

**VAASAN YLIOPISTO**  
**JOHTAMISEN YKSIKKÖ**

Pia Sallinen

**TYÖN HALLINNAN JOHTAMINEN TOIMINNANOHJAUKSEN JÄLKEEN**

Tapaustudkimus Vantaan kotihoidosta

Sosiaali- ja terveys-  
hallintotieteen  
pro gradu -tutkielma

**VAASA 2018**

**SISÄLLYSLUETTELO**

	<b>sivu</b>
<b>KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO</b>	<b>3</b>
<b>TIIVISTELMÄ</b>	<b>5</b>
<b>1. JOHDANTO</b>	<b>7</b>
<b>2. TUTKIMUSASETELMA</b>	<b>10</b>
2.1 Tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset	10
2.3 Tutkimuskohteen kuvaus	13
<b>3. TOIMINNANOHJAUS LÄHIJOHTAMISEN APUNA</b>	<b>15</b>
3.1 Toiminnanohjausjärjestelmä sosiaali- ja terveydenhuollossa	17
3.2 Toiminnanohjaus työ hallinnan keinona	19
<b>4. TUTKIMUSPROSESSI</b>	<b>23</b>
4.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset	23
4.2 Tutkimusaineiston kuvaus ja käsittely	23
4.3 Tutkimusaineiston analyysi	25
<b>5. TUTKIMUSTULOKSET</b>	<b>29</b>
5.1 Lähiesimiesten käsitys työn hallinnasta	29
5.2 Lähiesimiesten käsitys työntekijöittensä työn hallinnan kokemuksesta	32
5.3 Lähiesimiesten käsitys työntekijöiden työn hallintaa lisäävistä ja vähentävistä tekijöistä	34
5.4 Lähiesimiesten keinot tukea työntekijöiden työn hallintaa	36
5.5 Toiminnanohjauksen käyttö työntekijöiden työn hallinnan johtamisessa	39
5.6 Lähiesimiesten näkemys työn hallinnan johtamisesta tulevaisuudessa	44
5.7 Tutkimustulosten yhteenveto	49
<b>6. JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>55</b>
6.1 Tutkimustulosten luotettavuus, yleistettävyyys ja tutkimusetiikka	55
6.2 Tutkimustulosten pohdinta ja jatkotutkimusaiheet	57

<b>LÄHDELUETTELO</b>	<b>61</b>
----------------------	-----------

## **LIITTEET**

LIITE 1. Vanhusten avopalveluiden organisaatio 2016	67
LIITE 1. Saatekirje	68
LIITE 2. Teemahaastattelurunko	69
LIITE 3. Suostumuslomake	70

**KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO**

Kuvio 1. Esimies työyhteisön tukijana	20
Kuvio 2. Tutkimusaineiston analyysiprosessin kuvaus	28
Taulukko 1. Lähijohtamisen kulmakivet	16
Taulukko 2. Esimerkki aineiston pelkistämisestä	26
Taulukko 3. Esimerkki aineiston havaintojen yhdistämisestä	27
Taulukko 4. Lähiesimiesten käsitys työn hallinnasta	31
Taulukko 5. Työn hallinnan lisäävistä tekijöistä ja vähentävistä tekijöistä.	34
Taulukko 6. Lähiesimiesten käsitys työntekijän työn hallinnan kokemuksesta.	36
Taulukko 7: Lähiesimiehen keinot tukea työntekijöiden työn hallintaa.	39
Taulukko 8. Toiminnanohjauksen käyttö työn hallinnan johtamisessa	42
Taulukko 9. Toiminnanohjauksen vaikutus työntekijöiden työn hallintaan	44
Taulukko 10. Tulevaisuudessa työn hallintaan johtamiseen vaikuttavat tekijät	49
Taulukko 11. Tutkimustulosten yhteenveto	52



---

**VAASAN YLIOPISTO**
**Johtamisen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Pia Sallinen	
<b>Pro gradu -tutkielma:</b>	Työn hallinnan johtaminen toiminnanohjauksen jälkeen Tapaustutkimus Vantaan kotihoidosta	
<b>Tutkinto:</b>	Hallintotieteiden maisteri	
<b>Oppiaine:</b>	Sosiaali- ja terveyshallintotiede	
<b>Työn ohjaaja:</b>	Pirkko Vartiainen	
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2018	<b>Sivumäärä: 70</b>

---

**TIIVISTELMÄ**

Kotihoito ja kotihoidon käynnit herättävät tunteita. Kotihoidon asiakasmäärät ja asiakkaiden käyntimäärät kasvavat vuosi vuodelta. Syynä tähän on Suomen väestön ikääntyminen, joka aiheuttaa lisääntyvää palveluntarvetta. Tulevaisuudessa on myös entistä haasteellisempaa saada riittävästi työvoimaa kotihoitoon työn haastavuuden vuoksi. Vuoden 2016 tärkeimmäksi tavoitteeksi Vantaan kaupungin Vanhusten avopalveluiden tulokorttiin kirjattiin toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto jokaisessa Vantaan kaupungin kentan toimintayksikössä. Toiminnanohjausjärjestelmän käytön myötä haluttiin vastata asiakkaiden palvelutarpeeseen oikeaan aikaan ja parhaalla mahdollisella osaamisella siten, että asiakkaan osallistuminen omaan hoitoonsa lisääntyisi. Yhtenä tärkeänä tavoitteena oli myös kotihoidon työntekijöiden työn hallinnan lisääntyminen ja sitä kautta työhyvinvoinnin kasvaminen.

Tämän pro gradu-tutkielman tarkoituksena on selvittää, miten lähiesiemiestyönkeinoin voidaan vaikuttaa henkilöstön kokemuksiin työn hallinnasta toiminnanohjausjärjestelmää apuna käyttäen. Miten työntekijöiden kokemus työn hallinnasta näkyy toimintayksiköiden lähiesimiehille? Onko toiminnanohjauksen käyttö lisännyt lähiesimiesten mukaan työntekijöiden työn hallintaa ja antanut lähiesimiehille lisää keinoja työn hallinnan johtamiseen? Tutkielman kannalta avataan keskeisempiä käsitteitä, joita ovat lähijohtajuus, työn hallinta sekä toiminnanohjaus ja sen käyttö työn hallinnan johtamisen apuna.

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jonka aineisto kerättiin teemahaastattelemalla Vantaan kaupungin kotihoidon esimiehiä. Haastatteluun osallistui Vantaan kotihoidon kaikki (N=9) ne kotihoidon esimiehet, joilla oli omassa toimintayksikössään käytössä toiminnanohjausjärjestelmä kotihoidon käyntien hallinnointiin. Tämän tutkimuksen aineisto on analysoitu sisällönanalyysin keinoin. Sisällönanalyysi sopii hyvin teemahaastattelulla saadun aineiston analyysiin. Sisällönanalyysin keinoin pyrittiin saamaan tutkittavasta aineistosta kuvaus tiivistetysti ja yleisessä muodossa.

Tutkimustulosten mukaan työn hallinta muodostuu seuraavista asioista: työn organisoinnista, työn itsenäisyydestä, työn osaamisesta ja työvuorosuunnittelusta. Lähiesimiesten käsitys työntekijöiden työn hallinnasta muodostuu työn organisoinnista, työn itsenäisyydestä, osaamisesta ja työvuorosuunnittelusta. Tulosten myötä löytyi viisi erilaista keinoa, joilla lähiesimiehet tukevat työntekijöiden työn hallintaa. Näitä ovat työvuorosuunnittelu, osaamisesta huolehtiminen, toiminnanohjausjärjestelmän seuraaminen, tiettyjen työhön liittyvien puitteiden rakentaminen ja ylläpitäminen sekä esimiehen osallistuminen ja työntekijöiden tukeminen työssä. Toiminnanohjauksen myötä esimiehet olivat saaneet lisää keinoja työntekijöiden työn hallinnan johtamiseen. Suurin hyöty toiminnanohjauksesta koettiin olevan siinä, että nyt lähiesimiehet pystyivät seuraamaan työntekijöiden päivän kulkua ja pystyivät suunnittelemaan ja vähän jo ennakoimaan tarvittavia resursseja seuraavien päivien asiakaskäyntien toteuttamiseen.

Tutkimustuloksissa nousi esille yhtenä keskeisenä hyvänä keinona työn hallinnan johtamisessa toiminnanohjauksen käyttö tulevaisuudessa. Tulevaisuudessa kotihoidossa tulee keskittyä työvuorosuunnittelun, työnkuvien, osaamisen, asiakasrakenteen, palveluiden, strategisen optimoinnin ja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Tämä onkin tärkeää, jotta kotihoitoon saadaan henkilökuntaa, jonka työn hallinta on kunnossa.

---

**AVAINSANAT:** työn hallinta, lähijohtaminen, kotihoito, toiminnanohjaus



## 1. JOHDANTO

Kotihoito ja kotihoidon käynnit herättävät tunteita. Lähes viikoittain saamme lukea lehdistä, että kotihoidon hoitajat uupuvat työtaakkansa alle. Käyntejä ja asiakkaita yhdellä hoitajalla on paljon, työaika vähän. Osan asiakkaiden luona kiireessä unohdetaan käydä hoitosuunnitelmasta huolimatta. Myös kotihoidon asiakkaat ilmaisevat, että kotihoidon hoitajat vain piipahtavat käynneillä ja jatkavat kiireesti seuraavaan käyntipaikkaan. Vehko, Sinervo & Josefsson (2017) toteavat tutkimuksessaan, että kotihoidon tilanne on hälyttävä. Kiire on arkipäivää ja jopa puolet työntekijöistä kokee, etteivät he ehdi tekemään työtään siten, miten haluaisivat. Työntekijöiden kokemus tutkimuksen mukaan on se, että he eivät pysty vastaamaan kiireen vuoksi asiakkaiden palveluntarpeeseen. Tämä selittänee osaltaan uutislöpeissä olevat negatiivissävytteiset otsikot. Harvoin kirjoitetaan kotihoidon positiivisista asioista, mutta tämän vuoden alkupuolella sai paljon positiivista uutisointia yhdellä Helsingin kaupungin kotihoidon alueella tehty muutos, jossa oli kehitetty työntekijöiden työvuorosunnittelua ja saatu näin lisää aikaa kotihoidon asiakkaille.

Kotihoidon asiakasmäärät ja asiakkaiden käyntimäärät kasvavat vuosi vuodelta. Syynä tähän on nopea väestön ikääntyminen, joka aiheuttaa näin lisääntyvää palveluntarvetta kotihoitoon. On ennustettu, että yli 75-vuotiaiden määrä kasvaa lähes kaksinkertaiseksi vuoteen 2040 mennessä. Kotihoidon asiakkaista suurin osa on yli 75-vuotiaita. Tulevaisuudessa on myös entistä haasteellisempaa saada riittävästi työvoimaa kotihoitoon. Jo nyt vuosien 2014 ja 2016 välisenä aikana on henkilöstön määrä kotihoidossa laskenut lähes koko maassa, eniten Uudellamaalla, Pohjanmaalla ja Satakunnassa. Jotta kotihoidon kyky vastata kasvavaan palveluntarpeeseen on mahdollista, jotain täytyy tehdä ilman, että hoidon saatavuus ja laatu laskevat. Yhtenä vaihtoehtona on se, että kehitetään kotihoidon palveluja ja prosesseja. (Groop 2014: 7–8, Alastalo, Vainio & Kehusmaa 2017.)

Lehtilän (2016: 46) tutkimuksen mukaan esimiehet kokevat, että heillä ei ole riittävästi aikaa suunnitella ja kehittää yhteistyössä työntekijöiden kanssa kotihoidossa tehtävää työtä ja sen hallintaa. Esimiesten mukaan henkilöstöhallinto vie tästä työstä paljon aikaa,



joten työnhallinnasta huolehtiminen jää arkirutiinien huolehtimiseen. Kehittämistä vaikeuttaa se, että kotihoidon työ on hajanaista kaukana esimiehestä tapahtuvaa. Oman haasteensa työn kehittämiseen tuo se, että työntekijät tekevät työtään asiakkaiden kotona, jolloin työn tekemiseen vaikuttaa se, että tällöin ollaan töissä asiakkaan kotona ja työn tekemisessä täytyy ottaa huomioon asiakkaiden tahto ja heidän sallima mahdollisuus hoidolle ja hoidon kehittämiselle. Tutkimuksen mukaan esimiestyöllä on suoraan vaikutusta työntekijöiden työn hallinnan kokemuksiin.

Vantaan kaupungin strategiset tavoitteet ja suunnitelmat kuvataan tuloskorttiin. Myös se, miten näihin tavoitteisiin päästää, kuvataan tuloskortissa. Jokainen toimiala jalkauttaa kaupunkitasoiset tavoitteet avaten ne omiin tuloskortteihinsa, miten kaupunkitasoinen strateginen tavoite tarkoittaa juuri tässä meidän tulosityksikössä. Tämä tuloskortti liitetään käyttötalousuunnitelman kanssa yhteen. Näitä molempia seurataan ja arvioidaan säännöllisesti neljä kertaa vuodessa. Vuoden 2016 suurimmaksi tavoitteeksi Vanhusten avopalveluiden tuloskorttiin kirjattiin toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto jokaisessa Vantaan kaupungin kentän toimintayksikössä.

Tämän tuloskorttiin asetetun tavoitteen myötä Vantaan kaupungin kotihoidossa otettiin käyttöön Hilikka -toiminnanohjausjärjestelmä asteittaan toimintayksikkö kerrallaan vuoden 2016 aikana. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöön otolla Vanhusten avopalvelut pyrkivät vastaamaan asiakkaiden palveluntarpeisiin oikeaan aikaan ja parhaalla mahdollisella työntekijän osaamisella siten, että asiakkaan osallistuminen omaan hoitoonsa lisääntyisi. Yhtenä tärkeimpänä tavoitteena oli myös kotihoidon työntekijöiden työn hallinnan lisääntyminen ja sitä kautta työhyvinvoinnin parantuminen. (Laakkonen 2016)

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten toiminnanohjausta voidaan käyttää työntekijöiden työn hallinnan johtamisen tukena kotihoidon lähiesimiesten kokemuksen mukaan. Mistä tekijöistä työntekijöiden työn hallinta esimiesten käsitysten mukaan koostuu? Mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden työn hallintaan lisäävästi ja vähentävästi? Auttaako toiminnanohjaus työn kuormittavuuden tasaamiseen ja jaetaanko työt oikeudenmukaisesti toimintayksiköissä? Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää mahdollisesti

tarvittavien resurssien siirtopäätöksiä tehdessä Vantaan kotihoidossa. Tämän lisäksi tuloksia voidaan hyödyntää, kun Vantaan kotihoidon palvelutaloihin suunnitellaan toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa.

Toive tutkimuksen toteuttamiseen esitettiin Vanhusten avopalveluiden johdolta.

## 2. TUTKIMUSASETELMA

### 2.1 Tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten lähiesiemiestyön keinoin voidaan vaikuttaa henkilöstön kokemuksiin työn hallinnasta kotihoidossa toiminnaohjausjärjestelmää apuna käyttäen. Miten työntekijöiden kokemus työn hallinnasta näkyy toimintayksiköiden lähiesimiehille? Onko toiminnanohjauksen käyttö lisännyt lähiesimiesten mukaan työntekijöiden työn hallintaa ja antanut lähiesimiehille lisää keinoja työn hallinnan johtamiseen?

Tutkimuksessa haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Mikä on lähiesimiesten käsitys työn hallinnasta?
2. Millaisia keinoja lähiesimiehet käyttävät tukiessaan työntekijöittensä työn hallintaa?
3. Miten toiminnanohjauksen käyttö on lisännyt työn hallinnan johtamista?

### 2.2 Tutkimuksen lähtökohdat ja metodiset valinnat

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään todellisen elämän kuvaamiseen. Laadullinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa. Kuten laadullisessa tutkimuksessa yleensä, myös tässä tutkimuksessa todellisuus ymmärretään moninaisena kokonaisuutena. Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisesti tutkimusaineisto on koottu aidoissa todellisissa tilanteissa ja haastateltavien kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti vastaamaan parhaalla mahdollisella tavalla juuri tämän tutkimuksen tavoitteita. (Hirsjärvi ym. 2007: 160.) Kvalitatiivisen tutkimusotteen valinta perustui siihen, että tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole tilastollinen yleistäminen, vaan tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään tut-

kimusilmiötä laajasi (Eskola & Suoranta 1998: 61). Näin ollen voidaan sanoa, että laadullisen tutkimuksen tavoitteena on havaita ja tuoda esiin tosiasioita. Jotta tutkimusaineistosta voidaan erottaa tutkimuksen tuloksia, tarvitaan tutkimusmetodia. Metodi koostuu käytännöistä, joiden avulla tutkija tuottaa havaintoja ja säännöistä, joiden mukaan aineiston tuottamia havaintoja muokataan ja tulkitaan. (Alasuutari 2011:82.) Tämän tutkimuksen metodisena valintana on tapaustutkimus. Tapaustutkimuksen määrittelemine yksiselitteisesti ei ole helppoa. Tämä määrittelyn hankaluus juontuu monista eri tavoista tehdä tapaustutkimusta. Tapaustutkimukselle ei myöskään ole olemassa yhtä vakiintunutta kansainvälistä määritelmää. Tapaustutkimusta voidaan kuitenkin kuvata sen tyyppisten piirteiden perusteella. Menetelmällisestä näkökulmasta tapaus tarkoittaa objektia eli tutkimuksen kohdetta. Tutkimuksessa tapaus on selkeästi määritelty ja rajattu ainutlaatuinen tapaus. Tapaustutkimuksen ainutlaatuisuuden vuoksi, tutkimusta ei voida toistaa samanlaisena täysin missään muussa ympäristössä. Tapaustutkimus metodisena valintana voidaan siten selvittää, mitä yhdestä autenttisesta tapauksesta voidaan oppia. (Metsämuuronen 2008, 18; Saarela-Kinnunen & Eskola, 2010, 190–194; Syrjälä & Numminen 1988, 5–7.)

Tapaustutkimuksen ominaispiirteitä ovat vuorovaikutus, mukautuvaisuus, monitieteisyys, kokonaisvaltaisuus, luonnollisuus ja kokonaisvaltaisuus. Tapaustutkimuksen lähtökohtana pidetään ihmisten kykyjä tulkita ja merkityksellistää ympäröiviä tapahtumia ja maailmaa. Tapaustutkimuksella pyritään luomaan kokonaisvaltainen kuvaus tutkimusilmiöstä, jonka kautta tutkittavasta ilmiöstä voidaan saavuttaa kattava ymmärrys. Toisaalta tapaustutkimuksessa pyritään siihen, että tutkimusaineisto muodostaa ehyen kokonaisuuden, eli tapauksen. Tapaustutkimuksessa on kysymys todellisuuden tutkimisen tavasta, jolla pyritään vahvistamaan kokonaisvaltaista ymmärrystä tutkimuksenkohteesta. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 190, 198; Syrjälä & Numminen 1988, 1–7.)

Tapaustutkimuksen metodisena kehittäjänä merkittävä rooli oli Robert K Yinnillä (Virtanen 2007: 159). Yinin (1994: 2025) mukaan tapaustutkimus koostuu viidestä toinen toisiinsa kietoutuvasta osasta. Tapaustutkimuksen osina Yin pitää tutkimuskysymysten muotoilua, tutkimuspropositioiden muotoilua, analyysiyksiköiden määrittelyä ja valintaa, tutkimusaineiston kytkemistä tutkimuspropositioihin ja tutkimuskysymysten tulkinnan

tunnusmerkkien muotoilua. Tutkimuskysymysten muotoilu vaatii kysymysten asettelua ymmärrettävään muotoon. Kysymysten kautta tuodaan esiin, mitä tutkittavasta ilmiöstä lopulta on tarkoitus selvittää. Virtanen (2007: 160) toteaa, että keskeisiä kysymyksiä ovat miten ja miksi kysymykset, koska näiden kautta voidaan analysoida kausaalisuhteita. Vaikka tässä tutkimuksessa ei pyritä varsinaisesti tuomaan esiin johtamistekojen vaikutuksia henkilöstön kokemuksiin työn hallinnasta, oli yhtenä olennaisena tutkimuskysymyksenä kuitenkin syytä selvittää, mitä asioita lähiesimiehet pitävät tärkeinä vaikuttajina, kun selvitetään henkilöstön työn hallinnan kokemuksia.

Tutkimuspropositioiden muotoilulla Yin (mts.) tarkoittaa tutkimushypoteesin rakentamista, eli tutkimuskysymysten laajentamista varsinaiseksi tutkimusongelmaksi. Analyysiyksiköiden määrittelyä ja valintaa ohjaa se, millaisesta tapauksesta ollaan kiinnostuneita. Tapaus voi olla yksittäinen henkilö, hanke tai ohjelma, joka toteutetaan yksittäisessä organisaatiossa tai esimerkiksi yhteiskunnassa. Tämä määrittelee aineiston keruumenetelmän. Tapaustutkimuksessa on tärkeää kertoa, miksi analysoitava tapaus on valittu ja perustella se. Havaintoaineiston kytkeminen tutkimuspropositioihin on tutkimushypoteesin testaamista ja tutkimusaineiston hankkimista. Tutkimusaineiston hankkiminen tulee olla tarkoituksenmukaista suhteessa tutkimusongelmaan ja -suunnitelmaan. Tutkimustulosten tulkintakriteerien muotoilu tarkoittaa sitä, että tutkija joutuu pohtimaan sitä, miten tutkimuksessa saadut havainnot voidaan kytkeä tutkimusongelmiin ja saada näin niihin vastaus. Tutkija joutuu myös pohtimaan havaintojen yhteensopivuutta ja onko saadut tulokset yleistettävissä. Tämä on Virtasen (2016: 161) tapaustutkimuksen mukaisesti tehdyn tutkimuksen suuri haaste.

Tämän tutkimuksen tutkimusotteena on tapaustutkimus. Tämä tutkimusmenetelmä sopii hyvin tähän tutkimukseen, jossa tutkitaan yhtä tapausta. Tämän tutkimuksen tapaus on toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto Vantaan kaupungin kotihoidon kentällä töiden jaon perustana. Tapaustutkimuksen keinoin pyritään selvittämään, onko toiminnanohjaus antanut lähiesimiehille lisää keinoja työn hallinnan johtamiseen ja miten se on lähiesimiesten mukaan vaikuttanut työntekijöiden kokemukseen työn hallinnasta. Tapaustutkimus sopii erityisen hyvin myös, kun tutkittava ilmiö on tässä hetkessä. Tutkimuksen

teon aikaan toiminnohjaus oli äskettäin tapahtunut muutos Vantaan kaupungin koti-hoidossa. Vuoden 2016 loppuun mennessä Vantaan kaupungin kaikki kotihoidon kentän yksiköt käyttivät toiminnohjausta työssään. Vuoden 2017 aikana toimintayksiköiden tavoitteena on vakiinnuttaa toiminnohjauksen käyttö työntekijöiden keskuudessa ja asiakkaiden käyntien jaon perusteena. Tapaustutkimus antaa mahdollisuuden käyttää useita tutkimusmetodeja. Tässä tutkimuksessa käytetään menetelmänä haastatteluita ja tarvittaessa erilaisia dokumentteja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015: 134–135, Kananen 2013: 54, Virtanen 2007, 159–160.)

### 2.3 Tutkimuskohteen kuvaus

Tutkimus tapahtuu kotihoidon kontekstissa. Kotihoito tarkoittaa sosiaalihuoltolain (SHuoltoL 1301/2014) mukaisen kotipalvelun ja terveydenhuoltolain (Terveydenhuoltolaki 1326/2010) mukaisen kotisairaanhoidon yhdistämistä. Kotihoidon sisällön ohjaus ja lainvalmistelu kuuluvat sosiaali- ja terveysministeriölle. Kunta järjestää palvelun joko omana tai ostettuna palveluna. Kotihoidon valvonta kuuluu sosiaali- ja terveystalouden lupaja valvontavirastolle. Kotihoidon palvelutarve arvioidaan ja asiakkaan palvelutarve kirjataan asiakkaan palvelu- ja hoitosuunnitelmaan. Tätä seurataan ja arvioidaan säännöllisesti ja päivitetään asiakkaan tilanteen mukaisesti (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017.) Vantaan kaupungin (2017) mukaan kotihoidon tehtävänä on tukea sellaisia henkilöitä, jotka eivät selviydy arkielämästään itsenäisesti ilman omaisten tai läheisten tukea. Kotihoitoa on mahdollista saada viikon jokaisena päivänä myös öisin. Kotihoidon palveluihin sisältyy seuraavat palvelut: kotona selviytymisen arviointi, ohjaus ja neuvonta, asiakkaan omatoimisuuden ja toimintakyvyn tukeminen, ravitsemuksesta ja henkilökohtaisesta hygieniasta huolehtiminen, lääkehoidossa avustaminen lääkärin ohjeiden mukaan, eri sairanhoidolliset toimenpiteet ja seuranta sekä tarvittaessa eri laboratoriokokeiden ottaminen, jos asiakas itse ei pääse laboratorioon.

Tutkimuksen kohteena on Vantaan kaupungin kotihoito, joka muodostuu Itä-Vantaan kotihoidon toimintayksiköistä ja Länsi-Vantaan kotihoidon toimintayksiköistä. Itä-Vantaan

ja Länsi-vantaan kotihoito on jaettu eri toimintayksiköihin ja näitä toimintayksiköitä johtaa kotihoidon esimies, josta tässä tutkimuksessa käytetään nimitystä lähiesimies. Toimintayksiköt ovat joko kotihoidon kentän toimintayksiköitä tai palvelutaloja. Yhdellä lähiesimiehellä voi olla johdettavanaan joko kotihoidon kenttä tai palvelutalo tai molemmat. Tämä riippuu johdettavien toimintayksiköiden asiakasmäärästä ja henkilöstömäärästä. Keskimäärin kotihoidon kentän lähiesimiehellä on noin 19-27 alaista työntekijöinä ja asiakkaita 200-300 välillä. Palvelutalojen lähiesimiehellä on vastaavasti noin 5-40 alaista työntekijöinä ja asiakkaita 16-70. Tutkimuksen aineisto kerätään Vantaan kotihoidon kentän lähiesimiehiltä (N=9).

Vantaan kaupungin kotihoito kuuluu tällä hetkellä Vanhus- ja vammaispalveluiden Kottiin annettavan tuen alle. Vantaan kaupungin palvelutalot siirtyivät virallisesti Erityisasumisen tämän vuoden alusta. Tällöin myös vaihtuivat tulosyksiköiden nimet uusiin. Tutkimuksen haastatteluiden aikaan, keväällä 2017, Vantaan kotihoito kuului Vanhusten avopalveluiden organisaatioon. Vanhusten avopalvelut koostuvat kolmesta kokonaisuudesta; Itä-Vantaan kotihoito ja Länsi-Vantaan kotihoito lisäksi kolmantena kokonaisuutena on ennaltaehkäisevät palvelut. Ennaltaehkäisevien palveluiden alle kuuluu Itä-Vantaan ja Länsi-Vantaan asiakasohjausyksiköt sekä päivätoiminta. Jokaista vastuualuetta johtaa kotihoidon päällikkö. Vanhusten avopalveluiden ostopalveluita koordinoi kotihoidon esimies. Hänen vastuualueeseensa kuuluu myös yksityisten sosiaalipalveluiden valvonta. Liitteessä 1 sivulla 45 olevaan taulukkoon on kuvattu Vanhusten avopalveluiden organisaatio vuodelta 2016 ja miten Vantaan kotihoito siihen silloin sijoittui.

### 3. TOIMINNANOHJAUS LÄHIJOHTAMISEN APUNA

Johtamisella on tärkeä rooli työntekijöiden työn hallinnan kokemisessa. Työn hallinta ja työhyvinvointi liittyvät läheisesti yhteen. Työntekijöiden hallinnan merkitys korostuu kotihoidossa, jossa työ tehdään itsenäisesti asiakkaiden kotona. (Laaksonen ym. 2012: 140, Lehtilä 2016: 56, Mäki, Liedenpohja & Parikka 2014: 7.) Hyvällä johtamisella työntekosujuu, työhön sitoudutaan ja saadaan tulosta aikaan. Hyvään johtamiseen kuuluu, että johtaja motivoi, osallistaa ja valmentaa työntekijöitä. Johtaja on valmis kuuntelemaan, mitä työntekijöillä on hänelle kerrottavana. Johtajan ja työntekijöiden välillä vallitsee luottamus ja usko siihen, että yhdessä kehitämme ja hoidamme asiat ja asiakkaat parhain päin. (Mäkinen 2011.) Johtamisen yhtenä tärkeänä tehtävänä on huolehtia työntekijöiden työhyvinvointiin liittyvästä ymmärryksestä ja osaamisesta. Sekä määrittää työhyvinvoinnin päämäärä ja siihen liittyvät keskeiset tavoitteet, että käytännöt. (vrt. Tarkkonen 2013: 16.) Vantaan kaupungin työhyvinvoinnin oppaassa kirjoitetaan, että esimiehen tulee seurata henkilöstöresurssien optimaalista käyttöä, jotta strategian mukaiset tavoitteet, tuloksellisuus ja vaikuttavuus saavutetaan. Onnistuakseen tässä tehtävässä esimies tulee ymmärtää oman organisaationsa perustehtävä ja visio hyvin. (Vantaan kaupunki 2013: 9–10.)

Lähijohtamisella tarkoitetaan yleensä sosiaali- ja terveydenhuollossa lähiesimiehen (esim. osastonhoitajan) työtä tai ylipäättään jonkin yksikön johtajan työtä. Lähijohtaja toteuttaa organisaationsa strategisia linjauksia, joten hänen tulee työssään onnistuakseen pystyä ymmärtämään organisaation strategiaa ja johtaa se toimintayksikössään käytännön työksi. Lähijohtajan työhön kuuluu ammattieettisen arvopohjan ylläpitäminen, talousjohtaminen, asiakaspalvelujohtaminen ja hoitoprosessien hallinta ja johtaminen. Lähijohtaja on sekä asia- että henkilöstöjohtaja. (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012: 8.)

Henkilöstöjohtaminen on lähiesimiestyön vaativimpia ja haasteellisempia tehtäviä. Tässä johtamistyössä tarvitaan tietoa, taitoa ja kykyä ymmärtää työyhteisön ilmapiiriä ja toimintakulttuuria. Lähiesimiehen on tärkeää osata toimia oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti alaiensa kanssa kaikissa tilanteissa. Lähiesimies toimii työssään työnantajan edus-



tajana ja hän vastaa työnjohdosta ja työn organisoinnista. Hänen vastuuseen kuuluu työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtiminen. Lähiesimies myös huolehtii siitä, että ottaa mukaa päätöksentekoon työntekijät ja valtuuttaa heidät toimimaan yhteisten tavoitteiden mukaisesti. (Laaksonen ym. 2012: 140, Mäki ym. 2014: 7). Alla olevaan taulukkoon on koottu lähijohtamisen kulmakiviä.

Taulukko 1. Lähijohtamisen kulmakivet (Mäki ym. 2014: 8–9).

<b>Lähijohtamisen kulmakivet ovat:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• perustehtävän varmistaminen</li> <li>• toiminnan johtaminen tavoitteellisesti</li> <li>• työnantajan edustaminen</li> <li>• rohkeus ja jämäkkyys johtamisessa</li> <li>• pelisääntöjen luominen ja niiden noudattaminen seuranta työyhteisössä</li> <li>• työntekijöiden yhdenvertainen kohtelu</li> <li>• työntekijöiden toiminnan ja hyvinvoinnin seuraaminen</li> <li>• puuttuminen ongelmiin ajoissa</li> <li>• työntekijöiden kannustaminen</li> <li>• verkostoituminen ja vastuullinen vaikuttaminen</li> <li>• läsnäolo ja yhteisöllisyys</li> <li>• myönteisyyden johtaminen</li> <li>• itsestä huolehtiminen</li> </ul>

Lähijohtaminen kotihoidossa on erilaista kuin esimerkiksi osastolla oleva lähijohtaminen. Kotihoidossa työntekijät ovat kaukana, työ tapahtuu muualla kuin lähijohtajan silmien alla asiakkaiden kotona. Kotihoidossa lähiesimiesten odotetaan olevan muutos- ja tiimi-johtajia. Heidän työnkuvaan kuuluu viedä kotihoitoon liittyvät muutokset erilaisten kokosten kautta henkilökunnalle ja seuraavan säännöllisesti, miten muutoksen toteutuvat työntekijöiden keskuudessa. Heidän täytyy tuntea lait ja asetukset, jotka ohjaavat kotihoi-

dossa työskentelyä. Tärkeää on henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen yhteistyössä henkilöstön kanssa. Yhtä tärkeäksi koettiin myös työnkehittäminen, vaikka siihen jääkin vain vähän aikaa. (Lehtilä 2016: 59.)

Vantaan kaupungilla kotihoidon esimiehen tehtäväkuvassa kuvataan, mitä kotihoidon esimiehen tehtäviin sisältyy. Lähiesimiehen työn keskeiset osa-alueet ovat toiminnan johtaminen, henkilöstöjohtaminen, talousjohtaminen, suunnittelu ja kehittäminen sekä yhteistyö ja viestintä. Esimiehen tehtävänä on huolehtia siitä, että toimintayksikön perustehtävä toteutuu ja asiakkaat saavat tarvitsemansa hoidon ja palvelun ammattitaitoiselta ja osaavalta henkilökunnalta. Esimiehen tulee varmistaa, että toimintayksikössä on tähän riittävät resurssit. Esimiehen vastuulla on toiminnan suunnittelu ja kehittäminen kotihoidossa ja näin ollen myös toiminnanohjausjärjestelmän käytön jalkauttaminen ja vakiinnuttaminen käytäntöön. (Vantaan kaupunki 2011.)

### 3.1 Toiminnanohjausjärjestelmä sosiaali- ja terveydenhuollossa

Toiminnanohjausjärjestelmien (= ERP I. Enterprise Resource Planning) juuret menevät aina 1960-luvulle, jolloin tehtaiden varastoissa alettiin käyttää ensimmäisiä varastonhallintaan suunniteltuja toiminnanohjausjärjestelmiä. 1970-luvulla näihin järjestelmiin lisättiin uusia ominaisuuksia, jolloin esimerkiksi pystyttiin automaattisesti laskemaan materiaalien tarvetta varastoissa. Tuolloin toiminnanohjausjärjestelmiin kehitettiin erilaisia hälytteitä, jotka ilmoittivat tarpeesta tilata materiaaleja lisää. 1980-luvulla toiminnanohjausjärjestelmiin kehitettiin toimintoja toiminnanohjauksen ja jakeluhallinnan osia. Tämän mahdollisti PC-koneiden kehittyminen ja lisääntyminen. 1990-luvulla lisättiin toiminnanohjausjärjestelmiin entistä enemmän toiminnallisuutta tuotantotasoihin. Tällöin myös syntyi ajatus siitä, että toiminnanohjausjärjestelmien kautta pitäisi siirtyä tietoja tietojärjestelmien välissä sekä ajatus sähköisestä kaupankäynnistä. (Kalliokoski, Simons & Mikkola 2001, 46-48.)

Nykypäivänä toiminnanohjausjärjestelmä on ohjelma, jonka avulla yritys voi hallita omia resurssejaan esim. tuotteita, henkilöstöä ja myyntiä. Toiminnanohjausjärjestelmän myötä

yrittäjien kaikilla tasoilla on samat tiedot käytössä. Onnistuakseen tässä täytyy yrityksen perustietojen olla oikein ja ajan tasalla, jotta toiminnanohjauksella saadut tiedot ovat luotettavia. Toiminnanohjauksen yleisenä tavoitteena on parantaa toiminnan tehokkuutta, läpinäkyvyyttä, taloudellisuutta ja asiakaspalvelua. (Logistiikan maailma 2018.) Sosiaali- ja terveydenhuollossa toiminnanohjausjärjestelmiä on otettu käyttöön ensimmäisinä sairaaloiden ja keskusvarastojen materiaalin hallintaa varten. Nykyään lisääntyvin osin kotihoitoissa, mutta myös mm. erikoissairaanhoidossa leikkaussaleissa ja välinehuollossa. (Mitikka 2015: 35.)

Vantaan kaupungin kotihoito käyttää FastROI HILKKA®- kotihoitoon toiminnanohjausjärjestelmää, joka on räätälöity käytössä olevaan potilastietojärjestelmään eli Graafiseen finstariin (l. GFS). Tällä järjestelmällä pystytään mobiilisti älypuhelimien avulla asiakkaan luona kirjaamaan käynnin sisältö, nähdään asiakkaan ajantasainen lääkelista ja pystytään lukemaan sairaskertomustietoja. Hilkan kautta saadaan myös erilaisia raportteja käynnin toiminnan organisoimisen ja johtamisen tueksi. (Laakkonen 2016.) Vantaan kotihoitoon toiminnanohjausjärjestelmään ei ole integroituna sähköistä oven avausta, mutta erillinen sähköinen ovenavaus mahdollisuus on kahdessa kotihoitoon toimintayksikössä ja oven voi aukaista mobiililaitteella.

Toiminnanohjaus kotihoitoissa tarkoittaa kotihoitoon päivittäisen työn jakamista siten, että työntekijän työajasta mahdollisimman paljon kohdentuu asiakkaalle hänen palvelusuunnitelmansa mukaisesti. Toiminnanohjauksen yksi tärkeimmistä tavoitteista on saada jaettua työntekijöiden työt siten, että työnteossa ei olisi kiireen tuntua. Toiminnanohjauksen avulla pystytään seuraamaan sitä, että työntekijöiden työt jaetaan mahdollisimman tasaisesti ja oikeudenmukaisesti. (Innokylä 2016.) Kotihoitoon toiminnanohjausjärjestelmä kotihoitoissa tarkoittaa järjestelmää, jolla suunnitellaan toimintaa ja tehdään käyntikirjauksia asiakkaan kotona. Kotihoitoon toiminnanohjausjärjestelmä koostuu yleensä seuraavista osista: kotihoitoon käyntien sähköisestä suunnittelutyökalusta, mobiilijärjestelmästä ja sähköisestä ovenavauksesta. Näillä kolmella komponentilla saadaan kotihoitoon käynnit suunniteltua tarkoituksenmukaisesti. Työntekijöille tulee mobiililaitteeseen työvuoron aikaiset asiakaskäynnit. He voivat myös kirjata käyntien sisällöt reaaliajassa

asiakkaiden kotona sähköisesti sekä saavat asiakkaiden ovet aukaistua ilman, että tarvitsevat fyysisesti asiakkaan avainta. (Innokylä 2014)

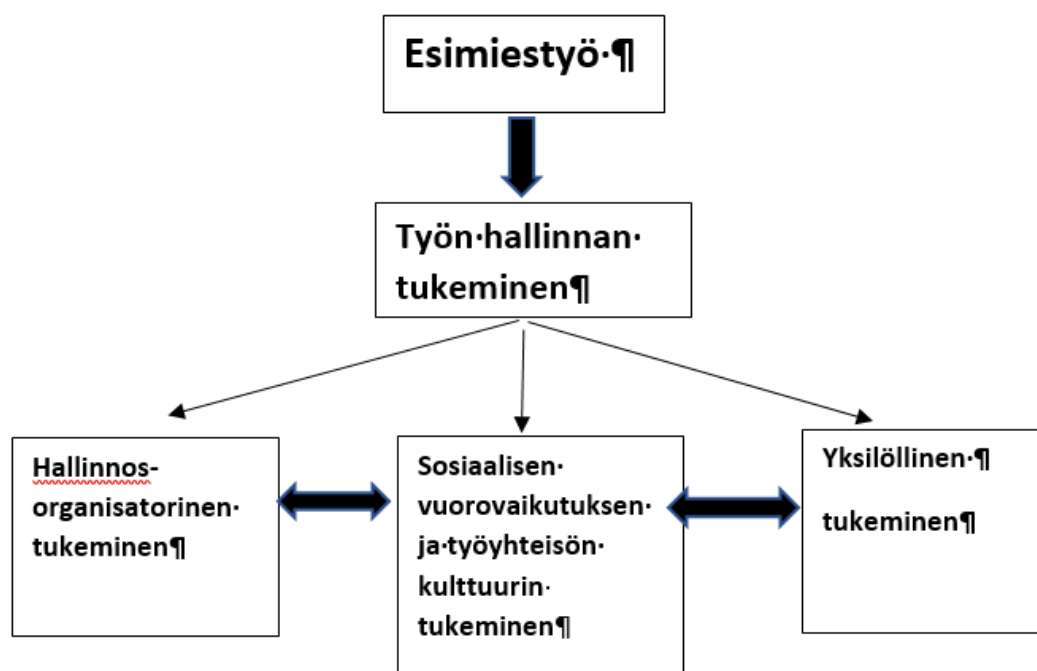
### 3.2 Toiminnanohjaus työ hallinnan keinona

Töiden epätasainen jako lisää työn kuormittavuutta. Samoin jos työssä on paljon muutoksia ja jos työssä on paljon asiakkaita hoidettava ja työt on tehtävä kiireellä. (Salminen, Perttula, Perkiö-Mäkelä, Hirvonen & Vartia 2013.) Toiminnanohjausjärjestelmän käyttö kotihoidon työnjaon välineenä lisää kotihoidossa työn hallintaa. Näin lisätään töiden jaon oikeudenmukaisuutta ja tasataan työntekijöiden työkuormaa. (Piironen 2015: 40.)

Kielitoimiston sanakirjan (2016a) mukaan sana työ tarkoittaa ihmisen tietoisesti jonkin tehtävän suorittamiseen tähtäävää toimintaa, työntekoa tai työskentelyä. Hallinta sanana taas tarkoittaa mm. taitoa ja osaamista (Kielitoimiston sanakirja 2016b). Yksittäisen työntekijän näkökulmasta työnhallinta voidaan nähdä liittyvän siihen, miten työntekijä viritäytyy työntekoon ja minkälaista mielihyvää siitä saa. (Työterveyslaitos 2012). Työn hallintaan liittyy läheisesti myös työntekijän mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja työntekemisen sisältöön ja olosuhteisiin. Työn hallintaan sisältyy työn monipuolisuus ja se, että työntekijällä on mahdollisuus osallistua oman työhönsä liittyvään päätöksentekoon. Työn hallintaan kuuluu myös työntekijän hallinnan tunne omasta työstään. Lähiesimies mahdollistaa työntekijän työn hallintaa ja hallinnan tunnetta delegoimalla valtaa ja vastuuta, sekä olemalla aktiivisessa vuorovaikutuksessa alaistensa kanssa. (Rehnback & Keskinen 2005: 6.)

Lähiesimiestyön keskeisenä tehtävänä on työntekijöiden työn hallinnan tukeminen ja lisääminen. Esimiehen rooliin tässä näkökulmasta liittyy kolme osa-aluetta: hallinnollis-organisatorinen tukeminen, sosiaalisen vuorovaikutuksen ja työyhteisökulttuurin tukeminen ja työntekijöiden yksilöllinen tukeminen (ks. Kuvio 1). Hallinnollis-organisatorinen tuki pitää sisällään työhön liittyvän tiedon välittämistä, työn organisoimista ja työn selkeyden luomista. Se myös mahdollistaa työhön liittyvän keskustelun sekä työn fyysisten

olosuhteiden huomioimisen. Sosiaalisen vuorovaikutuksen ja työyhteisön kulttuurin tukeminen lähiesimiestyössä pitää sisällään sen, että esimiehen nähdään työntekijöiden rinnalla kulkijana ja avoimena toimijana. Esimies herättää luottamusta omalla toiminnallaan ja käyttäytymisellään työyhteisössä. Hyvä vuorovaikutus esimiehen ja työyhteisön välillä on yhteistyötä. Yksilöllisessä tukemisessa esimies huomioi ja ymmärtää työntekijän yksilölliset ja moniulotteiset tarpeet. Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutuksessa olennaisena osana on molempien osapuolten persoonalliset ominaisuudet. (Sirviö & Kauhanen 2011: 38–41.)



Kuvio 1. Esimies työyhteisön tukijana (Sirviö ym. 2011: 38)

Vantaan kaupungin kotihoidon työntekijät osallistuvat määrävuosittain (joka toinen vuosi) Kunta10-tutkimukseen. Tällä tutkimuksella tutkitaan kuntien henkilöstön työhyvinvointia ja työelämän laatua. Kunta10 työn hallintaa tutkitaan väittämillä, jotka koskevat työntekijän mahdollisuutta osallistua ja vaikuttaa omaan työhönsä. Väittämät liittyvät

työntekijän itsenäiseen päätöksentekoon liittyen omaan työhönsä, luovuuden käyttöön työssään sekä osaamiseen liittyen työtehtäviin. Viimeisin Kunta10-tutkimus tehtiin vuonna 2016, jolloin toiminnanohjaus oli käytössä vain yhdessä toimintayksikössä Vantaan kaupungin kotihoidossa. Kotihoidon kentän tulokset työn hallinnan osalta olivat välillä 3.36-3.75. Koko kotihoidon työn hallinnan keskiarvo oli 3.57. Kaikkien Kunta10-kyselyyn osallistujien tulos työn hallinnan osalta oli 3.69. Tulos ilmoitetaan 1-5 välillä. Tulosta tulkitaan siten, että mitä lähempänä keskiarvo on numeroa 5, sitä parempi on työntekijöiden työn hallinta. (Työterveyslaitos 2017.)

Toiminnanohjausjärjestelmä tuottaa lähiesimiehelle ajantasaista tietoa kotihoidon asiakas- ja työntekijätilanteesta. Toiminnanohjausjärjestelmän kautta saatujen tietojen perusteella lähiesimiehet pystyvät tekemään sekä lyhyen että pitkän tähtäimen henkilöstön resurssisuunnitelmia. Järjestelmän myötä esimiehet sekä asiakkaat saavat luotettavampaa ja täsmällisempää tietoa asiakaskäyntien kestosta ja siitä, miten kotihoidon asiakkaille suunnitellut palvelut toteutuvat suunnitelmien mukaisesti. Järjestelmä tuottaa tietoa siitä, että onko palvelu mitoitettu oikein ja onko työntekijöillä riittävä osaaminen asiakaskäyntien totuttamiseen ja asiakkaiden hoitamiseen. Kotihoidon toiminnanohjausjärjestelmä velvoittaa myös työntekijää perustelemaan, miksi toteutunut käyntiaika on ollut joko pidempi tai lyhempi. Järjestelmän käytön kautta myös pystytään tarvittaessa näyttämään kiistatilanteissa, että kuka asiakkaan luona on käynyt, mihin aikaan ja kauanko käynti on kestänyt. (Tuomivaara & Eskelinen 2012: 113–114).

Toiminnanohjausjärjestelmästä on myös työntekijöille hyötyä. Toiminnanohjausjärjestelmään kuuluvalla mobiililaitteella työntekijät saavat päivittäiset käyntinsä suoraan laitteisiinsa. He näkevät mobiililaitteesta mm. asiakkaan ja hänen omaisensa yhteystiedot, asiakkaan lääkelistan ja viimeisimmät päivittäiskirjausmerkinnät. Asiakkaan luona työntekijä voi reaaliaikaisesti kirjata tarvittavia tietoja asiakkaan hoitokertomukseen yhdessä asiakkaan kanssa. Lisäksi hän voi viestiä omasta työtilanteestaan tai kysyä neuvoa asiakkaan tilanteeseen mobiililaitteen kautta muilta työntekijöiltä. Mobiililaitteen avulla voi aukaista myös sähköisesti asiakkaiden ovet sekä tehdä esim. asiakkaan kauppatilauksen. Esimerkiksi Eksotessa työntekijä pystyi toiminnanohjausjärjestelmän myötä olemaan

kauemmin asiakkaan luona (l. välitön asiakastyö lisääntyi) sekä työntekijöiden työli-  
toista tuli tasaisempia, kun aamun ruuhkahuipuista pystyttiin siirtämään asiakaskäyntejä  
iltapäivälle. Toiminnanohjausjärjestelmän myötä saatiin asiakaskäynnit jaettua siten, että  
jokaiseen puuttuvaan vuoroon ei tarvinnut ottaa sijaista ja silti käyntimäärät olivat koh-  
tuullisia. (Mitikka 2016.)

## 4. TUTKIMUSPROSESSI

### 4.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tämä tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, jossa tapauksen muodostaa Vantaan kotihoidon ne toimintayksiköt, joissa on käytössä kotihoidon toiminnanohjausjärjestelmä kotihoidon käyntien jaon perustana. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten lähiesimiestyön keinoin voidaan tukea henkilöstön kokemusta työn hallinnasta kotihoitossa. Miten työntekijöiden kokemus työn hallinnasta näkyy toimintayksiköiden lähiesimiesten johtamisessa? Mitä johtamistekoja lähiesimiehet ovat joutuneet toiminnanohjauksen myötä tekemään ja viemään läpi omissa toimintayksiköissään? Onko toiminnanohjauksen tulo lisännyt lähiesimiesten mukaan työntekijöiden työn hallintaa ja antanut lähiesimiehille lisää keinoja työn hallinnan johtamisessa?

Pyyntö tutkimuksen toteuttamiseen esitettiin Vanhusten avopalveluiden johdolta.

Tutkimuksessani haettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Mikä on lähiesimiesten käsitys työn hallinnasta?
2. Millaisia keinoja lähiesimiehet käyttävät tukieksaan työntekijöittensä työn hallintaa?
3. Miten toiminnanohjauksen käyttö on lisännyt työn hallinnan johtamista?

### 4.2 Tutkimusaineiston kuvaus ja käsittely

Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastattelemalla Vantaan kaupungin kotihoidon esimiehiä. Haastatteluun osallistui Vantaan kotihoidon kaikki (N=9) ne esimiehet, joilla oli omassa toimintayksikössään käytössä toiminnanohjausjärjestelmä kotihoidon käyntien hallinnointiin. Tutkija kävi esittelemässä tutkimusaiheen Kotihoidon johtoryhmässä heti tutkimusluvan saatuaan maaliskuussa 2017. Johtoryhmässä sovittiin, että tutkija laittaa kotihoidon esimiehille sähköpostia, jossa on liitteenä tutkimuksen saatekirje (liite 2) ja



pyyntö osallistua tutkimukseen. Haastatteluajan sopimisen jälkeen tutkija lähetti haastatteluun osallistuvalla esimiehelle teemahaastattelurungon (liite 3).

Lähiesimiesten haastattelut toteutettiin vuoden 2017 maalikuun ja toukokuun aikana. Haastateltavien kanssa sovittiin yksilöllinen haastattelu-aika haastateltavan työhuoneeseen. Haastatteluissa oli läsnä vain haastateltava esimies ja tutkija. Haastattelun alussa haastateltavalle annettiin mahdollisuus esittää haastatteluun ja tutkimukseen liittyviä lisäkysymyksiä. Tässä kohdin myös kerrattiin, miten haastatteluaineisto myöhemmin käsitellään ja miten aineisto tullaan hävittämään. Lisäksi kukin haastateltava allekirjoitti suostumislomakkeen (liite 4) haastatteluun osallistumisesta kahtena kappaleena. Haastattelut olivat pituudeltaan vaihdellen 19-45 minuuttia.

Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen mukaisesti, joihin haastattelu kohdennetaan. Teemahaastattelussa voidaan käyttää myös tarkentavia kysymyksiä liittyen teemaan. Teemahaastattelu korostetaan ihmisten tulkintaa asioissa. Onkin tärkeää, että kaikki haastateltavat ovat kokeneet saman tietyn tilanteen, joista heitä haastatellaan. Teemahaastattelu edetään valittujen teemojen varassa ja annetaan näin tutkittavalle mahdollisuus tuoda esille hänen omat ajatukset, kokemukset ja tulkinta liittyen tutkittavaan aiheeseen. Tässä tutkimuksessa tutkitaan lähiesimiesten tulkintaa työntekijöittensä työn hallinnasta ja sen johtamisesta toiminnanohjauksen tulon jälkeen. (Hirsjärvi & Hurme 2004: 47–48, Tuomi & Sarajärvi 2011: 75.)

Aineiston käsittely tarkoittaa aineiston puhtaaksikirjoittamista eli litterointia aineiston analyysia varten (Kylmä, Vehviläinen-Julkunen & Lähdevirta 2003: 612). Laadullista aineistoa voidaan käsitellä yhtenä kokonaisuutena (Alasuutari 2011: 38). Esimiesten haastatteluista äänitettyä aineistoa tuli yhteensä 4 tuntia, 20 minuuttia ja 16 sekuntia. Haastatteluiden jälkeen tutkija litteroi haastattelut sanasta sanaan. Litteroitua haastatteluaineistoa syntyi yhteensä 51 sivua (fontti: Times New Roman, koko 12, riviväli: 1). Yksittäisen haastattelun litterointiin kului aikaa 4-6 tuntia. Tämän jälkeen tutkija vielä kuunteli haastattelun kertaalleen tarkasti läpi korjaten samalla kirjoitus- ja/tai asiavirheitä. Litteroidusta aineistosta poistettiin tarpeettomat täytesanat, sanojen toistot sekä tutkimuksen

kannalta tarpeettomat ilmaisut. Tämän jälkeen tutkija koodasi litteroidun aineiston siten, että haastateltavien tunnistetiedot ovat vain tutkijan tiedossa.

Kaikki tutkimukseen osallistuneet esimiehet olivat työskennelleet vähintään 1,5 vuotta kotihoidon esimiehen tehtävissä Vantaan kaupungilla tai jossain muussa kaupungissa. Pisin kotihoidon esimiehenä työskennellyllä esimiehellä oli vuosia kertynyt 30 vuotta. Keskiarvo haastateltavien kokemus lähiesimiehenä toimimisesta oli 8 vuotta.

#### 4.3 Tutkimusaineiston analyysi

Tämän tutkimuksen aineisto on analysoitu sisällönanalyysin keinoin. Sisällönanalyysi sopii hyvin teemahaastattelulla saadun aineiston analyysiin. Sisällönanalyysin keinoin pyritään saamaan tutkittavasta aineistosta kuvaus tiivistetysti ja yleisessä muodossa. Sisällönanalyysillä saadaan myös aineisto järjestettyä siten, että siitä voidaan tehdä johtopäätöksiä. Tässä tutkimuksessa halutaan saada selville lähiesimiesten käsitys työn hallinnasta ja sen johtamisesta toiminnanohjauksen jälkeen kotihoidon kontekstissa. (Tuomi & Sarajärvi 2012: 103.)

Sisällönanalyysin voi jaotella kahteen tapaan: induktiivinen tai deduktiivinen aineiston lähestymistapa. Induktiivinen aineiston lähestymistapa tarkoittaa sitä, että aineistoa käsitellään aineistolähtöisesti eli analyysissä edetään yksittäisestä asiasta yleiseen asiaan. Deduktiivinen aineiston lähestymistapa tarkoittaa sitä, että aineistoa käsitellään teorialähtöisesti eli analyysissä edetään yleisestä yksittäiseen asiaan. Tämän tutkimuksen aineisto analysoitiin induktiivisella eli aineistolähtöisesti. (Tuomi ym. 2012: 107–108.)

Tämän tutkimuksen analyysi koostui kahdesta vaiheesta: havaintojen pelkistämisestä ja tulkinnasta. Havaintojen pelkistämistä ja tulkintaa ei voi tehdä erikseen vaan ne nivoutuvat aineiston analyysissä yhteen. Tutkimusaineiston analyysi aloitettiin kuuntelemalla haastatteluaineistot kertaalleen läpi, jonka jälkeen haastattelu kerrallaan kirjoitettiin auki (l. litteroitiin) sana sanalta. Tämän jälkeen kirjoitettu teksti luettiin vielä tarkasti ja ajatuksella läpi. Lukemisen yhteydessä aineistosta etsittiin tutkimuskysymyksiin liittyviä

kuvauksia. Tässä tutkimuksessa tutkija etsi havaintoja, jotka ilmaisivat esimerkiksi mitä työn hallinta sisältää, mikä lisää sitä ja mikä vähentää sitä. Näitä havaintoja etsittiin jokaisesta auki kirjoitetusta haastattelusta. Kaikki nämä ilmaukset kirjoitettiin erilliselle paperille yksittäin ks. taulukko 2. Tätä vaihetta kutsutaan sisällönanalyysissä *aineiston pelkistämiseksi eli redusoinniksi*. (Alasuutari 2011: 39–40, Tuomi ym. 2012: 109.)

Taulukko 2: Esimerkki aineiston pelkistämisestä.

<b>Työn hallintaa vähentävät tekijät (esimerkin omaisesti):</b>	
epävarmuus siitä, ettei osaa	osaamisen puute
ei ammattitaitoa	ei tarpeeksi tietoa
puuttuu kokonaisuuksien hallinta	kokemattomuus
sairauspoissaolot	liian vähän henkilökuntaa
paljon sijaisia	paljon keikkalaisia

Tämän jälkeen seuraa pelkistämisen toinen osa: havaintojen yhdistäminen. Tämä tarkoittaa erillisten ns. raakahavaintojen yhdistämistä yhdeksi havainnoksi. Havaintoja yhdistetään yhteisen piirteen tai nimittäjän mukaan. Tämän vaiheen toteutettiin leikkaamalla erilliselle paperille kirjoitetut havainnot erikseen. Tämän jälkeen yhdistettiin nämä leikatut havainnot saman nimittäjän mukaan esimerkiksi siten, että yhteen kasaan laitettiin kaikki ne havainnot, jotka liittyivät osaamiseen ks. taulukko 3 sivulta 24. (Alasuutari 2011: 39–40.)

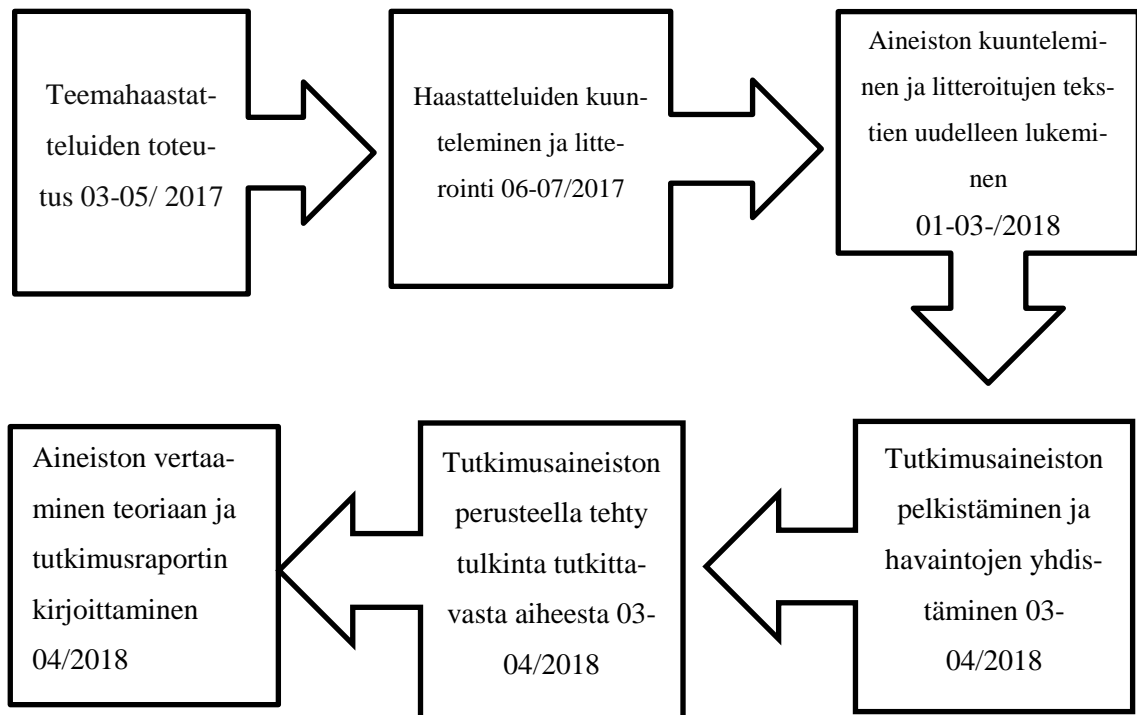
Tämän jälkeen aineiston analyysi etenee tulosten tulkintaan eli arvoituksen ratkaisemiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että havaintojen pelkistämisen ja yhdistämisen jälkeen tutkija tekee tulkinta aineistonsa perusteella tutkittavasta asiasta. Esimerkkinä tässä työssä tutkijan tulkinta aineistosta saatujen havaintojen perusteella niistä tekijöistä, joilla lähiesimies voi tukea työntekijöiden työn hallintaa (ks. Taulukko 7 sivulta 38). Yllä kuvatulla tavalla tutkija kävi läpi koko saamansa aineiston tutkimuskysymyksittäin ja yhdistäen aineistosta saadut havainnot tutkimusongelmien tulkinnaksi. (Alasuutari 2011: 39–40.)

Taulukko 3. Esimerkki aineiston havaintojen yhdistämisestä

<b>Työhallintaa vähentävät tekijät (esimerkinomaisesti):</b>	
<b>Resurssien puute:</b>	<b>Osaamisen puute:</b>
sairauspoissaolot	osaamisen puute
paljon sijaisia	ei ammattitaitoa
paljon keikkalaisia	kokemattomuus
liian vähän henkilökuntaa	ei tarpeeksi tietoa
	epävarmuus siitä, ettei osaa
	puuttuu kokonaisuuksien hallinta

Seuraavalla sivulla olevaan kuvioon (Kuvia 2 sivulla 28) on kuvattu ajallisesti tämän tutkimuksen analyysin edistyminen ja sen vaiheet. Tutkimusaineiston analyysi alkoi jo keväällä 2017, jolloin tutkija haastatteli noin 2 kuukauden aikana kaikki ne kotihoidon esimiehet, joilla oli johdettavassaan toimintayksikössä käytössään toiminnanohjausjärjestelmä. Haastatteluaineiston litterointiin tutkija pääsi käsiksi vasta kesälomallaan kesä-heinäkuussa 2017. Tämän jälkeen tutkijalle tuli tauko tutkimustyössä. Tutkimustyö jatkuu tammikuussa 2018 tutkijan saaman haastatteluaineiston uudelleen kuuntelemisella ja litteroitujen tekstien lukemisella. Tämän jälkeen tutkija siirtyi maaliskuussa 2018 tutkimusaineiston pelkistämiseen ja yhdistämiseen, jonka jälkeen tutkija vertasi saamaansa tutkimusaineiston analyysistä tekemäänsä tulkintaa teoriaan ja tutkimusraportin kirjoittamiseen.

Tutkimusaineiston analyysin etenemisen apuna toimii tutkimukseen kytketty teoria. (Tuomi ym. 2012:109) Tässä tutkimuksessa tutkijan aikaisempi tieto tutkimusilmioista antoi suuntaa tutkimusaineiston analyysille. Tutkijan oli mahdollista peilata omia kokemuksia tämän tutkimuksen haastatteluaineistoon ja aikaisempien tutkimusten tutkimustuloksiin. Tästä huolimatta tutkija pyrki koko ajan tarkastelemaan tutkimusaineistoa juuri tähän tutkimukseen hankittuna aineistona jättäen omat kokemukset aineiston analyysin ensimmäisissä vaiheissa taka-alalle.



Kuvio 2. Tutkimusaineiston analyysiprosessin kuvaus.

## 5. TUTKIMUSTULOKSET

### 5.1 Lähiesimiesten käsitys työn hallinnasta

Lähiesimiesten haastatteluaineiston analyysin perusteella työn hallinta vaikuttaa kaikkien työhön liittyvään. Ilman työn hallintaa työn teko ei onnistu. Analyysin perusteella työn hallinta muodostuu seuraavista tekijöistä: työn osaaminen, työn organisointi ja aikatauluttaminen, tarvittavat työvälineet työn tekemiseen, työntekijän persoona ja koko työyhteisön hyvinvointi ja toimivuus.

#### *Työn osaaminen*

Työn osaaminen muodostuu siitä, että työntekijöillä on alaan ja omiin työtehtäviin liittyvä tarpeellinen koulutus ja tarvittavat lisäkoulutusmahdollisuudet. Osaamiseen kuuluu myös uusien työhön liittyvien ohjeiden sisäistäminen ja se, että tietää ja ymmärtää sen, mihin näillä ohjeilla pyritään ja miten pitää toimia. Osaamiseen kuuluu myös asiakas- ja potilastietojärjestelmien käyttö ja lääkehoidonluvut. Osaaminen nähtiin yhteydessä työntekijän työkykyyn ja niiden väliseen tasapainoon.

*”...että sä osaat tehdä ne tehtävät, että sun osaaminen riittää tehdä ne tehtävät...” (H2)*

#### *Työn organisointi ja aikatauluttaminen*

Osaamisen jälkeen tutkimustuloksissa nousi tärkeäksi työn hallintaan vaikuttavaksi tekijäksi työntekijän kyky työn organisointiin ja aikatauluttamiseen. Organisointikyky vaatii itsensä ja työnsä johtamista sekä kokonaisuuksien hallintaa. Työntekijän tulee osata hallita työaikaansa siten, että saa työaikansa puitteissa tehtyä hänelle annetut työtehtävät. Hyvällä töiden ja työajan organisoinnilla työntekijällä on riittävästi aikaa kotikäyntien suorittamiseen. Tällöin myös työn kuormittavuuden tunne pienenee, vaikka käyntejä on-

kin paljon. Työntekijälle tulee tunne, että hän hallitsee omaa työtään. Haastatteluissa lähiesimiehet toivat esille, että työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työaikoihin, jonkin verran myös kotikäyntien järjestykseen ja siihen, miten itsenäisesti tekee työnsä.

*”...oman työn johtamista ja sitä, että miettii, miten saa ne kaikki hommat tehtyä niissä aikarajoissa, missä ne olisi syytä tehdä ...” (H1)*

#### *Tarvittavat työvälineet työn tekemiseen*

Tärkeää työn hallinnassa on, että työntekijällä on tarvittavat työvälineet työn tekemiseen. Kotihoidossa työntekijän puhelimen tulee toimia kuin myös puhelimesta olevan toiminnanohjausjärjestelmän ilman häiriöitä. Työntekijällä tulee olla kotikäynneillä tarvittavat ja toimivat välineet esim. verenpaineen mittaamiseen ja haavan hoitamiseen. Työn hallintaan liittyvänä työvälineenä nähtiin kotikäyntien tekemiseen tarvittavat kulkuvälineet ja erityisesti se, että työntekijöillä olisi riittävästi autoja käyntien tekemiseen.

*”...että sulla on ne työkalut, millä sä suoritat sen tehtävän...” (H2)*

#### *Työntekijän persoona*

Lähiesimiesten haastatteluaineiston analyysin perusteella työn hallinnan tunteeseen vaikuttaa persoona. Tärkeää on se, mitkä ovat työntekijän kyvyt ja taidot oman elämänsä hallinnassa. Perustyytyväisyys ja tasapaino omassa elämässä helpottaa työn hallinnassa ja työn teossa. Se auttaa myös työssä jaksamiseen. Asenne ratkaisee. Lähiesimiehet nostivat haastatteluissa työntekijän asenteen, joka vaikuttaa paljon työssä ja sen hallinnassa. Se auttaa kestäämään stressiä ja työssä olevia haasteita. Oikea asenne antaa myös luottamusta kestää työn tuomia paineita ja edesauttaa näin työn hallinnan tunteessa. Työntekijälle tulee tunne siitä, että hän selviää työssään.

*”Työn hallinta, joo, tähän on aika lailla minun mielestä semmoinen ehkä persoona kysymys...” (H5)*

### *Koko työyhteisön hyvinvointi ja toimivuus*

Analyysi osoitti myös työn hallintaan kuuluvaksi koko työyhteisön hyvinvoinnin ja toimivuuden. Kun työntekijöiden välit ovat kunnossa ja tiimityö toimii, työt jaetaan tasaisesti asiakkaiden palvelutarpeen ja sijainnin mukaan. Työn hallintaa lisää se, että työntekijällä on tunne siitä, että oma tiimi, koko työyhteisö ja lähiesimies tukevat työntekijää tarvittaessa ja hän voi kysyä neuvoa ja saa apua, kun hän sitä tarvitsee. Hyvin tehty työnjako nostaa kotihoidon tuottavuutta. Hyvällä työn hallinnalla työntekijöille jää aikaa ennakoida, miten tiimin tilanteet muuttuvat.

*”Mut se on mun mielest myös työhyvinvointia. Ja sitte työyhteisössä semmost työyhteisöjen toimivuutta...” (H7)*

Alla olevaan taulukkoon (Tauluko 4) on koottu yhteen tutkimusaineistossa nousseet lähiesimiesten käsitys, mistä työn hallinta koostuu.

Taulukko 4. Lähiesimiesten käsitys työn hallinnasta.

Lähiesimiesten käsityksen mukaan työn hallinta muodostuu seuraavista asioista:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• työn osaamisesta</li> <li>• työn organisoinnista ja aikatauluttamisesta</li> <li>• työn tekemiseen tarvittavista välineistä</li> <li>• omasta persoonasta</li> <li>• työyhteisön työhyvinvointi ja toimivuus</li> </ul>



## 5.2 Lähiesimiesten käsitys työntekijöittensä työn hallinnan kokemuksesta

Tutkimusaineiston analyysin perusteella lähiesimiesten käsitys työntekijöiden työn hallinnasta muodostuu seuraavista asioista: työn organisoinnista, työn itsenäisyydestä, osaa- misesta ja työvuorosuunnittelusta.

### *Työn organisointi*

Työhön liittyvä organisointi nousi lähiesimiesten haastatteluaineiston analyysin mukaan tärkeimmäksi työntekijän työn hallintaan liittyväksi tekijäksi. Osallistumalla oman työnsä organisointiin ja suunnitteluun työntekijä pystyy vaikuttaa omaan työhönsä ja työpäivän sisältöön. Työntekijälle on tärkeää päästä sanomaan oma mielipiteensä siihen, kenen luona hän työpäivänsä aikana käy, mitä työtehtäviä hänen pitää käynneillä tehdä ja missä järjestyksessä käynnit tulee tehdä. Työntekijät haluavat jättää työpäiviinsä pienen varan, jos jollakin asiakaskäynnillä meneekin suunniteltua pidempään. Työn hallintaa lisää se, että asiakkaiden hoito- ja palvelusuunnitelmat ovat ajan tasalla ja että vastuuhoidajat käyvät omilla vastuusiakkailtaan.

*” saa vaikuttaa siihen omaan työhönsä ja tavallaan työn tekemisen sisältöön ja ehkä kun puhutaan kotihoidosta niin siihen järjestykseen...” (H1)*

*”...mahdollisuus vaikuttaa työpäivän sisältöön ...vaikuttamaan ketä asiakkaita sulla on, mitä sä teet siellä...” (H3)*

*”...työn organisointiin ja työkuormitukseen ja työtehtäviin...” (H4)*

### *Tunne siitä, että selviää työstään*

Työn hallintaan liittyy läheisesti myös työntekijän tunne siitä, että hän pystyy selviämään työajan sisällä niistä tehtävistä, mitä hänellä on omalla työlistallaan. Tämä tunne lisää työntekijän luottamusta siihen, että hän selviää työkuormastaan. Kun työntekijän työn hallinta on hyvä, hän viihtyy työssään ja sitoutuu siihen. Tällöin myös työn kuormittavuus

on hyväksyttävällä tasolla ja työntekijä pystyy hallitsemaan työn tuottamaan kiireen tun-  
tua. Kotihoidon työssä korostuu itsenäisen päätöksentekokyky ja tietty itsenäisyys työssä.  
Tämä lisää pääsääntöisesti työn hallinnan tunnetta tutkimustulosten mukaan. Työn hal-  
linnassa auttaa se, että työntekijä pystyy hahmottamaan ja hallitsemaan kotihoidossa työ-  
hön ja asiakkaisiin liittyviä kokonaisuuksia.

*”Se on kuitenkin niin kuin semmoista kokonaisuuksien hahmottamista ja hallintaa.” (H9)*

### *Osaaminen*

Työntekijän tunne siitä, että on saanut oikean koulutuksen ja on oikea osaaminen tehtä-  
viinsä, on myös tärkeä asia työn hallinnan tunteen kokemiseen. Työntekijällä on pitää olla  
riittävä ammattitaito niihin tehtäviin, jotka kuuluvat kotihoidon työhön. Kokemus ylipää-  
tään hoitotyössä kotona oli esimiesten mukaan yksi tärkeä osa työn hallinnan tunteessa.

*”...sitten se on sitä ammattitaitoa eli jokaisella on oma tota koulutustausta ja ko-  
kemustausta...se työn hallinta on helpompaa...” (H6)*

### *Työvuorosuunnittelu*

Työntekijän työn hallinnan tunteeseen vaikuttaa se, että työntekijä voi itse osallistua työ-  
vuorosuunnitelmien tekoon. Lähiesimiesten haastatteluissa tuli ilmi, että osassa toimin-  
taysiköissä oli käytössä työaika-autonomia. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijät suun-  
nittelevat tiettyjen reunaehtojen mukaan omat työvuoronsa. Lopulliset työvuorot hyväk-  
syy esimies. Tämän myötä työntekijälle tulee tunne siitä, että hän pystyy ja saa vaikuttaa  
omiin työvuoroihinsa ja valita esimerkiksi tuleeko töihin klo 7.00 vai klo 7.30. Tärkeää  
on työn hallinnan tunteessa se, että kaikki tiimissä ovat töissä ja poissaolijoille on saatu  
tarvittaessa sijaiset tilalle.

*”...siihen työn hallintaa vaikuttaa muutenkin kaikki työvuoroasiat...” (H9)*

Alla olevaan taulukkoon (Taulukko 5) on koottu yhteen tutkimusaineistosta nousseet lähiesimiehen käsitykset, niistä asioista, jotka liittyvät työntekijän kokemukseen omasta työn hallinnasta.

Taulukko 5. Lähiesimiesten käsitys työntekijän työn hallinnan kokemuksesta.

Työntekijän työn hallinnan kokemus syntyy:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• oman työn organisoinnista</li> <li>• tunne siitä, että selviää työstään</li> <li>• tarvittavasta osaamisesta</li> <li>• omiin työvuoroihin vaikuttamisesta</li> </ul>

### 5.3 Lähiesimiesten käsitys työntekijöiden työn hallintaa lisäävistä ja vähentävistä tekijöistä

#### *Työn hallintaa lisää*

Lähiesimiesten haastatteluaineiston analyysin mukaan työntekijän työn hallinnan tunnetta lisää seuraavat tekijät: työntekijän ammattitaito, tuensaanti ja toimiva tiimityö, vastuuhoidajuus ja riittävät resurssit. Lisäksi työn hallintaa lisää työntekijän tunne siitä, että hän voi vaikuttaa omaan työhönsä. Työn tekijän ammattitaitoon kuuluu se, että työntekijällä on tarvittava koulutus ja osaaminen tehtävään. Hän myös käyttää osaamistaan tyonteossa. Hänellä on kokonaiskuva niistä asioista, mitkä kuuluvat kotihoidon työhön. Hän osaa auttaa ja ohjata muita tarvittaessa. Tuensaanti tarkoittaa sitä, että työntekijä saa tukea omalta tiimiltään, esimieheltään ja koko organisaatiolta. Hänellä on tunne siitä, että hän voi kysyä ja saa apua tarvittaessa. Vastuuhoidajuuden myötä työntekijä tuntee omat asiakkaansa ja asiakas saa näin hyvää hoitoa. Asiakkaan palvelu- ja hoitosuunnitelma on ajan tasalla, kun niiden päivityksestä huolehtii asiakkaan oma vastuuhoidaja. Näin myös muut tiimin jäsenet hyötyvät siitä, että asiakkaan tiedot ovat oikein, kun käynnille menee

toinen työntekijä. Analyysin mukaan riittävät resurssit ovat suoraan yhteydessä työntekijän työn hallintaa lisäävästi. Kun tiimi on kasassa, niin työnteko luistaa ja kukaan ei kuormitu liikaa täistä.

*”...tutut asiakkaat ja sä tiedät, mitä teet...” (H3)*

*”...sit tavallaan sen oman ammattitaidon osaamisen kautta...” (H4)*

*”...työyhteisö tukee...meidän organisaation tukea...ainakin sitä...” (H8)*

### *Työn hallintaa vähentää*

Vastaavasti työn hallintaa aineiston analyysin mukaan vähentää seuraavat tekijät: resurssien puute, työntekijän osaamisen puute ja työyhteisön tiedon kulun puute. Myös hallitsematon asiakasmäärä ja kiireen tunne vaikuttavat työntekijän työn hallinnan tunteeseen vähentävästi. Resurssien puute tarkoittaa, että tiimissä on liian vähän henkilökuntaa kaikkien käyntien suorittamiseen. Sairauspoissaolot lisäävät töissä olevien käyntejä ja näin vähentävät työn hallintaa. Tällöin tiimissä on paljon keikkalaisia tai sijaisia ja silloin tiedon kulussa on haasteita. Ylipäätään työntekijän kokemattomuus ja osaamisen puute vähentävät työn hallintaa. Näistä seuraa se, että työntekijältä puuttuu kokonaisuuksien hallinta, joka omalta osaltaan haastaa työntekijän suoriutumista töistään. Suuri ja hallitsematon asiakasmäärä aiheuttaa sen, että työntekijälle tulee tunne siitä, että hän ei selviä työstään. Kotihoidon asiakkaat ovat monisairaita ja tarvitsevat paljon apua pärjätäkseen kotonaan. Analyysin mukaan kiireen tunne alentaa suoraan työntekijöiden työn hallinnan tunnetta. Kiire lisää työntekijöiden työpainetta ja näin ollen työ kuormaa.

*”...semmoiset tilanteet, jossa on esimerkiksi paljon sijaisia, keikkalaisia...” (H1)*

*”...paljon sairaspöissaoloja elikkä se, että tulee muilta niitä työtehtäviä...” (H2)*

*”...no, se kiire...” (H6)*

Seuraavalla sivulla olevaan taulukkoon (Taulukko 6) koottu yhteen analyysin mukaan ne tekijät, jotka lisäävät ja vähentävät työntekijän työn hallintaa.

Taulukko 6. Työn hallinnan lisäävät ja vähentävät tekijät.

Lähiesimiesten mukaan työntekijöiden työn hallintaa	
<p>lisää:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ammattitaito</li> <li>• tuensaanti ja toimiva tiimityö</li> <li>• vastuuhuoltoisuus</li> <li>• tunne, että voi vaikuttaa omaan työhönsä</li> <li>• riittävät resurssit</li> </ul>	<p>vähentää:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• resurssien puute</li> <li>• osaamisen puute</li> <li>• hallitsematon asiakasmäärä</li> <li>• kiireen tunne</li> <li>• jatkuvat muutokset</li> <li>• tiedonkulun puute</li> </ul>

#### 5.4 Lähiesimiesten keinot tukea työntekijöiden työn hallintaa

Aineiston analyysin myötä lähiesimiehet käyttävät viittä erilaista keinoa, joilla he tukevat työntekijöiden työn hallintaa. Nämä keinot ovat työvuorosuunnittelu, osaamisesta huolehtiminen, toiminnanohjausjärjestelmän seuraaminen, tiettyjen työhön liittyvien rakenteiden rakentaminen ja ylläpitäminen sekä esimiehen osallistuminen ja työntekijöiden tukeminen työssä.

##### *Työvuorosuunnittelu*

Työvuorosuunnittelussa korostuu tarvittavista henkilöstöresursseista huolehtiminen. Työntekijöiden työn hallinnan tunteen kannalta on tärkeää huolehtia siitä, että toimintayksikön vakanssit ovat täynnä ja sijaisuuksissa on tarvittava määrä sijaisia. Lähiesimiesten työssä korostuu äkillisesti poissaolijoiden tilalle sijaisten hankkiminen, jossa on jonkun verran haasteita. Työvuorosuunnittelussa tulee ottaa huomioon perehdytyksessä olevat uudet työntekijät, mahdolliset keikkalaiset ja tuunattua työtä tekevät omat työntekijät.

*”... raameja pystyssä järjestämällä resursseja sen, että esimerkiksi kaikki vakanssit ovat täynnä tai että meillä ois sitten keikkalaisia tekemässä niitä töitä...” (H1)*

#### *Osaamisesta huolehtiminen*

Koulutus ja ammattiosaaminen nähtiin myös yhtenä keinona tukea työntekijöiden työn hallintaa. Työvuorosuunnittelussa ja töiden jakamisessa otetaan huomioon työntekijöiden koulutukset. Työntekijöiden käynnit pyritään jakaman siten, että koulutukseen osallistuvat työntekijät pääsevät heille suunniteltuihin koulutuksiin. Näin varmistetaan, että työntekijöiden ammattitaito säilyy ja kehittyy.

*”...et heillä on mahdollisuus kehittää itseään...just se osaamisen ja ammattitaidon kehittäminen” (H4)*

#### *Toiminnanohjausjärjestelmän seuraaminen*

Tutkimusaineiston analyysi osoitti, että yhtenä työn hallinnan tukemisen keinona esimiehet käyttävät toiminnanohjausjärjestelmän antamaa tietoa työntekijöiden välillisestä (ilman asiakasta tehty työ esim. tiimikokous) ja välittömästä (asiakkaan kanssa tehty työ esim. pesuissa avustaminen) työajasta. Vantaalla on sovittu, että sairaanhoitajien välitön työaika on 40 % ja lähihoitajien 60 %. Tätä prosenttimäärää lähiesimiehet seuraavat ja pyrkivät pitämään siitä kiinni työvuorojen ja resurssien suunnittelussa. Toiminnanohjausjärjestelmän seuraamisella esimiehet uskovat pystyvänsä todentamaan työntekijöiden työn kuormitusta ja tarvittaessa puuttumaan siihen alentamalla sitä mahdollisuuksien mukaan.

*”...välittömän työajan prosentteja...” (H3)*

*”...se 60 ja 40 sehän se on ollut...kyllä ne niin kuin näin pyritty pitämään...” (H5)*

### *Tiettyjen työhön liittyvien rakenteiden rakentaminen ja ylläpitäminen*

Tiettyjen toimintayksikön puitteiden rakentaminen nähtiin keinona tukea työntekijöiden työn hallintaa. Näitä puitteita ovat säännölliset tiimikokoukset ja työyksikkökokoukset. Näissä kokouksissa lähiesimiehet yhdessä työntekijöiden kanssa suunnittelevat toimintayksikön tulevaisuutta, miettivät ratkaisuja asiakastyöhön ja sopivat yhteisistä työyhteisön pelisäännöistä. Lähiesimiehet kokivat näiden kokousten olevan hyvä keino suoraan viestintään ja tiedon kulkuun työntekijöiden kanssa. Haastatteluissa lähiesimiehet nostivat työntekijöiden työn hallinnan tukemiseksi myös säännölliset tulos- ja kehityskeskustelut, jossa työntekijä voi rauhassa yhdessä esimiehen kanssa pohtia omaa osaamistaan ja kokemusta työn hallinnasta. Toimintayksikön puitteiden rakentamisen rinnalle tutkimustuloksissa nousi työn hallinnan tukemisen keinona tarvittavien työvälineiden riittävyys ja niiden toimintakunnosta huolehtiminen työntekijöiden työn hallinnan tukemiseksi.

*”...ensinnäkin tiedonkulkuun pystyy esimies vaikuttamaan siinä, että mahdollistaa ne säännölliset palaverit...” (H6)*

### *Esimiehen osallistuminen ja työntekijöiden tukeminen työssä*

Tutkimusaineiston analyysi osoitti, että lähiesimiehen oma osallistuminen ja työntekijöiden tukeminen ovat erittäin tärkeitä keinoja työntekijöiden työn hallinnan tukemisessa. Lähiesimiehen läsnäolo, avoimuus ja rehellisyys toimintayksikön tilanteesta vaikuttaa suoraan työntekijöiden työn hallintaan tunteeseen. Lähiesimiehen on hyvä mennä tiimiin kuuntelemaan, auttamaan ja neuvomaan työntekijöitä tarvittaessa sekä opettaa heitä esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmän käytössä sekä potilas- ja asiakastietojen kirjaamisessa. Näin lähiesimies motivoi, kannustaa ja osallistaa työntekijöitä yhdessä hänen kanssaan toimintayksikön toiminnan kehittämiseen. Lähiesimiehen avoin ovi mahdollistaa sen, että työntekijät voivat tulla hänen luokseen keskustelemaan avoimesti asioista ja saavat näin helpotusta omaan työkuormaansa. Tärkeää on myös se, että esimies on tasapuolinen ja puuttuu ongelmiin napakasti.

”...mä kuuntelen ja jos niillä on jokin ongelma pyrin auttamaan...” (H2)

”...avoimuudella ja sitten suunnittelull ja sit tietenkin se mukanaolo tai jollain lailla semmonen läsnäolo... sitten tietynlainen rehellisyys ...” (H7)

” ...mä menen ihan tonne tiimiin ja niin kuin autan asioiden hoidossa...” (H9)

Alla olevaan taulukkoon (Taulukko 7) on koottu yhteen tutkimusaineiston analyysistä nousseet lähiesimiehen keinot tukea työntekijöiden työn hallintaa.

Taulukko 7: Lähiesimiehen keinot tukea työntekijöiden työn hallintaa.

Lähiesimiesten keinot tukea työntekijöiden työn hallintaa:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• työvuorosuunnittelu</li> <li>• osaamisesta huolehtiminen</li> <li>• toiminnanohjausjärjestelmän seuraaminen päivittäin</li> <li>• toimintayksikön puitteiden rakentaminen</li> <li>• lähiesimiehen osallistuminen tiimin toimintaan</li> <li>• työyhteisön tukeminen</li> </ul>

## 5.5 Toiminnanohjauksen käyttö työntekijöiden työn hallinnan johtamisessa

### *Työntekijän päivän kulun seuraaminen*

Tutkimusaineiston analyysi näytti lähes kaikkien lähiesimiesten (N=8/9) tunnistavan, että toiminnanohjauksessa on paljon hyviä ominaisuuksia. He kokivat, että olivat saaneet sitä kautta lisää keinoja työntekijöiden työn hallinnan johtamiseen. Isoin hyöty toiminnanohjauksesta koettiin olevan siinä, että nyt lähiesimiehet pystyivät seuraamaan työntekijöiden päivän kulkua ja pystyivät suunnittelemaan ja vähän jo ennakoimaan tarvittavia resursseja seuraavien päivien asiakaskäyntien toteuttamiseen. Toiminnanohjausjärjestelmä tuo esille konkreettisesti, miten käynnit ovat suunniteltu ja miten ne ovat toteutuneet.



Enää esimiehen ei tarvitse johtaa mutu-tuntumalla vaan hänellä on faktatietoa oman toimintayksikön työtilanteesta ja hän voi sen perusteella tehdä päätöksiä ja johtaa toimintaa. Toiminnanohjauksen myötä lähiesimiehet ovat alkaneet keskustelemaan myös yhteisesti vakanssien siirroista toimintayksikköjen kesken tai vastaavasti rajojen siirrosta, jotta työntekijöiden työmäärää voidaan alentaa ja näin työn hallintaa lisätä.

*”...ei eletä enää pelkästään ...mutu-tuntuman varassa ...ihan puhdasta dataa ...”  
(H1)*

*”...näkee sen tiedon sen faktatiedon siitä päivän kulusta...” (H3)*

*”...että sun päivä on ollu tälläinen ja tää näyttäytyy täällä näin...” (H8)*

#### *Työajan seuraaminen*

Toiminnanohjauksen myötä on sovittu, että tietyt asiat suunnitellaan asiakaskäyntien lisäksi työntekijöiden työlistoille. Näitä olivat esimerkiksi tiimipalaverit, työyksikkökoukset, koulutukset ja asiakkaiden kauppatailausten teko. Näiden toteutumista lähiesimiehet seuraavat säännöllisesti. Toiminnanohjausjärjestelmästä seurataan myös työajan toteutumista. Työntekijät aloittavat ja lopettavat työpäivänsä toiminnanohjausjärjestelmän kautta. Toiminnanohjausjärjestelmästä ne siirtyvät Titania-työaikajärjestelmään ja sitä myötä palkanmaksuun.

*”...ollaan yritetty merkitä...aina noi tiimipalaverit...työyksikkökoukset ...”  
(H9)*

#### *Kotihoidon asiakaskäyntien toteutumisen seuraaminen*

Lähiesimiehet pystyvät seuraamaan toiminnanohjauksen myötä kotihoidon asiakkaiden käyntien toteutumista. Toiminnanohjausjärjestelmä näyttää lähiesimiehelle kenelle työntekijälle on asiakkaiden käynnit jaettu, miten ne ovat toteutuneet ja kauanko käynnillä on aikaa mennyt. Toiminnanohjausjärjestelmästä saadaan myös selville, miten paljon eri asi-

akkaiden käyntiajat ovat ylittyneet tai alittuneet. Tämän tiedon pohjalta lähiesimiehet ohjasivat tarvittaessa työntekijöitä päivittämään asiakkaiden palvelusuunnitelmia. Myös jos asiakaspalautteita tuli asiakaskäynteihin liittyen, lähiesimiehet näkivät suoraan toiminnanohjausjärjestelmästä, kuka oli asiakkaan luona käynyt, mihin aikaan ja kauanko käynti oli kestänyt. Myös käynnin kirjaukset pystytään näkemään heti, esim. omaisten soittaessa esimiehelle.

*”...jollakin asiakkaalla alittui paljon niitä käyntiaikoja ja keskusteltiin tiimissä...” (H2)*

*”...pystyy kattoon, onko siellä joku ollu...työn näkyväksi tekeminen ...” (H4)*

#### *Raporttien ja tilastojen seuraaminen*

Aineiston analyysin mukaan lähiesimiehet seuraavat tarkasti myös toiminnanohjausjärjestelmästä saatuja raportteja ja tilastoja. Raportteja käytetään myös kotihoidon ostojen suunnittelun perusteena. Työntekijöiden välitöntä työaika seurataan lähes viikoittain ja prosenttimäärien mukaan joko tilataan kotihoidon omia varahenkilöitä tai vuokrataan tilapäisiä työntekijöitä henkilöstövuokrausfirmoista. Välittömän työn (tarkoittaa asiakkaan kanssa tehtyä työtä) prosenttimääriä seurataan myös siinä tarkoituksessa, että töidenjakajat jakavat käynnit sovitun mukaisesti kuin myös sitä, mikä on suunnitellun ja toteutuneen prosenttimäärän erotus ja näin ollen he pystyvät heti käymään erojen syitä työntekijöiden kanssa läpi. Toiminnanohjaus tuo lähiesimiehille esille, jos joku työntekijä käyttää työaika vääriin ja lähiesimies voi puuttua siihen heti.


*”...tietty prosenttimäärä alkoi olla yli, niin alettiin ostoja lisäämään...” (H2)*

*”...noita raportteja yrittänyt seurata...” (H5)*

*”...pystyn kattomaan Hilkaista kaikki ne prosentit...”(H9)*

Seuraavalla sivulla olevaan taulukkoon (Taulukko 8) on koottu lähiesimiesten keinot työntekijän työn hallinnan johtamisessa toiminnanohjauksen avulla.

Taulukko 8: Toiminnanohjauksen käyttö työn hallinnan johtamisessa.

<b>Toiminnanohjauksen käyttö työntekijöiden työn hallinnan johtamisessa:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työntekijän päivän kulun seuraaminen</li> <li>• Kotihoidon asiakaskäyntien toteutumisen seuraaminen</li> <li>• Työajan seuraaminen</li> <li>• Raporttien ja tilastojen seuraaminen</li> </ul> <div style="text-align: center;">  <p>Johtaminen perustuu faktoihin ja tehty työ tulee näkyväksi</p> </div>

#### *Toiminnanohjaus lisäsi työntekijöiden työn hallintaa*

Lähiesimiesten mielipiteet jakaantuvat enemmän siinä asiassa, että onko toiminnanohjaus lisännyt työntekijöiden työn hallintaa. Tutkimusaineiston analyysin perusteella suurin osa lähiesimiehistä (n=4) oli sitä mieltä, että toiminnanohjaus on lisännyt työntekijöiden työn hallinnan tunnetta. Tämä johtuu siitä, että työntekijällä on aikaisempaa enemmän tietoa asiakkaasta kotikäynnillä mukanaan. Hänen ei tarvitse muistella asioita tai kirjoittaa niitä toimistolla muistilappuun ylös. Työntekijä voi käynnillä jo kirjata käynnin tiedot yhdessä asiakkaan kanssa. Toiminnanohjauksen myötä työn määrä on tullut näkyväksi myös muille työntekijöille tiimissä sekä esimiehelle. Toiminnanohjaukseen voidaan suunnitella myös välillistä asiakastyötä esim. työntekijän koulutus tai tiimikokoukset.

*”...lisänny...tietomäärä, mikä sulla on siinä Hilkassa...” (H4)*

*”...on lisännyt, koska...pystyy seuraamaan sekä yksilötasolla että tiimitasolla sitä niin kuin suunnitelmaa ja toteumaa...” (H6)*

*”...joo, siit on tullu ihan hyvää palautetta...” (H7)*

### *Toiminnanohjaus vähensi työntekijöiden työn hallintaa*

Toisaalta analyysi paljasti sen, että osa (n=2) lähiesimiehistä (N=9) eivät kokeneet toiminnanohjauksen lisännen työntekijöiden tunnetta työn hallinnasta. Toiminnanohjauksen myötä tiimien kokonaisnäkemys tiimin asiakkaiden tilanteesta on heikentynyt. Työntekijät keskittyvät työvuoronsa alussa omaan työlistaansa mobiililaitteessaan ja silloin ei välttämättä huomata, jos joku asiakas ei ole listoilla tai kollega ei ole tullut töihin. Nyt kun käyntien jakaminen on keskitetty yhdelle työnjakajalle, hänellä on paljon käyntejä jaettavana ja hän ei aina pysty huomioimaan asiakkaan vastuuhoidajaa ja näin ollen vastuuhoidaja käy oman asiakkaansa luona harvemmin kuin ennen toiminnanohjausta.

*”...työtä paljon, samat ongelmat, mutta nyt niin kuin tää on nyt se syntipukki...”*  
(H3)

*”...kadottanut täysin sen tiimin kokonaistilanteen hallinnan ...”* (H9)

### *Toiminnanohjaus lisäsi vain osittain työntekijän työn hallintaa*

Tutkimusaineiston analyysin perusteella loput lähiesimiehet (n=3) toivat esille sen, että toiminnanohjaus oli osittain lisännyt työntekijöiden työn hallintaa ja osittain vähentänyt sitä. Itse toiminnanohjauksessa koettiin olevan paljon hyvää, mutta myös asioita, jotka pitää ratkaista. Yhtenä huonona puolena mainittiin tekniset ongelmat. Hilikka -toiminnanohjausjärjestelmä ei aina toimi moitteettomasti ja ohjelma vaatii aika usein päivityksiä. Toisena asiana nousi esimiesten mukaan työntekijöiden käyntien matka-aikojen huomioidimatta jättäminen töiden jaossa. Lisäksi oli huomattu, että jos palvelu- ja hoitosuunnitelmat eivät olleet ajan tasalla, oli kirjaaminen haastavaa mobiililaitteella. Toisaalta nämä kolme kahden vaiheilla olevaa lähiesimiestä tuovat esille myös sen, että työntekijät ovat tuoneet esille sen, että nyt heillä on paljon tietoa asiakkaasta mukana ja enää ei haluta palata kuitenkaan toiminnanohjausjärjestelmän haasteista huolimatta vanhaan tapaan töiden jaossa ja kirjaamisessa.

*”...kukaan ei juurikaan haluaisi palata enää siihen vanhaan...jonkun verran tökkii ja koko ajan se milloin se päivittää ja milloin on mitäkin...”* (H1)

*”...he kokee mobiilin sinänsä hyvänä, että heillä on se työvälinen...mutt nyt se liikkeelle lähtö tapahtuu vähän myöhäisemmin...” (H8)*

Alla olevaan taulukkoon (Taulukko 9) on koottu yhteen lähiesimiesten mielipide siitä, että lisäksi toiminnanohjauksen tulo Vantaan kaupungin kotihoitoon työntekijöiden työn hallintaa.

Taulukko 9. Toiminnanohjauksen vaikutus työntekijöiden työn hallintaan

Toiminnanohjaus lisäsi työntekijöiden työn hallintaa, koska
<ul style="list-style-type: none"> <li>• työntekijällä on enemmän tietoa asiakakasta kotikäynnillä mukana</li> <li>• työmäärä on tullut näkyväksi esimiehille ja muille työntekijöille</li> <li>• toiminnanohjauksen myötä myös välillinen työ saadaan näkyväksi</li> </ul>
Toiminnanohjaus vähensi työntekijöiden työn hallintaa, koska
<ul style="list-style-type: none"> <li>• toiminnanohjauksen myötä tiimin kokonaistilanne on hävinnyt</li> <li>• vastuuhoidajuus ei huomioida työnjaossa</li> <li>• työntekijöiden huomio menee mobiililaitteeseen</li> </ul>
Toiminnanohjaus lisäsi vain osittain työntekijän työn hallintaa, koska
<ul style="list-style-type: none"> <li>• tekniset ongelmat mobiililaitteen käytössä kotikäynneillä</li> <li>• käyntien välisiä matka-aikoja ei oteta huomioon työn jaossa</li> <li>• asiakastiedot eivät ole ajan tasalla tietojärjestelmässä</li> </ul>

## 5.6 Lähiesimiesten näkemys työn hallinnan johtamisesta tulevaisuudessa

### *Toiminnanohjausjärjestelmän käyttö johtamisen ja töiden jaon apuna*

Lähiesimiesten haastatteluiden analyysin perusteella tulevaisuudessa nähtiin toiminnanohjaus sinänsä hyvänä keinona työn hallinnan johtamisessa. Tämän lisäksi tulevaisuudessa tulee keskittyä työvuorosunnittelun, työnkuvien, osaamisen, asiakasrakenteen,

palveluiden, strategisen optimoinnin ja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Näiden kehittäminen vaatii johdon, työntekijöiden ja koko organisaation yhteistä keskustelua ja yhteistä sopimista. Henkilökuntaa tulee kuulla ja antaa heille mahdollisuus osallistua toiminnan kehittämiseen. Näin myös henkilökunta sitoutuu ja ottaa yhdessä esimiesten kanssa vastuuta toiminnan kehittämisestä ja tulevaisuuden suunnittelusta.

*”...pystyä saamaan semmosta yhteistä keskustelua ja tavallaan niit yhteisiä sopimuksia ...” (H8)*

#### *Strategisen optimoinnin liittäminen toiminnanohjausjärjestelmään*

Toiminnanohjauksen kehittäminen siten, että siinä olisi myös strateginen optimointi mukana nousi monen lähiesimiehen haastatteluissa esille. Strategisen optimoinnin avulla lähiesimiehet uskoisivat, että saadaan rakennettua kotihoidon toimintayksiköihin alueellisia tiimejä, joissa on sairaanhoitaja ja muutama lähihoitaja, jotka käyvät alueen kotihoidon asiakkaiden luona. Tällöin vastuuhoidajuus toteutuisi paremmin kuin tällä hetkellä kotihoidon asiakaskäyntien jaossa. Lähiesimiehet toivat esille myös sen, että resurssien ja/tai alueiden siirtotarve toimintayksiköstä toiseen tulisi optimoinnin avulla paremmin esille. Tällöin johtaminen perustuisi tietoon.

*”...strategisesta optimoinnista...työnhallinta lisääntyis, että että sitä kautta ...” (H2)*

*”...optimointi tuohon toiminnanohjaukseen ja siihen saataisiin se vastuuhoidajuus...” (H9)*

#### *Työvuorosuunnittelun kehittäminen*

Työvuorosuunnittelun nähtiin vaikuttavan paljon työntekijöiden työn hallinnan tunteen johtamiseen. Tulevaisuudessa tarvitaan erilaisia työaikoja tutkimustulosten mukaan. Esimerkiksi osa-aikatyöntekijät voisivat helpottaa kotihoidon aamu- ja iltaruuhkaa. Toisaalta myös se, että henkilökuntaa sijoitetaan tasaisesti viikon joka päivälle, jolloin asiakaskäyn-

tejä voidaan jakaa seitsemälle päivälle tasaisesti. tällä hetkellä viikonloppuisin ja arkipyhäisin on vähemmän työntekijöitä töissä kuin arkisin. Analyysin myötä tuli esille lähesimpien usko siihen, että lisää henkilökuntaa ei välttämättä tarvita, jos vain kaikissa vakansseissa on työkykyinen työntekijä.

*”...tasata et on ne kuormituspisteet aamuis ja illoissa, että päästäisiin siihen ettei oo enää arkipäivät ja viikonloput erikseen ...” (H4)*

*”...työvuoroilla on yritetty tukea...” (H9)*

### *Työnkuvien kehittäminen*

Työnkuvien uudelleen suunnittelu ja osaamisen varmistaminen lisää aineiston tutkimusaineiston analyysin mukaan tulevaisuudessa työntekijöiden työn hallintaa ja helpottaa sen johtamista. Analyysin perusteella nousi yhdeksi esimerkiksi sairaanhoitajan työnkuvan kehittäminen. Nykyään sairaanhoitajat tekevät sairaanhoidollisen työn lisäksi paljon perushoidollisia tehtäviä, joita tekevät myös lähihoitajat. Työn hallintaa lisää se, että jokaisella on selkeä työnkuva ja hän voi keskittyä siihen töissä ollessaan. Yhtä tärkeänä työntekijöiden työn hallintaan liittyvänä tekijänä nousi uusien työntekijöiden perehdytyksestä huolehtiminen. Tämän lisäksi opetushoitajien, joilla on vankka kotihoidon osaaminen, palkkaaminen toimintayksiköihintulosten analyysin voisi lisätä muiden toimintayksiköiden työntekijöiden osaamista ja näin työn hallinnan tunnetta.

*”...sairanhoitajat tekisivät niitä sairaanhoidollisia lähihoitajan lähihoitajan niitä perushoidollisia käyntejä...” (H2)*

*”...osaava henkilökunta...riittävästi koulutusta...” (H6)*

*”...yksiköissä niitä vastuuhenkilöitä...opetushoitajia ...” (H8)*

### *Työhyvinvoinnin kehittäminen*

Yhtä tärkeänä kuin työvuorojen suunnittelun ja työaikojen kehittämisen analyysissä nousi työntekijöiden työhyvinvoinnin kehittämisen. Työterveyshuolto pitää saada entistä enemmän mukaan miettimään ja kehittämään kotihoidon työntekijöiden työn hallintaa sekä työntekijöiden oman elämän hallintaa. Sairaspoissaolojen vähentyminen jo itsestään lisää työntekijöiden työn hallintaa jo nyt ja varmasti myös tulevaisuudessa.

*”...työterveyshuollosta tai jostain muusta apua ja tukea...” (H1)*

*”...no tyhy-toiminta...omaehtoiseen myös liikuntaan...oman elämän hallinta ...” (H6)*

### *Asiakasrakenteen profiloituminen*

Lähiesimiesten mukaan tulevaisuudessa pitäisi kiinnittää entistä enemmän huomioita kotihoidon asiakasrakenteeseen. Työntekijöiden työn hallinnan kannalta on tärkeää, että kotihoidon asiakasrakenteen on oikeanlainen. Tällä lähiesimiehet tarkoittivat sellaisia asiakkaita, jotka tarvitsevat kotihoidon apua ja pärjäävät kotona sen avun turvin turvallisesti omassa kodissaan. Lähiesimiesten mukaan olisi myös mietittävä keinoja, jolla kotihoidon asiakkaiden omaiset tai muita läheisiä saataisiin mukaan asiakkaiden hoitoon yhteistyössä kotihoidon työntekijöiden kanssa.

*”...sehän näkyy ihan asiakasmäärien kasvuna...vanhusten määrä lisääntyy...” (H4)*

*”...onks kaikki asiakkaat oikeesti kotihoidon asiakkaita...” (H7)*

*”...sit meidän täytyy koko aika mieltää asiakasrakennetta ...linjausta et missä sitteen menee se, että ketä kotihoitojatkossa...” (H8)*



*Teknologian käyttöönottaminen työn tekoon mukaan*

Tutkimusaineiston analyysi osoitti, että tulevaisuudessa työntekijöiden työn hallinnan johtamisessa tulee auttamaan teknologian kehittyminen ja sen käyttöönottaminen. Virtuaalipotilohito nähdään yhtenä tulevaisuuden mahdollisuutena potilohitoissa. Tämä tarkoittaisi sitä, että osa potilohidon käynneistä tapahtuisi virtuaalisesti esimerkiksi tabletin kautta potilohidon asiakkaan luona. Näin työntekijöille jäisi enemmän aikaa tehdä niitä käynnejä, joissa asiakkaan tarpeisiin vastaamiseen käynnillä menee aikaa. Teknologian lisäksi potilohitoissa tulee kehittää uusia palveluita, jotta kasvavat asiakasmäärät saadaan hoidettua tulevaisuudessa. Analyysin mukaan tulevaisuudessa työntekijöiden työn hallinnan tukemiseksi on tärkeää, että työntekijöille mahdollistettaisiin riittävä lähiesimiestuki siten, että yhdellä lähiesimiehellä ei olisi kovin monta alaista johdettavanaan.

*”...meidän on kehitettävä uusia palveluita ja kehitettävä meidän omaa toimintaa ...virtuaalipotilohitoa...” (H1)*

*”...riittävää esimiestukea pidetään yllä, että koska...esimiesresursseja koko ajan vähennetään tehokkuuden nimissä...” (H6)*

*”...tekniikkaa tulee yhä enemmän...esimiehel ei saa olla liian isoi ryhmiä” (H7)*

*”...tuleeko muita palvelumuotoja...” (H8)*

Seuraavalla sivulla olevaan taulukkoon (Taulukko 10) on kuvattu lähiesimiesten haastatteluaineiston analyysin perusteella esiin nousseet tekijät, jotka tulevaisuudessa vaikuttavat työntekijän työn hallinnan johtamiseen vaikuttavat tekijät.

Taulukko 10. Tulevaisuudessa työn hallintaan johtamiseen vaikuttavat tekijät

Tulevaisuudessa työntekijän työn hallinnan johtamiseen vaikuttavat seuraavat asiat:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• toiminnanohjausjärjestelmän käyttö johtamisen ja töiden jaon apuna</li> <li>• strategisen optimoinnin liittäminen toiminnanohjausjärjestelmään</li> <li>• työvuorosuunnittelun kehittäminen</li> <li>• työnkuvien kehittäminen</li> <li>• työntekijöiden työhyvinvoinnin kehittäminen</li> <li>• asiakasrakenteen profiloituminen</li> <li>• teknologian käyttöönottoaminen työn tekoon mukaan</li> </ul>

### 5.7 Tutkimustulosten yhteenveto

Tämän tutkimuksen aineiston analyysin tulosten perusteella Vantaan kaupungin kotihoiton lähiesimiehillä on käsitys siitä, mitä työn hallintaan kuuluu ja mistä työntekijöiden työn hallinta koostuu. Tutkimustulosten mukaan lähiesimiehet tunnistivat erilaisia keinoja, joilla he voivat tukea ja johtaa työntekijöiden työn hallintaa toiminnanohjauksen avulla. Tutkimustuloksissa nousi esille myös tulevaisuudessa työn hallinnan johtamiseen vaikuttavia tekijöitä.

Lähiesimiesten käsityksen mukaan työn hallinta koostuu seuraavista tekijöistä: työntekijän osaaminen, työntekijän persoona, työn organisointi ja aikatauluttaminen. Lisäksi työn hallintaan kuuluu tarvittavat välineet työn tekemiseen ja työyhteisön hyvinvointi ja toimivuus. Myös aikaisemmista tutkimustuloksista käy ilmi samoja tekijöitä, jotka liittyvät työn hallintaan. Työn hallinta ja työhyvinvointi liittyvät yhteen ja lähiesimiehen yhtenä tehtävänä on johtaa näitä kumpaakin. Lähiesimies vastaa myös työnjohdosta ja työn organisoinnista. Hyvään johtamiseen kuuluu se, että lähiesimies motivoi, osallistaa ja valmentaa työntekijöitä. Johtaminen vaikuttaa suoraan työntekijän työn hallinnan tunteeseen. (vrt. Laaksonen ym. 2012, Mäki ym. 2014, Mäkinen 2011, Tarkkonen 2013.)

Työntekijöiden työn hallinta koostuu tutkimustulosten mukaan seuraavista tekijöistä: työn organisoinnista, työn itsenäisyydestä, osaamisesta ja työvuorosuunnittelusta. Työntekijän työn hallintaa lisää mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Rehnbäckin ym. (2005) saivat vastaavat tulokset omasta tutkimuksestaan tutkiessaan työhyvinvointia ja alaistaitoja. Toiminnanohjauksen käyttö työn organisoinnissa lisää aikaisempien tutkimusten mukaan työntekijöiden työn hallinnan tunnetta. Käyttämällä toiminnanohjauksen mobiililaitetta työntekijät näkevät tarvittavat tiedot asiakkaan luona. Lisäksi Toiminnanohjauksen käyttö työnjaon välineenä lisää työn hallintaa (vrt. Mitikka 2016, Piironen 2015.)

Tutkimustulosten mukaan työntekijöiden työn hallintaa lisääviä tekijöitä ovat työntekijän ammattitaito, vastuuhoidtajuus ja riittävät resurssit työn tekemiseen. Lisäksi tarvitaan tunnetta siitä, että voi vaikuttaa omaan työhönsä ja että saa tukea omalta tiimiltä ja esimieheltä. Rehnbäck ym. (2005) toivat myös esille tutkimuksessaan, että työn hallinnan tunteeseen liittyy mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Työntekijälle on tärkeää se, että hänellä on mahdollisuus osallistua omaan työhönsä liittyvään päätöksentekoon. Sirviö ym. (2011) korostavat, että esimiehen rooliin liittyy työntekijän tukeminen. Vastaavasti työn hallintaa vähentäviä tekijöitä tutkimustulosten mukaan olivat seuraavat tekijät: resurssien puute, osaamisen puute, kiireen tunne, tiedonkulun puute ja hallitsematon asiakasmäärä. Näihin tekijöihin tutkimustulosten mukaan toiminnanohjauksella voidaan vaikuttaa. Toiminnanohjauksen avulla työntekijät näkevät asiakkaan luona tarvittavat tiedot asiakkaasta ja sen lisäksi he voivat kysyä apua muilta työntekijöiltä mobiililaitteen avulla. Mitikan (2016) mukaan saadaan työntekijöiden kiireen tuntua toiminnanohjauksella vähennettyä. Tuomivaara ym. (2018) toteavat, että toiminnanohjauksen avulla esimiehet saavat tietoa siitä, että onko toimintayksikössä riittävät resurssit asiakaskäynteihin.

Lähiesimiehet tunnistivat seuraavat keinot tukea työntekijöiden työn hallintaa. Näitä ovat: työvuorosuunnittelu, osaamisesta huolehtiminen, toiminnanohjausjärjestelmän seuraaminen, työhön liittyvien rakenteiden rakentaminen ja ylläpitäminen ja esimiehen osallistuminen ja työntekijöiden tukeminen. Johtajalle kuuluu johtaa yksikkönsä työtä. Johtamisessa tarvitaan tietoa, taitoa ja kykyä ymmärtää työyhteisön ilmapiiriä ja toimintakulttuu-

ria. Johtajan kuuluu olla muutos- ja tiimi johtaja. Johtajalle kuuluu huolehtia, että toimintayksikössä on tarvittavat resurssit. Työn hallintaa lisätään delegoimalla valtaa ja vastuuta sekä ottamalla työntekijät mukaan päätöksentekoon. Seuraamalla toiminnanohjausjärjestelmästä saatuja tietoja esimiehet saavat tietoa, että onko työntekijöillä riittävä osaaminen. (vrt. Laaksonen ym. 2012, Lehtilä 2016, Mäki ym. 2014, Rehnäck ym. 2005, Tuomivaara ym. 2012 Vantaan kaupunki 2011)

Tulosten mukaan lähiesimiehet käyttävät toiminnanohjausta työntekijöiden työn hallinnan tukemiseen eri keinoin. Näitä keinoja ovat: työntekijän päivän kulun seuraaminen, kotihoidon asiakaskäyntien toteutumisen seuraaminen, työntekijöiden työajan seuraaminen ja seuraamalla ylipäätään toiminnanohjausjärjestelmästä saatavia raportteja ja tilastoja. Toiminnanohjauksen käyttö työnjaon välineenä lisää työn hallintaa. Seuraamalla toiminnanohjausjärjestelmästä saatuja tietoja esimiehet pystyvät tekemään suunnitelmia resurssien tarpeesta. Johtajalle kuuluu huolehtia, että toimintayksikössä on tarvittavat resurssit. (vrt. Mitikka 2016, Piironen 2015, Vantaa kaupunki 2011)

Tulevaisuudessa työntekijöiden työn hallintaa johdetaan toiminnanohjausjärjestelmän avulla, työvuorosunnittelun ja työnkuvien kehittämällä, osaamisen kehittämällä, asiakasrakenteen kehittämällä, palveluiden kehittämällä ja strategisen optimoinnin kehittämällä toiminnanohjausjärjestelmään mukaan. Toiminnanohjauksen käyttö työnjaon välineenä lisää työn hallintaa. Johtajalle kuuluu huolehtia, että toimintayksikössä on tarvittavat resurssit. Työn hallintaa lisätään delegoimalla valtaa ja vastuuta. Seuraamalla toiminnanohjausjärjestelmästä saatuja tietoja esimiehet saavat tietoa, että onko työntekijöillä riittävä osaaminen. Työn kehittäminen on osa johtamista. Tulevaisuudessa voi olla entistä haasteellisempaa saada riittävästi työvoimaa kotihoitoon. (vrt. Groop 2014, Lehtilä 2016, Piironen 2015, Rehnäck ym. 2005, Tuomivaara ym. 2012, Vantaan kaupunki 2011.)

Seuraavalla sivulla olevaan taulukkoon (Taulukko 11) on koottu tämän tutkimuksen tutkimustulosten yhteenveto.

Taulukko 11. Tutkimustulosten yhteenveto.

Tutkimuskysymykset	Tutkimustulokset	Tutkimustuloksia tukevia tutkimuksia:
Lähiesimiesten käsitys työn hallinnasta	<p>Työn hallinta koostuu seuraavista tekijöistä:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• työntekijän osaaminen</li> <li>• työn organisointi ja aikatauluttaminen</li> <li>• tarvittavat työvälineet työn tekemiseen</li> <li>• työntekijän persoonana</li> <li>• työyhteisön hyvinvointi ja toimivuus</li> </ul>	<p>Johtaminen vaikuttaa työntekijän työn hallinnan tunteeseen. Työn hallintaa liittyy läheisesti työhyvinvoinnista huolehtiminen. Lähiesimies vastaa työn johdosta ja organisoinnista.</p> <p>(vrt. Laaksonen ym. 2012, Mäki ym. 2014, Mäkinen 2011, Tarkkonen 2013)</p>
Lähiesimiesten käsitys työntekijöiden työn hallinnasta	<p>Työntekijöiden työn hallinta koostuu seuraavista tekijöistä:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• työn organisointi</li> <li>• työn itsenäisyys</li> <li>• osaaminen</li> <li>• työvuorosunnittelu</li> </ul>	<p>Työntekijän työn hallintaa lisää mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Toiminnanohjauksen käyttö työnjaon välineenä lisää työn hallintaa. Käyttämällä toiminnanohjauksen mobiililaitetta työntekijät näkevät tarvittavat tiedot asiakkaan luona</p> <p>(vrt. Mitikka 2016, Rehbäck ym. 2005)</p>
Lähiesimiesten käsitys työntekijöiden työn hallintaa lisäävistä ja vähentävistä tekijöistä	<p>Työntekijöiden työn hallintaa lisää seuraavat tekijät:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ammattitaito</li> <li>• tuensaanti ja toimiva tiimityö</li> <li>• vastuuhoidajuus</li> <li>• tunne, että voi vaikuttaa omaan työhönsä</li> <li>• riittävät resurssit</li> </ul> <p>Työntekijöiden työn hallintaa vähentää seuraavat tekijät:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• resurssien puute</li> <li>• osaamisen puute</li> </ul>	<p>Työn hallinnan tunteeseen liittyy mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Hänelle on tärkeää osallistua omaan työhönsä liittyvään päätöksentekoon. Työn hallintaa vähentäviin tekijöihin voidaan vaikuttaa toiminnanohjauksella. Toiminnanohjauksella esimiehet saavat tietoa, että onko resurssit riittävät.</p> <p>(vrt. Mitikka 2016, Rehbäck ym. 2005, Tuomi-vaara ym. 2012)</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hallitsematon asiakasmäärä</li> <li>• kiireen tunne</li> <li>• jatkuvat muutokset</li> <li>• tiedonkulun puute</li> </ul>	
Lähiesimiesten keinot tukea työntekijöiden työn hallintaa	<p>Lähiesimiehet tunnistivat seuraavat keinot tukea työntekijöiden työn hallintaa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• työvuorosuunnittelu</li> <li>• osaamisesta huolehtiminen</li> <li>• toiminnanohjausjärjestelmän seuraaminen</li> <li>• työhön liittyvien rakenteiden rakentaminen ja ylläpitäminen</li> <li>• esimiehen osallistuminen ja työntekijöiden tukeminen</li> </ul>	<p>Johtajalle kuuluu johtaa yksikkönsä työtä. Johtamisessa tarvitaan tietoa, taitoa ja kykyä ymmärtää työyhteisön ilmapiiriä ja toimintakulttuuria. Johtajan kuuluu olla muutos- ja tiimi johtaja. Johtajalle kuuluu huolehtia, että toimintayksikössä on tarvittavat resurssit. Työn hallintaa lisätään delegoimalla valtaa ja vastuuta sekä ottamalla työntekijät mukaan päätöksentekoon. Seuraamalla toiminnanohjausjärjestelmästä saatuja tietoja esimiehet saavat tietoa, että onko työntekijöillä riittävä osaaminen.</p> <p>(vrt. Laaksonen ym. 2012, Lehtilä 2016, Mäki ym. 2014, Rehnback ym. 2005, Tuomivaara ym. 2012 Vantaan kaupunki 2011)</p>
Toiminnanohjauksen käyttö työntekijöiden työn hallinnan johtamisessa	<p>Toiminnanohjausta käytetään työntekijöiden työn hallinnan tukemiseen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• seuraamalla työntekijöiden päivän kulua</li> <li>• seuraamalla kotihoidon asiakaskäytien toteutusta</li> <li>• seuraamalla työntekijöiden työaika</li> </ul>	<p>Toiminnanohjauksen käyttö työnjaon välineenä lisää työn hallintaa. Seuraamalla toiminnanohjausjärjestelmästä saatuja tietoja esimiehet pystyvät tekemään suunnitelmia resurssien tarpeesta. Johtajalle kuuluu huolehtia, että toimintayksikössä on tarvittavat resurssit.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• seuraamalla toiminnanohjausjärjestelmästä saatavia raporteja ja tilastoja</li> </ul>	(vrt. Mitikka 2016, Piironen 2015, Vantaa kaupunki 2011)
Lähiesimiesten näkemys työn hallinnan johtamisen tulevaisuudesta	<p>Tulevaisuudessa työntekijöiden työn hallintaa johdetaan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• toiminnanohjausjärjestelmän avulla</li> <li>• työvuorosuunnittelun ja työnkuvien kehittämällä</li> <li>• osaamisen kehittämällä</li> <li>• asiakasrakenteen kehittämällä</li> <li>• palveluiden kehittämällä</li> <li>• strategisen optimoinnin kehittämällä</li> </ul>	<p>Toiminnanohjauksen käyttö työnjaon välineenä lisää työn hallintaa. Johtajalle kuuluu huolehtia, että toimintayksikössä on tarvittavat resurssit. Työn hallintaa lisätään delegoimalla valtaa ja vastuuta. Seuraamalla toiminnanohjausjärjestelmästä saatuja tietoja esimiehet saavat tietoa, että onko työntekijöillä riittävä osaaminen. Työn kehittäminen on osa johtamista. Tulevaisuudessa voi olla entistä haasteellisempaa saada riittävästi työvoimaa kotihoitoon</p> <p>(vrt. Groop 2014, Lehtilä 2016, Piironen 2015, Rehnback ym. 2005, Tuomivaara ym. 2012, Vantaan kaupunki 2011)</p>

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Tutkimustulosten luotettavuus, yleistettävyyys ja tutkimusetiikka

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jonka aineisto kerättiin teemahaastattelemalla. Tällöin tulee tarkastella tutkimuksen laatua koko tutkimuksen ajan ja kaikissa tutkimuksen eri vaiheissa. (Hirsjärvi ym. 2004: 184.) Tutkimuksen tekeminen edellyttää erilaisia taitoja tutkimusmenetelmien perusteissa. Näiden lisäksi on tärkeää hallita tutkimusprosessi kokonaisuutena. Tutkijan täytyy olla rehellinen ja hän ei saa vääristellä totuutta. Hänen tulee kertoa kaikista tutkimuksestaan saaduista havainnoista rohkeasti ja avoimesti. Tutkijan tulee osata kirjoittaa tutkimusraportti uskottavasti siten, että se on selkeä ja katkeamaton ketju tutkimuksen aloituksesta tutkimuksen loppuun asti. (Virtanen 2007: 125126.) Tutkijan lähtökohtana tutkimuksen teon aikana on ollut sitoumus Vaasan yliopiston eettisiin suosituksiin, joiden johtoajatukseksi on eettinen, vastuullinen ja luotettava toiminta. Tutkimuksen kohteena olevia tulee kohdella kunnioittavasti, arvostavasti ja oikeudenmukaisesti. Tutkijan tulee olla huolellinen ja rehellinen tutkimuksen suorittamisessa ja raportoinnissa. (Vaasan yliopisto 2013: 2–5). Tutkijalla on usean vuoden kokemus kotihoidon lähiesimiehenä toimimisesta ja hän on ollut töissä itse tutkimuskohteessa. Koko tutkimuksen teon ja sekä aineiston keruun aikana tutkija on ollut muissa tehtävissä Vantaan kaupungilla eikä hänellä ole ollut alaisia eikä esimiesasemaa.

Tutkimuksessa tulee kiinnittää tutkimusaineiston hankintaan ja siitä saadun tiedon käyttöön erityistä huomiota. Tutkijan on huolehdittava siitä, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja tiedottaa myös siitä, että tutkimukseen osallistumisen voi keskeyttää, missä vaiheessa vain. Lisäksi tutkijan tulee kertoa, mitä hän on tutkimassa, miten hän saadun aineiston analysoi ja miten hän sen raportoi. Tutkimuksen raportin julkaisussa tutkijan tulee huolehtia, että tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden anonymiteetti säilyy. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 2327.) Tutkija lähetti kaikille kotihoidon esimiehille sähköpostin kautta tutkimukseen liittyvän saatekirjeen (Liite 2), jossa kerrottiin tutkimukseen osallistumisen olevan vapaaehtoista ja tutkittavalla on milloin tahansa oi-



keus keskeyttää tutkimukseen osallistuminen. Samassa sähköpostiviestissä tutkija tiedusteli vastaanottajan suostumusta osallistua tutkimukseen. Saatuaan myöntävän vastauksen tutkija lähetti tutkimukseen suostuvalle esimiehelle Teemahaastattelurungon etukäteen nähtäväksi (Liite 4). Ennen sovitun haastattelun aloitusta tutkija kävi yhdessä läpi tutkimukseen suostujan kanssa Suostumislomakkeen (Liite 3), jonka allekirjoitti sekä tutkimuksen osallistuja, että tutkija itse, kahtena kappaleena, joista toinen jäi tutkittavalle ja toinen tutkijalle. Tämän lisäksi tutkimukseen osallistujalla oli mahdollisuus kysyä tutkijalta mahdollisia tarkennuksia tutkimukseen liittyen tai jos hänellä oli epäselvää jokin asia tutkimuksessa ja sen teossa.

Yleensä tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkimus on toistettavissa. Tämä voidaan todeta tutkimuksesta monella eri tavalla. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta mitataan sillä, miten tarkasti tutkija on kuvannut työssään tutkimuksen toteuttamisen. Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää monia eri metodeja ja monia erilaisia tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiä. Tällöin myös tutkimuksen luotettavuuden ja yleistettävyyden tarkastelu on haasteellista. Parhaiten tapaustutkimuksen osalta luotettavuuden ja yleistettävyyden tarkasteluun päästään tarkastelemalla koko tutkimustyön etenemisprosessien vaiheita. Tärkeää, että tutkimusraportissa nämä vaiheet on kirjattu tarkasti ylös, jotta tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavina ja uskottavina. Tässä työssä tutkija on pyrkinyt kuvaamaan tarkasti tutkimuksenteon kaikki vaiheet, mitä menetelmiä hän on käyttänyt aineiston hankintaan ja miten hän on saadun aineiston käsitellyt ja miten hän on sen analysoinut ja tulkinut. (Hirsjärvi ym. 2015, 231233, Kananen 2013: 116–117, Peuhkuri 2007: 130.) Tutkimuksen kulkua on lisäksi havainnollistettu monin kuvioin ja taulukoin.

Tutkimuksen yleistettävyyttä voidaan arvioida sen mukaan, minkälainen merkitys kohteeksi valitulla ilmiöllä on yleisesti. Tapaustutkimuksen yleistäminen voidaan ajatella analyyttiseksi yleistykseksi. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkija vertaa havaintojaan tutkimushypoteeseihin. Tässä tutkimuksessa ilmiönä oli toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto kotihoidon töiden jaon perustaksi ja sen käyttäminen työn hallinnan johtamisen apuna. Toiminnanohjauksen käyttö kotihoidossa on nykyaikaa. Toiminnanohjausjärjes-

telmä jo käytössä Vantaan lisäksi mm. Helsingissä, Espoossa, Kirkkonummella, Kauniaisissa, Järvenpäässä ja Porvoossa. Vaikka tutkimuksen kohteena oli verrattain pieni joukko, vain yhdeksän kotihoidon lähiesimiestä, joilla oli toimintayksikössään käytössä toiminnanohjausjärjestelmä. Tähän tutkimukseen osallistuivat kaikki ilmiön johtamiseen osallistuvat lähiesimiehet. Tutkimustulosten yleistettävyyttä voidaan tällöin tarkastella tutkimustulosten sidoksella aikaisempaan tutkimukseen prosessin ja tutkimuksen yleiseen merkitykseen liittyen, jolloin tämän tutkimuksen tuloksia voidaan mahdollisesti osin yleistää myös tätä tapausta laajemmin. (Peuhkuri 2007: 131–134, Yin 2014: 3031.)

## 6.2 Tutkimustulosten pohdinta ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten lähiesimiestyönkeinoin voidaan vaikuttaa henkilöstön kokemuksiin työn hallinnasta kotihoidossa toiminannaohjausjärjestelmää apuna käyttäen. Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää, miten työntekijöiden kokemus työn hallinnasta näkyy toimintayksiköiden lähiesimiehille. Yhtä tärkeänä tavoitteena oli myös saada selville, että onko toiminnanohjauksen käyttö lisännyt lähiesimiesten mukaan työntekijöiden työn hallintaa ja antanut lähiesimiehille lisää keinoja työn hallinnan johtamiseen.

Tämän tutkimuksen ja aikaisempien tutkimustulosten mukaan lähiesimiehet tunnistivat tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän työn hallinnan tunteeseen. Samoja tekijöitä oli tunnistettu myös aikaisemmin tutkimuksissa. Lähiesimiehet myös tunnistivat keinoja, joilla johtaa työntekijöiden työn hallinnan kokemusta. Työn hallinnan johtaminen ja sen lisääminen kotihoidossa on tärkeää. Kotihoito on raskasta ja vastuullista työtä. Työntekijät eivät jaksa kauan, jos heillä on tunne siitä, että he eivät pysty hallitsemaan tai vaikuttamaan omaan työhönsä. Uusien työntekijöiden palkkaaminen uupuneiden ja poislähteen työntekijöiden tilalle on haasteellista jo tällä hetkellä. Puhumattakaan tulevaisuudesta, jolloin vanhusten määrä kasvaa ja työikäisten määrä vähenee. Siksi on tärkeää tunnistaa keinot, joilla pystytään vaikuttamaan kotihoidon työntekijöiden työn hallinnan tunteeseen ja sitä mahdollisuuksien mukaan lisäämään. Alastalon ym. (2017) tutkimuksen mukaan kotihoidon asiakasmäärät olivat kasvaneet lähes kaksinkertaisiksi vuoden 2014 ja 2016

välisenä aikana. Samaan aikaan myös asiakaskäyntien määrä on noussut. Näin myös Uudellamaalla. Samaan aikaan henkilöstömäärä oli vähentynyt. Myös ympärivuorokautisen asumisen paikat olivat vähentyneet ja tämä on jo omalta osaltaan lisännyt asiakaspainetta kotihoitoon.

Tutkimustulosten mukaan kiire, tietoliikenteeseen liittyvät haasteet ja työn organisointi vaikuttavat suoraan työntekijöiden työn hallintaan. Samaa tuodaan ilmi myös Vehkon ym. (2017) tutkimuksessa vanhuspalveluiden tilanteesta. Kiireen vuoksi kotihoidon työntekijät kokevat, etteivät pysty tekemään työtään sillä tavalla kuin haluaisivat. Kiireen vuoksi jää joitain töitä tekemättä. Työn itsenäisyyden perusteella tutkimuksessa kotihoidon työntekijät olivat kuitenkin selvästi paremmalla tasolla kuin muut vanhuspalveluiden työntekijät. Kiireen tunteeseen vaikuttaa myös töiden organisointi. Siksi kotihoidossa toiminnanohjausjärjestelmän käyttö on perusteltua. sen avulla työt saadaan jaettua tasaisesti ja oikeudenmukaisesti. Tällä on suora yhteys työn hallinnan lisäksi työkuormaan. Kotihoidon työ on itsenäistä ja vastuullista. Toisaalta työn itsenäisyyden varjopuolena voi olla liian suuri vastuu, joka tuo tullessaan haasteita kotihoidon oikeudenmukaisuuden johtamiseen. Tähän tulee kiinnittää tulevaisuudessa erityisesti huomiota.

Tutkimuskysymykseen oliko toiminnanohjaus lisännyt työntekijöiden työn hallinnan tunnetta, lähiesimiesten mielipiteet eivät olleet yksimielisiä. Toiminnanohjaus oli osittain lisännyt ja osittain jopa vähentänyt työntekijöiden työn hallinnan tunnetta lähiesimiesten käsityksen mukaan. Näen tämän johtuvan siitä, että toiminnanohjaus oli osassa toimintayksiköissä ollut käytössä tutkimushaastatteluiden aikaan vasta enimmillään neljä kuukautta. Toiminnanohjausjärjestelmän tulo on ollut iso muutos kotihoidon käytäntöön töiden jakamisessa toimintayksiköistä riippuen. Kaikissa toimintayksiköissä toiminnanmuutos ei ollut vielä juurtunut ja näin ollen se haki paikkaansa. Tämä tilanne näkyi lähiesimiesten vastauksissa, joissa he kuvasivat toimintayksikön tilanteen olevan sellainen, ettei kenelläkään toimintayksikön työntekijöistä ole kokonaiskuvaa toimintayksikön tilanteesta tai asiakkaista. Toisaalta osassa toimintayksiköitä toiminnanohjaus oli ollut käytössä haastatteluiden aikaan jo yli vuoden pisimmillään. Ne lähiesimiehet, jotka uskoivat toiminnanohjauksen lisänneen työntekijöiden työn hallintaa, toivat esille työn näkyvyyden lisääntyneen sekä heille itselleen, että muille toimintayksikön työntekijöille. Myös

kotihoidon johto oli saanut toiminnanohjauksen myötä näkyvyyttä toimintayksiköiden tilanteeseen. Kahden vaiheilla olevat esimiehet tunnistivat, että toiminnanohjaus toi tullessaan myös hyvää, mutta myös asioita, jotka täytyy ratkaista, jotta työntekijöiden työn hallinta lisääntyisi. Näitä asioita ovat matka-aikojen huomioiminen työn jaossa sekä teknisten ongelmien poistuminen. Kaikkialla mobiililaitte ei toiminut moitteettomasti ja näin vaikeutti työntekijöiden tietojen katselua ja käyntitietojen kirjaamista käynneillä.

Vaikka lähiesimiehet tunnistivat keinoja, miten toiminnanohjauksen avulla johdetaan työntekijöiden työn hallinnan tunnetta, niin haastatteluiden taustalla kuului se, että niitä ei oltu vielä osattu ottaa työntekijöiden päivittäisen työn hallinnan johtamisen avuksi toimintayksiköissä. Tulkitsin tämän johtuvan varmasti osittain siitä, että lähiesimiesten aika menee ns. tulipalojen sammuttamiseen. Tulipalojen sammuttaminen tarkoittaa tässä yhteydessä mm. työntekijöiden äkillisiin poissaoloihin keikkalaisten hankkimista, omaisten viesteihin vastaamista sekä työntekijöiden osaamisen varmistamiseen. Tämä on myös tutkijan omakohtainen kokemus lähiesimiehenä toimimisesta kotihoidossa. Toiminnanohjausjärjestelmän tilastojen ja raporttien läpikäyminen vie aikaa ja niihin täytyy paneutua kunnolla, jotta niiden perusteella voidaan tehdä järkeviä päätöksiä ja kehittää toimintayksikön toimintaa ja parantaa hoidon laatua. Myös Lehtilän (2016) tutkimustuloksissa tuodaan tämä esille. Lähiesimiehet kokevat, että toimintayksikön kehittäminen jää arkirutiinien jalkoihin. Lähiesimiesten työ tulee järjestää siten, että heillä tulee tunne siitä, että he selviävät omasta työstään ja pystyvät vaikuttamaan työn tekemiseen ja sen sisältöön. Lähiesimiesten työn hallinnan tunne on myös tärkeää ja siihen kannattaa panostaa. Lähiesimies, jonka työn hallinta on kunnossa, jaksaa panostaa työntekijöiden johtamiseen ja kehittää toimintayksikköään niin, että työntekijöiden työn hallinta lisääntyy ja sitä myötä asiakkaiden saama hoito ja palvelu parantuvat.

Vuonna 2018 tulee taas Kunta10 -tutkimus. Edellinen tutkimus on vuodelta 2016. Tutkimuksessahan kysytään työntekijöiden työn hallinnan tunteesta. Tämän vuoden tutkimukseen on toiminnanohjaus ollut kaikissa Vantaan kaupungin kotihoidon kentän yksiköissä käytössä. Uskon, että tulevissa Kunta10 -tuloksissa näkyy toiminnanohjauksen käyttö ja sen vaikutus työntekijöiden työn hallinnan tunteeseen.

Tulevaisuudessa olisi tarpeellista tutkia uudestaan Vantaan kaupungin kotihoidon lähiesimiesten käsityksiä työn hallinnan johtamisesta toiminnanohjauksen avulla. Onko toiminnanohjaus tuonut lisää keinoja lähiesimiehelle työntekijöiden työn hallinnan johtamiseen, kun toiminnanohjauksen käyttö työnjakamisessa on jo arkipäivää ja rutiinia. Käytetäänkö toiminnanohjauksen antamaa tietoa rutiininomaisesti työntekijöiden työn hallinnan johtamisessa? Onko lähiesimiesten maalaamat tulevaisuuden kuvat toteutuneet ja miten? Onko niillä ollut positiivisia vaikutuksia työntekijöiden työn hallinnan tunteeseen? Mikä on lähiesimiesten työn hallinnan tunne? Tässä vaiheessa tiedetään, että Apotti (uusi asiakas- ja potilastietojärjestelmä, joka tulee käyttöön 11/2018) tuo tullessaan kokonaan uuden toiminnanohjausjärjestelmän kotihoitoon. Apotin myötä tutkimuksen teon aikaan käytössä ollut toiminnanohjausjärjestelmä muuttuu ihan kokonaan toiseksi järjestelmäksi ja sen käyttö lopetetaan. Uskoakseni tämä muutos on hiukan helpompi kuin muutos, mikä käytiin tämän nykyisen toiminnanohjausjärjestelmän aloittamiseksi. Toiminnanohjausjärjestelmä on ehtinyt olla Apotin tuloon asti toiminnassa viimeisessäkin toimintayksikössä, joka aloitti toiminnanohjausta käyttämään marraskuussa 2016, lähes kaksi vuotta. Työntekijät ovat oppineet käyttämään mobiililaitetta ja tottuneet toiminnanohjauksen tuomiin käytännönjärjestelyihin. Toivottavasti myös lähiesimiehet ovat tottuneet käyttämään toiminnanohjausta johtamisen apuna työn hallinnassa.

Tämä tutkimuksessa tutkittiin lähiesimiehen näkökulmasta työn hallinnan johtamista toiminnanohjauksen avulla. Tulevaisuudessa jatkotutkimusaiheena voisi olla edellä mainittujen työntekijöiden ja heidän käsityksensä tutkiminen siitä, mistä työn hallinnan kokemus koostuu ja miten johtamisella voidaan vaikuttaa työn hallintaan. Vantaan kaupungin palvelutalot ottavat myös Apotin tuoman toiminnanohjausjärjestelmän käyttöön 11/2018. Näen, että tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää palvelutaloissa työn hallinnan johtamisen apuna tässä suuressa lähiaikana tapahtuvassa muutoksessa.

*”...se on meistä itsestäkin aika paljon kiinni tää, ei pelkästään kaikesta näistä, mitä ulkoapäin tulee...”(H5)*

## LÄHDELUETTELO

- Alastalo, Hanna, Suvi Vainio & Sari Kehusmaa (2017). Kotihoidon asiakasmäärät kasvussa, henkilöstön määrän kasvu ei kaikissa maakunnissa seuraa perässä. Saatavissa 7.4.2018: [http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/135119/TUTI2017\\_18\\_Kotihoidon%20asiakasmäärät%20kasvussa%20henkilöstön%20määrän%20kasvu%20ei%20kaikissa%20maakunnissa%20seuraa%20perässä\\_päivitetty.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/135119/TUTI2017_18_Kotihoidon%20asiakasmäärät%20kasvussa%20henkilöstön%20määrän%20kasvu%20ei%20kaikissa%20maakunnissa%20seuraa%20perässä_päivitetty.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Groop, Johan (2014). Miten vastata kotihoidon kasvavaan kysyntään. Ikääntyneen väestön palvelut: käyttö, kustannukset, vaikuttavuus ja rahoitus projektin julkaisu nro 1. Kuntaliitto.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2004). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2015). Tutki ja kirjoita. Porvoo. Bookwell Oy.
- Innokylä (2014). Tarvepohjainen toimintamalli kotihoitoon. Mikä se on ja miten se otetaan käyttöön? Saatavissa 21.1.2018: [https://www.innokyla.fi/documents/1122124/0/1\\_Loppuraportti\\_Tarvepohjainen+toimintamalli+kotihoitoon.pdf/a19d3d86-9a55-435b-a03a-a3eb5b564dd6](https://www.innokyla.fi/documents/1122124/0/1_Loppuraportti_Tarvepohjainen+toimintamalli+kotihoitoon.pdf/a19d3d86-9a55-435b-a03a-a3eb5b564dd6)
- Innokylä (2016). Kotihoidon päivittäisen työn organisointi. Saatavissa 24.10.2016: <https://www.innokyla.fi/web/verstas836974/etusivu/-/verstas/perustiedot>.
- Kananen, Jorma (2013). Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja- sarja. Toimittaja Teemu Makkonen. Suomen Yliopistopaino Oy.

Kalliokoski, Petri, Magnus Simons & Markku Mikkola (2001). Pk-yrityksen toiminnanohjaus ja sen järjestelmät, 4064. Teoksessa Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto pk-yrityksessä. Teknologia lähtöisestä ajattelusta kohti tiedon ja osaamisen hallintaa. Toim. Jari Kettunen & Magnus Simons. Espoo: VTT

Kielitoimiston sanakirja (2016 a). Saatavissa 23.10.2016: <http://www.kielitoimiston-sanakirja.fi/netmot.exe?ListWord=ty%C3%B6&SearchWord=ty%C3%B6&dic=1&page=results&UI=fi80&Opt=1>.

Kielitoimiston sanakirja (2016 b). Saatavissa 23.10.2016: <http://www.kielitoimiston-sanakirja.fi/netmot.exe?ListWord=hallinta&SearchWord=hallinta&dic=1&page=results&UI=fi80&Opt=1>.

Kylmä Jari, Katri Vehviläinen-Julkunen & Juhani Lähdevirta (2003). Laadullinen terveys -mitä, miten ja miksi? Duodecim 119:7, 609-615. Saatavissa 2.4.2018: <http://www.duodecimlehti.fi/lehti/2003/7/duo93495>

Laakkonen, Soile (2016). Hilkka-toiminnanohjausjärjestelmä. Vantaan kaupunki.

Lehtilä, Briitta (2016). Esimiestyö kotihoidossa. Lähijohtaminen ja osaamistarpeet. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta ja kulttuuritieteiden yksikkö. Pro gradu-tutkielma.

Logistiikan maailma (2018). Toiminnanohjausjärjestelmä. Saatavissa 22.1.2018: <http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/ohjausjarjestelmat/toiminnanohjausjarjestelma/>

Metsämuuronen, Jari (2008). Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. 3.uudistettu painos. Jyväskylä: International Melhelp Oy.

- Mitikka, Mika (2015). Kotihoidon mobiilin toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto-prosessin teoreettinen malli. Tampereen ammattikorkeakoulu. Hyvinvointiteknologian koulutus. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Opinnäyte-työ.
- Mitikka, Mika (2016). Kotihoidon mobiiliteknologia ja uudet toimintamallit-mikä muuttuu? Saatavissa 22.1.2018: <http://atk-paivat.fi/2016/S11-Mitikka.pdf>
- Mäki Tiina, Anna-Maija Liedenpohja & Ulla-Riitta Parikka (2014). Johtamisen kulmakivet. Kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveysalalla. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Mäkinen, Pirkko (2011). Johtamalla työhyvinvointia. Saatavissa 24.10.2016: [http://ttk.fi/files/2235/TTK\\_Johtamalla\\_tyohyvinvointia\\_FinnSec2011.pdf](http://ttk.fi/files/2235/TTK_Johtamalla_tyohyvinvointia_FinnSec2011.pdf).
- Peuhkuri, Timo (2007) Teoria ja yleistämisen kriteerit, 130–142. Teoksessa Laine Markus, Bamberg Jarkko & Jokinen Pekka. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.
- Piirainen, Outi (2015). Työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin johtaminen kotihoidossa, työntekijänäkökulma. Itä-Suomen yliopisto. Kansanterveystiede. Lääketieteen laitos. Pro gradu-tutkielma.
- Rehnbäck, Katriina & Soili Keskinen (2005). Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyöhallinnalla. Kuntien eläkevakuutus. Helsinki. Saatavissa 22.1.2018: <http://liideriblog.fi/wp-content/uploads/2014/03/Alaistaidot.pdf>
- Saarela-Kinnunen, Maria & Jari Eskola (2010). Tapaus ja tutkimus=Tapaustutkimus? Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin I, Metodien valinta ja aineiston keuruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle, 184195.Toim. Juhani Aaltola & Raine Valli. Juva: PS-kustannus.



Salminen, Simo, Pia Perttula, Merja Perkiö-Mäkelä, Hirvonen Maria & Maarit Vartia (2013). Kiireen hallinta parantaa työturvallisuutta. Tietokortti 25. Työterveyslaitos.

Sirviö, Johanna & Marja-Liisa Kauhanen 2011. Esimiesvalmennus osana kuntoutusinterventiota. Systeminen näkökulma ikääntyvien työntekijöiden kuntoutukseen, 33-49. Teoksessa: Kuntoutus muutoksessa,. Toim. Aila Järvikoski, Jari Lindh & Asko Suikkanen. Tampere: Juvenes Print.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2017. Kotihoito ja kotipalvelut. Saatavissa 16.4.2017: <http://stm.fi/kotihoito-kotipalvelut>

Syrjälä, Leena & Merja Numminen (1988) tapaustutkimus kasvatustieteessä. Oulun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia 51/1988.

Tarkkonen, Juhani (2013). Kohti johdettua työhyvinvointia ja turvallisuutta. Raportti viiden elintarviketeollisuuden yrityksen johtamisjärjestelmän kehittämishankkeesta. Työturvallisuuskeskus. Saatavissa 11.1.2017: [http://ttk.fi/files/3436/Kohti\\_johdettua\\_tyohyvinvointia\\_ja\\_turvallisuutta.pdf](http://ttk.fi/files/3436/Kohti_johdettua_tyohyvinvointia_ja_turvallisuutta.pdf).

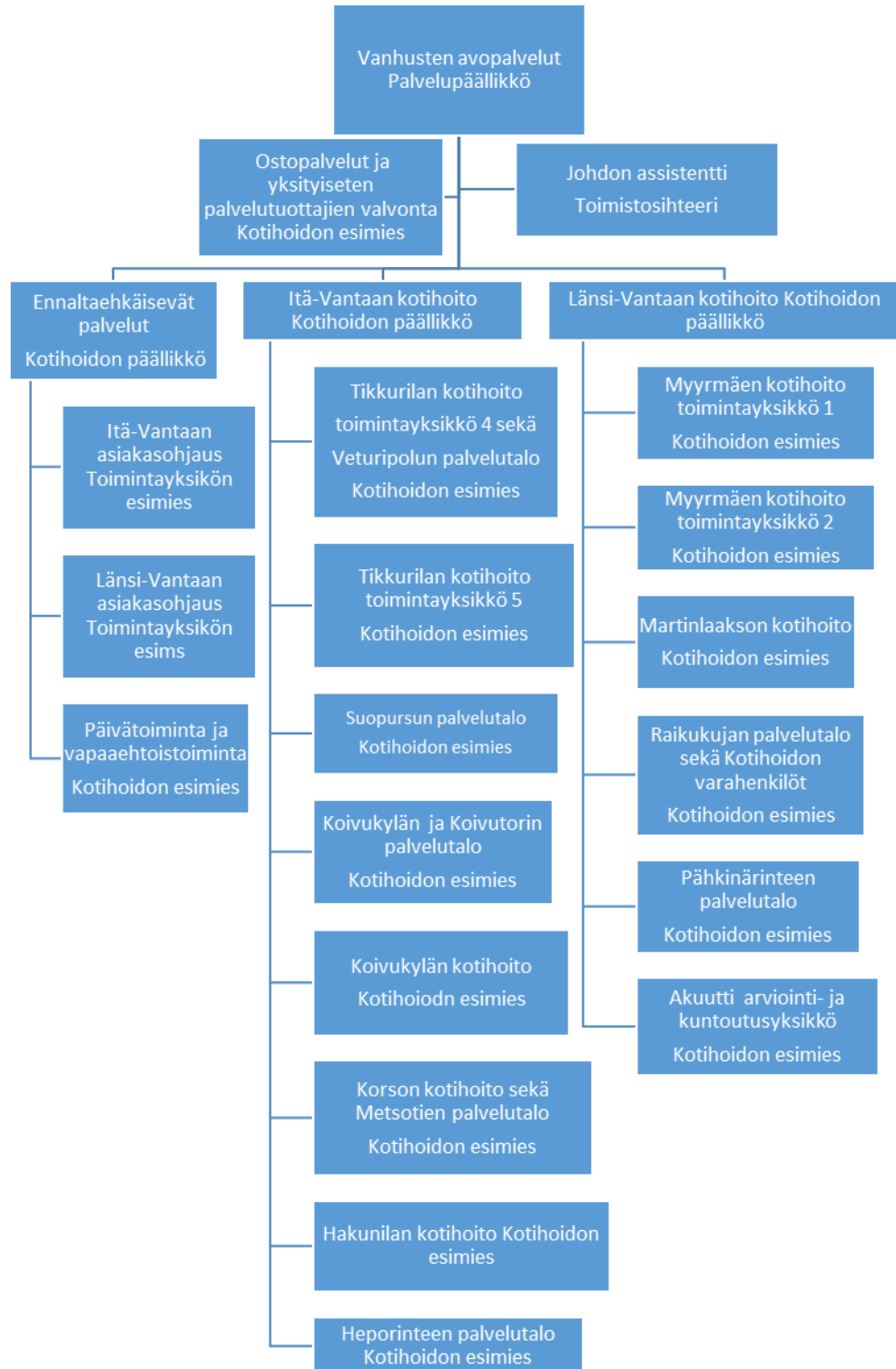
Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2011). Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Vantaa: Hansaprint Oy.

Tuomivaara, Seppo & Kaisa Eskelinen (2012). Sosiaali- ja terveydenhuollon esimiesten kokemuksia tietotekniikan hyödyllisyydestä työssään. Tietotekniikan mahdollisuudet käytännön sosiaali- ja terveydenhuollon johtamis- ja esimiestyössä -hankkeen loppuraportti. Saatavissa 7.10.2017: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134933/Sosiaali-%20ja%20terveydenhuollon%20esimiesten%20kokemuksia%20tietotekniikan%20hy%c3%b6dyllisyydest%c3%a4%20ty%c3%b6ss%c3%a4%c3%a4n.pdf?sequence=1>

- Työterveyslaitos (2012). Yksilön työhyvinvointi. Saatavissa 23.10.2016: [http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden\\_edistaminen\\_tyopakalla/yksilon\\_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopakalla/yksilon_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx).
- Työterveyslaitos (2017). Kunta10-tutkimus. Saatavissa 16.4.2017: <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/kunta10-tutkimus/>
- Vaasan yliopisto (2013). Vaasan yliopiston eettiset suositukset. Saatavissa 5.1.2017: [file:///C:/Users/pia.sallinen/Downloads/eettiset\\_suosituks.pdf](file:///C:/Users/pia.sallinen/Downloads/eettiset_suosituks.pdf)
- Vantaan kaupunki (2011). Tehtäväkuvaus osaamisen kehittämisen tueksi ja perehdytyksen apuvälineeksi. Kotihoidon esimies. Vanhusten avopalvelut.
- Vantaan kaupunki (2013). Työhyvinvointia johtamalla ja voimaantumalla. Vantaan työhyvinvoinnin opas. Spin Press.
- Vantaan kaupunki (2016). Vanhusten avopalveluiden organisaatiokuva. Saatavissa 16.1.2017: [http://avain.vantaa.fi/toimialat/sosiaali- ja\\_terveystoimi/vanhus- ja\\_vammaispalvelut/prime107/prime101.aspx](http://avain.vantaa.fi/toimialat/sosiaali- ja_terveystoimi/vanhus- ja_vammaispalvelut/prime107/prime101.aspx)
- Vantaan kaupunki (2017). Kotihoito. saatavissa 16.1.2017: [http://www.vantaa.fi/terveys- ja\\_sosiaalipalvelut/ikaantyneiden\\_palvelut/tukea\\_kotona\\_asumiseen/kotihoito](http://www.vantaa.fi/terveys- ja_sosiaalipalvelut/ikaantyneiden_palvelut/tukea_kotona_asumiseen/kotihoito)
- Vehko, Tuulikki, Timo Sinervo & Kim Josefsson (2017). Henkilöstön hyvinvointi vanhuspalveluissa – kotihoidon kehitys huolestuttava. Saatavissa 7.4.2018: [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134678/URN\\_ISBN\\_978-952-302-876-0.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134678/URN_ISBN_978-952-302-876-0.pdf?sequence=1)
- Virtanen, Petri (2007). Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Yin, Robert K. (2014). *Case Study Research. Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage

## LIITE 1. Vanhusten avopalveluiden organisaatio vuonna 2016



## LIITE 2. Saatekirje



5.2.2017

Vaasan yliopisto  
PL 700  
65101 Vaasa

Hyvä kotihoidon kentän esimies!

Olen Vaasan yliopiston filosofisen tiedekunnan hallintotieteiden maisteriopiskelija. Pääaineeni on sosiaali- ja terveyshallintotiede. Olen tekemässä Vanhusten avopalveluiden johdon pyynnöstä pro gradu -tutkielmaa, jonka aiheena on *Työhallinnan johtaminen toiminnanohjauksen jälkeen -tapaustutkimus Vantaan kotihoidosta*. Tutkimustyötäni ohjaa professori Pirkko Vartiainen. Tutkimuksen aineisto kerätään haastattelemalla kentän kotihoidon esimiehiä.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja osallistumisen voi keskeyttää milloin tahansa. Haastattelut nauhoitetaan, jonka jälkeen nauhoitukset litteroidaan. Haastattelussa esiinnoitettavat teemat analysoidaan. Analysointi tapahtuu siten, ettei yksittäisen osallistujan tunnistaminen tutkimuksessa ole mahdollista. Tutkittavien anonymiteetti säilyy läpi prosessin. Tutkimuksessa ei kerätä henkilötietoja, eikä tutkimustietoja pääse käsittelemään ulkopuoliset henkilöt. Kerättäviä tietoja käytetään vain nimenomaiseen tutkimukseen, jonka jälkeen kaikki kerätyt tiedot hävitetään asianmukaisesti. Mitään tutkimukseen liittyviä tietoja ei luovuteta tutkimuksen missään vaiheessa ulkopuolisille, ilman asianosaisten suostumusta. Haastateltujen nimilista haastatteluaikoineen annetaan tutkimuksen ohjaajalle ja tarkastajalle työn valmistumisen yhteydessä. Nimilistasta ei pysty yhdistämään haastateltua aineistoon.

Toivon, että suostuisit haastatteluun. Haastatteluaika sovitaan jokaisen esimiehen kanssa erikseen.

Vastaan mielelläni kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiin.

Ystävällisin terveisin

*Pia Sallinen*

Yhteyshenkilönne tutkimukseen liittyvissä kysymyksissä on:

Pia Sallinen  
pia\_sallinen@kolumbus.fi  
puhelin 040 8658 106

Liite 1: Haastatteluteemat

## LIITE 3. Teemahaastattelurunko



10.02.2017

**HAASTATTELUTEEMAT****1. HAASTATELTAVAN TAUSTAA**

Mikä on työkokemuksesi toimisesta lähiesimiehenä kotihoidossa?  
Mitä mielestänne tarkoittaa työnhallinta?

**2. KÄSITYS TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖNHALLINNAN KOKEMUKSISTA**

Millaisista asioista työntekijöittenne työnhallinnan kokemus koostuu?  
Mitkä tekijät alentavat työntekijöittenne työnhallinnan tunnetta?  
Mitkä tekijät lisäävät työntekijöittenne työnhallinnan tunnetta?

**3. LÄHIESIMIEHEN KEINOT TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖNHALLINAN TUKEMISEEN**

Millaisin keinoin uskotte tukevanne työntekijöittenne työnhallintaa?  
Mitä keinoja käytätte johtaessanne työntekijöittenne työnhallintaa?  
Onko toiminnanohjauksen toteutuminen lisännyt työntekijöittenne työnhallintaa?

**4. JOHTAMISTEOT TOIMINNANOHJAUKSEN KÄYTTÖÖNOTON JÄLKEEN**

Onko toiminnanohjaus mielestänne lisännyt teidän omia johtamisvälineitä ja keinoja työnhallinnan johtamiseen?  
Mitä keinoja olette käyttäneet työntekijöiden työnhallinnan johtamiseksi toiminnanohjauksen myötä?

**5. TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT**

Miten työntekijöiden työnhallinta muuttuu tulevaisuudessa näkemyksenne mukaan?  
Mitä tulevaisuudessa pitäisi tehdä kotihoidon työntekijöiden työnhallinnan tukemiseksi?

## LIITE 4. Suostumuslomake



5.2.2017

**SUOSTUMUS**

Suostumus tutkimukseen osallistumiseen ja haastatteluaineiston käyttämiseen pro gradu tutkielmassa

Olen saanut riittävästi tietoa tutkimuksesta ja suostun haastatteluun. Allekirjoituksellani annan suostumukseni, että Vaasan yliopiston filosofisen tiedekunnan sosiaali- ja terveyshallintotieteiden maisteriopiskelija Pia Sallinen saa käyttää pro gradu -tutkielmassaan ”*Työhallinnan johtaminen toiminnanohjauksen jälkeen – tapaustutkimus Vantaan kotihoidosta*” antamaani nauhoitettua haastattelua.

Haastatteluaineisto käsitellään täysin luottamuksellisesti. Haastatteluun osallistuneiden nimet ja haastatteluajankohta annetaan tiedoksi opinnäytetyön ohjaajalle ja tarkastajalle pro gradu -tutkielman valmistuttua. Valmiista pro gradu -tutkielmasta ei voi tunnistaa yksittäisiä henkilöitä. Olen tietoinen, että tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja sen voi keskeyttää missä vaiheessa tahansa ilman perusteluita.

Aika: \_\_\_\_ . \_\_\_\_ . 2017

Paikka: \_\_\_\_\_

Haastateltavan allekirjoitus ja nimenselvennys:

---

Tutkijan allekirjoitus ja nimenselvennys:

---

**Suostumus tehdään kahtena kappaleena, joista toinen jää tutkittavalle ja toinen tutkijalle.**

Pia Sallinen

sosiaali- ja terveyshallintotieteiden maisteriopiskelija