

Birgitta Maanonen

Lähijohtajana Helsingin kaupungin kotihoidossa ja ympärivuorokautisessa hoivassa

- Käsitteitä työn vaativuudesta

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosionomi (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

Opinnäytetyö

30.10.2017

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Birgitta Maanonen Lähijohtajana kotihoidossa ja ympärivuorokautisessa hoidossa, käsityksiä työn vaativuudesta. 57 sivua + 2 liitettä 30.10.2017
Tutkinto	Sosionomi YAMK
Koulutusohjelma	Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Suuntautumisvaihtoehto	Sosiaali- ja terveysalan johtamisen koulutusohjelma
Ohjaaja(t)	Marjatta Komulainen, Lehtori Joanna Koski, Kotihoito päällikkö
<p>Opinnäytetyö käsittelee kahden sosiaali- ja terveydenhuollossa toimivan ammattiryhmän tehtäviä ja käsityksiä tehdyistä työn vaativuuden arvioinneista. Kohderyhmänä oli Helsingin kaupungin sairaala-, kuntoutus- ja hoivaosastolla työskentelevät kotihoidon ohjaajat sekä ympärivuorokautisen hoidon osastonhoitajat (N= 86). Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat: Mitkä ovat kotihoidon ohjaajan tehtävät? Mitkä ovat ympärivuorokautisen osastonhoitajan tehtävät? Mikä käsitys tutkittavilla on työn vaativuuden arvioinnista?</p> <p>Opinnäytetyön aineisto kerättiin sähköisen kyselyn avulla. Kyselyn vastausprosentti oli 57%. Kyselyn tulokset esitellään työssä kvantitatiivisin menetelmin taulukoina ja kaavioina, tulosten perässä on esitetty tulkinta saaduista tutkimustuloksista. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että reilu kolmannes vastaajista ei osannut sanoa, vastaako tehty työn arviointi heidän kokemustaan työn vaativuudesta. Kolmanneksen mielestä tehty työn vaativuuden arviointi ei vastaa heidän kokemustaan työn vaativuudesta. Vastauksista löytyy eroja kotihoidon ohjaajien ja ympärivuorokautisen hoidon osastonhoitajien välillä. Opinnäytetyön avulla on saatu yleiskuvaa lähiesimiesten kokemuksista omasta työstään ja sen sisällöistä. Nyt saadut vastaukset antavat arvokasta tietoa lähijohtajien kokemasta työn vaativuudesta. Työn vaativuuden osalta tulokset ovat ajatuksia herättäviä ja tarjoavat lisätutkimuksen mahdollisuuden. Kotihoidon ohjaajien ja ympärivuorokautisen hoidon osastonhoitajien toiveena oli, että he tulisivat kokemuksiansa kautta kuulluksi. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa.</p> <p>Kotihoidosta toimintana ja osastonhoitajien työtehtävistä löytyi aiemmin tehtyjä tutkimuksia. Kotihoidon ohjaajien ja ympärivuorokautisen hoidon osastonhoitajien työtä käsitteleviä tai töiden vertailemisesta ei löytynyt aiempia tutkimuksia. Tässä opinnäytetyössä on keskitytty lähijohtajien työn vaativuuteen ja työn vaativuuden arviointiin liittyvien peruskäsitteiden auki kirjaamiseen. Peruskäsitteitä tässä työssä ovat tutkittavien lähiesimiesten tehtäväkuvat, palkkaus sekä tehdyt työn vaativuuden arvioinnit. Opinnäytetyöstä saatujen tulosten perusteella kotihoidon ohjaajien ja ympärivuorokautisen hoidon osastonhoitajien työn sisällön tarkastelu olisi tarpeellista ja antaa jatkotutkimuksen aiheen.</p>	
Avainsanat	Lähijohtaja, osastonhoitaja, kotihoidon ohjaaja, työn vaativuuden arviointi, palkka

Author Title Number of Pages Date	Birgitta Maanonen As a practical manager in Helsinki city home care and round-the-clock care unit. Perceptions about demands of the job. 57 pages + 2 appendices 30 October 2017
Degree	Masters of Social Services
Degree Programme	Master Degree in Health Care and Social Services
Specialisation option	Leadership in Health Care and Social Services
Instructor(s)	Marjatta Komulainen, Lecturer Joanna Koski, Home Care Manager
<p>This Master's thesis addresses home care leader's and round-the-clock head nurses' jobs and job evaluation. Both practical managers have worked in social and health department in Helsinki city organization.</p> <p>The aim of this thesis was to learn more about home care team leaders and round-the-clock head nurses' opinions about their work and how they feel about the demands of it. The questions of this thesis were: what does a home care team leader do? What does a head nurse do? What are their opinions about job evaluation?</p> <p>This thesis's analyzable material consisted of a questionnaire which had a response rate of 57% (86 answers in total). The material was analyzed by quantitative methods. As a result, it can be said that one third of those who answered couldn't say whether the evaluation of the job corresponded with their experience of the demands of the job or not. One third said that the job evaluation does not correspond to their demands of the job. There were differences between the home care team leaders and round-the-clock head nurses' answers. This thesis will provide common knowledge about practical managers' opinions about work and needs of job evaluation process.</p> <p>The results were thought-provoking and gave enthusiasm for further research. Both home care team leaders and round-the-clock head nurses hoped that they would to be heard about the demands of the job.</p> <p>There are previous theses on home care and head nurses separately, but nothing which combined these two. This is because this thesis has focused on the basic elements of work, such as work competences, job evaluation and salary. The result of this thesis is that there is plenty of work to do for the development of work competences and job evaluation.</p>	
Keywords	Practical manager, head nurse, home care team leader, job evaluation, salary

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Toimintaympäristö	2
2.1	Tutkimukseen valitut esimiehet	2
2.1.1	Kotihoito	3
2.1.2	Ympäri vuorokautinen hoiva	4
2.2	Helsingin kaupungin johtamisjärjestelmä	5
3	Tutkimuksen pääkäsitteet	7
3.1	Palkkaus	8
3.2	Työn vaativuuden arviointi	11
3.2.1	Työn vaativuuden arviointi valittujen lähijohtajien tehtävissä	13
4	Tutkimusmenetelmä	15
4.1	Tutkimusasetelma	16
4.2	Tutkimuskysymykset	17
4.3	Aineistonkeruu	17
4.4	Sähköinen kysely	18
4.5	Tutkimuksen eettiset lähtökohdat	20
5	Tutkimustulokset ja tulkinta	21
5.1	Perustiedot	22
5.2	Esimiestyön sisältö	25
5.3	Päivittäinen johtamistyö	33
5.4	Tarkentavat kysymykset työn vaativuuden arvioinnista	40
5.5	Työaika	43
5.6	Tehtäviä mitä ei kyselyssä osattu huomioida	45
6	Johtopäätökset tutkimustuloksista	47
6.1	Kyselyn antamat vastaukset tutkimuskysymyksiin	48
6.2	Jatkotutkimusehdotus	50
6.3	Tutkimuksen luotettavuus	51
7	Pohdinta	51
	Lähteet	54
	Liitteet	
	Liite 1 Kyselylomake	
	Liite 2 Saatekirje	

1 Johdanto

Palvelut sosiaali- ja terveydenhuollossa ovat murrosvaiheessa. Suomessa valmistellaan sote-uudistusta, jonka myötä koko julkinen sosiaali- ja terveydenhuolto uudistetaan. Vuoden 2020 alusta palveluiden järjestämisvastuu siirtyy maakunnille. Maakuntahallintoon valmistautuminen on aloitettu jo Helsingin kaupungin eri organisaatioissa, muun muassa johtamisjärjestelmää uudistamalla. Tässä opinnäytetyössä sosiaali- ja terveydenhuollon muutos lyhennetään soteksi, koska se on yleisesti käytössä oleva lyhenne.

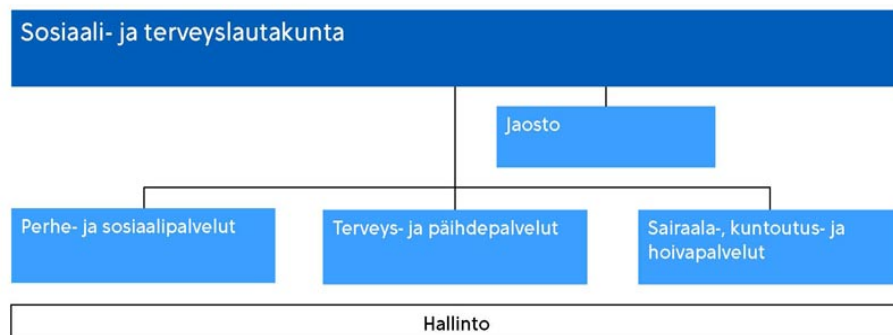
Helsingin kaupungin organisaatioissa meneillään oleva johtamisjärjestelmäuudistus on toiminut yhtenä innoittajana tälle opinnäytetyölle. Johtamisen uudet metodit niin Helsingin kaupungin organisaatioissa kuin tulevassa sote-uudistuksessa ovat saaneet opinnäytetyön tekijän uskomaan siihen, että johtaminen ja työ itsessään tulevat muuttumaan. Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia kahden sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla toimivan ammattiryhmän tehtäviä ja työn vaativuutta näiden lähijohtajien käsitysten ja kokemusten pohjalta.

Opinnäytetyön tulosten avulla pyritään arvioimaan, löytyykö tehtävistä samankaltaisuuksia ja miten tehdyt työn vaativuuden arvioinnit koetaan. Tätä opinnäytetyötä varten valittiin kaksi samassa organisaatiossa työskentelevää lähijohtajaa ikäihmisten palveluista; ikäihmisten ympärivuorokautisen hoivan osastonhoitaja sekä kotihoidossa työskentelevä kotihoidon ohjaaja. Helsingin kaupungilla, sosiaali- ja terveystoimen organisaatiossa esimiehen nimikkeitä on useita, muun muassa osastonhoitaja, kotihoidon ohjaaja, vastaava ohjaaja ja vastaava sairaanhoitaja. Tehtävä ja nimike määräytyvät työskentelypaikan mukaan. Kotihoidon ohjaajan ja osastonhoitajan työtehtävät vastaavat eniten toisiaan, tästä syystä nämä kaksi esimiesryhmää on valittu tämän opinnäytetyön tarkastelukohteiksi.

Tässä opinnäytetyössä vertailtiin kahden valitun ammattiryhmän työn vaativuuden arviointeja sekä lähiesimiesten näkemyksiä tehdyistä työn vaativuuden arvioinneista. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa uutta, hyödynnettävää tietoa. Opinnäytetyön aineisto hankittiin valitulle esimiesryhmälle kohdennetun kyselyn avulla. Tutkimus tuottaa uutta tietoa, koska valittua kahta ammattiryhmää ei ole aiemmissa tutkimuksissa vertailtu. Peruskäsitteiden kartoittamiseksi opinnäytetyön tekijä perehtyi molempien lähijohtajien työkenttään kirjallisuuden ja muun julkaistun materiaalin avulla.

2 Toimintaympäristö

Tähän opinnäytetyöhön tutkittavaksi valittiin kaksi esimiesryhmää, joista molemmat toimivat ikääntyneiden palveluissa. Kotihoidon palvelut ovat osa avopalveluita ja ympärivuorokautisen hoivan palvelut osa pitkäaikaishoitoa, joka sijoittuu organisaatiossa monipuolisten palvelukeskusten alaisuuteen. Tutkimukseen haluttiin valita kaksi esimiestä, jotka tekevät opinnäytetyöntekijän ja työelämäohjaajan arvion mukaan saman sisältöistä esimiestyötä. Molemmat tahot toimivat Helsingin kaupungin organisaatiossa sosiaali- ja terveyslautakunnan alaisuudessa toimivassa sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalveluissa. Alla kesäkuun 2017 alussa päivitetty organisaatiokaavio:



Kuvio 1. Sosiaali- ja terveystoimialan organisaatiokaavio 1.6.2017 (Helsingin kaupunki 2017)

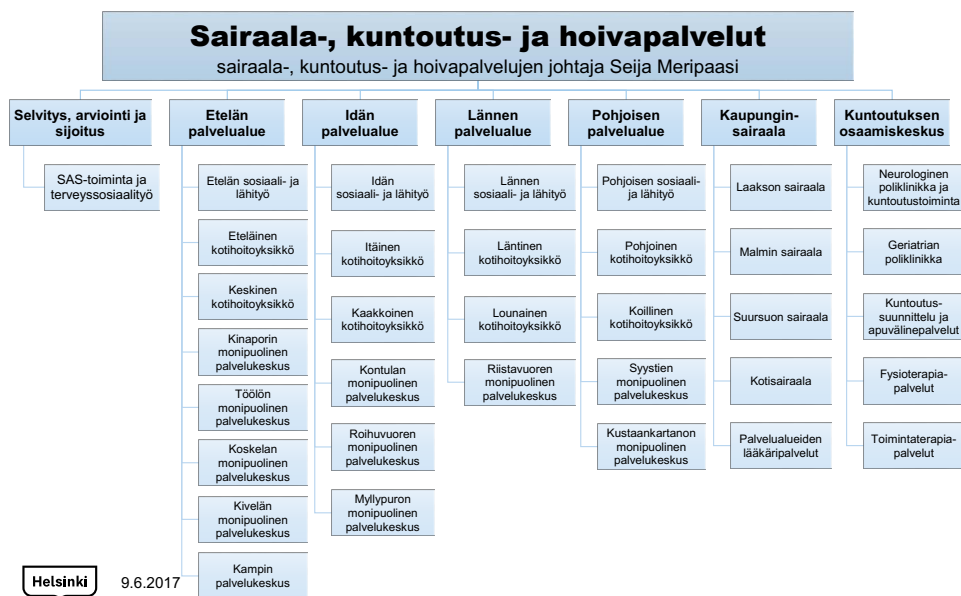
2.1 Tutkimukseen valitut esimiehet

Tätä opinnäytetyötä varten tarkastelun kohteeksi valittiin sairaala-, kuntoutus- ja hoivaosastolla työskentelevät kotihoidon ohjaajat ja ympärivuorokautisessa hoivassa työskentelevät osastonhoitajat. Valitut lähijohtajat kuuluvat samaan päättäjätasoon esimerkiksi henkilöstöhallintoon liittyvissä päätöksentekoprosesseissa (Helsingin kaupunki 2017 g). Tähän päätöksentekoprosessiin viitataan tuloksissa delegointisääntö- ja ohje viittauksilla (Helsingin kaupunki 2017 e). Valitut lähijohtajat toimivat samassa organisaatiossa, kotihoidon ohjaajat avohoidon ja osastonhoitajat pitkäaikaishoidon puolella. Molempien asiakaskunta koostuu pääsääntöisesti ikäihmisistä.

2.1.1 Kotihoito

Helsingin kaupungin kotihoito toimii neljällä palvelualueella, palvelualueilla kotihoito on jakaantunut kahdeksaan kotihoitoyksikköön (Kuvio 2). (Helsingin kaupunki 2017 d). Kotihoitoyksiköt jakaantuvat lähipalvelualueisiin, joita on 71. Lähipalvelualueiden lisäksi kotihoidon ohjaaja työskentelee kaksi resurssipoleissa, etelän kotihoitoyksikössä ja lounaisen kotihoitoyksikössä (resurssipooli pitää sisällään yksikön varahenkilöt) sekä yksi henkilö rintamaveteraanipalveluissa ja yksi yökotihoidossa. (Helsingin kaupunki 2017 d). Kotihoidon ohjaaja on lähipalvelualueen esimies ja hänen alaisuudessaan toimii moniammatillinen tiimi. Tiimin henkilöstö koostuu pääsääntöisesti työntekijöistä, jotka ovat lähi- tai perushoitaja sekä sairaan- tai terveydenhoitaja. Kotihoidon ohjaajan alaisuudessa työskentelee 10-35 työntekijää. (Helsingin kaupunki 2017 d.)

Sairaala-, kuntoutus-, ja hoivaosaston organisaatio jakaantuu seuraavasti:



Kuvio 2: Sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalvelut organisaatiokaavio. Helsingin kaupunki 2017

Kotihoito tuottaa palveluja yli 18– vuotiaille kuntalaisille, jotka tarvitsevat apua arjessaan; pääsääntöisesti kotihoidon asiakkaat ovat yli 65– vuotiaita. Kotihoidon tehtävänä on tuottaa vanhusten, toipilaiden ja pitkäaikaissairaiden hoito ja palvelut niin, että kotona asuminen on turvallisesti mahdollista. Kotihoito tuottaa sekä asiakaskäyntejä että tukipalveluita. Kotihoidon palvelut ovat osa avopalveluita. (Helsingin kaupunki 2017 b.) Kotihoidossa ei ole määritetty lähipalvelualuekohtaista asiakasmäärää (Esimies 2017).

Helsingin kaupungilla kotihoidon ohjaajan kelpoisuusvaatimukset ovat Suomessa suoritettu soveltuva sosiaali- tai terveysalan ammattikorkeakoulututkinto ja Valviran ammattihenkilölaillistus (Helsingin kaupunki 2017 f). Kuntatyönantajan (2016) tekemän selvityksen mukaan kotihoidon ohjaajan nimikkeellä vuonna 2015 toimi eri ammattinimikkeillä työntekijöitä, kuten: sosionomi, sairaanhoitaja, sosiaaliohjaaja ja terveydenhoitaja (Kuntatyönantaja 2016). Kotihoidon ohjaajan työaikamuoto on toimistotyöaika. Toimistotyöaika on virasto- ja toimistotyössä toimivilla yleisin työaikamuoto. Toimistotyöajassa säännöllinen työaika on enintään 36 tuntia 45 minuuttia viikossa. (Kunnallinen virka – ja työehtosopimus 2017, 8 §, 1 momentti.)

2.1.2 Ympäri vuorokautinen hoiva

Ympäri vuorokautisen hoivan yksiköitä on neljällä palvelualueella (Kuvio 2) Helsingissä: Kivelän, Koskelan, Myllypuron, Riistavuoren, Töölön, Roihuvuoren, Syystien ja Kustaan kartanon monipuolisissa palvelukeskuksissa sekä ryhmäkodeissa. Lisäksi osa palvelupaikoista ostetaan Helsingin seniorisäätiöltä (Helsingin kaupunki 2017 c). Ympäri vuorokautinen hoiva on pitkäaikaishoitoa ja asiakkaat ovat yli 65– vuotiaita helsinkiläisiä.

Osastonhoitajan tehtävässä Helsingin kaupungin organisaatiossa viranhaltijalta/ työntekijältä edellytetään: ”Terveystieteiden maisterin tutkinto tai ylempi ammattikorkeakoulututkinto, joka sisältää kehittämis- ja johtamisopintoja vähintään 30:n opintopisteen edestä tai erikoissairaanhoitajan vanhamuotoinen tutkinto tai soveltuva sosiaali- ja terveysalan korkeakoulututkinto tai aikaisempi opistoasteen tutkinto täydennettynä soveltuvalla johtamiskoulutuksella.” (Helsingin kaupunki 2017 f.) Kuntatyönantajan (2016) tekemän selvityksen perusteella vuonna 2015 osastonhoitajan nimikkeellä sairaaloissa ja vastaavissa toimipaikoissa toimi pääsääntöisesti erikoissairaanhoitajan tai terveystieteiden maisterin tutkinnon omaavia henkilöitä. (Kuntatyönantaja 2016). Ympäri vuorokautisessa hoivassa osastonhoitajan työaikamuoto on joko jaksotyö tai muodollinen jaksotyö (Esimies 2017). Jaksotyössä 3 viikon työaika on 116 tuntia 15 minuuttia ja vuorokautista tai viikoittaista työaikaa ei ole määritetty. (Kunnallinen virka – ja työehtosopimus 2017, 9 § 1 momentti.) Jaksotyöajasta huolimatta osastonhoitajan työvuorot painottuvat pääasiallisesti arkeen ja aamuun (Esimies 2017).

Ympäri vuorokautisessa hoivassa pitkään työskennelleen esimiehen kertoman mukaan esimiestyössä painottuu terveydenhuollon osaaminen. Osastonhoitajan tehtäväku-

vassa ympärivuorokautisen hoivan ja ryhmäkodin välillä on eroja: ryhmäkodissa osastonhoitaja osallistuu enemmän asiakastyöhön hoitotyön asiantuntijana. Ryhmäkodissa kaivataan usein myös osastonhoitajan koordinoitua ja ohjausta. Ympärivuorokautisen hoivan osastonhoitajalla saattaa olla useampi tiimi johdettavanaan. Tällöin johtamisen apuna ovat yksikköön nimetyt vastaavat sairaanhoitajat. Osastolla ja ryhmäkodissa on rajattu asiakaspaikkamäärä. (Esimies 2017.)

2.2 Helsingin kaupungin johtamisjärjestelmä

Johtamisen toimintaympäristö muuttuu koko ajan. Koko sosiaali- ja terveydenhuoltoala valmistautuu tulevaan sote-uudistukseen. Uudistusta valmistellaan niin, että 1.1.2020 alkaen kuntien ja valtion sijasta palveluiden järjestämisestä vastaa maakunta (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017). Uudistus tulee vaikuttamaan merkittävästi myös johtamiseen sosiaali- ja terveydenhuollon alalla. Sosiaali- ja terveysministeriön raportin (2016:5, 51) perusteella on tärkeää, että hyvinvointi- ja terveyseroja tulevaisuudessa kavennetaan etenkin johtamisen avulla. Johtaminen edellyttää sote-tasapainoista johtamista sekä selkeästi kohdennettuja vastuita (STM 2016:5, 51).

Sosiaali- ja terveysalan lähivuosien muutokset tulevat näkymään myös Helsingin kaupungin organisaatiossa. Muutoksiin valmistautuminen on jo alkanut organisaatorakenteiden ja johtamisjärjestelmien kehittämisellä (Helsinki 2016 a). Helsingin kaupungilla uudelleen organisoimisen tavoitteena on hallinnon keventäminen ja toimintojen yhdistäminen niiltä osin kuin se on järkevää ja mahdollista. Yksityisten palvelutuottajien ja kaupungin toimialojen yhdistyminen ja niiden vaikutus lähijohtamiseen ovat vielä avoinna. Johtamisen perimmäinen tavoitteena on, että organisaatio suoriutuu perustehtävästään (Lönngqvist 2007: 26). Tämän opinnäytetyön avulla pyritään tuottamaan uutta tietoa ja hahmottamaan, onko joitain sellaisia toimintoja joita lähijohtamisessa voisi yhdistää.

Helsingin kaupunginvaltuusto päätti maaliskuussa 2015 johtamisjärjestelmän uudistuksen aloituksesta. Kaupunginvaltuustolle tehdystä ehdotuksesta päätettiin, että Helsinki siirtyy pormestarimalliin ja sen lisäksi kaupungin eri virastoja kootaan palvelukokonaisuuksittain toimialoihin. Sosiaali- ja terveystoimi olisi yksi toimiala ja sen alaisuudessa toimisi kolme eri palvelualueita (kuvio 1) (Helsingin kaupunki 2017).

Helsingin kaupungin organisaatiossa johtamisen uudistamisesta vastaa johtamisen jaosto. Johtamisen uudistus on edennyt niin, että edellisissä kuntavaaleissa Helsingille

valittiin pormestari kaupunginjohtajan sijaan. Kaupunginhallituksen johtamisjaoston esityslistassa (24.4.2017) todetaan seuraavasti: ”johtamisuudistuksessa on kysymys kansallisesti merkittävästä muutosprosessista. Uudistuksen myötä käyttöön otetaan pormestari malli ja samalla vähennetään huomattavasti lautakuntien lukumäärää. Suomen suurimman työnantajan organisaatio uudistetaan laajasti. Käytännössä toteutetaan yksi Suomen suurimmista fuusioista, kun noin 30 virastoa lakkaa toimimasta ja niiden tilalle perustetaan neljä toimialaa.” (Helsingin kaupunki 2017 h.)

Helsingin johtamisjärjestelmässä ollaan valmistautumassa valmentaja-tyyppiseen johtamiseen, josta Helsingissä sosiaali- ja terveystalvueluista vastaa sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalvelut –osasto. Sairaala- kuntoutus- ja hoivapalvelut on jaettu seitsemään eri osastoon. (Helsingin kaupunki 2017.) Helsingin kaupungin organisaatiossa kotihoidon ja monipuolisten palvelukeskusten toiminta sijoittuu sosiaali- ja terveystalvuelukunnan alaisuudessa toimivaan sosiaali- ja terveystalvueluun, johon kuuluvat perhe- ja sosiaalipalvelut, terveystalvuelu- ja päihdepalvelut sekä sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalvelut. Sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalveluosaston toimintaa on neljän palvelualueen lisäksi selvitys, arviointi ja sijoitus toimistossa, kaupungin sairaalassa sekä kuntoutuksen osaamiskeskuksessa (kuvio 2) (Helsingin kaupunki 2017).

Ihmisten johtaminen on johtamistehtävistä vaikein. Esimies ei voi seistä jalustalla, vaan hänen on yhdessä työntekijöiden kanssa luotava sellaiset olosuhteet, että työyksikön perustehtävän toteutuminen onnistuu parhaalla mahdollisella tavalla. (Mäki – Liedenpohja - Parikka 2014: 7.) Uusimmat johtamiskäsitykset suosivat valmentaja-tyyppistä lähestymistapaa. Johtaminen ei niinkään merkitse vastuun antamista tehtävistä ja tavoitteista, vaan sitouttamista yhteiseen visioon, motivointiin ja innostamiseen. (Lönqvist 2007: 60.)



Kuvio 3: Helsingin kaupungin organisaatio 1.6.2016 (Helsingin kaupunki 2016 b)

3 Tutkimuksen pääkäsitteet

Tutkimuskysymykset, joiden avulla selvitettiin kotihoidon ohjaajien ja ympärivuorokautisen hoivan osastonhoitajien työtehtäviä sekä heidän käsityksiään työn vaativuuden arvioinnista, johtavat seuraavassa esitettyihin ydinkäsitteisiin. Samapalkkaisuus, tasa-arvoinen palkkaus ja työn vaativuuden arviointi ovat tämän työn ydinkäsitteitä. Samapalkkaisuuden kokonaisarviointia on tehty hallituksen ja työmarkkinajärjestöjen toimesta aikajaksolla 2010-2014. Samapalkkaisuusohjelman tavoitteena on Lonkan (2015) mukaan ollut palkkausjärjestelmien tukeminen niin, että miesten ja naisten välinen palkkatasa-arvo kaventuisi. Samapalkkaisuusohjelman osatavoitteena oli ”saada noin kolme neljäsosaa palkansaajista vuonna 2015 ajan tasalla olevien, kannustavien ja oikeudenmukaisten palkkajärjestelmien piiriin.” Työn vaativuuden arvioinnin mahdollistaminen yhteisten vertailuperusteiden ja tietopohjan avulla aiempaa kattavammin eri ammateissa ja tehtävissä oli yhtenä tavoitteena samapalkkaisuusohjelmassa. (Lonka 2015:13-14.)

Palkan määrittymisestä suurin osa perustuu työn vaativuuteen. Työnantaja ja henkilöstöä edustavat luottamusmiehet neuvottelevat yleensä työn vaativuuteen liittyvistä tekijöistä, tässä apuna ovat myöskin tehtävänkuvaukset. (Oksanen 2016.) Tehdyistä töiden vaativuuden arvioinneista saadaan luotua tehtävien hierarkia, jotka voidaan ryhmitellä palkkaluokkiin. Suunniteltaessa työn vaativuuden arviointijärjestelmää valitaan, neuvotellaan ja sovitaan, mitä vaativuustekijöitä arviointiin halutaan mukaan ja miten niitä painotetaan. Työn vaativuuden arviointi on hyvä tehdä kirjallisena kuvauksena. (Hakonen – Hakonen – Hulkko-Nyman – Ylikorkala 2014:77.)

Työn vaativuuden arviointi ja osaamisen arviointi ovat käsitteinä lähellä toisiaan. Salojärven (2009) mukaan osaamisen arviointiin organisaatiossa tarvitaan yhteinen malli. Osaamista arvioidaan sekä yksilön, ryhmän että yksiköiden osalta ja täten voidaan tehdä johtopäätöksiä koko organisaation osaamisesta. Osaamisen kartoittaminen, mittaaminen ja osaamisprofiilit ovat lähisukua tehtävän- ja toimenkuville. (Salojärvi 2009: 151 - 152.)

3.1 Palkkaus

Palkkaus määräytyy työsopimuslain ja työehtosopimusten perusteella. Työsopimuslaki määrää, että palkan pitää olla vähintään alan työehtosopimuksen mukainen. Palkka voi siis olla enemmän kuin työehtosopimukseen on kirjattu, mutta ei vähemmän. Työehtosopimuksessa palkkojen suuruus on määritelty palkkaluokkina. Palkkaluokat perustuvat työn vaativuuden arviointiin, paikkakuntaluokitteluun ja palvelusvuosiin. (Viitala 2013: 148.)

Suomessa palkkausjärjestelmä uudistusta on lähdetty muokkaamaan jo 1990-luvun alkupuolella, kuntapuolen seurattessa valtionhallinnon esimerkkiä. Palkkausjärjestelmä uudistuksen tavoitteena oli työntekijöiden motivointi hyviin työsuorituksiin, tuloksellisuuden lisääminen sekä kuntasektorin palkkojen kilpailukykyisyyden takaaminen. Lisäksi tavoitteena oli, että oikeudenmukainen palkkaus perustuisi työn vaativuuteen, työkokemukseen, henkilökohtaiseen tulokseen ja työyksikön tuloksellisuuteen. Kunnallisen virka- ja työehtosopimuksen palkkausmääräykset uudistettiin 2001 alussa. (Lilja - Weckström 2010: 49.) Kaikki kehitys vie kuitenkin aikansa. Sosiaali- ja terveysministeriön tekemässä selvitysraportissa todetaankin, että kunta-alalla uudistukset etenivät vaiheittain ja vuonna 2008 kaikki kuntatyöntekijät olivat uudistettujen palkkausjärjestelmien piirissä

(Asplund – Lilja 2010: 13). Suomessa työnantaja- ja ammattiliitot ovat yhteistyössä uudistaneet työ- ja virkaehtosopimusten palkkausjärjestelmiä. Tämä poikkeaa monista muista maista. Uudistamistyössä on luovuttu vanhanaikaisista palkkaperusteista ja pyritty kehittämään työn vaativuuteen ja henkilön pätevyyden arviointiin perustuvaa palkkajärjestelmiä. Hakosen (2009) mukaan ihmisten yleinen käsitys on, että oikeudenmukainen ja kannustava palkkaus perustuu työn vaativuuteen, henkilön pätevyyteen ja työn tuloksiin. (Hakonen 2009: 226, 230.)

Peruspalkkaustavat voi jakaa kolmeen ryhmään: aikapalkkoihin, palkkio- ja provisiopalkkoihin sekä urakkapalkkoihin. Yleisin näistä on aikapalkka, joka on käytössä esimerkiksi kunta-alan toimihenkilöillä ja virkamiehillä. Työehtosopimuksissa aikapalkka jaetaan usein tehtäväkohtaiseen ja henkilökohtaiseen palkanosaan. (Hakonen – ym. 2014: 69.) Kunta-alalla palkan määrittelyssä hyödynnetään kolmea perusosaa, jossa peruskysymykset ovat: Mitä tehdään? Miten tehdään? Miten onnistutaan? Näistä muodostuvat palkkausjärjestelmän perusosat, jotka ovat tehtäväkohtainen ja henkilökohtainen palkanosa sekä tulospalkkio. Perusosan suuruuteen vaikuttavat: työn vaativuuden arviointi, työsuorituksen arviointi sekä ryhmän tulosten arviointi. Tehtävien vaativuus on keskeisin palkanmuodostumisen peruste kaikilla kuntapuolen sopimusaloilla. (Lilja ym. 2010: 51.)

Samapalkkaisuuden kokonaisarviointiselvityksen mukaan Suomessa käytössä olevat palkkausjärjestelmät ovat pääsääntöisesti työpaikka-, henkilöstö-, ryhmä- tai sopimus- alakohtaisia. Parhaimmassa tapauksessa ne pystyvät edistämään samapalkkaisuutta naisten ja miesten välillä, mutta niiden avulla ei voida arvioida työn vaativuutta eri aloilla, ammateissa tai tehtävissä muutoin kuin kunkin palkkausjärjestelmän piirissä olevien osalta. Käytännössä tämä ei kuitenkaan ole toteutunut. (Lonka 2015: 15.) Samapalkkaisuusohjelman palkkausjärjestelmään on kirjattu tavoite työn vaativuuden arvioinnin yhtenäisistä vertailuperusteista ja tietopohjasta, joten sitä pystyttäisiin hyödyntämään laajemmin eri ammateissa ja tehtävissä. Nykyinen suuntaus alakohtaisten työehtosopimusten solmimisesta vaikeuttaa, ellei jopa tee tavoitetta mahdottomaksi toteuttaa. Työpaikkojen tasa-arvosuunnitelmilla ja omilla palkkakartoituksilla voidaan vaikuttaa palkkatasaarvoon. (Lonka 2015: 37 - 38.)

Puputti (2008) esitti näkemyksen, että kuntien ja valtion palkat ovat perustuneet enemmänkin virka-asemaan tai tehtävään, kuin tehtyyn työn arviointiin. Virassa ja työsuhteessa palkkaus on perustunut tehtäväryhmittäiseen palkkaan, joihin muun muassa

määrävuosilisät osaltaan kuuluvat. Edellä mainittu on johtanut kaavamaisiin palkkaratkaisuihin, jotka eivät ole huomioineet työn vaativuutta tai työntekijän henkilökohtaista osaamista. Jotta palkkaus saataisiin oikeudenmukaiseksi, tulisi ensin arvioida perus- tai tehtäväkohtaiset palkat työn vaativuuden mittareilla ja sen jälkeen suhteuttaa arvot muihin töihin ja tehtäviin. (Puputti 2008: 134.)

Kuntatyönantaja on tehnyt palkkausjärjestelmäoppaan vuonna 2013. Oppaassa käydään läpi kunnallisen virka- ja työehtosopimuksen (lyhenne KVTES) palkkausjärjestelmät ja sen osat. Opas on tehty oheis- ja koulutusmateriaaliksi. Palkkausjärjestelmäoppaassa todetaan, että ”palkkausjärjestelmä on osa laajempaa palkitsemisjärjestelmää, joka liittyy johtamisjärjestelmään.” (Hotti – Nybondas- Kangas – Saaristo – Taavitsainen 2013: 6 -7.) Esiemiesten vastuu palkkausjärjestelmien käytännön toteuttajina on merkittävä, sillä he laativat muun muassa tehtäväkuvauksia sekä suorittavat työn vaativuuden ja työsuorituksen arviointia. (Hotti - ym. 2013:8). ”KVTES:ssa palkkausmääräysten soveltaminen perustuu palkkahinnoitteluun, joka koostuu palkkahinnoitteluliiitteistä ja näiden sisällä olevista palkkahinnoittelukohdista, joihin eri tehtävät sijoitetaan” (Hotti – ym. 2013: 13). Työnantaja, joka tässä opinnäytetyössä on Helsingin kaupunki, ratkaisee KVTES:n mukaan, mihin palkkahinnoitteluluokkaan kukin tehtävä sijoittuu.

Tehtäväkohtainen palkka on palkkauksen perusta, se määritellään työn vaativuuden arvioinnin perusteella. Tehtäväkohtainen palkka tulisi määritellä objektiivisesti, jotta palkkausjärjestelmä koettaisiin oikeudenmukaiseksi. Jos tehtäväkohtainen palkka on väärin suhteessa työn vaativuuteen, eivät muutkaan palkanosat toimi kannustavasti. Samassa palkkahinnoitteluluokassa olevien henkilöiden työn vaativuuden arviointi voi poiketa toisistaan, mikä tarkoittaa sitä, että tehtäväkohtaisessa palkassa voi olla isojakin eroja. (Hotti – ym. 2013: 16.)



Kuvio 4: Työn vaativuuden arviointiin vaikuttavat tekijät. Mukailtu (Hotti – Ym. 2013: 16)

Talentia-lehdessä (2016) olleessa artikkelissa todettiin, että työn vaativuuden arviointi on mahdollisuus. Sillä voidaan tuoda esille työn vaativuutta, mutta se ei välttämättä vielä tarkoita palkkaukseen mitään muutoksia. Rahoitus on haaste, jos todetaan, että työn vaativuuden arvioinnin perusteella palkkaus ei vastaa työn vaativuutta. Kunnissa on käytetty järjestelyvaraeriä palkkauksen epäkohtien korjaamiseen, mutta viime vuosina jaettavat rahat ovat olleet hyvin pieniä. (Oksanen 2016.)

3.2 Työn vaativuuden arviointi

Kansainvälisen työjärjestön ILO:n mukaan työn vaativuuden arviointi on muodollinen prosessi, jossa määritellään työn tekijälleen asettamat vaatimukset. Suomessa työn vaativuus määritellään samoin kuin kansainvälisessä työjärjestössä ILO:ssa. Työn vaativuuden arviointitermi on suora käänös englanninkielisessä käytössä olevasta termistä ”job evaluation.” (Lahti - Tarumo - Vartiainen 2004: 32.) Työn vaativuuden arviointi kohdentuu työhön, työtehtävään eli se on riippumaton siitä, kuka työn suorittaa. Työn vaativuuden arvioinnissa olennaista on se, että töillä on vaativuuseroja ja niitä voidaan kuvata ja mitata. Työn vaativuuden arvioinnin kehittämisestä on sovittu yleisessä virka- ja työehtosopimuksessa kunnan alalla vuonna 1990. (Lahti - ym. 2004: 122.) Työ- ja virkaehtosopimuksissa työn vaativuus on yksi keskeisimmistä palkkaperusteista (Lahti - ym. 2004: 15, 32).

Tasa-arvoa palkkaukseen tutkimus- ja kehittämishanke (TAPAS) toteutettiin Aalto-yliopiston BIT tutkimuskeskuksen toimesta vuosina 2009-2011. Tutkimus- ja kehittämishanke koostui kolmesta eri vaiheesta: alkukartoituksesta, organisaatiossa tehdystä kehittämistyöstä ja arvioinnista. Hankkeessa oli mukana kahdeksantoista eri organisaatiota työelämän eri aloilta. Helsingin kaupunki oli yksi TAPAS-hankkeeseen osallistuneista organisaatioista. Hankkeessa keskityttiin kehittämään työn vaativuuden ja työsuorituksen arviointiin perustuvia palkkausjärjestelmiä. Samapalkkaisuuden, kannustavuuden ja oikeudenmukaisuuden edistäminen olivat hankkeen lähtökohdat. (Ikävalko – Karppinen – Kohvakka – Koskinen – Nylander – Wallin 2011: 7.)

TAPAS-hakkeeseen haastateltujen kokemus oli, että vaativammasta työstä tulisi maksaa parempaa palkkaa. Haastateltujen kokemuksen mukaan työn vaativuuden arviointiin perustuva palkanosa ja siihen liittyvä vaativuusluokitus tekee näkyväksi sen, mitä orga-

nisaation palkkausjärjestelmässä arvostetaan. Toisaalta haastateltavien negatiiviset kokemukset toivat esille sen, että työn vaativuuteen perustuvaa palkanosan toimivuutta epäiltiin ja se saattaa heikentää vaikuttavuutta samapalkkaisuuden edistäjänä. (Ikävalko – ym. 2011: 35 - 37.)

Jokaisessa hankkeessa mukana olleessa organisaatiossa oli käytössä työn vaativuuden arviointijärjestelmä. Organisaatioiden välillä oli eroavaisuuksia, mutta yhteisiäkin nimitäjiä löytyi. Kaikkien organisaatioiden työn vaativuuden arviointikriteereistä löytyivät seuraavat kriteerit: perusosaaminen, vuorovaikutustaidot ja vastuu. Eroja oli kuitenkin niin, että hankkeen loppuraportin mukaan ei voida ottaa kantaa siihen, olisiko eri tehtäville mahdollista saada yhtenäiset arviointiperusteet yli organisaatio- tai sektorirajojen. (Ikävalko – ym. 2011: 61.)

Työn vaativuuden arviointia tehtäessä keskeinen lähtökohta on tehtäväkohtaisten palkkojen määrittely ja palkkauksen oikeudenmukaisuuden toteutuminen (Lahti ym. 2004: 35). Työn vaativuustekijät Helsingin kaupungin organisaatiossa osastonhoitajan ja kotihoidon ohjaajan tehtävissä pitävät sisällään osaamisen, työn vaikutukset ja vastuun sekä yhteistyötaidot ja työolosuhteet. Kullekin näistä on asetettu vähimmäistaso, minkä työtä tekevän tulee osata ja hallita toimiakseen tehtävässään menestyksekkäästi. Kotihoidon ohjaajan ja osastonhoitajan palkat poikkeavat hieman toisistaan. Kuntatyönantajan toimittamien tilastojen mukaan lokakuussa 2015 kotihoidonohjaajan tehtäväkohtainen palkka oli 2812€/kk. Vastaavasti osastonhoitajilla samaan aikaan palkka oli 2914€/kk. Sukupuolijakaumat ovat molemmissa tehtävissä hyvin saman suuntaiset: 98% kotihoidonohjaajista oli naisia ja 92.3% osastonhoitajista oli naispuolisia (Kuntatyönantaja 2017). Helsingin kaupungilla työskentelevän kotihoidon ohjaajan peruspalkka on 2932€/kk, osastonhoitajan peruspalkka 3014,47€/kk (Helsingin kaupunki 2017 f).

Forma, Pekka ja Saarinen (2008) ovat kuntien eläkevakuutukselle tekemässään raportissa todenneet, että kolme neljästä kunnan alalla työskentelevästä työntekijästä kokee, että työn vaativuus on sopivassa suhteessa omaan osaamiseen nähden. Naisten ja miesten välillä todettiin olevan hieman eroa; naiset arvioivat oman osaamisensa suhteessa työhön useammin sopivammaksi kuin miehet. Kaiken kaikkiaan todettiin, että työtehtävien vaativuus suhteessa työntekijöiden osaamiseen oli sopivalla tasolla. (Pekka – Forma – Saarinen 2008:21.)

Puputti (2008) on perehtynyt erikoissairaanhoidon osastonhoitajien työn vaativuuden ja keskeisten sisältöjen ilmenemiseen kunta-alan työn vaativuuden arviointijärjestelmässä. Puputti (2008) toteaa, että nopeasti etenevät muutokset osastonhoitajien työn sisällössä ja niiden tunnistettavuus työn vaativuuden arvioinnin keinoin on haasteellista. Lisäksi hän on todennut että: ”osastonhoitaja on yksikkönsä johtaja monilla mittareilla todettuna, mutta miksi nimikkeenä on edelleen osastonhoitaja eikä esimerkiksi osastonjohtaja tai tulosyksikön johtaja.” (Puputti 2008: 126.)

Työn vaativuuden arvioinnista puhuttaessa voidaan puhua työn arvon mittaamisesta. Työn arvon mittaamisesta kirjoitettu artikkeli *World at Work Journal*issa (2005) nostaa esiin ajattelemisen arvoisia seikkoja. Tällä hetkellä organisaatiot maksavat palkkaa työstä ja tehtävänimikkeestä, eivät niinkään ihmisille jotka työtä tekevät. Artikkelissa välytetään ajatusta palkan maksamisesta työntekijän henkilökohtaisten taitojen ja pätevyyden perusteella. Artikkelissa tuodaan esille, että ihmiset, ei työ itsessään –ovat ne, mistä organisaatiot saavat etua itselleen. Artikkelissa epäillään, että tottumus ja käytännönläheisen mittarin puute työn arviointiin, osaamisen ja pätevyyden arviointiin on osasy siihen, että pitäydymme vanhoissa kaavoissa. Tämä saattaa osaltaan johtaa siihen, että joistakin työtehtävistä maksetaan liian suurta palkkaa ja toisaalta vaativammasta työstä saatetaan maksaa liian vähän. Työn arvon ja työn vaativuuden mittaamiseen on artikkelin mukaan kehitteillä useita erilaisia sähköisiä työvälineitä, jotka eivät kuitenkaan vielä mahdollista kokonaisvaltaista arviointia. Artikkelin mukaan on kuitenkin nähtävissä, että seuraava sukupolvi on valmiina muutokseen. (Zingheim – Schuster - Dertien 2005, 42 - 49.)

3.2.1 Työn vaativuuden arviointi valittujen lähijohtajien tehtävissä

Tähän opinnäytetyöhön valittujen lähijohtajien, kotihoidon ohjaajien ja ympärivuorokautisen hoivan osastonhoitajien työn vaativuuden arvioinneissa on pieniä eroja. Pääsääntöisesti työn vaativuuden arviointien sisältö on sama, mutta painotuksissa on hieman eroja. Tehtävien vaativuuden mukaista osaamista arvioidaan työntekijästä jo siinä vaiheessa, kun häntä rekrytoidaan. Kunnallisessa virka- ja työehtosopimuksessa työn vaativuus on kuvailtu seuraavasti:

”Tehtävän vaativuuden arviointi perustuu tehtäväkuvaukseen ja paikalliseen tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmään. Viranhaltija/ työntekijän tehtäväkohtaista palkkaa määrättäessä tai siitä sovittaessa tehtäväkohtaisen palkan määräytymisperusteena on ensisijaisesti viranhaltija/ työntekijän tehtävien vaativuus. Tehtävien vaativuutta arvioitaessa otetaan huomioon työn edellyttämä osaaminen,

työn vaikutukset ja vastuu sekä työn edellyttämät yhteistyötaidot”. (KVTES II-luku, 2§ ja 9§).

Sekä kotihoidon ohjaajien, että ympärivuorokautisen hoivan osastonhoitajien työn vaativuustekijät on tarkistettu vuoden 2015 aikana. Vaativuustekijöitä verrattaessa tulee ilmi pieniä eroavaisuuksia siinä, mitä työ pitää sisällään. Kotihoidon ohjaajan työtehtävät on jaoteltu kolmeen osioon: henkilöstöhallinto, palvelujen johtaminen ja kehittäminen sekä talous- ja tietohallinto (Taulukko 1).

Taulukko 1: Kotihoidon ohjaaja työn vaativuuden arviointi (Helsingin kaupunki 2015)

Kotihoidon ohjaaja - työtehtävä	KOKONAISTYÖAIKA %
Henkilöstöhallinnon osaaminen ja johtaminen	50
Kotona asuvien asiakkaiden palvelujen johtaminen ja kehittäminen	35
Talous- ja tietohallinto	15

Kotihoidon ohjaajien työn vaativuustekijöissä henkilöstön johtamiseen on katsottu menevän puolet (50%) suunnitellusta työajasta, asiakastyön johtamiseen 35% työajasta ja talous- ja tietohallintoon 15% työajasta.

Osastonhoitajilla työtehtävät on jaoteltu myös kolmeen osioon, yksikön johtamiseen, henkilöstön johtamiseen sekä talouden johtamiseen (Taulukko 2). Osastonhoitajien työn vaativuustekijöissä on oman yksikön toiminnan johtamiseen ja henkilöstön johtamiseen on laitettu saman verran painoarvoa.

Taulukko 2: Osastonhoitaja työn vaativuuden arviointi (Helsingin kaupunki 2015)

Osastonhoitaja – Työtehtävä	KOKONAISTYÖAIKA %
Oman yksikön toiminnan johtaminen	45
Henkilöstön johtaminen	45
Oman yksikön talouden johtaminen	10

Kotihoidon ohjaajien tehtäväkuvauksessa (Taulukko 1) asiakastyö on kirjattu seuraavasti: kotona asuvien asiakkaiden palvelujen johtaminen, kun taas osastonhoitajilla tehtäväkuvauksessa (Taulukko 2) asiakastyö on oman yksikön toiminnan johtamisessa sisällä. Henkilöstön johtamisessa on käytetty saman tyyppisiä ilmaisuja henkilöstöhallinnon osaaminen ja johtaminen (Taulukko 1) ja henkilöstön johtaminen (Taulukko 2). Talousasioiden johtamisen osioon on kotihoidon ohjaajilla lisätty tietohallinnon johtaminen

(Taulukko 1), osastonhoitajilla on yksinkertaisesti ilmaistuna talouden johtaminen (Taulukko 2). Kuten edellä esitetyistä taulukoista käy ilmi, tarkasteluun valittujen lähijohtajien työn vaativuuden arvioinnit vastaavat sisällöltään toisiaan, vaikka asiat on ilmaistu hie-man erilaisin sanoin.

4 Tutkimusmenetelmä

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on käytetty luonteeltaan kvantitatiivista lähestymistapaa. Kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä voidaan joko selittää, kuvata, kartoittaa, vertailla tai ennustaa ihmisiä koskevia asioita tai ilmiöitä (Vilka 2007: 19). Tässä opinnäytetyössä käytetyn kvantitatiivisen tutkimusotteen tarkoitus on ollut selittävän tutkimuksen avulla antaa perusteltua lisätietoa kotihoidon ohjaajan ja ympärivuorokautisen osastonhoitajan tehtävistä heidän omien kokemustensa kautta. Selittävän tutkimuksen tavoitteena on osoittaa, millä tavoin käsitykset, mielipiteet tai asenteet eroavat tai liittyvät toisiinsa. (Vilka 2007: 19.) Käsityksiä, mielipiteitä ja asenteita on tarkasteltu erityisesti työn vaativuuden arviointiin liittyvien kokemusten ja käsitysten osalta.

Kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä kausaalisuutta, syysuhteen mukaisuutta ja sen etsimistä käsitellään tässä opinnäytetyössä. Kokemusten kerääminen kahdelta saman tyyppistä työtä tekevältä taholta on lähtenyt siitä opinnäytetyöntekijän oletuksesta, että tehtävänkuville on samankaltaisuuksia ja että tehtävänkuvat olisi mahdollista yhdistää. (Vilka 2007: 23.) Kvantitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on tutkimustulosten yleistäminen saadun otoksen avulla. Tämän opinnäytetyön otos ei riitä laaja-alaiseen yleistämiseen. Opinnäytetyöllä saavutetut tulokset ovat hyödynnettävissä tutkittujen lähijohtajien omassa organisaatiossa. Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää, että tutkimuksen tekijä tuntee ilmiön jo ennestään. Ilman aihepiirin tuntemusta ei tarkkojen kysymysten laatiminen onnistu (Kananen 2015: 200 - 201.)

Opinnäytetyön tekijä toimii kotihoidon ohjaajana, joten kotihoidon ohjaajan työnkuvasta oli selkeä mielikuva ja kokemus. Toimintaympäristön esimiesten tehtävistä haluttiin saada mahdollisimman kattavasti tietoa, tätä tarkoitusta varten opinnäytetyön tekijä haastatteli esimiestä, joka on aiemmin työskennellyt useiden vuosien ajan esimiehenä sekä ympärivuorokautisen osaston osastonhoitajana, että kotihoidon ohjaajana. Haas-

tateltua lähijohtajaa kutsutaan tässä työssä Esimieheksi. Haastattelu antoi opinnäytetyön tekijälle lisätietoja ja haastattelun tavoitteena oli myös lisätä opinnäytetyön luotettavuutta. Tässä opinnäytetyössä kvantitatiivista tutkimusmenetelmää täydennettiin kyselyssä esitetyillä kahdella avoimella kysymyksellä sekä yhdellä yksilöhaastattelulla. Tutkimuksen tulokset ja tulkinnat esitetään yhdessä. Opinnäytetyön viimeisinä kysymyksinä esitettiin kaksi avointa kysymystä, joiden avulla haluttiin täydentää kyselyllä saatuja tuloksia.

4.1 Tutkimusasetelma

Tutkimuksen käsitteellinen vaihe sisälsi aiheen valinnan, sen rajaamisen, aiemmin tehtyjen tutkimusten etsimisen ja alustavan teoreettisen taustan laatimisen, otoksen määrittelyn ja kontekstin määrittelyn sekä menetelmän valinnan (Kankkunen - Vehviläinen-Julkunen 2015: 84). Otoksen muodostavat kaikki, joiden tehtävänimike oli tutkimuksen kohteena. Tutkimusasetelman määrittäminen ja menetelmän valinta olivat aikaa vievämpi prosessi, koska kvantitatiivinen tutkimusote ei ollut tekijälle aiemmin tuttu. Empiirinen vaihe sisälsi aineiston keruun, tallennuksen ja analysoinnin.

Vilkan (2015: 34) mukaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys voidaan muodostaa monella tavalla, riippuen siitä, mikä tutkimusaihe on. Kaikista aiheista ei ole aiemmin tehtyjä tutkimuksia, teorioita ja käsitteitä, tästä johtuen tarkastelutavaksi voidaan valita myös, ammatillisista käytänteistä nouseva tarkastelutapa. Tärkeintä on, että lähestymistapa on tehtävänasettelun kannalta tarkoituksenmukainen, perusteltu ja ettei se perustu mielipiteisiin tai tekijän kokemukseen. (Vilka 2015: 34; Vilka –Airaksinen 2004: 73.) Vilkan (2015) mukaan ”työelämässä on merkittävästi hyötyä etenkin sellaisista tutkimuksista, jotka kuvaavat aiemman tiedon uudenlaista käyttämistä tai tiedon uudenlaista yhdistelyä yli ammattirajojen” (2015: 33).

Vastaavuutta aiempien tutkimustulosten kanssa oli haasteellista löytää, koska tutkimuksia valittujen lähijohtajien tehtävistä ei juurikaan ole tehty. Tässä tutkimuksessa on keskitytty pääkäsitteiden käsittelyyn aiheesta nousseiden käsitteiden kautta sen sijaan, että olisi tulkittu aiempien tutkimusten tuloksia. On sanottu, että opinnäytetöiden teoriaisuus voidaan ymmärtää sellaiseksi aineistoksi, jota on jo aiemmin kirjoitettu. Aineistoiksi luetaan esimerkiksi tutkijoiden kehittämät mallit ja teoriat sekä aiemmat aiheita sivuavat tutkimukset (Kananen 2011: 29.) Tämän työn teoreettisen viitekehysten peruselement-

tejä olivat seuraavat: kotihoidon ohjaajan työnkuva, osastonhoitajan työnkuva, työn vaativuus, kotihoito, kotihoidon ohjaaja, ympärivuorokautinen hoiva ja osastonhoitaja. Tämän opinnäytetyön avainsanoilla ei löytynyt aiemmin tehtyjä tutkimuksia. Jokaisesta aihealueesta yksinään löytyy tehtyjä tutkimuksia, mutta ei sellaisia jossa näitä olisi yhdistetty. Esimerkiksi työn vaativuuden arvioinnin tutkimusta ei ole systemaattisesti tehty ja yllättävää on, kuinka uusi asia käsite ylipäänsä Suomessa on.

4.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymykset haluttiin esittää mahdollisimman pelkistetyksi. Tutkimuskysymysten kautta pyrittiin selvittämään, onko Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimen organisaatiossa toimivien ympärivuorokautisen hoivan osastonhoitajan ja kotihoidon ohjaajan tehtävänkuvissa samankaltaisuuksia. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa voidaan tutkimusongelma asettaa myös hypoteesiksi, väitteen muotoon. Hypoteesin asettaminen on ominaista etenkin selittävässä kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Vilkkä 2007, 24.) Tässä opinnäytetyössä hypoteesia ei kuitenkaan haluttu asettaa, vaan tutkimuskysymykset haluttiin esittää perinteisessä muodossa.

Tutkimuskysymykset olivat:

1. Mitkä ovat kotihoidon ohjaajan tehtävät?
2. Mitkä ovat ympärivuorokautisen osastonhoitajan tehtävät?
3. Millainen käsitys tutkittavilla on työn vaativuuden arvioinnista?

4.3 Aineistonkeruu

Aineiston hankinnassa hyödynnettiin Metropolian ammattikorkeakoululla käytössä olevia hakukantoja sekä opinnäytetyön tekijän itsenäisenä hakuna, että Metropolian kirjaston informaation apua hyödyntäen. Haku suoritettiin sekä suomen- että englanninkielisillä hakusanoilla: työ, työn vaativuus, työn vaativuuden arviointi, osastonhoitaja, kotihoito, kotihoidon ohjaaja, ympärivuorokautinen hoito, ympärivuorokautinen hoiva, palkka ja palkkaus. Aikahaarukaksi aineiston hankinnassa asetettiin kolmetoista vuotta, ajoittaen haku aikavälille 2004-2017. Opinnäytetyöhön valituista lähijohtajista ei ole tehty tutkimuksia jotka sivuaisivat toisiaan, erikseen tutkimuksia löytyy osastonhoitajista ja kotihoitosta, mutta ei niinkään kotihoidon ohjaajista.

Aineisto opinnäytetyötä varten hankittiin kyselyn avulla. Kyselyn lisäksi opinnäytetyön tekijän tietämystä täydennettiin yksilöhaastattelulla ympärivuorokautisen osastonhoitajan työtehtävistä.

4.4 Sähköinen kysely

Aineistonkeruussa hyödynnettiin molemmille esimiesryhmälle kohdennettua standardoitua survey-kyselyä eli kysymykset esitettiin kaikille täsmälleen samalla tavalla. Kyselylomaketta käytetään, kun havaintoyksikkönä on henkilö, ja häntä koskevat asiat, esimerkiksi mielipiteet. (Vilkkä 2007: 28.) Kohdennetun kyselyn henkilömäärä oli 149. Osallistujajoukosta olisi hyvä saada riittävästi aineistoa. Kysely sopii menetelmäksi, kun tutkittavia on paljon, ja tutkittava joukko on hajallaan. Kyselyssä on tärkeää paitsi sen sisällön luominen, niin kyselyn ajoituksen valinta. Kyselyn ajankohdan valinta on merkityksellistä tulosten saamisen kannalta. Verkossa toteutetussa kyselytutkimuksessa vastaajat lukevat kirjallisesti esitetyn kysymyksen ja vastaavat siihen kirjallisesti. (Vilkkä 2015: 94.) Kyselyn tekemisen ajoituksessa on huomioitu ajanjakso, joka olisi suotuisa vastaamiselle sekä kotihoidon ohjaajien, että osastonhoitajien työssä.

Verkossa toteutetussa kyselyssä tutkimuksen läpimenoaika on lyhyempi kuin perinteisessä postin kautta tehtävässä kyselyssä. Vastauksista noin puolet (50%) saadaan ensimmäisen viikon aikana. Vastausprosentti kyselyssä on yleensä 10-15%, hyvin kohdennetuissa kyselyissä vastausprosentti voi olla 30%, mutta tällöin kyseessä on yleensä rajattu kohderyhmä. (Kananen 2014, 208.)

Tämän opinnäytetyön perusjoukko muodostuu havaintoyksiköistä (Vilkkä 2015: 98), joita olivat Helsingin kaupungin sairaala-, kuntoutus- ja hoivaosastolla työskennelleet kotihoidon ohjaajat ja ympärivuorokautisen hoivan osastonhoitajat. Kysely kohdennettiin kaikille kotihoidossa työskenteleville lähiesimiehille sekä pitkäaikaishoidon puolen ympärivuorokautista hoivaa tarjoavien yksiköiden esimiehille. Kyselyssä kysymykset 1-32 esitettiin saman muotoisina kaikille. Kyselyn kaksi viimeistä kysymystä olivat avoimia kysymyksiä, joiden avulla haluttiin täydentää aiemmilla kysymyksillä saatuja vastauksia. Kysymykset esitettiin samanlaisena kaikille. Kysymysten vastaukset jaoteltiin esiin tulleiden teemojen mukaisesti.

Haastattelussa haluttiin tarkentaa opinnäytetyön tekijän tietoa seuraavista asioista: Ympärivuorokautisen hoivan osaston asiakasmäärä verrattuna kotihoidon lähipalvelualueen

asiakasmäärään? Asiakkaiden vaihtuvuus? Työajan riittävyys, muodostuiko osastonhoitajalle ylitöitä kuinka helposti? Suurimmat erot kotihoidon ohjaajan ja osastonhoitajan työtehtävissä? Haastatteluun käytettiin aikaa 1 tunti 20 minuuttia ja se toteutettiin haastateltavan työpaikalla. Haastateltavan mukaan kotihoidon ohjaajan työtehtävä on itsenäistä, ja joskus yksinäistäkin. Kotihoidon ohjaajana joutuu tekemään paljon itsenäisiä päätöksiä ja tulkintoja annetuista ohjeista. Kotihoidon käytössä olevat esimieskokoukset voi helposti kokea informatiivisiksi tapahtumiksi. Osastonhoitajilla oli toiminnan tukena kollegat ja toimiva johtoryhmätyöskentely, jossa yhteiset linjanvedoista keskusteltiin ja sovittiin. Ympäri vuorokautisessa hoivassa työskennellessään haastateltava koki olleensa paremmin ajan tasalla meneillään olevista asioista. (Esimies 2017.)

Aineistonkeruussa käytetyssä kyselylomakkeessa (Liite 1) hyödynnettiin Helena Heikan (2008) omaa tutkimustaan varten tekemää kyselyä. Heikan (2008) väitöskirja on tehty Oulun yliopistoon vuonna 2008 ja sen aiheena oli Sosiaali- ja terveystieteiden johtamisen sisällöt ja kompetenssit. Heikka (2008) käsitteli tutkimuksessaan sosiaali- ja terveystieteiden johtamistehtäviä ja johtamisen teoreettisia suuntauksia. Johtamistehtäviä käsiteltiin kompetenssien kautta. Kompetensseina Heikan työssä olivat muun muassa toiminnan, henkilöstön ja talouden johtamisen käsitteet. (Heikka 2008, 5.) Kyselyä tehtäessä on otettu mallia Heikan tekemistä kysymyksistä osioiden 1-9 ja 16 osalta niiltä osin, kuin ne sopivat tähän tutkimukseen (Heikka 2008, 189 – 191). Kysymykset on esitetty osioiden 1-9 ja 16 osalta samoin kuin Heikka (2008) on omassa työssään tehnyt, mutta vastausvaihtoehdot on muokattu omaan työhön sopiviksi. Kyselyn käyttöön on kysytty ja saatu Helena Heikan lupa (Heikka 13.11.2016). Kyselylomakkeessa käytettiin pääsääntöisesti valintakysymyksiä, joissa tarjottiin kaksi tai useampi vastausvaihtoehto, näitä hyödynnettiin erityisesti taustatietoja kysyttäessä.

Aineistonkeruu toteutettiin Helsingin kaupungin käytössä olevan sähköisen kyselyn, Questback Essentialin avulla. Ajankäytöllisesti suunniteltiin, että kyselyyn vastaaminen onnistuisi helposti ja veisi noin 15-20 minuuttia vastaajan työajasta. Kysely koostui 34:stä kysymyksestä, joista kaksi viimeistä oli avoimia kysymyksiä. Kysely rakennettiin siten, että sen vastauksista saataisiin olennaisin tieto, jonka avulla tutkimuskysymyksiin löydettäisiin vastaus. Esimerkiksi lähijohtajien palvelualueen katsottiin olevan riittävä tieto henkilön sijoittumisesta ja yksikkökysymys pudotettiin pois kokonaan.

Kyselyyn vastattiin anonyymisti, tehtävänimike riitti. Kysely toteutettiin siten, että vastaajien henkilöllisyys ei ollut vastauksista selvitettävissä. Käytetty Questback Essentials kyselypohja asennettiin niin, ettei vastaajista jää sähköposti tai muitakaan jälkiä opinnäytetyöntekijän tietoon. Objektivisuuden säilyttämiseksi opinnäytetyöntekijä ei itse vastannut kyselyyn, koska toimii kotihoidon ohjaajana.

Kyselyyn kutsutuille vastaajille haluttiin antaa riittävästi aikaa kyselyyn vastaamiseen, siksi kyselylle asetettiin reilu vastausaika, 26.3 - 30.4.2017. Kysely lähetettiin maanantaina, joka katsotaan olevan paras lähettämisaikakohta (Kananen 2014: 208). Kyselystä lähti vastaajille kaksi muistutusta, ensimmäinen viikon kuluttua kyselyn julkaisemista ja toinen kahden viikon kuluttua kyselyn julkaisemisesta. Kysely lähetettiin 149 esimiehelle henkilökohtaiseen työ sähköpostiin. Lähetetyistä kyselyistä viiden kohdalla oli pysyvä toimitusongelma ja yksi vastaajaksi valikoitunut ilmoitti, ettei työskentele enää kyseisessä tehtävässä. Lopullinen lähetys koski 143:a lähiesimiestä. Kyselyyn vastasi määräaikaan mennessä 86 vastaajaa eli vastausprosentti oli 57. Kyselyn kohderyhmään kuuluvia esimiehiä olisi pitänyt olla 165 henkilöä, mutta kyselyä lähetettäessä huomattiin, ettei kaikkien yksiköiden esimiehille löytynyt yhteystietoja.

4.5 Tutkimuksen eettiset lähtökohdat

Ennen tutkimuksen aloittamista anottiin ja saatiin tutkimuslupa (7.2.2017) Helsingin kaupungilta. Tutkimuksen tekijä on perehtynyt tutkimuseettisen neuvottelukunnan eettisiin periaatteisiin. Koska kysymyksessä oli lähiesimiehille kohdennettu kysely, tutkittiin erityisesti ihmistieteiden eettisiä periaatteita. Kaikissa tutkimuksen vaiheissa kunnioitettiin tutkittavien itsemääräämisoikeutta. Tutkimukseen osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen ja kyselyn mukana lähetettiin saatekirje (liite 2). (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.) Saatekirjeessä kerrottiin tutkimuksen tekijän yhteystiedot, tutkimuksen aihe ja kyselyn käyttötarkoitus, säilytys ja saatujen vastausten hävittäminen. Tutkittavilla oli mahdollisuus pyytää tutkimuksesta lisätietoa joko opinnäytetyön tekijältä, opinnäytetyön työelämäohjaajalta tai opinnäytetyötä ohjaavalta lehtorilta. Saatekirjeessä kerrottiin, että tutkimus julkaistaan Theseus-opinnäytetyökannassa. Tutkimuksen tekijä kunnioittaa vastaajien yksityisyyden suojaa: kyselyyn vastattiin nimettömästi ja saaduista vastauksista ei julkaistu sellaisia, joista vastaaja olisi ollut tunnistettavissa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012). Opinnäytetyön kaikissa vaiheissa on noudatettu hyvää tutkimusetiikkaa. Opinnäytetyön tekijä pyrki kaikessa toiminnassaan puolueettomaan, objektiiviseen arviointiin ja työskentelyyn.

Kyselylomake tulee aina testata ennen sen julkaisemista. Testaamisella tarkoitetaan Vilkan (2015) mukaan sitä, että muutama perusjoukkoa vastaava ihminen arvioi kyselylomakkeen kriittisesti. (Vilka 2015: 108.) Opinnäytetyötä varten tehty kysely esitettiin työelämäohjaajalla sekä yhdellä ulkopuolisella arvioitsijalla, joka on aiemmin toiminut lähesmiehen tehtävissä. Esitestaus vahvisti suunnitellun ajankäytön toteutumisen. Esitestauksen jälkeen kysely lähetettiin vastattavaksi. Kyselyn lähettämisen jälkeen vastaajilta tuli viestiä, että kyselyyn vastaaminen ei onnistunut kaikkien kysymysten kohdalla. Kysely vedettiin pois, korjattiin ja lähetettiin testauksen jälkeen uudelleen. Lopullinen kysely lähetettiin 26.3.2017.

Opinnäytetyön tekijä on edesauttanut opinnäytetyön prosessin ja tulosten puolueettomuutta siten, että tekijä on pitänyt etäisyyttä lähijohtajiin opinnäytetyöhön liittyvien kysymysten osalta (Vilka 2007, 16). Kaikissa opinnäytetyön vaiheissa noudatettiin hyviä tieteellisiä käytäntöjä. Tutkija noudatti toimitatavoissaan rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta sekä tarkkuutta koko prosessin ajan. Tutkimusetiikka edellyttää, että tutkimuksen tekijä ratkaisee tutkimusaineiston säilyttämiseen liittyvät kysymykset (Vilka 2015: 47). Tutkimuksen tekijä ilmoitti tutkittavalle joukolle, että kerättävät aineistot hävitetään asianmukaisesti heti, kun opinnäytetyön kirjoittaja on saanut opinnäytetyölleen oppilaitoksen hyväksynnän.

5 Tutkimustulokset ja tulkinta

Sekä kotihoidon että ympärivuorokautisen hoivan palvelut sijoittuvat kaupungin organisaatiossa sairaala- kuntoutus- ja hoivaosastoon. Kysely kohdennettiin kaikille Helsingin kaupungin kotihoidon ohjaajille ja ympärivuorokautisen hoivan osastonhoitajan nimikkeillä toimiville. Kysely lähetettiin 149:lle lähijohtajalle, määräaikaan vastanneita oli 86 henkilöä. Kyselyn toteutunutta otosta voidaan pitää riittävänä, vastausprosentti oli 57. Kysely rakennettiin siten, että ensin kysyttiin perustiedot vastaajilta. Tämän jälkeen edettiin koulutustietoihin ja esimiestyön sisältöön. Lopussa oli vielä kaksi avointa kysymystä. Avoimien kysymysten vastaukset teemoitettiin. Teemoittelun avulla etsittiin yhdistäviä ja erottavia tekijöitä vastauksista (Saaranen-Kauppinen – Puusniekka 2006).

5.1 Perustiedot

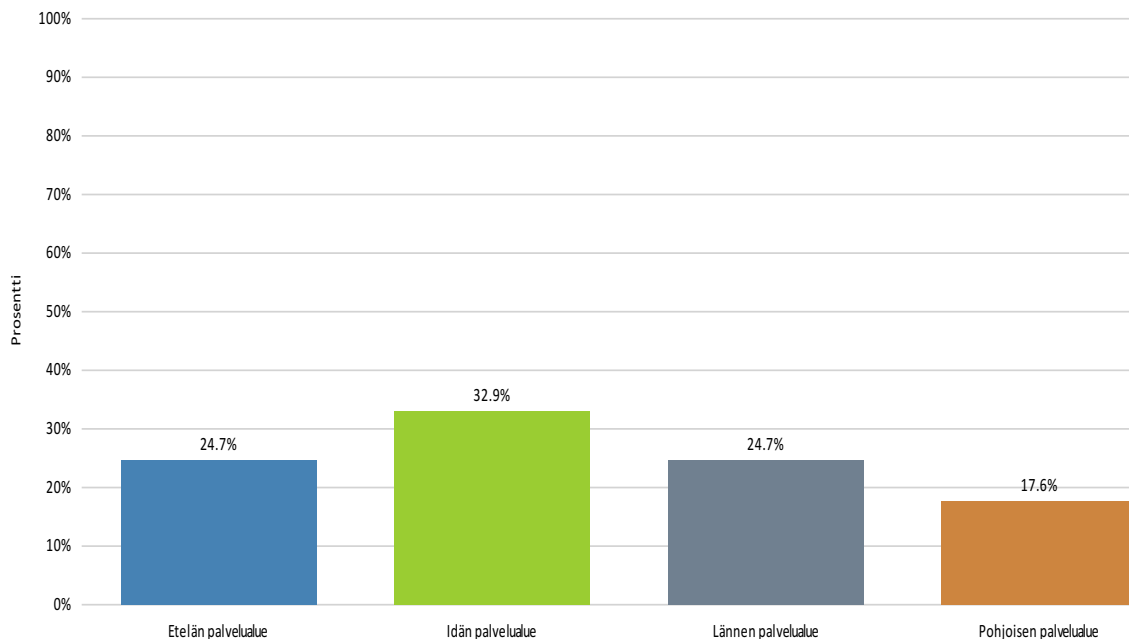
Kysymys 1: Mikä on virka- tai tehtävänimikkeesi? Ensimmäisessä kysymyksessä haluttiin kartoittaa vastaajien tehtävä. Vastauksessa sai valita jommankumman virka- tai tehtävänimikkeen.

Taulukko 3: Vastaajat ammattiryhmittäin

	Henkilömäärä	Prosenttia, %
Kotihoidonohjaaja	43	50
Osastonhoitaja	43	50
N	86	100

Tulkinta: Vastaajat jakaantuivat tasan 43/43 molempien lähiesimiesten välillä. Vastaajista 50% oli kotihoidon ohjaajia ja 50% osastonhoitajia. Kokonaisvastaajamäärä oli 86 henkilöä. Vastaajien jakaantumisen perustella voidaan tulkita, että vastaajajoukolta saadaan kattavasti ja tasapuolisesti vastauksia.

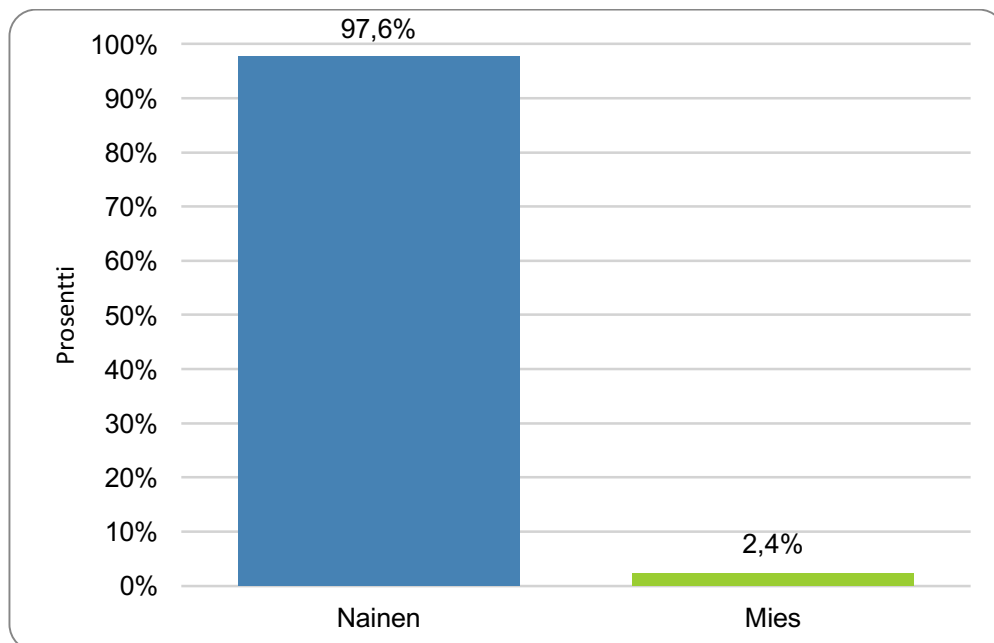
Kysymys 2: Työskentelypaikka, palvelualue? Toisessa kysymyksessä haluttiin kartoittaa vastaajien palvelualue. Helsingin sosiaali- ja terveystieteiden palvelut on jaettu neljälle palvelualueelle.



Kuvio 5: Vastaajien jakaantuminen palvelualueiden kesken

Tulkinta: Vastaajien jakaantuminen palvelualueiden kesken oli hajanaisempaa, eniten vastaajia oli Idän (32,9%), Lännen (24,7%) ja Etelän (24,7%) palvelualueilta. Vähiten (17,6%) vastaajia oli Pohjoisen palvelualueelta. Etelän palvelualueella on kaksi kotihoitoyksikköä ja neljä monipuolista palvelukeskusta, Idän palvelualueella on kaksi kotihoitoyksikköä ja kolme monipuolista palvelukeskusta, Lännen palvelualueella on kaksi kotihoitoyksikköä ja yksi monipuolinen palvelukeskus ja Pohjoisen palvelualueella on kaksi kotihoitoyksikköä sekä kaksi monipuolista palvelukeskusta (Kuvio 2). Vastauksien jakaantuminen palvelualueiden kesken ei tuloksen perusteella ole sidoksissa palvelualueiden kokoon. Kaikki vastaajat eivät halunneet ilmoittaa palvelualueella millä työskentelevät.

Kysymys 3: sukupuoli Kolmannessa kysymyksessä haluttiin selvittää vastaajien sukupuoli.



Kuvio 6: Sukupuoli

Tulkinta: Valtaosa vastaajista, 97,6% oli naisia, mikä vastaa hyvin Helsingin kaupungin Henkilöstöraportin 2016 tulosta. Henkilöstöraportin mukaan Sosiaali- ja terveystoimessa työskentelevistä henkilöistä 88% on naisia ja 12% miehiä (Henkilöstöraportti 10.5.2017: 11). Yksi vastaajista oli jättänyt vastaamatta tähän kysymykseen.

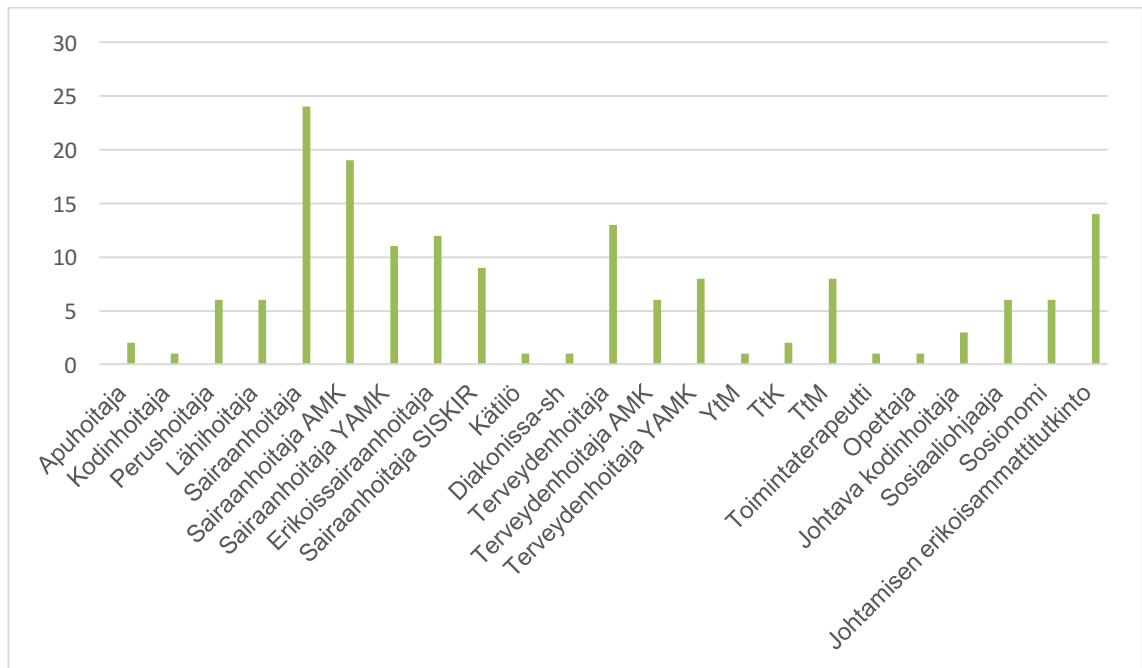
Kysymys 4: Kuinka kauan olette työskennellyt nykyisessä tehtävässä? Neljännessä kysymyksessä vastaajilta kysyttiin, kuinka kauan he ovat työskennelleet nykyisessä tehtävässään. Vastauksen sai antaa täysissä vuosissa.

Taulukko 4: Vastaajien työskentelyaika

	Henkilömäärä	Prosenttia, %
0-1 vuotta	11	12,8
2-4 vuotta	20	23,2
5-7 vuotta	22	25,6
8-10 vuotta	12	14,0
11-15 vuotta	10	11,6
16 vuotta tai enemmän	11	12,8
N	86	100

Tulkinta: Vastaajista (25,6%) oli työskennellyt tehtävässään 5-7 vuotta. Seuraavaksi suurin ryhmä (23,3%) oli työskennellyt 2-4 vuotta tehtävässään. 16 vuotta tai enemmän oli työskennellyt (12,8%) vastaajista. Kokemusta esimiestehtävistä oli vahvasti vastaajien joukossa. Alle vuoden työskennelleitä oli vain 12,8% vastaajista. Vastaukset ovat verrannollisia vuoden 2016 Henkilöstöraportin tulosten kanssa. (Henkilöstöraportti 10.5.2017:13). Ammattinimikkeittäin eroja ei ollut, molempien ryhmien osalta tulokset vastasivat toisiaan.

Kysymys 5: koulutustausta ja suoritettut tutkinnot. Tässä kysymyksessä vastaajien oli mahdollista merkitä kolme viimeisintä tutkintoa.



Kuvio 7: Koulutustausta

Tulkinta: Tutkinnoista oli mahdollista kirjata kolme viimeistä, osa oli kirjannut kaiken ylioppilastutkinnosta lähtien, tuloksiin valittiin sosiaali- ja terveydenhuoltoalan tutkinnot. Vastaajien koulutustausta oli pääsääntöisesti terveydenhuoltoalan puolelta, vastaajista suurimmalla osalla oli sairaanhoitajan, erikoissairaanhoitajan tai terveydenhoitajan tutkinto. Terveystieteiden tai yhteiskuntatieteiden maisterin tutkinto oli kahdeksalla (8) vastaajista. Vastaajista kahdellatoista (12) oli sosiaalialan koulutustausta, joko sosiaaliohjaajan tai sosionomin koulutus. Sosiaalialan koulutuksen saaneet olivat selkeästi vähemmistössä vastaajien joukossa. Johtamisen erikoisammattitutkinnon (JET) oli suorittanut neljätoista (14) vastaajaa.

5.2 Esimiestyön sisältö

Perustietojen jälkeen edettiin esimiestyön sisältöön, jossa haluttiin selvittää valitun esimiesryhmän työntekijöiden ja asiakkaiden määrää sekä syventää tietämystä vastaajien kokemasta työtehtävien painoarvoista. Esimiestyön sisältöön paneutuminen aloitettiin henkilöstön määrään ja asiakasrakenteeseen liittyvillä kysymyksillä.

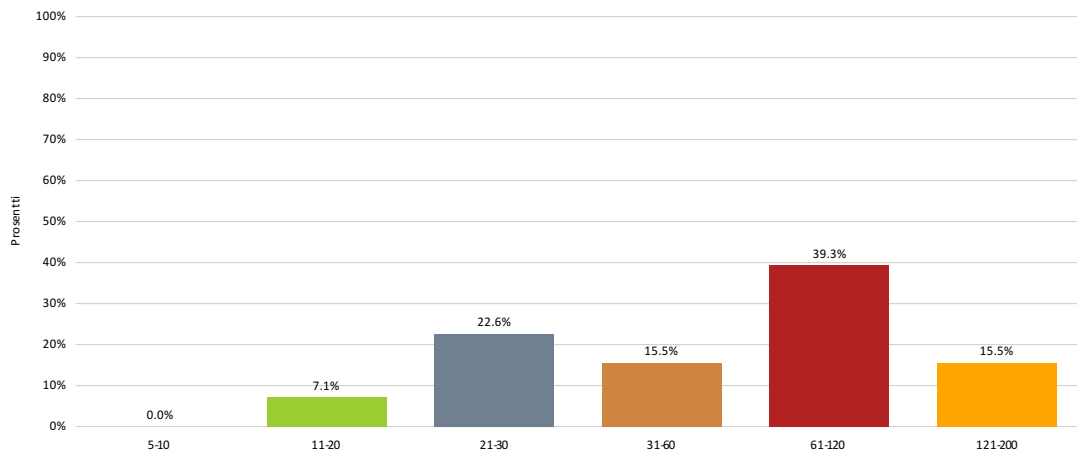
Kysymys 6: Mikä on välittömien työntekijöidesi lukumäärä? Kysymyksessä oli työntekijöiden määrä jaoteltu viiteen eri osa-alueeseen alkaen yhdestä työntekijästä, päättyen 100 työntekijään.

Taulukko 5: Työntekijöiden määrä esimiestä kohden

Työntekijöiden määrä	Henkilömäärä	Prosenttia, %
1-5	0	0,0
6-10	1	1,2
11-20	34	39,5
21-50	51	59,3
51-100	0	0,0
N	86	100

Tulkinta: Vastaaajilla oli työntekijöitä alaisuudessaan vaihteleva määrä. Pienellä osalla (1,2%) oli vain 6-10 työntekijää, yli viittäkymmentä työntekijää ei kenelläkään ollut. Valtaosalla vastaajista (59,3%) työntekijöitä oli 21-50 henkilöä. Kotihoidon ohjaajilla oli alaisia eniten ryhmässä 21-50, osastonhoitajilla ryhmässä 11-20.

Kysymys 7: Mikä on yksikkönne säännöllisten asiakkaiden määrä?



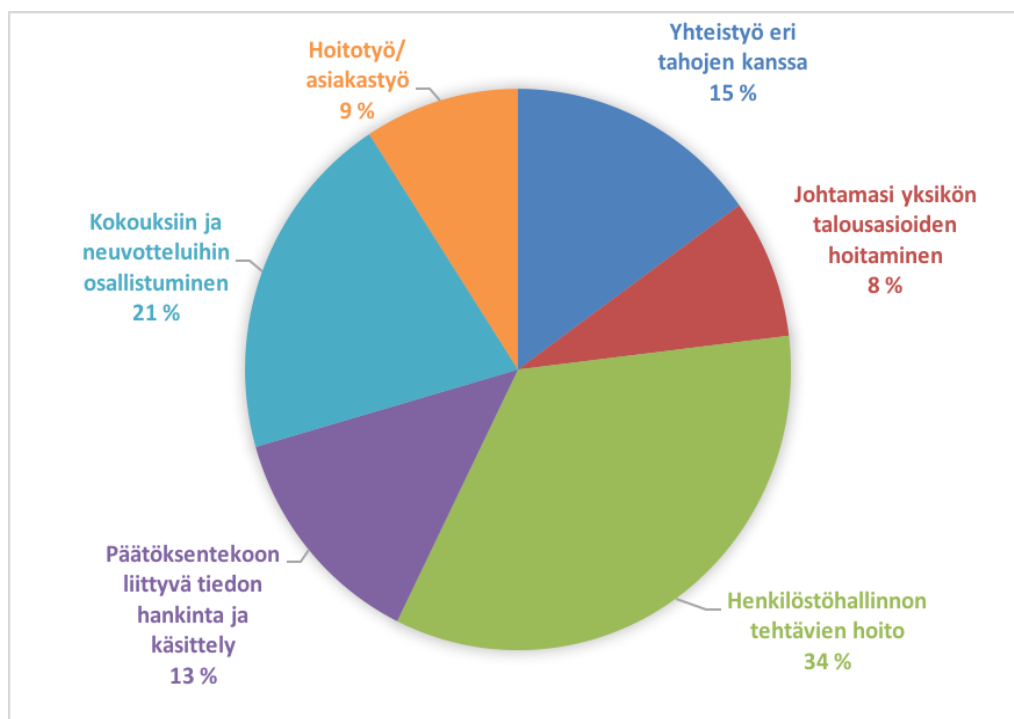
Kuvio 8: Säännölliset asiakasmäärät

Tulkinta: Asiakasmäärät vaihtelivat lähiesimiehillä. Suurimmalla osalla vastaajista (39,3%) oli 61-120 asiakasta. Vastaajista 22,6%:lla oli 21-30 asiakasta ja 15,5%:lla 31-60 asiakasta ja 15,5%:lla 121-200 asiakasta. Pienellä osalla (7,1%) vastaajista oli 11-20 asiakasta. Kotihoidon ohjaajilla oli asiakkaita eniten ryhmässä 61-120 ja osastonhoitajilla

ryhmässä 21-30. Säännöllisillä asiakkailla tässä kysymyksessä tarkoitettiin sellaisia asiakkaita jotka saavat säännöllisesti joko päivittäin tai viikoittain palvelua.

Ympäri vuorokautisen hoivan osastoilla asiakkaita on yleensä alle 60. Ympäri vuorokautisen osastonhoitajan vastuulla voi olla useampi kuin yksi osasto. Kotihoidossa asiakkaita on 60-200 yhdellä lähipalvelualueella. Kotihoidon ohjaajalla on yleensä yksi lähipalvelualue johdettavanaan. Kotihoidon asiakasmäärässä näkyy myös pelkkää tukipalvelua saavat asiakkaat, asiakkaista vain osa on käyntiasiakkaita. (Esimies 2017.) Tässä vastauksessa on mahdollista, että kotihoidon ohjaaja on vastannut pelkät käyntiasiakkaat. Asiaksmääriä on haasteellista vertailla kotihoidon ohjaajan ja osastonhoitajan välillä, kotihoidossa asiakasmäärälle ei ole olemassa mitään "kattoa" kun taas ympäri vuorokautisessa hoivassa asiakasmäärä per osasto on vakio, toki osastonhoitajan vastuulla voi olla useampi kuin yksi osasto (Esimies 2017).

Kysymys 8. Arvioi kokonaisluvin, kuinka suuri % -osuus kokonaistyöajastanne keskimäärin kuluu kunkin työtehtävän hoitamiseen. Tämä kysymys oli jaettu seitsemään kokonaisuuteen, joihin käytettyä aikaa tuli arvioida.



Kuvio 9: Lähiesimiestyön tehtävät osa-alueittain.

Tulkinta: Tässä kysymyksessä esimiehiä pyydettiin arvioimaan oman työnsä tehtävien jakaantumista kuuden eri osa-alueen avulla. Enemmistö vastaajista oli sitä mieltä, että henkilöstöhallinnon tehtävien hoitoon menee yli kolmasosa (34%) kokonaistyöajasta.

Seuraavaksi eniten aikaa vei kokouksiin ja neuvotteluihin osallistuminen (21%). Yhteistyö eri tahojen kanssa (15%) ja päätökseen tekoon liittyvä tiedon hankinta ja käsittely (13%) veivät lähes yhtä paljon aikaa. Hoito- ja asiakastyöhön (9%) sekä talousasioiden hoitamiseen (8%) kului vähiten aikaa. Yksikön talouden hoitamiseen arvioitiin menevän 9% työajasta. Tässä kysymyksessä ei saatu tulosta toimintasuunnitelman tekemisestä kysymyksen asettamisessa tapahtuneen virheen takia.

Henkilöstöhallinnon osuus kotihoidon ohjaajille tehdystä työn vaativuuden arvioinnista oli 50% (Taulukko 1) ja osastonhoitajilla 45% (Taulukko 2). Hoito- ja asiakastyöhön meni vastaajien mielestä vähemmän aikaa kuin mitä työn vaativuuden arvioinnissa siihen oli laskettu menevän, kotihoidon ohjaaja 35% (Taulukko 1) ja osastonhoitaja 45% (Taulukko 2). Työn vaativuuden arvioinnissa talous- ja tietohallintoon oli laskettu kotihoidon ohjaajilla menevän 15% työajasta (Taulukko1) ja osastonhoitajilla 10% työajasta (Taulukko 2).

Kysymykset 9-14. Valitkaa seuraavista tehtävistä se vaihtoehto, mikä parhaiten kuvaa käytettävän työajan suhdetta kyseiseen tehtävään. Vaihtoehtoja oli kolme: tehtävä sisältyy esimiestyöhöni, tehtävä kuuluu ylemmälle johtotasolle ja tehtävä on delegoitu alemmalle päätöksentekotaholle. Seuraavat kysymykset liittyivät rekrytointiin ja rekrytointiin eri osa-alueisiin. Tämä henkilöstöhallinnon osa-alue koettiin merkittäväksi osaksi lähijohtajan perustyötä, ja siksi haluttiin selvittää koettua työmäärää.

Kysymys 9. Viran tai toimen auki julistaminen.

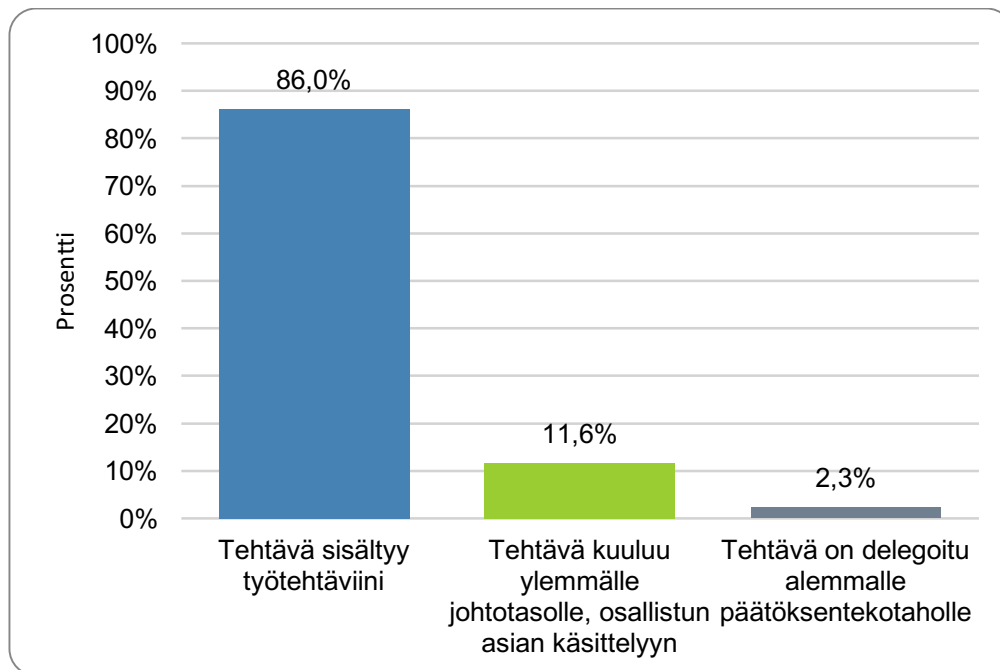
Taulukko 6: Viran tai toimen auki julistaminen

Nimi	Henkilömäärä	Prosenttia, %
Tehtävä kuuluu työtehtäviini	60	69,75
Tehtävä kuuluu ylemmälle johtotasolle, osallistun asian käsittelyyn	25	29,0
Tehtävä on delegoitu alemmalle päätöksentekotaholle	1	1,25
N	86	100

Tulkinta: Lähes 70% vastaajista ilmoittaa, että viran tai toimen auki julistaminen kuuluu heidän työtehtäviinsä. Tässä kysymyksessä vastaajien välillä oli eroja. Kotihoidon ohjaajista kuusi (6) vastaajaa kertoi, että viran tai toimen auki julistaminen kuului ylemmälle johtotasolle, osastonhoitajista 19 vastasi, että tehtävä kuului ylemmälle johtotasolle, yksi

osastonhoitajista kertoi, että tehtävä on delegoitu alemmalle päätöksentekotaholle. Vastajista, joiden mukaan tehtävä kuuluu heidän työtehtäviinsä, iso osa (37 vastaajaa) oli kotihoidon ohjaajia.

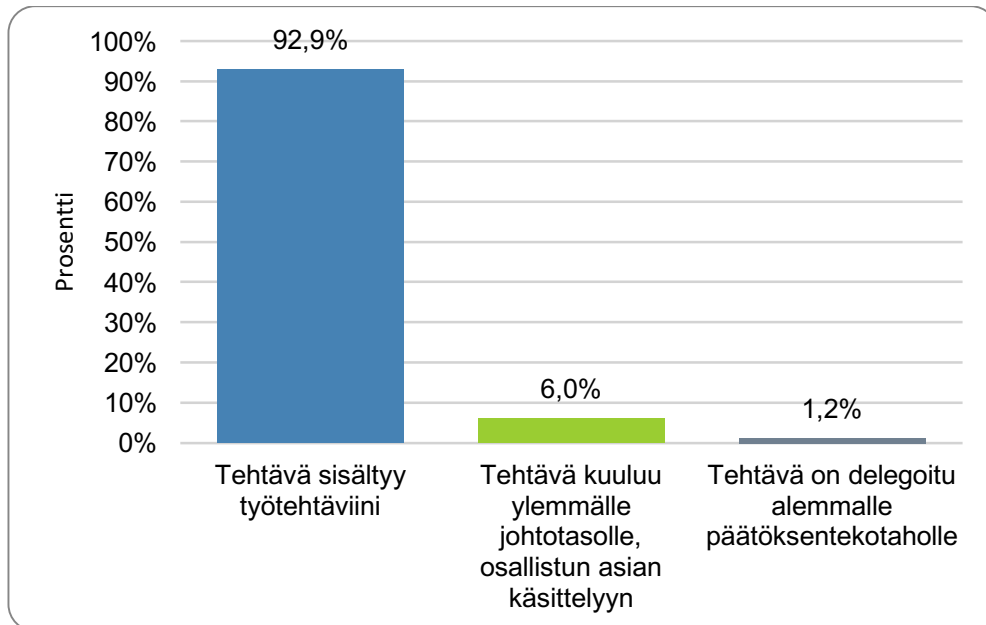
Kysymys 10. Rekrytointi-ilmoituksen tekeminen. Rekrytointi-ilmoitus tehdään Helsingin kaupungin rekrytointijärjestelmään, josta hakuilmoitus menee Helsingin kaupungin avoimille verkkosivuille.



Kuvio 10: Rekrytointi-ilmoituksen tekeminen

Tulkinta: 86% vastaajista kertoo, että rekrytointi-ilmoituksen tekeminen kuuluu heidän työtehtäviinsä. Tässä vastauksessa kaikki kotihoidon ohjaajat ilmoittivat tekevänsä ilmoituksen itse, osastonhoitajista suurin osa tekee ilmoituksen itse. Osastonhoitajista 10 vastaajaa ilmoitti, että ilmoituksen tekeminen kuuluu ylemmälle johtotasolle ja kaksi ilmoitti, että tehtävä on delegoitu alemmalle johtotasolle.

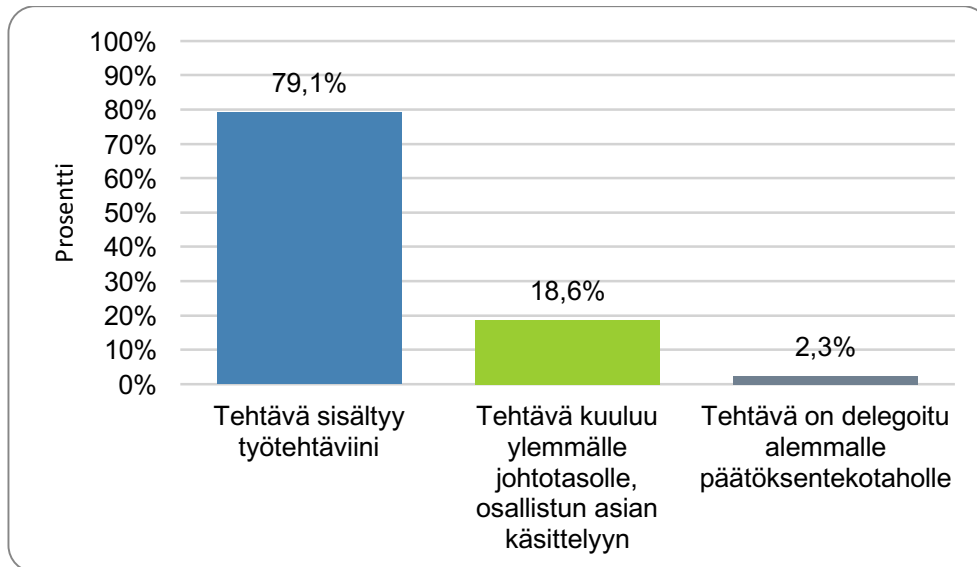
Kysymykset 11-12. Rekryoitavien haastattelu ja taustan selvittäminen. Näissä kysymyksissä haluttiin selvittää, kuuluuko uusien työntekijöiden haastattelujen järjestäminen ja taustojen selvittäminen esimiehen tehtäviin.



Kuvio 11: Rekryoitavien haastattelu ja taustan selvittäminen

Tulkinta: Kysymyksiin 11 ja 12, jotka koskivat rekryoitavien haastattelemista ja taustojen selvittämistä olivat tulokset täsmälleen samat. Tuloksesta voidaan päätellä, että lähiesimiehet huolehtivat pitkälti itsenäisesti rekryointiprosessin hoitamisesta. Vastaajista 92,9% vastasi, että työtehtävät sisältyvät heidän työtehtäviinsä. Vastaajat jakaantuivat siten, että kaikki kotihoidon ohjaajat vastasivat, sekä rekryoitavien haastattelujen, että taustojen selvittämisen kuuluvan heidän työtehtäviinsä. Osastonhoitajista tehtävät kuuluivat suuremmalle osalle vastaajista, viisi vastaajaa vastasi, että tehtävät kuuluvat ylemmälle johtotasolle ja yksi vastasi, että tehtävä on delegoitu alemmalle johtotasolle.

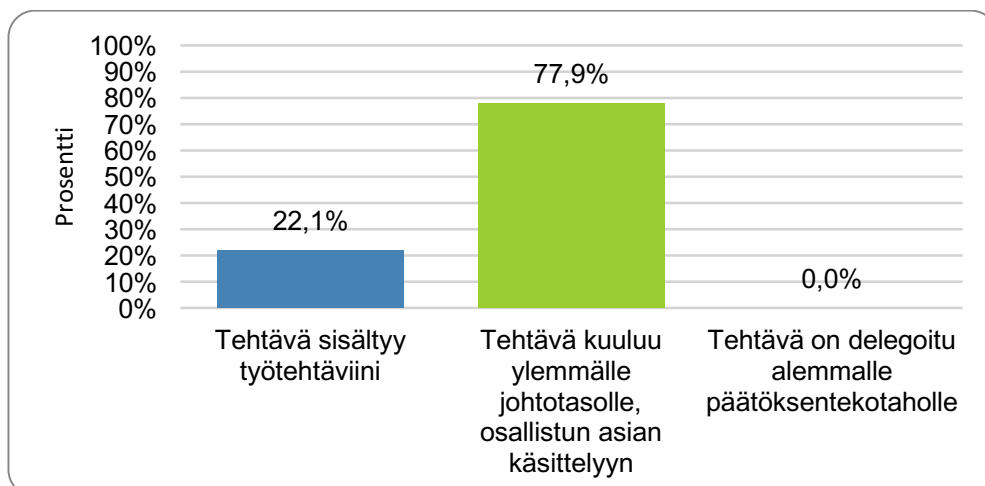
Kysymys 13. Rekrytointiprosessin päättäminen. Rekrytointiprosessin päättämiseen kuuluvat seuraavat tehtävät: hakuprosessissa olleille haun tuloksesta ilmoittaminen sekä asioiden kirjaaminen rekrytointijärjestelmään.



Kuvio 12: Rekrytointiprosessin päättäminen

Tulkinta: Rekrytointiprosessin päättämisessä on nähtävissä, että 18,6%:lla vastaajista lopullinen päätös on ylemmän johtotason tehtävä. Suurin osa (79,1%) päättää prosessin itse. Kotihoidon ohjaajat yhtä lukuun ottamatta vastasivat, että rekrytointiprosessin päättäminen kuuluu heidän työtehtäviinsä. Hajonta oli suurempaa osastonhoitajilla, joista 15 vastasi, että tehtävä kuuluu ylemmälle johtotasolle. Kaksi osastonhoitajaa vastasi, että tehtävä on delegoitu alemmalle päätöksentekotaholle.

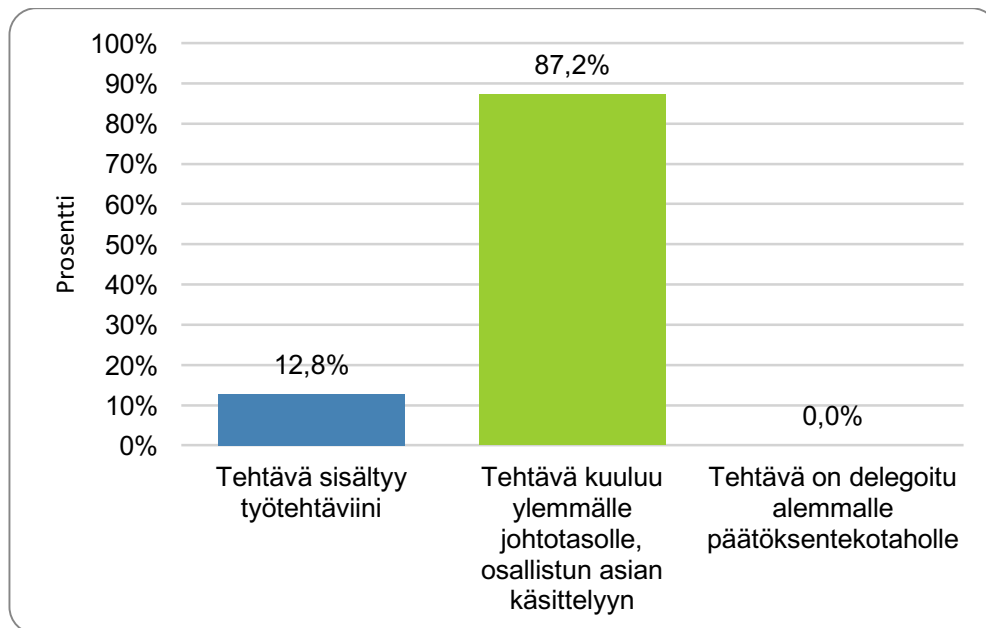
Kysymys 14. Viran tai toimen täyttäminen. Kuuluuko viran tai toimen täyttäminen työtehtäviisi?



Kuvio 13: Viran tai toimen täyttäminen

Tulkinta: Viran tai toimen täyttämistä koskevassa kysymyksessä haluttiin selvittää, onko kyselyyn valituilla esimiehellä oikeus täyttää virka tai toimi itsenäisesti. Delegointiohjeistuksen (Helsingin kaupunki 2017 e) mukaan päätös vakinaisen henkilöstön palkkaamisesta kuuluu kotihoidossa kotihoitopäällikön tehtäviin ja ympärivuorokautisessa hoidossa palvelukeskuksen johtajan tehtäviin. Vastaajista 77,9%:n toimipaikoissa viran tai toimen täyttäminen kuuluu ylemmälle johtotasolle, lähiesimiehen osallistuessa asian käsittelyyn. Kotihoidon ohjaajista ja osastonhoitajista, molemmista ryhmistä kolme neljästä vastaajista oli vastannut, että tehtävä kuuluu ylemmälle johtotasolle.

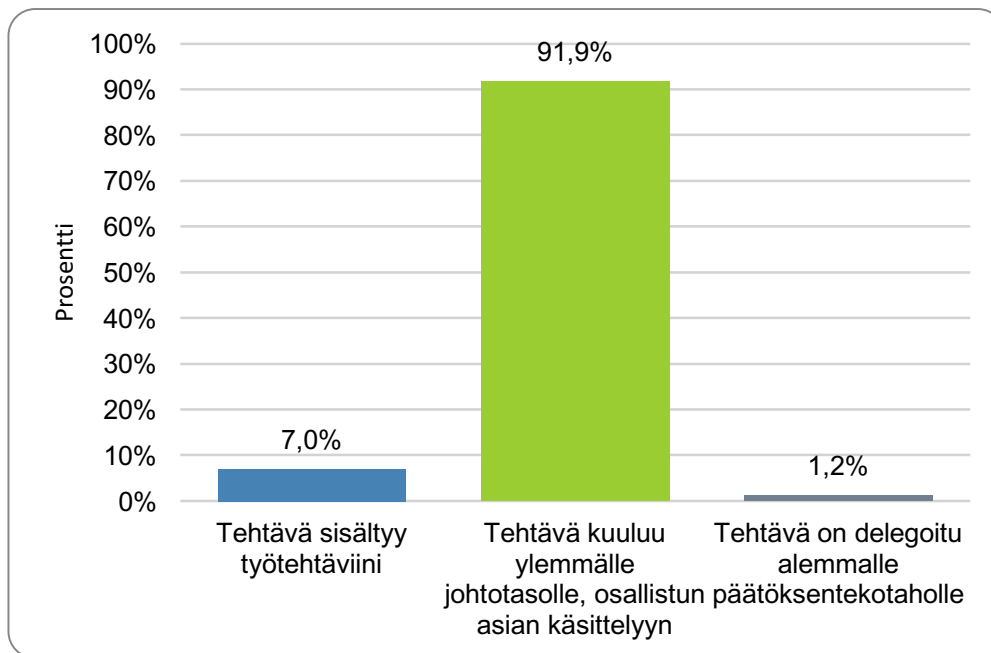
Kysymys 15. Eron myöntäminen. Kuuluuko eron myöntäminen työtehtäviisi?



Kuvio 14: Eron myöntäminen

Tulkinta: Eron myöntäminen on delegointiohjeistuksen mukaisesti ylemmän johtotason tehtävä (Helsingin kaupunki 2017 e). Vastaajista suurimman osan (87,2%) työpisteillä toimitaan juuri näin. Kotihoidon ohjaajista kolme ja osastonhoitajista kuusi vastaajaa vastasi, että tehtävä sisältyy heidän työtehtäviinsä. Kotihoidon ohjaajat, joiden mukaan tehtävä sisältyy heidän työtehtäviinsä, oli toiminut tehtävässään 1-2 vuotta. Osastonhoitajien kohdalla vastaajien, joiden mukaan tehtävä sisältyy heidän työtehtäviinsä, oli enemmän hajontaa. Yksi vastaajista oli toiminut tehtävässään 1-2 vuotta, kaksi vastaajaa 5-7 vuotta ja yksi vastaaja 11-15 vuotta.

Kysymys 16. Irtisanominen. Kuuluuko irtisanominen työtehtäviisi?



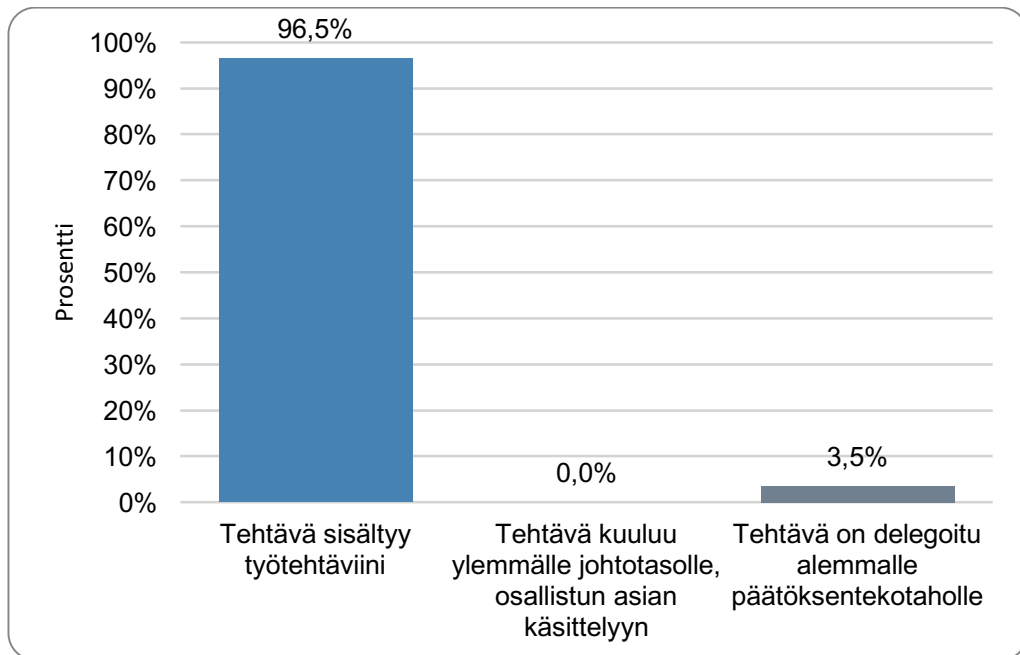
Kuvio 15: Irtisanominen

Tulkinta: Työsuhteen päättäminen eli irtisanominen on ylemmän johtotason tehtävä lähes kaikilla vastaajilla (91,9%), mikä vastaa delegointiohjeistusta (Helsingin kaupunki 2017 e). Kotihoidon ohjaajista kolme vastasi, että tehtävä kuuluu heille ja osastonhoitajista kolme. Yhden kotihoidon ohjaajan mukaan tehtävä oli delegoitu alemmalle päätöksentekotaholle.

5.3 Päivittäinen johtamistyö

Kysymyksissä 17- 22 käsitellään päivittäisiä johtamiseen liittyviä työtehtäviä. Päivittäiseen johtamiseen liittyy lyhytaikaisten sijaisten palkkaaminen sekä erilaisten lyhytaikaisten palkallisten ja palkattomien vapaiden myöntäminen.

Kysymys 17. Lyhytaikaisten sijaisten palkkaaminen. Kuuluuko lyhytaikaisten sijaisten palkkaaminen työtehtäviisi?



Kuvio 16: Lyhytaikaisten sijaisten palkkaaminen

Tulkinta: Suurin osa vastaajista (96,5%) hoitaa itse päivittäisen johtamisen lyhytaikaisten sijaisten hankinnan osalta. Vastaajista 3,5% vastasi, että lyhytaikaisten sijaisten hankkiminen on delegoitu alemmalle päätöksentekotaholle. Alempana päätöksentekotahona tässä voisi olla esimerkiksi osastonhoitajan alaisuudessa työskentelevä vastaava sairaanhoitaja ympärivuorokautisessa hoivassa tai kotihoidossa työntekijä, joka huolehtii päivittäisten töiden jakamisesta.

Kysymyksiin 18-21 vastaajat vastasivat samalla tavoin, nämä vastaukset esitetään yhdellä kaaviolla (Kaavio 13). Kuuluvatko seuraavat tehtävät työtehtäviisi?

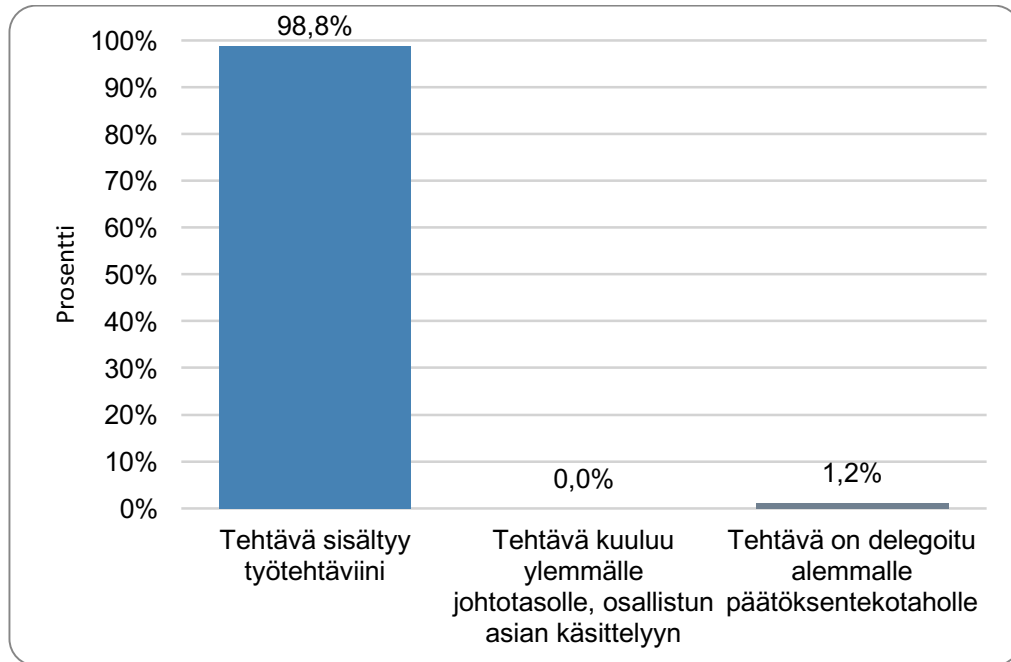
Kysymys 18. Vuosilomien myöntäminen

Kysymys 19. Työvapaan myöntäminen

Kysymys 20. Opintovapaan myöntäminen

Kysymys 21. Sairausloman myöntäminen

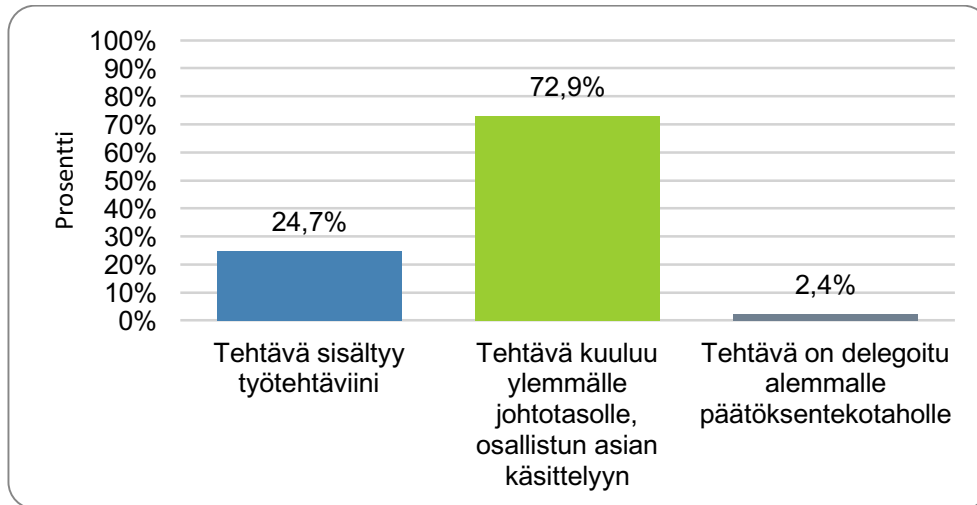
Kysymys 22. Äitiys- isyys- tai vanhempainvapaan myöntäminen



Kuvio 17: Vuosiloman, työ- ja opintovapaan, sairausloman, äitiys-, isyys- tai vanhempain vapaan myöntäminen.

Tulkinta: Näissä kaikissa lähiesimies oli päättävänä tahona suurimman osan (98,4%) vastaajista vastauksissa. Vuosiloman, työ- ja opintovapaan sekä sairauslomien myöntäminen on lähiesimiehen arkityötä.

Kysymys 22: Sivutoimiluvan myöntäminen. Voitko myöntää sivutoimiluvan työntekijällesi?

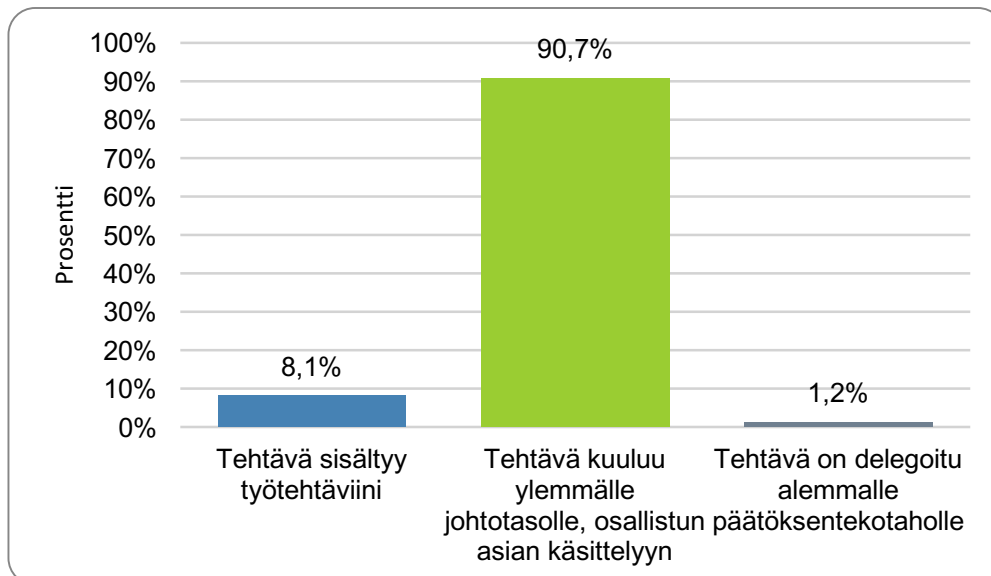


Kuvio 18: Sivutoimiluvan myöntäminen

Tulkinta: Sivutoimiluvan myöntäminen kuului suurimmalla osalla vastaajista ylemmälle johtotasolle (72,9%). Suurin osa (63 vastaajaa) sekä kotihoidon ohjaajista että osastonhoitajista vastasi, että sivutoimiluvan myöntäminen kuuluu ylemmälle johtotasolle. Pieni osa (18 vastaajaa) ilmoitti tehtävän sisältyvän heidän työtehtäviinsä ja kolmen vastaajan mukaan tehtävä oli delegoitu alemmalle päätöksentekotaholle.

Kysymyksissä 23-24 käsiteltiin rahaan ja yksikön talouden hallintaan liittyviä kysymyksiä.

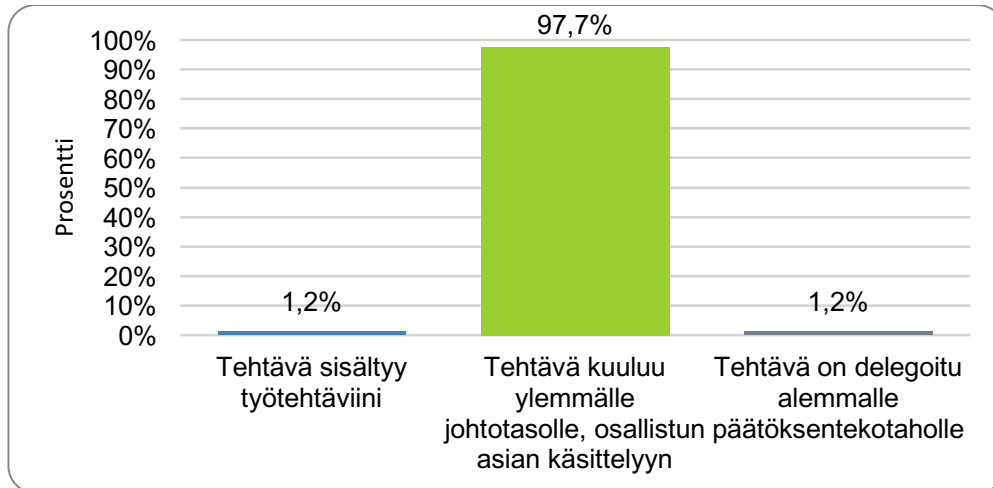
Kysymys 23. Erillispalkkion myöntäminen. Voitko myöntää erillispalkkion työntekijällesi?



Kuvio 19: Erillispalkkion myöntäminen

Tulkinta: Erillispalkkioiden myöntäminen kuuluu ylemmälle johtotasolle 90,7%:lla vastaajien yksiköistä. Kotihoidon ohjaajista yksi ilmoitti, että erillispalkkioiden myöntäminen kuuluu hänen työtehtäviinsä ja yksi ilmoitti sen kuuluvan alemmalle päätöksentekotaholle. Osastonhoitajista kuusi vastaajaa ilmoitti, että tehtävä sisältyy heidän työtehtäviinsä.

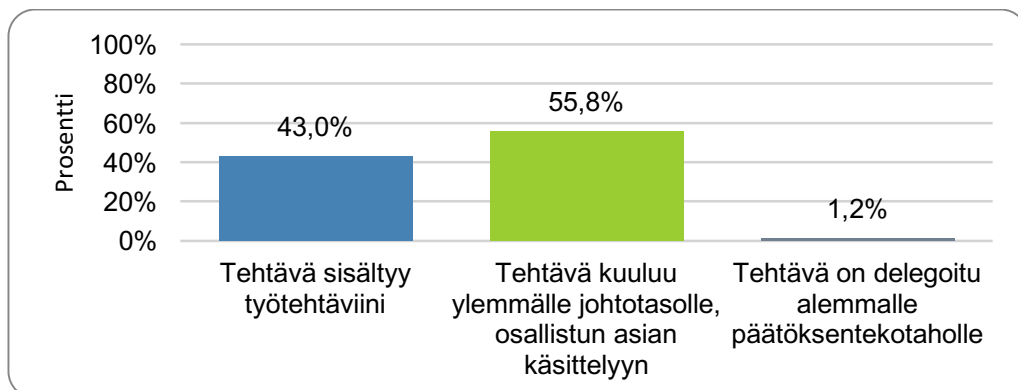
Kysymys 24. Henkilökohtaisen lisän myöntäminen. Kuuluuko henkilökohtaisen lisän myöntäminen työtehtäviisi?



Kuvio 20: Henkilökohtaisen lisän myöntäminen

Tulkinta: Henkilökohtaisen lisän myöntäminen on 97,7% ylemmän johtotason päättäjien tehtävä. Tässä kysymyksessä kotihoidon ohjaajat ja osastonhoitajat olivat lähes yksimielisiä siitä, että tehtävä kuuluu ylemmälle johtotasolle. Yhden kotihoidon ohjaajan mielestä tehtävä on delegoitu alemmalle päättäjätasolle ja yhden osastonhoitajan mielestä tehtävä sisältyy hänen työtehtäviinsä. Molemmat vastaajat olivat pitkän työkokemuksen omaavia.

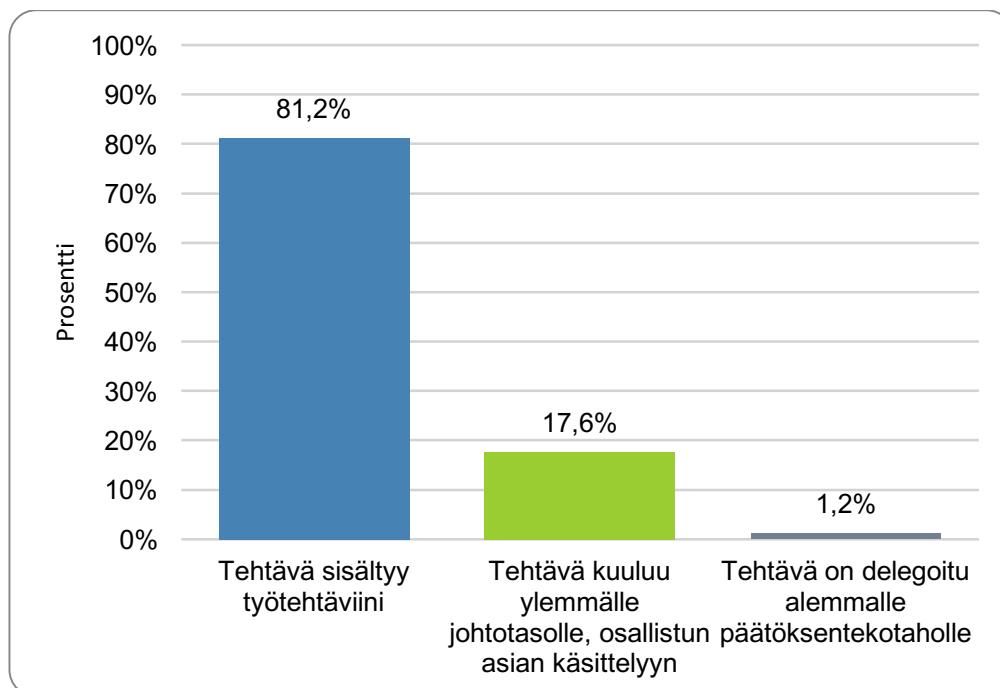
Kysymys 25: Laskujen hyväksyminen. Hyväksytkö yksikkösi laskut?



Kuvio 21: Laskujen hyväksyminen

Tulkinta: Laskujen käsittely kuuluu sekä lähiesimiehen (43%), että ylemmän johtotason (55,8%) tehtäviin. Lähiesimies vastaa johtamansa yksikön laskujen oikeellisuudesta. Yksikön laskujen hyväksyminen on päivittäistä johtamistyötä ja kuuluu osaksi lähijohtajien työn vaativuuden arvioinneissa (Taulukko 1 ja 2, sivu 11) esitettyä talouden johtamista. Kotihoidon ohjaajista suurempi osa (24 vastaajaa) vastasi tehtävän kuuluvan heille, kun taas osastonhoitajista puolet vähemmän (12 vastaajaa) ilmoitti tehtävän sisältyvän heidän työtehtäviinsä.

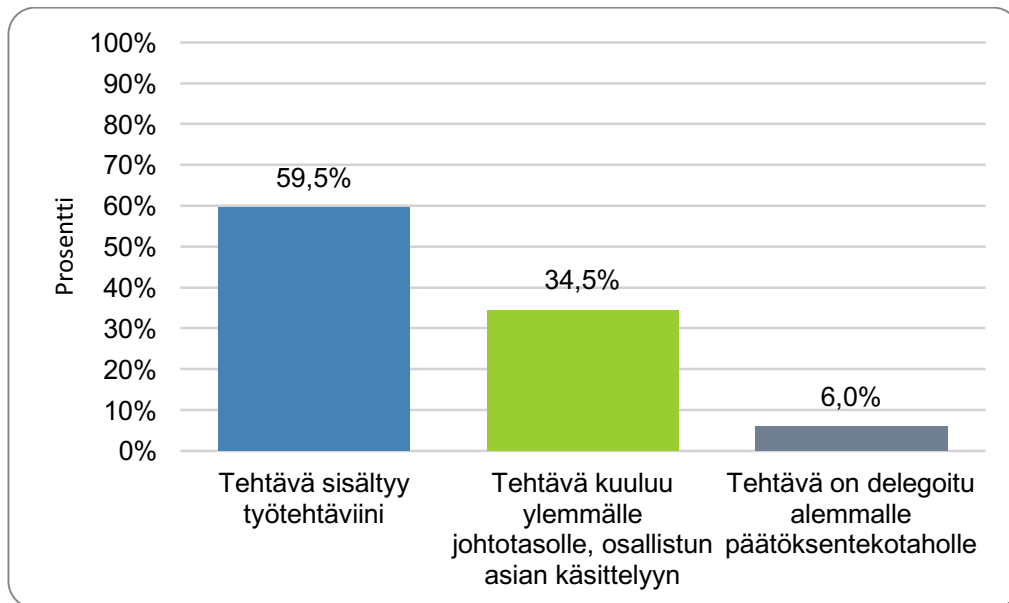
Kysymys 26. Päätös työaikakorvauksista (aikana/ rahana). Kuuluuko päätös työaikakorvausten antamisesta työtehtäviisi?



Kuvio 22: Työaikakorvausten maksaminen

Tulkinta: Valtaosalla (81,2%) lähiesimiehistä työaikakorvauksista päättäminen kuului päivittäiseen esimiestyöhön. Osalla vastaajista (17,6%) tämä kuului ylemmän johtotason vastuulle ja pienen osan (1,2%) vastausten mukaan tämä tehtävä oli delegoitu alemmalle päätöksentekotaholle. Lähiesimies käsittelee työaikakorvauksia työvuorosunnittelua tehtäessä ja niiden toteumia kirjatessa. Kotihoidon ohjaajista kaksi vastasi työaikakorvausten maksamisen kuuluvan ylemmälle johtotasolle, osastonhoitajilla vastaavasti 12 vastaajaa vastasi tehtävän kuuluvan ylemmälle johtotasolle. Yhden osastonhoitajan mukaan tehtävä on delegoitu alemmalle päätöksentekotaholle.

Kysymys 27. Palvelupäätösten tekeminen. Kuuluuko palvelupäätösten tekeminen työtehtäviisi?



Kuvio 23: Palvelupäätösten tekeminen

Tulkinta: Palvelupäätös on olennainen osa lähiesimiestyön sisältöä. Palvelupäätös koskee aina asiakasta tai potilasta ja hänen saamiaan palveluita. Sosiaalihuoltolain kirjaus palvelupäätöksistä:

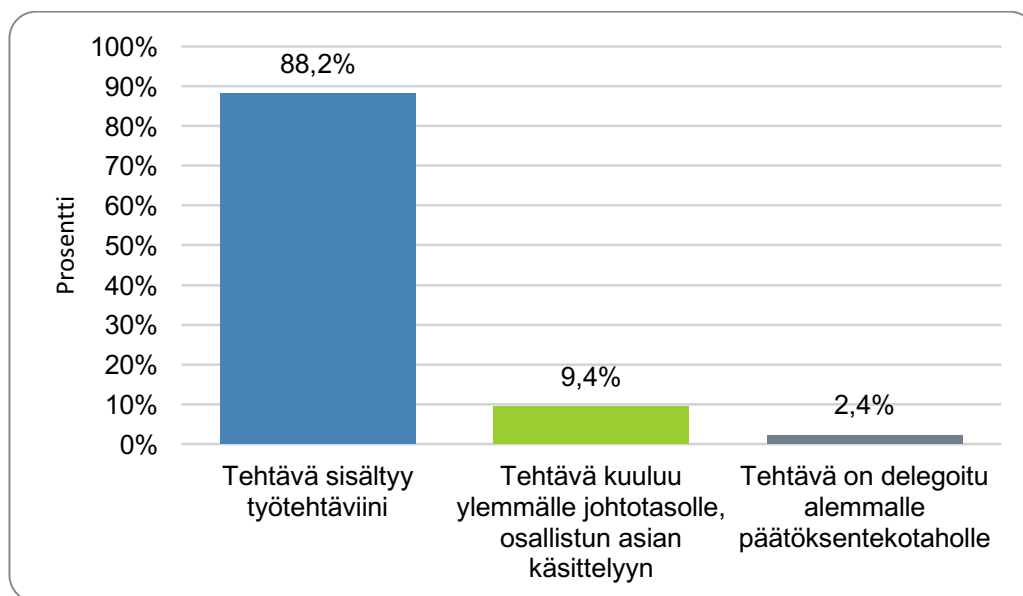
Asiakkaalla on oikeus saada kirjallinen päätös sosiaalipalvelujen järjestämisestä. (Sosiaalihuoltolaki 30.12.2014/1301 45§).

Laissa ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista todetaan palvelupäätöksistä seuraavaa:

Kunnan on tehtävä päätös iäkkään henkilön kiireellisesti tarvitsemien sosiaalipalvelujen myöntämisestä kirjallisen tai suullisen hakemuksen johdosta ja järjestettävä myönnetyt palvelut viipymättä siten, ettei iäkkään henkilön oikeus välttämättömään huolenpitoon vaarannu. (Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista 28.12.2012/980 18§).

Vastaajista 59,5% tekee palvelupäätöksiä ja 34,5%:n kohdalla palvelupäätösten tekeminen kuuluu ylemmälle johtotasolle. Kotihoidon ohjaajien kohdalla, yhtä lukuun ottamatta, vastasivat tehtävän sisältyvän heidän työtehtäviinsä. Osastonhoitajista yli puolet kertoi palvelupäätösten tekemisen kuuluvan ylemmälle päätöksentekotaholle ja neljän vastaajan mukaan tehtävä on delegoitu alemmalle päätöksentekotaholle.

Kysymys 28. Uuden kollegan perehdyttäminen. Kuuluuko uuden kollegan perehdyttäminen työtehtäviisi?



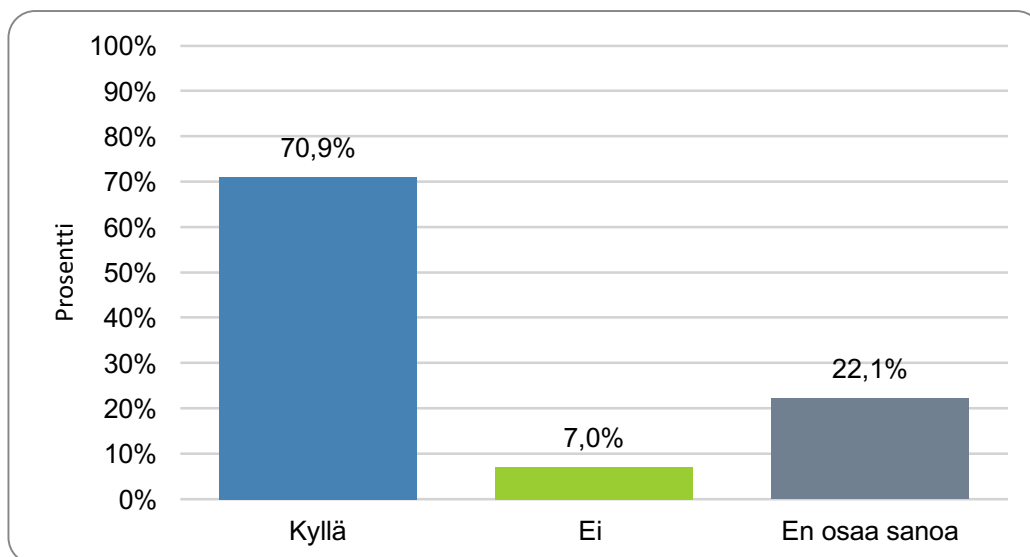
Kuvio 24: Uuden kollegan perehdyttäminen

Tulkinta: Uuden kollegan perehdyttäminen on liitetty osaksi lähiesimiestyötä. Suurin osa vastaajista (88,2%) perehdyttää uuden kollegan, vain pienellä osalla (9,4%) perehdyttämisestä huolehtii ylempi johtotaso ja hyvin pienellä osalla (2,4%) tehtävä on delegoitu alemmalle johtotasolle. Kotihoidon ohjaajista kaikki vastasivat tehtävän kuuluvan heidän työtehtäviinsä. Osastonhoitajista suurin osa vastasi tehtävän kuuluvan heille, kuusi vastasi, että perehdyttäminen on ylemmän johtotason tehtävä ja kaksi vastasi, että se on delegoitu alemmalle päättäjätasolle.

5.4 Tarkentavat kysymykset työn vaativuuden arvioinnista

Kysymyksissä 29-30 haluttiin esittää tarkentavia kysymyksiä liittyen tehtyihin työn vaativuuden arviointeihin sekä kerätä tietoa vastaajien kokemuksista työn vaativuuden arvioinnin ajantasaisuudesta. Työn vaativuuden arvioinnit on molempien lähijohtajien kohdalla tarkistettu vuoden 2015 aikana. Seuraavasta kahdesta kysymyksestä on tuloksissa esitetty vastauksien jakaantuminen ammattinimikkeittäin.

Kysymys 29. Onko edustamallesi ammattiryhmälle tehty työn vaativuuden arviointi?



Kuvio 25: Onko edustamallesi ammattiryhmälle tehty työn vaativuuden arviointi

Tulkinta: Suurin osa, 70,9% vastaajista tiesi, että heille on tehty työn vaativuuden arviointi. 7,0% vastasi, ettei arviointia oltu tehty ja 22,1% ei osannut sanoa oliko arviointi tehty. Seuraavassa taulukossa vastaukset eriteltynä ammattiryhmittäin:

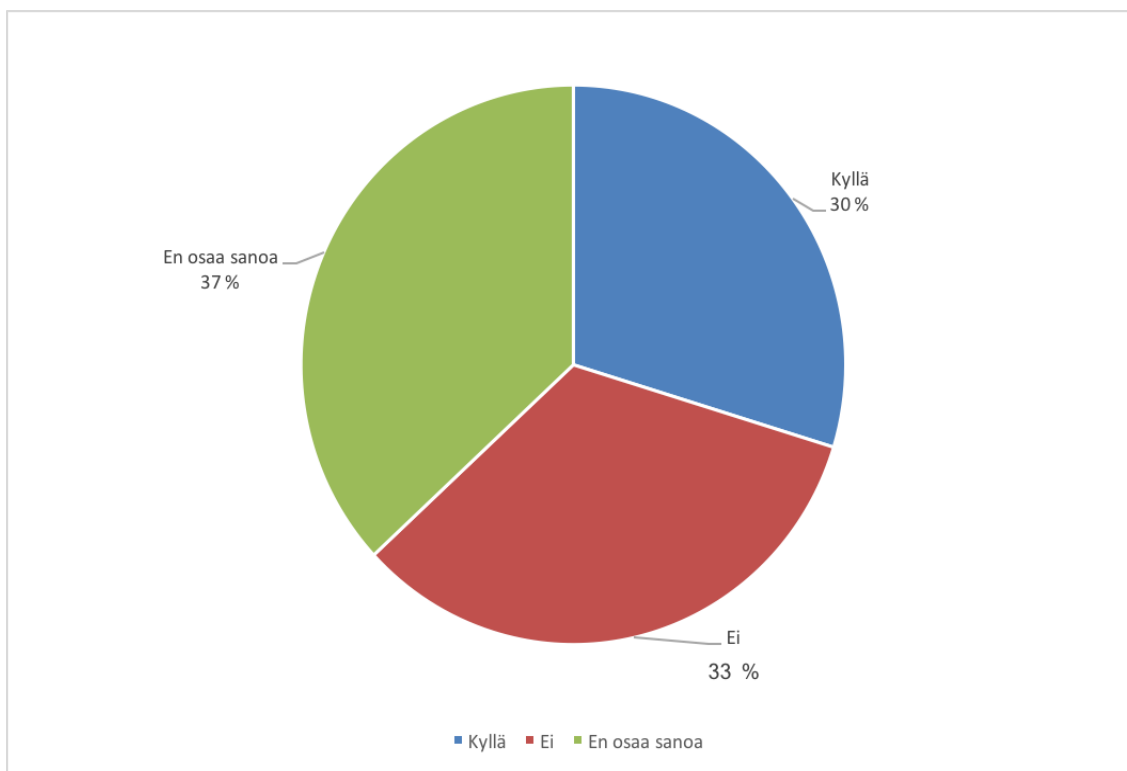
Taulukko 7: Onko edustamallesi ammattiryhmälle tehty työn vaativuuden arviointi, vastausten jakaantuminen ammattiryhmittäin.

Vastaaja	Kyllä	Ei	Ei osaa sanoa
Kotihoidon ohjaaja	25	6	11
Osastonhoitaja	36	0	8
N 86	61	6	19
Suhteellinen osuus %	70,9%	7,0%	22,1%

Suurin osa vastaajista (61) tiesi, että heille on tehty työn vaativuuden arviointi. Vastaajat jakaantuivat siten, että kotihoidon ohjaajista 25 vastasi, että työn vaativuuden arviointi on tehty, 11 vastaajaa ei osannut sanoa, onko arviointi tehty vai ei ja kuuden vastaajan mielestä työn vaativuuden arviointia ei kotihoidon ohjaajille ole tehty. Osastonhoitajista suurin osa (36), tiesi, että heille on tehty työn vaativuuden arviointi ja vain kahdeksan ei osannut sanoa, onko tehty vai ei. Osastonhoitajista ei yksikään vastannut, ettei työn vaativuuden arviointia olisi tehty.

Seuraavassa kysymyksessä aiheen käsittely vietiin vielä pidemmälle, ja kysyttiin lähesimpien kokemuksia tehdystä työn vaativuuden arvioinnista. Kysymys haluttiin esittää mahdollisimman yksinkertaisesti.

Kysymys 30. Vastaako tehty työn arviointi kokemustasi työn vaativuudesta?



Kuvio 26: Vastaako tehty työn vaativuuden arviointi kokemustasi työn vaativuudesta

Tulkinta: Kysyttäessä kokemuksia tehdystä työn vaativuudesta, vastauksissa oli kaikkein eniten hajontaa. Suurin osa (37%) vastaajista ei osannut sanoa vastasiko tehty työn vaativuuden arviointi kokemusta työn vaativuudesta. Melkein yhtä suuri joukko (33%) oli sitä mieltä, että tehty työn vaativuuden arviointi ei vastaa työn vaativuutta. Joukosta 30%:a koki, että tehty arviointi vastasi työn vaativuutta.

Taulukko 8: Vastaako tehty työn vaativuuden arviointi kokemustasi työn vaativuudesta, vastaukset ammattiryhmittäin.

Vastaaja	Kyllä	Ei	Ei osaa sanoa	Ei vastausta
Kotihoidon ohjaaja	3	21	18	0
Osastonhoitaja	22	7	13	2
N 86	25	28	31	2
Suhteellinen osuus %	30%	33%	37%	

Ammattiryhmäkohtaisia vastauksia avatessa huomataan, että kokemukset eroavat huomattavasti toisistaan valittujen lähijohtajien kesken. Kotihoidon ohjaajista vain kolmen mielestä tehty työn vaativuuden arviointi vastasi heidän kokemustaan työn vaativuudesta. Suurin osa (21) kotihoidon ohjaajista koki, että tehty työn vaativuuden arviointi ei vastannut työn vaativuutta, 11 vastaajaa ei osannut sanoa, vastaako vai ei. Osastonhoitajien kohdalla vastaukset olivat lähes päinvastaiset. Osastonhoitajista 22 vastasi, että tehty työn vaativuuden arviointi vastasi heidän kokemustaan työn vaativuudesta, seitsemän (7) vastasi, ettei vastaa ja 13 vastaajaa ei osannut sanoa, että vastaako vai ei, koska he eivät tieneet onko arviointia tehty.

5.5 Työaika

Kysymys 31 oli kaksiosainen avoin kysymys. Ensin kysyttiin, että riittääkö työaikaan työn suorittamiseen? Tähän kysymykseen vastasi 80 vastaajaa.

Taulukko 6: Riittääkö työaika työtehtävien suorittamiseen, vastaajat ammattinimikkeittäin

Riittääkö työaika työtehtävien hoitamiseen?	Riittää	Ei Riitä	Satunnaisesti haasteita	Ei vastausta
Kotihoidon ohjaaja	2	30	8	2
Osastonhoitaja	17	11	8	2
N 80	19	41	16	4

Tulkinta: 41 vastaajaa vastasi, että työaika ei riitä, 20 vastaajaa sanoi, että riittää ja 19 vastaajaa oli sitä mieltä, että työajan riittämisessä on satunnaisesti haasteita. Vastaajat jakaantuivat niin, että kotihoidon ohjaajista 30 vastaajaa koki, että työaika ei riitä, osastonhoitajista 11 koki, että työaika ei riitä työn suorittamiseen. Lähijohtajien työaikamuodossa on hieman eroja, osa lähijohtajista on kotihoidon ohjaajat ovat toimistotyöajassa ja osastonhoitajat joko jaksotyö- tai yleistyöajassa.

Vastaajat olivat antaneet perusteluita, miksi työaika ei riitä tai riittää. Useassa vastauksessa tuotiin esille, että työtä on liikaa työaikaan nähden. Osa vastaajista kertoi, että esimies joutuu joustamaan omien tehtäviensä kustannuksella.

Tällä hetkellä ei riitä. Erityisesti asioihin perehtyminen vie aikaa työajan ulkopuolelta. Työpäivät ovat hektisiä ja yksikön johtaminen vaativat läsnäoloa ja aikaa.

Erilaiset yksikön ulkopuoliset kehittämisen työryhmät vievät osansa. Enemmän tarvitsisi työaikaa yhteistyöhön eri tahojen kanssa.

Tehtäväkenttä liian laaja ja sirpaleinen. Tehtäviä tulee koko ajan lisää. Lisäksi erilaisia toimeksiantoja/koosteita/listoja/yhteenvetoja eri toimijoiden pyytämänä lyhyellä viiveellä. Varmasti teen myös paljon sellaista, joka olisi sihteerin hoidettavissa. Lisäksi ohjaajan ykkössijainen (osastoilla apulaisosastonhoitaja) helpottaisi tehtäväruuhkaa. Joko olen niin hidas/huono/liian tunnollinen, kun yritän hoitaa kaiken ...Eli summa summarum: ei riitä työaika ja ylitunteja kertyy koko ajan.

Työaikani ei riitä, työtä vain on niin paljon, että siihen kuluva aika ei vastaa määrättyä työaikaa. En pidä edes lakisääteisiä taukoja päivän aikana (vaikka olisi ns. omaa aikaa).

Jos joku on poissa, niin esimies hoitaa työtehtävän, ellei saa ketään tilalle. Koko ajan kertyy ylitöitä, joita ei saa meinaa saada otettua pois. Kaupungilla on niin paljon kehittämistehtäviä, ettei löydy aikaa niiden kunnolliseen käsittelyyn henkilökunnan kanssa.

Moni vastaaja toi esille myös sen, että priorisointi ja oman ajankäytön suunnittelu voi helpottaa työtaakan tasaisempaa jakaantumista.

Kyllä riittää. Työn organisointi on tosi olennaista ajankäytön riittämiseksi. Teen asiat valmiiksi saman tien ja toimin omassa työssä LEAN-ajattelun myötä. Tietotekniikan hyödyntäminen on myös auttanut työn hallinnassa.

Riippuu hyvin paljon työyhteisön tilanteesta, kuinka työaika riittää hoidettaviin tehtäviin. Esimerkiksi rekrytointi on hyvin paljon aikaa vievä prosessi, joten jos työyksikössä työntekijät vaihtuvat usein aika ei useinkaan riitä. Myös asiakasasioissa tulee ajoittain, mutta säännöllisesti jaksoja, jolloin muutoksia tai uusia asiakkaita tulee tavanomaista enemmän, joten työaika ei riitä. Myös kotihoidon ohjaajien työaikamuoto on toimistotyöaika, joten viikkotyöaika on lyhyempi kuin osastonhoitajalla.

Riittää, jos osaa priorisoida asioita. Kyseessä on liukuva työaika ja kertyneitä tunteja tai saldovapaita pystyy ottamaan pois sovitusti.

Riittää, koska olen yleistyöajassa enkä poistu työpaikalta lounastauolla ja tauot ovat yhtä pitkiä kuin jaksotyössä olevien kollegoiden.

Osa vastaajista koki, että työaika pääsääntöisesti riittää, mutta on kausia jolloin ”mikään ei riitä.” Tällaisina kausina on usein paljon henkilöstön poissaoloja ja muita seikkoja, jotka kuorimittavat esimiestä. Vastaajilta tuli myös viestiä, että työaika riittäisi perustehtävän hoitamiseen, mutta erilaisiin kokouksiin, palaverihin ja kehittämistyöryhmiin osallistuminen rikkoo työrytmiä ja aiheuttaa ajanhallinnalle haasteita.

Silloin aikani ei riitä, kun on paljon poissaoloja ja joudun hankkimaan sijaisia yksittäisiin työvuoroihin. Tässä menee huomattava osa työpäivää, kun normaalit päivittäisetkin asiat tulisi hoitaa.

Välillä riittää, mutta paljon on päiviä, jonka jälkeen asioita jää hoitamatta ja ne kuormittaa vapaa-ajalla. Työhön liittyy työryhmissä toimimista, kokousten vetämistä ja muistioiden kirjoittaminen, tapaamisten sopiminen ja aikatauluttaminen. Aikaa pitäisi olla työntekijöillekin.

Toisinaan työpäivä ei riitä kaikkien tehtävien hoitamiseen. Joskus on vika omassa työn suunnittelussa. Joskus vain on paljon tehtävää, johon ei työaika riitä.

Tehtävän sisällössä on jotain mätää jos kuluvalle viikolla pitää toistuvasti miettiä minä päivinä jää ylitöihin seuraavalla viikolla, että saa asiat hoidettua.

5.6 Tehtäviä mitä ei kyselyssä osattu huomioida

Viimeisenä kysymyksenä oli: tuleeko teille mieleen jokin muu työhönne kuuluva tehtävä jota ei ole mainittu? Mikä tämä työtehtävä/ tehtävät ovat? Vastaajista 78 oli kommentoinut tätä kysymystä. Vastaukset jaoteltiin teemoittain seuraavasti: henkilöstön hallintaan liittyvät asiat, tehtävät jotka joku muu kuin esimies voisi hoitaa, asiakastyö ja kollegan sijaistaminen.

Henkilöstön hallintaan liittyvät asiat

Työvuorolistojen suunnittelu ja tekeminen, vuosilomien suunnittelu.

Titania -työvuorolistojen laatiminen ja jatkuva päivittäminen.

Henkilöstön kehittäminen kuuluu kaikeksi tässä kyselyssä henkilöstöhallintoon, mutta sitten on toiminnan kehittämistä ja organisointia ja työryhmätyöskentelyä sekä sisäisiä koulutuksia ja erilaisten tapahtumien järjestämistä.

Henkilöstöhallintaan menee paljon aikaa myös muiden kuin vakanssipohjaisten henkilöiden asioiden hoitoon esim. opiskelijat, työkokeilijat ym.

Erialaisten tilastojen tekeminen. Haiprot, turvallisuuspoikkeamien käsittely, kirjaamisen seuranta.

Vatu ja Patu keskustelut, työkyvyn arvioon ohjaaminen, uudelleen sijoituksen aloittaminen, seuranta ja arviointi.

Ristiriitatilanteiden käsittely

Kehityskeskustelut

Tehtävät, jotka joku muu kuin esimies voisi hoitaa

Eriaiset toimistotehtävät; tilastointi ja raportointi ylemmälle taholle.

Erilaisten raporttien tulostaminen ja niistä tiedon poiminen.

Erilaisten asioiden järjestäminen työntekijöille; puhelimet, tunnukset (pegasos, HEL, RAI), polkupyörät, matkaliput, avaimet yms. (myös sihteeri avustaa osassa näitä asioita).

Työpisteeseen liittyvät käytännön asiat: huolto, turvallisuus.

Työvälineiden hankinta ja niiden huoltamisen hoitaminen

Työympäristön –ja tilojen turvallisuudesta huolehtiminen

Tilastointi

Erilaisten tapahtumien järjestäminen

Asiakastyö

Tilastotietojen haku RAI-järjestelmästä ja Rai-tiedoilla johtaminen.

Tilastoinnit kaupungille ja omaan taloon asiakasvirroista, tuottavuudesta ja katteesta, Toteutuneiden suoritteiden seuraaminen.

Asiakastyössä en tee hoitotyötä vaan esim. hoitoneuvottelut, omaisyhteistyö, asukaskokoukset.

Asiakkaan hoidon laadun valvonta. Ydin tehtävän selkeyttäminen työntekijöille. Asiakkaiden luokse tehtävät hoitokokoukset.

Asiakkaiden palvelu- ja hoitosuunnitelmien tarkastaminen ja allekirjoittaminen, asiakasmaksuista informoiminen (asiakkaita, omaisia ja hoitajia).

Kollegan sijaistaminen

Vastauksista tuli ilmi paljon niitä tehtäviä, mitkä kuuluvat lähiesimiehen tehtäviin, esimerkiksi työvuorosuunnittelu. Työvuorosuunnittelu on henkilöstövoimavarojen hallinnan perusasioita. Kehittämistyöhön osallistuminen, erilaiset kokoukset ja neuvottelut haluttiin myös nostaa esille. Toimintakykymittarit ja niiden avulla johtaminen koettiin myös merkittäväksi osaksi esimiestyötä, lisäksi mainittiin hoitotyön johtaminen.

Kaiken kaikkiaan tuli vaikutelma, että monenlaisia työtehtäviä on joko annettu esimiehen hoidettavaksi tai sitten ne ovat jääneet esimiehen hoidettavaksi. Vastauksista nousi esiin paikoin selkeitä ennakkooajatuksia toisen työtehtävää kohtaan, kuten seuraavista esimerkki vastauksista käy ilmi:

Kotihoidonohjaajan työn ja osastonhoitajan työn vertaaminen on osittain haastavaa niin erilaisen toimintaympäristön vuoksi. Mielestäni työn kuormitus syntyy tehtävissä eri asioista. Osastonhoitaja on kokonaisvaltaisesti läsnä osaston toiminnassa koko ajan, joten mielestäni rooli hoitotyön asiantuntijana ja yksikön toiminnan laadun valvojana- osana asiakastyötä korostuu aivan eri tavalla. Esimerkiksi asukkaan saattohoitoprosessissa oh:n rooli on usein huomattavan läsnäoleva ja vaatii usein sekä omaisten että henkilökunnan tukemista. Kotihoidon ohjaajan tehtävä on mielestäni selkeästi toimistotyötä ja asiakastyötä tehdään lähinnä toimistolla, puhelimesta tai neuvotteluissa.

Kotihoidon ohjaajana minua joskus ärsyttää, että palkkamme on sama kuin mpk-tai vastaavan osastonhoitajalla, vaikka työnkuvan laajuus sekä alaisten ja potilaiden määrä on suurempi. Lisäksi apulaisosastonhoitajaa ei ole. Mielestäni kotihoidon ohjaajia myös vähätellään organisaatiossamme. Toivon että tutkimus tuo näkyväksi kuinka vaativaa ja haastavaa työtä teemme.

6 Johtopäätökset tutkimustuloksista

Kysely lähetettiin 149 henkilölle joista 86 palautti vastauksen. Kyselyn vastausprosentti oli 57. Opinnäytetyön otos oli siis 86, kato oli 63 henkilöä, osan kadosta kattavat henkilöt, joiden sähköpostiin ei saatu yhteyttä tai henkilöt, jotka eivät enää työskennelleet tutkimuksen kohteena olleissa tehtävissä. Kyselyn ajoitus onnistui, tämän voi todeta saatujen vastausten määrästä. Vastausprosentin kohoaminen yli viiteenkymmeneen, lähes kuu-teenkymmeneen oli positiivinen yllätys. Kyselyn sisältö tuotti useita palautteita vastaajilta:

Jään mielenkiinnolla odottamaan tuloksia. Aihe hyvin valittu ja ajankohtainen!

Esimiestyö on alipalkkua vastuuseen nähden. Kollegaa ja johtajaa sijaistetaan oman työn ohella, joskus yhtä aikaa, eikä siitä makseta euroakaan.

Toivon, että tutkimuksessa käytettäviä tuloksia hyödynnettäisiin työelämässä ja tultaisiin huomioimaan joitain osa-alueita, joita voisi siirtää muille työntekijöille.

Hyvä ja ajankohtainen aihe!!

Suurin osa vastaajista antoi vastauksen kysymyksiin 1-30, osa vastaajista ei halunnut esimerkiksi ilmoittaa sukupuoltaan. Vastaaja mahdollisesti ajatteli, että sukupuolella ei ole tehtävän hoitamisen kannalta merkitystä. Suurin osa vastaajista vastasi myös avoimiin kysymyksiin. Koska opinnäytetyön tekijä koki oman tietämyksensä ympärivuorokautisen osastonhoitajan tehtävistä heikoksi, täydensi hän tietämystään haastattele- malla esimiehenä molemmissa tehtävissä pitkään työskennellyttä henkilöä. Haastattelu

antoi ymmärrystä osaan vastauksia, mutta jotta osastonhoitajan työtä ymmärtäisi kunnolla, olisi hyvä, että opinnäytetyön tekijällä olisi omakohtaista kokemusta kyseessä olevasta tehtävästä.

Kyselyn vastauksia voidaan pitää kattavina. Selkeästi osa kysymyksistä koettiin vaikeiksi, eikä vastaaja varmasti osannut sanoa, kuuluuko tehtävä omiin työtehtäviin vai ei. Esimerkiksi joku vastaaja koki, että hänen työtehtäviinsä ei kuulu yksikön talousasioiden hoitaminen. Talousasiat voidaan liittää kaikkiin tehtäviin esimiestyössä. Avoiimiin kysymyksiin tuli reilusti vastauksia, näitä vastauksia on tulososioon lisätty lainauksina. Kysymyksen asettelu oli paikoin tuottanut haastetta vastaajille esimerkiksi siten, että koulutuskysymykseen osa oli vastannut uusimmasta vanhempaan ja osa taas vanhemmasta uusimpaan, mikä hankaloitti koosteen tekemistä vastaajien ilmoittamista tutkinnoista. Tässä kysymyksessä valmistumisvuosi koettiin tarpeettomana tietona ja se jätettiin tuloksista pois. Perustietoja kysyttäessä, kauanko olet toiminut nykyisessä tehtävässäsi, kysymys olisi pitänyt esittää muodossa: kauanko olet toiminut esimiestehtävissä? Tällöin olisi mitätöity se virhemahdollisuus, että vastataan vain nykyiseen tehtävän keston.

6.1 Kyselyn antamat vastaukset tutkimuskysymyksiin

Kaksi ensimmäistä tutkimuskysymystä olivat, 1. mitkä ovat kotihoidon ohjaajan tehtävät ja 2. mitkä ovat ympärivuorokautisen osastonhoitajan tehtävät? Näihin kysymyksiin saatiin vastaukset. Kaikki lähijohtajat vastasivat työn sisältöä koskeviin kysymyksiin ja vastaukset jakaantuivat tasaisesti eri palvelualueiden välillä. Lähijohtajien vastauksissa ei korostunut pitkään esimiestyötä tehneiden vastaukset, vaan vastaajat jakaantuivat tasaisesti. Yleisesti ottaen esimiestyön sisällöstä oltiin samaa mieltä, suurimmassa osassa vastauksia ei erottunut kotihoidon ohjaajien vastaukset osastonhoitajien vastauksista. Avointen kysymysten vastauksista sen sijaan tuli vahvasti sellainen vaikutelma, että kotihoidon ohjaajilla on kokemus, että työtä on enemmän kuin työaika. Kotihoidon ohjaajien kokemuksen perusteella heidän tekemänsä työ on vaativaa esimiestyötä. Ympärivuorokautisen osastonhoitajan työtehtävät jäivät tutkimuksen tekijälle sen verran avoimeksi, että tietoisuutta niistä piti täydentää tekemällä yksi haastattelu molemmissa tehtävissä toimineelle esimiehelle. Haastattelusta saatuja vastauksia ei voi yleistää koskemaan koko joukkoa, koska kysymyksessä on yhden lähijohtajan vastaukset ja kokemukset omasta työstään.

Kysymyksessä 8 kysyttiin lähiesimiestyön sisältöä. Enemmistö vastaajista oli sitä mieltä, että henkilöstöhallinnon tehtävien hoitamiseen menee yli kolmannes (34%) kokonaistyöajasta. Vastaajat olivat avanneet muita aikaa vievää tehtäviä enemmän kuin mitä on tehty viimeksi päivitettyissä työn vaativuuden arvioinneissa (Helsingin kaupunki 2015). Esimerkiksi kokoukset ja neuvottelut (21%), yhteistyö eri tahojen kanssa (15%) ja päätöksentekoon liittyvien tietojen hankinta ja käsittely (13%) voidaan sisällyttää mihin tahansa kolmesta osa-alueesta, joihin tehtyjen työn vaativuuden arviointien mukaisesti työaika painottuu. Kysymyksessä 8 on virhe. Ensimmäisenä kysymyksenä oli: kuuluuko yksikön toimintasuunnitelman laatiminen työtehtäviisi? Jostain syystä kysymys on sähköisen kyselyn pohjassa muodostunut otsikoksi koko tälle kysymykselle. Tästä kysymyksestä ei ole saatavissa tulosta.

Kolmanteen tutkimuskysymykseen, 3. mitkä ovat lähiesimiesten kokemukset työn vaativuuden arvioinnista, saatiin vastaus. Vain kolmannes (30%) vastaajista (Kuvio 3) koki, että tehty työn vaativuuden arvio oli paikkansa pitävä. Merkittävää tämän kysymyksen osalta on se, että kotihoidon ohjaajien ja osastonhoitajien kokemukset olivat lähes päinvastaiset (Taulukko 8). Vastausten hajonta tämän kysymyksen osalta puoltaa sitä, että työn vaativuuden arviointi olisi syytä tehdä uudelleen. Kotihoidon ohjaajista puolet vastaajista oli sitä mieltä, että työn vaativuuden arviointi ei vastaa työn vaativuutta, osastonhoitajista yli puolet oli sitä mieltä, että tehty työn vaativuuden arviointi vastaa työn vaativuutta.

Uudelleen arviointia kaivataan varmasti laajemminkin, mutta erityisesti osastonhoitajan ja kotihoidon ohjaajan tehtävien kohdalla. Kun saatuja vastauksia vertaa vuonna 2015 tehtyihin työn vaativuuden arviointeihin (Helsingin kaupunki 2015) voidaan huomata, että kotihoidon ohjaajien työn vaativuuden arvioinnissa painotetaan henkilöstöhallinnon ja osaamisen johtamista (50% kokonaistyöajasta), kun taas osastonhoitajien kohdalla oman yksikön johtaminen (45% kokonaistyöajasta) ja henkilöstön johtaminen vie saman verran työaika (45% kokonaistyöajasta). Talouden johtamisessa oli lähijohtajien välillä suuret vaihtelut. Talouden johtamiseen suunniteltu työaika oli kotihoidon ohjaajien osalta 15% ja ympärivuorokautisen hoivan osastonhoitajien osalta 10%, kun taas kyselystä saatujen vastausten perusteella talouden hallintaan menisi 9% työajasta.

Kyselyn lopussa esille otettavissa avoimissa kysymyksissä osa vastaajista esitti kysymyksiä, että mistä he löytäisivät tietoa tehdyistä työn vaativuuden arvioinneista, tämä

kertoo siitä, että työn vaativuuden arviointi ei ole kaikille lähijohtajille tuttu työväline. Tulosten perusteella voisi tehdä kartoitusta siitä, että oliko tiedon puutetta työn vaativuuden arviointiin liittyvissä asioissa enemmän lyhyen esimiesuran omaavilla vai pitkään esimiestyötä tehneillä, tämä ei kuitenkaan ollut tämän opinnäytetyön tehtävä.

Perehdytyksen taso tai sen puute, voidaan nostaa yhtenä kehittämiskohteena vastauksista esille. Perehdytystä kysyttiin vain kollegan perehdyttämisen suhteen, mutta vastauksista nousi esiin muitakin huomion arvoisia seikkoja. Perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa siihen, että uudelle lähijohtajalle tarjotaan riittävästi tietoa, jotta hän voi menestyksekkäästi hoitaa tehtäviään. Useassa vastauksessa erityisesti vähän aikaa tehtävässä toimineet lähijohtajat toivat esiin asioita, joita ajattelevat heille kuuluvan, vaikei näin ole. Tällaiset virheelliset ajatukset saattavat nostaa omat odotukset työssä selviytymiselle mahdolloman korkealle. Olisi hyvä, että työhön perehdyttäjällä on aikaa perehdyttämiseen, eikä sitä tehdä oman työn ohessa. Lisäksi on hyvä, jos uudelle lähijohtajalle nimitetään mentori, jonka puoleen voi ongelmatilanteissa kääntyä.

6.2 Jatkotutkimusehdotus

Tämän opinnäytetyön selkein anti on se, että opinnäytetyössä tarkastelun kohteeksi valittujen ammattiryhmien välillä oli mahdollista tehdä vertailua. Vertailun mahdollisti vastaajajoukon homogeenisyys. Valitut lähijohtajat toimivat molemmat ikääntyneiden palveluissa, tehtäväkuvat vastaavat toisiaan ja tehdyt työn vaativuuden arvioinnit ovat lähes identtisiä. Selkeästi jatkotutkimusaiheeksi nousee opinnäytetyöntekijän mielestä etenkin työn vaativuuden arviointi. Työn vaativuuden arvioinnin kehittäminen ja sen jalostaminen vastaamaan Helsingin kaupungin organisaation uutta johtamismallia onkin tulevaisuuden haaste. Valmentavan johtamisen myötä lähijohtajien työnkuva tulee muuttumaan itseohjautuvien työyhteisöjen yleistettyä. Tämä tulee aiheuttamaan tarpeen myös tehtäväkuvien ja työn vaativuuden arviointien uudelleen käsittelylle.

Pätevyysvaatimusten tarkastelu erityisesti kotihoidon ohjaajien ja osastonhoitajien kohdalla olisi mielenkiintoista ja tarpeellista. Ihmetystä herättää, miksi kahdella esimiestyötä tekevällä on erilaiset pätevyysvaatimukset ja näin ollen eroa myös peruspalkassa. Toinen kiinnostava aihe olisi lähijohtajien perehdytykseen liittyvät asiat.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Opinnäytetyön kysely lähetettiin 149:lle vastaajalle ja siihen vastasi 86 vastaajaa. Vastaajat jakaantuivat tasan (Taulukko 3, sivu 21) valittujen ammattiryhmien kesken. Kananen (2015) on sanonut, että jos tutkimukseen valitaan henkilöt oikein siitä ryhmästä, jota halutaan tutkia, tutkimustulokset ovat yleistettävissä (Kananen 2015, 347). Saadun vastausmäärän perusteella voisi sanoa, että tämän opinnäytetyön tulokset olisivat yleistettävissä valittujen lähijohtajien kohdalla. Kananen (2014) on todennut, että kohdennetun kyselyn vastaajamäärää voidaan pitää hyvänä, jos vastausprosentti on 30 (Kananen 2014, 208), tässä kyselyssä onnistuttiin saavuttamaan vastaajat erinomaisesti, kun vastausprosentti oli 57.

Opinnäytetyön aineistohankinnassa käytetyt kyselylomakkeen kysymykset esitettiin kaikille samanlaisina, oli vastaajana kotihoidon ohjaaja tai ympärivuorokautisen hoivan osastonhoitaja. Kysymykset pyrittiin muodostamaan siten, että niihin olisi mahdollista antaa selkeä vastaus. Osassa vastauksia on kuitenkin huomattavissa, että vastaaja on ymmärtänyt kysymyksen eri tavalla kuin se on ajateltu, tämä heikentää tutkimuksen luotettavuutta jonkin verran. Pääsääntöisesti koettiin, että kysymyksiin saatiin selkeät vastaukset, jotka olivat keskenään verrannolliset.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikutti positiivisesti ne muutamat vastaajat, jotka olivat opinnäytetyön tekijään yhteydessä havaittuaan kyselyssä olevan vian. Tässä voidaan todeta, että tehty esitestaus ei toiminut niin kuin piti ja kyselyssä ollut vika jäi huomaamatta. Jos kyselyssä ollutta vikaa ei olisi huomattu ajoissa, niin se olisi varmasti vaikuttanut sekä vastauksiin että vastaajiin. Kysymyksestä 8 pois jääneen kysymyksen puuttuva tulos huomattiin vasta tulosten analysointivaiheessa. Tämä virhe olisi myös ollut hyvä huomata jo esitestausvaiheessa. Esitestauksen epäonnistumisesta ja yhden kysymyksen virheestä huolimatta saatuja tuloksia voidaan pitää luotettavina.

7 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa uutta, hyödynnettävää tietoa kahden toisiinsa lähellä työskentelevien lähijohtajien työstä ja työn vaativuudesta. Uutta tietoa opinnäytetyö tuottaakin, mutta samalla se herättää uusia kysymyksiä, ainakin opinnäytetyön

tekijälle. Valittujen lähijohtajien työn sisältöä ja työn vaativuutta oli tarpeen vertailla, koska valmentavan johtamismallin lisääntymisen myötä lähijohtajien tehtävien sisältöä on tarpeen uudelleen arvioida. Selkeästi, etenkin avoimien kysymysten vastauksista, nousi esiin asioita, mihin lähijohtajat toivoisivat muutosta. Etenkin työajan riittämättömyys vaadittavien asioiden tekemiseen aiheutti vastaajien keskuudessa huolta. Työtä tehtiin myös omalla ajalla (ruokatauko) tai omaa vapaa-aikaa käyttäen. Nämä heikentävät pidemmän päälle työn hallinnan kokemista ja työstä palautumista.

Samanaikaisesti kun opinnäytetyötä tehtiin, Helsingin kaupungin organisaatiossa valmisteltiin muutoksia sekä pätevyysvaatimukseen että työn vaativuuden arvioinnin uusiin käsittelyihin. Työt muuttuvat ja siksi on tarpeen arvioida uudelleen pätevyysvaatimuksia. Järkevää olisi, jos jo uusia pätevyysvaatimuksia tehtäessä huomioitaisiin tehtävien ”samanarvoisuus.” Tiedossa on, että vuoden 2018-2019 aikana on tarpeen työstää uudelleen myös työn vaativuuden arviointeja sekä kotihoidossa että ympärivuorokautisessa hoivassa. Pätevyysvaatimuksissa ja työn vaativuuden arvioinneissa olisi hyvä huomioida myös työn hallittavuuteen vaikuttavat tekijät. Selkeät erot kotihoidon ohjaajien ja ympärivuorokautisen hoivan osastonhoitajien työmäärässä on nähtävissä siinä, että toisessa toiminnossa on rajattu asiakasmäärä ja toisessa toiminnossa ei. Ympärivuorokautisen hoivan osastoilla on tietty potilaspaikkamäärä, kun taas kotihoidossa ei ole nimettyä asiakasmäärää. Ympärivuorokautisen osaston osastonhoitaja ei välttämättä työskentele myöskään johtamallaan osastolla, kun taas kotihoidon ohjaaja pääsääntöisesti työskentelee samoissa tiloissa missä lähipalvelualue sijaitsee. Ympärivuorokautisen hoivan osastonhoitajalla ei välttämättä ole apulaisosastonhoitajaa, mutta vastaava sairaanhoitaja voi olla, jonka kanssa työmäärää pystyy jakamaan. Kotihoidossa kotihoidon ohjaajalla on ykkössijainen, joka tarvittaessa sijaistaa kotihoidon ohjaajaa, mutta työtehtäviä ykkössijaisen kanssa ei pysty jakamaan. Opinnäytetyön tekijän oma kanta on se, että osastonhoitajan ja kotihoidon työn ohjaajan työtehtävissä olisi joiltakin osin yhdistämisen mahdollisuuksia, erityisesti niiden lähipalvelualueiden osalta, jotka toimivat monipuolisten palvelukeskusten välittömässä läheisyydessä. Tehtävien yhdistämistä puoltaa opinnäytetyön tekijän mielestä myös kaupungilla käynnissä oleva johtamisrakenteen uudistus.

Johtamisjärjestelmän muutosta ja tulevaan soteen valmistautumista tapahtuu koko ajan. Johtaminen ei enää tänä päivänä katso sitä, että tehdäänkö työ sosiaali- vai terveydenhuollon perustein. Tutkimuksen kohteeksi valitut lähiesimiehet toimivat asiakasryhmän parissa, joilla on tarve sekä sosiaali- että terveydenhuollon palveluihin. Asiakastyön nä-

kökulmasta olisi järkevintä ja taloudellisinta, jos asiakkaan ei tarvitsi opetella uusia järjestelmiä siirtyessään palvelusta toiseen, vaan palveluverkko olisi johdonmukaisempi mitä se tänä päivänä on. Tähän yhtenäisyyteen päästään ”yhteinen työ, yhteinen asiakas” -ajatuksella. Palveluiden välisiä raja-aitoja olisi hyvä ravistella.

Opinnäytetyön tekijällä on ajatus siitä, että sosiaali- ja terveydenhuollossa tekeillä oleva muutos tulee muokkaamaan tehtävien pätevyysvaatimuksia ja tehtäväkenttiä. Kotihoidon ja ympärivuorokautisen hoivan yhteistyötä tehdään jo nyt eri palvelualueilla yhteistyössä kotihoidon ja monipuolisten palvelukeskusten kanssa. Osassa kaupungin yksiköistä on myös lähdetty yhdistämään kotihoitopäälliköiden ja monipuolisten palvelukeskusten johtajien tehtäviä. Kotihoidon ohjaajien ja ympärivuorokautisessa hoivassa työskentelevien osastonhoitajien pätevyysvaatimukset ja palkkaus tulisi yhdenmukaistaa. Samalla työn vaativuuden arviointi tulisi päivittää vastaamaan tämän päivän tilannetta. Opinnäytetyön tekijää itseään kiinnostaa Zingheimin ja kumppaneiden (Zingheim –ym. 2005) ajatus siitä, että työstä saataisiin palkka henkilökohtaisten taitojen ja pätevyyden perusteella, mutta siihen on meillä vielä pitkä matka. Samapalkkaisuus ja tasa-arvoinen palkkaus ovat hyviä asioita, mutta saattavat aiheuttaa sen, että ainakin kuntapuolelta osaajia karkaa yksityisille työnantajille, mikä on yleinen käsitys. Kohtuullinen, oikeudenmukainen palkka tehdystä työstä on työn yksi tärkein peruselementti.

Tiina Surakka (2008, 31) on todennut, että osastonhoitajilla työhönsä hakeutumisen perusteena on juuri halu tehdä työtä lähijohtajana. Sama pätee kotihoidon ohjaajiinkin, miksi muutoin työssä viihdyttäisiin niinkin pitkään, kuin tämän opinnäytetyön vastaajajoukossa oltiin viihdytty. Se, että yli kolmannes vastaajista oli toiminut esimiestyössä yli kahdeksan vuotta, osoittaa sitoutumista johtamistyöhön. Sitoutumista lisää se, että työtä mittaavat asiat, kuten työn vaativuuden arviointi, elää muutosten mukana.

Lähteet

Esimies, Nimetön 2017. Esimiehen haastattelu 30.8.2017. Helsinki.

Hakonen, Niilo – Hakonen, Anu – Hulkko-Nyman, Kiisa – Ylikorkala, Anna 2014. Palkitse taitavammin. Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Hakonen, Niilo 2009. Palkitseminen lähtökohdat. Teoksessa Helsilä, Martti – Salojärvi, Sari (toim.). Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum. 213-232.

Heikka, Helena 2008. Sosiaali- ja terveysjohtajan työn sisältö ja kompetenssit. Väitös-kirja. Oulu: Oulun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta, Terveystieteiden laitos, Terveyshallintotiede. Luettavissa myös sähköisesti osoitteessa <http://urn.fi/urn:isbn:9789514287886>

Heikka, Helena 2016. Sähköposti 13.11.2016. Dokumentti tekijän hallussa.

Helsingin kaupunki 2015. Kotihoidonohjaaja, työn vaativuuden arviointi. Dokumentti tekijän hallussa.

Helsingin kaupunki 2015. Osastonhoitaja, työn vaativuuden arviointi. Dokumentti tekijän hallussa.

Helsingin kaupunki 2016. Johtamisjärjestelmän uudistamisesitys etenee kaupunginhallitukseen. Verkkodokumentti. <http://www.hel.fi/www/uutiset/fi/kaupunginkanslia/johtamisjarjestelman-uudistaminen-kaupunginhallitukseen> Luettu 27.12.2016

Helsingin kaupunki 2017 a. Sairaala-, kuntoutus-, ja hoivapalvelut. Verkkodokumentti: <https://www.hel.fi/sote/fi/esittely/> Luettu 23.7.2017.

Helsingin kaupunki 2017 b. Kotihoito. Kotihoito tulee kotona selviytymistä. Verkkodokumentti: <https://www.hel.fi/helsinki/fi/sosiaali-ja-terveyspalvelut/ikaantyneiden-palvelut/kotihoito/> >Luettu 18.6.2017.

Helsingin kaupunki 2017 c. Ikääntyneiden pitkäaikainen ympärivuorokautinen hoito ja huolenpito. Verkkodokumentti: <https://www.hel.fi/helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/hallinto/palvelut/palvelukuvaus?id=3246> > Luettu 18.6.2017

Helsingin kaupunki 2017 d. Kotihoidon yhteystiedot. Verkkodokumentti:< <https://www.hel.fi/Helsinki/fi/sosiaali-ja-terveyspalvelut/ikaantyneiden-palvelut/kotihoito/kotihoidon-yhteystiedot/>> Luettu 17.9.2017

Helsingin kaupunki 2017 e. Delegointiohje. Dokumentti tekijän hallussa.

Helsingin kaupunki 2017 f. Avoimen työpaikan tiedot Helsingin sisäiset internet sivut. Osastonhoitaja, Myllypuron monipuolinen palvelukeskus, vakinainen. Kotihoidon ohjaaja, vakinainen virkasuhde. Tuloste tekijän hallussa.

Helsingin kaupunki 2017 g. Sosiaali- ja terveysvirasto. Henkilöstöhallinnon päätöksenteko sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalvelujen osastolla 1.2.2017 lukien. Tuloste tekijän hallussa.

Helsingin kaupunki 2017 h. Kaupunginhallituksen johtamisen jaosto. Esityslista 7/2017. Verkkodokumentti < http://www.hel.fi/static/public/hela/Kaupunginhallituksen_johtamisen_jaosto/Suomi/Esitys/2017/Kanslia_2017-04-24_Joja_7_EI/04E76A99-49D6-C9AB-8F25-5B8A4FE0000D/Johtamisjarjestelman_uudistamisen_arviointi.pdf> Luettu 28.4.2017

Helsingin kaupunki 2017. Organisaatiokaavio 1.6.2017. Johtaminen uudistuu. Verkkodokumentti <<http://www.hel.fi/www/Helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/tietoa-helsingista/kaupunki/organisaatiokaaviot/>> Luettu 22.9.2016

Helsingin kaupunki. 2016 a Johtaminen uudistuu. Verkkodokumentti <http://www.hel.fi/www/Helsinki/fi/kaupunki-ja_hallinto/paatoksenteko/jaostot/johtamisen/johtaminen-uudistuu/>Luettu 22.9.2016

Helsingin kaupunki 2016 b. Sairaala- kuntoutus- ja hoiva, organisaatorakenne. 26.2.2016. Verkkodokumentti <<http://www.hel.fi/www/sote/fi/esittely/organisaatio/skh>> Luettu 24.9.2016

Henkilöstöraportti 10.5.2017. Tilastotiedot 2016. Helsingin kaupunki. Verkkodokumentti: <https://www.hel.fi//static/kanslia/Hera/henkrapsu2016.pdf>

Hotti, Anne – Nybondas- Kangas, Henrika – Saaristo, Heikki – Taavitsainen, Virpi 2013. Toimiva palkkaus on kaikkien etu. KVTES palkkausjärjestelmäopas. Helsinki: Kuntatyönantaja.

Ikävalko, Heini – Karppinen, Virpi – Kohvakka, Roosa – Koskinen, Paula – Nylander, Minna – Wallin, Tapio 2011. Tasa-arvoa palkkaukseen: työn vaativuuden sekä pätevyyden ja suoriutumisen arvioinnin toimivuus Suomessa. Helsinki. Sosiaali –ja terveystieteiden ministeriö. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön raportteja ja muistioita 2011:8.

Kananen, Jorma 2011. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu: Tampereen yliopistopaino: Juvenes Print.

Kananen, Jorma 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu: Suomen yliopistopaino: Juvenes Print.

Kankkunen; Päivi, Vehviläinen-Julkunen; Katri 2015. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro.

Kunnallinen virka –ja työehtosopimus 2017. Säännölliset työajat. Verkkodokumentti: <https://www.kt.fi/sopimukset/kvtes/2017/luku-3-tyoaika/saannolliset-tyoajat> Luettu 17.9.2017.

Kuntatyönantaja 2016. Ammatit ja tutkinnot 2015. <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/kuntatyonantajana/palkat-ammattit-ja-tutkinnot/tutkinnot-2015/Sivut/default.aspx> Luettu 26.9.2016

Kuntatyönantaja 2017. Tilastot ja julkaisut. Palkkatilasto 29.3.2017. Verkkodokumentti: <https://www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/palkkatilastot> Luettu 28.4.2017

Kuntatyönantajat 2016. Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus (KVTES). Verkkodokumentti <<http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/sopimukset/kvtes/Documents/kvtes-II-luku-palkkaus.pdf>> Luettu 28.12.2016

Lahti, Carita; Tarumo, Saara & Vartiainen, Matti 2004. Palkkausjärjestelmien kehittäminen. Helsinki: Edita.

Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista 980/2012. Annettu Helsingissä 28.12.2012.

Lilja, Reija - Weckström, Kaisa 2010. Kunta-alan palkkausjärjestelmäuudistukset ja sukupuolten palkkauserot. Teoksessa Asplund, Rita - Lilja, Reija (toim.) Kohti samapalkkaisuutta palkkausjärjestelmiä kehittämällä. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2010: 25. Sosiaali- ja terveysministeriö: Helsinki

Lonka, Esa 2015. Samapalkkaisuusohjelman kokonaisarviointi 2010-2014. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:25. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki

Lönnqvist, Jouko 2007. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Kohti parempaa ihmisten johtamista. Helsinki: Edita Prima Oy.

Mäki, Tiina; Liedenpohja, Anna-Maija & Parikka, Ulla-Riitta 2014. Johtamisen kulmakivet. Kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terevysalalla. Helsinki: Fioca oy.

Oksanen, Tiia 2016. Työn vaativuuden arviointi. Talentia- lehti 18.11.2016. <<https://www.talentia-lehti.fi/tyon-vaativuuden-arviointi/>> Luettu 7.10.2017

Pekka, Toni – Forma, Pauli – Saarinen, Arttu 2008. Työhyvinvointi –ja työnantajamaine kunta-alalla vuonna 2008. Kuntien eläkevakuutuksen raportteja 7/2008. Kuntien eläkevakuutus. Helsinki. Verkkodokumentti: <http://mb.cision.com/Public/Migrated-Wpy/84122/629612/8d2d94395e226f47.pdf>

Puputti, Marja - Liisa 2008. Erikoissairaanhoidon osastonhoitajien työn vaativuuden ja keskeisten sisältöjen ilmeneminen kunta-alan työn vaativuuden arviointijärjestelmässä. Pro gradu tutkielma. Kuopio. Kuopion yliopisto: terveyshallinnon ja –talouden laitos.

Saaranen-Kauppinen, Anita - Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto, verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. Luettu 14.10.2017

Salojärvi, Sari 2009. Osaamisen merkitys työelämässä. Teoksessa Helsilä, Martti – Salojärvi, Sari (toim.). Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum. 145- 172.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2017. Sote ja maakuntauudistus. Verkkodokumentti <http://alueuudistus.fi/mika-on-sote-uudistus> Luettu 16.3.2017

Sosiaalihuoltolaki 1301/2014. Annettu Helsingissä 30.12.2014/ 1301.

Surakka Tiina 2008. Teoksessa Surakka, Tiina – Kikkala, Irma; Lahti, Tuula; Laitinen, Heleena; Rantala, Tuula: Osastonhoitaja ja johtaminen. Helsinki: Tammi

Tutkimuseettinen tiedekunta (TENK) 2012. Eettinen ennakoarviointi ihmistieteissä. Verkkodokumentti. <http://www.tenk.fi/fi/eettinen-ennakoarviointi-ihmistieteissa>> Luettu 27.9.2017

Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Vilkka, Hanna – Airaksinen, Tiina 2004. Toiminnallisen opinnäytetyön ohjaajan käsikirja. Helsinki: Tammi.

Vilkka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa. Helsinki: Tammi.

Vilkka, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Zingheim, Patricia K – Schuster, Jay R – Dertien, Martin G 2005. Measuring the Value of Work. WorldatWork Third Quarter 2005.

Liitteet

Liite 1 Kyselylomake

Perustiedot vastaajasta (taustat)

- | | | |
|---|---|----------------|
| 1 | Mikä on virka- tai tehtävänimikkeesi Kotihoidon ohjaaja | Osastonhoitaja |
| 2 | Työskentelypaikka | Palvelualue |
| 3 | Sukupuoli | nainen
mies |
| 4 | Kuinka kauan olette toiminut nykyisessä tehtävässä | Vuosi |

Koulutus

5. Koulutustausta ja suoritettut tutkinnot:

- | | |
|------------|-------|
| Tutkinto 1 | Vuosi |
| Tutkinto 2 | Vuosi |
| Tutkinto 3 | Vuosi |

Esimiestyön sisältö

6. Mikä on omien välittömien alaistenne lukumäärä?

- | | | | | |
|-----|------|-------|-------|--------|
| 1-5 | 6-10 | 11-20 | 21-50 | 51-100 |
|-----|------|-------|-------|--------|

7. Mikä on yksikkönne säännöllisten asiakkaiden lukumäärä?

- | | | | | | |
|------|-------|-------|-------|--------|---------|
| 5-10 | 11-20 | 21-30 | 31-60 | 61-120 | 121-200 |
|------|-------|-------|-------|--------|---------|

8. Seuraavissa seitsemässä (7) kohdassa on jaoteltu lähiesimiehen tehtäviä karkeasti eri osa-alueisiin. Arvioikaa kokonaisluvuin, kuinka suuri %-osuus kokonaistyöajastanne keskimäärin kuluu kunkin tehtäväryhmän hoitamiseen.

- 8.1 Yksikön toimintasuunnitelman laatiminen
- 8.2 Yhteistyö eri tahojen kanssa
- 8.3 Johtamanne toimialueen talousasioiden hoitaminen
- 8.4 Henkilöstöhallinnon tehtävien hoito
- 8.5 Päätöksentekoon liittyvän tiedon hankinta ja käsittely
- 8.6 Kokouksiin ja neuvotteluihin osallistuminen
- 8.7 Hoitotyö/ asiakastyö

Valitkaa seuraavista tehtävistä se vaihtoehto, mikä kuvaa parhaiten työn suhdetta kyseiseen tehtävään.

- 1 = tehtävä sisältyy esimiestyöhöni
- 2 = tehtävä kuuluu ylemmälle johtotasolle, osallistun asian käsittelyyn
- 3 = tehtävä on delegoitu alemmalle päätöksentekotasolle

9. Viran/ toimen auki julistaminen	1	2	3
10. Rekrytointi-ilmoituksen tekeminen	1	2	3
11. Rekrytoitavien haastattelu	1	2	3
12. Rekrytoitavien taustan selvittely	1	2	3
13. Rekrytointiprosessin päättäminen	1	2	3
14. Viran/ toimen täyttäminen	1	2	3
15. Eron myöntäminen	1	2	3
16. Irtisanominen	1	2	3
17. Lyhytaikaisten sijaisten palkkaaminen	1	2	3
18. Vuosilomien myöntäminen	1	2	3
19. Työvapaiden myöntäminen	1	2	3
20. Opintovapaan myöntäminen	1	2	3
21. Sairausloman myöntäminen	1	2	3
22. Äitiys-, isyys-, vanhempain-, tai hoitovapaan myöntäminen			
	1	2	3
23. Sivutoimiluvan myöntäminen	1	2	3
24. Erillispalkkion myöntäminen	1	2	3
25. Henkilökohtaisen lisän myöntäminen	1	2	3
26. Laskujen hyväksyminen	1	2	3
27. Päätös työaikakorvauksista (aikana/rahana)	1	2	3
28. Palvelupäätösten tekeminen	1	2	3
29. Uuden kollegan perehdyttäminen	1	2	3

30. Vastatkaa seuraaviin väittämiin

1. Onko edustamallenne ammattiryhmälle tehty työn vaativuuden arviointi?

kyllä ei en osaa sanoa

2. Vastaako tehty työn vaativuuden arviointi kokemustanne työn vaativuudesta?

kyllä ei en osaa sanoa

31. Avoimet kysymykset, kertokaa omin sanoin

1. Riittääkö työaikanne työn suorittamiseen? Jos ei, niin miksi ei, perustelkaa.

2. Tuleeko teille mieleen jokin muu työhönne kuuluva tehtävä jota ei ole mainittu? Mikä tämä tehtävä/tehtävät ovat?

Liite 2 Saatekirje

26.3.2017

Hyvä tutkimukseen osallistuja,

Tämä tutkimus on osa Metropolian ammattikorkeakoulun ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavaa kehittämistyötä. Tutkimuksen avulla on tarkoitus kerätä ympärivuorokautisen hoivan osastonhoitajien ja kotihoidon ohjaajien käsityksiä työn vaativuudesta omassa työssään. Tutkimusentekijän tavoitteena on saada kokonaisvaltainen kuva kahden ammattiryhmän työn vaativuudesta ja tehtävien eroavaisuuksista tai samankaltaisuuksista.

Opinnäytetyötäni varten pyydän teitä ystävällisesti vastaamaan sähköiseen kyselyyn, toivoisin, että teillä olisi noin 15 minuuttia aikaa kyselyyn vastaamiseen. Kyselyyn vastataan nimettömänä ja saadut vastaukset ovat ainoastaan tutkimuksen tekijän käytettävissä, kun tutkimus on valmis, saadut vastaukset hävitetään.

Opinnäytetyölle on saatu Helsingin kaupungilta tutkimuslupa ja se tullaan valmistuttuaan julkaisemaan Theseus opinnäytetyökannassa.

Kiitos osallistumisestanne tutkimukseen.

Birgitta Maanonen

birgitta.maanonen@metropolia.fi

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysalan johtamisen tutkinto-ohjelma (YAMK)

Ohjaajat:

Lehtori Marjatta Komulainen, marjatta.komulainen@metropolia.fi

Vs.Kotihoitopäällikkö Joanna Koski, joanna.koski@hel.fi