

OPINNÄYTETYÖ

Työhyvinvointia ja tehokkuutta esimiestyön rakenteiden keinoin

Toimintamalliehdotus lastensuojelun esimiestyöhön

Antti Mäkinen

Yhteisöpedagogi (ylempi AMK)

(90 op)

Arvioitavaksi jättämisaika

4/2021

TYÖHYVINVOINTIA JA TEHOKKUUTTA ESIMIESTYÖN RAKENTEIDEN KEINAIN

Toimintamalliehdotus lastensuojelun esimiestyöhön

Tiivistelmä

Tekijä(t) Mäkinen, Antti (Humak) Niinikoski, Piia (LAB)	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 72	Valmistumisaika Kevät 2021
Työn nimi Työhyvinvointia ja tehokkuutta esimiestyön rakenteiden keinoin Toimintamalli lastensuojelutyön esimiestyöhön		
Tutkinto Sosionomi YAMK / Yhteisöpedagogi YAMK		
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on esitellä työhyvinvointia tukeva esimiestyön toimintamalli ja sen soveltuvuus perhetyöntekijöiden työn tekemisen tukirakenteissa. Opinnäytetyössä tutkittiin lastensuojelun avohuollon palveluita tuottavan yrityksen Neljä Astetta Oy:n esimiestyön toimintamallin työhyvinvointia tukevaa vaikutusta. Työhyvinvointikyselyiden tulosten perusteella todennettiin toimintamallin työhyvinvointia tukeva vaikutus. Opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa esitellään toimintamallin siirrettävyyttä ja käytettävyyttä. Benchmarking-menetelmän avulla saatujen havaintojen perusteella vahvistettiin Neljä Astetta Oy:n esimiestyön toimintamallin soveltuvuus myös kuntaorganisaation toimintaan.</p> <p>Kehittämistyön aineistona käytettiin työtyytyväisyyskyselyiden tuloksia vuosilta 2018–2020. Kehittämistyön lähestymistavassa on piirteitä kvantitatiivisista ja kvalitatiivisista tutkimusmenetelmistä. Kehittämistyössä tehtiin johtopäätöksiä aiemmista työtyytyväisyyskyselyiden tuloksista niitä uudelleen analysoimalla. Uudelleen analysoinnin perusteella tehtiin johtopäätöksiä teoriaan pohjaten siitä, mitkä syyt mahdollisesti vaikuttivat nousujohtaisen työtyytyväisyyskokemuksen lisääntymiseen.</p> <p>Kehittämistyön toisessa osassa tuotiin esille Benchmark-menetelmän avulla saadut havainnot lastensuojelun kuntaorganisaation esimiestyön rakenteesta. Saatuja havaintoja käytettiin todentamaan tässä kehittämistyössä esille tuotavan toimintamallin soveltuvuudesta kuntaorganisaation lastensuojelun esimiestyön tueksi ja osoittamaan toimintamallin työhyvinvointia sekä tehokkuutta lisäävä vaikutus myös kuntaorganisaation toiminnassa.</p> <p>Työhyvinvointikyselyiden tulokset vuosilta 2018–2020 osoittivat, että vuonna 2018 yrityksessä tehdyt organisaatiomuutoksen seurauksena syntynyt esimiestyön toimintamalli on nostanut työntekijöiden työhyvinvointia ja luottamusta esimiehiin sekä esimiesten työnkuvan alla olevien asioiden hoitamiseen sekä saatavilla olemisen kokemukseen. Tulokset osoittivat, että työntekijät kokevat osaamisen ja työn sujuvuuden olevan hyvää. Myös poissaolot työpaikalta ovat kääntyneet laskuun. Benchmarking-menetelmän avulla saatujen havaintojen perusteella on saatu vahvistusta Neljä Astetta Oy:n esimiestyön toimintamallin toimivuudesta ja sen soveltumisesta kuntaorganisaation toiminnassa. Toimintamallia on mahdollista hyödyntää tulevaisuudessa Neljä Astetta Oy:n koulutuspalveluissa ja markkinoinnissa sekä esimerkiksi kuntien kustannustehokkaampien työn rakenteiden suunnittelun tukena esimiestyössä.</p>		
Asiasanat johtajuus, esimiestyö, työhyvinvointi, sosiaalityö, lastensuojelu, perhetyö, benchmark		

Abstract

Author(s) Last name, First name	Type of publication Master's thesis	Published Spring 2021
Mäkinen, Antti Niinikoski, Piia	Number of pages 72	
Title of publication Job satisfaction and efficiency through management structure Operations model for managers in child protection services		
Name of Degree Master's Degree Programme in Social and health care / NGO & Youth Work, Master of Humanities		
<p>Abstract</p> <p>The goal of this thesis is to present a management operations model, which supports job satisfaction and its feasibility in family workers work support structure. In this thesis, we researched child protection open care service provider, Neljä Astetta Oy management model and its effect to job satisfaction. Based on job satisfaction surveys, we verified present model's effect to employee's job satisfaction. The functional part of this thesis presents Neljä Astetta Oy's management model's transferability and feasibility. Based on the observations, which were obtained through benchmarking method, we have verified model's feasibility also to the municipal organization.</p> <p>The material used in development work is job satisfaction surveys from 2018 to 2020. Both quantitative and qualitative methods are used in this thesis. Conclusions are made from previous job satisfaction surveys, by re-analyzing the results. Based on re-analysis, we present conclusions, based on theoretical framework, what have been the causes to ascending job satisfaction.</p> <p>In the second part of the thesis, we have brought observations from municipalities management structure. In this development work, we use the observations to present the feasibility of the model to municipalities child protection work management, and to present the benefits of the model to job satisfaction and efficiency.</p> <p>Job satisfaction surveys from 2018 to 2020 demonstrated that the organization change, made by the company in 2018, has increased employee's job satisfaction and trust towards foremen, along management of foremen's primary tasks and availability. The results indicate that employees experience of know-how and workflow are on a good level. Absences have also taken a downturn. Through observations made in benchmarking, we have received confirmation to feasibility and functionality of the model to municipalitie's operations. The model has the possibility of being utilized in Neljä Astetta Oy's training and consultation services in the future and, for example, to support planning of cost-effective work structures in municipalitie's operations management.</p>		
<p>Keywords</p> <p>leadership, supervisory work, job satisfaction, social work, child protection, family work, benchmark</p>		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tilaajaorganisaation lähtökohdat	3
1.2	Organisaatorakenne, Neljä Astetta Oy	4
1.3	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus	8
2	LASTENSUOJELUN AVOHUOLTO JA PERHETYÖ	10
2.1	Lastensuojelun avohuolto	10
2.2	Perhetyön kuvaus	11
2.3	Perhetyöntekijän rooli	12
3	JOHTAMINEN SOSIAALIALALLA	14
3.1	Sosiaalialan johtamisen erityispiirteet	14
3.2	Asiantuntijoiden ja osaamisen johtaminen	16
3.3	Johtamisen arvot ja eettisyys	19
3.4	Johtamisen haasteet ja vaatimukset	21
4	ESIMIESTYÖ JA TYÖHYVINVOINTI	23
4.1	Strategia, organisointi ja rakenteet	23
4.2	Vuorovaikutteinen esimiestyö työhyvinvoinnin perustana	25
4.3	Itsensä johtaminen osana työhyvinvointia	27
4.4	Esimiestyön tuki etänä	28
4.5	Esimies valmentavan johtamisen keskiössä	29
4.6	Tiedolla johtamisen merkitys	29
5	TUTKIMUKSELLINEN KEHITTÄMISTYÖ	32
5.1	Tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmät ja rajaus	32
5.2	Benchmark ja vertaisoppiminen kehittämisen välineenä	33
5.3	Aineiston käsittely ja analysointi	35
6	KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET	37
6.1	Työhyvinvointikyselyiden tulokset	37
6.1.1	Strategia, tavoitteet ja toiminta	37
6.1.2	Johtaminen ja motivaatio	41
6.1.3	Osaaminen ja yhteistyö	42
6.1.4	Terveys ja elämäntilanne	44
6.2	Benchmark-tulokset	46
6.3	Toimintamalliehdotus lastensuojelutyön esimiestyön tueksi	49
7	POHDINTA	52
7.1	Työtyytyväisyyskyselyiden tulosten pohdinta	52
7.2	Toimintamallin siirtäminen benchmarking- menetelmällä	57

7.3	Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys	59
7.4	Lopuksi	60
LÄHTEET		64

Liitteet

Liite 1. Työhyvinvointikyselyiden väittämät

1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen myötä muuttuva alueuudistus on mittaluokaltaan merkittävä ja monin tavoin muutoksia aiheuttava. Muutoksen johtaminen ja poisoppiminen entisistä opituista malleista tulevat olemaan lähivuosina hallitsevat johtamisen tehtävät. Lasten, nuorten ja perheiden ongelmat ovat moninaisia ja vaativat henkilöstörakenteelta osaamistarpeiden näkökulmasta paljon erilaista osaamista. On huomattu, että sosiaalialan koulutus ei tuota osaamisen näkökulmasta ratkaisuja ongelmakohtiin vaan vaaditaan entistä enemmän moniammatillista osaamista kentälle. (Kananoja & Ruuskanen 2019, 52–54.) Moniammatillisuus näkyy eri organisaatioiden kehittämisprosesseissa ja ammattityöhön liittyvissä odotuksissa. Moniammatillisuus ilmenee käsitteiden lisääntymisenä eri tutkimuksissa ja poliittisissa ohjelmissa. On meneillään työelämän laajempi muutos, jossa keskeisinä tulostekijöinä ovat toimivat työprosessit, informaation avoin kulku, palvelujen integrointi, moniammatillinen yhteistyö ja työn vaikuttavuus. (Mönkkönen & Kekoni 2020, 216.)

Yhteiskunnallinen laajempi työelämän muutos koskee myös lastensuojelun palveluntuottajakentällä toimivia tahoja, joilla on hyvä tilaisuus toimia suunnannäyttäjinä niin strategisen ketteryyden vaikutuksesta palveluntuotannon laatuun kuin hyvän henkilöstöjohtamisen vaikutuksista työtyytyväisyyteen. Työntekijöiden jaksaminen ja sen myötä työssä pysyvyys pohjautuu työntekijöiden työn tekemisen kuukausirakenteisiin ja riittävään tukeen niin sisällöllisesti asiakasprosesseissa kuin työn muissakin vaiheissa. Taustalla on organisaation kyky toimia paremmin päätöksenteon, johtamisen, osallistavan ja vastuuta jakavan kulttuurin sekä ihmisten sitoutuneisuuden puolesta. Tämä luo parhaimmillaan paremmin toimivia rakenteita niin yksityisen kuin julkisen sektorin organisaatioissa ja sen myötä positiivisen palvelukokemuksen tunnetta. (Appelbaum, Calla, Desautels & Hasan 2017.)

Keskeisin työväline kehittämisessä on reflektiivisyys. Toiminnan tarkastelu ja arvioiminen kriittisesti sosiaali- ja yhteisöpedagogisesta näkökulmasta voi parhaimmillaan edesauttaa eri sosiaalialalla toimivien työyhteisöjen kehittymistä kohti varhaisen puuttumisen ja uupumusta ehkäisevän työotteen saavuttamista. Olennaista on luoda käsitys yhteisen dialogin kautta siitä, miten toiminnasta saadut kokemukset voivat edesauttaa toimijoita työyhteisön kehittämisen näkökulmasta. Eri organisaatioiden toimintakulttuureiden vertailun ja kehittämisen kautta oppiminen ei kuitenkaan poissulje sitä, että toimijoilla on edelleen omassa toimintaympäristössään tarvelähtöinen yhteistyösuhde toisiinsa. Toimiakseen työyhteisön kehittäminen vaatii kokemusperäisen arkitiedon yhdistämistä analyyttisen ja teoriasisältöisen tiedon kanssa. (Nivala & Rynnänen 2019, 188–191.)

Muuttuva toimintaympäristö tuo tullessaan lastensuojelulle sekä haasteita, että uusia mahdollisuuksia. Muutokseen voi liittyä huolta ja riskejä, mutta samalla se voi avata monenlaisia näkymiä sellaiseen lastensuojeluun, joka vastaisi nykyistä paremmin asiakkaiden tarpeisiin ja poistaisi eriarvoisuutta. Murrosvaiheessa lapsiperhepalveluiden ja lastensuojelun muutostyötä on tehty osana laajaa kansallista Sipilän hallituksen kärkihanketta, lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelmaa (2016–2018). LAPE-ohjelmassa lapsen oikeuksia ja tietoperusteisuutta vahvistavaa toimintakulttuuria on edistetty ja palvelujärjestelmää on kehitetty entistä lapsi- ja perhelähtöisemmäksi. (Petrelius & Eriksson 2018, 3.)

Suuri osa laadukkaasta sosiaalityöstä sisältää monta eri vaihetta työn suunnittelusta sen kirjaamiseen. Lastensuojelun avopalveluita yksityisellä sektorilla tuottavien organisaatioiden ainoa tulonlähde on laskutukseen oikeuttava tuotettu asiakastyö. Muun muassa tästä syystä tämän opinnäytetyön toimeksiantaja, lastensuojelun avopalveluita tuottavassa organisaatiossa Neljä Astetta Oy:ssa on tarkoin mietityt kuukausirakenteet, työn huolellisen suunnittelun ja toteutumisen tuki, seuranta ja valvonta. Tämän opinnäytetyön kirjoittajat ovat tarkastelleet lastensuojelun kenttää 15 vuoden ajan ja molemmat työskentelevät yrityksessä esimiestehtävissä Keski-Suomen palvelualueella. Toinen kirjoittajista toimii aluejohtajana, ja toinen kirjoittajista vastaavana ohjaajana. Keski-Suomen palvelualueella työskentelee noin 30 perhetyöntekijää ja muuta sosiaalityön ammattilaista. Vuositasolla Keski-Suomen palvelualueella on asiakkaana noin 350–400 lasta ja perhettä. (Sipiläinen 2020.)

Organisaation uusiutumisen kyky mitataan johdon ja esimiestyön uusiutumisen kyvykkyydellä. Globalisaation vaikutukset pakottavat johtamistyöskentelyn huomioimaan toimialan kiristyvän kilpailun ja integroitumisen sekä verkostoitumisen, jotka johtavat siihen, että tänään opittu uusi asia on hetken kuluttua vanhentunutta tietoa. Poisoppiminen, jatkuva kehitys ja uuden osaamisen soveltaminen käytäntöön on vaatimus. (Hyppänen 2013, 22.)

Lastensuojelussa yksi merkittävä moniulotteisia systeemiä vaikuttavia tuottava seikka on työntekijöiden suuri vaihtuvuus. Sillä on nähty olevan monia erilaisia vaikutuksia työntekijöiden lisääntyneeseen kuormitukseen. Samalla kun työntekijät jatkuvasti vaihtuvat, myös asiakkaiden luottamus vähenee, työn organisoiminen ja johtaminen vaikeutuu. Yhä useampi työntekijä uupuu työssään ja lopulta pahimmillaan päätyy vaihtamaan työpaikkaa. Tällä tavoin eri vaikutukset kytkeytyvät kehämäisesti toisiinsa. (Koivu 2019, 36; Kananen & Ruuskanen 2019, 23–24.) Johtamisen ja esimiestyön avulla vaikutettavia asioita löytyy organisaation ympäristössä, esimerkiksi minkälaisessa kilpailutilanteessa ja palveluiden tuottamisen mallissa yritys toimii. Organisaation sopeutumiskyky ja vuorovaikutus toimintakentän ympäristön kanssa määrittelevät yrityksen tulevaisuuden menestyksen.

Hyvän johtamisen avulla voidaan saavuttaa tuloksellinen ja samalla työyhteisön työhyvinvointia edistävä yhteinen työyhteisön tulos. (Juuti 2016, 9.)

1.1 Opinnäytetyön tilaajaorganisaation lähtökohdat

Neljä Astetta Oy on lastensuojelun avopalveluita tuottava yritys. Yritys on tuottanut ja kehittänyt lastensuojelun avopalveluita vuodesta 2005 lähtien. Neljä Astetta Oy toimii valtakunnallisesti ja asiakkaana on yli 90 kuntaa tai kuntayhtymää. Pääasiallisena kohderyhmänä palveluilla ovat huostaanottouhan alla olevat ja sijoituksista kotiutuvat lapset, nuoret ja heidän perheensä. Yrityksessä työskentelee noin 140 työntekijää. Neljä Astetta Oy tuottaa vuosittain palveluita noin 1400 perheelle. Neljä Astetta Oy kuuluu Avosylin – yhtiöön, jonka alle Suomessa kuuluu Perhehoitokumppanit Suomessa Oy ja Avosylin Asu- mispalvelut Oy. Neljän Asteen palvelut perustuvat tarkasti dokumentoituihin, systemaattisiin prosesseihin. Suunnitelmallisuus, ohjeistus, johdonmukainen seuranta ja raportointi on yrityksessä ulotettu koskemaan jokaista toiminta- aluetta. Huomioitavaa on, että palveluiden hinta on kuitenkin keskimäärin vain kolmasosan laitossijoituksen hinnasta ja Neljä Astetta Oy toimii talouden barometrien mukaan menestyksekkäästi suhteessa toimialaan ja toimintakenttään. Tähän on tarvittu rohkeutta tehdä asioita omalla tavalla, kehittämissyötä ja vahvoja prosesseja rakentaen, minkä seurauksena on kasvanut sitoutunut henkilökunta. Lisäksi on tarvittu tarkkaa talouden ymmärrystä ja visiointia tulevaisuudesta. (Sipiläinen 2020.)

Vuonna 2017 Neljä Astetta Oy oli tilanteessa, jossa kuntien kilpailutukset ja tiukentuneet vaatimukset yksityisille palveluntuottajille olivat ajaneet toimintakulttuuria siihen suuntaan, että työntekijöille asetetut kasvavat paineet ja tehokkuusvaatimukset olivat alkaneet näkymään runsaina sairauspoissaoloina ja suurena vaihtuvuutena työntekijöissä. Jatkuvien henkilöstön sairauslomien ja asiakasperheiden työntekijämuutosten myötä toiminnan laatu heikkeni ja kokonaisuus ei ollut enää hallittavissa. Toistuvien työntekijävaihdoksien myötä asiakasprosessit eivät edenneet toivotulla tavalla ja asiakasprosessi käynnistyi uudelleen työntekijän vaihtuessa. Luottamusta ja avointa vuorovaikutusta oli vaikea tavoittaa asiakkaan ja työntekijän välille, jos riittävää tietoisuutta ei ollut. Tämä aiheutti jatkuvaa rekrytointipainetta. Uusien työntekijöiden jatkuva perehdyttäminen oli paitsi kallista – myös työlästä ja vei aikaa esimiehiltä. Yrityksen tulos ja toiminnan kannattavuus lähtivät näiden haasteiden ja vaikeuksien myötä laskuun. (Sipiläinen 2020.)

Yrityksen johto joutui miettimään toiminnan rakentamista ja tukipalveluiden sekä korjaavien toimenpiteiden kehittämistä uudelleen. Henkilöstölle toteutettu työtyytyväisyyskysely vuonna 2017 osoitti työntekijöiden tyytymättömyyttä työoloihinsa sekä esimiehen ja tuen

tarpeen puutteet näkyivät vastauksissa. Työntekijöitä ei kyetty tukemaan kentällä riittävästi, mistä aiheutui lisää työntekijävaihdoksia. Turbulenssi aiheutti lisää laadun heikkene- mistä ja reagoinnin tarvetta, mistä johtuen muutosta oli lähdeävä viemään eteenpäin. Muun muassa näistä syistä ja kerätyn tiedon pohjalta Neljä Astetta Oy:ssa pysähdyttiin asian äärelle ja päätettiin ottaa tietoinen riski muuttamalla organisaatorakennetta ja lisää- mällä resurssia esimiestyöhön sekä kasvattamalla henkilöstökustannuksia, jotta voitaisiin paremmin vastata työntekijöiden erilaisiin tuen tarpeisiin. Yrityksen strategia luotiin uudel- leen, organisaatorakenne yksinkertaistettiin ja panostusta esimiestyöhön lisättiin. Tämä tuotti tuloksena neljä palvelualueita, joilla on jokaisella lähes identtinen rakenne. Työn laa- tuun ja määrään panostettiin esimiestyön koulutuksilla sekä purettiin toiminnan kannalta epäoleellisia toimintoja. (Sipiläinen 2020.)

Alan kilpailutilanne ja kiristyvät ehdot palveluntuottajille kuntien kilpailutusten ja puitesopi- musten osalta ovat olleet haasteellisia jo pidemmän aikaa. Yrityksen tunnistaessa haas- teen liiketoiminnan näkökulmasta, on samalla havaittu lastensuojelukentän muutokset ja haasteellisuus yksittäiselle työntekijälle. Esimiestyön ja tukirakenteiden vahvistamisella on lähdeetty ensisijaisesti tavoittelemaan pysyvyyttä henkilöstössä, minkä johdosta tavoitteena on saada tuotettua laadukkaita kohtaamisia asiakastyössä. Tämän myötä yritys tarvitsi ja tarvitsee lisää valvontaa, tietoisuutta, kokonaisuuden hallintaa ja ennen kaikkea kohtaami- sia työyhteisön sisällä. (Sipiläinen 2020.)

1.2 Organisaatorakenne, Neljä Astetta Oy

Neljä Astetta Oy:ssä on lähdeetty vuodesta 2018 suunnitelmallisemmin viemään strategiaa läpinäkyvästi läpi organisaatorakenteen (kuvio 1). Neljä Astetta Oy:n palvelualueita on neljä, joista jokaisella oma aluejohtaja. Aluejohtajan alla päivittäisessä esimiestyössä työs- kentelee palvelupäällikkö ja alueelliset vastaavat ohjaajat. Neljä Astetta Oy:n toimintamal- lissa aluejohtajan alla on kahdesta kolmeen toiminta-alueita / yksikköä, joiden esimiestyön vastuu on jaettu palvelupäällikön ja vastaavan ohjaajan kanssa.

Itä-Suomi Aluejohtaja	Etelä-Suomi Aluejohtaja	Keskinen-Suomi Aluejohtaja	Pohjois-Suomi Aluejohtaja
Savo-Karjala Palvelupäällikkö	Itä-Uusimaa Palvelupäällikkö	Pirkanmaa ja Häme Palvelupäällikkö	Pohjois-Suomi 1 Palvelupäällikkö
Kymenlaakso ja Eksote Palvelupäällikkö	Länsi-Uusimaa Palvelupäällikkö	Pohjanmaa Palvelupäällikkö	Pohjois-Suomi 2 Palvelupäällikkö
Etelä-Savo Palvelupäällikkö	Varsinais-Suomi Palvelupäällikkö	Keski-Suomi Palvelupäällikkö	

Kuvio 1. Organisaatiokaavio, Neljä Astetta Oy

Organisaatorakenteen muutoksen seurauksena tilaajayritys muutti myös viestinnän strategian. Tavoitteena oli luoda viestinnästä avointa, oikea-aikaista sekä tarpeellista tietoa sisältävää viestintää. Yritys palkkasi pelkästään viestinnästä vastaavan henkilön, joka vastaa koko Avosylin- yhtymän kokonaisviestinnästä (markkinointiviestintä, muu ulkoinen viestintä sekä sisäinen viestintä) yhtymä- ja erillisorganisaatiotasoisesti, strategisesti viestinnän suunnittelusta aina sisällöntuotantoon saakka. Prosesseihin on kytketty yhtymätasolla eri avainhenkilöitä, sisäisen viestinnän osalta toimitusjohtaja, henkilöstöpäällikkö ja muut johtajat. Esimiestyön rakenteiden tarkoitus Neljällä asteella on tukea esimiehiä heidän työssään ja luoda yhteneväinen johtamisen rakenne jokaiselle alueelle. Tällä tavalla varmistetaan strategian samankaltainen jalkauttaminen sekä viestinnän yhteneväisyys. Samalla ne tukevat yleisesti myös jokaisen esimiehen työhyvinvointia ja tätä kautta myös lopulta yleistä hyvinvointia.

Rakenteet mahdollistavat oivallisen paikan ja ajan jokaisen yksittäisen esimiehen johtamisen kehittymiselle, sekä tätä kautta koko työyhteisön ja organisaation kehittymiselle. Neljä Astetta Oy:n esimiehet ovat ensisijaisen tärkeässä asemassa sovittujen asioiden jalkauttamisessa käytäntöön. Aluejohtaja tuo tietoa johtoryhmästä alueelliseen johtotiimiin, jossa aluejohtaja, palvelupäällikkö ja vastaava ohjaaja päättävät aluekohtaisesti tiimien yhteisen asiasisällön rungosta. Samalla luodaan paikka oppia vuorovaikutuksessa muiden kanssa, omaa toimintaa reflektoiden. Yhteisten sovittujen asioiden, kuten koko organisaation koskevien strategisten tavoitteiden seuranta, edistäminen ja jalkauttaminen mahdollistuu sekä toteutuu. Yhteinen asioista sopiminen ja päättäminen motivoivat ja sitouttavat esimiehiä

Palvelupäällikön ensisijaisena tehtävänä on vastata oman palvelualueensa toiminnasta ja työntekijöiden hyvinvoinnista. Tarvittavan tiedon saaminen seurannan tueksi on toimivien järjestelmien myötä saatavilla päivittäisjohtamisen työtehtävien lomassa. Palvelupäällikön tehtäviin kuuluu myös tuen antaminen kenttätöissä sekä tarvittava ohjaustyö asiakasprosesseissa. Aito työntekijän kohtaaminen tapahtuu jokaisen työntekijän kanssa työntekijätapaamisella. Myös esimies tarvitsee esimiehen ja vahvistuksen tai tuen ajatuksilleen. Neljän Asteen esimiestyön rakenteessa vahvuudeksi nousee säännölliset kohtaamiset. Tämän kohtaamisen merkitys on osoittautunut suureksi läpi organisaation, joka tuodaan myöhemmin tuloksissa esille. Tiimitapaamisella työntekijät hyödyntävät erilaisten yksilöiden vahvuuksia ja mahdollistavat moniäänisyyden, jota tarvitaan dialogin kautta muodostuvassa päätöksen teossa. Tätä kautta muodostuu myös tiimille tärkeä yhteinen päämäärä ja tavoitteet tämän saavuttamiseksi. Neljä Astetta Oy:n esimiestyön rakennetta on kuvattu kuviossa 2.



Kuvio 2. Esimiestyön rakenne, Neljä Astetta Oy

Kuviossa 3. on esitelty yksittäisen työntekijän työn tekemisen kuukausirakenne Neljä Astetta Oy:ssä. Kuvion avulla havainnollistetaan työntekijää ympäröivät viikoittaiset rakenteet, jotka tukevat työntekijän työn tekemisen prosessia. Kuukauden ensimmäisellä viikolla on tapaaminen oman esimiehen kanssa, jolloin vaihdetaan tietoa ja kuullaan ajankohtaiset asiat sekä saadaan tarvittava ohjaus työn tekemisen tueksi. Tapaamisella voidaan sopia esimerkiksi jonkin työn tekemisen prosessin alle kuuluvan työtehtävän seuranta tai yhteistyössä esimiehen kanssa tapahtuva asia. Jokaiseen viikkoon kuuluu työn kehittäminen, jolla tarkoitetaan työn laadun kehittämistä ja työn laadun valvontaa. Tähän

viitekehykseen voidaan lukea esimerkiksi säännöllinen aika ja ajankohta asiakastyön kirjausten viimeistelylle ja oman työn suunnittelun tueksi. Toisella ja kolmannella viikolla on työn kehittämisen alle luettavissa tiimin työnohjaus ja opintopiiri. Neljännellä viikolla on tiimin yhteinen tapaaminen, jossa luodaan katsaus kuluneeseen kuukauteen sekä suunnitellaan tulevaa.

Työntekijän ammatillisen kasvun ja kehityksen sekä työhyvinvoinnin taustalla perustaa luomassa on vuosittain käytävä kehityskeskustelu, jonka tarkoituksena on ohjata esimiehen ja työntekijän välillä käytävää dialogia ammatillisen kehittymisen tukena. Työn tukena on nykyaikaisen laadukkaan ja tehokkaan organisaatiovaatimuksen mukaiset työn tukijärjestelmät, kuten asianmukaiset työvälineet, työterveyshuolto, perehdytysjärjestelmä sekä turvallinen ja ilmastoystävällinen ajoneuvokalusto. Työntekijän työn tekemisen rakentamiseen kuuluu joka kuukausi työntekijätapaaminen esimiehen kanssa, tiimitapaaminen, työnohjaus ja opintopiiri. Näiden lisäksi on aina järjestettävissä ohjauksellista tukea oman esimiehen kanssa. Työntekijällä on mahdollisuus osoittaa työskentelyn etenemistä erilaisin menetelmin ja keinoin tai vastaavasti pallorella ja saada toisenlaista näkökulmaa ja apua työhönsä. Näin työntekijöillä säilyy selkeys ja tunne esimiehen tuesta.

Perhetyöntekijän työn tekemisen prosessi perustuu siihen, että kuukauden jokaisella viikolla on toistuvasti aika ja paikka hoitaa tehtävänkuvan alle kuuluvat työtehtävät. Kun nämä työn tekemisen kiinteät rakenteet ovat toistuvia, on asiakastyölle suunnattu aika helpommin hahmotettavissa ja näin työtehtäviin on saatavilla tarvittaessa tukea omalta esimieheltä. Työn tekemisen rakenteiden suurin merkitys on esimiehen tietoisuuden lisääminen ja sen kautta johtaminen, tuki ja valvonta.

1. VIIKKO - työntekijätapaaminen - esimiehen ja tiimin tuki	2. VIIKKO - työn kehittäminen - esimiehen tuki ja tiimin tuki	3. VIIKKO - työn kehittäminen - esimiehen tuki ja tiimin tuki	4. VIIKKO - tiimipalaveri - esimiehen ja tiimin tuki
VIIKOITTAINEN ASIAKASTYÖ JA SEN DOKUMENTOINTI			
<ul style="list-style-type: none"> - jokaisella viikolla asiakastyön kirjaaminen asiakkaiden kanssa - säännöllinen, rakenteen omainen työskentelyn prosessi - työn aikataulutus asiakastarpeen ohjatessa - työn muovaamisen ja hienosäätämisen mahdollisuus oman elämän mukaan 			
TYÖN TUKIRAKENTEET			
<ul style="list-style-type: none"> - työvälineet - ajoneuvokalusto - työterveyshuolto 			
KEHITYSKESKUSTELU			
<ul style="list-style-type: none"> - vuosittain, kirkastaa työntekijälle yrityksen strategiaa ja oma paikka organisaatiossa - kehityskohteiden tarkastelu vuositasolla työntekijätapaamisella 			

Kuvio 3. Työntekijän kuukausirakenne

1.3 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on esitellä työhyvinvointia tukeva esimiestyön toimintamalli. Toimintamalli on syntynyt opinnäytetyön tilaajaorganisaatio Neljä Astetta Oy:n vuonna 2018 aloittaman laajamittaisen organisaatorakenteen muutostyön tuloksena. Toimintamallin tarkoitus on olla siirrettävissä ja hyödynnettävissä oleva malli erilaisiin sosiaalialan organisaatioihin. Toimintamallin siirrettävyys ja hyödynnettävyys esitellään benchmarking- menetelmän avulla saatujen havaintojen perusteella. Lisäksi tätä toimintamallia voi hyödyntää tulevaisuudessa opinnäytetyön tilaajaorganisaatio, Neljä Astetta Oy:n koulutuspalveluissa ja markkinoinnissa. Opinnäytetyöllä on tarkoitus osoittaa, että organisaatiomuutoksen tekeminen on kannattanut työhyvinvoinnin ja työn tehokkuuden näkökulmasta. Esimiestyön resursseihin panostaminen ja luottaminen siihen, että myös suoran tilaaja-tuottaja-mallin mukaisen päivittäisjohtamisen sisällä tapahtuva tuottamaton työ voi tuottaa. Tiedolla johtamisen myötä muutos strategiaan perustui vuoden 2017 huonojen työtyytyväisyyskyselytulosten ohjaamina.

Organisaatioiden tärkein voimavara, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö ei ole itseisarvo. Yrityksen on kyettävä tuottamaan riittävästi informaatiota oman henkilökunnan osaamisesta, kokemuksesta, tiedoista ja taidoista. Tämä tieto on oltava tarjolla erilaisten foorumeiden päättäjille juuri oikeaan aikaan, muodoltaan ja kustannuksiltaan hallittavissa olevin keinoin. Yksinkertaisimmillaan tiedolla johtaminen tarkoittaa palvelun kysyntää vastaavan palvelun tuottamisesta syntyvien kustannusten eli itsestään syntyvän tiedon ja ulkoisen

tiedon yhdistämistä toimintatilanteisiin. Ihannetilanteessa on hyvä kyetä erottaa relevantti tieto epäolennaisesta. Usein yritysten järjestelmät tuottavat henkilökunnasta ajantasaista tietoa kustannuspoliittisesta näkökulmasta, mutta ei riittävää tietoa strategisten linjausten tai päätösten tueksi. Ellei henkilöstövoimavarojen johto kykene tuottamaan historiatietoja, ennusteita ja simulaatioita, ei olla sillä vaaditulla tasolla, jota nykyaikaisesti johdettu yritys vaatii. (Kauhanen 2012, 37–38; Jalonen 2015, 41.)

2 LASTENSUOJELUN AVOHUOLTO JA PERHETYÖ

2.1 Lastensuojelun avohuolto

Lastensuojelutarpeen ilmetessä on viipymättä ryhdyttävä kartoittamaan lastensuojelun avohuollon tukitoimien tarvetta. Tukitoimien ensisijaisena tarkoituksena on tukea ja edistää lapsen myönteistä kasvua ja kehitystä. Tukitoimet ovat toimenpiteinä ensisijaisia ja vartenotettava vaihtoehto huostaanoton tai sijaishuollon tilalle. Lapsen ja perheen tilanteen mukaisesti asioista vastaavan sosiaalityöntekijän tulee sopivia tukimuotoja järjestää. Tukimuotojen järjestämisessä on otettava huomioon tilannekohtaisesti lapsen ja perheen yksityiskohtainen tilanne. Tässä on huomioitava lapsen kasvun ja kehityksen turvaamisen lisäksi tuki ensisijaisesti lapsen kasvusta ja kehityksestä vastaavien henkilöille. (Forsell 2019, 28.) Lastensuojelun avohuollon palvelut sekä sosiaalihuoltolain palvelut ovat viranomaispäättöksellä toteutettavia palveluita. Työskentelyä ohjaa laki ja työtä on usein toteuttamassa moniammatillinen työryhmä. Sosiaalityöntekijän vastuulla on asiakasta koskeva päätöksen teko, mutta yhtä lailla perhetyöntekijä tai muu asiakkaan arjessa työtä tekevä ammattilainen kokee vastuun ja toisinaan jopa paineen perheeseen kohdistuneen huolen purkamisesta tai tavoitteellisesta työskentelystä kohti perheen parempaa arkea tai vahvempaa kiinnittymistä yhteiskuntaan ja osallisuuteen omassa arjessa. (Terveystieteiden tutkimuskeskus 2020a.)

Perheen omissa elinympäristöissä ja arjessa työtä tekevä, saa osakseen asiakkaan konkreettisen tuen toteuttamisen, mutta myös asiakkaan tyytymättömyyden järjestelmään tai sen kankeuteen sekä päätöksiin riippumatta miten hyvin tai huonosti perhetyöntekijä on oman työnsä toteuttanut (Forsman 2010, 61). Yhteiskunnallisesti lastensuojelun ongelmiin on pitkään etsitty ratkaisua myös erilaisten lakimuutosten sekä osaamisvaatimusten avulla ja näistä keskeinen oli sosiaalihuoltolain uudistus vuonna 2014. Lakiuudistuksen tavoite on ollut kohdentaa lastensuojelun tuki vahvemmin niille lapsille ja perheille, jotka eniten sitä tarvitsevat, ja vastaavasti tarjota tukea muille perheille sosiaalihuollon palveluina. (Heinonen, Wilen & Kallio 2018, 4.)

Heinonen ja Pitkänen (2016) kirjoittavat, että yhteiskunnassa on monia erilaisia muutoksia suunniteltu ja toteutettu lapsi- ja perhepalveluiden kehittämiseksi. Uudistusta ja kehittämistä haetaan monesta suunnasta, kuten uudistamalla rakenteita ja palveluita. Tämä vaatii muutosta myös toimintatavoissa. Taloudellinen tilanne on ajanut meidät myös etsimään uusia keinoja, joilla voitaisiin vastata lasten ja perheiden tuen ja avun tarpeisiin. Odottamisen ja jonottamisen tiedetään aiheuttavan kustannuksia sekä olevan haitallista, joten on-

kin tärkeää vastata näihin tarpeisiin heti niiden ilmaantuessa. Toisaalta on huomioitava talouden realiteetit ja resurssien niukkuus. Käytettävissä olevat resurssit on siis suunnattava parhaalla mahdollisella tavalla. Kananon ja Ruuskasen (2019, 18) selvityksen perusteella voidaan todeta, että sosiaalihuoltolain mukaisia matalan kynnyksen palveluita on kunnissa kyllä rakennettu, mutta työ on yhä kesken. Kuntakyselyn mukaan sosiaalihuoltolain toimeenpano on hyvällä alulla, mutta vaatii lisäresurssia tai resurssien parempaa kohdentamista tulevina vuosina. Selvityksestä voi todeta kuntien panostaneen viimeisellä vuosikymmenellä merkittävästi lasten ja perheiden palveluihin. Selvityksen mukaan sosiaalihuoltolain mukaiset kotipalvelun ja perhetyön asiakkaiden määrät ovat kasvaneet tasaisesti vuosien 2015–2018 aikana. Vastaavasti samaan aikaan lastensuojelun asiakasmäärät eivät kuitenkaan ole laskeneet.

Suomessa lapsi- ja perhepalveluiden (LAPE) muutosohjelmalla (2016–2018) on tavoiteltu lasten ja perheiden palveluiden kokonaisvaltaisempaa uudistamista (Flink & Aaltio 2020, 9). Yksi keskeisimmistä tavoitelluista muutoksista on ollut lapsi- ja perhelähtoisemmät, oikea-aikaisemmat ja oikeanlaisten palveluiden tavoittaminen. Lisäksi lapsi- ja perhepalveluiden kehittämissuunnitelman tavoitteena on kustannusten hillitseminen suuntaamalla palveluita korjaavista toimenpiteistä ennaltaehkäiseviin sekä varhaisen tuen palveluihin. (STM 2019.) Sosiaali- ja terveysalan palvelujärjestelmässä tilaaja-tuottaja-mallin mukainen yksityisten yritysten osuus on kasvanut viime vuosina edelleen. On arvioitu, että jo vuonna 2009 järjestökenttä mukaan lukien noin yli 31 prosenttia sosiaalipalveluista ja yli 23 prosenttia terveyspalveluista toteutui yksityisellä sektorilla. Yksityisen sektorin vahvistuminen palvelujärjestelmässä eli monitoimisuus on perusteltu sen mukanaan tuoman terveen kilpailuasetelman vaikutuksilla ja toisilta oppimisen mahdollistajana. Merkityksellistä johtamisen näkökulmasta on palvelujen tarjonnan ja laadukkaiden palveluiden yhtälön mahdollistaminen. Tämän yhtälön toteutumiseksi vaaditaan palvelualojen organisaatioiden jatkuvuus ja näiden henkilöstön sitoutuminen osaamisen kehittämisen varmistamiseksi. (Lammintakanen & Rissanen 2017, 29–30.)

2.2 Perhetyön kuvaus

Lastensuojelun tilaa on selvitetty viime vuosina paljon ja selvitysten pohjalta on tehty monia toimenpide-ehdotuksia sekä suosituksia. Toimiva lastensuojelut - työryhmä (STM) hahmotteli jo vuonna 2013 toimenpiteitä, joilla lastensuojelu sekä muut palvelut saataisiin vastaamaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa lasten ja perheiden yksilöllisiin tarpeisiin. (Heinonen ym. 2018, 4.) Lastensuojelun käsikirjassa (Terveystieteiden tutkimuskeskus 2020a) määritellään perhetyön olevan asiakkaan ja hänen perheensä hyvinvoinnin tukemista. Perheen voimavarojen ja vuorovaikutuksen vahvistaminen sekä parantaminen

on työskentelyn pääasiallisen tarkoituksena. Perhetyö on sosiaalihuoltolain mukainen palvelu, eikä automaattisesti vaadi lastensuojelun asiakkuutta. Tehostetun perhetyön muoto on tarjolla lastensuojelun asiakkuuden alla oleville asiakkaille. Yhteistä näille kahdelle muodolle on ennaltaehkäisevä ja korjaava työote, joka on perhetyön ydintä. Perhetyön ja tehostetun perhetyön keskeinen ero näkyy työskentelyn intensiteetissä. Ominaista kaikelle perhetyölle on lähelle asiakasta viety ja perheen asumisympäristössä tapahtuva perheen omia voimavaroja tukeva työskentely.

Perhetyöllä tarkoitetaan perheen kotona ja asiakkaan omassa elinympäristössä tapahtuvaa työtä. Se voi sisältää esimerkiksi keskusteluapua ja tukea arjen eri toiminnoissa. Perhetyö on käytännön avun ja psykososiaalisen tuen yhdistelmä, jossa keskeistä on aina lapsen edun turvaaminen. Tehostettu perhetyö on intensiivistä, usein perheen kriisitilanteeseen liittyvää tukea, jonka yhtenä elementtinä voidaan pitää myös kontrollia. Perheet, jotka ohjautuvat tehostetun perhetyön piiriin, ovat yleensä haastavassa tilanteessa ja tarvitsevat erityistä tukea ja ohjausta. Tehostetun perhetyön onnistumisen keskeinen edellytys on, että perhe tunnistaa muutostarpeet ja on motivoitunut työskentelemään ongelmiensa korjaamiseksi. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2020a.)

2.3 Perhetyöntekijän rooli

Perhetyö käynnistetään lähes poikkeuksetta yhteisellä tapaamisella asiakasperheen ja sosiaalityöntekijän kanssa. Tätä kutsutaan aloituspalaveriksi, jonka tarkoituksena on selvittää perheen tilanne mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kokonaisvaltaisen työskentelyn otteeseen kuuluu työskentely koko perheen kanssa. Esimerkiksi yhdessä vanhemman tai vanhempien kanssa käydään läpi vanhempien voimavaroja ja pohditaan asioita, joissa vanhempi tarvitsee tukea. Voidaan pohtia lapsen tai vanhemman kanssa sitä, miten arki voisi sujua paremmin tai kuinka mahdollisia toimintoja saataisiin vähenemään. Perhetyöntekijän työnkuva voi sisältää esimerkiksi perheen selkeämmän päivärytmin muodostamisen tukemista, lasten ikätasoisien kasvun ja kehityksen tukemista, terveellisten elämäntapojen kuten ruokailun, liikunnan ja nukkumisen yhtälöön liittyvissä asioissa sekä lasten ja vanhempien välisen vuorovaikutuksen tukemista. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2020b.)

Jotta tämä on mahdollista, perhetyöntekijän on oltava osana sitä ympäristöä, jossa perheen toiminnot tapahtuvat. Useimmiten tämä paikka on perheen koti ja sijaistoimintojen ympäristöt kuten koulu ja päiväkotit. Toteutuakseen tämä vaatii luottamuksellisen suhteen muodostamisen. Luottamuksen ilmapiiri vaatii asiakkaan kuulemista ja arvostamista, kykyä puhua vaikeistakin asioista, erilaisuuden hyväksymistä, avoimuutta ja työskentelyn läpinäkyvyyttä. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2020b.) Yksi tärkeimmistä työkaluista, jolla

työ tapahtuu, on perhetyöntekijän oma persoona. Dialogisuus on vaativa ja työskentelyn onnistumisen kannalta ehdoton työmenetelmä. Perhetyöntekijän on dialogin avulla onnistuttava kuulemaan jokaista perheenjäsentä ja mikä tärkeintä, tuotava lapsen ääni ja tarpeet kuuluville. Usein tähän pääsemisen tueksi on tuotava esille myös vanhemman ääni ja tarpeet. Toteutuakseen koko yhtälö vaatii kunnioitusta, kiinnostusta ja myötätuntoa perheen tilannetta kohtaan. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2020c.)

Kirjaaminen (dokumentointi) on tärkeä vaihe asiakastyön toteuttamista. Se ei ole irrallinen osa vaan työväline, jonka avulla eri työskentelyn vaiheet nivotaan avoimesti prosessiksi ja ohjataan työskentelyä. Avoimuudella tarkoitetaan sitä, että kirjaaminen on osa päivittäistä asiakasrajapinnassa tapahtuvaa työskentelyä, johon asiakasperheen jäsenet osallistetaan. Lisäksi sen on lakisääteinen työntekijän velvollisuus, jonka avulla luodaan niin asiakkaan kuin työntekijän oikeusturvaa ja valvontaa. Dokumentointi on merkittävä lastensuojelutyön työväline. Se ei ole irrallinen osa lastensuojelutyötä, vaan osa kaikkia työprosesseja. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2020c.) Raportointi on myös paljon muuta kuin asiakastyön tavoitteiden ja niiden edistymisen seuraamista. Raportointi on Neljä Astetta Oy:ssa myös laadun mittari ja iso osa koko työskentelyä. Esimiestyössä tärkeää on asian tärkeiden ja raportoinnin kokonaisvaltaisemman merkityksen esiintuominen työntekijöille sekä asiakkaille. Raportoinnin ja asiakastapaamisten kirjausten pohjalta työntekijän ja asiakkaan lisäksi myös esimiehellä on mahdollisuus seurata yksittäisten asiakasprosessien etenemistä sekä millä keinoin työntekijä ja asiakas ovat kulkemassa kohti tavoitetta. (Sipiläinen 2020.)

Lapsi- ja perhepalveluiden kehittämisohjelman (LAPE) selvityksessä on omaksuttu lastensuojelun keskeiseksi tavoitteeksi toiminnan myönteinen vaikutus lasten, nuorten ja vanhempien elämään. Lastensuojelun tulee toteutua Lapsen oikeuksien sopimuksen edellyttämällä tavalla. Toiminnan vaikutusten tarkastelu ja arviointi lapsi- ja asiakaslähtöisessä lastensuojelussa tulee tapahtua asiakkaiden elämässä tapahtuneiden muutosten kautta. Ajantasaisten ja yhdessä tuotettujen dokumenttien avulla on työntekijän helppo todentaa muutosta tai mahdollisia muutostarpeita. Lastensuojelun asiakkaana olevien vanhempien osallisuus ja sen vahvistaminen on keskeinen osa lastensuojelun auttamisprosessia (Kanaoja & Ruuskanen 2019, 27.)

3 JOHTAMINEN SOSIAALIALALLA

3.1 Sosiaalialan johtamisen erityispiirteet

Johtajuuden kehityksen historiassa on ajan myötä yritetty löytää vastauksia kysymyksiin, joissa kysytään sitä, millainen johtajan työtä tekevän ihmisen tulisi olla? Minkälaisia ominaisuuksia johtajan tulee hallita ja minkälaiseen viitekehykseen johtaja voi oman työskentelynsä perustaa? Johtajan rooli työntekijöiden sitouttamisessa ja työlle asetettujen merkitysten luojana on suuri. Esimiestyössä vaadittujen taitojen kehittäminen muuttuu koko ajan työelämän suhdanteiden vaihteluiden ja työn luonteen muutoksien mukana. (Juuti, 2016, 7.) Johtaminen voidaan määritellä toiminnan tai prosessin edistämisen näkökulmasta. Johtamisen moninaisuus on olennaista tunnistaa ja tuntea eri tehtävien sekä roolien vaihtelevuus erilaisissa johtamistehtävissä- ja ympäristöissä. (Rissanen & Hujala 2017, 82–83.) Uudistuminen sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteissa ja palveluiden vaikuttavuuden arvioinnissa sekä uudistuvan lainsäädännön velvoitteiden toimeenpanossa edellyttävät vahvaa johtamista niin strategisesti kuin operatiivisellakin puolella. Sote- ja toimintaympäristön muutoksiin vastaaminen vaatii jatkuvaa johtamiskäytäntöjen kehittämistä ja osaamisen vahvistamista. Organisaatioiden toimivuuden osalta merkittävien seikkojen kannalta, kuten henkilöstön saatavuuden ja työntekijöiden pysyvyyden osalta vaikuttavat erityisesti esimiesten valmiudet ja kyky johtaa muutosta, työhyvinvointia ja henkilöstön voimavaroja. (Sarvimäki 2010, 3.)

Sosiaalialan johtamista käsittelevässä tutkimuskatsauksessa (Pekkarinen 2010, 35–36) selvitettiin erittäin ansiokkaasti sosiaalialan johtamisen tutkimuksia sekä tuloksia ja esitettiin relevantteja jatkotutkimusaiheita. Tutkimuskatsaus osoittaa tarpeen sosiaalialan johtamiskäytäntöjen ja -osaamisen ajankohtaisesta tutkimustiedosta, mistä voivat hyötyä sosiaalialan johtajat, kouluttajat, päätöksentekijät, sekä tutkijat. Tutkimuskatsauksessa sosiaalialan johtamisen ja sen merkityksellisyyden tärkeyttä painotetaan lähes poikkeuksetta organisaation toiminnan ja henkilöstön hyvinvoinnin perustana. Sosiaalialan johtajan tulisi olla monialainen osaaja, kenelle on asetettu runsaasti vaatimuksia ja hänen tulisi sujuvasti yhdistellä erilaisia johtajuusrooleja. Keskeinen tavoite sosiaalialan johtamistyössä on tarvittavan tietopohjan vahvistaminen ja osaamisen kehittäminen. Sosiaalialan johtajan tulisi hallita muutosjohtajuus, sekä kyetä valjastamaan vähäisetkin resurssit tehokkaasti eettisiä arvoja kunnioittavaan palvelutyöhön.

Sosiaalialan johtamisen ympäristöt voivat olla varhaiskasvatuksen, nuorisotyön, lastensuojelun, perhetyön, aikuisten sosiaalityön, vanhustyön, maahanmuuttajatyön, mielenter-

veys- ja päihdetyön sekä vammaistyön toimintaympäristöissä. Ympäristötekijät ovat merkittävä osa johtamista. Voidaan siis edellyttää johtamiselta laajaa kokonaisuuksien hallintaa samalla, kun tehtäväkentällä on hajanaisuutta ja palvelukenttien osittaisen limittäistä sijoittumista erityisesti lastensuojelun toimintakentällä. Vuorovaikutteinen johtaja, jonka tulee omassa johtajan työotteessa, osaamisessa ja kyvyssä vastata haasteisiin vaikuttaa suoraan johtajan omaan asiantuntija-asemaan erityisosaamisen avulla. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 20–26; Arene 2017, 8.)

Kananoja ja Ruuskanen (2019, 56) mainitsevat johtamisen merkityksen työntekijöiden kuormitukseen olevan lastensuojelussa huomionarvoinen asiakokonaisuus, mutta varsinaisesti lastensuojelun johtamisesta ei ole kattavia tutkimuksia. Sosiaalialan johtaminen on laaja ja moniulotteista osaamista vaativa johtamisen kenttä. Johtajan tulee hallita kokonaisuuksia, tavoitteisiin tähtäävää strategista johtamista, työyhteisön hyvinvointia ja henkilöstön johtamista omaa perustehtävää unohtamatta. Myös prosessien johtaminen ja talouden johtaminen sekä kehittämistyö- ja verkostojohtaminen kuuluvat vaatimuslistalle. Oleellisin johtamiseen kohdistuva odotus on oman alansa substanssiosaaminen, mutta esimiestehtävässä olevan henkilön tulee muistaa, että organisaation sisällä esimiehen vastuulle kuuluville työntekijöille on tärkeää, että johtaja on heidän kanssaan samassa viitekehysessä keskusteleva työyhteisön jäsen. (Niiranen ym. 2010, 5, 13–14, 20.)

Sosiaalialan johtamisessa on otettava huomioon organisaation yhteiskunnallinen tehtävä, palveluiden vastaavuus kysyntään, sidosryhmät, verkostot, palvelualueiden keskinäiset riippuvuudet (Niiranen, Joensuu, Lammintakanen & Kerkkänen 2014, 43–44). Johtaja toimii eri ammattiryhmien muodostamissa verkostoissa ja näissä keskeistä on toimijoiden tasavertaisuus. Johtajan on työssä käytettävä heijasteista valtaa, jolloin hänellä ei ole asioiden suoranaista määräysvaltaa, mutta odotukset asioiden toteuttamisesta on hänen vastuullaan. (Niiranen ym. 2010, 26.) Suuri osa sosiaalialan esimiehistä ja johtajista toimii itse asiakasrajapinnassa, jolloin tehtäväkentän odotuksiin on lisääntynyt johtamisen lisäksi asiakkuuden alle menevät asiat (Niiranen ym. 2010, 18). Yhtä lailla myös toiminnan taloudellisuus, tuloksellisuus ja vaikuttavuus ovat odotuksia, jotka kohdistuvat toiminnan johtamiseen organisaation omassa toimintaympäristössä. Joskus nämä odotukset ovat ristiriidassa keskenään (Niiranen ym. 2014, 43–44.)

Lastensuojelun johtamisessa on siirrytty yhä enemmän systeemiseen työtapaan, joka perustuu ammattilaisten ja asiakkaiden tasa-arvoiseen yhteistyöhön. Tämä luo erityispiirteen johtamistyöskentelylle, joka vaatii työnteolta esimerkillistä avoimuutta, luottamusta ja luovuutta tukevia käytäntöjä. (Alhanen, Lavila, Kangas, Lamppula & Petrelius 2019, 5.) Riski-

tekijänä asiakasrajapinnassa työskentelevillä on henkinen kuormitus, joka voi syntyä esimerkiksi vaikeista asiakaskohtaamisista ja tilanteista, joissa omat tunteet tulee piilottaa. Eurofoundin (2020) tutkimuksen mukaan 22 prosenttiin asiakasrajapinnassa työskentelevistä ja 32 prosenttiin terveys- ja sosiaalialalla työskentelevistä kohdistuu korkeaa henkistä kuormittavuutta, kun keskivertotyöntekijällä EU:ssa osuus on 14 prosenttia. Kollegoiden tuki, työn autonomia sekä hyvä johtaminen ja esimiestyö vähentävät henkistä kuormittavuutta. Työelämää säätelee lait ja työehtosopimukset, jotka antavat johtajille raamit henkilöstöjohtamiseen. Tärkeimpiä lakeja ovat Työsopimuslaki 55/2001, Työehtosopimuslaki 436/1946, Työaikalaki 872/2019 ja Työterveyshuoltolaki 1383/2001. Lisäksi on muun muassa laki miesten ja naisten tasa-arvosta 369/2009 ja yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. (FINLEX 2020.)

3.2 Asiantuntijoiden ja osaamisen johtaminen

Sosiaalialan johtajan tulee tuntea oman alansa substanssi sekä työtä ohjaavat arvot, hallita asioiden johtaminen, tunnistaa asiakkaiden sekä työntekijöiden tarpeet. Johtajan tulee huomioida johtajuudelle asetettujen vaatimusten sisältävän myös esimiesten työhyvinvoinnin tukemista sekä johtamisosaamisen vahvistamista. Samalla on huomioitava, että osaamisen ja työhyvinvoinnin vahvistamisen on perustuttava tietoon. (Sarvimäki 2010, 3.) Asiantuntijuuden johtamisessa keskeisenä ajatuksena johtamisen näkökulmasta on, että yhteistyö asiantuntijoiden kesken voi yhteisönä tuottaa olemassa olevan tiedon lisäksi mahdollisesti uutta, mutta myös yksilön omaa asiantuntijuutta lisäävää tietoa (Niiranen 2017, 142). Asiantuntijatyökulttuurin ja asiantuntijoiden johtamisessa tulisi esimiehen suhtautua työarjessa tilanteisiin niin, että kaikilla olisi paras mahdollinen yhteisymmärrys käsillä olevasta tilanteesta. Kankea ja hierarkkinen organisaatiokulttuuri ei tähän helpolla taivu. Menestyksellä asiantuntijoiden johtaminen vaikuttaa positiivisesti heijastaen asiakastyön arkeen. Selkein ja rehellisin ymmärrys työn kehittämisestä on siellä, missä työ tapahtuu. (Alhanen ym. 2019, 11.)

Usein esimieheksi valikoituu työntekijöitä, joilla on vahva substanssiosaaminen, kokemusta ja vankkaa näkemystä alalta sekä käytännön työstä. Tämä ei itsessään takaa hyviä esimiestaitoja. Haaste voi tulla varsinkin sellaisen tilanteen kohdalla, jossa työntekijä nousee esimieheksi entisten kollegojen rinnalta. Joissain tilanteissa myös unohdetaan riittävä panostus esimiestehtävien perehdyttämiseen. (Ahlroth & Havunen 2015, 11.) Sosiaaliala on toimialana tietointensiivinen. Toiminnan onnistumisen kannalta on tärkeää, että henkilöstö sijoitellaan osaamisaluettaan vastaaviin tehtäviin ja varmistetaan osaaminen ja osaamisen jatkuva kehittäminen. (Niiranen ym. 2010, 97.) Virtanen (2018) toteaa hyvinvointipalvelujen johtamisen jääneen vuosikymmenten saatossa sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmän

Ydinkompetensseja eli osaamisalueita löytyy jokaisen organisaation henkilöstöstä. Jotta näistä saadaan käänteentekevää, kilpailuetua tuottavaa osaamista, tulee esimiehen osata omalla valmentavalla johtamistyyllillä auttaa ja rohkaista työntekijöitä, tunnistettava heikoudet sekä saamaan työntekijä parantamaan tätä kautta omaa suorituskykyään. (Lämsä & Hautala. 2005, 231; Hyppänen 2013, 93.) Oppimisen esteiden poistaminen, työntekijän oman ajattelun edistäminen, vastuuttaminen työntekijöiden omasta kehityksestä, palautteen antaminen, ei-valmiiden vastausten antaminen ja kuunteleminen, kysyminen sekä keskusteleminen avoimesti työntekijän omista tavoitteista ovat valmentavalle johtamiselle oleellisia toimintatapoja sekä edistävät oppivan organisaation toimintakulttuuria. (Hyppänen 2013, 112.)

Tällä pyritään yksilön kehittymisessä saamaan työntekijä ajattelemaan itsenäisemmin sekä toteuttamaan omien osaamisalueidensa vahvuudet edellä työtään. Coachingin (valmentamisen) avulla voi yksilö saavuttaa omia henkilökohtaisia tavoitteitaan, kasvaa ja kehittyä muun muassa haasteiden ja ongelmatilanteiden ratkaisukyvyyn sekä toimintatapojen osalta. Tulevaisuuden sukupolvet haluavat entistä enemmän esimiehekseen käskyttäjän sijasta coachin (valmentajan), sillä valmentavan esimiehen on todettu luovan yksilölle kehittymisen mahdollisuuksia ja toteuttamaan autonomian ja kompetenssin yhtälöä. Tämä ei kuitenkaan aina tarkoita, että valmentava johtaminen sopisi jokaiseen tilanteeseen. Joskus on tilanteita, jolloin perinteisemmän johtajan on astuttava esille ja nämä tilanteet saattavat olla työntekijän näkökulmasta myös sellaisia, jolloin suorat vastaukset ja käskyt toimivat paremmin. (Mellanen & Mellanen 2020, 214–215.)

Johtamisen kehittäminen ja valmentaminen organisaatiossa ei aina takaa sitä, että vaikka yrityksen tapa valmentaa esimiehiä on systemaattista, toimisivat kaikki esimiehet samalla tavalla omassa kenttätöössään. Tämä voi johtua muun muassa siitä, että esimiesten koulustarpeita ei ole kyetty analysoida tarpeeksi hyvin. Keskeisintä on saada havainnot ja huomiot organisaation tulevaisuuden muutossuunnista ja pyrittävä luomaan konsensus johtamisvalmennukselle tähän samaan suuntaan. (Juuti 2016, 127.) Arenen (2017) tekemässä selvityksessä kartoitettiin sosiaalialan koulutuksen ja TKI-toiminnan sosiaalialan osaamistarpeita, jotka liittyvät vahvasti sosiaali- ja terveysalan uudistukseen ja yhteiskunnalliseen muutokseen. Tulevaisuudessa esimerkiksi sosionomi (AMK)-koulutuksen rakenteessa vahvemmin vastataan työelämälähtöiseen ajattelutapaan. Osaamisen rakentaminen tapahtuu asiakaslähtöisiä palveluprosesseja, ennaltaehkäisevää toimintaa, asiakkaiden osallisuutta ja yhteiskunnallista vaikuttamista painottaen. (Arene 2017, 4–8.)

3.3 Johtamisen arvot ja eettisyys

Organisaation määrittelemän arvopohjan tulisi vastata todellisuutta ja osoittaa päivittäisen työskentelyn perustuvan näihin määriteltyihin arvoihin. Arvopohjan määrittelyprosessiin voi olla yrityksen imagon kannalta arvokasta ottaa mukaan työntekijöitä ja mahdollisesti myös asiakkaita. Tämä perustuu siihen, että pohjimmiltaan arvoihin sitoutuva työntekijä työskentelee sydämellään. Esimiestyön osalta oman arvomaailman pohdinta on tärkeää. Epäaitous paistaa läpi ja työntekijät näkevät epäaitouden. Omien arvojen nivoutuessa su- lavasti organisaation arvoihin, voi saada työntekijät helpommin sitoutumaan. (Juuti 2016, 28–29.). Eettisen johtajuuden malleista viitatuimpia on Restin (1986) malli, jonka mukaan eettinen johtajuus koostuu neljästä elementistä. Suomalaisista tutkimuksista Viinamäki (2009) kuvaa eettistä johtajuutta Restin (1986) neljävaiheisen mallin mukaan. Elementit ovat 1) eettinen herkkyys, 2) arvotietoisuuden, 3) eettinen kompetenssi ja näiden yhteistu- loksena 4) eettinen johtajuus. Mallin mukaan kolmen ensimmäisen vaiheen toteutuminen mahdollistaa neljännen vaiheen eli eettisen johtamisen. Johtamisen tyyleistä transformatiivisessa johtamistavassa on piirteitä eettisen johtamisen tyypistä – johtaminen yhteisenä hyvänä, jossa johtaminen edustaa toisista huolehtimista. Tämän eettisen johtamisen tun- nuspiirteenä on oleellista yhdistää johtajan oma etu, muiden huomioiminen ja organisaat- ion visio. (Niiranen ym. 2010, 121.)

Sosiaalialalla johtamisen kentällä haasteet ovat monin tavoin eettisesti latautuneita. Johta- mis- ja esimiestyössä törmätään yhteiskunnassa vallitseviin eettisiin näkemyksiin sosiaali- palveluiden perusteista ja tavoitteista. Eettiset ristiriidat näkyvät ammattiryhmien erilai- sissa eettisissä toimintaohjeissa, asiakasrajapinnan eettisissä ristiriidoissa ja itse johta- mistyöhön liittyvissä eettisissä kysymyksissä. (Sinkkonen & Laulainen 2010, 226.) Viran- omaisvallan ja erityisesti julkisen vallan toimintaa arvioidaan silloin, kun yhteiskunnassa tapahtuu suuria muutoksia. Julkiset instituutiot toimintatapoineen ovat olleet suurten mur- rosten kourissa viime vuosina. Voidaan puhua suomalaisen hyvinvointivaltion ja sen pal- veluiden kriisiytymisestä. Suomalaisen hyvinvointivaltion ja sen palveluiden kriisiytymisen syyt ovat moninaisia. Ne palvelut, joiden tarkoitus on turvata heikoimmassa asemassa olevien ihmisryhmien elämää ovat murenemassa voimallisimmin. Erityisen hyvin ongelma on nähtävissä lastensuojelussa, missä asiakasmäärä ovat kasvaneet valtavasti ja voimak- kaisiin puuttumistoimiin – kuten kiireellisiin sijoituksiin tai huostaanottoihin – päädytään monista rakenneuudistuksista tai kehittämistyöstä huolimatta yhä useammin. (Alhanen 2014, 15.) Edellytykset onnistuneeseen lastensuojeluun arvellaan herkästi kiinnittyvän osaaviin ja tehtäviinsä sitoutuneisiin työntekijöihin. Organisaatioiden keskeisin voimavara kriittiset menestystekijät kohdistuvat usein henkilöstöön ja sen osaamiseen. Tämän voi-

mavaran vaalimisesta ei kuitenkaan valitettavasti aina näy organisaatioissa juuri merkkejä. Lastensuojelussa työntekijöiden vaihtuvuuden tiedetään olevan suurta. (Matela 2010.)

Haastavien ja monimutkaisten asiakastilanteiden ei niinkään ole katsottu kuormittavan lastensuojelun työntekijöitä, vaan kuormittavuus syntyy usein heikosta työn organisoinnista. Esimiestyön merkitys työssä jaksamisessa ja työhön sitoutumisessa on keskeistä. Tarkastelussa lastensuojelun laadukkaaseen esimiestyöhön liittyen, johtaminen näyttäisi lastensuojelun asiakastyötä tekevien työntekijöiden näkökulmasta edellyttävän esimieheltä ymmärrystä työn vastuista ja vaatimuksista sekä tuntemusta lastensuojelutyön käytännöistä ja lastensuojelujärjestelmästä. Lastensuojelun johtajalta vaaditaan monenlaisia taitoja, ja Työntekijänäkökulmasta johtamisen on koettu toimivan silloin, kun esimies omaa joustavuutta, hyviä vuorovaikutustaitoja, kunnioittaa työntekijöiden osaamista ja näkemyksiä sekä tarjoaa tukea työntekijöilleen emotionaalisella ja käytännön tasolla. Esimieheltä odotetaan palautetta sekä selkeitä näkemyksiä. (Heinonen & Sinko 2014, 4–5.) Moraalisia, eettisiä, toiminnallisia ja taloudellisia kysymyksiä sisältävässä ympäristössä toimiessaan lastensuojelun työntekijät työskentelevät ristiriitaisissa olosuhteissa. Työn organisoinnille ja johtamiselle asetetaan erityisiä vaatimuksia. Johtamiselle asetetaan suuria odotuksia, sillä johtamisen puutteiden näkökulmasta seuraukset voivat luoda paineita työntekijän omalle hyvinvoinnille, varsinkin jos työnohjaus ja konsultaatiomahdollisuudet eivät ole kunnossa. (Kananoja & Ruuskanen 2019, 24.)

Tiedottaminen ja tiedon saanti lisäävät kuulumisuuden ja mukanaolon tunnetta, joten varsinkin muutoksen johtamisessa eettisesti keskeistä on oikeudenmukaisuuden periaatteen toteuttaminen. Tätä on työelämän ja johtamisen tutkimuksissa tutkittu kolmena erillisenä, mutta toisiinsa voimakkaasti liittyvinä ulottuvuuksina: 1) palkkioiden, etujen ja velvoitteiden jaon oikeudenmukaisuus (distributive justice), 2) päätöksentekoprosessien menettelytapojen oikeudenmukaisuus (procedural justice) ja 3) vuorovaikutuksen ja henkilöstön kohtelun oikeudenmukaisuus (interactional justice). (Taskinen 2017, 162–163.) Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksen teettämässä systeemisen lastensuojelun toimintamallin pilotoinnin valtakunnallisessa arvioinnissa todetaan, että mallin konkreettisena erityispiirteenä on monitoimijainen tiimi, joka työskentelee asiakasperheiden kanssa systeemiseen perheterapiaan nojautuvalla työotteella. Tämä tarkoittaa sosiaalityön työskentelyn intensiivisempää ja kokonaisvaltaisempaa otetta. Raportissa todetaan, että perheterapeuttien tuominen lastensuojelutiimeihin on ollut onnistunut ratkaisu. Perheterapeutit ovat tuoneet ymmärrystä haastaviin asiakastilanteisiin. Lastensuojelun työntekijöiden ymmärrys on laajentunut perheterapeuttisen otteen myötä ja asiakasperheiden ongelmien juurisyyt ovat olleet tunnistettavissa paremmin. (Aaltio & Isokuorti 2019, 146.) Samankaltainen malli on yhtä lailla

ollut mahdollista integroida yksityisen palveluntuottajan palveluihin. Neljä Astetta Oy:ssa asia on ratkaistu kehittämällä eri alan asiantuntijoista koostuva, erillinen tiimi mikä niin ikään on kehitetty vastaamaan alan haastaviin asiakasprosesseihin. Asiantuntijatiimi koostuu sosiaalityöntekijöistä, terapeuteista sekä psykiatrisen puolen ammattilaisista, kuten psykologeista. Asiantuntijatiimin tehtävä on tukea avopalvelun asiakasprosesseja ja perhetyöntekijöitä, sekä auttaa myös esimiehiä vahvistamalla prosessien sisältöjen johtamista ja substanssia. (Sipiläinen 2020.)

3.4 Johtamisen haasteet ja vaatimukset

Johtamisongelmat sekä jatkuvat organisaatiomuutokset lastensuojelussa tuottavat johtamisrakenteiden epäselvyyttä minkä seurauksena lastensuojelutyön organisoiminen vaikeutuu merkittävästi. Moniportaisissa organisaatioissa ja pirstaleisessa palvelujärjestelmässä voi lisäksi käydä niin, että asiakkaiden asioista päättävät viime kädessä henkilöt, jotka eivät ole välttämättä koskaan tavanneet heitä. Näin ollen myös päätöksenteko hidastuu sekä asiakkaiden auttaminen viivästyy. Lastensuojelutyötä johtavilla on usein puutteita johtamisen taidoissa ja liian suuri määrä asioita johdettavanaan. Tämä voi johtaa työyhteisön asioiden ja prosessien epäselvyyteen sekä asiakasprosessien ohjaamisen haasteellisuuteen. Taloudelliset vaatimukset suhteessa asiakastarpeiden määrään asettavat työlle turhia jännitteitä, jotka saattavat ajaa työyhteisön tarpeettomaan epäselvyyden tilaan. (Alhanen 2014, 65.)

Johtamisen orientaatio ja johdon tuki käytännön työlle on tärkeää, sillä sosiaalisesti vaikeiden ja eettisesti kuormittavien kysymysten käsittely on lastensuojelutyölle ominaista. Jos organisaation tukirakenteet eivät kohtaa työlle asetettuja vaatimuksia tai keskitytään liiaksi vain suorite- ja kustannuskysymyksiin, ajaututaan tilanteeseen, jossa tukea haetaan ainoastaan työtovereilta. Tukirakenteet – työn organisoiminen, kriisitilanteiden hoitaminen, työnohjaus, konsultaatiomahdollisuudet ja työterveyshuolto ovat tärkeässä osassa. (Kananoja & Ruuskanen 2019, 56.) Sosiaalialan työssä on kuormittavia tekijöitä paljon. Kuormitusta aiheuttavia asioita on muun muassa kiireinen työtahti, suuret asiakasmäärät, tunnekuormitus ja asiakkaiden tilanteiden moniongelmaisuus, traumaattisten tilanteiden kohtaaminen, vaativa ja monimutkainen päätöksenteko sekä rooliristiriidat. (Jaakkola 2019, 106.) Sosiaalialalla tyypillisiä ristiriitoja aiheuttavat tilanteet, joissa asiakkaan etu on ristiriidassa taloudellisten resurssien kanssa. Tyypillisiä voivat olla myös tilanteet, joissa organisaation toiminta on ristiriidassa asiakasryhmän edun kanssa. Lisäksi työskentelylle asetetut ja tahottomasta määräytyvät olosuhteet voivat vaikeuttaa eettisesti kestävästä työskentelystä. (Sink-

konen ym. 2010, 229.) Mikäli tähän vielä yhdistetään johtamisen puutteet, yksintyöskentely ja asiakkaille suunnatun palvelun rajaaminen, kokemukset eettisistä jännitteistä ja työn huonosta arvostuksesta voivat nousta suureksi taakaksi. (Jaakkola 2019, 106.)

Raportissaan ”Mitä kuuluu lastensuojelu?” Heinonen ym. (2018) kirjoittavat, että asiantuntevasta ja hyvästä henkilöstöstä tulisi pitää kiinni. Jatkuva turbulenssi henkilöstön osalta koetaan hyvin ongelmalliseksi ja kuormittavaksi. Työtä positiivisesti tukevat elementit ovat toimivien tukirakenteiden alla, kuten hyvä esimiestyö, mahdollisuus täydennyskoulutukseen ja työnohjaukseen. (Heinonen ym. 2018, 6.) Vaikka edellä viitattu koskee lähtökohteisesti julkishallinnon organisoimia lastensuojelun työpaikkoja, voidaan tämä rinnastaa yhtä lailla yksityisen palveluntuottajaorganisaation rakenteiden toimivuuteen tai toimimattomuuteen. Lastensuojelun johtamisrakenne on moniportainen ja sisältää erilaisia johtamistehtäviä. Ongelmat juontavat juurensa niin johtamisen rakenteisiin, liian suureen johdettavien asioiden määrään kuin myös puutteellisiin johtamistaitoihin. (Alhanen 2014, 45–46.)

Henkilöstön osaaminen, me-henki ja asiakassuhteet ja näihin liittyvien voimavarojen tehokas käyttö eli aineettoman pääoman osuuden on uskottu olevan jopa 50–90 prosentin vaikutus organisaation tulokseen. Vain 10–50 prosentin vaikutusta on arvioitu tulevaisuudessa organisaation tulokseen liittyvän koneiden, laitteiden, toimitilojen ja muun aineellisen pääoman käytön tehostamisella. Tämä aineettoman pääoman voimavara saadaan käyttöön, jos työntekijät ovat itse keksimässä niitä ratkaisuja, jotka ovat heille tärkeitä. (Repo, Ravantti & Pääkkönen 2015, 2.)

4 ESIMIESTYÖ JA TYÖHYVINVOINTI

4.1 Strategia, organisointi ja rakenteet

Eri vuosikymmenten strategiatutkimusten myötä strategian määrittämisen viitekehykseen on tullut uusia näkökulmia tarkastelun ja osallisuuden osalta. Strategian tehtävänä on toteuttaa visio. Tuomi ja Sumkin (2009) toteavat, että strategiatutkimuksen luoman näkemys mukaan strategia on joustava ja dynaaminen malli, jonka tekemiseen osallistuvat johto, esimiehet ja koko henkilöstö, asiakkaat sekä verkostokumppanit. Strategia on siis varsin kehittyvä toimintamalli. (Tuomi & Sumkin 2009, 25.) Organisaation muodostaessa omia toimintojaan kokonaisuudeksi on toimintastrategian oltava tavoitteiltaan ja toimintaperiaatteiltaan yhteneväisiä. Toimintaympäristössä ilmenevät uhat ja mahdollisuudet ohjaavat strategiaa, joka määrittelee liiketoiminnan luonnetta ja laajuutta. Kestävää ja käännteentekevää kilpailuetua tavoitellessa on organisaation strategiassa huomioitava niin taloudelliset kuin henkiset voimavarat. (Kauhanen 2012, 18.)

Jotta strategia voi olla jatkuva prosessi vaaditaan toimintaympäristön, strategian ja rakenteen osalta jatkuvaa, mutta joustavaa arviointia (Ritakallio & Vuori 2018, 15). Vertauksena toiminnan suunnan muuttamisesta voidaan ottaa esille, että yksityisen sektorin rakenteiden ja toimintamallien muuttaminen on nopeampaa kuin laaja-alaisten julkisten hallintorakenteiden piirissä olevien toimintojen muuttaminen (Rissanen & Hujala 2017, 93). Strateginen johtaminen sisältää kokonaisuuksien hallintaa, verkostojohtamista sekä tietojohdusta, mutta myös lainsäädännön tunteminen on tärkeä osa. Näistä osa-alueista kokonaisuuksien hallinta on vaativan tason tehtävä, sillä se rakentuu yhteiskunnallisten ja poliittisten taustavaikutusten huomioimisesta ja julkisen sektorin tuntemisesta sekä kyvystä hahmottaa asioita muiden toimijoiden näkökulmasta. (Kröger 2014, 126.)

Strategian yhtenä ulottuvuutena on toimintamallien toimivuuden, kustannusvaikutusten sekä resurssien arvioiminen. Lastensuojelun johtamisen kysymys on myös miettiä, miten toimimalla asiakkaat saisivat mahdollisimman hyvää ja laadukasta palvelua osakseen silloinkin, kun resursseja ei voida lisätä. Kustannusvaikutusten arviointi ja olemassa olevien resurssien kohdentaminen perustuu ja tulee ratkaista olemassa olevan tiedon varassa. Mikäli mitattavaa muutosta ei kyetä osoittamaan, muodostuu kustannusvaikutusten osoittaminen erityisen hankalaksi. (Heinonen & Sinko 2014, 15.) Tuottavuuden parantamiseen liittyy myös kasvava kysyntä hoito- ja hoivapalveluissa sekä väestön ikääntyessä. Tulevaisuudessa nykyistä vähemmällä työntekijämäärällä täytyisi saada aikaan nykyistä enemmän. Haasteeseen on mahdollista vastata kehittämällä toimintatapoja ja hyödyntämällä

teknologiaa entistä paremmin. Huomioitavaa on mahdollinen työvoiman tarjonnan väheneminen ja pula resursseista. Tuottavuuden kuvaaminen on yksinkertaisimmillaan sitä, miten paljon tuotosta saadaan tietyllä henkilöresursseilla aikaiseksi. Asetettujen tavoitteiden ja onnistumisen suhde sekä positiivisten vaikutusten kuvaaminen asiakkaissa voidaan tarkastella palveluiden vaikuttavuuden viitekehityksessä. Kunnissa yleistynyt ostopalvelujen käyttö on lisännyt kiinnostusta myös kuntien oman tuotannon laatu- ja kustannustietoon sekä tehokkaamman toiminnan tavoitteluun. (Kuntaliitto 2012, 20–22.)

Esimiestehtävän menestyksellisen hoitamisen perusedellytyksenä on esimiehellä oltava riittävä informaatio siitä, miten työryhmä ja sen yksilöt kiinnittyvät osaamisellaan koko organisaation toimintaan ja tavoitteisiin. Tämä on erityisen tärkeää, sillä muutos on vakio ja hallittu, organisoitu ja vakaa muutoksen johtaminen tämän turva. Taustainformaation lisäksi esimiehen on tärkeää tunnistaa, minkälaista osaamista ja uusia taitoja työryhmä ja sen muodostamat yksilöt tarvitsevat organisaation tavoitteita kohti kulkiessaan. (Ahlroth & Havunen 2015, 38.) Jotta henkilöstö voi omaksua organisaation strategiaa ja kokea kuuluvuutta osana jotain suurempaa kokonaisuutta, tulee strategisen viestinnän olla sisällöltään yksinkertaista sekä strategian olennaiset piirteet esille tuovaa. Onnistuneella viestinnällä on suuri vaikutus henkilöstön, mutta myös asiakkaiden suuntaan ja näin strategisen viestinnän perimmäisenä tarkoituksena on saada sidosryhmät uskomaan, että toiminta tulee johtamaan hyviin tuloksiin. Viime kädessä johtaminen on viestintää. (Ritakallio & Vuori 2018, 153.)

Ydinprosessien toimivuuden näkökulmasta henkilöstövoimavarat, eli osaava ja koulutettu sekä hyvinvoiva henkilöstö ovat ketterästi ja tiedolla hyvin johtavan, toimivan organisaation strategian ytimessä. Asiantuntijaorganisaatioiden ja palveluyritysten johdon tulisi huomioida tämä, sillä se on kriittisin lisäarvon luomisen ja haltuunoton resurssi. Strategiaan määriteltävien tavoitteiden saavuttamiseksi tulee esimiestyön vastata tähän katsomalla yhtä lailla tulevaisuuteen päivittäisjohtamisen lomassa. (Santalainen 2005, 154.) Strategisen johtamisen sisällä on henkilöstövoimavarojen strategisella suunnittelulla merkittävä osuus. Tämän avulla määritellään henkilöstöpolitiikka strategisen johtamisen tueksi henkilöstövoimavaroille ja kehitetään henkilöstöstrategiaa tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kauhanen 2012, 22.) Liiketoimintamallien muutos on johtanut siihen, että työtehtävien monimuotoisuus, laajuus ja luovuus vaativat työntekijöiden osaamiselta sekä näiden johtamiselta enemmän. Johtamistapoja tulee sopeuttaa entistä enemmän joustamaan nykyisen muuttuvan maailman myllerryksessä. (Mellanen & Mellanen 2020, 85–86.)

Keskeisiä lastensuojelutyön ammattieettisiä periaatteita ovat ihmisarvo, ihmisoikeudet ja oikeudenmukaisuus. Ammattietiikka on keino edistää ihmisen hyvän elämän toteutumista

ja eettiset toimintatavat ovat osa ammatillisuutta. Ammattieettiset periaatteet eivät kuitenkaan aina anna suoria vastauksia erilaisiin ristiriitatilanteisiin tai kuinka joissakin tilanteissa tulisi toimia. Niiden tarkoitus on kuitenkin ohjata pohtimaan asiakkaan oikeuksien ja työntekijän velvollisuuksien välistä suhdetta. Sosiaalialan työn tavoitteena on ihmisten auttaminen, sekä erilaisten kärsimysten ja eriarvoisuuden vähentäminen. Tästä syystä työmme vaativuus kohtaa haasteita, mitkä kytkeytyvät yhteiskunnalliseen vallankäyttöön ja johtamiseen. (Talentia 2017, 7.) Lastensuojelutyön arjessa työtä tehdään useiden moraalisten ja eettisten kysymysten ristiriidassa. Lastensuojelun kompleksinen toimintaympäristö asettaa työlle, sen organisoinnille ja johtamiselle erityisiä vaatimuksia ja paineita. Haasteellinen työkenttä ja suurten asiakasmäärien tiedetään aiheuttavan työntekijälle paineita ja arvostiriitaa, pahimmillaan uupumista ja päätymistä pois lähtemiseen lastensuojelutyöstä. Esimiestyössä ja työn organisoinnissa nämä seikat tulee ottaa huomioon, ja pyrkiä jakamaan yksittäisen työntekijän kuormaa ja vastuuta, vaikka oikeita vastauksia ei olisikaan valmiina. (Kananoja & Ruuskanen 2019, 23–24.)

Lastensuojelutyön sisältöä leimaavat monet inhimilliset ongelmat kuten lasten turvattomat kasvuolot, perheiden kasautuvat ongelmat, vanhempien tai nuorten päihde- ja mielenterveysongelmat, väkivalta. Työtä on mahdollista tapahtua virhearviointeja tai epäonnistumisia ja työtä leimaa työntekijöiden suuri vaihtuvuus ja puute sijaisista. Lastensuojelun sosiaaliohje toimii näin ollen useiden moraalisten, eettisten, toiminnallisten ja taloudellisten kysymysten ristiriitoja sisältävässä ympäristössä. Julkisuuden paine tai sen mahdollisuus voi olla niin kova, että työntekijä voi oman hyvinvointinsa vuoksi hakeutua vähemmän paineita sisältävään työhön. (Kananoja & Ruuskanen 2019, 23–24.) Empaattisuus, ja työntekijöiden arvostus ovat hyvän johtamisen työn ydintä. Hyvän johtajan ominaisuuksia ovat aitous, nöyryys, rohkeus ja kyky anteeksiantoon. Nämä lisäävät työn imua. Työn imun kokeemukseen liittyy tarmokkuutta, omistautumista, nautintoa työhön uppoutumisesta. Luottamukseen ja työntekijän vastuuttamiseen kuuluu myös vapaus toteuttaa työtä viisaaksi katsomallaan tavalla. (Talentia 2017, 53.)

4.2 Vuorovaikutteinen esimiestyö työhyvinvoinnin perustana

Transformationalista johtajuutta jo 1970-luvulla tutkineen sekä transformationaalisen ja transaktionaalisten johtajuuden käsitteiden kehittäjänä tunnetun James Burns (1979) mukaan transaktionaalinen johtajuus keskittyy prosessin edistämiseen palkkioiden ja tarkemmillä tehtävien suunnittelulla, kun taas transformationaalinen johtajuus nojaa johtajan karismaan, luottamukseen ja empatiaan (Fredriksson & Saarivirta 2015, 13–16; Burns 1979).

Johtajan kyky innoittaa ja kannustaa sekä inspiroinnin kautta saada työntekijät mukaan yhteiseen visioon ja strategiaan on transformationaaliselle johtamistavalle ominaista. Johtajan oma esimerkki ja suunnan näyttäminen luo perustan luottamuksellisten työntekijäsuhteiden luomiselle ja on näin harkittua, suunnitelmallista tiimiä valmentavaa johtamista. (Ojala 2016.) Johtamisen prosessin keskiössä on vaatimus yksilön, tiimin ja koko organisaation taidolle ja herkkyydelle. Työn henkisen kuorman lisääntyessä tulee työn sisällöissä olla koulutusjohtoisesti tarjolla työvälineitä oman työn hallinnan ja itsensä johtamisen osalta sekä johtamisen ja esimiestyön olla vaaratilanteita ja kuormitusta tunnustavaa. Operatiivisen ja strategisen toiminnan ketteryys sekä uudenlainen ja luova ajattelu mahdollistavat jatkuvaa uudistumista, sillä meillä on oltava valmius kyseenalaistaa nykyiset opitut ajattelu- ja toimintamallimme. (Sydänmaalakka 2014, 19, 32–36).

Erilaiset johtamistyyliä koostuvat tunneälyn eri osa-alueista. Tehokkaan johtajuuden määritelmänä voidaan pitää johtajan kykyä hallita ja soveltaa eri johtamistyyliä. Tämä vaatii tunneälytaitojen kehittämistä. (Lämsä & Hautala 2005, 230.) Tunneälykkään esimiehen pukiessa vision sanoiksi, joihin henkilökunnan on helppo sitoutua, oman arvomaailman puolelta samaistua ja identiteettiä vahvistaen synnyttää muutosvoimaa työskentelemään tehokkaammin ja omia kykyjä hyödyntäen (Fredriksson & Saarivirta 2015, 13–16). Tilannesidonnaisen ajattelutavan mukaan johtajalla ei ole yhtä ainoaa oikeaa tapaa vaikuttaa alaistensa toimintaan. Johtamisen ja johtamistyön luonne ja tyylit vaihtelevat käsillä olevan tilanteen ja vaikuttavien tekijöiden mukaan. Tämän oletuksen mukaisesti myös mikä tahansa johtamisen tyyli tai johtamismalli voi olla tehokasta tai tehotonta. Johtajan tulee hallita erilaisia tilanneteoreettisia johtamismalleja ja soveltaa niitä tilanteen mukaan. (Lämsä & Hautala 2005, 229.)

Työntekijöiden työhyvinvointi syntyy innostaviksi koetuista tavoitteista, toimivista työyhteisöistä, työn ja muun elämän yhteensovittamisesta sekä kannustavasta johtamisesta ja esimiestyöstä. Organisaation arvoperustaan ja tavoitteisiin sitoutunut henkilöstö on organisaation keskeinen menestystekijä. Hyvin johdettu organisaatio tuottaa työssään hyvinvoivien työntekijöiden myötä turvallista ja terveellistä palvelua. Menestyäkseen tämä yhtiö vaatii ammattitaitoiset työntekijät, jotka kokevat työnsä mielekkäänä ja palkitsevana. Jokaisella työntekijällä on vastuullaan arvostaa toisia ja ylläpitää hyvää työilmapiiriä. Tätä jokainen voi edesauttaa oman kokonaisvaltaisemman ajattelutavan kautta, jonka mukaan kokonaisuus muodostuu hyvinvoivista yksilöistä. (Työterveyslaitos, 2020.)

4.3 Itsensä johtaminen osana työhyvinvointia

Itsensä johtamisen perustana on meillä jokaisella tietyt tunteet, tiedot ja taidot sekä ajattelumalli oman toiminnan suhteen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tähän liittyy myös omat kokemukset vuorovaikutussuhteita työpaikalla ja miten olet itse valmis näitä asioita työstämään. Uuden oppimista, palautteiden pohjalta toiminnan muuttamista ja uuden toimintatavan viemistä käytäntöön. Itsensä johtamisen edellytyksenä on vastuun ottaminen omien työtapojen ja työhyvinvoinnin kehittämistä. Itsensä johtamisen tueksi on jokaisen itse hyvä huomioida rutiinien kehittämistä arjessa, ajankäytön hallinnan harjoittelua ja omien selviytymiskeinojen monipuolistamista. (Kuusela 2013, 184–185.) Jokaisen työntekijän roolitietoisuuteen liittyy myös vastuita, oikeuksia ja velvollisuuksia. Hyvä rooliymmärrys lisää toiminnan tehokkuutta ja mahdollistaa menestyvän menestystä tuottavan, alaistaitoisen työntekijän kykyä arvioida omaa toimintaa kriittisesti. Työyhteisön jäsenenä rooliymmärryksen omaava työntekijä kykenee ottamaan vastaan palautetta toiminnastaan. Tätä kutsutaan itsensä johtamiseksi, jota esimiehen roolissa toimiminen ja kehittyminen erityisesti edellyttävät. (Aarnikoivu 2010, 91, 114.)

Tehtävien priorisointi, aikatauluttaminen, rajojen asettaminen, kokonaisuuksien jakaminen pienempiin osiin ja sitkeä sekä kurinalainen suunnitelmassa pysyminen ovat itsensä johtamisen osalta tärkeitä, ellei välttämättömiä suoritteita (Pirinen 2014, 105). Digitalisaation ja globaalin aikakauden ohjaamana työnteon paikka ja aika on muuttunut häilyvämmäksi. Palvelut on oltava helposti asiakkaalle saatavilla ja tämä edellyttää entistä itsenäisempää työskentelyä ja työskentelyn otetta yksittäiseltä työntekijältä. Mehiläisen julkaisussa filosofian tohtori Pentti Sydänmaalakka (2020) toteaa hyvän johtamisen olevan hyvinvoinnin johtamista, jossa lähtökohtana tulisi olla hyvä itsensä johtamisen taito.

Kiinnostus itsensä johtamiseen voi tulla jonkunlaisen kriisin kohdatessa. Tämä pätee niin työelämässä kuin siviilissä ja voi parhaimmillaan kanavoitua uudistavaksi toiminnaksi itsensä johtamisessa. Intohimo ja palo itsensä johtamiseen on lähdeittä yksilöstä itseltään, ei muiden pakottamisen tuloksena. (Santalainen 2005, 205–206.) Menestyksekkään organisaation toiminnan taustalla itseohjautuvuus ei ole ratkaiseva tekijä. Itseohjautuvuus vaatii organisoitumista ja hyväksynnän työyhteisön jäseniltä sille, että johtajuus ja johtaminen ilmionä nousee esille väistämättä. Työyhteisön tiedostaessa itseohjautuvuuden haasteet, tuo hyvä johtajuus systemaattisuutta ja selkeyttä yhteistyöhön. (Salovaara 2017, 70.) Neljän Asteen työssä itsensä johtaminen korostuu, koska se vaikuttaa työn suunnitteluun, vastuun ottamiseen ja työn rajaamiseen.

4.4 Esimiestyön tuki etänä

Etäjohtamisen ja työhyvinvoinnin yhtälössä motivoituneiden ja osaavien työntekijöiden sitouttamisessa organisaation arkeen, on esimiehellä suuri rooli. Tärkeimpiä työvälineitä organisaation toimintaan sitouttamisessa esimiehellä ovat monipuoliset vuorovaikutustaidot, arvostava palaute, yhteisöllisyys, kasvu- ja kehittymismahdollisuudet ja vertaistuki. Teoreettinen kokonaisuus muodostuu työhyvinvoinnin, työhyvinvoinnin johtamisen, etätyön ja etäjohtamisen käsitteistä ja niiden merkityksistä. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 43–44.) Kuten Hyppänen (2013, 73–74) toteaa, selkeät tavoitteet, pelisäännöt ja tavoitettavuudesta sopiminen korostuvat etäjohtamisen toimintakentässä, mutta yhtä lailla tulee sopia työn tulosten raportoinnista ja tämä kaikki perustuu pitkälti luottamukseen.

Esimiehen tehtävä on seurata ja arvioida toimintaa ja huolehtia henkilömäärän, toimenkuvien ja mahdollisten muutosten sekä tehtäväjaon yhtälöstä. Henkilökunnan työskennellessä eri tiloissa ja paikkakunnilla sekä matriisiorganisaation rakenteessa on tärkeää, että koko henkilökunnan toiminta, ohjaus ja valvonta on samanarvoista ja työlainsäädännön mukaista. Esimiehellä on tämän kokonaisuuden toimeenpanossa iso rooli ja vastuu. (Hyppänen 2013, 68.) Etäjohtaminen asettaa esimiehelle haasteellisemmaksi muodostaa esimiesjohtoisesti hyvien, motivoituneiden, tehokkaiden ja tuottavien työntekijöiden tiimihenkeä. Lämsän ja Hautalan (2005) mukaan mm. työntekijöiden maantieteellinen sijoittuminen vaikuttaa hyvän tiimin kehitysprosessissa ja vie luonnollisesti enemmän aikaa. Arvioitaessa työyhteisöjen ja organisaatioiden toimintaa on tärkeä erottaa, mitä asioista voi arvioida numeeris-teknisesti ja missä puolestaan tarvitaan suhteisiin liittyviä ja ihmisen psyykkistä toimintakykyä kuvaavia työvälineitä. Tämä mahdollistaa parhaimmillaan uuden oppimista. (Mönkkönen & Roos 2010, 259, 261.)

Epävarmuuden ja muuttuvien tekijöiden summa on poikkeuksellisen suuri, vaikka näitä pyritään minimoimaan. Huomioitava on, että n. 80 prosenttia kysymyksistä ei ole aikaan sidottuja vaan ne voi hoitaa sähköpostilla. Kirjalliseen vastaukseen on helppo palata. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 79.) Toisaalta taas Juuti (2016, 69) toteaa, että johtajan on päivittäin oltava saatavilla sekä liikuttava oman vastualueen ihmisten parissa, jotta työntekijöiden on helppoa tulla keskustelemaan työhön liittyvistä asioista. Luottamus on etäjohtamisen kentässä tärkeä tekijä. Esimiehen on lähtökohtaisesti tehtävä päätös: luotatko? Mikäli epävarmuus kalvaa, lisää tämä kontrollin tarvetta. Kontrollin lisääminen on yhtälönä työyhteisöissä tyyli. Koko työyhteisö uupuu, niin työntekijät kuin johto. Päätöksään luottaa tulee myös takapakkia jossain kohdin, mutta tuottavalle työlle jää luottamuksen päätöksen jälkeen enemmän aikaa.

Sosiaalisen tuen tarve on erilaista jokaisella työntekijällä eikä tämän tuen tarpeen määrää voida yleistää. Etäjohtamisessa esimiehen tärkeimpiä työkaluja on arvostus muiden työtä kohtaan. Arvostuksen on katsottu olevan myös työuupumusta vähentävä tekijä. Arvostuksen on katsottu lieventävän kuormittavuuden, tyytymättömyyden ja epävarmuuden tunnetta työn arjessa. (Vilkman 2016, luku "Hyvän johtamisen kulmakivet".) Luottamuksen ja yhteistyön perustan ollessa hyvä sujuu arki etäältäkin (Hyppänen 2013, 84–85).

4.5 Esimies valmentavan johtamisen keskiössä

Valmentavan johtamisen voidaan ajatella olevan kokonaisvaltaisempaa ja tukevan enemmän työntekijöiden työhyvinvointia. Esimiehen tehtävänä on viestiä strategia ja visio selvästi työntekijöille ja työntekijät on otettava mukaan toiminnan kehittämiseen. Työntekijöiden kanssa keskusteleminen sekä vahvuuksien tukeminen ja hyödyntäminen ratkaisukeskeisesti työn arjessa tulee huomioida korostaen. Työntekijän urakehityksen ja työhyvinvoinnin sekä henkilökohtaisen hyvinvoinnin tulee olla aidosti esimiehen kiinnostuksen kohteena. (Repo ym. 2015, 7.) Luottamus ja yhteisöllisyys toimivat valmentavan johtajuuden perustekijöinä. Yhteisöllisyyden roolin tulee organisaatiossa olla kaikessa toiminnassa tärkeämmässä roolissa kuin yksilökeskeisen kulttuurin. Parhaimmillaan tämä näkyy arvostavana, tavoitteellisena ja osallistavana toimintana, jolloin yksilön potentiaali hyödyntää koko ryhmää ja organisaatiota. Toimiessaan tämä ilmiö näyttäytyy myös toiseen suuntaan, ryhmä ja organisaatio edesauttavat yksilön kehitystä.

Yhteinen johtamisen malli organisaatiossa takaa työntekijöiden tasavertaisen kohtelun, jonka avulla voidaan varmistaa osaltaan työn arjessa samankaltainen johtamisen tapa ja tyyli (Pirinen 2014, 113). Hyvän luottamuksen perustalle voidaan valaa toimivan työskentelyn arki. Pitkäjänteisyyden, kokonaisvaltaisuuden ja läpinäkyvyyden korostaminen luo johtamiselle vastuullisuuden ilmapiirin ja omalla esimerkillä osoittamalla johtaja edesauttaa muiden työntekijöiden sitoutumista yhteisiin päämääriin. Päämäärien kärsivällinen tavoittelu, ymmärrys yksittäisten asioiden ja päätösten vaikutuksista muihin asioihin ja asioiden avoin ja perusteltavissa oleva käsittely kuuluvat 2000-luvun johtamisen avaintekijöihin. (Hyppänen 2013, 27–28.) Organisaatioiden omien rakenteiden ja ympäristöjen monimutkaistuessa johtajuuden ja esimiestyön strateginen merkitys on korostunut (Juuti 2016, 7–8).

4.6 Tiedolla johtamisen merkitys

Organisaatiota johdettaessa ja haluttuun suuntaan vietäessä tarvitaan tietoa. Yksinkertaisimmillaan tiedolla johtaminen tarkoittaa palvelun kysyntää vastaavan palvelun tuottamisesta syntyvien kustannusten eli itsestään syntyvän tiedon ja ulkoisen tiedon yhdistämistä

toimintatilanteisiin. Ihannetilanteessa on kyettävä erottamaan relevantti tieto epäolennaisesta. Kaikella tiedolla ei näin ollen ole organisaation toiminnan kannalta olennaista merkitystä. (Jalonen 2015, 41.) Tiedolla johtamisen perustana voidaan pitää tarvittavan liiketoimintatiedon hallintaa ja tämän analytiikan hallintaa. Yhtälö voi toteutua vain kokonaiskuvan luomisen kautta. Mikäli kokonaisuus ja organisaation systeeminen ympäristö on johdonmukaisesti hallinnassa, on mahdollista johtaa kokonaisuutta myös vaillinaisen tai osin puutteellisen tiedon pohjalta. (Ritvanen & Sinipuro 2013, 20–21.) Menetelmien, strategioiden ja kehityksen edistyminen tarkoittaa, että organisaatioiden on opittava oppimaan. Tiedon määrän lisääntymisen suurimpana syynä voidaan pitää teknologian kehittymistä. (Lämsä & Hautala 2005, 29.)

Ydinprosessien toimivuuden näkökulmasta henkilöstövoimavarat, eli osaava ja koulutettu sekä hyvinvoiva henkilöstö ovat ketterästi ja tiedolla hyvin johtavan, toimivan organisaation strategian ytimessä. Asiantuntijaorganisaatioiden ja palveluyritysten johdon tulisi huomioida tämä, sillä se on kriittisin lisäarvon luomisen ja haltuunoton resurssi. Strategiaan määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseksi tulee esimiestyön vastata tähän katsomalla yhtä lailla tulevaisuuteen päivittäisjohtamisen lomassa. (Santalainen 2005, 154.) Strategisen johtamisen sisällä on henkilöstövoimavarojen strategisella suunnittelulla merkittävä osuus. Tämän avulla määritellään henkilöstöpolitiikka strategisen johtamisen tueksi henkilöstövoimavaroille ja kehitetään henkilöstöstrategiaa tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kauhanen 2012, 22.) Organisaatioiden tärkein voimavara, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö ei ole itseisarvo. Yrityksen on kyettävä tuottamaan riittävästi informaatiota oman henkilökunnan osaamisesta, kokemuksesta, tiedoista ja taidoista. Tämä tieto on oltava tarjolla erilaisien foorumeiden päättäjille juuri oikeaan aikaan, muodoltaan ja kustannuksiltaan hallittavissa olevin keinoin. Usein yritysten järjestelmät tuottavat henkilökunnasta ajantasaista tietoa kustannuspoliittisesta näkökulmasta, mutta ei riittävästi tietoa strategisten linjausten tai päätösten tueksi. Ellei henkilöstövoimavarojen johto kykene tuottamaan historiatietoja, ennusteita ja simulaatioita, ei olla sillä vaaditulla tasolla, jota nykyaikaisesti johdettu yritys vaatii. (Kauhanen 2012, 37–38.)

Kuntien sekä kuntakonsernien johdon on ollut haasteellista kehittää konsernijohtamista henkilöstövoimavarojen hallinnan näkökulmasta. Muutos- ja kehittämistilanteissa henkilöstövoimavarojen hallinnan merkitys vain korostuu. Tuloksellisuuden näkökulmasta henkilöstöjohtamisen strategisen roolin avulla on mahdollista kehittää työnantajatoimintaa ja henkilöstöpolitiikkaa palvelemaan entistä paremmin organisaation toiminnan tavoitteita. Työntekijöiden osaamista kehittämällä voidaan lisätä myös työn tuottavuutta. Hyvin toimivat työpaikat kehittyvät, ja kehittävät uusia työtapoja ja menetelmiä. Panostaminen osaamiseen

ja työhyvinvointiin vaativat rinnalleen tuottavuuden lisäämistä. Tuottavuuden parantamisella turvataan palvelujen saatavuutta ja voidaan lievittää kuntien menojen kasvua. Tuottavuuden parantaminen voidaan nähdä yhtenä keinona kuntien hyvinvoinnin turvaamiseen. (Kuntaliitto 2012, 17–18.) Työ- ja elinkeinoministeriön vuonna 2018 tekemässä selvityksessä pk-yritysten liiketoimintaedellytyksistä sosiaali- ja terveysalalla mainitaan, että toimintaympäristön muuttuminen nykyisten kilpailutusten ja suorahankintojen myötä asettaa suurimmaksi haasteeksi liiketoimintaosaamisen mekanismien tuntemisen. Tätä perustellaan asiakkaiden valinnanvapauden korostumisella, mikä muuttaisi yritysten toimintalogiikkaa. Digitalisaatio ja markkinointi- ja viestintäosaaminen tunnistettiin selvityksessä myös haasteiksi ja tämä asettaa strategioiden pohdintaan painoarvoa. (Maksimainen, Uimonen, Koiste & Saarivuori. 2018, 41–42.)

5 TUTKIMUKSELLINEN KEHITTÄMISTYÖ

5.1 Tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmät ja rajaus

Tieteellisen tutkimuksen ja tutkimuksellisen kehittämistyön erona voidaan pitää sitä, halutaanko ilmiöistä tuottaa uutta teoriaa vai käytännön parannusehdotuksia ja uusia ratkaisuja. Ihmisten asenteet ja ajatukset ohjaavat tekemistä ja tämän myötä muun muassa toimialan kehitystä. Tämän vuoksi tutkimuksellisuuden täytyy edetä järjestelmällisesti, analyttisesti ja kriittisesti sekä mihin teoriapohjaan tutkimuksellinen kehittämistyö pohjautuu ja pystyykö se parhaimmillaan tuomaan olemassa olevaan teoriaan jotain uutta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 21.) Opinnäytetyön tekijät toteuttivat työn osana tilaajayrityksen tekemää suurempaa organisaatiomuutosta. Kuten Ojasalo ja kumppanit (2015, 23) toteavat kehittämistyön voivan olla pieni osa jotain organisaation tekemää suurempaa muutostyötä ja voi toimia hyvänä apuna tämän muutoksen arvioimista. Suurten muutosten läpivieminen vie monia vuosia aikaa, mutta opiskelijoilla on vain lyhyempi ajanjakso aikaa käytettävissä opinnäytetyön prosessin läpiviemiseen.

On tärkeää sopia, mihin vaiheeseen opinnäytetyö pääasiassa liittyy organisaation toteuttamassa muutostyössä. Kehittämistyön lähtökohtana tälle opinnäytetyölle voidaan pitää liiketoiminnan ja työelämän kehittämistä. Keskeistä on menetelmien moninaisuus, sillä näin voidaan varmistaa työn tueksi erilaisia näkökulmia, erilaista tietoa ja ideoita. Tämän kehittämistyön lähestymistavat ilmenevät benchmarking-toimintana, tapaustutkimuksena, konstruktiiivisesta tutkimuksena ja palvelumuotoiluna. (Ojasalo ym. 2015, 37–43.) Lähestymistapoina kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen nähdään toisiaan täydentävinä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 136).

Työn aineiston keräämisen osalta menetelminä on käytetty työhyvinvointikyselyiden tulosten määrällistä ja tilastollista analyysiä, toimintamallin käytäntöön viemisestä nousseita benchmark-havaintoja ja osallistuvaa havainnointia. Kyselyt, joilla on kerätty Neljä Astetta Oy:n työhyvinvointikyselytulokset vuosilta 2018–2020, on toteutettu yhteistyössä työeläkeyhtiö Varman tutkimusyksikkö Feelback Oy:n kanssa. Kyselyn sisältö on täysin sama vuosien 2019 ja 2020 osalta. Vaikka työhyvinvointikyselyn aineistoa on työn tilaajan osalta esitelty henkilökunnalle vuosittain, on työn tavoitteena tuoda esille tulosten myönteinen vaikuttavuus laajemmin. Tämän vuoksi työhyvinvointikyselyiden tulosten osalta tehtiin uudelleen analysointia ja syvempää pohdintaa siitä, miten esimiestyön toimintamallin mukaiset päivittäiset työskentelyn rakenteet ovat olleet edesauttamassa nousujohteista työtyytyväisyyden kehitystä.

Tapaustutkimuksen pyrkimyksenä on tuottaa tietoa yrityksen realistisessa toimintaympäristössä tapahtuvasta ilmiöstä ja yrityksen kehittämistä muutoksesta. Usein kehittämisen kohteesta kiinnostuneella on ilmiöstä jo aiempaa tietoa, joka osiltaan mahdollistaa tehtävän tarkempaa määrittelyä. Tapaustutkimukselle on myös tyypillistä, että työn vaiheissa käytetään useampia menetelmiä monipuolisen ja kokonaisvaltaisen kuvan saamiseksi tuttavasta asiasta. (Ojasalo ym. 2015, 55.) Tässä tapauksessa kummallakin opinnäytetyön tekijällä on jo pidempi työskentelyhistoria työn tilaajan palveluksessa ja ovat olleet näkemässä yrityksen kasvukivut aitiopaikalta.

Konstruktivisen lähestymistavan piirteet täyttyvät niiltä osin, että opinnäytetyön tilaajayritys haluaa tuoda esille tehdyn organisaatiomuutoksen vaikutukset työtyytyväisyyden ja tehokkuuden osalta sekä hyödyntää kehittämistyöstä saatua informaatiota tulevaisuudessa markkinoinnissa ja osana koulutuspalveluiden kehittämistä. Toikko ja Rantanen (2009, 114) toteavat, että tiedontuotannolla pyritään tukemaan kehittämistoiminnan tulosten siirrettävyyttä. Tavoitteena tälle on pyrkimys siirtää toimivia käytänteitä ja rakenteita työelämässä myös muihin organisaatioihin ja yhteisöihin. Konstruktivisen lähestymistavalle on olennaista, että käytännön ongelma tai ilmiö pystytään sitomaan teoreettiseen tietoon. Aina ei kehittämistyö tuota mitään uutta innovaatiota tai palvelua. Konstruktivisen tutkimuksen lähestymistapa voi esimerkiksi olla jo kehitetyn rakenteen käytännön hyötyjen arvioiminen. (Ojasalo ym. 2015, 65–66.)

Palvelumuotoilulla tarkoitetaan palvelun kehittämistä kaikilla tasoilla, tavoitteena luoda käyttäjän kannalta eritoten hyödyllisiä palveluja. Erityisenä piirteenä palvelumuotoilulle on, että myös aineetonta palvelua voidaan muotoilla. Palvelumuotoilua tarvitaan yritysten ja organisaatioiden pysymisenä käyttäjän kannalta helposti lähestyttävänä, markkinoilla kilpailukykyisinä ja ketterinä sekä oppivina toimijoina. Lisäksi se luo ketteryyttä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. (Ojasalo ym. 2015, 72–73.)

5.2 Benchmark ja vertaisoppiminen kehittämisen välineenä

Benchmarking on järjestelmällinen prosessi hyvien menetelmien ja toimintatapojen tunnistamiseksi, ymmärtämiseksi sekä soveltamiseksi omaan toimiympäristöön. Benchmarkingilla tavoitellaan esimerkilliseltä organisaatiolta tietoa, jota soveltamalla pystytään kehittämään omaa toimintaa ja siten parantamaan oman organisaation suorituskykyä. (Strömmer 2005, 56.) Benchmark-menetelmän vahvuutena on se, että se luo osallistumista ja saa aikaan oivaltavaa oppimista. Menetelmä tarjoaa mahdollisuuden pieniin turvallisiin kehityskaskeihin, mutta tarvittaessa ja halutessaan mahdollisuuden myös suurempiin kehityksiin. Kehittymistä voi syntyä ottaessa oppia yli toimialarajojen, jolloin uudet oivallukset voivat luoda radikaalejakin muutoksia. Paremman toimintatavan ymmärtäminen antaa työkaluja

oman toiminnan kehittämiseen. Benchmark toimii erittäin hyvänä vertaisoppimisen menetelmänä monissa johtamisen ja henkilöstön kehittämisen prosessissa. (Strömmer 2005, 59.) Julkisen ja yksityisen sektorin kohtaamisen ja toisiaan täydentävien sekä oppivien organisaatioiden erilaisia muotoja voivat olla kumppanuus, täydentävyys, tai yhteistyö jollakin erityisellä ja tarkasti rajatulla alueella. Tarkasti sovitut ja jaetut roolit jonkin prosessin eri vaiheissa sekä käyttöönotto edellyttää ennakkoluulotonta ajattelutapaa siitä mitä opittavaa yksityisellä ja julkisella on toistensa käytännöistä. Toimitaan näennäisesti samalla kentällä toisiltaan oppien ja toimintoja haastaen. (Johansson 2015, 8.)

Keväällä 2020 keskisuuri Etelä-Suomen kunta pyysi tarjousta Neljä Astetta Oy:lta heidän lapsi- ja perhepalveluiden, perhetyön tiimin sekä esimiesten koulutus-/kehittämishankkeesta. Alkuperäinen tilaus oli laaja, toiveena oli;

- Johtamisjärjestelmän kehittäminen ja esimiestyön tukeminen /sparraus
- Tiedolla johtaminen osaksi esimiestyöskentelyä
- Perhetyön prosessin selkeyttäminen
- Työotteen tarkastelua ja lisää menetelmiä perheiden kanssa tehtävään työhön
- Työyhteisön ilmapiirin parantuminen ja tiedostamisen lisääntyminen itsestä ammattilaisena

Työskentelyn tavoitteeksi asetettiin tukea julkisen organisaation esimiehiä (johtava sosiaalityöntekijä, esimies lapsi- ja perhepalvelut ja perhetyön tiimivastaava) ja pyrkiä löytämään heidän perhetyöhönsä sopiva johtamisen rakenne, mukailen Neljä Astetta Oy:n käytössä olevaa rakennetta. Tällä tilaaja tavoitteli työntekijöiden hyvinvointia ja työyhteisön työn selkeyttämistä ja ilmapiirin parantumista. Lisäksi tilaajan toiveena oli tehostaa työntekoa, selkeyttää perhetyön prosessia, työotteen tarkastelua, lisätä menetelmiä perheiden kanssa tehtävään työhön, sekä tiedostamisen lisääntyminen itsestä ammattilaisena.

Alkuperäisen suunnitelman kaltaiseen laajamittaiseen kehittämishankkeeseen ei taloudellisista syistä kunnan organisaatiossa päädytty, mutta he tarttuivat johtamisen osioon ja tärkeimmiksi tavoitteiksi yhteistyölle ja vertaisoppimiselle asetettiin johtamisjärjestelmän kehittäminen ja esimiestyön sparraus. Tavoitteena tilaajaorganisaatiolla oli oman toiminnan tehostaminen sekä johtamisen rakenteiden selkeyttäminen ja vahvistaminen. Koulutuskokonaisuuden tilanneella johtavalla sosiaalityöntekijällä oli hyvin tiedossaan, että heidän organisaationsa tuottaa itse perhetyötä kuuden perhetyöntekijän tiimin voimin, mutta

myös käyttävät vuositasolla runsain määrin ostopalveluita ja tilaavat muun muassa vertaisorganisaation, Neljä Astetta Oy:n yksityisen sektorin tuottamia perhetyön palveluita noin 12 000 tuntia / 80–120 asiakasperhettä vuositasolla.

Sote-uudistuksen jälkeen erilaiset yhteistyöt eri sektoritahojen välillä tiivistyy väistämättä. Uudistuksen tavoitteena on nimenomaisesti ollut se, että palvelut muodostaisivat asiakkaan kannalta kokonaisuuden ja hoitopolut olisivat nykyistä sujuvampia. (Tevajärvi 2018, 10.) Tiedontuotantoa vaaditaan osoittamaan, että työn tilaajan ja organisaation toiminta on suunnitelman mukaista ja vastaa vaatimuksia. Yrityksen toiminnalle asettamat tavoitteet voidaan tuotetun tiedon avulla asettaa arvioitavaksi. (Toikko & Rantanen 2009, 113.) Oman toiminnan vertaaminen toisten toimintaan voi parantaa yrityksen asemaa markkinoilla ja näin ollen tuottaa niin itselleen kuin myös ympärilleen uutta osaamista (Ojasalo ym. 2015, 186).

5.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Neljä Astetta Oy on päättänyt käyttämään työtyytyväisyyskyselyissä Likertin asteikkoa, joka on viisiportainen. Likertin asteikon perusidea on, että toiseen suuntaan samanmielisyys kasvaa ja toiseen suuntaan vähenee. (Vilka 2007, 45–46.) Asteikko koostui seuraavista portaista: täysin eri mieltä (1), jokseenkin eri mieltä (2), ei samaa eikä eri mieltä (3), jokseenkin samaa mieltä (4) ja täysin samaa mieltä (5). Kyselyyn on myös sisällytetty vaihtoehto ”en osaa sanoa”. Peruste työn tilaajan osalta samansisältöiselle kyselylle on yrityksen strategian mukainen, jonka mukaan esimiestyön määrään ja laatuun on aloitettu panostamaan vuodesta 2018 alkaen. Kyselyn etuna voidaan pitää sitä, että sen avulla voidaan saada laaja tutkimusaineisto. Kysely on toteutettu standardoidusti, tavoitteena saada mahdollisimman laaja otos tutkittavista aihealueista. Aineisto on esitelty pylväsdiagrammeihin vaihteluvälein vuosilta 2018–2020 ja aineisto on saatu valmiiksi piirrettynä. Kysely säästää aikaa ja huolellisesti toteutettuna aineisto on valmiiksi tilaajan käytössä valmiiksi analysoituna. (Hirsjärvi ym. 2009, 193–195).

Määrällisen ja tilastollisen analyysin osalta työhyvinvointikyselyn aineistoa on tulkittu kuvailevan tilastollisen analyysin ja keskiarvojen kuvailun keinoin. Tavoitteena oli löytää sellaisia tekijöitä esimiestyön rakenteen muutoksen merkityksestä työhyvinvointiin. Teemoittelun avulla aineistosta tunnistettiin ja rajattiin pienempi määrä sellaisia aiheita, jotka toistuvat eri muodoissa. Opinnäytetyön tilaajayritys haluaa tuoda esille tehdyn organisaatiomuutoksen vaikutukset työtyytyväisyyteen sekä hyödyntää kehittämistyöstä saatua informaatiota tulevaisuudessa markkinoinnissa ja osana koulutuspalveluiden kehittämistä. Oleellisen informaation ja havaintojen pohjalta yrityksen on helpompi tehdä esimerkiksi päätöksiä tulevaisuuteen (Ojasalo ym. 2015, 140).

Osallistuvan havainnoinnin osalta informaatio on tuotettu benchmark-koulutuksesta, jossa toinen opinnäytetyön tekijöistä on syksyn 2020 ja alkuvuoden 2021 aikana käynyt teke-
mässä julkisen organisaation tilaamana lastensuojelun tiimille johtamisen koulutusta. Yh-
teistyö julkisen ja yksityisen vertaisen välillä aloitettiin elokuussa 2020. Konsultoinnit sovit-
tiin pidettäväksi 5 x 3 tunnin tapaamisena, toteuttajana Neljä Astetta Oy:sta aluejohtaja
Piia Niinikoski. Tilaajan toiveesta työskentelyä pidennettiin yhteensä 22 tunnin mittaiseksi
ja tapaamisia kertyi yhteensä seitsemän. Prosessin rakenne noudatteli kaavaa, jossa to-
teutettiin havainnointikäynnit elo- ja syyskuussa ja työskentelyvaihetta loppuvuoden 2020
ajan. Tilaaja toivoi jatkoa vielä alkuvuodelle 2021 aiemmasta suunnitelmasta (elokuu –
joulukuu 2020) poiketen. Vuoden 2021 alun tilaajaorganisaatio toteutti omia, vertaisoppi-
misen avulla syntyneiden havaintojen kautta saamia malleja arjen työssään. Yhteinen
seuranta- ja palautekäynti oli maaliskuussa 2021. Jokaisen tapaamisen jälkeen nousseet
asiat ja havainnot, kehittämisideat Piia Niinikoski purki saneluiksi. Sanelun avulla tuotettui-
hin muistiinpanoihin oli helppo palata tapaamiskertojen välillä ja poimia niistä nousseita
havaintoja keskusteluun ja vertailun sekä kehittämisen kohteiksi. Sanelut tuotettiin teksti-
muotoiseksi benchmarking tuloksien alle.

6 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET

6.1 Työhyvinvointikyselyiden tulokset

Työhyvinvointikyselyiden osalta tarkastellaan vuosien 2018–2020 tuloksia. Neljän teeman sisältä on tarkasteluun poimittu työntekijöiden kokemuksia asioiden ja prosessien johtamisesta, yrityksen sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä, oman osaamisen kehittämisen mahdollistamisesta sekä työn sujuvuudesta ja työilmapiiristä. Nämä neljä teemaa ovat:

- strategia, tavoitteet ja toiminta
- johtaminen ja motivaatio
- osaaminen ja työyhteisö
- terveys ja elämäntilanne.

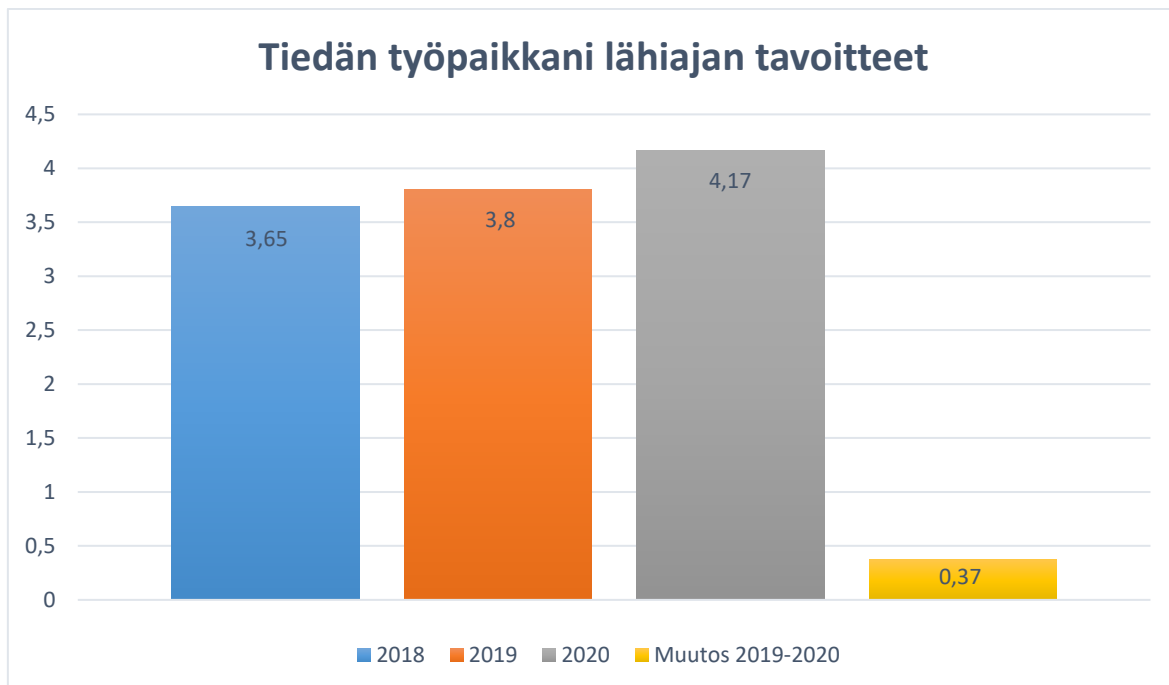
Työhyvinvointikyselyt on lähetetty jokaisena vuonna (2018–2020) huhtikuun alkupuolella verkkokyselynä työntekijöiden työsähköpostiin, ja vastausaikaa on ollut toukokuun alkupuolelle. Kyselyyn vastanneen henkilökunnan lukumäärä vuonna 2018 oli 77 ja henkilökunnan määrä, jolle kysely lähetettiin, oli 157 henkilöä. Vuonna 2018 vastausprosentiksi muodostui 49. Vuonna 2019 vastauksia tuli 99/129 työntekijältä, tällöin vastausprosentiksi muodostui 76, ja vuonna 2020 vastaajien lukumäärä oli 84/113 henkilöä, vastausprosentti oli 74.

Työhyvinvointikyselyssä on esitetty väittämiä, joihin vastaaja on vastannut oman kokemuksena mukaisesti. Omaan kokemukseen vastaaja on arvioinut mitta-asteikolla 1–5. Tulokset on esitetty pylväsdiagrammeina, joissa tulokset esitellään osa-alueen vastausten keskiarvoina. Osa-alueen vastauksen keskiarvon ollessa alle 3,0 voidaan tulosta tulkita kehittämistarvetta vaativaksi. Välille 3,0–3,5 tulkitaan tyydyttäväksi tasoksi, 3,6–4,2 hyväksi tasoksi ja 4,3–5,0 erinomaiseksi tasoksi. Huomionarvoista on, että vuonna 2019 ja 2020 työtyytyväisyyskyselyiden kysymysten sisältö on ollut täsmälleen sama, joten kuvioissa on esitetty diagrammin muodossa vuosien 2019–2020 vastauksien keskiarvon muutos.

6.1.1 Strategia, tavoitteet ja toiminta

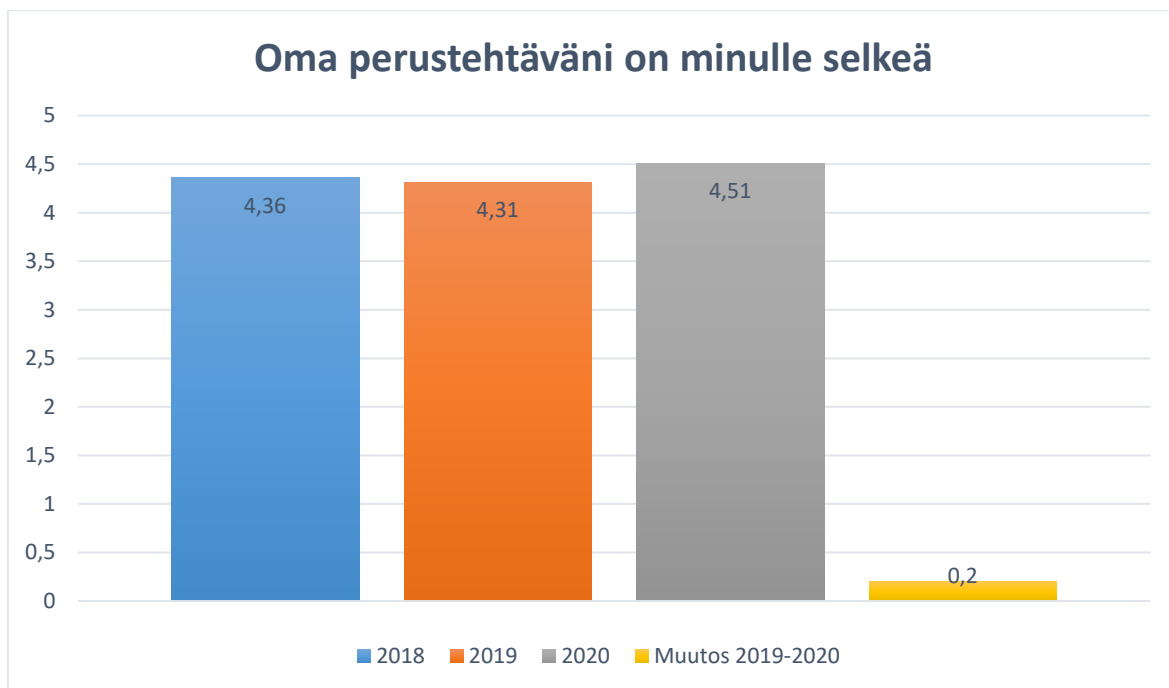
Henkilöstölle teetetyssä työtyytyväisyyskyselyissä vuosina 2018–2020 osa-alueen strategia, tavoitteet ja toiminta kohdan vastauksissa voidaan huomata työntekijöiden kokemus siitä, että työntekijät ovat olleet tietoisina yrityksen lähiajan tavoitteista hyvällä tasolla (kuvio 4). Vuonna 2018 (n=77) työntekijät ovat olleet tietoisia yrityksen lähiajan tavoitteista hyvällä tasolla (ka: 3,65) ja tämä kehitys on ollut jokaisessa kyselyssä nousujohteista.

Vuonna 2019 (n=99) vastauksien keskiarvo on ollut 3,8. Vuonna 2020 (n=84) työtyytyväisyyskyselyn tuloksessa vastauksien keskiarvo on lähellä erinomaista tasoa (ka: 4,17). Vuosien 2019 ja 2020 vastauksien keskiarvon muutos on 0,37 parempaan suuntaan vaikka toisaalta vastaajia on ollut vähemmän.



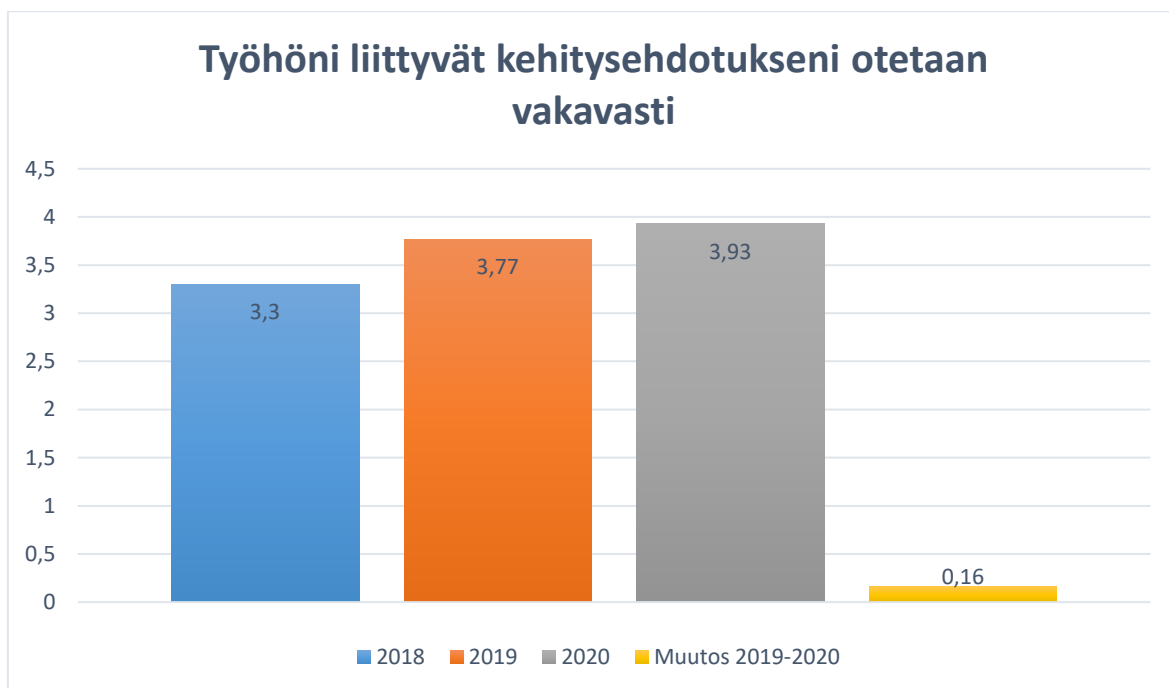
Kuvio 4. Lähiajan tavoitteiden tiedostaminen

Vuonna 2018 (n=77) työntekijöiden kokemus oman perustehtävän selkeyden osalta (kuvio 5) on ollut erinomaisella tasolla (ka: 4,36). Vuonna 2019 (n=99) tulos on pudonnut hie- man, mutta pysynyt edelleen erinomaisella tasolla. Vuonna 2020 (n=84) tulos on nousut kolmen vuoden syklissä korkeimmalle tasolle (ka: 4,51). Vuosien 2019 ja 2020 vastauk- sien keskiarvon muutos on 0,2. Tämä tulos on löydöksenä merkittävä, joka vaatii tilaajayri- tykseltä työntekijöiden vaalimista ja kannustamista.



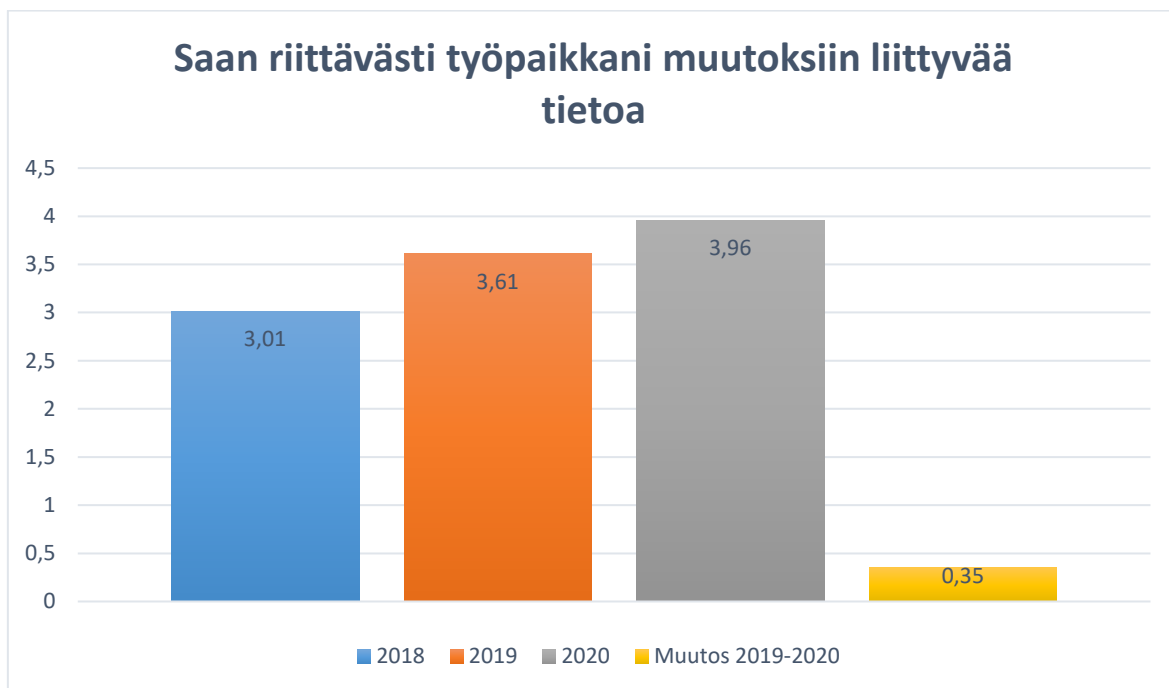
Kuvio 5. Kokemus oman perustehtävän selkeydestä

Työntekijät kokivat vuonna 2018 (n=77), että heidän työhönsä liittyvät kehitysehdotukset (kuviokuva 6) otettiin vakavasti tyydyttävällä tasolla (ka: 3,3). Vuonna 2019 (n=99) vastauksien keskiarvo on noussut hyvälle tasolle (ka: 3,77) ja pysynyt hyvällä tasolla vuonna 2020 (ka: 3,93). Vuosien 2019 ja 2020 vastauksien keskiarvon muutos on ollut 0,16.



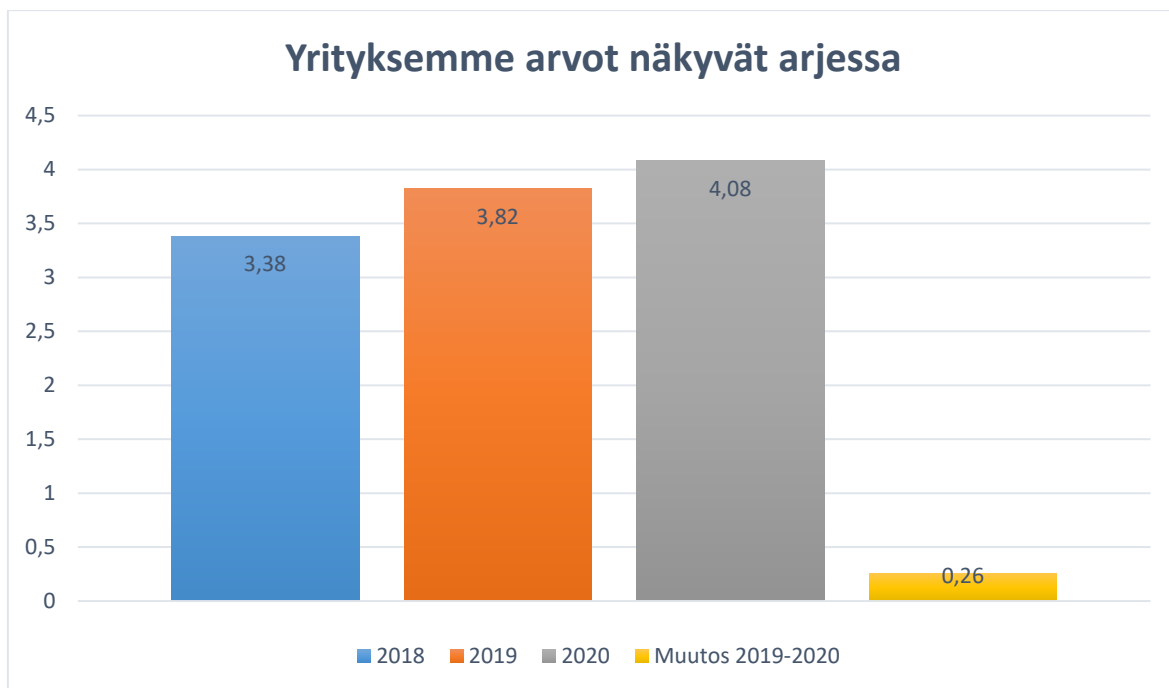
Kuvio 6. Työntekijöiden kokemus kehittämisideoista

Työntekijöiden kokemus työpaikkansa muutoksia koskevaa tietoa kohtaan (kuvio 7) on vuonna 2018 (n=77) ollut keskiarvoltaan tyydyttävällä tasolla (ka: 3,01). Vuonna 2019 (n=99) vastauksien keskiarvo on noussut hyvälle tasolle (ka: 3,61). Vuonna 2020 tuloksissa on näkynyt nousujohteinen kehitys vastauksien keskiarvon ollessa hyvällä tasolla (ka: 3,96). Vuosien 2019 ja 2020 vastauksien keskiarvon muutos on ollut 0,35.



Kuvio 7. Kokemus tiedottamisesta

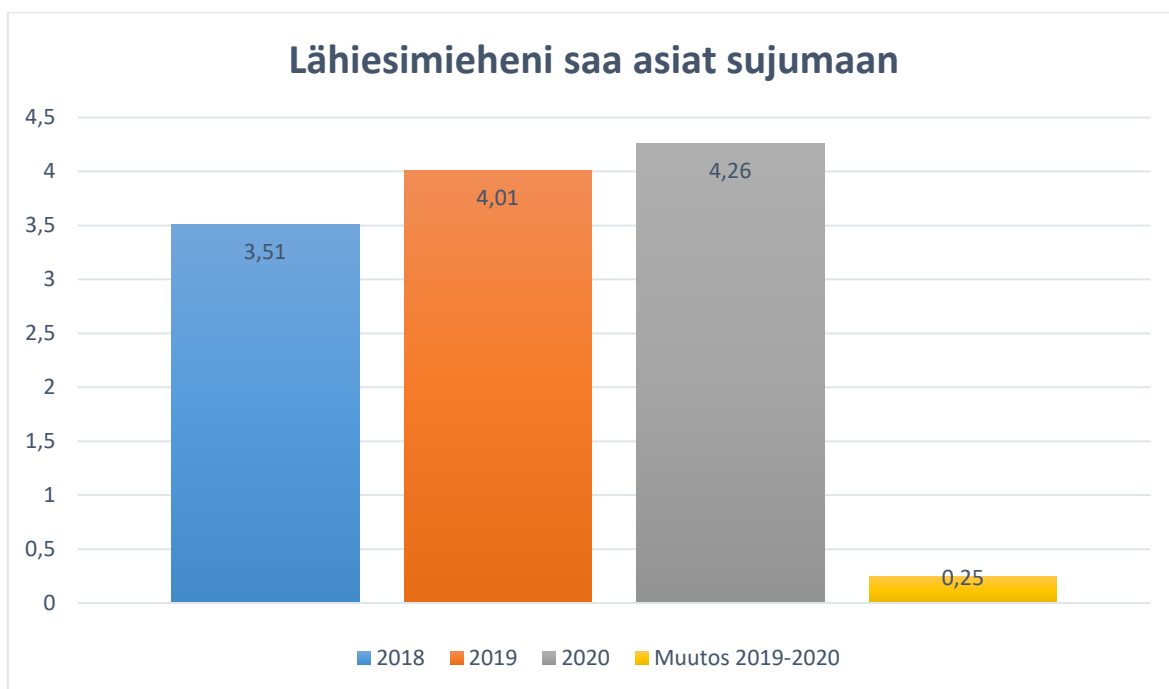
Työntekijöiden kokemus yrityksen arvojen näkymisestä arjessa (kuvio 8) vuonna 2018 (n=77) on ollut tyydyttävällä tasolla (ka: 3,38). Vuonna 2019 (n=99) vastauskeskiarvo on noussut hyvälle tasolle (ka: 3,82). Vuonna 2020 kehitys on jatkunut positiivisena vastauskeskiarvon ollessa 3,96. Vuosien 2019 ja 2020 vastauskeskiarvojen muutos on ollut 0,26.



Kuvio 8. Yrityksen arvojen näkyminen työarjessa

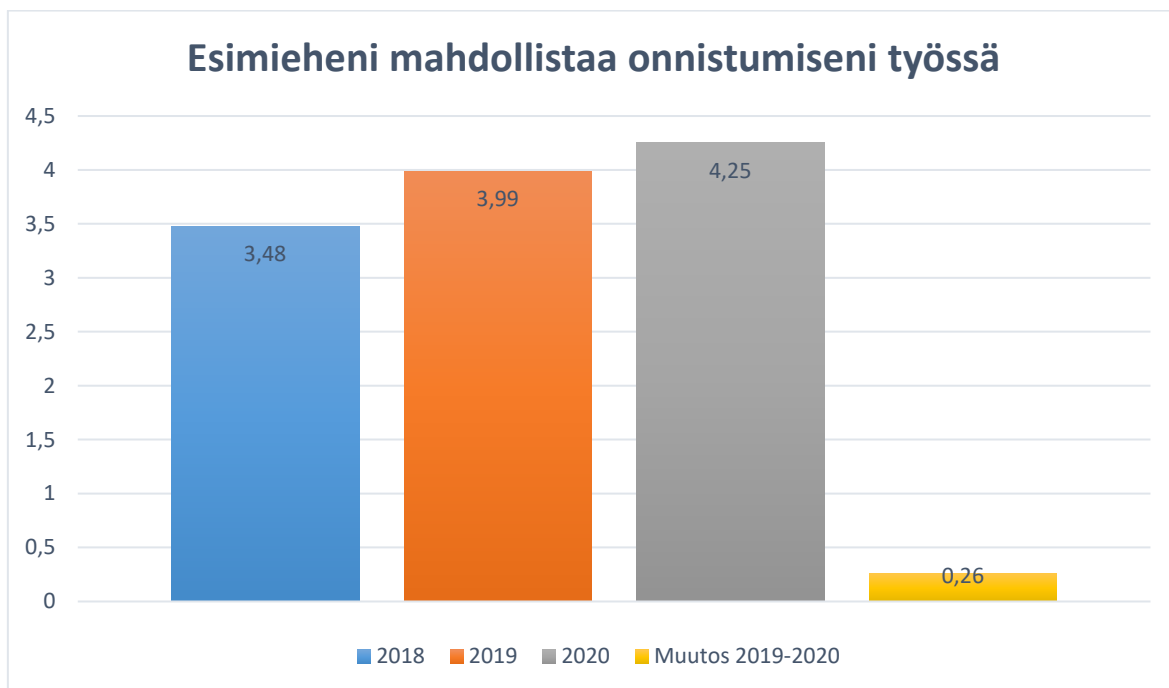
6.1.2 Johtaminen ja motivaatio

Johtaminen ja motivaation osion kysymyksistä työntekijät kokivat vuonna 2018 (n=77), että lähiesimies on saanut asiat sujumaan, vastauskeskiarvon ollessa 3,51 (kuvio 9). Nousevoiteinen kehitys on jatkunut vuosien 2019 (n=99) ja 2020 (n=84) mukana, jolloin vastauskeskiarvo on 4,26. Vuosien 2019 ja 2020 vastauskeskiarvojen muutos on 0,25.



Kuvio 9. Kokemus esimiehen toiminnasta

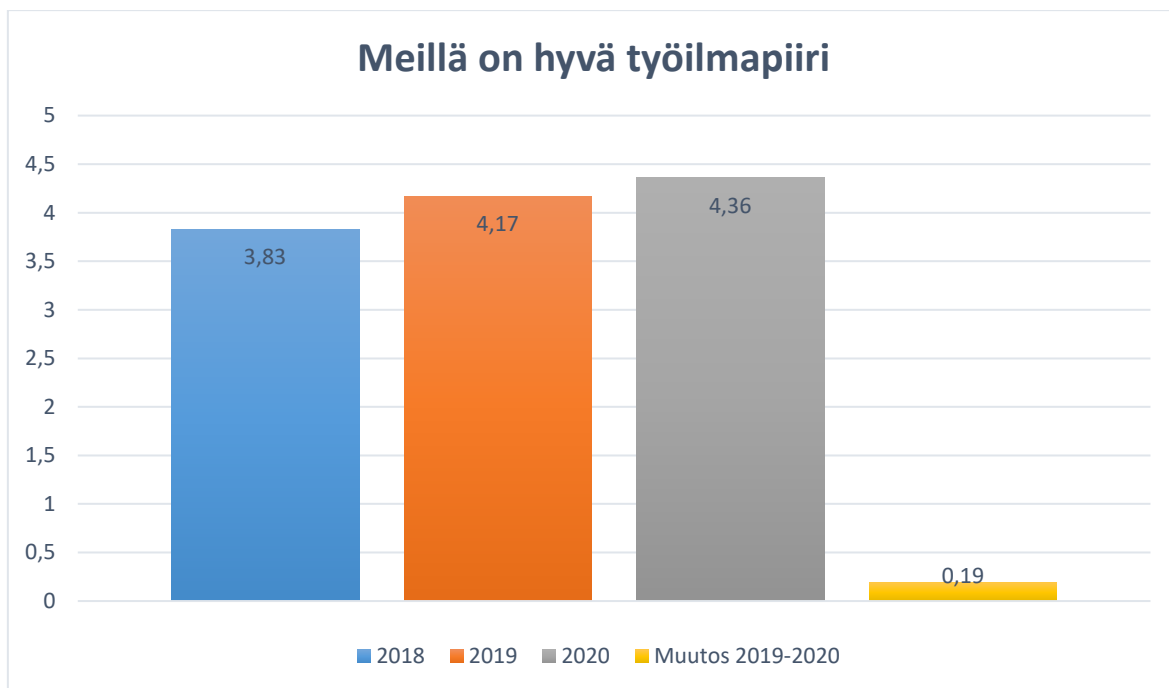
Työntekijöiden kokemus esimiehestä onnistumisen mahdollistajana työssä noudattaa samankaltaista kehitystä (kuvio 10). Vuonna 2018 (n=77) työntekijät ovat kokeneet esimiehen onnistumisen mahdollistajana hyvällä tasolla. Vastauskeskiarvot ovat nousseet vuosien 2019 (n=99) ja 2020 (n=84) aikana ja keskiarvon muutos näiden vuosien välillä on 0,26.



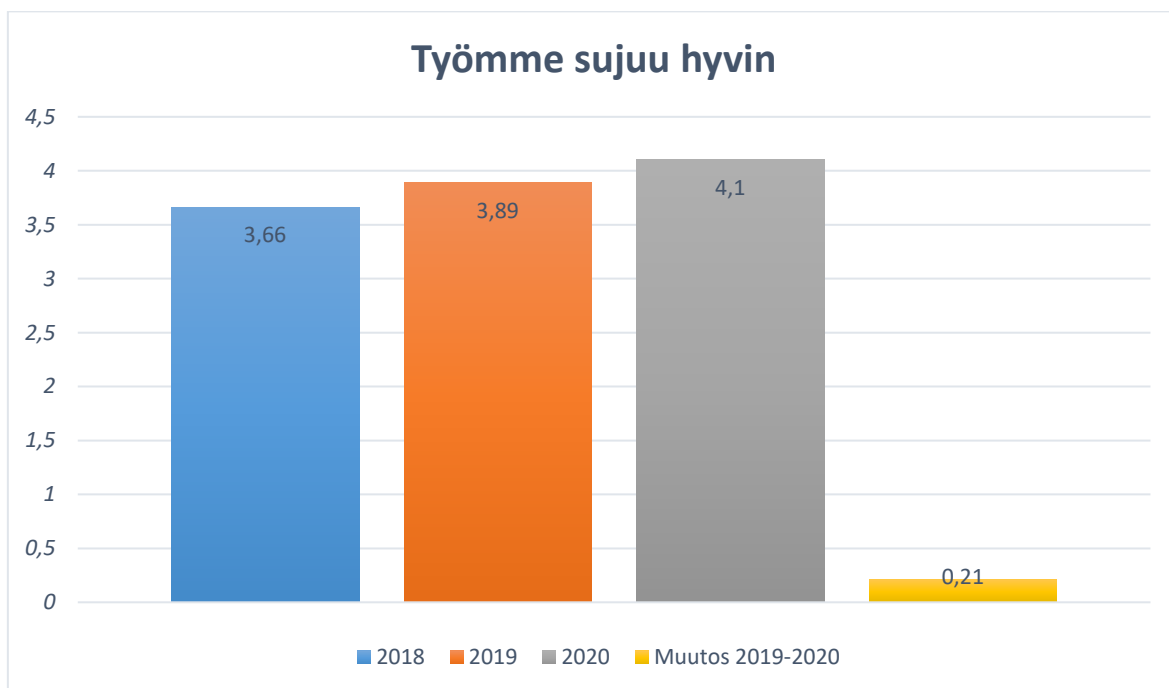
Kuvio 10. Esimies mahdollistajana

6.1.3 Osaaminen ja yhteistyö

Osaaminen ja yhteistyö teeman alta on nostettu esille työntekijöiden kokemus työilmapiiristä (kuvio 11) ja työn sujuvuudesta (kuvio 12). Työilmapiirin on koettu hyväksi jo vuonna 2018 (n=77) vastauskeskiarvon ollessa 3,83. Vuonna 2019 (n=99) työilmapiiri on koettu edelleen hyväksi ja vuonna 2020 (n=84) tulosten perusteella työilmapiiri on koettu erinomaiseksi (ka: 4,36). Muutos vuosien 2019 ja 2020 vastauskeskiarvossa on 0,26. Työntekijät ovat kokeneet työn sujuvan jokaisella vuodella hyvin. Kehitys on ollut tasaista ja nousujohteista.

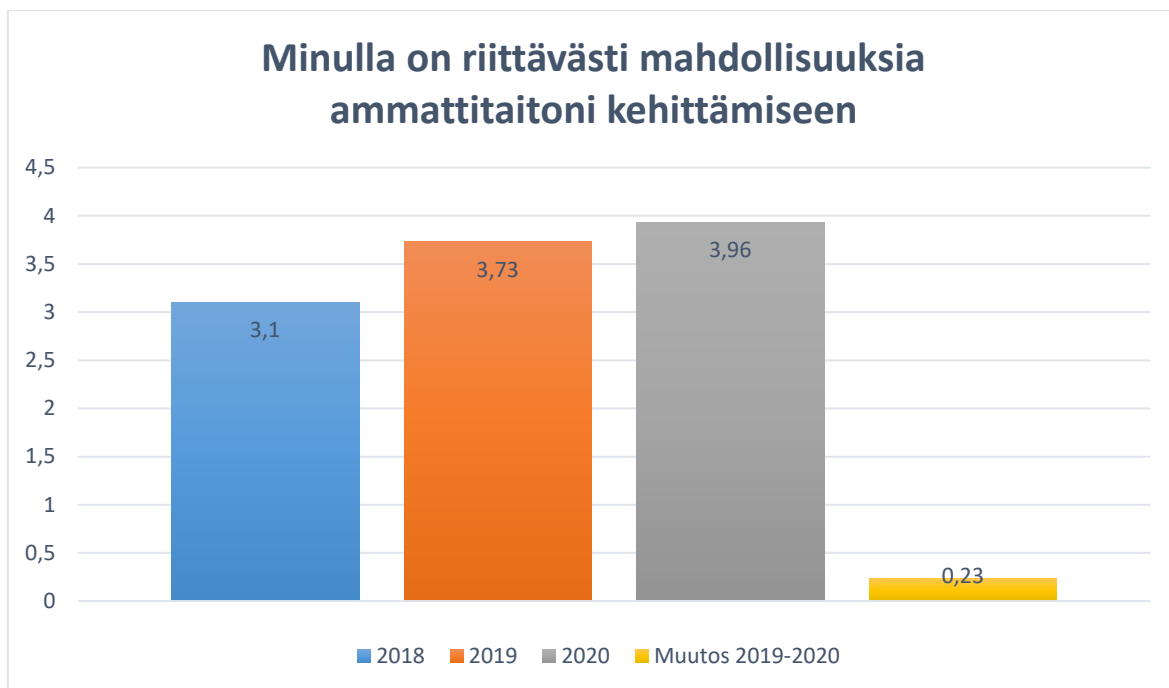


Kuvio 11. Kokemus työilmapiiristä



Kuvio 12. Kokemus työn sujuvuudesta

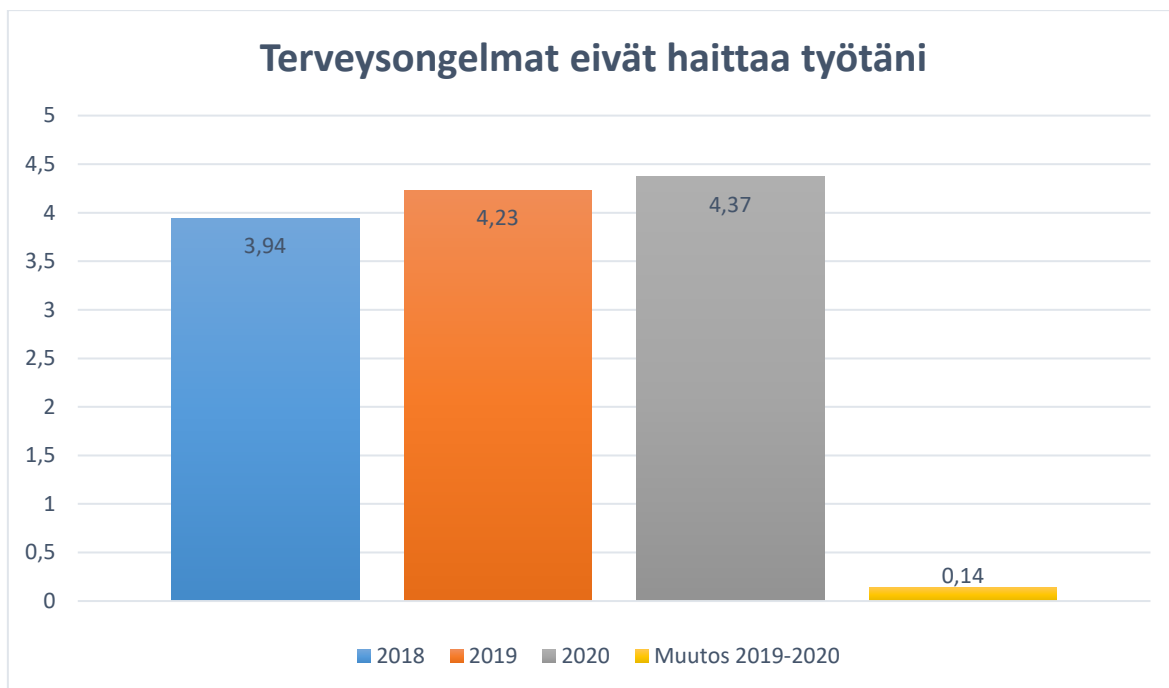
Työntekijöiden kokemus oman ammattitaidon kehittämisen mahdollisuuksista on vuonna 2018 (n=77) ollut tyydyttävällä tasolla (ka: 3,1). Vuonna 2019 vastausten keskiarvo on noussut 0,63 yksikköä ollen keskiarvoltaan 3,73. Vuonna 2020 vastauskeskiarvo on jatkunut nousujohteisena ja kahden viimeisen vuoden vastausten keskiarvojen ero on 0,23 (kuvio 13).



Kuvio 13. Kokemus ammattitaidon kehittämisen mahdollisuuksista

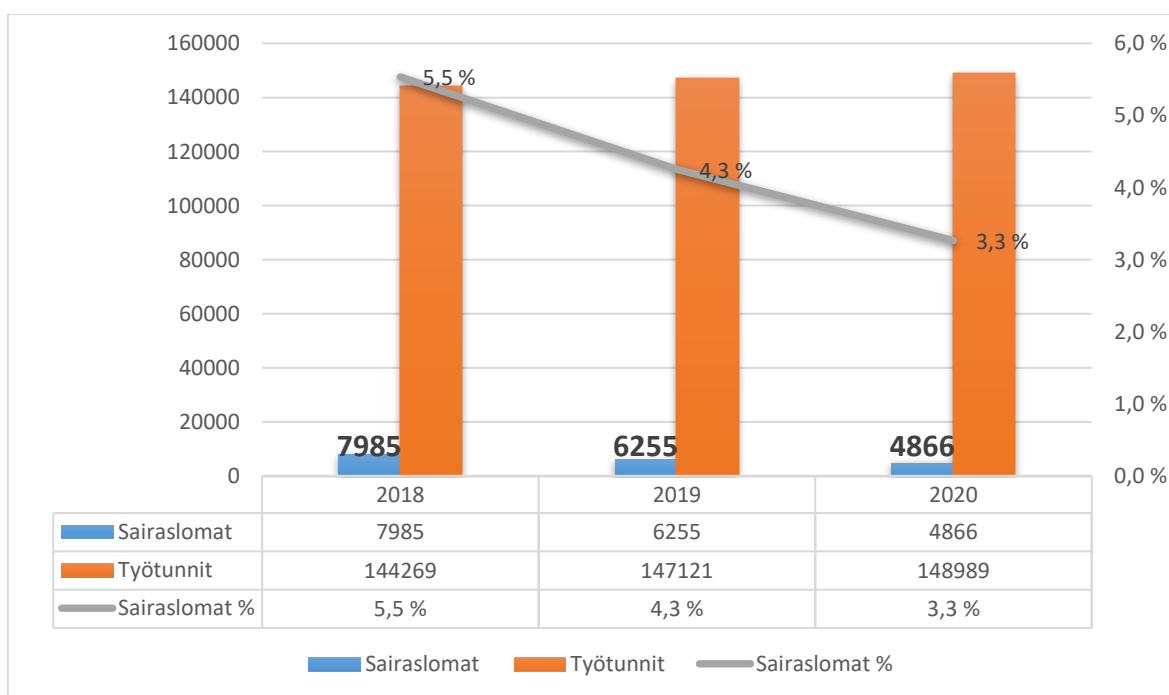
6.1.4 Terveys ja elämäntilanne

Terveys ja elämäntilanne–teeman alta on nostettu esille työntekijöiden kokemus terveysongelmien vaikutuksesta omaan työhön (kuvio 14). Vastauskeskiarvot ovat jokaisella vuodella olleet hyvällä tasolla. Vuonna 2018 (n=77) vastauskeskiarvo on ollut 3,94. Vuonna 2019 (n=99) vastauskeskiarvo on ollut 4,23 ja vuonna 2020 vastauskeskiarvo on ollut erinomaisella tasolla 4,37. Muutos vuosien 2019 ja 2020 välillä on ollut vain 0,14.



Kuvio 14. Terveystilanteen vaikutus työhön

Yrityksessä on kerätty dataa sairauslomatilastoista sekä toteutuneista työtunneista ja seurattu niiden suhdetta (kuvio 15). Vuonna 2018 työtuntien määrä on ollut 144 269 tuntia. Sairauslomatummit ovat olleet 7985 tuntia. Vuoden 2020 loppuun mennessä sairauslomatummit ovat tippuneet 2,2 prosenttia, työtuntien noustessa 4720 tunnilla. Tilaston perusteella voidaan todeta, että vaikka henkilökunnan määrän kasvettua työtunnit ovat nousseet, sairauslomatummit ovat jatkaneet laskua.



Kuvio 15. Sairauslomatummien ja työtuntien suhde

Tulokset osoittavat, että työyhteisön työhyvinvoinnin kehitys on ollut nousujohteista jokaisella työhyvinvointikyselyn osa-alueella. Henkilöstö kokee olevansa tietoinen yrityksen lähiajan tavoitteista ja kehityssuunnista sekä vastausten perusteella oman perustehtävän selkeys on erinomaisella tasolla. Vastausten perusteella henkilöstö luottaa ja kokee esimiesten hoitavan tehtäväkuvan alle kuuluvia asioita hyvin ja esimies koetaan henkilönä, keneltä voidaan saada tukea työn arjessa.

Tulokset osoittavat, että henkilöstö kokee työn tekemisen ilmapiirin olevan erinomaisella tasolla ja työt sujuvat hyvin. Vastausten perusteella myös oman ammattitaidon kehittämisen mahdollisuus koetaan olevan hyvällä tasolla. Terveysongelmien ei koeta haittaavan työn tekoa ja tätä tukee myös yrityksen tilastoima data sairaspöissaolojen laskusuuntainen kehitys. Samaan aikaan tuottavat työtunnit ovat kohonneet.

6.2 Benchmark-tulokset

Päällimmäisenä tuloksena benchmark-toteutuksessa näkyi tilaajaorganisaation strategian näkymättömyys. Kuntaorganisaatiossa ei ollut nähtävissä selkeitä tavoitteita tai johtamisen suunnitelmaa. Johtamisrakenteen pirstaleisuus ja organisaation strategian näkymättömyys näyttäytyi haasteellisena johtavan sosiaalityöntekijän työnkuvassa useiden erilaisten pienten tiimien johtamisena. Perhetyön tiimissä, mihin benchmark oli pääasiassa tilattu, näkyi vahvasti strategian ja kokonaisuuden hallinnan puuttuminen sekä sen myötä tiimivastaavan esimiesaseman puuttuminen. Organisaatorakenteessa näyttäytyi alkuun johtavan sosiaalityöntekijän ja perhetyön tiimivastaavan näkemuserot, mikä muuttui, ja näkemykset yhteneväistyivät tiimivastaavan vaihtuessa prosessin alkupuolella. Haasteena näyttäytyi strategian ja talouden näkökulman puuttuminen, heikko tietoisuus kokonaisuudesta sekä liian vähäinen valvonta, seuranta ja yksilöllinen tuki ja kohtaaminen.

Kuntaorganisaation esimiesten mukaan johtamisen rakenteiden puuttuminen, hierarkkinen, kankea järjestelmä näyttäytyi epäjohtamukaisena esimiestyönä, kuten päällekkäisenä johtamisena tai vastaavasti työntekijöiden tapaan määritellä itse oma aika ja paikka esimiehen kohtaamiselle. Esimiehillä ei ollut tarpeellista tietoisuutta asiakasrakenteesta ja määrästä eikä yhteneväistä tietoisuutta kokonaistilanteesta. Johtamisen hallintorakenteissa näyttäytyi kankeutta, joka oli omalta osaltaan hidastavasti vaikuttamassa kustannustehokkaan palvelukonseptin luomisessa. Lisäksi perhetyön tiimillä ja ohjaajilla ei ollut niin ikään tietoisuutta organisaation strategiasta, yksilötasoisista tai tiimin tavoitteista, mikä näyttäytyi ulkopuoliselle havainnoitsijalle omaehtoisena ja laadultaan varsin vaihtelevana työn tekemisenä ilman johtamista tai valvontaa.

Ratkaisuksi benchmark- tilaajaorganisaatiolle esitettiin Neljä Astetta Oy:n toimintamallin mukaista esimiestyön ja johtamisen rakennetta. Perusteluina suunnitelmallisuuden lisäämisen myötä ajan säästö, kontrollin ja tietoisuuden lisääminen, työhyvinvoinnin ylläpitäminen yksittäisen työntekijän työnkuvan kirkastamisella, sekä parempi talouden seuranta. Esimiestyön rakenteissa on jokaiselle työtehtävälle oma aika ja paikka. Tehokkuuden ja työhyvinvoinnin yhtälö on toteutettavissa johtamista tukevien rakenteiden avulla. Muutos vaatii lähtötilanteeseen verrattuna vahvempaa tietoisuutta sekä tiedolla johtamista. Se voi vaatia työskentelyn aikataulujen muokkaamista ja poisoppimista entisistä opituista malleista. Muutoksilla lähdettiin tavoittelemaan tehokkaampaa työskentelyä ja suunnitelmallisempaa asiakastyön prosessia. Organisaation esimiestyön rakenteita vahvistamalla ja strategiaa selkiyttämällä pyrkimyksenä oli kirkastaa myös yksittäisen työntekijän rooli.

Benchmark- prosessissa lähdettiin aluksi yhdessä kasvattamaan tilaajaorganisaation tietoisuutta. Neljän Asteen toimintamallin mukaisesti sekä työvälineitä kuntaorganisaation toimintaan mukaillen saatiin selville toiminnan avainlukuja eli määrät (asiakkaat, tilattujen tapaamisten määrät, käytettävissä oleva työntekijöiden työaika, kokonaisresurssi, työparina tehtävät työt, ilt-aikaan tehtävä työ yms.). Pelkästään näiden lukujen selville saaminen ja visuaaliseen muotoon siirtäminen havainnollisti toiminnasta vastuussa oleville henkilöille heillä olleen tiedon puutteellisuuden sekä vastaavasti tämän kaltaisen tiedon tarpeellisuuden toiminnan johtamisen ja tehostamisen näkökulmasta.

Lisäksi varsin pian selvisi, että selkeän struktuurin puuttuminen työn prosessissa aiheutti paljon päällekkäistä työtä, mutta sisälsi vastaavasti myös isoja puutteita tiedon kulussa. Se, ettei perhetyön ohjaajilla ollut selkeää sovittua kuukausirakennetta esimiehen kanssa, aiheutti jatkuvaa spontaania kohtaamista (tapaamiset, puhelut, sähköpostit) ilman suunniteltua sisältöä, mikä oli aina pois tiimivastaavan muusta ajasta muun muassa johtaa kokonaisuutta. Neljän Asteen esimiestyön toimintamallin mukaisesti organisaatioon lähdettiin siirtämään kuukausirakenteet, missä jokaiselle työntekijälle olisi sovittuna oma aika kuukausittain tiimivastaavan kanssa. Lisäksi tiimivastaava ja hänen esimiehensä, johtava sosiaalityöntekijä sopivat joka viikolle yhteisen tapaamisen minkä tavoitteena oli saada tietoisuutta lisättyä ja jaettua hallitusti ja suunnitelmallisesti, sekä poistaa työntekijöiden päällekkäisiä tuen tarpeita tai tiedottamista.

Aluksi tämä joka viikolle ehdotettu toimintamallin mukainen tunti tuntui tilaajaorganisaation esimiehistä paljolta ja kovin tiiviiltä tahdilta. Kuitenkin jo parin kuukauden kokeilemisen myötä he yhdessä totesivat sen erittäin toimivaksi rakenteeksi. Toimintamallin mukainen rakenne siirsi heidän kokemuksensa mukaan spontaaneja yhteydenottoja ja opetti odotta-

maan ja keräämään ei-kiireellisiä asioita ja viemään kootummin viikkotasoisesti tapaamiin. Pian he totesivat myös tuon esimiesrakenteeseen kuluvan neljätuntisen säästävän kuukauden aikana aiemmin tapahtuneista päällekkäisyyksistä tai ei-suunnitelluista tapaamisista helposti vähintään saman verran aikaa. Toimintamalleja yhdessä kehittäen ja mukailen kuntaorganisaatioon toimivaksi, lisättiin samaan aikaan tietoisuutta kuntaorganisaation perhetyön tiimin suuntaan. Viikoittaisissa kuntaorganisaation tiimeissä tiimivastaava tiedotti työntekijöille meneillä olevasta kehittämistyöstä ja perusteli asiaa tiimille tietoisuuden lisääntymisen merkityksen ja hyödyn näkökulmasta sekä osallisti heitä myös mukaan kehittämistyöhön.

Uudet innovaatiot liittyvät monissa tapauksissa lisätyn tiedon hyödyntämiseen. Lisääntyvän tiedon avulla pyritään parantamaan ja kehittämään julkisen sektorin palveluita sekä vahvistamaan organisaatioiden valmiuksia sosiaaliin ja yhteiskunnallisiin ongelmiin. Tiedolla johtaminen onkin ensisijaisesti tiedon hallintaa organisaatioiden sisällä ja sen avulla voidaan luoda oikeat olosuhteet oppiville organisaatioille. (Johansson ym. 2015, 9–11.)

Toimintamallin siirtämisen ja harjoittelun myötä maaliskuussa 2021 oli nähtävissä selkeä muutos julkisen organisaation toiminnassa ja sen kehittämisessä. Esimiehellä ja tiimivastaavalla oli roolit ja työnkuvat selkiytyneet huomattavasti ja ylimääräiset tai toisinaan turhaksi koetut yhteydenotot olivat jääneet vähemmälle, koska kaikilla osapuolilla oli aina tiedossa seuraava sovittu tapaaminen. Tiimin perhetyön ohjaajille työnkuva ja odotusarvo asiakastyön suhteen oli saatu kirkastettua, ja tiimissä oli selkiytynyt tiimivastaavan rooli tiimivastaavalle itselleen, mutta myös tiimin perhetyön ohjaajille. Yksikön johtava sosiaalityöntekijä koki oman työnkuvansa rauhoittuneen ja niin ikään roolien selkiytyneen ja jatkotietintään organisaatiossa jäikin, olisiko vieläkin selkeämpää, jos tiimivastaava toimisi tulevaisuudessa ohjaajien lähiesimiehenä.

Maaliskuussa 2021 kahdeksan kuukauden yhteistyön myötä tiimivastaava oli kehittänyt omaan työryhmäänsä laadukkaat seurantamenetelmät Neljä Astetta Oy:n työajanseuranta menetelmää mukailen. Näin heillä oli jatkossa viikkotasoisesti mahdollisuus nähdä yksittäisen työntekijän suunnitelmat asiakastapaamisien osalta, ja koko kuukauden tavoitteet asiakastapaamisten osalta sekä vastaavasti myös niiden toteutuminen. Yhden seuranta-tiedoston avulla, mitä tiimi yhdessä kokosi aina tiimitapaamisessa, oli nähtävissä perhetyön tilausten määrä ja myös tiimin kapasiteetti vastaanottaa uusia asiakkaita ja vasta sen myötä pohtia tarvetta ostopalvelun käyttämiselle. Yksinkertaisilla laskutoimituksilla opeteltiin katsomaan, paljonko tiimillä on yhteisesti käytössä työaikaa ja vastaavasti minkä suurin osa siitä on mahdollista ja hyödyllistä kohdentaa suoraan asiakastyöhön.

Tämän lisääntyneen tiedon myötä esimies ja tiimivastaava havaitsivat yhtenä asiana muun muassa työn rakenteen haastavuuden. Yleisellä tasolla lastensuojelutyön painopisteiden ja asiakkaiden tarpeiden siirtyminen iltapainotteiseksi, haastoi se myös tässä organisaatiossa työehtosopimuksen mukaisen työajan suunnittelua ja toteutumista. Kuntaorganisaatiossa työntekijät aloittavat pääasiassa virka-aikaisen työnsä aamusta, mutta usein asiakkaiden tarpeet ovat koko ajan lisääntyvässä määrin iltapainotteisia. Tämän havainnon myötä esimiehet jäivät pohtimaan, että kokonaisuuden kenties paremman toimivuuden kannalta voi olla tulevaisuudessa järkevämpää rekrytoida kaksi osa-aikaista työntekijää kuin yksi kokoaikainen työntekijä. Tai vastaavasti hakea tiimin vahvistukseksi nimenomaan iltapainotteista työaikaa toteuttava työntekijä. Tietoisuutta lisäämällä ja tiedolla johtamalla kuntaorganisaatiossa oli mahdollisuus nähdä vahvemmin heidän todellinen resurssinsa, sekä vastaavasti todellisemmat tarpeet yksityisten ostopalveluiden käyttöön.

Työntekijöissä uudet seurantajärjestelmät aiheuttivat luonnollisesti alkuun hämmennystä, jota myös käytiin vertaisoppimisen menetelmin ja jaettiin kokemuksia kyseisestä ilmiöstä esimiehen ja johtamisen näkökulmasta. Työntekijöissä oli kuitenkin nähtävissä maaliskuussa 2021 tyytyväisyys muutokseen ja selkeyteen omaan työnkuvaan nähden. Tiimivastaava oli pystynyt lisäämään heidän tietosuuttansa, ja perustelemaan kehittämistyön tarpeellisuuden. Työntekijöiden säännölliset yksilötapaamiset olivat vasta alkutekijöissä ja vasta muodostumassa vakiintuneeksi prosessin osaksi benchmarking-työskentelyn päättyessä. Mutta jo maaliskuussa oli nähtävissä positiivinen viesti esimiestyön toimintamallin käyttöönoton suhteen. Työntekijät saivat tiimivastaavan kertoman mukaan joka kuukausi mahdollisuuden jutella nimenomaan omaan työhönsä tai omiin asiakkaisiinsa liittyvistä asioista, ja tiimivastaavalle tarjoutui mahdollisuus antaa palautetta tai tukea työssä. Yksittäinen työntekijä tiesi mitä häneltä odotetaan, työaika ja asiakastyö olivat realistisemmassa suhteessa aiempaan verraten. Työstä suoriutumisesta oli myös mahdollisuus saada ja antaa säännöllisesti palautetta olemassa olevaan tietoon pohjaten. Tämän nähtiin lisäävän työntekijän tyytyväisyyttä työnkuvan ja työhön liittyvien odotusten selkeytymisen myötä.

6.3 Toimintamalliehdotus lastensuojelutyön esimiestyön tueksi

Toimintamallissa kuvataan esimiestyön rakennetta, joka on sovellettavissa eri organisaatioiden esimiestyön arkeen. Tällä pyritään vahvistamaan työryhmän jäsenten kiinnittymistä organisaation strategian mukaiseen toimintaan, joka varmistaa tehtävien laadun ja ajantasaisuuden olevan sillä tasolla, jota nykypäiväinen tiedolla johtava ja oppiva organisaatio

vaatii. Oikein johdettuna nämä rakenteet edesauttavat organisaation toiminnan etene- mistä työhyvinvointia tukien. Esiteltävä toimintamalli on syntynyt Neljä Astetta Oy vuonna 2018 aloittaman laajamittaisen organisaatorakenteen muutostyön tuloksena.

Opinnäytetyössä esiteltyt tutkimustulokset vahvistavat lastensuojelun esimiestyön toimin- tamallin soveltuvuutta ja siirrettävyyttä eri sosiaalialan organisaatioihin. Toimivan esimies- työn rakenteen tausta-ajatus on varmistaa esimiehelle aikaa jokaisen työntekijän kohta- miseksi tasapuolisesti, aidosti, tukea ja ohjausta antaen sekä aidon dialogin sisällyttä- miseksi vaativan sekä itsenäisen työn arkeen. Tämän toimintamallin tarkoitus on sisällyt- tää kuviossa 16 kuvatut rakenteet kunkin organisaation omaan työskentelyn rytmiin esi- miestyön tueksi (kuvio 16). Toimintamalli on sovellettavissa eri organisaatioiden lasten- suojelutyön esimiestyön tueksi. Toimiakseen työn tekeminen vaatii itsenäisen ja ammatti- maisen työotteen omaksumisen sekä toimialakentän työehtosopimuksen tuntemisen.

Toimintamallissa tärkeää on sisällyttää esimiestyöhön säännölliset viikkorakenteet. Tällä varmistetaan organisaation koko työryhmän yksilöiden prosessien samanaikaisuus ja seu- rantatyökalujen avulla tapahtuva työn seurannan ajantasaisuus. Samalla varmistetaan tie- toisuus koko työryhmää koskevista asioista. Työntekijätapaamiset ja tiimitapaamiset ovat säännöllisiä kuukauden rakenteita, missä tapahtuu tiedon siirtäminen (työntekijä ja esi- mies) ja sen avulla johtaminen sekä valvonta. Tiedolla johtamisen perustana voidaan pi- tää tarvittavan liiketoimintatiedon hallintaa ja tämän analytiikan hallintaa. Yhtälö voi toteu- tua vain kokonaiskuvan luomisen kautta. Mikäli kokonaisuus ja organisaation systeeminen ympäristö on johdonmukaisesti hallinnassa, on mahdollista johtaa kokonaisuutta myös vaillinaisen tai osin puutteellisen tiedon pohjalta. (Ritvanen & Sinipuro 2013, 20–21.) Me- netelmien, strategioiden ja kehityksen edistyminen tarkoittaa, että organisaatioiden on opittava oppimaan. Tiedon määrän lisääntymisen suurimpana syynä voidaan pitää tekno- logian kehittymistä. (Lämsä & Hautala 2005, 29.)

Toimintamallin mukaisissa esimiestyön rakenteissa tärkeää on asiakasrakenteiden ja tuen tarpeiden tunnistaminen ja työn suunnitelmien sekä toteutumisen valvonta. Säännöllisillä viikkorakenteilla esimiehellä on mahdollisuus pysyä tietoisena kokonaisuudesta sekä yk- sittäisillä työntekijöillä on mahdollisuus saada palautetta ja tuoda esille tuen tarpeita. Työntekijällä on oikeus suunnitella oman työaikansa puitteissa asiakastapaamiset, jotka esimies tarkistaa ja hyväksyy. Esimiesten tehtävänä on valvoa asioiden sujuminen sovi- tulla tavalla ja tarvittaessa tukea työntekijää.

Välttämättömiä digitaalisia työkaluja lastensuojelutyön viitekehyksessä ovat toimivat asia- kastyön kirjaamisen järjestelmät ja työskentelyn suunnitelmien seurannan ja henkilös- tönohjauksen sekä palveluntuotannon järjestelmät. Tarve- ja yksilölähtöisempi esimiestyö

sekä prosessinohjeiden ja rakenteiden toimivuus mahdollistuvat kuukausittaisten henkilökohtaisten esimieskohtaamisien kautta, joihin esimies saa tarvittaessa johdon tukea omissa viikoittaisissa ohjauspuheluissa sekä kuukausittaisissa ohjauspäivissä. Palveluiden uudistaminen niin järjestelmien kuin toiminnan tasolla on keskeisessä roolissa sosi-aali- ja terveydenhuollon johtajien ja työntekijöiden rooleissa. On tärkeää tarkastella kriittisesti sitä, millä osaamisella tätä tärkeää työtä toteutetaan. (Laulainen, Zitting & Niiranen 2020, 152.)

Työsuunnitelman tarkastelun ja hyväksynnän perusideologiana on vahvistaa organisaation toiminta-ajatuksen ja strategian kiinnittyminen yksittäisen työntekijän arkeen sekä asiakastyön viitekehykseen. Yksinkertaisimmillaan tämä voi tarkoittaa työskentelyn aikataulujen tarkastelua siitä näkökulmasta, onko työntekijän suunnitelmassa asiakaskohtaukset suunniteltu tapahtuvan siten, että asiakastyö on toteutettavissa. Viikon aluksi on hyvä käydä työn tueksi luotujen järjestelmien avulla seuranta työryhmän työskentelyn etenemisestä. Tällä tarkoitetaan työajassa pysymisen ja asiakastyön etenemisen seuranta. Tarvittaessa voidaan ottaa työntekijän kanssa puheeksi esimerkiksi ylimääräinen työaika tai asiakastyössä näyttäytyvät haasteet.

<p>1. VIIKKO</p> <ul style="list-style-type: none"> - seuranta, työsuunnitelmat ja työn toteumat - työntekijätapaamiset, tulevan kuukauden tuentuen tarpeiden tunnistaminen 	<p>2. VIIKKO</p> <ul style="list-style-type: none"> - seuranta, työsuunnitelmat ja työn toteumat - työn kehittäminen - esimiehen tuki ja tiimin tuki 	<p>3. VIIKKO</p> <ul style="list-style-type: none"> - seuranta, työsuunnitelmat ja työn toteumat - työn kehittäminen 	<p>4. VIIKKO</p> <ul style="list-style-type: none"> - seuranta, työsuunnitelmat ja työn toteumat - tiimipalaveri
---	---	--	--

Kuvio 16. Viikkorakenne esimiestyön tueksi

7 POHDINTA

7.1 Työtyytyväisyyskyselyiden tulosten pohdinta

Työtyytyväisyyskyselyiden tulosten pohdinnassa esille nousi yleisesti ottaen havainto siitä, että opinnäytetyön tilaajayrityksen tekemä organisaatiomuutos, jolla on lisätty esimiestyön määrää ja saatavuutta on ollut oikeansuuntaista ja työntekijöiden työhyvinvointia edistävää. Tässä luvussa käydään pohdintaa siitä, mitä syitä nousujohteisen työtyytyväisyyskehityksen taustalla on, eli mitä käytännön asioita yrityksen esimiestyön rakenteissa ja organisaation toiminnassa on tapahtunut. Vuoden 2018 vastausprosentin alhaisuutta voidaan selittää organisaatiomuutosta tekevän yrityksen työntekijöiden suurella vaihtuvuudella ja pienillä työtunneilla olleiden työntekijöiden määrällä. Pienien työtuntien työntekijöillä tarkoitetaan niin kutsutun sijaispankin työntekijöitä tai muuten osa-aikaisen henkilökunnan osuudella. Sijaispankin toiminta on lopetettu samana vuonna. Organisaatiomuutoksen vaikuttaessa myös eri toiminta-alueiden kokoonpanoihin, on työntekijöiden vaihtuvuus vaikuttanut myös alhaiseen vastausprosenttiin vuoden 2018 osalta. Organisaatiomuutos on käynnistetty vuoden 2018 kesällä. Vuosien 2019 ja 2020 osalta vastausprosentit ovat korkeammat. Selittäviä syitä tälle on jo vakiintunut organisaation muoto ja toiminta-alueet sekä näin ollen työhyvinvointikyselyn osalta tarkemmin hallittu, kohdennetumpi vastaajaryhmä.

Neljä Asetta Oy:n isoimpia muutoksia esimiesrakenteiden vahvistamisen ohella on ollut kestävämmän strategian luominen. Strategia on tavoitteita, joiden tulee olla myös mitattavissa. Strategian pohjalta toimintaa suunnitellaan ja asetetaan tavoitteet mitkä ohjaavat toimintaa. Esimiehen yksi tärkeimpiä tehtäviä on olla jalkauttamassa strategiaa henkilöstölle. Mikäli yksittäinen työntekijä ei tunne tai ymmärrä yrityksen strategiaa ja tavoitteita, on hänen vaikeaa olla toteuttamassa strategiaa ja sitoutua organisaatioon ja sen tavoitteisiin. Pääasiassa yksittäiset työntekijät toteuttavat yrityksen tuloksen ja laadun. (Ritakallio & Vuori 2018, 140–141; Kauhanen 2016, 66.) Johtamisen rakenteiden kehittämisen yhteydessä Neljä Asetta Oy otti jokaisella toimialueellaan käyttöön KPI-mittariston (Key Performance Indicator). Mittariston tarkoitus on yhdistää operatiivinen toiminta ja talousdata siten, että sama mittari toimii usealla organisaation tasolla. KPI-mittarilla mitataan sitä, kuinka hyvin organisaatio tai yksilö suorittaa tämänhetkistä operatiivista, taktista ja strategista toimintaa. KPI-mittarin avulla voidaan peilata organisaation onnistumista tulevaisuuteen. (Kerzner 2017, 121–122.)

Työhyvinvointikyselyn tuloksia voidaan tulkita viestiksi siitä, että lisättyllä avoimuudella ja systemaattisella tiedonkulun prosessilla on pystytty viemään yrityksen tavoitteita ja strategiaa johtotasolta ruohonjuuritasolle asti. Työntekijät kokevat, että he saavat riittävästi tietoa organisaatiossa meneillään olevista asioista ja, että heidän tuomat kehittämissuositukset otetaan vakavasti.

Työtyytyväisyystuloksien perusteella voi tulkita, että organisaatiossa on panostettu tiedon kulkuun ja avoimuuteen. Yrityksen arvoissa ja strategiassa on kirjattuna läpinäkyvyys ja avoimuus, minkä on tarkoitus valua ylhäältä alaspäin - ja päinvastoin. Tämän lisäksi yleinen yrityksen toimintaan ja kehitykseen liittyvä viestintä toteutuu kuukausittain sähköisen henkilöstökirjeen toimesta. Sisäinen viestintä on työtyytyväisyyden kannalta keskeisessä asemassa ja sitä Neljä Astetta Oy on pyrkinyt aktiivisesti kehittämään. Tähän on viestinnän kehittämistyössä luotu tarkka rakenne, jotta tieto todella kulkisi läpi ison organisaation ja yksittäisen työntekijän on mahdollista tuoda ehdotus, idea tai oma näkemyksensä ylimmän johdon kuultavaksi. Mutta myös päinvastoin, johtoryhmässä tehdyt päätökset syntyvät osin näistä kentältä nousevista ehdotuksista ja työntekijöiden tuottaman arkitiedon pohjalta.

Tieto kulkeutuu systemaattisesti johdolta esimiesten kautta tiimeihin ja sieltä yksittäisille työntekijöille asti. Organisaation arvojen, toimintatapojen ja avoimuuden voidaan katsoa liittyvän asiakastyön vaikuttavuuteen (Kauhanen 2016, 50). Vastauksista näkyy, että työntekijöiden kokemuksen mukaan yrityksen arvot näkyvät työnteon arjessa. Avoimuuden kulttuuria Neljän Asteen asiakastyössä pidetään tärkeimpänä arvona asiakkaan kohtaamisessa. Opinnäytetyön tilaajaorganisaatiossa uskotaan, että sama kulttuuri avoimuuden ja kohtaamisen suhteen esimiesten ja henkilöstön välillä, kulkeutuu myös työntekijän ja asiakkaan väliseen kanssakäymiseen. Avoimuus työssä ja toisen arvostamisen uskotaan lisäävän luottamusta työntekijän ja asiakkaan välillä ja sen myötä asiakkaan vahvempaa sitoutumista ja positiivisia tuloksia työssä, mistä taas nähdään syntyvän laajempaa vaikuttavuutta.

Tuloksen perusteella voidaan tulkita, että kulttuuria vaalitaan ja pidetään yhtenä tärkeimpänä arvona esimiestyössä suhteessa työntekijään. Vaikuttavuudeltaan tuloksekas työskentelyn kulttuuri lähtee luottamuksesta ja avoimesta puheeksi ottamisen kulttuurista. Muutostyössä esimiestyön osalta on kiinnitetty huomiota seikkoihin, jossa toteutuu avoin ja luottamuksellinen kohtaaminen. Puheeksi ottaminen on terävöitetty pitämään avointa linjaa, jolloin voidaan puhua ikävistäkin asioista ilman pelkoa. Tämä helpottaa työntekijän tunnetta, mutta lisäksi auttaa esimiestä tekemään työssään ikävämpiä asioita, kuten ra-

jaamista sekä valvonnan ja auditoinnin kautta paljastuneiden epäkohtiin puuttumista. Oikeudenmukaisuus ja empatia ovat olennainen osa työntekijän kohtaamista. Esimiehen on tunnettava työntekijöiden prosessien tavoitteet, jotta perehdytys, osaaminen ja vastuiden jakaminen on luontevampaa. Myös innovointiin kannustaminen sekä myönteinen suhtautuminen työntekijöiltä nousevia kehitysideoita kohtaan parantaa avoimuutta ja kuuluvuuden tunnetta. (Kauhanen 2016, 87–89.) Se, että työn tiettyjä rakenteita valvotaan ja tavoitteista puhutaan ääneen, ei oikein johdettuna aiheuta työntekijälle käyttämisen kulttuuria tai tunnetta ettei häneen luoteta. Oikealla tavalla tiedottaen ja perustellen työntekijälle vietyä se synnyttää tunteen, että tämä on osa yrityksen strategiaa ja kulttuuria. Kaikilta odotetaan samaa, mutta jokaisen yksilölliset erityispiirteet mahdollisuuksien mukaan huomioiden. (Kauhanen 2016, 75.)

Työntekijät vastasivat kyselyssä, että kokevat oikeudenmukaisuutta työssään ja että saavat riittävästi palautetta. Tällöin, kun tavoitteet on viety yksilötasolle asti ja varmistettu, että kaikilla on tietoisuus yrityksen strategiasta ja asetetuista tavoitteista, on niiden toteutumisesta myös mahdollista seurata, ja antaa aidosti palautetta tai tarjota tunne onnistumisesta. Luottamusta työntekijöitä kohtaan tulee olla ja tätä myötä antaa vapaus toteuttaa työntekoa. Esimies on tarpeen tullen saatavilla, merkityksellistä on antaa aikaa ja tukea asioissa. Rajaaminen on myös osa valmentavan johtamisen elementtejä, jotta varmistetaan töiden sujuvuus ja häiriötekijöiden minimointi. Oman esimerkin osoittamisella organisaation arjessa on suuri vaikutus. Tiedottaminen ja avoimuus sekä innostaminen ja tavoitteiden asettaminen yhtenäisten toimintamallien ohjaamana ovat tärkeässä roolissa. Toisaalta myös haasteiden tunnistaminen ja arvioiminen sekä haasteisiin puuttuminen kuuluvat valmentavan johtamisen peruselementteihin. (Repo ym. 2015, 7.)

Sosiaalialan johtamistutkimuksissa transformatiivista johtamista on tarkasteltu hämmästyttävän vähän, vaikka kyseisen johtamistyylin todettiin olevan yhteydessä muun muassa organisaation tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen, sekä henkilöstön työtyytyväisyyteen. Kahden johtajan yhteistyöhön perustuvan johtajuuden todettiin lisäävän päätöksentekovarmuutta ja vastuun jakamisen vähentävän stressiä ja uupumista. (Pekkarinen 2010, 25–26.) Transformaatioisen johtajuuden keskeinen ajatus on keskittyä esimiesten ja alaisten vuorovaikutussuhteeseen. Yksilön potentiaalin esiin tuomisessa ratkaisevassa osassa on rohkaiseminen ja kannustaminen. Onnistunut vuorovaikutus esimiehen ja alaisen välillä, reflektion pitäminen uudistuvan oppimisen keskiössä ja näiden kautta tapahtuva tietoisuuden ja ymmärryksen lisääminen työyhteisön ympäristöstä edesauttavat omien ennakkoluulojen, käsityksien ja uskomuksien uudelleen arviointia. Dialoginomainen keskustelu muiden kanssa on avain oppimisprosessin menestyksekkääseen läpiviemiseen. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 13–16.)

Neljä Astetta Oy:n esimiestyön rakenteen mukaisesti edellä kirjoitettu viittaus saa vahvistusta. Tämä sama kahden esimiehen yhteistyön on nähty lisäävän yksittäisten työntekijöiden ja tiimien hyvinvointia ja tehokkuutta sekä toimivan erityisesti prosessin johtamisessa hyvin. Mallin mukaisesti esimiestyön tukea on aina tarvittaessa saatavilla ja vahva substanssiosaaminen varmistaa oikeanlaisen tuen antamisen kenttätyöhön. Esimiestyön tuki ei aina myöskään nouse substanssin tulokulmasta vaan vaatii esimiehen puolelta myös hyvää talouden johtamisen viitekehyksen tuntemista. Avaintekijänä on tarkoin mietitty tieto mitä kerätään ja miten sitä käytetään johtamisen työvälineenä. Esimiestyön tärkein tieto on olla koko ajan tietoinen kokonaisuudesta, mitä kohti ollaan menossa ja mitä tavoitellaan.

Esimiehen toiminta ei ole ainut selittävä tekijä tämän tuloksen taustalla. Tähän vaaditaan myös yhteisen työn kontekstissa tapahtuvien tukirakenteiden toteutumista, joista jokaisella on oma paikka ja aika työn tekemisen rakenteessa. Esimiehen osuus on rakenteessa valvoa tämän kaiken toteutuminen ajallaan ja yhteisen dialogin avulla varmistaa asioiden oikea-aikaisuus. Neljän Asteen kuukausittaisissa tukirakenteissa painottuu työntekijän osaamisen tarkastelu ja kohtaaminen dialogin omaisesti. Perhetyöntekijän prosessi nojaa vahvaan suunnitteluun ja itsenäiseen työotteeseen. Esimiestyö sen valvontaan ja seurantaan sekä tuen ja palautteen antamiseen. Esimiestyössä tärkeä tukirakenne on jokaisen työntekijän henkilökohtainen kohtaaminen kuukausittain. Tapaamisen tavoitteena on kohdata työntekijä ja tarjota mahdollisuus saada tukea työhön sekä käydä kuulumiset läpi.

Neljä Astetta Oy:n työyhteisössä pidetään tärkeänä sitä, että asiakkaiden lisäksi työtoveri kohdataan kunnioittavasti. Ei ole väärin kohdatessa kysyä kuulumisia ja oikean tilanteen tullen pysähtyä kuulemaan työntekijän henkilökohtaisia kuulumisia. Luottamus ja turva voivat syntyä vain kiireettömän kohtaamisen myötä. Osoita olevasi luottamuksen arvoinen. Puhdytys ja ajankäyttö uuden työntekijän kohdalla. Tämä on ensiarvoisen tärkeää erityisesti uusien työntekijöiden kanssa luottamuksen syntymisen vuoksi. Osaaminen ja yhteistyö osa-alueen vastauksista tärkeä huomio on työntekijöiden kasvaneeseen kokemukseen vuoden 2018 jälkeen mahdollisuudesta kehittää omaa ammattitaitoa ja että työ sujuu ja työtä saa toteuttaa hyvässä ilmapiirissä. Näihin vastausten taustalla oleviin kokemuksiin vaikuttavat varmasti useat seikat ja erilaiset subjektiiviset kokemukset muun muassa kokemus hyvästä työilmapiiristä. Kuitenkin hyvän vastaustuloksen myötä voi todeta yrityksen johdon ja esimiesten onnistuneen johtamisessaan tarjoamaan henkilöstölle riittävästi vastuuta ja haasteita sekä erilaisia koulutuksia, joiden myötä on syntynyt kokemus ammatillisesta kasvusta.

Työn sujuvuuteen vaikuttaa usein kokemus luottamuksen tunteesta. On tunne, että saa apua tarvittaessa, mutta työn annetaan sujua itsenäisesti pohjautuen molemmin puoleiseen luottamukseen. (Kauhanen 2016, 76.) Tiimissä on jokaisella työntekijällä mahdollisuus tuoda oma ääni kuuluville ja mahdolliset palautteet, kehittämisideat ja toiveet viedään taas tiimin vetäjän kautta johtoryhmään.

Kirjassaan *Tulevaisuuden johtaminen 2020* (2014, 42) Pentti Sydänmaalakka kirjoittaa tiimien hajautumisesta sekä samalla yhä enenevässä määrin tapahtuvasta tiimityöskentelestä. Sydänmaalakka (2014) toteaa myös johtajuuden tapahtuvan enemmän tiiminä, jossa johtajan tehtävänä on ensisijaisesti luotava ympäristö, jossa on toimiva ja hyvä vuorovaikutus kaikkien tiimin jäsenten välillä. Tiimien jäsenet eivät välttämättä työskentele samassa tilassa tai rakennuksessa tai edes samassa maakunnassa tai maassa. Tämän menestykselliselle johtamiselle on kaiken tekemisen pohjalla oltava hyvä itsejohtamisen taito (Sydänmaalakka 2014, 42.) Moderneissa organisaatioissa ymmärretään työntekijöiden etsivän työtä ja rooleja, jotka tarjoavat heille haasteiden, oppimisen ja kasvun mahdollisuuksia. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt voivat vaikuttaa organisaation ilmapiiriin, mikä puolestaan voi edelleen vaikuttaa henkilöstön kokemuksiin työn voimavaroihin ja vaatimuksiin sekä vahvistaa näin työn imua. Rekrytoinnin näkökulmasta organisaation työn imua voidaan vahvistaa valitsemalla työhön henkilöitä, jotka sopivat paitsi työhön, myös organisaation toimintakulttuuriin. Tämä vaatii onnistuneiden HRM (human resource management) – käytäntöjä organisaation arjen tueksi. Toimivan henkilöstöstrategian esimerkkejä ovat muun muassa ylhäältä alas -HR-käytänteet. Näitä ovat esimerkiksi itseohjautuvuuden mallit, vahvuuksien käyttö ja työn tuunauksen menetelmä. (Bakker 2017, 68–71.)

Neljä Astetta on hyödyntänyt digitaalista oppimisympäristöä oman materiaalipankin perustamisen tukema. Toiminta-alueittain työntekijöillä on pääsy esimerkiksi perehdytysmateriaaleihin ja työn osaamisen ja kehittämisen materiaaleihin. Neljä Astetta Oy:n prosessien ja ydinpalveluiden tuntemista, tiimiytyistä sekä pohjaa työssä jaksamiseen luodaan kuukausittaisissa, rakenteiltaan tarkkaan määritellyissä tiimipäivissä sekä työnohjauksessa. Jokaisella toiminta-alueella on kuukausittaiset, tiimin sisäiset opintopiirit, joiden kautta koulutetaan sisältöihin liittyviä asiakokonaisuuksia. Opintopiirien myötä työntekijä voi tarvittaessa reflektoida omaa tekemistään oman tiimin ja esimiehen tuella. Lähtökohtaisesti kaikki vakituiset työntekijät osallistuvat yhtiön omaan ammatilliseen MES®- ja Person-Brain®- työmenetelmäkoulutukseen ja henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua sisaryhtiö PKS:n (Perhehoitokumppanit Suomessa) järjestämiin kiintymyssuhdekoulutuksiin. Toiminta-alueilla on käytössä tiimien sisäiset työnohjukset.

Työkäytössä olevien ohjelmistojen sisältöjä pyritään jatkuvasti kehittämään siihen suuntaan, että ne helpottaisivat ja tukisivat työsuoritusta mahdollisimman hyvin. Henkilöstö koulutetaan ohjelmistojen uusien ominaisuuksien käyttöön. Neljä Astetta Oy:n esimiestyössä päivittäisen tiedolla johtamisen työkaluina on henkilöstönohjauksen ja palveluntutannon apuna Työvuorovelho-ohjelma, jonka avulla seurataan työaikaa ja työsuunnitelmia. Tämä on esimiestyössä tärkeä työkalu johtamisen yhtälössä. Tarvittaessa tämän avulla voidaan puuttua työsuunnitelmien ja työaikojen selvitykseen tai niiden puutteellisuuteen. Työskentelyn perusta on säädelty yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimuksen mukaisesti. Henkilöstön tietojen ja taitojen mittaamisen tukena voidaan käyttää esimerkiksi osaamis- ja osaamistarvekartoitusta. Vaikkakin jokaisella meillä on oppimismennopeudessa eroja, on oleellista diagnosoida sitä, millä menetelmillä ja miten työyhteisö parhaiten oppii. Esimiehet ja henkilöstöasiantuntijat voivat olla hyviä viestin viejiä kokemusten ja menetelmien hyödynnettävyydestä sekä henkilöstön kehittymiskyvystä. (Kauhanen 2016, 75–76.)

Huomionarvoinen ja merkittävä havainto on organisaatiomuutoksen myötä lisätyn esimiestyön rakenteiden näkyminen tarkastellessa saman aikavälin kehitystä toteutuneiden sairauslomamatien ja työtuntien suhteessa. Samalla kun esimiestyötä on lisätty, ja strategiaa sekä johtamisen rakenteita vahvistettu, on koko työyhteisössä nähtävissä alhaisemat poissaolotilat. Vaikka tulos on työhyvinvointikyselyiden ulkopuolelta ja on opinnäytetyön tilaajayrityksen tilastoimaa omaa dataa, on löydös merkittävä ja tärkeä havainto kehityksen nousujohteisesta suunnasta. Tämän voidaan todeta merkitsevän suoraan säästöjä kustannuksissa. Työhyvinvointiin vaikuttavat asiat liittyvät myös aina työprosessien sujumiseen, työnantajamaineeseen sekä asiakastyytyväisyyteen (Forma, Pekka & Saari 2014, 227). Vastauksien pohjalta on tulkittavissa, että säännöllisillä esimiesrakenteilla ja tukirakenteilla on selvästi onnistuttu rakentamaan ohjaava ja turvaa tuova rytmi jokaiseen viikkoon ja kuukauteen pääsääntöisesti yksin toteutettavan työn vastapainoksi. Lisäksi on saatu lisättyä ammattitaitoa kenttätason työskentelyssä.

7.2 Toimintamallin siirtäminen benchmarking- menetelmällä

Työelämän muuttuessa, yhä enemmän on alettu korostamaan osallisten ääntä sekä kokemuksellista tietoa laadukkaiden palveluiden kehittämisessä. Vertaistyöskentelyssä kumppanina on jonkin ominaisuuden - esimerkiksi organisaatioasema, koulutus, elämäntilanne - perusteella vertainen. Työskentely voi tapahtua ryhmän tai organisaation sisällä tai niiden välillä. Se voi olla ulkoista ja sisäistä sekä tapahtua yksilöiden tai ryhmien välillä. (Seppänen – Järvelä 2005, 3.)

Kuntaorganisaatio osoitti kiinnostuksen vertaistapaamisen prosessiin, motiivina tutustua Neljä Astetta Oy:n toimintamalliin ja työn tekemiseen benchmarking -menetelmällä. Jo ensimmäisten vertaistapaamisten aikana nousseiden alkuhavaintojen perusteella asetelma kääntyi vahvasti sen suuntaiseksi, että kuntaorganisaatiolla oli halua kehittää ja tehostaa omaa toimintaansa ja saada nykyiset resurssit vahvemmin hyödynnettyä. Vertaisoppimisen keinoin, tietoja vaihtamalla pyrittiin aluksi löytämään toiminnan tunnusluvut ja näkemään eroavaisuudet organisaatioiden välillä. Tämän avulla selvitettiin mistä se johtuu, että toinen organisaatio suoriutuu eri tavalla kuin toinen?

Vertaisoppimisessa oli tarkoitus päästä pintaa syvemmälle ja ymmärtää toimintaa ohjaavat logiikka ja mallit, joihin vaikuttamalla on mahdollista parantaa myös tuloksia. Keskeistä toiminnassa oli toisen kokemuksista oppiminen ja hiljaisen tiedon siirtäminen. (Ruotsalainen, Mäki & Heiskari 2014, 268.) Vertaistapaamisten aikana nousi esiin selkeät puutteet kuntaorganisaation johtamisrakenteissa sekä tietoisuudessa, ja tätä ryhdyttiin parantamaan siirtämällä tämän opinnäytetyössä esitellyn toimintamalliehdotuksen mukaisesti tiettyjä työn ja johtamisen rakenteita kuntaorganisaatioon. Vertaistapaamisten ohjaamina kuntaorganisaation tiimin tueksi luotiin säännöllisiä kuukausirakenteita, sekä tiedolla johtamisen menetelmiä.

Johansson, Husman & Uusikylä (2015, 4) ovat tutkimushankkeessaan terveydenhuollon palveluiden viitekehyksessä tarkastelleet, että löytyykö julkisen ja yksityisen palvelututannon välillä positiivista synergiaa. Synergia ja erilaiset hybridi-innovaatiot ovat oletettavasti tulevaisuudessa vahvistuvia käytäntöjä muuttuvissa sosiaali- ja terveyspalveluiden rakenteissa yhtenä avaintekijänä kokonaisuuden sujuvoittamiseksi. Tulevaisuudessa julkisen ja yksityisen organisaatioiden yhteistyö on osoitus siitä, että ei tarvitse olla puolia, vaan erilaisia rooleja mistä käsin toteuttaa laadukasta ja toimivampaa kehittämistyötä. Kuten Kuntaliiton selvityksessä (2012, 20–22) käy ilmi, lisääntynyt ostopalveluiden käyttäminen on herättänyt kiinnostusta kuntaorganisaatioissa myös oman toiminnan tehostamiseen. Kuntaorganisaatioissa ei välttämättä nähdä niin suurta tarvetta kerätä tietoa ja seurata tilattua ja toteutunutta asiakastyön määrää, koska helposti katsotaan, että asiakkaita riittää joka tapauksessa.

Yksityisellä sektorilla toiminta on yritystoimintaa ja vain toteutunut, ja laskutettu asiakastyö mahdollistaa toiminnan jatkumon. Paremmiin yhteensovitetuihin, vaikuttavampiin ja kustannustehokkaampiin palveluihin ovat myös hallituksen kärkihankkeen tavoitteena (Porko, Heino & Eriksson 2018, 3). Yhteiskunnallisesti sekä lapsi- ja perhelähtöisempien palveluiden näkökulmasta ihan jokaisen organisaation olisi keskitettävä resurssinsa mahdollisim-

man hyvin ja tähän tavoitteeseen aktiivisesti pyrkien, jotta meillä olisi tulevaisuudessa so-
ten myötä mahdollisuus tuottaa entistä oikea-aikaisempia, yhdenvertaisia ja yhteensovitet-
tuja palveluita. Oman organisaation tai yksikön johtamisen lisäksi vastuu eri organisaatioi-
den välisestä yhteistyöstä on johtajilla ja esimiehillä. Organisaation rakenteet on luotava
vastaamaan haasteisiin, koska uusien toimintojen luominen tapahtuu nimenomaan työntekijöiden tasolla. Organisaatioissa olevat sovitut rakenteet ja pelisaannot työntekijöiden yh-
teistyölle ovat johdon vastuulla. (Hujala, Mustonen, Klinga, Lammintakanen, Laulainen &
Taskinen 2020, 132–138.) Lastensuojelutyötä johdetaan valitettavan usein ilman riittävää
esimieskoulutusta ja ilman tarvittavaa ja asianmukaista perehdyttämistä johtamistehtäviin.
Useissa tilanteissa lastensuojelutyön johtaminen on epäselvää eikä se voi olla heijastu-
matta negatiivisella tavalla työyhteisön toimintaan ja hyvinvointiin sekä yhteistyön tekemi-
seen. Myös asiakasprosessien ohjaaminen on vaarana kärsiä epäselvän johtamisen seu-
rauksena. (Alhanen 2014, 48.)

7.3 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen reliabelius (luotettavuus) tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanva-
raisia tuloksia. Työtyytyväisyyskyselyiden uudelleen analysoinnin perusteella tulosten voi-
daan tulkita olevan samansuuntaisia ja tulkintojen olevan samankaltaisia tutkijasta riippu-
matta. Kysymys on tutkimuksen toistettavuudesta. (Vilkkä 2015, 125; Vilkkä 2007, 149.)
Opinnäytetyön aineistona käytetyt työtyytyväisyyskyselyiden tulokset vuosilta 2018–2020
osoittavat tutkimuksen tulosten toistettavuutta ja ei-sattumanvaraisuutta. Tässä kehittä-
mistyössä aineistona käytettyjen työtyytyväisyyskyselyiden tulokset olisivat mielenkiin-
toista lähettää analysoitavaksi taholle, joka ei ole millään tavalla sidonnainen tilaajayritys
Neljä Astetta Oy:n toimintaan. Siltikin voidaan tutkimusetiikan näkökulmasta todeta tämän
kehittämistyön kestävän tarkastelua. Tutkijoiden käytössä ollut aineisto on saatu opinnäy-
tetyön tilaajayritykseltä. Tilaajayrityksen henkilökunnalle suunnatut työtyytyväisyyskyselyi-
den vastaukset on annettu anonyymisti. Kuten Heikkilä (2014, 73) toteaa, tutkimuksen ra-
hoittaja vaikuttaa kysymyksenasetteluihin ja sitä kautta myös tuloksiin. Alkuperäisten työ-
tyytyväisyyskyselyiden kysymysten muotoon eivät tämän kehittämistyön tutkijat ole vaikut-
taneet.

Tiedottamisen osalta opinnäytetyön prosessin etenemistä on käyty opinnäytetyötä ohjaa-
vien opettajien kanssa sekä tilaajayrityksen johdon kanssa. Tämä opinnäytetyö on myös
osa Neljä Astetta Oy:n kehittämisstrategiaa vuodelle 2021. Benchmark-tilauksen osalta
osapuolet (tilaaja-tuottaja) ovat tietoisia havaintojen käyttämisestä tässä opinnäytetyössä.
Toiselta osapuolelta on saatu lupa havaintojen käyttämiseen anonyymisti. Tulokset on py-
rity esittämään niin, etteivät tutkijat esittämistavallaan ja tulkinnallaan manipuloi tuloksia

tai riko anonymiteettiä. Työtyytyväisyyskyselyiden tulokset on esitetty numerotietoisina ja pohdinnassa tulosten taustalla vaikuttavia syitä ja tulkintoja on avattu enemmän teorian kanssa keskustellen ja muihin tutkimuksiin yhdistäen sekä verraten. (Vilkkä 2007, 160.)

7.4 Lopuksi

Opinnäytetyöprosessi oli opettavainen monesta eri näkökulmasta tarkasteltuna. Työskentely tilaajaorganisaation palveluksessa usean vuoden ajalta ja yrityksen kasvun, kehityksen ja muutokset nähneenä on aika-ajoin mietityttänyt, että ovatko organisaatiossa tehdyt toimet johtaneet oikeaan suuntaan. Olemme huomanneet, että varsinainen työn tekeminen on rauhoittunut, mikä kertoo organisaatorakenteen muutoksen positiivisista vaikutuksista. Tätä opinnäytetyötä kirjoittaessa olemme myös pohtineet sitä, minkälaiseksi suoritettava perustyö ja esimiestyö on muuttunut ja tulee muuttumaan. Lastensuojelun perhetyön parissa olevien asiakkaiden tilanteet ovat entistä kompleksisempia kokonaisuuksia, joiden ongelmien ratkaisemiseksi vaaditaan osaamista, kokemusta, rohkeutta ja tilannetajua. Tilaaja-tuottaja-mallin mukaisessa systeemissä lastensuojelun avohuollon palveluita tuottavilta tahoilta vaaditaan entistä enemmän niin palveluiden sisällöiltä kuin henkilökunnan osaamisen ja kokemuksen sekä koulutuksen osalta. Tämä yhtälö on usein vaikea toteuttaa. Näitä toteuttaakseen organisaation esimiestyön ja rekrytointiprosessin rakenteelta vaaditaan määrätietoista ja systemaattista otetta. (Bakker 2017, 68–71).

Lastensuojelun avohuollon palveluita toteuttavassa yrityksessä työn tekeminen on itsenäistä. Työskentelyn aikataulujen ja tavoitteiden toteuttaminen itsenäisesti ei ole kenellekään samanlaista suoritteena tai kokemuksena. Jotkut kaipaavat enemmän tukea kuin toiset. Toisten työntekijöiden kanssa esimiestyö vaatii enemmän puuttumista kuin toisten kanssa. Jotkut kaipaavat kohtaamista työkaverin kanssa arjessa, jotkut taas eivät. Joillekin työhyvinvointi koostuu muista asioista kuin toisille. Alkuperäinen opinnäytetyön idea oli mitata organisaatiossa tehdyn esimiestyön rakenteen muutoksen vaikutusta työhyvinvointiin sekä verrata esille tuodun työhyvinvoinnin suhdetta Neljä Astetta Oy:n tuottamien palveluiden eli asiakasprosessien onnistumiseen ja tuloksiin. Kuitenkin jo opinnäytetyöprosessin alkumetreillä rajasimme tämän pois, sillä digitaalisella järjestelmällä mitattua ja tilastoitua asiakastytytyväisyyden dataa ei ollut kuin vuoden 2019 loppupuolelta saatavilla. Näkyvissä olevana uhkana oli myös aiheen paisuminen turhan laajaksi.

Lastensuojelussa ja sosiaalipalveluissa asiakastytytyväisyyden sekä vaikuttavuuden mittaaminen koetaan edelleen haastavaksi, mutta koko ajan vain tärkeämmäksi (Aaltio & Isokuorti 2020, 11; Sitra 2017, 6; Klemola 2015, 46). Neljä Astetta Oy kehittää asiakastytytyväisyyden mittaamisen menetelmiä ja mittaamisen välineitä. Jatkotutkimuksen aiheena

olisi mielenkiintoista tulevaisuudessa tutkia työssään hyvinvoivan työntekijän yhteyttä tyytyväisen asiakaskokemuksen taustalla. Hypoteesina voisimme väittää näillä olevan suuri vaikutus toisiinsa. Asiakastyytyväisyyden ja palveluntuottajan henkilökunnan työtyytyväisyyden voi ennustaa olevan suoraan yhteydessä helposti saatavilla olevan ja kustannustehokkaan järjestelmän kehittämisessä sosiaalialan ja lastensuojelun kentällä. Lisäksi olisi mielenkiintoista päästä vierailemaan yhteistyökumppanin toimintaan, missä toteutimme vertaisoppimisen benchmark-menetelmällä toimintamallin siirtämistä, ja päästä näkemään kuntaorganisaation muutokset esimerkiksi vuoden kuluttua esimiestyön toimintamallin käyttöön ottamisesta.

Kuten jo tuloksissa tuli ilmi, on toimivalla esimiestyön rakenteella iso merkitys työtyytyväisyyteen ja vastaavasti tyytyväisen ja oikein johdetun sekä tuetun työntekijän työn tulos on asiakasta sitouttavaa ja vaikuttavaa. Lastensuojelun toimikentässä tapahtuva työ on haastavaa ja vaativaa. Tätä on pystyttävä tukemaan esimiestyön avulla, ja osaamisen vaatimukset johtamiselle sekä esimiestyölle ovat suuria. Kuten Kauhanen (2012, 143–147) toteaa, osaamisen johtaminen on sosiaalialan johtotehtävien tehtäväkokonaisuuksien hallinnassa suuressa osassa. Johtotehtäviä koskevat toimintavaatimuksiltaan monet, osin ristiriitaiset odotukset ja päällekkäisyydet. Jatkuvan muutoksen alla olevan toimialan organisaatioiden johtamisen ja ohjaamisen osalta luodaan suuria paineita tuottaa kustannustehokkaita ja samalla tuloksellisia palveluita. Talousjohtaminen, verkostojen johtaminen, lisääntyvä digitalisaatio, muutospainne sekä asiakasrajapinnan moninaisuus ovat vähimmäisvaatimus osaamisen vaatimuslistalla.

Jatkotutkimuksen sitominen laajemmin kuntayhteistyön viitekehykseen olisi mielenkiintoinen prosessi. Uskallamme osin väittää, että yksinkertaisella, mutta tarkoin suunnitellulla johtamisen ja esimiestyön toimintamallilla voi vahvistaa ja selkeyttää organisaatioiden rakenteita kustannustehokkaampaan ja työhyvinvointia lisäävään suuntaan. Jo vuonna 2012 tehdyssä Kuntaliiton (2012, 19) ennusteessa on arvioitu, että kestävyysvajetta saisi pienennettyä noin yhden prosenttiyksikön verran, mikäli hyvinvointipalvelujen tuottavuus parani 0,25 prosenttiyksikköä vuodessa. Jos tuottavuuden lisäksi myös vaikuttavuus parani, edistäisi se asiakkaiden hyvinvoinnin lisäksi muuta taloudellista toimintaa. Hallitus ja kunnat linjaavat isommat linjat tai valtion tasolla säädetään uudet lait, mutta viime kädessä yksittäiset työntekijät ovat omalla persoonallaan ja osaamisellaan viemässä kaikkia näitä muutoksia käytäntöön. Yksittäiset henkilöt niin esimiehet työntekijöissä – kuin työntekijä asiakkaassa - synnyttävät kokemuksia kuulluksi tai autetuksi tulemisesta, mikä taas synnyttää asiakkaan kokemusta uudistusten toimivuudesta ja hyödyllisyydestä. (Kananoja ym. 2019, 50–52.) Uskomme, että työssä esitetyn toimintamallin rakenteiden sisällyttämisellä muiden toimijoiden esimiestyön arkeen, voidaan parantaa esimiestyön rakenteen

avulla työhyvinvointia sekä johtaa ihmisläheisesti nykyaikaiset johtamisen trendit huomioon. Laadukkaiden ja vaikuttavien palveluiden saatavuus on olennaisesti vaikuttamassa siihen, miten sosiaali- ja terveysalan päätöksenteon resurssit kohdentuvat niihin toimintoihin, millä edistetään terveyttä ja hyvinvointia (Miettinen, Selander & Linnosmaa 2020, 78–79).

Asiakslähtöistä, laadukasta ja vaikuttavaa palvelua tuottavilla hyvin toimivilla työpaikoilla voidaan varmistaa palveluiden tuotanto kohtuullisin kustannuksin. Prosessien ja palveluketjujen sujuvuuteen panostaminen vähentää kustannuksia ja parantaa laatua sekä voidaan katsoa edistävän henkilöstön työhyvinvointia. Investoinnit henkilöstön osaamiseen, työhyvinvointiin ja organisaation toimivuuteen sekä toimintatapojen muutoksiin nähdään tulevan takaisin alhaisempina sairauspoissaoloina. (Kuntaliitto 2012, 14.) Eurofoundin tutkimuksen (2020) mukaan hyvällä johtamisen tasolla on katsottu olevan suurin vaikutus henkiseen kuormittavuuteen. Hyvän johtamisen tason saavuttaminen edellyttää substanssiosaaminen lisäksi henkilöstöjohtamisen osaamisen huomioimista esimiehiä rekrytoitaessa. Lisäksi esimiesten jatkuva kouluttaminen on tärkeää. Eurofoundin tutkimus tukee samaa havaintoa kuin kohdeorganisaatiossakin on tehty; hyvä johtaminen on tärkein työhyvinvointiin vaikuttava asia ja siihen kannattaa panostaa. (Eurofound 2020, 4.)

Lastensuojelun asiakasmäärät ovat viime vuosina kasvaneet huolimatta erilaisista lakimuutoksista tai painotuksista. Valtakunnallisessa lapsi- ja perhepalveluiden kehittämishankkeessa LAPE (2019) yhtenä tavoitteena on ollut kehittää moniammatillista työtä ja integroivia työmllejä. Hankkeen tavoitteena on asiakkaan edun mukainen, saumattomampi eri ammattilaisten yhteistyö yhteisen tavoitteen ja asiakkaan asian edistämisen, vuoksi. Avun hakeminen, antaminen ja saaminen on usein kompleksinen, monia toimijoita koskeva sensitiivinen prosessi. Monen kriittisen tekijän tulee osua kohdalleen, jotta perheiden ongelmatilanteet tunnistettaisiin oikein ja perheet saisivat oikeanlaista apua. Yhteiskunnassamme lasten ja perheiden palveluita tuottavat monet eri tahot, kuten julkinen, yksityinen ja kolmas sektori. Asiakkaan tukemiseen voi osallistua samanaikaisesti useita sisote-ammattilaisia. Tämä palveluiden, eri tulokulmien ja toimijoiden moninaisuus edellyttää vahvaa integraatiota ja monialaista yhteistyötä niin julkisella kuin yksityiselläkin puolella. Siten voidaan tulevaisuudessa mahdollistaa entistä vahvemmin asiakasprosesseissa lasten, nuorten ja perheiden kokonaisvaltaisen tuen ja avun tarpeiden tunnistaminen, sekä autetuksi tuleminen. (Raitakari, Räsänen, Kostainen & Juhila 2019, 4–6.)

Tällä opinnäytetyöllä halusimme tuoda osaltamme esiin monitoimijuutta ja eri ammattialojen yhdistämistä yhteisen tavoitteen eteen. Opinnäytetyössä yhdistyy kahden eri oppilai-

toksen sekä kahden eri tutkinnon (sosionomi YAMK sekä yhteisöpedagogi YAMK) yhteistyö sekä lapsi- ja perhepalveluita tuottavan yksityisen ja julkisen organisaation yhteistyö. Opinnäytetyöllämme haluammekin kannustaa muita opiskelijoita sekä työelämän edustajia eri sektoreilta rohkeasti tarttumaan yhteistyöhön niin työelämän kuin koulutuksen tarjoamista erilaisista vaihtoehdoista yli oppilaitos- tai sektorirajojen toisiltaan oppien.

Molemmilla opinnäytetyön kirjoittajilla jäi oman tutkinnon suorittamisesta eri opintojaksoilla mieleen puheet työelämän tutkimustiedon merkityksestä. YAMK- tutkinto hakee vielä yhteiskunnallisesti paikkaansa ja päättyy usein vastakkainasetteluun yliopiston maisteri- tutkinnon kanssa. YAMK opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää työelämää ja tuoda käytännössä tutkittua ja testattua tutkimustietoa, soveltaen kehittämis- ja innovaatio-osaaamista sekä työelämäkokemusta työelämän ja toimintatapojen kehittämiseen. Työelämään tarjotaan ongelmien ratkaisemisen tueksi konkreettisia keinoja. Yhteiskunnan rakenne- muutokset tarvitsevat tutkimuksellisen akateemisen tiedon rinnalle työelämän käytännön osaajia tuottamaan tietoa työelämän kehittymisen mahdollistamiseksi. Eri toimialojen yhteistyöllä sekä yksityisen ja julkisen sektorin vahvemalla yhteistyöllä on aidosti mahdollisuus olla kehittämässä palvelujärjestelmästämme paremmin toimivaa ja yhteiskunnallisesti tuottavaa laadun, tehokkuuden ja kustannusrakenteen näkökulmasta.

Kirjoittajien yhteistyö sujui saumattomasti läpi yli vuoden kestäneen opinnäytetyöprosessin. Prosessia helpotti usean vuoden yhteistyö työelämästä ja toisen tunteminen. Lisäksi molemmilla löytyy yli 15 vuoden kokemus lastensuojelutyöstä erilaisista rooleista niin kenttätöystä perhetyöntekijänä kuin vaativaa kokonaisuutta johtavan esimiehenkin roolista. Erilaiset koulutuslinjat ja roolit työelämässä täydensivät tätä kirjoittajien yhteistä matkaa. Antin suuntautuminen opinnoissaan työyhteisöjen kehittämiseen, yhteisöpedagogi- YAMK tutkinnolla ja Piian lapsi- ja perhepalveluiden kehittäminen, sosionomi- YAMK tukivat laajasti opinnäytetyön tavoitteeseen pääsyä ja rikastuttivat työn kokonaisuutta.

Yhteistyö oli sujuvaa ja roolitus oli luontevaa jakaa. Antti vastasi opintovapaalla ollessa tarkasta aikataulusta ja vastasi vahvemmin johtamisen teorioista. Piia toi vahvemmin opinnäytetyöhön lastensuojelun substanssia ja sen esimiestyön ilmiöitä, sekä toteutti opinnäytetyön toiminnallisen osuuden, johtamiskoulutuksen kuntaorganisaatioon. Molemmat tutkinnot ja koulutussuuntaukset avaavat laajan toimintakentän missä työtä tehdään ihmisten kanssa ja vaaditaan osaamista niin yhteisöjen kuin lapsi- ja perhepalveluiden kehittämisen näkökulmasta. Toimintakentän keskiössä tulee aina olemaan ihmisten kanssa tehtävä työ ja työntekijöiden työn arvostaminen sekä laadukas johtaminen hyvän työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin ylläpitäminen.

LÄHTEET

- Aaltio, E. & Isokuortti, N. 2019. Systemisen lastensuojelun toimintamallin pilotointi. Valtakunnallinen arviointi. Raportti 3/2019. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. [Viitattu 2.12.2020]. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137709/URN_ISBN_978-952-343-289-5.pdf?sequence=
- Ahlroth, M. & Havunen, R. 2015. Pomo – Puun ja kuoren välissä. Helsinki: Talentum.
- Alhanen, K. Lavila, P. Kangas, M. Lamppula, T. & Petrelius, P. 2019. Systemisen muutoksen johtaminen lastensuojelussa – Opas esimiehille ja johtajille. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. [viitattu 30.11.2020]. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/handle/10024/138850>
- Alhanen, K. 2014. Vaarantunut suojelulta. Tutkimus lastensuojelujärjestelmän uhkatekijöistä. Raportti 24/2014. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. [Viitattu 13.12.2020]. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/116722/URN_ISBN_978-952-302-278-2.pdf
- Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene Ry 2017. Sosionomi tuottaa hyvinvointia läpi elämänkaaren. Arene ry:n työryhmän selvitys sosiaalialan tilanteesta ja kehityksestä 2017. [Viitattu 4.12.2020]. Saatavissa: http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2018/arene_sosionomiselvitys_pitka_raportti_fin.pdf?t=1526901428
- Appelbaum, S.H., Calla, R., Desautels, D. & Hasan, L. 2017. The challenges of organizational agility, part 1 & 2. Industrial and Commercial Training, 49 (1–2), 6–14 & 69–74.
- Bakker, A. B. 2017. Strategic and proactive approaches to work engagement. Julkaisussa: Organizational Dynamics (2017), 46. Elsevier Inc., 67–75.
- Collins, J. & Hansen, M. 2013. Tietoisesti paras – Epävarmuus, kaaos, sattuma – Menesty niistä huolimatta. (e-kirja). Liettua: Balto print. Alkuperäisteos: Great by choice (2011). New York: HarperCollins Publishers.
- FINLEX 2020. [Viitattu 10.11.2020]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/>
- Flink, N. & Aaltio, E. 2020. Hyvinvoinnin ja muutoksen mittarit systemisessä lastensuojelussa. Katsaus mallin vaikuttavuuden arvioinnissa käytettyihin mittareihin ja menetelmiin. Työpaperi 11 / 2020. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. [Viitattu 15.4.2020]. Saatavissa: http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/139299/URN_ISBN_978-952-343-473-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Forma, P., Pekka, T. & Saari, P. 2014. Työhyvinvointijohtamisen strategisuus ja sitä selittävät tekijät kunta-alalla. Teoksessa: Pakarinen, T. & Mäki, T. (toim.)

Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. Uudistamisen sykettä palveluihin. Helsinki: Edita.

Forsell, M. 2018. Kuuden suurimman kaupungin lastensuojelun palveluiden ja kustannusten vertailu vuonna 2018. Kuusikko-työryhmän julkaisusarja 2/2019. Helsinki: Edita Prima Oy

Fredriksson, M. & Saarivirta, T. 2015. Johtaminen eilen ja tänään – Johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 01/2015. (13–16) [viitattu 4.11.2020]. Saatavissa: https://akakk.fi/wp-content/uploads/Aikak_2015_1_lehti.pdf

Eurofound 2020. At your Service: Working conditions of interactive service workers. Viitattu 13.11.2020. https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20016en.pdf

Friedman, J. & Heinemeier Hansson, D. 2014. Etänä – toimistoa ei tarvita. Kauppakamari.

Goleman, D. 1999. Tunneäly työelämässä. Helsinki: Otava.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. (e-kirja). Helsinki: Edita Publishing Oy.

Heinonen, H., Wilen, L., & Kallio, R. 2018. Missä mennään? Reflektio Toimiva lastensuojelu- suositusten toimeenpanosta. Lastensuojelun Keskusliitto. Teoksessa: Mitä kuuluu lastensuojelu – Julkaisusarja 1. Lastensuojelun uudistukset – liian pieniä tekoja. Lastensuojelun Keskusliiton verkkojulkaisu 3/2018. (4–12) [viitattu 6.10.2020]. Saatavissa: <https://www.lskl.fi/materiaali/lastensuojelun-keskusliitto/Lastensuojelun-uudistukset-liian-pienia-tekoja.pdf>

Heinonen H. & Pitkänen M. 2016. Aika tehdä lasten ja perheiden hyvinvointiloikka! Lastensuojelun keskusliitto. [viitattu 19.1.2021]. Saatavissa: <https://www.lskl.fi/blogi/aika-tehda-lasten-ja-perheiden-hyvinvointiloikka/>

Heinonen, H. & Sinko, P. 2014. Onnistuneen lastensuojeluprosessin johtaminen. Helsinki: Lastensuojelun keskusliitto. [Viitattu 13.12.2020]. Saatavissa: https://www.lskl.fi/materiaali/lastensuojelun-keskusliitto/Onnistuneen_lastensuojeluprosessin_johtaminen_LSKL.pdf

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Kirjayhtymä Oy

Hujala, A., Mustonen, E., Klinga, C., Lammintakanen, J., Laulainen, S. & Taskinen, H. 2020. Integroiva johtaminen (132–138). Teoksessa Anneli Hujala & Helena Taskinen (toim.) Uudistuva sosiaali- ja terveysala. [viitattu 10.3.2021]. Tampere: Tampere University Press. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/123995>

- Hynynen, J. 2014. Älykkään johtamisen innovaatiot digitaalitaloudessa (168–175). Teoksessa Pentti Sydänmaalakka (toim.) Tulevaisuuden johtaminen 2020. Espoo: Pertec.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. (e-kirja). Helsinki: Edita.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen – liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita
- Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Helsinki: Talentum.
- Jaakkola, H. 2019. Valitse innostus – Voimakirja sosiaalialalle. (e-kirja). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Jalonen, H. 2015. Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit (40–68). Teoksessa Petri Virtanen & Jari Stenvall & Pasi-Heikki Rannisto (toim.) Tiedolla johtaminen – teoriaa ja käytäntöjä. [viitattu 18.11.2020]. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/100694>
- Johansson, J-E., Husman, P. & Uusikylä, P. 2015. Viisto, väistö ja vuorovaikutus – Julkisen ja yksityisen terveydenhuollon kanssakäymisen muotoiluja. NodeHealt-hankkeen synteesiraportti. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. [Viitattu: 20.2.2021]. Saatavissa: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98376/viisto_vaisto_ja_vuorovaikutus_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Juuti, P. 2016. Johtamisen Kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kananoja, A. & Ruuskanen, K. 2019. Selvityshenkilön ehdotukset lastensuojelun toimintaedellytysten ja laadun parantamiseksi. Loppuraportti. [viitattu 12.11.2020]. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2019:4. Saatavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161379>
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä – kehittämisohjelman laatiminen. (e-kirja). Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. (e-kirja). 10.–11. painos. Alma Talent Oy.
- Kerzner, H. 2017. Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards. (e-kirja). 3. painos. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Klemola, K. 2015. Tuottavuuden, vaikuttavuuden ja kustannusvaikuttavuuden arviointi alueellisesti integroidussa sosiaali- ja terveyspalveluissa – palvelujen käyttöön perustuva

malli ja esimerkkejä. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. [viitattu 2.4.2021].
Saatavissa: <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/117767/Katja%20Kle-mola%20A4.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Koivu, V. 2019. Miksi lähteä ja miksi jäädä? Lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuus, syyt työpaikan vaihtamiseen ja työhön sitoutumista edistävät tekijät työssä. Pro gradu- tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos. Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. [Viitattu 10.2.2021]. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/65652/1/URN%3ANBN%3Afi%3Aju-201909264260.pdf>

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Talentum.

Kröger, V. 2014. Sosiaalinen pääoma sosiaali- ja terveystalouden keskijohdon johtamistyön mahdollistajana (129–137). Teoksessa Vuokko Niiranen, Minna Joensuu, Johanna Lammintakanen, & Mervi Kerkkänen (toim.) Johtajana muutoksissa. Kuntaliitto, ACTA 253. [viitattu 30.11.2020]. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2014/1617-johtajana-muutoksissa-acta-nro-253>

Kuntaliitto. 2012. Kuntatyö ja tuottavuus. Henkilöstön merkitys osana tuloksellista palvelujärjestelmää. Helsinki: Suomen kuntaliiton digijulkaisu. LAB verkko-opetusmateriaali. [Viitattu: 20.2.2021.]

Laulainen, S., Zitting, J. & Niiranen, V. 2020. Henkilöstön ja johtajien osaamisvaatimukset integroituvissa palveluissa (152–258). Teoksessa Anneli Hujala & Helena Taskinen (toim.) Uudistuva sosiaali- ja terveysala. [viitattu 10.3.2021]. Tampere: Tampere University Press. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/123995>

Lape-kärkihankkeen arviointi. Loppuraportti. 2019. [Viitattu 13.12.2010]. Saatavissa: https://stm.fi/documents/1271139/13111556/Loppuraportti+LAPE_arviointi+8.3.2019_final.pdf/3efbd6b7-c22f-ef66-b412-4b3b521d9512/Loppuraportti+LAPE_arviointi+8.3.2019_final.pdf

Leemann, L. & Hämäläinen R-M. 2016. Asiakasosallisuus, sosiaalinen osallisuus ja matkailun kynnyksen palvelut. Pohdintaa käsitteiden sisällöstä. Yhteiskuntapolitiikka-lehti (5). [Viitattu 9.2.2021.]. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/handle/10024/131350>

Löf, K. 2012. Sosiaalialan johtaminen lähiesimiesten näkökulmasta. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Pro gradu. [viitattu 27.11.2020]. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/84072>

Matela, K. 2011. Viihtyvät ja vaihtuvat. Lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden työssä pysymiseen ja työstä lähtemiseen vaikuttavat tekijät. Oulu: Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus. [viitattu 20.1.2020] Saatavissa:

http://www.sosiaalikollega.fi/poske/julkaisut/julkaisusarja/Matela_Poske_julkaisut_33.pdf

Maksimainen, A. & Uimonen, T. & Koiste, V. & Saarivuori, L. (Accenture Oy) 2018: Pienten ja keskisuurten yritysten liiketoimintaedellytykset sosiaali- ja terveysalalla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Yritykset. 8/2018. [Viitattu 2.12.2020]. Saatavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/160732>

Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020. Hyvät, pahat ja milleniaalit – Miten meitä tulisi johtaa. (e-kirja). Jyväskylä: Atena Kustannus Oy

Miettinen, J., Selander, K. & Linnosmaa, I. 2020. Sosiaali- ja terveystalouden vaikuttavuuden ja kustannusvaikuttavuuden tutkiminen (78–79). Teoksessa Anneli Hujala & Helena Taskinen (toim.) Uudistuva sosiaali- ja terveysala. [viitattu 10.3.2021]. Tampere: Tampere University Press. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/123995>

Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. Kuopio: Unipress.

Mönkkönen, K. & Kekoni, T. 2020. Monitoimijaisuus työntekijän voimavarana ja haasteena (217). Teoksessa Anneli Hujala & Helena Taskinen (toim.) Uudistuva sosiaali- ja terveysala. [viitattu 10.3.2021]. Tampere: Tampere University Press. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/123995>

Niiranen, V. 2017. Moniammatillisten verkostojen johtaminen (129–146). Teoksessa Sari Rissanen & Johanna Lammintakanen (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Niiranen, V. 2014. Johtamistyön sisältö ja johtamisen moniulotteisuus (43–56). Teoksessa Vuokko Niiranen, Minna Joensuu, Johanna Lammintakanen, & Minna Kerkkänen (toim.) Johtajana muutoksissa. Kuntaliitto, ACTA 253. [viitattu 30.11.2020]. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Saatavana: <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2014/1617-johtajana-muutoksissa-acta-nro-253>

Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki. Gaudeamus Helsinki University Press.

Nivala, E. & Ryyänen, S. 2019. Sosiaalipedagogiikka – kohti inhimillisempää yhteiskuntaa. (e-kirja). Helsinki: Gaudeamus Oy.

Noro, A. 2005. Tunnusluku-benchmarking. Teoksessa: Seppänen-Järvelä, R. (toim.) 2005. Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineinä. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan

tutkimus- ja kehittämiskeskus. [Viitattu 20.2.2021]. Saatavissa:

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77163/vertaismenetelmat.pdf?sequence=1>

Ojala, K. 2016. Transformationaalinen johtaminen hoitotyössä – Integroitu kirjallisuuskatsaus. Tampereen yliopisto. Hoitotiede. Pro gradu [viitattu 11.11.2020].

Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/99115>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät – uudenlaista osaamista liiketoimintaan. (e-kirja). Helsinki: Sanoma Pro Oy

Pajula, M-L. 2013. Osaamisen johtaminen terveyssofiaalityössä – Esimiesasemassa olevat sofiaalityöntekijät osaamisen johtamisen määrittelijöinä. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Hyvinvointipalvelujen erikoisala. Lisensiaattitutkimus. [viitattu 1.12.2020]. Saatavissa: <https://core.ac.uk/download/pdf/250132957.pdf>

Pekkarinen, E. 2010. Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit. Laadullinen katsaus sosiaalialan johtamisen tutkimuksesta. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Helsinki.

[Viitattu 13.12.2020]. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80260/c36d8dc8-fca6-46e6-95ec-78a8efb6a626.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Perttula, J. 2012. Itsensä johtaminen (125–156). Teoksessa Juha Perttula & Antti Syväjärvi (toim.) Johtamisen psykologia – Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Petreljus, P. & Eriksson P. (toim.). 2018. Uudistava lastensuojelu – kohti asiakkaiden ja ammattilaisten yhteistoimintaa. Työpaperi 23 / 2018. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. [viitattu 18.12.2020]. Saatavissa:

http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137112/URN_ISBN_978-952-343-208-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. (e-kirja). Helsinki: Talentum.

Porko, P., Heino, T. & Eriksson, P. 2018. Selvitys yksityisistä lastensuojelun yksiköistä. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Työpaperi 21 / 2018. [Viitattu: 13.3.2021.]

Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136436/URN_ISBN_978-952-343-131-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Raitakari, S., Räsänen, J-M., Kostianen, T. & Juhila, K. 2019. Integroiva työtapamuotoutuvassa perhekeskuskontekstissa: Kriittisten tekijöiden tarkastelua. Tampereen Yliopisto. [viitattu 11.1.2021]. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/105437>

- Repo, S. Ravantti, E & Pääkkönen R. 2015. Johda tuottavasti – opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. [viitattu 2.11.2020]. Työterveyslaitos 2015. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/handle/10024/134834>
- Rissanen, S. & Hujala, A. 2017. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat (81–104). Teoksessa Sari Rissanen & Johanna Lammintakanen (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. Helsinki: Alma Talent.
- Ritakallio, T. & Vuori, T. 2018. Elävä strategia – kyky nähdä, taito tarttua tilaisuuteen. Helsinki: Alma Talent.
- Ritvanen, H. & Sinipuro, J. 2013. Tiedolla johtaminen toimialan murroksessa – Malli sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämiseen. Helsinki: BoD – Books on Demand.
- Ruotsalainen, P., Mäki, T. & Heiskari, M. 2014. Johdettu vertaisoppiminen ja muutostilanteet. Teoksessa: Pakarinen, T. & Mäki, T. (toim.) Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. Uudistamisen sykettä palveluihin. Helsinki: Edita.
- Salovaara, J. 2017. Monikollinen johtajuus: Kuinka organisoida itseohjautuvuutta (49–79). Teoksessa Frank Martela & Karoliina Jarenko (toim.) Itseohjautuvuus – miten organisoitua tulevaisuudessa? (e-kirja). Helsinki: Alma Talent.
- Santalainen, T. 2005. Strateginen ajattelu. (e-kirja). Helsinki: Talentum.
- Sarvimäki, P. 2010. Esipuhe (3). Teoksessa: Pekkarinen, E. 2010. Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit. Laadullinen katsaus sosiaalialan johtamisen tutkimuksesta. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Helsinki. [Viitattu 13.12.2020]. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80260/c36d8dc8-fca6-46e6-95ec-78a8efb6a626.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sinkkonen, M. & Laulainen, S. 2010. Sosiaalialan johtajien kokemat eettiset ristiriidat (225–242). Janus Sosiaalipolitiikan ja Sosiaalityön Tutkimuksen Aikakauslehti 18(3). [Viitattu 1.12.2020]. Saatavissa: <https://journal.fi/janus/issue/view/3337>
- Sipiläinen, T. 2020. Avopalveluiden johtaja, Neljä Astetta Oy. Tampere, 9.12.2020.
- Seppänen-Järvelä, R. (toim.) 2005. Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineinä. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. [Viitattu 20.2.2021]. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77163/vertaismenetelmat.pdf?sequence=1>

Sitra. 2017. Ehdotus SOTE- tietopakettien laatu-, vaikuttavuus ja uudistumiskyky- mitta- reista. Työpaperi. [viitattu 11.3.2021.] Saatavissa: [https://me- dia.sitra.fi/2018/01/15105634/ehdotussote-tietopakettienlaatuvaikuttavuusjauudistumisky- kymittareista.pdf](https://media.sitra.fi/2018/01/15105634/ehdotussote-tietopakettienlaatuvaikuttavuusjauudistumisky- kymittareista.pdf)

Sosiaali- ja terveysministeriön tiedote. 2019. Valtioneuvosto. [viitattu 19.4.2020.] Saata- vissa: https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/1271139/lasten-ja-perheiden-pal- veluissa-varhaista-tukea-pitaa-vahvistaa-pilottiyksikot-arvioimaan-asiakasmitoitusta

Strömmer, P. 2005. Vertailukehittäminen: virtuaalikypärä nimeltä benchmarking. Teoksessa: Seppänen-Järvelä, R. (toim.) 2005. Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineinä. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. [Viitattu 20.2.2021]. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77163/vertaismenetelmat.pdf?sequence=1>

Sydänmaalakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Espoo: Pertec.

Talentia 2017. Arki, arvot ja etiikka. Sosiaalialan ammattihenkilöstön eettiset ohjeet. Puna- musta Oy.

Taskinen, H. 2017. Organisaatiomuutosten johtaminen (147–166). Teoksessa Sari Rissa- nen & Johanna Lammintakanen (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2020a. Perhetyö. [Viitattu 3.2.2021]. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/peruspalvelut/sosiaalipalvelut/perhetyo>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2021b. Dialogisuus ammattilaisen ja perheen välillä. [Vii- tattu 3.2.2021]. Saatavissa: https://thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/tyon_tueksi/varhai- nen-avoin-yhteistoiminta/dialogisuus_ammattilaisen_ ja_perheen_valilla

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2021c. Dokumentointi lastensuojelussa. [Viitattu 3.2.2021]. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/dokumen- tointi-lastensuojelussa>

Tevajärvi, T. 2018. Sosiaali- ja terveystalouden yritykset – epävarmoista tulevaisuuden näkymistä hyvinvoinnin kasvuun. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Toimialaraportti 38/2018.[Viitattu: 20.2.2021]. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/han- dle/10024/161154/TEMjul_38_2018_Sote.pdf

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta – Näkökulmia kehit- tämisen prosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University

Press. [Viitattu 10.2.2021]. Saatavissa: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2009. Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajille. (e-kirja). Tampere. Alma Talent Oy.

Työterveyslaitos 2020. Työhyvinvointi. [Viitattu 2.2.2021]. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Viinamäki, O-P. 2009. Eettisen johtajuuden moninaiset ulottuvuudet: analyysissa eettisten tilanteiden tunnistaminen, arvotietoisuus ja eettinen kompetenssi (2–37). Kunnallistieteen aikakauskirja, 4. artikkeli. Helsinki: Kunnallistieteen yhdistys. [Viitattu 2.12.2020]. Saatavissa: <https://www.doria.fi/handle/10024/73262>

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen – tulosta joustavalla työllä. (e-kirja). Helsinki: Talentum Pro.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä, 4. painos. (e-kirja). Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. [Viitattu 12.1.2021]. Saatavissa: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Virtanen, P. 2018. Hyvinvointipalvelujen johtamisen korjausvelka. Sitra. [Viitattu 15.1.2021]. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/blogit/hyvinvointipalvelujen-johtamisen-korjausvelka/>

Liite 1. Työhyvinvointikyselyn väittämät

Työhyvinvointikyselyistä poimitut väittämät vuosilta 2018–2020, joita on käytetty työn aiheistona.

Vastausvaihtoehtojen 1–5 merkitys:

1 = täysin eri mieltä

2 = jokseenkin eri mieltä

3 = en osaa sanoa

4 = jokseenkin samaa mieltä

5 = täysin samaa mieltä

Väittämät:

Tiedän työpaikkani lähiajan tavoitteet

Oma perustehtäväni on minulle selkeä

Työhöni liittyvät kehitysehdotukseni otetaan vakavasti

Saan riittävästi työpaikkani muutoksiin liittyvää tietoa

Yrityksemme arvot näkyvät arjessa

Lähiesimieheni saa asiat sujumaan

Esimieheni mahdollistaa onnistumiseni työssä

Meillä on hyvä työilmapiiri

Työmme sujuu hyvin

Minulla on riittävästi mahdollisuuksia ammattitaitoni kehittämiseen

Terveysongelmat eivät haittaa työtäni