



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

**LÄHIESIMIESTEN TYÖN
VOIMAVAROJEN VAHVISTAMINEN JA
VAATIMUSTEN KOHTUULLISTAMINEN
TYÖELÄMÄN MUUTOKSISSA**

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysala, YAMK
Kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Syksy 2013
Maarit Aalto ja Hanne Lintukangas

Lahden ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveystieteiden Ylempi Ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveystieteiden kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

AALTO, MAARIT
LINTUKANGAS, HANNE:

Lähiesimiesten työn voimavarojen
vahvistaminen ja vaatimusten
kohtuullistaminen työelämän muutoksis-
sa

Sosiaali- ja terveystieteiden kehittämisen ja johtamisen opinnäytetyö, 93 sivua, 17
liitesivua

Syksy 2013

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö toteutettiin työelämälähtöisenä kehittämishankkeena Kouvolan kaupungin vanhusten asumispalveluiden, terveyskeskussairaalan vuodeosastojen ja Pohjois-Kymen sairaalan vuodeosastojen lähiesimiehille. Hanke toteutettiin toimintatutkimuksena. Kehittämishankkeen tarkoituksena oli vahvistaa kohdeorganisaation lähiesimiesten työn voimavaroja ja kohtuullistaa työn vaatimuksia työelämän muutoksissa. Kehittämishankkeen tavoitteena oli kerätä tietoa alkukartoituksen avulla, mitä voimavaroja sekä mitä vaatimuksia lähiesimiehet kuvasivat työssään olevan työelämän muutoksissa. Alkukartoituksen tulosten pohjalta tavoitteena oli luoda kehittämistyöryhmän tapaamisissa työkalu, joka osaltaan vahvistaa lähiesimiesten työn voimavaroja sekä kohtuullistaa työn vaatimuksia. Kehittämistyöryhmään osallistui viisi lähiesimiestä ja Kouvolan kaupungin työhyvinvointisuunnittelija.

Kehittämistyöryhmän työhyvinvointiajattelua ohjasi Demeroutin, Bakkerin, Nachreinerin ja Schaufelin (2001) kehittämä malli, jossa työt jaetaan vaatimuksiin ja voimavaroihin, mallia on edelleen kehittänyt Hakanen (2007). Mallin tarkoituksena on painottaa työn positiivisia piirteitä eli voimavaroja ja niiden vahvistamista. Tarkastelimme kehittämistyössämme kuitenkin niitä työn vaatimuksia, joihin lähiesimiehet voivat itse vaikuttaa. Kaikki alkukartoituksessa esiintyneet työn vaatimukset ovat kuvattu tulos- ja tulosten pohdintaosuudessa tiedoksi organisaatiolle.

Alkukartoituksen tulosten mukaan lähiesimiehet kokivat työn voimavaroina johdon sekä kollegoiden tuen sekä riittävät työssä esiintyvät haasteet. Muutosten koettiin tuovan positiivisia piirteitä työhön, sillä muutokset loivat mahdollisuuksia esimiestyön kehittymiselle ja uudistumiselle. Lähiesimiesten työn organisointi koettiin jokseenkin toimivana, mutta kehitettävänä työn osa-alueena. Työn vaatimukseksi osoittautui, että muutokset olivat lisänneet lähiesimiesten työmäärää ja toivat mukanaan ennakoimattomia töitä. Työaika ei usein riittänyt töiden hoitamiseen, eikä töitä ehditty aina hoitaa organisaation edellyttämän aikataulun mukaisesti. Lähiesimiehet kokivat olevansa muutosten toteuttajia, mutta he eivät olleet päässeet osallistumaan muutosten suunnitteluun. Lisäksi tiedonkulku koettiin riittämättömäksi.

Kehittämishankkeen tuotoksena syntyi lähiesimiesten työn vuosikello. Vuosikello vahvistaa osaltaan alkukartoituksessa nousseita lähiesimiesten työn voimavaroja ja kohtuullistaa esiin tulleita vaatimuksia. Vuosikello helpottaa lähiesimiesten töiden organisointia ja allokoointia sekä auttaa organisaation strategian hallinnassa. Vuosikellon suunnitteluprosessi lisää lähiesimiesten kollegiaalista yhteistyötä sekä johdon kanssa tehtävää yhteistyötä. Tämä opinnäytetyö päättyi vuosikellon valmistuttua, mutta hanke jatkuu organisaatiossa vuosikellon käyttöönotolla ja jatkuvalla arvioinnilla ja kehittämisellä. Tavoitteena on pilotoida vuosikello aluksi kohde-ryhmälle ja ottaa myöhemmin käyttöön laajemmin Kouvolan kaupungin lähiesimiehille.

Asiasanat: lähiesimies, työhyvinvointi, työn voimavarat, työn vaatimukset, vuosikello, toimintatutkimus

Lahti University of Applied Sciences
Master of Social and Health Care
Master Programme in Developing and Management of Social and Health Care

AALTO, MAARIT
LINTUKANGAS, HANNE:

Reinforcing work resources and
moderating work demands on first-line
managers during changes in working life

Master's Thesis in Development and Management in Social and Health Care, 93 pages, 17 pages of appendices

Autumn 2013

ABSTRACT

This thesis was carried out as a development project, stemming from working life, for first-line managers in housing services for the elderly, health center hospital wards and North Kymi Hospital, in the town of Kouvola. The project was conducted as action research. The purpose of this development project was to reinforce the work resources of first-line managers in the target organization and to moderate work demands during changes in working life. The goal of the development project, with the aid of an initial survey, was to collect information about the resources and demands that first-line managers described in their work during changes in working life. Starting from the initial survey results, the aim, through meetings of a development team, was to create a tool that would reinforce the work resources of first-line managers and moderate the demands of their work. The development team included five first-line managers and the coordinator of well-being services at work in the town of Kouvola.

The development team followed a model for thinking through well-being at work developed by Demerouti, Bakker, Nachreiner and Schaufeli (2001), in which work is divided into demands and resources, a model further developed by Staple (2007). The model is designed to emphasize the positive aspects of work, i.e. resources and their reinforcement. In our development work, however, we also reviewed those work demands that first-line managers can themselves influence. All of the work demands that appeared in the initial survey are described in the results and discussion sections for information of the organization.

The results of the initial survey indicated that first-line managers experienced support from management and colleagues, as well as sufficient work challenges, as work-related resources. Changes were felt to bring positive aspects to their work, since changes created opportunities for development and innovation in management work. Organisation of the work of first-line managers was considered tolerably functional, but an aspect of work in need of development. One work demand turned out to be that changes had increased the workload of first-line managers and caused unanticipated work. Working hours were often insufficient to deal with the work, and it was not always possible to deal with work within the organization's required timeframe. First-line managers felt that they were imple-

menters of changes, but they had no part to play in planning them. In addition, the flow of information was felt to be inadequate.

One result of the development project was a year clock for the work of first-line managers, which reinforces the work resources of first-line managers arising in the initial survey and moderates emerging demands. The year clock helps first-line managers to organize and allocate their work, as well as to handle the strategy of their organization. The design process of the year clock increase first-line managers` collegial cooperation and collaboration with the management. This study ended once the year clock was completed, but the project will continue in the organization with the introduction of the year clock and continuous evaluation and development. The objective is to pilot the year clock initially with the target group and subsequently introduce it more widely to first-line managers in the town of Kouvola.

Keywords: first-line manager, well-being at work, work resources, work demands, year clock, action research

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TAUSTAA KEHITTÄMISHANKKEELLE	3
2.1	Kohdeorganisaatio	3
2.2	Muutokset Kouvolan vanhusten asumispalveluissa, Pohjois-Kymen sairaalassa ja terveyskeskussairaalan vuodeosastoilla	6
2.3	Työhyvinvointia ohjaavat ohjelmat	9
2.4	Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoitteet	11
3	LÄHIESIMIEHEN TYÖN VOIMAVARAT JA VAATIMUKSET MUUTTUVASSA SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON KONTEKSTISSA	12
3.1	Lähiesimies sosiaali- ja terveysalalla	12
3.2	Lähiesimiehen työtehtävät	13
3.3	Muutokset organisaatioissa	19
3.4	Lähiesimiehen rooli muutosten johtamisessa	23
3.5	Työhyvinvointi	26
3.6	Kaksi polkua työhyvinvointiin: työn vaatimusten ja voimavarojen malli	28
3.7	Lähiesimiesten työn voimavarat ja vaatimukset aikaisempien tutkimusten mukaan	32
4	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS	39
4.1	Toimintatutkimus kehittämishankkeen menetelmänä	39
4.2	Kehittämishankkeen eteneminen	41
5	KEHITTÄMISHANKKEEN ALKUKARTOITUS LÄHIESIMIESTEN TYÖN VOIMAVAROISTA JA VAATIMUKSISTA	44
5.1	Alkukartoituksen menetelmä	44
5.2	Alkukartoitusaineiston analyysi	46
5.3	Alkukartoituksen tulokset	47
5.3.1	Vastaajien taustatiedot	47
5.3.2	Muutokset työelämässä	48
5.3.3	Tuki ja verkostoituminen	50
5.3.4	Kiire ja aikapaineet	52
5.3.5	Kehittyminen	54
5.3.6	Vaikutusvalta ja vastuu	55
5.3.7	Arvostus	57

6	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS TYÖRYHMÄSSÄ	58
6.1	Kehittämistyöryhmän perustaminen ja ensimmäinen tapaaminen	58
6.2	Kehittämistyöryhmän toinen tapaaminen	61
6.3	Kehittämistyöryhmän kolmas tapaaminen	62
7	VUOSIKELLO TYÖKALUKSI LÄHIESIMIESTEN TYÖN VOIMAVAROJEN VAHVISTAMISEEN JA VAATIMUSTEN KOHTUULLISTAMISEEN TYÖELÄMÄN MUUTOKSISSA	64
8	POHDINTA	67
8.1	Alkukartoituksen tulokset	67
8.2	Kehittämishankkeen tuotos	72
8.3	Kehittämishankkeen arviointi, luotettavuus ja eettisyys	75
8.4	Jatkokehittämissuositukset	80
8.5	Pohdinnan lopuksi	81
	LÄHTEET	82
	LIITTEET	94

1 JOHDANTO

Muutos on tullut jäädäkseen nykyajan organisaatioihin. Se on tärkeää organisaatioille, jotka haluavat vastata tulevaisuuden haasteisiin ja välttää pysähtymisen. Muutosten johtaminen, etenkin lähiesimiehen rooli on keskeinen tekijä muutosten toteuttamisessa. (Kvist & Kilpiä 2006, 15-18.) Muutosten onnistuminen vaatii hyvinvoivan lähiesimiehen, sillä lähiesimies on avainasemassa työyhteisön työhyvinvointiin. Työpaikoilla on tärkeää ymmärtää työhyvinvoinnin merkitys myös tuottavuudelle, työyhteisön menestykselle sekä muutosten hallinnalle (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013). Lähiesimiesten työhyvinvointiin on syytä kiinnittää huomiota, sillä jaksamisensa ääri rajoilla sinnittelevä esimies ei kykene antamaan organisaatiolle sitä, mitä tehtävä edellyttää. Esimiesten työn sisältö ja vastuut ovat ilman muutoksiakin vaativat. (Kvist & Kilpiä 2006, 15-18; Nuutinen & Luomala 2008, 21-34; Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 6-12.)

Hakasen (2011, 16-19; 2007, 20-27, 262-272) mukaan työhyvinvointia on usein tutkittu työstressin ja työuupumuksen näkökulmista. Keskittyminen työn vaatimukseen ei tuo kestäviä ratkaisuja, vaan haasteena on keskittyä työn voimavaroihin ja niiden vaikutuksiin työntekijän hyvinvoinnissa. Suuntaamalla huomio siihen, mikä työssä on hyvin ja mikä työssä kannattelee, johtaa hyvien asioiden vahvistumiseen jatkossa. Kehittämishankkeen viitekehyksenä on työn vaatimusten ja työn voimavarojen (TV-TV) malli. Mallin mukaan työn vaatimuksilla tarkoitetaan sellaisia työn piirteitä, jotka vaativat työntekijältä sekä henkisiä että fyysisiä ponnisteluja. Työn voimavaroilla tarkoitetaan sellaisia työn piirteitä, jotka auttavat saavuttamaan työlle asetettuja tavoitteita ja vähentävät työssä koettuja vaatimuksia. (Ks. myös Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli 2001, 501-508.) Työhyvinvointiin vaikuttavat monet eri tekijät, kuten työntekijän fyysinen, henkinen ja sosiaalinen tila, taloudellinen tilanne sekä yksityiselämä (Manka 2006, 15-18; Sosiaali- ja terveysministeriö 2005, 17). Tässä kehittämishankkeessa esimiesten työhyvinvointia tutkitaan ja kehitetään keskittyen työelämän kysymyksiin.

Kouvolassa vuonna 2009 tehty kuntaliitos on tuonut mukanaan useita muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet sosiaali- ja terveysalan lähiesimiesten työn vaatimukseen ja voimavaroihin. Kehittämishankkeen kohdejoukkona ovat Kouvolan kaupungin vanhusten asumispalveluiden, terveyskeskussairaalan vuodeosastojen sekä Poh-

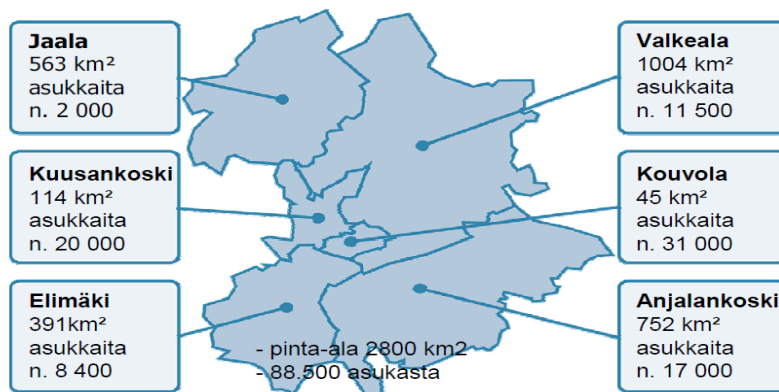
jois-Kymen sairaalan vuodeosastojen lähiesimiehet. Kehittämishankkeen toinen tekijä työskentelee lähiesimiehenä vanhusten asumispalveluissa ja toinen tekijä työskentelee sairaanhoitajana Pohjois-Kymen sairaalassa. Hanke toteutetaan toimintatutkimuksena, joka käynnistyy alkukartoituksella, jolla kerätään tietoa lähiesimiesten kokemista työn voimavaroista ja vaatimuksista työelämän muutoksissa. Esimiehistä kootaan kehittämistyöryhmä ja hanke etenee ryhmätason toimintatutkimuksena. Alkukartoituksen tulokset toimivat pohjana kehittämistyölle.

Hakasen (2011, 30-51) mukaan työn vaatimukseen ei aina löydetä ratkaisuja, mutta työn voimavaratekijöihin on aina mahdollista panostaa. Kehittämishankkeessa keskitytään työn voimavarojen vahvistamiseen ja puuttuvien voimavarojen tunnistamiseen sekä niiden käyttöönottamiseen. Työn voimavarat tekevät työstä mielekkään ja auttavat selviytymään työstä silloinkin, kun työ on muutoksessa ja vaatimukset korkealla (Työterveyslaitos 2010). Alkukartoituksessa selvitetään laajasti lähiesimiesten kokemia työn vaatimuksia, mutta kehittämissuunnitelmassa nostetaan esille kuitenkin vain niitä vaatimuksia, joihin lähiesimiehet voivat itse vaikuttaa. Kaikki tuloksissa nousevat vaatimukset esitetään kuitenkin tulos- ja pohdinta-osuuksissa tiedoksi organisaatiolle. Kehittämishankkeessa luodaan työkalu lähiesimiesten työn voimavarojen vahvistamiseen ja työn vaatimusten kohtuullistamiseen työelämän muutoksissa.

2 TAUSTAA KEHITTÄMISHANKKEELLE

2.1 Kohdeorganisaatio

Pohjois-Kymen kuusi kuntaa (Anjalankoski, Elimäki, Jaala, Kuusankoski, Kouvola ja Valkeala) yhdistyivät Kouvolan kaupungiksi vuonna 2009 (Kuvio 1). Kouvolan pinta-ala on 2800 neliökilometriä ja asukasluku noin 90000 (Tilastotietoja 2011).



KUVIO 1. Kouvolan seudun kaupunkien yhdistyminen vuonna 2009 (Lamminmäki 2011).

Kouvolan perusturvan toimiala jakautuu viiteen palvelualueeseen. Kehittämishanke kohdistuu kotihoidon ja asumispalveluiden, erikoissairaanhoidon ja terveydenhuollon palvelualueisiin. (Liite 1.) Kotihoidon ja asumispalveluiden palvelualueelta valikoitiin asumispalvelut, terveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon palvelualueilta valikoitiin vuodeosastohoidon yksiköt. *Kouvolan vanhusten asumispalvelut* tarjoavat eritasoista tuettua asumista yli 65-vuotiaille henkilöille. *Kouvolan terveyskeskussairaalassa* tarjotaan perusterveydenhuollon sairaalapalveluja. Lisäksi Kouvolan kaupunki tarjoaa kuntalaisille *erikoissairaanhoidon* palveluja, vuonna 2011 Pohjois-Kymen sairaala liitettiin Kymenlaakson sairaanhoitopiiristä Kouvolan kaupunkiin. Kehittämishankkeen kohderyhmänä ovat Kouvolan kaupungin vanhusten asumispalveluiden, terveyskeskussairaalan vuodeosastojen sekä

Pohjois-Kymen sairaalan vuodeosastojen lähiesimiehet, joita on yhteensä 37. Kohderyhmä valikoitui samantyyppisen työnkuvan perusteella.

Kouvolan vanhusten asumispalveluiden tavoitteena on tarjota eritasasoista tuettua asumista sitä tarvitseville yli 65- vuotiaille henkilöille. Asumispalveluiden kokonaisuuteen sisältyy palveluasumista, tehostettua palveluasumista, hoivakotihoitoa ja vanhainkotihoitoa. (Asumispalveluesite 2011.) Vanhusten asumispalveluja tuotetaan eri puolilla Kouvola 25: ssä yksikössä. Jokaisessa entisessä kuntakeskuksessa on yhdestä kolmeen asumispalveluyksikköä. (Ikäpoliittinen ohjelma 2009-2011, 11-13.) Asumispalveluissa on pitkäaikaishoidon vanhusasiakkaita noin 814 ja lyhytaikaishoidon asiakkaita noin 54. Henkilökuntamäärä on noin 520. Asumispalveluista vastaa palvelupäällikkö. Asumispalvelujohtaja vastaa yhdestä neljään palveluyksikkökokonaisuuden toiminnasta. Kehittämishankkeen kohderyhmänä ovat asumispalveluiden osastonhoitajat ja vastaavat sairaanhoitajat, joita asumispalveluissa on yhteensä 25. Osastonhoitaja tai vastaava sairaanhoitaja vastaa oman yksikkönsä tai yksiköidensä toiminnasta. Osastonhoitajan vastuulla olevan henkilökunnan määrä vaihtelee kuudesta neljäänkymmeneen työntekijää. Osa esimiehistä on laskettu perusmiehitykseen, jota he tekevät hallinnontyönsä ohella. (Asumispalveluesite 2011; Takala 2011.)

Pohjois-Kymen sairaala siirtyi Kymenlaakson sairaanhoitopiiristä Kouvolan kaupungille vuoden 2011 alussa. Organisaatiomuutoksessa koko henkilökunta siirtyi Kouvolan kaupungin palvelukseen. Pohjois-Kymen sairaala tarjoaa erikoissairaanhoidon Kouvolan kaupungin alueella. Sairaalassa on kolme kirurgian- ja kaksi sisätautienvuodeosastoa. Lisäksi sairaalassa on tehostetun valvonnan osasto, leikkausosasto sekä eri erikoisalojen ajanvarauspoliklinikat ja päivystyspoliklinikka. Hoitohenkilökuntaa sairaalassa on noin 200 henkilöä. Vuodeosastojen osastonhoitaja hallinnoi noin kahtakymmentä työntekijää. Ylihoitaja vastaa sairaalakokonaisuuden hoitotyön johtamisesta. Kehittämishankkeen kohderyhmänä on vuodeosastojen kuusi osastonhoitajaa. Osastonhoitajan työaika on lähtökohtaisesti hallintotyöaika, mutta tarvittaessa hän osallistuu myös perustyöhön. (Leppänen 2012.)

Kouvolan terveystieteiden sairaala tarjoaa potilaille kuntouttavia perusterveydenhuollon sairaalapalveluja. Potilaat tulevat yleensä osastojaksolle erikoissaira-

hoidosta, kotisairaanhoidosta tai vastaanotoilta. Potilaita hoidetaan ja kuntoutetaan osastoilla, jonka jälkeen potilaat kotiutuvat kotiinsa tai siirtyvät asianmukaiseen jatkohoitopaikkaan. Terveyskeskussairaala muodostuu kuudesta vuodeosastosta (Kouvolan terveystieteiden keskus -esite 2011). Kouvolan terveystieteiden keskus -sairaalassa on hoitohenkilökuntaa noin 100. Osastonhoitajia on kuusi, yksi osastonhoitaja vastaa keskimäärin kahdeksastatoista työntekijästä. Osastonhoitajan työaika on pääasiassa hallintotyöaika, mutta tarvittaessa hän osallistuu myös perustyöhön. (Suonoja 2012.)

2.2 Muutokset Kouvolan vanhusten asumispalveluissa, Pohjois-Kymen sairaalassa ja terveystieteiden keskuksen vuodeosastoilla

Organisaatioiden on muutettava rakenteita ja toimintaa jatkuvasti pysyäkseen toimintakykyisenä ja vastatakseen toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Muutos voi koostua useista pienistä muutoksista tai se voi olla radikaali suuri muutos. (Kvist & Kilpiä 2006, 15-18.) Kuntien tehtäviä tarkastellessa on otettava huomioon yhteiskunnalliset muutokset. Ne vaikuttavat palveluiden kysyntään ja tarpeisiin, joiden kautta määritellään kuntalaisten oikeudet saada palveluita. Valtioneuvosto käynnisti vuonna 2005 kunta- ja palvelurakenteiden uudistamiseksi Paras- hankkeen. Hankkeen tarkoituksena oli turvata palvelujen saatavuus ja laatu sekä kestävä tehokas ja taloudellinen tuottamistapa tulevaisuudessa. Väestöpohjaa laajennettiin kuntien välisen yhteistyön tai kuntaliitosten avulla. (Anttiroiko, Haveri, Karhu, Ryyänen ja Siitonen 2007, 21, 100-101.) Stenvall, Syväjärvi ja Vakkala (2008, 11, 21) toteavat, että kuntaliitoksista on tullut olennainen osa kunta- ja palvelurakennemuutosta. Yhdistymisen taustalla on usko, että suuremmat rakenteet vahvistavat palvelukykyä, tuottavuutta ja taloutta. Organisaatiot kykenevät toteuttamaan uudistuksia vain tietyn määrän samanaikaisesti. Muutosten vaikuttava toteuttaminen edellyttää aikaa. Kuntafuusion toteuttaminen voi edellyttää pitkän toteutumisaikaa, sen on arveltu vievän noin viiden vuoden ajanjakson.

Lamminmäen (2011) mukaan muun muassa tarve vastata muuttuviin palvelutarpeisiin, väestön ikääntyminen, kiristynyt kuntatalous ja heikkenevä työllisyys olivat syitä Kouvolassa tehdyille kuntaliitoksille. Kouvolan kuntaliitos ei ollut vain kertaluonteinen hallinnollinen ratkaisu, vaan se on pitkäaikainen organisaatio- ja toimintakulttuurin muutos. Stenvall ym. (2008, 83, 102) korostavat, että onnistunut kuntaliitos ja yhteistoiminta rakentuvat hyvästä muutoksen ja prosessin johtamisesta, henkilöstöjohtamisesta, esimiestoiminnasta sekä työyhteisöjen ja yksilöllisten työntekijöiden johtamisesta. Kuntien yhdistymisen myötä toteutettavat palvelurakennemuutokset ja prosessien muutokset vaikuttavat muutosten laajuuteen. Esimiestoiminnalla on merkittävä vaikutus kuntaliitoksen ja siihen liittyvien muutosten onnistumisessa. Lamminmäki (2011) korostaa, että Kouvolassa kunta-

liitokseen liittyvien strategioiden ja organisaation valmisteluiden osalta on siirrytty vakaampaan olotilaan, mutta muutostyö on edelleen kesken ja organisaation rakennemuutokset vievät pitkän ajan.

Suuri rakennemuutos kohdistui Kouvolan kaupungin perusturvan toimialaan, jossa kaikki kehittämishankkeessa mukana olevat lähiesimiehet työskentelevät. Nykyisen organisaation sivistystoimen sekä perusturvan toimialat yhdistyivät hyvinvointipalvelujen palvelualaksi vuoden 2013 alussa. Uuden hyvinvointipalvelujen organisaation rakentaminen käynnistyi osana koko kaupungin uudistusta, jossa tavoitteena oli prosessiorganisoituminen. Kuntaliitoksessa aloitetusta tilaaja- tuottajamallista siirryttiin ydinprosesseja tukevaksi prosessiorganisaatioksi. (Kouvolan kaupungin intranet 2011.)

Reikko, Salonen ja Uusitalo (2010, 55-66) toteavat, että yhdistyvät kunnat ja kuntaliitokset asettavat lisävaatimuksia lähijohdon työlle. Ensinnäkin lähiesimieheltä muutoksen johtaminen edellyttää muutoksen ymmärtämistä ja käsittelemistä. Toiseksi lähiesimiehen on osattava välittää muutoksen sisältöä muille työntekijöille. Kolmanneksi hänen on yhdistettävä muutosten sisältämät ehdot ja vaatimukset oman työyksikkönsä toimintaan. Luomalan (2008, 41) mukaan strategiset muutokset muuttavat työtehtäviä, työnkuvaa, työn tekemisen tapaa sekä työmäärää. Työtehtävät lisääntyvät, ja tarve uuden oppimiselle lisääntyy.

Kouvolassa suunnitelluilla perusturvan rakennemuutoksilla on merkittäviä vaikutuksia vanhusten asumispalveluihin, terveyskeskuksen ja Pohjois-Kymen sairaalan toimintaan. Lisäksi erilaiset asetukset ohjaavat kehittämään rakenteita ja toimintaa. Sosiaali- ja terveysministeriö ja Suomen kuntaliitto ovat laatineet ikäihmisten palvelujen laatusuosituksen, jonka tarkoitus on tukea kuntia ikäihmisten palvelujen kehittämiseen. Suosituksessa on asetettu tavoitteeksi palvelurakennemuutos, joka toteutuessaan hillitsee sosiaali- ja terveystalouden kustannusten kasvua väestön ikärakenteen ja palvelutarpeiden muuttuessa. (Sosiaali- ja terveysministeriö & Suomen kuntaliitto 2008, 3-29.) Palvelurakennetta tulee uusia niin, että laitoshoidon vähennetään ja kotiin annettavia palveluita sekä palveluasumista lisätään. Tavoitteena on, että nykyisestä kolmen hoidon portaasta (tehostettu palveluasuminen, vanhainkodit ja terveyskeskusten sairaalat) siirrytään asteittain kohti yksiportaista hoidon järjestelmää.

Kouvolassa on laadittu Ikäpoliittinen ohjelma 2009- 2011 (1-18), jossa tavoitteena on muuttaa nykyistä palvelurakennetta niin, että pitkäaikaista laitoshoidtoa vähennetään vanhainkotiyksiköitä lakkauttamalla tai muuttamalla niitä tehostetun palveluasumisen yksiköiksi. Tehostetun palveluasumisen paikkoja lisätään kaupungin omassa tuotannossa ja paikkoja ostetaan entistä enemmän yksityisiltä palveluntuottajilta. Konkreettisten muutosten toteuttamisesta vastaa lähijohto ja työyhteisöt. Muutokset lisäävät henkilöstön työn vaatimuksia, etenkin lopetettavien yksiköiden työyhteisöissä. Epävarmuus tulevasta työpaikasta ja lakkautusten ajankohdasta aiheuttavat stressiä työntekijöille. Lähiesimiehen läsnäolo ja muutosjohtamisen taidot ovat avainasemassa muutosten toteuttamisessa. Esimiehen työhyvinvointi on perusta muutosjohtajuuteen. (Yhteistyöryhmä 2011.)

Kuntaliitos vaikutti myös terveystieteiden toimintaan. Vuonna 2009 Anjalankosken, Kuusankosken ja Elimäen terveystieteiden vuodeosastot siirtyivät terveystieteiden alaisuudesta kotihoidon ja vanhustalveluiden palvelualueelle hoivahoidon yksiköiksi. (Ikäpoliittinen ohjelma 2009-2011, 1-5.) Suonojan (2012) mukaan muutoksen myötä akuutti, lyhytaikainen terveystieteen hoito keskitettiin Kouvolan terveystietesairaalaan. Kuntaliitoksen seurauksena Kouvola uudisti palveluitaan myös erikoissairaanhoidon osalta. Vuonna 2011 Kuusankosken aluesairaala siirtyi Kymenlaakson sairaanhoitopiiriltä Kouvolalle. Tavoitteena oli uudistaa sosiaali- ja terveydenhuolto yhtenäiseksi ja toimivaksi kokonaisuudeksi. Hallinnollisten töiden yhtenäistäminen Kouvolan hallinnon käytäntöihin on lisännyt esimiesten työn vaatimuksia. (Leppänen 2012; Hassinen 2011, 9.)

Lähiesimiesten työssä jaksaminen on tärkeää, jotta muutokset saadaan onnistumaan. Lähiesimies on avainasemassa myös oman työyksikkönsä työyhteisön työssä jaksamiseen. Työyhteisön eteenpäinvienti vaatii hyvin työssään jaksavaa esimiestä. Lähiesimiehellä tulee olla kuva muutoksen merkityksestä ja perusteista, jotta työntekijät saadaan sitoutettua yhteiseen tehtävään. Uupunut lähiesimies on riski muutoksen onnistumiselle. (Hänninen 2008, 78-92; Laaksonen, Niskanen, Ollila & Risku 2005, 43-44, 164; Syväjärvi 2011; Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 6-10; Viitala 2009, 232.) Lähiesimiehen työn sisältö on ilman muutoksiakin vaativa, sillä heidän on hallittava yhtäaikaaisesti monia asioita. Sosiaali- ja terveystieteen lähiesimiehen työhön on viime vuosina kohdistunut paineita tehostaa toimintaa ja lisätä työn vaikuttavuutta. (Reikko ym. 2010, 46, 67.) Tilander (2010, 50) lisää,

että hyvinvoiva lähiesimies jaksaa pitää työyhteisön toimivana ja saa asiat sujumaan. Lähiesimiehen työhyvinvointi heijastuu usein myös työntekijöihin.

2.3 Työhyvinvointia ohjaavat ohjelmat

Kataisen hallituksen ohjelmassa todetaan, että hallitus toimii työelämäasioiden kehittäjänä. Tavoitteena on työntekijöiden suojelu, tuottavuus ja työllisyysasteen nousu. Tavoitteiden saavuttamiseen vaaditaan työelämän laadun parantamista, osaamisen kehittämistä, hyvää johtamista ja työssä jaksamista. (Valtioneuvosto 2011.) Osana hallitusohjelman toimeenpanoa on valmisteltu Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020, jonka tavoitteena on parantaa työllisyysastetta, työelämän laatua, työhyvinvointia ja työn tuottavuutta. Tulevaisuudessa työpaikoilla on tärkeää ymmärtää työhyvinvoinnin ja terveyden merkitys tuottavuudelle, työyhteisöjen menestykselle sekä muutosten hallinnalle. Siksi johtamisessa on kiinnitettävä huomiota yksilöllisiin ja yhteisöllisiin tarpeisiin ja niissä tapahtuviin muutoksiin. Selkeät johtamiskäytännöt, muutosten toteuttaminen yhdessä, työn ja työympäristön kehittäminen, oikeudenmukainen palkitseminen, arvostuksen osoittaminen ja tuen antaminen, oppimiseen ja kehittymiseen kannustaminen ovat keinoja työhyvinvoinnin tukemiseen.

Myös sosiaali- ja terveysministeriö (2006, 10-11) on asettanut tavoitteeksi parantaa työikäisten terveyttä ja toimintakykyä. Työpaikkatasolla se merkitsee työhyvinvoinnin kehittämistä. Mielekäs työ, ihmisen fyysinen ja psyykinen terveys ja turvallisuus varmistavat elämänlaadun ja hyvinvoinnin. Työssä jaksaminen nostaa työllisyysastetta sekä ehkäisee sairauspoissaoloja ja työkyvyttömyyttä. Suuri vastuu työolojen kehittämisestä on työpaikoilla. Johtamisen merkitys korostuu työhyvinvointipolitiikassa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010, 8). Johtamisella vaikutetaan työyhteisön työssä jaksamiseen ja osaamiseen. Näillä puolestaan on merkitystä palvelujen laatuun ja vaikuttavuuteen. (Sosiaali- ja terveysministeriö & Suomen kuntaliitto 2008, 37.)

Sosiaali- ja terveysministeriön tavoitteena on työurien pidentäminen ja työstä aiheutuvien terveyshaittojen kustannusten vähentäminen. Työyhteisötasolla tavoit-

teena on tuottaa tietoa terveystekijöistä ja mahdollisista uusista riskeistä ja kuormitustekijöistä. Erityisesti sosiaali- ja terveysalalla työn fyysinen ja henkinen kuormitus ovat lisääntyneet, jotka lisäävät työyhteisöissä psykososiaalisia paineita. Tämän takia työhyvinvointia ylläpitävien toimintamallien kehittäminen on tulevaisuuden haaste. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005, 18, 94.)

Kunnat ovat joutuneet tilanteeseen, jossa niiden on kilpailtava työvoimasta. Työmarkkinoille tulee vähemmän työntekijöitä kuin sieltä poistuu. Kuntien on kiristävässä työmarkkinatilanteessa parannettava kilpailukykyään niin, että kuntatyönarvostus ja henkilöstön työhyvinvointi lisääntyvät. Tärkeää on huolehtia työntekijöiden työkyvystä ja sen tukemisesta. Työhyvinvoinnin edistäminen painottuu yleensä työntekijöiden toimintakyvyn ja terveyden edistämiseen sekä työyhteisön ja organisaation kehittämiseen. (Kauppinen & Utriainen 2004, 233-234, 246-247.) Kaartinen, Forma ja Pekka (2011, 48-49) tuovat esille, että kuntasektorin ammattialoista terveysalalla ollaan tyytymättömmimpiä työhyvinvoinnin tilaan. Terveysalan työntekijöiden henkinen ja fyysinen kuormitus on lisääntynyt ja samalla fyysinen työkyky on alentunut. Aika- ja työntekijäresurssit ovat kuntasektorin aloista niukimmat työmäärään nähden. Kuntasektorilla suhtaudutaan lähiesimiesten johtamistapaan entistä kriittisemmin, varsinkin terveysalalla ollaan tyytymättömiä lähimmän esimiehen johtamistapaan ja työpaikan ilmapiiriin. Terveysalalla koetaan, ettei työnantaja panosta tarpeeksi työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja kehittämiseen.

Kouvolan kaupungin henkilöstökertomuksen (2012, 19) mukaan kaupungin tavoitteena on henkilöstön kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin lisääminen. Työhyvinvoinnin edistäminen vaatii työntekijöiden, esimiesten, henkilöstöhallinnon, työterveyshuollon ja työsuojelun tiivistä yhteistyötä. Tavoitteen täydentämiseksi Kouvolassa on laadittu Tavoitteellinen työhyvinvointiohjelma (2012, 1,10), jonka mukaan työhyvinvointi ja työkyvyn edistäminen tulee olla osa johtamista ja työpaikkojen arkea. Ahvo- Lehtinen (2012) toteaa, että Kouvolassa laaja organisaation uudistaminen tuo haasteita henkilöstön työhyvinvoinnille. Työhyvinvointiin vaikuttavat keskeisesti johtamiskäytännöt, työn mielekkyys, muutosten toteuttaminen, työntekijöiden osaamisesta huolehtiminen sekä yksilön voimavarojen ja vaatimusten tasapaino. Avainasemassa on esimiestyön kehittäminen, jonka tukemiseen kohdennetaan resursseja. Esimiestyön kehittämisellä tuetaan asiakaslähtöi-

seen organisaatioon siirtymistä. Kouvolan arvokirjassa (2010) yhtenä Kouvolan kaupunkistrategian tavoitteena on, että työilmapiiri on myönteinen ja tuottavuutta edistävä. Lisäksi tavoitteena on tukea omaehtoista hyvinvoinnista huolehtimista, torjua syrjäytymistä, edistää kaikissa toiminnoissa terveyttä ja tunnistaa ennaltaehkäisevien toimintojen vaikutuksia hyvinvointiin ja talouteen.

2.4 Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoitteet

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena on vahvistaa Kouvolan kaupungin vanhusten asumispalveluiden, terveyskeskussairaalan- ja Pohjois-Kymen sairaalan vuodeosastojen lähiesimiesten työn voimavaroja ja kohtuullistaa työn vaatimuksia työelämän muutoksissa. Hakasen (2011, 16-51; 2007, 20- 27) mukaan työn jatkuvan muutoksen ja epävarmuuden tueksi tarvitaan uudenlaista ajattelua työhyvinvoinnista. Huomiota tulee kiinnittää kokonaisvaltaiseen aktiiviseen työhyvinvointiin ja sen edistämiseen. Keskittyminen ainoastaan työn vaatimuksiin ei tuo kestäviä ratkaisuja, vaan samalla on keskityttävä työn positiivisiin puoliin eli voimavaroihin ja niiden myönteisiin vaikutuksiin työntekijän hyvinvoinnissa. Voimavaroista voi tehdä sellaisen vahvuuden, joka kantaa haasteellisten aikojen läpi. On huomionarvoista, että lyhyellä aikavälillä työssä ilmeneviin vaatimuksiin ei löydetä ratkaisuja, mutta työn voimavaroja on aina mahdollista kehittää ja parantaa entisestään.

Kehittämishankkeen tavoitteena on alkukartoituksen avulla kerätä tietoa, mitä voimavaroja sekä mitä vaatimuksia lähiesimiehet kuvaavat työssään olevan työelämän muutoksissa. Demerouti, Bakker, Nachreiner ja Schaufeli (2001, 501-508) kuvaavat, että työn voimavaroilla tarkoitetaan työn fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia ja organisatorisia piirteitä, jotka auttavat saavuttamaan työlle asetettuja tavoitteita. Työn vaatimuksilla tarkoitetaan työn fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia ja organisatorisia piirteitä, jotka vaativat työntekijältä sekä henkisiä että fyysisiä ponnisteluja. Tavoitteena on kuvata alkukartoituksen tulokset tiedoksi organisaatiolle. Tulosten pohjalta on tavoitteena luoda kehittämistyöryhmässä työkalu, joka osaltaan vahvistaa lähiesimiesten työn voimavaroja sekä kohtuullistaa työn vaatimuksia muuttuvassa työelämässä.

3 LÄHIESIMIEHEN TYÖN VOIMAVARAT JA VAATIMUKSET MUUTTUVASSA SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON KONTEKSTISSA

3.1 Lähiesimies sosiaali- ja terveysalalla

Tässä kehittämishankkeessa lähiesimiehellä tarkoitetaan osastonhoitajan tai vastaavan sairaanhoitajan nimikkeellä työskentelevää sosiaali- ja terveysalan esimiestä. Reikko ym. (2010, 54, 69-71) kuvailevat lähiesimiehen johtavan omaa työyksikköä, jossa on muutamasta työntekijästä muutamaan kymmeneen työntekijää. Lähiesimiehet toimivat työyhteisöjen esikuvina omissa yksiköissään sekä substanssiosaamisen avainhenkilöinä. Sosiaali- ja terveysalan lähiesimiehen työhön on viime vuosina kohdistunut paineita tehostaa toimintaa ja lisätä työn vaikuttavuutta. Tavoitteisiin pääsemiseksi vaaditaan palveluprosessien uudelleenjärjestelyä ja henkilöstön toimintatapojen kehittämistä. Voidaan nähdä, että lähiesimiehen työhön on tullut kokonaan uusia työalueita. He edustavat yksiköissään sekä työntekijöitä että työnantajaa. Heidän on kuvattu työskentelevän niin sanotusti puun ja kuoren välissä. Terävän ja Mäkelä-Pusan (2011, 9) mukaan lähiesimiehen suhde alaisiin voi olla haastava, mutta keskeinen osa työtä. Hänen pitää olla lähellä, muttei kuitenkaan liian lähellä työntekijöitä, työhön liittyvät asiat on pystyttävä käsittelemään ammatillisesti. Suonsivun (2004, 16) mukaan myös lähiesimiesten ja hoitotyön johtajien tehtävänjako on muuttunut epäselväksi. Esimerkiksi henkilöstöhallinnon tehtäviä on siirretty entistä enemmän lähiesimiehille.

Sosiaali- ja terveysalan lähiesimiehet ovat siirtyneet entistä enemmän hoitotyöntekijöistä hoitotyön johtajiksi. Vielä viime vuosikymmenellä lähiesimiehet laskettiin perusmiehitykseen. Tällä vuosikymmenellä hoitotyön osuus on vähentynyt, mutta usein esimies joutuu työvoimapulan takia osallistumaan hoitotyöhön. Ongelmia syntyy, jos uusia työtehtäviä siirretään lähiesimiehelle miettimättä, miten hän pystyy huolehtimaan hoitotyön osuudesta. (Surakka 2006, 93-94, 131.) Organisaatioiden monimuotoisuuden ja ihmisten työtehtävien haasteellisuuden takia esimiesten ei ole enää mahdollista osata kaikkia alaistensa töitä. Perinteinen kaikitietäväinen esimiehen rooli ei enää toimi, vaan johtamistyö on siirtynyt kohti

valmentavaa otetta. Lähiesimiehen tärkeimpiä tehtäviä on antaa työntekijöille valmiudet menestyä työssään mahdollisimman hyvin. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 8-12.)

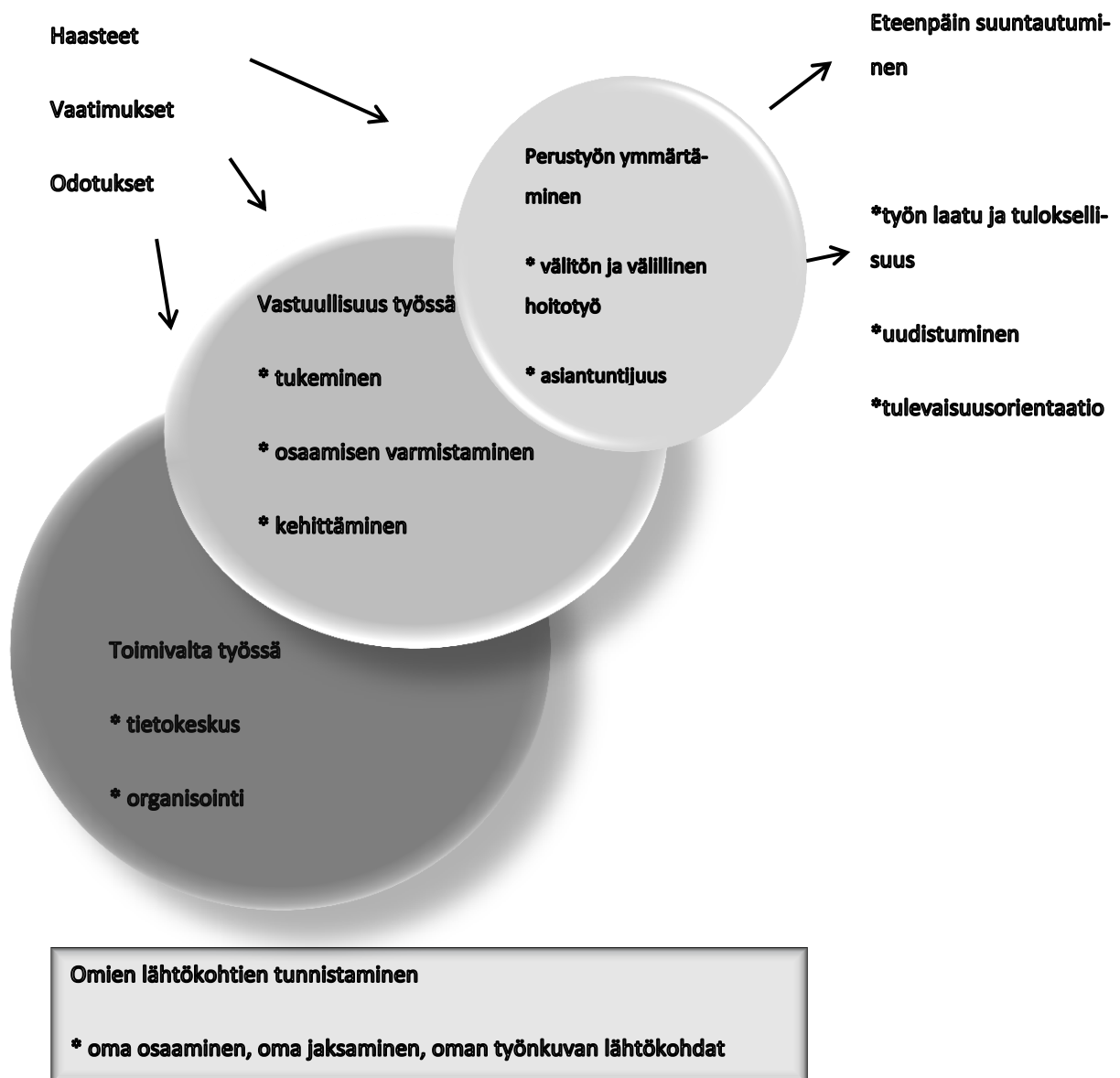
Leppäsen (2010, 39) mukaan johtaminen edellyttää koulutusta. Sosiaali- ja terveydenhuollossa tulee osata soveltaa laaja- alaista tietoa, koska toiminnassa ja palvelurakenteissa on tapahtunut muutoksia ja kehityksiä, jotka lisäävät lähiesimiehen osaamiseen liittyviä ominaisuuksia. Toisaalta kokemusta ja sen tuomia vahvuuksia ei voida saavuttaa koulutuksella. Bochzek (2000) toteaa, että taidot, joita on oppinut sairaanhoitajana auttavat johtajuudessa, hoitotyön prosesseja voi soveltaa myös johtajuuden kysymyksiin. Myös Surakan (2006, 100-101, 197) mukaan lähijohtajuudessa korostuu sosiaali- ja terveystieteen tuntemus. Lisäksi esimiestaidot opitaan kokemuksen myötä, jossa hiljainen tieto luo johtamisosaamisen perustan. Lähijohto koulutetaan itse aktiivisesti työn ohella. Terävä & Mäkelä-Pusa (2011, 9) korostavat, että johtajaksi kasvetaan. Kasvamisella tarkoitetaan, kuinka esimies löytää oikean suhteen itsensä, työyhteisönsä ja muun organisaation välillä.

3.2 Lähiesimiehen työtehtävät

Aarva (2009, 128) tiivistää lähiesimiehen työtehtävät kokonaisuuden hallinnaksi, ohjaukseksi, neuvonnaksi sekä resurssien turvaamiseksi. Johtaminen perustuu ammatillisuuteen ja tietoon. Lisäksi johtamiseen sisältyy ihmisten johtaminen ja läsnäolon taito. Reikon ym. (2010, 69-71) mukaan lähiesimiehen työn keskeisimpiä tehtäviä ovat henkilöstöhallinto, yksikön perustehtävistä vastaaminen, yksikön talousvastuu, yhteistyö, kehittämistyö sekä strategisten linjausten toteuttaminen. Kvist ja Kilpiä (2006, 13) puolestaan toteavat, että strategia merkitsee muutosta nykyiseen, siksi strategian toteuttamista ja kehittämistyötä ei voida jakaa eri teemoiksi.

Surakka (2006, 137-139) hahmottaa sosiaali- ja terveystieteen lähiesimiehen työtä kokonaisvaltaisesti luomassaan lähiesimiehen työn kuvausmallissa (Kuvio 2). Lähijohtajuutta tarkastellaan toimivallan, vastuullisuuden ja perustyön ymmärtä-

misen näkökulmista. *Toimivalta* kuvaa lähiesimiehen työn velvollisuuksia, kuten työn organisointia, yhteistyötä ja tietokeskuksena olemista. *Vastuullisuus* ilmenee lähiesimiehen työssä henkilökunnan tukemisena, osaamisen varmistamisena ja kehittämisenä. *Perustyön ymmärtämisellä* tarkoitetaan lähiesimiehen hoitotyön osaamista. Ympäristöstä tulevat *haasteet, vaatimukset ja odotukset* suodatetaan tekemisen (toimivallan, vastuullisuuden ja perustyön ymmärtämisen) kautta tuloksiksi. Työn tulokset näkyvät lähiesimiehen *eteenpäin suuntautumisena ja tuloksellisuutena*. Tuloksellisuudessa korostuvat työntekijöiden ja asiakkaiden tyytyväisyys, laatutekijöiden ja tavoitteiden saavuttaminen. Eteenpäin suuntautuminen kuvaa lähiesimiehen muutoshalukkuutta ja tulevaisuuden suunnittelua. Lähiesimiehen *Omien lähtökohtien tunnistaminen* tarkoittaa mallissa sitä, miten esimies sopeuttaa toimintaansa ulkoapäin tuleviin haasteisiin ja vaatimuksiin. Lähiesimiehen omia lähtökohtia ovat muun muassa hänen oman jaksamisensa, osaamisensa sekä työlle asetetut vaatimukset. (Kuvio 2.)



KUVIO 2. Lähiesimiesten työn kuvausmalli (mukaellen Surakka 2006, 137).

Organisoinnin tehtäväkenttään sisältyy johtaminen, talousjohtaminen, suunnittelu, arviointi sekä inhimillisten resurssien, kuten töiden, työvoiman ja työaikojen järjestely, työolojen ja -ympäristön järjestely, potilaiden sijoittelu sekä lähiesimiehen oman työn järjestely (Surakka 2006, 89). Tavoitteena on asiakkaiden hyvä hoito ja palvelu. Työhön sisältyvät suhteet työyhteisön ihmisiin, työntekijöiden huomioi-

minen ja asiallinen kohtelu. Esimies tekee työtä omalla persoonalla ja mukauttaa omaa toimintaansa tilanteiden mukaan. Työ edellyttää omien alaistensa sekä heidän erityisosaamisensa tuntemusta, jotta osaaminen saadaan käyttöön tehokkaasti. Työvuorojärjestelyt, johon liittyvät olennaisesti henkilöstön rekrytointi ja perehdyttäminen, ovat lähiesimiehen tehtäviä. (Laaksonen ym. 2005, 78-83; Leppänen 2010, 41-48; Reikko ym. 2010, 43-55.) Reikon ym. (2010, 41-43) mukaan kaikkea sosiaali- ja terveysalan yksiköissä tapahtuvaa henkilöstöä ja perustyötä koskevaa suunnittelua ja toteutusta tarkastellaan talouden näkökulmasta. Lisäksi Leppänen (2010, 48) täydentää, että taloushallintoon kuuluvat henkilöstön, välineiden ja tarvikkeiden budjetointi, budjetin seuranta, toimintasuunnittelu, laskujen käsittely, hankintojen teko ja kustannuslaskenta. Henkilöstömenot ovat suuri menoerä sosiaali- ja terveydenhuollossa, tämän takia henkilökunnan mitoituksen on oltava oikeassa suhteessa toimintaan. (Ks. myös Reikko ym. 2010, 41-43.) Surakka (2006, 90) lisää, että taloushallintoon sisältyy myös taloudellisen ajattelun jalkauttaminen henkilökunnan toimintaan.

Organisaatiossa on tehtävä päätöksiä joiden avulla sopeudutaan toimintaympäristön muutoksiin. Päätöksenteko tukee toiminnan suunnittelua, toteutumista ja arviointia. Lähiesimiehen päätöksenteon muoto riippuu organisaation kehitysvaiheesta sekä päätettävästä asiasta. Toisinaan lähiesimies tekee päätöksiä yhdessä työyhteisön kanssa, mutta usein päätöksiä joutuu tekemään yksin. Ilman päätöksentekoa organisaatio ei pääse tavoitteisiin ja hyvätkin asiat jäävät ilmaan ja turhauttavat työyhteisöä. (Lönnqvist 2002, 101-109; Stenvall ym. 2007, 71.)

Lähiesimies arvioi toimintaa yleisellä tasolla ja hyödyntämällä erilaisia tilastoja. Esimiehen tehtävä on valvoa, että yksikön toiminta etenee tavoitteiden mukaisesti. Palautteen vastaanottaminen henkilöstöltä ja asiakkailta sekä palautteen antaminen henkilöstölle kuuluvat toiminnan valvontaan. Palautteiden pohjalta lähiesimies sekä työyhteisö kehittävät yksikön toimintaa. (Laaksonen ym. 2005, 78-80; Leppänen 2010, 45; Surakka 2006, 90-91.) Kanste (2005, 119) sekä Aarva (2009, 179) täydentävät, että valvontaan sisältyy työsuoritusten, sääntöjen ja ohjeiden noudattamisen valvontaa. Lisäksi se käsittää hoitotyönlaadun ja päivittäisen työn sujumisen valvontaa. Reikon ym. (2010, 57,70) sekä Surakan (2006, 96) mukaan lähijohtajan tehtäviin kuuluu yhteistyö, joka jakautuu asiakasyhteistyöhön sekä verkostoyhteistyöhön. Asiakasyhteistyö sisältää lisäksi omaisyhteistyön.

Verkostoyhteistyö sisältää oman työyksikön ulkopuolista asioiden hoitoa ja yhteistyötä.

Esimiehet toimivat tietokeskuksena ottaen ja välittäen tietoa yksikössä. Tiedon yhteisöllinen jakaminen on lähiesimiehen keskeinen tehtävä. Uutta tietoa tulee jalostaa niin, että se on käyttökelpoisessa muodossa jaettavaksi työyhteisölle. Lähiesimiehet ovat aktiivisia tiedonhankkijoita. Tiedonhankintaan kuuluvat erilaiset potilaisiin ja henkilöstöön liittyvät kyselyt, mittaukset ja tilastoinnit. Lisäksi esimiehen työhön kuuluu työyhteisön osaamisen varmistaminen. (Reikko ym. 2010, 45, 57-58; Surakka 2006, 92-98.) Reikko ym. (2010, 58) korostavat, että lähijohdaminen on poliittisten päätösten mukaista työtä ja lähiesimiehen tehtävä on jalkauttaa johdon strategiaa työyhteisöön. Strategiset ja poliittiset päätökset konkretisoituvat lähiesimiehen työssä. Työn sisältöön kuuluvat myös erilaisten säädösten ja asetusten tunteminen ja niiden soveltaminen käytäntöön. Leppäsen (2010, 54) mukaan lähiesimiehen omaa ympäristöä koskeva tieto ei enää nykyään riitä, vaan työ edellyttää palvelujärjestelmän laajaa tuntemusta. Esimiehen on oltava tietoinen, mitä julkisen sektorin terveydenhuollossa tapahtuu. (Ks. myös Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 43.)

Lähiesimies luo keskustelevaa ilmapiiriä, huolehtii tavoitteellisesta keskustelusta sekä ottaa huomioon ja arvioi henkilökunnan jaksamisen. Esimiehen vastuulla on rakentaa työntekijöiden arvostamiseen ja toimivaan vuorovaikutukseen perustuva viihtyisä työilmapiiri. Työssä jaksamista voidaan tukea työvuorosunnittelun avulla sekä työkykyä ylläpitävillä toimilla. (Surakka 2006, 90- 98.) Leppäsen (2010, 44-47) mukaan henkilökunnan tukeminen, kuuntelu, motivointi ja ohjaus ovat taitoja, joita lähiesimieheltä vaaditaan. Henkilöstöjohtamisen haasteena on tasapainon löytäminen organisaation tehokkuusvaatimusten ja henkilöstön työhyvinvoinnin kesken. Eri-ikäisten työntekijöiden vahvuuksien ja haasteiden tunnistaminen asettaa vaatimuksia lähiesimiehen työhön. Viitala (2007, 239) kuvailee ikäjohtamisen tarkoittavan kaiken ikäisten eri elämänvaiheiden huomioimista työssä.

Lähiesimiehet ohjaavat työntekijöitä osastokulttuuriin olemalla itse työyhteisön keulakuva, joka omalla toiminnallaan näyttää työntekijöille esimerkkiä (Brown & Treviño 2006, 600; Reikko ym. 2010, 45; Surakka 2006, 97-98). Esimies vastaa

työyhteisön osaamisen ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Organisaatiostrategia ohjaa henkilöstön kehittämisen suunnan, mutta kehittämistarpeita on arvioitava sekä organisaation että työntekijän näkökulmista. Osaamista seurataan kehityskeskusteluissa, työn päivittäisellä seurannalla ja jatkuvassa vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Lisäksi opiskelijaohjaus ja siihen liittyvän osaamisen varmistaminen on lähiesimiehen tehtävä. (Savolainen 2004, 83-86.) Nurmeksela, Koivunen, Asikainen ja Hupli (2011, 28) korostavat kehityskeskustelujen merkitystä työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemisessa. Lisäksi kehityskeskustelut antavat mahdollisuuden muutosten onnistumisen seurantaan.

Lähiesimiehen tehtäväkenttään kuuluu valtuuttaminen. Valtuuttamalla esimies antaa työntekijöille vastuuta ja itsenäisyyttä ja kannustaa niihin. Vastuuta jakamalla työntekijät osallistuvat yhteisten tavoitteiden asettamiseen. Työtehtävien ja vastuun jakaminen luo osaltaan hyvää ilmapiiriä ja luottamusta työyhteisöön sekä johtoon. (Reikko ym. 2010, 45; Surakka 2006, 97-98.)

Lähiesimieheltä vaaditaan työhön liittyvää substanssiosaamista sekä asiantuntijuutta, jotta hän pystyy organisoimaan jokapäiväistä työtä yksikössään. Hoitotyössä tarvittava ammatillinen tieto ja ydinosaaminen tukevat lähiesimiestä ymmärtämään, suunnittelemaan ja kehittämään yksikön toimintaa. Monissa yksiköissä esimies osallistuu itse asiakastyöhön. (Leppänen 2010, 51-54; Reikko ym. 2010, 43, 58.) Surakka (2006, 93- 95, 159-160) jakaa lähiesimiesten tekemän hoitotyön välittömään ja välilliseen hoitotyöhön. Välittömän hoitotyön tekemiseen kuuluvat muun muassa perushoito ja lääkehoito. Välillinen hoitotyö koostuu esimerkiksi lääkärinkierroista, hoitosuunnitelmien teosta sekä omaisyhteistyöstä. Esimiesten ei kuitenkaan tulisi olla laskettuna perusmiehitykseen. Heidän asiantuntijuuden tulisi painottua työntekijöiden ja omaisten käytännön tuen tueksi.

Lähiesimiehen omien lähtökohtien tunnistaminen on tärkeää, koska niistä riippuu, miten hän sopeuttaa toimintansa vastatessaan ulkoa tuleviin haasteisiin ja vaatimuksiin. Omien lähtökohtien tunnistaminen on osa työhyvinvointia ja tärkeää lähiesimiehen työn onnistumisen kannalta. (Surakka 2006, 101,138.) Johtamisosaamiseen kuuluu omaan itseen ja omaan toimintaan liittyvää ymmärrystä ja säätelyä. Kaiken johtamisen perustana on itsensä johtaminen. Johtamistyötä tehdään omalla persoonalla, jossa itsetuntemus ja -luottamus korostuvat. Itsensä joh-

taminen vaatii kykyä säädellä omaa toimintaa ja kykyä tunnistaa omat kehittämisalueensa. Se merkitsee myös esimiehen kykyä huolehtia omasta työssä jaksamisesta, motivaatiosta sekä osaamisesta. Itsensä johtamisessa korostuu tietoisuus omista arvoista, käyttäytymismalleista sekä tunteista. Lähiesimiehen tulee kehittää myönteistä ajattelutapaa, jolloin muutokset voi nähdä haasteina ja mahdolluuksina. (Laaksonen ym. 2005, 121-123.)

Itsereflektointi ja oman toiminnan säätely ovat yhteydessä muutosjohtamisvalmiuksiin, jatkuvasti muuttuvassa työelämässä nämä johtamistaidot korostuvat (Reikko ym. 2010, 55). Johtamisen avulla vaikutetaan organisaatioon ja toiminnan tuloksellisuuteen. Johtaminen on kontekstuaalisesti määrittynyttä, se ilmenee erilaisena eri aikoina ja eri organisaatioissa. Johtamisen kehittämisellä on monia liittymäkohtia organisaatioiden, esimiesten itsensä, ja henkilöstön odotuksiin. Johtamista tulee kehittää niin, että se suuntautuu strategisesti merkittäviin kohteisiin ja on sellaista toimintaa, joka kytkeytyy organisaation arkeen. Myös alustaitojen ja työyhteisötaitojen opettelua voi kytkeä johtamisen kehittämiseen. (Juuti 2011 a, 154-155, 165.)

Eteenpäin suuntautuminen on lähiesimiesten työn päämäärä. Päämäärä koostuu työn lopputuloksista, työn uudistumisesta sekä tulevaisuuden hahmottamisesta. Lopputulokset näkyvät työn laatuina, potilaiden ja omaisten tyytyväisyytenä, tavoitteiden saavuttamisena ja työyhteisön työtyytyväisyytenä. Muutoshaluinen esimies mahdollistaa työyhteisöön uudistushaluisen ja -kykyisen organisaatiokulttuurin. (Surakka 2006, 104; Casida 2007, 149-152.). Kanste (2005, 119) korostaa, että lähiesimiehen tärkeimpiä tehtäviä on kyseenalaistaa työyhteisön vallitsevat ajattelu- ja toimintamallit ja saada koko työyhteisö tekemään niin.

3.3 Muutokset organisaatioissa

Niin sanotut megatrendit, kehityksen suuret aallot, kuten globalisaatio, työn muotojen ja teknologian kehittyminen, kestävä kehitys sekä väestön ikääntyminen vaikuttavat organisaatioiden muutostarpeisiin (Manka 2006, 24). Muutoksella vastataan usein organisaation ulkopuolella tapahtuneisiin liikkeisiin, mutta tarve

muutokselle voi lähteä myös organisaation sisältä (Kvist & Kilpiä 2006, 12-17; Kezar 2011, 15). Muutos tarkoittaa nykytilasta uuteen tilaan siirtymistä, kohteena voi olla organisaation toiminta ja siihen liittyvät tekijät, kuten palvelut ja tuotteet sekä niihin vaikuttavat järjestelmät. Se voi olla ajallisesti rajattu projekti tai jatkuva muutos, jota voidaan kuvailla päättymättömäksi prosessiksi. Radikaaleissa muutoksissa uudistetaan voimakkaasti toimintaa. Vähittäin tapahtuva muutos etenee askeltavasti ja kuormittaa organisaatiota pitkäaikaisesti. Muutosprosessissa saattaa olla sekä radikaaleja että vähittäin eteneviä osia alueita samanaikaisesti. (Stenvall ym. 2007, 24.) Nopea organisaatiomuutos vie aikaa viikoista kuukausiin, hidas muutos kuukausista useaan vuoteen. Muutos voi kohdentua koko organisaation toimintaan tai tietyille toiminnan alueelle. (Stenvall & Virtanen 2007, 24-25.)

Viime vuosien aikana organisaatiomuutoksia on alettu tutkia kokonaisvaltaisesti. Rakenteellisten muutosten lisäksi tulisi ottaa entistä enemmän huomioon henkilöstövoimavarat muutoksen toteuttamisessa. Jos henkilöstön toiminta- ja uudistumiskyky ei ole turvattu, riskinä on toimintakyvyn ja tuloksellisuuden heikkeneminen. (Stenvall, Majoinen, Syväjärvi, Vakkala & Selin 2007, 63-64.) Myös Laamasen mukaan (2008, 91-92) henkilöstö on muutoksissa voimavara, joka toteuttaa muutoksen. Työssä jaksaminen edellyttää, että henkilöstö on motivoitunut muutoksesta. Reikon ym. (2010, 55) mukaan henkilöstön motivointi onkin yksi esimiehen tehtävistä. Jeong ja Keatinge (2004) sekä Baptiste (2007) korostavat, että muutosvaiheessa henkilöstön sitoutumisen ja työssä jaksamisen kannalta on tärkeää, että henkilöstö pääsee suunnittelemaan muutosten tavoitteita ja tekemisen tapaa yhdessä lähijohdon kanssa.

Muutoksen toteutus voi tapahtua niin sanotusti ylhäältä alas tai yhdessä työntekijöiden kanssa. Muutoksen toteutuminen ei ole yksinselitteistä, koska jokainen organisaatio rakentuu yksilöistä ja jokainen yksilö kokee muutoksen eri tavoin. Yksilön käyttäytyminen voi muuttua vasta sitten, kun tiedot, taidot ja asenteet ovat muuttuneet. Vasta yksilöiden käyttäytymisen muuttuttua ryhmän käyttäytyminen voi muuttua. Organisaatio voi muuttua vasta, kun käyttäytyminen muuttuu kaikilla organisaation tasoilla. Taitavalla muutosjohtamisella hallitaan tätä monimutkaista prosessia. (Kvist & Kilpiä 2006, 12-17.)

Muutokset vaikuttavat vallitsevaan organisaatiokulttuuriin. Organisaatiokulttuuri on usein tasainen, hiljainen ja näkymätön, kunnes siihen kohdistuu interventio. Erilaiset rakennemuutokset vaativat uuden organisaatiokulttuurin luomista ja syvällä olevia rakenteita on muutettava. Muodollisilla muutoksilla ei ole merkitystä, jos organisaatiokulttuuri ei muutu. (Laaksonen ym. 2005, 45.) Lantan (2009, 77) mukaan uuden organisaatiokulttuurin syntyminen vie aikaa etenkin silloin, kun uuteen organisaatioon tulee paljon työntekijöitä muista organisaatioista. Laaksonen ym. (2005, 45) täydentävät, että lähiesimiehellä on vaara samaistua oman organisaationsa organisaatiokulttuuriin, jolloin hän ei näe organisaation todellista tilaa ja muutostarpeita. Juuti ja Virtanen (2008, 157- 158) korostavat, että nopeasti muuttavana aikana arvojohtaminen on toimiva keino muutostilanteissa. Organisaation arvot antavat tuen ihmisille, ne mahdollistavat sitoutumisen ja luovat jatkuvuuden tunteen. Organisaatiokulttuuria on uudistettava systemaattisesti, ettei arvojen ja käytännön välille tule suurta eroa.

Muutosprosessi voidaan erotella suunnittelu- ja toteutusvaiheeseen. Suunnitteluvaihe tulee tehdä perusteellisesti, jolloin siinä käsitellään organisaatioon ja toteutustapaan liittyvät kysymykset. Edellytykset muutokselle on punnittava tarkkaan, jos edellytyksiä muutokselle ei ole, tulee harkita, kannattaako muutosta alkaa toteuttaa. (Kezar 2001, 8-9.) On tärkeää punnita muutoksen hyödyllisyyttä olemassa olevaan toimintaan ja kustannuksiin. Toisaalta muutoksia voidaan joutua tekemään ulkoisen hyväksynnän takia. Muutosta suunniteltaessa on otettava huomioon, onko henkilöstöä kuormitettu liian suurella muutoshankkeiden määrällä. Jos voimavaroja muutokseen ei ole, lopputuloksena tehdään suuri määrä työtä heikolla laadulla. Muutosta eteenpäin vievillä tahoilla tulee olla valmius keskeyttää tai muuttaa muutosprosessia, mikäli toteutusvaiheessa huomataan virheitä. Muutokseen liittyy aina muutosvastarintaa. Suunnitteluvaiheessa korostuukin muutoksen tarkoituksen selventäminen. Saadut faktat ja käsitykset vaikuttavat koko muutosprosessin ajan. Jos suunnitteluvaiheessa muutoksesta jää toteuttavalle henkilöstölle negatiivinen käsitys, negatiivinen kierre jatkuu koko prosessin ajan. (Stenvall & Virtanen 2007, 46-48.) Muutosvastarinta saattaa johtua siitä, että muutostarvetta ei ole ymmärretty tai muutoksen ei koeta tuovan hyötyä tai tuloksia yksilön tai organisaation näkökulmasta. Tietoisuus muutoksen tavoitteista sekä visioista vähentää muutosvastarintaa. (Nyholm 2008, 66-67, 167). Kezar (2001,88) sekä Ca-

sida (2007, 132) toteavat, että motivoiva ja selkeä visio toimii kompassina, jonka varassa tuntemattomaan uskalletaan edetä.

Toteutusvaiheessa tehdään muutoksen vaatimat toimenpiteet, vakiinnutetaan toiminta, saadaan aikaan uusia rutiineita sekä arvioidaan ja seurataan muutosta. Tämä vaihe on vaativa ja siinä punnitaan muutosjohtamisen osaaminen. Toteutusvaiheessa tulee hyväksyä kaoottisuus ja ennakoimattomuus. Usein toteutusvaiheessa joudutaan tekemään uusia suunnitelmia, vaikka suunnitteluvaihe olisikin onnistunut. Henkilöstö pohtii yleensä vasta toteutusvaiheessa, ovatko uudet käytännöt parempia kuin entiset. Tämä vie huomiota pois itse toteutuksesta. Jos muutosprosessin johtaminen on taitavaa, yllättävätkin tilanteet voidaan kääntää voitoiksi. Muutosprosesseissa nousee usein ongelmaksi kiire ja liian tiukka aikataulu. Toisaalta voidaan nähdä, että muutoksen tehokas työstäminen pitää prosessin liikkeessä ja kiinnostavana. (Stenvall & Virtanen 2007, 49-50.) Lantta (2009, 76) lisää, että kiire voi vaikuttaa positiivisesti työyhteisöön, sillä kiireessä ei ole aikaa turhille konflikteille. Toisaalta liiallisessa kiireessä voidaan tehdä asioita suunnittelemta, joka voi johtaa huonoon lopputulokseen.

Palvelurakenne- ja organisaatiomuutokset merkitsevät kunnissa sitä, että muutoksen jälkeen joudutaan monien uusien muutosten kohteeksi. Tilanne ei ehdi vakiintua, kun tulee uusi muutos. Muutosten yksityiskohdat jäävät usein esimiesten hoidettavaksi. Muutosten jälkeinen arki tuo mukanaan sellaisia asioita, joita ei ole osattu ottaa suunnittelussa huomioon. Yhdistyneillä kunnilla on toisistaan poikkeavia työkäytäntöjä, joiden uudelleen sovittaminen vie aikaa. Työyhteisöt työskentelevät uusien asioiden kanssa, samanaikaisesti tehdään vielä vanhat työt. Tällöin tehokkuus ja tuottavuus väistämättä kärsivät sekä työmäärä kuormittaa henkilöstöä. Esiintyviin ongelmiin löydetään vähitellen ratkaisuja ja voidaan keskittyä uuden tekemiseen. (Stenvall ym. 2007, 53-69.) Strategiset muutokset konkretisoiduvat organisaatioiden jokapäiväisessä elämässä rutiinien muuttumisella (Johnson & Scholes 2002, 554-555).

Useiden hankkeiden ja projektien liittäminen yhteen saattaa aiheuttaa muutosväsymystä. Lisäksi muuttuva toimintaympäristö ja tulevaisuus aiheuttavat epävarmuutta. (Nyholm 2008, 193-195.) Toimintaympäristön muuttuminen synnyttää paineita siirtyä uuden toimintaympäristön mukaiseen johtamiseen. Johtaminen on

puristuksessa toimintaympäristön ja organisaation rakenteiden välissä. (Kiiveri 2007, 80.)

3.4 Lähiesimiehen rooli muutosten johtamisessa

Muutosjohtajuus, etenkin lähiesimiesten rooli, nousee keskeiseksi tekijäksi muutosten toteuttamisessa. Esimiehiin kohdistuu ristiriitaisia paineita poliittisen ja ammatillisen johdon sekä henkilöstön puolelta. He edustavat johtajuutta, tavoitteita ja perustehtävää, samalla he näkevät toiminnan käytännöntason sekä työyhteisöjen arjessa esiin tulevat ongelmat. (Stenvall, Majoinen, Syväjärvi, Vakkala & Selin 2007, 63-64.) Stenvall ym. (2007, 53-69) toteavat, että lähiesimiesten asema muutoksessa on keskeinen, koska he työskentelevät lähellä henkilöstöä. Mitä pidemmällä muutosprosessissa ollaan, sitä enemmän korostuu esimiehen rooli, kun muutosta aletaan konkreettisesti toteuttaa.

Jokainen esimies joutuu pohtimaan omaa rooliaan ja asemaansa omassa työyhteisössään. Lähiesimies toimii linkkinä työyhteisön ja organisaation välillä. Hänen pitää olla lähellä työntekijöitä, mutta ei liian lähellä. Esimies ei saa myöskään eristäytyä työyhteisöstä. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 9.) Esimiehellä on rooli, jossa yhdistyy omat käsitykset rooleista sekä työyhteisön ja muiden häneen liittämät rooliodotukset. Roolit voivat olla virallisia, toimenkuvaan liittyviä tai epävirallisia rooleja. Esimiesrooli rakentuu useista osaroleista. Roolit ovat muuttuvia ja niiden tulee elää organisaation muutosten myötä. Lähiesimiehen asema takaa sen, että roolia on mahdollista muokata tavoitteiden mukaan. Esimiehen jaksamisen kannalta on tärkeää, että omaa roolia voi rajata. Häneen kohdistuu jatkuvasti ristiriitaisia paineita ja vaatimuksia. Esimiehen persoonalla on vaikutusta siihen, miten hän kestää omaan rooliinsa liittyvät vaatimukset. (Romppanen & Kallasvuori 2011, 19-32.)

Roolin kantamisella tarkoitetaan subjektiivisia tunteita, joita sisältyy roolissa olemiseen. Lähiesimiehenä toimiminen voi tuntua taakan kantamiselta, jos toimenkuva organisaatiossa ei ole selkeä. Esimiehelle voi syntyä rooliristiriitoja monista syistä. Rooliin kohdistuvat monenlaiset ja keskenään ristiriidassa olevat odo-

tukset voivat johtaa siihen, että esimies kokee tehtävänsä ylikuormittavaksi. Esi- miehen tehtäviin sisältyy asioiden ja ihmisten johtamista, sisäisistä ja ulkoisista tehtävistä vastaamista, muutosten ja pysyvyyden välillä tasapainottelua, kannusta- jana sekä kontrolloijana olemista, rajojen vetämistä sekä vastuun jakamista. Esi- miehen ei tule tehdä liian suuria roolinvaihdoksia, sillä on tärkeää, että henkilö- kunta kokee käyttäytymisen riittävän ennustettavana. Hän ei voi koskaan miellyt- tää kaikkia työyhteisön jäseniä. Olennaista on, että esimies auttaa työyhteisöä pe- rustehtävän laadukkaaseen suorittamiseen työhyvinvointia ylläpitäen. (Keskinen 2005, 46-69.) Esimies joutuu tekemään päätöksiä vaistonvarassa, tällaiset tilanteet aiheuttavat henkisiä paineita sekä stressiä. Esimies havainnoi organisaatiota mo- nimutkaisena ja jatkuvasti muuttavana ja kehittyvänä systeeminä. Hänen on suju- vasti kuljettava eri roolien välillä tilanteesta riippuen. Joskus roolien vaihtaminen saattaa näyttää epäloogiselta ja ristiriitaiselta. (Quinn 1988, 3-4, 25-43.)

Luomalan, Nuutisen & Mankan (2008, 70- 76) sekä Heinon (2010, 83- 86) mu- kaan lähiesimies ja muutosjohtajuustaito ovat avainasemassa onnistuneessa muu- toksessa. Esimies nousee muutosprosessin keskiöön siksi, että hänellä on tietoa työyksikön toiminnasta, konkreettisista tehtävistä, ongelmista ja hyvin toimivista asioista. Toisaalta hän on tietoinen organisaation toiminnasta ja tavoitteista laa- jemmin. Ylempi johto toteuttaa kokonaisvaltaista organisatorista muutosta, mutta ihmisten johtamisen vastuu on selvemmin lähiesimiehellä. Surakka (2006, 160) painottaa, että lähiesimiehen muutosmyönteisyys siirtyy työyhteisöön. Stenvall ym. (2007, 64-69) sekä Casida (2007, 132) lisäävät, että muutosprosessin alussa esimiehet ovat enemmänkin muutoksen kohteita kuin sen toteuttajia. He eivät it- sekään tiedä, mikä heidän tulevaisuutensa organisaatiossa on. Lähiesimiehen on siedettävä epävarmuutta ja epäselvyyttä sekä samalla säilytettävä tavoitteellinen toiminta epävarmoissa olosuhteissa. Työyhteisöt tarvitsevat selkeän vision, joka avautuu visio- ja tavoitetyöskentelyn avulla. Muutosten suuret linjat päätetään usein kiireellä ja lähiesimiehet hoitavat työläät yksityiskohdat. Juutin (2011 b, 68- 69) mukaan Monissa organisaatioissa henkilöstö reagoi muutoksiin tekemällä vain omaa työtään esittäen olevansa innoissaan muutoksista. Johdon ja henkilöstön näkökulmat ovat ajautuneet kauas toisistaan ja tämä haittaa organisaation tuloksel- lista toimintaa.

Läsnä oleva johtaminen, rohkeus tarttua ongelmatilanteisiin, itsensä likoon paneminen, luottamuksen rakentaminen sekä valmentava johtajuus ovat onnistuneen esimiestyön kriteereitä onnistuneessa muutoksessa. Vuorovaikutus kertoo läsnäolosta, esimiehen on oltava konkreettisesti läsnä ja altistettava itsensä keskustelulle. Läsnäolo on myös puuttumista ongelmatilanteisiin, joita muutoksessa nousee esille. Läsnäolo ja vuorovaikutus auttavat henkilöstöä sitoutumaan ja motivoitumaan muutokseen. (Alihokka & Valkeapää 2006, 42; Casida 2007, 132- 133; Stenvall ym. 2007, 70-71.)

Luottamus syntyy vuorovaikutuksen tuloksena työyhteisön sekä lähiesimiehen välille. Se lisää työyhteisön vuorovaikutuksen laatua. Muutoksen alkuvaiheessa luottamuksen syntyminen lähiesimieheen ja organisaatioon on tärkeää. Luottamuksella on kauaskantoisia vaikutuksia koko muutosprosessin onnistumiseen. Se lisää työyhteisön sitoutumista, kehittymishalukkuutta ja jaksamista muutoksessa. (Baptiste 2007, 300-302; Stenvall ym. 2007, 74.) Ajantasainen tiedon saanti lisää luottamusta. Ylimmän johdon tehtäviin kuuluu tukea lähiesimiehiä antamalla ajantasaista tietoa muutoksesta. Jos ylempi johto sekä henkilöstö ovat eri tasolla muutoksessa, muutoksen onnistuminen ei ole taattu. Vuorovaikutteiset ja ongelmiin tarttuvat esimiehet koetaan myös oikeudenmukaisiksi. Tiedottamisen onnistuminen ja monisuuntainen viestintä on keskeisellä sijalla muutoksia johdettaessa. Työyhteisölle tärkein tiedottaja on lähiesimies. Tietoa muutossuunnitelmista, työjärjestelyistä sekä henkilöstömuutoksista antaa nimenomaan lähiesimies. Tämän vuoksi on tärkeää, että esimiehellä on ajankohtainen tieto muutoksen vaiheista. (Alihokka & Valkeapää 2006, 42; Lantta 2009, 82-85; Nuutinen & Luomala 2008, 16-20; Stenvall ym. 2007, 76.) Juuti ja Virtanen (2008, 140-142, 151-152) toteavat, että esimiehet tasapainottelevat viestinnässä ja viestinnän tavoissa johdon sekä henkilöstön välillä. Esimiesten tulee ymmärtää johdon viestit ja muuttaa ne työntekijöiden kielelle. Stenvall ja Virtanen (2007, 105-106) sekä Alihokka ja Valkeapää (2006, 42) korostavat, että muutosjohtajan tulee kyetä suhtautua muutoksessa esiin nouseviin faktoihin realistisesti ja objektiivisesti. Tunteita kokeva, mutta reagointitapoja hallitseva lähiesimies herättää luottamusta työyhteisöön.

Keskeistä muutosten johtamisessa on oppimista ja kehittämistä tukevan ilmapiirin luominen. Esimiehen tulee kohdata työntekijöitä ryhmänä ja yksilöinä sekä kuunnella ja arvostaa heidän esille tuomia mielipiteitä. Lähiesimiehen on tärkeää nos-

taa työyksikön ilmapiiri yhteisen huomion kohteeksi ja rakentaa ilmapiiriä tukevia pelisääntöjä yhdessä työyhteisön kanssa. Hän käsittelee tietoisesti esiintyviä ongelmia rakentavasti keskustelemalla. Tärkeää on, että esimies ottaa vastaan palautetta kehittääkseen toimintaansa. Edellä mainitut asiat kertovat lähiesimiehen valmentavasta työtoteesta, joka vaatii yleensä hänen omaa kouluttautumista. (Stenvall ym. 2007, 76-77.)

3.5 Työhyvinvointi

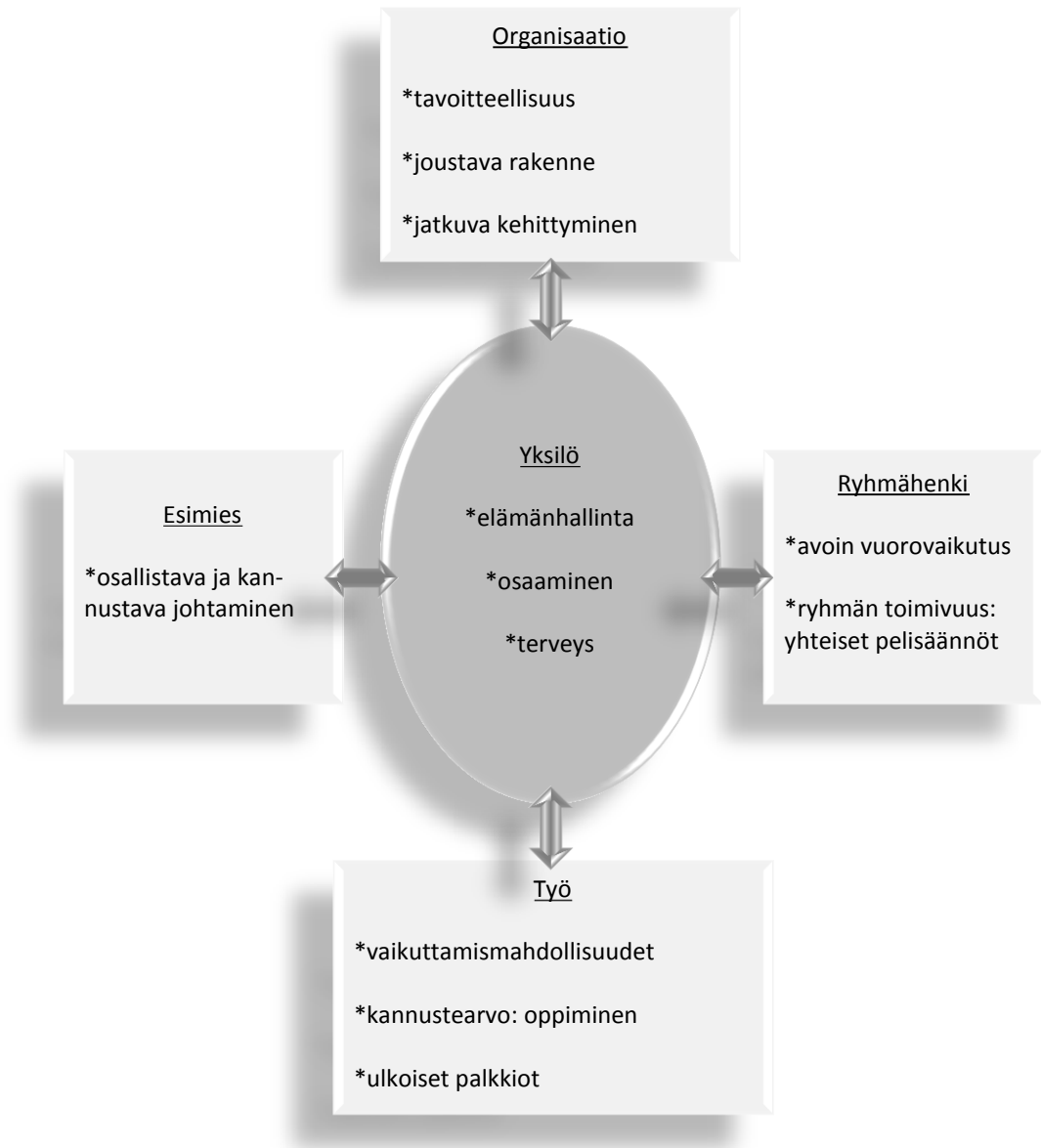
Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen (2005, 17) mukaan työhyvinvointi ymmärretään työntekijän selviytymisenä työtehtävistään. Manka, Hakala, Nuutinen ja Harju (2010, 7) korostavat, että työhyvinvointi rakentuu hyvästä esimiestyöstä, työn organisoinnista, työyhteisön yhteisistä pelisäännöistä, osaamisesta, vuorovaikutteisesta toimintatavasta sekä myönteisestä organisaatiokulttuurista. Työhyvinvointia lisäävät myös omaan työhön liittyvät vaikuttamis- ja kouluttautumismahdollisuudet, työn tekemisen mielekkyys, kannustava ja johdonmukainen johtaminen, palaute ja keskinäinen luottamus. Marjala (2009, 183-184, 189-190) lisää, että työhyvinvointi ja kokonaiselämän hyvinvointi liittyvät toisiinsa. Yksilön tuntiessa olevansa itselleen merkityksellisellä alalla ja työtehtävissä, antaa kokonaisvaltaista iloa ja hyvää oloa. Vastaavasti liiallinen työsitoutuneisuus voi aiheuttaa liiallista identiteetin yksipuolistumista ainoastaan työhön liittyväksi, jolloin muut elämän alueet voivat kapeutua. Yksityiselämän ja työelämän tasapaino ovat perusta yksilön kokonaisvaltaiselle hyvinvoinnille. (Marjala 2009, 183- 184, 189- 190.)

Aholan, Tuiskun ja Rossin (2011) sekä Kalimon ja Toppisen (1997, 8-15) mukaan työhyvinvoinnin käsitteellisenä vastakohtana voidaan pitää työuupumusta. Se on hiljalleen kehittyvä stressioireyhtymä, joka lopulta kehittyy kokonaisvaltaiseksi fyysiseksi ja henkiseksi väsymykseksi, johon liittyy lisäksi heikentynyt ammatillinen itsetunto. Työuupumus on seurausta siitä, että työntekijä on liian kauan ja liian paljon antanut työlleen saamatta siitä riittävää vastinetta. Työn liialliset vaatimukset ja paineet, vähäinen palautuminen työstä ja vähäiset voimavarat johtavat hiljalleen kasautuvaan väsymykseen. Väsymys aiheuttaa paineita selviytyä työstä, jolloin työntekijä alkaa epäillä omaa ammatillista pätevyyttään. Työuupumuksen

vastakohtana voidaan tarkastella käsitettä työn imu. Työterveyslaitos (2011) määrittelee työn imun yksilön innostuneisuudella työhön. Vastaavasti työholistista työskentelyä voidaan luonnehtia alituisella työn tekemisellä ja sen ajattelulla, johon liittyy usein työstressin ja työuupumuksen oireita.

Suutarinen ja Vesterinen (2010, 54- 55) korostavat työhyvinvoinnin merkitystä organisaatioiden keskeisenä kilpailutekijänä. Hyvinvointi nähdään myös itseisarvoisena asiana. Työhyvinvoinnin kehittämisessä on huomioitava sekä organisaation että työntekijän etu. Von Bonsdorff (2009, 74 -75) lisää, että työhyvinvointiin ja terveyteen liittyvät tekijät ovat yhteydessä eläkeaikeisiin jo keski-ikästä lähtien. Johtamisen keinoin tuetaan työntekijöiden jaksamista koko työuran ajan. Keski-ikässä negatiivinen suhtautuminen työhön ja terveyteen ennustaa ennenaikaisia eläkeaikeita uran loppupuolella.

Mankan (2006,15) ja Mankan ym. (2010,8) mukaan työhyvinvointiin vaikuttavat monet eri tekijät (Kuvio 3). *Yksilön* elämänhallintaan liittyy kyky selviytyä haasteista, joita ihminen itse ja ympäristö asettavat. Elämänhallinnan kokemuksella on yhteys muun muassa stressin kokemiseen ja työn hallintaan. Lisäksi kehittymishaluinen yksilö kokee ympäristönsä positiiviseksi ja on kiinnostunut jatkuvasta oppimisesta. Terveys ja fyysinen kunto vaikuttavat myös hyvinvointiin. *Organisaation* vaikutus työntekijän työhyvinvointiin on merkittävä. Tavoitteellisessa organisaatiossa on selkeä visio, strategiat ja arvot. Joustava organisaatorakenne mahdollistaa osallistumisen ja tiedonkulun. Jatkuvan kehittymisen edellytys on, että organisaatio tietää osaamisen ytimen ja tulevaisuuden tarpeet. Toimiva ja turvallinen työympäristö edistää ihmisen hyvinvointia. Hyvä *esimiestoiminta* tukee työhyvinvointia. Siihen kuuluu työntekijöiden oikeudenmukainen kohtelu, kuuntelu ja luottamus sekä tavoitteiden asettaminen ja palautteen anto. Hyväksi koettuun *työhön* sisältyvät vaikuttamis- ja kehittymismahdollisuudet sekä työn monipuolisuus. Lisäksi työnhallinnan tunne vähentää stressiä ja lisää motivaatiota. Ulkoiset palkkiot ja etenemismahdollisuudet tukevat hyvinvointia työssä. Hyvä *ryhmähenki*, johon sisältyy toisen työn arvostaminen, luottamus, avoimuus ja yhteiset pelisäännöt, tukevat työhyvinvointia.



KUVIO 3. Työhyvinvoinnin tekijät (mukaellen Manka 2006, 16; Manka ym. 2010, 8).

3.6 Kaksi polkua työhyvinvointiin: työn vaatimusten ja voimavarojen malli

Hakasen (2011, 16- 19; 2007, 20- 27) mukaan työn lisääntyvien haasteiden, jatkuvan muutoksen ja epävarmuuden tueksi tarvitaan uudenlaista ajattelua työhyvinvoinnista. Työhyvinvointia on pitkään tutkittu ainoastaan uupumuksen sekä stressin näkökulmista. Yleinen ajatus on, että ihminen, joka ei ole uupunut tai stressaantunut voi työssään hyvin. Työhyvinvointi on muutakin, kuin työpahoinvoin-

nin sekä työhyvinvointia uhkaavien tekijöiden puuttumista. Huomiota tulee kiinnittää kokonaisvaltaiseen aktiiviseen työhyvinvointiin ja sen edistämiseen. Keskittyminen ongelmiin ja työn vaatimuksiin ei tuo kestäviä ratkaisuja, vaan haasteena on keskittyä työn positiivisiin puoliin ja niiden myönteisiin vaikutuksiin työelämässä ja työntekijän hyvinvoinnissa. Hyvinvointiajattelun laajentaminen vaatii, että samanaikaisesti huomioidaan työn voimavaratekijöitä, jaksamista sekä innostuneisuutta. Suuntaamalla huomio siihen, mikä työssä on hyvin ja mikä työssä kannattelee, johtaa hyvien asioiden vahvistumiseen jatkossa. Työterveyslaitoksen (2010) mukaan positiivinen psykologia tutkii olosuhteita ja prosesseja, jotka myötävaikuttavat ihmisten, ryhmien ja organisaatioiden kukoistukseen ja optimaaliseen toimintaan. Työelämän kysymyksiin sovellettuna sillä tarkoitetaan sitä, mikä työssä ihmistä kannattelee, tekee siitä mielekkään ja auttaa selviytymään työstä ja nauttimaan työstä silloinkin, kun työ on muutoksessa ja vaatimukset korkealla. Ratkaisevaa on löytää vastaus, millaisissa olosuhteissa työntekijät antavat parhaansa ja työ on tuloksellista.

Demerouti ym. (2001, 501- 508) jakavat työn piirteet vaatimuksiin ja voimavaroihin (työn voimavarojen- ja vaatimustenmalli). Mallin mukaan työn vaatimuksilla tarkoitetaan työn fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia ja organisatorisia piirteitä, jotka vaativat työntekijältä sekä henkisiä että fyysisiä ponnisteluja. Työn voimavaratekijöillä tarkoitetaan työn fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia ja organisatorisia piirteitä, jotka auttavat saavuttamaan työlle asetettuja tavoitteita. Ne vähentävät työssä koettuja vaatimuksia ja niiden kielteisiä seurauksia ja edistävät yksilön oppimista ja kehittymistä. Työssä, jossa on samanaikaisesti korkeat vaatimukset ja rajoitetut voimavarat työntekijälle kehittyä uupumusta, samalla sitoutuminen työntekijäviin ja organisaatioon vähenevät. Yhdistelmästä voi syntyä niin sanottu burnout syndrooma. Schaufeli ja Bakker (2004, 297- 298, 304- 310) täydentävät, että malliin sisältyy kaksi rinnakkaista hyvinvointiprosessia. Työn vaatimukset käynnistävät energiaprosessin, joka johtaa työuupumisen kokemuksiin ja sen kautta terveydellisiin ongelmiin. Työn voimavaratekijät käynnistävät motivaatioprosessin, joka edistää työntekijän sitoutumista työntekijäviinsä sekä organisaatioon. Kyseiset prosessit voivat yhdistyä siten, että työn voimavaratekijät vähentävät työssä jaksamisen ongelmia. Vastaavasti pahoinvointi työssä voi vähentää sitoutumista työ-

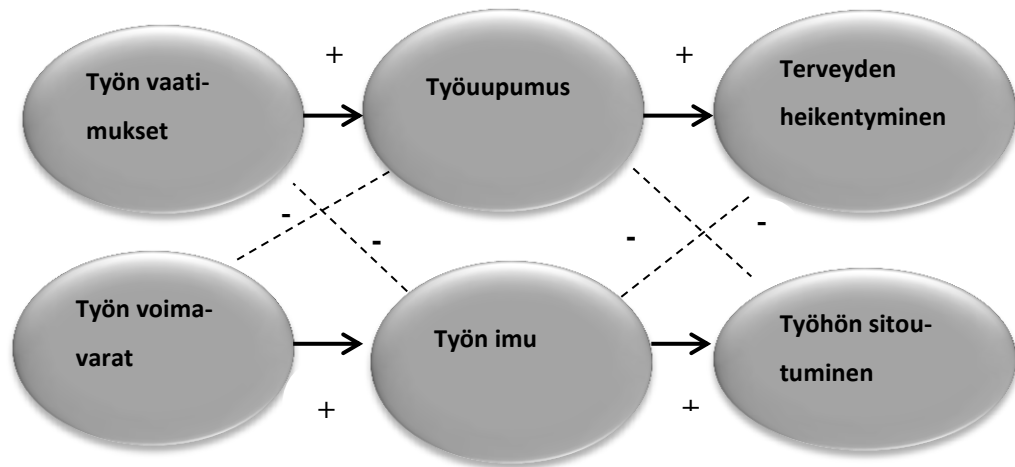
hön. (Ks. myös Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli & Schreurs 2003, 32- 34; Hakanen 2007, 255-259.)

Työn vaatimukset johtavat useammin työuupumukseen kuin voimavarat suojaavat siltä. Työn vaihtelevuus suojaa merkittävästi henkiseltä uupumukselta, ja sillä on myös suora vaikutus palautumiseen. Työn vaihtelevuudella ei ole suoraa vaikutusta työn vaatimukseen, mutta sillä on positiivisia vaikutuksia työn voimavaroihin. (Rod & Ashill 2009, 74 -75.) Bakker, Demerouti ja Verbeke (2004, 92- 97) lisäävät, että työuupumus vähentää organisaation tehokkuutta ja tuloksellisuutta, voimavarat lisäävät sitoutumista organisaation ja näin ollen lisäävät organisaation tehokkuutta.

Hakanen (2011, 38; 2007, 27- 29; 2002, 48- 52) on kääntänyt englanninkielisen käsitteen ”work engagement” suomen käsitteeksi ”työn imu”. Työn imu kuvaa työntekijän positiivista tunne- ja motivaatiotilaa, johon liittyy työhön uppoutumista, tarmokkuutta ja omistautumista. Se on työhön liittyvää innostumista sekä iloa. Työn imussa oleva työntekijä on ylpeä työstään, reipas, sitoutunut ja sinnikäs, hän kokee työnsä haasteelliseksi ja merkitykselliseksi. Hakanen (2011, 30- 51) lisää, ettei työn imu tarkoita ensisijaisesti sitä, että töissä olisi kivaa. Kivan tunne syntyy ponnistelujen ja onnistumisen seurauksena. Riittävät vaatimukset ja ponnistelut lisäävät työn imun kokemusta. Se kuvaa parasta mahdollista työhyvinvoinnin tilaa ja sen edistäminen on tärkeää ottaa huomioon nykyisessä työelämässä. Työn imua kokevat pystyvät lisäämään työn voimavaroja jatkossa, mikä edelleen lisää työn imua. Työelämässä voimavaratekijät jäävät usein huomaamatta, keskitytään ongelmien ehkäisyyn, mutta ei huomata sitä, mikä energisoi työn tekemistä. Olemassa olevien vahvuuksien tukeminen jää usein huomiotta. Niistä voi tehdä sellaisen vahvuuden, joka kantaa huonojenkin aikojen läpi. On huomionarvoista, että lyhyellä aikavälillä työssä ilmeneviin huonoihin asioihin ei löydetä ratkaisuja, mutta työn voimavaratekijöihin sen sijaan on aina mahdollista panostaa. Monissa ammateissa vaatimuksia voi olla vaikeaa välttää, esimerkiksi ihmissuhdeammateissa ja muuttuvassa työelämässä kuormitusta voi olla mahdotonta tasoittaa. Voimavaroja vastaavasti voidaan aina kehittää ja parantaa entisestään.

Hakasen (2007, 262-272) mukaan työn vaatimukset ovat positiivisessa yhteydessä työuupumisen sekä heikentyneen terveyden kanssa ja negatiivisessa yhteydessä

työn imun kanssa. Työn voimavarat ovat positiivisessa yhteydessä työn imuun ja organisaatioon sitoutumiseen ja negatiivisessa yhteydessä työuupumukseen ja heikentyneeseen terveyteen. Hakanen on tutkinut lisää alkuperäistä työn vaatimusten- ja työn voimavarojen mallia (TV-TV- malli) ja toteaa, että työn imun ja heikentyneen terveyden välillä on negatiivinen yhteys. Pysyväluonteisella työn imulla on myönteisiä vaikutuksia terveyteen ja työkykyyn. Malli on merkityksellinen selittäessä terveyttä ja työpaikkaan sitoutumista lisääviä ja niitä uhkaavia tekijöitä. (Kuvio 4.) Hakanen (2011, 106- 107) esittää, että optimaalisessa tilanteessa työn vaatimukset ovat kohtuulliset, mutta eivät aiheuta pysyvää kuormitustilaa. Samalla työn voimavaroja on runsaasti saatavilla. Kohtuulliset vaatimukset innostavat ja lisäävät motivaatiota. Rooliristiriitakokemukset ja lakkaamaton tekemättömien töiden paljous ovat vaatimuksia, jotka liiallisina kuormittavat enemmän kuin antavat työhön voimaa. Muutokset työssä tai organisaatiossa heijastuvat henkilöstöön muuttuvina työn vaatimuksina ja voimavaroina. Muutostilanteissa vaatimukset usein lisääntyvät ja silloin on erityisesti panostettava työn voimavaroihin.



KUVIO 4. Työn energia- ja motivaatiopolut (mukaellen Hakanen 2011, 105; Hakanen 2007, 262; Hakanen 2002, 268; Schaufeli & Bakker 2004, 307).

Hakanen (2011, 71-74) toteaa, että työn imuun liittyy osittain työntekijän pysyvät persoonalliset ominaisuudet. Niitä ovat esimerkiksi ulospäin suuntautuminen,

myönteisyys sekä aloitteellinen persoonallisuus. Työn imulle merkityksellisiä ovat myös työntekijän yksilölliset voimavarat, jotka ovat melko pysyviä, mutta muutoksille alttiita. Niitä ovat esimerkiksi optimismi, myönteinen käsitys omasta ammatillisesta pystyvyydestä, joustavuus ja itsetunto. Yksilölliset voimavarat vaikuttavat siihen, millaiseksi työntekijä kokee työolot ja miten hän osaa hyödyntää niitä työssään. Toisaalta kun työssä on runsaasti voimavaroja, myös yksilölliset voimavarat vahvistuvat. Työn voimavarat voidaan jakaa olemassa oleviin, uinuviin, kokonaan puuttuviin ja kielteisesti toimiviin voimavaroihin. Olemassa olevat voimavarat ovat niitä, jotka jo toimivat ja ovat saatavilla työssä. Uinuvat voimavarat ovat sellaisia, jotka ovat olemassa työssä tai työyhteisössä, mutta jostain syystä niitä ei ole otettu käyttöön. Puuttuvia voimavaroja tarvittaisiin työssä ja työyhteisössä, mutta niitä ei tällä hetkellä ole. Kielteisillä voimavaroilla tarkoitetaan tilannetta, jossa jotain voimavaraa on liikaa, jolloin se voi muuttua haitalliseksi. Esimerkiksi työn ollessa liian itsenäistä, siitä voi seurata, ettei saa tukea ja palautetta työtovereilta.

3.7 Lähiesimiesten työn voimavarat ja vaatimukset aikaisempien tutkimusten mukaan

Johdon tuki, innovatiivinen toiminta, tiedonkulku, arvostus ja organisaation ilmapiiri ovat tärkeitä työn voimavaratekijöitä. Työn voimavaratekijät toimivat puskurina työn vaatimuksia vastaan ja vähentävät näin työuupumusta. Työn voimavaroilla on motivoiva ja suojaava vaikutus ja ne toimivat eri tavalla eri yhteyksissä, esimerkiksi johdon tuki helpottaa työn vaatimusten rasituksessa, koska ymmärrys ja tuki laittavat vaatimukset oikeaan mittasuhteeseen. Toisaalta organisaation ilmapiiri ja innovatiivisuus ovat ratkaisevan tärkeitä työn mielekkyydelle koska ne pitävät työn mielenkiintoisena ja haasteellisena sekä antavat mahdollisuuden itsensä kehittämiseen. Vuorovaikutus työnvoimavarojen ja työnvaatimusten välillä lisää työhön sitoutumisen ennustettavuutta. Työn voimavaroilla tai työn vaatimuksilla ei ole ainoastaan suotuisia ja epäsuotuisia vaikutuksia, myös niiden yhdistelmä ennustaa työhön sitoutumisen astetta. (Bakker, Demerouti, Hakanen & Xanthopoulou 2007, 281-282; Karatepe 2011, 58-59.)

Tiedottamisen merkitystä hyvinvoinnille ei voida liikaa painottaa muutostilanteissa. Vähintään yhtä tärkeää on, että tulevista muutoksista voi puhua sekä johdon että kollegoiden kanssa. Lähiesimiehet kokevat tulevansa arvostetuksi jos heille annetaan mahdollisuus osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Kommunikaation ollessa kaksisuuntaista, johto kertoo avoimesti muutoksista ja lähiesimiehet antavat palautetta kentältä. Kollegoiden tuki sekä tunteiden ja ajatusten jakamisen ovat merkittävä voimavara muutoksissa. (Wiezer, Nielsen, Pahkin, Widerszal- Bazyl, De Jong, Mattila- Holappa & Mockatto 2011, 76, 91.)

Aika ja voimat eivät riitä, lisäksi on ainainen resurssipula. Nämä asiat viittaavat Keskinen (2005, 50-63) sekä Tilanderin (2010, 40-41) mukaan lähiesimiehen rooliristiriitihin, jotka vievät voimavaroja varsinaiselta työltä. Aikapula aiheuttaa sen, että suunnittelutyöhön ei riitä aikaa, jolloin esimiehen työskentely on lyhytjälkeistä. Se, että töitä ei ehdi hoitaa tunnollisesti vaikuttaa siihen, että lähiesimies kokee jatkuvaa riittämättömyyden tunnetta. Tunne vie voimavaroja ja luo epäuskoa tulevaisuuteen. Lehdon ja Sutelan (2008, 195) mukaan kiire heikentää työssä viihtymistä etenkin terveydenhoitotyön ja hallinnollisen johtotyön ammateissa toimivilla. Järnefelt (2002, 99) toteaa, että lähiesimiehen tehtävään kuuluu huolehtia, että perustehtävän tavoitteet ja vaatimukset täytetään, samalla hänen kuuluu huolehtia työntekijöiden työssä jaksamisesta. Reikon ym. (2010, 53) mukaan sosi- ja terveystalouden johtajan merkittävä haaste jaksamisen näkökulmasta on työvoiman riittävyys. Sairauspoissaolot ovat lisääntyneet ja korvaavan henkilöstön saaminen on haasteellista, sijaishenkilöstön etsiminen vie paljon aikaa esimieheltä.

Esimiehet tekevät usein yksikön substanssitehtävää johtamisen rinnalla. Substanssityöstä on vaikea karsia, koska vastuu on suuri ja työtehtävien tekemättä jättäminen lisää huonon omantunnon kokemusta. Lähiesimiehen tehtävä vaatii jatkuvaa roolin vaihtamista, toisaalta tehtävä edellyttää monen roolin kantamista samanaikaisesti. Nämä saattavat vaikuttaa siihen, että työn jatkuvuutta ja omaa johtamistyyliä on mahdotonta säilyttää. Tyypillisin rooliristiriidan seuraus on liiallinen kuormitus, voimattomuus sekä jaksamattomuus. Eräs tyypillinen rooliristiriita ilmenee silloin, kun lähiesimies toimii työyhteisössä samanaikaisesti esimiehenä sekä kollegana eli suorittaa perustehtävää oman johtamisen rinnalla. Tällainen rooliristiriita aiheuttaa myös aikapulaa ja töiden ruuhkautumista. Jos lähiesimies

hallinnoi useaa yksikköä, tasapainoilu yksiköiden välillä voi olla haastavaa. Lisäksi tunteita herättävien päätösten teko aiheuttaa ristiriitaisia tunteita esimiehellä itsessään. (Keskinen 2005, 59- 63; Reikko ym. 2010, 53- 55; Rehnback & Keskinen 2005, 10- 11.) Surakka (2006, 160- 162) lisää, että lähiesimiehet eivät ole valmiita luopumaan omasta asiantuntijatehtävästään. Substanssiosaaminen koetaan tärkeänä tuettaessa henkilöstöä omassa työssään. Esimiesten työhyvinvointia heikentävät ylityöt, potilaiden- ja omaisten valitukset sekä kokemukset pompotellun kohteena olemisesta. Myös yksinäisyys heikentää hyvinvointia. Jatkuva huoli henkilökunnan puolesta vie lisäksi voimavaroja. Työn määrä on viime vuosina lisääntynyt ja työnkuvaa olisi tarkoituksenmukaista kehittää. Salo (2008, 20) täydentää, että työn määrä koetaan kuormittavana vaatimuksena erityisesti silloin, kun työt keskeytyvät erilaisista syistä ja näin ollen tehtävät jäävät kesken ja kasaantuvat.

Jokiniemen ja Ruuskan (2002, 73-81) sekä Salon (2008, 14, 27) mukaan jatkuva muutos uhkaa yhä useampien työhyvinvointia. Organisaatiomuutokset voivat tuoda mukanaan työn määrän, stressin, vaatimusten ja aikapaineiden lisääntymistä. Muutosvaiheessa tehdään sekä vanhoja tehtäviä että uusia tehtäviä samanaikaisesti. Muutoksia ei ole ehditty sisäistää, kun tulee taas uusi muutos. Kiireen lisääntyminen aiheuttaa väsymystä. Jaksamista koettelee myös se, ettei muutostyöhön ole varattu aikaa eikä maksettavaa palkkaa ole lisätty. Stenvallin ym. (2007, 71-72) sekä Lehdon & Sutelan (2008, 195) mukaan muutosvaiheessa esimies joutuu tekemään päätöksiä rajallisen tiedon varassa. Se, ettei olennaista tietoa anneta ajoissa, vähentää työssä viihtymistä. Salo (2008, 15- 17) korostaa lähiesimiehen kokemuksen merkitystä johtamistyön voimavarana. Siihen liittyy lisäksi luottamus työntekijöihin, jolloin vastuuta voidaan jakaa ja työntekijät voi ottaa mukaan töiden suunnitteluun. Järnefeltin (2002, 100) mukaan vaarana kuitenkin on, että myönteinen pyrkimys jaetusta johtajuudesta voi kääntyä vastaan, jos kiire ja aikapaineet kasaantuvat työntekijöille.

Muutoksilla voi olla kielteisiä sekä myönteisiä seurauksia työntekijöiden hyvinvoinnille. Muutosten kokeminen positiivisena tai negatiivisena asiana riippuu siitä, miten muutos vaikuttaa työntekijän omaan asemaan organisaatiossa. Muutokset koetaan negatiivisena asiana, jos oma asema on uhattuna. Etenkin pitkittyneet ja jatkuvat muutokset vaativat voimavaroja. Työntekijä, jolla ei ole ollut riittävästi

voimavaroja ennen muutosta, kokee muutoksen raskaammin. Muutoksella voi olla myös positiivisia vaikutuksia, esimerkiksi työn itsenäisyys ja osallistumismahdollisuudet saattavat parantua entiseen verrattuna. Työntekijät, joiden voimavarat ja tuen saanti ovat olleet riittävät jo ennen muutosta, kokevat muutokset positiivisina. Sekä yksilöllisten että organisatoristen voimavarojen olemassaolo vaikuttaa muutosten positiiviseen kokemiseen. Organisaatiomuutokset voivat johtaa siihen, että esimies ei ehdi antaa riittävästi tukea muutoksen aikana ja ongelmat esimiehen ja työntekijän välillä saattavat lisääntyä. (Wiezer ym. 2011, 37- 38.)

Työeläkevakuutusyhtiö Varman (2006, 14-17) teettämän tutkimuksen mukaan esimiestyötä muutoksessa haittaa se, että oman työnkuvan lisäksi ei ole aikaa muutosten toteuttamiselle, kehittämistyö ja muutosten hallinta tehdään oman työn ohessa lisätyönä. Erilaiset ristipaineet koettelevat etenkin iäkkäämpiä esimiehiä, nuoret esimiehet kokevat vastaavasti paineet useammin innostaviksi haasteiksi. Toisaalta kokeneet esimiehet ovat oppineet elämään paineiden ja ristipaineiden alla. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että tuntee omat rajansa ja löytää tasapainon työn ja vapaa-ajan välillä. Wiezer ym. (2011, 38) täydentävät, että muutoksen saattavat aiheuttaa terveystriskejä iäkkäämmille työntekijöille siksi, että iäkkäämmät ovat alttiimpia terveystuoksille yleisesti. Lisäksi stressi uuden työn löytämisestä voi olla raskaampaa vanhemmille työntekijöille kuin nuorille.

Salo (2008, 15- 17) sekä Lehto ja Sutela (2008, 191- 195) toteavat, että kohtuullinen sitoutuminen työhön, jolloin irtautuminen työstä onnistuu, on lähiesimiehen voimavara. Vastaavasti hyvin voimakas sitoutuminen näkyy jatkuvana käytettävissä olona ja vaikeutena irrottautua työstä. Tällöin sitoutuminen kääntyy työn vaatimukseksi. Vaikuttamismahdollisuudet, erityisesti ajankäytön ja työskentelyn järjestämisen kannalta ovat merkityksellisiä voimavaratekijöitä. Vaikuttamismahdollisuuksia kuvaillaan lisäksi mahdollisuutena tuoda esiin omia näkemyksiä ja siten vaikuttaa organisaation asioihin. Työn haasteellisuus on voimavara siten, että esimiehen onnistumisen kokemus tai haasteellisten tilanteiden ratkaisu antavat työhön voimaa. Luomalan (2008, 24) mukaan vaikuttamismahdollisuudet voivat olla esimerkiksi työaikataulujen sekä työvälineiden valinnanmahdollisuuksia. Pietilän (2005, 28) mukaan työn voimavarat lisääntyvät vaikuttamismahdollisuuksien myötä, joka puolestaan lisää TV- TV mallin mukaisesti työn imua ja sen kautta työhyvinvointia.

Selkeä työnkuva, vastuualue ja tyytyväisyys hoitotyön aseman vahvistumiseen organisaatiossa tukevat hoitotyön esimiesten työhyvinvointia. Työhyvinvointia tukee myös selkeä oikeutus vastata hoitotyöstä. Organisaatioissa pitäisi määritellä selkeästi asema ja toimivalta tehtävän edellyttämälle tasolle. Hyvän hoitotyön johtaminen edellyttää vallankäyttöä. Työ, jossa yhdistyvät suuret vaatimukset, mutta vähän valtaa, on henkisesti kuormittava. Hoitotyön johtajat toivovat yhteisiä kokouksia, joissa olisi vapaamuotoinen tunnelma ja tätä kautta mahdollisuus vertaistuen saamiseen. Työhyvinvointia tukee suuren työmäärän rajaaminen tai vähentäminen. Työhön sitoutuneet johtajat pyrkivät selviytymään työstään vaikka työmäärä on ylimitoitettu. Rahapalkkioiden lisäksi julkinen kiittäminen olisi motivoivaa palkitsemista. Hoitotyön johtajan voidessa hyvin hän jaksaa innostaa työyhteisön jäseniä ja tukea heitä organisaation perustehtävässä. Työnohjaus tukee esimiestyötä. Sitä tarvitaan etenkin ristiriita ja muutostilanteissa. Lisäksi mentoointi koetaan hyväksi tukemisen muodoksi. Mentoroinnissa kokeneemmat esimiehet perehdyttävät nuorempia kollegoja. (Tilander 2010, 33, 55- 60.) Utriainen (2009, 119- 120) toteaa, että työhyvinvointia terveydenhuollossa voidaan edistää myös eettisen ja välittävän ilmapiirin avulla. Jokaisen tulee arvostaa toista ja saada myös itse arvostusta osakseen. Työntekijöiden välistä yhteistoimintaa sekä yhteisöllisyyttä tukevia käytäntöjä tulee edistää.

Leinosen (2011, 47- 48) mukaan työhyvinvointi riippuu vahvasti yksilön omasta elämäntilanteesta. Oman elämän sovittaminen työelämään voi olla haasteellista. Lisäksi henkilökohtaisen elämän ongelmat heikentävät työhyvinvointia ja lisäävät uupumisen kokemuksia. Toisaalta henkilökohtaisen elämän voimavarat, kuten perhe ja ystävät toimivat voimavarana myös työhyvinvoinnille. Hänninen (2008, 88- 102) kuvailee lähiesimiehen työhyvinvoinnin osa- alueiksi ammatillisen, fyysisen, psyykkisen sekä sosiaalisen hyvinvoinnin. Liikunta auttaa jaksamaan fyysisesti, mutta se auttaa myös psyykkiseen hyvinvointiin. Vapaa-ajalta haetaan voimavaroja henkisesti vaativaan työhön. Psyykkiseen jaksamiseen vaikuttavat hyvät perhe- ja ihmissuhteet.

Ammatillinen osaaminen on osa työhyvinvointia ja sen kehittymismahdollisuudet lisäävät työhyvinvoinnin kokemusta. Palkka ja palkitseminen ovat merkittäviä työtyytyväisyyden kohottajia. Lisäksi yleisellä työilmapiirillä, jossa korostuu yhteistyön sujuvuus ja luottamus, on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin. Työhy-

vinvointia tukevina tekijöinä nähdään myös esimiesvalmennus, koulutus ja mahdollisuus ammatillisen osaamisen kehittämiseen, kannustin- ja palkitsemisjärjestelmä sekä palautteen saaminen. (Luomala 2008, 21- 45; Jokiniemi & Ruuska 2002, 73- 81.) Toisaalta itsensä kehittäminen ja kouluttautuminen voidaan kokea ylimääräisenä vaatimuksena, jos työn vaatimukset ovat muutenkin korkeat (Chen & Johantgen 2009, 1009).

Kehityskeskustelut tukevat työhyvinvointia, niissä saadaan palautetta sekä selkiytetään organisaation tilannetta. Organisaatiomuutokset voivat tuoda useita positiivisia vaikutuksia työntekijöille. Uusi työkenttä voi olla myös positiivinen muutos, jossa tehtävänkuvat usein selkiintyvät. Vahvana voimavarana pidetään myös organisaatiomuutoksen myötä lisääntyntä työntekijöiden määrää sekä uusia työtovereita sekä samaa työtä tekevien kollegoiden löytymistä. Toisaalta on kokemuksia myös siitä, että organisaatiomuutoksen myötä tehtävänkuva pirstaloituu ja työn määrä lisääntyy liikaa tai toisaalta työt saattavat vähentyä liikaa. Organisaatiomuutos tuo usein mukanaan uusia työn tekemisen tapoja, kuten entisten mallien yhteensovittamista sekä uusien mallien opettelua, usein näitä tehdään samanaikaisesti. (Luomala 2008, 21- 45; Jokiniemi & Ruuska 2002, 73- 81.)

Surakan (2006, 160- 162) mukaan työtyytyväisyyttä lisää kokemus, että työtä saa tehdä omalla tavallaan. Esimies, jonka oma osaaminen ja osaamisen kokeminen korostuvat, pystyy yhdistämään asiantuntijuutensa sekä johtamisensa kokonaisuudeksi. Sosiaalinen tuki on keskeinen esimiehen voimavara. Oman esimiehen tuki ja vertaistuki auttavat esimiestä käsittelemään omaan asemaansa liittyviä rooliritiriitoja. Lisäksi palaute asiakkailta tuo onnistumisen tunteen esimiehelle. (Salo 2008, 16; Keskinen 2006, 59; Hänninen 2008, 100; Pietilä 2005, 31.) Yllättävään tutkimustulokseensa viitaten Love ja Edwards (2005, 97) toteavat, että esimiesten saama tuki työn ulkopuolisilta tahoilta on merkittävämpää työhyvinvoinnin tukemisen näkökulmasta kuin tuki omasta työyhteisöstä. Tämä johtuu siitä, että esimiehen asema työyhteisössä on yksinäinen ja monet työpaikan ongelmat personalisoituvat johtajaan. Tukea saavat esimiehet ovat tyytyväisempiä ja terveempiä kuin esimiehet, jotka eivät ole saaneet tukea, tulee tuki sitten työpaikalta tai työn ulkopuolelta.

Muutos aiheuttaa epävarmuutta ja pelkoa. Pelko työpaikan menettämisestä sekä epätietoisuus oman aseman tulevaisuudesta heikentävät työhyvinvointia. Lisäksi epätietoisuuden takia pohditaan työpaikan vaihtamista. Muutosvastarinta koettelee lähiesimiestä, hänen on raskasta olla vuorovaikutuksessa eri tavoin muutokseen reagoivien työntekijöiden kanssa. Muutokset heikentävät ilmapiiriä, jolloin luottamus ja avoimuus kärsivät. Muutosvauhti koetaan usein liian nopeaksi. Työelämän jatkuvat muutokset ovat aiheuttaneet sen, että kokemuksia ja tuloksia ei ehditä kirjaamaan ja raportoimaan ennen seuraavaan muutokseen siirtymistä. Riskinä on, että hyviä malleja ja käytäntöjä heitetään hukkaan. Muutos voi heikentää usein lähiesimiesten vaikuttamismahdollisuuksia, koska suuret asiat päätetään muualla. (Tilander 2010, 29- 30.)

4 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

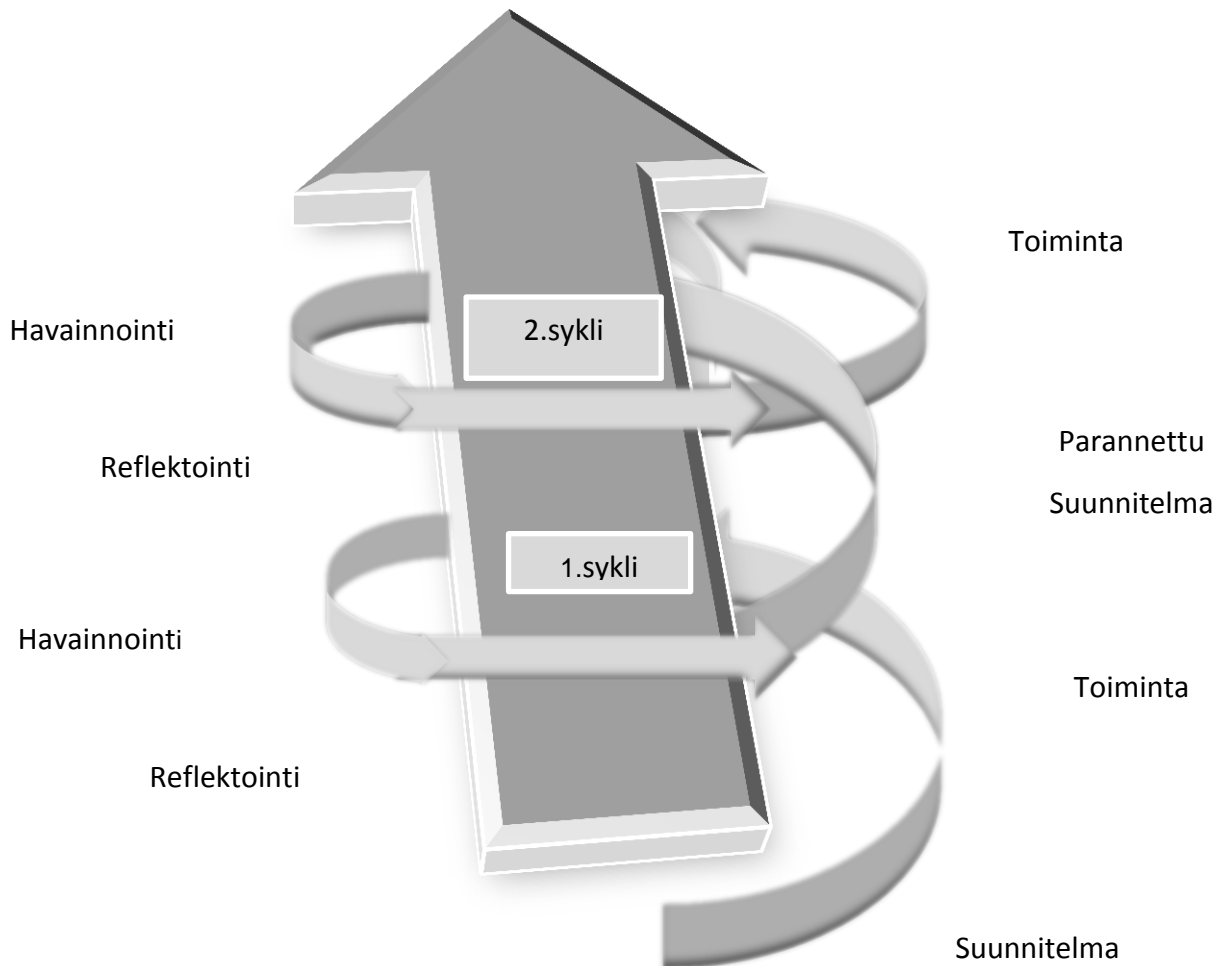
4.1 Toimintatutkimus kehittämishankkeen menetelmänä

Kehittämishankkeemme lähestymistapa on toimintatutkimus, jolle on tyypillistä toiminnan ja tutkimuksen samanaikaisuus. Toimintatutkimuksen tavoite on käytökelpoinen tieto ja käytännön hyöty. Tutkimuksen avulla pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia sekä sosiaalisia käytäntöjä. Tutkimusprosessissa toimintatutkija on aktiivinen vaikuttaja ja toimija, joka osallistuu tutkimaansa toimintaan ja tekee muutokseen tähtäävän intervention tutkimuskohteeseen. Interventio tarkoittaa sitä, että tutkija rikkoo muutokokeilullaan vakiintuneet työ- tai oppimiskäytännöt. Muuttaessaan käytäntöjä toimintatutkija tekee näkyväksi ne säännöt, jotka johdattavat työyhteisön jokapäiväistä arkea. Käytännöt ovat voineet olla aikaisemmin toimivia, mutta ympäristön muuttuessa ne eivät enää ole mielekkäitä. (Heikkinen 2008, 16-37; Metsämuuronen 2009, 234.)

Toimintatutkimuksessa pyritään voimaannuttamaan ja valtuuttamaan ihmisiä. Tutkijan tehtävä on käynnistää muutos ja rohkaista ihmisiä kehittämään asioita heidän omalta kannaltaan paremmaksi. Tutkija tarkastelee tutkimuskohdetta sisältä päin ja oma kokemus on osa aineistoa. (Heikkinen 2008, 19-20.) Toimintatutkimuksessa tutkitaan ihmisen toimintaa ja tuotetaan tietoa käytännön kehittämiseksi. Toimintatutkimukseen sisältyy tutkimuselementti, osallistavuus ja toiminta, jonka tarkoituksena on muuttaa yhteisön tilaa. Toimintatutkimus kohdistuu erityisesti sosiaaliseen toimintaan ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Tutkijat ja tutkittavat osallistuvat yhdessä tutkimuksen kaikkiin vaiheisiin, tavoitteiden suunnitteluun ja valintaan, tutkimusmenetelmien valintaan ja tietojen keräämiseen. Asetelma monimutkaistaa tutkimusta, koska tekijöitä on paljon. Toisaalta tutkittavat kokevat tutkimuksen synnyttämät tiedot ja tulokset itselle merkityksellisiksi, koska ovat siihen itse aktiivisesti osallistuneet. (Parkkisenniemi 2003, 76-78.) Heikkinen (2008, 16-18, 17-30) lisää, että toimintatutkimuksessa kokeillaan ja suunnitellaan uusia toimintatapoja ja se on ajallisesti rajattu projekti. Toimintatutkimuksessa tulosten tulee olla sovellettavissa käytäntöön. Ryhmätason toiminta-

tatutkimuksessa tiimi tapaa suunnitelmallisesti, keskustelee sovitusta teemasta ja kehittää näin omaa toimintaansa.

Kehittäminen etenee *sykleissä*, luodaan aina uusi parannettu suunnitelma, joka sopii toimintaympäristöön. Toimintatutkimus etenee spiraalimaisesti eli kenttätöön ja kriittisen reflektion vuorotteluna. Toimintatutkimuksen spiraalin askeleet ovat *suunnittelu, toiminta, havainnointi, reflektio* ja sama sykli alkaa uudelleen alusta. (Kuvio 5). Toimintatutkimus ei tässä mielessä pääty koskaan. Ymmärtäminen syvenee tutkijan systemaattisen analyysin tuloksena yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa koko prosessin ajan. (Heikkinen 2008, 16-37; Metsämuuronen 2009, 235.)



KUVIO 5. Toimintatutkimuksen spiraali (mukaellen Heikkinen 2008, 81).

Kehittämishankkeessamme sovellamme toimintatutkimuksen kommunikatiivista lähestymistapaa. Heikkisen, Kontisen ja Häkkisen (2006, 57-60) mukaan kommunikatiivisessa lähestymistavassa korostuu osallistujien vuorovaikutus ja tasavertainen keskustelu muutoksen aikaansaamiseksi. Sen avulla pyritään lisäämään osallistujien osallistumista ja käyttämään heidän kokemustietoaan voimavarana ja aktivoimaan heitä. Lähestymistavassa on olettamus, että avoimen keskustelun ja itsereflektion kautta tutkimuksen kohteena olevat osallistajat tuovat esille olennaiset ja kehittämistä vaativat asiat ja suunnittelevat kehittämistoimenpiteitä dialogissa.

4.2 Kehittämishankkeen eteneminen

Aiheen hahmottelu alkoi keväällä vuonna 2011. Meillä oli vahva kiinnostus työhyvinvointiin ja sen merkitykseen työelämässä. Työelämässä tuli jatkuvasti esille lähiesimiesten lisääntyneet työn vaatimukset ja niiden negatiivinen vaikutus työhyvinvointiin. Otimme yhteyttä Kouvolan kaupungin henkilöstön kehittämispäällikköön ja esittelimme kehittämishankkeemme idean. Aloimme suunnitella aihetta yhdessä Kouvolan kehittämispäällikön ja työhyvinvointisuunnittelijan kanssa. Työhyvinvointisuunnittelija oli aktiivisesti mukana koko kehittämishankeprosessin ajan. Jatkoimme perehtymistä keskeisiin käsitteisiin ja niitä koskeviin tutkimuksiin. Olimme koonneet tietoperustan kevääseen 2012 mennessä. Tämän jälkeen teimme kehittämishankkeen suunnitelman, joka esitettiin Lahden ammattikorkeakoulussa 30.3.2012. Heikkilän, Jokisen ja Nurmelan (2008, 68-90) mukaan kehittämishankkeen suunnitteluvaihe on tärkeä jakso kehittämisen onnistumisen kannalta, vaikka suunnitelmat täsmentyvät hankkeen edetessä. Suunnitteluvaiheessa koordinoitiin tarvittavat resurssit ja arvioitiin aikataulu. Kirjallinen suunnitelma oli apuna tiedottamisessa, se ohjasi ajankäyttöämme sekä toimi seurannavälineenä. Kehittämishankkeemme eteneminen on kuvattu kuviossa 6.



KUVIO 6. Kehittämishankkeen eteneminen.

Hanke käynnistyi alkukartoituksella, jossa selvitettiin lähiesimiesten kokemia työn voimavaroja ja vaatimuksia muuttuvassa työelämässä. Tulosten analyysin jälkeen kokosimme vastaajien joukosta vapaaehtoisen kehittämistyöryhmän. Kehittämistyöryhmään osallistui viisi lähiesimiestä sekä kaupungin työhyvinvointisuunnittelija. Aluksi tarkastelimme ryhmän kanssa alkukartoituksen tuloksia valikoiden niistä kehitettävät alueet. Kehittäminen jatkui ryhmätason toimintatutkimuksena, jossa menetelmänä oli ryhmän aktiivinen vuorovaikutus ja keskustelu muutoksen aikaansaamiseksi. Meidän sekä muiden ryhmän jäsenten kokemustietoa käytettiin osana kehittämistyötä. Työryhmässä luotiin konkreettinen työkalu vahvistamaan lähiesimiesten työn voimavaroja ja kohtuullistamaan työn vaatimuksia. Kehittäminen eteni sykleissä, ja tapaamisissa kehitettiin ja täsmennettiin aina edellistä suunnitelmaa. Opinnäytetyö on usein ajallisesti rajattu projekti, opinnäytetyömme päättyi, kun kehittämistyöryhmän tuotos valmistui. Toimintatutkimuksen tavoin hanke kuitenkin jatkuu edelleen, kun työkalu otetaan käyttöön ja sitä arvioidaan ja kehitetään jatkuvasti.

5 KEHITTÄMISHANKKEEN ALKUKARTOITUS LÄHIESIMIESTEN TYÖN VOIMAVAROISTA JA VAATIMUKSISTA

5.1 Alkukartoituksen menetelmä

Hakasen (2011, 73) mukaan organisaation ja yhtäläillä jokaisen työntekijän työn voimavarojen hyödyntäminen ja vahvistaminen lähtevät niiden tunnistamisesta. Vuoden 2012 keväällä laadimme kyselylomakkeen, jossa kartoitimme lähiesimiesten työn voimavaroja ja vaatimuksia (liite 3), (ks. myös Hakanen 2011, 73; Hakanen 2002, 274). Kyselyt suoritettiin Webropol kyselyllä elokuussa 2012 (Liite 3). Vastausaikaa oli kolme viikkoa.

Kyselylomake on olennainen osatekijä tutkimuksessa. Entistä useammin paperilomakkeen asemasta käytetään tietokoneavusteisia menetelmiä. Tutkimuksen tavoite sekä käsitteet on oltava selvillä ja määritelty ennen kyselylomakkeen laatimista. Tutkijoiden täytyy tietää, mitä kysymyksillä halutaan saada selville. Lisäksi on selvitettävä, mitkä ovat tutkittaviin asioihin vaikuttavat taustatekijät. (Heikkilä 2008, 47.) Kyselylomake on tehokas menetelmä kerätä tietoa. Huolellisesti suunnitellun lomakkeen aineisto voidaan käsitellä ja analysoida nopeasti tietokoneella. Tiedon käsittelyyn on kehitetty tilastolliset analyysitavat, joten tutkijoiden ei itse tarvitse kehittää uusia aineistojen käsittelytapoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 193-195.)

Kyselylomakkeen laatiminen etenee vaiheittain. Ensin tutkittavat asiat nimetään, jonka jälkeen suunnitellaan lomakkeen rakennetta. Kysymykset muotoillaan ja lomake esitestataan. Tämän jälkeen lomaketta ja kysymyksiä korjataan tarvittaessa. (Heikkilä 2008, 48.) Olimme syventyneet aikaisempiin tutkimuksiin ja muuhun kirjallisuuteen esimiesten työhön liittyvistä voimavaroista ja vaatimuksista ja kirjoittaneet tietoperustan. Poimimme kirjoitetusta tekstistä yliviiivaten kaikki asiat, jotka aikaisempien tutkimusten mukaan olivat vaikuttaneet esimiesten työn voimavaroihin ja vaatimuksiin. Kyseiset tekijät olivat toistuneet useissa tutkimuksissa. Yksittäisissä tutkimuksissa esiin nousseita asioita emme huomioineet. Koskimme löydettyistä tekijöistä väittämiä siinä järjestyksessä kuin ne tekstistämme nousivat. Tutkiessamme tarkemmin esiin nousseita väittämiä huomasimme niiden jakautuvan erilaisten yläkäsitteiden alle. Aloimme ryhmitellä samankaltaisia väit-

tämiä ryhmiin. Näin muodostui kuusi ryhmää, joissa kussakin oli yhteensä 2-11 väittämää. Ryhmiksi muodostuivat; muutokset työelämässä, tuki ja verkostoituminen, kiire ja aikapaineet, kehittyminen, vaikutusvalta ja vastuu sekä arvostus (Liite 3).

Hirsjärven ym. (2009, 198) mukaan kysymyksiä voidaan muotoilla eri tavoin, kuten monivalintakysymykset ja avoimet kysymykset. Monivalintakysymyksiin tutkijat laativat valmiit vastausvaihtoehdot. Heikkilä (2008, 51-53) lisää, että niihin vastaaminen on nopeaa ja vastausten käsittely on helppoa. Likertin asteikko on usein väittämässä käytetty 4- tai 5- portainen asteikko. Likertin asteikkoa suunniteltaessa on otettava huomioon, miten asteikon eri arvot ilmoitetaan sanallisesti, millä vaihtoehdolla aloitetaan sekä miten asteikon keskikohta muotoillaan (ei osaa sanoa, vaikea sanoa). Teemoitettuumme väittämät aloimme muokata niitä Likertin asteikkoon sopiviksi. Tulosten vertailukelpoisuuden ja tulkintaongelmien välttämiseksi väittämät muokattiin samansuuntaisiksi. (ks. myös Metsämuuronen 2009, 110-113.)

Halusimme kartoittaa työssä koettuja voimavaroja ja vaatimuksia lisäksi avoimilla kysymyksillä, vaikka Metsämuuronen (2009, 266) varoittaa liiallisesta kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusotteiden yhdistämisestä. Hirsjärvi ym. (2009, 201) toteavat, että avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden sanoa todellisen mielipiteensä. Heikkilä (2008, 49) lisää, että kyselytutkimuksissa on usein muutamia avoimia kysymyksiä, joissa osittain rajataan vastaajan ajatusten suuntaa. Kyselyymme valikoitui kuusi avointa kysymystä, jotka laadittiin yhdessä työelämän edustajien kanssa.

Kyselylomakkeen ensimmäinen versio lähetettiin arvioitavaksi ohjaavalle opettajalle sekä työelämän edustajille ja kehitimme sitä edelleen kommenttien jälkeen. Hirsjärven ym. (2009, 204) mukaan kyselylomakkeen laatimisessa käytetään esitutkimusta. Esitutkimuksessa tarkistetaan kyselylomakkeen toimivuutta ja korjataan sen pohjalta varsinaista tutkimusta varten. Lähetimme kyselylomakkeen kahdelle Pohjois-Kymen sairaalan lähiesimiehelle sekä yhdelle Kouvolan kaupungin asumispalvelujen lähiesimiehelle. Saimme palautetta kysymysten asettelusta ja siitä, ettei kaikkia käsitteitä ymmärretty. Teimme tarvittavat korjaukset ja korjauk-

ten jälkeen muodostui valmis kyselylomake (liite 3). Saatekirje (liite 2) ja kyselylomake lähetettiin kohderyhmälle 6.8.2012.

5.2 Alkukartoitusaineiston analyysi

Vastaukset kerättiin Webropol- ohjelmalla. Ohjelma antoi monivalintaväittämien tulokset taulukoissa. Olemassa oleva informaatio piti kuitenkin tiivistää yleisesti tunnetuiksi tunnusluvuiksi (Metsämuuronen 2009, 343). Tiivistimme kvantitatiivisella tutkimusotteella kerätyt tulokset käyttäen pääasiassa frekvenssejä. Perehdyimme yhdessä keskustellen monivalintakysymysten tuloksiin. Avasimme taulukoista kirjoittaen auki merkittävimmät tulokset. Tulosten analyysiosuudessa lisäsimme vaakapalkkikuvaajat parantaaksemme tekstimme ymmärrettävyyttä ja luotettavuutta. Analysoimme vastaukset järjestyksessä ryhmittäin; muutokset työelämässä, tuki ja verkostoituminen, kiire ja aikapaineet, kehittyminen, vaikutusvalta ja vastuu sekä arvostus. (Ks. myös Hirsjärvi ym. 2009, 293). Tuloksissa esittelemme aluksi määrällisen aineiston kuvioin ja sanallisesti. Täydensimme tuloksia laadullisen aineiston tuloksilla.

Laadullisen aineiston analyysissä käytimme menetelmänä teemoittelua. Eskolan ja Suorannan (1998, 175- 176) sekä Tuomen ja Sarajärven (2009, 92-93) mukaan lähestyminen aineistoon alkaa tematisoinnin kautta. Tarkoitus on pilkkoa laadullinen aineisto ja ryhmitellä se erilaisten aihepiirien mukaisesti. Teimme teemoittelua jo laatiessamme kyselylomakkeen määrällistä osuutta, jolloin muodostimme teemat ja nimesimme niille yläkäsitteet. Avoimet kysymykset eivät mitanneet suoraan teemoja, vaan halusimme tietoa voimavaroista ja vaatimuksista esimiesten itse kertomana. Eskola ja Suoranta (1998, 176, 179) sekä Tuomi ja Sarajärvi (2009, 93) toteavat, että tekstimassasta on olennaista löytää tutkimuksen kannalta olennaiset aiheet. Tarkoituksena on löytää aineistosta tiettyyn teemaan liittyviä näkemyksiä. Kyselyssämme käytettiin tietokoneavusteista vastausten hallintaohjelmaa, jolloin kaikki avoimet vastaukset saatiin valmiiksi järjesteltyinä lomakkeessa olleiden kysymysten alle. Analysoidessamme tekstiä etsimme tekstistä alleviivaten, minkä vastauksen sisältö voidaan liittää kuhunkin jo analysoidun määrällisen aineiston teemaan. Joidenkin teemojen sisällöt olivat osittain päällekkäisiä ja sisällön luokittelu vain yhden teeman alle oli vaikeaa. Käytimme

tulostenesittelyssä muutamia suoria lainauksia tulosten elävöittämiseksi, kuten Eskola ja Suoranta (1998, 176) toteavat, sitaatit voivat perustella tutkijoiden tekemää tulkintaa sekä elävöittää tekstiä.

5.3 Alkukartoituksen tulokset

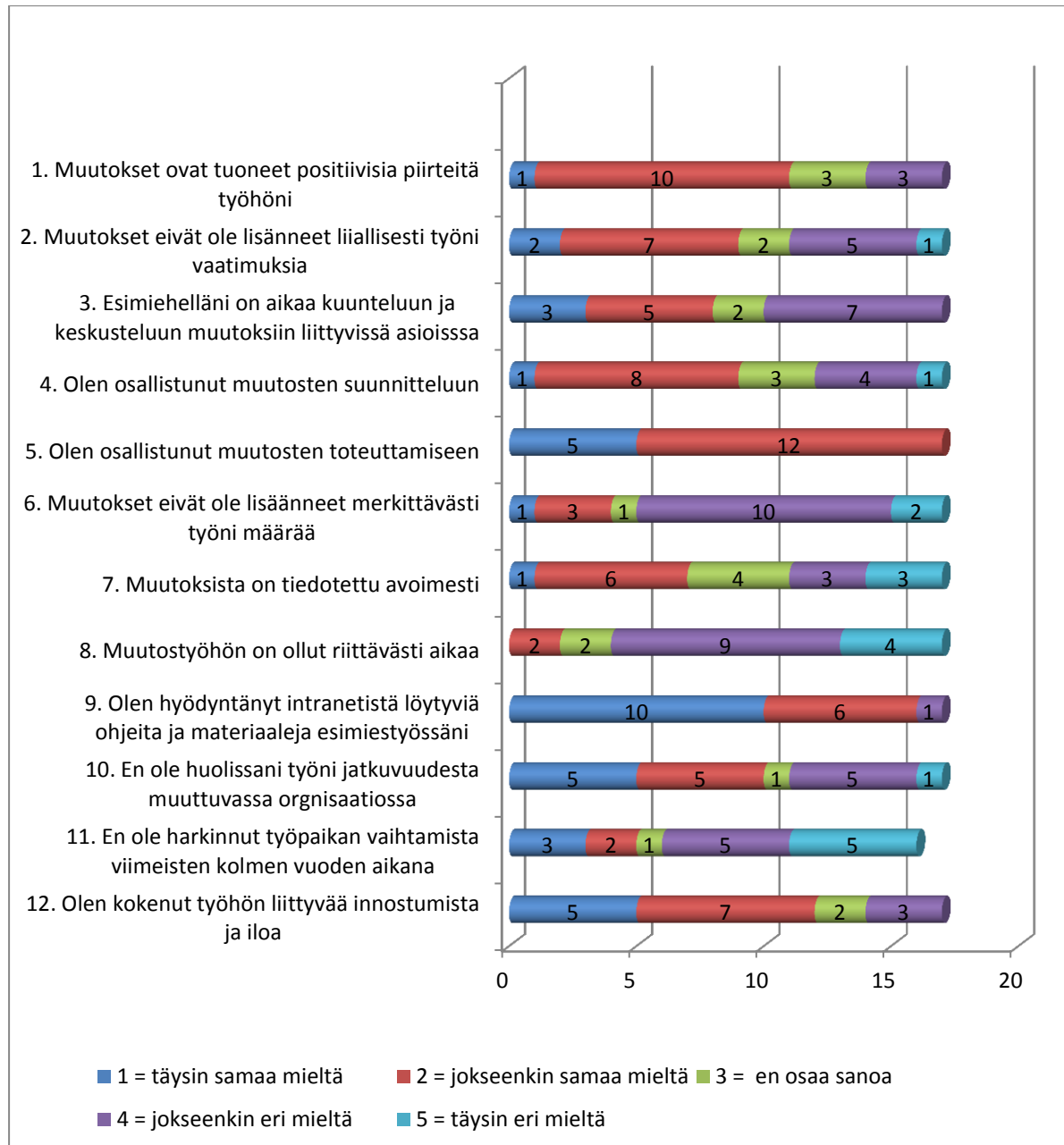
Keräsimme alkukartoituksessa tietoa teemoittain lähiesimiesten kokemuksista työelämän muutoksista, tuesta ja verkostoitumisesta, kiireestä ja aikapaineesta, kehittymismahdollisuuksista, vaikutusvallasta ja vastuusta sekä saamastaan arvostuksesta. Alkukartoituksen määrällisen osion tulokset kuvattiin vaakapalkkeina ja tärkeimmät tulokset avattiin sanallisesti. Täydensimme tuloksia avoimista kysymyksistä saaduilla tuloksilla. Teemojen yläkäsitteet toimivat tulososion otsikkoina.

5.3.1 Vastaajien taustatiedot

Webropol kyselylomake lähetettiin 37: lle lähiesimiehelle. Kyselyyn vastasi määräraikaan mennessä 17 lähiesimiestä, vastausprosentiksi muodostui 46 %. Vastaajista 14 työskenteli vakituisessa työsuhteessa. Esimiehistä kolme oli 30- 39 vuotiaita, kymmenen oli 40- 59 vuotiaita ja neljä esimiestä oli 60 vuotta tai yli. Vastaajien työkokemusvuodet esimiestyöstä jakaantuivat tasaisesti kahdesta vuodesta yli 20 vuoteen, yhdellä vastaajista oli työkokemusta esimiestyöstä alle 2 vuotta. Suurin osa vastaajista teki hallinnon työn ohella hoitotyötä vain satunnaisesti tai ei ollenkaan, neljä vastaajaa teki tarvittaessa hoitotyötä ja kolme vastaajista työskenteli hoitotyössä säännöllisesti. Yhdeksällä lähiesimiehellä hallinnon ja esimiestyönkoulutus oli sisältynyt sairaanhoitajan tai terveydenhoitajan tutkintoon. Kolmella vastaajalla oli lisäksi suoritettuna esimiestyön syventäviä opintoja. Kahdella esimiehistä oli ylempi korkeakoulututkinto. Kuusi vastaajista oli suorittanut johtamisen erikoisammattitutkinnon (JET). Vastauslomakkeeseen oli mahdollista valita useampi koulutusvaihtoehto (Liite 3).

5.3.2 Muutokset työelämässä

Suurin osa vastaajista koki, että muutokset työelämässä olivat tuoneet positiivisia piirteitä työhön, mutta muutokset olivat lisänneet työmäärää, eikä muutostyöhön ollut ollut riittävästi aikaa. Kaikki vastaajat olivat osallistuneet muutosten toteuttamiseen, mutta hajontaa oli siinä, oliko esimies päässyt osallistumaan muutosten suunnitteluun. Noin puolet esimiehistä koki, että oma esimies ei ollut kuunnellut ja keskustellut muutoksiin liittyvistä asioista riittävästi, vastaavasti puolet koki saaneensa tukea riittävästi. Yli puolet lähiesimiehistä oli kokenut työhön liittyvää innostumista ja iloa, toisaalta lähes sama määrä oli harkinnut työpaikan vaihtamista viimeisten kolmen vuoden aikana. Osa esimiehistä oli huolissaan töidensä jatkuvuudesta muuttuvassa organisaatiossa. (Kuvio 7.)



KUVIO 7. Vastaajien kokemukset työelämän muutoksista (n=17).

Työn jatkuvat muutokset ja henkilökunnan motivointi muutoksiin koettiin työn vaatimuksena lähiesimiestyössä. Avoimissa vastauksissa osa lähiesimiehistä kuvaili, että muutosten läpivieminen muiden töiden ohella oli henkisesti raskasta, eikä muutosvaiheessa ollut työyhteisöä johon tukeutua.

Pienellä varoitusajalla tehtävä muutoksia, kokous ym. aikoja vaihdellaan jatkuvasti ja oma työlista on koko ajan sekaisin.

Toisaalta muutokset toivat positiivisia piirteitä ja uusia haasteita lähiesimiestyöhön.

Esimiestyö on mielenkiintoista ”ihmistyötä”, josta on aina varaa oppia uutta, koska substanssi ja organisaatio ovat jatkuvassa muutoksessa

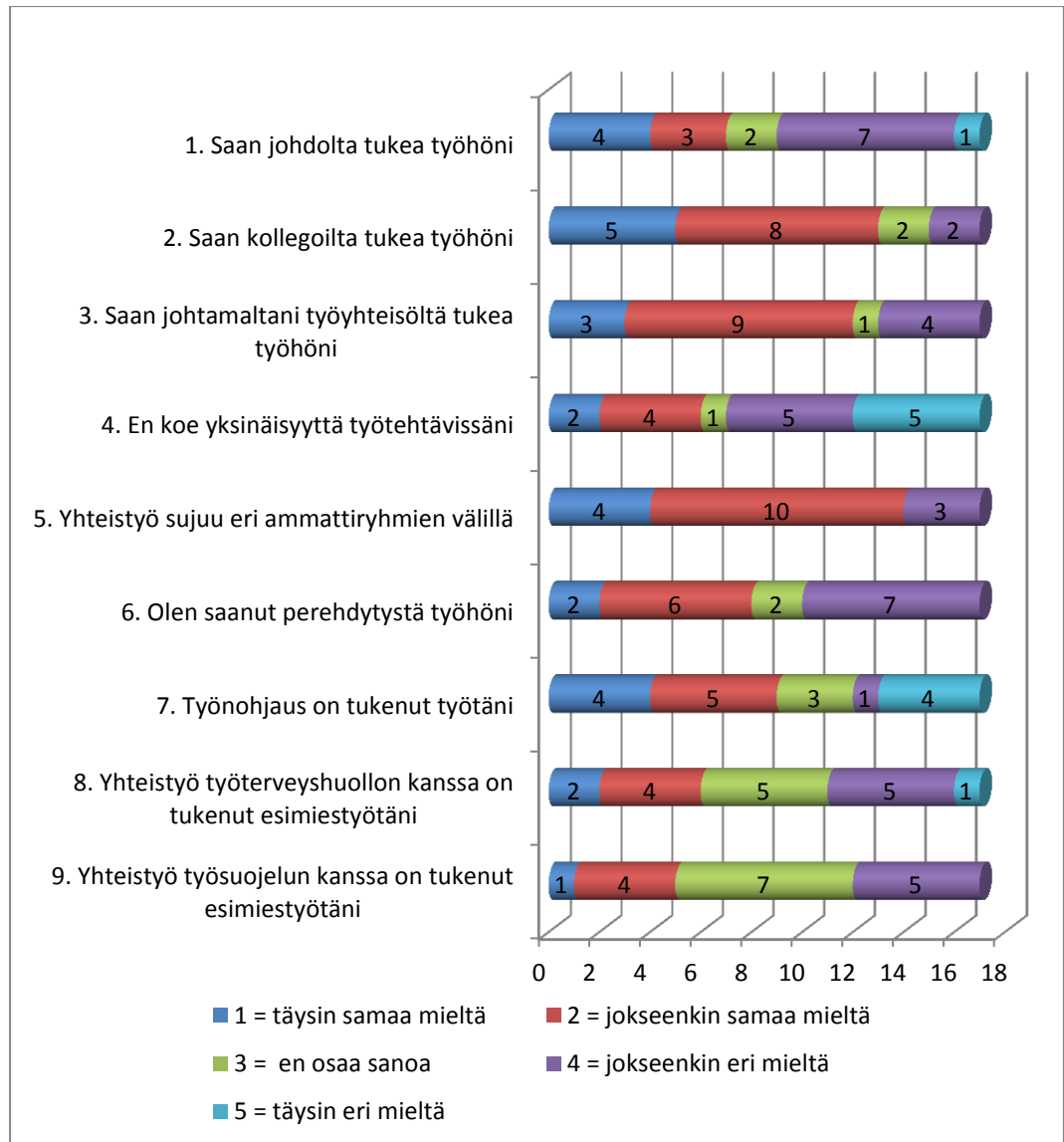
Eräs lähiesimiehistä totesi, ettei uudessa organisaatiossa kiinnitetty huomiota lähiesimiesten jaksamiseen. Vastaajat toivoivat, että pääsisivät osallistumaan muutosten suunnitteluun, lisäksi tiedottamista muutoksista toivottiin lisää. Aikataulut olivat muutosten toteuttamisessa liian tiukat, lähiesimiehet toivoivat muutostyöhön lisää aikaa.

Työryhmien toimintakulttuurimuutokset ovat myös pitkiä prosesseja, jotka vaativat oman aikansa.

Vaatimukset ja aikataulut muutoksissa usein liian tiukat, henkilöstö vaatii riittävästi aikaa muutoksien toteuttamisessa.

5.3.3 Tuki ja verkostoituminen

Suurin osa lähiesimiehistä sai kollegoilta ja johtamaltaan työyhteisöltä tukea työhönsä ja yhteistyö eri ammattiryhmien välillä oli sujuvaa. Lähiesimiesten kokemukset johdon tuesta vaihtelivat tasaisesti täysin samaa mieltä ja täysin eri mieltä vaihtoehtojen välillä. Yli puolet lähiesimiehistä koki yksinäisyyttä työssään. Vastauksissa oli hajontaa verkostoitumisessa työterveyshuollon ja työsuojelun kanssa. Näihin väittämiin oli vastattu eniten en osaa sanoa -vaihtoehtoja verraten kyselyn muihin väittämiin. Osa lähiesimiehistä toivoi säännöllistä työnohjausta tuen muodoksi. (Kuvio 8.)



KUVIO 8. Vastaajien kokemukset verkostoitumisesta ja saamastaan tuesta (n=17).

Moni lähiesimies korosti avoimissa vastauksissa johtamansa työyhteisön tuen tärkeyttä. Avoimissa vastauksissa korostui myös oman esimiehen ja organisaation tuen tärkeys.

Oma esimies myös antaa tukea, mutta hänenkin kiireensä tiedostaa eikä sitä aina tule pyydettyä varmastikkaan tarpeeksi.

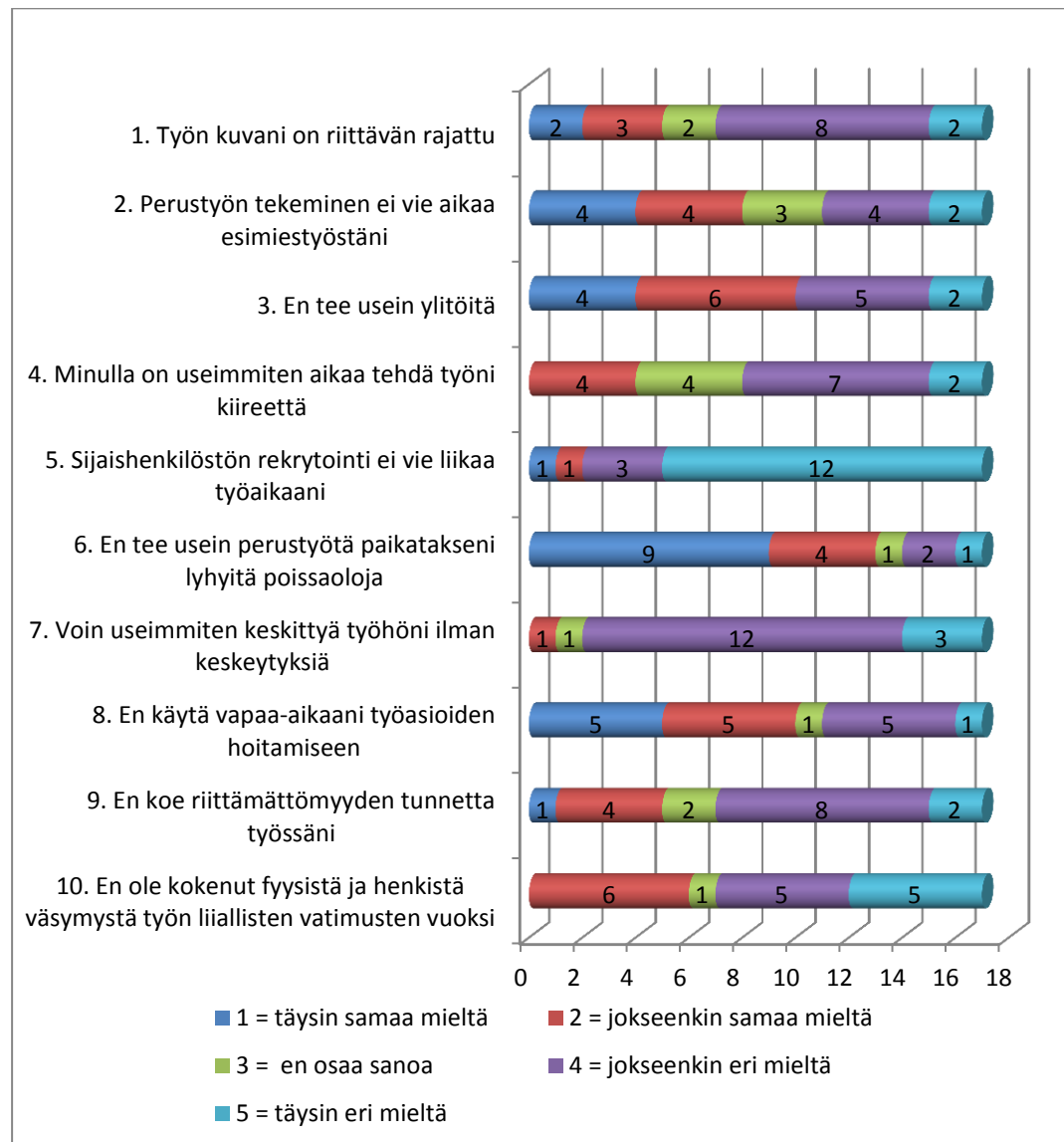
Toivoisin, että ylemmältä taholta tulee selkeästi positiivista tukea jossain muodossa, jotta esimies kokee selvästi, että minustakin välitetään ja minun jaksamistani tuetaan.

Oman esimiehen tukea toivottiin selkeästi lisää. Lisäksi lähiesimiehet toivoivat säännöllisiä tapaamisia ja avoimuutta kollegojen ja esimiesten kanssa.

5.3.4 Kiire ja aikapaineet

Suurin osa lähiesimiehistä koki, ettei työnkuva ollut riittävän rajattu eikä lähiesimiestyölle ollut riittävästi aikaa. Toisaalta yli puolet lähiesimiehistä ei tehnyt ylitöitä. Lähiesimiehet kokivat riittämättömyyden tunnetta työssään. Lähes kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että rekrytointi vei liikaa aikaa lähiesimiestyöstä eikä työhön voinut keskittyä ilman keskeytyksiä. Muutama lähiesimies teki usein perustyötä paikatakseen lyhyitä poissaoloja. Lähiesimiehet olivat kokeneet fyysistä ja henkistä väsymystä työn liiallisten vaatimusten vuoksi, yksikään lähiesimiehistä ei ollut sitä mieltä, ettei olisi koskaan ollut väsynyt liiallisista vaatimuksista.

(Kuvio 9.)



KUVIO 9. Vastaajien kokemukset kiireestä ja aikapaineista (n=17).

Avoimet vastaukset tukivat sitä, ettei lähiesimiesten työnkuva ollut riittävän rajattu. Toisaalta monipuoliset ja vaihtelevat työtehtävät olivat voimavarana työssä jaksamiselle. Kysyttäessä, miten lähiesimies voisi itse kohtuullistaa työn vaatimuksia, useassa vastauksessa korostui oman työn organisointi, allokoiminen ja oman työn suunnittelu. Rekrytointi oli ollut suuri haaste lähiesimiesten ajanhallinnalle.

Sijaisten järjestämisen toivoisin vähenevän, sillä se vie ison osan työaika ja pakottaa ylitöihin tai jättämään muita asioita vähemmälle.

Koulutettujen sijaisten saanti on todella vaikeaa.

Suurin osa työajasta menee sijaisten hankintaan.

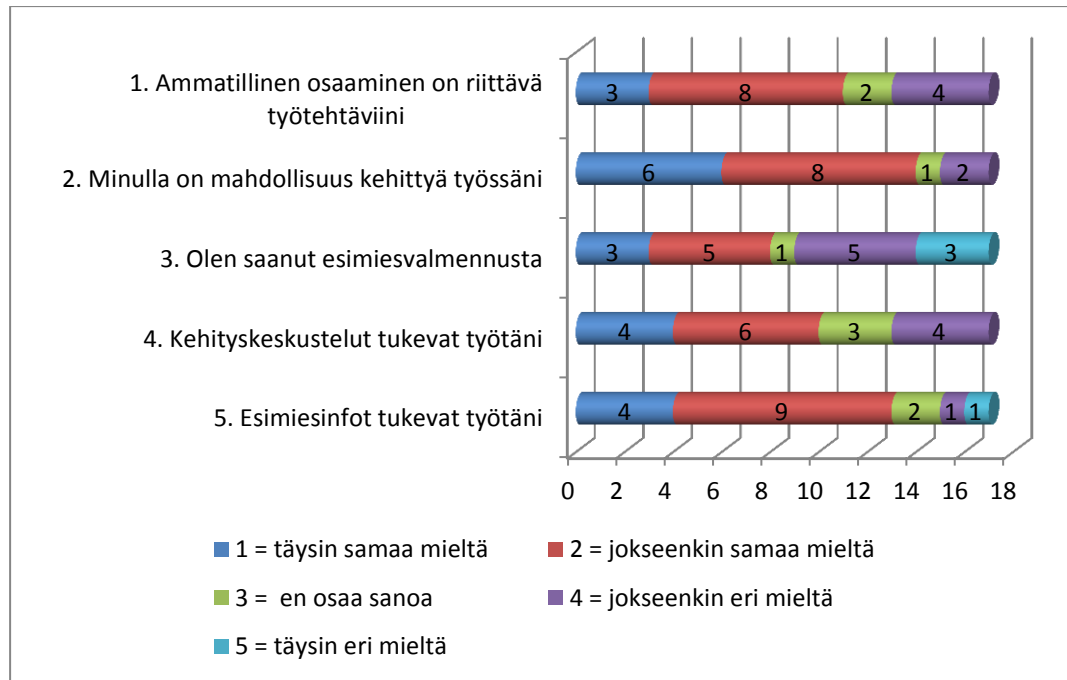
..epävarmuus rekrytoinnin onnistumisesta luo painetta saada työvuorot järjestettyä..

Sijaispulasta johtuen ajanpuute, vain pakolliset työt ehtii hoitamaan..

Toisinaan sijaisten heikko saaminen ja sairaslomien paljous pakottaa tekemään perustyötä oman työn ohella.

5.3.5 Kehittyminen

Suurin osa lähiesimiehistä oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämästä, että heidän ammatillinen osaaminen oli riittävää. Suurin osa koki, että työssä oli mahdollisuuksia kehittyä. Puolet vastanneista oli saanut esimiesvalmennusta, toisaalta puolet oli kokenut jääneensä ilman valmennusta. Yli puolet lähiesimiehistä oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että kehityskeskustelut tukivat heidän työtään. Osa vastaajista ei kokenut kehityskeskustelujen tukevan vahvasti heidän työtään. Esimiesinfot oli koettu lähiesimiestyötä tukevaksi. (Kuvio 10.)



KUVIO 10. Vastaajien kokemukset kehittymismahdollisuuksista (n=17).

Avoimissa vastauksissa korostui esimiesinfot sekä työnohjaus työtä tukevinä osa-alueina. Esimieskoulutusta ja erilaisten työtä tukevien sähköisten ohjelmien koulutusta toivottiin lisää. Moni lähiesimies kuvaili, ettei hoitotyön kehittämiseen ollut aikaa eikä resursseja. Lähiesimiehet kokivat, että voisivat itse lisätä voimavarojaan kouluttautumalla itsenäisesti sekä itsenäisellä tiedonhankinnalla.

Opinnot vievät paljon energiaa, mutta myös antavat näkemystä työhöni...

Esimiesinfot ja muut koulutukset ovat tärkeitä. Omaehtoinen asioiden selvittely ja opiskelu...

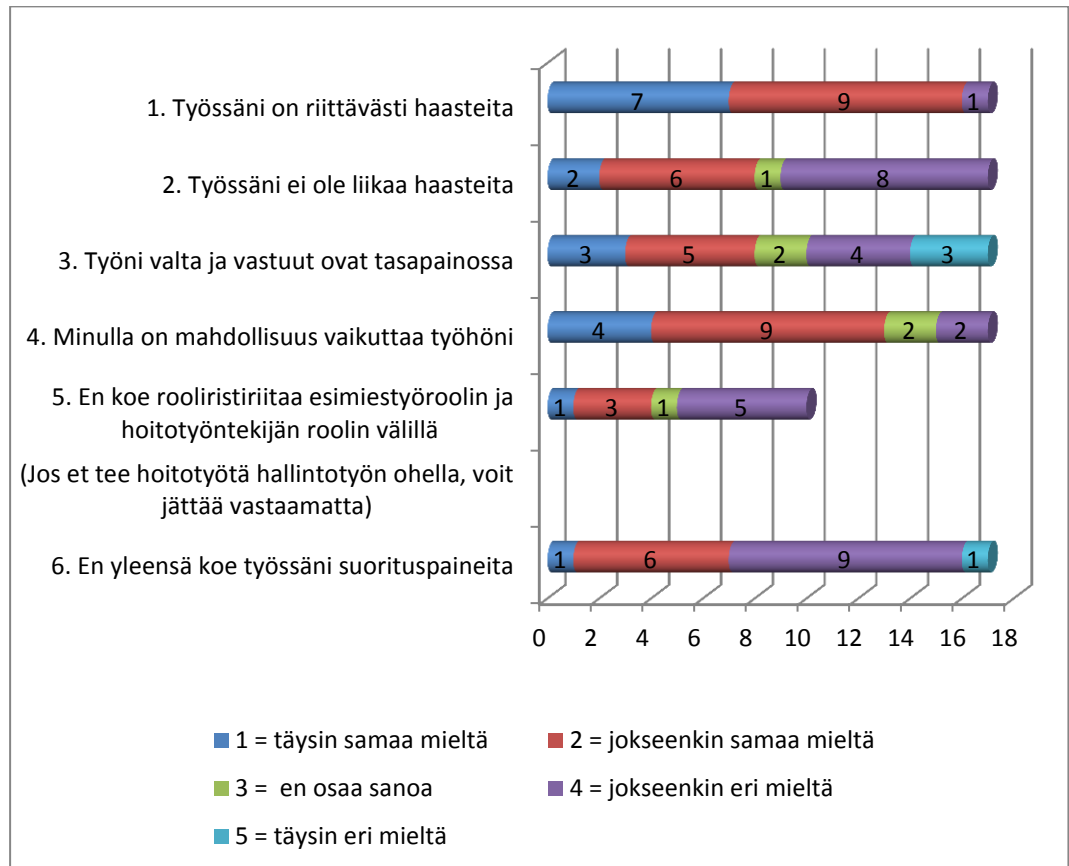
Jatkuva kouluttautuminen eri alueilta on välttämätöntä.

Positiivinen perusasenne uuden oppimista kohtaan kantaa omassa työssä melkoisesti..

5.3.6 Vaikutusvalta ja vastuu

Lähes kaikki lähiesimiehet olivat sitä mieltä, että työssä oli ollut riittävästi haasteita. Toisaalta osa vastaajista oli kokenut työnsä liian haasteelliseksi. Väittämässä

työn vallan ja vastuun tasapainosta vastaukset jakautuivat tasaisesti eri vaihtoehtojen välille. Enimmäkseen lähiesimiehet kokivat, että heillä oli ollut mahdollisuus vaikuttaa työhönsä. Väittämässä, jossa kerättiin tietoa työssä koetuista suorituspainesta, vastaukset jakaantuivat täysin samaa mieltä ja täysin eri mieltä välille melko tasaisesti. (Kuvio 11.)



KUVIO 11. Vastaajien kokemukset vaikutusvallasta ja vastuusta (n=17).

Avoimissa vastauksissa korostui myös se, että mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön oli työssä jaksamista tukeva voimavara. Kysyttäessä lähiesimiehiltä, miten he voisivat itse kohtuullistaa työn vaatimuksia, heidän mukaansa vastuunjakaminen voisi olla yksi keino vähentää työmäärää. Samalla he kuitenkin nostivat esille, ettei työntekijöille voi delegoida töitä liikaa, koska hoitotyön resurssit olivat jo muutenkin vähäiset. Vastauksissa tuli esille myös se, ettei lähiesimiehen tulisi asettaa omalle työlleen liiallisia vaatimuksia

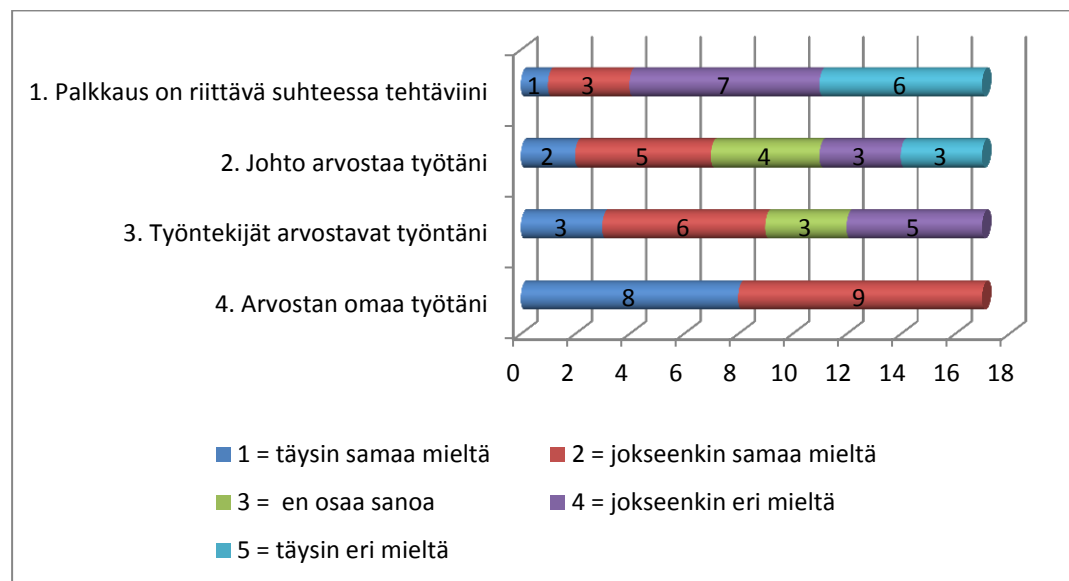
Itselleen pitää olla armollinen. Asioita saa kuitenkin eteenpäin vain tietyn määrän.

..esimies ei ole ihmeiden tekijä. On itse ymmärrettävä tasapainottaa omia töitään ja sallittava itselleen se, että aina ei voi suoriutua kympin arvoisesti.

Elän tätä nykyä päivän kerrallaan, enkä rohkene miettiä tulevaa. Jokaiselle päivälle on nykyään haastetta yllin kyllin.

5.3.7 Arvostus

Kaikki lähiesimiehet arvostivat omaa työtään. Vastajaat olivat eri mieltä siitä, arvostiko johto tai johtamansa yksikön työntekijät heidän työtään. Lähiesimiehet kokivat tyytymättömyyttä myös palkkaukseen. (Kuvio 12.)



KUVIO 12. Esimiesten kokemuksia saamastaan arvostuksesta (n=17).

Avoimissa vastauksissa lähiesimiehet korostivat, että oman työn arvostus on lähiesimiestyön voimavara. Palkkaus ja arvostus koettiin korreloivan keskenään.

Palkkaus ei ole kohdallaan suhteessa työn määrään, se kuvaa myös sitä missä määrin johto arvostaa työpanosta.

Palkkaus ei ole riittävä suhteessa työmäärään ja vaatimuksiin.

6 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS TYÖRYHMÄSSÄ

6.1 Kehittämistyöryhmän perustaminen ja ensimmäinen tapaaminen

Tulosten analysoinnin jälkeen laadimme kaikille kyselyyn osallistuneille lähiesimiehille kutsukirjeen kehittämistyöryhmään (Liite 4). Esittelimme alkukartoituksen tulokset lyhyesti kirjeessä, samalla kutsuimme kehittämistyöstä kiinnostuneet mukaan ensimmäiseen ryhmätapaamiseen. Kutsukirje lähetettiin 2.2.2013. Ilmoittautumisaikaa oli 28.2.2013 asti. Viisi lähiesimiestä ilmoittautui mukaan ryhmään. Ensimmäinen tapaaminen pidettiin 7.3.2013 klo 13.00- 16.00 Kouvolassa Anjalan Regina- koululla. Tapaamiseen osallistui lisäksi Kouvolan kaupungin työhyvinvointisuunnittelija. Toinen opinnäytetyötämme ohjannut työelämän edustaja siirtyi toisiin tehtäviin, eikä ollut enää mukana tässä kehittämishankkeessa. Kirjasimme tapaamisesta muistiinpanoja ja kirjoittivat ne auki tapaamisten jälkeen.

Anttilan (2009, 444) mukaan toimintatutkimuksen keskeinen menetelmä on keskustelu eli diskurssi, jolla pyritään yhteisesti hyväksytyihin näkemyksiin aiheesta. Tutkijan tehtävä on dokumentoida keskustelu, tuoda ryhmälle tietoa saaduista tuloksista ja jäsentää työskentelyä. Ensimmäisen tapaamisen aluksi esittelimme lähiesimiehille opinnäytetyömme aiheen, menetelmät ja alkukartoituksen analysoidut tulokset. Olimme valmistelleet tulosten esittämiseen PowerPoint esityksen. Kehittämishankkeen tekijöinä toimimme keskustelun avaajina, kysymysten asettajina ja tasavertaisina osallistujina. Olimme suunnitelleet etukäteen, että vuorotellen toinen tekijä osallistuu keskusteluun ja toinen kirjaa. Tämä osoittautui toimivaksi käytännöksi, koska näin saimme kirjattua tarkasti keskustelun sisällön ja samalla johtaa ryhmän keskustelua. Pyysimme aluksi jokaista osallistujaa kommentoimaan alkukartoituksen tuloksia. Kaikki osallistujat korostivat kehittämishankkeen ajankohtaisuutta ja työn voimavarojen vahvistamiseen ja vaatimusten kohtuullistamisen merkitystä esimiestyön laadulle ja tuloksellisuudelle. Tulosten nähtiin kuvaavan hyvin tämän hetken työhyvinvoinnin tilaa. Jatkoimme keskustelua tulosten teemojen mukaisesti. Kaikki osallistujat olivat innostuneita kehittämishankkeesta ja keskustelu aiheesta oli vilkasta. Jokainen ryhmän jäsen otti osaa keskusteluun ja toi esille näkökulmiaan. Keskustelussa nousi esille monet organi-

saatiotason ongelmat, jotka vähensivät voimavaroja ja lisäsivät esimiestyön vaatimuksia:

- yksikköjen erilaiset toimintatavat
- esimiehet eivät pääse mukaan muutosten suunnitteluun
- yksiköissä useita muutoksia samanaikaisesti
- muutokset johdetaan ylhäältä alas ja muutokseen valmistautumiselle ei anneta aikaa
- esimiehet eivät saa tukea riittävästi omalta esimieheltään
- johdon toiminta ei ole avointa ja päätöksenteko ei ole läpinäkyvää
- esimiehet eivät pääse osallistumaan oman yksikkönsä taloushallintoon, näin ollen kokonaisuuden hallinta on vaikeaa

Hankkeesta vastaavina korostimme kuitenkin niitä työn voimavaroihin ja vaatimuksiin liittyviä asioita, joihin esimiehet voisivat itse vaikuttaa. Muut asiat, joita emme voi tässä hankkeessa kehittää tuodaan esille opinnäytetyön pohdintaosuuksissa jatkotutkimusaiheina ja tiedoksi organisaatiolle. Ryhmän keskustellessa alkukartoituksen tuloksista seuraavat tekijät nousivat sellaisiksi, joihin esimiehet kokivat itse voivansa vaikuttaa:

- vertaistuki
- yhteistyö sidosryhmien kanssa
- riittävä osaaminen
- oman työn organisointi
- allokointi
- vastuun jakaminen
- hallittu muutosten toteuttaminen

Keskustelussa nousi keskeiseksi kehittämistarpeeksi lähiesimiesten oman työn organisointi ja allokointi. Tämän pohjalta alkoi keskustelu erilaisista mahdollisuuksista niiden kehittämiseen. Ryhmän jäsenet esittivät, että vaaditut työtehtävät olisivat jollakin tavalla näkyvillä. Päädyimme suunnittelemaan työtehtävien listausta vuosikelloon. Kävimme keskustelua, millainen vuosikellon tulisi konkreettisesti olla. Pohdimme esimerkiksi paperille tulostettavaa mallia, kahden kellon

mallia, jossa vertailuna nykytila ja optimaalinen tila sekä sähköistä vuosikellomallia. Keskustelun jälkeen päädyimme sähköiseen kellomalliin. Sähköisen mallin edut ovat sen helppo muokattavuus ja helppokäyttöisyys. Tapaamisen puolessa välissä pidimme taukoa tarjoilujen merkeissä, jolloin ryhmän jäsenet tutustuivat edelleen toisiinsa. Tauon jälkeen jatkoimme keskustelua ryhmässä, miten vuosikello vahvistaisi lähiesimiesten työn voimavaroja muuttuvassa työelämässä ja kohtuullistaisi koettuja vaatimuksia:

- **Johdolta saisi tukea entistä enemmän**, koska lähiesimies suunnittelisi vuosikellon sisältöä yhdessä oman esimiehensä kanssa, joka lisäisi yhteistyötä ja keskustelua.
- Vuosikellon sisältöä suunniteltaisiin vertaisryhmissä, jolloin **vertaistukea saisi lisää**.
- **Oman työn organisointi ja allokointi kehittyisi**, koska vuosikello toimisi muistilistana vaadituista tehtävistä, jolloin lisäksi omaa työtä on helpompi suunnitella. Lisäksi tehokas aikataulutusta **auttaisi kiireen hallinnassa ja työn oikea-aikaisuudessa**.
- Vuosikello lisäisi **vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön** ja mahdollistaisi **osallistumisen johtamansa yksikön muutosten suunnitteluun**. Lähiesimies suunnittelisi yhdessä oman esimiehensä kanssa tulevia muutoksia ja niiden aikataulua. Näin voitaisiin ehkäistä muutosten päällekkäistä suunnittelua.
- Lähiesimiehen keskustelu vuosikellon sisällöstä oman esimiehen kanssa **lisäisi tiedonkulkua** organisaation ylemmältä tasolta alas. Vastaavasti lähiesimiehen työ tulisi näkyvämmäksi johdolle. Yhteinen vuosikello pohja **yhdenmukaistaisi yksiköiden työkäytäntöjä**, lisäksi se **toimisi perehdytyksen välineenä**.
- Vuosikelloon tehtävä töiden aikataulutusta auttaisi lähiesimiesten **kiireen hallintaa** ja esimiestyölle jäisi entistä enemmän aikaa.

Ryhmässä suunnittelimme, että vuosikelloon sisällytettäisiin kaikille yhteiset laajat työtehtävät ja ne ajoitettaisiin oikea-aikaiselle kuukaudelle. Lisäksi kelloon sisällytettäisiin organisaation yhteiset tavoitteet. Osa sisällytettävistä asioista suunniteltiin kiinnittämättä niitä tiettyyn ajankohtaan. Vuosikellon keskiöön suunniteltiin kir-

jattavaksi lähiesimiehen oman yksikön kyseisen vuoden keskeiset tavoitteet. Jokainen lähiesimies suunnittelisi oman vuosikellonsa itse sekä kävisi läpi sen yhdessä esimiehensä kanssa. Päätimme, että jokainen ryhmän jäsen jää pohtimaan vuosikelloon sisällytettäviä asioita ja toimittaa listan kehittämishankkeen tekijöille sähköpostilla viimeistään kahden viikon kuluttua tapaamisesta. Valmistelimme ensimmäisen version vuosikellosta sisältöineen seuraavaan tapaamiseen, joka sovittiin pidettäväksi 10.4.2013 Mäkikylän palvelukeskuksen kokoustilassa. Kaikki ryhmän jäsenet toimittivat ehdotuksiaan kelloon sisällytettävistä asioista määräajassa.

6.2 Kehittämistyöryhmän toinen tapaaminen

Toinen tapaaminen järjestettiin 10.4.2013 klo 13.00- 16.00 Kouvolassa Mäkikylän palvelukeskuksen kokoustilassa. Tapaamiseen osallistui neljä lähiesimiestä, yksi ryhmän jäsenistä oli estynyt osallistumaan. Lisäksi tapaamiseen osallistui Kouvolan kaupungin työhyvinvointisuunnittelija. Tapaaminen aloitettiin kahvitarjoilulla ja ryhmän jäsenten vapaalla keskustelulla. Sen jälkeen kertasimme edellisen tapaamisen asiat ryhmälle ja esittelimme vuosikellon ensimmäisen sähköisen version ryhmän jäsenille. Esittelyssä käytimme apuna etukäteen valmistelemamme PowerPoint esitystä. Toinen tekijöistä kirjasi keskustelun kulkua, toinen johti keskustelua. Roolit oli sovittu tapaamisen suunnitteluvaiheessa.

Olimme sisällyttäneet sähköiseen vuosikellon ensimmäiseen versioon kaikki ryhmän lähettämät sisältöehdotukset. Pohdimme ryhmässä kelloon sijoitettuja asioita yksi kerrallaan. Hankkeen tekijät olivat sijoittaneet osan asioista tietyille kuukausille, kuten edellisessä tapaamisessa oli suunniteltu. Ajankohdat oli esitetty ryhmän lähettämässä sähköposteissa. Osa asioista oli jätetty kiinnittämättä tiettyyn ajankohtaan. Ryhmän tarkastellessa vuosikelloa, osa sisällytetyistä asioista päätettiin poistaa, joitakin asioita lisättiin. Päädyimme lopulta pitkän pohdinnan ja keskustelun jälkeen jättämään kaikki tehtävälaatikot lukitsematta niitä kelloon tietyille kuukaudelle, koska johto määrittää osan laajimpien tehtävien ajankohdasta, osan tehtävistä lähiesimies voi suunnitella joustavasti oman aikataulunsa mukaan.

Ryhmän jäsenten jo tuntiessa toisensa, keskustelu oli ensimmäistä tapaamista vilkkaampaa ja avoimempaa. Ajoittain keskustelu poikkesi aiheesta, jolloin oh-

jasimme keskustelun vähitellen takaisin hankkeen teemaan. Olimme suunnitelleet tapaamisten aikataulun väljäksi, jotta työhyvinvointiin liittyvässä keskustelussa voidaan keskustella myös itse aihetta sivuavista asioista. Työhyvinvointi laajana käsitteenä sisältää myös paljon tunneperäisiä kokemuksia. Näistä ryhmän kokemuksista saimme tukea siihen, että hankkeemme on kohderyhmälle tarpeellinen ja oikea-aikainen.

Ryhmän suunnitelma oli, että vuosikellon työstäminen alkaisi lähiesimiesten esimiesten toimesta. Johto lukitsisi tietyt tehtävät niille kuukausille, jolloin ne vaaditaan organisaatiossa tehtäviksi. Keskustelimme siitä, että tämän jälkeen lähiesimiehet suunnittelisivat oman esimiehensä kanssa henkilökohtaisen vuosikellonsa. Vuosikellon sähköinen pohja tulisi olla kuukausien osalta lukittu. Lähiesimiesten tehtävät olisivat omissa laatikoissaan kiinnittämättöminä kuukausiin, mutta sisältö olisi lukittu, eikä näin ollen poistettavissa eikä muokattavissa. Esimiehet voisivat itse siirtää laatikot sopivan kuukauden kohdalle suunnitellessaan omaa vuosikelloaan. Lisäksi keskustelussa nousi esille toive lisätä pohjaan tyhjiä laatikoita, joihin on mahdollista lisätä itse tekstiä.

Sovimme ryhmässä, että lähetämme vuosikellon version sähköpostin liitteenä tämän tapaamisen kehittämisasioiden toteutuksen jälkeen kaikille ryhmän jäsenille. Sovimme, että osallistujat kommentoivat vielä vuosikellon sisältöön liittyviä asioita sähköpostilla viimeistään 22.4 mennessä. Kaksi ryhmän jäsentä kommentoi vuosikellon versiota, mutta kommentit eivät aiheuttaneet jo suunnitellun kellon muokkaamista. Kaikki ryhmän jäsenet antoivat palautetta siitä, että vuosikello vaikuttaa hyvältä työkalulta esimiestyön hallintaan ja sitä kautta osaltaan työhyvinvoinnin edistämiseen. Sovimme seuraavan tapaamisen neljän viikon päähän. Päätimme, että siihen mennessä esittelemme jo teknisesti valmiin vuosikelloversion, jota voimme edelleen kehittää. Saimme vuosikellopohjan valmiiksi haluttuun muotoon. Vuosikello otetaan lähiesimiesten käyttöön sähköisesti PowerPoint pohjalla, mutta kirjallisessa opinnäytetyössämme kuvaamme sen Word pohjalla.

6.3 Kehittämistyöryhmän kolmas tapaaminen

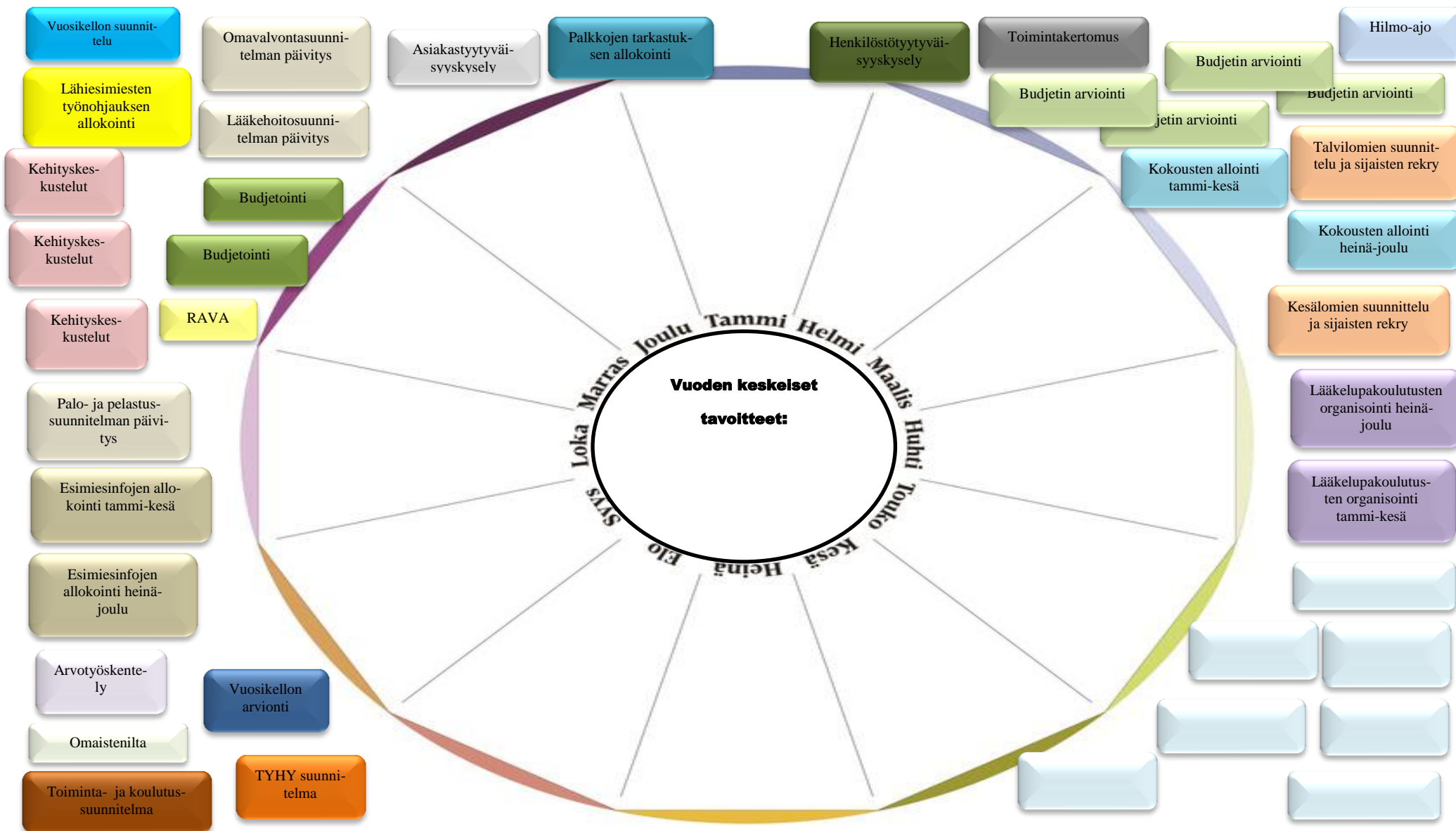
Kehittämistyöryhmän kolmas tapaaminen pidettiin sovitus 16.5 klo 13.00- 15.30 Mäkikylän palvelukeskuksen kokoustilassa. Tapaamiseen osallistui työhyvinvoin-

tisuunnittelija ja yksi lähiesimies. Kaksi lähiesimiehistä ei päässyt osallistumaan tapaamiseemme työesteiden vuoksi. Kaksi lähiesimiehistä oli vuosilomalla. Kaikki heistä ilmoittivat etukäteen, etteivät pääse osallistumaan. Kaikki antoivat positiivista palautetta vuosikellosta ja ryhmän työskentelystä, mutta kehittämisideoita ei enää tullut. Esittelimme tapaamisessa valmiin vuosikellon ryhmän jäsenille. Vuosikelloon ei tullut osallistujilta enää kehittämis ehdotuksia. Tekninen toteutus koettiin hyvänä. Suunnittelimme ryhmässä edelleen vuosikellon jalkautusprosessia. Suunnittelimme vuosikellon pilotoitavaksi Kouvolan kaupungin asumispalveluosiin. Asumispalveluissa työskentelee 19 lähiesimiestä. Vuosikello esitellään asumispalvelujen johtoryhmässä vuoden 2014 alussa, jonka jälkeen kyseinen pilottiryhmä ottaa vuosikellon käyttöön. Tavoitteena on, että jokainen lähiesimies suunnittelee vuosikellon yhdessä oman esimiehensä kanssa. Vuosikellon toteutumista arvioidaan säännöllisesti, samalla arvioidaan vuosikellon hyötyä ja toimivuutta lähiesimiehen työlle ja jatkokehitetään tarvittaessa vuosikello pohjaa.

7 VUOSIKELLO TYÖKALUKSI LÄHIESIMIESTEN TYÖN VOIMAVAROJEN VAHVISTAMISEEN JA VAATIMUSTEN KOHTUULLISTAMISEEN TYÖELÄMÄN MUUTOKSISSA

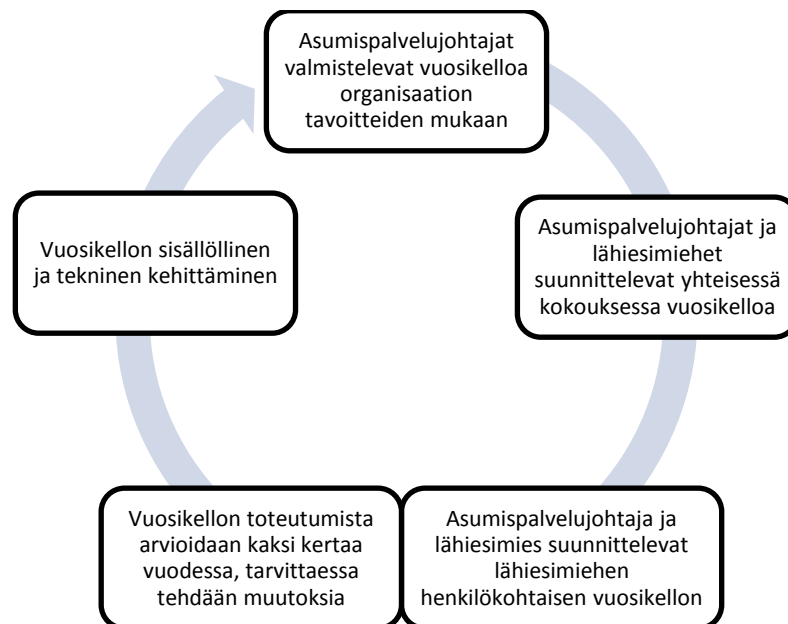
Kehittämishankkeen alkukartoituksessa sekä kehittämistyöryhmän keskusteluissa korostui tarve lähiesimiesten ajankäytön, työn organisoinnin ja allokoinnin kehittämiseksi. Organisaatiossa oli määritelty lähiesimiehelle monia tehtäviä, mutta niiden listaaminen ja allokointi oli puutteellista. Tehtävien suunnittelu oli jokaisen lähiesimiehen omalla vastuulla. Työryhmän pohdinnan tuloksena päätimme, että ajankäyttöön ja allokointiin liittyviä asioita voimme tässä työryhmässä kehittää. Aloimme suunnitella vuosikelloa lähiesimiesten työn voimavarojen vahvistamiseen ja työn vaatimusten kohtuullistamiseen.

Vuosikellopohjassa (Kuvio 13.) näkyy toimintavuosi jaettuna kuukausiin, joihin lähiesimiehen tehtäviä sijoitetaan. Kehittämistyöryhmän laatimat tehtävät ovat sijoitettu vuosikellon taustalle siirrettäviin laatikoihin, tehtävät sijoitetaan vuosikelloon halutulle kuukaudelle lähiesimiesten ja heidän esimiesten yhteistyöllä. Lisäksi vuosikellopohjaan on jätetty tyhjiä tehtävälaatikoita, joihin lähiesimiehet voivat lisätä haluamiaan asioita ja sijoittaa haluamalleen kuukaudelle. Vuosikellon keskiössä on tilaa kirjata toimintavuoden keskeiset tavoitteet. Vuosikello on käytävissä sähköisenä PowerPoint muodossa.



KUVIO 13. Lähiesimiesten vuosikello

Tarkoituksena on pilotoida vuonna 2014 vuosikello aluksi Kouvolan kaupungin asumispalveluiden 19 lähiesimiehelle. Esittelemme vuosikellon toimintamallin asumispalveluiden johtoryhmänkokouksessa vuoden 2014 alussa. Asumispalvelujohtajat suunnittelevat aikatauluja, tavoitteita ja organisaation vaatimia tehtäviä vuosikelloon, jonka jälkeen he työstävät vuosikelloa lähiesimiesten kanssa johtajakouksissa. Tämän jälkeen asumispalvelujohtaja ja lähiesimies suunnittelevat vielä yhdessä lähiesimiehen henkilökohtaista vuosikelloa (Kuvio 14). Pilotoinnin on suunniteltu kestävän noin vuoden ajan, jonka jälkeen vuosikello voidaan ottaa käyttöön organisaation muissa yksiköissä.



KUVIO 14. Vuosikellon toteutusprosessisuunnitelma Kouvolan kaupungin asumispalveluissa

Toimintatutkimukselle on ominaista, että kehittämishanke on ajallisesti rajattu. Opinnäytetyömme päättyy, kun olemme valmistelleet vuosikellon ja sen jalkauttamissuunnitelman. Kehittämistyö jatkuu edelleen pilottiryhmässä ja vuosikelloa kehitetään jatkuvasti teknisesti sekä sisällöllisesti käyttäjien kokemusten pohjalta.

8 POHDINTA

8.1 Alkukartoituksen tulokset

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena oli vahvistaa lähiesimiesten työn voimavaroja ja kohtuullistaa työn vaatimuksia työelämän muutoksissa. Teimme hankkeen käynnistämiseksi alkukartoituksen, jossa tavoitteena oli selvittää, mitä voimavaratekijöitä sekä vaatimuksia lähiesimiehet kuvasivat työssään olevan muuttuvassa työelämässä. Tulosten pohjalta alettiin työstää kehittämistyöryhmässä työkalua työhyvinvoinnin tueksi, mutta alkukartoituksen tulokset jo sinällään antavat arvokasta tietoa organisaatiolle lähiesimiesten työhyvinvoinnin tilasta ja kehittämisalueista.

Alkukartoituksen tuloksissa nousi esille, että muutokset työelämässä olivat lisänneet lähiesimiesten työmäärää ja lähiesimiehet kokivat riittämättömyyden tunnetta työssään. Työaika ei aina riittänyt töiden hoitamiseen ja lähiesimiehet olivat kokeneet fyysistä ja henkistä väsymystä. Myös Reikko ym. (2010, 73) todentavat, että haasteellisimpia asioita lähiesimiesten työssä ovat suuri työmäärä sekä erilaisten tehtävien paljous (ks. myös Stenvall ym. 2007, 80; Salo 2008, 14, 27; Tilander 2010, 33, 55-60). Ei ollut yllättävää, että alkukartoitukseen vastanneet lähiesimiehet kokivat muutosten lisänneen työmäärää, koska työmäärä ilman muutoksiakin oli suuri. Muutosten suunnittelu ja toteutus, uusien käytäntöjen opettelu, uusien ja vanhojen toimintamallien yhteensovittaminen, henkilöstön motivointi muutokseen, muutokseen liittyvät kokoukset ja infotilaisuudet lisäävät lähiesimiehen jo valmiiksi suurta työmäärää ja vievät jo ennalta tehokkaasti käytettyä työaikaa. Työhyvinvointia muutoksissa täytyisi tukea entistä enemmän kiinnittämällä huomiota lähiesimiesten suuren työmäärän rajaamiseen tai vähentämiseen sekä mahdollisesti jakaa tehtäviä uudelleen. Lähiesimiehet tarvitsevat aikaa muutosjohtamiseen. Osa vastanneista esimiehistä teki perustyötä esimiestyön rinnalla. On todennäköistä, että kyseiset lähiesimiehet kokivat kiirettä muita enemmän. Haukan (2009, 78) tutkimustuloksissa ilmenee, että perustyötä tekevät lähiesimiehet kokevat enemmän tyytymättömyyttä työhönsä. Miten lähiesimiehen suuren työmäärän lisäksi on aikaa suorittaa perustyötä? Surakka (2006, 160) painottaakin väitöskirjassaan, että lähiesimiestä ei tulisi laskea perusmiehitykseen. Lähiesimiehille on

silti tärkeää toimia asiantuntijana yksiköissään ja tukea omalla substanssiosaamisellaan työyhteisön perustyön tekemistä.

Kiirekokemukseen voivat vaikuttaa erilaiset työntekijän persoonaan, ikään ja osaamiseen liittyvät tekijät. Muun muassa Stenvall ym. (2007, 69) pohtivat tutkimuksessaan, kuinka suurilta osin kiire johtuu muutoksista ja kuinka paljon muista tekijöistä, kuten esimiehen persoonaan liittyvistä tekijöistä. Toiset esimiehet kestävät muutoksia toisia huonommin. Usein kokeneet esimiehet ovat oppineet elämään paineiden ja ristipaineiden alla, eikä muutosta koeta liiallisen suurena vaatimuksena. Toisaalta Wiezer ym. (2011, 38) pohtivat, että muutokset saattavat aiheuttaa terveysriskejä nimenomaan iäkkäämmille työntekijöille siksi, että iäkkäämmät ovat alttiimpia terveysmuutoksille yleisesti.

Tässä kehittämishankkeessa ei pystytty vertailemaan taustamuuttujien, kuten iän ja kokemuksen merkityksiä koettuihin työn voimavaroihin ja vaatimukseen. Mielestämme olisi tärkeää huomioida lähiesimiesten ikääntyminen tulevaisuudessa, jolloin työt suunniteltaisiin lähiesimiesten voimavarojen mukaisesti (vrt. Ilmarinen 2006, 195-210). Näemme, että kokeneet lähiesimiehet ovat muutosten voimavara ja menestystekijä, tämän vuoksi heidän jaksamiseensa on kiinnitettävä huomiota. Lisäksi kokeneilla lähiesimiehillä työtaidot yleensä vastaavat työn vaatimuksia. Toisaalta kokemattomammilla esimiehillä on innostusta, kunnianhimoa ja uralla etenemisen tavoitteita, jotka auttavat jaksamaan. Lähiesimiesten diversiteetti on huomattava menestystekijä organisaatiolle, jota pitäisi hyödyntää organisaatioissa entistä enemmän. Viitala (2009, 200) nimeää yhdeksi ryhmässä oppimisen muodoksi dialogin, jossa opitaan ja tutkitaan asioita yhdessä.

Merkittävä tulos alkukartoituksessa on mielestämme se, että sijaishenkilöstön rekrytoinnin koettiin vievän huomattavan paljon aikaa lähiesimiehen työssä, tulos tukee useita aikaisempia tutkimustuloksia rekrytoinnista lähiesimiehen työn vaatimuksena sosiaali- ja terveydenhuollon kentällä. (Ks. Lepistö 2006, 42; Reikko ym. 2010, 53). Rekrytoinnin takia tehtiin alkukartoituksen tulosten mukaan myös paljon ylitöitä. Lähiesimiehet kuvasivat, että muut työt viivästyivät ja tekemättömät työt aiheuttivat stressiä. Haasteena koettiin lisäksi osaavan ja sitoutuneen sijaishenkilöstön saaminen yksikköön ylipäätään. Organisaation tulisi kehittää keskitetty ja yhteinen toimintamalli rekrytointiin. Kokemuksemme ja kehittämistyö-

ryhmän keskusteluiden, useiden tutkimusten ja alkukartoituksemme tulosten perusteella uskallamme todeta, että rekrytoinnin kehittäminen olisi varsin ajankohtainen hanke Kouvolan kaupungissa.

Alkukartoituksen tulosten mukaan esimiehet kokevat muutosten tuoneen vaatimusten rinnalla myös voimavaroja työhön. Tätä havaintoa tukevat useat tutkimukset, esimerkiksi Luomalan ym. (2008, 76b) tutkimuksen mukaan esimiehet näkevät muutokset positiivisena, koska muutokset luovat mahdollisuuksia kehittymiselle ja uudistumiselle. Hakanen (2011, 106- 107) sekä Schaufeli ja Bakker (2004, 297- 298) esittävätkin, että työhyvinvoinnin kannalta optimaalinen tilanne on silloin, kun työssä on riittävästi haasteita. Kohtuulliset haasteet lisäävät työn imun kokemuksia. Alkukartoituksen tulosten voidaan nähdä tukevan kyseistä tulosta, koska lähiesimiehet olivat kokeneet työhön liittyvää innostusta ja iloa, vaikka työ koettiin haasteellisena ja lähiesimiehet tekivät ylitöitä. Hakanen (2002, 55) toteaaakin, että pitkää työviikkoa tekevät ovat usein väsyneitä, mutta kokevat työuupumusoireita keskimääräistä vähemmän (työn imun kokemus). Toisaalta kartoituksen tulokset ovat ristiriitaisia, sillä osa lähiesimiehistä oli harkinnut työpaikan vaihtamista (vertaa työn energia- ja motivaatiopolku, Hakanen 2011, 105; Hakanen 2007, 262; Hakanen 2002, 268; Schaufeli & Bakker 2007, 307). On toki huomattavaa, että työpaikanvaihtosuunnitelmiin voivat vaikuttaa muutkin kuin työperäiset seikat. Toisaalta työnvaihtoajatuksia selittää osan vastaajista kokemat liialliset työn vaatimukset ja vähäiset voimavarat (Työn voimavarojen ja vaatimustenmalli, Demerouti, Bakker, Nachreiner ja Schaufeli (2001, 501- 508). Tämä vahvisti entisestään hankkeemme ajankohtaisuutta ja tarpeellisuutta.

Lähiesimiehen tehtävä on sitouttaa ja motivoida henkilöstö muutoksiin. Muutosten onnistunut toteuttaminen vaatii työssään jaksavaa ja muutoksiin sitoutunutta lähiesimiestä. (Luomala ym. 2008a, 80; Nyholm 2008, 138-139.) Sitoutuminen muutokseen voi olla vaikeaa, koska lähiesimiehet eivät ole päässeet osallistumaan suunnitteluun. Tietoa saadaan vasta siinä vaiheessa, kun muutosta odotetaan jo toteutettavan (Nyholm 2008, 157). Kaikki vastaajat olivat osallistuneet muutosten toteuttamiseen, mutta osa lähiesimiehistä ei päässyt osallistumaan muutosten suunnitteluun. Samaa toteavat Stenvall ym. (2007, 65) kuvaillessaan, että esimiehet ovat muutosprosessin alussa enemmänkin objekteja kuin subjekteja. Mielestämme lähiesimiesten osallistuminen muutosten suunnitteluun edistäisi muutosten

onnistumista, sillä lähiesimiehillä on tietoa ja osaamista yksiköistä, joihin muutos kohdistuu. Lisäksi lähiesimiehet osaisivat ennakoita käytännön tasolla kohdattavia ongelmia. Lähiesimiesten kokemus vähäisestä suunnitteluun osallistumisesta oli odotettavaa, koska Nyholm (2008, 157) todentaa jopa keskijohdon mahdollisuuden osallistua muutosten suunnitteluun liian vähäiseksi.

Kokemukset avoimesta tiedottamisesta koettiin tulosten mukaan puutteellisena. Tulos tukee useiden muiden tutkimusten tuloksia siitä, että tiedottaminen muutoksista ei ole ollut riittävää eikä oikea-aikaista, kuten esimerkiksi Luomala ym. (2008a, 45- 46) raportissaan osoittavat. On organisaatiokohtaista, millainen tiedonvälitys organisaatiossa toimii. Esimerkiksi Nuutisen ja Luomalan (2008, 19) tutkimuksessa tärkeimmäksi tiedonkulunväyläksi nimettiin sähköposti, tämän jälkeen järjestyksessä esiintyivät ryhmäkokous, puhelinsoitto, paperinen tiedote ja ilmoitustauluilmoitus. Alkukartoituksessamme lähiesimiehet puolestaan korostivat intranetin käytön hyödyllisyyttä tiedottamisessa, vastaavasti Luomalan ja Mankan (2008, 20) tutkimuksessa intranetin merkitys tiedonkulussa jäi vähäiseksi. Toisaalta heidän tutkimuksessaan oli mukana muitakin henkilöstön edustajia kuin esimiehiä, joka voi osaltaan selittää erilaista tulosta. Työntekijöille sähköiset järjestelmät eivät välttämättä ole yhtä tuttuja kuin esimiehille, jotka käyttävät tietojärjestelmiä päivittäin työssään. Joskin on myös huomattavaa, että sähköiset järjestelmät ja niiden vaikutus tiedottamiseen ovat kehittyneet nopeasti viime vuosien aikana.

Wiezerin ym. (2011, 76, 91), Nuutisen ja Luomalan (2008, 16-20) sekä Stenvallin ym. (2007, 76) mukaan tiedottamisen merkitystä arvostuksen kokemukselle ei voida liikaa painottaa muutostilanteissa. Lähiesimiehet kokevat tulevansa arvostetuksi, jos heille annetaan mahdollisuus osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Kommunikaation ollessa kaksisuuntaista, johto kertoo avoimesti muutoksista ja lähiesimiehet antavat palautetta kentältä. Edelliseen viitaten päätelimme, että lähiesimiesten alkukartoituksen mukaan vähäiseksi koettu johdon arvostuksen kokemus voisi lisääntyä tiedottamisen muuttamisella kaksisuuntaiseksi. Kartoituksen tulosten mukaan lähiesimiesten perehdyttämistä tulisi organisaatiossa kehittää. Lähiesimiehet toivoivat lisäksi kehitystä palkkaukseen, joka nousi esille myös Haukan (2009, 72) tutkimustuloksissa. Lähiesimiehet kokivat, ettei palkka vastannut työmäärää.

Useiden tutkimustulosten mukaan sosiaalinen tuki on keskeinen esimiehen voimavara. Kollegoiden ja työyhteisön tuki edistävät lähiesimiesten työhyvinvointia, kuten esimerkiksi Tilander (2010, 66) sekä Bakker ym. (2007, 281-282) tutkimuksissaan osoittavat. Tässä kehittämishankkeessa lähiesimiehet kokivat saaneensa työhyvinvoinnin edistämiseksi tukea kollegoilta sekä johtamaltaan työyhteisöltä. Työyhteisön tukena voidaan nähdä lähiesimiehen johtaman yksikön työilmapiiri, sitoutuminen työhön ja keskinäinen luottamus (Hänninen 2008, 92).

Lähiesimiehet toivoivat entistä enemmän säännöllisiä tapaamisia kollegoiden kanssa, vaikka kokivatkin saaneensa tukea toisiltaan. Huomattavaa tuloksissa oli, että lähiesimiehet kokivat yksinäisyyttä työssään. Työnohjaus koettiin työtä tukevana menetelmänä, kuten Lepistö (2006, 46) kiteyttää, ryhmätyönohjauksessa oppii vaihtoehtoisia tapoja tehdä työtä, saa mahdollisuuden puhua, saa palautetta ja tukea ryhmältä sekä ryhmä voi muodostaa yhteisiä näkemyksiä asioista. Lisäksi alkukartoituksen tulokset tukevat Lepistön (2006, 46) tuloksia siitä, että lähiesimiehet kokivat työterveyshuollon palvelut osittain vieraiksi. Mielestämme työterveyshuollon kanssa tehtävää yhteistyötä olisi tärkeää lisätä ja syventää, koska sieltä saa tukea henkilöstöjohtamiseen sekä tarvittaessa tukea omaan jaksamiseen. Lähiesimiesten tietoisuutta työterveyshuollon toiminnasta ja johtamista tukevista palveluista tulisi lisätä.

Useat tutkimustulokset, esimerkiksi Bakker ym. (2007, 280-281) osoittavat, että johdon tuki edistää lähiesimiehen työhyvinvointia. Lepistö (2006, 52) täydentää, että johdon tuki tarkoittaa johdon kiinnostusta lähiesimiehen työstä sekä henkilökohtaista luottamusta ja välittämistä. Johto osoittaa tukea kuuntelemalla ja ottamalla lähiesimiehet mukaan työn suunnitteluun. Monet tutkimustulokset osoittavat kuitenkin, että lähiesimiehet eivät ole saaneet riittävästi tukea johdolta (esimerkiksi Reikko ym. 2010, 48). Vastaavia kokemuksia toivat esiin myös alkukartoitukseen vastanneet lähiesimiehet. Kouvolassa useat muutokset ovat voineet vaikuttaa siihen, ettei johdolla ole ollut aikaa antaa riittävästi tukea lähiesimiehille. Toisaalta tuen määrään voi vaikuttaa lähiesimiehen oma aktiivisuus tuoda esille omaa tuen tarvetta. Lähiesimiesten ja johdon säännölliset tapaamiset ryhmässä sekä tuen antaminen henkilökohtaisesti voisi edistää lähiesimiesten jaksamista.

Alkukartoitukseen vastanneiden lähiesimiesten vastaukset vaihtelivat arvioitaessa ammatillisen osaamisen riittävyyttä verrattuna työtehtäviin. Mankan ym. (2010, 45) mukaan ammatillinen osaaminen on yksi merkittävä työhyvinvoinnin osa-alue. Kartoituksemme tulokset ovat samansuuntaisia Nuutisen ja Luomalan (2008, 25) tulosten kanssa siitä, että enemmistö lähiesimiehistä koki osaamisen muuttuvassa organisaatiossa riittäväksi, joskin lähiesimiehet olivat edelleen kehittymishaluisia ja he olivat valmiita kouluttautumaan lisää itsenäisesti. On mahdollista, että ne lähiesimiehet jotka kokivat, ettei heidän ammatillinen osaaminen ollut riittävää, vastasivat kokeneensa myös työnsä liian haasteelliseksi. Viitalan (2009, 231) mukaan puutteellinen osaaminen aiheuttaa epävarmuutta, joka voi johtaa jännittämiseen, väsymykseen sekä motivaation alenemiseen. Voimme olettaa, että riittämätön ammattitaito lisää näin ollen kiirettä työssä sekä ylitöiden määrää, joita lähiesimiehet vastasivat alkukartoituksessa työssään olleen. On myös huomattavaa, että muutostilanteissa työn vaatimukset ja osaamistarpeet muuttuvat, jolloin työntekijä saattaa toimia vanhentuneiden tietojen ja taitojen varassa. Manka ym. (2010, 45) painottavat, että osaamisen kehittäminen tulisi olla entistä enemmän tulevaisuutta ennakoivaa, varautumista tulevaisuuden osaamistarpeisiin.

Alkukartoituksen vastauksissa lähiesimiehet kokivat ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet hyväksi Kouvolan kaupungin organisaatiossa. Kaupungin järjestämien esimiesinfojen järjestäminen olisi jatkossakin tärkeää, sillä alkukartoituksessa sekä kehittämistyöryhmän keskusteluissa nousi esille niiden merkitys esimiesten osaamisen tukemisessa. Esimiesinfoissa tiedotetaan ja koulutetaan ajan-kohtaisista ja uusista asioista. Ahvo-Lehtinen (2012) painottaa, että esimiestyön kehittäminen on Kouvolassa kaupungin lähitulevaisuuden tavoite, jonka tukemiseen kohdennetaan resursseja. Muutosjohtamisen taito on avainasemassa onnistuneessa muutoksessa ja muutosjohtamisen vastuu on suuri etenkin lähiesimiehillä (Luomala ym. 2008b, 70-76). Tämän takia olisi tärkeää panostaa myös Kouvolas- sa lähiesimiesten muutosjohtamistaitoihin.

8.2 Kehittämishankkeen tuotos

Alkukartoituksen tuloksista saimme tietoa lähiesimiesten kokemista voimavara- sekä vaatimustekijöistä työelämän muutoksissa. Alkukartoituksen tulosten pohjal-

ta luotiin työkalu lähiesimiesten työn voimavarojen vahvistamiseksi ja työn vaatimusten kohtuullistamiseksi yhdessä kehittämistyöryhmän kanssa.

Työryhmän työskentely perustui alkukartoituksessa saatuihin tuloksiin ja kolmeen tapaamiseen. Kehittämistyöryhmään osallistui myös Kouvolan kaupungin työnhyvinvointisuunnittelija. Työryhmän työskentelyn tuloksena valmistui lähiesimiesten työn vuosikello (s. 65) vahvistamaan lähiesimiesten työn voimavaroja ja kohtuullistamaan työn vaatimuksia. Alhola ja Lauslahti (2005, 62) toteavat, että vuosikello on johtamisen apuväline. Vuosikello tehtiin sähköiseen Power-Point muotoon, jotta se on helposti muokattavissa ja viestitettävissä.

Työryhmässä pohdittiin pitkään, voivatko lähiesimiehet vaikuttaa koettuun kiireeseen itse, koska useimmat työtehtävät ovat organisaation määrittelemiä. Nousi kuitenkin vahvasti esille, että lähiesimiesten oman työn organisointi ja allokointi vaativat kehittämistä. Vuosikello on hyvä työkalu työn suunnitteluun ja näin ollen kiireen hallintaan. Alhola ja Lauslahti (2005, 62-63) todentavat, että organisaatioissa, jossa ei ole julkaistua vuosikelloa, työtehtävät tulevat vuodesta toiseen ikään kuin yllätyksenä. Toiminta on suunnittelematonta ja se tarkoittaa yleensä jatkuvaa kiirettä. Hyvin suunniteltu vuosikello auttaa pääsemään hallittuun ajankäyttöön organisaation eri tasoilla.

Kiireen hallinnan lisäksi vuosikello auttaa lähiesimiehiä työn oikea-aikaisuuteen. Työryhmän keskustelussa nousi esille, ettei töitä aina ehditty tekemään organisaation asettamien aikarajojen kuluessa. Tekemättömät työt aiheuttavat stressiä. Kuten Alhola ja Lauslahti (2005, 62) toteavat, vuosikello auttaa henkilöä nivomaan oman toiminnan organisaation yhteisiin aikatauluihin. Kouvolassa lähiesimiesten työn allokointi ja organisointi olivat olleet jo työn voimavara, koska ne olivat jo osaltaan toimineet hyvin organisaatiossa ja työtä oli kehitetty ja organisoitu aktiivisesti. Hankkeessa ne kuitenkin konkretisoitiin vuosikellon avulla. Jokaisessa organisaatiossa on tavallaan olemassa oma vuosikello, jonka mukaan töitä suoritetaan, mutta on tärkeää tehdä vuosikello näkyväksi toteavat Alhola ja Lauslahti (2005, 62-63).

Alhola ja Lauslahti (2005, 64- 65) painottavat, että ylemmän johdon näkökulmasta vuosikellolla ohjataan toimintaa oikeaan suuntaan. Vuosikellon suunnittelupro-

sessi on organisaatiokohtainen, mutta johdon vastuulla on, että vuosikello tukeutuu johtamisjärjestelmään. Johto asettaa tavoitteet ja sen jälkeen tehdään suunnitelmat. Suunnitelmat tehdään ylhäältä alas, alhaalta ylös tai näitä yhdistämällä. Kehittämishankkeemme vuosikellon toteutusprosessisuunnitelma on kuvattu sivulla 66. Vuosikellon suunnittelun suunniteltiin alkavan lähiesimiesten esimiesten toimesta. Asumispalvelujohtajat suunnittelevat aikatauluja, tavoitteita ja organisaation vaatimia tehtäviä vuosikelloon, jonka jälkeen he työستävät vuosikelloa lähiesimiesten kanssa esimieskokouksissa. Tämän jälkeen asumispalvelujohtaja ja lähiesimies suunnittelevat vielä yhdessä lähiesimiehen henkilökohtaista vuosikelloa. Näin ollen suunnittelutyö ja viestintä ovat kaksisuuntaista. Kuten Alhola ja Lauslahti (2005, 62) arvioivat, osa vuosikellon sisällöstä on yhteistä koko organisaatiolle, osa sisällöstä vaihtelee yksikön ja esimiehen mukaan, joten lähiesimiesten henkilökohtaisissa vuosikelloissa on eroja.

Vuosikellopohjaan sisällytettiin kehittämistyöryhmän tärkeimmäksi näkemät tehtävät sitomatta niitä tässä vaiheessa tiettyyn ajankohtaan. Ajankohtien suunnittelu kuuluu vuosikellon suunnitteluprosessiin. Lisäksi jätettiin tilaa lisättäville tehtäville. Alhola ja Lauslahti (2005, 64) toteavat, että suunnitelmien tehtävä on varmistaa, että organisaation tavoite pysyy kirkkaana, tämän vuoksi vuoden tärkeimmät tavoitteet kirjataan vuosikellon sisälle niille tarkoitettuun kohtaan (ks. Liite 5).

Vuosikello lisää vertaistuen ja johdon tuen määrää, koska lähiesimies suunnittelee vuosikellon sisältöä kollegoidensa sekä oman esimiehensä kanssa yhdessä. Kehittämistyöryhmässä huomattiin useita muita vuosikellon etuja, joilla voidaan tasoitaa alkukartoituksen tulosten mukaisia työn vaatimuksia ja edistää koettuja voimavaroja. Vuosikello lisää lähiesimiesten vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön ja mahdollistaa osallistumisen oman työyksikön muutosten suunnitteluun. Vuosikello lisää myös tiedonkulkua ylhäältä alas. Esimerkiksi Hakasen (2007, 76) mukaan riittävä ja oikea-aikainen tiedottaminen edistää työhyvinvointia.

Vuosikello tekee näkyväksi lähiesimiehen työtehtäviä johdolle, jolloin organisaatiotasolla voidaan pohtia, millaisella aikataululla erilaisia muutosprojekteja voidaan käytännössä toteuttaa. Vuosikello yhdenmukaistaa myös työkäytäntöjä. Kehittämistyöryhmän keskusteluissa nousi esille, viitaten myös Stenvallin ym. (2007, 53- 69) tutkimukseen, että kuntien yhdistymisen myötä eri yksiköissä on

toisistaan poikkeavia työkäytäntöjä. Vuosikello toimii lisäksi perehdytyksen välineenä uusille lähiesimiehille.

8.3 Kehittämishankkeen arviointi, luotettavuus ja eettisyys

Kehittämistoimien hyvän arvioinnin tulee kattaa kaikki kehittämishankkeen vaiheet. Arviointi voidaan jakaa kuuteen osaan, jossa käydään läpi järjestelmällisesti kaikki prosessin osat; tavoitteet, suunnittelu, toteutus, saavutetut tulokset, pitkän aikavälin vaikutukset sekä tuotokset. (Viitala 2009, 201-202.)

Toinen kehittämishankkeen tekijöistä työskenteli lähiesimiehenä Kouvolan vanhusten asumispalveluissa kehittämishankkeen alussa. Lähiesimiesten tapaamisissa nousi jatkuvasti esille työn liialliset vaatimukset ja käytettävissä olevien voimavarojen vähyys. Toinen kehittämishankkeen tekijöistä oli sairaanhoitajana työskennellessään havainnoinut lähiesimiesten työtä, työmäärä sekä yksinäistä tehtävänkuvaa. Lähiesimiesten esimiehe toivat esille huolensa lähiesimiesten jaksamisesta. Lisäksi molemmilla hankkeen tekijöillä on vahva mielenkiinto työhyvinvoinnin tutkimiseen ja kehittämiseen. Näiden tekijöiden pohjalta aloimme tehdä kehittämishankesuunnitelmaa ja asettaa hankkeelle tavoitteita. Hankekokonaisuutta suunniteltiin yhdessä Kouvolan kaupungin työhyvinvointisuunnittelijan sekä henkilöstön kehittämispäällikön kanssa.

Kehittämishankkeen teoriapohja on laaja ja käytimme lähteitä runsaasti, mikä lisää kehittämishankkeen viitekehyksen luotettavuutta. Teoriapohjan kokoaminen rajattiin siihen, kun tutkimuksesta ja kirjallisuudesta ei löytynyt enää uutta tietoa jo löydetyn lisäksi. Teoriapohjan kirjoittamisen jälkeen teimme varsinaisen kehittämishankesuunnitelman. Suunnitelma ohjasi koko ajan hankkeen etenemistä. Emme kuitenkaan pysyneet ajallisesti suunnitelmassa, koska toinen tekijä vaihtoi työpaikkaa ja kehittämishankkeen eteneminen hidastui. Hankkeen oli tarkoitus valmistua jouluna 2012, mutta opinnäytetyö valmistuu syksyllä 2013.

Valitsimme toimintatutkimuksen kehittämishankkeen menetelmäksi, koska sen avulla saimme mahdollisuuden yhdessä kehittämistyöryhmän kanssa ratkaista käytännön työelämään liittyviä ongelmia. Toimintatutkimuksen luotettavuutta on vaikea arvioida ainoastaan laadullisen tutkimuksen luotettavuusmittareiden avulla.

Toimintatutkimus yleensä koostuu joukosta tutkimuksia, joilla ilmiötä tarkastellaan. Tällöin voidaan arvioida luotettavuutta kunkin tutkimusotteen omilla luotettavuusmittareilla. (Kananen 2009, 88).

Teimme hankkeen alussa alkukartoituksen Webropol- kyselynä. Tutkimusotteena lomakkeessa käytimme sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista lähestymistapaa, kuten Anttila (2006, 179) toteaa, kyselyyn on tärkeää valita menetelmä, joka antaa parhaiten vastauksen tutkimuskysymyksiin. Hirsjärven ym. (2009, 195-201) mukaan kyselylomakkeen määrällisen menetelmän heikkoutena voidaan nähdä aineiston pinnallisuus. Saadaksemme aineistosta myös syvällisempää tietoa, lisäsimme kyselyyn avoimia kysymyksiä.

Hirsjärvi ym. huomauttavat (2009, 195- 201), että vastaajat saattavat myös ymmärtää asetetut kysymykset väärin. Valmistelimme kyselylomakkeen huolellisesti ja kaikki lomakkeeseen valitut kysymykset nousivat aikaisempien tutkimusten pohjalta, joita käytimme teoriapohjassa. Lomakkeen laadintaprosessi on kuvattu tarkasti raportissa. Lisäksi kyselylomake esitettiin kolmella lähiesimiehellä ja lomakkeeseen tehtiin tarvittavia muutoksia testauksen jälkeen. Käytimme kyselyssä Likertin asteikkoa. Asteikossa oli vaihtoehto, en osaa sanoa, mikä on saattanut aiheuttaa sen, ettei vastaaja ole keskittynyt kysymyksen ja vastauksen pohtimiseen. Pohdimme, olisiko vaihtoehto pitänyt jättää pois annetuista vaihtoehdoista.

Alkukartoituksen tulosten analyysissä käytimme aineiston triangulaatiota, joka Kanasen (2009, 97) sekä Anttilan (2006, 469) mukaan lisää luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi olemme kuvanneet kyselylomakkeen laadinta- sekä tulosten analysointiprosessin hyvin tarkasti ja läpinäkyvästi. Kananen (2009, 93) korostaa, että dokumentaatio on toistettavuuden ja sen kautta arvioinnin kannalta tärkeää. Pohdimme luotettavuutta arvioidessamme, että omat käsityksemme ja kokemuksemme ovat saattaneet vaikuttaa kysymysten asetteluun ja sisältöön. On kuitenkin huomattavaa, että lisäksi Kouvolan kaupungin henkilöstön kehittämispäällikkö sekä työhyvinvointisuunnittelija olivat mukana lomakkeen laadintaprosessissa.

Alkukartoitukseen vastasi vain 17 lähiesimiestä, vastausprosentti 46 %, joka heikentää tulosten luotettavuutta ja yleistettävyyttä. Alhaisen vastausprosentin syynä voi olla kyselyn suorittaminen lomakautena. Esimerkiksi Anttila (2006, 183) väittää, että kyselytutkimusta varten vastauksia tulisi olla vähintään 50- 60, jotta aineisto olisi tilastollisesti merkittävä. On kuitenkin huomattavaa, että alkukartoituksen tarkoitus oli tuottaa tietoa pohjaksi kehittämistyöryhmän työskentelylle, eikä niinkään olla itse hankkeen keskeisin tavoite, vaikka raportoimmekin tulokset tiedoksi organisaatiolle. Alkukartoituksen tulosten luotettavuutta lisää se, että tulokset olivat hyvin samansuuntaisia muiden tutkimusten tulosten kanssa (vrt. kriteerivaliditeetti, Kananen 2009, 91). Olemme kirjanneet selkeästi ja tarkasti lähteet, joita vertailemme tuloksiimme. Anttilan (2006, 517) mukaan aineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuutta voi testata esimerkiksi rinnakkaiskoodauksen avulla. Alkukartoituksessa saatuja tuloksia luokittelimme ja analysoimme keskustellen ja kriittisesti arvioiden. Kahden hankkeen tekijän näkemykset lisäävät ja syventävät tulkintoja ja tulkinnan luotettavuutta.

Tutkimusaineistoa keräsimme paitsi alkukartoituksella, myös havainnoimalla kehittämistyöryhmän tapaamisia ja kirjaamalla ne muistiin. Tuomi ja Sarajärvi (2009,82) korostavatkin, että sosiaaliset vuorovaikutustilanteet ovat tärkeä osa tiedonhankintaa ja tutkija voi vaikuttaa keskustelun kulkuun. Anttilan (2006, 442) mukaan toimintatutkimuksessa tutkittavat osallistuvat aktiivisesti prosessiin ja tutkijan ja tutkittavan suhde perustuu yhteistyölle. Kehittämishankkeemme luotettavuutta lisää ryhmän aktiivinen ja innostunut suhtautuminen lähiesimiesten työhyvinvoinnin kehittämiseen. Esitimme kehittämistyöryhmän työskentelyn aluksi alkukartoituksen tulokset arvioitavaksi osallistujille. Työryhmä arvioi tulosten kuvaavan lähiesimiesten työhyvinvoinnin tilaa kattavasti ja vastaten todellisuutta. Työryhmässä koettiin, ettei mikään tulos poikennut heidän kokemuksistaan ja näkemyksistään tämän hetken lähiesimiesten työn voimavaroista ja vaatimuksista. Se, että tutkittavat ovat samaa mieltä tutkijoiden kanssa tuloksista lisää Kanasen (2009, 96) mukaan luotettavuutta.

Luotettavuutta saattaa heikentää se, että kehittämistyöryhmä oli pieni, työryhmässä oli tutkijoiden lisäksi viisi lähiesimiestä. Kaikkiin ryhmätapaamisiin osallistui Kouvolan kaupungin työhyvinvointisuunnittelija. Luotettavuutta vähentää se, että kaikki ryhmän jäsenet eivät päässeet työesteiden takia osallistumaan kaikkiin ta-

paamisiin. Syvä perehtyneisyytemme aiheeseen sekä sen pohjalta luodut näkemyksemme saattoivat lisäksi ohjata ryhmän keskustelua ja työskentelyä. Toisaalta Anttila (2006, 444) korostaa, että toimintatutkimuksessa tutkijan tehtävänä onkin tuoda esille uusia ajatuksia ja ongelmanratkaisumalleja.

Heikkinen ym. (2006, 80) toteavat, että kehittämishanke johtaa usein uuteen kehitykseen ja kehittämisideoihin. Toimintatutkimuksessa suunnittelu, toiminta, havainnointi, reflektio ja uudelleensuunnittelu liittyvät toisiinsa pysähtymättömänä spiraalina. Voidaan nähdä, että myös kehittämistyöryhmä työskenteli toimintatutkimuksen tavoin. Ensimmäisessä tapaamisessa arvioitiin alkukartoituksen tuloksia ja niiden pohjalta päädyimme kehittämään vuosikelloa, joka tukee lähiesimiesten työhyvinvointia. Ennen seuraavaa tapaamista valmistelimme ensimmäisessä tapaamisessa suunnitellut asiat konkreettiseksi vuosikellon versioksi. Lähetimme version kaikille ryhmän jäsenille ja pyysimme kehittämisideoita. Työstimme edelleen ideat ja esittelimme vuosikellon version toisessa tapaamisessa, jossa edelleen kehitimme vuosikellon sisältöä ryhmän palautteiden pohjalta. Kaikki kehittämistyöryhmän tapaamiset toistuivat saman mallin mukaisesti, palautteen jälkeen kehitimme uuden version vuosikellosta. Anttilan (2006, 447) mukaan systemaattisen palautteen hyväksikäyttö lisääkin hankkeen validiteettia.

Kanasen (2009, 99) mukaan toimintatutkimuksen tuloksia ei voida arvioida toteavan tutkimuksen kriteerein, vaan vertaamalla tuloksia hankkeen omiin tavoitteisiin. Tavoitteenamme oli kartoittaa, mitä voimavaratekijöitä ja vaatimuksia lähiesimiehet kuvaavat työssään olevan. Tavoite toteutui hyvin analysoituamme alkukartoituksen tulokset. Kehittämishankkeen alussa toisena tavoitteena oli tuottaa lähiesimiesten työhyvinvointia työelämän muutoksessa tukeva toimintamalli. Kehittämishankkeen edetessä täsmensimme tavoitteeksi tuottaa työkalu tukemaan lähiesimiesten työn voimavaroja ja kohtuullistamaan työn vaatimuksia. Alkuperäisen tavoitteen koimme liian laajaksi, sillä työhyvinvoinnin edistämiseen ei ole yhtä toimintamallia ja toisaalta työhyvinvoinnin käsite on liian laaja kehitettäväksi yhdessä tämän laajuisessa hankkeessa. Työkaluksi muodostui lähiesimiesten vuosikello. Riskinä on, että vuosikellon kehittäminen ei jatku tämän kehittämishankkeen jälkeen, vaikka työryhmän tavoitteena on sen ottaminen jatkuvaksi käytännöksi. Hankkeen jatkumista puoltaa se, että menemme esittelemään kehittämishanketta johtoryhmän tapaamiseen, vaikka opinnäytetyömme ajallisesti loppuu-

kin. Lisäksi Kouvolan kaupungin työhyvinvointisuunnittelija on aktiivisesti viemässä hanketta eteenpäin organisaatiossa.

Kehittämistyöryhmä yhdessä työhyvinvointisuunnittelijan kanssa päätti, että vuosikello pilotoidaan aluksi kohderyhmästä vanhusten asumispalveluiden lähiesimiehille. Päädyimme pilottiryhmän supistamiseen, koska vuosikellon käyttöönotto on helpompaa pienemmälle ryhmälle. Näin ollen pilottiryhmän työn sisältö on suunnilleen sama ja lähiesimiesten johto on sama. Tavoitteena on, että vuosikello otetaan käyttöön pilotoinnin jälkeen muissa tämän hankkeen kohderyhmissä (terveyskeskussairaalan vuodeosastojen sekä Pohjois-Kymen sairaalan vuodeosastojen lähiesimiehet). Lisäksi vuosikelloa voidaan hyödyntää muilla kaupungin toimialoilla muokkaamalla sen sisältöä substanssiin sopivaksi.

Pidimme loppuarviointikeskustelun 6.6.2013 hankkeen organisaatioedustajan, työhyvinvointisuunnittelijan kanssa. Kävimme läpi koko hankeprosessia ja hankkeen tuotosta. Yhteenvetona palautteesta voimme todeta, että koko hanke sujui aikataulua lukuun ottamatta suunnitellusti. Kehittäminen oli vahvasti työelämälähtöinen, hankkeen tekijät olivat perehtyneet aiheeseen syvällisesti. Organisaation edustaja tunsu aiheen erittäin hyvin ja oli aktiivisesti mukana koko hankkeen ajan. Hankkeen tuotos koettiin kehittämisryhmän sekä organisaation edustajan arviointien mukaan tarpeelliseksi ja hyödylliseksi.

Kehittämishankkeen eettinen kestävyys tarkoittaa Tuomen ja Sarajärven (2009,127) mukaan sitä, että hankkeen suunnitelma, toteutus ja raportointi ovat laadukkaita ja tehty huolellisesti. Tutkimukseen tulee soveltaa sellaisia tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä jotka ovat eettisesti kestäviä. Tutkimushankkeessa myös sovitaan kaikkien osapuolten, niin tutkijoiden kuin ryhmän jäsenten oikeudet ja velvollisuudet sekä aineistojen säilyttämistä koskevat asiat. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.) Olemme raportoineet tarkasti kaikki kehittämishankkeen vaiheet. Alkukartoituksesta tullut materiaali sekä kehittämistyöryhmän tapaamisista tehtyt muistiinpanot hävitettiin asianmukaisesti hankkeen päättyessä, eikä Webropol- kyselyyn vastanneita voida tunnistaa. Kehittämistyöryhmän ensimmäisessä tapaamisessa annoimme tietoa hankkeesta ja sen toteutuksesta sekä annoimme aina ryhmälle mahdollisuuden kysyä hankkeeseen liittyvistä asioista. Samalla sovimme ryhmän kanssa, että tapaamisissa saa tuoda vapaasti

esille omia ajatuksia ja mielipiteitä, eivätkä ne henkilöidy kehenkään yksittäiseen ryhmän jäseneseen. Koko kehittämishankkeen ajan tutkijoilla oli tukena ja arvioijana kohdeorganisaation työhyvinvointisuunnittelija. Kehittämishankkeelle myönnettiin lupa Kouvolan kaupungilta. Kehittämishankkeella ei ollut rahallisia kustannuksia organisaatiolle.

8.4 Jatkokehittämisehdotukset

Työhyvinvointiin vaikuttavat useat erilaiset tekijät, lisäksi jatkuvat työelämän muutokset tuovat haasteita työn vaatimuksiin. Tämän kehittämishankkeen tulos on yksi työkalu lähiesimiesten työn voimavarojen vahvistamiseen ja vaatimusten kohtuullistamiseen. Menestyäkseen organisaatioiden on tulevaisuudessa panostettava entistä enemmän työhyvinvoinnin eri osa-alueiden kehittämiseen. Tässä kehittämishankkeessa luotu vuosikello vahvistaa lähiesimiesten työn organisointia ja allokointia, ja samalla se tukee useita lähiesimiesten kokemia voimavaroja ja kohtuullistaa koettuja vaatimuksia. Toimintatutkimuksen tavoin vuosikellon kehittäminen jatkuu tämän hankkeen jälkeen, sen jatkuva ja säännöllinen käyttö tekevät siitä yhä käyttökelpoisemmän työvälineen lähiesimiehille.

Olisi mielenkiintoista toteuttaa hankkeessa tehty alkukartoitus uudelleen, kun vuosikello on ollut lähiesimiesten käytössä ja tutkia, onko sillä ollut vaikutusta koettuihin voimavaroihin ja vaatimuksiin sekä vertailla tuloksia tämän hankkeen alkukartoituksen tuloksiin. Vuosikello otetaan käyttöön aluksi Kouvolan kaupungin asumispalveluyksiköiden lähiesimiehille, jonka jälkeen sen sisältöä ja teknistä toimivuutta tulee edelleen kehittää. Pilotoinnin jälkeen vuosikello voidaan ottaa käyttöön myös Kouvolan terveystieteiden keskuksen ja Pohjois-Kymen sairaalan vuodeosastoilla. Vuosikelloa voidaan hyödyntää myös muilla toimialoilla muokaten sen sisältöä ja jalkautusprosessia toimialalle sopivaksi.

Lähiesimiehet ovat avainasemassa johtamiensa työyhteisöjen työhyvinvoinnin tukemisessa ja edistämässä (ks. mm. Hänninen 2008, 78-92; Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 6-10). Tämän kehittämishankkeen alkukartoituksessa ei tarkasteltu lähiesimiesten ja työyhteisöjen suhdetta. Tämän vuoksi esimiehen hyvinvoinnin vaikutuksesta alaisten työhyvinvointiin ei voida ottaa kantaa. Olisi mielenkiintoista tutkia korrelaatiota tämän suhteen välillä. Alkukartoituksessa sekä kehittä-

mistyöryhmän keskusteluissa nousi esille myös se, ettei perehdytystä oltu saatu työhön riittävästi. Vuosikello voidaan ottaa käyttöön yhdeksi perehdytyksen välineeksi.

Tämän kehittämishankkeen alkukartoituksen ja kehittämistyöryhmän tapaamisissa painottui se, että lähiesimiehiltä menee kohtuuttoman paljon aikaa sijaisten hankintaan. Tulevaisuudessa Kouvolan kaupungissa olisi tarvetta kehittämishankkeelle, jossa syvennyttäisi erilaisiin rekrytointiprosessimahdollisuuksiin, niiden sopivuuteen Kouvolan kaupungin kontekstiin sekä valitun menetelmän jalkauttamiseen.

8.5 Pohdinnan loppuksi

Työhyvinvoinnin edistäminen on merkittävää yhteiskunnan kaikilla tasoilla. Koko kansantalouden, samalla organisaatioiden kilpailukyvyn kannalta on merkittävää, että työhyvinvoinnin edistämiseen kohdennetaan entistä enemmän resursseja. Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelmassa (2011) yhtenä painopisteenä on työurien pidentäminen, myös se vaatii työhyvinvoinnin laaja-alaista kehittämistä. Työhyvinvoinnilla on lisäksi merkitystä organisaatioiden tuottavuudelle, menestykselle, laadulle sekä muutosten hallinnalle (Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020). Hyvällä lähijohtajuudella luodaan hyvinvointia työpaikoille. Hyvinvoiva henkilöstö on edellytys muutosten laadukkaaseen toteuttamiseen sekä vetovoimaisen työpaikan luomiseen.

Työhyvinvoinnin luominen työpaikoille edellyttää hyvin työssään jaksavaa lähiesimiestä. Organisaatioissa eletään jatkuvaa muutosta ja muutoksille ei ole loppua, muutosten onkin kuvattu olevan pysyvä tila nykyajan organisaatioille. Muutosten hallinta edellyttää sekin lähiesimiesten jaksamista ja innostusta työhön ja muutoksiin. On tärkeää laajentaa työhyvinvointiajattelua niin, että tulevaisuudessa työhyvinvoinnin kehittämisessä huomioidaan työn vaatimusten lisäksi myös työn voimavarat ja niiden vahvistaminen.

LÄHTEET

- Aava, K. 2009. Hoivan ja hoidon lähijohtaminen. Tampereen yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Acta Universitatis Tamperensis 1421.
- Ahola, K., Tuisku, K. & Rossi, H. 2011. Työuupumus (burnout) [viitattu 7.2.2012]. Saatavissa:
http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00681
- Ahvo- Lehtinen, S. 2012. Kouvolan kaupungin henkilöstön kehittämispäällikkö. Työhyvinvointisuunnitelma vuodelle 2012. Tiedote 14.2.2012.
- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Alihokka, V. & Valkeapää, O. 2006. Osastonhoitajat muutospöcessin avainhenkilöinä: esimerkkitapauksena perusterveydenhuollon kuntayhtymän perustaminen Pohjois- Kymenlaaksossa. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden tiedekunta. Pro gradu –tutkielma.
- Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisuus, teos, tekeminen. Hamina: AKATIIMI Oy.
- Anttiroiko, A-V., Haveri, A., Karhu, V., Ryyriänen, A. & Siitonen, P. 2007. Kuntien toimintaympäristön muutossuuntia. Teoksessa Anttiroiko, A-V., Haveri, A., Karhu, V., Ryyriänen, A. & Siitonen, P. (toim.) 2007. Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. Kunnallistutkimuksia. 3. uudistettu painos. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy, 88-147.
- Asumispalveluesite 2011. Kouvolan asumispalvelut. Kotihoito ja vanhuspöalvelut.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., Hakanen, J. & Xanthpoulou, D. 2007. Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands Are High. Journal of Educational Psychology 2007. No. 2, 274- 284.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., Taris, T.W., Schaufeli, W.B. & Schreurs, P.J.G. 2003. A Multigroup Analysis of the Job Demands- Resources Model in Four

Home Care Organizational International Journal of Stress Management 2003. No. 1, 16-38.

Bakker, A.B., Demerouti, E., Verbeke, W. 2004. Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. Human Resource Management 2004. No. 1, 83-104.

Baptiste, N. 2007. Tightening the link between employee wellbeing at work and performance. A new dimension for HRM. Management decision 2008. No 2, 284-309.

Bochzek, M. 2000. Managing the manager role. Nurse.com News [viitattu 6.1.2012]. Saatavissa:

<http://news.nurse.com/apps/pbcs.dll/article?AID=20003200362>

Brown, M. E. & Treviño, L. K. 2006. Ethical leadership: A review and future directions. The Leadership Quarterly 2006. No 17, 595- 616.

Casida, J. 2007. The relationship of nurse managers leadership styles and nursing unit organizational culture in acute hospitals in New Jersey. Degree of doctor of philosophy in health sciences. New Jersey: Seton Hall University.

Chen, Y-M & Johantgen, M.E. 2009. Magnet Hospital attributes in European hospitals: A multilevel model of job satisfaction. International Journal of Nursing Studies 2010. No 47, 1001-1012.

Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. 2001. The Job Demands- Resources Model of Burnout. Journal of Applied Psychology 2001. No 3, 499- 512.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, J. 2007. Työuupumuksesta työn imuun. Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna- alueilla. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, J. 2002. Työuupumuksesta työn imuun – positiivisen työhyvinvointikäsitteen arviointimenetelmän Suomalaisen version validointi opetusalan organisaatioissa. Teoksessa: Leppänen, A. toim. Työ ja ihminen. Työympäristötutkimuksen aikakauskirja 1/2002. 16. vuosikerta.

Hassinen, K. 2011. Kymenlaakson erikoissairaanhoidon uudistuu. Teoksessa Sairaala- ja sairaalaviesti 1-2/11, 9-10.

Haukka, M. 2009. Osastonhoitajien työtyytyväisyys erikoissairaanhoidossa. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Pro gradu –tutkielma.

Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen: avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Heikkinen, H. 2008. Tutkiva ote toimintaan. Teoksessa: Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim) 2008. Toiminnasta tietoon. Helsinki: Kansanvalistusseura, 15-36.

Heikkinen, H., Kontinen, T. & Häkkinen, P. 2006. Toiminnan tutkimisen suuntaukset. Teoksessa: Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim) 2006. Toiminnasta tietoon. Helsinki: Kansanvalistusseura, 39-76.

Heino, H. 2010. Muutoksen johtaminen terveydenhuollossa lähijohdon näkökulmasta. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Pro gradu –tutkielma.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hänninen, K. 2008. Esimiestyön haasteet muuttuvassa organisaatioissa. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Pro gradu –tutkielma.

Ikäpoliittinen ohjelma 2009-2011. Kouvolan kaupunki.

Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän Laatu Euroopan unionissa. Helsinki: Työterveyslaitos, Sosiaali- ja terveysministeriö.

Jeong, S., Keatinge, D. Innovative leadership and management in a nursing home. *Journal of nursing management* 2004. No 12, 445-451.

Johnson, G., Scholes, K. 2002. *Exploring Corporate Strategy*. Sixth edition. England: Prentice Hall

Jokiniemi, S. & Ruuska, H-R. 2002. Opettajan työssä jaksamisen moninaisuus. Tutkimus 1.- 6.- luokkien opettajien työssä jaksamisesta. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.

Juuti, P. 2011a. Johtamisen kehittäminen. Teoksessa Juuti, P. (toim.) 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vantaa: Johtamistaidon opisto, 154-166.

Juuti, P. 2011b. Työyhteisön kehittyminen on organisaation oppimista. Teoksessa Juuti, P. (toim.) 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vantaa: Johtamistaidon opisto, 68-82.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2008. *Organisaatiomuutos*. Helsinki: Otava.

Järnefelt, N. 2002. Työkiireen syiden jäljillä. Teoksessa Järnefelt, N., Lehto, A-M. 2002. Työhulluja vai hulluja töitä? Tutkimus kiirekokemuksista työpaikoilla. Helsinki: Tilastokeskus, 17- 53.

Kaartinen, R., Forma, P. & Pekka T. 2011. Kuntatyöntekijöiden työhyvinvointi 2011. Kevan tutkimuksia 2/2011. Vantaa: Keva.

Kalimo, R. & Toppinen, S. 1997. Työuupumus Suomen työikäisellä väestöllä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Kanste, O. 2005. Moniulotteinen hoitotyönjohtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Oulun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. *Acta Universitatis Ouluensis Medica* D 815.

Karatepe, O. 2011. Do job resources moderate the effect of emotional dissonance on burnout? *International Journal of Hospitality Management* 2011. No. 1, 44- 65.

Kauppinen, M. & Utriainen, K. 2004. Työhyvinvoinnin edistämisen tila ja tarve kunta-alalla. Teoksessa Forma, P. & Väänen, J. (toim.) 2004. Työssä jatkaminen ja työssä jatkamisen tukeminen kunta-alalla. Kuntatyö 2010 tutkimus. Jyväskylä: Kuntien eläkevakuutus, 233-250.

Keskinen, S. 2005. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Vammala: Kunnallissalan kehittämissäätiö.

Kezar, A. 2011. Understanding and facilitating organizational change in the 21st century. Resent research and conceptualizations. ASHE- ERIC Higher education report 2011. No 4.

Kiiveri, T. 2007. Johtaminen julkisissa organisaatioissa. Toimintaympäristö muuttuu, muuttuuko johtaminen. Tampereen yliopisto. Hallintotieteiden tiedekunta. Pro gradu –tutkielma.

Kouvolan arvokirja 2010.

Kouvolan kaupungin henkilöstökeromus 2012.

Kouvolan kaupungin intranet 2011 [viitattu 28.12.2011].

Kouvolan terveystakeskussairaala- esite 2011 [viitattu 6.2.2012] Saatavissa:

<http://www.kouvola.fi/material/attachments/intranet/perusturva/esitteet/65Afge8Zu/Tksairaala.pdf>

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus: kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.

Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006. Muutosaskeleita. Jyväskylä: Performance power associates.

Laaksonen, H., Niskanen, J., Ollila, S. & Risku, A. 2005. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita.

Laamanen, E. 2008. Kuntien yhdistymisen opas. Strateginen muutos selvitysvaiheesta uuteen kuntaan. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

- Lamminmäki, L. 2011. Kaupunginjohtaja. Kuntarakenteet muutoksessa. Pääkirjoitus Kouvolan kaupungin tiedotuslehdessä 4/2011.
- Lantta, S. 2009. Henkilöstönäkökulma kuntien yhdistymiseen, Case: Kouvolan kaupunki. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppätieteellinen tiedekunta. Pro gradu –tutkielma.
- Lehto, A-M. & Sutela, H. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977- 2008. Helsinki: Tilastokeskus.
- Leinonen, E. 2011. Voimavarat työssä jaksamisen edistäjänä. Positiivisen psykologian näkökulma työhyvinvointiin varhaiskasvatustyössä. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Pro gradu –tutkielma.
- Lepistö, S. 2006. Hoitotyön johtajan työssä jaksamiseensa saama tuki. Tampereen yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Pro gradu –tutkielma.
- Leppänen, A. 2010. Johtamisosaaminen julkisessa ja yksityisessä terveydenhuollossa lähijohdon kuvaamana. Itä- Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.
- Leppänen, P. 2012. Pohjois- Kymen sairaalan ylihoitaja. Haastattelu 24.1.2012.
- Love, P.E.D. & Edwards, D. J. 2005. Taking the pulse of UK construction project managers` health. Influence of job demands, job control and social support on psychological wellbeing. *Engineering, Construction and Architectural Management* 2005. No 1, 88-101.
- Luomala, A. 2008. Kokemuksia muutoksesta. Teoksessa: Luomala, A. (toim.) 2008. Työhyvinvointi muutoksessa. Tutkimus kuntaliitoksen vaikutuksista henkilöstön työhyvinvointiin. Tutkimus muutosjohtajuustaidoista ja työhyvinvoinnin tilasta kuntamuutoksessa. Tutkimuskohteena Akaan kaupunki. Tampere: Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu, 40-58.
- Luomala, A., Manka, M-L. & Nuutinen, S. 2008a. Työhyvinvoinnin johtamisen ja muutoksenhallinnan tutkimus- ja kehittämishanke. Tutkimusraportti työhyvinvoinnin tilasta ja muutokseen suhtautumisesta seudullisen muutoshankkeen käyn-

nistämisvaiheessa. Hankkeen 1. tutkimusvaiheen raportti. Työhyvinvoinnin ja ihmisten tutkimus- ja kehittämissryhmä HyWin. Synergos. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu.

Luomala, A., Nuutinen, S., Manka. & M-L. 2008b. Johtopäätöksiä ja suosituksia. Teoksessa: Luomala, A. (toim.) 2008. Työhyvinvointi muutoksessa. Tutkimus kuntaliitoksen vaikutuksista henkilöstön työhyvinvointiin. Tutkimus muutosjohtajuustaidoista ja työhyvinvoinnin tilasta kuntamuutoksessa. Tutkimuskohteena Akaan kaupunki. Tampere: Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu, 70-76.

Lönnqvist, J. 2002. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Kohti parempaa ihmisten johtamista. Helsinki: Edita.

Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua - työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto, Sosiaali- ja terveysministeriö, Euroopan sosiaalirahasto, Kuntoutussäätiö.

Marjala, P. 2009. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina - narratiivinen arviointitutkimus. Oulun yliopisto. Teknillinen tiedekunta. Acta Universitatis Ouluensis C 315.

Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: International Methelp Oy.

Nurmeksela, A., Koivunen, M., Asikainen, P. & Hupli, M. 2011. Kehityskeskustelut hoitotyön johtamisen tukena. Tutkiva hoitotyö Vol. 9 (4), 2011, 23-31.

Nuutinen, S. & Luomala, A. 2008. Tiedonkulku ja työhyvinvointi organisatiomuutoksessa. Teoksessa: Luomala, A. (toim.) 2008. Työhyvinvointi muutoksessa. Tutkimus kuntaliitoksen vaikutuksista henkilöstön työhyvinvointiin. Tutkimus muutosjohtajuustaidoista ja työhyvinvoinnin tilasta kuntamuutoksessa. Tutkimuskohteena Akaan kaupunki. Tampere: Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu, 8-38.

- Nyholm, I. 2008. Keskijohto muutoksen näkijänä ja kokijana. Seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 705. Helsinki; Suomen kuntaliitto.
- Parkkisenniemi, J. 2003. Kuntoutustyö ja toimintatutkimus. Teoksessa: Eskola, J., Koski-Jännes, A., Lamminluoto, E., Saaranen, A., Saastamoinen, M. & Valtanen, K. (toim.) 2003. Tutkimusmenetelmällisiä reflektioita. Kuopio: Kuopion yliopisto, 73-90.
- Pietilä, H. 2005. Työn voimavarojen ja työn vaatimusten yhteys yritysjohtajien työhyvinvointiin. Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Pro gradu –tutkielma.
- Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma 2011. Valtioneuvoston kanslia.
- Quinn, R.E. 1988. Beyond rational management. Mastering the paradoxes and competing demands of high performance. San Francisco: Jossey- Bass Publishers.
- Rehnbäck, K. & Keskinen, S. 2005. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.
- Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveystalalla. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.
- Rod, M., Ashill, N. 2009. Symptoms of burnout and service recovery performance. *Managing Service Quality* 2009. No. 1, 60- 84.
- Romppanen, B. & Kallasvuori, A. 2011. Johtajuuden rakentuminen: eväitä lähijohtamiseen. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Salo, M. 2008. Esimiesten työssä jaksaminen: Mikä antaa voimavaroja työhön? Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kulttuuritieteiden tiedekunta. Lissensiaatintutkimus.
- Salmela, T. 2009. Organisaatiomuutoksen vaikutus henkilökunnan työhyvinvointiin- tapaustutkimus kuntaliitos Hauhon, Hämeenlinnan, Kalvolan, Lammin, Ren-

- gon ja Tuuloksen kuntien välillä osana kunta- ja palvelurakenneuudistusta. Tampereen yliopisto. Hallintotieteiden tiedekunta. Pro gradu –tutkielma.
- Savolainen, J. 2004. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppätieteellinen tiedekunta. Pro gradu –tutkielma.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior* 2004. No 25, 293- 315.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2011. Hoitoa ja huolenpitoa ympäri vuorokauden. Ikähoiva- työryhmän muistio. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2010: 28.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2010. Sosiaali- ja terveysministeriön tulavaisuuskatsaus 2010. Terve ja hyvinvoiva Suomi 2020. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2010:3.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2006. Sosiaali- ja terveystalouden strategiat 2015-kohti sosiaalisesti kestävää ja taloudellisesti elinvoimaista yhteiskuntaa.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2005. Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. Sosiaali ja terveysministeriön selvityksiä 2005:25.
- Sosiaali- ja terveysministeriö & Suomen kuntaliitto 2008. Ikäihmisten palvelujen laatusuositus. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2008:3.
- Stenvall, J., Majoinen, K., Syväjärvi, A., Vakkala, H. & Selin, A. 2007. ”Mees romppeines siihen”. Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusioissa. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Stenvall, J., Syväjärvi, A. & Vakkala, H. 2008. ”Kun romppeet ovat paikoillaan”. Onnistunut kuntafuusio – pehmeä vai kova henkilöstövoimavarojen johtaminen? Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Suonoja, I. 2012. Ylihoitaja. Kouvolan kaupungin terveystieteiden keskus sairaala. Puhelinhaastattelu 24.2.2012.

Suonsivu K. 2004. Puun ja kuoren välissä. Hoitotyön johtajan tehtävät ja asema. Tehyn julkaisusarja A: tutkimuksia 1/ 2004.

Surakka, T. 2006. Osastonhoitajan työ erikoissairaanhoidossa 1990- luvulla ja 2000- luvulla. Toimivalta, vastuullisuus ja asiantuntijuus lähijohtajuudessa Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 551.

Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava.

Syväjärvi, A. 2011. Hallinto- osaaminen työelämässä. Luento Helsingissä Lapin yliopiston hallintotieteen opintojakso 23.5.2011.

Takala, M. 2011. Vs. Palvelupäällikkö. Kouvolan kaupungin vanhusten asumispalvelut. Puhelinhaastattelu 15.3.2011.

Tavoitteellinen työhyvinvointiohjelma 2012. Kouvolan kaupunki.

Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Tampere: Kuntoutussäätiö.

Tilander, E. 2010. Hoitotyön johtajien työhyvinvointia tukevat tekijät. Jyväskylän yliopisto. Liikuntatieteiden ja terveystieteiden tiedekunta. Pro gradu –tutkielma.

Tilastotietoja 2011. Kouvolan kaupunki [viitattu 3.1.2012]. Saatavissa: <http://www.kouvola.fi/kouvolainfo/perustietoaakouvolasta/tilastotietoa.html>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012: Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa.

http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö 2012. Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. Luonnos 3.0/13.4.2012 [viitattu 5.5.2012]. Saatavissa:

http://www.tem.fi/files/32746/Strategialuonnos_13042012.pdf

Työeläkevakuutusyhtiö Varma. 2006. Esimiestyön kipukohtat ja valopilkut muutostilanteessa. Kokemuksia työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta. Helsinki: Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2013. Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020 [viitattu 9.7.2013]. Saatavissa :

http://www.tem.fi/files/33077/tyoelaman_kehittmisstrategia_final.pdf

Työterveyslaitos 2011. Yksilön työhyvinvointi [viitattu 26.8.2012]. Saatavissa:

http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/yksilon_tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx

Työterveyslaitos 2010. Positiivinen psykologia [viitattu 21.2.2012]. Saatavissa:

http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/positiivinen_tyopsykologia/sivut/default.aspx

Utriainen, K. 2009. Arvostava vastavuoroisuus ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvoinnin ytimenä hoitotyössä. Oulun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Acta Universitatis Ouluensis D 1014.

Valtioneuvosto 2011. Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Von Bonsdorff, M. E. 2009. Intensions of Early Retirement and Continuing to Work among Middle- aged and older employees. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Acta Universitatis Jyväskyläensis 83.

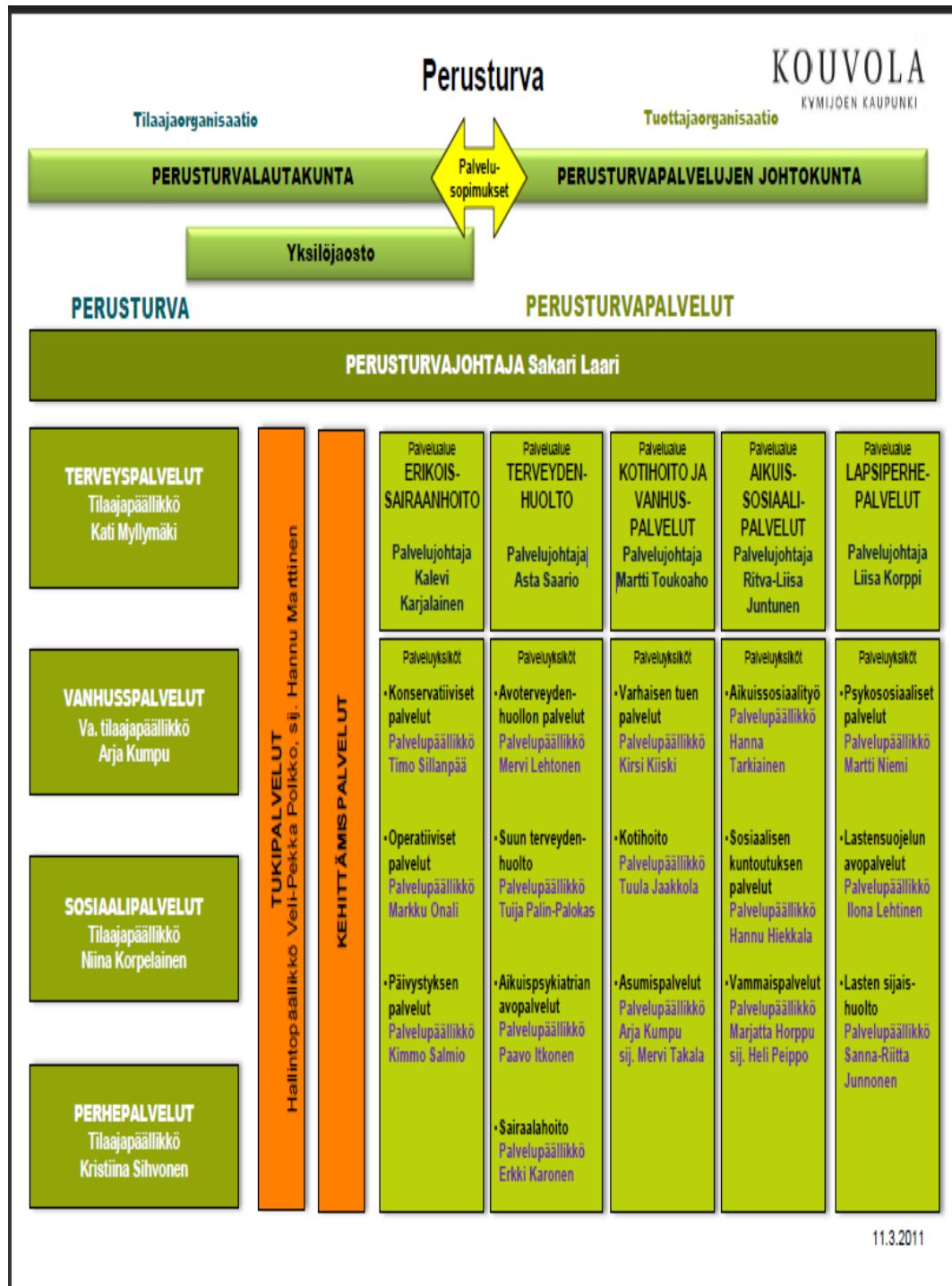
Wiezer, N., Nielsen, K., Pahkin, K., Widerszal- Bazyl, M., De Jong, T., Mattila-Holappa, P. & Mockatto, Z. 2011. Exploring the link between restructuring and employee well-being. National Research Institute Warsaw: PSYRES consortium.

Yhteistyöryhmä 2011. Kouvolan ikäihmisten palveluverkkosuunnitelma 2012-2014. Yhteistyöryhmän muistio 26.10.2011.

LIITTEET

LIITE 1

Kouvolan perusturvan organisaatiokaavio.



LIITE 2

Kyselyn saatekirje

Hyvä Esimies

Opiskelemme Lahden ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa, johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelmassa. Tutkintovaatimukseemme kuuluu kehittämishankkeen toteutus (30op). Kehittämishankkeemme tarkoitus on tukea esimiesten työhyvinvointia muuttuvassa työelämässä. Kohderyhmänä ovat **Kouvolan vanhusten asumispalveluiden, Kouvolan terveyskeskussairaalan ja Pohjois-Kymen sairaalan vuodeosastojen lähiesimiehet.**

Kouvolassa palvelurakennemuutokset sekä laaja organisaation uudistaminen tuo haasteita esimiesten työhyvinvoinnille. Muutokset työssä tai organisaatiossa heijastuvat esimiehiin muuttuvina työn vaatimuksina ja voimavaroina. Muutostilanteissa vaatimukset usein lisääntyvät ja silloin on erityisesti panostettava työn voimavaroihin. Tämän kyselyn tavoitteena on kartoittaa esimiesten työn voimavaroja ja työn vaatimuksia. Työn vaatimuksilla tarkoitetaan työn fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia ja organisatorisia piirteitä, jotka vaativat työntekijältä sekä henkisiä että fyysisiä ponnisteluja. Työn voimavaratekijöillä tarkoitetaan työn fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia ja organisatorisia piirteitä, jotka auttavat saavuttamaan työlle asetettuja tavoitteita. Kyselyn tulokset toimivat pohjana työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Kyselyn tulosten analysoinnin jälkeen pidämme teille infotilaisuuden tuloksista. Tilaisuudessa muodostetaan esimiesten kehittämistyöryhmä, joka tapaa muutaman kerran. Ryhmässä suunnittelemme työhyvinvointia tukevan mallin. Kehittämistyössä painottuu työn voimavarojen lisääminen muuttuvassa työelämässä sekä sellaisten työn vaatimusten kohdentaminen, joihin esimiehet voivat itse vaikuttaa.

Vastaamalla kyselyyn annat kehittämishankkeelle arvokasta tietoa. Kysely vie aikaa noin 30 minuuttia. **Vastausaika on 26.8.2012 saakka.** Kyselyssä vastaajaa ja kyseisen vastaajan vastauksia ei voida yhdistää. Tutkimustulokset raportoidaan siten, että niistä ei voi tunnistaa tai päätellä yksittäisen vastaajan henkilöllisyyttä. Vastaamaan pääset sähköpostissa olevasta linkistä.

Yhteistyöstä kiittäen Maarit Aalto ja Hanne Lintukangas

LIITE 3

Kysely

Valitse sopiva vaihtoehto

Taustamuuttajat

Rastita sopiva vaihtoehto

1. Työsuhte esimiestyössä *

- Vakituinen esimies Esimiehen sijainen

2. Ikäsi *

- 20 - 29 vuotta
 30 - 39 vuotta
 40 - 49 vuotta
 50 - 59 vuotta
 60 - vuotta

3. Työkokemus esimiestyössä *

- Alle 2 vuotta
- 2 - 5 vuotta
- 6 - 9 vuotta
- 10 - 19 vuotta
- 20 vuotta tai yli

4. Hallinnon- ja hoitotyön osuus työajasta

- Hallintotyöaikaa (hoitotyötä vain satunnaisesti, yksittäisiä tehtäviä tai ei ollenkaan)
- Tarvittaessa hoitotyössä (esim. sairauslomat)
- Hallintotyön lisäksi hoitotyössä säännöllisesti

5. Hallinnon- ja esimiestyönkoulutus *

- Ei hallinnon / johtamisen tutkintoa
- Johtamisen erikoisammattitutkinto (JET)
- Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Mikä koulutusohjelma?
- Yliopistotutkinto. Mikä?

Esimiestyön syventävät opinnot. Mitä ja laajuus?

Muu tutkinto. Mikä? (esim. sairaanhoitajan tutkintoon sisältyvät hallinnonopinnot)

6. Muutokset työelämässä *

Vastaa seuraaviin väittämiin valitsemalla sopivin vaihtoehto

	1= Täysin samaa mieltä	2= Jokseenkin samaa mieltä	3= En osaa sanoa	4= Jokseenkin eri mieltä	5= Täysin eri mieltä
1. Muutokset ovat tuoneet positiivisia piirteitä työhöni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Muutokset eivät ole lisänneet liiallisesti työni vaatimuksia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Esimiehelläni on aikaa kuunteluun ja keskusteluun muutoksiin liittyvissä asioissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Olen osallistunut muutosten suunnitteluun.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Olen osallistunut muutosten toteuttamiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Muutokset eivät ole lisänneet merkittävästi työni määrää.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Muutoksista on tiedotettu avoimesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Muutostyöhön on ollut riittävästi aikaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Olen hyödyntänyt intranetistä löytyviä ohjeita ja materiaaleja esimiestyössäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. En ole huolissani työni jatkuvuudesta muuttuvassa organisaatiossa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. En ole harkinnut työpaikan vaihtamista viimeisten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

kolmen vuoden aikana.

12. Olen kokenut työhön liittyvää innostumista ja iloa.

7. Tuki ja verkostoituminen *

Vastaa seuraaviin väittämiin valitsemalla sopivin vaihtoehto

	1= Täysin samaa mieltä	2= Jokseenkin samaa mieltä	3= En osaa sanoa	4= Jokseenkin eri mieltä	5= Täysin eri mieltä
1. Saan johdolta tukea työhöni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Saan kollegoilta tukea työhöni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Saan johtamaltani työyhteisöltä tukea työhöni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. En koe yksinäisyyttä työtehtävissäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Yhteistyö sujuu eri ammattiryhmien välillä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Olen saanut perehdytystä työhöni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Työnohjaus on tukenut työtäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Yhteistyö työterveyshuollon kanssa on tukenut esimiestyötäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Yhteistyö työsuojelun kanssa on tukenut esimiestyötäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Kiire ja aikapaineet *

Vastaa seuraaviin väittämiin valitsemalla sopivin vaihtoehto

	1= Täysin samaa mieltä	2= Jotseenkin samaa mieltä	3= En osaa sanoa	4= Jotseenkin eri mieltä	5= Täysin eri mieltä
1. Työnkuvani on riittävän rajattu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Perustyön tekeminen ei vie aikaa esimiestyöstäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. En tee usein ylityötä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Minulla on useimmitenaikaa tehdä työni kiireettä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Sijaishenkilöstön rekrytointi ei vie liikaa työaikaani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. En tee usein perustyötä paikatakseni lyhyitä poissaoloja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Voin useimmiten keskittyä työhöni ilman keskeytyksiä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. En käytä vapaa-aikaani työasioiden hoitamiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. En koe riittämättömyyden tunnetta työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. En ole kokenut fyysistä ja henkistä väsymystä työn liiallisten vaatimusten vuoksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Kehittyminen *

Vastaa seuraaviin väittämiin valitsemalla sopivin vaihtoehto

	1= Täysin samaa mieltä	2= Jokseenkin samaa mieltä	3= En osaa sanoa	4= Jokseenkin eri mieltä	5= Täysin eri mieltä
1. Ammatillinen osaaminen on riittävä työtehtäviini.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Olen saanut esimiesvalmennusta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Kehityskeskustelut tukevat työtäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Esimiesinfot tukevat työtäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Vaikutusvalta ja vastuu *

Vastaa seuraaviin väittämiin valitsemalla sopivin vaihtoehto

	1= Täysin samaa mieltä	2= Jokseen- kin samaa mieltä	3= En osaa sanoa	4= Jokseen- kin eri miel- tä	5= Täysin eri mieltä
1. Työssäni on riittävästi haasteita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Työssäni ei ole liikaa haasteita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Työni valta ja vastuut ovat tasapainossa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työhöni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. En koe rooliristiriitaa esimiestyöroolin ja hoitotyöntekijän roolin välillä. (Jos et tee hoitotyötä hallintotyön ohella, voit jättää vastaamatta)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. En yleensä koe työssäni suorituspainetta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Arvostus *

Vastaa seuraaviin väittämiin valitsemalla sopivin vaihtoehto

	1= Täysin samaa mieltä	2= Jokseenkin samaa mieltä	3= En osaa sanoa	4= Jokseenkin eri mieltä	5= Täysin eri mieltä
1. Palkkaus on riittävä suhteessa tehtäviini.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Johto arvostaa työtäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Työntekijät arvostavat työtäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Arvostan omaa työtäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*) Työn voimavaratekijöillä tarkoitetaan työn fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia ja organisatorisia piirteitä, jotka auttavat saavuttamaan työlle asetettuja tavoitteita. Ne vähentävät työssä koettuja vaatimuksia ja niiden kielteisiä seurauksia ja edistävät yksilön oppimista ja kehittymistä. Voimavarat voivat olla riittävän rajattu työnkuva, mahdollisuus osallistua päätöksentekoon, vaihtelevat työtehtävät ja työn varmuus sekä kollegoiden ja johdon tuki. Liialliset työn vaatimukset ja samanaikaisesti vähäiset voimavarat ennustavat uupumusta työhön.

12. Millaisia voimavaroja *) kuvaillet työssäsi tällä hetkellä olevan?

13. Millaisia voimavaroja*) toivoisit työhösi?

14. Miten esimiehenä itse voisit vahvistaa tai lisätä oman työn voimavaroja*)?

*) Työn vaatimuksilla tarkoitetaan työn fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia ja organisatorisia piirteitä, jotka vaativat työntekijältä sekä henkisiä että fyysisiä ponnisteluja. Nämä piirteet ovat läsnä riippumatta siitä, missä organisaatiossa tai mitä työtä tehdään. Vaatimuksia voivat olla muun muassa työn määrä, aikapaineet sekä työajat.

15. Millaisia vaatimuksia *) kuvaillet työssäsi tällä hetkellä olevan?

16. Miten esimiehenä itse voisit kohtuullistaa oman työn vaatimuksia*)?

17. Millaisiin asioihin toivoisit työssäsi tukea ja valmennusta?

18. Millaista esimiestyötä tukevaa koulutusta toivoisit organisaatiolta?

LIITE 4

Kutsu esimiehille kehittämistyöryhmään

Kutsu esimiehille

Opiskelemme Lahden ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa, johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelmassa. Tutkintovaatimuksiimme kuuluu kehittämishankkeen toteutus (30op). Kehittämishankkeemme tavoite on luoda malli tukemaan esimiesten työhyvinvointia muuttuvassa työelämässä. Kohderyhmänä ovat Kouvolan vanhusten asumispalveluiden, Kouvolan terveyskeskussairaalan ja Pohjois-Kymen sairaalan vuodeosastojen lähiesimiehet.

Kouvolassa palvelurakennemuutokset sekä laaja organisaation uudistaminen tuo haasteita esimiesten työhyvinvoinnille. Muutokset työssä tai organisaatiossa heijastuvat esimiehiin muuttuvina työn vaatimuksina ja voimavaroina. Muutostilanteissa vaatimukset usein lisääntyvät ja silloin on erityisesti panostettava työn voimavaroihin. Vastasitte kyselyymme elokuussa 2012 ja saimme arvokasta tietoa kokemuksistanne työnne vaatimuksista ja voimavaroista.

Tiivistetysti vastaustenne mukaan työn voimavaroja ovat mm. seuraavat;

- *muutokset ovat tuoneet positiivisia piirteitä työhön*
- *esimiehen ja kollegoiden tuki*
- *monipuolinen, vaihteleva ja haastava työ*
- *vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön*
- *mahdollisuudet kehittyä työssä*
- *esimiesinfot*
- *oman työn arvostus*

Tiivistetysti vastausten mukaan työn vaatimuksia ovat mm. seuraavat;

- *muutokset ovat lisänneet työn määrää*
- *muutosten toteuttamiseen ei riittävästi aikaa*
- *lähiesimiehet eivät pääse osallistumaan muutosten suunnitteluun*
- *oman esimiehen tukea ei ole aina riittävästi saatavilla*
- *organisaatio ei huomioi esimiesten jaksamista*
- *työn yksinäisyys*
- *työnkuvan rajaamattomuus*
- *rekrytointi vie paljon työaikaa*
- *perustyön tekeminen hallintotyön ohella*

Tiivistetysti vastausten mukaan työn kehittämistarpeita ovat mm. seuraavat;

- *työnohjaus*
- *säännölliset tapaamiset kollegoiden ja omien esimiesten kanssa*
- *mahdollisuus tehtävien delegointiin*
- *oman työn suunnittelu ja allokointi*
- *palkkaus*
- *esimiehen tuki*

Tällä kirjeellä kutsumme sinut mukaan kehittämistyöryhmään, jossa suunnittemme työhyvinvointia tukevan mallin. Työryhmän työskentely perustuu kyselymme tuloksiin. Esittelemme tulokset tarkemmin ensimmäisessä tapaamisessa. Osallistumisesi on tärkeää, jotta mallista tulee merkityksellinen esimiehille ja organisaatiolle. Tavoitteena on luoda konkreettinen työväline esimiehille oman työhyvinvoinnin edistämiseen. Lisäksi tavoitteena on antaa tietoa organisaatiolle esimiesten työhyvinvoinnin tilasta ja kehittämistarpeista.

Kehittämistyöryhmä tapaa noin neljä kertaa kevään aikana, tapaamisten pituus on noin kaksi tuntia. Suunnittelemme tapaamisten aikataulut yhdessä ensimmäisessä tapaamisessa. Mukana kehittämistyöryhmässä on Kouvolan kaupungin edustaja, työhyvinvointisuunnittelija Juha Roimola.

*Ryhmän työskentely alkaa idyllisessä ympäristössä Regina- kouluss.3.2013 klo 13.00-16.00 alkukahveilla. Työskentely on vapaamuotoista ja innostavaa. **Tervetuloa mukaan kehittämään työhyvinvointia! Ota yhteyttä, jos kiinnostuit tai haluat lisätietoja;***

Maarit Aalto p. 0407163778, maarit.aalto@attendo.fi

Hanne Lintukangas p. 0407071243, hanne.lintukangas@kouvola.fi

Ilmoittauduthan viimeistään 28.2.2013. Lähetämme ilmoittautuneille kutsukirjeet ensimmäiseen tapaamiseen.

Yhteistyöterveisin Maarit Aalto ja Hanne Lintukangas

LIITE 5

Omaavontasuunnitelman päivitys
Lääkehoitosuunnitelman päivitys

RAVA
Hilmo-ajo

Budjetin arviointi
Budjetin arviointi
Budjetin arviointi
Kokousten allointi tammi-kesä

Kehityskeskustelut
Kehityskeskustelut
Kehityskeskustelut

Budjetointi
Budjetointi

Vuosikellon suunnittelu

Palo- ja pelastussuunnitelman päivitys
Esimiesinfojen allointi tammi-kesä
Esimiesinfojen allointi heinä-joulu

Arvotyöskentely
Arvotyöskentely Omaistenilta

Vuosikellon arviointi

Toiminta- ja koulutus-suunnitelma

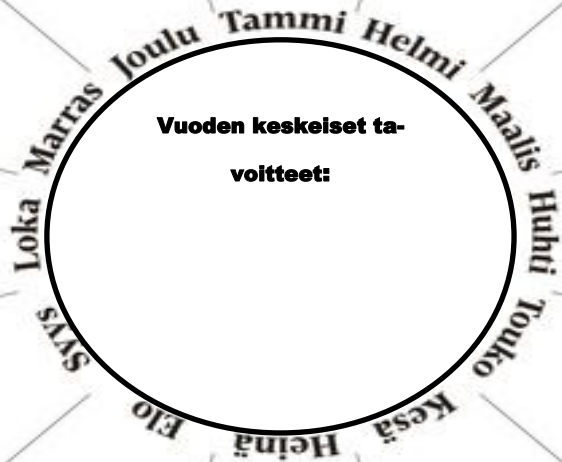
TYHY suunnitelma

Palkkojen tarkastuksen allokointi

Asiakastytyväisyyskysely
Henkilöstötytyväisyyskysely

Toimintakertomus
Lähiesimiesten työohjauksen allokointi

Lähiesimiesten työohjauksen allokointi



Talvilomien suunnittelu ja sijaisten rekry
Kokousten allointi heinä-joulu
Kesälomien suunnittelu ja sijaisten rekry
Lääkelupakoulutusten organisointi heinä-joulu
Lääkelupakoulutusten organisointi tammi-kesä

