



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Mirja Kuhalampi, Riika Walden

Työhyvinvoinnin mittaustulokset hyötykäyttöön kotihoidossa

Espoon kaupungin kotihoidon työntekijöiden näkökulma

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Geronomi AMK

Vanhustyön koulutusohjelma

Opinnäytetyö

1.10.2018

Tekijät Otsikko	Mirja Kuhalampi, Riika Walden Työhyvinvoinnin mittaukset hyötykäyttöön kotihoidossa Espoon kaupungin kotihoidon työntekijöiden näkökulma
Sivumäärä Aika	52 sivua + 5 liitettä 1.10.2018
Tutkinto	Geronomi AMK
Tutkinto-ohjelma	Vanhustyön tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Vanhustyö
Ohjaaja	lehtori Mia Rosenström
<p>Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää kotihoidon työntekijöiden kokemuksia siitä, miten työhyvinvointia on kehitetty Tyhypuntari-kyselyjen tulosten perusteella Espoon kaupungin kotihoidossa. Lisäksi selvitettiin, miten kysymysten kohteena olevia työhyvinvoinnin tekijöitä tulisi työntekijöiden mielestä kehittää tästä eteenpäin. Kotihoidon henkilöstön työhyvinvoinnin tukeminen ja kehittäminen niin organisaatioiden muutosprosesseissa kuin julkisen seurannan paineissa ovat menestyvän kotihoitopalvelun avaintekijöitä. Työelämän yhteistyökumppani Espoon kaupungin vanhusten palvelut -tulosyksikkö halusi lisätietoa Tyhypuntarin käytettävyydestä työhyvinvoinnin kehittämisessä.</p> <p>Tietoperustana käytettiin työhyvinvointia käsittelevää kirjallisuutta ja tutkimusta. Laaja aihekokonaisuus rajattiin työhyvinvoinnin kehittämisen osalta Espoon kaupungin sosiaali- ja terveystoimen käytössä olevan Tyhypuntari-kyselyn mittauskohteiden mukaisesti. Opinnäytetyö toteutettiin induktiivisesti laadullisen tutkimuksen otteella. Aineiston keruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua ja tulokset analysoitiin käyttäen sisällönanalyysejä. Haastatteluihin osallistui viisi kotihoidon työntekijää, neljä lähihoitajaa ja yksi sairaanhoitaja.</p> <p>Opinnäytetyö tuotti laadullista lisätietoa säännöllisesti saatavien numeeristen työhyvinvointiarvojen rinnalle. Tieto palvelee sekä työntekijöitä että esimiehiä vuorovaikutuksen, yhteistyön, työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden kehittämisessä. Espoon sosiaali- ja terveystoimelle tuotimme myös lisätietoa siitä, miten motivoida yhä useampaa työntekijää vastaamaan Tyhypuntariin.</p> <p>Painoarvoltaan erityisen tärkeäksi aineistossa osoittautui tunne työntekijöiden ja heidän työnsä arvostamisesta. Aineiston tulosten perusteella työntekijöiden ja asiakkaiden tyytyväisyys työn sujuvuuteen näytti kumpuavan suurelta osin aikatauluista tai toiminnanohjausjärjestelmään liittyvistä asioista. Haastateltavat pitivät tärkeänä mahdollisuutta osallistua ja vaikuttaa kotihoitopalvelujen käytännön työn ja myös koko kotihoitotoiminnan kehittämiseen. Tuloksia analysoitaessa pohdintaa herätti se, miten monille organisaatioille tuttuja, työhyvinvointikyselystä toiseen ilmeneviä kehityskohteita saataisiin käytännön kehitystoimiksi. Tulevaisuudessa voisikin olla aiheellista tutkia tuloksia tuottaneita työhyvinvoinnin kehittämisen menettelytapoja aiempaa tarkemmin.</p>	
Avainsanat	Työhyvinvointi, työhyvinvointikysely, kotihoito, työhyvinvoinnin kehittäminen

Authors Title	Mirja Kuhalampi, Riika Walden Utilization of Measurement Results of Wellbeing Survey at Home Care Work
Number of Pages Date	52 pages + 5 appendices 1 October 2018
Degree	Bachelor of Social Services and Health Care
Degree Programme	Elderly Care
Specialisation option	Elderly Care
Instructor	Mia Rosenström, Senior Lecturer
<p>The aim of this thesis was to study the experiences of the employees in home care about how wellbeing at work has been improved in Espoo city home care, based on the results of a Tyhyypuntari survey. We also wanted to find out how the factors of wellbeing at work that were surveyed should be improved from now on. The development and support of the employees' work wellbeing at home care are the key factors of a successful service in the process of organizational change and development as well as in the pressure of the public monitoring. We also produced further information on the usability of the survey results in developing wellbeing at work for our professional partner, the Espoo City Elderly Care Profit Unit.</p> <p>Literature and research on wellbeing at work were used as a knowledge base. The broad topic regarding the development of wellbeing at work was limited by the subjects of wellbeing at work survey which is used by Espoo city social and health services. The data was collected through theme interviews from the total of five home care employees. A qualitative content analysis was used to analyze the data.</p> <p>The factor emphasized in the survey results was the feeling that the employees and their work is appreciated. According to the results of the survey most of the employees' and the customers' dissatisfaction in proficient work appeared to spring from schedules or matters concerning human resources planning or ERP system. The interviewees considered the possibility to take part in and have an impact on the development of both the practical and operational work of home care very important.</p> <p>The thesis produced qualitative additional information in addition to the regularly obtained numeric values of wellbeing at work, which serves the employees as well as the employers in developing interaction, cooperation, wellbeing at work and in job satisfaction. In the future it would be important to research the practices that produced the best results in developing wellbeing at work more precisely.</p>	
Keywords	wellbeing at work, wellbeing survey, home care, developing wellbeing

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Taustaa työlle	2
2.1	Työelämän kumppani ja tarkastelun kohde	2
2.2	Tyhyypuntari	3
2.3	Perustelut työlle	5
3	Teoreettiset lähtökohdat	7
3.1	Työhyvinvointi	8
3.2	Työhyvinvoinnin kehittäminen	11
3.3	Työhyvinvoinnin mittaaminen ja työhyvinvointikysely	12
3.4	Työn sujuvuus, työssä jaksaminen ja esimiehen tuki	13
4	Opinnäytetyön toteuttaminen	16
4.1	Tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset	16
4.2	Laadullisen tutkimuksen ote	16
4.3	Aineiston keruu ja analyysi	17
4.4	Opinnäytetyön eettisyys	19
5	Tulokset	20
5.1	Motivaatio kyselyyn vastaamiseen	20
5.2	Tulosten käsittely ja hyödyntäminen	21
5.3	Työhyvinvoinnin kehittäminen Tyhyypuntarissa kysytyjen tekijöiden osalta	22
5.3.1	Työn sujuvuus	22
5.3.2	Työssä jaksaminen	26
5.3.3	Esimiehen tuki	28
6	Johtopäätökset	32
6.1	Kyselyyn vastaaminen helppoa – motivaatio hukassa?	32
6.2	Arvostuksen tunne edistää työhyvinvointia	34
6.3	Vaikuttaminen vahvistaa työhyvinvointia	36
6.4	Työn suunnittelun ja järjestelyn pulmatilanteet sujuvuuden esteenä	37
6.5	Yhteisöllisyys työn hallinnan tunteen tukena	39
6.6	Mentorointi työssä jaksamisen tueksi	40
6.7	Keskusteleva, läsnä oleva esimies toiveena	41
7	Pohdinta	44

7.1	Eettisyyden ja luotettavuuden arviointi	44
7.2	Lopuksi	45
	Lähteet	48
	Liitteet	
	Liite 1. Tutkimustiedote	
	Liite 2. Suostumus haastatteluun	
	Liite 3. Pääluokat ja teemat	
	Liite 4. Kooste koodausvaiheesta	
	Liite 5. Kehittämisen kohteet	

1 Johdanto

Suomessa meneillään oleva sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen uudistusprosessi on vaikuttanut julkisen sektorin sosiaali- ja terveystoimien kehitys- ja muutosprosesseihin monin tavoin. Esimerkiksi sosiaali- ja terveystoimien organisaatioiden uudelleenjärjestelyt, palvelujärjestelmän uudistaminen ja kehittäminen sekä tulos- ja tehokkuustavoitteiden tiukentaminen vaikuttavat alan henkilöstön työtyytyväisyyteen sekä vointiin ja jaksamiseen työssä eri tavoin (Työterveyslaitos n.d). Vain hyvinvoiva työyhteisö ja työntekijä tuottavat laadukasta ja tehokasta palvelua, joka ilmenee myös hyvänä asiakastytyytyväisyytenä.

Opinnäytetyömme tarkoitus on selvittää kotihoidon työntekijöiden kokemuksia siitä, miten työhyvinvointia on kehitetty työilmapiiriä mittaavien Tyhypuntari-kyselyjen tulosten perusteella Espoon kaupungin kotihoidossa. Tavoite on tuottaa tietoa siitä, mitä Espoon kotihoidon työntekijät ajattelevat Tyhypuntari-kyselyistä, niiden tulosten käsittelystä ja informoinnista sekä siitä, miten Tyhypuntarissa tarkasteltavia työhyvinvoinnin tekijöitä voisi kehittää kotihoidon yksiköissä. Opinnäytetyön tuottama tieto palvelee sekä työntekijöitä että esimiehiä vuorovaikutuksen, yhteistyön, työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden kehittämisessä. Espoon Sosiaali- ja terveystoimi saa samalla tietoa siitä, mikä motivoi tai motivoisi vielä enemmän vastaamaan Tyhypuntariin.

Työmme teoreettinen viitekehys muodostuu työhyvinvointikyselyn mittaustulosten perusteella työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvistä aiheista. Tässä opinnäytetyössä rajaamme laajan aihekokonaisuuden käsittämään työhyvinvoinnin kehittämistä Espoon kaupungin Sosiaali- ja terveystoimen käytössä olevan Tyhypuntari-kyselyn mittauskohdeiden mukaisesti. Opinnäytetyömme on toteutettu laadullisen tutkimuksen otteella käyttäen menetelmänä teemahaastattelua, jossa työntekijöiden näkökulma ja mielipide pääsevät esille mahdollisimman perusteellisesti. Luvussa 3 esittelemme teoreettista viitekehystä sekä lyhyesti opinnäytetyön kannalta olennaisin osin vanhustyötä ja erityisesti kotihoidon työhyvinvointia koskevia aiempia tutkimustuloksia. Kuvaamme opinnäytetyön toteutuksen tarkemmin luvussa 4 ja tulokset olemme koonneet lukuun 5. Johtopäätökset-luvussa kerromme työmme keskeisimmät tulokset ja peilaamme niitä luvun 3 teoreettiseen viitekehukseen sekä aineistoanalyysin tulosten pohjalta hankkimaamme lisätietoon. Luvun 7 pohdinnassa arvioimme työmme onnistumista ja esitämme ajatuksen seuraavasta tutkimusaihiosta työhyvinvointikyselyjen tulosten hyödyntämiseksi työhyvinvoinnin kehittämisessä.

2 Taustaa työlle

2.1 Työelämän kumppani ja tarkastelun kohde

Opinnäytetyömme työelämäkumppani on Espoon kaupungin Sosiaali- ja terveystoimen Vanhusten palvelut -tulosyksikkö. Tarkastelumme kohteena on tulosyksikön Kotihoito-palvelualueen Tyhypuntari-kyselyjen tulosten käsittely ja hyödyntäminen. Espoon kaupungin kotihoito jakautuu viiteen alueelliseen palveluyksikköön sekä resurssipooliin. Omana yksikkönään toimiva resurssipooli järjestää työntekijöitä alueille akuuttiin henkilövajeeseen. Alueellisessa kotihoidossa on Sosiaali- ja terveystoimen toimintakertomuksen (2017) mukaan noin 3 700 asiakasta, joista tukipalveluasiakkaita on noin 1 000. Molempiin lukuihin sisältyvät kaupungin oman toiminnan lisäksi ostopalvelut ja palveluseteli-palvelut. (Espoon Sosiaali- ja terveystoimen toimintakertomus 2017: 31.)

Vanhustyö kotihoidossa on työntekijän näkökulmasta monin tavoin erilaista kuin esimerkiksi palvelukeskuksessa tai ryhmäkodissa toteutettava vanhustyö. Lähihoitajat ovat suurin ammattiryhmä kotihoidon työssä. Suomen lähi- ja perushoitajaliiton (2018) selvityksen mukaan lähihoitajat kuvaavat työtä vaihtelevaksi, yllätykselliseksi, haasteelliseksi, vaativaksi sekä onnistumisen kokemuksia tuottavaksi (Suomen lähi- ja perushoitajaliitto 2018: 29). Räsänen ja Valvanteen (2017) mukaan vanhustyössä hoitotyöntekijältä edellytetään asianmukaista asennetta ja taitoa motivoida ja tukea ikäihmistä muun muassa terveyden ja toimintakyvyn edistämiseen ja itsenäiseen tekemiseen. Lisäksi tieto vanhusten sairauksista ja niiden erityispiirteistä sekä itsenäinen päätöksentekokyky ovat tarpeen ikäihmisten kanssa työskennellessä. (Räsänen & Valvanne 2017: 31.) Ikonen (2015) lisää, että kotihoidon työntekijän ammatillisen ydinosaamisen ohella työntekijän on hallittava kotihoitotyön perustana oleva tieto, työprosessit ja -tehtävät sekä työturvallisuuteen liittyvät asiat (Ikonen 2015:174).

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen THL:n mukaan kotihoidossa työskentelevien ensisijainen tehtävä on auttaa ikäihmisiä sekä heidän läheisiään tunnistamaan, käyttämään ja kehittämään asiakkaan olemassa olevia fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia voimavaroja. Tavoitteena on ikäihmisen kotona asumisen mahdollistaminen myös sairauksien tai alentuneen toimintakyvyn myötä muuttuvissa tilanteissa. Työtehtävät koostuvat ikäihmisten ohjaamisesta, toimintakyvyn tukemisesta, kannustamisesta ja rohkaisemisesta omatoimiseen tekemiseen sekä itsenäisyyteen ikäihmisten mahdollisuuksien ja toiveiden mukaisesti. Omassa kodissa asuvien ikäihmisten avuntarpeet ovat yksilöllisiä ja

hyvän hoidon lähtökohtana ovat asiakaskohtaisesti suunnitellut palvelut. Näin ollen ikäihmisten avuntarpeen hahmottaminen kokonaisuudessaan vaatii laaja-alaista, moniammatillista ja vahvaa osaamista. Lisäksi toimintaympäristö asettaa omat edellytyksensä myös eettiselle pohdinnalle. Työskentely ikäihmisen kotona vaatii taitavien ja hienotunteisten toimintatapojen omaksumista, jotta asiakkaan yksityisyys ja kodin tuntu säilyvät mahdollisimman hyvin. (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2018.)

Espoon kaupungin kotihoidossa on yhteensä 400 vakanssia (8/2016). Hoitotyöhenkilöstö tekee työtä päivittäin kello 7–22. Yökotihoito toteutuu ostopalveluna. Kotihoitotyön tukena toimivat muun muassa sairaalan kotiutustiimi, kotikuntoutusfysioterapeutit, sosiaalityöntekijät ja muistineuvojat. Kotihoidon vuosittaisessa henkilöstösuunnitelmassa varmistetaan henkilöstön riittävyys ja tarvittava osaaminen. Palvelualueiden henkilöstösuunnitelmat kootaan tulosityksikön yhteiseksi henkilöstösuunnitelmaksi, joka on kotihoidon johdon käytettävissä. (Espoon kotihoidon sosiaalipalveluiden omavalvontasuunnitelma 2016.)

2.2 Tyhypuntari

Espoon kaupungin koko organisaatiota koskevien työhyvinvointimittareiden ohella Espoon sosiaali- ja terveystoimi mittaa henkilöstönsä työhyvinvointia neljästi vuodessa tehtävällä Tyhypuntari-kyselyllä. Pikakyselyksi luonnehdittu Tyhypuntari mittaa työntekijöiden työilmapiiriä juuri kunkin kyselyn toteutuksen aikoihin. Siinä on kolme Likert-asteikolla 1–5 esitettyä kysymystä, joiden aiheet ovat

- työn sujuvuus
- työssä jaksaminen ja
- esimiehen viimeaikainen tuki.

Tässä luvussa esittelemme vuoden 2017 elokuussa ja marraskuussa tehtyjen Tyhypuntari-kyselyjen tulokset niiden kahden Espoon kotihoidon alueen osalta, joissa haastatelimme työntekijöitä opinnäytetyötämme varten (Alueet 1 ja 2). Seuraavassa taulukossa (Taulukko 1) on esitetty kyselyiden tulokset molempien alueiden osalta sekä kyseisen aiheen koko kotihoitoa koskevat tavoitearvot.

Elokuun tuloksissa Alueen 1 tulokset olivat kaikissa mittauskohteissa alle tavoitearvojen, joista Esimiehen viimeaikainen tuki erosi voimakkaimmin eli 1.2 yksikköä.

Kokonaiskeskisarvon osalta tulos jäi 0.9 alle tavoitetason. Alueen 2 tulokset olivat keskimäärin tavoitetasossa. Työn sujuvuuden ja Työssä jaksamisen osalta tulokset olivat hieman alle tavoitetason, mutta Esimiehen viimeaikainen tuki oli hieman yli tavoitetason.

Marraskuun tuloksissa Alue 1 oli edelleen selvästi alle tavoitearvojen ja kokonaiskeskisarvo jäi nyt 1.0 yksikköä alle tavoitetason. Sekä Työn sujuvuuden että Työssä jaksamisen osalta mittaustulokset olivat hieman laskeneet, mutta Esimiehen tukea mittauksessa osiossa tulos sen sijaan hieman parani. Alueen 2 tulokset jäivät tässä mittauksessa kaikkien mittaushaarojen osalta hieman alle tavoitetason kokonaiskeskisarvon jäädessä 0.2 yksikköä alle tavoitetason. Voimakkaimmin oli laskenut Esimiehen tuki eli 0,4 yksikköä.

Taulukko 1. Espoon kaupungin sosiaali- ja terveystoimen Tyhyypuntari-tulosten tavoitearvot 2017 sekä kahden alueyksikön tulokset elokuulta ja marraskuulta 2017

Mittaushaara	Tavoite 2017	Elokuu 2017		Marraskuu 2017	
		Alue 1	Alue 2	Alue 1	Alue 2
Työn sujuvuus	3.9	3.1	3.7	3.0	3.8
Työssä jaksaminen	3.5	2.7	3.4	2.3	3.3
Esimiehen tuki viime aikoina	3.7	2.5	3.9	2.7	3.5
Kokonaiskeskisarvo	3.7	2.8	3.7	2.7	3.5

Jos Tyhyypuntarin tulokset eivät yllä tavoitteeseen, niin työyksiköitä suositellaan käyttämään Tampereen yliopiston Espoon kaupungin kanssa kehittämää Posetiivi-työhyvinvointityökalua Tyhyypuntarin tuloksia tarkemman tiedon saamiseksi työhyvinvoinnin tilasta. (Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu 2015.)

Kolmen Likert-asteikolla vastattavan kysymyksen lisäksi Tyhyypuntarissa vastaajat voivat perustella vastauksiaan tai kuvata omia kokemuksiaan ja tuntemuksiaan sanallisesti kysytyistä aiheista. Tulosten käsittelyohjeistuksen mukaan tulokset tulee käydä läpi

työyksiköissä ja niistä pitää keskustella. Avoimia vastauksia ei kuitenkaan sellaisinaan käsitellä missään. Ne tuottavat kuitenkin paljon informaatiota esimiehen käyttöön.

2.3 Perustelut työlle

Käynnissä oleva sote-uudistus pitää koko sosiaali- ja terveysalaa jatkuvassa julkisessa seurannassa ja keskustelunaiheena. Myös julkisen sektorin tuottamien kotihoitopalvelujen tila, sisältö ja laatu, asiakkaiden vointi ja tyytyväisyys sekä henkilökunnan osaaminen ja jaksaminen ovat lähes herkeämättä esillä niin julkisissa kuin epävirallisissa puheenvuoroissa ja keskusteluissa. Lisäksi Suomen hallituksen valtakunnallinen Kehitetään ikäihmisten kotihoitoa ja vahvistetaan kaiken ikäisten omaishoitoa (I&O-kärkihanke) 2016–2018 alueellisine alahankkeineen pitää kotihoidon ja sen kehittämisen tarkassa julkisessa seurannassa. Hankkeessa kehitetään pääasiassa ikäihmisten kotihoitopalvelujen yhdenmukaistamista ja yhä parempaa koordinoitua (Terveiden ja hyvinvoinnin laitokset 2016–2018).

Kotihoidon henkilöstön työhyvinvoinnin tukeminen ja kehittäminen niin organisaatioiden muutosprosesseissa kuin julkisen seurannan paineissa ovat menestyvän kotihoitopalvelun avaintekijöitä. Siksi – juuri nyt sote-uudistusprosessin edetessä – kiinnostuimme mahdollisuudesta tarkastella Espoon kaupungin kotihoidon työntekijöiden työilmapiiriä koskevien mittaustuloksien käsittelyä ja hyödyntämistä työhyvinvoinnin kehittämisessä. Tarkastelumme keskiössä ovat työntekijöiden näkemykset ja mielipiteet.

Espoon kaupunki selvittää, mittaa ja seuraa säännöllisesti henkilöstönsä työhyvinvointia ja työkykyä eri tutkimuksin ja mittarein. Kaupungin käytössä olevista mittareista laajimmat ovat kaupungin oma Työhyvinvointimatriisi sekä Työterveyslaitoksen kahden vuoden välein toteuttama Kunta10-tutkimus. Espoon henkilöstökertomuksen (2016) mukaan viimeisimmät Kunta10:n tulokset osoittivat, että Espoossa työhyvinvointi on parantunut erityisesti työyhteisöön ja johtamiseen liittyvissä tuloksissa. Muun muassa esimiestuen sekä kohtelun ja päätöksenteon oikeudenmukaisuuden koetaan lisääntyneen. Työssä jatkamiseen liittyvissä mittareissa kehitys on ollut erityisen positiivista. Yhä useampi työntekijä arvelee jatkavansa eläkeikään eikä ole harkinnut työnantajan vaihtoa. (Henkilöstökertomus 2016.)

Espoon Vanhusten palvelut -tulosyksiköllä on käytettävissään paljon määrällistä tietoa henkilöstön työhyvinvoinnin tilasta ja kehityksestä viime vuosilta muun muassa edellä

mainittujen Kunta10:n ja kaupungin omien seurantamenetelmien perusteella. Sen sijaan laadullisen tutkimuksen menetelmiin perustuvaa tietoa kotihoidon työhyvinvoinnin kehittämisestä kyselytulosten pohjalta – ja erityisesti työntekijöiden näkökulmasta – ei ole tuotettu. Tämä opinnäytetyö tuo laadullista lisätietoa säännöllisesti saatavien numeeristen työhyvinvointiarvojen rinnalle kotihoidon työhyvinvoinnin kehittämiskohteista ja -ta-voista. Uskomme, että ainakin Espoon kotihoidon työyhteisöjä kiinnostaa se, miten Tyhy-puntarin tuloksia voi hyödyntää yhä perusteellisemmin työhyvinvoinnin edistämisessä.

3 Teoreettiset lähtökohdat

Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä käsitteleviä tutkimuksia ja kirjallisuutta on tarjolla paljon. Laine (2013) sanoo keskustelun ja kirjoittamisen työhyvinvoinnista olevan runsasta ja monisäikeistä. Siitä huolimatta teoreettinen pohdinta työhyvinvoinnista on vasta alussa. Työhyvinvoinnin käsite on muodostunut kattaamaan varsin laaja-alaisesti työelämän laatua kuvaavia ilmiöitä. Työhyvinvointi-käsitteen laaja-alaisuuden vuoksi työhyvinvointiin liittyvä käsitteen- ja teorianmuodostus eivät ole minkään tieteenalan yksityisomaisuutta. Työhyvinvointia voidaan tarkastella lukuisten tieteenalojen, kuten lääketieteen, käyttäytymistieteiden tai yhteiskuntatieteiden näkökulmista. Lisäksi työhyvinvoinnista keskustellaan melko yleisesti niin kuin kyse olisi tietystä yhdenmukaisesta tilanteesta ja kontekstista toiseen samanlaisena ilmenevään ilmiöön. Työhyvinvoinnin lähtökohdat erityyppisissä työkonteksteissa eroavat kuitenkin toisistaan huomattavasti siten, että on mahdollista puhua laadullisesti erilaisista työhyvinvoinneista. (Laine 2013: 36, 53.)

Kotihoitopalvelujen työhyvinvoinnin tilaa käsitteleviä tutkimuksia, selvityksiä sekä raportteja on julkaistu viime aikoina, pääosin meneillään olevaan Kehitetään ikäihmisten kotihoitoa ja vahvistetaan kaiken ikäisten omaishoitoa (I&O) -hankkeeseen liittyen. Hallituksen I&O-kärkihanketta koskevassa Sosiaali- ja terveysministeriön (2018) Kehitetään ikäihmisten kotihoitoa ja vahvistetaan kaiken ikäisten omaishoitoa -tiedotteessa todetaan:

Osaava henkilöstö on kotihoidon ydin. Kun henkilöstö otetaan mukaan koti- ja omaishoidon toiminnan kehittämiseen, pystytään hyödyntämään hyvien ja kokeneiden hoitajien osaaminen kaikkien hyödyksi.

Hallituksen I&O-kärkihankkeen tavoitteena on kohdentaa ja koordinoita kotihoidon, omaishoidon ja perhehoidon palveluja siten, että palvelut olisivat nykyistä yhdenvertaisempia ja että kustannusten kasvu hidastuisi. Uudistamisella tavoitellaan myös parempaa vanhuutta ikäihmisille sekä laadukasta omaishoitoa kaikenikäisille. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018.)

Vehkon, Sinervon ja Josefssonin (2017) laatiman tutkimustiivistelmän päälöydökset ovat linjassa yleisen keskustelun kanssa kotihoidon työntekijöiden työhyvinvoinnin tilasta. Heidän mukaansa muun muassa kotihoidon työ on melko kiireistä ja henkilöstö arvioi tuottamansa palvelun laadun heikommaksi muihin vanhuspalveluihin verrattuna. Lisäksi

kotihoidon johtamisen oikeudenmukaisuutta tulisi huomioida tarkemmin. (Vehko & Siervo & Josefsson 2017.) Niin ikään Suomen lähi- ja perushoitajaliitto (2018) tuo esille kotihoidon työtä ja työn kehittämistä koskevassa selvityksessään samansuuntaisia huolenaiheita: "Jos tää meno jatkuu, meidän sydämet särkyvät." Selvityksen mukaan kotihoidon työntekijät ovat huolissaan toteuttamansa hoidon laadusta sekä omasta jaksamisestaan. Selvityksen kyselyyn vastanneet toivoivat, että he voisivat toteuttaa työtään laadukkaasti. Olennaista silloin olisi se, että työntekijöillä olisi riittävästi aikaa vastata asiakkaiden tarpeisiin hoito- ja palvelusuunnitelmiin laaditulla tavalla. Vastaajat toivoivat aikaa myös yllättävien tilanteiden varalle. (Suomen lähi- ja perushoitajaliitto 2018.)

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (THL) on julkaissut laajan tietopaketin koskien kotihoidon kehittämistä osana I&O-kärkihanketta. Tutkimuksesta tiiviisti -raporteista on saatavana ajankohtaista tietoa kotihoidon palvelurakenteesta, asiakas- ja henkilöstömäärien kehityksestä, ympärivuorokautisen hoidon saatavuudesta, kuntoutuksesta sekä teknologiasta. (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2016–2018.) Haapakorven ja Haapolan (2008) tutkimus kotihoidon työstä – esimerkkinä vanhusten kotihoito – osoittaa samojen asioiden parissa kehittämistä tehdyn jo silloin. Tutkimuksen mukaan kotihoidon ammattitaitovaatimukset olivat muuttuneet sairaanhoidollisemmiksi ja asiakkaiden asioiden hoitamiseen liittyvä työtehtävien määrä lisääntynyt. Tutkimuksessa myös ilmeni, että kotihoidon työntekijöiden arvio omasta työhyvinvoinnista kulminoitui työn merkityksellisyyteen sekä työn kuormittavuuteen. Työntekijät kokivat työnsä olevan palkitsevaa, mutta työ oli josain määrin sekä fyysisesti että henkisesti kuormittavaa. Tutkimuksen kohteena olleesta kahdesta kaupungista toisessa oli tutkimuksen mukaan panostettu johtamiseen ja esimiestyöhön ja havaittu yhteys työssä jaksamiseen. (Haapakorpi & Haapola 2008: 96,99.)

3.1 Työhyvinvointi

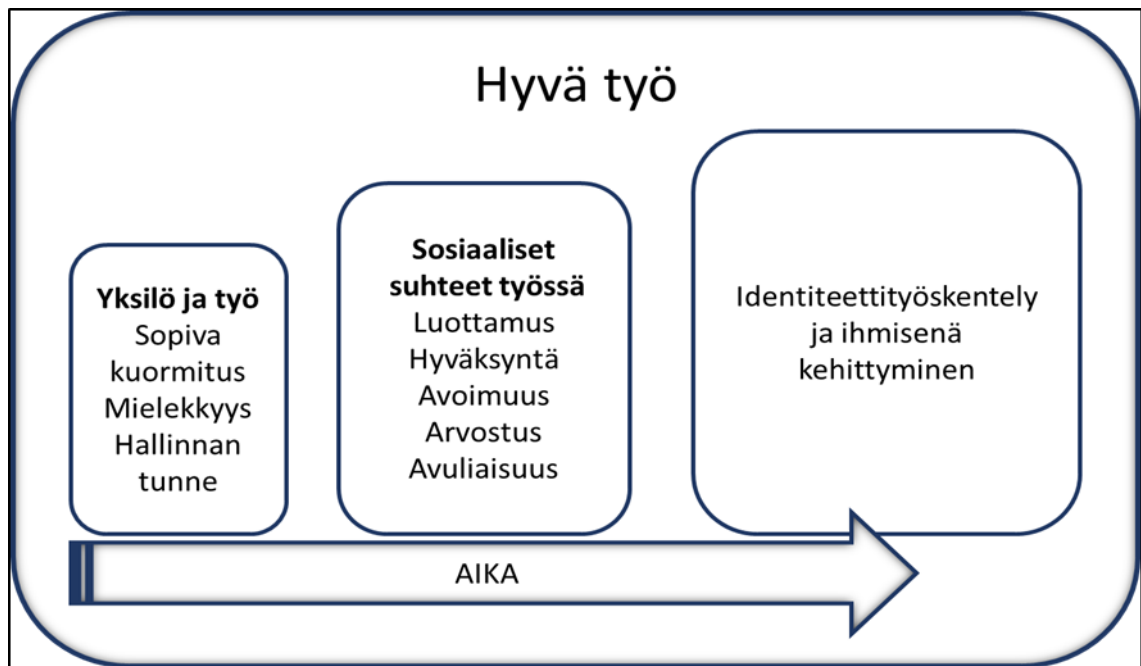
Työhyvinvointi voidaan määritellä monella tavalla. Sekä Työterveyslaitoksen (n.d.) että Sosiaali- ja terveysministeriön (n.d.) työhyvinvoinnin määrittelyissä esiintyvät samat ilmaisut pienin eroin. Niiden mukaan työhyvinvointi merkitsee turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, johon liittyy mielekkyys, palkitsevuus ja hyvä johtaminen. Työhyvinvointiin liittyy myös työntekijöiden ja työyhteisön kokema tuki siihen, että työ tukee elämäntähtäilyä. (Työterveyslaitos n.d.; Sosiaali- ja terveysministeriö n.d.) Sosiaali- ja terveysministeriö (STM) määrittelee työhyvinvointiin kuuluviksi myös työyhteisön hyvän ilmapiirin ja työssä jaksamisen. Sen mukaan työhön liittyvässä hyvinvoinnissa sitoutuminen työhön lisääntyy ja sairauspoissaolot vähenevät. STM myös toteaa työhyvinvoinnin

edistämisen kuuluvan sekä työnantajalle että työntekijälle (Sosiaali- ja terveysministeriö n.d.).

Työhyvinvoinnin ylläpitoa ja edistämistä ohjaavat lukuisat lait, säädökset ja suositukset. Työturvallisuuslaki (2002/738) määrittelee vastuut ja velvollisuudet työpaikan turvallisuudesta ja terveellisyydestä sekä niihin liittyvien asioiden edistämisestä työpaikoilla. Lain tarkoituksena on suojella työntekijän turvallisuutta, terveyttä ja työkykyä. Laki velvoittaa niin työnantajaa kuin työntekijää huolehtimaan työpaikan työsuojelusta. (Työturvallisuuslaki 2002/738.)

Työturvallisuuskeskus ohjaa työyhteisöjä yhteistoimintaan työterveyteen sekä työturvallisuuteen liittyvien asioiden käsittelyssä. Työntekijöiden osallistuminen kehittämistyöhön ja sitoutuminen työhönsä nähdään vahvan johtamisen sekä turvallisuustekijöiden jatkuvan arvioinnin ja kehittämisen lisäksi työturvallisuusjohtamisen keskeisimpinä periaatteina. Rakentava keskustelu työnantajan ja työntekijöiden välillä tukee toimintatapaa, jossa yhteistyö ja luottamus sekä yhteinen ongelmanratkaisu luovat perustan työturvallisuudelle. Yhdeksi työsuojelun hyväksi käytännöksi työturvallisuuskeskus nimeää suunnitelmallisen ja tavoitteellisen toiminnan, johon kuuluu muun muassa varhainen puuttuminen, tarvittavat koulutukset sekä esimerkiksi työhyvinvoinnin mittaaminen. Suunnitelmalliseen toimintaan sisältyy aina jatkuva arviointi ja tarvittaessa toimintatapojen kehittäminen. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

Juutin ja Salmen (2014) mukaan työhyvinvointi muotoutuu yksilöllisesti samaan tapaan kuin hyvinvointi tai elämä yleisesti. He korostavat, että työelämässä ihmisen ja työn välillä olevan suhteen tulisi olla sellainen, että käytettävissä olevan ajan puitteissa työn vaatimukset olisi mahdollista täyttää kunnolla. Hyvässä työyhteisössä saa tuen ja arvostuksen työtovereilta ja esimiehiltä. Lisäksi työ tuntuu mielekkäältä ja mahdollistaa sen, että siinä voi kehittyä sekä ammatillisesti että ihmisenä. Työhyvinvoinnin keskeisimmät tekijät rakentavat hyvää työtä (Kuvio 1). Hyvä työ on koettu tunnetila, joka rakentuu työn mielekkyyden kokemuksesta sekä on tekijänsä arvojen ja ihanteiden kanssa sopusoinnussa. (Juuti & Salmi 2014: 37–38.)



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin ulottuvuudet (Juutia ja Salmea 2014: 38 mukaillen.)

Hyvä työ on organisaation tuottavuuden sekä asiakastyytyväisyyden kannalta tärkeä tekijä, joka vahvistuu työhyvinvointia tukemalla ja kehittämällä. Merkityksellisempää on kuitenkin se, millaiseksi työ muovaa sitä tekevän ihmisen. Työ on hyvää, kun se kasvat-
taa ihmistä siten, että hän haluaa edistää hyvää myös ympäristössään ja vaalii elä-
mässään eettisiä toimintatapoja. (Juuti & Salmi 2014: 37–38.)

Strateginen hyvinvointi on uusi käsite työhyvinvoinnin alalla, ja se kuvaa työhyvinvoin-
nin osaa, jolla on organisaation tuloksellisuuden näkökulmasta merkitystä, esittää Kau-
hanen (2016). Työhyvinvointi on aidosti parantunut; sekä työn henkinen kuormittavuus
että stressi ovat vähentyneet. 2010-luvulla organisaatioissa puhutaan työhyvinvoinnin
käsitteen ohella myös työkyvyn hallinta -käsitteestä. Se tarkoittaa aktiivista otetta työky-
vyn ylläpitoon, jossa vastuu on ensisijaisesti yksilöllä itsellään. Työkyvyn hallinnassa
sekä työnantaja että yhteiskunta voivat tukea muun muassa erilaisten neuvonta- ja lii-
kuntapalvelujen avulla tai muokkaamalla työtä työkykyyn sopivaksi. Työhyvinvointi pitää
nähdä osana organisaation johtamista, ja se tulisi integroida strategiaan ja sen toteutta-
miseen. (Kauhanen 2016: 26–29.)

Tarkkosen (2012) mukaan tarkoituksenmukainen työhyvinvoinnin johtaminen omaa sel-
laisenaan perusteet eettisestä, toiminnallisesta sekä liike- ja kansantaloudellisesta nä-
kökulmasta työhyvinvointiin ilman, että sitä tarvitsisi tukea lainmukaisten toimien avulla.

Laaja ja suurimmalta osin myös tiukka laillinen normisto velvoittaa kuitenkin kaikkia osapuolia. Työterveys ja -turvallisuus ovat työhyvinvoinnin osa-alueista täysin lakisääteisiä velvoitteita ja tavoitteita. Työkyky ja työssä jaksaminen kuuluvat lakisääteisten velvoitteiden ja tavoitteiden piiriin ainoastaan työperäisiltä osiltaan. Työtyytyväisyyttä luova henkinen hyvinvointi tavoitteineen ei kuitenkaan sisälly lakisääteisiin velvoitteisiin. Sen sijaan sitä pidetään yleisesti perusteltuna tavoitteena henkilöstöpoliittisesta näkökulmasta, koska useiden tutkimusten mukaan työntekijän henkisellä hyvinvoinnilla on osoitettu olevan tuottavuuden, tuloksellisuuden ja työturvallisuuden kannalta positiivista vaikutusta. (Tarkkonen 2012:50.)

3.2 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Työhyvinvoinnin kehittämisen lähtökohtana on ihminen, joka voi fyysisesti, psyykkisesti ja sosiaalisesti hyvin, toteaa Juuti (2011). Jokaisella työyhteisön jäsenellä on valtava määrä voimavaroja, joita hän on tottunut hyödyntämään selvittääkseen tähän asti työelämässä. Juuri näiden henkilökohtaisten voimavarojen vahvistaminen on avaintekijä työhyvinvoinnin kehittämisessä. Voimavarojen esille tuleminen edellyttää kuitenkin vahvaa luottamusta kaikkien työyhteisön jäsenten välillä. Työyhteisön kyky havaita itsessään sekä yhteisössä olevia voimavaroja luo pohjaa innovaatioille sekä edesauttaa ratkaisemaan myös työyhteisössä olevia ongelmia. (Juuti & Vuorela 2011: 63, 64.)

Vataja (2012) sanoo yleisen keskustelun ja ajattelutavan korostavan jatkuvaa kehittämistä sekä elinikäistä oppimista jatkuvien muutosten ja innovaatiopuheiden ohessa. Myös itsenäisesti toimiviin ja itseohjautuviin työorganisaatioihin on muodostunut tavoiteta työelämän kehittämisessä. Vaikka kehittäminen on terminä positiivinen, saattaa organisaatioissa olla nähtävissä kehittämiseen myös kielteistä suhtautumista. Kehittämistyössä tehdyt uudistukset eivät välttämättä ole ainoastaan parannuksia asiakkaille tai työntekijöille. Ajattelutapaa jatkuvassa kehittämisessä ja uudistamisessa voi tarkastella joko tuotannollisen – tuloksellisuuden, tuottavuuden ja vaikuttavuuden – edistämisen näkökulmasta tai työhyvinvointia, työelämän laatua ja työssä jaksamista edistävän näkökulman kautta. Käytännön kehittämistyössä molemmat näkökulmat tulisi ottaa huomioon ja tarkastella asioita kokonaisuutena. (Vataja 2012: 20.)

Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka on määriteltävä jokaisessa työpaikassa ja otettava hallintaan siten, että yksittäiset ja erilliset asiat muodostavat tarkoituksenmukaisen kokonaisuuden, korostaa Hyppänen (2013). Työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii monien

eri tekijöiden yhteen kokoamista. Se vaatii ymmärryksen kokonaisuudesta, tavoitteet pitkälle ajanjaksolle, työhyvinvoinnin johtamisen, selkeät hankkeet ja teot, tavoitteellisen etenemisen, mittaamisen, havainnoinnin, läsnäolon sekä syy-seuraussuhteiden tarkastelun. Vastuu työhyvinvoinnista kuuluu kaikille, ja sitä on kehitettävä yhteistyössä ja yhdessä. Työhyvinvoinnin johtaminen on tärkeää, vaikka työhyvinvointi onkin viime kädessä jokaisen yksilön omakohtainen kokemus ja tunnetila. (Hyppänen 2013:182.)

3.3 Työhyvinvoinnin mittaaminen ja työhyvinvointikysely

Työhyvinvoinnin mittaaminen työhyvinvointikyselyn avulla on Manka ja Manka (2016) mukaan tärkeä työkalu työhyvinvoinnin tilan selvittämiseksi työhyvinvointisuunnitelmaa varten. (Manka & Manka 2016: 228). Manka, Heikkilä-Tammi ja Vauhkonen (2012) toteavat, että työhyvinvointikyselyistä saadaan ryhmätasolla vaikuttavuustietoa työhyvinvoinnin mittaamisesta. Työyksiköiden tai esimiesten on kuitenkin vaikea nähdä seurantamittareista saatavan tiedon käyttökelpoisuutta. Organisaation tulisi yhtenäistää sisäisiä mittareitaan sekä parantaa niiden kattavuutta ja luotettavuutta. Esimerkiksi työhyvinvointikyselyjen ja ilmapiirikyselyjen hyödyntämisessä tulisi edetä mittaamisesta johtopäätöksiin ja kehittämiseen. (Manka & Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012: 18.)

Hyvinvoinnin mittareita on kehitettävä vaikuttavuuden kuvaamiseen, korostavat Manka ym. (2012). Suoritteita mitattaessa haasteena on saada mukaan kannustavuuden näkökulma niin, että mittaamisella ei lisittäisi stressiä. Mittaamisen tarkoituksena on kannustaa toiminnan kehittämiseen, vaikka henkilöstö puolestaan usein kokee mittaamisen hioistamisena tai tarkkailuna. (Manka ym. 2012: 18–22.) Elo, Ervasti ja Kuokkanen (2010) vahvistavat, että harva heidän tutkimuksessaan mukana olleista koki työpaikkansa työhyvinvointikyselyt hyödyllisiksi. Kehityskeskustelut nähtiin kyselyjä hiukan hyödyllisemmiksi. Palaute- ja seurantamenetelmiin liittyy odotus asioiden kehittämisestä. Jos myönteistä kehitystä ei tapahdu, palautemenetelmien arvostelu kasvaa. Työntekijöiden palaute työhyvinvointikyselyssä koskee usein esimiehiä tai ylempää johtoa. Koska esimies vastaa yksikkönsä työhyvinvoinnin kehittämisestä, hän voi kokea palautteen ahdistavana ja suoraan itseensä kohdistuvana. Kehittämisesurssit saattavat lisäksi olla vähäiset. Palautteen hyödyntämistä työhyvinvoinnin edelleen kehittämiseen voitaisiin lisätä tukemalla esimiehiä kehittämisen käynnistämisessä. (Elo & Ervasti & Kuokkanen 2010: 65.)

Aiheellista onkin ottaa henkilöstö mukaan kehittämiseen, huomauttavat Manka ym. (2012). Mitattavia asioita pohdittaessa kannattaa ottaa huomioon toimintaympäristö ja arvioida oman toiminnan vaikutuksia tuloksiin. Määrällisten mittareiden ohella on tärkeää käyttää myös laadullisia mittareita. Tärkeintä on, että mittari vastaa tarkoitustaan; se on selkeä ja sillä on yhteys tavoitteisiin. Päähuomio kannattaa keskittää mitattavaa asiaa koskevien kehittämiskohteiden tunnistamiseen ja motivointiin. Jokaisen organisaation on päätettävä itse, minkälaisia mittareita se käyttää strategisten tavoitteiden saavuttamisen arvioimiseksi. Organisaation on hyvä miettiä, millä kriteereillä se seuraa henkilöstön arvion ja työhyvinvoinnin kehitystä. Tunnuslukuilla konkretisoidaan strategiaa toteutettavissa oleviksi tavoitteiksi, ohjataan ja motivoidaan henkilöstöä tekemään strategian mukaisia asioita, luodaan palkitsemisperusta, korostetaan mitattavan asian merkitystä sekä annetaan välineet toimenpiteiden ja arviointien seurantaan. (Manka ym. 2012: 18–22).

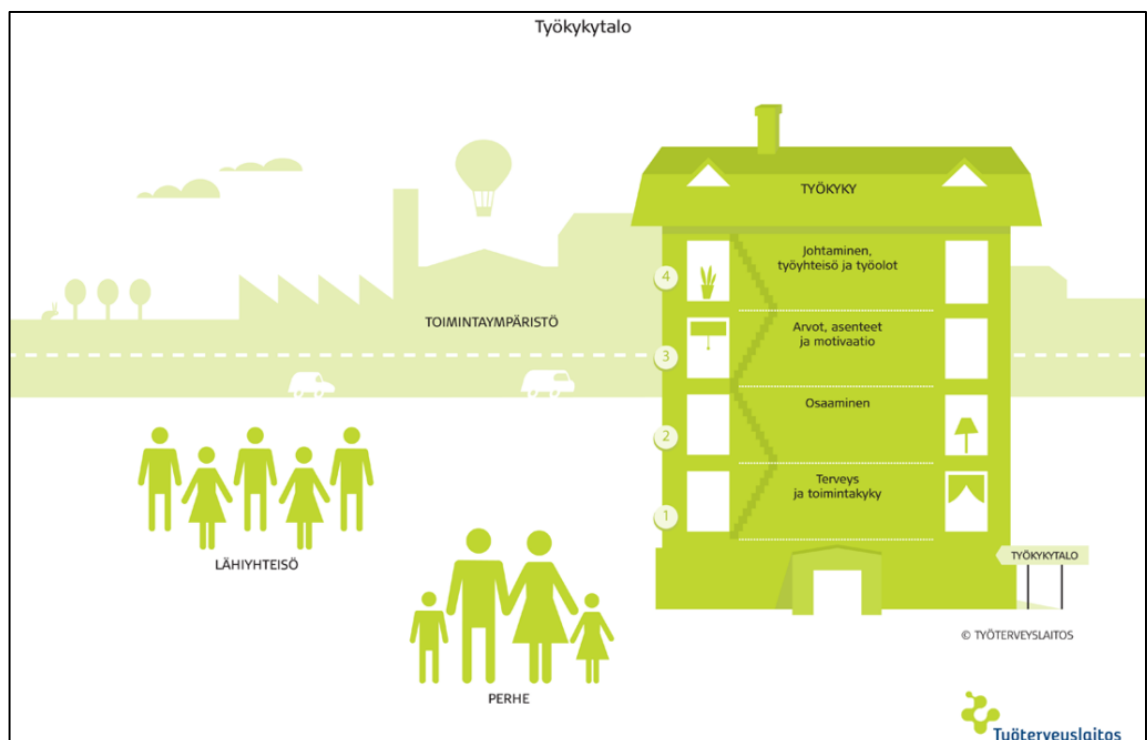
3.4 Työn sujuvuus, työssä jaksaminen ja esimiehen tuki

Suomen lähi- ja perushoitajaliitto (2012) tuo esille työn kuormittavuuden työn sujuvuuteen vaikuttavana tekijänä. Kohtuullisesti kuormittava työ on muun muassa hyvin järjestettyä ja mitoitettua, jolloin työ koetaan mielekkääksi ja sopivan haastavaksi. Lisäksi oppimis- ja kehitysmahdollisuudet ovat osa mielekästä työtä. (Suomen lähi- ja perushoitajaliitto 2012: 4.) Mankan, Hakalan, Nuutisen ja Harjun (2010) mukaan työyhteisötaidot ja avoin vuorovaikutus ilmentävät hyvän työyhteisön luottamuksellista ilmapiiriä ja ryhmähenkeä. Siihen kuuluu toisten auttaminen, arvostaminen sekä työn tuloksista vastuun ottaminen yhteisesti, jolloin yhteistyö on sujuvaa eikä toiminnassa ole häiriöitä (Manka & Hakala & Nuutinen & Harju 2010: 9, 40). Työturvallisuuskeskus (n.d.) puolestaan liittyy työn sujuvuuden turvalliseen työympäristöön ja terveellisiin työoloihin, jolloin henkilöstö voi hyvin ja työt sujuvat ilman häiriöitä (Työturvallisuuskeskus n.d.).

Työssä jaksaminen sijoittuu vahvasti yksilötasolle, mutta vaikuttaa myös työyhteisötasolla. Työn vaatimusten ja hallinnan välinen tasapaino on työhyvinvoinnin tärkein edellytys, väittää Pyöriä (2012). Jos työntekijä ei kykene suoriutumaan tehtävistään puutteellisten resurssien tai epäasiallisen johtamisen vuoksi, hän altistuu uupumukselle sekä stressille, mikä on uhka terveydelle. Pelkästään työn psykologinen kuormitus ei välttämättä aiheuta työuupumusta, vaan stressitekijöiden kärjistymisen syynä on usein riittämättömyyden tunne. (Pyöriä 2012:11.) Suonsivu (2015) tarkastelee työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä vanhustyössä sekä yksilön että työyhteisön osalta. Riittämättömyyden tunne on yhteydessä itsetuntoon, ja sitä vahvistavat kokemukset epäonnistumisesta.

Työntekijän tunne omasta riittävydestä työelämän vaatimusten keskellä edistää työhyvinvointia. (Suonsivu 2015: 9).

Rauramo (2008) esittää yksilön itsetunnon muovaantuvan ja vahvistuvan suhteessa toisiin. Toimivassa työyhteisössä yhteisön sosiaalinen tuki vahvistaa yksilön voimavaroja ja vaikuttaa muun muassa kokemuksiin työn mielekkyydestä ja työstä suoriutumisesta. (Rauramo 2008: 124.) Työssä jaksamisen voimavaroja kuvaa hyvin professori Juhani Ilmarisen kehittämä työkyvyn talomalli (Kuvio 2). Työkyvyn perusta on yksilön fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen toimintakyky sekä terveys. Osaaminen ja osaamisen kehittämisen mahdollisuus lisäävät motivaatiota. Motivaatio on olennainen osa työn mielekkyyden kokemista, ja koko organisaation ja työyhteisön yhteinen vastuu työkyvyn tukemisesta vahvistavat työssä jaksamista. (Työterveyslaitos n.d.).



Kuvio 2. Työkyvyn tekijät (Työterveyslaitos n.d.)

Laaksosen ja Ollilan (2017) mukaan työkyvyssä on kysymys yksilön voimavaroista suhteessa työn vaatimuksiin. Fyysisen työkyvyn ylläpitämisen lisäksi psyykkistä ja sosiaalista työkykyä sekä työyhteisöjen toimivuutta tulisi tukea. Myös työntekijöiden osaamiseen ja ikääntyneiden työkykyyn kannattaa panostaa. Laaksonen ja Ollila pitävät

tärkeänä työkykyä ylläpitävän toiminnan kehittämistä siten, että se vastaisi työelämän alati vaihtuvia tarpeita. (Laaksonen & Ollila 2017: 239–24.)

Esimiehen tuki työyhteisössä on osa hyvää johtamista. Se on organisaatiotasolla keskeisimpiä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, kuten kannustava työilmapiiri, fyysisen ja psyykkisen kunnon ylläpitämisen tuki sekä lakisääteistä laajempi työterveydenhuolto. (Kauhanen 2016: 87–94). Esimies voi edistää työhyvinvointia monin keinoin, esittävät Manka ym. (2012). Esimies voi vaikuttaa muun muassa työoloihin tai päättää työntekijän työnkuvaan sisältyvistä asioista. Vuorovaikutus- ja johtamistyyli ovat avainasemassa työhyvinvointia tukevassa kohtaamisessa, jolloin esimieheltä saatetaan odottaa työttehtävistä suoriutumiseen sosiaalisen tai emotionaalisen tuen tai jopa konkreettisen avun saamista. Esimies voi myös vaikuttaa omalla asennoitumisellaan työntekijöiden käsitykseen työhyvinvoinnista tai työhyvinvoinnin kehittämisestä. Lisäksi hän voi tavoitella tietoisesti työhyvinvoinnin kehittämistä työyhteisössään omaksuen kehittäjän tehtäväkuvan. (Manka ym. 2012: 19–20.)

Erilaisten johtamistyylien, kuten vuorovaikutteisen, palvelevan sekä voimaannuttavan tai oikeudenmukaisen tyylin on havaittu Mankan ym. (2012) mukaan olevan yhteydessä työhyvinvoinnin tilan paranemiseen. Työhyvinvointia edistävä johtaminen sisältää tunnusomaisesti työntekijöiden mahdollisuuden työskennellä itsenäisesti ja osallistua vahvasti päätöksentekoon. Esimerkiksi palvelevaa johtamistyyliä toteuttavan esimiehen tavoite on tukea työntekijöitä itsensä toteuttamisessa ja mahdollistaa heidän ammatillinen kehittyminen. Esimiehen ominaisuuksiin kuuluu aitous, nöyryys, anteeksiantaminen, kriittistä oppiminen sekä menestyksestä kunnian antaminen työntekijöille. Palvelevan johtamistyylin omaava esimies huomioi jatkuvasti kokonaiskuvan sekä ottaa vastuun johtamisessaan. Näin hän tukee muun muassa työhön sitoutumista, voimaantumista ja oikeudenmukaisuuden kokemusta edistäen työhyvinvointia edelleen. (Manka ym. 2012: 20.)

4 Opinnäytetyön toteuttaminen

4.1 Tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyömme tarkoitus on selvittää kotihoidon työntekijöiden kokemuksia siitä, miten työhyvinvointia on kehitetty työilmapiiriä mittaavien Tyhypuntari-kyselyjen tulosten perusteella Espoon kaupungin kotihoidossa. Lisäksi selvitämme, miten Tyhypuntarin kysymysten kohteena olevia työhyvinvoinnin tekijöitä tulisi työntekijöiden mielestä kehittää tästä eteenpäin. Kiinnostuksemme kohteena ovat myös työntekijöiden motiivit vastata kyselyyn.

Tavoite on tuottaa tietoa siitä, mitä Espoon kotihoidon työntekijät ajattelevat Tyhypuntari-kyselyistä, niiden tulosten käsittelystä ja informoinnista sekä siitä, miten Tyhypuntarissa tarkasteltavia työhyvinvoinnin tekijöitä voisi kehittää kotihoidon yksiköissä. Tuotettu tieto palvelee sekä työntekijöitä että esimiehiä vuorovaikutuksen, yhteistyön, työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden kehittämisessä. Espoon sosiaali- ja terveystoimi saa samalla tietoa siitä, mikä motivoi tai motivoisi vielä enemmän vastaamaan Tyhypuntariin.

Tutkimuskysymyksemme ovat

1. Miten Tyhypuntarin mittaustuloksia hyödynnetään työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämisessä?
2. Miten työhyvinvointia tulisi kehittää tästä eteenpäin Tyhypuntarissa kysyttyjen tekijöiden osalta?
3. Mikä motivoi vastaamaan Tyhypuntarin kysymyksiin?

4.2 Laadullisen tutkimuksen ote

Laadullinen tutkimus pyrkii kuvaamaan, tulkitsemaan ja ymmärtämään ilmiötä mahdollisimman perusteellisesti, eikä se tavoittele määrällisen tutkimuksen tavoin ilmiöiden yleistämistä (Kananen 2017: 35). Yksi Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2010) esittämistä kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisistä piirteistä on se, että tiedonhankinta perustuu havaintoihin ja vuoropuheluun haastateltavien kanssa todellisessa tilanteessa mittaavälineiden, kuten kirjallisten kyselyjen, hyödyntämisen sijaan (Hirsjärvi & Remes &

Sajavaara 2010: 164). Tämä piirre ohjaa myös tämän opinnäytetyön toteuttamista. Hirsjärvi ym. (2010) lisäävät, että laadullisella tutkimuksella on lukuisia merkityksiä ja se sisältää monentyyppisiä kertomuksia, joista jokainen on todellinen tapaus. Heidän mukaansa tapaustutkimus – case study – tarjoaa yksityiskohtaista tietoa pienestä joukosta toisiinsa yhteydessä olevista tapauksista (Hirsjärvi ym. 2010: 134–135, 162). Opinnäytetyömme tutkimustyyppi on tapaustutkimus, joka sisältää viisi yksilöllistä teemahaastattelua.

Opinnäytetyö toteutettiin induktiivisesti laadullisen tutkimuksen otteella. Koska Espoon sosiaali- ja terveystoimen yksiköiden työhyvinvoinnista on saatavilla paljon numeraalista tietoa, valittiin menetelmä, jossa työntekijän näkökulma ja mielipide pääsevät kirjallista kyselyä perusteellisemmin esille. Aineiston keruumenetelmänä on teemahaastattelu, joka antaa haastateltavalle mahdollisuuden kertoa aiheisiin liittyvistä merkityksistä vapaasti. Hirsjärvi ja Hurme (2009) mainitsevat haastattelumenetelmän eduiksi muun muassa joustavuuden ja suoran vuorovaikutustilanteen, jonka ansiosta haastatteliija voi kuitenkin ohjata tiedonhankintaa tilannekohtaisesti. Haastattelussa saattaa selvitä myös vastausten taustalla olevia motiiveja. (Hirsjärvi & Hurme 2009: 34.)

4.3 Aineiston keruu ja analyysi

Aineiston keruussa noudatettiin teemahaastattelumenetelmää, jonka mukaan tutkimuksiin ja muihin aineistoihin perehtymisen pohjalta valmistellaan teemahaastattelujen aiheet. Teemat ovat kaikille haastateltaville samoja. Haastatteluissa edetään kuitenkin joustavasti tilanteen mukaan ilman tiukkaa järjestystä. (Hirsjärvi & Hurme 2009: 47–48, 66; Eskola & Suoranta 2000: 86–87.) Haastateltavat voivat puhua mahdollisimman vapaasti, vaikka ennalta annetut teemat pyritään keskustelemaan kaikkien haastateltavien kanssa. Tällöin teemahaastattelun tavoite huomioida osallistujien aiheisiin liittyvät tulkinat ja merkityksenannot toteutuvat parhaiten. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Aineiston keruuta varten haastattelimme teemojen mukaisesti viittä Espoon kaupungin kotihoidon työntekijää huhtikuussa 2018. Tutkimusluvan haimme Espoon kaupungin sosiaali- ja terveystoimen kehittämisen tulosalueelta. Laadullisessa tutkimuksessa kohdejoukko poimitaan asianmukaisesti eikä satunnaisotosta käytetä (Hirsjärvi ym. 2010: 164). Tutkimusluvan saatuaamme vanhuspalvelujen erityisasiantuntija luovutti meille kotihoidon aluevastaavien ja kotihoidon ohjaajien yhteystiedot työntekijöiden rekrytoimiseksi

haastatteluihin. Kaksi ensimmäistä haastateltavaa tavoitimme saamiemme yhteystietojen kautta ja otimme heihin yhteyttä sähköpostitse ja puhelimitse. Seuraavien haastattelujen löytyminen osoittautui kahta ensimmäistä rekrytointia vaikeammaksi. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan laadulliseen tutkimukseen voidaan hakea osallistujia jo saatujen kontaktien avulla eli lumipallotekniikalla. Siinä haastateltavalta kysytään ehdotuksia muista mahdollisista osanottajista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Etenimme lumipallotekniikkaa hyödyntäen ja saimme ensimmäisiltä osallistujilta ehdotuksia seuraavista haastateltavista. Haastatteluihin osallistui yhteensä neljä lähihoitajaa ja yksi sairaanhoitaja (neljä naista ja yksi mies). Kaikilla osallistujilla oli kokemusta Espoon kaupungin kotihoitoyöstä vähintään kaksi vuotta.

Työntekijät osallistuivat haastatteluihin vapaaehtoisesti. He saivat ennakoon haastattelua koskevan tutkimustiedotteen sähköpostitse (Liite 1). Neljää osallistujaa haastattelimme työpaikkojen neuvottelutiloissa, ja yksi haastattelu tehtiin kirjaston kokoustilassa. Yksilöhaastatteluista ensimmäisen teki yksi haastattelijä, ja seuraavat neljä osallistujaa haastattelimme yhdessä toisen ollessa vuorollaan päävastuussa haastattelusta. Osallistujat allekirjoittivat kirjallisen suostumuksen vapaaehtoisesta osallistumisesta opinnäytetyötä koskevaan haastatteluun ja sen nauhoittamiseen (Liite 2). Haastattelut kestivät keskimäärin 61 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin. Kaikkien haastateltavien kanssa käsitelimme samat teemat, mutta tarkentavat ja lisäkysymykset vaihtelivat haastattelukohtaisesti (Liite 3).

Haastattelun purkamisessa tekstiksi on erilaisia tasoja aina sanatarkasta litteroinnista puhtaan asian kirjaamiseen haastateltavan lausunnosta (Kananen 2015: 150). Haastattelut litteroimme sanatarkasti siten, että huokauksia, naurahduksia ja sanojen painotuksiakin kirjattiin osittain. Tämän jälkeen etenimme käyttäen aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, jolla muun muassa Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan on tarkoitus järjestää aineisto loogisesti ja tiiviisti, siten että aineiston sisältämä informaatio säilyy. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 108–110.) Koodasimme aineiston haastattelukohtaisesti värejä käyttäen aineiston käsittelyvaiheessa.

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä saadaan käsitteitä yhdistelemällä vastaus tutkimustehtävään (Tuomi & Sarajärvi 2009: 112). Sisällönanalyysin perusteella pelkistimme aineiston tiivistämällä ja pilkkomalla sen osiin, minkä jälkeen koodasimme aineistoon vain tutkimustehtävän kannalta merkittävät ilmaisut. Analyysiyksikkönä käytimme sekä lauseen osia että ajatuskokonaisuuksia. Aineiston klusteroinnissa eli ryhmittelyssä

etsimme alkuperäisilmaisuista yhtäläisyyksiä teemoihin, jotka liittyivät osittain Tyhypuntari-kysymysten työhyvinvointitekijöihin. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet yhdistimme luokiksi niiden sisältöä kuvaavalla yhteisellä käsitteellä. Luokkien abstraktitasot nimesimme Kanasen (2017) esittämän mallin mukaisesti tasoiksi: Taso 1, Taso 2 jne. (Kananen 2017: 139). Esimerkki koodausvaiheesta liitteenä (Liite 4). Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan tulkintaan ja päättelyyn pohjautuva sisällönanalyysi kulkee kokemuspäisestä aineistosta sitä käsitteellisempään kuvaukseen tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2009: 113.)

4.4 Opinnäytetyön eettisyys

Opinnäytetyössämme on noudatettu Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry:n eettisiä suosituksia (2018). Niissä otetaan huomioon muun muassa Tutkimuseettisen neuvottelukunnan, TENK:n (2012) Hyvän tieteellisen käytännön ohjeet. (Arene ry 2018; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012). Kananen (2017) toteaa, että luotettavan tutkimustiedon saamiseksi laadullisen tutkimuksen menetelmin on muun muassa tutkimusmenetelmä valittava mahdollisimman hyvin sekä tehtävä riskien arviointi jo työn suunnitteluvaiheessa, sillä ennakkosuunnittelu vaikuttaa työn luotettavuustarkasteluun. Luotettavuustarkastelussa olennaisinta on työn riittävä kirjaaminen kaikkien tehtyjen ratkaisujen osalta. (Kananen 2017: 176.)

Suunnitelmalliset tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmät, jotka ovat eettisesti kestäviä, ja tutkimukseen osallistuvien henkilöiden vapaaehtoinen mukanaolo ovat opinnäytetyön luotettavuuden kannalta olennaisia asioita. Opinnäytetyön toteuttamista, tarkoituksellista ja tulosten hyödyntämistä koskevan tiedon toimittaminen sovitusti asianosaisille on hyvän tieteellisen käytännön mukaista toimintaa. Kananen (2017) sanoo, että tarkasteltaessa ihmisten toimintaa, käyttäytymistä tai ajattelua tutkimustilanteiden vakiointi tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseksi on lähes mahdotonta. Hän lisää, että tutkimuksen luotettavuutta voi pyrkiä parantamaan todentamalla tulkintaa. Se tapahtuu pyytämällä haastatteluihin osallistuneita henkilöitä lukemaan aineisto ja tulkinta ennen työn julkaisua sekä vertaamalla aiemmin tehtyjä tutkimuksia sekä lähdetietoa tehtyyn tulkintaan. (Kananen 2017:173–177.)

5 Tulokset

5.1 Motivaatio kyselyyn vastaamiseen

Haastateltavat kertoivat vastaavansa Tyhypuntari-kyselyyn yleensä – ja ainakin silloin, kun työtilanne mahdollistaa vastaamisen. Yksi haastateltavista oli epävarma, oliko hän vastannut juuri Tyhypuntari-kyselyyn. Tyhypuntariin osallistumista motivoi erityisesti vastaamisen helppous sekä se, että hyvässä työtilanteessa siihen tuntuu mukavalta vastata. Osa korosti sitä, että monet vastaavat Tyhypuntariin kiireessä ja että vastaaminen edellyttää sopivalta tuntuvaan häiriötöntä työtilannetta, vaikka itse kyselyyn vastaamisen ei koettu vievän paljon aikaa. Yksi haastateltavista halusi vaikuttaa työhyvinvointiasioihin kyselyyn vastaamalla, ja osa taasen tahtoi välittää johdolle tietoa siitä, miten itse kokee tai työyhteisön jäsenet kokevat tilanteensa, olosuhteensa ja vointinsa työssä. Osa haastateltavista totesi Tyhypuntarin vastausprosentin olevan pieni ja toivoi, että työntekijät vastaisivat kyselyyn. Yksi totesi olleensa tiiminsä ainoa vastaaja jollakin kyselykerralla. Syitä Tyhypuntariin vastaamatta jättämiseen ovat kiire työssä ja kokemus siitä, että vastaamisesta ei ole hyötyä. Yksi haastateltavista arveli, että avoimesti kommentoitava kyselyn kohta jätetään täyttämättä, koska osa saattaa kokea omin sanoin ilmaisemisen jollakin tavoin hankalaksi.

Nyt vähä...nyt vähän muistan, että oon vissiin semmosen täytellyt joskus.

Mä yleensä... yleensä aina vastaan. Kyllä vastaan [...] Et eihän työnantaja muuten tiedä, mitä meille kuuluu, jos ei niihin vastata. Mut se on ihan hirtittävän pieni se vastausprosentti.

No mä vastaan siihen, mut se on yhtä tyhjän kanssa.

Ihmiset niin kun kokee sen tosiaan, et ei niistä ole mitään hyötyä.

Pari haastateltavaa arveli, että motivaatio vastata Tyhypuntariin voisi nousta, kun kyselyn täyttöä varten varataan valmiiksi aika työntekijän kalenteriin tai vastaajien kesken arvottaisiin palkinto. Oman lisänsä vastaamismotivaatioon saattaa tuoda mahdollisuus tarkastella Tyhypuntarin tuloksia Espoon kaupungin intranetissä, Essissä, työntekijälle itselleen sopivan aikataulun mukaisesti.

[...] vaatis jonkun tälläsen, että työnantaja laittais jokaiselle yhteen työpäivään yhen viis minuuttia sinne ja kirjoittais siihe ihan, että työhyvinvointikyselyyn vastaaminen.

Arvonta. Aina joku arvonta mukaan. Et hei, sull on mahdollisuus saada... joku... Haastattelija 2: Leffalippu. Haastateltava: Juuri! Juuri. Tai... yksi vastaaja saa yhden palkallisen vapaapäivän (nauraa) tai tota [...] tai jonkun ilmasen työpaikkalounaan [...] nii arvotaan niin ku lounas tota, tota Matti Lyytikäisen (purskahtaa nauruun) kanssa (nauraa iloisen rehevästi). Voi, että mä tykkäisin, kaikki ei välttämättä.

5.2 Tulosten käsittely ja hyödyntäminen

Tutkimustehtävän mukaisesti yksi haastattelun teemoista käsitteli sitä, miten Tyhypuntarin mittaustuloksia hyödynnetään työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämisessä. Kokeumus tai käsitys Tyhypuntarin tulosten käsittelystä alueellisen palveluyksikön tai tiimin kokouksessa vaihteli haastateltavakohtaisesti. Yksi haastateltava muisteli epävarmasti, että tuloksista on mainittu. Toinen kertoi tuloksista informoitavan tiimin kokouksissa aina silloin, kun tulokset ovat tulleet. Muutamista ilmaisuista välittyi turhautuneisuus tapaan esitellä tulokset sellaisenaan ilman yhteistä pohdintaa tulevista toimista tulosten pohjalta. Muutama haastateltava mainitsi, että tuloksien käsittelyn pääpaino on tuloksien raportoinnissa yhteisen keskustelun jäädessä vähäiseksi, vaikka esimies siihen olisi kannustanutkin. Yksi arvelu keskustelun vähäisyydestä oli se, että mielipiteen esittäjä pelkää leimautumista esimiehen silmissä, jos hän ottaa jonkin epäkohdan tai kehityskohteen puheeksi.

Jos ollaan, niin hyvin nopeesti vaan ohimennen mainittu.

Meillä on tiimipalaveri joka maanantai, niin siellä sitte...sit kun ne tulokset tulee, niin kyl ne aina käsitellään.

Noo, ne on ihan turhanpäiväsiä. Ne on ihan ajanhukkaa mun mielestä. Me katotaan vaan niitä, niitä tuloksia ja sit ihmetellään [...] miks tänä vuonna on näin ja näin vähän ja miks viime vuonna oli perempi tai sit toisinpäin.

[...] kyl siitä jotain pientä keskustelua lähtee liikkeelle, hyvin vähän. Kyllä esimiehet sitä yrittää tuoda... mutta jos ei väki keskustele. [...] kulttuuri mikä on, että otetaan asiat kauheen henkilökohtaisesti. Ei osata käsitellä asioita asioina. Ei siihen uskalleta niin kun asiana tarttua, vaan jokainen pelkää, et minut leimataan jos minä nyt tästä sanon oman mielipiteeni.

Haastateltaville on melko epäselvää se, mitä tuloksille tehdään tai miten niitä hyödynnetään kyselyn toteutuksen ja raportoinnin jälkeen. Arveltiin, että tuloksia ei hyödynnetä johtamisen välineenä työntekijöiden työhyvinvoinnin hyväksi lainkaan tai että jossakin taustalla saattaa jotakin saatujen tulosten pohjalta tapahtua, vaikka työntekijöillä ei ole

siitä tietoa. Haastateltavien mielikuvan mukaan Tyhypuntari-kyselyjen tuloksia ja vapaasti kirjoitettuja kommentteja ei ole hyödynnetty työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämiseen.

[...] ja mitä niillä tuloksilla tehdään. Vai kerrotaanko vaan meille sitten jossain kokouksessa, et joo tulos oli tämä, tämä ja tämä? Et, mitä sitte?

Ei me tiedetä mitään meidän Tyhypuntareita. Ei ne oo johtamisen välineinä ollenkaan. Ei mitenkään. Ei sillä ole mitään merkitystä. Espoon kaupungilla ei yhtään milläkään mittarilla muuta ku että [...] meidät tilastoidaan aivan väärin.

[...] niin työhyvinvoinnista puhutaan enemmän, mutta ainakin meidän kaupunkiorganisaatioissa niin tuntuu et sitä kuitenkin niin kun vähemmän arvostetaan. Ja tehdään työhyvinvointikyselyjä, mutta tuntuu, että ei, ei niitä sitten kuitenkaan käytetä meidän työntekijöiden hyväksi.

Mä en ainakaan oo nähny mitään, että mikään olis muuttunu. Samanlainen meno jatkuu koko ajan.

5.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen Tyhypuntarissa kysytyjen tekijöiden osalta

Tässä luvussa tarkastelemme työntekijöiden mielipiteitä ja näkemyksiä työhyvinvoinnista ja sen kehittämisestä Tyhypuntarin mittauskohteiden eli työn sujuvuuden, työssä jaksamisen sekä esimiehen tuen osalta. Haastateltavien ilmaisemat aiheeseen liittyvät kehittämisen tarpeet kokosimme lopuksi kuvaan (Liite 5).

5.3.1 Työn sujuvuus

Tärkeimmiksi tekijöiksi työn sujuvuudessa koettiin omaan työhön vaikuttaminen, työn suunnittelu ja resursointi sekä kiireen kokeminen ja yllättävät tilanteet. Haastateltavat korostivat, että mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja sen järjestämiseen edistää olennaisesti työn sujuvuuden kokemista. He kertoivat tuntevansa parhaiten asiakkaidensa vuorokausirytmien ja heidän toiveensa kotihoidon työntekijöiden käyntiajankohdasta. Oman työn järjestäminen ja suunnittelu parantavat haastateltavien mukaan sekä asiakastytyväisyyttä palveluun että työntekijöiden työn tehokkuutta. Esimerkiksi työn organisointi ja reititys asiakkaiden päivittäisen rytmien mukaan lisää työn sujuvuutta ja asiakkaiden tyytyväisyyttä palveluun. Työn sujuvuuden lisäksi vaikuttaminen oman työn järjestämiseen lisää työmotivaatiota. Yhdeksi työn sujuvuutta haittaavaksi tekijäksi haastateltavat nimesivät johdon ja työntekijöiden välisen ristiriitaisen tai vahvasti eriävän ymmärryksen kotihoitotyön sisällöstä.

[...] mukavaa kun voi hallita sitä tilannetta sillä tavalla, tälleen sopivassa mittasuhteessa.

Mää sit taas teen silleen tai mä siirrän ett mä meen niille asiakkaille sen mukaan kun mä tiedän, millon sinne oikeesti kannattaa mennä.

[...] on ihan hirveesti näitä toimistohommiaki, ettei tää oo pelkästään sitä kenttätyötä niin, mut sitä ei niinku oteta tarpeeks huomioon. [...] kenttätyö-aikaa jos sitä vähennettäs että ehtis vessassa käymään ja syömään rauhassa.

Mutta työnantaja tietysti sit katsoo, et (työntekijän nimi) on nyt tommonen lista. Kyllä sen pitäs se nyt siinä seitsemässä tunnissa kolmessakymmenessäyhdeksässä minuutissa saada tehtyä. [...] Se työnantajan ymmärrys. Isojen johtajien ymmärrys tästä arjen kulusta, se tuntuu, et se ei niin ku kohtaa.

Kaikki haastateltavat mainitsivat työn puutteellisen resursoinnin tai työn epäloogisen järjestelyn haittaavan sujuvaa työntekoa ja kuormittavan työntekijää psyykkisesti. Osa kertoi esimiehen pyytävän usein työntekijöitä jäämään ylitöihin resurssipulan ja vuokratyövoiman puutteen vuoksi. Puutteellisen työn suunnittelun tai järjestämisen koettiin heikentävän erityisesti muistisairaiden asiakkaiden hyvinvointia, kun samalla asiakkaalla käy monia hoitajia, joista vain pieni osa tuntee asiakkaan ja hänelle tutulta ja turvalliselta tuntuvan tavan toimia. Työn suunnittelussa ja järjestelyssä haastateltavat kokivat tarvitsevansa nykyistä enemmän aikaa kirjallisiin töihin. Yksi haastateltavista koki organisaation toisinaan vaikeuttavan sujuvaa työn tekemistä.

Esimies joutuu usein kysymään, et kuka vois jäädä tekemään pitkää päivää, että ku ei o työntekijöitä. Ei saada keikkalaisia.

Kuinka sä voit seurata sen ihmisen hyvinvointia, sen lääkkeen [...] niin ku muutoksen jälkeen pitää seurata mahdollisia oireita [...] siellä voi käydä niin ku joka kerta eri ihminen niin ku perä perä jälkeen. Ja vastuuhoitaja haluaisi käydä, mutta ei saa, koska sen muut päättää – Hilka järjestelmä.

Me saadaan koko ajan palautetta, ku etteks te tiedä, eiks tieto kulje. No ei, kun meilt vietiin se ihan oleellinen asiakasprosessinhallintaväline ollaan viety pois. Mut se ei niin ku kiinnosta ketään [...] sit tuntuu et joku työntää niinku tää organisaatio koko ajan kapuloita rattaisiin. [...] muistisairaalle menee koko ajan ihan sata eri ihmistä. Te voitte tietää geronomeina, mitä se tarkoittaa. Järjestelmä on ihan pielessä.

Kiire ja ylipitkät työpäivät stressaavat haastateltavia henkisesti ja kuormittavat työstä selviytymistä. Kokemus kiireen tunnusta tai asenne kiireeseen kuitenkin vaihtelee. Osa haastateltavista pohti sitä, valitetaanko kiireestä enemmän kuin mitä sitä todellisesti on. Yksi haastateltavista totesi kiireisten päivien saattavan jäädä parhaiten mieleen. Yhdeksi

työn sujuvuutta haittaavaksi henkiseksi kuormitustekijäksi haastateltavat mainitsivat työpäivän aikana yllättäen ilmaantuvat tilanteet, kuten sairauskohtaukset, joihin ei pysty ennakolta varautumaan. Esimerkiksi ambulanssin tilaaminen ja asiakkaan avustaminen ensihoitoa odotellessa saattavat sekoittaa päivän seuraavien asiakkaiden käyntiaikataulut ja oman työaikataulun pahastikin. Yksi haastateltavista kertoi kuormittuvansa puutteellisesta tiedonkulusta, joka koskee asiakkaiden ehtynyttä tarvike- ja lääketilannetta. Tämä sekoittaa seuraavan asiakkaalla käyvän työntekijän aikataulun ja työnkulun hänen jouduessaan hankkimaan toimistolta tarvikkeita hoitaakseen asiakaskäynnin ammatillisesti ja vastuuntuntoisesti.

(Työnjärjestelytoimipaikassa) kun tehdään tää päivän työlistaa, niin tietokone latelee ne asiakkaat kellonaikojen mukaisesti [...] kun ne menee kellonaikojen mukaan niin ne ei välttämättä oo loogisia ollenkaan, niin sitte suurin osa kun tekee niit hommia niin ne kattoo vaan sitä listaa ja ne tekee sen listan mukaan ja sit ne on ett minkä takia on niin kova kiire. [...] ett onko sitä kiirettä oikeesti vai onko se kiire semmonen, että siitä on kiva napista. Joskus mulla on ihan oikeesti kiire, mutta harvemmin. Se ei oo jokapäiväistä se kiire. Sehän se on mistä ne asiakkaat ahdistuu eniten, on se että hoitajalla on kiire.

Meille jää ne kiireiset päivät mieleen, mut me ei muisteta sitä ollenkaa ett niit ihan normaaleja päiviä, niin sanotusti normaaleja, niin niitä on kuitenkin valtaosa.

Meillä on niin paljon nyt, niin huonokuntosia asiakkaita kotona, et se on ihan todellisuus [...].

Mut se, että mulle voi tulla puoli tuntia, tunti ylitöitä ihan vaan sen takia, että mä en ehdi siinä päivän aikana, en pysty kirjaamaan vaikka niitä asioita. Tai sen jonkun luona vaan menee enemmän aikaa.

Haastateltavat mainitsivat, että työn sujuvuutta edistää työntekijöiden pyrkimys asennoitua työtä kohtaan positiivisesti. Heidän mukaansa vastuunotto oman ja työyhteisön työn kehittämisestä kuuluu jokaiselle. Kaksi haastateltavista arvioi, että työ tehostuu ja työntekijöiden ja asiakkaiden hyvinvointi paranee, kun oman tiimin palaverikäytäntöjä parannetaan. Tavoitteena on saada pitää joka työpäivän päätteeksi puolen tunnin mittainen palaveri, jossa keskustellaan päivän asiakastapahtumista sekä tiedotettavista asioista yhdessä. Työn sujuvuuden kehittämiseksi osa haastateltavista korosti myös asianmuokaisten, kotihoitopalvelutoiminnan ja tiimityöskentelyn luonteen mukaisten tilojen tarvetta sekä riittävien työvälineiden, kuten autojen, saatavilla oloa.

[...] mut eihän näissä tiloissa taas kykene [...] me ollaan yritetty sitä henkeä luoda, vaikka me ei saadakaan palaveerata, [...] se riittävä keskustelu on

siellä vaikka iltapäiväpalavereissa joka päivä puol tuntia. Niin sillä me pystyttäis tehdä tuloksia sekä työhyvinvoinnin että asiakashyvinvoinnin eteen.

Työhyvinvoinnin kehittäminen on meidän kaikkien asia. Kun se, se jotenkin menis kaikille ymmärrykseen.

Työn sujuvuuden kehittämistä haasteltavat arvioivat paljon työn kuormittavuuden kautta. Suuri osa haastateltavien ilmaisuista liittyi työn suunnitteluun ja työn järjestelyyn. Jokainen haastateltava mainitsi kirjallisten töiden määrän olevan liian suuri suhteessa töiden tekemiseen varattuun aikaan. Myös asiakaskäyntien reititys koettiin tehottomana ja työtä kuormittavana. Yksi haastateltavista kertoi, ettei reititykseen ole saatu parannusta lukuisista palaverikeskusteluista huolimatta. Haastateltavat kertoivat, että asiakaskäynteihin kuluva matka-aika arvioidaan alakanttiin työaikatauluissa. Lisäksi he kertoivat, että asiakaskäyntien reititys on suunniteltu liian laajalle alueelle. Myöskään talvien sääolosuhteiden vaikutusta asiakaskäyntien aikatauluun ei osata arvioida työaikatauluissa. Yksi haastateltavista kertoi oman työn järjestämisen tehokkaaksi estyvän epärationaalisten ohjeistusten vuoksi. Osa haastateltavista koki huolestuttavana ja asiakasturvallisuutta heikentävänä toiminnanohjausjärjestelmään pohjautuvan työn järjestelyn, jossa työt jaetaan työntekijöille tuntematta asiakkaiden hoidon tarvetta ja tilannetta tai asiantuntevinta työntekijää. Niin ikään työpäivän liian tarkka suunnittelu ei ota huomioon asiakkaan toimintakyvyn vaihtelevuutta.

Et jotenki on aika ahtaalle meidät asetettu siinä, että meille ei paljoo oo siinä työpäivässä niin kun semmosta sooloilun varaa mihinkään suuntaan. Mikä on kuitenkin kun ihmisten kanssa tehdään töitä, niin, niin sitä vaan pitäis olla.

[...] viis minuuttia, kyllä. Semmosena päivänä kun sataa lunta, niin se viis minuuttia menee siinä kun pyyhkit lunta siitä micran päältä [...]

Yhteisöllisyys vaikuttaa sekä työn sujuvuuteen että jaksamiseen. Haastateltavat kertoivat, että työyhteisö, sen hyvä yhteistyö ja tuki jäsenille ovat sujuvan työn voimavara. Ne ovat myös perusta työssä jaksamiselle. Käänteisesti asian ilmaisi yksi haastateltavista, joka oli edellisessä työyhteisössään kokenut jääneensä joukossa yksin kantamaan vastuuta vaativasta työkokonaisuudesta. Yhteistyön puute näyttäytyi yhdelle haastateltavalle myös kotihoitopalvelun ja palveluohjausyksikön välisessä kommunikaatiossa, joka ei toiminut. Työyhteisöjen omassa toiminnassa kuormittavaksi haastateltavat kokivat negatiivisena pitämänsä toimintakulttuurin, jossa oman työyhteisön ja vuokratyövoiman

yhteistoiminta ei tunnu sujuvan. Kaksi haastateltavista mainitsi, että tuo negatiivinen toimintamalli voitaisiin poistaa omasta työyhteisöstä yhteisvoimin.

[...] yhteen hiileen puhaltaminen ja toisen auttaminen [...] erilaiset henkilöt tähän samaan tiimiin joka on meidän tapauksessa kyllä vahvuus.

[...] mä on yhdessä muiden kanssa, mä oon joka päivä yhdessä muiden kanssa, se yksinäisyys siellä on ihan hirveä, se kokemus, et mä kannan tätä kaikkea yksin.

5.3.2 Työssä jaksaminen

Työyhteisön ja lähiesimiehen tuki, hyvä työilmapiiri ja keskustelukulttuuri ylläpitävät haastateltavien työssä jaksamista. Ne ilmenivät muun muassa mahdollisuutena ilmaista omia mielipiteitä hankalistakin tai mieltä painavista työasioista. Avoin ja toisia arvostava vuorovaikutus edesauttaa työyhteisön jäsenten konkreettista avun- ja tuenantoa toisilleen. Yhden haastateltavan mukaan työssä jaksamisen kannalta on tärkeää, että esimiehen ohella myös työyhteisöllä on valppaus havaita kollegan työkyvyssä mahdollisesti tapahtuva muutos ja ohjata työntekijä tarvittaessa eteenpäin esimerkiksi työterveyshuoltoon.

Puhutaan paljon keskenämme [...] ehditään, pystytään ja autetaan [...] siis työilmapiiri on tosi hyvä.

[...] kestää tosi kauan täällä kotihoidossa oppii nää oikeet tavat, mutta ollu hyvä tuki niin on jaksanu. [...] mielipiteitä jaetaan keskenämme.

[...] jos joku ei jaksa työssä, ei jaksa tätä työtä, niin tavallaan, jos hän vaan sen Tyhypuntariin laittaa, miten huonosti asiat on ja miten hän ei jaksa, eihän siit tuu koskaan tietoo, et kuka tää ihminen on ollu. Et tavallaan ehkä esimiehen ja ehkä työyhteisön pitäis vähän niin ku ennalta erottaa, et kell on vähän ongelmia tän jaksamisen kanssa. Koska sitä varten meillä on se työterveyshuolto.

Mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihin edistää haastateltavan mukaan työssä jaksamista. Myös monipuolinen työ lisää työssä viihtymistä. Positiivinen palaute on yhdelle haastateltavalle työssä jaksamisen energianlähde. Jaksamista tukee myös vastuun ottaminen oman työhyvinvoinnin ylläpidosta muun muassa keskustelemalla mieltä häiritsevästä työtapauksesta esimiehen kanssa. Haastateltavien mukaan työssä jaksamista heikentävät erityisen vaativat asiakkaat ja omaiset, mikä saattaa kuormittaa työntekijää henkisesti. Asiakkaiden vaikutus työhyvinvointiin oli sekä positiivista että negatiivista. Yksi haastateltavista pohti kotihoidon tilasta ja asiakaspalvelusta käytävän julkisen

keskustelun vaikuttavuutta työssä jaksamiseen sekä myös kotihoitoalan kiinnostavuuteen työpaikkana.

[...] mun vapaat alkaa aina aamuvuorosta ja sit illat alkaa vapaasta [...] niin ne menee aina läpi.

[...] ett on liikkuva työ ja työpäivät menee niinku ihan hujauksessa. Päivät menee tosi nopeesti ja ne ei oo keskenään samanlaisia, se on mun mielestä kans tosi tärkeitä [...]

[...] mä saan enemmän positiivista palautetta kun negatiivista ja se on mun - tota tää energianlähde.[...] mä oon pakottanu mun esimiehen välillä siihen, ett meen hänen toimistoon purkaamaan tilanteet [...]
[...] niin ihanat asiakkaat.

[...] kotihoitohan on ollu kauheessa myllytyksessä ja sitte monet ihmiset- hän [...] kuitenkin kokee että on liian raskasta [...]

Haasteltavat mainitsivat yhdenmukaisesti riittävän perehdytyksen yhdeksi oleelliseksi työhyvinvoinnin parantamiskohteeksi. He kokivat erityisesti järjestelmämuutosten tai -uudistusten tulevan liian nopeassa syklissä, ja osa kokee niihin liittyvän perehdytyksen kestävän liian vähän aikaa. Uuden järjestelmän lyhyeksi koettu omaksumisaika haittaa työn sujumista ja kuormittaa henkisesti työntekijän tuntiessa, ettei hän hallitse työtehtäviään. Yksi haasteltavista kertoi, että hänen tiimissään on aloitettu uusien työntekijöiden mentorointi, joka on osoittautunut hyödylliseksi tavaksi työhön perehdyttämisessä. Se on tuonut uudelle työntekijälle turvallisuuden ja varmuuden tunnetta työnsä hoitamiseen. Osa haasteltavista mainitsi työnohjauksen hyödylliseksi henkisesti raskaiden tai ikävien asioiden, kuten kuolemantapausten, käsittelyssä. Työnohjauksella epävarmuuden ja turvattomuuden tunne asiakaskäyntien reiteillä ilta- ja viikonlopputöissä saattaisi helpottua.

[...] opetus tai tää ohjaaminen on vähä heikomman laadusta, ett se tässä on niinku mikä häiritsee suunnattomasti [...]

[...] työnohjaus olisi asia, mitä voitais paljon enemmän hyödyntää ja käyttää, mutta kun se maksaa.

Tässä työssä todellakin tarvittais semmonen, semmonen henkilö, kenen kanssa vois näitä asioita vähän käydä läpi.

Jaksamisen tunteen edistämisessä myös työyhteisön tukea pidettiin työhyvinvoinnin peruspilarina. Yhtenä oleellisena työhyvinvointia parantavana tekijänä yksi haasteltavista mainitsi tavan tervehtiä kaikkia niin omassa työyhteisössä kuin koko organisaatiossa.

Yksi haastateltava kertoi, että tiimissä oli tietoisesti valittu toimintatavaksi tiimin jäsenten kannustaminen. Yhteisöllisyyden tunteen lisäämiseksi mainittiin muun muassa tiimikouksien ympäristönvaihto, joka piristää tiimin vuorovaikutusolosuhteita.

[...] sanotaan hei, kollegoille.

Me ollaan rakennettu meidän tiimiä tietosesti ja positiivisesti ja antamalla kannustusta [...]

[...] mennään puistoon istumaan rinkiin - muutetaan sitä ympäristöä, voi olla heti, että on mielekkäämpää keskustella.

5.3.3 Esimiehen tuki

Tässä alaluvussa käsittelemme esimiehen tuki -aiheen lisäksi muita koko vanhusten palvelujen johtamiseen liittyviä ilmaisuja. Haastateltavien mukaan esimiehen ja koko johdon tuki vahvistaa työhyvinvointia. Kokemukset esimiehen tuesta ja organisaation johtamiskulttuurista vaihtelevat yksilökohtaisesti. Työntekijöiden ja heidän työnsä arvostamisen tunnetta haastateltavat pitävät tärkeänä. Arvostuksen kokemus välittyy haastateltaville esimiehen tai johdon halusta kuunnella työntekijöitä ja heidän ehdotuksiaan. Yksi haastateltavista puolestaan koki johdon arvostuksen puutteena sen, ettei työntekijöiden tekemisellä tuntunut olevan mitään merkitystä.

[...] toisiamme kuunnellaan ja, ja tällä hetkellä meillä on ihan hirvittävän hyvät (lähi)esimiehet mun mielestä siinä mielessä, että he kuuntelee.

[...] mä koen olevani tärkeä....tässä työssä...että mua arvostetaan ja [...].

[...] asioista pitää saada puhua.

[...] kun on se olo, että sillä ei oo mitään merkitystä, mitä me tehdään.

Esimiehen tukea haastateltavat kertoivat tarvitsevänsä työssä selviytymiseen. Pari haastateltavaa kaipasi esimieheltään vahvempaa johtajuutta. Johtamiseen haastateltavat yhdistivät työhyvinvointia heikentävänä ja arvostuksen puutetta ilmentävänä tekijänä sen, että ylimmän johdon ja työntekijöiden ymmärrys kotihoitoon työstä ja sen sisällöstä poikkeaa toisistaan. Myös kotihoitopalvelujen johtaminen matriisiorganisaatiomallilla sai maininnan siitä, ettei se tue tehokasta kotihoitopalvelujen toimintaa.

(lähi-esimies) on...hän on niin kultainen, jos hän huomaa että jollain on liian tai jotenkin raskasta niin hän sit vaan siirtää niit töitä toisille.

Siellä, siellä on upeita ihmisiä, mut johtaminen on ihan pielessä. Matriisior-
ganisaatio täällä jossain, jossa ei ees linjaorganisaatio toimi.

[...] pitäis olla todellakin napakampaa tää johtaminen.

Et se jotenkin se, se tosiaan se ylimmän johdon ja tän meiän ruohonjuuri-
tason ymmärrys siitä, mitä se kotihoitotyö, mitä se työpäivä voi olla, niin se
ei oikein kohtaa.

Johtaminen. Johtaminen on se A ja O. Oon saanu, tällä viikolla kolme
omaisten haukkumispuhelua. Ne ei vaikuta mun mielest työhyvinvointiin
sit, jos sä saat työntekijän ja esimiehen tuen.

Esimiehen tukeen ja johtamiseen liittyvinä tärkeinä kehityskohteina haastateltavat pitivät
sitä, että heitä kuunnellaan ja että heillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan ja työyhteisön
työhön. Työ sujuu, kun esimies ja johto kuuntelevat. Vapaus puhua ja kuulluksi tuleminen
lisäävät haastateltavien mukaan työntekijöihin kohdistuvaa arvostuksen tunnetta. Työn-
tekijöihin kohdistuva arvostus ja luottamus myös lisäävät jaksamista työssä. Haastatel-
tavat pitivät tärkeänä mahdollisuutta osallistua ja vaikuttaa kotihoitopalvelujen työn ke-
hittämiseen ja kertoivat kokevansa osallisuuden puutetta oman osaamisalueensa hyö-
dyntämisessä organisaation toiminnan edelleen kehittämiseksi. Osa koki, että päätökset
kehittävistä kotihoidon asioista on jo tehty ennen kuin johto esittelee kehitysasioita
työntekijöille.

[...] johto opettelee ottaan vakavasti sen et... ja kunnioittamaan ja luotta-
maan niihin työntekijöihin. [...] olemme alkaneet uskaltaa sanoo ääneen.
Kaikilla alueilla ei vielä pysty sitä, kun jos oma esimies ei oo niin ku meiän
aluevastaava on tullut kuulluksi, niin mehän otetaan heti kaikki irti tästä.

[...] ett ihmiset jaksaa tässä työssä. Aika tärkeätä pitää niinku huolta työn-
tekijöistä ja siitä että... ollaan hyvillä mielin täällä. [...] joku tarttuis sitten
niihin epäkohtiin ja tekis sitte asioille jotain.

Työnantaja on ite ensin luonut raamit ja kehitellyt systeemin ja sit tullaan ja
sanotaan meille, että nyt pääsette vaikuttamaan. [...] me pidetään niitä ke-
hittämispäiviä ja vaikutetaan. Mutta kun ei niille valitettavasti ole sitte hir-
veesti vaikutusta, kun työnantaja on jo itse miettinyt tän jonkun asian val-
miiks.

[...] mihin niinku just henkilökuntaki vois osallistua, ettei sitä vaan päätet-
täis jossain tuolla... norsunluutornissa.

Kaksi haastateltavaa koki lähiesimiehen läsnäolon puutteen viikonloppuisin kuormitta-
van työssä selviytymistä varsinkin yllättävien asiakastilanteiden hoitamisessa. Esimie-
hen tukea – luottamusta – kaivattiin työntekijöiden omaan kykyyn arvioida kirjallisiin toi-
hin tarvittavaa aikaa. Haastateltavat toivat esille ristiriitaisen tunteen työn sisällöstä

erityisesti kirjallisten töiden kohdalla. He kokivat, että johto vaatii tekemään aikaa, työrauhaa ja keskittymistä vaativat kirjalliset työt asiakaskäyntien ohella ilman, että kirjallisiin töihin varataan oma aika työpäivästä. Haastateltavat toivat myös esille ahtaat ja hälyiset työtilat, joissa keskittyminen on hankalaa.

[...] meillä ei viikonloppuna ole ensimmäistäkään esimiestä paikalla.

Meille ei erikseen tarvitsis hakea mitään, mitään u-aikaa sen RAI:n ja viikko-ohjelmien tekemiseen, jota koko ajan kuitesi tulee. Mut sillon ei vaan pysty niin tarkkaan määritellä niin ku, et sit pitää luottaa työntekijöihin, et meill on ihan hirveesti asioita [...].

[...] asianmukaiset tilat että se, että toiminta olis se oleellisin ja sille toiminnalle etsitään tilat [...]

[...] ja meitä vaaditaan niitä tekemään niitä arvio..asiakasarviointeja ja muita niin..sit pitäis myös olla aikaa siihen.

Johtamisessa, esimiestyössä ja koko johtamiskulttuurissa haastateltavat toivoivat vahvaa johtajuutta ja yhä rationaalisempaa johtamistapaa. Yksi haasteltava mainitsi, että kaveruuteen pyrkivä johtamistapa ei sovi esimiehelle eikä ole uskottavaa. Esimiestyöhön liittyi myös maininta siitä, että jotkut esimiehet saattavat raportoida tai esittää samaa asiaa poikkeavin sisällöin eri organisaatiotasojille, kuten oman yksikön työntekijöille ja omalle esimiehelle.

Et, et se esimiehistyksen vahvistaminen on yksi asia.

[...] ei oo sellasta loogista ajattelua ei oo. Mä oon kritisoinu sitä jo johtotavaksi [...] mennä sillä tunnepohjalla vaan kaikki asiat. Nyt meillä on esimiehiä jotka yrittää vaan olla kaikkien kavereita [...] Se häiritsee [...] kukaan ei ota niitä vakavissaan.

[...] kenttätöitä on liian paljon, heillä on jotkut prosentit tuola jossain [...] mitä pitää noudattaa, ett sen takii meillä on niin tiukkaa tuola kentällä.

[...] alaisille erilaista viestiä ja omalle johtajalle erilaista viestiä. [...] jos kaikki aluejohtajat tois sen saman viestin, joka on faktaa, niin muutoksia tapahtuis ehkä nopeammin.

Esimiestyössä osaa haastateltavista kuormitti kokemus epäoikeudenmukaisesta työn ja vastuun jaosta vuokratyövoiman kanssa. Työntekijät odottavat, että esimies valvoisi nykyistä tarkemmin vuokratyövoiman vastuunottoa työstään. Haastateltavat kertoivat, että esimerkiksi asiakaskäyntiin liittyvät asiat saattavat jäädä vuokratyöntekijältä tiedottamatta tai joskus vuokratyöntekijä ei tulekaan hoitamaan sovittuja asiakaskäyntejä.

Vakituiset kotihoidon työntekijät kuormittuvat, kun he kokevat, ettei vuokratyöntekijöillä ole kokonaisvastuuta sovittujen asiakkaiden hoidosta.

[...] niillä vuokratyöläisillä ei oo samanlaista vastuuta kun meillä. [...] Joo, tottakai niillä pitäis olla samanlainen vastuu kun meillä, mutta niitten ei tarvi siitä niin paljon välittää. [...] iltavuorossa ne (sijaiset) vaan ottaa ja häviää ja lähtee kotiin.

6 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoite oli tuottaa tietoa siitä, mitä Espoon kotihoidon työntekijät ajattelevat Tyhypuntari-kyselyistä, niiden tulosten käsittelystä ja informoinnista. Toinen tavoite oli saada tietoa siitä, miten Tyhypuntarin kysymysten kohteena olevia työhyvinvoinnin tekijöitä voisi kehittää kotihoidon yksiköissä. Kolmanneksi halusimme selvittää, mikä motivoi Tyhypuntariin vastaamista ja mikä motivoisi yhä useamman vastaamaan kyselyyn.

Opinnäytetyön toteutimme induktiivisesti laadullisen tutkimuksen otteella. Aineiston keruumenetelmäksi valitsimme teemahaastattelun, jotta työntekijän näkökulma ja mielipide pääsevät mahdollisimman hyvin esille. Haastattelimme viittä kotihoidon työntekijää, neljää lähihoitajaa ja yhtä sairaanhoitajaa. Kaikkien haastateltavien kanssa käsitelimme samat teemat, mutta tarkentavat ja lisäkysymykset vaihtelivat haastattelukohtaisesti. Haastattelut litteroimme lähes sanatarkasti ja koodasimme aineiston käsittelyvaiheessa haastattelukohtaisesti värejä käyttäen. Sisällönanalyysin perusteella pelkistimme aineiston tiivistämällä ja pilkkomalla sen osiin, minkä jälkeen koodasimme aineistoon vain tutkimustehtävän kannalta merkittävät ilmaisut. Analyysiyksikkönä käytimme sekä lauseen osia että ajatuskokonaisuuksia. Aineiston ryhmittelyssä etsimme alkuperäisilmaisuista yhtäläisyyksiä teemoihin. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet yhdistimme luokiksi niiden sisältöä kuvaavalla yhteisellä käsitteellä.

Haastattelujen tuloksissa korostui myönteinen suhtautuminen Tyhypuntari-kyselyyn ja sen parhaimmillaan suomiin mahdollisuuksiin kertoa johdolle, minkälaisia tuntemuksia itsellä tai työyhteisön jäsenillä on olosuhteista ja voinnista työssä. Toisena asiana korostui tarve nykyistä perusteellisempaan Tyhypuntarin merkityksen esittelyyn, kyselyn tulosten käsittelyyn ja käsittelyn pohjalta yhdessä päätettävien kehittämistoimenpiteiden toteuttamiseen. Opinnäytetyön tuottama tieto palvelee sekä työntekijöitä että esimiehiä vuorovaikutuksen, yhteistyön, työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden kehittämisessä. Kosimme luvun 6 kehityskohteet liitteen kuvaan (Liite 5).

6.1 Kyselyyn vastaaminen helppoa – motivaatio hukassa?

Neljännesvuosittainen, työhyvinvoinnin pikakyselyksi luonnehdittu Tyhypuntari selvittää työntekijöiden työilmapiirin tilaa ja sen kehitystä. Sen tarkoituksena on mitata työntekijöiden työilmapiiriä ja työhyvinvoinnin tilaa juuri kyselyn toteutuksen aikoihin.

Haastattelujen tuloksissa korostui myönteinen suhtautuminen helposti vastattavaan Tyhypuntari-kyselyyn ja sen suomiin mahdollisuuksiin kertoa johdolle, minkälaisia tunteita itsellä tai työyhteisöllä on olosuhteista ja voinnista työssä. Ehkä hiukan ristiriitaiseksi osoittautui kuitenkin se, että samanaikaisesti positiivisen suhtautumisen kanssa koettiin turhautuneisuutta siihen, ettei kyselyyn vastaamisella tuntunut olevan käytännön merkitystä tai hyötyä. Tämä lienee yksi motivaatioperuste vastata kyselyyn, kuten teoriaosuudessa mainitsemassamme Elon ym. (2010) tutkimuksessakin esitettiin.

Yhdeksi seikaksi Tyhypuntariin vastaamatta jättämiseen osoittautui se, että työtilanne vastaamiselle varatulla aikajaksolla on ollut niin työntäyteinen, etteivät resurssit helposti vastattavaan kyselyyn ole riittäneet. Yksi haastateltavista haki rakentavaa ratkaisua tämän tyyppisiin tilanteisiin ehdottamalla työn suunnittelussa ja järjestelyssä varattavaksi tietyn työpäivän aikatauluun muutamia minuutteja Tyhypuntariin vastaamista varten. Hyppänen (2013) vahvistaa, että työntekijöiden motivaatio seuraavaan tutkimukseen vastaamiseen kasvaa, mikäli henkilökunta kokee, että yhdessä kehittämiskohteiksi todetut asiat toteutetaan (Hyppänen 2013: 190).

Tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että kokemus Tyhypuntarin hyödyistä työntekijöille saattaisi vahvistua entistä konkreettisemmän yhteistyön kautta, jossa työntekijät yhdessä eri esimiestasojen edustajien kanssa pureutuisivat kyselyn tulosten taustalla vaikuttaviin tekijöihin ja ryhtyisivät kehittämisprosessiin. Luottamus siihen, että Tyhypuntariin kannattaa vastata, todennäköisesti kasvaisi. Hyötykokemuksen vahvistuessa myös motivaatio vastata lyhyeen kyselyyn tiiviiksi aikataulutetun työpäivän kuluessa voisi näin nousta.

Hyppäsen (2013) mukaan henkilöstökyselyn tulosten selvittyä esimies käy tulokset läpi työntekijöiden kanssa. He pohtivat yhdessä, mitä asioita on syytä kehittää ja millä tavalla. Kun työntekijät ovat mukana vaikuttamassa ja päättämässä kehittämistoimista, heillä on motivaatiota myös sitoutua niihin. Esimiehen vastuulla on huolehtia, että sovitut asiat toteutetaan. (Hyppänen 2013: 190.) Työhyvinvoinnin määrätietoiseksi kehittämiseksi henkilöstökyselyn tulosten pohjalta on aiheellista tehdä työhyvinvointisuunnitelma tavoitteineen ja toteuttamistoimenpiteineen. Hyvässä suunnitelmassa on myös nimetty toteutuksen vastuuhenkilöt tai -yksiköt, esitetty toteutusaikataulu sekä kuvattu seuranta prosessi vastuuhenkilöineen. (Mäkinen & Heikkilä-Tammi & Manka 2015: 14.)

Kokemus Tyhypuntari-tulosten käsittelystä vaihteli haastateltavakohtaisesti. Näyttäisi kuitenkin siltä, että työntekijäyhteisöt saattavat helposti jäädä ulkopuolisiksi mahdollisesta tulosten esittelyn jälkeisestä kehittämisprosessista. Tämän vuoksi työntekijöiden kokemus mahdollisuudesta vaikuttaa työn kehittämiseen Tyhypuntari-tulosten pohjalta saattaa jäädä vähäiseksi. Analyysin tuloksista jää vaikutelma siitä, että Tyhypuntarin tuloksia käsitellään eri yksiköissä vaihtelevasti. Tietynlainen turhautuneisuus Tyhypuntarin tulosten käsittelytapaan kiinnitti huomiotamme. Vaikutti siltä, että tulokset saatetaan esitellä sellaisenaan ilman yhteistä pohdintaa tulevista kehittämistoimista ja -vastuista sekä kehittämisen seurannasta. Analyysin tuloksista ilmennyt leimautumisen pelko herätti kysymyksen siitä, kuinka vapaasti keskusteluun osallistuja voi puhua kehittämisen koh-teista leimautumatta jollakin tapaa hankalaksi työyhteisön tai esimiehen näkökulmasta.

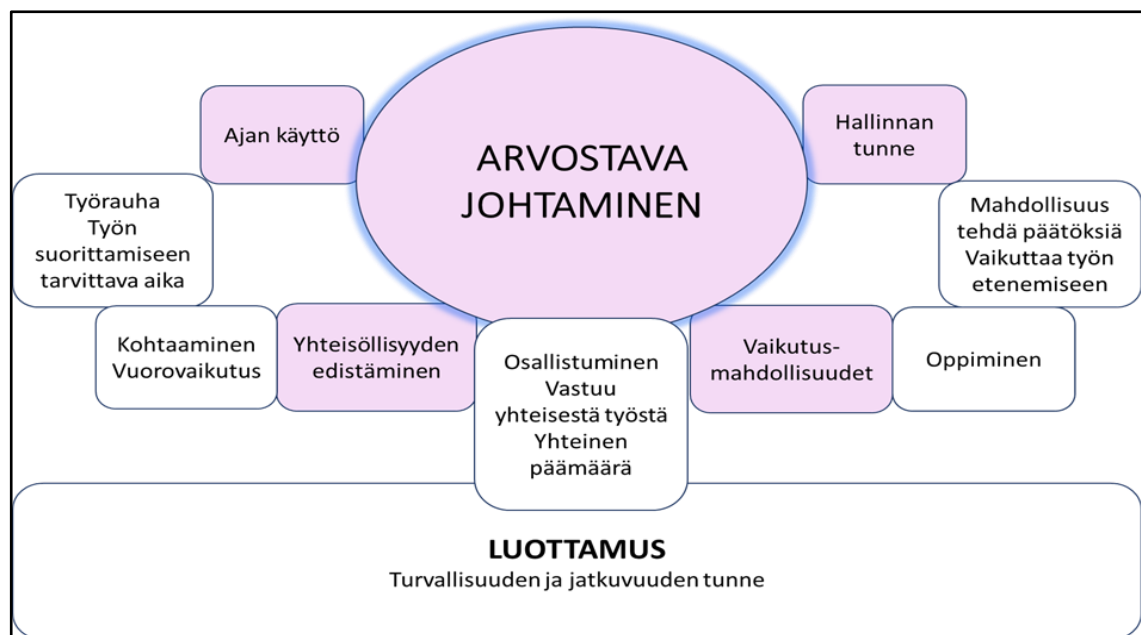
6.2 Arvostuksen tunne edistää työhyvinvointia

Painoarvoltaan erityisen tärkeäksi aineistossa osoittautui tunne työntekijöiden ja heidän työnsä arvostamisesta, vaikka arvostaminen ei haastatteluiden teemoissa ollutkaan erillisenä asiana esillä. Myös Suonsivu (2011) vahvistaa, että ihminen voi työssään hyvin, kun hän tuntee työllään olevan merkitystä ja hän tuntee hallitsevansa työnsä sekä olevansa arvostettu, oikeudenmukaisesti kohdeltu ja tasavertainen jäsen työyhteisössä (Suonsivu 2011: 82). Työntekijät kokivat arvostuksen tunnetta työtovereilta saadun avun tai asiakkailta saadun palautteen perusteella. Arvostuksen kokemus tai sen puute välittyi haastateltaville esimiehen tai johdon halusta kuunnella työntekijöitä ja heidän ehdotuksiaan. Vapaus puhua ja kuulluksi tuleminen vahvistavat työntekijöiden kokemusta arvostuksen tunteesta. Johtamiseen haastateltavat yhdistivät arvostuksen puutetta ilmentävänä tekijänä puolestaan sen, että ylimmän johdon ja työntekijöiden ymmärrys kotihoi-don työstä ja sen sisällöstä poikkeaa toisistaan. Tämä vaikuttaa siihen, että nykyinen työn suunnittelu ja järjestely koettiin työhyvinvointia kuormittavina tekijöinä.

Laaksonen ja Ollila (2017) toteavat arvostamiseen sisältyvän kunnioituksen, välittämisen, kuuntelemisen sekä erilaisuuden hyväksymisen. Nämä ovat luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden lisäksi voimistavan johtamisen taustalla. Voimistava johtaminen edustaa ihmiskeskeisen johtamisen suuntausta, jonka perusta on luottamus. Siinä ajatellaan työntekijöiden olevan motivoituneita, vastuuntuntoisia ja haluavan vaikuttaa organisaa-tion menestykseen, ja se lisää innovatiivisuutta sekä motivaatiota ja tuottavuutta. Voimistavassa johtamisessa uskotaan, että tavallinen työntekijä omaa parhaan tietämyksen työstään. Myös tärkein kehittämiseen tarvittava asiantuntemus nähdään muodostuvan

työyhteisön oman pohdinnan seurauksena syntyneiden ratkaisujen myötä. (Laaksonen & Ollila 2017: 246–250.)

Kuusela (2013) puolestaan puhuu arvostavasta johtamisesta työhyvinvoinnin tärkeänä tekijänä sekä osana työhyvinvoinnin jatkumoa. Arvostavan johtamisen avulla (Kuvio 3) mahdollistuu työhyvinvointi, joka rakentuu luottamukselle ja lisää turvallisuuden ja jatkuvuuden tunnetta. Hyvä työhyvinvointi syntyy hallinnan tunteesta, johon sisältyy vaikuttamisen mahdollisuus. Hallinnan tunne ja vaikuttamisen mahdollisuus puolestaan edistävät yhteisöllisyyden kokemusta.



Kuvio 3. Arvostavan johtamisen vaikutus työyhteisössä (Kuusela 2013: 67,80 mukaillen.)

Kokemus arvostuksesta motivoi ponnistelemaan enemmän tavoitteiden eteen ja kohottaa ammatillista itsetuntoa. Esimies voi osoittaa arvostusta pienilläkin teoilla, kuten keskustelemalla ja antamalla riittävästi aikaa työyhteisön keskinäiselle keskustelulle sekä työstä suoriutumiselle. Arvostava johtaminen saa alkunsa luontevasti kasvokkain tapahtuvassa kohtaamisessa muun muassa tekemisen ja onnistumisen huomioimisena sekä yhteiseen tekemiseen kannustamisena. (Kuusela 2013: 64–84.)

Kehittämismyönteisyys välittyi niin haastatteluaineistosta kuin itse haastattelutilanteista silloinkin, kun keskusteluissa esitettiin työhön tai työhyvinvointiin liittyviä epäkohtia. Haastateltavat pitivät tärkeänä mahdollisuutta osallistua ja vaikuttaa kotihoitopalvelujen

käytännön työn ja myös koko toiminnan kehittämiseen. Myös Rauramo (2008) sanoo, että kokemukset kyvystä vaikuttavat omaan työhön sekä tunne työn merkityksellisyydestä ja oikeudenmukaisuudesta ovat työhyvinvoinnin tärkeitä tekijöitä (Rauramo 2008: 148). Aktiivisesti toiminnan kehittämiseen pyrkivän työntekijän oman osaamisalueen hyödyntäminen organisaation toiminnan edelleen kehittämiseen ei vaikuttanut olevan yleistä analyysin tulosten perusteella. Aineistosta ilmeni työntekijöiden tunne siitä, että kehitettävät kotihoidon asiat on jo päätetty ennen kuin johto esittelee suunnitteluvaiheessa olevia kehitysasioita työntekijöille.

6.3 Vaikuttaminen vahvistaa työhyvinvointia

Vaikuttamisen mahdollisuudet niin omaan työhön kuin koko kotihoitopalveluorganisaation toiminnan kehittämiseen osoittautuivat analyysin tuloksissa työntekijöille tärkeäksi. Työ sujuu sitä paremmin, mitä enemmän työntekijä voi vaikuttaa oman työnsä järjestämiseen. Niin ikään Rauramo (2008) vahvistaa, että hyvässä työyhteisössä koko yhteisö on sitoutunut kehittämään työoloja ja se vaikuttaa myös turvallisuuden ja luottamuksen tunteeseen parantaen myös työn sujuvuutta sekä laatua (Rauramo 2008: 125). Juuti (2011) puolestaan esittää, että työntekijän hallinnan tunnetta sekä organisaation tuloksellisuutta nostavien kehittämistapojen perusta on työyhteisön jäsenten osallistuminen, avoimuuteen ja luottamuksellisuuteen perustuva vuorovaikutus sekä tarve saada palautetta toiminnasta. (Juuti & Vuorela 2011: 60.)

Kriittisistäkin työn sujuvuutta koskevista arvioinneista huolimatta haastattelutuloksissa korostui haastateltavien aito tahto ja kiinnostus vaikuttaa oman ja työyhteisön työn suunnitteluun ja järjestämiseen nykyisiä käytänteitä tehokkaammiksi. Laaksonen ja Ollila (2017) toteavat toimivassa työyhteisössä vuorovaikutuksen olevan aktiivista ja kaikkien olevan tietoisia siitä, mitä organisaatiossa on tekeillä ja suunnitteilla. Tällaisissa yhteisöissä työntekijät voivat vaikuttaa ja osallistua esimerkiksi eri vaiheissa oleviin kehitystoimiin, mikä lisää motivaatiota ja sitoutumista työhön. (Laaksonen & Ollila 2017: 264.)

Haastattelutuloksissa korostui vastuuntunto oman ja työyhteisön työn kehittämisestä. Sen koettiin kuuluvan jokaiselle. Myös konkreettinen pyrkimys vaikuttaa työyhteisön toiminnan kehittämiseen korostui aineiston tuloksissa. Syvärisen, Strömbergin ja Kokkosen mukaan aina ylimmästä johdosta lähiesimiehiin lukeutuen työnantajan vastuulla on kannustaa työntekijöitä vaikuttamaan ja osallistumaan. Olennaista on myös se, että kaikki työntekijät haluavat osallistua ja vaikuttaa yhteiseen toimintaan. Keskusteleva ja tietoa

vastaanottava, dialoginen organisaatio edesauttaa tiedonkulun ja vuorovaikutuksen avoimuutta. Organisaation jäsenten ottaessa yhdessä vastuuta asioista ja parantaessa keskustelukulttuuria saadaan koko henkilökunnan tiedot ja taidot yhä tehokkaammin koko organisaation hyödynnettäviksi ja kehittämisen resursseiksi. Näin myös kokemus osallisuudesta yhteisiin tavoitteisiin vahvistuu. (Syvärinen & Strömberg & Kokkonen 2017: 141–142).

Yksi aineistossa oleva esimerkki työhön vaikuttamispyrkimyksistä oli esimiehellekin esitetty ehdotus tiimipalaverikäytäntöjen uudistamisesta. Viikoittaisen pitkän palaverin muuttaminen päivittäiseksi puolen tunnin palaveriksi arvioitiin tehostavan työn sujumista ja parantavan asiakaspalvelua, kun tiimin jäsenet ovat nykyistä paremmin tietoisia päivittäisestä asiakastilanteesta. Muun muassa tämä ehdotusasteelle jäänyt kehitysidea herättää ajatuksen siitä, voisiko työntekijöiden kehittämis ehdotuksista keskustella ja päättää tiimissä tai suuremmassa yksikössä yhdessä ja laatia varteenotettavimmasta muutosehdotuksesta kokeilu esimerkiksi tiimitasolla. Laaksonen ja Ollila (2017) tuovat esille myös vaikuttamismahdollisuuksiin läheisesti liittyvän työn hallinnan, jolla tarkoitetaan valtuuksia vaikuttaa työnteon olosuhteisiin ja työn sisältöön. Työn hallinta -käsitteeseen sisältyy muun muassa työn monipuolisuus, mahdollisuus vaikuttaa itse työhön ja osallistua omaa työtä koskevaan päätöksentekoon. (Laaksonen & Ollila 2017: 264.)

Juuti (2011) toteaa, että jatkuva uudistuminen organisaation menestyksen eteen on mahdollista, kun tartutaan rohkeasti uusiin tilaisuuksiin muuttamalla toimintatapoja. Innovaatiivisuus, joustavuus sekä kyky oppia uutta ovat merkki aikaansaavasta organisaatiosta ja työyhteisöstä. Parhaiten tilaa uusille ajatuksille on ennakkoluulottomassa ilmapiirissä, jossa erilaisuutta vaalitaan niin, että työhön liittyviä kokeiluja voidaan rakentaa yhteisön erilaisuuden varaan ja saadaan siten mahdollisesti uusia innovatiivisia ratkaisuja. (Juuti & Vuorela 2011: 29.)

6.4 Työn suunnittelun ja järjestelyn pulmatilanteet sujuvuuden esteenä

Työn sujuvuutta koskevista tuloksista suuri osa liittyi työn suunnitteluun ja työn järjestelyyn. Yhdeksi työn sujuvuuteen vaikuttavaksi tekijäksi osoittautui haastattelutulosten perusteella työntekijöiden ja johdon välillä osittain ristiriitaiseksi koettu ymmärrys kotihoidon työntekijöiden työn sisällöstä ja vaativuudesta. Jokelan ja Saarisen (2016) mukaan yhteisistä ja julkisista verovarista rahoitusta saavilta sosiaali- ja terveyspalveluilta on oikeutettua vaatia tehokkuutta. Tehokkuutta voi toteuttaa kuitenkin inhimillisin keinoin,

kuten tukemalla työn sujuvuutta, henkilöstön työvoimaa sekä työn mielekkyyden tunnetta. (Jokela & Saarinen 2016: 7.) Työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen liittyvässä kirjallisuudessa tuodaankin monin tavoin esille viittauksia tutkimuksista, jotka vahvistavat ymmärrystä siitä, että avain työn tehokkuuteen ja tuottavuuteen on juuri hyvässä työhyvinvoinnissa.

Johdon päivittäiselle kotihoitotyölle asettamat tavoitteet suhteessa työntekijöiden työaikaan ja työn sisältöön vaikuttaisivat tulosten mukaan olevan epätasapainossa. Muun muassa tähän liittyi tulosten perusteella kokemus siitä, että päivittäisiä asiakaskäyntejä koskeviin olennaisiin kirjallisiin töihin ei ole riittävästi aikaa. Työntekijät kokivat, että tarpeellisten kirjallisten töiden tekemättä jääminen saattaa vaarantaa asiakasturvallisuutta. Pyöriä (2012) sanoo työn vaatimusten ja hallinnan välisen tasapainon olevan työhyvinvoinnin tärkein edellytys. Jos työntekijä ei kykene suoriutumaan tehtävistään puutteellisten resurssien tai epä johdonmukaisen johtamisen vuoksi, hän altistuu uupumukselle sekä stressille, jotka ovat uhka terveydelle (Pyöriä 2012: 11–12).

Tulosten mukaan asiakaskäyntien reititys koettiin tehottomaksi ja työtä kuormittavaksi. Yksi haasteltavista kertoi, ettei reititykseen ole saatu parannusta lukuisista palaverikeskusteluista huolimatta. Aineiston tuloksia tulkittaessa syntyi käsitys siitä, että vaikuttamismahdollisuudet asian kehittämiseen tuntuvat olevan pienet. Yksi työn hallintaan ja rationaalistamiseen – ja todennäköisesti myös työn tehostumiseen – vaikuttava tekijä analyysin tuloksien mukaan on asiakaskäyntien reitittäminen ja aikatauluttaminen vastuuhoitajakohtaisesti. Toiminnanohjausjärjestelmän koettiin hankaloittavan työn sujumista muun muassa reitityksen ja asiakastyytyväisyyden näkökulmasta. Haastateltaville vaikutti olevan erityisen tärkeää pitää huolta asiakkaista, vaikka systeemi ei toimitakaan odotusten mukaisesti.

Aineiston tulosten perusteella työntekijöiden ja asiakkaiden tyytymättömyys työn sujuvuuteen näyttäisi kumpuavan suurelta osin aikatauluista tai järjestelmään liittyvistä asioista. Laaksonen ja Ollila (2017) toteavat, että työnjako ja suunnittelu vaikuttavat työyhteisön toimintaan. Hyvä suunnittelu parantaa työhyvinvointia selvästi. Onnistunut työnteko edellyttää selkeiden tavoitteiden lisäksi organisaation ja johdon tukea sekä selkeitä pelisääntöjä ja tarvittavia järjestelyitä työn tekemiseen. (Laaksonen & Ollila 2017: 262.) Työn suunnitteluun ja järjestelyyn liittyivät myös kokemukset resurssipulasta ja sen aiheuttamista ylitöistä. Kiire ja ylipitkät työpäivät stressaavat haastateltavia henkisesti ja kuormittavat työssä selviytymistä. Kokemus kiireen tunnusta tai asenne kiireeseen

kuitenkin vaihteli. Arvioitiin, että kiireiset päivät saattavat jäädä jouhevia, ripeästi sujuvia työpäiviä helpommin pääasialliseksi mielikuvaksi työpäivien luonteesta.

6.5 Yhteisöllisyys työn hallinnan tunteen tukena

Suonsivu (2011) esittää, että työssä jaksamisen kannalta on erittäin tärkeitä ovat mahdollisuus itsenäiseen työhön ja työhön vaikuttaminen (Suonsivu 2011: 82). Työssä jaksamisen peruspilareita analyysin tulosten perusteella olivat yhteisöllisyystekijät, kuten työyhteisön tuki, hyvä työilmapiiri ja keskustelukulttuuri. Ne, samoin kuin lähiesimiehen tuki, ylläpitivät työssä jaksamista. Itse työstä selviytymisen lisäksi tunne työn hallinnasta on tärkeä työhyvinvoinnin kannalta. Se, että ihminen kokee osaavansa, jaksavansa ja kehittyvänsä työssään, lisää työmotivaatiota ja työn hallintaa. Tavoitteisiin pääseminen vahvistaa henkilökohtaisia resursseja. Olennaista on myös kokemus siitä, että työntekijän tärkeänä pitämät henkilöt osoittavat arvostavansa työntekijän osaamista. (Hyppänen 2013: 143.)

Avoin ja toisia arvostava vuorovaikutus edesauttaa analyysin tulosten mukaan työyhteisön jäsenten konkreettista avun- ja tuenantoa toisilleen. Suonsivu (2011) korostaa, että tehokkaassa, uudistuvassa ja hyvinvoivassa työyhteisössä sen jäsenten työtä arvostetaan ja työyhteisö saa tarvitsemansa tuen. Kokemus työyhteisön hyvinvoinnista säteilee positiivisesti työn sujuvuuteen ja työyhteisön me-henkeen. Hyvinvoivan työyhteisön tiedonkulku on avointa, vuorovaikutus välitöntä ja yhteisistä ongelmista uskalletaan keskustella. (Suonsivu 2011: 58–59.) Yhteisöllisyys vaikutti analyysin tulosten perusteella sekä työn sujuvuuteen että jaksamiseen. Lisäksi koettiin, että lähiesimiehen tukea tarvitaan yhteisöllisyyden kehittämiseen. Työyhteisön hyvä ilmapiiri ja tuki jäsenilleen koettiin voimavarana työssä. Mitä parempi yhteishenki työyhteisössä on, sitä paremmin työntekijät kokivat viihtyvänsä työssään ja sitä tehokkaammin työt tuntuivat sujuvan. Yhteisöllisyyteen ja työyhteisön hyvinvoinnin parantamiseen liittyvä yksityiskohta aineistossa oli toive ottaa tavaksi tervehtiä niin oman työyhteisön jäseniä kuin kaikkia työympäristössä vastaantulevia ihmisiä.

Oma-aloitteinen vastuunotto oman työhyvinvoinnin ylläpidosta nähtiin avaimena parempaan jaksamiseen työssä. Lisäksi työssä jaksamisen energianlähteitä olivat tulosten perusteella muun muassa mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihin, positiivinen palaute ja monipuolinen työ. Analyysin tulosten perusteella asiakkaiden vaikutus työhyvinvointiin oli sekä positiivista että negatiivista. Jaksamista heikentävät poikkeuksellisen paljon

vaatimuksia esittävät asiakkaat ja omaiset, mutta työyhteisön hyvä tuki kannattelee hankalien asiakastilanteiden käsittelyssä. Suonsivu (2015) toteaa, että sekä esimiehen että henkilöstön tiedot ja taidot ovat parhaassa käytössä vasta silloin, kun työyhteisön jäsenet kykenevät tekemään keskenään avointa yhteistyötä. Muun muassa yhteisesti jaetut arvot ja vastavuoroisuus edistävät yhteisöllisyyttä ja luottamusta, jotka näyttäytyvät työpäikan me-henkenä ja yhteisen työn sujuvuutena. (Suonsivu 2015: 80–83.) Myös julkinen keskustelu kotihoidon tilasta ja asiakaspalvelusta vaikuttaa työssä jaksamiseen sekä kotihoitoalan työn arvostamiseen yleisesti.

6.6 Mentorointi työssä jaksamisen tueksi

Riittävä perehdytys osoittautui yhdeksi oleelliseksi työhyvinvoinnin ja jaksamisen parantamiskohteeksi. Erityisesti kirjallisia töitä ja järjestelmämuutoksia koskeva perehdytys vaikutti analyysin tulosten pohjalta olevan liian lyhytkestoista ja nopeatempoista, mikä haittasi työn sujumista ja kuormitti henkisesti työn hallinnan tunteen onnahdellessa. Yhdessä tiimissä tähän ratkaisuna oli uusien työntekijöiden perehdyttämiseen suunniteltu mentorointi. Ratkaisu ei vaatinut lisäkoulutusta tai -resursseja, vaan perustui kahden työntekijän väliseen yhteiseen sopimukseen, jonka mukaan mentorointi kestää niin kauan kuin tarvetta on. Rauramo (2008) sanoo mentoroinnin olevan vanha keino, jota on käytetty joko tiedostaen tai tietämättä kehittämiseen ja kehittymiseen. Sen avulla tiedot, taidot ja asenteet ovat välittyneet sosiaalisessa kanssakäymisessä sukupolvilta toisille. Mentorointi on yhteisesti suunniteltua toimintaa, joka tapahtuu kahdenkeskisessä vuorovaikutussuhteessa. Siihen liittyy vahvasti henkilökohtaisuus, avoimuus, vapaaehtoisuus, luottamus sekä sitoutuneisuus. (Rauramo 2008: 172.)

Harper, Castrucci, Bharthapudi ja Sellers tuovat esille myös organisaation näkökulman. On strategisesti tärkeää tunnistaa työntekijöiden työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät. Tunnistamisen avulla työntekijöiden työkykyä ja työssä pysymistä pystytään tukemaan ja vahvistamaan tehokkaasti. Erityistä huomiota tulisi kiinnittää koko organisaation ja esimiesten antamaan tukeen työntekijöille. Molemmipuolista luottamusta ja arvostusta rakennettaessa varsinkin uusien työntekijöiden perehdyttämistarpeiden selvittäminen ja tarpeisiin vastaaminen saattavat huomattavasti vahvistaa tyytyväisyyttä ja viihtymistä työssä. Vapaamuotoiset mentorointikäytännöt ovat yksi esimerkki pienin kustannuksin toteutettavasta perehdyttämiskäytännöstä, joka vaikuttaa selkeästi työntekijän työmotivaatioon ja työkykyyn. (Harper & Castrucci & Bharthapudi & Sellers 2015.) Tuloksista ilmeni, että mentorointi lisäsi varmuuden tunnetta selviytymiseen ja

jaksamiseen uudessa työssä. Vaikuttaisi siltä, että mentorointia työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen välineenä kannattaisi harkita käytettäväksi nykyistä laajemmin.

Aineiston tuloksissa ilmeni myös tarve työnohjaukseen. Laaksosen ja Ollilan (2017) mukaan työnohjaus on osallistujia kehittävä sekä työyhteisölle tukea antava menetelmä, joka ilmenee muun muassa työntekijän osaamisena, jaksamisena sekä motivaationa työssä. He suosittelevat työnohjauksen ottamista ennaltaehkäisy- ja voimavaralähtöisen toiminnan näkökulmasta nykyistä enemmän toiminnan kehittämisen yhdeksi välineeksi. (Laaksonen & Ollila 2017: 196.) Rauramo (2008) lisää työnohjauksen olevan myös johdon ja henkilöstön valmiuksien kehittämiseen soveltuva väline, joka palvelee hyvin muun muassa muutosjohtamisessa. Se on koulutetun ohjaajan toteuttamaa tavoitteellista ja luottamuksellista pienryhmä-, yksilö- tai työyhteisötoimintaa, jossa tavoitteena on ammatillisen osaamisen kehittäminen ja työssä jaksamisen turvaaminen. (Rauramo 2008: 171.) Pohdimme, voisiko mentoroinnilla vahvistaa työssä jaksamisen tunnetta ja yhteisöllisyyden kokemusta niin paljon, että tunne työnohjauksen tarpeesta vähenisi.

6.7 Keskusteleva, läsnä oleva esimies toiveena

Esimiehen tukea tarvitaan työssä selviytymiseen. Analyysin tulosten mukaan esimiestä kaivataan työyhteisön keskusteluun joka päivä, olipa arki tai pyhä. Tuloksista välittyi toive siitä, että lähiesimies olisi nykyistä paremmin ajan tasalla tiimin työtilanteesta ja -olosuhteista. Kuuselan (2013) mukaan esimiehen läsnäololla on vahva vaikutus muun muassa oikeudenmukaisuuden kokemiseen. Läsnäolo ilmenee tarkkaavaisuutena ja keskittymisenä tilanteisiin. Se on keskustelua, kuuntelua ja myötäelämistä. On tärkeää, että esimies näkee ja kuulee, mitä työyhteisössä tapahtuu, jotta hän osaa ja voi tehdä oikeita ratkaisuja päätöksiä tehdessään. (Kuusela 2013: 128.) Henkinen kuormittavuus näyttää tulosten perusteella kasvavan muun muassa viikonlopputöissä, erityisesti yllättävien asiakas-tilanteiden hoitamisessa. Viikonlopun esimiestuen järjestäminen tai ainakin yhteinen keskustelu ja suunnittelu saattaisi olla paikallaan turvallisuuden ja tuen saannin tunteen vahvistamiseksi.

Juuti (2011) lisää, että johtamisen näkökulmasta työyhteisön hyvinvointia tukee parhaiten keskusteleva johtaminen. Se tarkoittaa tiivistä vuorovaikutusta työyhteisön kanssa ja taitoa saada työyhteisön jäsenten syvälinen tieto esiin, jotta sitä voidaan jakaa työyhteisössä. (Juuti & Vuorela 2011: 19.) Haastatteluaineiston tulokset osoittivat, että lähiesimiehet ovat yhä enemmän alkaneet kannustaa työyhteisöään avoimeen

puhumiseen ja keskusteluun. Tästä huolimatta aineistosta kävi ilmi, että työntekijät ko-
kevat esimiesten olevan kiireisiä ja että he eivät ehdi paneutumaan työntekijöiden esit-
tämiin huoliin tai kehitysehdotuksiin odotetulla tavalla. Työntekijöiden kehitysehdotuksia
ei tulosten mukaan käydä perusteellisesti yhteisissä keskusteluissa läpi. Juuti (2011) to-
teea johtamisen olevan tavoitteellista yhteistyötä, joka tarvitsee yhteisesti rakennetun
perustan toiminnalle ja jatkuvan yhteisen keskustelun. Esimiehen työ on vuorovaikutus-
työtä, jossa suuri painoarvo on yhteisön kuuntelulla. (Juuti & Vuorela 2011: 92.) On eri-
tyisen tärkeää muistaa, että esimies ei ole asiantuntija alaisensa työssä, vaan hän on
asiantuntija vuorovaikutuksessa, jonka avulla yhdessä on mahdollista saada ratkaisu
työyhteisön pohdinnassa olevaan asiaan.

Esimiehen tukeen ja johtamiseen liittyviksi oleellisiksi kehityskohteiksi tuloksissa osoit-
tautui se, että työntekijöitä kuunnellaan ja että heillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan ja
työyhteisön työn organisointiin. Myös Suonsivu (2011) toteaa hyvinvoivan työyhteisön
johtamiskulttuurin olevan osallistuvaa, objektiivisesti työntekijöitä kuuntelevaa ja työt oi-
keudenmukaisesti jakavaa. Työntekijöiden ja esimiehen välinen palautteenanto ja dialogi
toteutuvat kannustavassa hengessä. (Suonsivu 2011: 58–59.) Esimiehen luottamusta
kaivattiin muun muassa työntekijöiden omaan kykyyn arvioida kirjallisiin töihin tarvittavaa
aikaa työpäivän kulussa. Laaksonen ja Ollila (2017) sanovat lisäksi, että voimistavan
johtamisen avulla luodaan luottamuksen ilmapiiri, jossa työntekijän innovatiivisuus on
tavoiteltua ja se parantaa koko työyhteisön hyvinvointia tuoden työntekijän parhaat omi-
naisuudet osaksi oman työn suunnittelua ja kehittämistä. (Laaksonen & Ollila 2017: 248-
249.)

Kokemukset esimiehen tuesta ja organisaation johtamiskulttuurista vaihtelivat aineis-
tossa haastateltavakohtaisesti. Aineistosta ilmeni tarve nykyistä vahvemmassa johtajuus-
desta ja oikeudenmukaisuudesta. Tarve ilmeni esimerkiksi siinä, että työntekijät kokivat
työn- ja vastuunjaon vuokratyövoiman kanssa epäoikeudenmukaiseksi. Työntekijät ko-
kivat vuokratyöntekijöiden hoitavan sovitut asiakaskäynnit huolimattomasti ilman koko-
naisvastuuta. Tämä kuormitti vakituisia työntekijöitä. Haastatteluissa kävi ilmi, että työn-
tekijöillä ei ollut selvää kuvaa vuokratyöntekijöiden velvollisuuksista ja vastuista Espoon
kotihoitoon palveluja tuottavana yhteistyökumppanina. Tämä tuntui vaivaavan haastatel-
tavia. Pohdimme, voisiko työntekijöille kertoa tarvittavin osin vuokratyövoiman käyttöön
liittyvistä periaatteista ja vuokratyöntekijöiden vastuista sekä siitä, kuinka vuokratyösopi-
musten sisällön noudattamista valvotaan Espoon kotihoitoyksikön yh-
teinen pohdinnan aihe voisi olla vuokrapalveluyhteistyön kehittäminen, niin että

vuokratyöntekijät tulisivat mielellään työhön ja tekisivät työnsä samoin kuin vakituiset työntekijät Espoon kotihoidossa.

Halonen (2016) esittää blogikirjoituksessaan ajatuksen siitä, että tavoitteiden asetanta organisaatioissa voisi olla kaksisuuntaista: johdon esittäessä visioon ja strategiaan perustuvat vuositavoitteet alaisilleen myös alaiset esittävät vastavuoroisesti odotuksensa esimiehilleen. Myös asetettujen tavoitteiden saavuttamisen seuraaminen olisi vastavuoroista. Esimiesten tehtävä on ottaa huomioon niin johdon kuin työntekijöiden tarpeet varmistessaan operatiivisen toiminnan sujuvuutta tavoitteiden saavuttamiseksi. Ylin johto on yleensä hyvin selvillä esimiesten toiminnasta, jota on helppo seurata. Työntekijöiden odotuksia hyvästä esimiestyöstä ei juurikaan ole organisaatioissa määritelty. Halonen pohtii, voiko organisaatio ylipäättään päästä strategiaan tavoitteisiinsa ilman työntekijöiden tarpeiden määrittelyä esimiehille. Ideaalitalanteessa kaksisuuntaiset tavoitteet antavat kaikille organisaation jäsenille yhteisen kuvan visiosta, strategiasta ja niihin perustuvista vuositavoitteista. (Halonen 2016.)

Halosen edellä kuvaamassa mallissa työntekijät saisivat mahdollisuuden yhdessä hyväksytyllä mittaustavalla asettaa odotuksia esimiehille ja johdolle, jotka omalla työllään mahdollistavat henkilöstön toiminnan niin, että tavoitteet ovat saavutettavissa. Pohdimme, voisiko Halosen kaksisuuntaista mallia soveltaa strategisia vuositavoitteita suppeammalla organisaatio- ja tavoitetasolla esimerkiksi Tyhypuntarin tulosten pohjalta päätettyjen kehitystoimenpiteiden kohdalla.

7 Pohdinta

Opinnäytetyömme tulokset ovat linjassa luvun 3 teoriaosuudessa esittelemäämme kotihoidon työhyvinvointiin liittyvän tutkimustiedon kanssa. Lisäksi opinnäytetyömme vastasi esittämiimme tutkimuskysymyksiin. Varsinaisia uusia tai yllättäviä asioita opinnäytetyömme tulokset eivät tuottaneet. Työmme tulokset jäsentävät kuitenkin työntekijöiltä saatua tietoa siitä, minkälaisiin asioihin Espoon kotihoitoyksiköt voisivat kiinnittää huomiota kehittäessään työhyvinvointia Tyhypuntari-tulosten perusteella. Opinnäytetyön toteutus on kuvattu niin tarkasti, että vastaavanlainen tutkimus on mahdollista toistaa.

7.1 Eettisyyden ja luotettavuuden arviointi

Noudatimme opinnäytetyötä tehdessämme Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry:n Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisiä suosituksia (2018). Arvioimme opinnäytetyömme olevan luotettava, koska olemme pyrkineet opinnäytetyömme prosessoinnissa eettisesti hyväksyttävään ja luotettavaan toimintatapaan sekä esittämään tulokset uskottavasti. Olemme vaalineet työssämme rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta tehdessämme haastatteluja, koodatessamme aineistoa, analysoidessamme tuloksia ja kirjoittaessamme tätä raporttia. Lisäksi olemme pyrkineet parantamaan tutkimuksen luotettavuutta Kanasen (2017) esittämällä tavalla ja pyysimme haastateltavia lukemaan aineiston ja tulkinnan ennen työn julkaisua. Olemme myös verranneet tulkintaamme aiemmin tehtyihin tutkimuksiin sekä lähdetietoihin. (Kananen 2017:173–177.)

Olemme käyttäneet suunnitellusti tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä, jotka ovat eettisesti kestäviä, ja tutkimukseen osallistuvat henkilöt ovat olleet mukana vapaaehtoisesti. Toimitimme tarvittavan tiedon sovitusti asianosaisille opinnäytetyön toteuttamisesta, tarkoitusperistä ja tulosten hyödyntämisestä sekä saimme kaikilta haastateltavilta kirjallisen suostumuksen haastattelua ja tietojen käyttöä varten (Liite 2). Olemme pyrkineet kuvaamaan tehdyt ratkaisut ja toimenpiteet perusteellisesti koko työprosessin ajan ja toteuttaneet työvaiheet arvioiden niiden oikeellisuutta. Käytimme työtä ohjaavana materiaalina ainoastaan luotettavaa lähdekirjallisuutta ja muuta aineistoa sekä raportimme tunnollisesti kaikki haastatteluaineistosta saadut tulokset rajaten pois ainoastaan aiheeseen kuulumattomat asiat.

Toisella meistä on kokemusta muun kuin Espoon kaupungin kotihoidon työstä. Olemme pyrkineet erityiseen tarkkuuteen siinä, että tämä työkokemus ei vaikuta keskustelu-
jemme kautta ajatteluun haastattelujen suunnittelussa, toteutuksessa, analysoin-
nissa tai päätelmien teossa. Kummallakaan ei ole työpaikkaa eikä aiempaa kokemusta
Espoon kaupungin organisaatiossa, joten meillä ei myöskään ollut ennakkokäsityksiä tai
odotuksia kotihoidon työntekijöiden työhyvinvointiin tai Tyhypuntariin liittyvistä asioista.

Opinnäytetyömme lopputuotoksesta ei ole tunnistettavissa henkilöitä, jotka ovat olleet
mukana haastatteluissa. Olemme pyrkineet toteuttamaan opinnäytetyötä siten, että sii-
hen osallistumisesta tai sen tekemisestä ei ole aiheutunut eikä aiheudu myöhemminkään
haittaa asianosaisille henkilöille tai työelämäkumppanille. Noudatimme tarkasti teke-
miemme sopimusten sisältämiä ohjeita aineistojen säilyttämisestä, saatavuudesta ja
luottamuksellisuudesta esimerkiksi säilyttämällä haastatteluista keräämäämme aineis-
toa ainoastaan sähköisessä muodossa, suojatussa kansiossa tietokoneella. Hävitämme
käyttämämme tietoaineiston sovitulla tavalla opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen.

7.2 Lopuksi

Opinnäytetyömme tulokset palvelevat sekä työntekijöitä että esimiehiä vuorovaikutuk-
sen, yhteistyön, työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden kehittämisessä. Toivomme, että
Espoon Vanhusten palvelut -tulosyksikkö saa tulosten avulla entistä enemmän tietoa
myös siitä, mikä kannustaa yhä useampia työntekijöitä vastaamaan Tyhypuntari-kyselyi-
hin tulevaisuudessa. Tämän opinnäytetyön rinnalla Vanhustyön tutkinnon opiskelijakol-
legamme Metropolia Ammattikorkeakoulusta ovat toteuttaneet opinnäytetyötään sa-
masta aiheesta esimiesten näkökulmasta (Bergius & Lahtinen 2018). Yhdessä näiden
kahden työn tulokset antavat mahdollisuuden tarkastella asian kehittämistä monipuoli-
sesti.

Opinnäytetyön haastatteluissa kotihoidon työntekijöiden näkökulma tuli teemahaastatte-
lun avulla hyvin esille. Saimme havaita, miten vahva ammatillinen osaaminen heillä jo-
kaisella on. Ammatillisuus näkyi erityisesti heidän tavassaan tuoda esille kotihoidon pal-
velujen kehittämiskohteita siten, että asiaan oli mietitty myös mahdollisia ratkaisuja. Ko-
tihoidon työntekijät tunsivat itsessään ja omassa toiminnassaan tekijöitä, jotka tukevat
heidän voimavarojaan ja koko työyhteisön hyvinvointia. Ilman näiden kotihoidon erikois-
osaajien näkemyksen huomioimista kehitystyössä kotihoidon toiminnan kehittäminen
yhä toimivammaksi on huomattavasti vaikeampaa.

Todennäköisesti ainakin osassa Espoon kotihoidon tiimejä on jo käytössä jokin perehdytyksen toimintamalli, joko mentorointi tai muu malli, joka edesauttaa uusien työntekijöiden pääsyä sujuvaan työntekoon. Erityisesti pohdimme mentorointimenetelmän hyödyntämistä nykyistä enemmän uusien kotihoidon työntekijöiden perehdytyksessä kaikissa Espoon kotihoitotyön tiimeissä. Mentoroinnista voisi kehittää jokaisessa tiimissä omanlaisensa version, joka parhaiten palvelisi kyseisen tiimin tarpeita. Mentorointimallin suunnittelussa Espoon kotihoito voisi hyödyntää esimerkiksi ammattikorkeakouluopiskelijoita. Opiskelijat voisivat tehdä esimerkiksi projektina mentoroinnista perussabluunan, jota kotihoidon tiimit voivat itse muokata tai täydentää tuloksellisiksi kokemiensa käytänteiden mukaan. Tämä voisi lisätä yhteisöllisyyttä, tiimin vastuuntuntoa uusista työntekijöistä sekä yhtenäistää tapaa esimerkiksi kirjaamisen osalta. Arvelemme, että parhaimmillaan mentorointikäytäntö voisi tulevaisuudessa vähentää työnohjauksen tarpeen tunnetta.

Työn kehittäminen voi lähteä liikkeelle hyvinkin pienistä asioista. Jotkin asiat järjestyvät uuteen malliin viikossa. Toiset vaativat perusteellista ja pitkäjaksoista kehitystyötä, joka alkaa esimiesten ja työntekijöiden yhdessä päättämistä kehityskohteista. Siinä laaditaan yhdessä suunnitelma tavoitteineen, päätetään aikataulu, nimetään vastuuhenkilöt, käynnistetään toteutus ja seurataan kehitystyön etenemistä, julkistetaan tulokset ja käydään ne läpi sekä päätetään, onko aika viedä ratkaisu käytäntöön tai pilotiksi. Jos jatkotoimia tarvitaan, prosessi käynnistyy alusta. Tämän opinnäytetyön tuloksia analysoidessamme pohdimme melko paljonkin sitä, miten monille organisaatioille tuttuja työhyvinvointiin liittyviä ja kyselystä toiseen ilmeneviä kehityskohteita saataisiin työhyvinvoinnin kyselyraporteista ja -tuloksista käytännön kehitystoimiksi. Tulevaisuudessa voisikin olla aiheellista tutkia kyselytulosten käsittelystä seuranneita ja tulokselliseksi osoittautuneita työhyvinvoinnin kehitystoimia ja menettelytapoja aiempaa tarkemmin.

Aineistoa kertyi paljon ja sen käsittelyyn ja jäsentämiseen kului suunniteltua huomattavasti enemmän aikaa. Aiheestamme johtuen sekä työn sujuvuuteen että työssä jaksamiseen liittyvät haastateltavien ilmaisut olivat osittain saman sisältöisiä. Näiden samankaltaisten ilmaisujen sijoittaminen oikeaan luokkaan aiheutti paljon pohdintaa ja kontekstien tarkentamista litteroidusta alkuperäisaineistosta. Työhyvinvointi, työssä viihtyminen ja jaksaminen terveys- ja sosiaalitoimen alalla on ollut kiinnostuksemme kohteena opintojen alusta asti. Tämä opinnäytetyö prosesseineen, haastatteluineen ja aineistonkäsittelyineen toi meille konkreettisia ja aivan uusiakin näkökulmia tekijöihin, jotka vaikuttavat

työntekijöiden kokemuksiin työhyvinvointikyselyjen merkityksestä ja kyselyjen tulosten vaikutuksesta työhyvinvoinnin kehittämiseen työyhteisössä.

Lähteet

Arene ry. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto 2018. Ammattikorkeakoulujen opin-
näytetöiden eettiset suositukset. Saatavana osoitteessa: <[http://www.arene.fi/julkai-
sut/raportit/opinnaytetoiden-eettiset-suositukset/](http://www.arene.fi/julkai-
sut/raportit/opinnaytetoiden-eettiset-suositukset/)>. Luettu 18.8.2018.

Bergius, Sari & Lahtinen, Päivi 2018. Keskiarvoista esimiehen työkaluksi. Työhyvin-
voinnin mittaustulosten hyödyntäminen kotihoidon esimiestyössä. Opinnäytetyö. Hel-
sinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu. Vanhustyön tutkinto-ohjelma.

Elo, Anna-Liisa & Ervasti, Jenni & Kuokkanen, Anna 2010. Hyvinvointi ja tuloksellisuus
esimiestyön haasteena. Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa. Työym-
päristötutkimuksen raporttisarja 51. Helsinki: Työterveyslaitos. Saatavana osoitteessa:
<[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134560/Hyvinvointi%20ja%20tulokselli-
suus%20esimiestyön%20haasteena.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134560/Hyvinvointi%20ja%20tulokselli-
suus%20esimiestyön%20haasteena.pdf?sequence=1)>. Luettu 23.11.2017.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere:
Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.

Espoon kotihoidon sosiaalipalveluiden omavalvontasuunnitelma 2016. Saatavana
osoitteessa: <[https://www.espoo.fi/download/noname/%7B71102FB5-DB6A-49D5-
ADB8-9C63629A6B3F%7D/80057](https://www.espoo.fi/download/noname/%7B71102FB5-DB6A-49D5-
ADB8-9C63629A6B3F%7D/80057)>. Luettu 25.11.2017.

Espoon Sosiaali- ja terveystoimien toimintakertomus 2017. Saatavana osoitteessa:
<https://www.espoo.fi/fi-FI/Sosiaali_ja_terveyspalvelut/Tietoa_meista/Julkaisut>. Luettu
16.9.2018.

Haapakorpi, Arja & Haapola, Ilkka 2008. Työn organisointi ja työhyvinvointi sosiaali- ja
terveysalalla – esimerkkinä vanhusten kotihoito. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja.
Työ ja yrittäjyys. 35/2008. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Halonen, Mauri 2016. Entä jos esimiehet saisivat tavoitteet myös alaisiltaan? Blogi-kir-
joitus 12.4.2016. Kauppalehti. Saatavana osoitteessa: <[https://blog.kauppalehti.fi/vie-
raskyna/markkinointi-instituutti-vuositavoitteet-tarvitsevat-vastapainetta](https://blog.kauppalehti.fi/vie-
raskyna/markkinointi-instituutti-vuositavoitteet-tarvitsevat-vastapainetta)>. Luettu
1.8.2018.

Harper, Elizabeth & Castrucci, Brian C. & Bharthapudi, Kiran & Sellers, Katie 2015. Job
Satisfaction: A Critical, Understudied Facet of Workforce Development in Public Health.
Journal of Public Health Care Management and Practice. 21(6), S46–S55. Saatavana
osoitteessa: <[https://journals.lww.com/jphmp/Fulltext/2015/11001/Job_Satisfac-
tion___A_Critical,_Understudied_Facet.10.aspx#O5-10](https://journals.lww.com/jphmp/Fulltext/2015/11001/Job_Satisfac-
tion___A_Critical,_Understudied_Facet.10.aspx#O5-10)>. Luettu 5.9.2018.

Henkilöstökertomus 2016. Espoo. Saatavana osoitteessa: <[http://espoo04.hosting.do-
cumenta.fi/kokous/2017402489-8-1](http://espoo04.hosting.do-
cumenta.fi/kokous/2017402489-8-1)>. Luettu 25.11.2017.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teo-
ria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus,
HYY yhtymä.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2010. Tutki ja kirjoita. 15.–16. painos. Helsinki: Tammi.

Hyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo: Edita Publishing Oy.

Ikonen, Eija-Riitta 2015. Kehittyvä kotihoito. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Jokela, Jari & Saarinen, Mikael 2016. Esipuhe. Teoksessa Inhimillinen ja tehokas sosi-aali- ja terveysjohtaminen. Syväjärvi, Antti & Pietiläinen, Ville (toim.). Tampere: Tampere University Press. Saatavana osoitteessa: <<http://tampub.uta.fi/handle/10024/100410>>. Luettu 14.8.2018.

Juuti, Pauli & Salmi, Pontus 2014. Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2011. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 4. painos. Aavaranta-sarja n:o 51. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kananen, Jorma & Makkonen, Teemu (toim.) 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun Julkaisuja-sarja. Jyväskylä:

Kananen, Jorma & Makkonen, Teemu (toim.) 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun Julkaisuja-sarja. Jyväskylä.

Kauhanen, Juhani 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Kehittämisohjelman laatiminen. Helsinki: Kauppakamari.

Kuusela, Sari 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Laaksonen, Hannele & Ollila, Seija 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. 3., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Laine, Pertti 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdoja tutkimassa. Väitöskirja. Turku: Turun yliopisto. Saatavana osoitteessa: <<https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/93684/Annales%20C%20372%20Laine%20VK.pdf>>. Luettu 20.11.2017.

Manka, Marja-Liisa & Hakala, Liisa & Nuutinen, Sanna & Harju, Riitta 2010. Työn iloa ja imua. Työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Kuntoutussäätiö. Saatavana myös sähköisesti osoitteessa: <https://kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopulinen.pdf>. Luettu 29.11.2017.

Manka, Marja-Liisa & Heikkilä-Tammi, Kirsi & Vauhkonen, Anne 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa.

Saatavana osoitteessa: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/ha-kuopas_net.pdf>. Luettu 27.11.2017

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Mäkinieniemi, Jaana-Piia & Heikkilä-Tammi Kirsi & Manka, Marja-Liisa 2015. Miten kunta-esimies voi parantaa työhyvinvointia? Kunnallissalan kehittämissäätiön Tutkimusjulkaisu-sarjan julkaisu nro 92. Helsinki. Saatavana osoitteessa. <https://kaks.fi/sites/default/files/TutkJulk_92_net.pdf>. Luettu 2.8.2018

Pyöriä, Pasi 2012. Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksessa Alasoini, Tuomo & Anttila, Timo & Blom, Raimo & von Bonsdorff, Monika & Feldt, Taru & Huh-tala, Mari & Jokivuori, Pertti & Järvensivu, Anu & Lämsä, Anna-Maija & Melin, Harri & Mustosmäki, Armi & Nikunen, Minna & Nätti, Jouko & Ojala, Satu & Piirainen, Tatu & Pyöriä, Pasi (toim.) & Saari, Tiina & Vanhala, Sinikka: Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus. 7–22.

Rauramo, Päivi 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki. Editia Publishing Oy.

Räsänen, Riitta & Valvanne, Jaakko 2017. Vanhustyö tarvitsee uudenlaista johtamista – tavoitteeksi asiakkaan hyvä elämänlaatu. Teoksessa Räsänen, Riitta & Valvanne, Jaakko & Hantikainen, Virpi & Hoivala, Tuula & Kauronen, Marja-Leena & Wallin, Marjo & Äijö, Marja & Tikkanen, Päivi & Syvänen, Sirpa & Strömberg, Seija & Kokkonen, Antti & Loppela, Kaija & Jumisko, Eija & Hyry-Honka, Outi & Saranki-Rantakokko, Sirkka & Ruisniemi, Arja & Hoppania, Hanna-Kaisa & Olakivi, Antero & Zechner, Minna & Kul-mala, Jenni (toim.): Parempi vanhustyö. Menetelmiä johtamisen kehittämiseen. Jyväskylä: PS-kustannus. 20-41.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäope-tuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavana osoit-teessa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html>. Luettu 14.11.2017.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2018. Tiedote 26.4.2018. Saatavana osoitteessa: <https://stm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/kotihoidon-uudistus-tahtaa-siihen-etta-palvelut-kohdennetaan-oikein>. Luettu 12.8.2018.

Sosiaali- ja terveysministeriö n.d. Työhyvinvointi. Saatavana osoitteessa <<http://stm.fi/tyohyvinvointi>>. Luettu 28.11.2017.

Suonsivu, Kaija 2015. Kohti riittävyttä. Matkalla työhyvinvointiin. EU: Unipress.

Suonsivu, Kaija 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU: Unipress.

Suomen lähi- ja perushoitajaliitto. 2012. Kimpassa on kivempaa. Mistä on lähihoitajan työhyvinvointi tehty? Esite. Saatavana osoitteessa: <http://www.super-liitto.fi/pwire.fi/site/assets/files/4599/super_kimpassa_on_kivempaa_web.pdf>. Luettu 29.11.2017.

Suomen lähi- ja perushoitajaliitto. 2018. "Jos tää meno jatkuu, meidän sydämet särky". SuPerin selvitys työstä kotihoidossa ja kotihoitotyön kehittämisestä 2018. Saatavana osoitteessa: <https://www.superliitto.fi/site/assets/files/94895/kotihoidon_selvitys_super_2018.pdf>. Luettu 13.8.2018.

Syvänen, Sirpa & Strömberg, Seija & Kokkonen, Antti 2017. Dialogisen johtamisen työkalut. Teoksessa Räsänen, Riitta & Valvanne, Jaakko & Hantikainen, Virpi & Hoivala, Tuula & Kauronen, Marja-Leena & Wallin, Marjo & Äijö, Marja & Tikkanen, Päivi & Syvänen, Sirpa & Strömberg, Seija & Kokkonen, Antti & Loppela, Kaija & Jumisko, Eija & Hyry-Honka, Outi & Saranki-Rantakokko, Sirkka & Ruisniemi, Arja & Hoppania, Hanna-Kaisa & Olakivi, Antero & Zechner, Minna & Kulmala, Jenni (toim.): Parempi vanhus-työ. Menetelmiä johtamisen kehittämiseen. Jyväskylä: PS-kustannus. 141–156.

Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu 2015. Esimies, kehitä työhyvinvointia! Saatavana osoitteessa: <<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/posetiivi/etusivu.html>>. Luettu 31.7.2018.

Tarkkonen, Juhani 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. EU: Unipress.

Tuomi, Jouni & Sarjajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. 6. uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta, TENK 2012. Hyvän tieteellisen käytännön ohjeet. Saatavana osoitteessa: <http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf>. Luettu 16.8.2018.

Terveiden ja hyvinvoinninlaitos, THL. 2016–2018. Tutkimuksista tiiviisti. Raportteja. Saatavana osoitteessa: <<https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/kehitetaan-ikaihminen-kotihoitoa-ja-vahvistetaan-kaiken-ikaisten-omaishoitoa-i-o-i-o-tutkii>>. Luettu 10.8.2018.

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2018. Kotihoito ja muu tarvittava tuki. Saatavana osoitteessa: <<https://thl.fi/fi/web/ikaantymisen/kotona-asumisen-ratkaisuja/kotihoito-ja-muu-kotiin-tarjottava-tuki#Palvelut%20ulottuvat>>. Luettu 15.8.2018.

Työterveyshuoltolaki (2001/1383). Annettu Helsingissä 21.12.2001. Saatavana osoitteessa: <<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>>. Luettu: 6.8.2018.

Työterveyslaitos n.d. Työhyvinvointi. Saatavana osoitteessa: <<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>>. Luettu 28.11.2017.

Työterveyslaitos n.d. Työkykytalo. Saatavana osoitteessa: <<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>>. Luettu 10.8.2018.

Työturvallisuuskeskus. n.d. Työhyvinvointi ja työsuojelu. Saatavana osoitteessa: <https://ttk.fi/tyohyvinvointi_ja_tyosuojelu/toiminta_tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet/tyon_vaarojen_selvittaminen_ja_arviointi>. Luettu 29.11.2017.

Työturvallisuuskeskus 2018. Työturvallisuuden johtaminen. Saatavana osoitteessa: <https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoturvallisuuden_johtaminen>. Luettu 6.8.2018.

Työturvallisuuslaki (2002/738). Annettu Helsingissä 23.8.2002. Saatavana osoitteessa: <<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>>. Luettu 27.5.2018.

Vataja, Katri 2012. Kehittyvä työyhteisö. Itsearviointin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisesä kunnallisessa sosiaalitoimessa. Tutkimus 86/2012. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (THL). Strategia- ja kehittämissyksikkö. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Saatavana osoitteessa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90859/URN_ISBN_978-952-245-699-1.pdf?sequence=1>. Luettu 28.11.2017.

Vehko, Tuulikki & Sinervo, Timo & Josefsson, Kim 2017. Henkilöstön hyvinvointi vanhushpalveluissa – kotihoidon kehitys huolestuttava. Tutkimustiivistelmä. Saatavana osoitteessa: <<http://www.julkari.fi/handle/10024/134678>>. Luettu 15.6.2018.

Espoon kaupungin vanhuspalveluille tehtävä opinnäytetyö

Kutsu haastatteluun ja tietoa opinnäytetyön toteutuksesta

Hyvä Espoon kaupungin kotihoidon työntekijä

Kutsumme sinut opinnäytetyötä koskevaan haastatteluun, jonka tarkoituksena on selvittää, miten Tyhypuntarista saatuja mittaustuloksia hyödynnetään työhyvinvoinnin kehittämisessä työntekijöiden näkökulmasta. Lisäksi selvitämme, millaisia työhyvinvointia edistäviä toimintatapoja yksikössänne/tiimissänne on käytössä. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa kooste haastatteluissa ilmenneistä työhyvinvointia edistävästä käytännestä, joita kaikki Espoon kotihoidon yksiköt voivat hyödyntää työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Haastattelut toteutamme huhtikuussa 2018 yksilöhaastatteluina Espoon kotihoidossa. Haastattelu kestää noin tunnin ja sinun ei tarvitse valmistautua siihen ennakoon. Nauhoitamme haastattelut ja analysoimme ne aineistolähtöisesti. Keräämme, tallennamme ja käsittelemme kaiken aineiston luottamuksellisesti henkilötietolain edellyttämällä tavalla. Kerättyä tietoa käsitellään niin, että haastateltavien henkilöllisyyttä ei voi tunnistaa. Osallistujien henkilötietoja ei myöskään julkaista missään vaiheessa opinnäytetyön edetessä.

Haastattelun aihe-alueet ovat

- työhyvinvointikyselyt ja Tyhypuntari – merkitys?
- mistä tekijöistä työhyvinvointi syntyy?
- työhyvinvoinnin kehittäminen
- Tyhypuntarin kehittäminen
- työhyvinvointia tukevat käytännöt/toimintatavat.

Osallistuminen on vapaaehtoista ja voit keskeyttää sen syytä ilmoittamatta milloin tahansa ilman, että siitä koituu sinulle mitään haittaa. Voit myös peruuttaa suostumuksen osallistumiseen, jolloin sinun haastatteluosuuttasi ei käytetä opinnäytetyössä. Osallistujat saavat myös mahdollisuuden tutustua opinnäytetyöhön ennen julkaisua.

Opinnäytetyön toteuttavat Metropolia Ammattikorkeakoulun vanhustyön koulutusohjelman geronomiopiskelijat. Osallistumisesta ei makseta palkkiota.

Annamme mielellämme lisätietoa opinnäytetyön toteutuksesta.

Ystävällisin terveisin

Riika Walden, riika.walden@metropolia.fi
Mirja Kuhalampi, mirja.kuhalampi@metropolia.fi

Suostumus osallistumisesta Espoon kaupungin vanhuspalveluille tehtävän opin- näytetyön haastatteluun

Opinnäytetyö: Mittaustulosten hyödyntäminen työhyvinvoinnin kehittämisessä - Espoon kotihoidon työntekijöiden näkökulma. Tekijät: Mirja Kuhalampi ja Riika Walden, Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Suostun vapaaehtoisesti Espoon kotihoidon työntekijöille suunnattuun opinnäytetyön teemahaastatteluun, jonka tarkoituksena on selvittää, miten Tyhypuntarista saatuja mittaustuloksia hyödynnetään työhyvinvoinnin kehittämisessä työntekijöiden näkökulmasta. Lisäksi opinnäytetyössä selvitetään, millaisia työhyvinvointia edistäviä toimintatapoja Espoon kaupungin kotihoidossa on käytössä.

Olen saanut ennakoon tarvittavan informaation opinnäytetyötä koskevassa tiedotteessa. Siinä on selvitetty teemahaastattelun tarkoitus, haastattelussa kerättävä aineisto ja aineiston analysointimenetelmä. Teemahaastattelun runkoon olen saanut tutustua kaikessa rauhassa. Minulla on ollut myös ennakoon mahdollisuus olla yhteydessä haastattelun tekijöihin ja kysyä haastatteluun liittyvistä asioista.

Olen tietoinen siitä, että voin milloin tahansa keskeyttää osallistumiseni ja peruuttaa haastatteluosuuteni syytä ilmoittamatta. Haastatteluosuuttani ei siinä tapauksessa käytetä opinnäytetyössä ja se hävitetään asianmukaisella tavalla. Minulla on myös mahdollisuus tutustua haastattelutuloksiin ennen opinnäytetyön julkaisemista.

Tässä opinnäytetyön haastattelussa henkilöllisyyteni ei tule esille ja kerättyä aineistoa käsitellään luottamuksellisesti henkilötietolakia ja hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen.

Vahvistan allekirjoituksella suostumukseni ja vapaaehtoisen osallistumiseni tätä opinnäytetyötä koskevaan haastatteluun ja sen nauhoittamiseen.

Osallistujan nimi:

Espoossa _____ 2018

Osallistujan allekirjoitus ja nimen selvennys

Suostumuksen vastaanottajan nimi:

Espoossa _____ 2018

Suostumuksen vastaanottajan allekirjoitus ja nimen selvennys

Teemahaastattelun pääluokat ja teemat

Pääluokka Työhyvinvointi- kysely	Pääluokka Työhyvinvoinnin kehittäminen	Pääluokka Tyhypuntarin kehittäminen	Pääluokka Käytännöt ja toimintatavat
Teema: Työhyvinvoinnin merkitys	Teema: Työhyvinvoinnin tekijät	Teema: Tyhypoontarin sisältö ja rakenne	Teema: Työn sujuvuus- teen liittyvät teki- jät
Teema: Työhyvinvointikysely ja Tyhypoontari	Teema: Kehittämisen tekijät	Teema: Motivaatio	Teema: Työhyvinvointia lisäävät toiminta- tavat ja hyvät käytännöt
Teema: Mittaustulosten kä- sittely ja hyödyntä- minen		Teema: Tyhypoontarin kehittäminen	

Kooste koodausvaiheesta

Pelkistetty ilmaus	Taso 1	Taso 2	Taso 3	Taso 4
se ei oo ison vaivan takana työntekijän vastata siihen, jos vaan vastaisivat.	Vastaamisen helppous	Motiivi vastata	Tyhypuntariin vastaaminen	Tyhypuntari
no mä vastaan siihen, mut se on yhtä tyhjän kanssa.	Miksi EI vastaa: ei hyötyä	Motiivin puute	Tyhypuntariin vastaaminen	Tyhypuntari
Mä en tiedä miksi niitä kyselään, ja mitä niillä tuloksilla tehdään.	Tiedon puute kyselyn tar- koituksesta	Motivaation puute, merkitys, hyöty Kehityskohde: tie- don lisääminen ky- selyn tarkoituksesta	Tyhypuntarin tu- lostien hyödyntä- minen Kehityskohde	Tyhypuntari
kun on se olo, että sillä ei oo mitään merkitystä, mitä me tehdään.	Tunne työntekijän arvos- tamisen puutteesta	Johtaminen Esimiestyö Arvostus	Johtaminen *Arvostus	Työhyvinvointi
oma ajattelutapa ja asennoi- tuminen... asennoituminen tä- hän työhön	Oma asenne työn hallin- taan ja sujuvuuteen	Työn sujuvuus Henkilökohtaiset te- kijät	Työn sujuvuus Muut asiat	Työhyvinvointi
mihin niinku just henkilökun- taki vois osallistua, ettei sitä vaan päätettäis jossain tuolla... norsunluutorissa	Vastuuntunto oman työn kehittämisestä. Aidon osallisuuden, ja vaikutta- mismahdollisuuksien puute kotihoitopalvelujen työn kehittämiseen	Johtaminen (johta- miskulttuuri) Esimiestyö Arvostus Kehitysehdotus: Työntekijöiden aito mukaan otto organi- saation toiminnan kehittämiseen	Kehittämisen tapa ja tekijät Kehityskohde	Työhyvinvoinnin kehittäminen *Arvostus
riittävä keskustelu on siellä vaikka iltapäiväpalaverissa joka päivä puol tuntia. Niin sillä me pystyttäis tehdä tulok- sia sekä työhyvinvoinnin että asiakashyvinvoinnin eteen	Pyrkimys kehittää oman tiimin palaverikäytäntöjä työn tehostamiseksi ja asiakkaan hyvinvoinnin edistämiseksi	Työn sujuvuus Käytännöt ja toimin- tatavat Esimiehen tuki Kehittämiskohde: tii- mipalaverien järjes- täminen nykyistä ti- heämmin	Kehittämisen tapa ja tekijät Kehityskohde	Työhyvinvoinnin kehittäminen
työhyvinvoinnin kehittäminen on meidän kaikkien asia, Kun se, se jotenkin menis kaikille ymmärrykseen.	Vastuuntunto oman työn kehittämisestä kuuluu jo- kaiselle	Työn sujuvuus Työyhteisön yht Kehityskohde: Vas- tuunoton lisääminen oman työhyvinvoin- nin kehittämisestä	Kehittämisen tapa ja tekijät Kehityskohde	Työhyvinvoinni kehittäminen

Kehittämisen kohteet

Miten työhyvinvointia pitäisi kotihoidon työntekijöiden mielestä kehittää?



Mirja Kuhlamppi, Riika Walden

Metropolia Ammattikorkeakoulu, Geronomi AMK,
Vanhustyön koulutusohjelma, Opinnäytetyö



Työhyvinvoinnin mittaustulokset
hyötykäyttöön kotihoidossa