



**SAVONIA**

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKIN  
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

# JOHTAMINEN VOIMAVARANA

Kotihoidossa

TEKIJÄ/T: Seija Holappa  
TYK16KY

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala			
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelma			
Työn tekijä(t) Seija Holappa			
Työn nimi Johtaminen voimavarana kotihoidossa			
Päiväys	18.12.2017	Sivumäärä/Liitteet	86/1
Ohjaaja(t) Sinikka Tuomikorpi			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)			
<p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Henkilöstövoimavara johtaminen on rekrytoinnissa tulossa tulevaisuudessa henkilöstöjohtamisen tärkein ja suurin haaste. Mitä enemmän saavutetaan kilpailuetua osaamisen varaan, sitä kriittisempää on niiden saada palkattua erinomaisia osajia. Yritysten henkilöstöjohtamisen haasteeksi on muodostunut tasapainon löytäminen hyvien työntekijöiden, pitkäkestoisen sitoutumisen ja henkilöstöjoustavuustavoitteiden välillä.</p> <p>Työnantajaimagoon vaikuttaa tapa, jolla yritys ottaa vastaan ja kohtelee työntekijöitään. Ystäviltä saatu tieto on vahvempi työnantajaimagon luomisessa kuin markkinointiviestinnän avulla luotu vaikutelma. Tärkein ja keskeisin keino kehittää työnantajakuvaa on kehittää organisaation henkilöstövoimavarojen johtamista. Hyvän työpaikan ominaisuuksia ovat mahdollisuus osallistua toiminnan kehittämiseen, tasapuolinen kohtelu, avoin ja keskusteleva ilmapiiri sekä mahdollisuus oppia ja edetä tyouralla.</p> <p>Tulevaisuuden organisaation tulee onnistua valjastamaan työntekijöidensä sisäinen motivaatio tuottavaan työhön. Organisaatiolle työntekijöiden innostus ja hyvinvointi on kilpailuvaltti, hyvistä työolosuhteista on tullut yhä vahvempi etu rekrytoitaessa parhaita työntekijöitä.</p> <p>Tulevaisuuden johtaminen on energisyyden johtamista eikä työntekijöiden ajan johtamista. Tulevaisuuden tärkein tehtävä on pitää huolta, että jokainen työntekijä saa kokea draivia työssään. Draivin onnistunut johtaminen nyky-päivänä on organisaatiolle kilpailuetu.</p> <p>Opinnäytetyössäni tuon esille eri tekijät, mitä johtaminen voimavarana (antaa voimaa) pitää sisällään ja mitä se tuo työyhteisölle. Tutkimuksessa tuodaan esille keinot, joiden avulla kotihoidon koko henkilöstö moitivoituisi, loisi ”yhteen hiileen puhaltamisen” – meiningin. Tutkimusaineistoni kokosin monivalintakysely – menetelmällä valitulle kohderyhmille (survey) joka käsitellään kvalitatiivisesti.</p>			
Avainsanat johtaminen, osallistaminen, sisäinen motivaatio, viestintä			

Field of Study Social Services, Health and Sports			
Degree Programme Master's Degree Programme in Management and Development for Social and Health Care Professionals			
Author(s) Seija Holappa			
Title of Thesis Personnel resource management in home care			
Date	18.12.2017	Pages/Appendices	86/1
Supervisor(s) Sinikka Tuomikorpi			
Client Organisation /Partners			
<p><b>Abstract</b></p> <p>Personnel resource management is becoming the main and the greatest challenge in recruitment for human resource management in the future. The more you gain the competitive advantage of knowing, the more critical it is to get skilled experts to hire. The challenge facing corporate human resources management has been to find a balance between good employees, long-term commitment, and staffing goals.</p> <p>An employer's image is influenced by the way a company accepts and treats its employees. The information received from friends is stronger in the creation of an employer's image than the impression created by marketing communication. The most important and central way to develop a job-seeker image is to develop the organization's human resources management. Good job features include the ability to participate in the development of operations, equal treatment, open and conversational atmosphere, and the opportunity to learn and progress on the career path.</p> <p>The organization of the future must succeed in harnessing the internal motivation of its employees to produce work. The organization's enthusiasm and prosperity is a competitive advantage, good working conditions have become an increasingly strong advantage when recruiting the best employees.</p> <p>The leadership of the future is energy management rather than management of employees. The most important task of the future is to ensure that every employee gets experience of drive in their work. The successful management of drive today is a competitive advantage for the organization.</p> <p>In my thesis, I highlight the various factors that human resource management involves and what it brings to the work community. The study focuses on ways to motivate the entire home care staff to create a "we pull it together" attitude. The research material for my study was gathered qualitatively by means of a survey of selected target groups by a multiple choice questionnaire.</p>			
Keywords derivation, inclusion, internal motivation, communication			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	5
2	KOTIHOIDON JOHTAMINEN JA VALVONTA.....	8
2.1	Kotihoidon historiaa .....	8
2.2	Kotihoito .....	9
2.3	Kotihoito nykyään.....	10
2.4	Kotihoito ulkomailla.....	11
3	JOHTAMINEN VOIMAVARANA.....	13
3.1	Johtaja voimaannuttajana .....	19
3.2	Motivointi.....	23
3.3	Työilmapiiri.....	31
3.4	Osallistaminen.....	41
3.5	Tiimityö.....	43
4	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITE .....	45
4.1	Tutkimuskysymykset.....	46
4.2	Tutkimusmenetelmät.....	46
4.3	Aineistonkeruu .....	47
5	TUTKIMUSTULOKSET JA NIIDEN ANALYSOINTI.....	47
5.1	Johtaminen ja esimies.....	48
5.2	Osallistaminen.....	49
5.3	Vuorovaikutustaidot.....	51
5.4	Voimaannuttaminen.....	54
5.5	Tunnetila suhteessa työhön.....	56
6	POHDINTA.....	57
6.1	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys.....	57
6.2	Tutkimuksen eettisyys ja etiikka.....	58
6.3	Johtopäätökset.....	59
6.4	Kotihoidon strateginen suunnittelu ja valmistelu.....	60
6.5	Kotihoidon kehittäminen.....	61
6.6	Kotihoidon henkilöstön motivointi, käytännön suunnittelu ja valmistelu.....	62
6.7	Tiedolla johtaminen.....	77
	LÄHTEET .....	79
	LIITE	
	Liite 1. Johtaminen voimavarana -kysely.....	82

## 1 JOHDANTO

Julkinen terveydenhuolto on 90-luvulla kokenut muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet ja tulevat vaikuttamaan pitkään peruskysymyksiin. Toisaalta jatkuvat muutokset ja yhtenäisen ohjauksen, yhteisten säännösten ja suuntaviivojen puute ovat tuoneet ja tuovat edelleen epävarmuutta siitä, mihin ollaan menossa ja onko suunta yleensä oikea. Tämän vuoksi organisaation ja työyhteisön yhteisen vision merkitys korostuu. Muuttuvassa toimintaympäristössä yhteinen visio antaa suunnan ja tarkoituksen toiminnalle ja siten myös turvallisuuden tunteen epävarmuutta vastaan. Yhteinen visio tarkoittaa haluttua tulevaisuuden tilaa työyhteisössä. Yhteinen visio on yhteisesti luotu tahtotila, johon kaikki ovat sitoutuneet. Senge (1990) on hyvin kuvannut yhteisen vision keskeisiä ominaisuuksia, joista tulee haluttu, realistinen ja toivottu mutta kuitenkin nykyhetkeä parempi, joka tulee heijastua työyhteisön jäsenten tärkeinä pitämiä periaatteita ja arvoja. Periaatteet ja arvot saavat perustan sidosryhmien arvoista ja tarpeista. Visio on nykytilaa parempi, se kuvaa positiivisuutta ja että se perustuu tulevaisuuden mahdollisuuksien hyödyntämiseen. Vision tulee olla moniulotteinen ja ottaa huomioon organisaation sisäiset ja ulkoiset toimintaympäristön tekijät. Visio syntyy prosessina, jossa mukana ovat kaikki jäsenet. Työyhteisön on konkretisoitava tuleva tahtotila käytännön strategioiksi. Yhteinen visio on työyhteisön johtajalle oivallinen työkalu työyhteisön viemiseksi eteenpäin muuttuvassa ympäristössä. (vrt Miettinen 1998. Miettinen ym. 2000, 122 - 123.)

Suomalaiseen työelämään työkykyä ylläpitävän TYKY-toiminnan jälkeen 1990-luvulla työhyvinvointi ilmiönä ilmestyi. Puhutaan työurien pidentämisestä tai työpahoinvoinnin kustannusten vähentämisestä. Organisaatioiden päättäjät hämmentyvät miettiessään, mitä on työhyvinvointi ja miten sitä voidaan kehittää ja johtaa. Työhyvinvointi tulee olla organisaatioiden tavoin selkeästi johdettava asia. Työhyvinvoinnin taloudellinen merkitys jakaantuu: organisaation työn tuottavuuden kehittymiseen ja puutteellisen hyvinvoinnin kustannusten vähentämiseen. Nämä yhdessä luovat työhyvinvoinnin taloudellisen tuottavuuden. Kokonaisuuteen liittyy ihmisten oma hyvinvointi ja sen kehittäminen, jossa erottaa työ ja vapaa-aika elämäntapoineen. Omaan hyvinvointiin liittyy terveys ja sen edistäminen ja tehokas sairauden hoito (Sydänmaalakka 2015). Kokonaisuudessaan työhyvinvoinnista kumpuaa tuottavuuden kehittyminen, joka voi tuoda yritykselle taloudellisen tuottavuuteen kasvua jopa viidestä kymmeneenprosenttiin. (Aura, Ahonen 2016, 18 – 19.)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen asiantuntijat ennakoivat, että rekrytoinnista on tulossa tulevaisuudessa henkilöstöjohtamisen tärkein ja suurin haaste. Mitä enemmän yritykset saavuttavat kilpailunsa osaamisen varaan, sitä kriittisempää niiden on saada palkattua erinomaisia osaajia. Toisena on eritetty, että monella alalla tulee olemaan pulaa työntekijöistä. Nyt 2000-luvulla ennusteet näyttävät toteutuvan kuitenkin vain osittain. Niin Suomessa kuin muualla maailmassa, eläkeikää on nostettu, mikä on hajauttanut suurten ikäluokkien lähtöä työpaikoilta. Useat yritykset ovat vähentäneet väkeä Euroopassa ja siirtäneet toimintansa Aasian maihin. Tällainen kehitys on heikentänyt ennen kaikkea nuorten asemaa työmarkkinoilla. Yritysten henkilöstöjohtamisen haasteeksi on muodostunut tasapainon löytäminen hyvien työntekijöiden, pitkäkestoisen sitoutumisen ja henkilöstöjoustavuustavoitteiden välillä. (Viitala 2013, 82.)

Sosiaalinen ihmiskäsitys on ensiarvoisen tärkeää työntekijöiden ja koko organisaation voimaantumissa. Sosiaalista ihmiskäsitystä hyödyntävä esimiehen on otettava huomioon työntekijöiden sosiaaliset tarpeet. Motivoituminen edellyttää ryhmässä työskentelyn arvostamista ja sosiaalista vuorovaikutusta. Esimiehen tulee toimia myötätuntoisesti suhtautuvana työntekijän tukijana, joka auttaa työntekijää suoriutumaan omaehtoisesti tehtävistään. Esimiehen on omaksuttava selkeämmin työntekijälle tukea tarjoava johtamistyyli. Sosiaalisten paineiden ja itsetunnon vahvistuminen ovat työyhteisön tavallisia ongelma-alueita (Levison 1996). Organisaatioissa voidaan tiedon hankintaa tehosta johtamistyyliillä, jotka aktivoivat osallistumista, lisäävät keskinäistä luottamusta ja edellyttävät työntekijöiden tunteiden ja ideoiden kunnioittamista (Politis 2001). Tekniikan parantuessa, ihmisten sosiaalisten tarpeiden pitäisi voimaantuvassa organisaatioissa yhdistää työn vaativiin teknisiin vaatimuksiin. Yksin puurtamisen sijaan turvaututaan tiimeihin, ryhmiin tai tiimiprojekteihin. (Heikkilä ja Heikkilä 2005, 75 – 76.)

Työnantajaimagoon vaikuttaa tapa, jolla yritys ottaa vastaan ja kohtelee työntekijöitään. Perehdyttäminen, palkkaus, henkilöstön kehittäminen ja johtaminen ovat asioita, joista leviää tieto viidakkorummun tavoin tehokkaasti työmarkkinoilla. Ystäviltä saatu tieto on vahvempi työnantajaimagon luomisessa kuin markkinointiviestinnän avulla luotu vaikutelma. Tärkein ja keskeisin keino kehittää työnantajakuva on kehittää organisaation henkilöstövoimavarojen johtamista. Omilta työntekijöiltä ja niistä organisaatioista, joiden työnantajakuva on tunnetusti hyvää, saa tietoa kehittämiskohteiden löytämiseen. Myös jokaisen vapaaehtoisesti irtisanoutuvan näkemyksiä kehityskohteista olisi hyvä kysellä. (Viitala 2013, 102 – 103.)

Osallistava johtaminen on vastakkainen byrokratian toimintatavoille. Kuitenkin yhteisellä osallistumisella ja yhteisvastuun avulla edistetään työyhteisön perustehtävän toteutumista. Mitä enemmän keskustellaan perustehtävästä ja jokainen tuntee olevansa osallinen perustehtävän onnistumiseen, sitä paremmin toiminta sujuu. Kokeneen työryhmän voima on jaetussa vastuussa, yhteisessä luovuudessa ja tunteessa, joiden avulla saavutetaan sellaista, mihin kukaan ei yksinään yllä. Työntekijöiden osallistuminen työyhteisön asioihin vaatii johtajalta käytännössä kykyä kuunnella ja kuulla työntekijöitä. Johtaja antaa eri tilaa näkemyksille ja kannustaa työyhteisön jäseniä suunnittelemaan, toteuttamaan ja arvioimaan omia ja yhteisiä suorituksia. Osallistava johtaminen vaatii sellaisia rakenteita, jotka mahdollistavat työyhteisön jäsenten osallistumisen keskeisiin asioihin. Vaikutusmahdollisuudet merkitsevät vastuunottamista ja yhteisvastuullisuuden velvoitteita sekä työyhteisön, organisaation että toimintaympäristön asioihin paneutumista ja kehityksen seuraamista. (Miettinen ym. 2000 125 - 126.)

Hyvän työpaikan ominaisuuksia ovat mahdollisuus osallistua toiminnan kehittämiseen, tasapuolinen kohtelu, avoin ja keskusteleva ilmapiiri sekä mahdollisuus oppia ja edetä tyouralla. Samat seikat pätevät myös työvuorosunnitteluun. Työvuorosunnittelussa huomioidaan työntekijöiden yksilölliset työaikamielitykset. Työyhteisössä keskustellaan ja kirjataan ne periaatteet, miten oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus työvuorosunnittelussa toteutuvat. Vaikka henkilöstö vaihtuu, dialogia jatketaan. Työvuorosunnittelussa huolehditaan palautumisista ja suositaan työaikahyvityksinä vapaa-aikaa. Töiden sujuvuus, töiden hallinta ja työvuoroluettelon toteutumisen vuoksi yllättäviin poissa-

oloihin varaudutaan jo henkilöstösuunnitelmassa. Henkilöstön haluamat työvuoromuutokset eivät aiheuta kuormittavia muutoksia työvuoroluetteloon. Työajat ovat mielenkiintoisia. Kun jokainen tietää säännöt ja periaatteet sekä hallitsee vaihtuvat tilanteet, voi valita parhaalla mahdollisella tavalla yhdessä ja itse. (Hakola ym. 2010, 93.)

Tulevaisuudessa organisaatioiden tulee onnistua valjastamaan työntekijöidensä sisäinen motivaatio tuottavaan työhön. Tällöinen sisäisesti motivoitunut työntekijä on innostunut työstään, nauttii työnteostaan ja sen tarjoamista mahdollisuuksista itseilmaisuun. Sisäisesti motivoitunut yksilö voi paremmin. Organisaatioille työntekijöiden innostus ja hyvinvointi on vuorostaan kilpailuvaltti, hyvistä työolosuhteista on tullut yhä vahvempi etu rekrytoitaessa parhaita työntekijöitä. Sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat luovempia, sitoutuneempia ja proaktiivisempia työhönsä. Innostuneet työntekijät saavat enempiaikaan, joka näkyy lopulta organisaation tuloksessa. Tämän vuoksi tulevaisuuden johtaminen on työntekijöiden energisyyden johtamista eikä työntekijöiden ajan johtamista. Tulevaisuuden johtajan tärkein tehtävä on pitää huolta, että jokainen työntekijä saa kokea draivia työssään. Draivin onnistunut johtaminen nykypäivänä on organisaatiolle kilpailuetu. Kymmenen vuoden päästä tämä oli organisaation elinehto. (Martela ja Jarenko 2016,19 - 21.)

## 2 KOTIHOIDON JOHTAMINEN JA VALVONTA

Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto (Valvira) edistää valvonnan ja ohjauksen keinoin oikeusturvan toteutumista sosiaali- ja terveydenhuollossa. Valviran toimivallasta on säädetty Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirastosta annetussa laissa (669/2008). Valvira valtakunnallisena ohjaus ja valvontaviranomaisena on laatinut sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnallisen valvontaohjelman yhteistyössä aluehallintovirastojen kanssa. Valvonnassa siirrytään resurssien valvonnasta asiakkaan saaman palvelutuloksen valvontaan. Palveluntuottajien omavalvonta nostetaan ensisijaiseksi valvontamenetelmäksi, josta palveluntuottajat ovat vastuussa osana normaalia ja jatkuvaa oman työn ja laadun kehittämistä mukaan lukien omavalvonnan seuranta ja arviointi. Vuorovaikutteisella valvonnalla eli informaatio-ohjauksella lisätään valvonnan läpinäkyvyyttä ja vaikuttavuutta. Valvontaviranomaiset viestivät valvonnasta ja siihen liittyvästä ohjauksesta laajasti palveluntuottajille, kansalaisille ja päättäjille. Luottamusperusteinen valvontamalli on keskeinen osa ennakkovalvontaa, jossa omavalvonta on ensisijainen valvonnan muoto. Valvira on määrännyt yksityisen sosiaalihuollon sekä yksityisen ja julkisen vanhustenhuollon omavalvonnasta (Valvira 1/2014). (Sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnallinen valvontaohjelma vuosille 2016–2019, Valvontaohjelmia 1:2016.)

Kainuun Soten osalta johtamisjärjestelmä noudattaa kuntayhtymän hallituksen hyväksymää organisaatorakennetta, 3.12.2012 § 45. Kuntayhtymän johtajan vastuulla on koko kuntayhtymän sisältöjen ja talouden kokonaisuudesta. Tulosaluejohtajien vastuulla on omien sektoreittensa palvelujen ja talouden kokonaisuuksista. Tulos- ja vastuualueiden yhteistyömuotoina ovat johtoryhmätyö, työpaikkakokoukset, kehityskeskustelut sekä työhön sisältyvä kanssakäyminen henkilöstön ja johdon välillä. Toimintoja johdetaan tulosalueilla valtuuston antamien tavoitteiden mukaisesti. (Kainuun soten Vuosikertomus 2016.)

### 2.1 Kotihoidon historiaa

Kunnallinen kodinhoitoapu alkoi Suomessa 1920-luvulla kotisairaanhoidosta kansalaisjärjestöjen aloitteesta yhteistyössä kuntien kanssa. Laki terveystieteistä tuli voimaan vuonna 1944. Sosiaalihuollon kodinhoitajakoulu syntyi sotien jälkeen. Väestöliitto aloitti kodinhoitajakoulutuksen 1951. Tätä ennen edelsi Mannerheimin lastensuojeluliiton kotiapu lapsiperheille 1920-luvulla. Mannerheimin lastensuojeluliitto koulutti kodinhoitajia ensimmäisenä. Vanhustyön keskusliiton toimesta aloitettiin 1952 vanhusten kotipalvelu. Palvelut olivat laitospainotteisia 1960-luvulla, mutta laki kunnallisesta kodinhoitoavusta, terveydenhoitolaista sekä terveydenhoitoasetuksesta vahvistivat avohoidon. Vasta laki kunnallisesta kodinhoitoavusta 1966 turvasi vanhusväestön saaman avun. Avun saamiin perusteena oli avun tarve. Tässä vaiheessa tuli maksullisia kotiapuja. Kotipalvelu ja kotisairaanhoidon laajenivat ja asunto-olot paranivat 1970-luvulla. Kotipalvelutyö organisoitui kunnissa, sitä alettiin kehittää voimakkaasti. Kansanterveyslaki astui voimaan vuonna 1972 joka toi mukanaan kotisairaanhoidon. Kansanterveyslaki vahvisti sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyötä. Avohoidon käsite alkoi näkyä.

Sosiaalihuoltolain uudistus vuonna 1984 ja avohoidon ensisijaisuus kasvattivat kotipalvelutyön palvelujärjestelmiä ja työalaa. Omissa erillisissä organisaatioissa alettiin kehittää kotipalvelutyötä, jota



kehitettiin sosiaalihuoltolain hengessä. Yhteistyö terveydenhuollon ja kotisairaanhoidon kanssa hoitui erillisessä organisaatiossa samoja asiakkaita palvellen. Lama vuoden 1990-luvun alussa heikensi kuntien kotipalvelutyön kehittämistä. Samaan aikaan alettiin purkaa vanhustyön laitospainotteisuutta, mikä merkitsi suuria haasteita avohuollolle. Avohuollon kehittäminen kotihoidoksi alkoi 1990-luvun lopussa. Palveluhenkisyttä lisättiin jolloin vanhuspalveluita monipuolistettiin. Toimintojen yhteensovittaminen oli hoito- ja palvelujärjestelmän tavoitteena. Kunnissa alettiin suunnitella paikallisia palveluja tarpeen mukaan. Muutokset palvelujärjestelmän ohjauksessa, lainsäädännössä ja rahoituksessa sekä väestön ikärakenteen kehittyminen vaikuttivat kotihoidon kehitykseen. (Ikonen ja Julkunen 2007, 38.)

Valtionosuusuudistus vuonna 1993 ja kuntalain uudistus 1995 antoivat kunnille entistä enemmän päätösvaltaa rakentaa palvelujärjestelmänsä. Kuntia ohjattiin nyt informaatio-ohjauksella, jota toteutti muun muassa Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus Stakes. Kotihoidon sisällöt ja palvelurakenteet kunta itse sai määrittellä, mutta lainsäädäntö oli yhtenäinen eri kuntien kesken. Laki potilaan asemasta ja oikeuksista annettiin vuonna 1992 ja vuonna 2000 säädettiin laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista. Vuonna 2002 Stakes ja kuntaliitto julkaisivat oppaan ikäihmisten hoito- ja palvelusuunnitelman tekemiseen. Ikäihmisten hoitoa ja palvelua koskeva laatusuositus saatiin vuonna 2001, joka kannusti kuntia laatimaan vanhuspoliittisen strategian ja sen osaksi palvelurakenteen kehittämisohjelman. Sosiaali- ja terveydenhuoltoon luotiin vuonna 1992 lähihoitaja tutkinto, ja vuonna 2001 ammattikorkeakoulun geronomi-tutkinto. Vanhustyön erikoisammattitutkinto otettiin käyttöön vuonna 2002. Kotihoitoa on alettu suosia 2000-luvun alkupuolelta lähtien. Haasteita tähän tuovat kasvavat asiakasmäärät, asiakkaiden hoitoisuuden lisääntyminen, uudet asiakasryhmät sekä asiakkaiden odotukset. (Ikonen ja Julkunen 2007, 38 - 39.)

Kotona asuminen on noussut keskeiseksi yhteiskuntapoliittiseksi tavoitteeksi. Tavoitetta tuetaan suomalaisessa yhteiskunnassa monien lakien, suositusten, periaatepäätösten ja ohjelmien avulla. Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta ja iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista 2014 sisältää iäkkäiden palvelumuodon joka säätää kotihoidon ensisijaiseksi. Laki parantaa ikääntyneen väestön hyvinvointia, itsenäistä suoriutumista ja toimintakykyä ja mahdollisuuksia osallistua elinoloihinsa vaikuttavien päätösten valmisteluun ja palveluiden kehittämiseen. (Ikonen 2015, 12.)

## 2.2 Kotihoito

Sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee kotihoidon siten, että kotipalvelun ja kotisairaanhoidon palvelujen avulla tuetaan kotona selviytymistä. Kunta voi yhdistää sosiaalihuoltolakiin perustuvan kotipalvelun ja terveydenhuoltolakiin perustuvan kotisairaanhoidon kotihoidoksi. ([stm.fi/kotihoito-kotipalvelut](http://stm.fi/kotihoito-kotipalvelut).)

Valvira ja STM (Sosiaali- ja terveysministeriö) määrittelevät kotipalvelun siten, että kotipalvelu tukee ja auttaa, kun asiakas tai perhe tarvitsee apua kotiin selviytyäkseen arkipäivän askareista ja henkilökohtaisista toiminnoista. Kotipalvelua voi saada silloin, kun toimintakyky on alentunut synnytyksen, sairauden tai muun vastaavan, toimintakykyä alentavan syyn tai erityisen perhe- tai elämän-

tilanteen perusteella. Erityisesti perhe- ja elämäntilanne voi olla esimerkiksi läheisen kuolema tai avioerotilanne.

Lapsiperheet voivat saada näitä palveluita, vaikka eivät olisikaan lastensuojelun asiakkaita.

Kotipalvelua järjestetään päivisin, iltaisin, viikonloppuisin ja öisin kotona asumisen tukemiseksi. Kotipalvelun työntekijät ovat pääasiassa kotiavustajia, kodinhoitajia ja lähihoitajia. (valvira.fi/sosiaalihuolto/sosiaalihuollon-palvelut/kotiin-annettavat-palvelut ja <http://stm.fi/kotihoito-kotipalvelut>.)

### 2.3 Kotihoito nykyään

Kotihoito tarkoittaa kotipalvelun ja kotisairaanhoidon tehtävien muodostamaa, kotiin annettavien palvelujen kokonaisuutta. Kotihoidon palvelut ovat maksullisia. Maksu määräytyy asiakasmaksulain perusteella. (valvira.fi/sosiaalihuolto/sosiaalihuollon-palvelut/kotiin-annettavat-palvelut.)

Säännöllistä kotihoitoa saadessaan asiakas saa kotihoidon palvelua vähintään kerran viikossa. Asiakkaalla on voimassa oleva palvelu- ja hoitosuunnitelma (Laki asiakkaan asemasta ja oikeuksista 812/2000). Asiakkaan saadessa kotihoidon palvelua harvemmin kuin kerran viikossa, kotihoito on tilapäistä kotihoitoa. Asiakkaalla on palvelusta voimassa oleva palvelu- ja hoitosuunnitelma (Laki asiakkaan asemasta ja oikeuksista 812/2000). Asiakkaan saadessa kotihoidon palveluja kertaluontoisesti eli satunnaisesti, tällöinen hänellä ei ole palvelu- ja hoitosuunnitelmaa. (Ikonen 2015, 16.)

Kotipalvelu tarkoittaa sosiaalihoitolain 20 §:n mukaan asumiseen, henkilökohtaiseen huolenpitoon ja hoivaan, lasten hoitoon ja kasvatukseen sekä muuhun tavanomaiseen elämään kuuluvien tehtävien ja toimintojen suorittamista tai niissä avustamista. Tukipalvelut ovat sosiaalihoitoasetuksen 9 §:n 2. kohdan mukaan kotihoitoon liittyviä palveluja, kuten aterian-, turva-, vaatehuolto-, siivous-, kylvytys-, kuljetus- ja saattajapalveluja sekä sosiaalista kanssakäymistä edistäviä palveluja. Palveluntuottajina voivat olla joko kunta itse tai ostopalveluja yksityisiltä palveluntuottajilta. Kotisairaanhoidon hoito on hoito- ja palvelusuunnitelman mukaista tai tilapäistä asiakkaan kotona, asuinpaikassa tai siihen verrattavassa paikassa moniammatillisesti toteutettua terveyden ja sairaanhoidon palvelua. Kotisairaalahoidon hoito on määräaikaista, tehostettua kotisairaanhoidon tuotettua palvelua asiakkaan kotiin. Se voi olla perusterveydenhuollon, erikoissairaanhoidon tai niiden yhdessä järjestämää tai yksityistä palvelutoimintaa. (Ikonen 2015, 16 – 17.)

Kotihoidonpalveluja voi saada vammaisuuden, sairauden tai heikentyneen toimintakyvyn vuoksi. Valtaosa asiakkaista on iäkkäitä henkilöitä, joilla voi olla useampia pitkäaikaissairauksia tai terveysongelmia. Kotihoidon avulla tuetaan asiakkaiden selviytymistä kotona sekä mahdollistetaan viiveetön sairaalasta kotiutuminen ja turvataan sairaalajakson jälkeinen jatkohoito. Kuntien resurssien ollessa rajalliset, tarjottavia palveluja on rajattu etupäässä henkilökohtaiseen huolenpitoon ja hoitoon. Kotihoito on ensisijaisesti paljon huolenpitoa ja hoitoa tarvitseville iäkkäille henkilöille ja pitkäaikaissairaille. (Ikonen 2015, 19 – 20.)

## 2.4 Kotihoito ulkomailla

Vanhustenhoito Ruotsissa vuonna 2014 kotihoitohenkilöstö avusti noin 221 600 henkilöä yli 65-vuotiaille. Lähes puolet Ruotsin kunnista tarjoaa myös vanhainkotiravintoloita erityisissä päiväkeskuksissa, kun taas muutamat järjestävät pienten vanhusten ryhmät omiin aterioihinsa valmistaviin tiimeihin. Kun vanhus ei pysty enää selviytymään arjen elämän vaatimuksista, hänellä on mahdollisuus hakea kunnallista kotipalvelua. Hoidon laajuus riippuu tarpeesta. Vakavasti sairastuneille voidaan tarjota terveyst- ja sosiaalihoito omissa kodeissaan.

Kunnat järjestävät viriketoimintaa vanhuksille ja vammaisille, jotka tarvitsevat stimulaatiota ja kuntoutusta. Näitä tarjotaan ensisijaisesti dementoituneille tai henkisesti vammaisille asiakkaille. Päivätoiminta auttaa monia jatkamaan kotona elämistä. Ikääntyneet vammaiset voivat saada kuljetuspalvelua. Tämä vaihtoehto on niille, jotka eivät voi matkustaa säännöllisellä joukkoliikenteellä. Väestörakenteen haasteeseen vastaaminen edellyttää, että ihmisten on työskenneltävä kauemmin. Hallituksen tavoitteena on parantaa vanhusten vanhustenhoidon, terveydenhoidon, sairaalahoidon ja terveydenhuollon hoidon koordinoitua. (Sweden.se, 21.6.2016.)

Kaikilla ikääntyneillä Norjassa on vähintään kansaneläke. Norjassa ikääntyneet asuvat useimmiten omassa kodissaan. Ikääntyneillä on mahdollisuus ostaa palvelut joko kunnalta tai yksityisiltä palveluntuottajilta. Ikääntyneillä on mahdollisuus osallistua muun muassa päivätoimintaan. Norjassa vanhemmat ihmiset, jotka eivät enää pysty huolehtimaan enää itsestään, he voivat siirtyä hoitokotiin. Vain puolet yli 90-vuotiaista vanhuksista asuu hoitokodeissa.

Kotihoidon ja avustuksen saaneet saavat maksaa palveluntuottajalle omavastuusuuden, josta osan kunta maksaa loput kustannuksista. Maksun määrä vaihtelee kunnittain. Maksuun vaikuttaa asiakkaan tulot. ([http://www.samfunnskunnskap.no/?page\\_id=521&lang=en](http://www.samfunnskunnskap.no/?page_id=521&lang=en).)

Tanskassa on ryhdytty jo 80-luvun loppupuolella satsaamaan iäkkäiden avohoitoon. Iäkkäät saavat lääkäri- ja sairaanhoitopalvelut ilmaiseksi. Maassa on kielletty vanhainkotien rakentaminen ja vanhat vanhainkodit on remontoitu hoitoasunnoiksi. Kotiapu, lääkäri ja sairaanhoito ovat ilmaisia, lääkkeet maksetaan itse. Tanskan järjestelmässä on mahdollista myös se, että iäkäs saa valita hoitokodin oman kunnan ulkopuolelta vaikka sukulaisten läheltä. Tanskassa kansalaisten palkkataso on korkea ja he maksavat paljon veroja. Korkeiden verojen ansiosta kotihoito, sairaalahoido ja lääkäripalvelut ovat Tanskassa kaikille hoitoa tarvitseville ilmaisia iästä riippumatta. Tanskassa tehdään ennakkoivaa vanhustyötä, jolloin jokaisella yli 75-vuotiaalle tarjotaan ennaltaehkäiseviä kotikäyntejä, joiden avulla mahdollinen toimintakyvyn heikkeneminen pystytään havaitsemaan ajoissa.

(<https://yle.fi/aihe/artikkeli/2009/05/18/tanskassa-satsaan-vanhustenholtoon>.)

Tanskassa vanhusten yhteiskunnalliset palvelut ovat lähes yksinomaan paikallisviranomaisten vastuulla. Kansallisilla järjestöillä tai maakunnilla ei ole merkittävää roolia. Kotihoito on Tanskassa ikääntyneille tärkein. Kotihoidon perustavoitteena on tarjota apua kotihoitoon ja henkilökohtaiseen hoitoon. Tämä sisältää useita työtehtäviä ja laajan muunnelman eri asiakkaiden saamaa apua. Asukkaat saavat apua useita tunteja päivässä. Tanskan LTC- järjestelmä (pitkäaikaishoito vanhuksille

ja vammaisille, mukaan lukien kotihoito palvelu) kattaa laajan sosiaalipalveluista mm. kodin muutostyöt, apuvälineet ja kotihoidon. Vanhukset tai vammaiset jotka eivät pysty asumaan yksin, he voivat siirtyä asuntorahoitettuja suojakoteja. Tukikelpoisuus perustuu paikallisen viranomaisen tekemään tarpeen arviointiin. Tukikelpoiset henkilöt voivat saada rahaetuuksia saadakseen tarvitsemiaan apuja. Henkilön on täytettävä tietyt kriteerit, jotta hänelle korvaus myönnetään.

([https://pure.sfi.dk/ws/files/329235/workingpaper2000\\_12.pdf](https://pure.sfi.dk/ws/files/329235/workingpaper2000_12.pdf).)

### 3 JOHTAMINEN VOIMAVARANA

Terve johtaminen kuvataan sipulimaiseksi kokonaisuudeksi, jonka ytimessä ovat työpaikan tuloksellisuus ja työn hyvinvointivaikutukset. Seuraavassa kerroksessa työntekijöiden nykyinen työkyky, työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä tulevaisuudennäkymät omasta elämästä. Ulomassa kerroksessa ovat johtamisen osatekijät, jotka vaikuttavat kaikkiin työhyvinvointitekijöihin. Terveen johtamisen osatekijää työpaikan tuloksellisuutta ei voi liikaa korostaa. Julkisella sektorilla kyse on lähinnä odotusta kustannusvaikuttavuudesta ja yksityisellä sektorilla taloudellisesta tuloksellisuudesta. Kummassakin on kyse rahasta. (Aura ja Ahonen 2016, 21.)

Henkilöstön hyvinvoinnin johtaminen kuuluu osana organisaatioiden johtamista. Asioiden johtamisella pyritään toteuttamaan strategiset tavoitteet, joiden takia organisaatio on olemassa. Kaikki johtamistutkimukset pyrkivät edistämään hyvää johtamista. Terve johtaminen tarkoittaa johtamista, joka samanaikaisesti ottaa huomioon sekä organisaation liiketaloudellisen tuloksellisuuden että pitkäaikaiset vaikutukset henkilöstön hyvinvointiin ja terveyteen. Terveen johtamisen periaatteet pätevät samanlailla julkisissa organisaatioissa. (Aura ja Ahonen 2016, 27.)

Esimiehen tärkein tehtävä on johtaminen sekä edistää ja palvella organisaation perustehtävän toteuttamista. Julkisessa organisaatiossa, jossa perustehtävä on yhteiskunnallisesti valmiiksi annettu, ylimmän johdon tehtävänä on muuntaa perustehtävä asiakkaiden haluamiksi ja tarvitsemiksi palveluiksi ja tuotteiksi. Kaikissa ylimmän johdon organisaatioissa ylimmän johdon tehtäviin kuuluu seurata ja arvioida jatkuvasti, että toiminta on kustannustehokasta, kilpailukykyistä ja kannattavaa. Ylin johto viime kädessä kantaa vastuun organisaation perustehtävän ja sille asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Ylimmän johdon on katsottava pitkälle tulevaisuuteen ja ennakoitava ja suunniteltava, miten vastataan tapahtuviin muutoksiin. Ylin johto laatii tavoitetilan (vision) siitä, millaiseksi ja mihin toimintaa suunnataan ja halutaan viedä sekä suunnitelman (strategian) miten sinne päästään. Keskijohdon ja lähiesimiesten tehtävä on viedä ylimmän johdon asettamat tavoitteet ja suunnitelmat eri yksiköiden käyttöön. Lisäksi jokainen työyhteisön työntekijä saa oman erityistehtävän, vastuualueensa ja ensisijaisen tavoitteensa. (Järvinen 2017, 59 – 60.)



KUVIO 6. Toimivan työyhteisön peruspilarit

(Järvinen 2017, 85.)

Perustehtävä on työn teon lähtökohta ja kivijalka. Ammatillinen asenne on, että tarkastellaan, kehitetään ja arvioidaan toimintaa perustehtävästä käsin. Peruspilareista työntekoa palveleva johtaminen on organisaation rakenneosana, jonka avulla perustehtävä määritellään ja huolehditaan, että työn tekemisen edellytykset ja puitteet ovat kunnossa. Johtamisen paine on jatkuvasti kasvanut, koska henkilöstö tarvitsee enemmän tukea ja kannustusta suorituakseen tehtävistään muutoksessa sekä kokeneiden osaamisvaatimusten ja niukkenevien resurssien puristuksessa. Organisaation tehtävänä on luoda työpaikalle sellaiset yleiset puitteet ja järjestelmät, joilla tähdätään yhteistyön sujuvuuteen sekä tavoitteelliseen ja tehokkaaseen toimintaan. (Järvinen 2017, 85 – 86.)

Työn tekemistä sääteleviä pelisääntöjä on monenlaisia, jotka voi jakaa EU-tasoiset, valtakunnalliset, työpaikkakohtaiset, työyhteisökohtaiset ja tehtäväkohtaiset – pelisäännöt. Työelämän perusraamit on määritelty Suomen eduskunnan säätämässä laissa ja asetuksissa. Jokaisella organisaatiolla on omat toimintamallit, laatujärjestelmät, arvot ja ohjeistukset, jotka koskevat kaikkia organisaatiossa työskenteleviä. Jokaisen osaston ja tiimin pitää rakentaa ja sopia omat, toimintaansa liittyvät yksityiskohtaisemmat pelisäännöt. Työtehtäviin liittyy lisäksi ohjeita ja määräyksiä, jotka työn suorittajan pitää ottaa huomioon. Arkisin, haaste jokaisella tiimillä on, miten saada jokainen työntekijä noudattamaan yhteisesti sovittuja pelisääntöjä. Erittäin helposti omat tarpeet ja edut ajat erittäin helposti tiimin ohi. Kun yksi jäsen rikkoo pelisääntöjä, toinen alkaa jo miettiä, miksi minun pitäisi sitten toimia sovittuina, kun muutkaan eivät sitä tee. Tämä johtaa lopulta sovittujen pelisääntöjen murenemiseen, ja jokainen perustelee omia rikkomuksiaan toisten epäreilulla käyttäytymisellä. Sovittujen pelisääntöjen valvonta ei tietystikään voi olla yksin esimiehen harteilla. Tänä päivänä työyhteisössä vastuu kuuluu kaikkien työntekijöiden tehtäviin. Jos joku havaitsee pelisääntörikkomuksen, hänen on syytä herättää esimerkiksi yhteisissä palaverissa keskustelu siitä, miten yhteisiä toimintamalleja ja pelisääntöjä pitäisi tulkita. Yleensä paljastuu että alunalkaen pelisääntöä on tulkittu eri lailla. Toimivan työyhteisön yksi tunnusmerkki on, että yhteisesti sovittuja pelisääntöjä käydään läpi riittävän usein, niitä tarkennetaan tai luodaan epäselviin tilanteisiin uusia. (Järvinen 2017, 92 – 94.)

Avoin vuorovaikutus on toinen peruspilari. Jokaisella työntekijällä tulee olla oikeus saada työhön ja sen tekemiseen liittyvää tietoa ja on myös velvollisuus kertoa työhön liittyvistä ongelmista tai kehittämistarpeista. Työlähtöinen, avoin ja ammatillinen kanssakäyminen työpaikalla ei sulje kokonaan pois yksityiselämästä keskustelua. Niistä keskustelu tulee kuitenkin olla sivuosassa ja tulee perustua vapaaehtoisuuteen ja luottamukseen. Työrooleissa pysyminen eli ammatillinen tapa toimia on paras tapa osoittaa arvostusta työkaveria kohtaan. Työasioista ja niihin mahdollisesti liittyvistä epäselvyyksistä tai ongelmista puhutaan vain niiden työntekijöiden kanssa, joita ne ensisijaisesti koskevat. Rakentavasti puhuminen on kolmas avoimuuden mittapuu, joka liittyy tyyliin ja tapaan puhua, joka tulee olla rakentavaa ja asiallista. Kaiken kanssakäymisen tulisi tukea työntekoa. Rakentava, avoin vuorovaikutuksellinen keskustelu on vuorollaan vaikuttamista. Tiimin tai palaverin jäsenet voivat tuoda vuorollaan keskusteluun esille omia ideoita tai ongelman ratkaisuja, näkemyksiään ja kokemuksiaan, joiden pohjalta tehdään päätöksiä tai ratkaisuja. Vuorollaan vaikuttaminen edellyttää, että kuunnellaan toisten mielipiteitä avoimesti ja vasta sen jälkeen otetaan kantaa. Neljättä avoimen

vuorovaikutuksen edellytys on, että viestin lähettäjä ja vastaanottaja aktiivisesti varmistavat, että viesti on ymmärretty oikein. Vain osa tapahtuu sanojen muodossa ja suurin osa sanatonta; äänen-sävy- ja – painoja, sanavalintoja, tauoituksia sekä erilaisia eleitä ja ilmeitä. Kaikkien edellä mainittujen tekijöiden eri lähteistä saamansa informaation pohjalta ihminen tekee omat päätelmänsä, mitä joku tarkoitti. Viestejä pitää tulkita, koska sama viesti voi merkitä hyvinkin eri asioita. Peruspilareitten viimeinen tolppa on toiminnan arviointi ja kehittäminen. Syy samojen ongelmien toistumiseen on yleensä, ettei työyhteisössä ole pilariston viimeistä tolppaa eli toiminnan arviointia ja kehittämistä. Kyse on välineestä, jonka avulla voidaan tulkita ja analysoida töiden ja yhteistyön sujumista sekä työn tai asiakaspalvelun laatua ja tehoa. (Järvinen 2017, 85 – 103.)

Esimiehen tehtävänä on luoda puitteet, joissa työyhteisö voi tarkastella oman toimintansa tarkasteluun esimerkiksi säännöllisiä keskustelufoorumeja. Vetäjän tai esimiehen tehtävänä on ohjata keskustelua ja pitää se rakentavana. Tilaisuudessa on hyvä aktivoida hiljaisia henkilöitä ottamaan myös kantaa ja sanomaan mielipiteitään. (Järvinen 2017, 106.)

Jatkuvat organisaation ja työtehtävien muutokset aiheuttavat paineita työyhteisön sisäisiin suhteisiin. Epävarmuudessa eläminen tuottaa stressiä, jonka vaikutukset ovat yksilölliset. Erilaiset muutokset tuovat epämääräistä uhkaa, josta voi syntyä konflikteja. Konfliktien ennaltaehkäisyn kannalta on tärkeää pitää perustehtävä selkeänä ja huolehtia, että koko työyhteisöllä on samanlainen käsitys työn tavoitteista ja merkityksestä. Yhteistyö, avoin vuorovaikutus ja toimiva tiedonkulku ovat keskeisimmät tekijät ristiriitojen ennaltaehkäisyssä ja niiden käsittelyssä. Esimiehen asema on ratkaiseva. Esimiehellä tulee olla kykyä ja rohkeutta puuttua ristiriitoihin ajoissa. Omalla esimerkillään hän antaa avoimuudesta ja asioiden käsittelystä työyhteisölle mallia. Yleisin syy konfliktien syntyyn on ongelmien kieltäminen ja niiden epäsuora käsittely. Tyypillistä on mykkä hiljaisuus silloin, kun tulisi käsitellä asioita. (Kaivola 2003, 74 - 75.)

Hyvä johtaja osaa hyödyntää eri johtamistyyliä, ohjaamalla, välillä ”ruoskimalla”, valmentaan hyviin suorituksiin. Hyvälle johtajalle on tärkeää ryhmän toiminnan kehittäminen. Ryhmän epäonnistuessa hyvä johtaja ottaa lopullisen vastuun ryhmänsä toiminnasta ja seisoo ryhmän edessä. Onnistuessaan istuu ryhmänsä keskellä. (Lehtinen 2012.)

Johtajan henkilökohtainen vetovoima on erittäin tärkeää asioiden esittämiselle selkeästi ja vakuuttavasti – jos johtaja pystyy tavoittamaan oman sisimmän äänensä – heidät koetaan uskottaviksi neuvonantajiksi, jotka pystyvät auttamaan työntekijöitä, asiakkaita vaativimmissakin ongelmissa. Vetovoima on kyky vetää toisten ihmisten huomio. Tämä on vain yksi vetovoiman seuraus, ei ydinasia. Vetovoima määrittelynä on kyky tavoittaa aidolla tavalla toisten ihmisten ajatukset ja tunteet. Vetovoima on seuraus tietyistä valinnoista ja teoista, jotka tehdään tai jätetään tekemättä. Vetovoima on myös sitä, että ihmisellä on tiettyjä ulkoisia ja sisäisiä taitoja, joita tietyllä tavalla jokainen voi kehittää ja parantaa. Vetovoimaisuuden parantamisessa täytyy luopua tietyistä tavoista ja totutuista käytäytymisistä, joihin olemme sidoksissa. Vetovoiman kehittäminen vaatii menemistä mukaan tilanteisiin tai tekemään asioita, jotka ovat epämukavia ainakin alussa. Kun epämukavuus – kynnys on selvitetty, on varmaa, että jokainen pystyy parantamaan vetovoimaansa. Vetovoimaa ja henkilökohtai-

sia vaikuttavuutta voi kehittää. Johtajuuden neljä perustekijää ovat; TYKI – malli. T tarkoittaa tilanetajua, tilanteiden sisäistämistä ja hallintaa ja aitoa läsnäolemistä, niin joustavana, että pystyy mukautumaan odottamattomiin tapahtumiin ja käyttämään ne hyväksi. Y tarkoittaa yhteyttä ihmisiin, tavoittaa heidät aidosti, rakentaa ja ylläpitää toimivia suhteita kanssaihmiin empatialla, eläytymisellä, kuuntelemalla, menemällä heitä lähelle ja päästämällä heidät lähelle. K tarkoittaa kuvastaminen. Osaamme ilmaista tunteitamme ja tuntemuksiamme oikeilla, yhteensopivilla tavoilla käyttämällä siihen eri keinoja – sanoja, ääntä, eleitä, ilmeitä – halutun viestin perille viemiseksi. I tarkoittaa itse-tuntemusta. Ymmärrämme itseämme, hyväksymme itsemme, olemme aitoja ja teemme periaatteiden ja arvojemme mukaisia päätöksiä ja tekoja. (Halpern ja Lubar 2005, 13 – 26.)

Johtajuus ja alais – suhteet ovat työelämän muutoksessa olleet kriisissä. Ajoittain kuvitellaan, että työyhteisöt voisivat toimia ilman esimiestä täysin itseohjautuen. Vaikka esimiehen ja työntekijän velvollisuudet ja oikeudet on määritelty laissa, se ei riitä. Esimiehen tulee ottaa johtajuus ja käyttää saamaansa työnjohto-oikeutta. Työntekijä puolestaan täytyy suostua johdetuksi, mutta hänen tulee myös ymmärtää, että se ei tarkoita alistumista vaan tarkoittaa vastuullista, aktiivista ja hyvin oma-aloitteista toimintaa. (Järvinen 2017, 49.)

Hyvä johtaja ja johtajuus innostavat työntekijöitä huolehtimaan omasta kouluttautumisestaan automaattisesti entistä enemmän. Työntekijöille muodostuu tällöin reflektiivinen työote eli heille kehittyy ajanmyötä kyky tarkastella tilannetta kokonaisvaltaisesti omansa ja työyhteisönsä näkökulmasta. Ajanmyötä heille kehittyy kriittinen ote työhön, jolloin heille kehittyy kriittinen ajattelu. Empowerment – sisäisellä voimantunteella yksilö tai työyhteisö yhdessä tunnistaa työntekijöitten oman kyvyn tyydyttää omat tarpeensa, ratkaista omat ongelmansa ja saada käyttöönsä tarvittavia voimavaroja. Empowerment sisältää vallan kasvun ja/tai voiman dynaamisesti niin, että syntyy lisää voimaa. Tämä liitetään sekä yksilön että työyhteisön kasvuun, kehitykseen ja hyvinvointiin. Työyhteisössä jossa on empowerment – kulttuuri, on tavoitteena edistää sekä työyhteisön että työntekijän sisäisen voimantunteen kehittymistä. Yksilötasolla tämä tarkoittaa, että työntekijä itse on vastuussa työstään ja kehityksestään organisaation ja työyhteisön tavoitteiden suuntaan. Tavoitteiden saavuttaminen vaatii tiivistä yhteistyötä. Voimantunteen saavuttaminen (vuorovaikutusprosessi) tulee lähteä johtajasta. Voimantunteen saavuttaneet esimiehet pystyvät voimistamaan muita ja rohkaisevat tekemään sen pelkäämättä itse menettävänsä jotain. Sisäistä voimantunnetta omaava työntekijä, tiedostaa sen, uskoo itseensä työssä ja tuntee tekevänsä hyvää työtä ja osaa arvostaa tekemäänsä. Työyhteisössä tällainen työntekijä on itsenäinen ja tuntee olevansa vastuussa teoistaan ja tavoitteisiin ja osallistuu aktiivisesti työyhteisön hyvinvoinnin edistämiseen. Voimantunne on tärkeä ihmisen mielenterveyden edistämisen ja masennuksen ehkäisemisen kannalta. Sisäistä voimantunnetta tunteva työyhteisö menestyy entistä paremmin ja saavuttaa arvostamia tavoitteita. Työyhteisö on tehokas, tuottava ja sen henkilöstö tuntee ja kokee työtyytyväisyyttä. Olisi suotavaa, että jokainen työntekijä saisi mahdollisuuden kehittymiseen, etenemiseen ja kokisi näin onnistumista ja menestystä. (Miettinen, Miettinen, Nousiainen ja Kuokkanen 2000, 28 - 29, 39 - 41.)

Johtajan tehtävään kuuluu yhteisön päämäärän ja keinojen jäsentäminen konkreettisten tavoitteiden avulla. Johtajan tehtävänä on suurien linjojen jäsentäminen henkilöstölle sekä jäsentää toiminnan



todellisia ehtoja arvioiden käytettävissä olevien voimavarojen suhteessa tavoitteisiin. Johtajan tulee organisoida työtapa, työnjakoa ja työolosuhteita sekä huolehtia työn ja toiminnan jatkuvuudesta. Johtajalla on joukko psykologisia tehtäviä. Hänen on kehitettävä ja ylläpidettävä työryhmän tajua sen perustehtävästä. Moni organisaatio tuhoutuu jos johtamistapa ei muutu vaikka olosuhteiden muutos edellyttäisi sitä. (Heiske 2001, 174 - 177.)

Hyvältä johtajalta vaaditaan taitoa katsoa asioiden kaikkia eri puolia ja vetää havainnoistaan johtopäätökset. (Heisken 2001, 180). Henkilöjohtamisen kehittymisen ensimmäinen vaihe on uuden asian – arvon – merkityksen, tärkeyden – oivaltaminen. Mitä tärkeämmäksi asian merkitys yksilölle tai organisaatiolle kasvaa, sitä helpompi on löytää aikaa. Arvon merkityksellä on läheinen merkitys asiakastyytyväisyyteen sekä henkilöstön sitoutumiseen ja jaksamiseen. Toinen vaihe on käsityksen kehittyminen, sillä onnistumisen perusediat on oivallettava. Käsityksen kehittyminen voisi olla osallistumisen ja sitoutumisen välinen yhteys. Kolmas vaihe vaatii toimintamallia, jonka avulla voi käytännöllistää uusia oivalluksia ja ideoita. Merkittävin vaihe on harjoittelu, uusien toimintamallien riittävä toistaminen. Johtamistaitojen kehittymisen päävaihe on ottaa uudet taidot käyttöön. Uusia toimintatapoja voivat olla esimerkiksi kehityskeskusteluja, palautteen antamista tai osallistavaa palaverikäytäntöä. (Helin 2006, 189 - 190.)

Esa Lehtinen blogissaan on todennut (28.4.2012), että hyvä johtaja omaa tunneälyä. Tunneälyä on viisi, joista ensimmäiseksi itsetuntemuksen avulla hyvä johtaja kykenee tunnistamaan omia mielialojaan, tunteitaan ja mielihoiteitaan sekä mielialojensa vaikutuksia muihin ihmisiin. Nämä näkyvät realistisina käsityksinä omasta itsestään sekä itsetuntemuksena.

Toisena tunneälyn omaavalla on itsehillintää. Ei suutu, ei menetä malttia. Pystyy hallitsemaan tunteitaan. Itsehillintää omaava johtaja suhtautuu avoimesti muutoksiin ja sietää epävarmuutta paremmin.

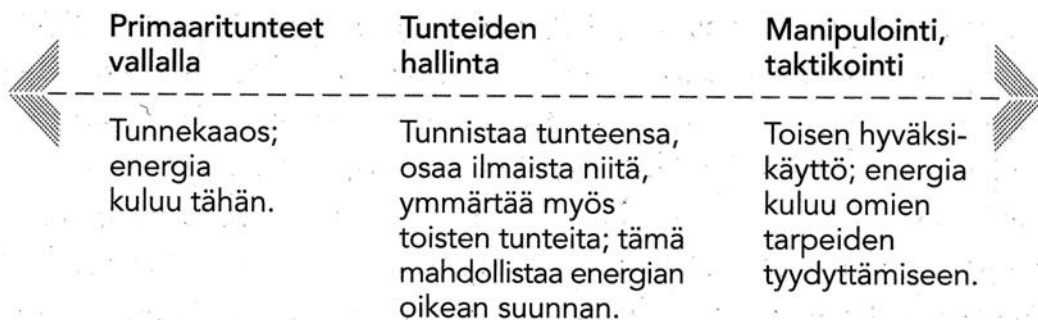
Kolmanneksi tunneälyn omaava johtaja edesauttaa motivoitumista työhön. Tunneälyn omaava johtaja motivoi pyrkimään tavoitteisiin tarmokkaasti ja tehokkaasti. Tällaisella johtajalla on vahva ja optimistinen halu sekä halu sitoutua omaan työhönsä ja organisaatioonsa.

Neljänneksi tunneälyn omaavalla johtajalla on kykyä ja taitoa ajatella asioita myös toisen henkilön kannalta. Tämä taito antaa taidon vaikuttaa toisen ihmisen toimintaan omaa toimintaansa muuttamalla ja kehittämällä. Näin hän hallitsee tehokkaasti johtamistilanteita. Hänellä on myös kyky ylläpitää osaamistaan ja rakentaa osaamistaan tehokkaalla johtamisella. Hänellä toiminnan pääasiallinen tehtävä on asiakkaiden palveleminen ja asiakasjohtaminen.

Viidenneksi tunneälyllisellä johtajalla on kykyä hallita suhteita ja verkostoitua. Kykenee löytämään yhteisen perustan, auttaa solmimaan pysyviä ja toimivia siteitä ihmisten kanssa.

Suunnitelmallisella koulutuksella, itsetutkiskelulla ja ohjauksella voidaan kehittää ja vahvistaa hyvä pohja hyvälle johtajalle, jolla on hyvä henkinen vahvuus ja tunneäly. Tärkeitä lisävahvuuksia hyvällä johtajalla on organisaation taloudellisten realiteettien ymmärtäminen, erilaisten johtamismenetelmien osaaminen sekä niiden soveltaminen käytäntöön, ongelmanratkaisutaidot, hyvä intuitio sekä kyky visioida ja luoda strategioita sekä nopea reagointikyky. (Esa Lehtisen 2012, blogi.)

Terveeseen itsetuntemukseen kuuluu tunteiden hallinta. Itsetuntemus auttaa selviytymään petty-  
myksistä ja menetyksistä. Itsetuntemukseen kuuluu terve luottamus omaan itseensä ja omiin voi-  
miinsa työntekijänä tai työnsä johtajana. Pystyy olemaan oma itsensä. Tämä tarkoittaa sitä, ettei  
mene jokaisen tuntemuksiin ja tunteisiin mukaan, mistä seuraisi kaaos. Toisaalta on syytä muistaa,  
että liiallinen erillisyyks vie erilleen toisista. Tilanteet, joihin liittyy epävarmuutta, tulee esille omien  
tunteiden hallintakyky. (Miettinen ym. 2000, 55.)



Kuva 3.2 Tunteiden käsittelytavat.

Itsensä johtaminen (Miettinen, Miettinen, Nousiainen, Kuokkanen 2000, 55.)

Itsetuntemusta voi oppia myös kestävässä ihmissuhteissa. Itsetuntemuksen lisääminen merkitsee tie-  
toisesti itsensä kanssa keskustelua. Tällöinen kuvainnollisesti asettuu itsensä viereen ja käynnistää  
tietoisesti sisäisen itsensä kanssa käydyn keskustelun, jolloin tunnistaa omat tunteensa, asenteensa  
ja ajatuksensa eri tilanteissa. Itsetuntemuksen lisääminen merkitsee omien toimintatapojen ja sen  
tarkastelua, mikä toimintaa ohjaa ja onko oma toiminta perustehtävän suuntaista. Kannattaa tutkia,  
millaisia tunteita ja siis merkityksiä eri asiat, ihmiset ja tilanteet saavat aikaan. Kannattaa tutkiskella  
myös omia havaintojaan, käsityksiään, ajatuksiaan, tarpeitaan, pyrkimyksiä ja toimintaansa, mikä li-  
sää omaa tietoisuutta, erityisesti kannattaa tutkia kriittisiä tilanteita. (Miettinen ym. 2000, 64 - 65.)

Draivi on optimaalinen tila sekä työnantajan ja työntekijän näkökulmasta. Innostus ennustaa tulok-  
sellisuutta paremmin kuin työtyytyväisyys. Samalla se on kestävämpi tuottavuuden tila. Tämän  
vuoksi innostunut tehokkuus on kestävää tehokkuutta. Tällainen työntekijä tulee töihin mielellään  
myös huomenna. Työnantajalle innostunut työntekijä näyttäytyy omistautuneena, tehokkaana ja  
valmiina panostamaan työhön koko tarmolla ja tekemään enemmän kuin mitä häneltä vaaditaan.  
Työntekijälle tämä on mahdollisuus tehdä itseään innostavaa työtä joka on hyvinvointia ja parem-  
man elämänlaadun lähde, jonka myönteiset vaikutukset säteilevät vapaa-ajalle. Innostus on harvi-  
naisen selkeä win-win – tilanne, jossa työntekijä ja työnantaja voittavat. (Martela ym. 2016, 31.)

Työyhteisössä itsensä johtaminen näkyy työntekijän suhteena työyhteisön perustehtävään, vastuu-  
seen, omaan itseensä ja erilaisiin yhteistyösuhteisiin ja niiden perusedellytyksiin. Tulevaisuuden  
osaamisen alueita ovat vastuullisuus, sitoutuminen työhön, itsetuntemus ja tiimiosaaminen täyden-

nettynä ammattiosaamisella ja erityisesti tunneälyllä. (Metsämuuronen, 1998, Miettinen ym., 2000, 48).

Johtajan tehtävänä on luoda työntekijöiden kanssatoiminnan visio, yhteiset suuntaviivojen ja strategian perustehtävän pohjalta. Johtaja vastaa kuitenkin viimekädessä perustehtävän ja yhteisten toimintalinjojen toteuttamisesta. (Miettinen ym. 2000, 121). Yhteisten visioiden, suuntaviivojen ja strategian rakentamisessa on hyvä saada kaikkien työntekijöitten vahvuudet tällöin käyttöön, jolloin esimies osaa ottaa huomioon eri-ikäisten työntekijöiden tarpeet ja odotukset. Työyhteisön jäsen voi työskennellä voimavarojensa mukaan ja mahdollisimman tarkoituksenmukaisessa roolissa. Ikäjohtamisessa on kyse eri elämäntilanteissa ja työuran vaiheisiin liittyviä asioita. Työuran ja elämän eri vaiheissa on erilaisia vahvuuksia ja erilaisia tuen tarpeita. Hyvä, ikäystävällinen esimiestyö on mahdollista jos organisaation ylin johto on ikäohjelmaan sitoutunut. Ikäohjelma on henkilöstövoimavarojen johtamisen suunnitelma, että eri-ikäiset ja kaikissa työuran vaiheissa olevia työntekijöitä arvostetaan. Ikäohjelmasta on hyötyä organisaatioille, vaikka sen henkilöstö ei olisikaan ikääntynyttä. Ikäystävällisissä käytännöissä kiinnitetään huomio Ikäystävällisen rekrytointiin, urakehityksen tukemiseen, koulutukseen, joustaviin työaikoihin ja irtisanomistilanteisiin. Esimies vaikuttaa siihen, miten työyhteisössä eri-ikäisiin ihmisiin suhtaudutaan. Tavoitteena on ystävällinen ja arvostava ilmapiiri. (Työterveyslaitos).

Viestintä työyhteisössä kuuluu johtamisen osa-alueeseen. Tutkimusten mukaan myönteisesti koettu viestintä ja viestintäilmasto lisää yleistä tyytyväisyyttä työyhteisössä ja tehostaa yhteisön toimintaa eli parantaa tuloskykyä. Juholin (2004) toteaa kirjassaan Pincus ja Rayfieldin (1989) pitivät tärkeimpinä tekijöinä esimies-alaisuuden välistä toimivuutta ja johdon tapaa johtaa organisaatiota sekä vapaata informaation kulkua. Mitä avoimempaa, luottavaisempaa ja alaisiin keskittyvämpänä viestintä koetaan, sitä tyytyväisempiä työntekijät ovat organisaatioon, esimieheensä ja työhönsä. Johtamisen tehokkuus riippuu yhteisön kokonaisstrategiasta sekä viestinnästä. Juholin (2004) toteaa vielä kirjassaan, että John Smythe (1997) piti tulevaisuuden suurimpana haasteena informaatioosaamisen vähentämistä ja keskittymään ensisijaisesti ymmärryksen lisäämiseen sekä kiinnittämään johdon ja esimiesten huomiota omaan johtamiseen ja viestintään sen osana. (Juholin 2004, 111 – 113.)

### 3.1 Johtaja voimaannuttajana

Suomisanakirja.fi mukaan voimaannuttaa tarkoittaa antaa voimaa, voimistaa. Heikkilä ja Heikkilä (2005) teoksen mukaan voimaannuttamisen määrittely edellyttää, että toisiin ihmisiin kohdistuvan vallan (power over) ja ihmissuhteissa vaikuttavan yhteisvoiman (power with) käsitteet ymmärretään. Useat puhuvat voimaantumisen puolesta, mutta korostavat yksilöllistä voimaantumista ja yhteisvoiman merkitystä työyhteisön voimaantumisen ehtona. (Heikkilä ja Heikkilä 2005, 28.)

Voimaantuva organisaatio elää ja kehittyy itse luomansa yhteisöllisen kulttuurinsa varassa. Se on ennen kaikkea ihmisten yhteisö. Yhteisö luo innovaattorinsa ja pelastajansa Yhteisöllä on ihmisensä, oma ydiosaamisensa, vapautensa ja vastuunsa, mutta sillä on myös psyykkiset ja fyysiset rajansa. Voimaantuva organisaatio painottaa ihmisten sosiaalisen kanssakäymisen mahdollisuutta ja sen

hyödyntämistä. Organisaation tulee osoittaa tehokkuutensa kehittää ja hyödyntää monipuolisesti työntekijöiden vahvuuksia. Voimaantuvassa organisaatiossa on arvostettava työntekijöitä kokonaisuutena, jolloin tunteiden ilmaisu on sallittua ja toivottua. Goleman (1998) on vakuuttanut, että tunneäly (emotional intelligence) on menestyksekkään johtamisen edellytys ja muutosta edistävä vaikutus. Tunneäly koostuu merkittävistä tekijöistä voimaantuvan organisaation kannalta. Tunneäly koostuu työntekijöiden tunteiden ymmärtämisestä tietoisesti sekä niiden hallitsemisesta, emotionaalisen itsekontrollista, muiden tunteiden ymmärtämisestä ja empatiasta sekä ihmissuhteiden hallinnasta. (Coleman 1995, Barling ym. 2000). Näiden osaaminen ja hallitseminen rikastuttaa ja inhimillistää voimaantuvan organisaation työskentelyä. (Heikkilä ja Heikkilä 2005, 72 – 74.)

Sisäinen voimantunne riippuu johtamistavoista, työn organisoinnista ja kulttuurista. Johtamisessa tarvitaan visionaarista otetta ja uskoa, että prosessi etenee vaikka takaiskuja tuleekin. Työyhteisössä, jossa tuetaan kehitys- ja kasvuprosesseja, työntekijää rohkaistaan osallistumaan päätöksentekoon ja toimintaan, vaikuttaa hänen työskentelyynsä ja sen kehittämiseen. Erityisesti johtajan johtamisote ja asennoituminen ovat tärkeitä. Hyvä johtaja antaa tilaa terveelle ammattiympärylle ja itsetunnolle kasvaa siten, että jokainen tietää omat mahdollisuutensa ja kehittymistarpeensa, arvostaa toisia ja itseään, on kiinnostunut toisista ja ymmärtää toisten tunteita ja mielipiteitä. Tämä kutsutaan emotionaaliseksi viisaudeksi. Johtaja yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa voi tutkia ja miettiä, millaisia rakenteita ja olosuhteita tarvitaan, jotta kaikki voisivat voimavalaistua. (Miettinen ym. 2000, 43.)

Aito sitoutuminen (commitment) työhönsä näkyy työyhteisön tai työntekijän voimakkaana tahtona toteuttaa perustehtävä, olla aktiivinen ja luova toiminnan kehittämisessä. Sitoutumista voi tarkastella työyhteisön johtajan kannalta kolmella tasolla. Työntekijöiltä puuttuu sisäinen motivaatio suoriutua työstään hyvin. Toisella tasolla työntekijä mukautuu johtajan tahtoon motivaationaan työstä saamansa hyöty eli palkka. Kolmannella tasolla johtajan valta perustuu legitiimin valtaan. Johtajan persoonan ja tämän tapansa tehdä työtä herättävät luottamusta ja arvostusta. Omalla johtamisotteella saa aikaan sen, että työntekijät sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin ja hoitavat perustehtävänsä hyvin (Covey 1997, Miettinen ym. 2000, 49 - 51).

Muuttuvassa toimintaympäristössä perustehtävän toteuttaminen on nostettava yhä uudelleen keskustelun aiheeksi. Perustehtävä on jäsennettävä ja tarkasteltava kriittisesti. Yksikön perustehtävän muotoilussa on otettava huomioon kaikki muutoksen osa-alueet. Työntekijät joutuvat kriittisesti miettimään, mistä on luovuttava, mikä kannattaa säilyttää ja mitä on opittava lisää uudessa tilanteessa. Yhteisvastuullisuutta ja sitoutumista osoittaa se, että perustehtävän jäsentämisen ohella jokainen työyhteisön jäsen tarkastelee omaa toimintaansa työyhteisön osana. (Miettinen ym. 2000, 51).

Työpaikan johtamisella on suuri merkitys ja vaikutus siihen, miten työntekijät itse kokevat oman asemansa työpaikalla. Työntekijöiden kannalta on tärkeää, että johtaja pystyy osoittamaan kiinnostuksensa organisaationsa jäsenten arkista aherrusta ja työntekijöiden tärkeinä pitämiä asioita kohtaan. Arjen vuorovaikutuksen merkitys korostuu varsinkin silloin kun organisaation pitää nopeasti

muuttaa strategiaansa ja siitä johdettuja toimintatapojaan. Esimiehen on kyettävä ajattelussaan ja toiminnassaan yhdistämään eri sidosryhmien – kuten ylimmän johdon ja omien alaistensa - näkemykset sopivalla tavalla yhteen. Silloin syntyy linja, johon hänen johtamistapansa perustuu. Hyvä esimies sovittaa eri sidosryhmien odotukset toimintaan ja muokkaa toiminnan perustehtävää siten, että kunkin tahon odotukset saavat sopivan osan perustehtävässä. (Juuti ja Salmi 2014,149, 152 - 153.)

Vain yhteistyöllä aikaansaadaan luovia ratkaisuja uusiin ja monimutkaisiin haasteisiin. Yhteisöllinen johtajuus on jaettua johtajuutta ja yhteistyötä, joka yhdistää työn mielekkyyden ja tehokkuuden, sen tavoitteena on saavuttaa erinomainen tulos yhteisen innostumisen ja kehittymisen myötä. Yhteisöllisen johtamisen kivijalka on luottamus, joka syntyy yhteisesti jakamalla ja kokemalla asioita, ajatuksia ja osaamista. Luottamus saadaan aikaan avoimuudella, joka on keskeisin kaikilla tasoilla: työntekijöiden keskinäisissä suhteissa, johdon ja henkilöstön välillä sekä suhteessa asiakkaisiin. Luottamus edistää yhteistyötä, turvallisuutta ja erilaisuuden hyväksymistä. Toimiva vuorovaikutus on hyvälle tuloksille edellytys, joka luodaan yhteisöllisen johtajan avulla. Yhteisöllinen johtaja antaa työyhteisön jäsenille vaikutusmahdollisuuksia ja vastuuta sekä mahdollisuuden oppia ja kehittyä. Yhteisöllinen johtaja luo samalla edellytykset yhteiselle tiimityöskentelylle, joustaville työtavoille ja mahdollisuuksille hyödyntää erilaisia verkostoja. Vain jaettu tieto tuo menestystä. Työntekijöiden erilaisuus on arvo joka kääntyy työyhteisön vahvuudeksi. Yhteisöllinen on myös osaamisen johtamista, jossa selvitetään osaamisen tarpeet tavoitteiden ja vision saavuttamiseksi sekä se, miten tarvittavaa osaamista hankitaan, käytetään ja kehitetään. Johto voi luoda osaamisen edellytykset oikeilla rekrytoinneilla ja toimivilla tiimien kokoonpanoilla. Johtaja turvaa, että jokainen voi täysipainoisesti keskittyä omaan työhönsä. Hän tunnistaa pelkoja, tarttuu niihin epäkohtiin nopeasti ja etsii ratkaisuja ristiriitoihin rohkeasti. Johtaja ominaisuuksissa korostuu kyky ymmärtää muita ja saada itsensä ymmärretyksi. (Kaivola ja Launila 2007, 41 – 77.)

Kyky hyväksyä ja hyödyntää työntekijöiden erilaisuutta, on tällä hetkellä työyhteisön suurimpia haasteita. Erilaisuudella ymmärretään eri työkokemuksia, työntekijän luonteen ja toimintatapojen erilaisuutta. Yhteiset arvot ovat tämän päivän keskeinen johtamisväline, jonka avulla organisaatio suunnataan tämän tavoitteisiin. Yhteiset arvot toimivat eri ulottuvuudessa todellisina arvoina. Arvojen kehittämisen päätavoite on tehdä yhteisistä arvoista todellisia, organisaation toimintaa ohjaavia arvoja. (Helin 2006, 72, 91.)

Yksilön ja organisaation psykologinen mekanismi on sisäisen tasapainon säilyttäminen – voima joka toimii muutoksia vastaan. Työorganisaatiossa tasapainon aikaansaamista vaikeuttaa työntekijöiden erilaisuus ja toimintaympäristön jatkuva muuttuminen. Muutokset synnyttävät jatkuvasti ongelmia, estävät pysyvän tasapainon syntymisen. Muutosten johtaminen onkin pitkälle tuskallisten asioiden esille saamista ja käsittelyä. Hallinnan tarve on myös muutoksia vastustava voima. Tasapainon ja hallinnan tunne yhdistettynä, hallinnan tarve tyydyttyä selvästi huonommin kuin tasaisina aikoina. Organisaatioiden toimintatapamuutosten vaikeutena on, että vain pieni osa työryhmästä tuntee kunnolla muutosta vauhdittavat tekijät: uhat ja hyödyt. Yleensä tämä pieni osa on organisaation johto. Muu henkilöstö toimii vain muutoksia vastustaviin tekijöihin. Organisaation johdossa yleisesti

ajatellaan, että muutosta puoltavat uhka- ja hyötytekijät kerrotaan henkilöstölle päätösten informoinnin yhteydessä. Tällainen toimintatapa sisältää erikoinen uskomus, että henkilöstö pystyisi muutamassa tunnissa/päivässä omaksumaan asiat, joiden valmisteluun ja sulattamiseen johdolla on kulunut useita kuukausia. (Helin 2006, 123 - 124.)

Perusominaisuus voimaantuvan työyhteisölle on demokraattisuus. Tasapuolisuuden vuoksi kaikille tulee tarjota tehtäviä, jotka ovat organisaation toimivuudelle tärkeitä. Tehtäviä on hyvä kierrättää, mikäli se on mahdollista. (Heikkilä ja Heikkilä, 2005, 21 – 22.) Voimaantuvan työyhteisön perusedellytyksenä on monipuolisen yhteistyön kehittäminen. Voimaantuminen on prosessi. Voimaantumisprosessin aikana ihminen joutuu kokemaan erilaisia ulkoisia tekijöitä, joita hän ei kykene kontrolloimaan. Ihmisen tulee itse määrittellä suunta ja asettaa kehityksen myötä uusia tavoitteita. Jokaisen ihmisen on työstettävä oma voimaantumisprosessinsa. Ystävät, kanssaihmiset ja työyhteisö tukevat jokaisen omaa voimaantumisprosessia. Usein voimaantuminen on vastavuoroisuutta ja se on eri ihmisillä erilainen. Voimaantuminen kun vahvistuu, myös osallistuminen lisääntyy. Intensiivinen osallistuminen tarjoaa uusia tilaisuuksia arvioida ja kehittää omaa voimaantumista. Voimaantumiseen tarvitaan koko työyhteisöä. Voimaantumisstrategian valinta riippuu työyhteisön kontekstista ja sen toteuttamistavasta (Hardy ja Lieba-O´ Sullivan 1998). Psykologinen määrittely voimaantumisesta ovat ihmisten sisäiset ja ihmisten väliset prosessit. (Heikkilä ja Heikkilä 2005, 28 – 31.)

Kehityskeskustelujen työhyvinvointipanostus ja hyvinvointityön tuloksellisuus näkyy parempana ilmapiirinä, organisaation talous parani työkyvyn ja osaamisen kautta. Kehityskeskustelut eivät ole vain muodollisuus vaan ne tukevat taloudellista tulosta organisaatiossa. (Aura ja Ahonen 2016, 77.)

Johdon superprosessit: työhyvinvoinnin huomioon ottaminen johdon strategiatyössä, esimiesten kehityskeskusteluissa ja koulutuksessa. Työhyvinvointi on osana esimiesten kyvykkyyden parantamista ja kehityskeskusteluja. Kun työhyvinvointi on vahvasti mukana johdon ydinprosessissa, silloin se on vahvasti mukana myös osaamisen kehittämisessä; perehdyttämisessä ja jatko- ja täydennyskoulutuksessa. Lisäksi johdon superprosessin hyvä taso heijastuu työhyvinvoinnin aikadimensioon, jolloin työntekijät ja työn ja perheen yhteensovittaminen on parempaa. Superprosessin hyvä taso heijastuu hyvään työterveyshuollon ja työsuojelun tasoon. Näin työhyvinvoinnin tärkeät tukiprosessit toteutetaan paremmin, kun johto hoitaa oman osansa työhyvinvoinnista hyvin. Työterveyshuollon ja organisaation välinen yhteistyö toimii sitä paremmin, mitä paremmin johdolla on työhyvinvointi hallussa. (Aura ja Ahonen 2017, 74 – 75.)

Työhyvinvoinnin tukitoimet (kuva 1) osa-alueet: työterveyshuolto, terveelliset elämäntavat, työsuojelu, henkilöstöedut, liikunta sekä virkistys ja kulttuuri sekä sisäinen viestintä. (Aura ja Ahonen 2017, 88.)

Työnimua kokevat työntekijät ovat aktiivisia, kehittävät omaa työtään ja osaavat antaa itselleen myönteistä palautetta. Nämä henkilöt ovat aktiivisia myös muussakin elämässä ja osaavat nauttia muustakin työn lisäksi. Työn voimavaratekijöinä ovat työn itsenäisyys, esimiehen tuki ja arvotus. Nämä vahvistavat sitoutumista työn jatkamiseen. Työnimun kaltainen myönteinen työhyvinvointiin

liittyvä on työn ilo, johon liitetään omistautumista ja ahkeruus. Työn iloon liittyy työn haasteellisuus, turvallisuus ja prosessinomainen luonne, jolloin ihminen voi kokea työn iloa, kun työ sujuu ja hän kokee tehneensä parhaansa ja onnistuneensa siinä. (Kaivola ja Launila 2007, 131 – 132.)

Hoitajien työtyytyväisyyteen vaikuttaa monet asiat, kuten riittävä henkilöstö, johdon tuki ja arvostus, uralla edistymisen mahdollisuus, palkka ja etuudet, työolot, työtehtävät ja työvuorojärjestelyt. Työaikojen ja vuorojärjestelyjen koettu hallinta lisää työtyytyväisyyttä. Tärkeänä voimavarojen ylläpitäjänä ovat toteutettavat työaikamieltymykset ja itse suunnitellut työvuorot. Yksipuoliset työaikajouset esimerkiksi ylityöt ja epäsäännölliset työajat vaikuttavat työntekijän terveyteen ja jaksamiseen. Työaikojen epäsäännöllisyys heikentää terveyttä, kun työstä palautumiseen ja lepoon käytetty aika on liian lyhyt. Johtajalla on mahdollisuus henkilökohtaiseen vallankäyttöön henkilöstöhallinnossa ja työn organisoinnissa. Hän voi niin halutessaan palkita tai rangaista työntekijöitä työvuoroilla, lomien sijoittelulla ja koulutuksiin pääsyllä. Levon ja palautumisen puute samoin kuin työn sisältämä kuormitus on terveysriski. (Hakola ja Kalliomäki-Levanto 2010, 10 - 11.) Valveutunut esimies ottaa taloudellisten ja toiminnalliset seikat huomioon työntekijöiden turvallisuuden ja terveyden lisäksi. (Hakola ym. 2010, 29.)

Hyvän työvuorosuunnittelun lähtökohtana on, että työajat suunnitellaan siihen työhön ja niille työntekijöille, jotka sitä tekevät. Hyvä työvuorosuunnittelu toteuttaa virka- ja työehtosopimukset ja lait, taloudelliset- ja tuotannolliset seikat, työntekijöiden yksilölliset tarpeet sekä terveys- ja turvallisuusseikat. Työn hallinta kuuluu osana työhyvinvointia. Mikäli työntekijä pystyy vaikuttamaan omiin työaikoihinsa, tämä kuuluu osana työn hallintaa. Työntekijöiden osallistumista omaan työvuorosuunnitteluun ns. yhteisöllistä työvuorosuunnittelua, kutsutaan työaika-autonomiaksi. Työaika-autonomiassa lähtökohtana on työn organisoinnin toimivuus ja töiden sisältö. Tavoitteena on tehokkuuden parantaminen sekä myös työn ja muun elämän yhteensovittaminen. Etuna on parempi työn hallinta, työntekijän sitoutuminen ja työmotivaatio. (Hakola ym. 2010, 49 - 50.)

Vahvemmin työajan kanssa ihmisten hyvinvointitekijänä kilpailee vapaa-aika. Tämän vuoksi työhyvinvointi voi olla hyvä, jos työntekijä kokee, että työpaikalla otetaan riittävästi huomioon työntekijöiden vapaa-ajan tarpeet. Näitä ovat muun muassa omat harrastukset, lasten ja muiden omaisten hoito. Ihanteellisin tilanne olisi jos työ ja vapaa-aika tukevat toisiaan. Vaikka nykyinen työkyky sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino olisivatkin kunnossa, työhyvinvointi voi olla puutteellista. Mikäli työntekijä kokee, että työhön liittyvät taloudelliset ja muut tulevaisuudennäkymät ovat heikot. Tällöin kyse saattaa koskea erityisesti työpaikan pysyvyyttä ja käsitystä omasta työmarkkinakelpoisuudesta. Tämän vuoksi työpaikan tuloksellisuus on tärkeä työhyvinvoinnin kannalta. Tästä syystä kompetenssi kehittäminen on tärkeää. (Aura ja Ahonen 2016, 22.)

### 3.2 Motivointi

Mitä enemmän muutoksia ja epävarmuutta elämässämme ja ympäristössämme on, sitä tärkeämmäksi tulee itsensä ymmärtäminen, johtaminen ja motivointi. Emme voi delegoida vastuuta omasta itsestämme ja elämästämme muille. Ymmärrys alkaa arvojen ja motiivien tunnistamisesta. Kun ym-

määrämme omat arvomme ja motiivimme, voimme asettaa omat tavoitteemme ja suunnata toimintaamme motiivien mukaiseksi. Säännöllinen arvojen ja motiivien tarkastelu ja päivittäminen tarkentavat suuntaasi. (Mayor ja Risku 2015, 239 – 240.)

Motivointi on keskustelua arkisesta toiminnasta ja siihen liittyvästä muutoksista. Sosiaali- ja terveyspalvelut toimivat asiakkaan hyväksi ja pyrkivät arvioimaan asiakkaan avuntarvetta ja omatoimisuuden mahdollisuuksia. Psykoterapia tutkimuksessa on havaittu se, että terapeuttien henkilökohtaiset taidot, tapatoimia vaikuttavat suuresti hoidon tulokseen. Tämä tieto voidaan laajentaa monenlaisiin muutoskeskusteluihin. Peruspalveluiden keskusteluissa ei aina ole kyse terapiasta, mutta kohtaamisella voi olla terapeuttisia vaikutuksia. (Oksanen 2014, 13 – 14.)

Oksanen (2014) teoksessaan on tuonut esille hyvin sen, miten sisäinen ja ulkoinen motivaatio syntyy. Ulkoisessa ja sisäisessä motivaatiossa on kyse ajattelun laadusta. Muutoksen alkuvaiheessa vaikutus on suuri, mutta muutoshalun tullessa siirtyy vähitellen myös omaan ajatteluun. Ulkoisen motiivitumisen vaiheessa ihminen tunnistaa ensin yhteisön ja ympäristön asettamat tarpeet ja yrittää vastata niihin miten ulkoinen säännöstö ohjaa. Itse pohtimalla ihminen muuttaa käsitystään, ja toimintaa tukee lähiympäristön hyväksyntä. Sisäisen motivaation herättämiseksi ihminen varmistaa kolme tärkeää tekijää: hän tavoittaa itsemääräämisen tunteen keskustelemalla toisten kanssa, jolloin ihminen voi itse päättää toiminnastaan. Ihmisen tulee tuntea olevansa kyvykäs siten, että hänen omalla toiminnallaan on vaikutusta oman elämänlaatuun. Sosiaalisen yhteyden tunne on sitä että ihminen kokee saavansa tukea ajatuksilleen ja tunteilleen toisilta ihmisiltä. Sisäisen motivaation syntymiseksi ihmisen on koettava, että hänellä on liikkumavaraa ja tilaa tehdä omia ratkaisuja. Hyvät kysymykset saavat ihmistä harkitsemaan liikahtamista omista ajatuksista. (Oksanen 2014, 43 – 44.)

Sisäisiä motivaatioita on puolestaan kahdenlaisia: sisäsyntyinen motivaatio ja sisäistetty motivaatio. Sisäsyntyinen motivaatio on tekemisessä itsessään innostavaa ja nautinnollista tekemistä. Työntekijä motivoituu puhtaasta tekemisen riemusta. Sisäistetyssä motivaatiossa tietty tekeminen tuntuu arvokkaalta, koska se kytkeytyy työntekijälle itselleen tärkeisiin päämääriin ja arvoihin. Tekemisen tulos osuu yhteen työntekijän arvomaailman kanssa ja hän kokee tekemisen itseisarvoisen arvokkaaksi ja tärkeäksi. (Martela ym. 2016, 32.)

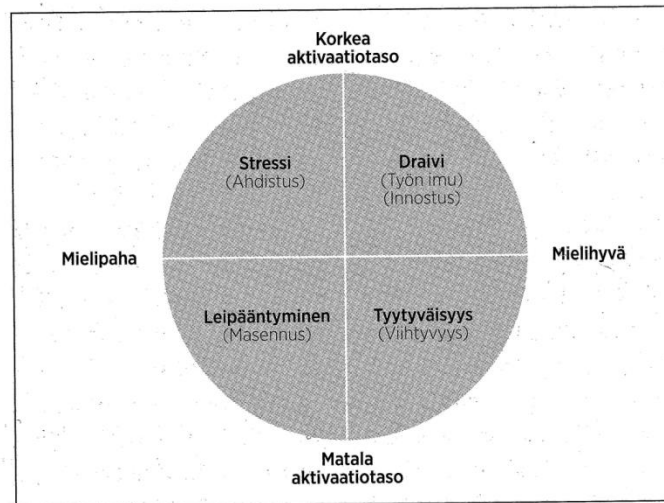
Ulkoisessa motivaatiossa tekeminen on vain suoritusta, joka tehdään siihen liittyvien palkkioiden vuoksi. Ulkoinen motivointi on huono organisaatiolle. Sisäisessä motivaatiossa tekeminen itsessään on oma palkkio. Työntekijä on innoissaan ja valmis tekemään riippumatta siitä, liittyykö asiaan mitään palkkiota. Oman järjen käyttö, innostus ja kehitysnäkökulma omaan tekemiseen hiipuu, kun yksilö keskittyy sopeutumaan ulkoisesti asetettuihin kriteereihin. (Martela ym. 2016, 34 - 35.)

Ihmisen neljä perusulottuvuuden tunnetta, joiden avulla ihminen voi olla työssään: leipääntynyt, stressaantunut, tyytyväinen tai draivissa. Leipääntyminen ja tyytyväisyys ovat matala aktivaatiotason tiloja. Tyytyväinen työntekijä suhtautuu työhönsä myönteisesti. Leipääntynyt työntekijä on ahdistunut ja passiivinen. Korkeat aktivaatiotasot eroavat myös tunnevärin ja motivaation osalta: stressaan-



tunut on hälytystilassa ja tekee tulosta välttääkseen uhkia. Innostunut työntekijä on aktiivinen ja hyvinvoiva. (Martela ym. 2016, 30.)

DRAIVI



*Nej4 tunteiden perusolottuvuutta.*

Sisäinen ja ulkoinen motivaatio (Martela ym. 2016, 30.)

Draivissa olevat työntekijät panostavat enemmän energiaa tekemiseensä. Innostunut työntekijä panostaa tekemiseen enemmän energiaa. Draivi tarkoittaa tarmokasta innostusta tekemiseen. Mitä enemmän energiaa tekemiseensä käyttää, sitä paremmin siinä pärjää. Energisempi ihminen saa enemmän aikaan. Draivissa työntekijät näkevät tehtävänsä laajemmin. Ulkoisesti motivoitunut työntekijä tekee vain sen mitä vaaditaan, sisäisesti motivoitunut työntekijä on mukana tekemisessä koko persoonallaan. Tämän vuoksi innostuneet työntekijät ovat aloitteellisempia ja proaktiivisempia työssään. Aloitekykyisinä he saavat tulosta vaikka esimies ei huohotakaan niskassa. Draivissa työntekijät oppivat nopeammin ja syvemmin. Jatkuva oppimisen merkitys korostuu. Työntekijöiden on kyettävä pysymään ajan tasalla muuttuvassa toimintaympäristössä. Draivin kautta toimivat työntekijät ovat halukkaampia oppimaan ja kehittämään taitojaan. Lisäksi sisäisesti motivoituneet oppivat enemmän ja syvemmin. Kun draivi yhdistetään oppimiseen, syntyy tulosta. Draivissa olevat työntekijät ovat luovempia ja tuottavat enemmän innovaatiota. Myönteiset tunnetilat avartavat mieltä. Luovuus ja mielen joustavuus syntyy aktiivisista myönteisistä tunteista kuten innostuksesta. Innostus avartaa näkökulmia ja saa meidät tarkastelemaan asioita laajemmasta perspektiivistä. Kun luovassa ympäristössä syntyy innovaatioita, syntyy myös tuotteita. Draivissa työntekijät työskentelevät sinnikkäämmiin tehtäviensä parissa. Innostuksensa vuoksi jaksaa pidempään. Ulkoisesti motivoitunut suorittaminen on henkisesti kuormittava. Siinä joutuu koko ajan huolehtimaan, että huomiomme pysyy oikeassa asiassa. sisäisesti motivoituneeseen tekemiseen – innostavana ei joudu käyttämään itsekontrollia tehtävässä pysymisessä. Innostavana tekeminen enemmänkin vetää puoleensa. Draivissa olevat työntekijät palvelevat asiakkaitaan paremmin. Työntekijän myönteiset tunteet ja ystävällisyys vaikuttavat, kuinka hyväksi asiakas arvioi saamaansa palvelua. Kun työntekijä tuntee työn imua ja asiakas arvioi työntekijän suorituksen paremmaksi. Innostus tarttuu, innostunut työntekijä palvelee asiakasta mielellään. Kun koemme meitä palvelevan työntekijän olevan aidosti kiinnostunut asiakkaastaan, palvelukokemus on myönteisempi ja oma hyvinvointimme sen seurauksena parempi. Draivi-

vissa olevat työntekijät vaihtavat harvemmin työpaikkaansa. Draivissa olevilla työntekijöillä on vähemmän sairauspoissaoloja. Henkilöstön hyvinvointiin panostaminen on investointi, joka maksaa itsensä takaisin. Työntekijän myönteiset tunnetilat korreloivat vahvasti esimiesten arvioimaa onnistumista työntehtävässä, ne ennustavat myös myönteistä palkkakehitystä ja parempaa tulosta vuotta myöhemmin. Kestävän hyvinvoinnin lähteenä toimii draivi. Kaiken kaikkiaan draivi on hyväksi työntantajalle. Samalla se on hyväksi myös työntekijälle itselleen. (Martela ym. 2015, 42 – 48.)

Sosiaalisen ihmiskäsityksen korostaminen rikastuttaa ja muuttaa rationaalis-ekonomista ihmiskäsitystä:

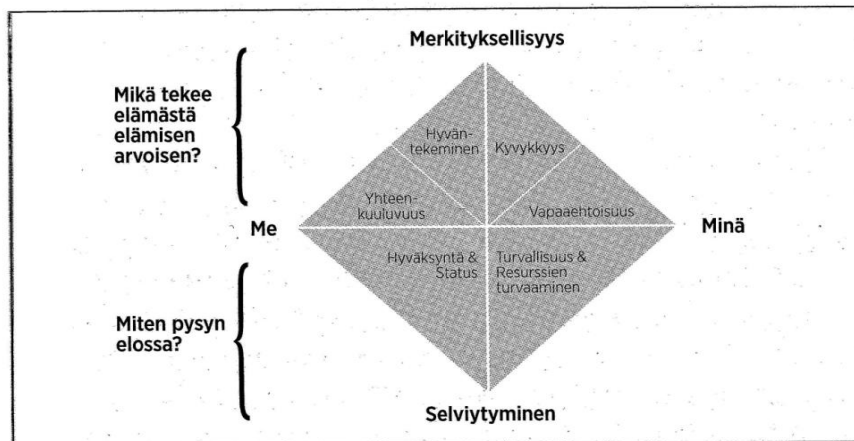
- sosiaaliset tarpeet motivoi merkittävästi ihmistä. Käsitys omasta identiteetistä kehittyy ihmissuhteiden varassa.
- alkuperäisen mielekkyyden työstä on poistanut työprosessien rationalisointi
- sosiaalisia paineita aiheuttaa yhdessä työskentely, joiden ratkaisuja joudutaan pohtimaan
- työntekijöiden yksilölliset tarpeet esimiesten tulee kohdata.

Sosiaalinen ihmiskäsitys on ensiarvoisen tärkeää työntekijöiden ja koko organisaation voimaantumisessa. Sosiaalista ihmiskäsitystä hyödyntävä esimiehen on otettava huomioon työntekijöiden sosiaaliset tarpeet. Motivoituntuminen edellyttää ryhmässä työskentelyn arvostamista ja sosiaalista vuorovaikutusta. Esimiehen tulee toimia myötätuntoisesti suhtautuvana työntekijän tukijana, joka auttaa työntekijää suoriutumaan omaehtoisesti tehtävistään. Esimiehen on omaksuttava selkeämmin työntekijälle tukea tarjoava johtamistyyli. Sosiaalisten paineiden ja itsetunnon vahvistuminen ovat työyhteisön tavallisia ongelma-alueita (Levison 1996). Organisaatiossa voidaan tiedon hankintaa tehosta johtamistyyliellä, jotka aktivoivat osallistumista, lisäävät keskinäistä luottamusta ja edellyttävät työntekijöiden tunteiden ja ideoiden kunnioittamista (Politis 2001). Tekniikan parantuessa, ihmisten sosiaalisten tarpeiden pitäisi voimaantuvassa organisaatiossa yhdistää työn vaativiin teknisiin vaatimuksiin. Yksin puurtamisen sijaan turvaudutaan tiimeihin, ryhmiin tai tiimiprojekteihin. (Heikkilä ja Heikkilä 2005, 75 – 76.)

Työ, joka on työntekijän kannalta sopivan haastavaa, tarjoaa oivalluksia, oppimiskokemuksia ja aikaansaamisen tunteita, edistää työn tuloksellisuutta, motivaatiota, hyvinvointia ja kehittymistä. Motivaatio on käyttövoima jonka avulla työntekijä saa tuntea työn iloa ja oppimisen iloa. Oppimista edistää se, että työ vastaa yksilön ominaisuutta, arvoja ja tavoitteita ja sopii elämäntilanteeseen. (Rauramo 2012, 156.)

Hyvinvoiva henkilöstö on motivoitunut, innostunut tekemään perustehtäväänsä ja pitämään huolta asiakkaista ja työyhteisöstään parhaalla mahdollisella tavalla. Pätevät hoitohenkilöstöt johtavat itse omaa työtään, kuitenkin henkilöstö tarvitsee itselleen johtajan. Lähijohtaja voi omalla asenteellaan ja suhtautumisellaan vaikuttaa huomattavasti jokaisen työntekijän hyvinvointiin ja motivaatioon. Lähiesimies huolehtii yksikön perustehtävästä ja oikeasta suunnasta yhteisen vision toteutumiseksi ja niihin liittyviin yhdessä sovittuihin arvoihin, periaatteisiin ja vastuisiin. Lähiesimies osoittaa kiinnostusta työryhmäänsä kohtaan ja jokaista työntekijää kohtaan. Lähiesimies osoittaa psyykkistä huolenpitoa olemalla tarvittaessa riittävän luja ja empaattinen sekä kykenee dialogiseen kanssakäymi-

seen siten, että työntekijän näkemykseen kokee olevansa arvostettu. Lähiesimies kykenee tarvittaessa ottamaan vastaan ja jakamaan työn, varsinkin silloin jos perustyössään työntekijällä herää tunteita ja ahdistusta toimimalla tavallaan säiällönä (container-funtio), ymmärtämällä, ottamalla vastaan ja säätelemällä näitä tunteita. Lähiesimies huolehtii työyhteisönsä ilmapiiristä. (Miettinen ym. 2000, 127 - 128.)



*Motivaatiotimanttii.*

Mistä sisäinen motivaatio syntyy? (Martela ym. 2016, 55)

Ihmisellä on neljä psykologista perustarvetta, jotka ovat ihmisen hyvinvoinnin ja merkityksellisyyden sekä myös sisäisen motivaation ja draivin kokemuksessa. Psykologinen perustarve tarkoittaa kokemusta, joka on ihmisen hyvälle elämälle välttämätön. Elämässä on paljon kivoja asioita ja haluamme paljon juttuja, mutta psykologisia perustarpeita on vain vähän. Evoluutiivisesti katsoen sellaisia perustavia taipumuksia, jotka pitkällä tähtäimellä edistävät ihmisen selviytymistä ja joista on kasvanut osa ihmisen normaalia motivaatiojärjestelmää. Psykologiset perustarpeet ovat sisäänrakennettu meihin ihmisiin. Hyvinvoivan elämän resepti sisältää neljä elementtiä: omaehtoinen toiminta eli vapaaehtoisuus, osaamisen aikaansaaminen eli kyvykkyys, yhteisöllisyys eli yhteenkuuluminen ja oman toiminnan myönteinen vaikutus eli hyväntekeminen. (Martela ym. 2016, 55 - 56.)

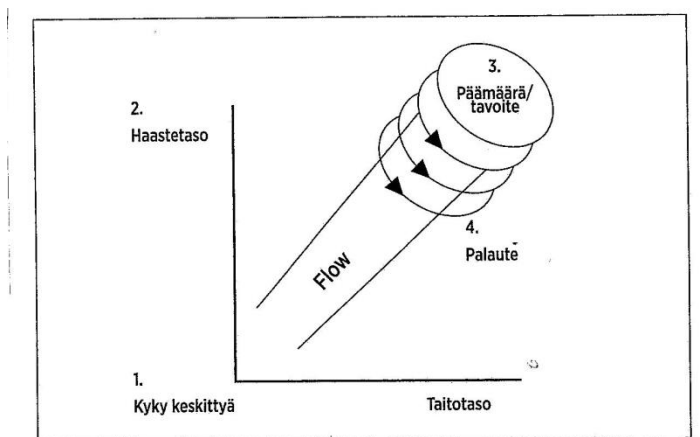
Ihmisen kaksi perustarvetta on itsensä toteuttaminen. Näitä ovat: vapaaehtoisuus eli ihmisen kokemusta itsemääräämisestä ja sitä, että hän pääsee tekemänsä kautta ilmaisemaan itseään. Omaehtoisen vapaassa toiminnassa ei tunnu ohjatulta, vaan tekemisen juurisyy on ihmisen sisällä. Ihminen kokee asian omakseen. Hän saa ilmaista itseään. Vapaaehtoisuuden kautta tekevä henkilö tuntee olevansa vapaa toteuttamaan itseään ja tekemään itseään kiinnostavia asioita. Kyvykkyys – toinen psykologinen perustarve. Tämä tarkoittaa yksilön kokemusta, että hän osaa hommansa ja saa asioita aikaan. Kyvykkääksi kokeva työntekijä pystyy suorittamaan hänelle annetut tehtävät menestyksellisesti. Osaaminen kun on kohdallaan ja tulosta syntyy, tekeminen virtaa eteenpäin vahvalla tavalla. Tämä kokemus on motivoivaa ja tuntuu hyvältä. Organisaatiossa kyvykkyuden vahvistaminen vaatii turhien häiriötekijöiden eliminoimista, jolloin työntekijä voi keskittyä itse tekemisen virtaan. Flow -tilaan. Tällöin kyvykkyuden kokemus on huipussaan, vaatii selkeää päämäärää ja mahdollisuutta saada jatkuvaa palautetta omasta etenemisestä. (Martela 2016, 58 - 59.)

Vapaaehtoisuus tarkoittaa työntekijöiden kokemusta, että he pääsevät tekemään itseäänkiinnostavia töitä. Työntekijä pääsee ilmaisemaan oman persoonaansa ja itseään työn kautta. Hän saa tehdä mitä hän haluaa. Päämäärien omaehtoisuus tarkoittaa kokemusta niistä päämääristä joihin hänen työnsä tähtää ja hän on valmis sitoutumaan. Hän kokee tavoitteensa omikseen. Toimintatapojen vapaaehtoisuus on toinen peruspilari, jonka tavoite on selvä. Toimintatapojen vapaaehtoisuus tarkoittaa vapautta päättää millä tavalla tavoitteita kohti edetään. Hoitoalalla on tiukat säännöt, jotka kahlitsevat hoitajien kädet. Ulkoapäin tuotu määräys estää heitä tekemästä työtään niin kuin haluaisivat. Tämän vuoksi sisäinen motivaation varaan rakennetut organisaatiot antavat tilaa työntekijälle tehdä asiat haluamallaan tavalla. Jos jokaisella työntekijällä olisi mahdollisuus tehdä niin kuin katsovat parhaakseen, kunhan toiminta on organisaation arvojen ja strategian mukaisia. Johtajan on joskus puututtava työntekijöiden tekemiseen, mutta puuttuminen tulisi tehdä sellaisella tavalla, joka kunnioittaa työntekijän vapaaehtoisuutta. Tekemisen innostavuus on kolmas vapaaehtoisuuden perustekijä. Sisäsyntyinen motivaatio tarkoittaa tätä motivaation muotoa. Johtamisen kannalta olennaista on tunnistaa, mitkä tekijät ovat työntekijälle itsessään innostavia. Vapaaehtoisuuteen perustuva organisaatio tarkoittaa työntekijän kannalta suurta vastuuta. Kun itse pääset tekemään päätöksiä, olet eri tavalla vastuullinen toiminnastasi. (Martela ym. 2016, 72 - 73.)

On nautinnollista päästä tekemään asioita, joissa olemme taitavia. Koemme hallitsevamme tilannetta ja pääsemme toteuttamaan omia erityiskykyjämme. Hallinnantunne on oleellista työssä jaksamisessa. Stressin ja uupumisen taustalla on hallinnantunteen puute, ei pelkkä työmäärä. Silloin kun koemme hallitsevamme tilannetta, isotkaan haasteet ja työmäärät eivät kuormita. Johtamisessa on tärkeää miettiä muutostilanteita yksilön kannalta, jotta hallinnantunne säilyy. Hyvä viestintä on avainasemassa muuttuvassa organisaatiossa sekä hallinnantunteen säilymisessä. Kun työntekijät tietävät, mikä, koska ja miksi muuttuu, on muutos helpommin hallittavissa. Toinen vahvistava tekijä on kokemus siitä, että saa asioita aikaan. Tuntuu hyvältä nähdä työn tulos, ja huomata ettei uurastus ollut turhaa vaan on aikaansaatu konkreettisesti tuotoksen tai muutoksen. Aikaansaamisen kokemusta voidaan vahvistaa palautejärjestelmillä, jolloin tietotyön esimiestyössä on äärimmäisen tärkeää konkretisoida työn tulokset, kun työ itsessään ei sisällä niin konkreettista jäljen näkymistä. Johtamisen kannalta pitää huolehtia, että jokaisen työntekijän työn jälki näkyy tavalla tai toisella. Työn mielekkäisyys syntyy, kun pääsee tekemään haastavia juttuja ja oppimaan uutta. (Martela ym. 2016, 98 - 100.)

Psykologi Mihaly Csikszentmihalyin on kehittänyt flow – käsitteen. Flow -käsite viittaa täydelliseen uppoutumisen tilaan. Tekeminen vie mennessään jolloin keskittyminen on niin syvää että ajan ja paikan taju jopa katoavat. Psykologi osoitti, että ihmiset, jotka kokevat paljon flow´ta, ovat paljon muita tyytyväisempiä elämäänsä. Flow – tilassa ihminen on silloin äärimmilleen keskittynyt tekemiseensä ja oikein ohjattuna pystyy toimimaan oman osaamisensa äärirajoilla. Ensimmäinen flow´hun pääseminen edellyttää keskittymistä. Lyhyisiin tehtäviin syventyminen vie minuutteja, vaikeaan ja ajattelua vaativaan jopa 15 - 20 minuuttia, riippuen tehtävän vaikeusasteesta. Toinen flow`n edellytys on, että tekijän taidot ja tehtävän haastetaso ovat oikeassa suhteessa. Jos tehtävä liian helppo, työntekijä turhautuu. Jokaisen johtajan ja esimiehen tulisi pitää huolta, että työntekijä pääsee toi-

mimaan taitotasonsa ylärajalla. Näin mielenkiinto säilyy ja työntekijä pääsee jatkuvasti kehittymään. Tuettuna työntekijä pääsee hyvin nopeasti jyvälle asiasta, ja takaisin flow ´hun, kun hän on omaksunut tarvittavan taitotason tehtävään nähden. Kolmas flow ´n päämäärä on oltava selkeä. Päämäärä ja tavoite auttavat orientoitumaan ja puhdistavat mielen. Kirkas päämäärä ja tavoite vahvistavat työn mielekkyyttä ja luovat edellytykset draiville. Tavoitteet voivat olla pieniä tai suuria, lyhyen tähtäimen tavoitteita tai pidemmän aikavälin päämääriä. Tärkeintä on että tavoitteet ovat kirkaat. Tavoitteet tulee asettaa yhdessä työntekijöiden kanssa, silloin varmistetaan työntekijöiden sitoutuminen sekä se, että ne muotoutuvat tavalla, joka inspiroi työntekijöitä itseään. Neljän flow ´n edellytys on jatkuvan palautteen saaminen. Työntekijä ei voi kokea taitavuutta ja edistymisen tunnetta, jos tekeminen ei tuota palautetta hänelle. Fyysisessä työssä palaute tulee tekemisestä itsessään. Tämän vuoksi on tärkeää tietoisesti rakentaa palautejärjestelmä osaksi työtä. Palautteen antaminen on paras tapa auttaa työntekijää kehittymään työssään. Itserefleктоimalla kehitty paljon, mutta toisten tukemana vieläkin enemmän. (Martela ym. 2016, 102 - 105.)



*Flow'n edellytykset: 1) kyky keskittyä, 2) tehtävän haastetason ja tekijän taitotason optimaalinen kohtaaminen, 3) kirkas päämäärä, 4) jatkuva kehittävä palaute.*

Draivi, voiko sisäistä motivaatiota johtaa. (Martela ja Jarenko 2016,101.)

Sisäisen motivaation organisaatiot ovat vahvan kulttuurin organisaatioita. Näillä organisaatioilla on tietyt perusarvot, jotka kaikki työntekijät jakavat keskenään. Jos välittäminen ja läpinäkyvyys ovat arvoja, ne kuuluvat käytäväkeskusteluissa. Vahvan kulttuurin organisaatioita leimaa vahva identifioituminen omaan organisaatioon. Tällöin työntekijä kokee organisaation ja sen arvot omikseen. Vahva kulttuuri luo perustaa itseohjautuvuudelle. Vahva kulttuuri rakentuu arvoista, ajattelutavasta ja toimintatavasta, jotka ovat organisaatiossa keskeisiä arvoja. Johdon on huolehdittava että kaikki organisaation työntekijät jakavat nämä arvot ja toimintatavat. Kulttuuriin kuuluvat arvot ovat ääneen lausuttuja tai tiedostamattomia. Ne työntekijät, jotka eivät perusarvoja osaa jakaa, voi olla vaikeaa sopeutua kyseiseen organisaatioon. Tällaisessa organisaatiossa pärjäävät vain ne, jotka jakavat kulttuurin perusarvot. (Martela ym. 2016, 131 - 133.)

Yhteenkuuluvuuden johtaminen tarkoittaa yhteisön johtamista. Organisaatio sisältää työntekijöitä, jotka haluaisivat välittää toinen toisistaan myös ihmisenä. Yhteisöstä ja työyhteisön yhteishengestä

on tärkeää pitää huolta sekä itseisarvona että työmotivaation ja hyvinvoinnin lähteenä. Johtaja ei voi itse synnyttää yhteishenkeä työntekijöiden välille, mutta hän voi pitää huolta suotuisista olosuhteista yhteishengen syntymiselle ovat suotuisat. On tilaa ja paikkoja kohdata toinen työntekijä ihmisenä, turhat hierarkiat ja kuilut työntekijäryhmien väliltä on poistettu, konflikteista uskalletaan puhua ja jos niitä on, niistä pystytään puhumaan ja ratkaisemaan. Johtamisen tulee lähteä ihmisestä, ei asioista. Olennaista on synnyttää tunne, että kaikki me olemme samassa veneessä. Kaikenlaiset railot eri ryhmien välillä – johtajien ja alaisten välillä, syövät yhteisöllisyyden kokemusta ja vähentävät yhteen hiileen puhaltamista. Tältä osin johtaja ei saa eristää itseään omaan norsunluutorniinsa, vaan hänen tulee kohdata jokainen työntekijä vertaisenaan. Tietenkin hänellä on viimeinen sana, mutta ihmisenä hän ei saa asettua kenenkään työntekijän yläpuolelle. Johtaja synnyttää yhteishenkeä omalla esimerkillään, arvostamalla jokaista työntekijää aidosti olemalla läsnä, kuuntelemalla ja kannustamalla. Johtajan tehtävä on osoittaa työntekijöille millainen käytöstä toista kohtaan on organisaatiossa sallittua ja millainen ei ole sallittua. Jos hän itse käyttäytyy arvostavasti ja tarvittaessa puuttuu heti, jos joku ei käyttäydy toista työntekijää kohtaan arvostavasti, luo hän pohjaa hyvälle kulttuurille, jossa jokainen työntekijä uskaltaa olla oma itsensä ilman pelkoa pilkankohteeksi joutumisesta. Jos työntekijät kokevat, että heistä välitetään ja arvostetaan ihmisenä, työntekijät sitoutuvat vahvasti yhteisöön ja ovat valmiita tekemään parhaansa yhteisen päämäärän eteen. (Martela ym. 2016, 135 - 137.)

Hyväntekemisen johtaminen vaatii esimieheltä aitoa henkilökohtaista uskoa organisaation missioon. Missio ja organisaation arvot lepäävät organisaation johtajan harteilla, että jos hän ei niitä omassa toiminnassaan ilmennä, jäävät ne pelkiksi tyhjiksi kirjaimiksi. Organisaation johtajalla tulee olla sama missio henkilökohtaisesti. Vasta silloin sana muuttuu eläväksi ja muukin organisaatio havaitsee mission olevan todellinen asia. Hyväntekemisen johtaminen on paljolti esimerkin kautta johtamista. Johtaja itse omassa toiminnassaan ilmentää missioita, päämääriä ja arvoja tai on ilmentämättä. Mitä johtaja ilmentää toiminnassaan, on se minkä alaiset kokevat organisaation todellisiksi arvoiksi – riippumatta mitä paperiin on kirjoitettu. Olennaista on johtajan oma sisäinen arvomaailmansa ja henkilökohtainen missionsa. Kun ne ovat vahvat ja kirkkaat, johtajan ei tarvitse kuin antaa missionsa ja arvojensa näkyä elämässään. Pelkästään tämä henkilökohtaisena draivina toimii sytykkeenä, joka saa työntekijät innostumaan yhteisestä missiosta. Tämän vuoksi hyväntekemistä johdetaan ennen kaikkea olemalla itse hyväntekijä. (Martela ym. 2016, 153 - 154.)

Kontrollointi ja kyttäys tukahduttavat työntekijöiden sisäistämotivaatioita. Työntekijät kokevat ettei heille anneta vastuuta ja ettei heihin luoteta. Tällaisessa työyhteisössä ei huvita innostua. Tämän vuoksi työntekijät tekevät vain sen mikä on pakko tehdä eli vain mistä heitä kontrolloidaan. Näin esimiehet saavat tukea ihmiskuvalleen – työntekijät ovat passiivisia, tarvitaan jatkuvaa kontrollointia, jotta työntekijät tekevät työnsä kunnolla. Tällöinen kontrollointi lisääntyy ja sisäinen motivaatio tukehtuu, mutta ulkoinen motivaation – rangaistusten pelon – ansiosta työntekijät saadaan puserrettua irti, että rattaat pyörivät ja organisaatio tekee jonkinlaista tulosta. (Martela ym. 2016, 197 - 198.)

### 3.3 Työilmapiiri

Organisaatiotasolle ja yksilön välille muodostuu ilmapiirin käsite. Ilmapiiri on kulttuurin ilmentymä. Ilmapiirin käsite on moniulotteinen ja sen mittaaminen on varsin hankalaa. On tärkeää, että koko työyhteisö on sitoutunut työn ja ilmapiirin kehittämiseen. Jokainen työntekijä voi itse oleellisesti vaikuttaa työyhteisönsä ongelmatilanteiden ratkaisuun ja niiden ennaltaehkäisyyn. (Rauramo 2012, 107.)

Jokapäiväisessä yhteistyössä kollegojen kesken työyhteisössä harjaannutaan palautteen antamiseen ja saamiseen. Tiimityömuoto saa yhä enemmän jalansijaa työyhteisössä, jonka vuoksi tiimityömuoto vaatii vuorovaikutteisen toimintatavan, jossa jokainen työntekijä on yksilöllisen kehittymisen lisäksi vastuussa yhteisestä ammatillisesta kehittymisestä. (Miettinen ym. 2000, 146.)

Esimiehen rooli ja tehtävä on laissa selkeästi määritelty. Esimiehen tulee ottaa johtajuus eli käyttää omalla henkilökohtaisella tavallaan saamaansa valtaa. Onnistuakseen työssään, esimieheltä vaaditaan vuorovaikutustaitoja, koska johtaminen vaatii muun muassa tehtävien jakoa. Esimiehen tulee perustehtävän suuntaan. Esimiehen tehtävänä on asettaa työyhteisölleen toimintaa ohjaavat selkeät ja ymmärrettävät tavoitteet, tehtävät ja pelisäännöt. Esimies ei johda enää yksittäisten neuvojen tai ohjeiden kautta vaan yhteisesti määriteltyjen toimintatapojen ja tavoitteiden kautta. Esimiehen tulee myös seurata, että sovittuja työnjako on reilua ja tasapuolista sekä sovittuja toimintamalleja noudatetaan. Tämä edellyttää esimieheltä kykyä kuunnella ja keskustella, mutta tarvittaessa tulee olla hyvin päättäväinen ja määrätietoinen. Ongelma- ja muutostilanteissa esimiehen on otettava voimakkaasti kantaa asioihin ja kyettävä puuttumaan epäkohtiin. Esimies ei voi olla aina kaikille mieliksi, vaikka haluaisikin. Esimies joutuu usein viemään läpi myös muutoksia ja uudistuksia, joista työyhteisö eikä välttämättä esimieskään itsekkään pidä. (Järvinen 2017, 65 – 66.)

Esimiesten käyttäessä aktiivisesti saamaansa valtaa perustehtävän toteuttamiseksi, luodaan työpaikalle työnsujumista ja yhteistyötä edistävät puitteet, joissa työntekijöiden on hyvä tehdä työtä ja keskittyä omiin erityistehtäviinsä. Esimiehen vallankäyttö on parhaimmillaan työyhteisön näkökulmasta erittäin myönteinen asia, joka edistää työssä jaksamista ja viihtymistä. Esimiehen tehtävänä on edistää hyvää työilmapiiriä ja luottamuksellista yhteistyötä ja huolehtia, että työntekijät voivat työtehtävien muuttuessa suoriutua työstään perehdyttämisen ja koulutautumisen avulla. Esimiehen velvollisuutena on tukea henkilöstöä etenemismahdollisuuksia työuralla heidän kykyjensä mukaan. (Järvinen 2017, 70 – 71.)

Työ on ihmiselle toimeentulon, parhaimmillaan myös keskeinen hyvinvoinnin ja innostuksen lähde. Pahimmillaan se voi kuluttaa loppuun terveyden ja voimavaran. Yksilön kannalta oleellisinta on se, missä määrin työ vastaa omia taipumuksia ja edellytyksiä. Abraham Maslow kehitti 1940-luvulla motivaatioteorian, ihmisen tarvehierarkian. Malli on edelleen käyttökelpoinen ja sopii hyvin työhyvinvoinnin kehittämisen ja työhyvinvoinnin arvioinnin tueksi. Työpaikalla voidaan luoda puitteet sellaiselle joissa yksilön asemasta ja työtehtävästä riippumatta mahdollistaa hyödyntää omia kykyjään tasapainoisesti, kokea onnistumisia, mielekkyyttä ja työn iloa. (Rauramo 2012, 8.)

Humanisitnen psykologia korostaa ainutlaatuisuutta, arvoa ja luovutta. Abraham Maslow korosti yksilön kokonaisvaltaista näkemystä ja tutkimusta luovasta ja henkiseen kasvuun pyrkivästä ihmisestä. Maslowin motivaatioteorian (1943) mukaan ihmisen viisi perustarvetta muodostavat hierarkian, jossa eettisenä ihanteena ja ylimpänä tavoitteena on itsensä toteuttamisen motiivi, aidoitin ihmillisen toiminnan voimanlähde. Ne ovat: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, yhteisöllisyyden tarpeet, arvostuksen tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Lisäksi ihmisellä on halu saavuttaa tai ylläpitää erilaisia tarpeiden taustalla olevia olosuhteita. Nämä perustarpeet ovat riippuvaisia hierarkisen olettamuksesta. Työhyvinvoinnin portaat –mallissa on ihmisen perustarpeet suhteessa työhön ja näiden tarpeiden vaikutuksesta motivaatioon. Perustarpeiden tulee tyydyttyä myös yksityiselämässä ja työelämässä. (Rauramo 2012, 8 ja 13.)

#### 5. OSAAMINEN

TYÖNANTAJA/ORGANISAATIO: osaamisen hallinta, mielekäs työ, luovuus ja vapaus

TYÖNTEKIJÄ/YKSILÖ: oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito

ARVIOINTI: kehityskeskustelut, osaamisprofiilit, innovaatiot, tieteelliset ja taiteelliset tuotokset

#### 4. ARVOSTUS

TYÖNANTAJA/ORGANISAATIO: arvot, toiminta ja talous, palkitseminen, palaute, kehityskeskustelut

TYÖNTEKIJÄ/YKSILÖ: aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja kehittämisessä

ARVIOINTI: työtyytyväisyyskyselyt, taloudelliset ja toiminnalliset tulokset

#### 3. YHTEISÖLLISYYS

TYÖNANTAJA/ORGANISAATIO: työyhteisö, johtaminen, verkostot

TYÖNTEKIJÄ/YKSILÖ: joustavuus, erilaisuuden hyväksyminen, kehitysmuutosyhteisyys

ARVIOINTI: työtyytyväisyys, työilmapiiri- ja työyhteisön toimivuuskyselyt

#### 2. TURVALLISUUS

TYÖNANTAJA/ORGANISAATIO: työsuhte, työolot,

TYÖNTEKIJÄ/YKSILÖ: turvalliset, ergonomiset ja sujuvat työ- ja toimintatavat

ARVIOINTI: tilastot, riskien arvioinnit, auditoinnit

#### 1. TERVEYS

TYÖNANTAJA/ORGANISAATIO: Työkuormitus, työpaikkaruokailu, työterveyshuolto

TYÖNTEKIJÄ/YKSILÖ: terveelliset elämäntavat

ARVIOINTI: kyselyt, terveystarkastukset, fyysisen kunnon mittaukset kuormittumisen arviointi, työpaikkaselvitykset

Rauramo 2012 (Rauramo & Lauhevaara, 2005)

1. Tekijänsä mittainen työ, joka mahdollistaa virikkeellisen vapaa-ajan, riittävä ja laadukas ravinto ja liikunta, sairauksien ehkäisy ja hoito.
2. Työn pysyvyys, riittävä toimeentulo, turvallinen työ ja työympäristö sekä oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö.
3. Yhteishenkeä tukevat toimet, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen, ulkoinen ja sisäinen yhteistyö.
4. Eettisesti kestävä arvot, hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva missio, visio, strategia, oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen, toiminnan arviointi ja kehittäminen.



5. Oppiva organisaatio, omien edellytysten täyspainoinen hyödyntäminen, uuden tiedon tuottaminen ja eettiset elämykset.

(Rauramo 2012, 15.)

Työyhteisön ilmapiiri muodostuu jokapäiväisestä toiminnasta. Työntekijöiden välisestä yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta, jotka vaikuttavat ratkaisevasti ilmapiiriin. Työtä iloisin mielin tekevä ja uutta innovoiva me-henki tuottaa itsestään työhyvinvointia. (Kaivola ja Launila 2007, 132.) Avoimuuteen, luottamukseen ja kannustavuuteen perustuvassa työilmapiirissä organisaation jäsenet voivat valita monista käyttäytymisstrategioista. Työntekijät voivat sopeutua organisaatioon luovalla tavalla ja tuoda omat päämääränsä organisaation toimintaan ohjaamaan. Organisaatioilmapiiri heijastuu työntekijän työkokemuksiin. Hyvä ilmapiiri tukee työntekijän työskentelyä ja huono verottaa sitä. Hyvä ilmapiiri työyhteisössä liittyy esimiehen osallistavan johtamistavan ja työryhmän kiinteyden kautta henkisen kasvun ja työtyytyväisyyden kokemuksiin työssä. (Juuti 1991,120.)

Työhyvinvointi parantaa asiakastyytyväisyyttä ja laatua sekä lisää kilpailukykyä innovatiivisuuden ja motivaation paranemisen myötä. Se vaikuttaa positiivisesti organisaation imagoon ja työnantajakuvaan haluttuna työpaikkana ja yhteistyökumppanina. Organisaation todelliset voivarat saadaan tällöin vasta käyttöön, kun henkilöstö voi hyvin. Toimiva työyhteisö tukee yksilön hyvinvointia ja jakamista myös silloin ja se edistää henkilöstön hyvinvointia. Se vetää puoleensa hyviä yhteistyökumppaneita ja osaavia ihmisiä. Asiakkaat ovat tyytyväisiä sen tuottamiin palveluihin. Hyvin toimiva työyhteisö rakentuu ydinosaamisen ja perustehtävän ympärille. (Kaivola ja Launila 2007, 133.)



Toimiva työyhteisön elementit (Kaivola ja Launila 2007, 134.)

Perustehtävä on organisaation peruste ja tarkoitus. Perustehtävä antaa vastauksen, miksi ja mitä varten organisaatio on olemassa. Hyvin toimivassa työyhteisössä toiminta on perustehtävän mukaista ja jokainen työyhteisön jäsen tiedostaa oman asemansa perustehtävän kokonaisuudessa. Jokainen on selvillä yhteisistä ja yksilöllisistä työn tavoitteista. Hyvin toimivassa työyhteisössä vallitsee positiivinen yhteisöllisyys, jonka ilmapiiriä leimaa hyvä yhteishenki ja yhteenkuuluvuuden tunne. Työyhteisön keskinäiset suhteet pohjautuvat luottamukselle ja sen jäsenillä on keskinäinen aito yhteys. Yhteisvastuullisuus rakentuu yhteisestä osallistumisesta ja toisten auttamisesta sekä ydinosaaminen muodostuu yhteisöllisesti. Koko organisaatiossa on toimivat yhteydet eri toimijoiden välillä ilman hierarkisuutta, jossa toimii avoin vuorovaikutus, tiedonkulku ja toimintaa ohjaa yhteinen ja elävä visio ja strategia. (Kaivola ja Launila 2007, 134 – 135.)

Hyvinvoinnin parantamiseksi työyhteisössä kiinnitetään tällöin huomio johtamisen ja työyhteisön kehittämiseen. Näillä keinoin pyritään parantamaan yhteistyötä, viestintää ja työntekijöiden mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä ja työn uudistamiseen, kehittämään palautteen antamista ja henkilöstön osaamista sekä parantamaan työtyytyväisyyttä ja työilmapiiriä. Työntekijöiden tulee muistaa, että jokainen kantaa vastuuta omasta ja työyhteisön hyvinvoinnista sekä itsensä kehittämiseksi. Yksilö- ja ryhmätasolla voidaan työuupumusta ehkäistä työnohjauksella. Ennaltaehkäisy on olennainen osa, että työntekijät katsotaan arvokkaiksi voimavaroiksi, joista huolehditaan tietoisesti ja joita arvostetaan. Työoloja tulee seurata jatkuvasti. Apuna voidaan käyttää henkilöstökertomusta, henkilöstötilinpäätöstä, jonka tulisi olla riittävän perusteellinen. (Kalimo 1998, Miettinen ym. 2000, 133). Todellinen työn arvo syntyy vuorovaikutustilanteissa ja keskusteluissa. Organisaatioille on tullut tärkeä kilpailutekijä vuorovaikutustaidoista ja – käytännöistä. Avoimuus on kaiken perusta. (Rauramo 2012, 111.)

Työntekijän kannalta sopiva työkuormitus edistää työkykyä ja terveyttä. Työ ei saisi olla työntekijälleen liian raskasta, yksipuolista tai vaikeaa, mutta ei liian kevyttäkään tai helppoa. Pysyäkseen terveenä työntekijän elimistö kaippaa kuormitusta ja haasteita. Työn monipuolisuudella ja sen tauotuksella ja jaksotuksella vaativimpiin ja helpompisiin tehtäviin on tärkeä merkitys jaksamiselle ja hyvinvoinnille. Yksilön osalta osaamisen kehittäminen ja terveyden edistäminen ovat keskeisiä keinoja työkuormituksen hallinnassa. (Rauramo 2012, 43 – 44.)

Työuupumuksen ennaltaehkäisy voisi ottaa huomioon henkilöstöstrategiassa. Henkilöstön hyvinvointi ja työkyky voisi olla strateginen osa-alue. Tällaisella strategialla osoitetaan olevan kiinnostunut työpaikan yhteistoiminnasta ja työ- ja toimintakyvyn kehittämisestä. Strategiassa otetaan huomioon työolot, työyhteisö ympäristöineen sekä ihmisuhteet, johtamistapa sekä työntekijöiden ammatillinen kehittyminen ja elämäntavat. Työnantaja voi kannustaa ja motivoida työn ulkopuoliseen hyvinvointiin lisäävään toimintaan. Työuupumusta ja stressaantuneisuutta selittävät monet syyt. Syyt liittyvät yhtä hyvin työhön kuin yksityiselämäänkin. Työntekijät, joiden elämä on tyydyttävää, kestävät työhön liittyviä huomattavimmatkin stressitilanteet ilman, että he kokisivat sen uhkaavan henkistä tai psyykkistä hyvinvointia. Työ voi tuntua joskus hyvinkin raskaalta, mutta vapaa-aika ja harrastukset toimivat akkujen lataajina, joiden avulla työtä jaksetaan tehdä. Hyvä fyysinen kunto auttaa paremmin selviytymään stressitilanteista. Toisaalta fyysinen kunto purkaa henkisiä paineita. Työntekijät, jotka arvioivat fyysisen terveytensä olevan hyvä, arvioivat olevansa myös henkisesti vireitä. Näiden henkilöiden kehittämisaktiivisuus todetaan korkeammaksi. (Miettinen ym. 2000, 133 - 134.)

Työ aiheuttaa monenlaisia paineita, milloin syynä on töiden vaikeus, kiire tai epäonnistumisen pelko. Erittäin vähälle huomiolle on jäänyt se seikka, että hyvin usein stressi koettaisiin myönteisenä. Useat ihmiset kertovat nauttivansa ja olevansa parhaimmillaan, kun työssä on kiirettä ja riittävästi haasteita. Kaikkea työkuormitusta ei koeta kielteisesti. Stressi jaetaan hyvään eustressiin ja huonoon sidstressiin. Hyvässä stressissä elintoiminnot kiihtyvät, vireystila kohoaa, kihelmöivää jännitystä, aktiivisia omien kykyjen koettelua, omien rajojen testaamista, hallinnan tunne säilyy ja elinvoima lisääntyy. Huonoa stressiä kuvataan: elintoiminnot kiihtyvät, ahdistavaa tai huolestuttavaa jännitystä, vastoin omia kykyjä tai pakotettua stressiä, hallinnan tunne menetetään ja elinvoima kuluu. Näyttää siltä, että vireystilan kohoaminen, sopiva adrenaliiniruiske silloin tällöin joko työssä tai vapaa - ajalla, tuntuu ihmisestä hyvältä ja jopa nautinnolliselta. Eustressi aktivoi ihmisen elimistön aisti ja aivotointoihin kokonaisvaltaisesti ja tuottaa voimakkaan olemassaolon kokemuksen. Positiivinen stressi on elämänhalua, motivaatiota ja elinvoimaisuutta luova ja vahvistava tekijä, joka saa ihmisen ponnistelemaan ja kehittämään kykyjään sekä koettelemaan omia rajojaan ja taitojaan. Positiivinen stressi voi kääntyä myös negatiiviseksi. Stressi aiheuttaa elimistön kiihtymystilan, pitkään jatkueksaan se alkaakin vaarantaa ihmisen psyykkisen ja fyysisen kestävyuden. Eustressi voi kääntyä tällöin distressiksi, joka ei enää lisääkään vaan alkaa kuluttaa kohtuuttoman paljon ihmisen voimavaroja. (Järvinen 2017,27 - 28.)

Erytisesti ihmiset, joilla työnimi on niin voimakas, että se mahdollistaa työhön uppoutumisen ja antautumisen hyvin kokonaisvaltaisesti. Ihmisen itsensä tiedostamatta positiivinen stressi vaihtuu negatiiviseksi, joka jatkuessaan alkaa uhmata fyysistä kestävyyskykyään. Tätä hyvin kuvaa sanonta; vain

se, joka syttyy, voi palaa myös loppuun. Esimiesten ja työntekijöiden vuoropuhelun kautta työkuorman jakaminen ja sellaisen toimintatapojen rakentaminen tapahtuu, ettei kenenkään työtilanne ala käydä kohtuuttomaksi. Erittäin tärkeää on, että esimiehen kanssa käydyssä säännöllisissä kehityskeskusteluissa tarkistettaisiin vuosittain jokaisen työtilanne ja jaksaminen. Työntekijä on velvollinen kertomaan, jos hän tarvitsee apua työstä selviytyäkseen. (Järvinen 2017, 31.)

Hoitajien työtyytyväisyyteen vaikuttaa monet asiat, kuten riittävä henkilöstö, johdon tuki ja arvostus, uralla edistymisen mahdollisuus, palkka ja etuudet, työolot, työtehtävät ja työvuorojärjestelyt. Työaikojen ja vuorojärjestelyjen koettu hallinta lisää työtyytyväisyyttä. Tärkeänä voimavarojen ylläpitäjänä ovat toteutettavat työaikamieltymykset ja itse suunnitellut työvuorot. Yksipuoliset työaikajoukot esimerkiksi ylityöt ja epäsäännölliset työajat vaikuttavat työntekijän terveyteen ja jaksamiseen. Työaikojen epäsäännöllisyys heikentää terveyttä, kun työstä palautumiseen ja lepoon käytetty aika on liian lyhyt. Johtajalla on mahdollisuus henkilökohtaiseen vallankäyttöön henkilöstöhallinnossa ja työn organisoinnissa. Hän voi niin halutessaan palkita tai rangaista työntekijöitä työvuoroilla, lomien sijoittelulla ja koulutuksiin pääsyllä. Levon ja palautumisen puute samoin kuin työn sisältämä kuormitus on terveysriski. (Hakola ja Kalliomäki-Levanti 2010, 10 - 11.)

Työyhteisö, jolla on keskinäinen ryhmähenki organisaatiossa tarkoittaa, että työntekijät tuntevat olevansa toisistaan välittäviä. Työntekijöillä on perustavanlaatuisen tarve kokea kuuluvansa johonkin vahvaan yhteisöön. Ryhmähengen ollessa vahva, tuntuu työpaikka olevan paljon enemmän kuin työpaikka. Vahvan ryhmähenki on kuin yhteisö, johon kuulumisesta tulee vahva osa työntekijän identiteettiä. Yhteenkuuluvuuden tunne vaatii, että työntekijä kokee välittävänsä yhteisöstä ja yhteisö välittää hänestä. Johto puolestaan välittää ja arvostaa. Työntekijöiden keskinäisen ryhmähengen lisäksi yhteisöllisyydelle olennaista on, että työntekijä kokee saavansa arvostusta myös ylhäältä päin eli omalta esimieheltään, organisaation johdolta ja koko organisaatiolta. Työntekijä haluaa kokea ylemmän johdon välittävän hänestä aidosti. Johdon tulee jokapäiväisissä kohtaamisissaan aina pyrkiä osoittamaan, että he arvostavat jokaista kohtaamaansa työntekijää. Huomioivat, kiittävät ja kuuntelevat. Tällä tavalla työntekijöille syntyy tunne, että työntekijät ovat tärkeitä johdolle ja heistä välitetään. Luotettava ja reilu toiminta vaatii, että työntekijät pitävät lupauksensa ja kokevat toiminnan oikeudenmukaiseksi. Kun työntekijät uskaltavat luottaa toisiinsa, kaikki vuorovaikutus ja yhteistoiminta on huomattavasti helpompaa, kukaan ei valvo jatkuvasti toisiaan. Jos työntekijät eivät voi luottaa johdon sanaan tai työkavereiden lupauksiin, koko toiminta hankaloituu ja motivaatio kärsii. Sama koskee oikeudenmukaisuutta. Reilussa työyhteisössä on mukava toimia. Jos koemme tai näemme suuria vääryyksiä, usko työyhteisöön murenee. (Martela ym. 2016, 119.)

Oikeudenmukaisuus ja luottamus ovat toimivan yhteisöllisyyden selkäranka. Pahimmillaan tulehtunut työilmapiiri tuhoaa työntekijöiden kipinän työhön totaalisesti, ja he päätyvät tekemään työtään pakon kautta. Tilanne ei ole hyväksi yksilölle itselleen eikä organisaatiolle. Kun koemme olevamme osa kannustavaa, lämminhenkistä ja turvallista yhteisöä, olemme parhaimmillamme. Myönteiset vuorovaikutuskokemukset kollegoiden ja esimiehen kanssa merkitsevät työntekijöille erittäin paljon. Yhteisöllisyyden kokemus on mukavaa ja energisoivaa erityisesti tämän päivän työelämässä. Psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä työntekijä uskaltaa heittää ilmoille kehitysideoitaan ja olla luova sekä

uskaltaa olla myös haavoittuva. Aina kun työntekijä keksii jotain uutta, keksii tavan tehdä toisin, innostuu ideoimaan. Tällöin työntekijä asettaa itsensä alttiiksi haavoittumiselle. Nämä keksinnöt ja ideat saadaan luomalla työyhteisöihin ilmapiiri, jossa uskaltaa olla haavoittuva. Hyvä yhteishenki kannustaa jakamaan tietoa ja auttamaan toinen toisiaan, joka on olennaista tiimipohjaisessa nykytyössä. Toimiva yhteisö tuottaa parempaa tulosta siksi, että siinä keskinäinen yhteistyö toimii paremmin. (Martela ym. 2016, 121.)

Rakennettaessa luottamuksen ilmapiiriä avoimuus on hyvän ryhmätyön perusta. Erilaisuuden hyödyntäminen työyhteisössä henkilöstön johtamisessa otetaan yksilöiden kyvyt esille ja hyödynnetään niitä. Monimuotoisuuden tai erilaisuuden johtaminen on hyvää henkilöstöjohtamista ja esimiestyötä, jolloin kyse on työyhteisötaidoista ja inhimillisyydestä. Monimuotoisuuden hyväksyminen edellyttää erilaisuuden ymmärtämistä ja suvaitsevaisuutta. Tarvitaan luottamusta ja turvallisuutta, jolloin työntekijät kohtaavat aidosti, keskustelevat, kuuntelevat ja toimivat yhteisesti hyväksytyjen pelisääntöjen mukaisesti. (Rauramo 2012, 113 – 114.)

Työyhteisön ihmissuhteisiin vaikuttaa organisaatiokulttuuri. Kulttuuri syntyy työntekijöiden kokemuksista ja niiden yhteisestä käsittelystä. Tämä sisältää arvoja, uskomuksia, asenteita ja normeja. Näiden kautta muotoutuu yhteinen käsitys tai uskomus organisaation perustehtävästä ja perusfilosofiasta joka ohjaa toimintaa. Organisaatiokulttuuri määrittelee, mikä on hyväksyttyä ja mikä on tavoiteltavaa ja minkälainen käyttäytyminen on sopivaa. Tämä voi tulla esille viestinnässä ja kielenkäytössä ja erilaisissa yhteisissä työyhteisötilaisuuksissa. Organisaatiokulttuuri erottaa organisaatiot toisistaan ja luo työntekijöilleen identiteetin. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa yleiseen ilmapiiriin, vuorovaikutukseen, ihmissuhteisiin ja yhteistyöhön, sekä myös siihen miten organisaatio oppii uutta, miten ratkaisee ongelmat ja miten selviytyy muutoksista. (Kaivola 2003, 18 - 19.)

Organisaatiokulttuurista kumpuaa myös organisaation ihmiskäsitys. Ihmiskäsitys ilmaisee, millaiset ominaisuudet ovat keskeisiä ja miten ne näkyvät toimintatavoissa, joilla kohtaamme toisen työntekijän. Ihmiskäsitys käsittää ihmisen arvoon, päämäärään ja merkitykseen. Peruskysymyksenä on, onko olemassa vähemmän hyväksyttyjä tai hyväksyttyjä yksilöitä. Näemmekö ihmisen arvokkaana omana itsenään. Mikäli organisaatiossa vallitsee negatiivinen ihmiskäsitys, erilaisuus nähdään uhkana. Myönteisen ihmiskäsityksen organisaatiossa perusarvona on, että kaikissa meissä on hyvää ja kaikissa meissä on heikkouksia. Jokaisen vastuulla työyhteisössä on vaalia myönteistä ihmiskäsitystä ja sen toteuttamista ja luoda rakentavaa asennetta erialisuuteen, seksuaalisiin vähemmistöihin ja syrjäytyneisiin. Erityisesti esimiesten ja johtajien on pysähdyttävä tarkastelemaan omaa ihmiskäsitystään. (Kaivola 2003, 19 - 20.)

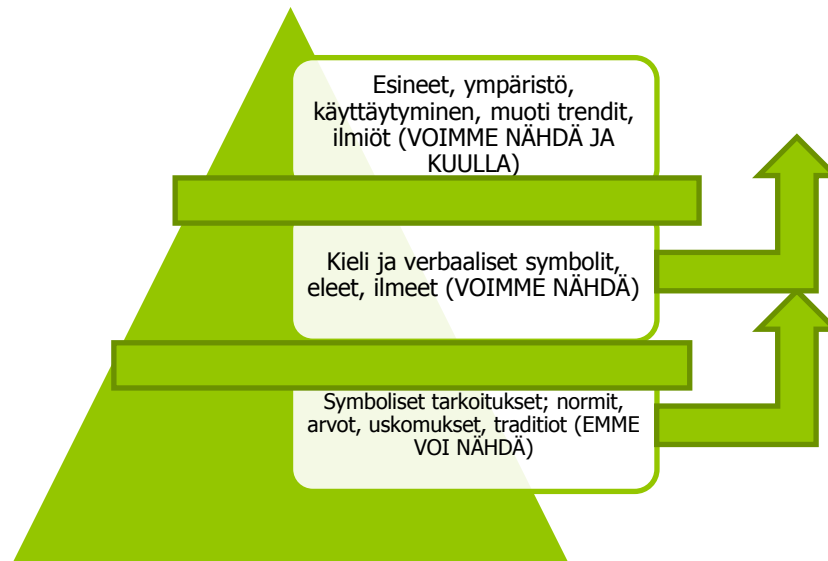
Organisaatiokulttuuri ja työskulttuuri ovat monitasoinen sosiaalisesti rakentunut konteksti, joka muodostaa perustan koko organisaation toiminnalle. Organisaatiokulttuuri tai työskulttuuri kuva organisaation arvoja jotka luovat jäsenten keskuudessa yhteisesti sovittuja käsityksiä, mikä on organisaation tehtävä ja miten organisaatiossa tulisi käyttäytyä. Arvot ovat ympäristöstä opittuja, pysyviä, yleisiä ja tavoitteita ohjaavia valintatapamuksiamme, jotka vaihtelevat kulttuureittain. Työhyvinvoinnissa on tärkeää, että työntekijä sitoutuu oman työyhteisönsä ja organisaationsa arvoihin ja arvot nä-

kyvät jokapäiväisessä työssä, toiminnassa ja työntekijöiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Arvoja pidetään menestystekijänä. Rakentavan palautteen antaminen ja saaminen on työhyvinvointia ja työn tuloksellisuuden edistämisen kannalta tärkeää. (Rauramo 2012, 129 – 135.)

”Kohtele toista niin kuin toivoisit itseäsi kohdeltavan”

Kaivola

#### KULTTUURIN TASOT:



(Rauramo 2012, 134)

Työryhmää voidaan kuvata jäävuorena, jossa osa on pinnan ylä- ja alapuolella. Jäävuoren huippu on organisaation tehtävätaaso, joka määrittelee työntekijöiden perustehtävät ja yhteiset päämäärät. Suurin osa on kuitenkin toiminnasta jäävuoren vedenalaista osaa eli tiedostamatonta toimintaa. Tiedostamattomalla tasolla vaikuttavat ihmissuhde kokemukset, perustehtävät johtuvat tunnekuormitukset, yhteiset pelot ja uhkakuvat sekä yhteiskunnassa vallitsevat asenteet ja arvostukset. (Kaivola 2003, 21.)

Työyhteisön asioihin paras asiantuntemus löytyy työyhteisön työntekijöiltä. Jokainen työyhteisön jäsen ovat yksilöllisiä. Työyhteisön tavoitteiden täytyy lähteä työyhteisöstä itsestään ja sen tarpeista. Jokainen työntekijä kun tuo omia ajatuksiaan, mielipiteitään ja tunteitaan yhteiseen keskusteluun, tavoitetaan arvokasta hiljaista tietoa, mikä auttaa yhteistä oppimista. Todellisen muutoksen aikaansaaminen edellyttää rohkeutta ja luottamusta lähteä prosessiin mukaan. Työyhteisö ei voi kehittää ilman työntekijöiden sitoutumista, eikä työntekijän muuttaminen muuta koko työyhteisöä. Onnistunut kehittäminen on sekä työyhteisön että työntekijän oma prosessi. (Kaivola 2003, 166.)

Ihmisen elämänkaareen kuuluu erilaisia kehitysvaiheita ja kriisejä. Kuhunkin ikävaiheeseen liittyy omanlaisiaan kehitystehtäviä. Yksilö suoriutuu kustakin kehitysvaiheen tehtävästä hyvin, kohtalaisesti tai puutteellisesti. Kehitysvaiheiden ratkaisemisista jää jälkiä, kuten tapoja toimia, kokea asioita ja värittää suhtautumistamme itseen ja muihin. Työyhteisössä on hyvinkin erilaisia elämänvaiheissa

olevia ihmisiä. Työyhteisössä on ensimmäiseen työpaikkaansa tulevia, aikuisiän virtsanpylväissä olevia perheen perustavia, keski-ikäisiä, jotka kamppailevat murrosikäisten kanssa sekä eläkeiän lähteviä. Jokainen työntekijä kamppailee omien henkilökohtaisten kriisiensä kanssa. Yleensä yksityisasiat eivät kuulu työpaikalle. Ihminen on kuitenkin kokonaisuus, joka ei voida tehdä rajaa yksityisyyden ja työn välillä niin helposti. Joskus työn ongelmiin löytyvät ahaa-elämykset kotona, joskus omien asioiden selvittämiseen menee työaika. Parhaimmillaan työyhteisö voi tukea työntekijäänsä selviytymään elämän äkillisistä kriiseistä antamalla malleja ongelmien ratkaisuun tai tukemalla. Hyvä työyhteisö tarvittaessa osaa kannustaa työntekijää hakemaan apua. (Kaivola 2003, 23 - 24.)

Organisaation ihmissuhteiden ja vuorovaikutuksen tulisi olla aitoa ja toisten ihmisten kunnioittamista. Tällaisissa työyhteisössä vallitsee yhteenkuuluvuuden tunne. Tiimityössä ihmisten erilaisuus kuuluu menestymiseen. Siinä täytyy sietää itseään eri tavoin ilmaisevia ja eri tavoin prosessoivia jäseniä. Työntekijöiden erilaisuus muodostuu ongelmaksi, jos työyhteisön vuorovaikutus ei toimi. Työn sisällössä ja luonteessa tapahtuneet muutokset heijastuvat työpaikan ihmissuhteisiin. Työntekijöiltä odotetaan muutoksiin nopeaa sopeutumisia, eikä huomioida yksilöiden tarvetta rauhassa käydä läpi muutosprosessia. (Kaivola 2003, 33 - 34.)

Työyhteisön ilmapiiristä vastuu on jokaisella työntekijällä. Työntekijöiden voimavaroihin tulee kuulua myös työkavereiden huomioon ottaminen. Tarvitsemme toisiamme ymmärtääksemme, minkälaisia työntekijöitä olemme. Työpaikan ilmapiiriin jokainen voi omalla asennoitumisellaan vaikuttaa. Asenne, vaikuttaa kanssaihmiin, jolla tullaan töihin. Toiset aistivat tunnetilojamme ja reagoivat meihin sen mukaisesti. Tunteilla on taipumusta tarttua. Kultainen sääntö: "kohtele toista niin kuin toivoisit itseäsi kohdeltavan". On hyvä muistaa, että ongelmien pelkääminen johtaa niiden pahenemiseen. Ongelmien kohtaaminen johtaa ratkaisemiseen. Myönteinen ilmapiiri ja yhteistyö motivoivat yksittäisiä työntekijää kehittämään itseään, joka auttaa taas organisaatiota kehittymään ja lujittamaan asemaansa. (Kaivola 2003, 37 - 38.)

Työhyvinvointi on monen eritekijän summa. Siihen vaikuttavat organisaation piirteet, ilmapiiri, esimiestoiminta ja työn hallinnan tunne sekä viime kädessä myös työntekijän näkemys työyhteisöstään. Työhyvinvointi on laaja-alainen käsite, joita ovat työmotivaatio ja työn imu, toiminnan teoria, transformatiivinen oppiminen (uuden oppiminen). Laaja-alaisen käsityksen mukaan työorganisaatiossa, työn organisoinnissa, esimiestoiminnassa tai ryhmän toiminnassa ilmenevät kehittämistarpeet toimivat työhyvinvointiin muutossykäyksen käynnistäjinä ja oppimisen mahdollistajina. Viime aikoina ovat myös tutkimus kohteena olleet myös työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kytkennät. Työhyvinvoinnin perusteella hyvinvoivat ihmiset tekevät hyvän tuloksen. Tämän vuoksi kehittämiseen käytetyt resurssit tulevat moninkertaisina takaisin. Laaja-alainen työhyvinvoinnin käsite siirtää painopisteen työyhteisön kielteisestä voimavaroja kuluttavasta tarkastelusta mahdollisuuksien ja työssä ilmenevien myönteisten piirteiden kehittämiseen ja tutkimiseen. (<http://docendum.fi>).

Työhyvinvointi vaatii organisaatiossa systemaattista johtamista: strategista suunnittelua, toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia. Työhyvinvoinnille voidaan asettaa tavoitteet ja arvioida niiden saavuttamista osana organisaation tavanomais-

ta strategiatyötä. Työhyvinvoinnin johtaminen sujuu parhaiten jaetun johtamisen tai voimaannuttavan periaatteella. Jokainen työyhteisön jäsen on vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan, joten sitä ei yksinään voi säilyttää esimiehen harteille. (<http://docendum.fi>).

Hakanen Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori (2017) mukaan, työ saa olla vaativaa, mutta kunhan se on mielekästä ja kehittävä. Töissä tylsistyminen haittaa jopa terveyttä. Työstä kannattaa nauttia. Työn imu tarkoittaa Hakasen mukaan, että työn kokee mielekkääksi ja töihin lähtee aamulla mielellään. Hakanen jatkaa, että työn mielekkyydestä vastuu on työntekijällä itsellään sekä organisaation johdolla. Työtehtävään voi tehdä aina muutoksia siten, että se vastaa omia arvojaan. Kannattaa pitää kiinni myös siitä, mikä innostaa, kannattelee ja auttaa, jotta työntekijät pystyvät optimaalisiin, jopa huippusuorituksiin. Hakasen mukaan kannattaa pitää kiinni huomio eliminoidessa työelämän riskejä, mikä ihmisiä kannattelee, innostaa ja auttaa, jotta työntekijät pystyvät optimaaliseen, jopa huippusuorituksiin, siitä huolimatta kun työelämässä kaikki muuttuu ja on epävarmuutta. Siitä, että nauttii työstään ja kokee sen mielekkääksi, on tutkimuksen mukaan paljon hyötyä. Kun tuntee työssään imua, työssä tulee onnistumisia, jolloin työn tuntee mielekkääksi ja huomaa oman osaamisensa kasvavan. Tästä läikky myös muuhun elämään. Tämä tuottaa myönteistä energiaa ja kokemuksia. Työn imu vähentää masennusoireita ja lisää onnellisuutta. Tärkeää on erottaa työn imu työholismista ja tilanteista, joissa työpaikan kulttuuri pakottaa jatkuvasti paiskimaan ääriarajoilla töitä. Jos työpaikalla on työholismia, ja ylitöitä on pakko tehdä koko ajan, ja kollegoiden kanssa joutuu kilpailemaan, tämä on haitallista, toteaa Hakanen kirjoituksessaan. (Hakanen 2017.)

Työhyvinvoinnin käsitteen, työn tuunaaminen (engl. job crafting) Hakanen viittaa siihen, että työntekijä pystyy itse lisäämään työn mielekkyyttä ja tekemään siitä enemmän itsensä näköisen. Ajatellaan, että johto ja työpaikka muokkaa työn sisältöä ja työntekijän hyvinvointia työntekijän ollessa asian suhteen voimaton. Hakanen toteaa, että työelämän myllerrys on saanut aikaan sen, että työntekijöistä on tullut passiivisia. Työntekijät joutuvat koko ajan reagoimaan uusiin muutoksiin ja haasteisiin. Hakasen ja hänen työryhmänsä vuonna 2016 julkaistussa tutkimuksessa huomattiin että omaa työtään tuunaavat ovat optimistisempia ja pärjäävät paremmin muutoksissa sekä kokevat työn imua voimakkaammin. Tuunauksessa ideana on, että minkä työssä tulisi muuttua, jotta se toisi itselle enemmän iloa ja vastaisi omia mielenkiinnonkohteita ja arvoja. Jos palautetta saa harvoin, miksi sitä ei voi itse pyytää? Jos työkaveri tekee asian hyvin, voisiko sen omaankin toimintatapaansa omaksua? Kun työssä on sellaisia elementtejä, jotka antavat työntekijälle energiaa, auttavat ne jakamaan ja kohtaamaan ikävämpiä tehtäviä. Työnantajan tulee ottaa asiassa myös vastuuta. Hakanen toteaa, että kehityskeskusteluissa pitäisi puhua siitä, mikä kullekin työntekijälle tuo lisää virtaa ja motivaatiota työntekoon ja miten tällaisia puolia voisi lisätä. Työ- ja organisaatiopsykologiassa tunnetaan laajalti malli, jossa työn vaatimusten ja voimavarojen kuuluu olla tasapainossa, jotta työntekijä voi hyvin. Hakanen kirjoittaa, että jos tuntuu koko ajan siltä, että työlle antaa enemmän kuin siltä saa, tilanne on huono. Työ sinällään saa olla kiireistä ja vaativaa, mutta silloin siitä tulee olla myös myönteisiä piirteitä; itsenäinen työ, mielekäs ja kehittävä työ, ja työnantaja antaa palautetta työstä. Työntekijä tylsistyy, jos työssä on vähän sekä vaatimuksia että voimavaroja. Tylsistyneen työntekijän asenne työnantajaorganisaatiota kohtaan on kielteinen, koska työssään ei pääse hyödyntämään omaa osaamistaan. Tosin liian hektisessäkin työssä voi tylsistyä. Mielekkyyks voi kadota jos



työhön liittyy paljon keskeytyksiä sekä muita häiriöitä. Mihinkään ei pysty keskittymään kunnolla ja pitkäjännitteisesti, silloin yrittää vain suoriutua. (Hakanen 2017).

### 3.4 Osallistaminen

Johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna osallistaminen on prosessi, jossa lähdetään liikkeelle organisaation johdon puolelta. Prosessissa työntekijöiden osallistamiseen ei riitä raha, asema tai valta, vaan parhaiten motivoituminen tapahtuu keskinäisen luottamuksen, yhteisten arvojen, oikein ymmärretyyn mission sekä työn ja toiminnan tarkoituksen oivaltamisen kautta. Jotta osallistamisprosessi onnistuu, organisaation tulee olla toimivat rekrytointikäytännöt, kehittyvä ja mukaansatempaava organisaatiokulttuuri sekä hyvin rakennettu korjausjärjestelmä niitä tilanteita varten jos työntekijän sitoutuminen heikentyy. (Lehtinen 5.2.2017, blogi.)

Oppiva organisaatio on kehittämisen perusta. Siinä työyhteisöjen kehittämisen perustana on kyky luoda, hankkia ja siirtää tietoja ja muuttaa toimintaansa tietojen, kokemusten ja uusien käsitysten mukaiseksi. Oppivassa työyhteisössä työntekijät voivat kehittää osaamistaan, kykyjään saadakseen aikaan kehitystä, jonka avulla työyhteisö menestyy entistä paremmin. Oppivaa organisaatiota on käytettävä joustavasti ja tilanteeseen sopivalla tavalla. (Miettinen ym. 2000, 151.)

Työntekijä on innostunut, tehtäviinsä omistautunut, täynnä tarmoa ja kiinnostusta työtään kohtaan sekä valmis koviinkin ponnisteluihin. Tällainen työn ja työntekijän yhteensopivuus on tuloksia tuottava ja tehokas ja johtaa ihmisen henkilökohtaiseen kehittymiseen ja hyvinvointiin. Vielä oikein mitoitettu työ lisää yksilön tehokkuutta, turvallisuutta, sekä edistää työntekijän terveyttä. Hyvä yhteistyö työyhteisössä ilmenee turvallisena työilmapiirinä, toiminnan häiriöttömyytenä, toimivana yhteishenkenä ja töiden sujumisena. Työn kehittämisen keskeisiksi peruskysymyksien tavoitteeksi voidaan asettaa työelämän laadun parantaminen ja työntekijän psyykkisen, somaattisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin hyväksyminen keskeisiksi ja välttämättömiksi tuottavuustekijöiksi. Tällöin henkilöstön kehittämismahdollisuudet ovat keskeisiä. (Miettinen ym. 2000, 129.)

Ihminen on sosiaalinen, jonka minuutensa ja olemassaolonsa toteutuvat suhteessa toisiin ihmisiin. Tarvitsemme toisiamme. Organisaatio koostuu ihmisistä, joilla on yhteinen tavoite ja yhteinen tehtävä. Työelämässä yhteisöllisyys tukee hyvinvointia, terveyttä, oppimista ja tuloksellisuutta. Liittymisen tarve on sisäsyntyinen ominaisuus, jossa jokainen ihminen haluaa olla osa jotakin kokonaisuutta, jonka kokee hyväksi ja merkitykselliseksi. Elämän mielekkyyden ja merkityksellisyyden kokemisen paikkoja keskeisimpänä on työ. Liittyminen työyhteisöön on luontevampaa, kun organisaatio tai työyhteisö edustaa meidän omia arvojamme. Ongelmana on usein se, ettemme uskalla sitoutua menettämisen tai luopumisen pelosta. Yhteisöllisyyden rakentuminen edellyttää kykyä, ennakoasenteista vapaaseen ja aitoon kohtaamiseen. Tämän tilan saavuttaminen on jokaisen itsensä vastuulla. Toimivassa työyhteisössä on hyvä ilmapiiri, mikä näkyy muun muassa keskinäisenä luottamuksena ja tukena, aitona auttamishaluna, toisten huomioon ottamisena, avoimuutena, joutavuutena ja yhteishenkenä. Tällaisessa työyhteisössä jokainen voi antaa oman panoksensa yhteiseen hyvään, jossa jokaisella on lupa olla oma aito itsensä. Yhteisöllisyyden perusta on erilaisuudelle avautuminen. Yksi-

löiden erilaisuus tuo työyhteisöön energiaa, jolla yhteisöllisyyttä voidaan rakentaa. Positiivinen yhteisöllisyys näkyy yhteenkuuluvuuden tunteena. Ihmisen ollessa vieraanvarainen, hän on avoin toiselle. Ihminen, joka pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä ja säädellä työskentelyään, kestää paremmin kuormitusta. (Kaivola ja Launila 2007, 77 – 79 ja 129.)

Hyvän työvuorosuunnittelun lähtökohtana on, että työajat suunnitellaan siihen työhön ja niille työntekijöille, jotka sitä tekevät. Hyvä työvuorosuunnittelu toteuttaa virka- ja työehtosopimukset ja lait, taloudelliset- ja tuotannolliset seikat, työntekijöiden yksilölliset tarpeet sekä terveys- ja turvallisuusseikat. Työn hallinta kuuluu osana työhyvinvointia. Mikäli työntekijä pystyy vaikuttamaan omaan työaikoihinsa, tämä kuuluu osana työn hallintaa. Työntekijöiden osallistumista omaan työvuorosuunnitteluun ns. yhteisöllistä työvuorosuunnittelua, kutsutaan työaika-autonomiaksi. Työaika-autonomiassa lähtökohtana on työn organisoinnin toimivuus ja töiden sisältö. Tavoitteena on tehokkuuden parantaminen sekä myös työn ja muun elämän yhteensovittaminen. Etuna on parempi työn hallinta, työntekijän sitoutuminen ja työmotivaatio. (Hakola ym. 2010, 49 - 50.)

Työssä tylsistyminen, työn imu ja työn tuunaaminen liittyvät toisiinsa. Työssä tylsistyneiden olisi tärkeää pyrkiä itse aktiivisesti muuttamaan omaa työnkuvaansa. Hakasen ja hänen työryhmänsä tutkimuksen mukaan, sellaista tekevät juuri kokevat työn imua. Organisaatiossa olisi erittäin tärkeää tunnistaa työntekijöiden potentiaali ja osaaminen. Arjen tasolla se on sitä, että työnantaja on kiinnostunut työntekijöistään ja siitä, että mitä työntekijät osaavat ja haluavat ja voisivat oppia. Sähköisen viestinnän lisääntytyä ja työn muututtua itseohjautuvammaksi, johto on etäännyttänyt työntekijöistään. Hyvän johtamisen tarve on vain kasvanut. (Hakanen 2017.)

Eric Berne, tunnettu ihmissuhdepelien tutkija ja transaktionalyysin luoja, tiivistä ihmisten asenteet muita ja itseään kohtaan neljään perustyyppiin. Ensimmäisen muodostavat ne, jotka arvostavat sekä muita että itseään. Tällaisten on helppo tehdä yhteistyötä ja hyväksyä ihmisten erilaisuus. Toinen ryhmä arvostaa itseään, muita vain sillä ehdolla että nämä ovat samanlaisia. Tällainen ihminen muodostaa itsensä kaltaisten ihmisten kanssa kuppikuntia. Kolmas ryhmä ei arvosta itseään. Arvostaa monia ulkopuolisia. Tällaiset ihmiset kärsivät itsetuntovaikeuksista, vertailevat itseään muihin ja jännittävät muiden seurassa. Neljäs tyyppi; heillä on vaikeuksia sekä muiden hyväksymisessä että itsensä kanssa. Heidän mielestään pahuutta on kaikkialla. Tällaiset ihmiset vetäytyvät helposti ihmiskontakteista esimerkiksi mielikuvitusmaailmaansa. Itsensä ja muiden arvostamisesta kannattaa modernisoida: erialisuuden arvostaminen on edellytyksenä muiden ja itsensä arvostamiselle. (Helin 2006, 27 - 28.)

Työyhteisössä työntekijöiden ja esimiehen välinen vuorovaikutus on hyvin pitkälle tunneasia. Tällöin puhutaan henkilökemiasta. "Kemioiden" sattuessa yhteen, yhteistyö sujuu. Henkilökemia syntyy arvoista, tarpeista ja menneisyyden kokemistamme henkilösuhteista. Mikäli arvot ovat samanlaisia, kemiä toimii automaattisesti. Jos arvot ovat kovin erilaisia, yhteistyö tökkii. Omista negatiivisista tunteista teemme helposti johtopäätöksen, että vastapuolella on jotain vikaa. Todellisuudessa on hyvä muistaa, että omat arvomme synnyttävät nuo negatiiviset tunteet, ei toinen henkilö. Negatiivisista tunnereaktioista pääsemme irti vain tarkastelemalla omaa ajattelutapaamme. Ihmisten tarpeiden

tydyttämisen tehokkuus perustuu tarpeisiin, jotka ovat myös kytketty aivojen tunnekeskukseen. Tarpeitten tyydyttyä, koemme positiivisia tunteita. Lopputulos on sama kuin jos joku toimisi arvojemme mukaisesti. Kuuntelemalla aktiivisesti ja ”porautumalla” avoimia kysymyksillä keskustelukumppanin ajatusmaailmaan, vastapuoli alkaa tuntua hyvältä, vaikka ensivaikutelma/peruskemia olisi negatiivinen. Avoimet kysymykset ja kuuntelu herättävät toisessa osapuolella positiivisia tunteita. (Helin 2006, 39 - 45.).

Osallistava esimies tekevät osallistavassa johtamisessa kaikkien työntekijöiden yhteiseksi johtamisprosessiksi. Tällöin työntekijöistä saadaan päätöksentekijöitä ja vastuunkantajia. Siinä on ratkaiseva lisävoima organisaatiolle. Osallistamisen idea perustuu oivallukseen, vastuu, valtuudet ja sitoutuminen ovat kietoutuneet toisiinsa. Henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia ja valtuuksia on lisättävä. Sama pätee vastuuseen. Moni esimies on yrittänyt voimistaa vastuuta ja sitoutumista pitämällä valtuudet kuitenkin itsellään. Osallistavan johtamisen tärkein haaste on tehdä päätöksenteko sellaiseksi, että kaikki voisivat siihen osallistua. Toinen uuden johtamisen idea on, että organisaation tärkeimmät taidot ja tiedot siirtyvät mahdollisimman monien käyttöön. Kun prosessi on toistettu useita kertoja riittävän monesti, koko työyhteisö on täynnä hyviä ongelmanratkaisijoita. Tämä on organisaatiolle suuri lisäarvo ja kilpailutekijä muille organisaatioille. (Helin 2006, 156 - 157.)

Työyhteisön sisäisten pelisääntöjen laatiminen on tärkein periaate, johon kaikki osallistuvat ja sitoutuvat. Pelisääntöjen avulla työyhteisölle määritellään eri toimintamalleja, jotka mahdollistavat toimivan yhteistyön eivätkä loukkaa muita. Sisäiset pelisäännöt sisältävät samat tavoitteet kuin yhteiset arvot. Yhdessä luodut pelisäännöt ovat organisaation paras turva myös huonoa johtamista vastaan, koska samat pelisäännöt koskevat myös esimiehen toimintaa. Mikäli esimies ei noudata yhteisesti tehtyjä pelisääntöjä, esimiehen uskottavuus laskee hyvinkin nopeasti. (Helin 2006, 169 - 174.)

### 3.5 Tiimityö

Tiimityö tarkoittaa työskentelyä pysyvässä ryhmässä tai tiimissä, joilla on yhteinen tehtävä ja joilla on itsellään työhön suunnittelumahdollisuus. Ryhmä määritellään usein kahden tai useamman ihmisen muodostamaksi koko ajan keskenään vuorovaikutuksessa olevaksi joukoksi tai yhteisöksi, joilla on yhteiset tavoitteet. Työelämässä tiimejä ja ryhmiä voidaan perustaa hoitamaan jatkuvaa tehtävää tai tuotantoa tai vain jotain rajattua työtehtävää. (Tilastokeskus 2017.)

Jokapäiväisessä yhteistyössä kollegojen kesken työyhteisössä harjaannutaan palautteen antamiseen ja saamiseen. Tiimityömuoto saa yhä enemmän jalansijaa työyhteisössä, jonka vuoksi tiimityömuoto vaatii vuorovaikutteisen toimintatavan, jossa jokainen työntekijä on yksilöllisen kehittymisen lisäksi vastuussa yhteisestä ammatillisesta kehitymisestä. (Miettinen ym. 2000, 146.)

Tiimit ovat tärkeitä suorituksen perusyksiköitä organisaatiossa. Tiimityöskentelyn avulla organisaatio pystyy tarjoamaan parempaa asiakaspalvelua, kehittämään henkilöstön motivaatiota ja tehostamaan sisäisiä prosessejaan. Tiimityöskentelyn avulla saavutetaan tavoitteet paremmin, jotka on arvioitava aina erikseen. Tiimin muodostuminen vaatii aikaa, että työntekijäryhmä kehittyy eri vaiheiden kautta

ensin potentiaalisiksi tiimiksi ja lopulta todelliseksi tiimiksi. Todellinen tiimi yltää huippusuorituksiin. Todellinen tiimi johtaa parempaan tuottavuuteen, parempaan päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun, parempaan resurssien hyödyntämiseen, parantuneeseen laatuun sekä parempaan innovointiin sekä luovuuteen. Tiimissä on joukko ihmisiä, jotka täydentävät toinen toisiaan, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen tavoitteeseen, päämääriin sekä yhteisiin toimintatapoihin ja jotka kantavat yhdessä vastuuta. Itseohjautuvassa tiimissä johtajan rooli on jaettu tiimin eri jäsenten kesken. Itseohjautuvan tiimin johtaminen on jatkuva prosessi. (Sydänmaalakka 2004, 47 – 48.)

ASIAKESKEINEN JOHTAMINEN TIIMEISSÄ	IHMISKESKEINEN JOHTAMINEN TIIMEISSÄ
1. Tarkoitus ja tavoitteet selvät	1. Yhteistyö toimii
2. Selvät roolit ja vastualueet	2. Hyvä motivaatio ja sitoutuminen
3. Asioiden käsittely tehokasta	3. Hyvät vuorovaikutustaidot
4. Ongelmanratkaisu toimii	4. Yksilön kunnioittaminen toteutuu
5. Toiminta suunnitelmallista	5. Jatkuva oppiminen toteutuu
6. Tietoa jaetaan riittävästi	6. Itseohjautuvuus toteutuu
7. Selkeät toimintaprosessit	7. Välitetään toisista
8. Jäsenillä riittävä osaaminen	8. Avoin ja rakentava ilmapiiri
9. Johtaminen toimii	9. Palautetta annetaan ja saadaan
10. Tiimin toiminta on tuloksellista	10. Tiimin jäseneksi halutaan päästä

Kuva 7. Tiimijohtamisen erityisiä osaamisia.

(Sydänmaalakka 2004, 50.)

Tiimityöskentelyn tarkoituksena on lisätä itsetuntemusta, syventää osaamista sekä hioa yhdessä tekemisen ja yhteisen tiedon tuottamista. Tiimin rakentamisessa tiimin jäsenet saavat vaikuttaa sekä toisiinsa että tiiminsä kehittymiseen. Tiimityöskentelytaidoissa tärkeimmät taidot ovat kuunteleminen, puhuminen, informaation jakaminen, yhdessä tekemisen taidot, avoimuus ja luottamus sekä ongelmanratkaisuprosessin hallinta. Kun tiimi alkaa työskennellä yhdessä, heidän tulisi opetella tuntemaan toisensa kuin persooninakin. Tutustumisen jälkeen luodaan yhteinen visio ja menettelytavat päämäärien saavuttamiseksi. Toisten tunteminen ja yhteisten työskentelymallien sopiminen edellyttää toisen ymmärtämistä yksilönä ja hänen hyväksymistään tiimin täysivaltaisena jäsenenä. (Heikkilä 2002, 177 - 183.)

Tiimiin kuuluvat työntekijät ovat psykologisia olentoja, he luovat tiimihengen, yhdessä toimimisen positiivisen tai negatiivisen yleisilmapiirin. Kun astuu tiimin työskentelytilaan, ilmapiiriin aistii hetkessä. Rohkaisevassa tiimihengessä tiimin jäsenet tukevat toisiaan yhteisessä tehtävässään. Jos joku tiimin jäsen tarvitsee neuvoa tai ohjausta, muut tiimiläiset auttavat. Yhteinen koulutus tiimille tukee tiimihenkeä. Jaettu vastuu ylläpitää tiimihenkeä. Tiimin luottamuksellinen informointi kaikille samanaikaisesti. Kaikkia tiimiläisiä kohdeltava tiimin täysivaltaisena jäsenenä. (Heikkilä 2002, 263 - 264.)

Itseohjautuvan työskentelytiimin ylläpitäminen ja rakentaminen on ratkaisu työelämän muutokseen, jota informaatioyhteiskunnan tehokas toiminta edellyttää. Moniosaamista vaativissa työtehtävissä on

selkeä tarve rakentaa moniosaamista edustavia työryhmiä, joita on harjoitettu keskinäiseen riippuvuuteen, yhdessä ajattelemiseen sekä yhdessä tekemiseen. Sellaiset organisaatiot, jotka ovat joustavia, tehdä päätöksiä ruohonjuuritasolla ja ottaa työntekijöiden älyllisen ja luovan kapasiteetin, ovat luottaa itseohjautuvien tiimien voimaan ja kykyyn ratkaista nykyajan nopeasti muuttuvat ongelmat. Perinteisessä moniportaisessa organisaatorakenteessa ja ylhäältä alas suuntautuneita johtamistapoja käytettäessä on havaittu määrällisen ja laadullisen tuottavuuden laskua. Työntekijät ovat tyytymättömiä, poissaolot ovat lisääntyneet, työmotivaatio on alentunut ja liikevaihto laskenut. Itseohjautuvalle tiimityöskentelylle on annettu kokonaisvastuu suoritettavasta tehtävästä, kun itseohjautuvaa tiimityöskentelyä on alettu kehittää. Tiimin jäsenet yhdessä saavat käyttää itsenäistä päätösvaltaa valitessaan työskentelytapoja, määritellesään tehtävien suorituksille aikatauluja ja valittaessa erilaisten tehtävien tekijöitä. Muutosta voidaan perustella sillä, hyvin ryhmänsä ja itsensä tuntevat ryhmäläiset kykenevät parhaiten järjestelemään omat työnsä ja tekemään se tehokkaammin kuin yksilösuorituksina. Itseohjautuvassa tiimissä jokaiselta vaaditaan kokonaisuuden käsittämistä, yhteisen tavoitteen tiedostamista ja ponnisteluja tavoitteen saavuttamiseksi. Käytännössä perinteisten johtajien ja esimiesten toiminnan korvaavat itseohjautuvat tiimit, tällöin esimiesten työpanokset vapautuvat muihin töihin. Itseohjautuvassa tiimissä tiimin jäsenten lahjakkuusalueet ja luovuudet saadaan yhteiseen käyttöön. Itseohjautuvat tiimit osaavat kantaa vastuuta alusta loppuun. Monissa organisaatioissa uskotaan, toimivien tiimien tuottavan organisaatiolle selkeän kilpailuedun. (Heikkilä 2002, 383 - 385.)

Kannustava ilmapiiri voi aikaansaada innostusta ja asioihin paneutumista, joka johtaa usein tiedostamattomaan oppimiseen. Tiimioppimisen perustana on yhteinen kieli ja valmius keskustella. Tiimioppiminen edellyttää toisen arvostamista, erilaisuuden hyväksymistä ja kuuntelemista. Synergiaa syntyy tiimityöskentelyyn silloin, kun tiimin jäsenet oppivat hyödyntämään osaamistaan. (Kaivola ja Launila 2007, 84.)

Kotihoidolle ollaan kehittelemässä omaa sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistä organisaatiokulttuuria. Keskeisimpinä tavoitteina on toiminnan vahvistaminen ja uudistaminen. Tämä organisaatiokulttuuri lähtee perustasolta, tiimien työskentelystä. Uudistuvassa kotihoidossa pyritään rakentamaan toimintatavat, jotka tukevat moniammatillista työskentelyä, jossa korostuvat asiakaslähtöisyys, vuorovaikutuksellinen yhteistyö, tiedon ja eri näkökulmien kokoaminen yhteen, rajojen ylittyminen sekä verkottuminen (Ikonen 2015, 30.)

#### 4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITE

Opinnäytetyöni tarkoituksena on tuoda esille ne eri tekijät, mitä johtaminen voimavarana (antaa voimaa) pitää sisällään ja mitä se tuo työyhteisölle. Tutkimuksestani saatuja tietoja voidaan hyödyntää organisaation ja työyhteisön johtamisessa, kehittämisessä ja suunnittelussa.

Tutkimukseni tavoitteena on tuoda esille ne asiat ja keinot, joiden avulla kotihoidon koko henkilöstö motivoituisi, loisi ”yhteen hiileen puhaltamisen” – meiningin. Näiden avulla voidaan sitten todeta, että kotihoito on paras työpaikka, jossa koko henkilöstö voi hyvin. Kotihoidossa koko henkilöstö on itse

saanut olla rakentamassa ”meidän kotihoitoa” meidän ikääntyneille. Jokainen työntekijä on voinut tuntea, että kotihoidossamme on toimiva johtajuus. ”Yhteen hiileen puhaltamisen” meinigillä kotihoidon maine paranee, jolloin kotihoidolla on hyvät mahdollisuudet saada ammattitaitoista ja motivoitunutta henkilöstöä sekä sijaisia.

#### 4.1 Tutkimuskysymys

Opinnäytetyöni on kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta, joka pohjautuu eksistentiaalis-fenomenologis-hermeneuttiseen tieteenfilosofiaan (kokemusperäinen tutkimus tutkijan ja tutkittavien kokemusten ja tutkimusaineiston välisestä lähestymistavasta, jossa fenomenologinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tutkimansa kohteen luonteen kuvaamalla ja tulkitsemalla sitä eri perpektiiveistä käsin, [www.xip.fi](http://www.xip.fi).) Keskeisiä kvalitatiivisessa metodologiassa käytettävät tutkimusmenetelmät ovat tekstitanalyysi, havainnoiminen, haastattelu ja litterointi. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus soveltuu hyvin, kun ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista merkitysrakenteista tai kun halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, joita ei voi tutkia kokeitten avulla (Metsämuuronen 2001, 14.) Tutkimuksella on aina oltava joku tarkoitus, joka ohjaa tutkimusstrategisia valintoja. Tutkimuksen tarkoitusta kuvataan neljän piirteen perusteella. Tutkimus voi olla selittävä, kartoittava, kuvaileva tai ennustava. Tiettyyn tutkimukseen voi sisältyä yksi tai useampi tarkoitus, joka voi muuttua tutkimuksen edetessä (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2009, 138.) Epistemologisilla kysymyksillä tarkoitetaan sitä, että tutkijalla ja tutkittavalla on jonkinlainen suhde. Kriittisen teorian mukaan arvot liittyvät löydöksiin (Metsämuuronen 2001, 11 ja 13.)

Opinnäytetyöni tutkimusongelma on kotipalvelun johtaminen voimavarana. Tutkimuskysymykseksi muodostui:

Millaisin keinoin johtaminen voi antaa voimaa kotipalvelun työntekijöille?

#### 4.2 Tutkimusmenetelmä

Kysymyslomakkeelle kysymykset muodostin eri kirjallisuuksista, jotka vaikuttavat henkilöstön motiivointiin ja voimaannuttamiseen työyhteisössä. Kysymysaiheet kokosin aluksi pääkohtien alle, jotka jaoin osa-kokonaisuuksiksi. Kysymyslomakkeen muodostin neljän sivun muodostamaksi kysymyskokonaisuudeksi, jotka muodostuivat nopeasti ja helposti vastattavaksi kysymyksiksi joiden tuli olla ymmärrettävässä muodossa. Kyselylomakkeeni testasin aluksi itse, jonka jälkeen testautin sen toisella terveydenhuoltoalan henkilöllä. Tämän jälkeen tein pilottitutkimuksen, jonka avulla tein tarkentavia kysymyksiä ja tarvittaessa korjasin kysymysmuotoja varsinaista tutkimustani varten. Kyselylomakkeen vastaamiseen menevä aika tuli olla mahdollisimman lyhyt, jotta vastauksia saisin mahdollisimman paljon. Kyselylomakkeen testauksen katsoin välttämättömäksi.

Tutkimusaineistoni kokosin monivalintakysely – menetelmällä valituille kohderyhmille (survey), joka käsitellään kvalitatiivisesti. Tutkimukseen voidaan saada paljon henkilöitä joilta voidaan kysyä monia asioita (Hirsjärvi ym. 2009, 194 – 195.) Opinnäytetyön toteutin laadullisena eli kvalitatiivisena tutki-

muksena. Laadullinen tutkimusmenetelmä pitää paikkansa silloin, kun tutkitaan todellisia tilanteita, kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti sekä halutaan tuoda esille haastateltavien omia kokemuksia ja ajatuksia. Tutkimussuunnitelma muotoutuu kun tutkimus etenee. Laadullisen tutkimuksen kautta syvennetään jo olemassa olevia tietoja. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

#### 4.3 Aineistonkeruu

Opinnäytetyöni aiheen sisältö on työni ja aikaisempien henkilökohtaisten työkokemusteni kautta ennestään tuttua. Tekemäni opinnäytetyöni strukturoitu kyselylomake on muodostettu aiheeseen liittyvien kirjallisuuksiin pohjautuen. Opinnäytetyötäni tehdessä luin paljon työhyvinvointiin, työyhteisön voimaantumiseen, johtamiseen ja muita tähän liittyvää kirjallisuutta. Kyselyni ja Koulutusavaimen saamat vastaukset sekä henkilökohtaisen käytännön kokemukseni luettujen kirjallisuuksien lisäksi vahvistivat omaa käsitystäni asiasta entisestään.

Kyselyni kohdistin Sosiaali- ja terveysalan ammattilaisille, joka julkaistiin Sosiaali- ja terveysalan ammattiliittojen jäsenten Facebook – sivuille, joihin ammattiliittojen jäsenet saivat vastata. Kyselyni vapaaehtoiseen vastaamiseen oli aikaa noin kaksi viikkoa joka suoritettiin ajalla 23.10. – 4.11.2017 ja itse vastaamiseen meni viisi minuuttia. Kyselyjen vastaajien henkilöllisyys pysyy koko tutkimuksen ajan salassa. Kyselyaineiston keräsin surveyn menetelmällä, joka säästää aikaa ja jonka käsittelin kvalitatiivisena tutkimuksena. Kyselylomakkeen muodostin strukturoidulla haastattelulla. Kyselylomakkeen alkuun muodostin lähetteen, josta kävi ilmi tutkimuskyselyni tarkoitus sekä mistä kyselyn vastausten perusteella muodostettu tutkimustulokset myöhemmässä vaiheessa löytyvät.

## 5 TUTKIMUSTULOKSET JA NIIDEN ANALYSOINTI

Kyselylomake pohjautui 5 – portaiseen Likertin – asteikkoon. Vaihtoehtoina olivat: 1= Täysin eri mieltä, 2= Jokseenkin eri mieltä, 3=Jokseenkin samaa mieltä, 4=Täysin samaa mieltä, 5=En osaa sanoa.

Kyselyyn vastaajien (N=217) ikäjakauma: Vastaajien ikäjakauma: 36 – 45-vuotiaiksi eli 34,72 %, 46 – 55-vuotiaita kyselyyn vastaajia oli 22,69 % (49) ja 26 – 35-vuotiaita oli 22,22 % (48).

Ammattiryhmiksi jakaantuivat 75,46 % (163) perushoitajat/lähihoitajat, 14,35 % (31) oli sairaanhoitajia sekä muut, joita oli 9,26 % (20), joihin kuuluivat muun muassa terveydenhoitajat, fysioterapeutit, röntgenhoitajat, sosionomit.

Kysely liitteenä 1.

## 5.1 Johtaminen ja esimies



Johtaminen ja esimiesten kyselyn osalta kyselyyn vastaajat tietävät organisaationsa ja työyksikkönsä arvot, tavoitteet ja mission sekä osittain heitä sitoutetaan työyhteisön arvoihin, tavoitteisiin ja missioon. Esimies arvostaa ja luottaa työntekijän ammattitaitoon. Kuitenkin työyhteisössä näkyy selvästi hierarkisuutta ja kuilua työntekijäryhmien välillä. Johtamisen tulisi luoda enempi työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta. Työntekijät odottavat esimiehiltään, että he huolehtisivat työyksikkönsä työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä sekä kiinnittäisivät enempi huomiota työyhteisön toimivuuteen. Työyhteisössä tulisi osata hyödyntää paremmin työntekijöiden erilaisuutta ja esimiehen viestintä/tiedotustoiminta tulisi olla kaikille työntekijöille tasapuolisempaa.

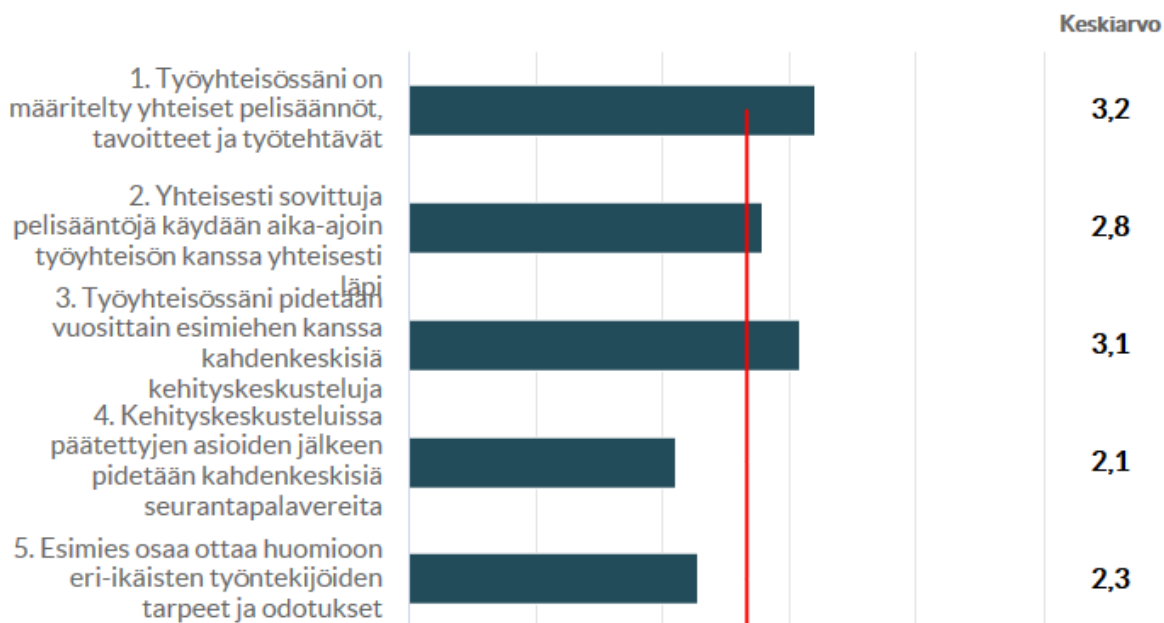
Miettisen (2000) teoksen mukaan johtajan tehtävänä on luoda yhdessä työntekijöiden kanssa toiminnan vision, yhteiset suuntaviivat ja strategiat perustehtävän pohjalta (Miettinen ym. 2000, 121.) Työntekijä voi työskennellä voimavarojensa mukaan ja mahdollisimman tarkoituksenmukaisessa roolissa. Myönteisesti koettu viestintä ja viestintäilmasto lisää yleistä tyytyväisyyttä työyhteisössä ja te-

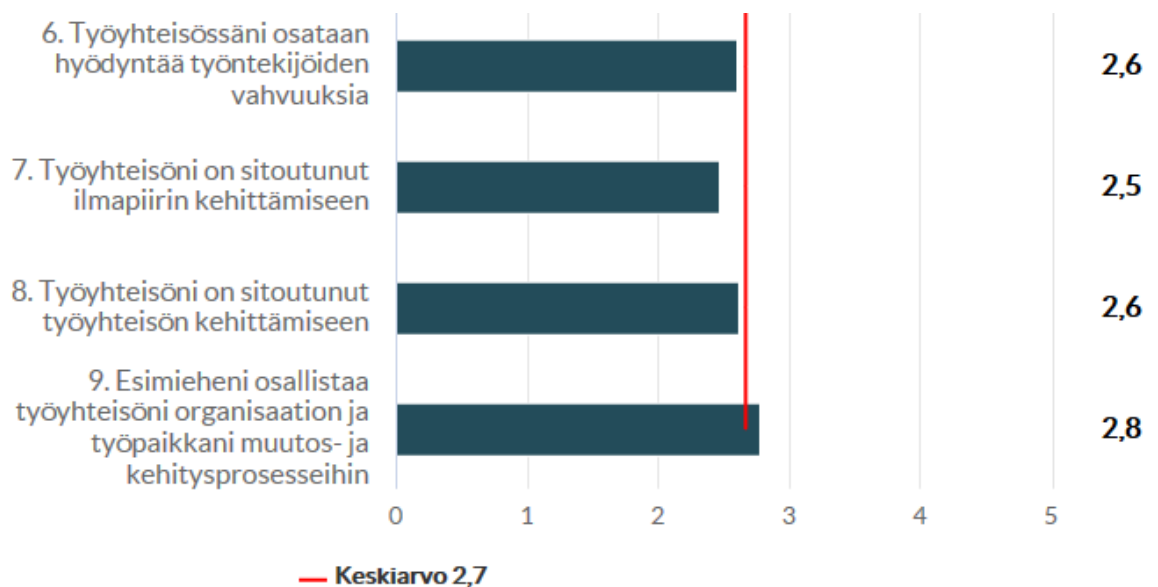


hostaa yhteisön toimintaa eli parantaa tuloskykyä. Juholin (2004) toteaa kirjassaan Pincus ja Rayfieldin (1989) pitävänsä tärkeimpinä tekijöinä esimies-alaisuuden välistä toimivuutta ja johdon tapaa johtaa organisaatiota sekä vapaata informaation kulkua. Mitä avoimempaa, luottavaisempaa ja alaisiin keskittyvämpänä viestintä koetaan, sitä tyytyväisempiä työntekijöitä ovat organisaatioon, esimiehiinsä ja työhönsä. Johtamisen tehokkuus riippuu yhteisön kokonaisstrategiasta sekä viestinnästä (Juholin 2004, 111 – 113.) Sisäsyntyinen motivaatio tekeminen tuntuu arvokkaalta, koska se kytkeytyy työntekijälleen itselleen tärkeisiin päämääriin ja arvoihin. Ulkoinen motivaatio on vain suoritusta, joka tehdään vain palkkioiden vuoksi (Martela ym. 2016, 32 ja 35.)

Henkilöstön hyvinvoinnin johtaminen kuuluu osana organisaatioiden johtamista. Terve johtaminen tarkoittaa johtamista, joka samanaikaisesti ottaa huomioon sekä organisaation liiketaloudellisen tuloksellisuuden että pitkäaikaiset vaikutukset henkilöstön hyvinvointiin ja terveyteen. Terveen johtamisen periaatteet pätevät samanlailla julkisissa organisaatioissa (Aura ja Ahonen 2016, 27.) Johtajan henkilökohtainen vetovoima on erittäin tärkeää asioiden esittämiselle selkeästi ja vakuuttavasti – jos johtaja pystyy tavoittamaan oman sisimmän äänensä – heidät koetaan uskottavaksi neuvonantajaksi, jotka pystyvät auttamaan työntekijöitä vaativimmissakin ongelmissa. Vetovoima on kyky vetää toisten ihmisten huomio. Vetovoima on seuraus tietyistä valinnoista ja teoista, jotka tehdään tai jätetään tekemättä. Ihmisellä on tiettyjä ulkoisia ja sisäisiä taitoja, joita tietyllä tavalla jokainen voi kehittää ja parantaa vai sillä, että luopuu tietyistä tavoista ja totutuista käyttäytymisistä ja menee mukaan tilanteisiin tai tekemään sellaisia asioita, jotka ovat epämukavia ainakin alussa. Kun epämukavuus – kynnyks on selvitetty, on varmaa, että jokainen pystyy parantamaan vetovoimaansa (Halpern ja Lubar 2005, 13 – 26.)

## 5.2 Osallistaminen





Osallistamisen kyselyn osalta vastaajien vastaukset osoittivat, että työyhteisöissä pidetään vuosittain kahdenkeskisiä kehityskeskusteluja esimiehen kanssa, mutta kehityskeskusteluissa päätetyistä asioista seurantalaverit ovat suurimmalta osalta jääneet pitämättä. Työyhteisöissä on määritelty yhteiset pelisäännöt, tavoitteet ja työtehtävät ja joita yhteisesti sovittuja pelisääntöjä käydään aika-ajoin työyhteisön kanssa yhteisesti läpi. Työyhteisössä osataan hyödyntää jonkin verran työntekijöiden vahvuuksia. Työyhteisö on osittain sitoutunut työyhteisön kehittämiseen sekä esimies osallistaa työyhteisön organisaation ja työpaikan muutos- ja kehitysprosesseihin. Esimiesten tulisi ottaa enempi huomioon eri-ikäisten työntekijöiden tarpeet ja odotukset ja työyhteisön tulisi sitoutua enempi työyhteisön ilmapiirin kehittämiseen.

Heikkilä ja Heikkilän (2005) teoksen mukaan voimaantuva organisaatio elää ja kehittyy itse luomansa yhteisöllisen kulttuurinsa varassa. Voimaantuva organisaatio panostaa ihmisten sosiaalisen kanssakäymisen mahdollisuutta ja sen hyödyntämistä. Organisaation tulee osoittaa tehokkuutensa kehittämällä ja hyödyntämällä monipuolista työntekijöiden vahvuuksia. Voimaantuvassa organisaatiossa on arvostettava työntekijöitä kokonaisuutena, jolloin tunteiden ilmaisu on sallittua ja toivottua (Heikkilä ja Heikkilä 2005, 72 – 74.)

Kehityskeskustelujen työhyvinvointipanostus ja hyvinvointityön tuloksellisuus näkyy parempana ilmapiirinä, organisaation talous parani työkyvyn ja osaamisen kautta. Kehityskeskustelut eivät ole vain muodollisuus vaan ne tukevat taloudellista tulosta organisaatiossa. (Aura ja Ahonen 2016, 77.)

Työnimua kokevat työntekijät ovat aktiivisia, kehittävät omaa työtään ja osaavat antaa itselleen myönteistä palautetta. Nämä henkilöt ovat aktiivisia myös muussakin elämässä ja osaavat nauttia muustakin työn lisäksi. Työn voimavaratekijöinä ovat työn itsenäisyys, esimiehen tuki ja arvotus. Nämä vahvistavat sitoutumista työn jatkamiseen. Työnimun kaltainen myönteinen työhyvinvointiin liittyvä on työn ilo, johon liitetään omistautumista ja ahkeruus. Työn iloon liittyy työn haasteellisuus, turvallisuus ja prosessinomainen luonne, jolloin ihminen voi kokea työn iloa, kun työ sujuu ja hän kokee tehneensä parhaansa ja onnistuneensa siinä. (Kaivola ja Launila 2007, 131 – 132.)

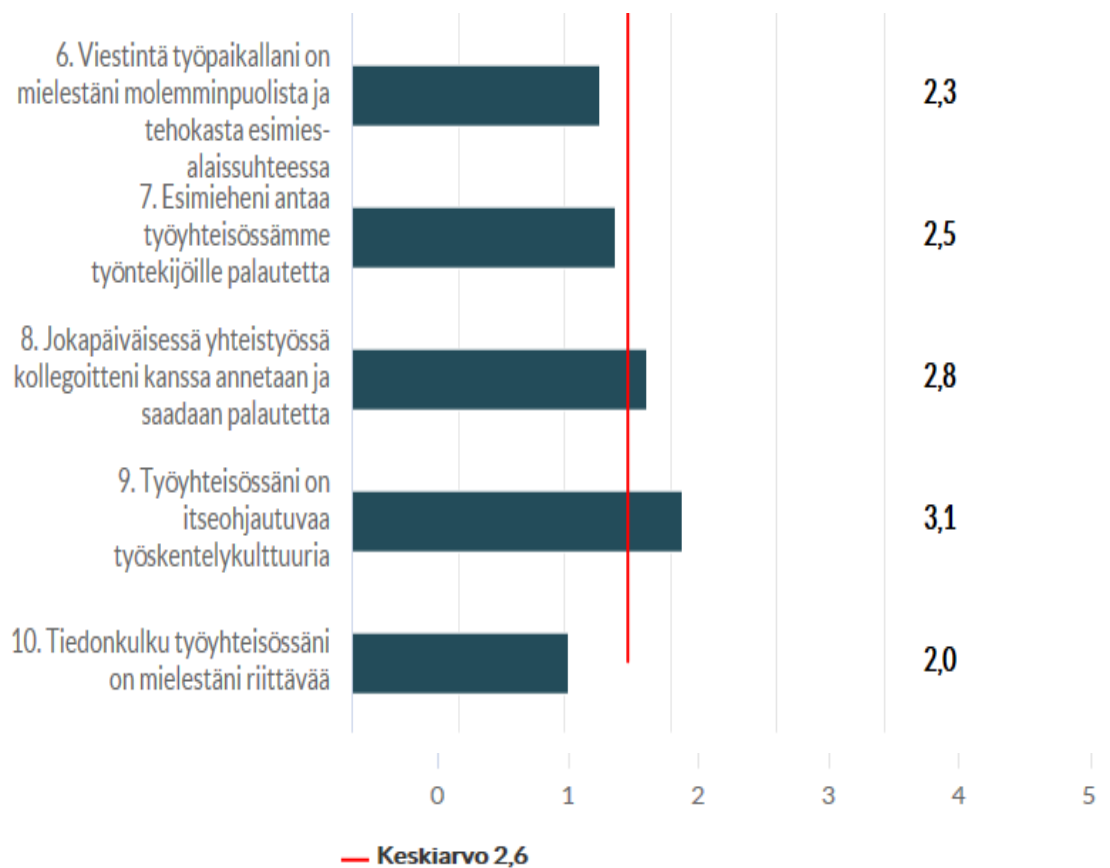
Työyhteisön sisäisten pelisääntöjen laatiminen on tärkein periaate, johon kaikki osallistuvat ja sitoutuvat. Pelisääntöjen avulla työyhteisölle määritellään eri toimintamalleja, jotka mahdollistavat toimivan yhteistyön eivätkä loukkaa muita. Sisäiset pelisäännöt sisältävät samat tavoitteet kuin yhteiset arvot. Yhdessä luodut pelisäännöt ovat organisaation paras turva myös huonoa johtamista vastaan, koska samat pelisäännöt koskevat myös esimiehen toimintaa. Mikäli esimies ei noudata yhteisesti tehtyjä pelisääntöjä, esimiehen uskottavuus laskee hyvinkin nopeasti. (Helin 2006, 169 - 174.)

Jokaisen osaston ja tiimin tulee rakentaa ja sopia omat toimintaansa liittyvät yksityiskohtaiset pelisäännöt. Jokaisen työn suorittajan tulee noudattaa yhteisesti sovittuja pelisääntöjä, joiden noudattamisen valvonta kuuluu esimiehille ja työntekijöille itselleen. Toimivan työyhteisön tunnusmerkki on yhteisesti sovittujen pelisääntöjen käyminen riittävän usein läpi, niitä tarvittaessa tarkennetaan tai luodaan epäselviin tilanteisiin uusia (Järvinen 2017, 92 – 94.)

Ikäjohtamisessa esimies ottaa huomioon eri-ikäisten työntekijöiden tarpeet ja odotukset, jonka tavoitteena on saada kaikkien vahvuudet käyttöön. Työyhteisön jäsen voi työskennellä voimavarojensa mukaan ja mahdollisimman tarkoituksenmukaisessa roolissa. Ikäjohtamisessa on kyse eri elämäntilanteissa ja työuran vaiheisiin liittyviä asioita. Työuran ja elämän eri vaiheissa on erilaisia vahvuuksia ja erialaisia tuen tarpeita. Hyvä, ikäystävällinen esimiestyö on mahdollista jos organisaation ylin johto on ikäohjelmaan sitoutunut. Ikäohjelma on henkilöstövoimavarojen johtamisen suunnitelma, että eri-ikäiset ja kaikissa työuran vaiheissa olevia työntekijöitä arvostetaan. Ikäohjelmasta on hyötyä organisaatioille, vaikka sen henkilöstö ei olisikaan ikääntynyttä. Ikäystävällisissä käytännöissä kiinnitetään huomio ikäystävällisen rekrytointiin, urakehityksen tukemiseen, koulutukseen, joustaviin työaikoihin ja irtisanomistilanteisiin. Esimies vaikuttaa siihen, miten työyhteisössä eri-ikäisiin ihmisiin suhtaudutaan. Tavoitteena on ystävällinen ja arvostava ilmapiiri. ( Työterveyslaitos).

### 5.3 Vuorovaikutustaidot





Vuorovaikutuksen osalta voidaan sanoa, että yleisesti työyhteisön ilmapiiri on asiallista ja rentoa, jos osataan hyödyntää itseohjautuvaa työskentelykulttuuria. Jokapäiväisessä yhteistyössä kollegat antavat ja saavat palautetta. Kuitenkin työyhteisön ilmapiirissä odotetaan hieman enempi avoimuutta, rehellisyyttä ja luottamuksellisuutta. Työntekijät odottavat kuitenkin esimieheltä enempi palautetta sekä työpaikan viestinnän odotetaan olevan tehokkaampaa ja monipuolisempaa esimiesalaisuudessa sekä tiedonkulkua tulee edelleen kehittää vieläkin paremmaksi.

Martela ja Jarenko (2016) teoksen mukaan hyvän työpaikan ominaisuuksia ovat mahdollisuus osallistua toiminnan kehittämiseen, tasapuolinen kohtelu, avoin ja keskusteleva ilmapiiri sekä mahdollisuus oppia ja edetä työuralla. Samat pätevät myös työvuorosuunnitteluun (Hakola ym. 2010, 93.) Organisaatiolle työntekijöiden innostus ja hyvinvointi on kilpailuvaltti, hyvistä työolosuhteista on tullut yhä vahvempi etu rekrytoitaessa parempia työntekijöitä. Innostuneet työntekijät saavat enempi aikaan, joka näkyy organisaation tuloksessa (Martela ja Jarenko 2016, 19 - 21.)

Rakentava, avoin ja vuorovaikutuksellinen keskustelu on vuorollaan vaikuttamista. Tiimin jäsenet voivat tuoda vuorollaan keskusteluissa esille omia ideoitaan tai ongelman ratkaisuja, näkemyksiään ja kokemuksiaan, joiden pohjalta tehdään päätöksiä tai ratkaisuja. Vuorollaan vaikuttaminen edellyttää, että kuunnellaan toisen mielipiteitä avoimesti. Esimiehen tulee luoda puitteet, joissa työyhteisö voi avoimesti ja rakentavasti ottaa kantaa ja sanoa omamielipiteensä (Järvinen 2017, 85 – 106.)

Yhteistyö, avoin vuorovaikutus ja toimiva tiedonkulku ovat keskeisimmät tekijät ristiriitojen ennaltaehkäisyssä ja niiden käsittelyssä. Esimiehen asema on ratkaiseva. Esimiehellä tulee olla kykyä ja

rohkeutta puuttua ristiriitoihin ajoissa. Omalla esimerkillään hän antaa avoimuudesta ja asioiden käsittelystä työyhteisölle mallia (Kaivola 2003, 74.) Hyvä johtaja osaa hyödyntää eri johtamistyyliä, ohjaamalla, välillä ”ruoskimalla”, valmentaan hyviin suorituksiin. Hyvällä johtajalla on tärkeää ryhmän toiminnan kehittäminen. Ryhmän epäonnistuessa hyvä johtaja ottaa lopullisen vastuun ryhmänsä toiminnasta ja seisoo ryhmänsä edessä. Onnistuessaan istuu ryhmänsä keskellä (Lehtinen 2012.)

Osallistava esimies tekevät osallistavassa johtamisessa kaikkien työntekijöiden yhteiseksi johtamisprosessiksi. Tällöin työntekijöistä saadaan päätöksentekijöitä ja vastuunkantajia. Siinä on ratkaiseva lisävoima organisaatiolle. Osallistamisen idea perustuu oivallukseen, vastuu, valtuudet ja sitoutuminen ovat kietoutuneet toisiinsa. Henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia ja valtuuksia on lisättävä. Sama pätee vastuuseen. Moni esimies on yrittänyt voimistaa vastuuta ja sitoutumista pitämällä valtuudet kuitenkin itsellään. Osallistavan johtamisen tärkein haaste on tehdä päätöksenteko sellaiseksi, että kaikki voisivat siihen osallistua. Toinen uuden johtamisen idea on, että organisaation tärkeimmät taidot ja tiedot siirtyvät mahdollisimman monien käyttöön. Kun prosessi on toistettu useita kertoja riittävän monesti, koko työyhteisö on täynnä hyviä ongelmanratkaisijoita. Tämä on organisaatiolle suuri lisäarvo ja kilpailutekijä muille organisaatioille. (Helin 2006, 156 - 157.)

Itseohjautuvan työskentelytiimin ylläpitäminen ja rakentaminen on ratkaisu työelämän muutokseen, jota informaatioyhteiskunnan tehokas toiminta edellyttää. Moniosaamista vaativissa työtehtävissä on selkeä tarve rakentaa moniosaamista edustavia työryhmiä, joita on harjoitettu keskinäiseen riippuvuuteen, yhdessä ajattelemiseen sekä yhdessä tekemiseen. Sellaiset organisaatiot, jotka ovat joustavia, tehdä päätöksiä ruohonjuuritasolla ja ottaa työntekijöiden älyllisen ja luovan kapasiteetin, ovat luottaa itseohjautuvien tiimien voimaan ja kykyyn ratkaista nykyajan nopeasti muuttuvat ongelmat. Perinteisessä moniportaisessa organisaatorakenteessa ja ylhäältä alas suuntautuneita johtamistapoja käytettäessä on havaittu määrällisen ja laadullisen tuottavuuden laskua. Työntekijät ovat tyytymättömiä, poissaolot ovat lisääntyneet, työmotivaatio on alentunut ja liikevaihto laskenut. Itseohjautuvalle tiimityöskentelylle on annettu kokonaisvastuu suoritettavasta tehtävästä, kun itseohjautuvaa tiimityöskentelyä on alettu kehittää. Tiimin jäsenet yhdessä saavat käyttää itsenäistä päätösvaltaa valitessaan työskentelytapoja, määritellesään tehtävien suorituksille aikatauluja ja valittaessa erilaisten tehtävien tekijöitä. Muutosta voidaan perustella sillä, hyvin ryhmänsä ja itsensä tuntevat ryhmäläiset kykenevät parhaiten järjestelemään omat työnsä ja tekemään se tehokkaammin kuin yksilösuorituksina. Itseohjautuvassa tiimissä jokaiselta vaaditaan kokonaisuuden käsittämistä, yhteisen tavoitteen tiedostamista ja ponnisteluja tavoitteen saavuttamiseksi. Käytännössä perinteisten johtajien ja esimiesten toiminnan korvaavat itseohjautuvat tiimit, tällöin esimiesten työpanokset vapautuvat muihin töihin. Itseohjautuvassa tiimissä tiimin jäsenten lahjakkuusalueet ja luovuudet saadaan yhteiseen käyttöön. Itseohjautuvat tiimit osaavat kantaa vastuuta alusta loppuun. Monissa organisaatioissa uskotaan, toimivien tiimien tuottavan organisaatiolle selkeän kilpailuedun. (Heikkilä 2002, 383 - 385.)

## 5.4 Voimaannuttaminen



Voimaannuttamisen osalta saaduista vastauksista voin todeta, että työntekijät ovat yleisesti tyytyväisiä omaan elämäänsä. Työ on vastaajille sopivan haastavaa ja työyhteisössä annetaan tarvittaessa apua toinen toisilleen sekä he pystyvät vaikuttamaan suhteellisen hyvin omaan työhönsä. Esimiehet voisivat kiinnittää hieman enempi huomiota työntekijöidensä kannustamiseen ja tukemiseen sekä huolehtia, että sovituista asioista pidetään kiinni. Vastaajien mielestä heillä tulisi olla enempi aikaa työnsä tekemiseen. Organisaation/työyhteisön tulisi tukea enempi työn ja muun elämän yhteensovittamista. Työvuorojen suunnittelussa tulisi enempi kiinnittää huomiota ergonomisen työvuorosuunnitteluun. Työntekijät toivoisivat, että ylin johto olisi aidosti kiinnostunut työyhteisön toiminnasta ja jaksamisesta.

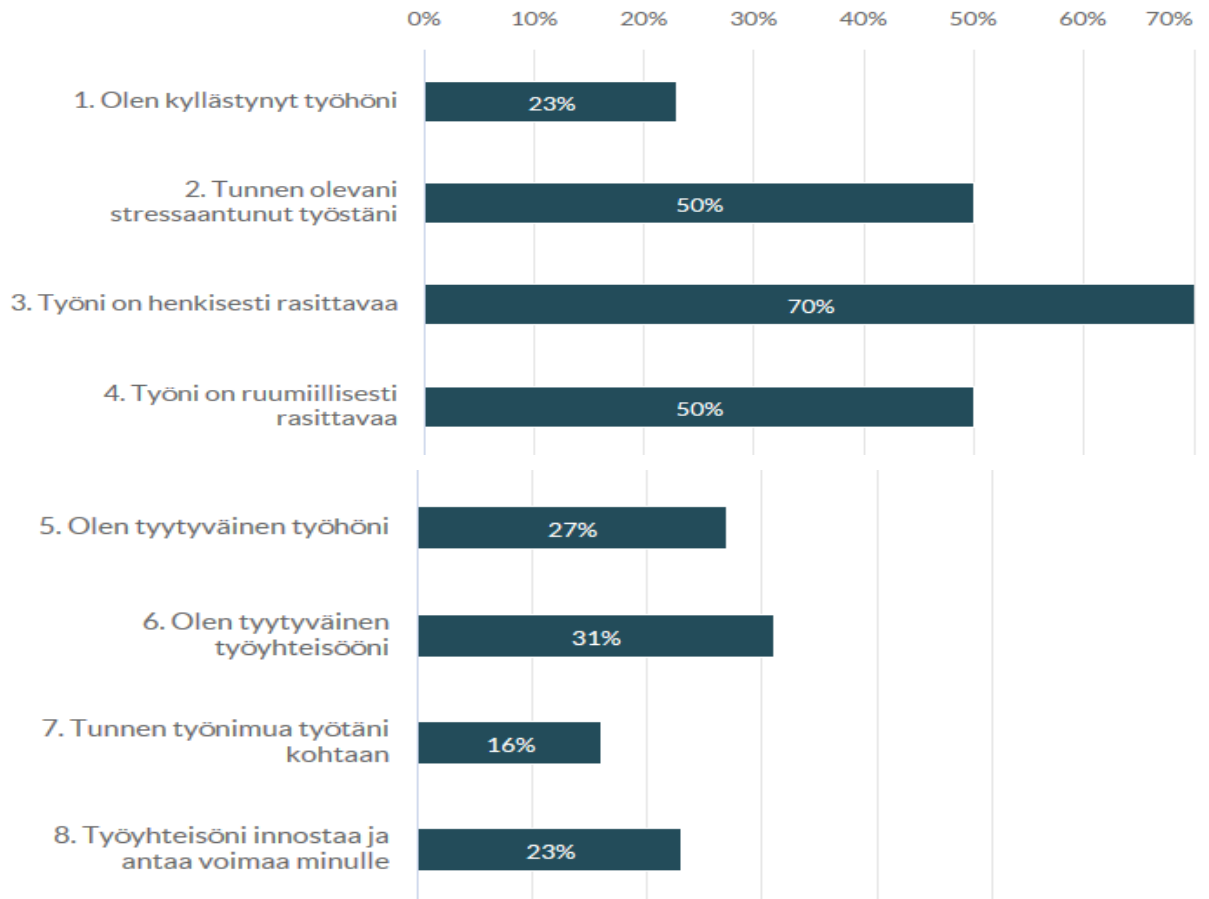
Järvinen (2017) teoksessaan toteaa, että henkilöstö tarvitsee enemmän tukea ja kannustusta suoriutuakseen tehtävästään muutoksessa sekä kovenevien osaamisvaatimusten ja niukkenevien resurssien puristuksessa (Järvinen 2017, 85 – 86.)

Voimantunteen saavuttaminen (vuorovaikutusprosessi) tulee lähteä johtajasta. Voimantunteen saavuttaminen esimiehet pystyvät voimistamaan muita ja rohkaisevat tekemään sen pelkäämättä itse menettävänsä jotain. Sisäistä voimantunnetta omaava työntekijä, tiedostaa sen, uskoo itseensä työssä ja tuntee tekevänsä hyvää työtä ja osaa arvostaa tekemäänsä. Sisäistä voimantunnetta tunteva työyhteisö menestyy entistä paremmin ja saavuttaa arvostamia tavoitteita. Työyhteisö on tehokas, tuottava ja sen henkilöstö tuntee ja kokee tyytyväisyyttä (Miettinen ym. 2000, 28 – 29, 39 – 41.)

Hyvän työvuorosuunnittelun lähtökohtana on, että työajat suunnitellaan siihen työhön ja niille työntekijöille, jotka sitä tekevät. Hyvä työvuorosuunnittelu toteuttaa virka- ja työehtosopimukset ja lait, taloudelliset- ja tuotannolliset seikat, työntekijöiden yksilölliset tarpeet sekä terveys- ja turvallisuusseikat. Työn hallinta kuuluu osana työhyvinvointia. Mikäli työntekijä pystyy vaikuttamaan omaan työaikoihinsa, tämä kuuluu osana työn hallintaa. Työntekijöiden osallistumista omaan työvuorosuunnitteluun ns. yhteisöllistä työvuorosuunnittelua, kutsutaan työaika-autonomiaksi. Työaika-autonomiassa lähtökohtana on työn organisoinnin toimivuus ja töiden sisältö. Tavoitteena on tehokkuuden parantaminen sekä myös työn ja muun elämän yhteensovittaminen. Etuna on parempi työn hallinta, työn-tekijän sitoutuminen ja työmotivaatio. (Hakola ym. 2010, 49 - 50.)

Hyvin toimivassa työyhteisössä toiminta on perustehtävän mukaista ja jokainen työyhteisön jäsen tiedostaa oman asemansa perustehtävän kokonaisuudessa. Jokainen on selvillä yhteisistä ja yksilöllisistä työn tavoitteista. Hyvin toimivassa työyhteisössä vallitsee positiivinen yhteisöllisyys, jonka ilmapiiriä leimaa hyvä yhteishenki ja yhteenkuuluvuuden tunne. Työyhteisön keskinäiset suhteet pohjautuvat luottamukselle ja sen jäsenillä on keskinäinen aito yhteys. Yhteisvastuullisuus rakentuu yhteisestä osallistumisesta ja toisten auttamisesta sekä ydinosaaminen muodostuu yhteisöllisesti. Koko organisaatiossa on toimivat yhteydet eri toimijoiden välillä ilman hierarkisuutta, jossa toimii avoin vuorovaikutus, tiedonkulku ja toimintaa ohjaa yhteinen ja elävä visio ja strategia. (Kaivola ja Launila 2007, 134 – 135.)

## 5.5 Tunnetila suhteessa työhön



Tunnetila suhteessa työhön kuvastaa, että heidän työnsä on henkisesti ja ruumiillisesti rasittavaa, joka aiheuttaa stressintunnetta työstään. Vastaajista kuitenkin 31 % ovat tyytyväisiä työyhteisöönsä, joka innostaa ja antaa voimaa. Organisaation yhdessä esimiehen kanssa olisi hyvä kiinnittää huomiota työyhteisön sisäiseen toimivuuteen ja organisaatiokulttuuriin, jotta työntekijät voisivat saada tuntoa työmua tekemäänsä työtään kohtaan, jolloin työyhteisö loisi innostusta ja antaisi voimaa työntekijöille ja olisivat tyytyväisiä työhönsä.

Rauramon (2012) teoksen mukaan koko työyhteisön tulee olla sitoutunut työn ja ilmapiirin kehittämiseen. Jokainen työntekijä voi itse oleellisesti vaikuttaa työyhteisönsä ongelmatilanteiden ratkaisuun ja niiden ennaltaehkäisyyn (Rauramo 2012, 107.) Työntekijöiden tulee muistaa, että jokainen kantaa vastuuta omasta ja työyhteisön hyvinvoinnista sekä itsensä kehittämisestä (Kalimo 1998, Miettinen ym. 2000, 133.)

Työyhteisön ihmissuhteisiin vaikuttaa organisaatiokulttuuri, joka syntyy työntekijöiden kokemuksista ja niiden yhteisistä käsittelyistä. Kulttuuri sisältää arvoja, uskomuksia, asenteita ja normeja. Näiden kautta muotoutuu yhteinen käsitys tai uskomus organisaation perustehtävästä ja perusfilosofiasta joka ohjaa toimintaa. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa yleiseen ilmapiiriin, vuorovaikutukseen, ihmissuhteisiin ja yhteistyöhön (Kaivola 2003, 18 – 19.)



## 6 POHDINTA

Pitkän työurani ajan olen koko ajan tietämättäni seurannut ja nyt koulutuksen aikana olen alkanut tarkemmin vielä myös miettiä, miten silloin kun minulla oli kymmenen vuotta terveystalan yritys, miten kohtelin omia työntekijöitäni. Sekä olen myös miettinyt toimiessani aikaisemmissa eri yrityksissä ja nykyisessä organisaatiossa, saanut nähdä ja omaltaosaltaani saanut myös kokea, miten niissä johtajat/esimiehet kohtelevat työntekijöitään ja millainen johtajuus ja työilmapiiri työyhteisössä on. Tässä johtuen opinnäytetyöni aihevalinta ei tuntunut ollenkaan vaikealta.

Opinnäytetyöni sisältö on koko koulutukseni ajan antanut ja tuonut minulle paljon ajattelemisen aihetta. Tämän myötä todella toivon, että pääsisin kokeilemaan vielä työurani aikana, miten opinnäytetyössä suunnittelemani suuntaviivat käytännössä onnistuvat. Innostus olisi nyt kova. Haluan, että minusta tulee vieläkin parempi johtaja, joka nyt tietää tarkemmin mitä muuta johtajuudelta odotetaan.

Opinnäytetyöni kyselylomakkeen tarkoitus oli saada esille johtamisen eri tekijät, jotka vaikuttavat työyhteisöön voimavarana. Työyhteisö tarkoittaa opinnäytetyössäni koko kotihoidon henkilöstöä (hoitohenkilöstö ja esimiehet). Opinnäytetyöni kyselylomakkeen tekemisessä ongelmana oli, etten osannut kyselylomakkeen kohtia 3 ja 4 kysymyksiä tuoda vastaajilleni selkeästi esille. Vastajat eivät saaneet selkeää kuvaa kysymykseen vastaamisen sisällöstä ja tarkoituksesta sekä miten kysymyksiin tuli vastata. Joten poistin tutkimuksestani edellä mainitut kysymykset, jotka koskivat julkisen tai yksityisen palveluntuottajan palveluksessa olevan vastaajien ammattia. Kysymykset olisi pitänyt muodostaa näiden kysymysten osalta samalle sivulle eli kysymyssivun muodostaminen tuotti teknisiä ongelmia. Tällaisen kysymysten muodostamisen teknisiltä osin osaisin nyt ottaa huomioon jos tekisin kyselylomakkeen uudelleen. Ammattiliitoilta sain kyselyn aikana tiedon, että kysymyksen vastaajilla tuli ongelmaksi se, että heillä oli älypuhelimissaan tai tietokoneillaan muita kuin Windows tai Android käyttöjärjestelmiä. Jos käyttöjärjestelmänä oli muita, kyselyyn vastaaminen ei onnistunut.

### 6.1 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksen luotettavuus voidaan osoittaa kahden, opinnäytetyössäni tekemän kyselylomakkeeseen saatujen vastausten ja KoulutusAvain Oy:n tekemät kyselyihin saatujen vastausten saatujen tutkimustulosten toistettavuutta, jota voidaan pitää reliabelina. Kyselyissä haluttiin mitata tutkimuksen pätevyyttä eli validiusta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selvitys tutkimuksen toteuttamisesta. Aineiston tuottamisen olosuhteet on kerrottu selvästi ja totuudenmukaisesti. Haastattelutapa on kerrottu tarkasti. Yhteenvetona voin sanoa, että näkemykseni ja kokemukseni ovat olleet laajat ja oikeat.

Reliabelius voidaan todeta usealla tavalla esimerkiksi jos kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen. Toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä on validius (pätevyys). Validius on mittari tai tutkimusmenetelmän kyky, jolla mitataan juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta osoittaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen kaikista toteuttamisen vaiheista selvästi ja to-

tuudenmukaisesti. Selostuksessa kerrotaan tutkimukseen käytetty aika ja häiriötekijät sekä tutkijan oma itsearviointi tilanteesta ja luokittelun perusteet (Hirsjärvi ym. 2009, 231 – 233.) Tiimissä kehittyä yhdessä tekemisen ja toimimisen henki. Tietoa jaetaan, työtä tehdään joustavasti ja tiimityöskentely poikkeaa tavanomaisesta (Heikkilä ja Heikkilä 2005, 188.)

Ikosen (2015) teoksen mukaan kotihoidossa ollaan kehittämässä tiimitoimintaa, joka tarkoittaa kotipalvelun, kotisairaanhoidon tai kotihoidon aluetiimejä, kotisairaala-tiimejä, kotiutustiimejä, hoitoketjutiimejä tai mielenterveys- ja päihdetiimejä sekä SAS-ryhmiä. Tiimeissä ammattilaiset tekevät itsejohtoisesti, yhteisvastuullisesti ja tiiviissä yhteistyössä kotihoitotyötä. Kotihoidon asiakaslähtöisessä ja kokonaisvaltaisessa työssä henkilöstön toiminta- ja ajattelutavan perustana tulee olla asiakkaan tarpeet, toiveet ja odotukset sellaisina kuin asiakas ne ilmaisee. Moniammatillinen tiimityö tehostaa asiakaspalvelua (Ikonen 2015, 31.) Ikonen (2015) teoksessaan on ilmaissut, että kotihoidon hyvässä johtamisessa koordinoidaan kotihoidon toimijoiden toiminnot kokonaisuudeksi, joka tyydyttää asiakkaan tarpeet ja mahdollistaa hänen kotona asumisen. Kotihoidon henkilöstön motivoiminen lähtee johdon julkituodusta tahdosta suunnata toimintaa asiakaslähtöisesti.

Kotihoidon esimieheltä Ikosen (2015) teoksen mukaan edellytetään johtamista, joka perustuu organisaation strategioihin. Johtamisella vaikutetaan määrääni sekä henkilöstön vaihtuvuuteen, joka vaikuttaa palvelujen laatuun ja vaikuttavuuteen. Esimiehen tulisi osallistaa ja valmentaa henkilöstöään ja tukea muutoksessa sekä hoito- ja palvelutilanteissa. Selkeät linjaukset ja niihin sitoutuminen luovat henkilöstölle jatkuvuutta ja turvallisuutta. Laadukas työn organisointi luo mahdollisuuksia työntekijöiden työhyvinvoinnin ylläpitämiseen. Hyvä esimies kuuntelee työntekijöitään ja hyödyntää näiden mielipiteitä (Ikonen 2015, 36 – 37.)

## 6.2 Tutkimuksen eettisyys ja etiikka

Mitä eettisyys tarkoittaa minulle? Eettisyys tarkoittaa luotettavuutta, oikeudenmukaisuutta, tasapuolisuutta, kaikkien ihmisten arvostusta ja kunnioitusta ikään, sukupuoleen, uskuntoon, sosiaaliseen asemaan, rotuun, ihon väriin katsomatta. Millainen toiminta on kotipalvelussa eettisesti oikein? Eettisesti oikeanlaista toimintaa on ikääntyneiden arvostaminen, kunnioittaminen, kotipalvelua saavat kaikki ja palvelu tuotetaan kaikille ikääntyneille, apua tarvitseville heidän toivomallaan tavalla, heidän toivomaan paikkaan ja oikea-aikaisesti heitä kunnellen. Tätä tukee muun muassa vuonna 2000 säädetty sosiaalihuoltolaki asiakkaan asemasta ja oikeudesta.

Mitä eettisyys tarkoittaa kotipalvelun työyhteisön koko henkilöstölle. Eettisyys, koko kotipalvelun henkilöstölle ylemmältä taholta alkaen: kaikkien kunnioittamista, arvostamista. Kaikkien mielipiteitä kuunnellaan ja heidän mielipiteet otetaan myös huomioon. Tiedotustoiminta on koko henkilöstölle samanlaista ja tasapuolista. Kaikkia tiimejä kunnioitetaan ja arvostetaan tasapuolisesti. Viestintä koko henkilöstön kesken on kahdensuuntaista. Esimiehet kohtelevat koko hoitohenkilöstöä tasapuolisesti, hoitohenkilöstön työergonomia, työympäristö, työolosuhteet otetaan huomioon sekä kaikki edellä esitetyt muut eri tekijät. Tällöin voidaan sanoa, että "Huono kello kauas kuuluu, hyvä vielä kauemmas".

Etiikka auttaa hoitajaa tekemään erilaisia valintoja, ohjaamaan ja arvioimaan omaa ja toisten toimintaa sekä tutkimaan toimintansa perusteita. Eettinen tietoisuus toimii hoitajan ammatillisena selkärangana. Etikkaa koostuu ihanteista, arvoista ja periaatteista, jotka koskevat hyvää ja pahaa, oikeaa ja väärää. Perustana on arvomaailma, joka määrittyy kulttuuristen mallien mukaisesti. Kotihoidossa eettisyys tarkoittaa taitoa ja kykyä tunnistaa ja pohtia työhön ja omaan toimintaan liittyviä moraalisia kysymyksiä ja niiden perusteluja. Tähän liittyy sosiaali- ja terveystieteiden sekä hoito- ja huolenpito-työtä tekevien yhteisten arvojen ja periaatteiden tunteminen sekä niihin sitoutuminen. Arvot ja eettiset periaatteet siirtyvät työhön konkreettisen vuorovaikutuksen ja käytännön toiminnan kautta (Ikonen 2015, 190.)

### 6.3 Johtopäätökset

Johtopäätöksenä voidaan pitää, että opinnäytetyöni tutkimuskyselyihin saamat vastaukset, joita oli 217 ja KoulutusAvain Oy:n tekemän Kainuulaisten työhyvinvointi TYHY & Tuottavuus – kehittämishankkeen työhyvinvointi alkukartoituksen kyselyihin saamat 307 henkilön vastausten yhteenveto 12.9.2017 - tulosten jälkeen osoittavat, että hierarkisuutta ja kuilua eri työntekijäryhmien välillä näkyy edelleen sekä puuttuu osallistavaa johtamista. Osallistava johtaminen mahdollistaa työyhteisön jäsenten osallistumisen keskeisiin asioihin sekä vaikutusmahdollisuuden esimerkiksi mahdollisuutta osallistua toiminnan kehittämiseen, jolloin työyhteisö on sitoutuneempi työyhteisönsä ja työhönsä. Työyhteisön pelisäännöistä, tavoitteista ja työtehtävistä yhteisesti sopimalla ja sopimuksista kiinnittämällä voidaan saada työyhteisö paremmin sitoutuneeksi työyksikkönsä, joka parantaa myös omalta osaltaan työilmapiiriä. Jokaisen työntekijän tulisi saada tuntea tasapuolista kohtelua, avointa, rehellistä, luottamuksellista ja keskustelevaa ilmapiiriä. Tähän kuuluu muun muassa organisaation arvojen, tavoitteiden ja mission julkittaminen sekä aika-ajoin niiden läpikäyminen sekä yhteisesti keskustellen, mitä nämä käytännössä työyhteisölle tarkoittavat.

Työntekijät odottavat esimieheltään, että esimies loisi johtamisellaan työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta ja hän kiinnittää huomiota työyhteisön toimivuuteen ja työntekijöiden turvallisuuteen ja terveyteen. Hyvinvoivat työntekijät ovat motivoituneita, innostuneita tekemään perustehtäväänsä ja pitämään huolta asiakkaistaan ja työyhteisöstään. Terveyteen vaikuttaa muun muassa ergonominen työvuorosunnittelu ja työn ja muun elämän yhteensovittaminen sekä työaika joka työntekijälle annetaan työn tekemiselle. Esimiesten tulisi kiinnittää huomiota myös siihen, että he antavat työntekijöilleen palautetta, kannustavat ja tukevat heitä heidän työssään. Tärkeänä osana esimiestyössä on huolehtia työyhteisön sisäisestä toiminnasta sekä organisaatiokulttuurista, jotta työntekijät voisivat saada tuntea työmua tekemäänsä työtään kohtaan, jolloin työyhteisö loisi innostusta ja antaisi voimaa työntekijöille jolloin he olisivat tyytyväisiä työhönsä. Työntekijät toivovat, että ylin johto olisi kiinnostunut työyhteisön toiminnasta ja jaksamisesta.

Viestinnän osalta viestintä tulisi olla tehokkaampaa, monipuolisempaa ja tasapuolista kaikkia työntekijöitä kohtaan eli tulisi osata hyödyntää nykytekniikkaa.

Opinnäytetyöhöni saamia vastauksia voidaan hyödyntää käytännössä organisaation ja esimiestyön kehittämisessä ja johtamisessa sekä työyksikön suunnittelussa ja kehittämisessä, joka toimisi hyvin Iikosen teoksen mukaisessa johtamisen ja kotipalvelun suunnittelussa ja kehittämisessä.

Kyselyihini saatuja tulokset voidaan hyvin yleistää miltei jokaisessa organisaatiossa ja yrityksessä. Sosiaali- ja terveysalan suunnittelussa ja arvioinnin kurssilla tekemän arviointisuunnitelman avulla olen tuottanut yhden työkalun työyksikön suunnitteluun ja kehittämiseen, jota voidaan soveltaa moneen erilaiseen yritys- tai organisaatiotoimintaan.

#### 6.4 Kotihoidon strateginen suunnittelu ja valmistelu

Kotipalvelun hoitohenkilöstö työskentelee autettavan reviiirillä eli asiakkaan kotona asiakasta kunnioittaen ja autettavan ehdoilla. Suotuisa ympäristö muuttaa ja muovailee asenteita ja arvoja, tekee mahdolliseksi kykyjen luovan käytön ja selventää käsitystä ikääntyneestä itsestään. Suotuisat fyysiset olot antavat taustan ikääntyneen päivittäiselle välttämättömälle toiminnalle sekä älylliselle ja psykososiaaliselle edistymiselle. Tärkein tekijä on itse asiakas ja hänen tarpeensa, joista määräytyy toiminta-ajatus, josta määräytyy miten hoitoa annetaan ja kenelle ja miten järjestettynä. Näistä määräytyy hoitoympäristön tarkoituksenmukaisuus. (Paunonen, Penttilä, Erjanti ja Onninen, 1987, 43 – 50.)

Hyvän esimiestyön ja organisaation menestyksen välillä on vahva yhteys. Esimiehen on tunnettava ja ymmärrettävä oma työnsä suhteessa organisaation kokonaisuuteen. Työntekijät voivat onnistua tehtävässään, myös heidän on ymmärrettävä ja tiedettävä omat tehtävät ja roolinsa sekä se, mihin heidän tulee pyrkiä ja miten kehityttävä. Esimiehen tehtäviin kuuluu auttaa henkilöstöä näkemään organisaation kokonaisuus ja auttaa työntekijöitä onnistumaan. (Hyppänen 2010, 11.)

Eriolaisten työympäristön ja johtamistyylien ilmapiirien vaikutusta työntekijöihin ja työsuorituksiin on tutkittu runsaasti etenkin talouselämässä ja teollisuudessa. Terveystieteiden tutkimustoiminta on niukahkoa. Hoitohenkilöstön rakenteen ja työnjakomuotojen yhteydet ja hoitotyön sisältöön ja laatuun on osoitettu selvästi. On todettu, että hoitotyön johtajien ja työyksikön antamalla tuella on voimakas vaikutus siihen, miten hoitotyöntekijät sovelsivat taitojaan, tietojaan ja oppimiaan uusia menetelmiä työssään. Nämä tukea, kannustusta ja ohjausta koskevat tulokset viittaavat johtamiskäytännön tärkeyteen hoitotyöyhteisön ilmapiirin ja hoitotyön kehittämisessä. Eri tutkimukset osoittavat selvästi yhteyden kannustavan ja ohjaavan hoitotyön ilmapiirin ja työhön tyytyväisyyden välillä. Tarvitaan yhteistyötä oman ammattikunnan kesken – asenteiden muutosta ja valmiutta kokeilla uusia hoitotyön toimintamalleja. (Paunonen ym. 1987, 81 - 82.)

## 6.5 Kotihoidon kehittäminen

Tämän hetkiset kotipalvelun KOTIPALVELUN SWOT – ANALYYSI  
(S=strengths, W=weaknesses, O=opportunities, T=threats)

Sisäiset tekijät:

VAHVUUDET = S

- moniammatillinen henkilöstö johdettavana
- eri-ikäisiä työntekijöitä
- asiakaspalvelualttius
- työntekijä tuntisi olevansa omalla alallaan eli hänelle työ on kutsumusammatti
- henkilöstö on motivoitunut
- osittain hyvät työohjelmat
- johtoportaitten asiat kerrottu selkeästi

HEIKKOUEDET = W

- kotihoidon henkilöstöltä ja esimiehiltä puuttuvat omat pelisäännöt sekä työpaikka-käyttäytymis- ohjeistus
- yksisuuntainen viestintä
- esimiesten keskinäinen "kilpailu" heijastuu työntekijöihin
- koko hoitohenkilöstölle tiedonkulku ei ole tasapuolista
- henkilöstö ei ole sitoutunut työhönsä
- työntekijöiden eri vahvuuksia ei käytetä hyödyksi
- pahoinvointi henkilöstön keskuudessa kasvaa
- jatkuva hoitohenkilöstön vaihtuvuus
- jatkuva hoitohenkilöstön puute

Ulkoiset tekijät:

MAHDOLLISUUDET = O

- henkilöstö tuntee aamuisin töihin lähtiessään, että töihin on mukana lähteä
- työ haastavaa tulevaisuudessa

UHAT = T

- osa hoitohenkilölle kuuluvista "paperitöistä" jää varatun ajanpuutteen vuoksi hoitamatta
- kotipalvelu ei saa ammattitaitoista henkilökuntaa
- henkilöstön motivointi ei onnistu,
- hoitohenkilöstön menettänyt luoton johtoportaan
- henkilöstö ei lähde kotihoidon ideointiin mukaan.
- työntekijöitten sairastuvuus lisääntyy
- osa asiakkaista jää hoitamatta huonon työvuorosunnittelun vuoksi
- asiakkaita on huomaamatta pudonnut asiakaslistoilta

## Heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi

- \*Palvelupäällikkö tekee palveluesimiesten ja apulaispalveluesimiesten kanssa yhteiset esimiesten pelisäännöt
- \*Hoitohenkilöstö tekee tiimien kesken esimiesten avustamana yhteiset pelisäännöt, joita jokainen noudattaa.
- \*Palvelupäällikkö muistuttaa henkilöstölle työpaikan käyttäytymissäännöistä
- \*Työhyvinvointi -kysely tehdään vuosittain
- \*Vuorovaikutus tulee olla työyhteisössä kaksisuuntaista
- \*Yhteistyö ja avunanto sopimus – määräys kolmen (3) eri aluetiimin välille. Jokainen noudattaa sovittuja määräyksiä
- \*Yhteistyö ja avunanto sopimus – määräys esimiesten kesken. Jokainen noudattaa sovittuja määräyksiä
- \*Henkilöstö otetaan mukaan kotipalvelun suunnitteluun ja kehittämiseen
- \*Hyödynnetään työntekijöiden vahvuuksia työyhteisössä
- \*Kotihoidon hoitohenkilöstöä arvostetaan ja kunnioitetaan
- \*Hoitohenkilöstön kehitysideoita kuunnellaan sekä ideoita otetaan vastaan ja viedään kokeiluun
- \*Henkilöstön arvostaminen ja kunnioitus alkaa ylemmältä johdolta alkaen
- \*Kotihoidon sisäinen viestintä tasapuolista: kaikki tiedotettavat asiat tiedotetaan jokaisen työntekijän työ sähköpostiin, työmobiiliin sekä jokaisen tiimin Tiimi – kansioon paperiversiona.
- \*Kotihoidon sihteeri tehnyt kaikille esimiehille kaikista työntekijöistä valmiin ryhmäsähköpostilista – pohjan, jonka avulla palveluesimies lähettää tiedotettavat asiat jokaiselle työntekijälle.
- \*Kerran kuukaudessa pidettävästä isosta palaverista esimies tekee muistion kaikista asioista ja tiedottaa sovitusti (työ sähköposti, työmobiili sekä paperiversio jokaisen tiimin Tiimi – kansioon).

Asioiden toteutuksesta vastaa palvelupäällikkö puolivuositain vanhuspalvelujohtajalle.

## Uhat muutetaan mahdollisuuksiksi

- \*Työnjakajina toimivat taitavimmat työntekijät, jotka varaavat aikaa myös ”paperitöille”.
- \*Työnjakajat huolehtivat asiakaslistoille kaikki asiakkaat.
- \*Hoitohenkilöstö motivoituu; sairauspoissaolot vähenevät, työilmapiiri paranee, luotto johtoportaanseen palaa pikkuhiljaa.
- \*Saadaan helposti uusia ammattitaitoisia työntekijöitä sijaisiksi ja töihin.
- \*Hyvä kotipalvelu työpaikkana – maine kasvaa.
- \*Kotipalvelua kehitetään yhdessä hoitohenkilöstön kanssa.

### 6.6 Kotihoidon henkilöstön motivointi, käytännön suunnittelu ja valmistelu

Moisalon (2011) teoksen mukaan henkilöstöstrategialla tarkoitetaan henkilöstön määrän, laadun ja käytettävyyden yhteensovittamista yleisiin organisaation strategisiin tavoitteisiin nähden. (Moisalo 2011, 275).

Henkilöstön motivoiminen (sisäinen motivaatio)

o henkilöstö tuntee itsensä tarpeelliseksi ja saa toteuttaa itseään

o henkilöstö saa tehdä työtään omalla tavalla

o henkilöstö tuntee dynaamista tunnetta eli tunteet ohjaavat ihmisen käyttäytymistä, vaikka hän ei ole tietoinen koko asiasta, henkilöstö tuntee yhdessä tekemisen meininkiä

o henkilöstöllä yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisöön

o henkilöstö haluaa oma-aloitteisesti kehittää itseään ja kasvaa koko ajan paremmaksi työntekijäksi

o henkilöstön tulee löytää työnilo

(Hyppänen 2010, 140.)

Maslow ´n tarvehierarkia pitää nykypäivänä edelleen paikkansa.

- Fysiologiset tarpeet (nälkä, jano, lämpö, suoja ym. kehon tarpeet)
- Turvallisuuden tarpeet (varmuus, suojautuminen vaaroilta)
- Sosiaaliset tarpeet (hyväksyntä, ystävyys, yhteenkuuluvuus ym.; kuuluminen ryhmään, tiimityö, me-henki, hyvä esimies-alaissuhde)
- Arvostuksen tarpeet (itsekunnioitus, itsenäisyys, kiitos, tunnustus, arvostus, kunnioitus; tavoitteet, suorituksen arviointi, palautekäytännöt, palkitseminen, kehityskeskustelut; varma työsuhde, työturvallisuus, ergonomia, palkkaus)
- Itsensä toteuttamisen tarpeet (saavutukset, henkinen kasvu, luovuus; urakehitys, työn ilo, tunne osaamisesta, sitoutuminen; työterveyshuolto, ruokailu, liikunta, lepotauot, palautuminen)



Esimiehet pitävät koko henkilöstölle ison palaverin, jossa tiedotetaan vanhuspalvelupäällikön antama informaatio, jossa kotipalvelun toimintaa ja käytäntöjä tullaan muuttamaan toimivammaksi yhdessä koko hoitohenkilöstön kanssa. Koko hoitohenkilöstö on suunnittelemassa ja kehittämisessä kotipalvelun kokonaistoimintaa uudelleen yhdessä esimiehen kanssa. Ylimmältä johdolta alkaen, kaikki johtavassa asemassa olevat henkilöt ovat koko prosessin ajan suunnittelussa ja kehittämisessä suunnittelijoiden tukena ja apuna.

Muutoksen kehittämisessä ja suunnittelussa käytetään Lean – johtamista. Kotipalvelu toiminnan uudelleen suunnittelu ja toiminta aloitetaan ensin pilotti – tiimin avulla, jonka jälkeen toimintaa laajennetaan toisia tiimejä koskeväksi toiminnaksi. Kotipalvelun kokonaistoiminta ei sote - muutoksen myllyryksessä ole näyttäytynyt Kainuun keskussairaalan näkökulmasta katsottuna kovinkaan ”asiakkaita vetävältä” - toimintayksiköltä eli asiakkaita ei ole voitu ottaa kotipalvelun piiriin niin nopeasti kuin erikoissairaanhoidon toiminnan suunnittelu edellyttää.



Kotipalvelun hoitohenkilöstön sairauspoissaolot ovat lisääntyneet. Sijaisten saaminen kotipalveluun on tuottanut hankaluuksia. Esimiehet ovat itse joutuneet paikkaamaan henkilöstövajetta, joka aiheuttaa sen, että esimiesten omat työtehtävät jäävät tekemättä. Koko vanhuspalvelusektorin viestintään on kiinnitettävä tulevaisuudessa enempihuomiota. Viestintä on oltava ylimmältä johdolta alkaen kahdensuuntaista viestintää. Kaikkien kolmen (3) hoitotiimien välillä samoin kuin esimiesten (3 palveluesimiestä ja jokaisella oma apulaispalveluesimies eli 3 + 3) välillä on koko ajan oltava toimiva ”yhteistyö ja avunanto” – sopimus, jota tulee noudattaa. Valvojina toimii palvelupäällikkö, joka raportoi sovitusti vanhuspalvelupäällikölle.

Tulevan muutoksen tarkoituksena on, että koko vanhuspuolen henkilöstöllä on sama päämäärä ja tavoite, missä jokaista työntekijää kohdellaan kunnioittavasti, arvostavasti ja jokaista kuunnellaan jolloin vuorovaikutus on kahdensuuntaista vuorovaikutusta. Kotipalvelun ilmapiiri muuttuu työntekijäystävällisemmäksi ja positiivisemmäksi, jossa työergonomia ja ergonomia yleensä on otettu huomioon työyksikköä suunniteltaessa. Esimiehet huolehtivat hoitohenkilöstön jaksamisesta.

Palvelupäällikkö ja esimiehet seuraavat kokoajan hoitohenkilöstön jaksamista. Työterveyshuollon toimesta tehdään kolme (3) Työhyvinvointi – kyselyä (vastausaika kaksi (2) viikkoa) ja kaksi (2) Motivointi – kyselyä (vuoden kestävän pilotti – tiimin aloittamisen alussa ja lopussa tehdään Motivointi – kysely). Työtyytyväisyys – kyselyn saapumisesta nettiin ilmoitetaan sisäisen viestinnän ohjeitten mukaan jokaiselle työntekijälle. Sisäinen viestintä tarkoittaa, että jokainen työntekijä tulee saamaan ajantasatietoa omaan työsähköpostiin, työmobiiliinsa sekä jokaiseen tiimiin sijoitetun Tiimi – kansion kautta.

Työtyytyväisyys – kyselyä vertaillaan vuonna 2014 tehtyyn työtyytyväisyys – kyselyyn. Motivointi – kyselyn tuloksia vertaillaan vuoden (1) päästä ensimmäisen kyselyn saapumisesta, jolloin Lean – johtamista on jo kokeiltu vuoden ajan. Vanhuspalvelun toimesta tehdään kotipalvelun asiakkaille Asiakastytyväisyys – kyselyt joiden avulla kotipalvelun kokonaistoiminnan kehitystä mitataan. Tällä uudella muutoksella on tavoitteena saada vanhuspuolen samoin kuin kotipalvelun ilmapiiri paranemaan, jolloin henkilöstö on entistä motivoituneempi. Kotipalvelun henkilöstö voi tuntea, että vanhuspalvelussa kotipalvelun henkilöstöstä pidetään huolta ja että kotipalvelussa on mukava työskennellä, joka näkyy niin sisäisesti kuin ulkoisesti ”yhteen hiileen puhaltamisena”. Tavoitteena saada kotipalvelusta haluttu työpaikka, joka tulee saamaan ammattitaitoista hoitohenkilöstöä ja tarvittaessa sijaisia.

#### Taustatietoa ja aikataulutus

Elokuussa esimiehet pitävät koko henkilöstölle ison palaverin, jossa tuodaan esille vanhuspalvelupäälliköltä saama viesti siitä, että kotipalvelun sisäiseen kokonaistoimintaan on tehtävä muutos. Tätä muutosta ovat kehittelemässä itse hoitohenkilöstö yhdessä esimiesten kanssa. Ylin johto lähiesimiehiin saakka ovat sitoutuneet olemaan kotipalvelun kehittämisessä ja suunnittelussa mukana antamalla suunnittelijoille heidän tarvitseman tuen ja avun koko prosessin ajan. Prosessit tulevat kestämään usean vuoden ajan kunnes ne automaattisesti jalkautuvat kotipalvelun toimintaan käytän-

nöntavoiksi. Muutoksen kehittämisessä ja suunnittelussa käytetään Lean – johtamista pilotti – tiimin kautta, jota laajennetaan kokeilun jälkeen seuraaviin tiimeihin.

Kainuu on ollut mukana osahankkeena vuonna 2012 olleessa Oulun ja Oulunkaaren hankkeessa. Tässä Kainuun osahankkeessa on tehty tiekartta Tiedolla johtamisesta, jota kotipalvelun kehittämässä ja suunnittelemisessa hyödynnetään. Tässä osahankkeessa päämääränä ja tavoitteena on ollut strategisen tason johtamisosaaminen sekä lisätä työhyvinvointia, vahvistaa lähijohtamisen osaamista sekä turvata osaavan työvoiman saatavuus.

Kotipalvelun kokonaistoiminta ei sote - muutoksen myllerryksessä on näyttäytynyt erikoissairaanhoidon näkökulmasta katsottuna kovinkaan ”asiakkaita vetävältä” - toimintayksiköltä eli asiakkaita ei ole voitu ottaa kotipalvelun piiriin niin nopeasti kuin erikoissairaanhoidon toiminta vaatisi. Kotipalvelun hoitohenkilöstön sairauspoissaolot ovat lisääntyneet. Sijaisten saaminen kotipalvelun on tuottanut hankaluuksia. Esimiehet ovat itse joutuneet paikkaamaan henkilöstövajetta, joka aiheuttaa esimiesten omat työtehtävät jäävät tekemättä.

Koko vanhuspalvelusektorin viestintään on kiinnitettävä huomiota. Viestintä on oltava ylimmältä johdolta alkaen kahdensuuntaista viestintää. Koko vanhuspuolen henkilöstö hoitohenkilöstöön saakka otetaan mukaan kotipalvelun kehittämiseen ja suunnittelemiseen. Kaikkien tiimien välillä sekä esimiesten välillä on oltava koko ajan toimiva ”yhteistyö ja avunanto” – sopimus, jota tulee noudattaa. Sopimusten noudattamista valvoo palvelupäällikkö, joka raportoi sovitusti vanhuspalvelupäällikölle. Näistä palvelupäällikölle tulevista ilmoituksista ilmoituksen tekijälle ei tule jälkiseurauksia.

Muutoksen tarkoituksena on, että koko vanhuspuolen henkilöstöllä on sama tulevaisuuden päämäärä ja tavoite. Tässä tulevaisuuden suunnitelmissamme jokaista työntekijää kohdellaan kunnioittavasti ja arvostavasti. Palvelupäällikkö ja lähiesimiehet seuraavat samalla koko hoitohenkilöstön jaksamista. Muutoksen tavoitteena on saada kotipalvelun ilmapiiri paranemaan ja henkilöstö entistä motivoituneemmaksi, jossa jokaisella työntekijä saa tuntea töihin tullessaan ja töissä ollessaan että hän viihtyy työpaikassaan ja joka näkyy myös ”yhteen hiileen puhaltamisena”. Tavoitteena on saada kotipalvelusta haluttu ja hyvä työpaikka, joka tulee saamaan helposti ammattitaitoista hoitohenkilöstöä ja sijaisia.

Ajankohta	Tapahtuma	Sisältö	Resurssi
<b>Elokuussa</b>	Koko henkilöstölle pidetään iso palaveri.  Määräys on tullut vanhuspalvelupäälliköltä palvelupäällikölle. Ylinjohto, palvelupäällikkö ja esimiehet antavat tukea ja apua	Esimes tekee palaverista muistion, joka tulee toimittaa sisäisenä viestinä jokaiselle työntekijälle sovitusti. Sisäisessä viestinnässä: käytössä jokaisella oma työsähköposti, työmobili ja paperiversio jokaisen tiimin Tiimi – kansioon. Koko henkilöstö on saatava motivoituneemmaksi. Sisäistä viestintää tulee parantaa.	Henkilöstömitoitus on riittävä.

	<p>prosessin ajan.</p> <p>Hoito henkilöstö valitsee pilotti – tiimin.</p> <p>Kotipalveluntoiminnan pullokaulat?</p> <p>Käytössä Lean – johtaminen.</p> <p>Pilotti – tiimin toiminta laajennetaan muihin tiimeihin, kun kokeilu on kunnolla saatu käynnistettyä.</p> <p>Jokainen esimies on saanut kirjalliset toimintaohjeet toiminnastaan.</p>	<p>Kotipalvelun johtamista tulee kehittää.</p> <p>Kotipalvelusta tehdään haluttu työpaikka.</p> <p>Hoito henkilöstö suunnittelee ja kehittää kotipalvelun kokonaisuutta yhdessä esimiehen kanssa.</p> <p>Pelissäntöjä tulee noudattaa. Pelissäntöjä noudattamatta jättämisestä jokainen on velvollinen tekemään ilmoituksen palvelupäälikölle ilman seuraamuksia. Palvelupäälikkö huolehtii asian esille ottamisen asianomaisen henkilön kanssa.</p> <p>Palvelupäälikkö seuraa ja pitää kirjaa laiminlyönneistä.</p> <p>Hoito henkilöstö ilmoittaa syyskuun loppuun mennessä pilotti tiimin.</p> <p>Pilotti – tiimi saa koko henkilöstöltä parannusehdotuksia.</p>	
<p><b>Lokakuussa</b></p>	<p>Koko henkilöstölle pidetään iso palaveri.</p> <p>Työterveyshuolto on tehnyt ja jättänyt I Työtyytyväisyys – ja motivointi - kyselyn nettiin.</p> <p>Esimiesten työtehtävät näkyville</p> <p>Valittu tiimi hoito henkilöstö on tuonut palveluntuottamiseen liittyviä pullokauloja esille.</p> <p>Pullonkaulojen korjausehdotuksia on tullut pilotti tiimille 6 esitystä.</p> <p>Parannusehdotuksia on viety</p>	<p>Esimies tekee muistion.</p> <p>Muistio tulee jakaa jokaiselle työntekijälle sisäinen viestinnän ohjeitten mukaan.</p> <p>Hoito henkilöstö ilmoittaa esimiehille pilotti – tiimin.</p> <p>Jokaiselle työntekijälle ilmoitettu jokaisen sähköpostiin/työmobiliin sekä kirjallisena ilmoituksena jokaisen tiimin Tiimi - kansioon, että I Työtyytyväisyys - kysely ja Motivointi – kysely ovat saapuneet nettiin.</p> <p>Esimiesten oman työhuoneen ovenpieleen kirjallisesti ao. esimiehelle kuuluvat työtehtävät.</p> <p>Esimiesten työtehtävistä on tehty tiedote sisäisen viestinnän ohjeitten mukaan jokaiselle työntekijälle.</p> <p>Asiakaskäynneille on saatu enemmän aikaa.</p> <p>Työntekijän asiakaskäyntejä on</p>	<p>Henkilöstömitoitus on riittävä.</p>

	<p>käytäntöön.</p> <p>Työyhteisön ilmapiiri on tullut avoimemmaksi.</p> <p>Henkilöstö on saanut tuntea, että heitä arvostetaan, kunnioitetaan, kuunnellaan ylemmältä taholta alkaen.</p> <p>Kotipalvelun toimintaa on kehitetty entistä toimivammaksi.</p> <p>Esimies huolehtii hoitohenkilöstön jaksamisesta.</p> <p>Seuraa työvuoroergonomian toteutumista.</p>	<p>saatu tehokkaammaksi.</p> <p>Asiakkaalle tuotettu palvelu on asiakaslähtöistä.</p> <p>Henkilöstön kohtelu paranee: kunnioitus, arvostus, kuuntelu.</p> <p>Kotipalvelun sisäinen ilmapiiri paranee.</p> <p>Kotipalvelun imago pikkuhiljaa paranee.</p> <p>Kotipalvelu saa ammattitaitoisia sijaisia.</p> <p>Koko henkilöstölle alkaa tulla keskinäinen "tekemisen meininki" ja "me" – henki" kasvaa.</p> <p>Koko henkilöstö haluaa tuottaa vain parasta palvelua asiakkaille.</p> <p>Kaikkien tiimien samoin kuin esimiesten välillä toimii "yhteistyö ja avunanto" – sopimus, jota jokainen noudattaa.</p>	
<b>Maaliskuussa</b>	<p>Iso palaveri pidetään koko henkilöstölle.</p> <p>II Työtyytyväisyys – kysely on koko henkilöstölle.</p> <p>Valittu tiimi on luonut useita uusia toimintatapoja käytäntöön.</p>	<p>Esimies tekee muistion.</p> <p>Muistio jaetaan työntekijöille sisäisen viestinnän ohjeitten mukaan.</p> <p>II Työtyytyväisyys – kysely on netissä.</p> <p>Työtiimin yhteishenki paranee.</p>	Henkilöstömitoitus on riittävä.
<b>Syyskuussa</b>	<p>Koko henkilöstölle pidetään iso palaveri.</p> <p>III Työtyytyväisyys – ja Motivointi – kysely ovat koko henkilöstölle</p> <p>Lean – johtaminen on alettu sisäistää käytännön toiminnaksi.</p>	<p>Esimies tekee muistion.</p> <p>Muistio jaetaan jokaiselle työntekijälle sisäisen viestinnän ohjeitten mukaan.</p> <p>III Työtyytyväisyys – ja Motivointi – kyselyt ovat netissä.</p> <p>Samalla työajalla on saatu enempi aikaan.</p> <p>Henkilöstön ja esimiesten välinen suhde on parantunut.</p> <p>Sijaisten saaminen on helpottunut.</p>	Henkilöstömitoitus on riittävä.
<b>Lokakuu</b>	<p>Koko henkilöstölle pidetään iso palaveri.</p> <p>Työterveyshuolto julkaisee Työtyytyväisyys – kyselyn tulokset vertailuna vuonna 2014 tehty kysely.</p>	<p>Muistio jaetaan jokaiselle työntekijälle sisäisen viestinnän ohjeitten mukaan.</p> <p>Työtyytyväisyys – kyselyn tulosten julkaistaan.</p> <p>Työtyytyväisyys – kyselyn on julkaistu sekä vertailu vuonna 2014 tehdyn Työtyytyväisyys - kyselyn tulosten vertailun julkai-</p>	Henkilöstömitoitus on riittävä.

	<p>Motivointi – kyselyn tulokset julkaistaan.</p> <p>Lean – johtamisen vaikutus julkaistaan.</p> <p>Lean – johtamisen toimintatapa laajennetaan seuraavaan tiimiin.</p>	<p>seminen ja läpikäyminen.</p> <p>Motivointi – kyselyn vertailu millainen tulos oli vuosittain ja nyt.</p> <p>Lean – johtamistoiminta.</p>	
--	---	---	--

#### Kyselyn vastauksien seuranta

\*kyselyyn vastaajien lukumäärää suhteessa työntekijöihin.

\*lok tiedosta tarkistetaan kuinka moni on käynyt katsomassa kyselyä, mutta jostain syystä jättänyt kyselyyn vastaamatta

\*saatuja vastauksia analysoidaan

\*Työhyvinvointi – kyselyn vastauksia verrataan syyskuussa 2014 tehtyyn vastaavaan kyselyyn.

\*Motivointi – kyselyn vastauksia verrataan, mitä vastaukset olivat vuosi sitten ja nyt. Kyselyväli on ollut yksi (1) vuosi.

Kyselystä saatuja vastausten perusteella muodostetaan visio, joka toivotaan olevan: ”Kotihoito haluttu työpaikka, jossa henkilöstö on motivoitunut”. Sijaisia saadaan hyvin. Puskaradio toimii kotipalvelun puolesta uutena ajatuksena: ”Huono kello kauas kuuluu, hyvä vielä kauemmas”.

Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän määriteltyinä arvoina: asiakslähtöisyys, avoimuus ja luottamus, oikeudenmukaisuus, vastuullisuus kohtaavat myös kotihoidon henkilöstöä sekä heijastuu työntekijöiden kautta myös kotihoidon asiakkaille. Visiona 2020: palvelut vastaavat asiakkaiden tarpeita, kohtaa tyytyväisten hoitohenkilöstön kautta. Asiakkaat saavat tarvitsemansa palvelun oikea-aikaisesti. Kotihoidon toiminnassa tullaan huomaamaan, että koko henkilöstö puhalttaa ”yhteisen hiileen”, joka näkyy myös ulospäin muille kuntalaisille konkreettisenä käyttäytymisenä ja puheena.

#### Strateginen suunnitelma

Strategiseksi päämääräksi ja visioksi luodaan hyvinvoivat asiakkaat ja asukkaat sekä hoitohenkilöstö lähiesimiehet mukaan lukien. Kotipalvelun toiminnan kehittäminen sote – muutoksen myllerryksessä vaatii uudelleen koko toiminnan suunnittelua ja kehittämistä johdosta alkaen, sillä erikoissairaanhoidosta yleensä julkisen kotipalvelun piiriin siirtyvät asiakkaat tulisi pystyä ottamaan vastaan ja hoitamaan asiakkaan kotiin luottamuksellisesti. Tällä hetkellä kotipalvelun kokonaistilanne tuntuu ajoittain mahdottomalta.

Strategiseksi suunnitelman työkaluksi otetaan Lean – johtaminen, jonka avulla kotipalvelun kokonaistoiminta suunnitellaan ja kehitetään toimivammaksi kokonaisuudeksi yhdessä hoitohenkilöstön

kanssa. Samalla kotipalvelun koko henkilöstö motivoituu, ilmapiiri paranee sekä henkilöstö saa tun-  
tea arvostusta ja kunnioitusta johtoportaan alkaen. Alkaa ilmaantua ”tekemisen ja yhteen hiileen  
puhaltamisen” -meininki. Kokonaistoiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä jokainen voi tuoda  
omia ajatuksia kaksisuuntaisella vuorovaikutteisella ylimmälle johdolle saakka. Henkilöstön kehitys-  
ideoita otetaan vastaan ja niitä suunnittelun ja kehittämisen kautta otetaan kokeiluun. Jokaisella  
työntekijällä on mahdollisuus tuoda esille mahdolliset ongelmat eli pullonkaulat, joihin kehit-  
tään parempi toimintatapa.

Tulevaisuuden tavoitteeksi on saada kotipalvelun kokonaistoiminta avoimeksi, viihtyisäksi ja vuoro-  
vaikutukselliseksi toiminnaksi, missä kaikki viihtyvät ja haluavat tehdä työnsä parhaalla mahdollisella  
tavalla, asiakaslähtöisesti asiakkaan toivomalla tavalla.

#### BSC- tulokortti (Balanced Scorecard)

Kriittisiksi menestystekijöiksi motivointisuunnitelmassa kokonaistavoitteen saavuttamiseksi määrä-  
tyvät pahimmat ongelmat (pullonkaulat), jotka vaikuttavat toimivan kotipalvelun toimintaan.  
Näitä ovat toimiva sisäinen viestintä, henkilöstön innostaminen (motivointi), kotipalvelun kehittä-  
minen sote uudistuksessa, joka konkreettisesti näkyy erikoissairaanhoidolta lähetettävien asiakkaiden  
ohjaamisena yleensä suoraan julkisen kotipalvelun piiriin. Kotipalvelun kokonaistoiminnan järjestely  
kaipaa pikaista uudelleen järjestelyjä, jotta kaikki erikoissairaanhoidosta tulevat asiakkaat voidaan  
ottaa vastaan ja hoitaa heidän kotiinsa kunnialla.

Kriittisiksi menestystekijöiksi motivointisuunnitelmassa kokonaistavoitteen saavuttamiseksi määrä-  
tyvät pahimmat pullonkaulat, jotka vaikuttavat toimivan kotipalvelun toimintaan.

Kriittiset menestystekijät ovat: Toimiva sisäinen viestintä, henkilöstön innostaminen (motivointi) ja  
kotipalvelun kehittäminen, joita tulee kehittää, jotta päästään tavoitteeseen.

Balanced Scorecard (BSC) tulokortin näkökulmat: henkilöstö, asiakas, johtaminen, prosessit ja joh-  
taminen sekä talous.

#### Kortti 1. Henkilöstö

Strategiset tavoitteet (kriittiset menestystekijät)	Toimenpiteet	Mittarit	Tavoitetaso	Toteuma
Toimiva sisäinen viestintä	Isossa palaverissa kaksisuuntaista keskus- telua ja informaatiota, tehdään osallistujalista ja muistio. Tehty kaikkia koskevat yhteiset sisäisen vies- tinnän pelisäännöt. Kaikki informaatio/muistiot jokaisen	Automaattinen lukukuit- taus sähköisissä väli- neissä viestin lukemi- sesta. Jokaisella tiimillä on paperiversio tiedotetuis- ta asioista Tiimi – kan- siossa. Palvelupäällikkö seuraa esimiehien kuittauksia	Isoon palaveriin osallistumiskuitaus % 50 - 60. Viestien lukeminen sähköpostista tai mobilis- ta/työntekijä % 60 - 80.	

	<p>työntekijän työsähköpostiin, työmobiiliin, jokaisen tiimin Tiimi –kansioon (työntekijöiden eriaikainen läsnäolo)</p> <p>Isoja palavereita pidetään 1 x kk.</p> <p>Tiimikohtaiset palaverit väh. 2 x kk.</p>	<p>mitä on sähköisten viestimien kautta lähetänyt ja kenelle.</p> <p>Kerran kuussa jokainen esimies todentaa saapuvan informaation informoineen kuittauksellaan työntekijöille ja tämän kautta palvelupäällikölle.</p> <p>Palvelupäällikkö tekee kirjallisen selvityksen puolivuositain vanhuspalvelujohtajalle.</p>		
Henkilöstön innostaminen (motivointi)	<p>Työhyvinvointiin liittyvä kysely koko hoitohenkilöstölle.</p> <p>Työntekijät ja esimiehet auttavat toinen toisiaan.</p> <p>Tiimit auttavat toinen toisiaan.</p> <p>Esimiehet auttavat toinen toisiaan.</p> <p>Työnantaja on järjestänyt työntekijöille yhteisiä harrastusmahdollisuuksia esim. TYHY, TYKY – kortti.</p> <p>Työntekijät omaaloitteisesti kouluttautuvat.</p> <p>Lean – johtaminen on otettu käyttöön kotihoiton suunnittelussa, kehittämisessä ja toiminnassa.</p>	<p>Työhyvinvointi - kyselyn on julkaistu ja tehty vertailu vuoden 2014 vastaavaan kyselyyn.</p> <p>Motivointi – kyselyn tulokset on julkaistu vertailun kanssa.</p> <p>Sairauspoissaolojen vähentyminen.</p>	<p>Työhyvinvointi - kyselyyn vastaaminen % 70 - 80.</p> <p>Motivointi – kyselyyn vastaaminen % 70 – 80.</p> <p>Sairauspoissaolot ovat vähentyneet 10,0 pvä/HTV</p>	
Kotipalvelun kehittäminen	<p>Aivoriihissä saadut kehitysideoita tuotu esille (kokoontuu eri ryhminä, määräajoin)</p> <p>Koko henkilöstö osallistuu kotihoiton kehittämiseen.</p> <p>Työpaikalla on henkilöstön tekemät yhteisesti tehdyt pelisäännöt</p>	<p>Hoitohenkilöstöltä tulleita saatu ideoita 5 kpl, jotka on viety Lean – johtamisella kehitykseen ja kokeiluun.</p> <p>Kokeiluaikana havaittu korjattavat toimenpidekohdat, jotka on korjattu.</p> <p>Testauksia jatketaan.</p> <p>Palvelupäällikkö on saanut 3 kpl ilmoituksia sovittujen peli- ja</p>	<p>Ideoita on otettu Tiimissä kokeiluun 5 kpl.</p> <p>Jokainen työntekijä työpaikalla on noudattanut 95 % sovitt-</p>	

	<p>ja käyttäytymissäännöt (esimiehillä omat ja hoitohenkilöstöllä omat).</p> <p>Kehittämiseen on otettu mukaan Lean – johtaminen, johon henkilöstö sitoutunut.</p>	<p>työpaikkakäyttäytymis – sääntöjen laiminyönneistä henkilöstöltä.</p> <p>Palvelupäällikkö on ottanut asian esille välittömästi.</p> <p>Asiakaspaikkojen käyntijärjestyksen järjeistämistä on tapahtunut.</p>	<p>tuja käyttäytymis -ja pelisääntöjä.</p> <p>Palvelupäällikkö on saanut &lt;3 kpl huomautuksia kummaltakin henkilöstöalueelta.</p> <p>Työtyytyväisyys – kyselyyn vastaaminen % 70 – 80.</p> <p>Työntekijä/asiakas aikaisempaa enempi.</p>	
--	--	--	--	--

## Kortti 2. Asiakas

<b>Strategiset tavoitteet (kriittiset menestystekijät)</b>	<b>Toimenpiteet</b>	<b>Mittarit</b>	<b>Tavoitetaso</b>	<b>Toteuma</b>
Toimiva sisäinen viestintä	Asiakasta koskevat informaatiot asiakas saa nopeasti sisäisenä viestinä.	Asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset.	Vastauksia on saatu asiakkailta % 50 - 60.	
Henkilöstön innostaminen (motivointi)	Henkilöstön työhyvinvoinnin paraneminen näkyy asiakkaille. Asiakkaat saavat parempaa palvelua. "Puhalletaan yhteen hiileen " – meininki näkyy asiakkaille asiakaslähtöisenä palveluna.	Asiakastyytyväisyys – kyselyn tulokset osoittavat asiakaslähtöisyyden. Sairauspoissaolot vähenevät, jolloin henkilöstö/sama hoitaja. Työntekijät ovat aktiivisesti jaksavat auttaa asiakasta tämän pulmatilanteissa myös sähköisen viestimiä hyväksikäyttäen. Lean – johtaminen on "istunut" kotipalveluun joustavana, käytännöllisenä toimintatapana, jota hoitohenkilöstö miettii töissä ollessaan. Asiakkaat ovat huomanneet työntekijöiden iloisuuden ja työtyytyväisyyden.	Asiakastyytyväisyyskyselyihin vastaus % 60 - 70.  Sairauspoissaolot 10,0 pvä/HTV  Työtyytyväisyys – kyselyyn vastaaminen % 70 – 80.	
Kotipalvelun kehittäminen	Palvelu tuotetaan asiakkaalle asiakkaan toivomana ajankohtana ja sisältöisenä.	Asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset.	Asiakastyytyväisyyskyselyihin vastaus % 60 - 70.  Työtyytyväisyys –	



	<p>Palveluntuottamisenlaatu näkyy kiireettömyytenä (asiakkaalle varattu aika todenmukainen).</p> <p>Palvelu näkyy asiakkaan arvostamisena, kunnioittamisena.</p> <p>Työntekijällä on aikaa kuunnella asiakasta.</p>		<p>kyselyyn vastaaminen % 70 – 80.</p>	
--	---	--	--	--

## Kortti 3. Johtaminen

<b>Strategiset tavoitteet (kriittiset menestystekijät)</b>	<b>Toimenpiteet</b>	<b>Mittarit</b>	<b>Tavoitetaso</b>	<b>Toteuma</b>
Toimiva sisäinen viestintä	<p>Esimiehille on tehty sisäisen viestinnän ohjeistus.</p> <p>Tiimi – kohtaisesti on tehty valmiiksi tiedote - pohjat kirjallista informaatiota varten.</p> <p>Sähköpostirekisteri on luotu valmiiksi tiedottamista varten.</p> <p>Työmobili – ryhmä on tehty valmiiksi tiedottamista varten.</p> <p>Tiimi – kalenterit on tehty valmiiksi.</p> <p>Palvelupäällikölle on viety kuukausittain raportti tiedotustoiminnasta ja sen sisällöstä.</p> <p>Palvelupäällikkö on tehnyt tilitykset puolivuositain vanhuspalvelupäällikölle todenteena.</p>	<p>Esimiehet tekevät listaa kpl – määrät tiedotetuista asioista, jotka on kuitattu tehdyksi.</p> <p>Tiedotusajankohtapäivämäärillä on tarkistettu tiedottamisen oikeanaikaisuus.</p> <p>Sähköisistä viestimistä on luettu, lukukuittaus näkyy esimiehellä.</p>	<p>Kaikki tiedotettava tiedotetaan kaikille työntekijöille ajallaan ja tasapuolisesti 85 %.</p> <p>Esimiehen kuittaus ja päiväys automaattisesti näkyviin, milloin tiedotus on työntekijöille annettu tiedoksi ja millä keinoin.</p> <p>Merkinnät näkyvissä % 80 - 90.</p> <p>Kuukauden lopussa on tehty kirjallisen dokumentin palvelupäällikölle 95 %.</p> <p>Palvelupäällikkö tekee puolivuositain vanhuspalvelupäällikölle kirjalliset tilityksen tiedotustoiminnan toteutumista 95 %.</p>	
Henkilöstön innostaminen (motivointi)	<p>Ylemmältä taholta työntekijöitä ja esimiehiä on kannustettu ja innostettu kotihoidon suunnitteluun ja kehittämiseen.</p> <p>Pullonkaulat toiminnassa on huomattu, niihin kehitelty parannusehdotuksia.</p> <p>Saadut uudet ideat on</p>	<p>Koko henkilöstöä koskevat Työtyytyväisyys- kyselyistä saadut tulokset (sis. henkilöstö ja esimiehet).</p> <p>Henkilöstön uudet ideat on otettu käyttöön.</p>	<p>Työtyytyväisyys- kyselyn tulokset % 60 – 70.</p> <p>Sairauspoissaolot ovat</p>	

	<p>koottu ja otettu käytäntöön Lean - johtamisen keinoin pilotti – tiimin kautta.</p> <p>Kokeiluja on seurattu ja mahdolliset muutokset kokeilun aikana tehty.</p> <p>Työntekijöiden kesken on tehty yhteiset pelisäännöt.</p> <p>Esimiesten kesken on tehty yhteiset pelisäännöt.</p> <p>Palvelupäällikkö on saanut kirjalliset ilmoitukset pelisääntöjen noudattamatta jättämisestä.</p>	<p>Motivointi – kyselystä on saatu tulokset (sis. henkilöstö ja esimiehet).</p> <p>Palvelupäällikölle on toimittu 4 kpl kirjallista ilmoitusta pelisääntöjen noudattamatta jättämisistä.</p> <p>Sijaisten käyttöaste. Jos sijaisia ei ole saatu, tämä näkyy henkilöstön ylityömäärässä.</p>	<p>vähentyneet 10,0 pvä/HTV</p> <p>Henkilöstön Motivointi – kyselyn tulokset % 60 – 70.</p> <p>Pelisääntöjen noudattamatta jättämisistä on &lt;4 kpl – määrä.</p> <p>Henkilöstön ylityöt &lt;5 h/työntekijä.</p> <p>Sijaisia töihin &lt;3 hlö, joilla työtunteja &lt;5 h.</p>	
Kotipalvelun kehittäminen	<p>Koko henkilöstö on mukana kotipalvelun kehittämisessä.</p> <p>Henkilöstö motivoituu. Lean – kulttuuri toimii.</p> <p>Kotipalveluun kehiteltyjä ideoita kehitellään vieläkin paremmaksi.</p>	<p>Työtyytyväisyyskyselytulokset.</p> <p>Motivointi – kyselytulokset.</p> <p>Kehitysideoiden 5 kpl määrä.</p> <p>Asiakastyytyväisyys – kyselytulokset.</p>	<p>Työtyytyväisyyskyselyn tulokset % 60 – 70.</p> <p>Motivointi – kyselyn tulokset % 60 – 70.</p> <p>Kehitysideoita on saatu &lt; 5 kpl/vuosi.</p> <p>Kehitysideoita on kehitetty edelleen.</p> <p>Asiakastyytyväisyyskyselyihin vastaus % 60 – 70.</p>	

## Kortti 4. Prosessi, johtaminen, talous

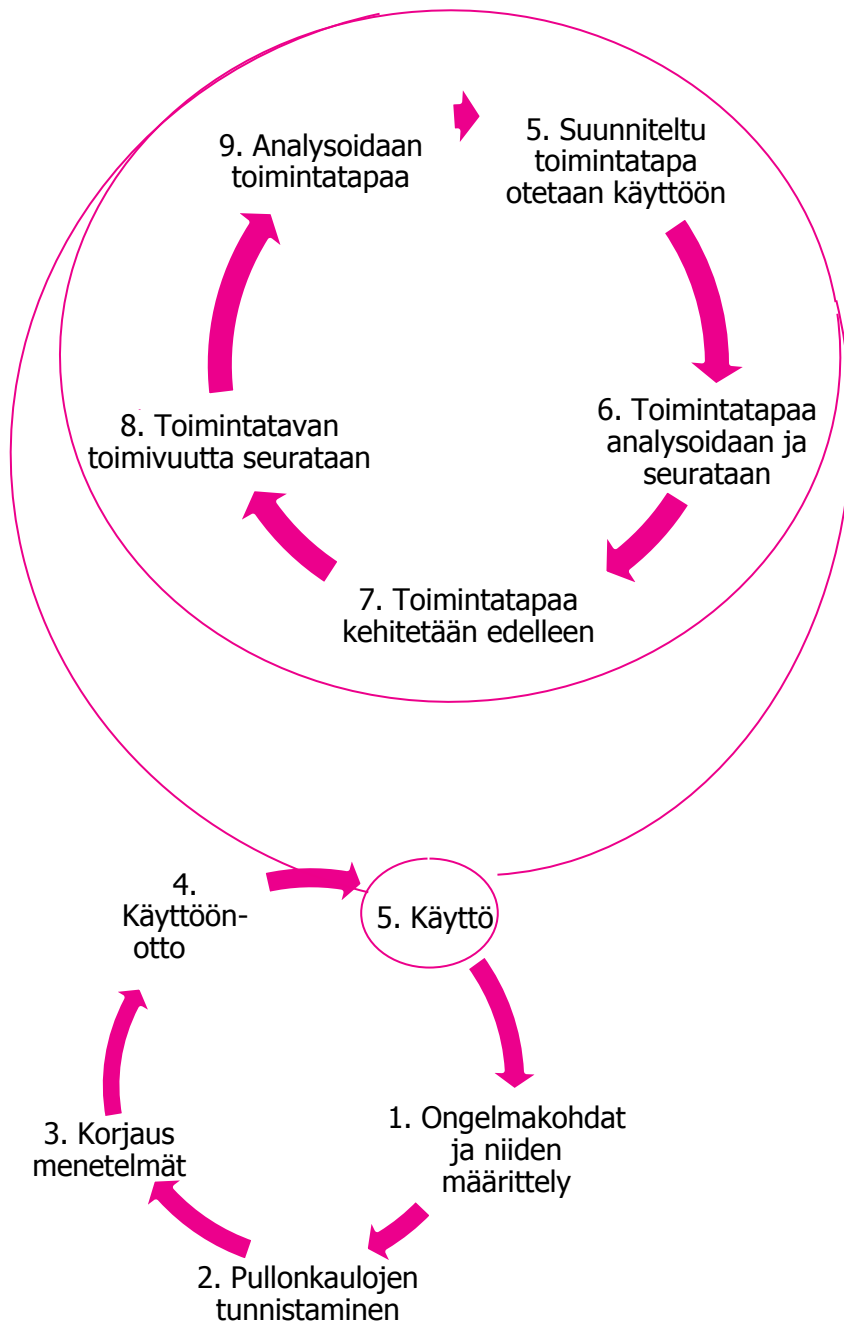
<b>Strategiset tavoitteet (kriittiset menestystekijät)</b>	<b>Toimenpiteet</b>	<b>Mittarit</b>	<b>Tavoitteet</b>	<b>Toteuma</b>
<p>Prosessi on joustavaa henkilökuntaa ja asiakkaita ajatellen.</p>	<p>Henkilöstö osallistuu Lean – johtamiskoulutukseen.</p> <p>Henkilöstö on aktiivisesti kotipalvelun kehittämisessä.</p>	<p>Prosessi käyty läpi yhdessä läpi kyllä/ei.</p> <p>Jokainen prosessiin osallistuja ymmärtänyt</p>	<p>Muutos on saatu Lean – johtamisella % 70 – 80.</p> <p>Prosessiin osallistujia % 70 – 80 työntekijöistä</p>	

	<p>tämässä mukana.</p> <p>Lean – johtamista hyödynnetty aluksi yhdessä tiimissä, jota on laajennettu toiseen tiimiin.</p> <p>Muutoskohdan prosessista tehdään toimintaprosessi, joka jatkumona ohjaa seuraavaa toimintaa.</p> <p>Tarvittaessa tehdään korjaustoimenpiteitä.</p> <p>Prosessiin osallistujista nimilista.</p> <p>Vaikuttavuus – seuranta.</p> <p>Hoitohenkilöstöä on resursoitu riittävästi.</p> <p>Kotipalvelu on haluttu työpaikka.</p> <p>Helppo on saada sijaisia.</p> <p>Henkilöstö on motivoitunut.</p> <p>Palvelu tuotetaan asiakkaille laadukkaasti.</p> <p>Palvelu halutaan tuottaa parhaalla mahdollisella tavalla ja asiakkaan toivomalla tavalla oikea-aikaisesti.</p>	<p>prosessin toiminnan kyllä/ei.</p> <p>Vaikuttavuus – kyselyt tehdään koko henkilökunnalle ja asiakkaille kyllä/ei.</p> <p>Työhyvinvointi – kyselyt tehty kyllä/ei.</p> <p>Sairauspoissaolot pvä/HTV.</p> <p>Motivointi – kysely tehty kyllä/ei.</p> <p>Asiakastyytyväisyys – kyselyt.</p>	<p>tä.</p> <p>Työnjakaja huomioi osallistujille sopivat työajat % 80 - 90.</p> <p>Työtyytyväisyys - kyselyjen vastausmäärä % 60 – 70.</p> <p>Vaikuttavuus - tulokset % 70 – 80.</p> <p>Motivointi – kyselyjen vastausmäärä % 60 – 70.</p> <p>Asiakastyytyväisyys – kyselyn vastaus % 60 – 70.</p>	
Koko vanhuspalvelun organisaation on sitoutunut kotipalvelun kehittämiseen.	<p>Sitoutuminen prosessiin tapahtuu prosessitiedon avulla.</p> <p>Ylimmäältä johdolta alkaen koko tuen/avun antaminen koko prosessin ajaksi.</p> <p>Asiakkaat ovat aktiivisesti mukana osallistumaan omaan hoito- ja palveluprosessiin.</p> <p>Asiakkaat ovat tyytyväisiä palvelun saatavuuteen, saavutettavuuteen ja laatuun.</p>	<p>Kehitysmuutos – kohteet ovat parantaneet kotipalvelun tulosta.</p> <p>Henkilöstön motivoituminen.</p> <p>Työhyvinvointi – kyselytulokset.</p> <p>Motivointi – kyselytulokset.</p> <p>Henkilöstö on halukas oma-aloitteisesti kouluttautumaan pvä/hlö.</p> <p>Sairauspoissaolojen väheneminen pvä/HTV.</p>	<p>Kehitysmuutokset on saatu tehtyä pullonkauloihin.</p> <p>Henkilöstö koulutetaan &lt;3 pvä/hlö.</p> <p>Sairauspoissaolot vähenevät 12,5 pvä/HTV.</p> <p>Sijaisten saaminen helppoa &lt; 3.</p> <p>Henkilöstö on motivoitunut työpaikan kehittämiseen % 70 – 80.</p>	
Kotipalvelun kehittäminen, resursointi, talous.	<p>Henkilöstö on sitoutunut Lean – johtamiseen, jonka avulla on syntynyt Lean - kulttuuri.</p>	<p>Sairauspoissaolot ovat vähentyneet pvä/HTV.</p> <p>Motivointi – kyselytulokset.</p>	<p>Sairauspoissaolot 10,0 pvä/HTV</p> <p>Työhyvinvointi - kyselyjen vastausmäärä %</p>	

	<p>ri. Henkilöstö on motivoitunut omaan työhönsä. Toiminta talousarvion puitteissa.</p>	<p>Työtyytyväisyys – kyselytulokset. Motivointi - kyselytulokset. Sijaisia tarvitaan &lt; 3.</p>	<p>60 – 70. Motivointi – kyselyjen vastausmäärä % 60 – 70. Asiakastytyväisyys – kyselyn vastaus % 60 – 70. Työtyytyväisyys – kyselyn vastaus % 60 – 70.</p>	
--	---	--	---	--

## 6.7 Tiedolla johtaminen

Tiedolla johtamisen lähtökohtana on, että organisaation visio, missio ja strategiset valinnat sekä näihin perustuvat tavoitteet saavutetaan myös kotipalvelun toiminnan kehittämisessä. Tiedolla johtamista voidaan hyödyntää organisaation joka tasolla ja eri toiminnoissa. Tavoitetilassa tiedolla johtaminen tukee strategian toteutumista.



Ensimmäisenä kerätään kotipalvelutoiminnassa ilmenneet ongelmakohdat (pullonkaulat), jotka ensin määritellään. Pullonkaulat tunnistetaan ja analysoidaan, jotka kehitellään paremmaksi toimintamalliksi. Nämä kehitellyt toimintamallit otetaan käyttöön. Suunnitellun toimintatavan käyttöönotossa toimintaa analysoidaan ja seurataan koko käyttöönoton aikana. Tarvittaessa käytössä olevaa kehitel-

tyä toimintatapaa kehitellään edelleen vieläkin paremmaksi. Kehiteltäviä toimintatapaa kutsutaan tiedolla johtamiseksi.

Kotipalvelun hoitohenkilöstöllä on ammatillista osaamista ja parasta tieto-taitoa. Asiakaskyselyn avulla voidaan saada kirjallista palautetta toimivasta palvelusta ja asiakaslähtöisyydestä sekä siitä, onko palvelu tuotettu asiakkaalle asiakkaan toivomalla tavalla ja oikea-aikaisesti. Asiakastyytyväisyys – kysely on uuden kehittämisen aikana hyvä tehdä vuosittain, jotta nähdään mihin suuntaan kotipalvelun kehittäminen on menossa.

### Strategiatyön vuosikello



(Kainuun sotien strategiatyön vuosikello)

Henkilöstön strategian suunnittelun aikana on useita eri tekijöitä ja tapahtumia, jotka on hyvä muistaa ja olla koko ajan seurannassa mukana. Strategiatyön vuosikelloon merkitään kaikki strategian suunnitteluun, seurantaan sekä arvioinnin etenemiseen liittyvät asiat, jotka on tärkeitä muistaa vuoden aikana. Vuosikellot toimivat hyvin myös talouden ja raportoinnin vuosikellona niiltä osin kun ne liittyvät seuraan strategiatyöhön. Vuosikellon tarkoituksena on antaa myös kokonaiskuva vuosittaisesta strategiatyöstä.

Mielestäni seuraavassa jatkotutkimuksessa voitaisiin kehittää ja mennä vielä vieläkin syvemmälle yksityisen ja julkisen puolen johtamisen ja esimiestyön ongelmakohtiin. Tutkimuksesta saatuja vastauksia verrattaisiin keskenään, jolloin vastauksiksi saataisiin selvitys, kummalla puolella ongelmat ovat yleisempiä.

## LÄHTEET

- AURA, Ossi, AHONEN, Guy 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.
- HAKANEN, Jari 2017. Kauppalehti 2017-04-31. Viikon henkilö Pitää kiinnittää huomiota myös siihen, mikä ihmisiä kannattelee, innostaa ja auttaa, jotta he pystyvät optimaalisiin, jopa huippusuorituksiin.
- HALPERN, Belle Linda, LUBAR, Kathy 2005. Johtajuus ja vetovoima. Helsinki: Mynäprint Oy.
- HAKOLA, Tarja, KALLIOMÄKI-LEVANTO, Tiina 2010. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- HEIKKILÄ, Kristiina 2002. Tiimit avain uuden luomiseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- HEIKKILÄ, Jorma, HEIKKILÄ, Kristiina 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. 1. painos. Turku: WSOY.
- HELIN, Kari 2006. Yhdessä menestymisen taito. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- HEISKE, Pirkko 2001. Hyvinvointia työyhteisöön. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. 113. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- HYVE – johtamisen kartta Vuorovaikutuksellisella johtamisella uusiin tavoitteisiin. Kainuun osahanke. Loppuraportti 2014. JOKELAINEN, Pirjo, KOMULAINEN, Niina ja ESKELINEN, Teija. Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä. 2014. D:7. [viitattu 2017-10-15.] Saatavilla: <https://sote.kainuu.fi/vuosina-2005-2016-toteutetut-kehittamishankkeet>.
- HYPPÄNEN, Riitta 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- IKONEN, Eija-Riitta, JULKUNEN, Seija 2007. Kehittyvä kotihoito. 1. painos. Helsinki: Edita Prima.
- IKONEN, Eija-Riitta 2015. Kehittyvä kotihoito 4. uudistettu painos. Keuruu: Otava Oy.
- JUHOLIN, Elisa 2004. Communicare! C! Viestintä strategiasta käytäntöön. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- JUUTI, Pauli 1991. Työ ja elämän laatu. LTO tutkimuksia Sarja 6. Oitmäki. Julkaistu Työsuojelurahaston tuella.
- JUUTI, Pauli, PONTUS, Salmi 2014. Tunteet ja työ Uupumuksesta iloon. Juva: PS-kustannus Bookwell Oy.
- JUUTI, Pauli, VUORELA, Antti 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- JUUTI, Pauli, VUORELA, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. Juva: Bookwell Oy.
- JÄRVINEN, Pekka 2017. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: Alma Talent.
- KAIVOLA, Taru, LAUNILA, Heikki 2007. Hyvä työpaikka. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- KAMENSKY, Mika 2014. Strateginen johtaminen menestyksen timantti. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Kainuun Soten Vuosikertomus 2016 Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä. Kainuun sote hallitus 31.3.2017 § 81 C:13. [Viitattu 2017-11-29]. Saatavissa: ISSN 2323 – 8224 (verkkojulkaisu). Kajaani 2017. <https://sote.kainuu.fi/sites/sote.kainuu.fi/files/documents/library/2017-09/Vuosikertomus%202016.pdf>
- KAIVOLA, Taru 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- KAIVOLA, Taru, LAUNILA, Heikki 2007. Hyvä työpaikka. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

- LEHTINEN, Esa 19.1.2012. Hyvä esimies saa työyhteisönsä kukoistamaan (verkostoaineisto). [Viitattu: 2017-10-15.] Saatavissa: <http://esalehtinen.blogijanne.fi/2012/01/19/hyva-esimies-saa-tyoyhteisonsa-kukoistamaan/>
- LEHTINEN, Esa 2013-02-21. Tunneällyn merkitys korostuu työelämässä ja johtamisessa (verkostoaineisto). [Viitattu: 2017-11-15.] Saatavissa: <http://esalehtinen.blogijanne.fi/2013/02/21/tunnealyn-merkitys-korostuu-tyoelamassa-ja-johtamisessa/>
- LEHTINEN, Esa 2017-02-05. Henkilöstön osallistaminen ei saa olla mikään silmänkääntötempu! (verkostoaineisto). [Viitattu: 2017-11-30.] Saatavissa: <http://esalehtinen.blogijanne.fi/2017/02/05/henkiloston-osallistaminen-ei-saa-olla-mikaan-silmankaantotempu/>
- MALMI, Teemu, PELTOLA, Jukka, TOIVANEN, Jouko 2006. Economica Balanced Scorecard Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Helsinki: Talentum.
- MARTELA, Frank, JARENKO, Karoliina 2016. Esipuhe: Lauri Järvilehto Draivi Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.
- MAYOR, Päivi, RISKU, Marjo 2015. Opas yksilölliseen motivointiin 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: Talentum.
- METSÄMUURONEN, Jari 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 2. tarkistettu painos. Helsinki: International Methelp Ky.
- MIETTINEN, Seija, MIETTINEN, Merja, NOUSIAINEN, Inkeri, KUOKKANEN, Liisa 2000. Itsensä johtaminen sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- MOISALO, Veli-Pekka 2011. Uusi HR arjen henkilöstöjohtaminen. Kuopio: Suomen Graafiset Palvelut Oy.
- MÄKI, Tiina, LIEDENPOHJA, Anna-Maija, PARIKKA, Ulla-Riitta 2014. Johtamisen kulmakivet Kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveysalalla. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- OKSANEN, Jukka 2014. Motivointi työvälineenä. Juva: PS-kustannus.
- OTALA, Leenamajja, AHONEN, Guy 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Juva: WS Bookwell Oy.
- PAUNONEN, Marita, PENTTILÄ, Ulla-Riitta, ERJANTI, Helena, ONNINEN, Maija-Liisa 1988. HOITOYHTEISÖ. Helsinki: Sairaanhoidajien koulutussäätiö.
- PIILI, Marjut 2006. Esimiestyön avaimet ihmisen kohtaan ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- RANTA, Iiri (toim) 2011. Sairaanhoidaja asiantuntijana Hoitotyön vuosikirja 2011. Helsinki: Edita Prima Oy.
- RAURAMO, Päivi 2012. Työhyvinvoinnin portaat viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo: Bookwell Oy.
- SUNEJA, Aneesh, SUNEJA, Carolyn 2017. Lean ja terveydenhuolto. Duodecim. 1. painos. Tallinna: Printon.
- SURAKKA, Tiina, KIIKKALA, Irma, LAHTI, Tuula, LAITINEN, Heleena, RANTALA, Tuula 2008. Osastonhoitaja ja johtaminen. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- SYDÄNMAALAKKA, Pentti 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Kariston Kirjapaino Oy.
- SYDÄNMAALAKKA, Pentti 2009. Älykäs johtajuus. Helsinki: Kariston Kirjapaino Oy.
- VIITALA, Riitta 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- VIITALA, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä. Porvoo: Bookwell Oy.
- Vuosikertomus 2016 Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä. [Viitattu 2017-10-15.] Saatavissa: <https://sote.kainuu.fi/sites/sote.kainuu.fi/files/documents/library/2017-09/Vuosikertomus%202016.pdf>



Työhyvinvoinnin tekijät [Viitattu 2017-10-15] Saatavissa: <http://docendum.fi/tyohyvinvoinnin-tekijat/>

SILVENNOINEN, Anu 2008. Osastonhoitaja hoitohenkilöstön työhyvinvoinnin edistäjänä. Pro gradu – tutkielma. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Hoitotieteen laitos. Hoitotiede: Hoitotyön johtaminen. [viitattu 2017-09-15.] Saatavissa:

[https://savonia.finna.fi/Search/Results?lookfor=kuopion+yliopisto+anu+silvennoinen+pro+gradu+o](https://savonia.finna.fi/Search/Results?lookfor=kuopion+yliopisto+anu+silvennoinen+pro+gradu+osastonhoita-)

[sastonhoita-ja+hoitohenkil%C3%B6st%C3%B6n+ty%C3%B6hyvinvoinnin+edist%C3%A4j%C3%A4n%C3%A4&type=AllFields&hiddenFilters%5B%5D=%23%3A%28sector\\_str\\_mv%3A1%2Flib%2Fpoly%2F%29+OR+%28sector\\_str\\_mv%3A1%2Flib%2Funi%2F%29&hiddenFilters%5B%5D=finna.deduplication%3A1&hiddenFilters%5B%5D=-building%3A1%2FNLF%2Farto%2F&limit=20&sort=](https://savonia.finna.fi/Search/Results?lookfor=kuopion+yliopisto+anu+silvennoinen+pro+gradu+osastonhoita-ja+hoitohenkil%C3%B6st%C3%B6n+ty%C3%B6hyvinvoinnin+edist%C3%A4j%C3%A4n%C3%A4&type=AllFields&hiddenFilters%5B%5D=%23%3A%28sector_str_mv%3A1%2Flib%2Fpoly%2F%29+OR+%28sector_str_mv%3A1%2Flib%2Funi%2F%29&hiddenFilters%5B%5D=finna.deduplication%3A1&hiddenFilters%5B%5D=-building%3A1%2FNLF%2Farto%2F&limit=20&sort=)

Sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnallinen valvontaohjelma vuosille 2016–2019. ISSN 2242-2587 (Verkkojulkaisu). Helsinki: 2015. [Viitattu 2017-11-29.] Saatavissa:

<http://www.valvira.fi/documents/14444/1006217/Sosiaali->

[+ja+terveydenhuollon+valtakunnallinen+valvontaohjelma+2016+-+2019/dbc9066c-289a-46a3-8b17-0d0469d02a4e](http://www.valvira.fi/documents/14444/1006217/Sosiaali-+ja+terveydenhuollon+valtakunnallinen+valvontaohjelma+2016+-+2019/dbc9066c-289a-46a3-8b17-0d0469d02a4e)

Kotihoito-Kotipalvelut [Viitattu 2017-10-15.] Saatavissa: <http://stm.fi/kotihoito-kotipalvelut>

TIILASTOKESKUS 2017. [Viitattu: 2017-11-30.] Saatavissa: <http://www.stat.fi/meta/kas/tiimityo.html>

TYÖTERVEYSLAITOS [Viitattu: 2017-10-15.] Saataviss: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/>

UUSITALO, Elina. Päivitetty 28.10.2015. [Valvira.fi/sosiaalihuolto/sosiaalihuollon-palvelut/kotiin-annettavat-palvelut](http://www.valvira.fi/sosiaalihuolto/sosiaalihuollon-palvelut/kotiin-annettavat-palvelut). [Viitattu 2017-11-15.]

[http://www.samfunnskunnskap.no/?page\\_id=521&lang=en](http://www.samfunnskunnskap.no/?page_id=521&lang=en). [Viitattu 2017-11-15.]

Tiimityö [Viitattu 2017-10-15.] Saatavissa: <http://docendum.fi/tyohyvinvoinnin-tekijat/>

Sweden.se, 21.6.2016. [Viitattu 2017-11-15.]

[https://pure.sfi.dk/ws/files/329235/workingpaper2000\\_12.pdf](https://pure.sfi.dk/ws/files/329235/workingpaper2000_12.pdf). [Viitattu 2017-11-15.]

[https://translate.googleusercontent.com/translate\\_c?depth=1&hl=fi&rurl=translate.google.fi&sl=en&sp=nmt4&tl=fi&u=https://sweden.se/society/elderly-care-in-sweden/&usg=ALkJrhjIVkZKzd9aPxdfFVH9A7pkPaanBA](https://translate.googleusercontent.com/translate_c?depth=1&hl=fi&rurl=translate.google.fi&sl=en&sp=nmt4&tl=fi&u=https://sweden.se/society/elderly-care-in-sweden/&usg=ALkJrhjIVkZKzd9aPxdfFVH9A7pkPaanBA). [Viitattu 2017-11-14.]

The elderly and health care [Viitattu: 2017-11-14.] Saatavissa:

[http://www.samfunnskunnskap.no/?page\\_id=521&lang=en](http://www.samfunnskunnskap.no/?page_id=521&lang=en).

Seniorin seurassa Tanskassa satsaan vanhustenhuoltoon [Viitattu 2017-11-14.] Saatavissa:

<https://yle.fi/aihe/artikkeli/2009/05/18/tanskassa-satsaan-vanhustenhuoltoon>

Kotiin annettavat palvelut [Viitattu 2015-10-15.] Saatavissa:

<http://www.valvira.fi/sosiaalihuolto/sosiaalihuollon-palvelut/kotiin-annettavat-palvelut>

## JOHTAMINEN VOIMAVARANA -kysely

Olen Savonia YAMK:n Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen -koulutusohjelman opiskelija. Teen tutkimusta Sosiaali- ja terveysalalla toimiville työntekijöille. Kyselyni sisältää kysymyksiä johtaminen voimavarana, miten kyselyyn osallistuja kokee tämän voimavaranaan. Kyselyyn vastaajan henkilöllisyys ei tule milläänlailla esille kyselyn vastauksia käsiteltäessä ja raportoitaessa. Kyselyn vastaukset tullaan käsittelemään ja esittämään anonyyminä. Kyselyn analyysin vastaukset löytyvät Teseuksen sivulta.

Ystävällisin terveisin

Seija Holappa

### 1. Sukupuoli \*

- nainen  
 mies

### 2. Ikä (valitse oma ikäjakaumasi) \*

- 18 - 25  
 26 - 35  
 36 - 45  
 46 - 55  
 56 - 64  
 yli 65v.

Seuraava -->

### 3. Ammattisi \*

- kodinhoitaja  
 perushoitaja/lähihoitaja  
 sairaanhoitaja  
 muu, mikä?

Seuraava -->

Valitse sopivat vaihtoehdot:

Seuraava -->

JULKINEN TYÖNANTAJANI:

Seuraava -->

#### 4. Työpaikkani sijaitsee:

vuodeosastolla

poliklinikalla

kotipalvelussa

muu, mikä?

Seuraava -->

YKSITYINEN TYÖNANTAJANI:

Seuraava -->

Työpaikkani sijaitsee:

Seuraava -->

#### 5. Työpaikkani sijaitsee:

vuodeosastolla

poliklinikalla

kotipalvelussa

muu, mikä?

Seuraava -->

## 6. Johtaminen ja esimies \*

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Jokseenkin samaa mieltä	4 Täysin samaa mieltä	5 En osaa sanoa
1. Johtaminen luo työyhteisössäni yhteenkuuluvuuden tunnetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Tiedän organisaationi ja työyksikköni arvot, tavoitteet ja missio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Työyhteisöäni sitoutetaan työyhteisöni arvoihin, tavoitteisiin ja missioon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Esimieheni huolehtii työyksikköni työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Esimieheni kiinnittää huomiota työyhteisöni toimivuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Esimieheni arvostaa ja luottaa minun ammattitaitoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Työyhteisössäni näkyy selvästi hierarkisuutta ja kuulua työntekijäryhmien välillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Työyhteisössäni osataan hyödyntää työntekijöiden erilaisuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Esimieheni viestittää/tiedottaa kaikille työntekijöille tasapuolisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seuraava -->

## 7. Osallistaminen \*

	1. Täysin eri mieltä	2. Jokseenkin eri mieltä	3. Jokseenkin samaa mieltä	4. Täysin samaa mieltä	5. En osaa sanoa
1. Työyhteisössäni on määritelty yhteiset pelisäännöt, tavoitteet ja työtehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Yhteisesti sovittuja pelisääntöjä käydään aika-ajoin työyhteisön kanssa yhteisesti läpi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Työyhteisössäni pidetään vuosittain esimiehen kanssa kahdenkeskisiä kehityskeskusteluja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Kehityskeskusteluissa päätettyjen asioiden jälkeen pidetään kahdenkeskisiä seurantapalavereita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Esimies osaa ottaa huomioon eri-ikäisten työntekijöiden tarpeet ja odotukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Työyhteisössäni osataan hyödyntää työntekijöiden vahvuuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Työyhteisöni on sitoutunut ilmapiirin kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Työyhteisöni on sitoutunut työyhteisön kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Esimieheni osallistaa työyhteisöni organisaation ja työpaikkani muutos- ja kehitysprosesseihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seuraava -->

## 8. Vuorovaikutustaidot \*

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Jokseenkin samaa	4 Täysin samaa mieltä	5 En osaa sanoa
1. Työyhteisöni ilmapiiri on avoin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Työyhteisöni ilmapiiri on luottamuksellinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Työyhteisöni ilmapiiri on rehellinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Työyhteisöni ilmapiiri on asiallinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Työyhteisöni ilmapiiri on rento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Viestintä työpaikallani on mielestäni molemminpuolista ja tehokasta esimies-alaisuudessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Esimieheni antaa työyhteisössämme työntekijöille palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Jokapäiväisessä yhteistyössä kollegoitteni kanssa annetaan ja saadaan palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Työyhteisössäni on itseohjautuvaa työskentelykulttuuria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Tiedonkulku työyhteisössäni on mielestäni riittävää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seuraava -->

## 9. Voimaannuttaminen \*

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Jokseenkin samaa mieltä	4 Täysin samaa mieltä	5 En osaa sanoa
1. Esimieheni kannustaa ja tukee minua työssäni riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Työni on sopivan haastavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Työyhteisössäni pidetään sovituista asioista kiinni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Työyhteisössäni annetaan tarvittaessa apua toinen toisilleen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Pystyn vaikuttamaan omaan työhöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Minulla on riittävästi aikaa työni tekemiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Organisaationi ja työyhteisöni tukee työn ja muun elämän yhteensovittamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Olen nykyisin yleisesti tyytyväinen elämääni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Työvuorojen suunnittelussa huolehditaan ergonomisesta työvuorosuunnittelusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Olen saanut tuntea, että ylin johto on kiinnostunut työyhteisöni toiminnasta ja jaksamisesta aidosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seuraava -->

**10. Omaa tunnetilaa kuvaa parhaiten suhteessa työhön. Valitse lähinnä olevat kuvaukset \***

- 1. Olen kyllästynyt työhöni
- 2. Tunnen olevani stressaantunut työstäni
- 3. Työni on henkisesti rasittavaa
- 4. Työni on ruumiillisesti rasittavaa
- 5. Olen tyytyväinen työhöni
- 6. Olen tyytyväinen työyhteisööni
- 7. Tunnen työnimua työtäni kohtaan
- 8. Työyhteisöni innostaa ja antaa voimaa minulle