

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistalenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Rasku, T. (2022) Esihenkilön vastuut. Teoksessa Himanen, S. (toim.) Haasta ja reflektoi tapaasi toimia esihenkilönä : digitaalinen esihenkilövalmennus Dimes. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja, sarja B, raportteja 139, s. 32-52.

URL: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7266-70-0>

ESIHENKILÖN VASTUUT

Tuija Rasku

Esihenkilö luo työyhteisön toimintakulttuuria ja luottamusta. Voidakseen vastata työyhteisönsä työhyvinvoinnista ja työturvallisuudesta, esihenkilön on hyvä tuntee keskeinen lainsäädäntö ja työn suurimmat riskitekijät. Ennakointi ja varhainen välittäminen ovat parhaita toimintatapoja henkilöstön työkyvyn johtamiseen. Strategisen viestinnän keinojen avulla esihenkilö pystyy johtamaan tiedolla. Aktiivinen kuuleminen ja tiedottaminen auttavat esihenkilöä toteamaan, että työtä määrittäviä lakeja ja yhteisesti sovittuja toimintatapoja noudatetaan.

Digitaalisessa valmennusohjelmassa on interaktiivista reflektioon kannustavaa materiaalia näihin neljään osioon; Vastuuna lainsäädännön tuntemus, Vastuuna työturvallisuus, Vastuuna varhainen välittäminen ja Vastuuna vaikuttava tiedottaminen.

VASTUUNA LAINSÄÄDÄNNÖN TUNTEMUS

Lainsäädännön tunteminen ja noudattaminen tuovat jokaiselle esihenkilölle josakin vaiheessa haasteita. Miten hyvin esihenkilö hallitsee työtään ja vastuitaan määrittäviä lakeja? Mitkä lakipykälät tuovat eniten haasteita työyhteisössä? Työpaikkakohtaisia neuvoja kannattaa kysyä omalta esihenkilöltä, työsuojeluvaltuutetulta, henkilöstöhallinnan edustajalta ja lakimieheiltä.

Työsopimuslain (55/2001) kohdat näkyvät parhaiten yrityksenne työsopimuksessa. Työsopimuksen allekirjoitettuaan työntekijä sitoutuu tekemään työtä työnantajalle tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan. Lakia sovelletaan, tapahtuipa työtehtävien suorittaminen työntekijän kotona tai hänen valitsemassaan paikassa tai, että työtehtäviä suoritetaan työntekijän työvälineillä tai -koneilla.

Työaikalakia (872/2019) tulee soveltaa työsopimuksen sekä virkasuhteen perusteella tehtävään työhön, sekä virkahenkilöön että viranhaltijaan, jolle muualla laissa toisin säädetä. Alle 18-vuotiaan tekemästä työstä säädetään lisäksi nuorista työntekijöistä annetussa laissa. Esihenkilön on hyvä hallita mm. viikoittaista säännöllistä työaikaa määrittävät raja-arvot, liukuvan työajan mer-

kitys, työaikakirjanpidon merkintöjen vaatimukset, vuorokausilevon ja tasoitus-suunnitelman laatimiseen liittyvät lakisääteiset ohjeistukset.

Yhdenvertaisuuslain (1325/2014) tarkoituksena on edistää yhdenvertaisuutta, ehkäistä syrjintää ja tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeusturvaa. Tätä lakia sovelletaan sekä julkiseen että yksityiseen toimintaan mutta ei yksityis- tai perhe-elämän piiriin kuuluvaan toimintaan eikä uskonnonharjoitukseen. Työnantajan tulee laatia suunnitelma niistä toimenpiteistä, joiden avulla edistetään työpaikan yhdenvertaisuutta. Suunnitelman avulla esihenkilöllä on toimintaohjeistus siltä varalta, että työpaikalla ilmenee häirintää. Esihenkilön velvollisuus on tunnistaa, milloin toiminta on erityiskohtelua tai häirintää. Kun esihenkilö, luottamus- ja työsuojeluhenkilöt tietävät omat työnkuvansa yhteistoiminnan osalta, voidaan turvata toimintaa työpaikalla yhdessä. Muita yhdenvertaisuutta määrittäviä lakeja löydät Dimes-valmennusohjelman harjoituksista.

Yhteistoimintalaki (1333/2021) määrittää sitä, miten työpaikoilla voidaan edistää yhteistoimintaa työnantajan ja henkilöstön välillä kunnioittaen toistensa oikeuksia ja velvollisuuksia. Lain pyrkimyksenä on kuvata niitä keinoja, miten työyhteisön toimintaa tulisi kehittää ja tuloksellisuutta parantaa. Tärkeä näkökulma tässä laissa on, että henkilöstölle annetaan oikea-aikaisesti ja riittävästi tietoa yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. Toiminnan tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä. Työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten yhteistoiminnan avulla pyritään parantamaan työntekijöiden asemaa ja työllistymistä yrityksen toimintamuutosten yhteydessä. Tämän lain avulla esihenkilö voi selvittää, mm. milloin hänen on oikeus nähdä henkilöstöryhmänsä palkka- tai työsuhdetietoja, mitä tehtäviä yrityksen yhteistoimintaneuvotteluissa käsitellään, tai mitä kuuluu henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan. Lain noudattamatta jättäminen voi johtaa työnantajan sanktioihin.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004) pyrkii suojaamaan työntekijöiden yksityiselämää ja muita yksityisyyden suojaa turvaavia perusoikeuksia työelämässä. Laki määrittää, millä tavoin työntekijää koskevia henkilötietoja tulee käsitellä, miten erilaisia testejä tai tarkastuksia voidaan henkilöstölle toteuttaa, miten työpaikalla voidaan toteuttaa teknistä valvontaa ja kenellä on oikeus avata työntekijän sähköpostiviestejä. Työntekijän henkilötietojen käsitteystä säädetään myös tietosuojalaissa (1050/2018). Sähköisen viestinnän palvelulaissa (917/2014; VI osa 15.3.2019/34/) on lisäksi määritelty viestinnän luotamuksellisuudesta ja yksityisyyden suojasta. Erikseen on olemassa säädökset

työnantajan velvollisuudesta järjestää ja työntekijän velvollisuudesta osallistua terveystarkastukseen. Esihenkilö voi kerrata tämän lain avulla, milloin työnantajalla on oikeus kerätä tietoja työntekijästä ilman työntekijän suostumusta, milloin esihenkilö voi saada tietoa työntekijälle tehdyistä huumeainetesteistä tai kuinka työpaikalla voidaan toteuttaa kameravalvontaa.



Asiakastietolaki eli Laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastietojen sähköisestä käsittelystä astui voimaan 1.11.2021. Tämän lain tarkoituksena on edistää ja mahdollistaa sosiaali- ja terveydenhuollon tuottamien asiakastietojen ja asiakkaan itsensä tuottamien hyvinvointitietojen tietoturvallista käsittelyä. Lain tavoitteena on vahvistaa asiakas- ja potilasturvallisuutta osana parasta mahdollista hoitoa ja palvelua. Asiakastietolaki velvoittaa sosiaalihuollon palvelunantajat liittymään valtakunnallisiin Kanta-palveluihin. Laki määrittää myös yksityisten terveydenhuollon palvelunantajien velvollisuuksia valtakunnalliseen Kanta-palveluun liittymisestä. Näiden velvollisuuksien täytyessä eri palvelunantajien on mahdollista käyttää potilaan terveystietoja oikeuksiansa ja tarpeitensa perusteella. Potilas tai asiakas voi tallentaa omia hyvinvointitietojaan tai erilaisten hyvinvointisovellusten tuottamia tietoja Kanta-palvelun Omakannan Omatietovarantoon. Tästä mahdollisuudesta terveydenhuollon palvelunantajan tulee informoida asiakasta.

Yritysjohdajaksi ei pitäisi panna kovin älykkäitä henkilöitä, koska älykkäiden henkilöiden taipumuksena on ajatella monimutkaisemmin kuin normaali-ihmiset tekevät. Hyvä johtaja ajattelee ja esittääkin ajatuksensa yksinkertaisin mallein ja käsittein.

VASTUUNA TYÖTURVALLISUUS

Esihenkilöt ovat keskeisessä asemassa ja lain mukaan päävastuussa siitä, että työpaikalla toimintaan turvallisesti ja asetettuja ohjeistuksia noudatetaan. Työturvallisuuden lähtökohtana on työpaikan vaarojen tunnistaminen ja riskien arviointi, minkä perusteella työpaikalle laaditaan työsuojelun toimintaohjelma. Esihenkilöiden, uusien ja vanhojen työntekijöiden tulee tietää vastuunsa ja velvollisuutensa yhteisen, turvallisen työpaikan puolesta.

Työturvallisuus laki (738/2002) velvoittaa työantajan selvittämään tarpeelliset toimenpiteet, joiden avulla huolehditaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä. Esihenkilöiden tehtävä on ohjata oikein, puuttua korjattaviin kohtiin, ottaa mahdolliset vaarat ja riskit puheeksi ja tuoda tunnistetut riskit ja ratkaisuvaihtoehdot näkyviksi. Kokemukset muokkaavat toimintatapoja. Vanhat työtavat saattavat sisältää riskejä ja rutiininomainen työskentely saattaa sokaista niin, ettei vaaroja tunnisteta ajoissa. Työturvallisuuden osa-alueet ovat samat riippumatta työpaikasta.

Miten hallita työturvallisuutta?

Esihenkilö voi delegoida työturvallisuustehtäviä mutta vastuuta työturvallisuudesta ei voi delegoida. Työturvallisuuden uhkana voivat olla mm. inhimillisuus, rutiini, tai välinpitämättömyys. Turvallisen työskentely toteuttaminen on työantajan ja työntekijän yhteinen asia.

1. Tunnista työturvallisuusriskit ajoissa
2. Ennakoi ja tarkkaile
3. Varaudu ja toimi
4. Uudelleen arvioi ja toteuta seuranta

Lähes kaikki riskit ovat ihmisen aiheuttamia ja siksi niihin voidaan vaikuttaa, vaurautua ja niiltä voidaan suojautua. Riskeissä ei ole kyse kohtalosta, vaan arkipäivän pienistä asioista.

Turvallisella työpaikalla torjutaan työtapaturmia, ammattitauteja ja terveyshaittoja ennakolta. Työntekijän kuormittumista arvioidaan sekä fyysisestä, henkisestä ja sosiaalisesta näkökulmasta. Arvioinnissa huomioidaan se, että työntekijän fyysinen tai henkinen terveys voivat vaarantua sekä yli- tai alikuormittumalla.

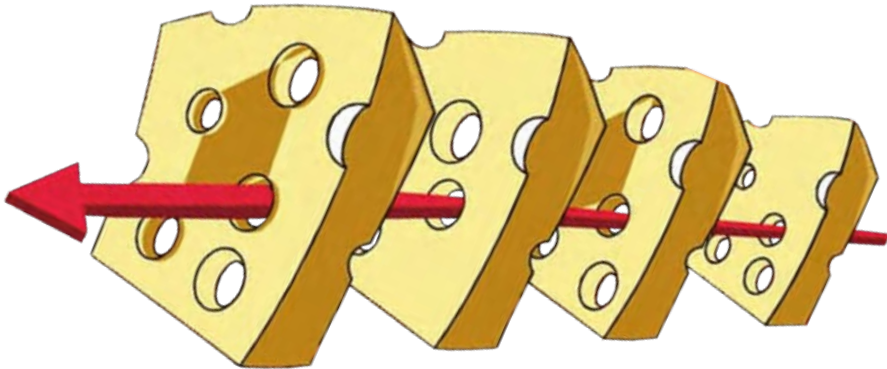
Työsuojelun toimintaohjelman laatiminen on työnantajan perusvelvollisuus

Työturvallisuuslain pykälistä mm. huolehtimisvelvollisuus (8§), vaarojen arviointi (10§), työympäristön suunnittelu (12–13§), henkilökohtaiset suojaimet ja apuvälineet (15§) ja opetus- ja ohjausvelvollisuus (14§) antavat hyvät raamit toimintaohjelman sisällölle. Ohjelma laaditaan aina työpaikkakohtaisesti, jolloin siitä tulee oman työpaikan työturvallisuusriskejä ja niiden vaaran pienentämiseen liittyviä keinoja käsittelevä ohjeistus. Ohjelmaa tulee ylläpitää, seurata säännöllisesti ja tarvittaessa arvioida riskejä uudelleen. Riittävä tiedottaminen on tärkeä osa työpaikan työturvallisuutta. Työnantajalla tai työntekijöillä ei ole lupaa tyytyä kerran saavutettuun työturvallisuustasoon, vaan sitä on seurattava jatkuvasti.

Työntekijälläkin on työturvallisuus-velvollisuuksia

Työntekijän tulee noudattaa annettua ohjeistusta ja huolellisuutta. Työntekijällä on ilmoitusvelvollisuus, jos hän havaitsee työpaikan olosuhteissa, toiminnassa, rakenteissa, koneissa, laitteissa tai työ- tai turvallisuusvälineissä puutteita. Lojaliteettivelvoite sitoo työntekijää säilyttämään työtehtävissä saamiensa yritys-kohtaisia tietoja salassa ja hänen tulee välttyä kilpailevan sivutyön tekemisestä.

Tiedon saatuaan, työnantajan edustajan tulee tiedottaa, mitä esiin tulleelle työturvallisuusriskille aiotaan tehdä ja missä aikataulussa. Valvontalaki edellyttää, että työntekijät saavat palautetta tekemästään työturvallisuusriskistä kohtuullisen ajan sisällä (esim. kaksi viikkoa). Vastauksen tulee sisältää korjaussuunnitelman, aikataulun ja päivämäärän milloin asiaan palataan, jotta voidaan tarkastaa, ovatko parannukset tehonneet. Englantilainen psykologi ja inhimillisten tekijöiden tutkija James Reason (1990) on määritellyt, että inhimillisen virheen taustalla on aina intentio eli pyrkimys tehdä jotain. Reasonin lanseeraaman Reikäjuusto-teorian mukaan, moni seikka yhdessä mahdollistavat turvallisuusriskin toteutumisen (Kuva 1). Ei ole vain yhtä syytä, eikä syyllisen henkilöllisyydellä ole ratkaisevaa merkitystä vaan ennemminkin tulisi keskittyä siihen, miksi kyseinen turvallisuusriski pääsi toteutumaan ja miten se olisi jatkossa estettävissä.



Kuva 1. Reasonin (1990) reikäjuustomalli.

Reason (1990) mukaan teemme kolmenlaisia virheitä: taito-, sääntö- tai tietoperäisiä virheitä. Taitoperäiset virheet ovat ”lipsahduksia”, jolloin aikomus on oikea, mutta toteutus jostain syystä epäonnistuu tai jotain unohdetaan tehdä. Taitoperäiset virheet voivat olla tunnistus-, muisti-, tai huomiovirheitä. Sääntöperäisessä erehdyksessä tehdään oikein mutta väärässä tilanteessa. Tällöin yleensä on kyse tilanteesta, jossa ei ole käytössä ennalta sovittua sääntöä tai oikeaksi määriteltyä toimintamallia. Henkilö toimii aiempien kokemustensa mukaan ja soveltaa toimintaansa samankaltaisessa tilanteessa sopivaa mallia, mutta tähän tilanteeseen toimintamalli on väärä. Koska ihminen on rajallinen tietojenkäsittely taidoiltaan, on aina mahdollista, että henkilö tekee rajalliseen tietovarantaansa perustuvia tietoperäisiä virheitä. Tämä mahdollistaa ajautumisen yrityksen ja erehdyksen kaltaisiin ongelmaratkaisuihin, mikä taas altistaa virheelliseen toimintamalliin.

Laadittaessa aikataulua työturvallisuushaasteiden seurannalle, kannattaa tarkistukset sopia päivä- tai viikkokohtaisesti ja nimetä tiedon kerääjä (vastuu ei yksinään kuulu kenellekään, vaan kaikki ovat yhdessä vastuussa tiedon tuottamisesta), joka välittää kootun seurantatiedon eteenpäin.

Esihenkilön tehtävät, jos kuitenkin tapahtuu työtapaturma

1. Huolehdi ensiavun järjestämisestä
2. Tarvitseeko loukkaantunut vakuutustodistuksen mukaansa?
3. Miten teiltä ilmoitetaan vakuutusyhtiölle?
4. Vakava tapaturma: ilmoita työsuojeluviranomaiselle ja poliisille
5. Palkan maksu työehtosopimuksen/työsopimuslain mukaan
6. Vakuutusyhtiö tarvitsee tapaturmauhrien palkkatiedot

7. Miten suuri on kriisituen tarve?
8. Selvitysmenettely vastaavan tapahtuman/vaaratilanteen estämiseksi
9. Selvitä itsellesi ja muille, miksi näin pääsi tapahtumaan?

Väkivaltaa hoivatyössä

Tehy ry:n (2021) tuottamaan, terveysalan henkilöstön kohtaaman väkivallan selvitykseen osallistui 4 023 vastaajaa. Kysely toteutettiin 22.2 – 31.3.2021 välisenä aikana. Vastaajista 69 % oli kokenut työuransa aikana fyysisen väkivallan uhkaa tai tekoja. Alle 35-vuotiaista hoitoalan ammattilaisista huomattavasti useampi (84 %) oli kokenut väkivallan uhkaa tai tekoja hoitoalan työtehtävissään. Palveluasumisessa työskentelevistä 87 % ja vanhainkodeissa tai vastaavissa työskentelevistä 86 % vastasi kokeneensa väkivaltatilanteita tai niiden uhkaa. Lisääntyneen väkivallan ilmenemiseen vaikuttaviksi tekijöiksi vastaajat olivat nimenneet poikkeuksellisen pandemian, lisääntyneen syrjäytymisen ja yleistyneet päihde- ja mielenterveyden ongelmat.

Vastaajista 73 % ilmoitti tulleen lyödyksi työtehtävissään. Potkimista oli kokenut 59 % ja sylkemistä 56 % vastaajista. Vastaajia oli myös kuristettu, raavittu ja purtu. Tappouhkauksia oli tullut 24 %:lle vastaajista. Asiakas tai potilas oli fyysisen väkivallan aiheuttajana 96 % vastauksista. Saattajan tai omaisten taholta fyysistä väkivaltaa oli kokenut 22 % vastaajista. Henkistä väkivaltaa ilmoitti kohdanneensa 71 % vastaajista. Eniten henkistä väkivaltaa hoitajat olivat kokeneet asiakkaiden tai potilaiden taholta (71 %). Muiden työntekijöiden tai kollegojen (42 %), saattajien tai omaisten (39 %) tai esihenkilön (34 %) taholta alle puolet vastaajista ole kokenut henkistä väkivaltaa. Työyhteisön sisäiset ja johtamisen ongelmat olivat kulminoituneet myös henkisinä väkivallan kokemuksina. Aiheetonta arvostelua ja väärin syytösten esittämistä oli kohdannut yli puolet (53 %) vastaajista. Myös yli puolet (53 %) vastaajista ilmoitti kohdanneensa osaamisensa vähättelyä tai mitätöintiä. Neljännesosa (35 %) ei ollut kertonut väkivaltatapahtumasta lainkaan perustellen sen sillä, että tilanteet ovat normaali osa työtä. Vastaajista 12 % ei ollut kertonut koska koki, että kertominen ei johda mihinkään. Kun henkilö oli kertonut esihenkilölleen väkivaltatilanteesta, niin vastaajista 39 % kohdalla asiassa ei seurannut mitään jatkotoimia.

Ihmissuhdetyö on raskasta ja hoivatyössä etenkin ollaan ajoittain kovin lähellä potilasta eli intiimivyöhyketyöskentelyssä. Joskus potilas voi olla kovin ilkeä tai väkivaltainen niin sanallisesti kuin fyysisesti. Työnantajan pitää työturvallisuuslain mukaan kartoittaa myös terveydellistä uhkaa aiheuttavat vaarat työssä.

Työympäristöstä tulee poistaa mahdolliset vaaratilanteet ja henkilöstön kanssa selvitetään tarvittava ohjeistus, miten väkivaltatilanteessa tulee toimia.

Jos työntekijä joutuu ennaltaehkäisevistä toimenpiteistä huolimatta väkivallan kohteeksi, työnantajan tulee aktiivisesti selvittää, miten tilanteeseen ajaututtiin, järjestää maksuton kriisiapu ja välittömät muut toimenpiteet väkivaltaisen tilanteen jatkumisen ja sen toistumisen estämiseksi. Työnantajan tulee tehdä väkivaltatilanteesta rikosilmoitus. Hankalista potilaista saa ja tulee keskustella samoin kuin positiivisista potilaista.

Olosuhteet, kiirehtiminen, väsyminen ja ylikuormittuminen näkyvät niin työtapaturma- kuin hoivaväkivallankin tilastoissa. Tapahtuman jälkeen oli väkivallan tekijänä sitten potilas tai hoitaja, oma reaktio on saattanut tulla yllätyksenä. Ennakointi, asioista avoimesti puhuminen, työnjohdon reagoiminen ja säännölliset tilannekatsaukset mahdollistavat sen, että ehkä sittenkään mitään ei pääsisi tapahtumaan.

Onko esihenkilölle kuuluvat työturvallisuuteen liittyvät vastuut sinulla tiedossa? Onko turvallisuusasiat teillä työyhteisössä hallinnassa ja riskit minimoitu? Vai onko joissakin asioissa sittenkin parannettavaa? Valmennusohjelmasta löydät videoita ja muuta havainnollistavaa materiaalia aiheesta, samoin oppimista ja omaa ajattelua herättäviä kysymyksiä ja aktiviteetteja.

VASTUUNA VARHAINEN VÄLITTÄMINEN

Työkyvyn varhaisen välittämisen ja tuen malli sisältää periaatteet siitä, milloin ja miten työkykyasia otetaan työpaikalla puheeksi ja miten asia dokumentoidaan. Lisäksi sovitaan, mitä ovat työntekijän, esimiehen, työterveyshuollon, työsuojelu- ja luottamushenkilöiden, ja henkilöstöhallinnon roolit ja vastuut asiassa. Keskeistä on myös sopia, miten mallin käyttöä seurataan ja miten sen toimivuutta arvioidaan.

Kun työyhteisö, esihenkilön tuella, toteuttaa varhaisen tuen toimenpiteitä, voidaan vahvistaa työntekijän työkykyä ja ehkäistä työkyvyttömyyttä. Varhainen välittäminen on aktiivista toimintaa, jolloin huolestuttava seikka otetaan mahdollisimman varhain puheeksi.

Työpäivät venyvät	Sopimaton käytös	Poissaolot lisääntyneet	Myöhästely
Kriittinen asiakas- palvelu	Yhteistyön ongelmat	Keskittymis- vaikeudet	Heikentynyt työn laatu
Päihteet	Sekava käytös	Ohjeiden vastainen toiminta	Oppimisen ongelmat
Aikaan- saamattomuus	Huolimatto- muus	Motivaatio kadonnut	Eristäyty- minen

Kuva 2. Työntekijän varhaisen tuen tarve esihenkilön arjessa (Ilmarinen n.d.).

Esihenkilö,

- seuraa työntekijöiden työkykyä ja poissaoloja osana normaalia esihenkilötyötään
- luo luottamuksellisen ilmapiiri, jossa uskalletaan keskustella
- ottaa asioita aktiivisesti ja rohkeasti puheeksi, kirjatta sovitut asiat
- toteuttaa ja tekee työpaikalla ratkaisuja ja työolosuhteisiin tai työn sisältöön liittyviä järjestelyjä, jotka tukevat työntekijöiden työkykyä
- järjestää työterveys- eli työkykyneuvotteluja, on niissä aloitteellinen ja osallistuu niihin
- seuraa työssä selviytymistä

Jos esihenkilöllä herää huoli työntekijän suoriutumisesta, käytöksestä tai työkyvystä, on syytä toimi heti (Kuva 2). Asia otetaan puheeksi mieluummin liian aikaisin kuin liian myöhään tai ei lainkaan. Keskustelulle varataan rauhallinen paikka tai riittävästi aikaa. Keskustelun järjestelyyn liittyviin tehtäviin voi tutustua esim. www.terveystalo.com sivuilta Työkykytalon ohjeistuksista.

Esihenkilön avainkysymykset, kun herää huoli työntekijän jaksamisesta?

- Onko työntekijän keskittymiskykynsä heikentynyt?
- Vaikuttaako työntekijän käytös sekavalta?
- Tuntuuko työntekijän motivaatio kadonneen?
- Onko työntekijällä selkeä työnkuva, tietääkö hän perustehtävänsä?
- Onko työntekijän työmäärä sopiva?
- Onko työntekijällä riittävä osaaminen?
- Onko työntekijällä riittävä terveys työn tekemiseen?

Työkykyä voi ja tulee johtaa. Työkyvyn tuen keinot tulisi määritellä jokaisella työpaikalla ja laatia työkyvyn johtamiselle tavoitteet ja mittarit. Mielekäs työ, toimiva työyhteisö ja turvallinen työympäristö mahdollistavat työkyvyn ylläpitämisen.

Puheeksi ottamisen vaiheet

Vaihe 1 – Huolen ilmaiseminen

Kerrotaan, miksi henkilön kanssa halutaan keskustella. Muistutetaan myös, että kaikkien työntekijöiden työkykyä seurataan varhaistentuen näkökulmasta. Esihenkilö kertoo omat havaintonsa ja keskittyy kuuntelemaan. Varhaisen tuen lomake täytetään yhdessä.

Vaihe 2 – Aloitetaan avoimilla kysymyksillä

Avoimet kysymykset antavat työntekijälle tilaa puhua, niitä ovat esim. "Miten voit?" ja "Miten koet, että työsi sujuu tällä hetkellä?". Kaikesta huolimatta, työntekijä voi kokea kysymykset loukkaavana, johon tulee varautua.

Vaihe 3 – Jos avoimet kysymykset eivät vie keskustelua eteenpäin

Ohjaavien kysymysten avulla kuten "Olenko osannut tukea sinua riittävästi?" tai "Onko työssäsi jokin epäselvyys tai haittaako jokin osaamisen kohta työnteokoasi?" voidaan kartoittaa tarkemmin työntekijän tilannetta. Jos keskustelu ei etene, sovitaan seuraava kerta ja varataan sille aika.

Vaihe 4 – Henkilö osallistetaan itse pohtimaan ratkaisuja

Esimerkki-kysymyksiä

Mitä jatkossa kannattaisi tehdä? Mitä sinä itse voit tehdä?

Mitä toivot minun tekevän asian eteen? Miten minä voisin tukea sinua paremmin?

Millaisia ratkaisuja tilanne mielestäsi vaatii?

Mikä on tärkein ja kiireellisin toimenpide?

Kenen apua tarvitaan? Onko syytä kääntyä työterveyshuollon puoleen? Jos kyllä, kumpi varaa ajan?

Mitkä ovat seuraavat askeleet ja koska tarkastellaan niiden vaikuttavuutta?

Esihenkilö voi saada tukea ja apua työterveydestä laatiessaan varhaisen tuen mallia. Työterveyshuollon ammattilaiset voivat arvioida työntekijän työkykyä, osallistua työkykyneuvotteluun ja tarvittaessa työn muokkaukseen. Huolia ei kannata kantaa esihenkilönkään yksin.

Henkilökunnan sairauspoissaolojen kertymisten seuraaminen on esihenkilölle eräs varhaisen välittämisen keinoista. Työterveyslaitoksen mukaan sairauspoissaolon perusteena on lääkärin toteama sairaus, joka heikentää toimintakykyä niin, että työssä jatkaminen ei onnistu. Sopivasti mitoitettu työ voi tukea toipumista, minkä vuoksi sairausloman vaihtoehtona on aina harkittava työn muokkaamista määräajaksi. Joissakin työpaikoissa on käytössä omailmoituskäytäntö, jossa työnantaja ei edellytä lääkärintodistusta enintään kolmen (tai jopa seitsemän) päivän sairauspoissaoloista, vaan esimies hyväksyy poissaolon työntekijän siitä ilmoittaessa.

Omailoituksen käyttöä voidaan rajoittaa tietyissä tapauksissa. Esimerkiksi omailmoitus ei koske alkoholiongelmaisia hoitoonohjausvaiheessa tai työnteki-

jöitä, joilla on aikaisemmin todettuja työkykyongelmia. Käyttöä voidaan rajata niin, ettei viikonlopun tai loman yhteyteen hyväksytä omailmoituksella poissaoloa, tai, että omailmoituskertoja voi tehdä korkeintaan kolme kertaa vuodessa tai, että lääkärin määräämää poissaoloa ei jatketa omailmoituksella.

Päihteitä työpaikalla

Päihteillä tarkoitetaan alkoholia, huumeita ja päihtymistarkoituksessa käytettyjä lääkkeitä. Alkoholihaitat maksavat yhteiskunnalle vuosittain 6–7 miljardia euroa, joista työnantajat kattavat esimerkiksi erilaisten vakuutusmaksujen kautta huomattavan osan. Erään arvion mukaan seitsemän prosenttia kaikista sairauspoissaoloista johtuisi päihteistä – tämä tarkoittaisi noin 10 000 henkilötyövuotta.



Päihteiden haitallisen käytön tunnusmerkkejä voivat olla

- toistuvat myöhästelyt, ennenaikaiset poistumiset työpaikalta, työaikojen noudattamatta jättämiset
- satunnaiset ja äkilliset poissaolot

- toistuvat, yllättävät työvuorojen vaihdot
- sairauspoissaolotodistukset eri lääkäreiltä
- sosiaalisten tilanteiden välttely
- työtehtävien laiminlyönti, toistuvat virhesuoritukset
- poikkeuksellinen käytös tai olemus

Puheeksi ottaminen voi tapahtua esimiehen, työterveyshuollon tai työtoverin toimesta. Huolen puheeksi ottaminen on välittämistä. On tärkeä muistaa, että niin henkilöstöä kuin työnantajaa sitoo vaitiolovelvollisuus, kun on kyse yksittäisen työntekijän päihteiden käytöstä. Työpaikalla on hyvä avoimesti keskustella ja aktiivisesti tiedottaa siitä, millä vakavuudella työnantaja suhtautuu päihteiden väärinkäyttöön ja sen ilmenemiseen työpaikalla. Työpaikan päihdeohjelmasta kannattaa kertoa heti uudelle työntekijälle ja ajoittain kerrata vanhojenkin työntekijöiden kanssa. Päihdeohjelma on tunnistettu tehokkaimmaksi yksittäiseksi välineeksi päihdeongelmien ennaltaehkäisemisessä ja hallinnassa. Esihenkilön velvollisuus on puuttua välittömästi asiaan ja tarvittaessa poistaa päihteiden vaikutuksen alainen henkilö työpaikalta.

Päihdeohjelma on osa laadunvalvontaa, työsuojelua ja työhyvinvoinnin kehittämistä ja se voidaan sisällyttää työsuojelun toimintaohjelmaan. Parhaimmillaan se on toimintaohjeen lisäksi tapa rohkaista keskustelua päihdekysymyksistä ja sitouttaa koko työyhteisö toimimaan päihdeasioissa. Esihenkilön kannattaa toimia yhteistyössä työterveyshuollon kanssa myös silloin, kun tarkoituksena on selkeyttää yrityksen päihdeongelmien ennaltaehkäisyä ja hoitoon ohjausta. Työpaikalle voidaan nimetä päihdeyhdyshenkilö, joka voi myös huolehtia hoitoon ohjaamisen käytännön järjestelyistä.

Vapaaehtoisen puhallustestin voi tehdä terveydenhuollon ammattihenkilö tai työpaikalla alkometrin käyttöön koulutettu, kyseiseen tehtävään nimetty henkilö. Työpaikoilla käytettävien alkometrien tulee olla ammattikäyttöön tarkoitettuja ja ne tulee huoltaa ja kalibroida säännöllisesti. Jos työntekijä ei suostu puhalluttamiseen työpaikalla, työnantaja voi lähettää työntekijän työterveyshuoltoon terveystarkastukseen, jonka yhteydessä terveydenhuollon ammattihenkilöt voivat ottaa testejä. Suositeltavaa on, että joku lähtee varmistamaan, että käynti sujuu asianmukaisesti.

Laki yksityisyydensuojasta työelämässä säätelee huumetestausta ja siihen liittyviä menettelytapoja. Testaaminen ei ole mahdollista kaikilla työpaikoilla ja kaikissa tehtävissä. Lain mukaan testaaminen on mahdollista sellaisissa työtehtävissä, jotka edellyttävät tarkkuutta, luotettavuutta, itsenäistä harkintakykyä tai hyvää reagointikykyä. Testaaminen edellyttää, että työpaikalla on työterve-

yshuoltolaissa määritelty päihdeohjelma. Työnantaja voi velvoittaa työntekijän huume testiin, jos hän epäilee, että työntekijä on huumeaineiden vaikutuksen alaisena töissä tai työntekijällä on huumeaineriippuvuus.

Työpaikan päihdeohjelmaan tulee kirjata menettelytavat huume testauksien osalta, ts. kuka tai ketkä vastaavat käytännön toimista, kenelle testitulokset toimitetaan ja kuka toimittaa sekä miten toimitaan silloin, kun työnhakijan/työntekijän huume testitulokset on positiivinen.

Työnantajan antamalla varoituksella on kolme tavoitetta:

- 1) työntekijä tulee tietoiseksi siitä, että työnantaja katsoo työntekijän rikkoneen tai laiminlyöneen velvoitteitaan,
- 2) työntekijälle selviää, että työnantaja pitää tekoa vakavana
- 3) työntekijälle annetaan mahdollisuus korjata menettelynsä.

Varoitus on syytä antaa kirjallisena, sillä työnantajan on tärkeää pystyä osoittamaan, että varoitus on ylipäättään annettu. Varoituksessa pitää olla konkreettinen kuvaus työntekijän sopimuksenvastaisesta käyttäytymisestä ja selkeä vaatimus käyttäytymisestä tulevaisuudessa sekä yksiselitteinen ilmoitus (irtisanomishka) siitä, mitä tapahtuu, jos samankaltainen moitittava käyttäytyminen jatkuu.

Varhainen välittäminen on esihenkilönä sinun keskeinen keinosi pitää huolta työntekijöistäsi. Se on sanan varsinaisessa mielessä välittämistä. Digitalinen valmennusohjelma kannustaa sinua pohtimaan näitä edellä esitettyjä asioita oman työsi näkökulmasta.



Ihmiset eivät välitä kuinka paljon tiedät, ennen kuin he tietävät kuinka paljon välität.

– Johtajuusguru John Maxwell

VASTUUNA VAIKUTTAVA TIEDOTTAMINEN

Viestit tulisi ymmärtää oikein. Sisäisellä ja ulkoisella tiedottamiselle on omat haasteensa. Viestinnän tulee olla eettistä ja strategisesti oikeaa. Tiedolla voidaan rajata toiminnasta tarpeettomat osiot pois ja suunnata voimavarat täsmällisesti ja säästeliäästi.

Vaikuttavan tiedottamisen haasteita

Kun johtamista koskeva ajatus on murrettu, viestintä on kytketty kiinteästi koko organisaation strategiaan ja johtamiseen. Suorituskyvyn mittaamisessa suurta osaa on näytellyt luotettavan tiedon tarjoaminen päätöksenteon tueksi. Nykyisin viestinnän vaikutusta on todennettu myös palvelun laadun, asiakastyytyväisyyden ja johtamisen proaktiivisuuteen. (Juholin & Rydenfelt, 2021.) Katsotaan, että viestinnällä on suuri vaikutus työyhteisön luovuuteen ja ymmärryksen vahvistamiseen johdon ja henkilöstön välillä.

Ajan virrassa on pyritty siirtymään organisaatio- ja kontrollikeskeisestä ajattelusta sidosryhmien osallistamisen ja keskinäisen yhteistyön esille tuomiseen, mikä vahvistaa viestinnän merkitystä määriteltäessä organisaation strategiaa ja interaktiivisuutta. Osallistavalla viestinnällä on tutkitusti (Juholin & Rydenfelt, 2021) työyhteisön hyvinvointiin suuri merkitys. Samalla, kun viestintä on tiedon välittämistä ja vaihdantaa se antaa asioille merkityksen ja rakentaa yhteisöä.

Jokaisella on oma viestintätyylinsä. Tyyli on osa ihmisen persoonaa, kuten solmio tai rintakoru. Neutraalia viestintätyyliä ei ole olemassakaan. Valitettavasti suurin osa viestinnästä "vain tapahtuu" - sattumalta, suunnittelemattomasti. Joskus kaikki menee suunnitelmien mukaan ja tieto onnistutaan ymmärtämään halutulla tavalla.

Tiedotettaessa suullisesti: Hidas puhetapa ja kunnan tauot parantavat viestintää.

Tiedotettaessa kirjallisesti: Ennen kuin viestiä lähetetään, tarkastetaan vielä kerran voiko viestiä lyhentää tai muokata ilman, että sen vaikutus kärsii?

Lähettäjän on hyvä kuvitella itsensä kuuntelijan tai lukijan asemaan. Onko vastaanottajien mahdollista mieltää viesti oikein.

Yhteistoimintalaki (334/2007) määrittelee työnantajan tiedotusvelvollisuutta ja yhteistoimintamenettelyä. Työnantajan tulee antaa henkilöstölle riittävästi tietoa yrityksen taloudellisesta tilanteesta, henkilöstöryhmän edustajalle tiedot maksetuista palkoista ja määräaikaisista ja osa-aikaisista työsuhteista, ja yrityksen ulkopuolisen työvoiman käytön periaatteista. Yhteistoimintaneuvotteluissa on käsiteltävä yrityksen sisäisen tiedotustoiminnan periaatteet ja käytännöt.

Sisäisen tiedottamisen haasteita

- ajantasaisuus
- rohkaise vastaanottajaa myös kommentoimaan
- innosta ja osoita ne mahdollisuudet, joilla voidaan yhdessä vaikuttaa toiminnan kehittymiseen
- päätöksistä tiedotetaan heti ja tarkoituksenmukaisin välinein
- aktiivisesti tiedottava esihenkilö mahdollistaa toiminnan ja asioiden kehittymisen

Ulkoisen tiedottamisen haasteita

Kun suunnittelet ulkoista tiedottamista, mieti:

1. Mistä halutaan tiedottaa, mitä halutaan saada aikaan (tarve ja tavoite)?
2. Kenet halutaan tavoittaa, kehen halutaan vaikuttaa (kohderyhmä)?
3. Miten saadaan sanoma perille (millä voimavaroilla, mitä kanavaa pitkin)?
4. Miten tiedotus käytännössä toteutetaan (millä välineillä)?
5. Kuka teillä tekee mitäkin ja kuka vastaa mistäkin osasta tiedottamisessa?

Esihenkilön tiedottamisen haasteet

Esihenkilö on koko ajan tiedottajana erilaisilla areenoilla: palavereissa, tiimikeskusteluissa, tiimin vetäjän ja tiimin jäsenen välisissä keskusteluissa, kollegan kanssa, intranetissä, ja sidosryhmien kanssa.

Viestinnän osaaminen edellyttää ristiriitatilanteiden hallintaa. Etenkin muutostilanteissa myös esihenkilö saattaa ahdistua ja vastuuntunto murentua. Viestintävastuu ei kuitenkaan rajoitu vain ylimmälle johdolle, vaan esihenkilön tulee selvittää omaa yksikköään ja tiimiään koskevia kysymyksiä ja välittää niitä koskevia asioita ja huolia johdolle tiedoksi. Esihenkilö voi kertoa avoimesti olevansa itsekin tietämätön. Vaikka faktatiedot vielä puuttuisivatkin, läsnäolo,

tavoitettavuus ja keskustelu helpottavat tilannetta. Jos esihenkilöä ei näy, ei tavoiteta tai ilmenee tavallista enemmän poissaoloja, työntekijöiden keskuudessa herää herkästi huolestuneisuus.

Esihenkilölle yleisimmin esitettäviä kysymyksiä:

Mitä tapahtuu ja milloin, miten asiat etenevät, muuttuuko organisaatio?

Miten muutoksista kerrotaan, voiko niihin vaikuttaa?

Mitä meiltä odotetaan, mitkä ovat tehtävämme ja vastuamme muutoksen myötä?

Kaikkiin kysymyksiin ei ole ehkä vastauksia, eikä voikaan olla. On uskallettava sanoa "en tiedä, en osaa sanoa" ja ilmaistava selkeästi aikomus ottaa asioista selvää. Kun esihenkilö toimii lähellä tiimiään, hän hälventää yleistä pelkoa ja epävarmuutta. Esihenkilö mahdollistaa yhdessä keskustelut, jakaa epäluulot, kysymykset, vääristyneet ajatukset ja huolenaiheet. Pahimmillaan väärät huhut ovat jo rakentaneet tiedottamisen muurin, jonka yli tai läpi pitäisi sitten oikealla tiedolla päästä.

Esihenkilön on hyvä hyödyntää sisäistä ja ulkoista luotausta eli kartoitusta ja kuunnella, mitä tapahtuu, mistä keskustellaan ja mitä kysytään. Luotaus ja kuuntelu täydentävät tiedottamista ja auttavat tarttumaan ajankohtaisiin tapahtumiin.

Tunnista viestinnän kanavat ja kuulut työyhteisössäsi

Tehokas viestintä on lähes näkymätöntä. Epäonnistuessaan se aiheuttaa hämminkiä, harmitusta, vihaa tai jopa onnettomuuksia. Hyvin suunniteltu ja oikea aikainen päivittäisviestintä pitää pyörät pyörimässä, edellyttää tilannetajua esihenkilöltä ja vahvistaa vuorovaikutusta ja työturvallisuutta.

Esimerkiksi: Tiedetään, että viesti tulee aiheuttamaan kysymyksiä ja keskustelua. Asia tiedotetaan silloin, kun enemmistö osallisista on paikalla ja he ehtivät tehdä tarkentavia kysymyksiä tiedottajalle ennen työvuoron päättymistä.

Eettinen viestintä ja dialogi viestin ymmärtämiseksi

Eettisen viestinnän keskeinen osatekijä on dialogi eli vuoropuhelu. Siinä kuunnellaan toinen toistaan arvostaen, oma tietämättömyys ei ole pahe ja oman näkemyksen kyseenalaistaminen on sallittua. Esitetyt ajatukset ovat yhtä arvokkaita, olipa esittäjän asema työyhteisössä mikä tahansa. Viestin ymmärrystä parantaa selkeys ja yksiselitteisyys.

Tiedottajan tulee tietää, mitkä keskustelut ovat olleet saadun tiedon taustalla. Käytettäessä lisäkysymyksiä, saadaan varmistus siitä, että kerrottu asia on ymmärretty oikein. Liian autoritäärinen toiminta, nuhteleva äänen sävy tai syyllisen löytämiseen keskittyminen onnistuvat herkästi tukahduttamaan koko viestinnän. Viestintää voidaan tehostaa, jos asiaa lähestytään kannustavasti, korostetaan yhdessä oppimisen mahdollisuutta tai rohkaistaan viestijää tarkentavien kysymysten tekoon. Vastuullinen dialogi auttaa vaikuttamaan, ja sen avulla koetaan henkilökohtaista ja työn merkityksellisyyttä.

Strateginen työyhteisöviestintä

Viestintästrategia sisältää koko organisaation tahtotilan, tavoitteet ja strategian. Strateginen työyhteisöviestintä on koko organisaation voimavara, ja siihen osallistuvat kaikki organisaation jäsenet (yritysjohdo, esihenkilöt, tiimin vetäjät, tiimien jäsenet) ja yhteistyökumppanit. Strategisen työyhteisöviestinnän tärkeitä alueita ovat viestinnän seuranta, kuuntelu, mittaaminen ja arviointi. Johdetun keskustelun avulla kuulihoita tuetaan ymmärtämään ja toimimaan yrityksen strategian mukaisesti. Selkeä tieto ja tosiasiat auttavat jakamaan tietämystä yhteisössä. Kun viestintä vahvistaa yhteisöllisyyttä, henkilöstön on helpompaa sitoutua ja kokea olevansa osa työyhteisöä.

Vaikuttavan viestinnän toimintaohjeet

1. Jos sinulla on olennaista tietoa, jaa se.
2. Jos sinulta kysytään, vastaa heti.
3. Jos et osaa heti vastata, sano, että otat selvää ja palaat asiaan pikimmiten.
4. Jos saat asiatonta palautetta, laske kymmeneen ja vastaa asiallisesti. Sen jälkeen palautteen antaja muuttuu asialliseksi.
5. Perustele päätöksesi tai organisaation toimintatavat asia-argumentein.
6. Tyhmiä kysymyksiä ei ole. Tyhmiä vastauksia voi olla.
7. Kommunikoivat reaaliajassa. Jos olet lomalla tai muuten poissa kuvioista, kerro se ja delegoi viestintä kollegallesi.
8. Ole kokonainen persoona. Se on lopulta helpompaa kuin kaksoiselämä.
9. Kysy kriitikoilta toiminnan parantamisehdotuksia.
10. Aina lopulta paras argumentti voittaa.

Pekka Sauri, Helsinki

Digitaalinen valmennusohjelma haastaa sinua refleктоimaan omaa tapaasi viestiä ja kannustaa sinua tarkastelemaan teidän työyhteisönne viestintäkäytäntöitä. Aktiviteetit ja esimerkit auttavat sinua oivaltamaan uusia näkökulmia.

YHTEENVETO

Esihenkilön työ on tärkeää sekä työyhteisölle että yritykselle. Hyvä esihenkilö tietää vastuunsa ja tuntee toimintatapansa, jotta osaa ohjata tiimensä jäseniä. Esihenkilön rooli on moniulotteinen. Esihenkilö kuuntelee ja kuulee, näkee ja on läsnä, tukee ja kannustaa niin itseään kuin työyhteisöään sekä organisaatio-että yksilötasolla. Vastuut velvoittavat ja mahdollistavat turvallisen ja hyvinvoivan työyhteisön.



Tieto on valtaa.

– Sir Francis Bacon (1561-1626)

LÄHTEET

Ala-Mikkula, E. 2020. Työnantajan työsuojeluvastuu. Tutkimus työnantajan keskeisistä työsuojeluvollisuuksista sekä niissä työnantajan työsuojelutoiminnalle asetetuista vaatimustasosta. Johtamisen ja talouden tiedekunta. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-14-4131-8>

Almqvist, AE. 2021 Varhaisen tuen toimintamalli työkalupakki työyhteisölle. Viitattu 19.4.2022 <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/496071/varhaisen%20tuen%20malli.pdf?sequence=3>

Asiakastietolaki eli Laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastietojen sähköisestä käsittelystä. 27.8.2021/784 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070159>

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä. 13.8.2004/759 <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759>

Työaikalaki. 5.7.2019/872 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190872>

Työehtosopimuslaki.7.6.1946/436 <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1946/19460436>

Työsopimuslaki. 26.1.2001/55 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Yhdenvertaisuuslaki.30.12.2014/1325. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>

Yhteistoimintalaki 30.12.2021/1333 <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20211333>

Juholin, E. & Rydenfelto, H. 2021. Viestinnän mittaaminen ja strateginen viestintä – Taivotteellisuutta, ketteryyttä vai hapuilua pimeässä? Hallinnon tutkimus 40(5), 304–325. <https://doi.org/10.37450/ht.103405>

Kinnunen, E. 2019. Yhdistävä viestintä: Viestinnän rakentuminen sosiaali- ja terveysjohtamisen rajapinnoilla. Johtamisen ja talouden tiedekunta. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0987-9>

Kurki, T., Jylhä, V. & Kekoni, T. 2021. Asiakasturvallisuus sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Gaudeamus.

Railo, T. & Vuori, T. 2021. Suuntana työhyvinvointi. Hoiva-alan esihenkilöiden näkemyksiä työhyvinvoinnin johtamisesta ja se kehittämistä. Johtamisen ja yhteiskunnallisesti vaikuttavan palvelutuotannon kehittäminen. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 12.11.2021.

Salonen, L. 2021. Organisaation sisäinen viestintä ja tiedonkulku. Liiketalouden koulutusohjelma. Vaasan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 19.4.2022. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/497931/Salonen_Lotta.pdf?sequence=2

Sauri, P. 2015. Julkishallinto ja sosiaalinen media. Helsinki: KAKS - Kunnallisan alan kehittämissäätiö.

Tehy. 2021. Tehyn laaja kysely: Hoitajien kohtaama väkivalta. Tiedote. Viitattu 19.4.2022. <https://www.tehy.fi/fi/mediatiedote/tehy-laaja-kysely-hoitajien-kohtaama-vakivalta-arkipaivaa-neljannes-saanut>

Ilmarinen. n.d. Varhainen tuki. Viitattu 19.4.2022. <https://www.ilmarinen.fi/tyokyky/varhainen-tuki/>

Ylisaari-Kaasalainen, H. & Eklund, T. 2022 Asiakaskokemuksen johtaminen kotihoidossa. LAB-ammattikorkeakoulu & Laurea-ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan johtaminen. Opinnäytetyö. Viitattu 19.4.2022. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202202132421>