittelu
Työaikapaineet
Tiedottaminen
Työilmapiiri
Tieto
Taito
Tahto



TYÖVUOROSUUNNITTELU

Lähde: Brushane, S. 2021

MIKSI, muutoksen/kehittämisen tarve

Miksi muutos/kehittämisen tarve työvuorosuunnittelussa on tarpeen?

Kyselyssä nousi esille, että moni koki pystyvänsä vaikuttamaan omiin työvuoroihin, mutta toisaalta vapaissa vastauksissa oli toiveita vaikuttamismahdollisuuksista.

MITEN TOIMIEN muutos saadaan aikaan?

Mikä jo toimii?

Miten esimiehenä voin vastata tähän tarpeeseen?

Miten mahdollistetaan työntekijöiden osallistuminen kokouksiin?

Lisää teksti napsauttamalla

MITKÄ ovat ensimmäiset askeleet kohti muutosta/kehittämistä?

MITÄ?	MILLOIN?	MILLOIN ARVIOIDAAN TOTEUTUSTA?
1.		
2.		
3.		
4.		

KONKREETTISIA KEINOJA VAIKUTTAA TYÖAIKAPAINEESEEN?

Lähde: Brushane, S. 2021

MIKSI, muutoksen/kehittämisen tarve

Miksi muutos/kehittämisen tarve on tarpeen liittyen työntekijöiden työaikapaineeseen?

Kyselyssä nousi esille, että osa työntekijöistä kokee aikapainetta ja tarvetta tehdä ylitöitä

MITEN TOIMIEN muutos saadaan aikaan?

Mikä jo toimii?

Miten esimiehenä voin vastata tähän tarpeeseen?

Miten mahdollistetaan työntekijöiden osallistuminen kokouksiin?

MITKÄ ovat ensimmäiset askeleet kohti muutosta/kehittämistä?

MITÄ?	MILLOIN?	MILLOIN ARVIOIDAAN TOTEUTUSTA?
1.		
2.		
3.		
4.		

TYÖILMAPIIRI

Lähde: Brushane, S. 2021

MIKSI, muutoksen/kehittämisen tarve	MITEN TOIMIEN muutos saadaan aikaan?	MITKÄ ovat ensimmäiset askeleet kohti muutosta/kehittämistä?
Miksi muutos/kehittämisen tarve on tarpeen? Valmentava johtaminen Suhtautuminen Läsnäolo Vuorovaikutus Itsetuntemus Miten minua voisi lähestyä paremmin vaikeissa asioissa?	Mikä jo toimii? Miten esimiehenä voin vastata tähän tarpeeseen?	

MITÄ?	MILLOIN?	MILLOIN ARVIOIDAAN TOTEUTUSTA?
1.		
2.		
3.		
4.		

KONKREETTISET KEINOT TIEDOTTAMISEEN työn ja muun elämän joustojen ja käytäntöjen yhteensovittamisen parantamiseksi

Lähde: Brushane, S. 2021

MIKSI, muutoksen tarve	MITEN TOIMIEN muutos saadaan aikaan?	MITKÄ ovat ensimmäiset askeleet kohti muutosta?
Miksi muutos tiedottamisessa työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytännöistä ja mahdollisuuksista on tarpeen? Miksi se on tehtävä juuri nyt? Kyselyssä nousi esille, että tiedottaminen työn ja muun elämän käytännöistä ja mahdollisuuksista ei ole riittävää.	Miten voisimme tiedottaa asiasta kotihoidossa paremmin? Mikä jo toimii?	

MITÄ?	MILLOIN?	MILLOIN ARVIOIDAAN TOTEUTUSTA?
1.		
2.		
3.		
4.		

LÄHTEET

Brushane, S. 2021. Organisaatiokulttuuri ja HR -viestintä. Luento 7.6.2021. Rastor-Insituutti. Henkilöstöpäällikkötutkinto.

Hakanen, J., Hakonen, A., Seppälä, P. & Viitala, R. 2019. Uudistu ja onnistu hyvällä henkilöstöjohtamisella. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2019/1977 -uudistu-ja-onnistu-hyvalla-henkilostojohtamisella-acta-nro-272.

Larjomaa, E. 2015. Johtaminen on viestintää. Teoksessa Ahonen, G.,Husman, P., Ikonen., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine., Larjomaa, E., Saarelma-Thiel,T., Saari, E. & Wallin, M. 2015. Julkista johtamista jalostamassa. Helsinki: Työterveyslaitos, 161–201.

Lehto. K. 2017. Johda rohkeasti! Oivalluksia esimiestyöstä ja johtajuudesta. Vaasan yliopiston raportteja, 6. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-770-5.pdf.

Rauramo, P. (toim.) 2020. Esimiesten perehdyttäminen - keskeinen lainsäädäntö tutuksi. 3. uudistettu painos. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/ladattavat_julkaisut/esimiesten_perehdyttaminen_ -_keskeinen_lainsaadanto_tutuksi.

Manka. M. 2014. Työnilo – pää(n)asia. Teoksessa Ranta, I. & Tilander, E. (toim.) 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Helsinki: Fioca Oy, 89–107.

Toppinen-Tanner, S. & Kirves, K. 2016. Työn ja muun elämänyhteensovit-tamista tukevat käytännöt ja kulttuuri suomalaisilla työpaikoilla. Työelämätutkimus. Artikkeli. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/86996/45899.

Liite 5 Kehittämissuunnitelma Essoten kotihoidolle työn ja muun elämän yhteensovittamisesta

Sirpa Kaasalainen ja Sanna Paavonen

Terveydenhoitaja YAMK
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen
Opinnäytetyö
2021

KEHITTÄMISSUUNNITELMA Essoten kotihoidolle työn ja muun elämän yhteensovittamisesta

SISÄLLYSLUETTELO

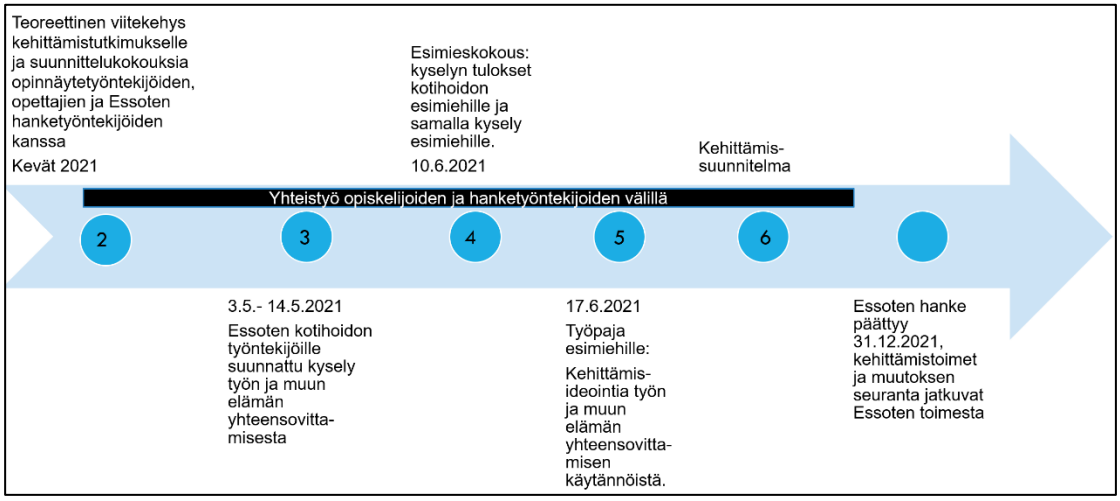
1 OPINNÄYTETYÖN TAUSTAA JA ETENEMINEN 3
2 ESIMIESTYÖN KOKONAISUUS TEORIOIDEN VALOSSA 4
3 KOTIHOIDON TYÖNTEKIJÖILLE SUUNNATUN KYSELYN TULOKSET 5
4 ESIMIESKOKOUS 10.6.2021 9
5 ESIMIESTEN TYÖPAJA 17.6.2021 10
6 KEHITTÄMISSUUNNITELMA 10

1. Opinnäytetyön taustaa ja eteneminen

Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Etelä-Savon sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymä, joka hallinnoi Vetovoimainen kotihoito – Tehdään hyvä arki yhdessä -hanketta. Hanketta rahoittaa Euroopan unionin sosiaalirahasto ja hallinnoija Essot sekä osatoteuttajat Diakonia-ammattikorkeakoulu, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu ja Etelä-Savon koulutus Oy 20 % omavastuuosuudella. Hankkeen tavoitteena *oli kotihoidossa työelämän laadun ja työn tuottavuuden parantuminen, tarjonnan ja kysynnän kohtaamisen ja työhyvinvoinnin sekä alan veto- ja pitovoimaisuuden lisääntyminen.* Opinnäyte oli osa tätä hanketta kohdistuen työhyvinvoinnin kehittämisosioon ja rajautuen siinä työn ja muun elämän yhteensovittamiseen esimiehen näkökulmasta. (Essote 2021.)

Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia tutkimustuloksia hyödyntäen **kehittämissuunnitelma** Essoten kotihoidolle työn ja muun elämän yhteensovittamisesta. Opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä Essoten kotihoidon työntekijöiden ja esimiesten tietoa Essoten kotihoidon työn ja muun elämän yhteensovittamisen nykytilasta, osallistaa esimiehiä kehittämiseen sekä parantaa esimiesten valmiuksia muutokseen työn ja muun elämän yhteensovittamisessa.

Opinnäytetyön eteneminen



2. Esimiestyön kokonaisuus teorioiden valossa

Esimiehen tulee hallita työssään varsin monenlaisia asioita ja kokonaisuuksia, jotta hän voi omalta osaltaan edistää työhyvinvointia ja työn ja muun elämän yhteensovittamista. Alla olevaan kuvaan on koottu esimiestyön kokonaisuutta työn ja muun elämän yhteensovittamisen näkökulmasta. Kokonaisuuden rakentamisessa on huomioitu henkilöstökyselyn kysymyksiä (Toppinen-Tanner ym. 2016, 74–76) esimiesosaamisen kokonaisuus (Rauramo 2020, 3), työn ja muun elämän voimavaramalli (Ten Brummelhuis & Bakker 2012, 549) sekä tutkimuksen tuloksia työn ja muun elämän yhteensovittamista tukevista käytännöistä ja kulttuurista suomalaisilla työpaikoilla (Toppinen-Tanner & Kirves 2016).

Kotihoidon työntekijöille suunnatun kyselyn tulokset

Kyselytutkimukseen osallistui 58 henkilöä, jolloin vastausprosentti oli 17,4 %. Avoimiin kysymyksiin vastauksia saatiin vähemmän. Toiseen vastasi 30 henkilöä, jolloin vastausprosentti oli 9 %. Toiseen avoimeen kysymykseen vastasi 35 henkilöä, jolloin vastausprosentti oli 10,5 %. Kysely oli avoinna 3.5.– 2.5.2021 välisen ajan. Kyselyn kysymykset otettiin Työterveyslaitoksen julkaisemasta Työ @ Elämä -oppaasta, joka tarjoaa vinkkejä työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi (Toppinen-Tanner ym. 2016, 74–76).

Vastaajien työpiste: Liikkuva tiimi, Puumala, Juva, Kangasniemi, Mäntyharju, Hirvensalmi, Haukivuori, Pertunmaa, Ristiin-Suomenniemi ja Mikkeli

Vastaajien ammatti: 21 % sairaanhoitajia, 79 % lähihoitaja tai muu

Vastaajien ikä: 27 % alle 25–35 v, 17 % 36–45 v, 28 % 46–55 v, 28 % 56 v –

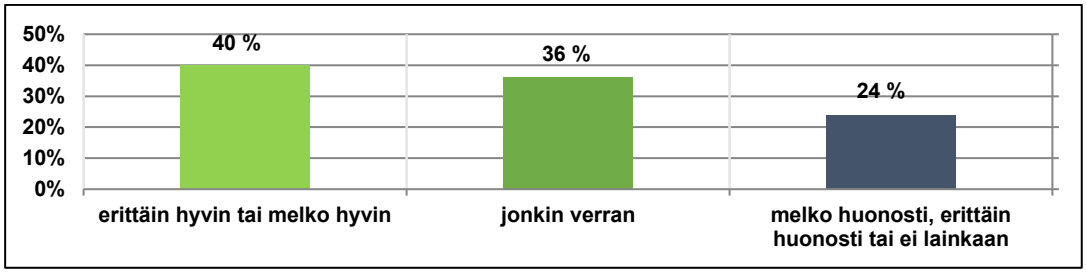
Vastaajien perhetilanne

- 19 % asui yksin
- 35 % asui puolisoni/kumppanini kanssa
- 12 % asui lasten kanssa
- 34 % asui puolison/kumppanin ja lasten kanssa

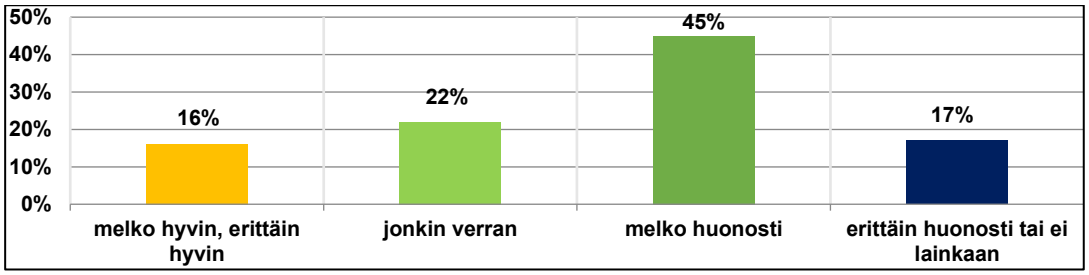
- 24,2 % huolehti alaikäisistä lapsista
- 22,4 % huolehti oman tai puolison vanhemmasta tai muusta läheisestä
- 53,4 % ei huolehtinut kenestäkään, joka tarvitsee säännöllistä hoivaa ja huolenpitoa.

Mitä seuraavista käytännöistä ja joustoista on käytössäsi tai haluaisit käyttää?

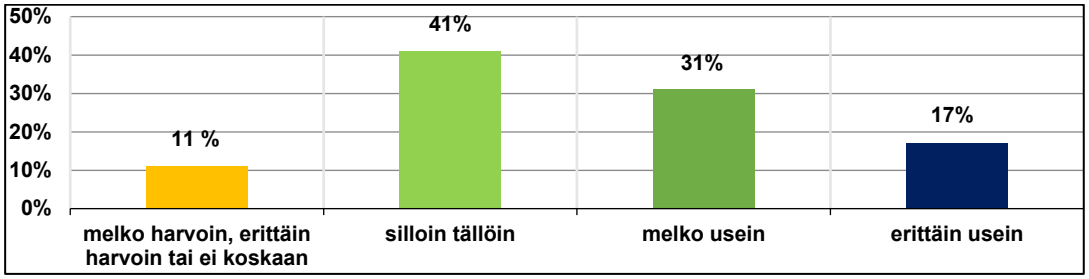
Huomioidaanko työpaikallasi työn ja muun elämän yhteensovittamisen tilanteet?



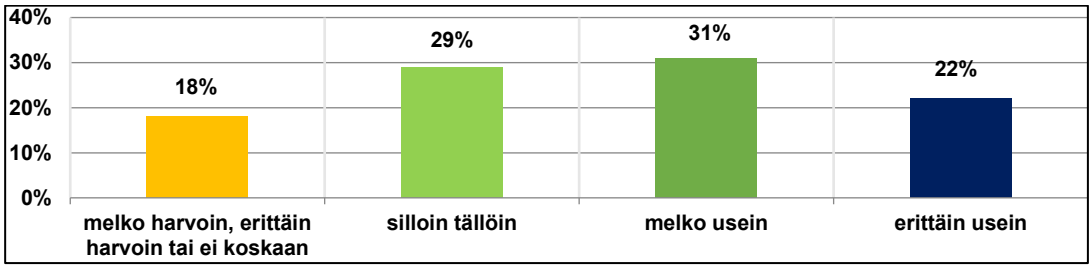
Tiedotetaanko työpaikallasi riittävästi työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytännöistä ja mahdollisuuksista esimerkiksi työaikajärjestelyistä ja yksilöllisistä joustoista?



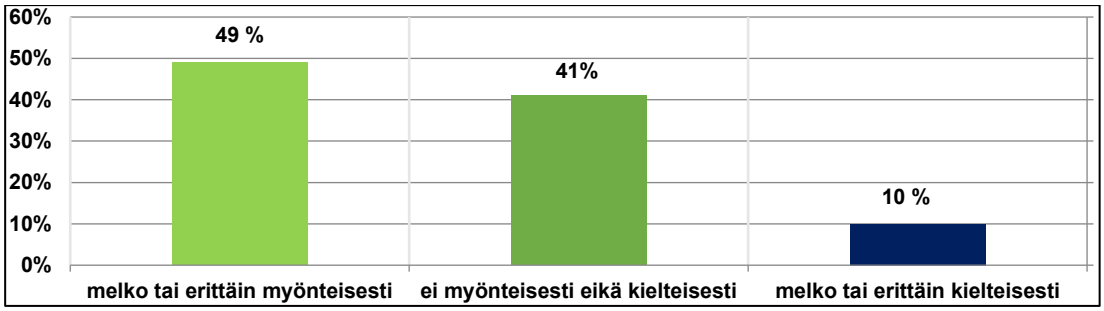
Kohdistuuko työntekijöihin sellaisia aikapaineita, jotka häiritsevät työntekijöiden perhe- ja yksityiselämää?



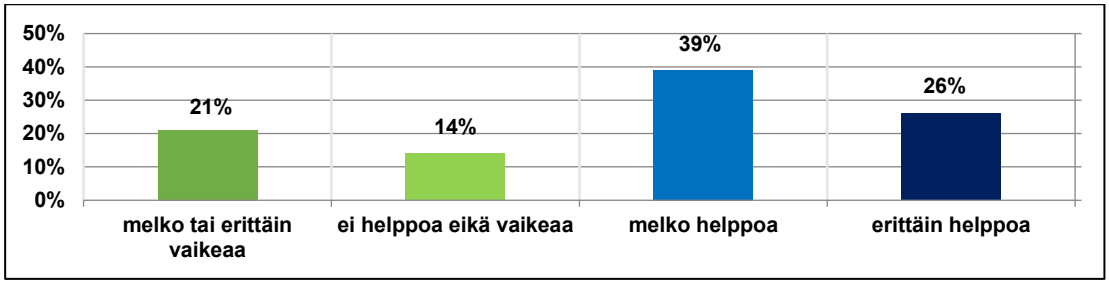
Kohdistuuko työntekijöihin sellaisia paineita, että heidän pitäisi tehdä ylitöitä saadakseen työt tehdyksi tai edetäkseen urallaan?



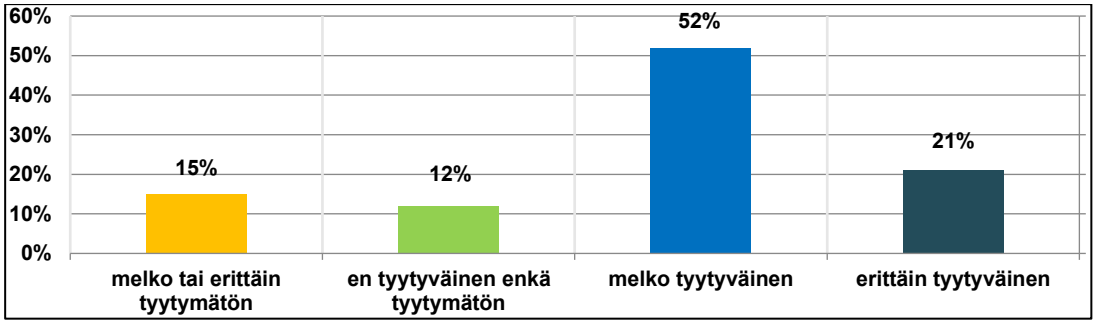
Miten myönteisesti tai kielteisesti johto ja esimiehet suhtautuvat työntekijöiden perhe-elämään sekä muun elämän ja työn yhdistämisen vaatimuksiin?



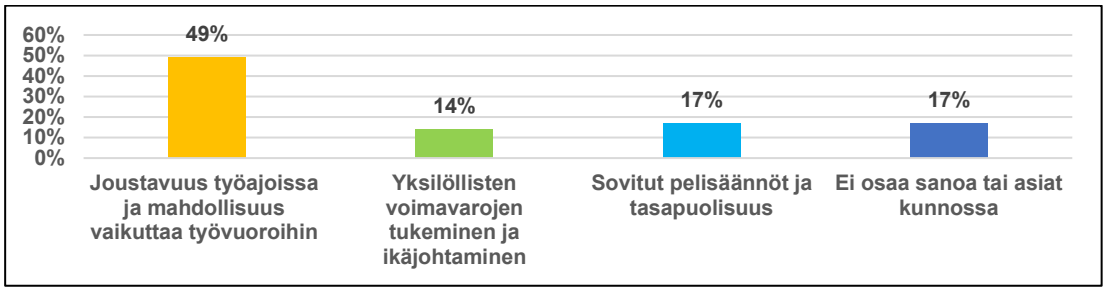
Onko työntekijän helppo ottaa puheeksi työpaikalla esimerkiksi poissaolot perhesyistä tai äkillisesti ilmaantuvien yksityisasioiden hoitamiseksi?



Ovatko työntekijät tyytyväisiä siihen, miten hyvin pystyvät yhdistämään työn ja perhe-elämän nykyisessä työssään nykytilanteen huomioiden?



Toivomuksia ja parannusehdotuksia



3. Esimieskokous 10.6.2021

Esimieskokous toteutettiin Teamsin kautta. Osallistujia oli seitsemän.

Kokous koostui kahdesta osiosta:

1. Työntekijöille suunnatun kyselyn tulosten esitys

2. Kysely

Kyselyn tarkoitus oli kartoittaa:

- tarvitsevatko esimiehet itse lisää tietoa tai käytännön vinkkejä työn ja muun elämän yhteensovittamiseen liittyvistä käytännöistä.
- mitkä käytännöt heistä toimivat omassa tiimissä tällä hetkellä.

Tulokset:

- työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytäntöihin kaivattiin lisää tietoa tai käytännön vinkkejä.
- esimiehet kokivat käyttäneensä kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen mukaisia käytäntöjä ja joustoja oli tehty työntekijöiden tarpeiden mukaan.

4. Esimiesten työpaja 17.6.2021

Työpaja toteutettiin Teamsin kautta. Osallistujia oli viisi.
Menetelminä käytettiin arvostavia menetelmiä ja fasilitointimenetelmiä. Työpajassa syntyneitä kehittämisideoita hyödynnettiin kehittämissuunnitelmassa.

Työpajan tarkoitus:

- löytää konkreettisia keinoja työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytännön kehittämiseksi
- keskittyä erityisesti niihin, joihin osallistujat voivat itse vaikuttaa (esimiesnäkökulma).

Työpajan teemat (nousivat työntekijöille suunnatusta kyselystä):

- työvuorosuunnittelu
- työaikapaineet
- tiedottaminen
- työilmapiiri (miten helppo on lähestyä esimiestä, johdon ja esimiehen suhtautuminen).

Työpajan tulokset

- Esimiehet kokivat omalla työllään tukevansa työn ja muun elämän yhteensovittamista.
- Valmentava johtamistyyli oli esimiesten mielestä hyvä tapa luoda vuorovaikutusta ja löytää yksilöllisiä ratkaisuja työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Oma asenne, hyvä tahto ja halu vaikuttavat vuorovaikutuksen syntymiseen.
- Itsensä johtamisen taidot ovat tärkeitä sekä esimiehille että kaikille työyhteisön jäsenille.
- Esimiesten omaan jaksamiseen tulee kiinnittää huomioita ja löytää työvälineitä.
- Esimiehet toivat työpajassa esille konkreettisia kehitysehdotuksia kuten huolivartin, kirjallisen palautekanavan ja tiimipalavereiden aikatauluttamisen niin, että mahdollisimman moni tiimin jäsen pääsee kokouksiin mukaan.
- Työpajaan osallistuneiden tietoisuus työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytännöistä ja ymmärrys työn ja muun elämän yhteensovittamisen laaja-alaisuudesta lisääntyivät työpajan aikana.

5. Kehittämissuunnitelma

Kehittämissuunnitelma on laadittu kirjallisuuskatsauksen, Essoten kotihoidon henkilöstöön suunnatun kyselyn tulosten ja esimiestyöpajassa saatujen kehittämisideoiden perusteella. Kehittämissuunnitelma on laadittu yhteistyössä hanketyöntekijöiden kanssa ja se on vielä keskeneräinen, mutta toimii raamina hankkeelle. Itsessään kehittäminen onkin jatkuvaa toimintaa.

Koska Essoten hanke on laaja ja samoja asioita on käsitelty muissa hankkeen osa-alueissa, osa kehittämissuunnitelmassa olevista asioista toteutetaan hankkeen muissa osa-alueissa. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen nivoutuu hyvin moneen koko elämän ja työelämän osa-alueeseen. Aihetta voidaan tarkastella myös työntekijöiden ja tiimien näkökulmasta. Kehittämissuunnitelmaan on tarkasteltu esimiestyön, työhyvinvoinnin ja henkilöstöjohtamisen kautta, mutta varsin moni tilanne kytkeytyy jollain tapaa esimieheen ja hänen tapaansa toimia. Näemmekin, että esimiestyön kehittäminen on olennaisinta puhuttaessa työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytännöistä huomioiden, että esimiestyön pohjana toimivat organisaation strategiset valinnat ja päätökset.

Työpajassa nousi esille työn ja muun elämän voimavaramallin mukaisia työhön liittyviä voimavaroja ja vaatimuksia (Toppinen-Tanner ym. 2016, 74, Ten Brummelhuis & Bakker 2012, 549; Toppinen-Tanner & Kirves 2016). Esimiehet toivat esille työhön liittyvinä voimavaratekijöinä vertaistuen ja vaikuttamismahdollisuuden esimerkiksi omiin työvuoroihinsa. Työpajassa keskusteltiin myös vuorovaikutuksellisesta viestinnästä ja luottamuksellisesta ilmapiiristä. Työn vaatimuksista nousivat esille aikapaine, liian paljon tehtävää, ajanhallinta ja hoitajapula. Oman osaamisen riittämättömyys, liittyen työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytäntöihin, oli noussut esille jo aiemmassa esimiestapaamisessa.

Seuraavaan kuvaan on hahmoteltu työn ja muun elämän yhteensovittamisen kokonaisuutta. Opinnäytetyössä tultiin siihen johtopäätökseen, että työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytäntöjä voidaan ylläpitää ja kehittää esimiesnäkökulmasta kehittämällä ja tukemalla esimiestyötä, huomioimalla työn ja muun elämän yhteensovittaminen tärkeänä osana työhyvinvointia sekä pitämällä työn ja muun elämän yhteensovittaminen osana henkilöstöjohtamista.

Kehittämistarpeet jaoteltiin siis kolmeen osa-alueeseen: esimiestyö, työhyvinvointi ja henkilöstöjohtaminen. Seuraavassa osiossa jokaiselle osa-alueelle on erillinen oma lomake, joka toimii varsinaisena konkreettisena kehittämistyökaluna. Se on vielä keskeneräinen. Essote jatkaa sen työstämistä opinnäytetyön jälkeen. Tarkoituksena on, että Essote täydentää suunnitelmaa hankkeen edetessä.

AIHE ESIMIESTYÖ	MITÄ ON JO TOTEUTETTU?	SUOSITUKSIA TOIMINNAN KEHITTÄMISEKSI Perustuvat alan kirjallisuuteen ja tutkimuksiin, Essoten kotihoidon työntekijöihin suunnatun kyselyn tuloksiin ja esimiestyöpajan ehdotuksiin.	Linkittyykö muuhun hankkeen osa-alueeseen ja mihin? jos linkittyy, kehittäminen hoidetaan sen kautta.	Jos ei kuulu muuhun hankkeen osa-alueeseen, kehittämisen vastuuhenkilö ja aikataulu	Muutoksen seuranta vastuuhenkilö ja aikataulu
Esimiesten tiedot työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytännöistä ja niiden käyttömahdollisuuksista.		• Tiedotus esimiehille työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytännöistä Essoten kotihoidossa.			
Valmentavan esimiestyöotteen kehittäminen ja vahvistaminen	• Työpaja valmentavasta esimiestyö-otteesta on järjestetty keväällä 2021	• Perehdytys/koulutus valmentavasta esimiestyöotteesta uusille esimiehille mikäli sitä ei ole jo ohjelmoitu. • Aiheen kertausta säännöllisin väliajoin jo pidempään esimiehinä toimineille. Samalla voidaan jakaa hyviä käytäntöjä ja saada vertaistukea.	• Liittyy itse- ja yhteisöohjautuvuuden kehittämiseen, itsensä johtamiseen. Valmentavan johtajuuden koulutus esimiehille ja päällikölle syksyllä - talvella 2021-2022.		Päällikkö huolehtii uusien esimiesten perehdytyksestä ja aiheen kertauksesta
Itsensä johtaminen Esimiestuki	• Essoten kotihoidon esimiehillä on työpari • Esimieskokous 1xviikossa	• Kartoitus siitä, onko tarvetta lisäkoulutukseen ja tukeen. • Esimiesten esimies voisi yksilötasolla kartoittaa, onko tämän hetken tuki riittävä. Mikäli ei, tulisi kartoittaa muita vaihtoehtoja ja onko tarvetta lisäkoulutukselle, työterveydestä saatavalle tuelle tai työnohjaukselle. • Esimiesten oma huolivartti tai muu säännöllinen keskustelu oman esimiehen kanssa.	Valmentavan johtajuuden koulutus esimiehille ja päällikölle syksyllä - talvella 2021-2022.	Palvelupäällikkö varaa ”Mitä kuuluu esimiestyöhön?”-ajan kalenteriin esimiehille kehityskeskustelujen lisäksi. 1.10. alkaen	Palvelupäällikkö, säännölliset palaverit esimiesten kanssa Palvelupäällikkö kysyy kokemuksia tammikuussa 2022
Johdon, esimiesten ja työntekijöiden vuorovaikutteinen viestintä	• Tiimipalaverit 1xvko • Päätetty aloittaa erilliset säännölliset asiakaspalaverit • Teams-ryhmiä otettu käyttöön	• Kokouskäytäntöjen kehittäminen niin, että kokoukset ovat säännöllisiä, mahdollisuuksien mukaan jokainen työntekijä tietää tulevista kokouksista ja pääsee osallistumaan niihin. Tähän varataan aika työvuorosuunnittelussa yhteistyössä työnjakajien kanssa. • Kirjallinen palautekanava, jossa myös mahdollisuus ehdottaa asioita tiimipalaveriin etukäteen. • Viestintäkanavien- ja välineiden kehittäminen mm. Hilkka, sähköpostin ja Teamsin saaminen puhelimiin. Koulutus kanavien käyttöön, velvoite seurata edes yhtä sovittua kanavaa säännöllisesti (kun puhelimissa tarvittava valmius)	Tiimipalaverien säännöllisyys kirjattu Mitä kuuluu-kyselyn tavoitteisiin Hanke tukee Teamsin käytössä/käyttöön-otossa		Esimiehet vastaavat omien tiimipalavereiden toteutumisesta. Päällikön kanssa sovittu yhteiset käytännöt.

AIHE: TYÖHYVINVOINTI	MITÄ ON JO TOTEUTETTU?	SUOSITUKSIA TOIMINNAN KEHITTÄMISEKSI Perustuvat alan kirjallisuuteen ja tutkimuksiin, Essoten kotihoidon työntekijöihin suunnatun kyselyn tuloksiin ja esimiestyöpajan ehdotuksiin.	Linkittyykö muuhun hankkeen osa-alueeseen ja mihin? jos linkittyy, kehittäminen hoidetaan sen kautta.	Jos ei kuulu muuhun hankkeen osa-alueeseen, kehittämisen vastuuhenkilö ja aikataulu	Muutoksen seuranta vastuuhenkilö ja aikataulu
Esimiesten ja henkilöstön työhyvinvoinnin tukeminen	• Työhyvinvoinnin yhteyshenkilöverkosto esimiesten tukena. • Kotihoidon koordinaattori tukemaan esimiestyötä rekrytoinnin ja resurssien hallinnan osalta	• Työhyvinvoinnin yhteyshenkilön roolin nostaminen viestintuojana ja heidän verkostonsa kehittäminen. • Työhyvinvoinnin vuosikello.	• Työhyvinvoinnin yhteyshenkilöverkos-ton luominen.		
Henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa työssä tapahtuviin muutoksiin	• Mitä kuuluu- ja työfiilis-kyselyt. • Työhyvinvoinnin työpajat, joissa työntekijät saivat esittää ratkaisuja kyselyssä nousseisiin ongelmiin. Ratkaisuista koottu työhyvinvoinnin tavoitteet koko Essoten kotihoidolle. Tavoitteiden toteutumista seurataan.	• Tyhy-henkilö hoitaa jatkossa työhyvinvointikyselyiden tuloskoonnin, josta luodaan yhdessä tavoitteet seuraavalle vuodelle. • Työntekijöiden viesti tyhy-henkilön kautta herkemmin esimiehille.	• Työhyvinvoinnin työpajat, työhyvinvoinnin koulutukset		Tyhy-yhteyshenkilöt, esimiehet ja päällikkö.
Myönteisen työelämäkulttuurin vaaliminen	• Vuorovaikutuskoulutuksia on pidetty. Tavoitteena näissä mm, että jokainen ottaa vastuuta omasta asenteestaan. • Tyhy-henkilöt on valittu mm. myönteisen asenteensa vuoksi levittämään positiivista ilmapiiriä työyhteisöissä. • Lfe-järjestelmään liittyminen.	• Lfe-järjestelmään ilmoitetaan työkaverin onnistumisesta, hyvin menneestä asiakastilanteesta, myönteisestä asiakaspalautteesta ym. • Syksyllä tulossa 1-2 vuorovaikutukseen liittyvää koulutusta.	• Lfe-järjestelmä • Pidetyt ja tulevat koulutukset, joista yksi sisältää: sosiaalinen turvallisuus, työyhteisön vuorovaikutusongelmat ja niiden ratkominen, oman toiminnan tarkastelu ja laadukas vuorovaikutus itseohjautuvuuden näkökulmasta.		
MUU AIHE: BRÄNDIN VAHVISTAMINEN JA MAINEEN HALLINTA vahvistamaan työntekijäpitoa ja saamaan uusia työntekijöitä.	• Hanke on somekouluttanut työntekijöitä ja esimiehiä tavoitteena työn houkuttelevuuden lisääminen, kotihoidon imagon kasvattaminen, positiivinen viestintä sekä veto- ja pitovoiman lisääminen.	• Koko henkilöstö on käyntikortti opiskelijoille ja uusille työntekijöille, mikä huomioidaan perehdytyksessä ja rinnallakulkijamallissa. • Positiivinen viestintä ulkopuolelle on kaikkien työntekijöiden tehtävä.	• Kesäbiisivideo, esittelyvideot, rekryvideo • Facebook-livet • Kotikulma-lehti		

AIHE: HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	MITÄ ON JO TOTEUTETTU?	SUOSITUKSIA TOIMINNAN KEHITTÄMISEKSI Perustuvat alan kirjallisuuteen ja tutkimuksiin, Essoten kotihoidon työntekijöihin suunnatun kyselyn tuloksiin ja esimiestyöpajan ehdotuksiin.	Linkittyykö muuhun hankkeen osa-alueeseen ja mihin? jos linkittyy, kehittäminen hoidetaan sen kautta.	Jos ei kuulu muuhun hankkeen osa-alueeseen, kehittämisen vastuuhenkilö ja aikataulu	Muutoksen seuranta vastuuhenkilö ja aikataulu
Henkilöstöstrategia, henkilöstösuunnitelmat ja -ohjelmat, HR-prosessit, työterveysyhteistyö	Onnistu yhdessä – hankkeessa luotu työkykyjohtamisen talo Essotelle	• Työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytäntöjen huomioiminen.		Työkykyjohtamisen talon käyttöönotto s2021-k2022	Henkilöstösuunnittelija, henkilöstöpäällikkö. henkilöstösuunnitelman uudistaminen käynnissä, vastuualueilla päällikkö ja esimiehet, työntekijät
Yksilöllisten voimavarojen tukeminen, työkyvyn tukeminen	Korvaava työ mahdollisuuksien mukaan käytössä	• Työntekijän tilanteen tiedostaminen, aikaa työntekijälle; esimiesten huolivartti			
Työvuorosuunnittelu, työajan joustot ja muut käytännöt	• Esimiehille koulutus autonomisesta työvuorosuunnitte-lusta k2021 • Tarjotaan osa-aikatyötä työntekijän tarpeen ja mahdollisuuksien mukaan	• Työntekijällä mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihin; autonominen/yhteisöllinen työvuorosuunnittelu	• Hankkeessa edistetty yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönottoa työhyvinvointikyselyiden perusteella • Yhteisöllisen ja keskitetyn työvuorosuunnittelun pilotti syksy 2021.	Essoten sisäinen koulutus työntekijöille. syksy 2021	Hanke raportoi kokeilun tuloksista henkilöstöosastoa laajempaa käyttöönottoa ajatellen.
Työajan hallinta; perustehtävän tekemiseen riittävästi aikaa ja perustehtävän kirkastaminen	Kotihoidon työkirjassa roolien ja vastuiden selkiyttäminen	• Aikapaineen helpottaminen; työvuorosuunnittelun kehittäminen • Autonominen/yhteisöllinen työvuorosuunnittelu	• Kotihoidon työkirjassa roolien ja vastuiden selkiyttäminen • Keskitetty puhelin asiakkaiden ja omaisten puheluille s 2021	Toiminnanohjausjärjestelmän kehittäminen k2020-s2021	Toiminnanohjausjärjestelmä: palvelupäällikkö, projektipäällikkö s2021 Työkirjojen käyttöönotto: Esimiehet 2021-2022
Henkilöstösuunnittelu – ja resurssointi; resurssien määrä, toiminnan ohjaus, töiden jakaminen Toiminnan laadun varmistaminen mm. riittävä ja osaava henkilöstö	Resursointityökalun käyttöönotto s2021.	• Brändin vahvistaminen ja maineen hallinta vahvistamaan työntekijäpitoa ja saamaan uusia työntekijöitä.	Kotihoidon koordinaattorin tehtävänkuva	Kotihoidon koordinaattori, esimiehet ja päällikkö yhdessä päivittäin	Kokonaiskuva kotihoidon koordinaattori/päällikkö -jatkuvasti
Ikäjohtaminen; eri-ikäisten työntekijöiden vahvuuksien ja mahdollisten tuen tarpeen huomiointi.	Tarjotaan osa-aikatyötä työntekijän tarpeen ja mahdollisuuksien mukaan			Esimiehet, jatkuvasti	
Viestintä henkilöstöpolitiikasta		• Tietoisuuden lisääminen työajan joustoista ja käytännöistä koulutuksissa tai muissa yhteyksissä. Kun työn ja muun elämän yhteensovittamisen kyselyn tuloksia käydään läpi tiimeissä, siinä voi olla hyvä mahdollisuus keskustella asiasta ja sopia aikatauluista.	Hanke esittelee kehittämissuunnitelman esimiehille ja henkilöstölle	Henkilöstöosasto, päällikkö ja Esimiehet säännöllisesti	

Lähijohtaminen on yksi arvokkaimmista inhimillisiin voimavaroihin vaikuttavista tekijöistä ja se voidaan nähdä yhtenä tärkeimmistä henkilöstökäytännöistä.

Kun lähijohtaminen on itsessään hyvin johdettua, se yhdistää myös esimiehiä ja he saavat tukea toisiltaan.

Viitala 2021

Kehittämissuunnitelmassa käytetyt lähteet:

Essote. 2021a. Vetovoimainen kotihoito – tehdään hyvä arki yhdessä. WWW-dokumentti. Päivitetty 22.9.2021. Saatavissa: https://www.essote.fi/tietoa-meista/hankkeet/vetovoimainen-kotihoito-tehdaan-hyva-arki-yhdessa.

Rauramo, P. (toim.) 2020. Esimiesten perehdyttäminen - keskeinen lainsäädäntö tutuksi. 3. uudistettu painos. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/ladattavat_julkaisut/esimiesten_perehdyttaminen_-_keskeinen_lainsaadanto_tutuksi.

Ten Brummelhuis, L. & Bakker, A. 2012. A Resource Perspective on the Work-Home Interface the Work-Home Resources Model. April 2012 American Psychologist 67(7): 545–56. Science article. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/224050764_A_Resource_Perspective_on_the_Work-Home_Interface_The_Work-Home_Resources_Model.

Toppinen-Tanner, S. (toim.), Bergbom, B., Friman, R., Ropponen, A., Toivanen, M., Uusitalo, H., Wallin, M. & Vanhala, A. 2016. Työ & elämä. Opas työpaikoille työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.julkari.fi/handle/10024/131549.

Toppinen-Tanner, S. & Kirves, K. 2016. Työn ja muun elämän yhteensovittamista tukevat käytännöt ja kulttuuri suomalaisilla työpaikoilla. Työelämätutkimus. Artikkeli. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/86996/45899.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. 1. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.