

Riikka Pokkinen

PITOVOIMATEKIJÄT LASTENKOTI- TYÖSSÄ

Opinnäytetyö

Humanistisen alan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Nuorisokasvatuksen johtamisen ja kehittämisen koulutus
(ylempi amk)

2025



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Yhteisöpedagogi (ylempi AMK)
Tekijä	Riikka Pokkinen
Työn nimi	Pitovoimatekijät lastenkotityössä
Toimeksiantaja	Helsingin kaupunki
Vuosi	2025
Sivut	72 sivua, liitteitä 3 sivua
Työn ohjaaja	Pekka Penttinen

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tarkoituksena on ollut kerätä tietoa laadullisen tutkimuksen menetelmin Helsingin kaupungin ylläpitämän lastenkodin työntekijöiden kokemasta pitovoimasta työssään ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu työn pitovoiman, työhyvinvoinnin ja kokemuksen tutkimisen teorioista.

Opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmänä oli laadullinen kysely. Kyselyyn kutsuttiin osallistumaan kaikki lastenkodin hoito- ja kasvatushenkilöstöön kuuluvat työntekijät. Kyselyn pääteemat, joita olivat työhön kiinnittyminen, työhyvinvoinnin kokeminen sekä työn tulevaisuuden näkymät, muodostettiin työn pitovoiman ja työhyvinvoinnin teorioista. Laadullinen tutkimusaineisto analysoitiin teemoittain aineistolähtöisesti. Tutkimuksen keskeisiä tuloksia on tarkasteltu tutkimuskysymyksittäin. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat mikä työntekijöiden kokemaa pitovoimaa heikentää ja mikä sitä lisää.

Opinnäytetyön tulosten perusteella voidaan todeta, että kyselyyn vastanneiden työntekijöiden kokema työn pitovoima on hyvällä tasolla. Yli puolet vastaajista koki työmotivaationsa hyväksi. Yli puolet vastaajista arvioi työntekijöiden olevan sitoutuneita työhönsä. Työntekijöiden kokemaa pitovoimaa vähentävät työn järjestämiseen liittyvät ongelmat, epäselvät työhöjeistukset ja vaikeudet tiedonkulussa, haastavat asiakastilanteet ja lasten vaativa oireilu, työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen haasteet sekä heikko työilmapiiri. Työntekijöiden kokemaa pitovoimaa lisäävät hyvät työn tukirakenteet ja lähiesihenkilötyö, työntekijöiden kokema arvostaminen ja riittävä työstä saatava korvaus, työnkuvan selkeyttäminen ja työn organisoinnin parantaminen, työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen mahdollistaminen sekä hyvän työilmapiirin edistäminen.

Työntekijöiden esille tuomien näkemysten avulla lastenkodin johtaja ja lähiesihenkilöt saavat tietoa ja ymmärrystä siitä, miten työntekijät kokevat työn tämänhetkisen pitovoiman sekä sitä vähentävät ja lisäävät tekijät. Tutkimusaineistoa ja sen keskeisten tulosten johtopäätelmänä syntyneitä Lastenkodin työn pitovoimatekijöiden edistämisen portaat -mallia voidaan hyödyntää koko lastenkotitoiminnassa lähiesihenkilötyön kehittämisessä ja yhdenmukaistamisessa työntekijöiden pitovoimatekijöiden parantamiseksi.

Asiasanat: lastensuojelu, sijaishuolto, työmotivaatio, työhyvinvointi, pitovoima

Degree title	Master of Humanities
Author	Riikka Pokkinen
Thesis title	Retention factors in work at a children's home
Commissioned by	City of Helsinki
Time	2025
Pages	72 pages, 3 pages of appendices
Supervisor	Pekka Penttinen

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to gather information using qualitative research methods about the retention factors experienced by the employees at the Children's Home unit of city of Helsinki and what influences these factors. The theoretical framework of the thesis was based on the theories related to job retention, well-being at work, and the study of work experience.

All the employees involved in the care and education of children at the Children's Home were invited to participate in the research. The data collection method used was a qualitative survey. The main themes of the survey, which included work commitment, well-being at work, and the future prospects of the job, were based on theories of job retention and well-being at work. The qualitative research data were analyzed inductively. The key results of the study were examined according to the research questions. The research questions of the thesis were the following: What factors weaken employees' perceived job retention?, What factors strengthen employees' perceived job retention? The results highlighted the employees' perspectives on job retention.

The results suggested that the employees participating in the study perceived their job retention at a good level. More than half of the respondents rated their work motivation as good. Over half of the respondents assessed that the employees were committed to their work. Factors that decreased the perceived job retention included problems related to job organization, unclear work instructions, challenges in communication, difficult customer situations, demanding behavior from children, challenges in balancing work and free time and a poor work atmosphere. Factors that increased job retention included good support structures and line management, the employees' sense of appreciation, adequate compensation, clarifying job roles and improving job organization, enabling a balance between work and personal life, and promoting a positive work atmosphere.

With the insights shared by the employees, the Children's Home leadership and line managers can gain a better understanding of how employees perceive job retention and the factors that influence it. The data can help improve line management practices at the Children's Home.

Keywords: child protection, substitute care, work motivation, well-being at work, retention

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TYÖN PITOVOIMA LASTENSUOJELUN SIJAISHUOLLON LAITOSHOIDOSSA.....	7
2.1	Lastensuojelun sijaishuollon laitoshoido.....	7
2.2	Lastensuojelun laitoshoidon työntekijätilanne.....	8
2.3	Työn pitovoima käsitteenä.....	9
2.4	Työhyvinvointi osana pitovoimaa.....	10
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	13
3.1	Tutkimuskysymykset.....	13
3.2	Tutkimuksen kohdejoukko.....	13
3.3	Tutkimusote ja tutkimusmenetelmät.....	14
3.3.1	Laadullinen tutkimusote.....	14
3.3.2	Laadullisen kyselyaineiston koonti aineistonkeruumenetelmänä.....	16
3.4	Tutkimusaineiston analysointi.....	17
4	TULOKSET PITOVOIMATEKIJÖISTÄ LASTENKODISSA.....	18
4.1	Hakeutuminen työntekijäksi lastenkotiin.....	18
4.2	Työntekijän työmotivaation nykytila.....	20
4.3	Työntekijän työmotivaatiossa tapahtuneet muutokset.....	22
4.4	Työntekijän työhyvinvointia vahvistaneet tekijät.....	26
4.5	Työntekijän kuormitusta lisänneet tekijät.....	29
4.6	Tekijät, joilla työntekijän työhyvinvointia voisi vahvistaa.....	32
4.7	Tekijät, jotka työntekijä haluaisi työssään säilyttää.....	37
4.8	Tekijät, jotka työntekijä haluaisi työssään muuttaa.....	39
4.9	Työntekijöiden työhönsä sitoutumisen nykytila.....	43
4.10	Työntekijöiden työhönsä sitoutumista lisäävät tekijät.....	44
5	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	48
5.1	Työntekijän kokemaa pitovoimaa vähentävät tekijät.....	48
5.2	Työntekijän kokemaa pitovoimaa lisäävät tekijät.....	52

5.3	Luotettavuuden arviointi.....	56
5.4	Johtopäätökset	57
5.5	Lopuksi	67
LÄHTEET.....		70

LIITTEET

Liite 1. Työntekijöiden pitovoimatekijät -kyselylomake

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, jossa tutkitaan työntekijöiden pitovoimatekijöitä Helsingin kaupungin ylläpitämässä lastenkodissa. Pitovoimatekijä on käsitteenä työelämäkentällä suhteellisen uusi, mutta tänä päivänä ainakin sosiaali- ja terveysalalla varsin tuttu ja käytetty. Työntekijöiden pitovoima käsittää kaikkia niitä syitä, joiden avulla työntekijä saadaan pysymään työssään (Kuntarekry 2019).

Pyrin selvittämään opinnäytetyössäni, mikä työntekijöiden pitovoimaa Helsingin kaupungin ylläpitämässä lastenkodissa vähentää ja lisää sekä millä keinoilla pitovoimaa lisääviä tekijöitä voidaan edistää ja tukea. Kiinnostus opinnäytetyön aihetta kohtaan nousee omasta lähiesihenkilötyöstäni johtavana ohjaaja lastenkodin yhdessä pienyksikössä. Työntekijöiden vaihtuvuus on valitettavan yleistä lastenkotitoiminnassa ja tässä tutkimuksessa tavoitteenani on selvittää, millä kaikilla keinoilla työntekijöiden pitovoimaa voidaan edistää lastenkodissa.

”Lastensuojelun laitoshoidon tilanne on kestämaton: pätevää henkilöstöä on vaikea saada, työntekijöiden vaihtuvuus on suurta ja uupuminen yleistä” alkaa Helsingin Sanomissa julkaistu mielipidekirjoitus (Lehto & Lönnqvist 2021). Myös Tiili ja Kuokkanen (2021) ovat kiinnittäneet huomiota valitsevaan rekrytointiongelmaan ja laatineet aiheesta Lapsen vuoksi – Lastensuojelun laitoshoidon vetovoimatekijät ja alalta työntävät tekijät -selvityksen. Jo selvityksen tiivistelmäosiossa tuodaan esille ongelman ydin: lastensuojelun laitoshoittoon ei onnistuta rekrytoimaan ja sitouttamaan työntekijöitä, vaikka ihmissuhteiden jatkuvuus sijaishuollossa oleville lapsille on keskeistä laadun näkökulmasta. (Tiili & Kuokkanen 2021, 4.)

Opinnäytetyöni tilaaja on Helsingin kaupunki ja yhteyshenkilönä lastenkodin johtaja. Lastenkodissa työskentelee yhteensä 36 työntekijän heterogeeninen työntekijäryhmä erimittaisilla työhistorioilla jakautuneena erilaisiin työtehtäviin kasvatus- ja hoitotyössä. Lähiesihenkilötyöstä vastaa kaksi vastaavaa ohjaajaa ja yksi johtava ohjaaja. Lastenkotia johtaa kaikkien työntekijöiden esihenki-

lönä toimiva lastenkodin johtaja. Työntekijöistä osa on työskennellyt lastenkodissa jo yli 10 vuotta, mutta myös kyseisessä lastenkodissa on haasteita rekrytoida ja sitouttaa työhön uusia työntekijöitä, kuten alalla tänä päivänä yleisesti. Henkilöstön vaihtuvuus on suurta ja tällä on luonnollisesti merkittävät vaikutukset monessa eri suhteessa, kuten lasten ja nuorten kokonaistilanteiden epävakautumisessa ja kuntouttavan hoidon laadun heikkenemisessä, henkilöstökustannuksissa ja työhön jäävien työntekijöiden jaksamisessa.

Tevamerin (2021) mukaan sosiaali- ja terveystieteiden alan pitovoimasta puhuttaessa on tärkeää ymmärtää, että ei puhuta yhdestä yhtenäisestä ilmiöstä. Eri ammateissa ja esimerkiksi eri elämäntilanteissa olevilla työntekijöillä pitovoimatekijät voivat muodostua erilaisista asioista. (Tevameri 2021, 73.) Tulen opinnäytetyössäni selvittämään, mistä eri asioista ja tekijöistä pitovoimatekijät lastenkodissa työskentelevillä koostuvat sekä pyrin luomaan johtopäätöksiä siitä, millä keinoilla pitovoimatekijöitä voisi edistää ja tukea. Tutkimusotteeni on laadullinen tapaustutkimus, aineistonkeruumenetelmänä käytän laadullista kyselyä, ja tutkimuksen kohdejoukkona on lastenkodin hoito- ja kasvatustyötä tekevät työntekijät.

Tässä opinnäytetyössä syntyviä tuloksia on mahdollisuus hyödyntää jatkossa työntekijöiden pitovoimaa parantavien tekijöiden, kuten lähijohtamisen kehittämisessä. Tutkimustuloksia ja johtopäätöksiäni voidaan hyödyntää paikallisella tasolla tutkimukseen osallistuneessa lastenkodissa tai koko Helsingin kaupungin lastenkotitoiminnan yhteisessä kehittämistyössä lastenkodeissa työskentelevien työntekijöiden pitovoiman parantamiseksi.

2 TYÖN PITOVOIMA LASTENSUOJELUN SIJAISHUOLLON LAITOSHOIDOSSA

2.1 Lastensuojelun sijaishuollon laitoshoido

Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksen (2024) mukaan lastensuojelulla tarkoitetaan lapsi- ja perhekohtaista lastensuojelua. Lastensuojelun asiakkuus on lasta ja perhettä varten ja sen eri muotoja ovat asiakassuunnitelman laatiminen, avohuollon tukitoimet, lapsen kiireellinen sijoitus, huostaanotto sekä sijaishuollon järjestäminen ja jälkihuolto. (THL 2024b.)

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (2024) mukaan lastensuojelussa lapsen sijaishuollolla tarkoitetaan kiireellisesti sijoitetun, huostaanotetun tai lastensuojelulain 83. §:ssä tarkoitetun väliaikaisen määräyksen nojalla sijoitetun lapsen hoidon ja kasvatuksen järjestämistä kodin ulkopuolella (THL 2024c). Lastensuojelulaitoksia ovat esimerkiksi vastaanottokodit, lastenkodit, nuorisokodit, koulukodit ja muut näihin rinnastettavat lastensuojelulaitokset (THL 2024a).

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (2024) mukaan lapsen pysyväisluontoisessa sijoituksessa ensisijainen sijoitusmuoto on perhehoito. Mikäli lapsen sijaishuoltoa ei pystytä järjestämään riittävien tukitoimien avulla perhehoidossa tai muualla, on laitoshoidon lapsen edun mukainen ratkaisu. Laitoshoidon käyttöön erityisen haastavasti oireilevien lasten kohdalla, jolloin lapsen hoito ja kasvatukseen vaatii erityistä ammatillista osaamista. (THL 2024a.)

Helsingin kaupungin (2024) lastenkodin hoitomallin mukaan tämän opinnäytetyön tutkimukseen osallistunut lastenkoti on yksi Helsingin kaupungin seitsemästä lastenkodista. Lastenkoti koostuu kolmesta toisistaan erillään sijaitsevasta pienyksiköstä sekä erillisestä toimistosta. Kaksi lastenkodin pienyksiköistä koostuu kahdesta asuinyksiköstä, joissa kummassakin on neljä asiakaspaikkaa. Yksi lastenkodin pienyksiköistä koostuu yhdestä kuusipaikkaisesta asuinyksiköstä, joten yhteensä asiakaspaikkoja koko lastenkodissa on 22. Lastenkodin jokaisessa pienyksikössä toteutetaan erityistason laitoshoidon yhtä asuinyksikköä lukuun ottamatta. Yhdessä lastenkodin pienyksikössä toinen asuinyksiköistä tarjoaa vaativan tason laitoshoidon. (Helsingin kaupunki 2024, 3–4.)

2.2 Lastensuojelun laitoshoidon työntekijätilanne

Tevamerin (2021) mukaan tällä hetkellä koko sosiaali- ja terveystieteiden työntekijätilanne on erityisen hankala. Myös tulevaisuuden näkymät näyttävät haastavilta. Uusia työntekijöitä on vaikea saada hakeutumaan sosiaali- ja terveystieteiden työtehtäviin ja siellä jo työskenteleviä taas vaikea sitouttaa työhönsä. (Tevameri 2021, 89.)

Tiilin ja Kuokkasen (2021) mukaan myös lastensuojelun laitoshoidossa henkilöstön rekrytointi- ja sitouttamishaasteet on tunnistettu ja laitoshoidon palveluntarjoajat ovat raportoineet henkilöstön suuresta vaihtuvuudesta. Tämä taas vaikuttaa suoraan sijaishuollon toteuttamisen laatuun sekä vaarantaa sijaishuollossa elävien lasten pysyvät ihmissuhteet. Samaan aikaan, kun laitoshoidon työntekijätilanne on haastava, laitoshoitoon sijoitettujen lasten ja nuorten haasteet ovat yhä moninaisempia ja tuen tarve on entistä vankempi. Lasten ja nuorten tuen tarpeeseen vastaamista haastaa katkokset ja muutokset lapsen elämässä ja ihmissuhteissa. Laadukkaan sijaishuollon keskeinen tekijä on turvalliset ja merkitykselliset ihmissuhteet, joissa lapsen pysyvät myönteiset muutokset tapahtuvat. Henkilöstön vaihtuvuus tuottaa lapselle toistuvia hylkäämiskokemuksia. (Tiili & Kuokkanen 2021, 4–6.)

Sosiaali- ja terveysministeriön (2024) julkaiseman Valtakunnalliset tavoitteet sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämiselle -raportin mukaan valtakunnalliseksi koko sosiaali- ja terveysalaa koskevaksi haasteeksi on muodostunut eri toimijoiden välinen kilpailu osaavista ja sitoutuneista työntekijöistä. Huoli on myös uuden työvoiman saamisesta alalle sekä alalla jo toimivien työssä pitäminen. Jokaisen työnantajan on siis tärkeää miettiä keinoja, miten työn pitovoimatekijöitä voi lisätä ja siten saada osaavan henkilöstön pysymään työssään. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024, 13.)

2.3 Työn pitovoima käsitteenä

Tässä opinnäytetyössä keskeisiä käsitteitä ovat työn pitovoima ja työhyvinvointi, jotka nousevat esiin muun muassa Työ- ja elinkeinoministeriön Missä mennään sote-toimiala? -raportissa (Tevameri 2020, 63–64). Pyynyn (2018, 10) mukaan työhön sitoutumiseen vaikuttavat työntekijän kokemukset organisaation arvoista ja toiminnasta sekä odotukset työtehtävää ja organisaatiota kohtaan.

Ruokolaisen (2011) mukaan työntekijän kokemaa työhyvinvointia edistävät selkeät työtehtävät ja -vastuut, työntekijän henkilökohtaiset resurssit sekä joustavat työaikaratkaisut. Myös tukea antavalla ja kannustavalla johtamisella, työntekijän kokemalla arvostuksella ja osallisuuden tunteella on merkittävä vaikutus työntekijän työhön sitoutumiseen ja alan pitovoimaan. Selvittämällä

työpaikkakohtaisesti pitovoimaan vaikuttavia tekijöitä, saadaan vastauksia siihen, kuinka työntekijän työhön ja organisaatioon sitoutumista voidaan parantaa ja tätä kautta vahvistaa työntekijöiden pysyvyyttä organisaatiossa. Huomion kiinnittäminen henkilöstön merkitykseen on organisaation menestystekijä. (Ruokolainen 2011, 108–109.)

Viitalan (2021) mukaan työn pitovoima käsittää työntekijän sitoutumista työhönsä, työssään hyvin voimista, työn imun kokemista sekä työhön motivoitumista. Työhön sitoutuminen kuvataan psykologisena sopimuksena työntekijän ja organisaation välillä ja siihen tarvitaan molempien osapuolten panosta. Työntekijän ja organisaation välinen suhde vaikuttaa työntekijän kokemukseen omasta työtyytyväisyydestä, arvostukseen organisaatiota kohtaan sekä haluun pysyä työpaikassa. (Viitala 2021, 2.6.)

Tevamerin (2020, 63–64) mukaan ammattilaisten pitovoimaan voidaan vaikuttaa erityisesti seuraavilla tekijöillä: fyysinen työympäristö, kommunikaatio, koulutusmahdollisuudet, organisaatiokulttuuri, palkitseminen, HR-käytänteet ja maine sekä arvot.

2.4 Työhyvinvointi osana pitovoimaa

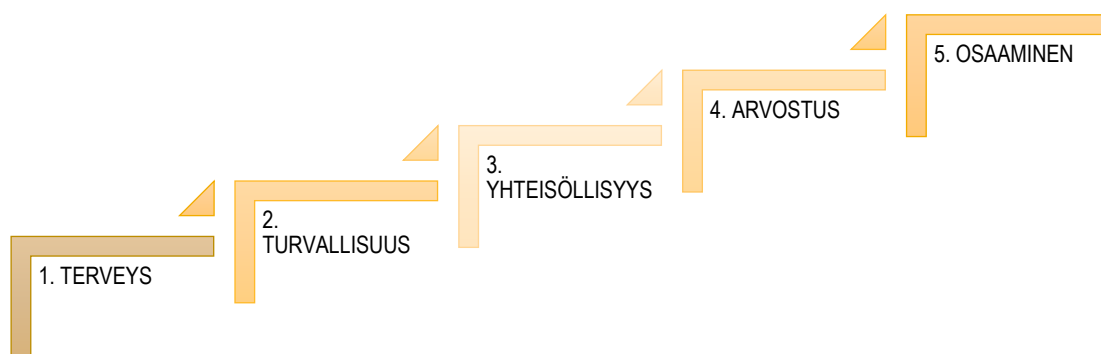
Hakasen (2011) mukaan työhyvinvointi ei ole ilmiönä yksiulotteinen. Useimmissa töissä on mahdollista kokea ainakin lyhyellä aikavälillä eriasteista mielihyvää ja virittyneisyyttä, mutta työhyvinvoinnin perustila on pidemmän aikavälin perustila. (Hakanen 2011, 22.)

Hakanen (2011) toteaa, että työhyvinvoinnista puhuttaessa nousee toistuvasti esille puhe työn mielekkyydestä eli mitä työ merkitsee työntekijälle ja mitä hän työltään odottaa. Tämä voidaan jakaa kolmeen ryhmään: Työ työnä, jolloin työ merkitsee ennen kaikkea toimeentuloa ja elämän tärkeät asiat löytyvät muualta. Työ urana, jolloin työntekijä panostaa edellisiä enemmän henkilökohtaisia voimavarojaan. Toimeentulon lisäksi työ merkitsee mahdollisuutta edetä uralla. Työ kutsumuksena, jolloin työ koetaan kiinteäksi osaksi omaa elämää ja työ itsessään palkitsee vaikkakin olisi vaatimuksiinsa nähden heikosti korvattu. (Hakanen 2011, 26–27.)

Hakasen (2011) mukaan parasta mahdollista työhyvinvoinnin tilaa ja sen edistämistä kuvaa hollantilaisten työ- ja organisaatiopsykologian tutkijoiden Schafelin ja Bakkerin mukaan positiivinen työhyvinvoinnin käsite: työn imu. Työhyvinvointia parhaimmillaan kuvaavalla työn imulla ei tarkoiteta flown kaltaista hetkellistä ja tilannesidonnaista vaan pysyvämpää ja kaikkialle levittyvää tilaa. (Hakanen 2011, 38.)

Hakanen (2021) toteaa työn imu luo kestävän pohjan hyvinvointiin perustavalle työntekijän kukoistukselle ja menestykselle. Työn imua kokiessaan työntekijä pystyy lisäämään paremmin työnsä voimavaroja, mikä edelleen ylläpitää ja lisää työn imua. Työn voimavarat ovat fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia ja organisatorisia piirteitä, jotka edesauttavat saavuttamaan työn tavoitteet ja vähentämään työn koettuja vaatimuksia. Näin ollen ne motivoivat ulkoisesti työntekijöitä. (Hakanen 2011, 49.)

Rauramo (2012) kuvaa työhyvinvointia Maslow'n motivaatioteorian mukaisesti Työhyvinvoinnin portaat -mallin (Kuva 1) avulla ihmisen perustarpeita suhteessa työhön ja niiden vaikutusta motivaatioon. Työhyvinvoinnin portaat -mallissa esitellään työhyvinvoinnin keskeiset tekijät, jotka esitellään tarpeina, joiden tyydytetyksi tulemisella tai tulematta jäämisellä on omat seuraamuksensa. (Rauramo 2012, 12–15.)



Kuva 1. Työhyvinvoinnin portaat -malli (Rauramo 2012, 15)

Rauramon (2012) Työhyvinvoinnin portaat -mallin mukaan ensimmäisen työhyvinvoinnin porras on **terveyteen liittyviä tarpeita** ja niiden katsotaan täyttyvän, kun työ on oikein mitoitettua mahdollistaen virikkeisen vapaa-ajan. Tähän tarpeeseen liittyvät myös ravitsemus, liikunta sekä sairauksien ehkäisy ja hoito. (Rauramo 2012, 15.)

Toinen työhyvinvoinnin porras kuvaa **turvallisuuden tarvetta**, jonka täyttymisen edellytyksenä pidetään turvallista työympäristöä ja toimintatapoja, turvattua toimeentuloa, pysyvää työsuhdetta, sekä oikeudenmukaista ja tasa-arvoista työyhteisöä. (Rauramo 2012, 15.)

Kolmas työhyvinvoinnin porras kuvaa **yhteisöllisyyden tarvetta**, jonka täyttymisen edellytyksenä pidetään yhteishenkeä tukevia toimia, henkilöstöstä ja tuloksesta huolehtimista, työyhteisön avoimuutta ja luottamusta sekä omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuuksia. (Rauramo 2012, 15.)

Neljäs työhyvinvoinnin porras kuvaa **arvostuksen tarvetta**, minkä täyttymisen edellytyksenä pidetään hyvinvointia ja tuottavuutta edistävää missiota, visiota, strategiaa sekä eettisesti kestäviä arvoja, jotka myös näkyvät arjen toiminnassa. Oikeudenmukaisuus palkkauksessa, palkitsemisessa ja palautteessa, sekä toiminnan arviointi ja kehittäminen ovat osa työpaikan arkea. (Rauramo 2012, 15.)

Viimeinen eli viides työhyvinvoinnin porras kuvaa **osaamiseen liittyviä tarpeita**, joiden tyydyttymisen edellytyksenä pidetään oppimisen ja osaamisen tukeminen niin yhteisö- kuin yksilötasolla tukien organisaation tavoitteita ja visiota. Työ mahdollistaa oppimiskokemuksia ja oman osaamisen täysipainoista hyödyntämistä. Työolojen ja -ympäristön viihtyvyyteen kiinnitetään huomiota. (Rauramo 2012, 15.)

Maslow'n mukaan nämä viisi perustarvetta, jotka Rauramon (2012) Työhyvinvoinnin portaat -mallissa on rinnastettu perustarpeiksi suhteessa työhön, ovat toisistaan hierarkkisesti riippuvaisia tarpeita. Kun hierarkiassa alempi tarve on melko hyvin tyydytetty, herää seuraavan tason tarve dominoimaan ihmistä. Valloillaan oleva tarve ohjaa ihmisen käyttäytymistä, koska jo tyydytetyt tarpeet eivät enää toimi aktiivisina motivaatiotekijöinä. (Rauramo 2012, 13.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyössäni tarkastelen työntekijöiden pitovoimaa lisääviä tekijöitä.

Vastaan seuraaviin kysymyksiin:

1. Mikä työntekijän kokemaa pitovoimaa lastenkodissa vähentää?
2. Mikä työntekijän kokemaa pitovoimaa lastenkodissa lisää?

3.2 Tutkimuksen kohdejoukko

Tämä opinnäytetyö on laadullinen tapaustutkimus, jossa tutkitaan työntekijöiden kokemuksia työn pitovoimatekijöistä lastenkodissa. Latomaan (2005) mukaan laadullisessa tutkimuksessa kohdejoukon valitsemiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota, jotta saavutetaan mahdollisimman luotettavia tutkimustuloksia. Tutkimusmenetelmässä tieteellisyyden kriteerinä ei pidetä määrää vaan laatua. Tutkimukseen valittavilla tulee olla omakohtaisia kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä ja niiden tulee olla tutkittaville merkityksellisiä. (Latomaa 2005, 166.)

Tutkimusjoukon valinta rajautui lastenkodin työntekijöihin, ja kriteerinä tutkimukseen osallistumiselle oli hoito- ja kasvatushenkilöstöön kuuluminen, joita voidaan pitää kokemusasiantuntijoina työn pitovoimatekijöitä tutkittaessa. Hietalan ja Rissanen (2015) mukaan kokemusasiantuntijuus perustuu omakohtaiseen kokemukseen sekä kykyyn reflektoida omia kokemuksia ja taitoon välittää kokemustietoa eteenpäin. Kokemusasiantuntijan on tärkeää kyetä säilyttämään oma näkökulmansa kokemuksesta ja tuomaan se esiin tarkoituksenmukaisesti. (Hietala & Rissanen 2015, 13–14.) Tutkimuksen ulkopuolelle jätettiin esihenkilö- tai asiantuntijatehtävissä toimivat työntekijät. Ihmistutkimuksessa on olennaista, ettei tutkija tee yksipuolista valitsemista, vaan huomioi tutkittavien halun osallistua tutkimukseen (Perttula 2005, 153). Tutkimukseen osallistuminen ja kyselyyn vastaaminen on työntekijöille vapaaehtoista.

Tutkimuskohteeni koostuu lastenkodin hoito- ja kasvatushenkilöstöön lukeutuvista työntekijöistä kolmea lähiesihenkilötyöntekijää lukuun ottamatta. Tutkimukseen osallistuviksi kutsuttiin 36 työntekijää, joista viisi (5) työskentelee so-

siaalihjaajana, kuusi (6) sairaanhoitajana, yksi (1) toimintaterapeutina ja loput 22 ohjaajana ja kaksi (2) yöohjaajana. Oman kokemukseni mukaan tällainen työntekijärakenne on tyypillinen lastensuojelun sijaishuollon laitoshoidossa. Tutkittavien tehtävänimike, työsuhteen muoto tai kesto, ikä tai sukupuoli ei ollut kriteerinä valinnassa.

Tämän opinnäytetyön tutkimukseen osallistuvien kokemusten kautta on mahdollista tuoda esiin työntekijöiden pitovoimaan vaikuttavia asioita, joita on mahdollista hyödyntää lähiesihenkilötyön ja johtamisen kehittämisessä. Tutkimusjoukkoon lukeutuvat työntekijät työskentelevät kolmessa eri pienyüksikössä, viidessä eri tiimissä ja kolmen eri lähiesihenkilön alaisuudessa.

Tässä opinnäytetyössä ei esitetä eri pienyüksiköiden tai tiimien nimiä, jotta tutkittavia ei voi tunnistaa eikä heidän kokemuksiaan voi yhdistää tiettyihin lähiesihenkilöihin. Kyselyssä työntekijä sai vapaasti kertoa, mikä lastenkodissa koettua pitovoimaa vähentää ja millä keinoilla sitä voi lisätä.

3.3 Tutkimusote ja tutkimusmenetelmät

3.3.1 Laadullinen tutkimusote

Tämän tutkimuksen tutkimusote on laadullinen tapaustutkimus ja tutkimuskohdeena on työntekijän kokemus työn pitovoimasta lastenkodissa. Tutkimuksessani pyrin jäsentämään työntekijöiden kokemuksia työn pitovoimaa heikentävistä ja vahvistavista tekijöistä.

Laadullinen tapaustutkimus on kirjava käsite ja melko yleinen opinnäytetöissä käytetty lähestymistapa, jossa tutkimuksen avulla tuotetaan erityistä tietoa tietyistä tapauksesta tai ilmiöstä (Hakala 2024, 89–92). Tässä tutkimuksessa tutkittava ilmiö käsittää lastenkodin työntekijöiden kokemusta työn pitovoimatekijöistä. Aaltio-Marjosolan (1999) mukaan tapaustutkimuksessa tärkeää on tutkimusasetelman kytkeminen teoriaan eli tässä opinnäytetyössä työn pitovoiman ja työhyvinvoinnin teorioihin. Nämä muodostavat perustan analyysien ja tulkitusten tekemiselle johtopäätöksissä. Tapaustutkimuksessa kontekstin erityisyyden ja ainutlaatuisuuden ymmärtäminen on tärkeää tulosten tulkitsemisessä. (Aaltio-Marjosola 1999.)

Esiymmärryksenä opinnäytetyöni tutkimuksessa on työntekijöiden ja heidän työssään kokemien haasteiden päivittäin kohtaaminen. Lähiesihenkilönä olen pyrkinyt löytämään ratkaisuja hoito- ja kasvatustyöntekijöiden työssään kokemien kuormitustekijöiden vähentämiseksi sekä työhyvinvoinnin ja -motivaation parantamiseksi. Olen näiden pian kahdeksan lähiesihenkilötyövuoteni aikana oppinut tunnistamaan kokemuspohjaisesti työntekijöiden kokemiin kuormitusta aiheuttaviin tekijöihin, työhyvinvoinnin ja -motivaation heikkenemiseen ja sitä kautta työntekijän kokeman pitovoimaan negatiivisesti vaikuttavia asioita. Koen tämän tutkimuksen tekemisen tärkeänä, jotta tutkimustulosten perusteella voidaan tarkastella, mitä nämä työntekijän pitovoimaan negatiivisesti tai positiivisesti vaikuttavat tekijät oikeasti ovat ja mitä me lähiesihenkilöt voimme tehdä parantaaksemme lastenkodin työntekijöiden pitovoimaa.

Tapaustutkimuksessa tulosten avulla pyritään ymmärtämään tutkittavan kohteen erityisongelmia, mekanismeja tai prosesseja (Hakala 2024, 89–92). Tällä perusteella rajasin tutkimuskohteekseni koko Helsingin kaupungin lastenkoti-toiminnan työntekijöiden kokemusten sijaan yhden Helsingin kaupungin ylläpitämän lastenkodin työntekijöiden kokemuksiin työn pitovoimasta.

Huhtisen ja Tuomisen (2020) mukaan tutkittava kokemus voi muodostua mistä tahansa ihmisen elämäntilanteeseen kuuluvasta aiheesta. Pyrkimyksenä on ymmärtää ihmisen kokemusmaailmaa ja löytämään merkityksiä kokemuksille. Kokemuksen havainnointi ja kuvaaminen pyritään säilyttämään mahdollisimman autenttisenä tutkittavan näkökulmasta. (Huhtinen & Tuominen 2020, 304.)

Kokemuksen tutkimisessa lähdetään liikkeelle konkreettisesta, eletystä todellisuudesta, jossa on tila, aika, paikka ja maailma sellaisina kuin me elämme (Virtanen 2006, 152). Pulkkinen (2010) ja Perttulan (2005) mukaan kokemusperäistä maailmaa tutkitaan elävässä elämässä ja kokemusta tulee ymmärtää sellaisena kuin se tutkimukseen osallistuneille ilmenee. Pyrkimyksessä kokemuksen ennakkoluulottomaan kuvaamiseen tulee tutkimukseen lähteä konkreettisesta todellisuudesta. (Pulkinen 2010, 35–41; Perttula 2005, 155–156.)

3.3.2 Laadullisen kyselyaineiston koonti aineistonkeruumenetelmänä

Valitsin tutkimukseni aineistonkeruumenetelmäksi laadullisen kyselyn. Kukkolan (2014) mukaan tutkittavan kokemuksia tutkittaessa asiaa tulee lähestyä ilman ennalta määrättyjä olettamuksia ja kokemus pyritään tavoittamaan sellaisena kuin tutkittava on sen kokenut. Laadullisen kyselyn toteuttaminen avoimin kysymyksin mahdollistaa tutkimukseen osallistuvien itse pohtien kirjoittaa kokemuksiaan tutkimuksen kannalta keskeisistä asioista. (Kukkola 2014, 45–47.) Tätä aineistonkeruumenetelmää puolsi myös tutkittavien anonyymiyden säilyttäminen. Toimin lähiesihenkilönä osalle tutkimukseen osallistuvista, ja esimerkiksi teemahaastattelun hyödyntäminen aineistonkeruussa olisi voinut vääristää tutkimustuloksia.

Hirsjärven ja Hurmeen (2008) mukaan tutkimuksen asetelma on laadullinen ja näin perustuu havaintojen tekemiseen sekä saatujen kokemusten pohdintaan ja reflektointiin laadullisesta tutkimusaineisosta. Tutkimusaineiston keräämiseen käytettiin avointa kyselyä, joka soveltuu tutkimukseen, jossa haetaan tietoa toisen ihmisen ajattelusta ja kokemuksista. Avoimilla kysymyksillä vastajalle jätetään mahdollisuus kertoa, mitä hän todella ajattelee eikä vastausta tarvitse valita valmiiksi annetuista vastausvaihtoehdoista. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 182–190).

Koostin laadullisen kyselyn (liite 1) teoriaan työn pitovoimasta peilaten. Poimin aiemmin koostamastani työn pitovoimaa käsittävästä teoriasta pääteemat, joiden ympärille lähdin kyselyä rakentamaan. **Pääteemat kyselyssäni olivat: työhyvinvointi, työmotivaatio ja työhön sitoutuminen.** Näiden teemojen ympärille muodostin eri näkökulmista lähestyviä avoimia kysymyksiä työn pitovoimaa vähentävien ja työn pitovoimaa lisäävien tekijöiden kartoittamiseksi (Viitala 2021, 2.6.).

Kutsu tutkimukseen osallistumiselle sekä linkki kyselyyn jaettiin jokaisen työntekijän henkilökohtaiseen työ sähköpostiin ja viestin avaamisesta pyydettiin lukukuittausta. Lisäksi kaikkia lähiesihenkilöitä pyydettiin suunnittelemaan kyselyyn vastaamisaika työvuoroihin peilaten jokaiselle työntekijälle. Vastausajan puitteissa kyselyyn tuli 27 vastausta. Yksi vastaajista ei hyväksynyt kyselyn

tietosuojaa, joten kysely päättyi kyseisen vastaajan osalta ensimmäiseen kysymykseen. Vastausaineisto koostuu 26 vastauksesta, joten kyselyn vastausprosentti oli 72 %. Tutkimukseen osallistuviksi oli kutsuttu 36 työntekijää.

3.4 Tutkimusaineiston analysointi

Puusan ja Juutin (2020) mukaisesti tutkimukseni aineiston analyysimenetelmä on aineistolähtöinen analyysi teemoittain. Tämä aineiston analyysimenetelmä toimii, kun halutaan tutkia tietyn ilmiön, kuten tässä tutkimuksessa työntekijöiden pitovoimaan vaikuttavien tekijöiden kokemusta tulkinnallisella otteella. Tutkimuksen tuloksena on tarkoitus saada teoreettinen ymmärrys, kuvaus ja tulkinta työntekijöiden pitovoimaan vaikuttavien tekijöiden kokemuksesta. (Puusa & Juuti 2020, 143–149.)

Aineistonkeruussa käytetty laadullinen kysely tuotti kirjallista tietoa A4-paperille tulostettuna yhteensä 50 sivua. Tiedoston kirjasintyyppi oli Arial ja kirjasinkoko 10, rivivälillä 1. Suurin osa aineistosta on avoimien kysymysten tekstimuotoista vastausaineistoa. Kyselyn alussa käytin vastaajan taustatietoja kartoittaakseni valmiita valintavastausvaihtoehtoja kolmen eri kysymyksen kohdalla. Taustatietojen kartoittamisen tavoitteena oli selvittää, missä kolmesta eri pienyksiköstä vastaaja työskentelee, kuinka pitkään hänen työsuhteensa lastenkodissa on kestänyt sekä onko työsuhde määräaikainen vai toistaiseksi voimassa oleva.

Koska tutkittavien tunnistamattomuuden säilyttäminen on tärkeää kyselyn vastusten analysointia tehdessä, ei taustatietoja käytetä erottelevana tekijänä. Näin ollen tuloksissa ei esimerkiksi verrata vastauksia eri pienyksiköitten tai eri mittaisen työsuhteen keston mukaan. Taustakysymykset työsuhteen muotoa lukuun ottamatta oli kuitenkin tärkeitä siksi, että kyselyn voimassaolon aikana pystyin seuraamaan kyselyyn osallistumista tasaisesti sekä kohdentamaan vastaamismuistutuksia eri pienyksiköihin tarpeen mukaan. Käytän aineistonäytteitä tulososiossa ilman kohdentamista henkilöön ja käytän aineistoa yhtenä ilmiötä kuvailevana kokonaisuutena.

Tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus. Siinä ei ennalta määritetyt analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen

ja tehtävänasettelun mukaisesti. Tällöin aiemmin tehdyillä tiedoilla, havainnoilla tai teorioilla tutkittavasta ilmiöstä ei ole tekemistä analyysin toteuttamisen tai lopputuloksen kanssa vaan analyysi on aineistolähtöistä. (Tuomi & Sarajarvi 2018.)

Aineiston analyysiprosessi oli monivaiheinen ja tulkintani aineistoa kohtaan syveni koko analyysiprosessin ajan. Kuten Puusan ja Juutin (2020) mukaan on tärkeää, tutustuin laadullisen menetelmän mukaisesti aineistoon ensin perusteellisesti. Tämän jälkeen aloitin aineiston pelkistämisen. Aineiston pelkistäminen ja sitä kautta tiivistäminen on välttämätöntä sen selkeyttämisen vuoksi. Käytännössä aineiston pelkistäminen tarkoitti kohdallani aineistosta kaiken hajanaisen, kuten täytesanojen tai merkityksettömien sivulauseiden poistamista sekä asioita ilmaisevien lauseiden pelkistämistä. Aineistoa tiivistämällä sain luotua aineistosta selkeän ja informatiivisen kokonaisuuden, mikä helpotti teemoittelun aloittamista ja teki siitä mielekäästä. (Puusa ja Juuti 2020, 149, 152.)

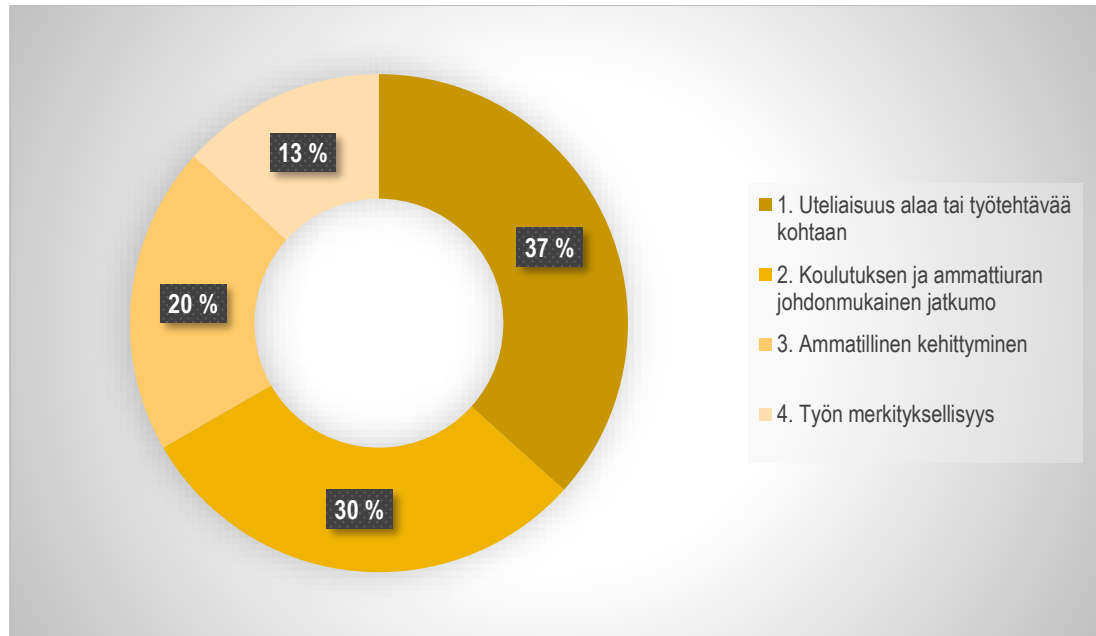
Puusa ja Juuti (2020) toteavat, että tutkimusaineiston teemoittelu aineistoa analysoidessa keskittää tutkijaan tarkastelemaan niitä piirteitä, jotka toistuvat aineistossa. Aineistoa teemoitettaessa poimitaan tekstistä toistuvia ja selkeästi esille nousevia asioita. Teemat voivat nousta esiin suoraan aineistosta tai ne voivat nousta tutkimuksen teoriasta. Ne ovat luokkia, joihin havainnot voidaan jakaa. Havaintoyksikkö voi olla sana, lause tai ajatuskokonaisuus. Kun tutkimusaineistosta on havaittu tutkimusongelmalle keskeiset aiheet, nostetaan ne vertailuun ja yhdistetään samaan nimettävään luokkaan tai kategoriiaan. Seuraavaksi samankaltaisia alakategorioita yhdistetään muodostamaan yläkategorioita ja tätä jatketaan niin pitkälle kuin se on mahdollista ja tutkimuskysymyksiin vastaamisen kannalta tarkoituksen mukaista. (Puusa ja Juuti 2020, 152–153.)

4 TULOKSET PITOVOIMATEKIJÖISTÄ LASTENKODISSA

4.1 Hakeutuminen työntekijäksi lastenkotiin

Vastausaineistosta oli muodostettavissa neljä eri teemaa, joihin tulokset syistä hakeutumiselle työntekijäksi Helsingin kaupungin ylläpitämään lastenkotiin oli-

vat luokiteltavissa. Kuvassa (2) esiteltynä teemat: 1) uteliaisuus alaa tai työtehtävää kohtaan, 2) koulutuksen tai ammattiuran johdonmukainen jatkumo, 3) ammatillinen kehittyminen ja 4) työn merkityksellisyys.



Kuva 2. Hakeutuminen työntekijäksi lastenkotiin

Uteliaisuus alaa ja työtehtävää kohtaan mainittiin useassa vastauksessa vähintään yhtenä tekijänä, jonka vuoksi vastaaja hakeutui työskentelemään lastenkotiin. Vastaajat kuvasivat hakeutuneensa työpaikkaan mielenkiinnosta lastensuojelutyötä ja työskentelyä erityistarpeisten lasten kanssa kohtaan.

”Olin utelias näkemään lastensuojelun sijaishuollon ja halusin työkokemukselta tältä alalta. – –.“

Lähes yhtä useassa vastauksessa vähintään yhtenä tekijänä hakeutumiselle työskentelemään lastenkotiin, mainittiin **koulutuksen ja ammattiuran johdonmukainen jatkumo**. Pääsääntöisesti lastenkodin työntekijäksi hakeutuminen tapahtui opintoihin liittyvän työharjoittelun kautta.

”Tutustuin paikkaan harjoittelun kautta, jonka jälkeen jäin tekemään keikkavuoroja. Paikka oli tuttu ja lapset tuttuja, joten oli helppo jäädä töihin.”

”Tulin [lastenkodin nimi poistettu] lastenkotiin sosionomiopintoihin kuuluvaan harjoitteluun, jonka jälkeen minulle tarjottiin keikkatöitä, sijaisuuksia ja lopulta toistaiseksi voimassa olevaa työsuhdetta.”

Pienemmässä määrässä vastauksia tekijänä, jonka vuoksi vastaaja hakeutui työskentelemään lastenkotiin, mainittiin **ammattillinen kehittyminen**. Työkokemuksen kartoittaminen, uuden oppiminen ja oman osaamisen ylläpitäminen nousi näissä vastuksissa esille.

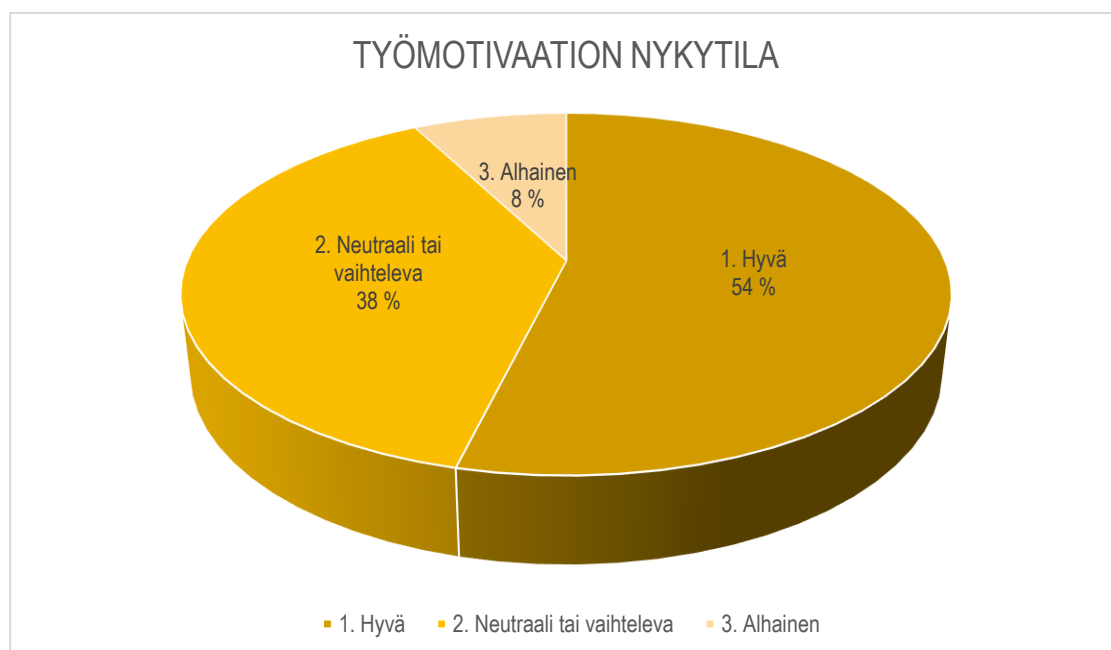
”Uuden oppiminen ja osaamisen ylläpitäminen on minulle tärkeää. Koin työn kuvauksen vastuullisena, muun muassa uusien työntekijöiden lähenäytöistä huolehtimisen.”

Työn merkityksellisyys nousi pienessä määrässä tärkeimmäksi tekijäksi, jonka vuoksi vastaaja hakeutui työskentelemään lastenkotiin. Näissä vastauksissa korostuivat kohtaaminen sekä suhdeperustainen työskentely lasten ja nuorten parissa.

”Työn merkityksellisyys on tärkein tekijä. Suhteet lasten kanssa aitoja ihmissuhteita, joka vähentää työn kuormittavuutta.”

4.2 Työntekijän työmotivaation nykytila

Kuvassa (3) käy ilmi vastausten jakaantuminen kuvaamaan työntekijän työmotivaation nykytilaa. Vastausaineiston mukaan yli puolet vastaajista koki työmotivaationsa tällä hetkellä hyvänä, hieman alle puolet vastaajista koki työmotivaationsa neutraalina tai vaihtelevana ja vain hyvin pieni osa vastaajista koki työmotivaationsa heikoksi.



Kuva 3. Työntekijän työmotivaation nykytila

Työmotivaationsa hyväksi kuvailleet vastaajat kokivat työmotivaatiotaan jopa erittäin hyväksi. Hyvään työmotivaatioon vaikuttaneina tekijöinä vastaajat kuvasivat haasteiden pitävän positiivista stressiä yllä ja olevan jopa työn suola. Näissä vastauksissa korostui myös ammattitaidon kehittymisen myötä kasvanut itsevarmuus työssä sekä ammatti-identiteetin selkiytyminen. Myös pysyvä, moniammatillinen työryhmätyöskentely koettiin olevan tekijä hyvään työmotivaatioon. Erilaiset työtä tukevat koulutukset ovat lisänneet motivaatiota työn kehittämiseen.

”Hyvä, työssä on sopivasti haasteita, jotka pitävät positiivista stressiä yllä ja haastavat kehittämään itseäni.”

”Olen erittäin motivoitunut työhön. Työkokemuksen myötä oma ammatti-identiteetti on selkeytynyt. Omat työskentelytavat ja ajatukset miten työtä tulee tehdä ovat vahvasti hallussa. Työryhmä on pysynyt samana ja on iso voimavara omaankin työhön. Moniammatillinen tiimi, joka koostuu eri ikäisistä työntekijöistä, tuo työhön näkökulmaa ja työtä pystytään kehittämään. Erilaiset työtä tukevat koulutukset ovat tuoneet motivaatiota työn kehittämiseksi. – –.”

Työmotivaationsa neutraaliksi tai vaihtelevaksi kuvailuissa vastauksissa vastaajat kuvailivat tämänhetkiseen työmotivaation neutraaliuteen ja vaihtelevuuteen vaikuttaneen muun muassa erilaiset tekijät henkilökohtaisessa elämässä, mielialassa ja vireystasossa. Myös työsuhteessa tapahtuneet muutokset olivat vastausten perusteella vaikuttaneet työmotivaation vaihtelevuuteen. Lisäksi työyhteisön väliset ristiriidat koettiin vievän energiaa itse työltä.

”Hyvin vaihteleva. Välillä motivaatio tuntuu olevan aivan nollissa, ja välillä taas olen hyvin motivoitunut ja innostunut ja koen jopa flow-tilaa työskennellessä. Motivaatioon vaikuttaa monet tekijät myös esim. henkilökohtaisessa elämässä, mieliala ja vireystaso jne.”

”Työmotivaatiossani on ollut vaihtelua. Olen aina pitänyt työstäni ja minusta on ollut mukava tulla töihin. Tähän on vaikuttanut erityisesti ihanat lapset ja työkaverit sekä loistavat esihenkilöt. Alkuvuodesta työnkuvasani tapahtui muutoksia, jonka vuoksi minulla oli haasteita työmotivaationi kanssa ja jouduin miettimään työuraani uudestaan. Esihenkilön tuen ja keskustelun avulla lähdin miettimään uraani ja löysin motivaation nykyiseen työhöni uudestaan.”

Työmotivaationsa alhaiseksi kuvailuissa vastauksissa korostui heikko työilmapiiri. Tämän koettiin vaikuttavan negatiivisesti työmotivaatioon ja haluun sitoutua uusiin sopimuksiin tai työtehtäviin.

”Neutraali-alhainen. Perushommat hoitaa, ajoittain haastavaa sitoutua uusiin sopimuksiin tai työtehtäviin.”

4.3 Työntekijän työmotivaatiossa tapahtuneet muutokset

Vastausaineiston mukaan valtaosa vastaajista koki omassa työmotivaatiossaan tapahtuneen muutoksia lastenkodissa työskentelyn aikana. Negatiivisesti työmotivaation vaikuttaneita teemoja nousi vastausaineistosta kolme (kuva 4). Viimeisen Muut negatiivisesti työntekijän työmotivaatioon vaikuttaneet tekijät - otsikon alle on lueteltuna viisi vastausaineistosta nousutta tekijää, jotka eivät sopineet minkään muun teeman alle.



Kuva 4. Negatiivisesti työmotivaatiomuutoksiin vaikuttaneet tekijät

Liiallisen työmäärän työmotivaatiota heikentävänä tekijänä kuvailuissa vastauksissa kirjallisten töiden koettiin lisääntyneen ja vievän liikaa aikaa lasten hoito- ja kasvatustyötä. Tämän koettiin sotivan omaa arvomaailtaa vastaan, sillä sen arvioitiin heikentävän lasten hoito- ja kasvatustyön laatua. Vastausaineiston perusteella tämän koettiin aiheuttavan negatiivisia tunteita työntekijöille, sillä hoitovuorojen aikana joutuu tekemään jatkuvasti valintoja lasten kanssa olemisen ja kirjaamisen välillä.

” Tällä hetkellä omaan työmotivaatioon alentavasti vaikuttaa jatkuvasti lisääntyvät kirjalliset vaateet, jotka minusta vievät kohtuuttoman ison osan ajasta, joka on pois lasten kanssa vietetystä tarpeellisesta ajasta. Se soittaa omia arvoja ja työn prioriteettia vastaan. Omalle pääasialliselle työlle ei ole niin paljon aikaa, kun pitäisi. Tämä tuo itselle riittämättömyyden tunteen, kun ei ehdi työajan puitteissa tehdä työtä vaatimusten mukaan niin hyvin kuin pitäisi. Haluaisin tehdä laadukasta kirjallista dokumentointia ja että vaadittavat dokumentit olisivat ajan tasalla. Koen, ettei kirjallisille töille ole riittävästi aikaa tai niihin pysty keskittymään osastotyön ohella. – –.”

Henkilöstön vaihtuvuuden koettiin vaikuttaneen työmotivaation laskuun.

Henkilöstön jatkuvan vaihtuvuuden koettiin kuormittavan pysyvää henkilöstöä, sillä oman työn ohella jatkuva uusien työntekijöiden perehdyttäminen vaikuttaa kapasiteettiin suoriutua perustyöstä ja vuorokohtaisista työvelvoitteista. Lisäksi henkilöstön vaikuttaa työryhmän dynamiikan muutosten lisäksi lasten hoidon vaikuttavuuteen.

”Lisäksi ajanjaksot, jolloin työryhmässä on ollut vaihtuvuutta ovat olleet työmotivaatiota laskevia. Se, että työryhmän jäsen lähtee pois ja tilalle tulee toinen vaikuttaa aina koko työryhmään ja sen dynamiikkaan ja näin ollen toimivuuteen. Tietysti muutos voi olla myös voimavara. Kuitenkin työhön perehdyttäminen vie aina aikaa ja omaa työskentelykapasiteettia. Lastensuojelussa työryhmällä on hyvin merkittävä rooli työn tekemiseen, työn kehittämiseen ja työmotivaatioon sekä turvallisuudentunteeseen niin lapsille kuin työntekijöille. Motivaatioon on vaikuttanut hyvien työkaverien toisiin töihin lähteminen, osastojen vaihdot ja tunne, ettei heidän työtään arvostettu, vaikka olivat rautaisia ammattilaisia.”

Lasten vaativa oireilu nousi vastauksissa negatiivisesti työmotivaatioon vaikuttaneena tekijänä. Pitkittynyt lapsen tai lapsiryhmän kokonaistilanteen epävakautuminen ja oireilun vaativuus, etenkin kohonnut väkivallan uhka, koettiin aiheuttavan negatiivisia muutoksia työmotivaatiossa.

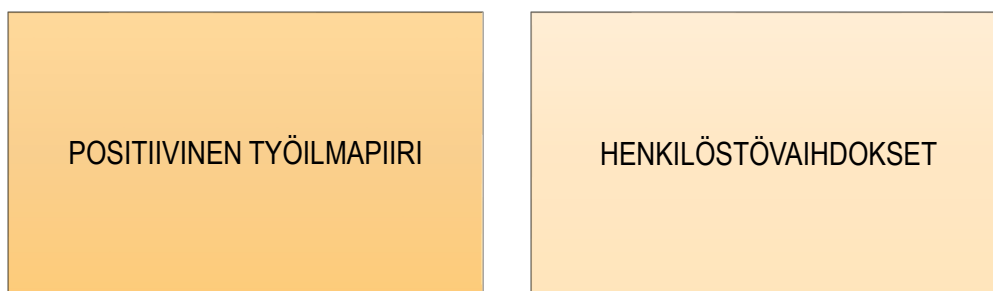
”Motivaatio on vaihdellut vuosien varrella monesti työn kuormittavuuden mukaan. Jos tilanne on ollut osastolla lapsiryhmässä pitkään kuormittava ja varsinkin jos työssä on kokenut väkivaltaa tai sen uhkaa on se vaikuttanut työmotivaatioon laskevasti.”

Lisäksi vastauksissa nousi muina työmotivaatiota laskeneina tekijöinä: joustamaton työvuorosunnittelu, kolmivuorotyö, jatkuvat työn keskeytykset, selkeiden raamien puuttuminen ja tiedonkulun ongelmat.

Joustamaton työvuorosunnittelu ja kolmivuorotyö aiheutti vastausaineiston mukaan haasteita oman elämän, kuten harrastusten ja oman perheen menojen sekä työn yhteensovittamiselle. Jatkuvat työn keskeytykset kirjallisten töiden ja muiden keskittymistä vaativien töiden tekemiselle koettiin työmotivaatiota heikentävänä tekijänä. Selkeiden raamien puuttuminen työssä ja tiedonkulun ongelmat niin ikään koettiin työmotivaatiota heikentävänä tekijänä.

Loput työmotivaation laskuun vaikuttaneet tekijät olivat: liian tasainen ajanjakso töissä, jolloin oman ammattitaidon hyödyntämisen mahdollisuudet koettiin vähäisinä, ymmärryksen lisääntyminen omien vaikuttamismahdollisuuksien vähyydestä isossa organisaatiossa, tunne arvostuksen puutteesta työpaikalla, heikko työilmapiiri omassa pienyksikössä, heikko palkkaus ja työtehtävien sekä vastuualueiden epätasainen jakautuminen työntekijöiden välillä.

Positiivisesti työmotivaation vaikuttaneita teemoja nousi vastausaineistosta vahvasti kaksi (kuva 5). Viimeisen Muut positiivisesti työntekijän työmotivaatioon vaikuttaneet tekijät -otsikon alle on lueteltuna kuusi vastausaineistosta nousutta yksittäistä tekijää, jotka eivät sopineet kummankaan teeman alle.



Kuva 5. Positiivisesti työmotivaatiomuutoksiin vaikuttaneet tekijät

Positiivinen työilmapiiri nousi useassa eri vastauksessa hyvään työmotivaatioon vaikuttaneena tekijänä. Kannustava ja hyväksyvä ilmapiiri työyhteisössä

sekä yhteisesti jaettu huumorintaju koettiin olevan työmotivaatioon eniten vaikuttava tekijä.

”En voi olla mainitsematta erikseen työyhteisön hersyvää huumoria ja reilua asennetta kollegoitaan kohtaan. Aina en koe asioiden olleen työyhteisössä näin hyvin kuin nyt, joten ehkä on niin, että kahteen tiimimme on valikoitunut "[lastenkodin nimi poistettu] oloisia" työntekijöitä.”

”Koen työmotivaationi olevan nyt todella hyvä. Tähän vaikuttanut eniten pysyvä ja positiivinen työyhteisö, selkeä ja ammattitaitoinen esimies, sovitut pelisäännöt ja raamit, joiden sisällä tehdä töitä. Työmotivaatiota lisää, se että työyhteisössä tehdään töitä positiivisella otteella työn haastavuudesta huolimatta.”

”Tärkeimpänä kuitenkin koen kannustavan ja hyväksyvän ilmapiirin merkityksen. Suurimmalta osalta kohdallani tähän on vaikuttanut lähiesihenkilö, mutta työkavereilla ja tiimityöllä on myös merkitystä.”

Henkilöstövaihdokset nousivat negatiivisesti motivaatioon vaikuttaneiden tekijöiden lisäksi esiin myös positiivisesti työmotivaatioon vaikuttaneena tekijänä. Näissä vastauksissa vastaajat arvioivat, ettei henkilöstön vaihtuvuus ole aina välttämättä negatiivinen asia vaan parhaimmillaan sen myötä työilmapiirissä ja koko työryhmän työmotivaatiossa voi tapahtua positiivisia muutoksia.

”Motivaationi on noussut selvästi, kun henkilökunta on vaihtunut vuoden aikana lähes kokonaan ja töissä on nyt hieman parempi tunnelma.”

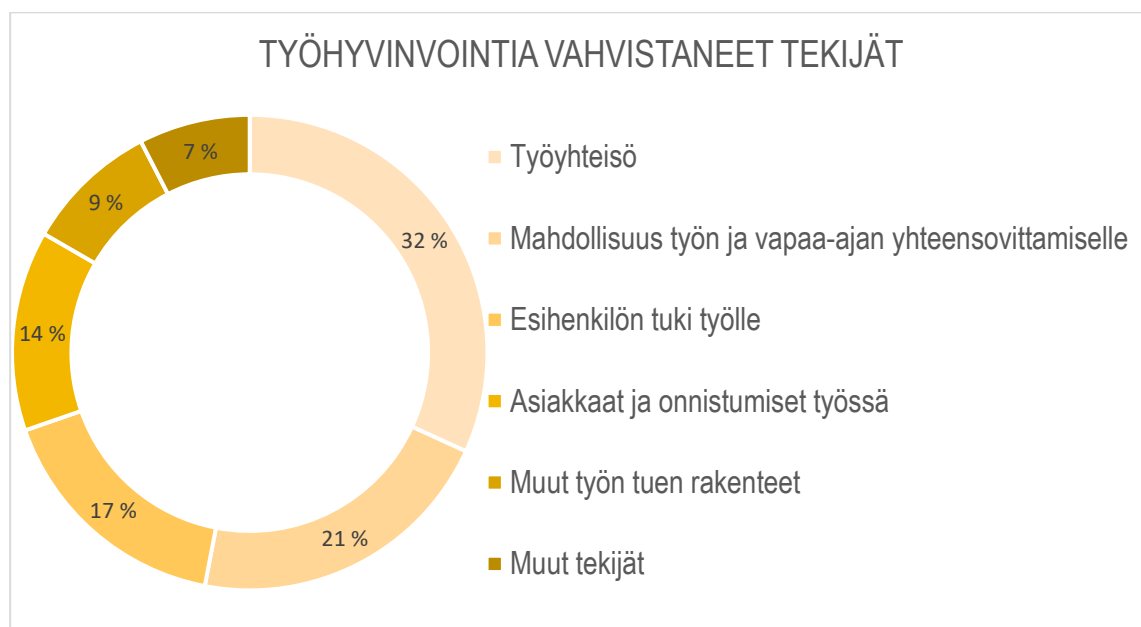
Loput työmotivaatioon positiivisesti vaikuttaneet tekijät olivat: työtehtävien ja vastuunjaon selkeytyminen, raamien selkeytyminen työnteolle, työtä tukevat koulutukset, omaohjaajatyö, oman osaamisen lisääntyminen sekä ymmärryksen lisääntyminen omista vaikuttamismahdollisuuksista. Viimeinen tekijä nousi eräässä vastauksessa esiin työmotivaatioon molempiin suuntiin vaikuttaneena tekijänä.

”Motivaatio on ehkä heikentynyt jonkin verran ymmärryksen kasvun myötä. Olen hahmottanut paremmin lastensuojelua ja sen sekä myös Helsingin kaupungin ongelmia, joihin törmääminen on aiheuttanut turhautumista ja omien vaikutusmahdollisuuksien rajallisuuden ymmärtämistä. Toisaalta ymmärryksen lisääntyminen myös hetkittäin varmasti lisää motivaatiota, kun tunnen että voin tehokkaammin tehdä työtä arvojeni mukaisesti ja vaikuttaa myös niissä kohdissa, joissa se on mahdollista. Vaikuttaminen on helpompaa, kun kokonaisuuden ymmärtää paremmin kuin alussa, jolloin asiat on helpompi perustella.”

Pienessä osassa vastauksia työmotivaatiossa ei ollut tapahtunut muutoksia lastenkodissa työskentelyn aikana.

4.4 Työntekijän työhyvinvointia vahvistaneet tekijät

Kuvassa (6) vastausaineisto jaoteltuna viiteen eri teemaan työntekijöiden työhyvinvointia vahvistaneina tekijöinä: työyhteisö, mahdollisuus työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiselle, esihenkilön tuki, muut työn tuen rakenteet sekä asiakkaat ja onnistumiset työssä. Kuusi työhyvinvointia vahvistanutta tekijää ei istunut edellä mainittujen teemojen alle ja poikkesivat toinen toistaan niin, ettei näiden vastausten teemoittelu muulla kuin Muu tekijä -teemalla ollut järkevää.



Kuva 6. Työhyvinvointia vahvistaneet tekijät

Vastausaineiston perusteella merkittävimmäksi työhyvinvointiin vaikuttaneeksi tekijäksi koettiin **työyhteisö**. Vastaajista lähes kaikki mainitsivat työyhteisön työhyvinvointia vahvistavana tekijänä. Pääsääntöisesti kaikissa vastauksissa korostui työyhteisöltä saatu tuki omalle työlle, hyvä tiimihenki, yhteenkuuluvuuden tunne, hyväksyvä ilmapiiri ja yhteisesti jaettu huumorintaju.

”Toimiva ja välittävä työryhmä. Työyhteisössä on todella hyvä ilmapiiri, huumoria ja sitoutuneita työntekijöitä, joilla on hyvä työmotivaatio. Työyhteisössä voi olla eri mieltä ja mahdolliset ristiriidat saadaan selvitettyä. Työryhmä pysyy yhteisesti sovittujen sääntöjen ja asioiden takana ja toimii hyvin yhteen. Työyhteisön arvomaailma on samanlainen. Työryhmä

on keskusteleva. Työryhmän yhteiset tapahtumat ja illanvietot ovat lisänneet yhteenkuuluvuutta. Avoin ilmapiiri ja se, että minut hyväksytään sellaisena kun olen on vaikuttanut merkittävästi työhyvinvointiini. Koen olevani merkityksellinen ja rakastettu työyhteisössäni niin lasten kuin työntekijöidenkin taholta. Koen myös merkityksellisenä sen, että itse teen kaikeni hyvän työilmapiiriin eteen. Työntekijöiden keskinäiset lämpimät suhteet vaikuttavat paljon myös lapsiin ja siihen ilmapiiriin, jossa he kasvavat. – –.”

”Positiivinen asenne työyhteisössä lisää työhyvinvointia, mutta kuitenkin siten että asioista, myös negatiivisista, puhutaan avoimesti. Työyhteisössä sopivassa suhteessa huumoria. Työyhteisön sitoutuneisuus työhön. Vakituiset ja pitkäaikaiset työkaverit. – –.”

”Kuulluksi ja nähdyksi tuleminen tunne työkavereiden parissa. Pääsääntöisesti tämä toteutuu hyvin, ja koen että voin olla oma itseni, mikä on todella tärkeää.” Hyvä ja rento työilmapiiri (pääsääntöisesti). Yhteenkuuluvuuden tunne ja tunne siitä, että voin tukea työkavereita ja myös saada heiltä tukea.”

Vastausaineiston perusteella **mahdollisuus työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiselle** nousi merkittäväksi työhyvinvointiin vaikuttaneeksi tekijäksi. Toimiva työvuorosuunnittelu ja toiveiden toteutuminen työvuorosuunnittelussa koettiin vaikuttaneen merkittävästi työhyvinvointia vahvistaneena tekijänä. Tällöin työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen koettiin olevan mahdollista ja esimerkiksi harrastustoiminnan ylläpitäminen tukee työntekijän hyvinvointia.

”Työyhteisö ja esihenkilöt ovat mahdollistaneet työskentelyni jatkumisen [lastenkodin nimi poistettu] lastenkodissa työvuorosuunnittelulla. Koen vahvasti, että pystyn vaikuttamaan vapaa-ajan ja työn sovittamisen yhteen, koska työvuorosuunnittelussa ollaan joustavia. Työvuorosuunnittelu on ergonomista ja tukee työssä jaksamista. Olen saanut pitää lomaa joustavasti ja toivomissani ajankohdissa.”

Esihenkilön antama tuki työlle nousi niin ikään työhyvinvointia vahvistaneeksi tekijäksi. Näissä vastauksissa korostui esihenkilön läsnäolo, helposti lähestyttävyyden, aito välittäminen ja halu auttaa sekä asioihin tarttuminen sekä ratkaisukeskeisyys.

”Hyvä lähiesihenkilö. Hän on helposti lähestyttävissä. Koen että hän aidosti välittää työntekijöistä, arvostaa jokaisen työpanosta ja on kannustava.”

”Välittävät esihenkilöt, jotka tarpeen tullen ovat saattelleet työterveyden ja avun piiriin. Työtäni on arvostettu ja se on sanottu ääneen. Mielipiteitäni

on kuultu ja olen päässyt vaikuttamaan työn kehittämiseen eri työryhmissä sekä omassa yksikössäni. Minulla on luottamus esihenkilöihin ja koko työyhteisöön. Esihenkilö on helposti lähestyttävä ja luotettava ja hänellä on aito halu olla tukenani ja auttaa minua työssäni ja työssä jaksamisessani. Ongelmakohtiin lähdetään useimmiten etsimään ratkaisua.”

”Esimiehen läsnäolo ja tuki työhön, työntekijöiden kuunteleminen ja asioihin tarttuminen.”

Asiakkaat ja onnistumiset työssä nousi vastausaineistosta työhyvinvointia vahvistaneena tekijänä. Lapset ja nuoret sekä heidän kanssaan vietetty aika itsessään nousi näissä vastauksissa työhyvinvointia vahvistaneeksi tekijäksi, mutta useassa vastauksessa mainittiin vielä erikseen onnistumiset työskentelyssä lasten ja nuorten parissa.

”Se, että työtä tehdään itsemerkityksellisessä kontekstissa lasten ja nuorten parissa on minulle tärkeää.”

”Jokainen päivä, jolloin saan onnistumisen tunteen, motivoi minua työssäni: hyvä kohtaaminen lapsen tai tiimiläisen kanssa.”

Työhyvinvointia vahvistaneina tekijöinä vastausaineistosta nousi **muut työn tukirakenteet**. Työn tukirakenteisiin liittyvää teemoittelua tehtäessä esihenkilön antama tuki työlle erotettiin muista työn tukirakenteista. Muissa työn tukirakenteisiin mainituissa työhyvinvointia vahvistaneissa vastauksissa korostuivat koulutukset, säännölliset kokousrakenteet, työnohjaus ja työterveyshuolto sekä mahdollisuus tukikeskusteluihin lastenkodin psykologin kanssa.

”Säännölliset kokousrakenteet oman tiimin kanssa ja säännöllinen työnohjaus antaa mahdollisuuden työnkehittämiseen ja yhteisten asioiden työstämiseen. Mahdollisuus työterveyteen. Mahdollisuus keskusteluaikoihin lastenkodin psykologin kanssa.”

”Mahdollisuus käydä koulutuksissa tasapainottaa hektistä työarkea ja antaa eväitä arjen työskentelyyn.”

Muina tekijöinä vastausaineistosta nousi työhyvinvointia vahvistaneena tekijänä työpaikan kehittämismyönteisyys ja mahdollisuus osallistua kehittämistyöhön, työntekijöiden vahvuuksien huomioiminen niin asiakasprosesseissa kuin kehittämistehtävissä, asianmukaisiin tiloihin siirtyminen, työsuhte-edut, palkitsemiset ja viimeaikainen palkkakehitys.

4.5 Työntekijän kuormitusta lisänneet tekijät

Vastausaineistosta oli jaettavissa seitsemään eri teemaa kuvaamaan työntekijän kuormitusta lisänneitä tekijöitä (kuva 7), joita olivat: riittämättömyyden tunne, epäselvät ohjeistukset, ongelmat työilmapiirissä, haastavat asiakastilanteet, työntekijätilanne, työaikamuoto ja työvuorosuunnittelu ja työn keskeytykset. Viimeisen Muut työntekijän kuormitusta lisänneet tekijät -teeman alle on lueteltuna neljä tekijää, jotka eivät sopineet minkään muun teeman alle.



Kuva 7. Työntekijän kuormitusta lisänneet tekijät

Riittämättömyyden tunteen kokemus mainittiin puolessa vastauksista työntekijän kuormitusta aiheuttaneena tekijänä. Vastauksissa korostui kasvanut työmäärä, etenkin kirjallisten työtehtävien suhteen, eikä näille koettu olevan riittävästi työaikaa tai rauhallista työtilaa, jossa kirjallisiin töihin olisi mahdollista keskittyä. Riittämättömyyden tunnetta koettiin vastausten mukaan siitä, että työssä on jatkuva tunne, ettei työajan puitteissa ehdi suoriutua työtehtävistä itselleen riittävällä tasolla.

”Ulkoapäin tulevat lisääntyvät kirjalliset vaateet, joita ei aina koe välttämättöminä ja merkityksellisinä omaa työtä ajatellen. Jatkuvasti lisääntyville kirjallisille töille sekä muille toimistotöille, ei ole riittävästi aikaa, eikä rauhallista tilaa, jossa niihin voisi keskittyä. Muutos on nopeaa, eikä oppimiseen ole tarvittavaa aikaa. Huoli lasten hyvinvoinnista kuormittaa myös. Koko ajan miettii miten voisi hoitaa työtään paremmin ja auttaa.”

”Työvuorojen vaihtelevuus, työn kuormittavat piirteet, työtehtäviä, joita ei saa tehtyä, koska ei ole aikaa. Riittämättömyyden tunne ja stressi siitä, ettei suoriudu, sillä tasolla, millä haluaisi.”

”Jatkuva riittämättömyyden tunne, kun aika ei yksinkertaisesti työpäivän aikana riitä kaikkien tehtävien hoitamiseen vaaditulla tavalla. Asiat kasaantuvat hyvin pitkiksikin ajoiksi, mikä aiheuttaa tunteen siitä, että koko ajan on todella iso pino tehtäviä tekemättä, ja sen jatkuva mukana kantaaminen on raskasta. Nämä asiat eivät aina ole konkreettisina mielessä (esim. tekemätön kuukausiarvio tai muu tietty kirjallinen työ), vaan tunteena siitä, mitä kaikkea on lähes päivittäin jättänyt tekemättä kiireen takia ja sittemmin unohtunut. Esim. vaadittuja ilmoituksia jää toistuvasti tekemättä, ja monien pientenkin epäkohtien korjaaminen (esim. lääkehoidossa jonkun asian ajan tasalle saattaminen) jää helposti roikkumaan todella pitkäksi aikaa.”

”Kuormitusta lisää riittämättömyyden tunne, mihin vaikuttaa erityisesti lasten haastava oireilu sekä tunne siitä, ettei ole mahdollisuutta revetä joka paikkaan. Kirjallisten töiden määrä on kasvanut huomattavasti työurani aikana ja koen, että jatkuvasti tulee uusia vaadittavia tehtäviä. Lasten hoito kärsii tämän myötä, kun aikuiset joutuvat tekemään toimistotöitä läsnäolon lisäksi. Lasten vaativuuden sekä haastavan oireiluun verraten työntekijöiden määrä on vähäinen.”

Epäselvät ohjeistukset mainittiin useassa vastauksessa työntekijän kuormitusta lisänneenä tekijänä. Näissä vastauksissa korostui vanhentuneiden tai epäselvien yleisten ohjeistusten, epäselvien vastuualueiden ja ympäripyöreiden vastausten lisäksi puutteellinen perehdytys työhön. Myös liialliset tai liian pikkutarkat säännöt vaikkapa ruoan annosteluun liittyen koettiin vaikeuttavan asioiden järkevää edistämistä.

”Epäselvät yleiset ohjeistukset. Uutena työntekijänä sitä luottaa ja tukeutuu löytämänsä tietoon esim. kirjattuihin ohjeisiin. Tieto saattaa kuitenkin olla vanhentunutta mutta sitä ei kuitenkaan päivitetä, vaikka tiedostetaan että käytännössä ei toimita ohjeistuksen mukaan.”

”Huono perehdytys, hiljaisen tiedon menettäminen henkilöstömuutosten myötä. Sekavuus työssä, esihenkilön epäselkeät ohjeistukset.”

Ongelmat työilmapiirissä mainittiin vastauksissa työntekijän kuormitusta lisänneenä tekijänä. Näissä vastauksissa korostui negatiivinen työilmapiiri, ongelma-keskeinen keskustelukulttuuri, oman edun ajaminen muiden työhyvinvoinnin kustannuksella sekä muutosvastarinta. Yhdessä vastauksessa oli lisäksi mainittuna ristiriidat työntekijöiden ja johdon välillä.

"Ajoittain työilmapiiri on "kireä". Aina en koe, että asioista voisi käydä rakentavaa keskustelua työkavereiden kanssa."

"Työyhteisössä tapahtuva negatiivinen vuorovaikutus, "muutosvastarinta"."

Haastavat asiakastilanteet mainittiin myös useammassa eri vastauksessa työntekijöiden kuormitusta lisänneenä tekijänä. Näissä vastauksissa korostui väkivallan uhka tai jopa sen kokeminen osastolla. Väkivaltatilanteiden käsittelemättä jättäminen nousi myös näissä vastauksissa kuormitusta lisänneenä tekijänä.

"Väkivallan uhka on kuormittavaa", "Haastavat tilanteet päivittäisessä asiakastyössä" ja "Väkivallan uhka, väkivalta tilanteita ei käsitellä ollenkaan."

Työntekijätilanne, niin henkilöstön vaihtuvuuden kuin koetun resurssiongelman vuoksi, nousi useammassa vastauksessa työntekijän kuormitusta lisänneenä tekijänä. Työyhteisön jatkuvat muutokset koettiin vastausten perusteella lisäävän kuormitusta, sillä uusien työntekijöiden perehdyttäminen vie kaikkien työntekijöiden työaika pitkillä aikavälillä. Myös lyhytaikaisten sijaisien kanssa työskentelyn koettiin lisäävän kuormitusta, sillä päävastuu ja työtehtävien organisointi sekä hoitaminen kasaantuu omalle henkilöstölle. Useammassa vastauksessa vuorokohtainen työntekijäresurssi koettiin riittämättömänä ja kuormitusta lisäävänä tekijänä.

"Jatkuvasti vaihtuva henkilökunta luo painetta töiden sujumiseen ja tekemiseen. Uusien opastus ja sisäänajo lastenkotiin on kuitenkin pitkä projekti."

"Resurssi: vaikka sijaisemme ovat huippuja, sijaisten käyttäminen jatkuvassa työvuorosuunnittelussa kuormittaa vakituisia työntekijöitä monella tapaa ja huonontaa sijoitettujen lasten saamaa palvelua."

"Välillä kiireisinä päivinä keikkalaiset, joita pitää kiireen keskellä valvoa ja perehdyttää tai miehityksen määrä, jolloin pitäisi tarjota hyvää ja laadukasta hoitoa neljälle lapselle ja olet yksin osastolla."

Työaikamuotoon ja työvuorosuunnitteluun liittyen kuormitusta koetaan useamman vastaajan mukaan. Vastauksissa korostui tyytymättömyys kolmen

viikon työvuorolistan suunnitteluun ja työvuorolistojen julkaisuun juuri viikkoa ennen työvuorojakson alkua.

” – – kolmivuorotyö aiheuttaa itselleni suurimmat ongelmat lähinnä fyysisen terveyden kuormituksen vuoksi.”

”Vaikeus suunnitella yksityistä elämää kovinkaan pitkälle, kun on kolmen viikon työvuorolistat. Lisäksi listat julkaistaan yleensä ihan viime hetkellä eli viikkoa ennen sen voimaantuloa.”

”Työkuormitusta lisäävät pitkät työputket ja yli 8 tunnin työpäivät.”

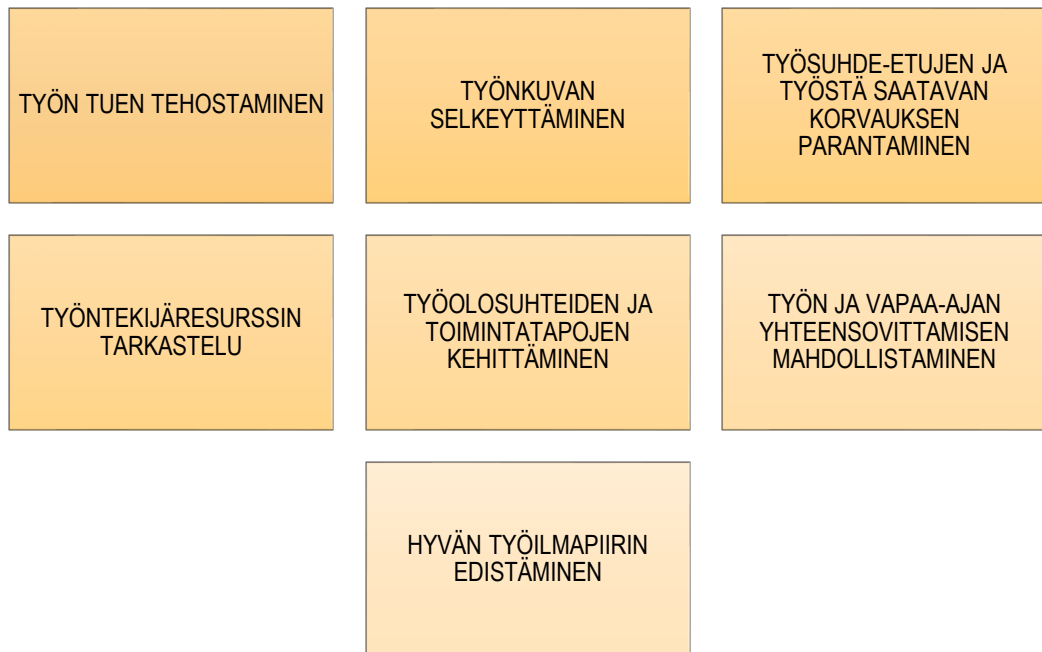
Myös **työn keskeytyksiin** liittyen kuormitusta koettiin usean eri vastaajan kohdalla. Vastauksissa korostui jatkuvat työn keskeytykset niin lasten kuin työntekijöiden osalta sekä yleinen työrauhan puute.

”Työssäni kuormittavia tekijöitä ovat jatkuvat työn keskeytykset niin lasten kuin aikuistenkin taholta.”

Muita kuormitusta lisänneitä tekijöitä nousi yksittäisissä vastauksissa ja näitä olivat: esihenkilön poissaolo, alhainen palkka, esihenkilötyön keskittyminen vastaajan mielestä epäolennaisiin asioihin sekä etäiseksi koettu esihenkilö.

4.6 Tekijät, joilla työntekijän työhyvinvointia voisi vahvistaa

Kuvassa (8) esiteltyinä vastausaineistosta nousseet seitsemän eri teemaa tekijöistä, joilla työntekijän työhyvinvointia voisi vahvistaa: työn tuen tehostaminen, työnkuvan selkeyttäminen, työsuhde-etujen ja työstä saatavan korvauksen parantaminen, työntekijäresurssin tarkastelu, työolosuhteiden ja toimintatapojen kehittäminen, työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen mahdollistaminen ja hyvän työilmapiirin edistäminen. Viimeisen Muut tekijät -teeman alle on kuvattuna neljä tekijää, jotka eivät sopineet minkään muun teeman alle.



Kuva 8. Tekijät, joilla työntekijän työhyvinvointia voisi vahvistaa

Työn tuen tehostaminen mainittiin useassa eri vastauksessa tekijänä, jolla työntekijän työhyvinvointia voisi vahvistaa. Näissä vastauksissa nousi ehdotuksina väkivaltatilanteiden käsittely, johtajan käynnit pienyksikössä ja kiitokset työntekijöille, työtä tukeva koulutus ja hyvä perehdytys. Eniten vastauksissa kuitenkin tuli mainintoja lähiesihenkilön antamasta tuesta työlle.

”Tavoitteet, työnkuvat ja prosessit on tärkeää kirkastaa sekä antaa maksimaalinen tuki työssä toimimiseen. Pidän tutkimuksesta, kuinka johtaja(kin) johdetaan sosiaali- ja terveystalalla, johon tuloksena oli osoitusta suunta ja anna tila toimia.”

”Esihenkilöltä suorita ja selkeitä ohjeistuksia, mikä myös lisää varmuutta omaan työskentelyyn.”

”Omaohjaajien tukikeskustelut esihenkilön ja psykologin kanssa.”

”Lähiesihenkilön tuki ja ”joukkojen johtaminen edestä” on asia, jota arvostan korkealle.”

”Jatkoa ajatellen perehdytykseen kannattaisi tehdä entistä vahvempi suunnitelma, joka myös toteutuisi.”

Työnkuvan selkeyttäminen mainittiin niin ikään useassa eri vastauksessa tekijänä, jolla työntekijän työhyvinvointia voisi vahvistaa. Näissä vastauksissa

korostui yhteisten tavoitteiden kirkastaminen, tiedonkulun parantaminen ja työnkuvan sekä vastuualueiden selkeyttäminen.

”Enemmän selkeyttä asioihin. Sovituista asioista pidetään kiinni. Tieto yleisistä ja lapsikohtaisista asioista on helposti saatavilla ja tiedonkulku on sujuvaa.”

”Työhyvinvointia voisi vahvistaa hyvällä tiedonkululla.”

”Johto osallistuu koulutuksiin, joita implementoidaan työmenetelmiksi, selkeyttää yhteisiä tavoitteita. Lastenhoidossa yhtenäinen linja, ei sooloi-lua, miten seurataan, että ei tapahdu poikkeuksia? esim. tiimikokouk-sissa? edellyttää avointa vuorovaikutusta.”

”Työnkuvan selkeytyminen ja vastuun jako. Työn suunnittelu. Jokaisen vahvuuksien hyödyntäminen.”

Palkkaus, palkitseminen, muu muistaminen ja työsuhde-edut eli **työsuhde-etujen ja työstä saatavan korvauksen parantaminen** mainittiin myös use-assa eri vastauksessa tekijänä, jolla työntekijän työhyvinvointia voisi vahvis-taa. Näissä vastauksissa korostui palkkauksen parantaminen ja palkitsemisten myöntäminen onnistumisista, E-passin käytön laajentamisen hyvinvointia tu-keviin palveluihin sekä esihenkilön pienet muistamiset työntekijöille. Myös tupla- ja extravuoroista kertyneiden ylitöiden automaattinen korvaaminen ra-hana sai kannatusta.

”Tukea lisää e-passin muodossa. (esim. hieronnat ym. hoidot siihen, mitkä nyt rajattu pois).”

”Tupla-/extravuoron työtunnit maksettaisiin automaattisesti.”

”Pienet palkitsemiset onnistuneista asioista tuottavat hyvää mieltä ja li-säävät tarpeellisuuden tunnetta ja sitä kautta työhyvinvointiin. Parhaiten saamalla henkilökunta pysymään työssä ja vaihtuvuus vähenisi.”

Riittävän työntekijäresurssin tarkastelu mainittiin monessa eri vastauk- sessa tekijänä, jolla työntekijän työhyvinvointia voisi vahvistaa. Näissä vas-tauksissa korostui toive riittävän vuorokohtaisen työntekijäresurssin varmistami- sesta, jotta työn tekeminen olisi turvallista ja laadukasta haastavasti oireilevien lasten parissa.

”Johto miettisi riittävän resurssin ja palkkasi vakituiset työntekijät sen mukaan - lyhytaikaisia (työvuorokohtaisia) sijaisia käytettäisiin vain sairastapauksissa, esim. teho:n ajaksi palkattaisiin oma henkilö jne.”

”Riittävästi ohjaajia kuhunkin vuoroon, jotta työ laadukasta, ei niin kiireistä ja turvallista.”

”Työntekijöiden määrän lisääminen haastavasti oireilevien lapsien kanssa (tiedostan, että tällä hetkellä meillä on jo hyvät resurssit verraten muihin).”

Työolosuhteiden ja toimintatapojen kehittäminen mainittiin useassa eri vastauksessa tekijänä, jolla työntekijän työhyvinvointia voisi vahvistaa. Näissä vastauksissa korostui etenkin kirjallisten töiden vaativan rauhallisen työskentelytilan mahdollistaminen sekä työajan osoittaminen niiden hoitamiseksi. Myös muiden toimistotöiden erottaminen hoitovuoron ohella tehtävistä töistä nousi vastauksissa esille. Lisäksi toivottiin, että lapsia ja työntekijöitä kuultaisiin paremmin toimintatapojen kriittisessä tarkastelussa.

”Rauhallista työskentelytilaa ja aikaa kirjallisille töille. Voisi tehdä yhtä asiaa kerrallaan.”

”Työn järjestämiseen panostettaisiin vielä enemmän: esim. ”toimistotyöt” erotettaisiin hoitovuorotyöstä (esim. yökölle). Toistan: arvostaisin kiertävää työvuorolistaa, jonka laatimisessa mietittäisiin mm., eri ammattiryhmille tärkeät tehtävät. Näin omaohjaaja ehtisi suunnitella kirjalliset työnsä yövuoroilleen ja esim. tulevat palaverit olisi helpompi suunnitella.”

”Enemmän aikaa tehdä laadukasta kirjaamistyötä. Tehtävien tehokkaampi delegoiminen.”

”Esihenkilötyössä (useammalla portaalla) työntekijöiden perusteltujen näkemyksien kuunteleminen ja huomioon ottaminen. Monia ihan pieniäkin arjen asioita voisi helpottaa ja näin sujuvoittaa arkea, mikä toisi kokemuksen siitä, että voi vaikuttaa omaan työhönsä ja että meillä on pyrkimys keskittyä työssämme oleelliseen. Tuntuu ettei johdolla ole kuitenkaan tähän riittävästi halua, aikaa tai ymmärrystä, ja lopputuloksena jäädään monessa asiassa vanhoihin ja epätoimiviin käytäntöihin pelkästään siksi, että tämä on totuttu tapa tai että asiaan on olemassa ylempien tahon määräys. Tämä määräys ei kuitenkaan usein tunnu perustuvan mihinkään, tai ainakaan selkeitä käytäntöön perustuvia perusteita ei asiassa kerrota. Tähän asioiden turhaan pyörittelyyn menee valtavasti aikaa ja energiaa, ja toistuva samojen asioiden toimimattomuuden havaitseminen on raskasta. Toki on asioita, jotka eivät ole kovin helposti ratkaistavissa, mutta monesti tuntuu, että pienissä arkisissa käytännöissä kyse on ehkä pikemminkin ymmärtämättömyyden puutteesta. Esihenkilöt ovat

ajautuneet kauas arjen työstä eivätkä hahmota sen haasteita, jotka liittyvät muuhun kuin konkreettisesti lasten kanssa toimimiseen. Työhyvinvointia vahvistaisi tällaisten haasteiden ratkaiseminen yhdessä niissä kohdissa, joissa se on mahdollista, ja kriittinen toimintatapojen tarkastelu laajemminkin asioissa. Esimerkiksi kirjaamiskäytäntöjä tulisi tarkastella ja kehittää paremmin arkeen soveltuviksi. Tässä tulisi kuunnella nykyistä vahvemmin lasten mielipiteitä.”

Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen mahdollistaminen mainittiin myös useassa eri vastauksessa tekijänä, jolla työntekijän työhyvinvointia voisi vahvistaa. Näissä vastauksissa korostui toiveiden huomioiminen työvuorojen ja lomien suunnittelussa, ergonomisen työvuorosuunnittelun noudattaminen ja vapaatoiveiden huomioiminen listasuunnittelussa. Toive siirtymisestä kuuden viikon listasuunnitteluun korostui näissä vastauksissa.

”Työvuoroja ja lomia jaettaessa otetaan jokaisen toive huomioon.”, ”Yleisesti työvuorotoiveiden toteuttaminen ja tarvittaessa esimerkiksi palkattomien vapaiden saaminen.”, ”Pohtia, onko kolmen viikon lista järkevä, olisiko kuuden viikon lista parempi, oman arkielämän suunnittelun kannalla. Moni on tähän jo siirtynyt.” ja ”Ergonominen työvuorolista ja vapaatoiveiden mahdollistaminen.”

Hyvän työilmapiirin edistäminen mainittiin lisäksi useammassa eri vastauksessa tekijänä, jolla työntekijän työhyvinvointia voisi vahvistaa. Näissä vastauksissa korostui työryhmän yhteishengen ja avoimen vuorovaikutuksen kehittäminen sekä toivon ja positiivisemmän ilmapiirin ylläpitäminen.

”Kehittää työryhmän yhteishenkeä ja avointa vuorovaikutusta. Miten tukea ryhmää antamaan myös rakentavaa palautetta ammatillisesti sekä ottamaan vastaan?”

”Toivon ja positiivisemmän ilmapiirin ylläpitäminen.”

Muita työhyvinvoinnin vahvistamiseen tähtääviä kehittämissuhteita mainittiin yksittäisissä vastauksissa. Näissä vastauksissa esiintyi ideat työn tauottamisesta, työhyvinvointia lisäävän toiminnan järjestämisestä myös työvuorojen aikana muun muassa kävellen toteutettavat tiimikokoukset. Lisäksi työhyvinvointipäiviä toivottiin järjestettävän useammin kuin kerran vuodessa.

4.7 Tekijät, jotka työntekijä haluaisi työssään säilyttää

Kuvassa (9) esiteltynä vastausaineistosta nousseet neljä eri teemaa tekijöistä, jotka työntekijä haluaisi työssään säilyttää: työyhteisö ja työilmapiiri, työn tukirakenteet, suora asiakastyö ja joustava työvuorosuunnittelu. Viimeisen Muut tekijät -teeman alle on kuvattuna neljä tekijää, jotka eivät sopineet minkään muun teeman alle.



Kuva 9. Tekijät, jotka työntekijä haluaisi työssään säilyttää

Työyhteisö ja työilmapiiri mainittiin lähes kaikissa vastauksissa tekijänä, jonka työntekijä haluaa työssään säilyttää. Näissä vastauksissa korostuivat toimiva ja solidaarinen työyhteisö sekä hyvä ja positiivinen työilmapiiri.

"Hyvä ja positiivinen työilmapiiri.", "Avoimuus, solidaarisuus työyhteisössä.", "Nykyinen työilmapiiri on mielestäni hyvä, ja toivoisin sen säilyvän jatkossakin.", "Lisäksi työpaikalla on muutosmyönteinen ilmapiiri, ja käytänteitä uskalletaan ajoittain uusia." ja "Erinomainen, osaava ja monipuolinen työyhteisö."

Työn tukirakenteisiin liittyviä asioita mainittiin noin puolessa vastauksissa tekijänä, jonka työntekijä haluaa työssään säilyttää. Näissä vastauksissa korostuivat moniammatilliset kokousrakenteet, hyvät kouluttautumismahdollisuudet, mahdollisuus kehittää omaa työtä, lähiesihenkilön yksilöllisen tuen työntekijälle.

"Selkeä ja hyvä kokousrakenne, moniammatillinen työskentely aina psykologista ohjaajaan. Kaupungin tarjoamat koulutukset."

”Kokousrakenteet, jossa työryhmä, esihenkilöt, lääkäri ja psykologi. Moniammatillinen työ, kahdenkeskeiset tapaamiset esihenkilön kanssa. Esihenkilö tekee myös välillä työvuoroja ja on vahvasti läsnä ohjaajien ja lasten arjessa.”

”Mahdollisuuden uusien työtapojen oppimiseen koulutusten kautta. Mahdollisuuden kehittää työtapoja matalalla kynnyksellä ja parantaa työarkea.”

”Työhön koulutuksilla saatavat ratkaisukeskeiset menetelmät, joita voi käyttää työssä, ovat motivoivia. Kehittämistyön mahdollistaminen.”

Suora asiakastyö mainittiin niin ikään lähes puolessa vastauksissa tekijänä, jonka työntekijä haluaa työssään säilyttää. Näissä vastauksissa korostuivat lasten ja nuorten parissa vietetty aika, tavoitteellinen työskentely lapsen kanssa, omaohjaajatyön ja sen mahdollistama syvempien suhteiden luominen lapsiin, oman ammattitaidon hyödyntäminen asiakastyössä sekä mahdollisuus tehdä lasten kanssa kivoja asioita.

”Lasten kanssa vietetty aika. Tavoitteellinen työskentely lapsen asioissa yksilöllisesti kullekin lapselle sopivalla tavalla (vapaus käyttää omaa kokemusta ja osaamista tämän yksilölliseen suunnitteluun ja raportointiin, eikä sopeuttaa omaa työskentelyä pelkästään ulkopuolisiin vaatimuksiin).”

”Omaohjaajatyö, aikaa lasten kanssa ilman varsinaista suunnitelmaa eli arkea ja lomaa lasten kanssa. Kodinomaisuus.”

”Omaohjaajatyön mahdollistamat suhteet omaohjattaviin.”

Joustava työvuorosuunnittelu mainittiin myös useassa eri vastauksessa tekijänä, jonka työntekijä haluaa työssään säilyttää. Näissä vastauksissa korostuivat halu säilyttää vastaajan arvostama mahdollisuus työvuorotoiveisiin sekä tarvittaessa mahdollisuus lyhyisiin palkattomiin työlomiin.

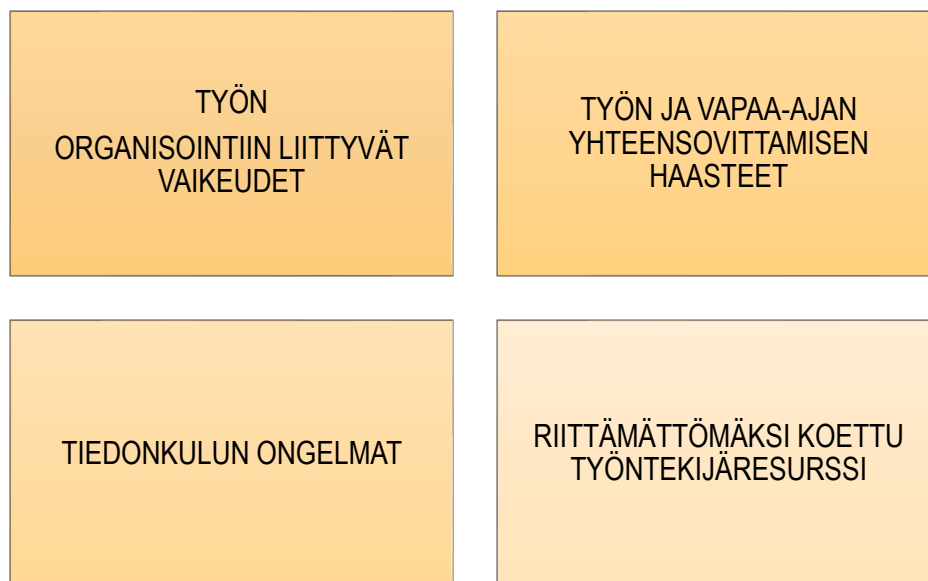
”Joustava työvuorosuunnittelu.”, ”Tarvittaessa mahdollisuus lyhyisiin palkattomiin lomiin.”, ”Voi itse vaikuttaa toivein työvuorosuunnitteluun.” ja ”Haluaisin säilyttää myös arvostamani mahdollisuuden työvuorotoiveisiin.”

Muita työssä säilytettäväksi toivottuja ja kertaalleen mainittuja asioita olivat: extra-vuoromahdollisuuden, oman jaksamisen ylläpitäminen, kirjallisten töiden

kohtuullisuus, tehtävien jakautuminen tasaisesti, selkeys työtehtävissä, oma tapa työskennellä ja sopiva määrä itsenäisyyttä ja autonomiaa, esimerkiksi vailinnan päättää, milloin on aika valmistella hoito- ja kasvatussuunnitelma ja kuukausi- tai tehostetun hoidon viikkoarviointit.

4.8 Tekijät, jotka työntekijä haluaisi työssään muuttaa

Kuvassa (10) esiteltynä vastausaineistosta nousseet neljään eri teemaan ja oteltavissa olevat tekijät, jotka työntekijä haluaisi työssään muuttaa: työn organisointiin liittyvät vaikeudet, työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen haasteet, tiedonkulun ongelmat ja riittämätön työntekijäresurssi. Viimeisen Muut tekijät -teeman alle on kuvattuna seitsemän eri tekijää, jotka eivät sopineet minkään muun teeman alle.



Kuva 10. Tekijät, jotka työntekijä haluaisi työssään muuttaa

Työn organisointiin liittyviä vaikeuksia mainittiin yli puolessa vastauksista tekijänä, jonka työntekijä haluaa työssään muuttaa. Näissä vastauksissa korostuivat kirjallisten työtehtävien hoitamisen rajallisuus työajan puitteissa ilman lasten hoito- ja kasvatustyön laadun kärsimistä, työrauhan puuttuminen keskittymistä vaativien työtehtävien hoitamisessa sekä työajan puuttuminen perhdytykseen.

”Haluaisin ehdottomasti ns. toimistopäiviä, jolloin voisi keskittyä kirjallisiin töihin tai vaikka Webropol-kyselyihin ;) Rauhallisen työn tiloja pitäisi olla enemmän.”

”Työrauha toimistossa keskittymistä vaativissa työtehtävissä.”

”Ajoittain haastavaa tasapainottaa kirjallisten töiden tekemistä ja lasten kanssa olemista, yövuorot ja välivuorot tosin helpottavat tässä silloin kun ne mahdollistuvat.”

”Lasten nykyistä vahvempi kuuleminen lastenkodin arjen kehittämisessä (esimerkiksi sen kuuleminen, että lapset kokevat kirjaamiseen menevän nykyisellään aivan liikaa aikuisten aikaa). Yhteisiin käytäntöihin parempi sitoutuminen, enemmän aikaa perehdytykselle.”

”Työn vaatimukset eivät kohtaa suhteessa arjen realiteetteihin. Kaipaisin enemmän yhteistä keskustelua ja ratkaisuehdotuksia tähän. Jos kaikki ovat yhtä mieltä siitä, että nykyisiä vaatimuksia esim. kirjausten suhteen ei pysty kaikissa tilanteissa toteuttamaan tarkoituksenmukaisella tavalla tai että vaatimukset ylipäättään eivät ole tarkoituksen- ja lapsen edun mukaisia, on järjetöntä yrittää keinolla millä hyvänsä (työhyvinvoinnin kustannuksella) saavuttaa nämä vaatimukset. Sen sijaan pitäisi panostaa siihen, että muodostetaan yhteinen käsitys asioiden nykytilasta ja miettiä, miten olisi parhaita toimia tässä tilanteessa näillä reunaehdoilla. Toisin sanoen esimerkiksi tehdä näkyväksi se, mitkä asiat priorisoidaan. Tämä mahdollistaisi myös nykyistä paremmin sen, että vaatimusten ja arjen epäsuhta tulisi systemaattisemmin näkyväksi tietoisten priorisointien kautta. Esimerkiksi jos lapsi tarvitsisi aikuista tueksi ja seuraksi ja olisi hänen etunsa mukaista, että aikuinen viettäisi hänen kanssaan mielekästä aikaa, mutta lapsi kuitenkin pärjäisi myös yksin vaikkapa puhelimensa parissa. Työskentelenkö tällöin lapsen kanssa, vai annanko lapsen olla puhelimella ja hoidan kahden viikon takaa rästiin jäänyttä rajoitustoimenpiteen vaikuttavuuden arviointia? Yksittäisessä tilanteessa olisi helppo sanoa, että ei ole lapselle haitaksi olla sen aikaa yksin, että saan kirjauksen tehtyä. Pidemmän päälle kuitenkin tämä on arvovalinta siitä, mikä tässä työssä on oikeasti tärkeää, ja minkä verran työntekijöille esimerkiksi annetaan mahdollisuuksia arvioida, millä tavoin lain vaatimuksiin vastataan. Pyrkimyksenä kirjauksissa on lapsen edun ja oikeuksien toteutuminen, mutta käytännössä ne vievät arkea monesti toiseen suuntaan, kun niiden toteuttamistapa on hyvin jäykkä. Tällaista keskustelua kaipaisin enemmän.”

”Haluaisin saada enemmän aikaa lasten kanssa, koska tällä hetkellä tuntuu, että kirjaamisen tuoma paine vie paljon aikaa laadukkaalta lasten kanssa tehtävältä työltä.”

”Hoitotyössä haluaisin, että kirjallisten työtehtävien määrä vähentyisi tai siihen mahdollistettaisiin lisää aikaa, mikä ei olisi lasten hoidosta pois. Toiminnallisuuden lisääminen, mihin ei tällä hetkellä aina ole mahdollisuutta, koska työntekijät vuorossa eivät riitä.”

”Työn profilointia eri henkilöille. Työnkuvan selkiyttämistä ja karsimista, jotta pystyisi tekemään työnsä työajassa ja selviytymään annetuista tehtävistä. Moniammatillisen tiimin kehittäminen ja vastuut. Tällä hetkellä oma työn kuva on niin laaja, että kokonaisuutta on mahdoton hallita. En aina tiedä mitkä työtehtävät kuuluvat kenellekin, ja mistä itse vastaan ja miten ehdin kaiken tarvittavan tehdä työajassa. Koko ajan pitää miettiä ja priorisoida ja on riittämätön olo. Koko ajan tulee lisää vaateita, muttei mitään putoa pois. Työ lasten kanssa on kuitenkin merkityksellistä ja palkitsevaa ja siihen haluaisin panostaa. En halua viettää isoa osaa työajastani tietokoneella, enkä halua ottaa konetta osaksi vuorovaikutusta nuoren kanssa.”

”Selkeys lasten asioissa ja talon "säännöissä". Työrauha toimistossa keskittymistä vaativissa kirjauksissa.”

”Toivoisin, että ohjaajien omaohjaajatyölle varattaisiin samalla tavalla hoitotyöstä erillistä työskentelyaikaa, kuten sairaanhoitajille ja toimintaterapeuteille.”

”Lisäksi yksikön toimisto kaipaisi selkeyttämistä, kun tärkeätkin laput hukkuvat paperivuorien alle.”

Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen liittyviä haasteita mainittiin useammassa vastauksessa tekijänä, jonka työntekijä haluaa työssään muuttaa. Näissä vastauksissa korostuivat toive työvuorolistojen varhaisemmasta julkaisemisesta ja siirtymisestä kolmen viikon listasuunnittelusta kuuden viikon listasuunnitteluun sekä ergonomisen työvuorosuunnittelun toteutuminen. Myös palkattomien työlomien hyödyntämisen mahdollisuus nousi toiveissa.

”Toivon rakenteisiin muutoksia esim. siltä osin, että [lastenkodin nimi poistettu] lastenkodilla siirryttäisiin kuuden viikon työvuorolistoihin. Koen tämän oman elämän suunnittelua ja työhyvinvointia parantavaksi tekijäksi. Toivoisin mahdollisuutta vuosilomien lisäksi palkattomiin vapaisiin myös kesäaikana.”

”Työvuorolistat voisi julkaista aikaisemmin tai vaihtoehtoisesti kuuden viikon listat kerralla. Helpottaisi työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista.”

”Ks. edellä. Kolmen viikon "random" -työvuorosuunnittelusta toiveineen luovuttaisiin ja mietittäisiin kestävämpi, vähemmän kuormittavampi ratkaisu (tällä hetkellä työntekijöillämme on lääkeluvat eli työvuoroja voisi edelleen halutessaan vaihtaa, ellei palaverit olisi esteenä). Tolkkuja osastojen erilaiseen työvoimatilanteeseen (nähtävästi paraneekin jatkossa).”

”Huono ja joustamaton työvuorosuunnittelu. Työ on ajoittainen erittäin kuormittavaa, vapaat antaisivat tarvittavaa lepoa. esim. Ykkösen vapaat eivät sitä tee.”

Tiedonkulkuun liittyviä ongelmia mainittiin osassa vastauksissa tekijänä, jonka työntekijä haluaa työssään muuttaa. Näissä vastauksissa korostuivat toive selkeämmästä tiedonkulusta muun muassa yhden yhteisen tiedotuskanavan käytöllä. Tiedonkulun ongelmat vaikeuttavat ja hidastavat työtehtävien hoitamista.

”Selkeämpi tiedonkulku. Kaikki työntekijät saisi tietoa yleisistä asioista saman kanavan kautta ja samaan aikaan.”

”Jatkuvat tiedonkulun haasteet vaikeuttavat ja hidastavat asioiden hoitoa.”

Riittämättömäksi koettu työntekijäresurssi mainittiin niin ikään osassa vastauksissa tekijänä, jonka työntekijä haluaa työssään muuttaa. Näissä vastauksissa korostui selkeä kokemus siitä, ettei nykyinen työntekijäresurssi ole riittävä haastavasti oireilevien lasten laadukkaaseen ja turvalliseen hoitoon.

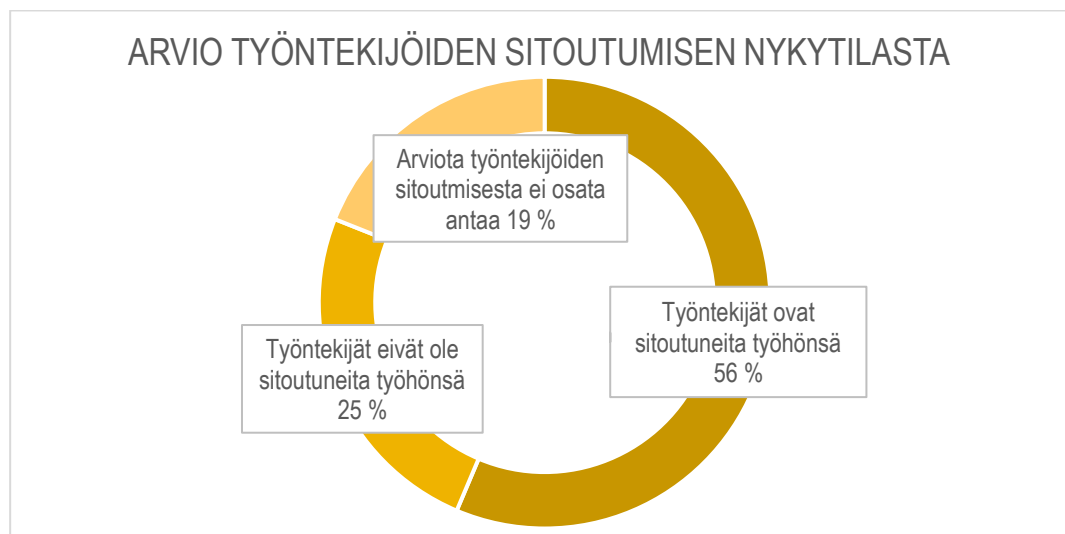
”Resurssit paremmiksi, välillä tehdään vuoroa todella tiukalla henkilöstöllä, jolloin omaohjaaja hetket jäävät haaveksi, samoin kuin yhteinen aika lasten kanssa. Etenkin yövuoroihin olisi hyvä saada lisäturvaa, liian usein joutuu olemaan yksin tilanteessa missä olisi hyvä olla kaksi aikuista.”

Muita muutosta kaipaavia tekijöitä mainittiin yksittäisissä vastauksissa. Näissä vastauksissa esiintyi työuralla etenemismahdollisuuksien vähyys, työvaaterahan puuttuminen, lasten vaativa oireilu, tiimihengen vähyys, fyysiset tilat, työyhteisön väliset ongelmat, vakituisen ja pitkäaikaisen henkilöstön arvostuksen puute sekä heidän sitouttamiseensa konkreettisten keinojen puuttuminen.

”Toivoisin että vakituisten työntekijöiden sitouttamiseen keksittäisiin joi-tain konkreettisia keinoja, koska koen että pitkäaikaisista sitoutuneista työntekijöistä on korvaamaton etu työyhteisön hyvinvoinnille, työpaikan turvallisuudelle ja toimivuudelle, sekä lasten positiiviselle kasvulle ja heidän kehityksen turvaamiselle. Keikkatyö nähdään yleisesti puheissa tällä hetkellä positiivisessa valossa koska monessa paikassa sillä voi jopa tienata paremmin ilman vakituisen työntekijän vastuita ja työajat saa itse valita. Toivoisin että vakituisen työsuhteen arvoa saataisiin jollain keinolla parannettua. Tämä toki isomman rattaan asia kuin vain [lastenkodin nimi poistettu] lastenkodin.”

4.9 Työntekijöiden työhönsä sitoutumisen nykytila

Vastausaineiston perusteella (kuva 11) yli puolella vastaajien kokemusten mukaan lastenkodin työntekijät ovat tällä hetkellä sitoutuneita työhönsä. Noin neljännes vastaajista arvioi, että lastenkodin työntekijät eivät ole sitoutuneita työhönsä ja yksittäiset vastaajat eivät osanneet lainkaan arvioida työntekijöiden työhönsä sitoutumisen nykytilasta.



Kuva 11. Työntekijöiden työhönsä sitoutumisen nykytila

Ovat sitoutuneita työhönsä -vastauksissa korostui työntekijöiden olevan sitoutuneita työhönsä viimeaikaisen palkkakehityksen, hyvän työyhteisön, työilmapiirin ja perehdytyksen, hoitotiimityöskentelymallinnuksen mukana tuoman tehtävänkuvien selkeytymisen, merkityksellisten hoitosuhteiden, työnjaon selkeyden ja mahdollisuuden tehdä ammattinimikettään kuvaavan työn vuoksi. Työntekijöiden sitoutumiseen kuitenkin pelätään vaikuttavan negatiivisesti lasten oireilun lisäksi muutokset tehtävien kuvassa, kuten kirjallisten töiden jatkuva lisääntyminen.

”Hyvä tiimihenki, lapset ja työyhteisön pysyvyys ovat lisänneet työhön sitoutumista. Työnkuva selkeytyminen hoitotiimin kesken edistänyt merkittävät työnkuvan selkiytymistä.”

”Oman osastoni työryhmä on hyvin sitoutunut työhönsä ja omaan lapsiryhmään sekä omaohjattaviinsa. Meillä on pitkäaikaiset työntekijät. Olemme onnistuneet vuorovaikutustaidoissamme ja omaamme samantilaiset arvot ja huumorin. Lapset ovat meille keskiössä ja ajattelemme,

että pitkäjänteinen työ ja lapsiin sitoutuminen on avainasemassa lastensuojelutyössä. Olemme menestyneet tunnesuhteen luomisessa jokaiseen lapseen ja siihen on kaikki sitoutuneet. Meillä on arvostava ja suvaitseva ote niin toisiimme kuin lapsiinkin. Työyhteisö on välittävä ja työilmapiiri erinomainen ja se minusta heijastuu myös lapsiin ja työhön, jota teemme sydämellä. Jokainen työryhmän jäsen välittää lapsistaan niin paljon, että on sitoutunut työhönsä. Lapset ovat sydämenasia. Ajattelen, että myös työilmapiiri ja se, että pystyy vaikuttamaan työhönsä myös, luo sitoutumista työhön.”

Eivät ole sitoutuneita työhönsä -vastauksissa korostui työntekijöiden sitoutumisen olevan heikkoa valloillaan olevan työmarkkinatilanteen, heikkojen urakehitysmahdollisuuksien, suuren työmäärän, kohonneen väkivallan uhan sekä henkilöstön suuren vaihtuvuuden syiden selvittämättömyyden vuoksi.

”Luulen että nykypäivänä moni työntekijä on tietoinen työntekijöiden markkinoista. Eli työntekijät vaihtavat herkästi työpaikkaa, mikäli ei koe nykyistä työtä tarpeeksi pitovoimaisena.”

” [lastenkodin nimi poistettu] lastenkodissa on sitoutuneita työntekijöitä, mutta myös työntekijöitä, jotka saattavat pyrkiä siirtymään muihin tehtäviin lähiaikoina. Suuri työmäärä ja väkivaltatilanteet kuormittavat työntekijöitä.”

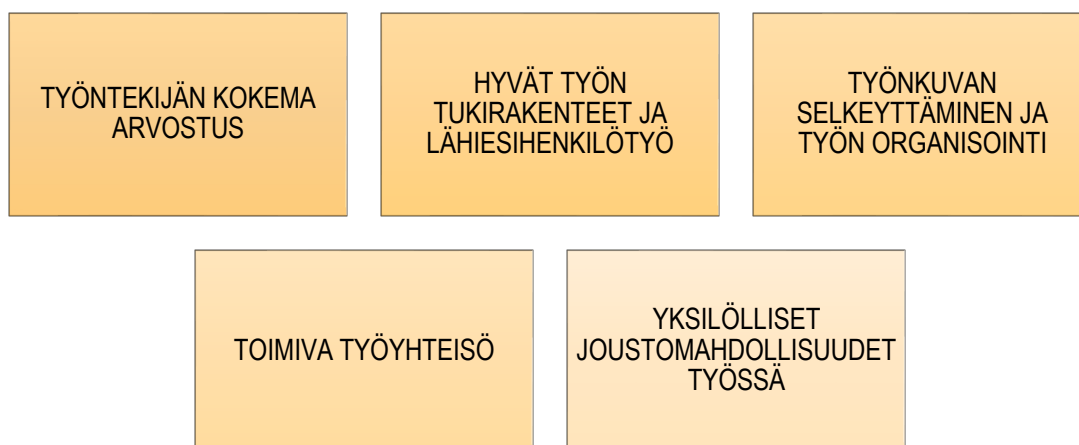
Pieni joukko vastaajista ei osannut arvioida lastenkodin työntekijöiden työhönsä sitoutumiseen tilaa ja koki tähän liittyvän vaihtelevia ajatuksia.

”Koen, että osa on hyvinkin sitoutuneita, mutta osalla on enemmän toiveita tehdä muuta työtä. Mielestäni työntekijöiden sitoutumisessa on hyvin paljon vaihtelevuutta.”

”Jonkin verran ollut ilmoilla pohdintaa työpaikan vaihdosta. Kuitenkin yhtä paljon pohdintaa työpaikassa pysymisestä.”

4.10 Työntekijöiden työhönsä sitoutumista lisäävät tekijät

Kuvassa (12) esiteltynä vastausaineistosta nousseet ja viiteen eri teemaan jaoteltavissa olevat työntekijöiden työhönsä sitoutumista lisäävät tekijät, jotka ovat: työntekijän kokemus arvostus, hyvät työn tukirakenteet ja lähiesihenkilötyö, työnkuvan selkeyttäminen ja työn organisointi, toimiva työyhteisö sekä yksilölliset joustomahdollisuudet työssä.



Kuva 12. Työntekijöiden työhönsä sitoutumista lisäävät asiat

Työntekijän arvostukseen liittyvä asia mainittiin noin puolessa vastauksista tekijänä, jonka uskottiin lisäävän työntekijän sitoutumista työhönsä. Näissä vastauksissa korostuivat työn vaatavuutta vastaava palkka, työsuhte-edut, työn vaatavuuden mukainen vuorokohtainen työntekijäresurssi, palkitseminen hyvin tehdystä työstä ja ammatillisen kehittymisen sekä uralla etenemisen mahdollistaminen.

”Palkkaus ja resurssit kuntoon, uskon tällä olevan suuri vaikutus.”,
 ”Palkka ja palkitseminen, työsuhte-etuudet.”, ”Palkkakehitys, palkkaa koulutusten mukaan lisää.”, ”Työntekijöiden arvostus töissä.”, ”Urakehitysmahdollisuudet.” ja ”Ammatilliset kehittymismahdollisuudet.”

”Työn laadun tiedostaminen, kevyemmän kynnyksen palkitseminen mahdollisesti. Omien kokemusten mukaan Helsingin kaupungilla on myös palkittu hyvin säännöllisesti koko työryhmä, eikä vain yksittäisiä henkilöitä. Tiimityötä tämä on, niin tiimejä voisi palkita, jotta saa konkreettista palautetta hyvin tehdystä työstä.”

Työn tukirakenteisiin ja lähiesihenkilötyöhön liittyvä asia mainittiin niin ikään puolessa vastauksista tekijänä, jonka uskottiin lisäävän työntekijän sitoutumista työhönsä. Näissä vastauksissa korostuivat säännölliset ja toimivat kokousrakenteet, laadukas valmentavan johtamisen mukainen lähiesihenkilötyö, lähiesihenkilöltä saatu yksilöllinen tuki työlle ja osaamisen kehittämisen koulutusten avulla.

”Työntekijöiden innovatiivisuuden tukeminen, hyvä ja valmentava johtaminen, puututaan ristiriitatilanteisiin ei anneta tulehduttaa työilmapiiriä.”

”Sitoutuminen vaatii mielestäni tietynlaista turvallisuuden tunnetta, johon vaikuttaa moni eri tekijä. Esimerkiksi vastaavan ohjaajan tuki ja määrätietoinen johtaminen vaikuttavat paljon siihen, haluaako työntekijä jäädä työpaikalleen useammaksi vuodeksi.”

”Työn hyvien ja palkitsevien puolien esille tuominen vielä enemmän, kuormittavuuden lisäksi. Hyvä ja esimerkillinen johtamiskulttuuri, työntekijällä pitää olla mahdollisuus puhua ja tuoda omat näkemykset ja mielipiteet esille ilman minkäänlaista pelkoa mahdollisten näkemuserojen takia.”

”Uskon yksilöllisen motivaation johtamisen hyödyllisyyteen eli siihen, että riittävän usein kaikkien kuulumisia (sekä työn tekemiseen liittyviä huolia että ilon aiheita) kysytään ja että näitä motivaattoreita tai ura-ankkureita hyödynnetään mahdollistavan johtamiskulttuurin kautta sekä esihenkilöalaisuudessa että työkavereiden kesken.”

”Säännöllinen työnohjaus ja mahdollisuus purkaa työssä tapahtuneita asioita sekä työyhteisössä että tarvittaessa työterveydessä.”

”Kouluttaminen. Työntekijöiden arvostuksen näkyminen. Mahdollisuus kehittää työtä ja vaikuttaa omaan työnkuvaan. Lisäkouluttautumisen mahdollistaminen ja siinä tukeminen.”

”Hyvä ja osaava esihenkilö, jolta saa tarvittaessa tukea työhönsä. Yhteiset laaditut työpaikan pelisäännöt, johon koko henkilökunta on sitoutunut ja noudattaa niitä mahdollisimman paljon.”

”Toimivat tiimipalaverit, joissa käsitellään yhteisiä toimintatapoja kasvatustyössä kunkin lapsen kohdalla. Silloin olisi mahdollista toteuttaa yhteistä kasvatustavoitetta, koska kaikkien on sitouduttava toimimaan kyseisen lapsen kanssa samalla tavalla vaikuttavuuden maksimoimiseksi.”

Työnkuvan selkeyttämiseen ja työn organisoimiseen liittyvä asia mainittiin lähes puolessa vastauksista tekijänä, jonka uskottiin lisäävän työntekijän sitoutumista työhönsä. Näissä vastauksissa korostuivat työtehtävien ja -vastuiden selkeys, resurssin kohdentaminen oikein ja kirjaamispaineen vähentäminen ja asianmukaisiin tiloihin siirtyminen.

”Selkeät tehtävä/vastuu ja -työnkuvat varmasti helpottavat työskentelyä, kun ihminen tietää paikkansa ja vastuun.”

”Käytänteiden selkeys vaikuttavat paljon siihen, haluaako työntekijä jäädä työpaikalleen useammaksi vuodeksi.”

”Kirjaamispaineen väheneminen ja toimistossa käytettävän ajan vähentäminen (mutta ei niin, että sama työmäärä pysyy).”

”Uudisrakennuksen valmistuminen lisää työturvallisuutta ja viihtyvyyttä sekä tuo oletettavasti mukanaan paremmat mahdollisuudet esimerkiksi ulkoiluun työpäivän aikana.”

Toimiva työyhteisö mainittiin noin kolmannessa vastauksista tekijänä, jonka uskottiin lisäävän työntekijän sitoutumista työhönsä. Näissä vastauksissa korostuivat toimiva ja hyvinvoiva työyhteisö, jonka hyvinvointi heijastuu myös yksittäiseen työntekijään.

”Toimiva, hyvä henkinen ja reilu työporukka.”, ”Että kokee töihin tulemisen mukavaksi ja itsensä tervetulleeksi lasten ja työryhmän osalta.”, ”Kollegiaalisuus, ymmärrys lasten voinnista ja oireilusta (ammatillisuus).”, ”Työyhteisön pysyvyys.”, ”Pidetään yllä hyvää työilmapiiriä” ja ”Työyhteisön ja työkavereiden hyvinvointi heijastuu yksittäiseen työntekijään.”

Yksilöllisiin työn joustomahdollisuuksiin liittyviä asia mainittiin osassa vastauksista tekijänä, jonka uskottiin lisäävän työntekijän sitoutumista työhönsä. Näissä vastauksissa korostuivat oman elämän yhdistäminen työhön joustavasti työaikatarkaisujen, työvuorosuunnittelun, palkallisten ja palkattomien lomien myöntämisen avulla.

”työntekijän näkökulmasta on tärkeää, että oman elämän saa yhdistettyä työntekoon joustavasti. Tämän vuoksi esimerkiksi kuuden viikon työvuorolistat ja/tai autonominen työvuorolista voisivat olla työpaikalle toimivia.”

”Työnantajan joustavuus työvuoroissa ja lomissa, mahdollisuus palkattomiin lomiiin vakituisessa työsuhteessa.”

”Vaikea kysymys, tuntuu että työntekijät vaihtavat paikkaa jatkuvasti haakeeseen ”parempaa”. Joustavuus esim työvuorojen suhteen sekä työ-sopimuksen suhteen, jos joku haluaa esim tehdä 50 % tai 80 %, pitäisi olla joustavampaa näiden suhteen.”

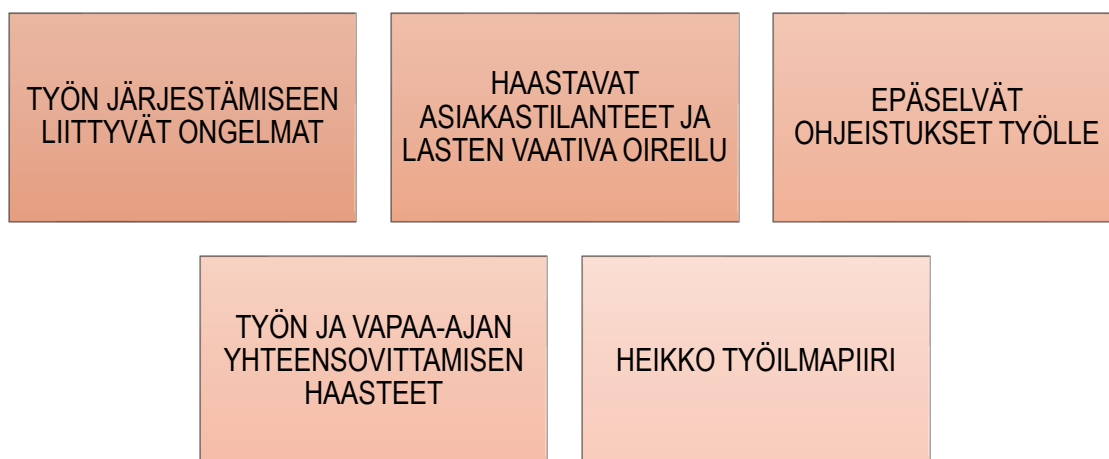
”Uskon, että työhyvinvointi ja sitä kautta sitoutuminen paranisivat kaikilla asioilla mitä edellä olen kuvannut. Samoin ajattelen, että on tärkeää yrittää aidosti pitää kiinni pitkäaikaisista työntekijöistä tekemällä esimerkiksi joustavia työaikatarkaisuja. Välillä tuntuu, että työntekijät nähdään kas-

vottomana resurssina, joiden todellista arvoa ei tunnisteta eikä olla valmiita pitämään työntekijöistä kiinni, vaikka he suoraan ilmaisisivat, mikä heitä tässä auttaisi. Tiedämme, kuinka suuri haitallinen vaikutus työntekijöiden vaihtuvuudella on ja kuinka siitä voi tulla kierre. Tätä ei tunnisteta riittävästi johdon tasolla. Tällaiset seikat, eli se että työntekijät nähdään liian helposti korvattavissa olevina, aiheuttavat tunteen arvostuksen puutteesta. Tässäkin uskon, että esimerkiksi joustavien työaikaratkaisujen suhteen olisi tehtävissä asioita, jos tahtoa oikeasti löytyisi. Se olisi varmasti työn ja vaivan arvoista, jos sillä voitaisiin lisätä työhyvinvointia ja työntekijöiden arvostuksen tunnetta ja sitä kautta pitkäaikaista sitoutumista.”

5 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Työntekijän kokemaa pitovoimaa vähentävät tekijät

Vastausaineistosta nousi vahvimmin esiin viisi eri teemaa kuvaamaan työntekijöiden kokemusta pitovoimaa eniten vähentävistä tekijöistä. Kuvaan tulokset oheisessa luettelossa tutkimusaineistossa esiintyneiden mainintamäärien mukaisessa järjestyksessä.



Kuva 13. Työntekijän kokemaa pitovoimaa vähentävät tekijät

Työn järjestämiseen liittyvät ongelmat

Vastausaineiston perusteella työn järjestämiseen liittyvät ongelmat vähentävät työntekijän kokemaa pitovoimaa lastenkodissa. Näissä vastauksissa korostui-

vat kirjallisten työtehtävien hoitamisen rajallisuus työajan puitteissa ilman lasten hoito- ja kasvatustyön laadun kärsimistä. Kirjallisten ja muiden toimistotöiden koetaan lisääntyneen ja vievän liikaa työaika lasten hoito- ja kasvatustyöstä. Tämän koetaan aiheuttavan negatiivisia tunteita, sillä työssä joudutaan tekemään jatkuvasti arvovalintoja lasten kanssa läsnä olemisen ja toimistossa kirjaamisen välillä. Vastausaineiston perusteella työntekijät joutuvat usein tasapainottelemaan missä kohtaa omaa hoitovuoroa vuorokohtaisen kirjaamisvelvoitteen pystyy tekemään lasten hoidollisuus ja valvontavastuu huomioituna.

Aineistohavainnot vastaavat hyvin Rauramon (2012) toteamaa muutosta terveyteen liittyvissä kuormitustekijöissä, joita viime vuosikymmenten aikana työelämässä tapahtuneet muutokset ovat merkittävästi lisänneet. Muun muassa työn ja kiireen hallinnan lisääminen on keskeinen toimenpide työn järjestämiseen liittyvien ongelmien vähentämisessä. Työssä koettu kiire voi kertoa kohuttomasta työmäärästä tai työnhallinnan puutteesta. (Rauramo 2012, 55.) Tämä teema kuitenkin nousi merkittävän usean tutkimukseen osallistuneen työntekijän vastauksessa pitovoimaa vähentävän tekijänä, joten pitäisin sitä merkinä tarpeesta tehostaa työn organisointia.

Haastavat asiakastilanteet ja lasten vaativa oireilu

Vastausaineiston perusteella haastavat asiakastilanteet ja lasten vaativa oireilu vähentävät työntekijän kokemaa pitovoimaa lastenkodissa. Pitkittynyt lapsen tai lapsiryhmän kokonaistilanteen epävakautuminen ja oireilun vaativuus, etenkin kohonnut väkivallan uhka, koettiin aiheuttavan negatiivisia muutoksia työmotivaatiossa. Väkivallan uhka saatikka väkivallan kohtaaminen työssä on voimakkaasti kuormitusta aiheuttava ja työhyvinvointia heikentävänä tekijä. Vastaajien mielestä työntekijäresurssi ei ole riittävä vastaamaan haastavasti oireilevien lasten hoitoon laadukkaasti ja turvallisesti.

Aineistohavainnot vastaavat Rauramon (2012) toteamukseen monen kokevan asiakastilanteisiin liittyvää turvattomuutta työssään. Työväkivalta ja sen uhka ovat yleistyneet työelämässä, etenkin sosiaali- ja terveysalalla. Työväkivalta ei käsitä pelkästään fyysistä väkivaltaa vaan siihen lukeutuu myös kaikki sellainen uhkaava käytös, mikä pelottaa tai nöyryyttää työntekijää. (Rauramo 2012,

89–91.) Tämä teema ja siihen liittyen lastenkodissa koettu kohonnut väkivalta tai väkivallan uhka nousi merkittävän usean tutkimukseen osallistuneen työntekijän vastauksessa pitovoimaa vähentävän tekijänä, joten pitäisin sitä merkkinä tarpeesta kehittää työntekijän tukemista haastavien asiakastilanteiden ja lasten vaativan oireilun kohtaamisessa.

Epäselvät ohjeistukset työlle

Vastausaineiston perusteella epäselvät ohjeistukset työlle vähentävät työntekijän kokemaa pitovoimaa lastenkodissa. Näissä vastauksissa korostuivat toiminta- tai hoito-ohjeiden kokonaan puuttuminen tai liian pikkutarkat ja vanhentuneet ohjeet. Nämä aiheuttavat turhaa epäselvyyttä hoitotyöhön. Lisäksi työntekijöillä on toive selkeämmästä tiedonkulusta, muun muassa yhden yhteisen tiedotuskanavan muodossa. Vastaajien mukaan tiedonkulun haasteet vaikeuttavat ja hidastavat työtehtävien hoitamista.

Aineistohavainnot vastaavat hyvin Rauramon (2012) näkemukseen työpaikan toimintaohjeiden tärkeydestä. Tutkimuksen osallistuneessa lastenkodissa, kuten missä tahansa työpaikassa, on paljon erilaisia yleisiä, pienyksikkö-, lapsi- ja tilannekohtaisia toimintaohjeita. Oleellista toimintaohjeistuksissa ja niitä seuraavissa toimintatavoissa on se, miten koko henkilöstö esihenkilöä myöten on sitoutunut noudattamaan niitä. Työhön liittyvien toimintaohjeistuksien ajantasaisuuden seuranta on johdon vastuulla. (Rauramo 2012, 70–71.) Vastausaineiston perusteella lastenkodissa epäselvät toimintaohjeistukset työlle nousi useamman tutkimukseen osallistuneen työntekijän vastauksessa pitovoimaa vähentävän tekijänä, joten pitäisin sitä merkkinä tarpeesta kehittää ja selkeyttää työn toimintaohjeistuksia.

Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen haasteet

Vastausaineiston perusteella työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen haasteet vähentävät työntekijän kokemaa pitovoimaa lastenkodissa. Työvuorosuunnitteluun liittyen nousi vastauksissa esiin, että kolmen viikon listasuunnittelu ja työvuorolistojen julkaiseminen viime tipassa eli viikkoa ennen listojen alkua, on erittäin kuormittavaa oman elämän ja työn yhteensovittamisen näkökul-

masta. Työntekijät toivovat työvuorolistojen aikaisemmin julkaisemista, siirtymistä kolmen viikon listasuunnittelusta kuuden viikon listasuunnitteluun sekä ergonomisen työvuorosuunnittelun toteutumisesta. Myös palkattomien työlomien hyödyntämisen mahdollisuus nousi toiveissa.

Aineistohavainnot vastaavat hyvin Rauramon (2012) näkemykseen työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen mahdollistamisen tärkeydestä. Työn ja vapaa-ajan yhteisvaikutus muodostaa ihmisen kokeman kokonaiskuormituksen. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen pitäisi mahdollistaa sen, että ihminen pääsee palautumaan työstään jo työpäivän aikana tai viipymättä työpäivän jälkeen. Tällöin jäljelle jäävä vapaa-aika on virikkeellistä. Mikäli työ ja vapaa-aika ei ole tasapainossa, on vaarana ihmisen kuormittuminen. Pitkittyessään kuormitus altistaa työntekijän sairastumiselle. (Rauramo 2012, 43.) Vastausaineiston perusteella lastenkodissa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen haasteet nousivat useamman tutkimukseen osallistuneen työntekijän vastauksessa pitovoimaa vähentävän tekijänä, joten pitäisin sitä merkinä tarpeesta tarkastella toimintatapojamme työntekijöiden työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen mahdollistamiseksi.

Heikko työilmapiiri

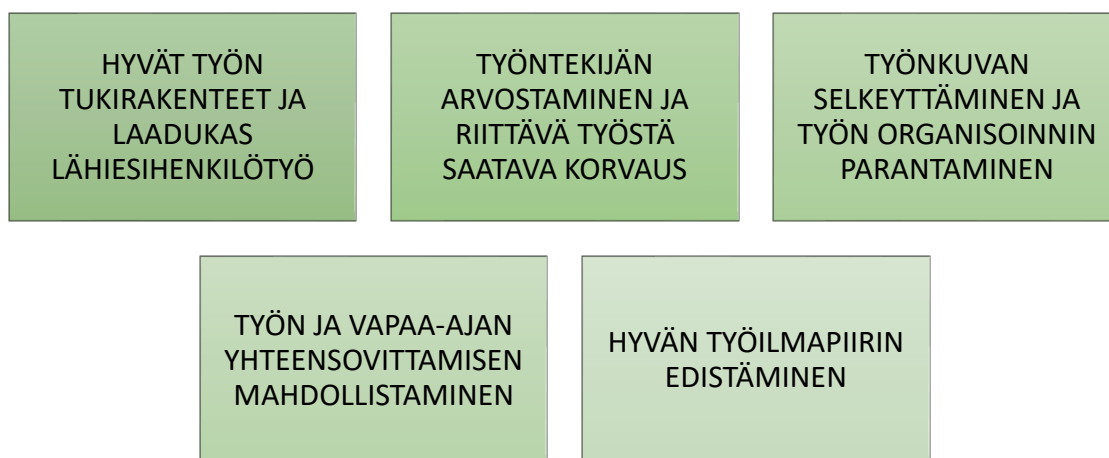
Vastausaineiston perusteella heikko työilmapiiri vähentää työntekijän kokemaa pitovoimaa lastenkodissa. Heikko työilmapiiri on työntekijöiden työmotivaatiota ja työhyvinvointia heikentävä tekijä ja se vaikuttaa negatiivisesti halun sitoutua uusiin sopimuksiin tai työtehtäviin. Työilmapiiriin liittyvissä ongelmassa nousi esiin negatiivinen ja ongelmakeskeinen keskustelukulttuuri, mikä koettiin kuormitusta aiheuttavaksi tekijäksi.

Aineistohavainnot tukevat Rauramon (2012) toteamusta hyvän työyhteisön tärkeydestä yksilön kukoistamisen kannalta. Työyhteisössä koettu yhteenkuuluvuuden tunne on ihmiselle tärkeää ja edistää hyvää työilmapiiriä. Työilmapiirillä tarkoitetaan Rauramon (2012) mukaan summaa työpaikassa työskentelevien havainnoista. Niihin liitetään työyhteisö, johtamiskulttuuri ja koko organisaatioilmapiiri, joiden yhteyden välille käsite ilmapiiristä liitetään. (Rauramo 2012, 104; 108–109.) Vastausaineiston perusteella lastenkodissa heikko työil-

mapiiri nousi osan tutkimukseen osallistuneen työntekijän vastauksissa pitovoimaa vähentävän tekijänä, joten pitäisin tarpeellisena tarkastella keinojamme heikon työilmapiirin parantamiseksi.

5.2 Työntekijän kokemaa pitovoimaa lisäävät tekijät

Vastausaineistosta nousi vahvimmin esiin viisi eri teemaa kuvaamaan työntekijöiden kokemusta pitovoimaa eniten lisäävistä tekijöistä lastenkodissa: hyvät työn tukirakenteet ja laadukas lähiesihenkilötyö, työntekijän arvostaminen ja riittävät työstä saatava korvaus, työnkuvan selkeyttäminen ja työn organisoinnin parantaminen, työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen mahdollistaminen sekä hyvän työilmapiirin edistäminen. Kuvaan tulokset oheisessa luettelossa tutkimusaineistossa esiintyneiden mainintamäärien mukaisessa järjestyksessä.



Kuva 14. Työntekijän kokemaa pitovoimaa lisäävät tekijät

Hyvät työn tukirakenteet ja laadukas lähiesihenkilötyö

Vastausaineiston perusteella hyvät työn tukirakenteet ja laadukas lähiesihenkilötyö lisäävät työntekijän kokemaa pitovoimaa lastenkodissa. Vastausaineiston perusteella työntekijän työmotivaatiota sekä työhyvinvointia ja sitä kautta pitovoimaa voisi vahvistaa säännöllisillä ja toimivilla kokousrakenteilla, laaduk-

kaalla valmentavan johtamisen mukaisella lähiesihenkilötyöllä, lähiesihenkilöltä saadulla yksilöllisellä työn tuella ja osaamisen kehittämisen mahdollisuudella koulutusten avulla. Työn tuen tehostaminen nousi vahvimmin esiin myös työhyvinvointia lisäävänä tekijänä ja sitä kautta lisäisi työhön sitoutumista. Näissä vastauksissa nousi ehdotuksina väkivaltatilanteiden käsittely. Eniten vastauksissa työhyvinvointia lisäävissä keinoissa kuitenkin tuli mainintoja lähiesihenkilön antamasta tuesta työlle.

Aineistohavainnot tukevat Rauramon (2012) toteamusta esihenkilön tärkeästä roolista työyhteisön hyvinvoinnin keskeisenä vaikuttajana. Työyhteisön hyvinvoinnin johtamisessa onnistumisessa keskeistä on, että esihenkilöllä on halu kehittää henkilöstön hyvinvointia, itseään esihenkilötyössä sekä yksikköään toiminnan kehittämisessä. (Rauramo 2012, 131–132.) Vastausaineiston perusteella työn tukirakenteiden ja laadukkaan lähiesihenkilötyön varmistaminen nousivat tutkimukseen osallistuneen työntekijän vastauksissa pitovoimaa lisäävänä tekijänä, joten pitäisin tarpeellisena tarkastella keinojamme niiden toteutumiseksi.

Työntekijän arvostaminen ja riittävä työstä saatava korvaus

Vastausaineiston perusteella työntekijän arvostaminen ja riittävä työstä saatava korvaus lisäisi työntekijän kokemaa pitovoimaa lastenkodissa. Työntekijän arvostamista voisi vastaajien mukaan osoittaa esimerkiksi johtajan käynneillä pienyksikössä ja kiitosten osoittamisina työntekijöille, ammatillisen kehittymisen tukemisena koulutusten avulla, uralla etenemisen mahdollistamisena sekä kunnollisena perehdytyksenä. Riittävä työstä saatava korvaus vastaajien mukaan toteutuisi työn vaativuutta vastaavan palkan muodossa, työsuhte-
eduilla, palkitsemisella hyvästä työsuorituksesta, E-passin käytön laajentamisen hyvinvointia tukeviin palveluihin sekä esihenkilön pieninä muistamisina työntekijöille. Myös tupla- ja extravuoroista kertyneiden ylittöiden automaattinen korvaaminen rahana sai kannatusta.

Aineistohavainnot tukevat Rauramon (2012) näkemystä, jossa työyhteisöltä ja esihenkilöltä saatu arvostus heijastuu suoraan työntekijän itsensä ja sitä kautta myös työnsä arvostamiseen. Työntekijän kannalta merkittävintä on ko-

kea arvostamista henkilöiltä, joita pitää työssään tärkeinä, kuten lähin esihenkilö, tiimin jäsenet sekä ammatti- ja toimialan auktoriteetit. Rakentavan palautteen saaminen ja antaminen on työhyvinvoinnin edistämisen kannalta tärkeää. Työstä maksettava korvaus määräytyy ammatillisten vaatimusten, työolosuhteiden ja tuottavuuden mukaan. Tähän vastaa työn vaatimuksen arviointi. Keratapalkitsemista taas käytetään osoituksena esimerkiksi hyvästä työsuorituksesta tai osaamisen kehittämisestä. (Rauramo 2012, 124–128.) Vastausaineiston perusteella työntekijän arvostaminen ja riittävän työstä saatavan korvauksen edistäminen nousivat tutkimukseen osallistuneen työntekijän vastauksissa pitovoimaa lisäävänä tekijänä, joten pitäisin tarpeellisena tarkastella keinojamme niiden edistämiseksi.

Työnkuvan selkeyttäminen ja työn organisoinnin parantaminen

Vastausaineiston perusteella työnkuvan selkeyttäminen ja työn organisoinnin parantaminen lisäisi työntekijän kokemaa pitovoimaa lastenkodissa. Esimerkkeinä lueteltiin työtehtävien ja -vastuiden selkeyttäminen, toimintatapojen kehittäminen, yhteisten tavoitteiden kirkastaminen, resurssien kohdentaminen oikein ja kirjaamispaineen vähentäminen, tiedonkulun parantaminen sekä asianmukaisiin tiloihin siirtyminen eli työolosuhteiden ja toimintatapojen kehittäminen. Vastaaajien mukaan kirjallisten töiden hoitaminen vaatisi rauhallisen työskentelytilan mahdollistamisen sekä työajan osoittamisen niiden hoitamiseksi. Myös muiden toimistotöiden erottaminen hoitovuoron ohella tehtävistä töistä nousi vastauksissa esille. Lisäksi toivottiin, että lapsia ja työntekijöitä kuultaisiin paremmin toimintatapojen kriittisessä tarkastelussa. Myös työntekijäresurssin oikein kohdistamisen tarkastelua toivottiin. Näissä vastauksissa korostui toive riittävän vuorokohtaisen työntekijäresurssin varmistamisesta, jotta työn tekeminen olisi turvallista ja laadukasta haastavasti oireilevien lasten parissa.

Aineistohavainnot tukevat Rauramon (2012) toteamuksia työn sujuvuuteen liittyen. Hyvin järjestämällä ja tekijälleen oikein mitoittamalla työn tekeminen on sopivasti haastavaa ja tuntuu mieluialta. Hyvin organisoidusta työstä on tuloksena tehokasta, joustavaa ja häiriötöntä toimintaa ja tekemistä työssä. Työntekijälle taas hyvin organisoidusta työstä seuraa ennen kaikkea tunnetta työn sujuvuudesta. (Rauramo 2012, 98.) Vastausaineiston perusteella työnkuvan selkeyttäminen työn organisoinnin parantaminen nousivat tutkimukseen

osallistuneen työntekijän vastauksissa pitovoimaa lisäävänä tekijänä, joten pitäisikin tarpeellisena tarkastella keinojamme niiden edistämiseksi.

Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen mahdollistaminen

Vastausaineiston perusteella työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen mahdollistaminen lisäisi työntekijän kokemaa pitovoimaa lastenkodissa. Vastauksissa nousi esille näkemyksiä oman elämän yhdistäminen työhön joustavin työaikatratkaisujen, työvuorosuunnittelun, palkallisten ja palkattomien työlomien avulla. Näissä vastauksissa korostui työntekijöiden toiveiden huomioiminen työvuorojen ja lomien suunnittelussa, ergonomisen työvuorosuunnittelun noudattaminen ja vapaatoiveiden huomioiminen listasuunnittelussa. Toive siirtymisestä kuuden viikon listasuunnitteluun esiintyi useissa vastauksissa.

Aineistohavainnot tukevat Rauramon (2012, 2008) toteamukseen vuorotyön terveysuhista työntekijälle, mikä asettaa työnantajalle erilaisia vastuita vuorotyöntekijän työhyvinvoinnin ja terveyden ylläpitämiseksi. Ergonominen työvuorosuunnittelu vuorotyöntekijän hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi on työnantajan vastuulla. Perheystävällinen työkuulttuuri on organisaation menestymisen kannalta tärkeää ja sitouttaa työntekijää työhönsä. Työnantajan on tärkeää puhua työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta, sillä myös yksin elävät työntekijät kaipaavat selkeää jakoa työlle ja vapaa-ajalle, jolloin esimerkiksi harrastaminen on mahdollista. (Rauramo 2012, 32–33 ja 2008, 22.) Vastausaineiston perusteella työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen mahdollistaminen nousi tutkimukseen osallistuneen työntekijän vastauksissa pitovoimaa lisäävänä tekijänä, joten pitäisikin tarpeellisena tarkastella keinojamme sen edistämiseksi.

Hyvän työilmapiirin edistäminen

Vastausaineiston perusteella hyvän työilmapiirin edistäminen lisäisi työntekijän kokemaa pitovoimaa lastenkodissa. Toimivuus työyhteisössä nähtiin työhön sitoutumista lisäävänä asiana. Näissä vastauksissa mainittiin toimiva ja hyvinvoiva työyhteisö, jonka hyvinvointi heijastuu työntekijöihin. Työryhmän yhteishengen ja avoimen vuorovaikutuksen kehittäminen sekä toivon ja positii-visemman ilmapiirin ylläpitäminen korostui vastauksissa.

Aineistohavainnot tukevat Rauramon (2012 ja 2008) näkemukseen hyvän työilmapiirin edistämisen tärkeydestä. Työilmapiirissä esiintyviin epäkohtiin tulee tarttua viipymättä ja työilmapiirin edistämiseen tulee sitouttaa koko työyhteisö. Pienemmät työilmapiiriin vaikuttavat ongelmat on helppo ratkaista välittömästi, mutta suuremmat ja pidempään jatkuneet työilmapiiriongelmat vaativat aika-taulutetun suunnitelman vastuuhenkilöineen. Avoimuus ja luottamuksellisuus työyhteisössä on merkittävä työhyvinvoinnin ja -motivaation lähde. Myös työpaikan ihmissuhteet vaativat erityistä huolenpitoa ja vaikkapa luottamus yksittäisten työntekijöiden ja esihenkilön välillä on sujuvan työn edellytys. (Rauramo 2012, 109 ja 2008, 130.) Vastausaineiston perusteella hyvän työilmapiirin edistäminen nousi tutkimukseen osallistuneen työntekijän vastauksissa pitovoimaa lisäävänä tekijänä, joten pitäisin tarpeellisena tarkastella keinojamme hyvän työilmapiirin edistämiseksi.

5.3 Luotettavuuden arviointi

Tuomi ja Sarajärvi (2018) muistuttavat, että tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa tärkeää on tutkimuksen arviointi kokonaisuutena. Kokonaisuuteen kuuluvat tutkimuksen tarkoitus, aineiston keruu ja tutkimuksen tiedonantajat sekä tutkimuksen raportointi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163–164.) Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia erään Helsingin kaupungin ylläpitämän lastenkodin työntekijöiden pitovoiman nykytilaa sekä pitovoimaa vähentäviä ja lisääviä tekijöitä. Tutkimukseen osallistui 26 työntekijää 36 työntekijästä, joten vastausprosentti oli 72 %. Tutkimusaihe on tärkeä, sillä myös lastenkodin henkilöstössä on ollut vaihtuvuutta ja meidän on tärkeä tunnistaa millä keinoilla voimme edistää työntekijöiden pitovoimaa lastenkodissa.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija suodattaa tutkittavilta saamaansa tietoa oman tulkintansa kautta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160). Myös tämän tutkimuksen aineistoanalyysin johtopäätökset perustuvat omaan tulkintaani. Olen analysoinut aineiston, teemoitellut sen tutkimuskysymyksittäin kahteen ulottuvuuteen ja tehnyt niistä johtopäätelmät. Minulla on tutkimusta tehdessä ollut lähesihenkilötyötä lastenkodin yhdessä pienyksikössä tekevänä valmiiksi näkemystä etenkin omien tiimieni ajatuksista pitovoimatekijöihin liittyen, mutta tämä ei ole heijastunut analyysiin tai sitä kautta johtopäätöksiin eli tuloksiin. Näkisin,

että lähiesihenkilönä työskentely on auttanut minua ymmärtämään työntekijöiden tekemän työn kontekstin ja sitä kautta lisännyt tutkimuksen luotettavuutta, sillä ymmärrykseni avulla olen kyennyt tulkitsemaan kyselytutkimuksen vastauksia paremmin. Olen tietoisesti ollut työpaikallani vähäsanainen tutkimukseeni liittyen, jotta en vahingossakaan toisi omia mielipiteitäni julki ja siten mahdollisesti vaikuttaisi vastauksiin. Kahden muun pienyksikön työntekijöiden kanssa en kohtaa arkisin, joten heidän vastauksiinsa vaikuttaminen ei vaaranut. Helsingin kaupungin ylläpitämän lastenkodin entisenä ohjaajana ja nykyisenä lähiesihenkilönä tunnen toimintakulttuurin sekä -ympäristön erinomaisesti. Näen tuntemisen mukana tuoman ymmärryksen vahvuutena omien johtopäätösten luomiselle sekä raportin kirjoittamiselle kuin uhkana tutkimustyölle.

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston määrä ei ole keskeisessä roolissa, vaan tärkeämpää on aineiston laatu (Tuomi & Sarajärvi 2018, 165). Onnistuin keräämään luotettavan kokoisen aineiston kuvaamaan lastenkodin työntekijöiden näkemystä työn pitovoimatekijöistä. Tutkimuksessani ja sen raportoinnissa olen pyrkinyt johdonmukaiseen kokonaisuuteen kertomalla tutkimuksen vaiheista mahdollisimman kattavasti ja totuudenmukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 165).

5.4 Johtopäätökset

Työntekijöiden pitovoiman parantaminen on keskeinen tavoite lastensuojelun sijaishuollossa, kuten valtakunnallisesti koko sosiaali- ja terveysalalla. Olen opinnäytetyössäni tarkastellut työntekijöiden kokemuksia pitovoimasta lastenkodissa. Aineistona olen käyttänyt lastenkodin työntekijöiden antamia vastauksia kyselyyni. Johtopäätöksenä totean, että työntekijöiden kokema pitovoima on verrattain hyvällä tasolla. Noin 60 % kyselyyn vastanneista työntekijöistä koki olevansa motivoitunut työhönsä. Lisäksi vastaajat arvioivat, että noin 60 % kaikista lastenkodin työntekijöistä on sitoutunut työhönsä kyselyyn vastatesaan.

Työntekijöiden kokemukset pitovoimaa vähentävistä ja lisäävistä asioista, ovat pääsääntöisesti lähiesihenkilötyöllä ylläpidettävissä ja edistettävissä olevia

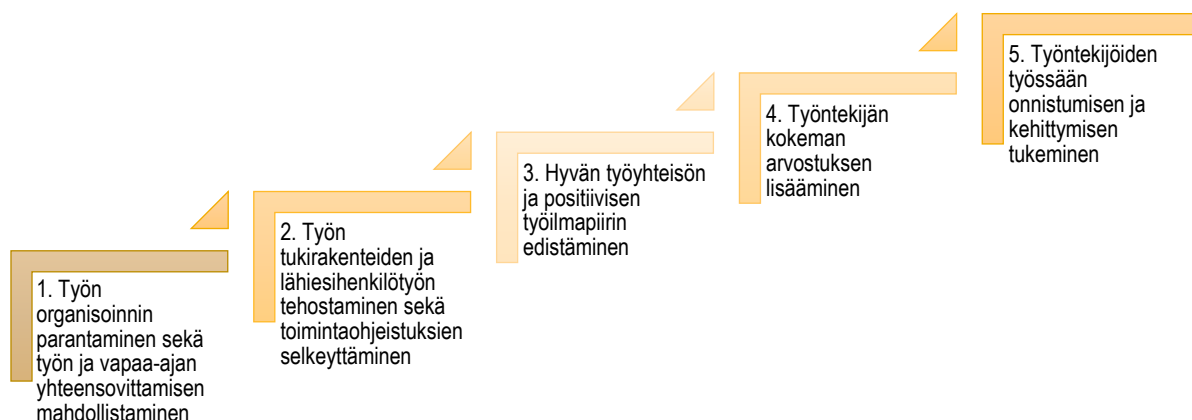
asioita. Toki joukossa on myös teemoja, joihin vaikuttaminen ei ole lähiesihenkilötyössä mahdollista. On kuitenkin tärkeää, että myös lähiesihenkilöt viestivät kaikista työntekijöiden pitovoimaan vaikuttavista tekijöistä linjajohdossa eteenpäin.

Lähestulkoon kaikki samat teemat toistuvat työn pitovoimaa heikentävissä sekä sitä lisäävissä vastauksissa, joten näihin teemoihin liittyviä johtopäätöksiä teen molemmista eri näkökulmasta. Työntekijän pitovoima koostuu työhyvinvoinnin ja työmotivaation tilasta. Johtopäätökset työntekijän pitovoimatekijöiden tunnistamiseksi ja lisäämiseksi esittelen Maslow'n motivaatioteoriaa mukailevan Työhyvinvoinnin portaat -mallin mukaisesti (Rauramo 2012, 13).

Jotta lastenkodissa on lähijohdettavana hyvinvoiva, motivoitunut ja itseään toteuttava työntekijä, jolle työ mahdollistaa oppimiskokemuksia ja oman osaamisen täysipainoista hyödyntämistä, tulee lähiesihenkilön Rauramon (2012) mukaan ensin huolehtia työntekijän alempien Työhyvinvoinnin portaat -mallin mukaisten perustarpeiden tyydyttämisestä. Maslow'n mukaan nämä viisi perustarvetta, jotka Työhyvinvoinnin portaat -mallissa on rinnastettu perustarpeiksi suhteessa työhön, ovat toisistaan hierarkkisesti riippuvaisia tarpeita. (Rauramo 2012, 13.)

Tämä Rauramon (2012, 13) Työhyvinvoinnin portaat -malli, palasi mieleeni kesken opinnäytetyöprosessin eräässä arjen lähijohtamistilanteessa, jossa työntekijä lähestyi minua erään haastavan asiakastilanteen aikana. Työntekijä toivoi minun kehittävän toimintaa kyseiselle asiakkaalle tämän kokonaistilanteen vakauttamiseksi. Lähiesihenkilönä ensimmäinen ajatukseni oli lähteä valmentavan johtamisen keinoin tukemaan työntekijää itseään nuorelle suunnatun toiminnan kehittämisessä. Tajusin kuitenkin, että työntekijällä oli turvaton olo nuoren vakavan oireilun vuoksi. Jotta työntekijän oli mahdollista onnistua hoito- ja kasvatustyössään, tuli minun keskittyäkin ensin vahvistamaan hänen turvallisuuden tunnettaan käymällä läpi toimintaohjeet asiakkaan kriisiytyneen tilanteen varalle. Kuten Rauramokin (2012) toteaa Maslow'n motivaatioteorian mukaisesti, tulee hierarkiassa alempi tarve olla melko hyvin tyydytetty, jotta seuraavan tason tarve herää dominoimaan ihmistä. Valloillaan oleva tarve ohjaa ihmisen käyttäytymistä, koska jo tyydytetyt tarpeet eivät enää toimi aktiivisina motivaatiotekijöinä. (Rauramo 2012, 12–15.) Tästä syntyi ajatus johtaa

tutkimustulokset tutkimukseen osallistuneen lastenkodin työn pitovoimatekijöiden edistämisen portaat -malliksi.



Kuva 15. Helsingin kaupungin ylläpitämän lastenkodin työn pitovoimatekijöiden edistämisen portaatsmalli

Työn organisoinnin parantaminen sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen mahdollistaminen

Rauramon (2012, 14) Työhyvinvoinnin portaatsmallin mukaan ensimmäisen työhyvinvoinnin porrass on terveyteen liittyvät perustarpeet ja niiden katsotaan täyttyvän, kun työ on oikein mitoitettua mahdollistaen virikkeisen vapaa-ajan. Tähän tarpeeseen liittyvät myös ravitsemus, liikunta sekä sairauksien ehkäisy ja hoito (Rauramo 2008, 29). Työn organisoinnin parantaminen sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen mahdollistaminen tukevat terveyteen liittyvien perustarpeiden täyttymistä, tukee työntekijän työhyvinvointia ja sitä kautta on myös pitovoimaa lisäävä tekijä.

Lähiesihenkilöiden tulee ensisijaisesti keskittyä työn oikein mitoittamiseen sekä työntekijöiden virikkeisen vapaa-ajan mahdollistamiseen. Tähän tavoitteeseen lähiesihenkilöt pääsevät työn organisoinnin parantamisella sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen mahdollistamisella. Lähiesihenkilön tulee kokeilla erilaisia keinoja, joilla työvuorosunnittelua saadaan kehitettyä entisestään ja työvuorotoiveita toteutettua pitovoimaa lisäten. Työvuorolistojen virallista julkaisemista ennen suunnitteilla oleva työvuorolista julkaistaan ”listaraakileena” kommenttikierrokselle, jolloin työntekijöillä on vielä mahdollisuus tarkastaa, että omat työvuorotoiveet varmasti toteutuvat. Pitovoiman vahvista-

miseksi selvittäisin mahdollisuuden kuuden viikon jaksotyöaikaan siirtymiseksi. Vähintäänkin aikaistaisin työvuorolistojen julkaisemisen takarajaa ainakin viikolla, jolloin uusi työvuorolista tulisi julkaista vähintään kaksi viikkoa ennen edellisen työvuorolistan päättymistä. Myös erilaiset joustot työntekijän muuttuneessa elämäntilanteissa, kuten työn ohella suoritettavien opintojen aikana, on erittäin tärkeää pyrkiä toteuttamaan pitovoiman lisäämiseksi.

Jotta työntekijät kokisivat työn olevan oikein mitoitettua, tulee lähiesihenkilön huolehtia työn organisoinnista työtehtävien ja -vastuiden selkeyttämiseksi, resurssien oikein kohdentamiseksi ja kirjaamispaineen vähentämiseksi. Lähiesihenkilön vastuulla on työvuorosuunnittelussa resurssin oikein kohdistaminen. Lastenkotitoiminnassakin henkilöstöresurssi on niukka ja resurssin oikein kohdentaminen on joskus puolenkin tunnin tarkkuutta vaativaa suunnittelutyötä. Lähiesihenkilöllä tulee olla tiedossa kaikki asuinyksikkökohtaiset lasten menot sekä tietenkin lasten kotiharjoittelut, jotka ohjaavat työvuorosuunnittelua työntekijäkohtaisten työvuorotoiveiden lisäksi. Esimerkiksi tiimien kokouspäivinä ei kaikkia työntekijöitä ole mahdollista suunnitella pitkiin työvuoroihin, vaan osa työntekijöistä suunnitellaan lyhyisiin niin sanottuihin kokousvuoroihin, resurssin oikein kohdistamiseksi ja pitovoiman parantamiseksi.

Lisäksi työvuorolistaan on tärkeää merkitä, esimerkiksi värikoodeja apuna käyttäen, erilaiset suunnitellut vastuu- tai muut työtehtävät, kuten lääkevastaaava, sairaanhoitajavuoro tai kirjaamis- ja työn suunnittelu-aika. Työpaikan eri vastuutehtävät, kuten perehdyttämisvastuu, on tärkeää tarkastaa ja tarvittaessa uudelleen järjestää vuosittain kehittämispäivän yhteydessä, jotta vastuut jakautuvat tasaisesti. Lähiesihenkilön vastuulla on seurata monia lastenkoti-työhön liittyvien työtehtävien ajan tasalla pysymistä erilaisin keinoin, kuten seurantataulukoiden avulla. Nämä ovat lähiesihenkilön tärkeitä johtamisen työkaluja ja niiden avulla työn organisoinnista vastaaminen toteutuu ja sitä kautta myös lisää pitovoimaa työssä.

Työn tukirakenteiden ja lähiesihenkilötyön tehostaminen sekä toimintaohjeistuksien selkeyttäminen

Toinen työhyvinvoinnin porras kuvaa turvallisuuden tarvetta, jonka täyttymisen edellytyksenä pidetään turvallista työympäristöä ja toimintapaja, turvattua toimeentuloa, pysyvää työsuhdetta, sekä oikeudenmukaista ja tasa-arvoista työyhteisöä (Rauramo 2012, 14). Työn tukirakenteiden ja lähiesihenkilötyön tehostaminen sekä toimintaohjeiden selkeyttäminen tukevat turvallisuuteen liittyvien tarpeiden täyttymistä, tukee työntekijän työhyvinvointia ja sitä kautta on myös pitovoimaa lisäävä tekijä.

Tutkimukseen osallistuneen lastenkodin pienyksiköiden toimitilat ovat osittain toimintaan soveltumattomia ja tähän toivottiin vastauksissa muutoksissa. Lastenkodissa on uudisrakennushanke käynnissä, mutta sitä ennen lähiesihenkilöllä on tärkeä rooli vähintäänkin tilojen turvallisena sekä viihtyisänä pitäminen esimerkiksi tekstiili- ja kalustevalintojen avulla. Säännöllisesti toistettavat turvakävelyt ja poistumisharjoitukset lisäävät työntekijän kokemaa turvallisuuden tunnetta. Myös erinäisten, etenkin turvallisuuteen liittyvien toimintaohjeistuksien ajan tasalla pitäminen on tärkeä lähiesihenkilön työtehtävä. Lapsikohtaisten hoito- tai toimintaohjeiden ajan tasalla pitäminen asiakastietojärjestelmä Apotissa on tärkeää ja niiden säännöllinen tarkastelu on syytä sisällyttää kokousrakenteisiin.

Meillä lastenkodissa on säännölliset kokousrakenteet ja tiimien työnohjaus. Näiden työn tukirakenteiden ylläpitäminen on lähiesihenkilön vastuulla. Lähiesihenkilön tulee huomioida työvuorosuunnittelussa, että kaikki tiimin jäsenet pääsevät osaksi säännöllisiä joka toinen viikko järjestettäviä kokous- ja työnohjausrakenteita. Lastenkodissa järjestetään jokaisen eri tiimin kanssa kerran kuudessa viikossa TARVE-kokoukset, joissa käsitellään lasten asioita moniammatillisesti. Näihin kuuden viikon välein järjestettäviin kokouksiin voitaisiin aikatauluttaa rakenteisiin lapsikohtaisten hoito-ohjeiden ajantasaisuuden tarkistaminen ja tärkeiden ajantasaisten tietojen tarpeenmukainen lisääminen. Osastokohtaiset toimintaohjeet tulee tarkastaa ja päivittää vähintään kahdesti vuodessa toteutettavien osastojen kehittämispäivien yhteydessä.

Lähiesihenkilön rooli korostuu etenkin lapsen kokonaistilanteen epävakautessa, mikä lastensuojelun sijaishuollossa on melko tavallista. Lähiesihenkilön tärkeänä tehtävänä on nähdä syyt lapsen oireilun takana ja sanoittaa tätä

työntekijöille. Uskon ja toivon ylläpitäminen lapsen kriisitilanteessa on myös lähiesihenkilön tärkeä tehtävä sekä olla vahvana tukena työntekijöille lapsen tilanteen vakauttavan hoidon suunnittelussa, organisoinnissa ja toteuttamisessa. Mahdollisten uhka- ja vaaratilanteiden käsittely työsuojelupakissa yhdessä työntekijän ja tarvittaessa myös lapsen kanssa viipymättä on tärkeää. Toimenpide-ehdotuksena esitän, jotta uhka- ja vaaratilanteiden käsittely ei viivästyisi, että työntekijä varaa lähiesihenkilö sähköisestä kalenterista ajan uhka- ja vaaratilanteen purkamiseksi ensi tilassa. Kohonnut väkivallan uhka saattikka väkivallan kohtaaminen työssä vaikuttaa luonnollisesti negatiivisesti työntekijän turvallisuuteen liittyvään tarpeeseen. Näissä tilanteissa lähiesihenkilön on konkreettisesti johdettava lapsikohtaista hoidon suunnittelua, seurattava hoidon toteutumista sekä arviointia.

Lähiesihenkilön on tärkeää tunnistaa työntekijöiden tuen tarpeet niin päivittäisessä työssä hyvin suoriutumiseksi kuin vaikkapa haastavat omaohjaajasuhteet, jolloin tuen tarve korostuu. Lähiesihenkilön tärkein tehtävä on varmistaa, että työntekijät voivat hyvin ja puitteet työn tekemiselle on mahdollisimman hyvät. Tässä työntekijöiden ja koko tiimin kuuntelu on tärkeää. Mitä paremmin lähiesihenkilö tuntee työntekijät ja saa rakennettua heihin luottamussuhteen, sitä paremmat edellytykset lähijohtamiselle ja työntekijöiden työssä onnistumiselle syntyy. Lähiesihenkilön on tärkeää raivata kalenteristaan tilaa työntekijöiden säännölliselle kohtaamiselle. Lastenkodissa on käytäntönä, että lähiesihenkilö järjestää jokaiselle työntekijälle vähintään neljä tukikeskusteluaikaa vuodessa onnistumisen keskustelun lisäksi. Toimenpide-ehdotuksena lähiesihenkilön antamalle työn tuelle totean toimivaksi käytänteeksi kannustaa työntekijöitä varaamaan lähiesihenkilön sähköisestä kalenterista ylimääräisiä tukikeskusteluaikoja aina tarpeen mukaan. Lähiesihenkilön on tärkeää olla tässä aktiivinen myös itse ja varata tukikeskustelu työntekijän puolesta, jos huomaa työn tuen tehostamiselle tarvetta. Viime kädessä varhaisen tuen puuttumisen mallin mukainen aktiivinen toimiminen on tärkeää.

Noudatamme Helsingin kaupungilla valmentavaa johtamista, mutta se miten kukin tämän johtamisen ideologian on sisäistänyt, on epäselvää. Mielestäni meidän tulisi esihenkilötyöryhmässä pitää tämä teema aktiivisesti yllä keskusteluissa esimerkiksi työnohjauksessa ja konkreettisten esimerkkien kautta yhdessä muodostaa ymmärrystämme siitä mitä valmentava johtaminen meillä

lastenkodissa tarkoittaa. Toimenpide-ehdotuksena tämän toiveen toteutumisen varmistamiseksi kartoittaisin jopa uuden kyselytutkimuksen avulla, miten lähiesihenkilöt itse ymmärtävät mitä valmentavalla johtamisella tarkoitetaan, miten se kunkin lähiesihenkilön työskentelyssä arjessa näkyy ja minkälaista tukea lähiesihenkilöt kaipaisivat valmentavana johtajana kehittymisen tueksi.

Aaltosen, Pajusen & Tuomisen (2005) mukaan valmentava johtaminen on vastaisku vanhanaikaiselle pomottavalle ja autoritääriselle johtamiselle. Koska tämän päivän vaatimuksena työlle on merkityksellisyyden kokeminen ja työstä innostuminen, on työpaikoille löydettävä keinoja, jotka ottavat huomioon ihmisten motivoitumisen ja työn tuottavuuden. Johtaminen muistuttaa yhä enenevässä määrin vapaaehtoisjoukon ohjaamista. Siinäkin tarvitaan vahvaa johtajuutta, mutta johtajan tulee hankkia arvovaltansa olemalla hyvä perustelija, kykenemällä tunnistamaan ihmisten motivaatiotekijät, olemalla itse kiinnostunut, kehittämällä asiantuntemusta ja sosiaalista älykkyyttään sekä toimialla ehdottoman rehellisesti ja oikeudenmukaisesti kaikkia kohtaan. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 301).

Voisin käyttää valmentavasta johtamisesta esimerkkinä pyörällä ajamisen opettelun tukemista. Tämän uuden taidon oppiminen vaatii aluksi konkreettista neuvomista ja auttamista. Pikkuhiljaa auttaminen muuttuu kevyemmällä otteella tukemiseksi ja kannustamiseksi sekä tarvittaessa ylös auttamiseksi ”ei onneksi sattunut pahemmin, minä autan ylös ja uudelleen alkuun, pärjät todella hyvin eikä ole hätää, minä olen taustalla”. Lopulta pyörällä ajaminen ja samaan aikaan kaiken muun, kuten liikenteen ja muiden vaaranpaikkojen havainnointi alkaa sujumaan, jolloin voit vetäytyä entisestään taka-alalle, kunhan muistat olla henkisenä tukena ja muistuttelijana, ettei turhia riskejä temppuillessa lähdetä ottamaan ja muistetaan edelleen olemassa olevat vaarat, joita ei enää luetella vaan kysytään mitä olikaan tärkeää muistaa ottaa huomioon. Kehumisen ja kannustamisen tärkeys ei poistu koskaan, eikä etenäkään sen tuotten tuottaminen, että toinen on mielessä, vaikka itse ei enää välittömässä läheisyydessä olekaan vahtaamassa.

Hyvän työyhteisön ja positiivisen työilmapiirin edistäminen

Kolmas työhyvinvoinnin porras kuvaa yhteisöllisyyden tarvetta, minkä täyttymisen edellytyksenä pidetään yhteishenkeä tukevia toimia, henkilöstöstä ja tuloksesta huolehtimista, työyhteisön avoimuutta ja luottamusta sekä omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuuksia (Rauramo 2012, 14). Hyvän työyhteisön ja positiivisen ilmapiirin edistäminen tukevat liittymisen tarpeen täyttymistä, tukee työntekijän työhyvinvointia ja sitä kautta on myös pitovoimaa lisäävä tekijä.

Tässä korostuu rekrytoinnin merkitys ja siinä arvoitettavat valintakriteerit. Työyhteisötaidot ja positiivisen työilmapiirin edistäminen tulisi nostaa yhdeksi kriteemaksi, joita haastattelutilanteessa tulisi pyrkiä parhaalla mahdollisella tavalla selvittää. Onnistuneen rekrytoinnin kehittämiseksi meidän tulisi tarkastella rekrytointiprosessiamme ja miettiä keinoja, joilla saisimme paremmin karotettua haastateltavan työyhteisötaitoja, ratkaisukeskeistä ajattelua ja toimintaa sekä kykyä positiivisen ilmapiirin ylläpitämiseksi. Näihin edellä mainittuihin asioihin tulisi mielestäni hakemus- tai haastattelurunkoon laatia omat kysymyksensä. Lisäksi suosituksia pyydetessä työyhteisötaitoihin liittyvä selvitys on tärkeää. Uusilla työntekijöillä on kuuden kuukauden koeaika, jonka aikana työhön soveltumattomuutta osoittaviin epäkohtiin rohkea tarttuminen korostuu.

Esihenkilötyössä on erittäin tärkeää pyrkiä muodostamaan ja ylläpitämään työyhteisö positiivisena, ratkaisukeskeisenä ja toinen toistaan tukevana. Toimenpide-ehdotuksena näkisin tiimien ryhmäytymisen tukemisen ja ylläpitämisen olevan tärkeä osa lähiesihenkilötyötä. Etenkin uusien tai muuttuneiden tiimien kohdalla näkisin tärkeänä, että vähintäänkin tiimien kehittämis- ja työhyvinvointipäivien yhteyteen tulisi rakentaa ryhmäytymistä tukevaa toimintaa aina. Lähiesihenkilön ja tiimin jäsenten välisen luottamuksen ja turvallisuuden tunteen lisääminen on osa ryhmäytymistavoitetta, joten lähiesihenkilön olisi tärkeä itsekkin osallistua tiimien ryhmäytymistoimintaan, joten sen ulkopuolinen ohjaaminen olisi mielestäni tärkeää esimerkiksi toisen lähiesihenkilön tai lastenkodin psykologin toteuttamana. Olen todennut erilaisten säännöllisesti toteutettavien tempausten järjestämisen hyvänä keinona lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja hyvää henkeä työpaikalle vaikkapa Huomaa hyvää toisessa -viikon tai Salainen ihailija -tehtävän avulla.

Työntekijän kokeman arvostuksen lisääminen

Rauramon (2012) mukaan neljäs työhyvinvoinnin porras kuvaa arvostuksen tarvetta, minkä täyttymisen edellytyksenä pidetään hyvinvointi ja tuottavuutta edistävää missiota, visiota, strategiaa sekä eettisesti kestäviä arvoja, jotka myös näkyvät arjen toiminnassa. Oikeudenmukaisuus palkkauksessa, palkitsemisessa ja palautteessa, sekä toiminnan arviointi ja kehittäminen ovat osa työpaikan arkea. (Rauramo 2012, 14.) Työntekijän kokeman arvostuksen lisääminen tukee arvostuksen tarpeiden täyttymistä, tukee työntekijän työhyvinvointia ja sitä kautta on myös pitovoimaa lisäävä tekijä.

Vastausten perusteella työntekijät toivovat lastenkodin johtajalta huomatuksi tulemistä. Lastenkodin johtaja voisi pistäytyä käymään pienyksiköissä ja kohdata työntekijöitä arjessa. Lastenkodin johtajalta suoraan saadut kiitokset työstä lisäisi työntekijöiden kaipaamaa arvostuksen tunnetta.

Myös työstä saatavan korvauksen edistäminen nousi esiin vastauksissa. Viimeaikainen palkkakehitys sai kiitosta osassa vastauksissa, mutta monissa vastauksissa palkkakehityksen edelleen edistämistä pidettiin tärkeänä. Myös työsuhde-edut, E-passin käytön laajentamisen hyvinvointia tukeviin palveluihin, palkitseminen hyvästä työsuorituksesta, ammatillisen kehittymisen tukeminen ja uralla etenemisen mahdollistaminen nousi esiin vastauksissa. Nämä ovat asioita, joihin lähiesihenkilöt eivät voi vaikuttaa muuta kuin viestimällä niistä linjajohdossa eteenpäin.

Tupla- ja extravuoroista kertyneiden ylitöiden automaattinen korvaaminen rahana sai kannatusta. Tästä linjajohdossa tulisi mielestäni käydä viipymättä keskustelua. Helsingin kaupungilla korotettiin tupla- ja ylimääräisten työvuorojen korvausta koronan aikaan. Korvauksen suuruus laskettiin vastikään puoleen aiemmasta summasta. Lisäksi aiemmin tupla- ja ylimääräisistä työvuoroista kertyneet ylityötunnit oli lupa laittaa maksuun, mutta nykyisin ne on vähennettävä tarvittaessa yksittäisinä tunteina meneillään olevista työvuorolis-toista. Näen vaarana, että työntekijöiden joustamisen halu vaikeissa resurssivajetilanteissa vähenee, kun ylityötuntien pois ottaminen koituu sekä yksittäiselle työntekijälle ja koko tiimille haitalliseksi. Etenkin, jos ylitöitä on kertynyt naapuriosastolla tai kokonaan eri pienyksikössä sijaistamisesta. Niissä tilanteissa, joissa työntekijä on tehnyt lähiesihenkilön pyynnöstä ylitöitä toisessa

pienyksikössä, tulisi ylityöt korvata rahana. Myös omalla osastolla vaikeassa resurssivajetilanteessa tehdyt ylityötunnit olisi hyvä laittaa maksuun, jos työntekijä ei saa niitä kuluvan työvuorolistan aikana suunniteltua pois otettavaksi edes lähiesihenkilön avustuksella.

Työntekijöiden työssä onnistumisen ja kehittymisen tukeminen

Rauramon (2012) mukaan viimeinen eli viides työhyvinvoinnin porras kuvaa osaamisen tukemisen ja sen hyödyntämisen mahdollistamisen tarvetta, minkä tyydyttymisen edellytyksenä pidetään oppimisen ja osaamisen tukeminen niin yhteisö- kuin yksilötasolla tukien organisaation tavoitteita ja visiota. Työ mahdollistaa oppimiskokemuksia ja oman osaamisen täysipainoista hyödyntämistä. Työolojen ja -ympäristön viihtyvyyteen kiinnitetään huomiota. (Rauramo 2012, 14.) Työntekijöiden työssä onnistumisen ja kehittymisen tukeminen tukee itsensä totuttamisen tarpeen täyttymistä, työntekijän työhyvinvointia ja sitä kautta on myös pitovoimaa lisäävä tekijä.

Työntekijöiden työtä tukevien koulutussuunnitelmien vuosittainen laatiminen ja toteuttaminen on yksi lähiesihenkilön tärkeistä työtehtävistä. Koulutussuunnitelmat laaditaan osana työntekijän vuosittain järjestettävää onnistumisen keskustelua ja päivitetään lastenkotitoiminnan yhteiseen koulutusseurantataulukoon. Lähiesihenkilön on tärkeää ylläpitää työpaikan kehittämismyönteisyyttä ja aktiivisesti tarjota mahdollisuuksia osallistua heitä kiinnostaviin kehittämistyöryhmiin tai -tehtäviin.

Aaltosen ym. (2005) mukaan valmentava johtaminen on yksi keino kuvata johtamisessa tapahtunutta muutosta. Siinä korostuvat tavoitehakuisuus ja kehittäminen. Esihenkilön tehtävänä on huolehtia siitä, että tiimi kehittyy ryhmänä ja yksilöt pääsevät tälle kehittymisen tielle. Valmentava johtaminen on prosessi, jossa on vahva yhteys oppimiseen ja kehittymiseen sekä työntekijöiden ja kokonaisten tiimien auttaminen saavuttamaan oma potentiaali. Tämä parantaa yksilöiden ja tiimien suorituskykyä, mikä taas on suoraan yhteydessä organisaation tehokkuuteen ja vaikuttavuuteen. Sen avulla voidaan tehostaa henkilöstöresursseja. (Aaltonen ym. 2005, 302).

Lähiesihenkilön on mielestäni tärkeää ottaa yhdessä tiimin kanssa keskusteluun työntekijä- tai asiakasmuutostilanteissa se, miten omaohjaajat tai hoitotiimi tulisi kunkin lapsen ympärille rakentaa, jotta työntekijöiden osaaminen ja vahvuudet saataisiin parhaalla mahdollisella tavalla esiin. Tämä on tärkeää asiakas- ja muissa työprosesseissa onnistumisen kannalta tärkeää ja lisää sitä kautta työntekijöiden pitovoimaa.

Aaltonen ym. (2005) toteavat, että esihenkilön roolina on tarjota ohjausta, neuvoja ja rohkaisuja. Esihenkilön tehtävänä on etsiä tapoja, joilla työntekijä voi parantaa omaa suorituskyykyään. Valmentava esihenkilö ei anna valmiita vastauksia tai ratkaisuja kysymyksiin tai ongelmiin vaan auttaa työntekijää itseään oivaltamaan asian ja sitä kautta edistää oppimista valmentavalla johtamisavulla. (Aaltonen ym. 2005, 305).

5.5 Lopuksi

Tämän opinnäytetyön idea oli mielessäni jo hakeutuessani ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelijaksi. Opinnäytetyöprosessiin latautui omasta ammatillisesta osaamisesta virittyneitä kysymyksiä, joihin tässä opinnäytetyössä halusin saada vastauksia. Opinnäytetyön tekeminen oli itselleni lähiesihenkilönä erittäin opettavainen matka. Ymmärryksen työntekijöiden kokemuksista pitovoimaan vaikuttavista tekijöistä on lisääntynyt. Koen pystyväni tänä päivänä hyödyntämään tätä ymmärrystä lähiesihenkilötyössäni ja siten toivon mukaan myös huolehtimaan paremmin lähijohtamani pienyksikön työntekijöiden pitovoiman edistämisestä.

Näin opinnäytetyöprosessin loppusuoralla ollessa ja ymmärryksen sekä osaamisen kartuttua myös tutkimuksen tekemisen näkökulmasta, olisi voinut olla hyvä monipuolistaa tutkimustapoja ja kerätä aineistoa tutkimuskohteesta havainnointia apuna käyttäen niin omalla työpaikallani kuin kahdessa muussa lastenkodin pienyksikössäkin (Aaltio-Marjosola 1999). Tämä tutkimustapa olisi todennäköisesti lisännyt entisestään omaa ymmärrystä ja kehittymistä lähiesihenkilötyössä.

Tämän tutkimuksen tulokset työntekijöiden kokemuksista pitovoimatekijöihin liittyen ovat hyödynnettävissä tutkimukseen osallistuneen lastenkodin tai miksi

ei koko Helsingin kaupungin lastenkotitoiminnan kehittämistyössä. Tulokset ovat varmastikin sovellettavissa valtakunnallisestikin lastensuojelun sijaishuollon laitoshoidon työntekijöiden pitovoiman tunnistamisessa ja edistämisessä tai laajemminkin sosiaali- ja terveysalan eri työpaikoilla.

Lisäksi tämän tutkimuksen tuloksia ja niistä johdettuja linjauksia voisi pitää esillä markkinoidessamme kyseistä lastenkotia työpaikkana eri tilaisuuksissa ja työpaikkailmoitukissa. Kuten Tevamerikin toteaa (2021), alan yhteisenä haasteena voidaan pitää työn houkuttelevuuden ja mielekkyyden lisäämistä, missä riittää kehittämistyötä monella eri tasolla. Kilpailu henkilöstöstä haastaa sote-alan organisaatioita ja toimijoita erottumaan myönteisesti muista toimijoista ja samalla, miten houkutella ja sitouttaa työntekijöitä palveluksessa. (Tevameri 2021, 91.)

Vastauksista kävi ilmi, että useammalla lastenkotiin töihin hakeutuneella julkisesta keskustelusta muodostunut ennakkokäsitys lastensuojelun sijaishuollosta oli ollut negatiivinen ennen omakohtaisen kokemuksen saamista. Tämä negatiivinen ennakkokäsitys, mikä usein muodostuu julkisuudessa käydyistä surullisistakin lastensuojelun sijaishuollon tarinoista, voi karsia meiltä monia hyviä potentiaalisia tulevaisuuden työntekijöitä.

Mielestäni olisi tärkeää valikoida lastenkotitoiminnasta vetovoimaiset työntekijälähdettä ja laatia suunnitelma millaisella työnantaja- ja paikkakuvalla tai -tarinalla haluamme lähteä toimintaamme oppilaitoksille esittelemään. Vastausaineiston perusteella hakeutuminen työntekijäksi lastenkotiin tapahtuu pääsääntöisesti kiinnostuksella alaa kohtaan tai koulutuksen ja ammattiuran johdonmukainen jatkumona opintoihin liittyvän harjoittelun kautta, joten meidän tulisi lastenkotitoiminnassa keskittää resursseja oppilaitosyhteistyöhön.

Kuten Tevamerkin (2021, 90) kannustaa, tulisi sosiaali- ja terveysalan toimijoiden ajattelu kääntää toisinpäin ja pohtia mitä alalla ja työpaikoilla on tarjottavanaan työntekijöille, ja miten johtaminen voisi palvella arjessa toteuttavaa työtä? Tähän ajatukseen peilaten laatisin lastenkotityön pitovoiman edistämiseksi työnantajalupauksen, johon kaikkien esihenkilöiden tulisi sitoutua. Lastenkodin johtajan olisi tärkeää seurata miten lupaukseen sitoutuminen pienyksikkökohtaisesti toteutuu ja tarvittaessa puuttua lähiesihenkilötyössä

esiintyviin puutteisiin tai laiminlyönteihin. Pitäisin tätä työnantajalupausta näkyvillä niin ikään työpaikkailmoituksissa, perehdytyksissä ja kaikissa muissa tilanteissa, joissa esittelisimme lastenkotia tai mahdollisesti koko Helsingin kaupungin lastenkotitoimintaa työpaikkana mahdollisille tuleville työntekijöillemme.

LÄHTEET

Aaltio-Marjosola, I. 1999. Casetutkimus metodisena lähestymistapana. WWW-dokumentti. Päivitetty 19.5.2024. Saatavissa: <https://meto-dix.fi/2014/05/19/aaltio-marjosola-casetutkimus/> [viitattu 6.12.2024].

Aaltonen T., Pajunen H. ja Tuominen K. 2005. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Jyväskylä: Talentum.

Hakala, J.-T. 2024. Laadullisen tutkimuksen ABC. Menetelmäopas opinnäytteen tekijälle. Helsinki: Gaudeamus.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.

Helsingin kaupunki. 2024. Lastenkodin hoitomalli. Word-tiedosto. Julkaistu 20.8.2024.

Hietala, O. & Rissanen, P. 2015. Opas kokemusasiantuntijatoiminnasta. Kokemusasiantuntija - hoidon ja avun kohteesta omien kokemusten jakajaksi sekä palveluiden kehittäjäksi. Helsinki: Kuntoutussäätiö; Mielenterveyden keskusliitto. E-kirja. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-373-4> [viitattu 6.12.2024].

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Huhtinen, A.-M. & Tuominen, J. 2020. Fenomenologia. Ihmisen kokemukset tutkimuksen kohteena. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 296–307.

Kukkola, J. 2014. Millaisin ehdoin kokemus voi olla tutkimuskohteena mahdollinen? Mielenfilosofisia lähtökohta-ehdotuksia kokemuksen tutkimukselle. Teoksessa Koivisto, K., Kukkola, J., Latomaa, T & Sandelin, P. (toim.) Kokemuksen tutkimus IV. Annan kokemukselle mahdollisuuden. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus, 45–47.

Kuntarekry. 2019. Miten vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen? Blogi. Julkaistu 20.6.2019. Saatavissa: <https://tyonantaja.kuntarekry.fi/ajankohtaista/miten-vaikuttaa-tyontekijan-sitoutumiseen/> [viitattu 2.12.2024].

Latomaa, T. 2005. Ymmärtävä psykologia: Psykologia rekonstruktivisena tieteenä. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.) Kokemuksen tutkimus, merkitys, tulkinta, ymmärtäminen. Helsinki: Dialogia, 17–85.

Lehto, A. & Lönnqvist T. 2021. Lastensuojelun laitoshoidon työntekijät ovat uupuneita. *Helsingin Sanomat*. Verkkolehti. Julkaistu 25.3.2021. Saatavissa: <https://www.hs.fi/mielipide/art-2000007879058.html> [viitattu 2.12.2024].

Perttula, J. 2005. Kokemus ja kokemuksen tutkimus: fenomenologisen erityistieteen tietenteoria. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.) Kokemuksen tutkimus. Merkitys, tulkinta, ymmärtäminen. Helsinki: Dialogia, 115–162.

Pulkkinen, S. 2010. Husserlin fenomenologinen menetelmä. Teoksessa Miittinen, T., Pulkkinen, S. & Taipale, J. (toim.) Fenomenologian ydinkysymyksiä. Helsinki: Gaudeamus, 25–44.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020 Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Pyyny, H. 2018. Työssä sitoutumisen kokemukset korkeakoulujen muutoksissa. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Väitöskirja. Acta Universitatis Lapponiensis 370. PDF-tiedosto. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-072-2> [viitattu 2.12.2024].

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.

Ruokolainen, M. 2011. Do Organizational and Job-Related Factors Relate to Organizational Commitment? A Mixed Method Study of the Associations. Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Väitöskirja. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 428. PDF-tiedosto. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-4510-7> [viitattu 2.12.2024].

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2024. Valtakunnalliset tavoitteet sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämiselle. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2024:2. PDF-dokumentti. Julkaistu: 25.1.2024. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-5424-3> [viitattu 12.1.2025].

Tevameri, T. 2020. Missä mennään sote-toimiala? Sosiaali- ja terveysalan toimialaraportti. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:1 Julkaistu: 15.1.2020. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-480-8> [viitattu 19.1.2025].

Tevameri, T. 2021. Katsaus sote-alan työvoimaan. Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua. Työ- ja elinkeinoministeriön toimialaraportit 2021:2. PDF-dokumentti. Julkaistu 15.2.2021. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-812-7> [viitattu 2.12.2024].

THL. 2024a. Lastensuojelun käsikirja. Lastensuojelulaitokset. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. WWW-dokumentti. Päivitetty 15.2.2024. Saatavissa: <https://thl.fi/julkaisut/kasikirjat/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/sijais-huolto/sijaishuollon-muodot/lastensuojelulaitokset> [viitattu 2.12.2024].

THL. 2024b. Lastensuojelun käsikirja. Mitä on lastensuojelu? Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. WWW-dokumentti. Päivitetty 7.12.2023. Saatavissa: <https://thl.fi/julkaisut/kasikirjat/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/mita-on-lastensuojelu#Lastensuojelulain%20tarkoitus> [viitattu 2.12.2024].

THL. 2024c. Lastensuojelun käsikirja. Sijaishuolto. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. WWW-dokumentti. Päivitetty 21.3.2024. Saatavissa: <https://thl.fi/julkaisut/kasikirjat/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/sijaishuolto> [viitattu 2.12.2024].

Tiili, A. & Kuokkanen, J. 2021. Lapsen vuoksi. Lastensuojelun laitoshoidon vetovoimatekijät ja alalta työntävät tekijät. Lastensuojelun Keskusliiton verkkojulkaisu 2/2021. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.lskl.fi/wp-content/uploads/2021/03/Lapsen-vuoksi-Lastensuojelun-laitoshoidon-vetovoimatekijat-ja-alalta-tyontavat-tekijat.pdf> [viitattu 2.12.2024].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Virtanen, J. 2006. Fenomenologia laadullisen tutkimuksen lähtökohtana. Teoksessa Metsämuuronen, J. (toim.). Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: Gummerus, 151–213.

TYÖNTEKIJÖIDEN PITOVOIMATEKIJÄT -KYSELYLOMAKE

Tervetuloa vastaamaan (lastenkodin nimi poistettu) lastenkodin työntekijöiden pitovoimatekijöiden edistämistä koskevaan kyselyyn. Työntekijöiden pitovoima käsittää kaikkia niitä syitä, joiden vuoksi työntekijä haluaa jäädä työhönsä.

Vastaamalla tuotat osaltasi tietoa siitä, mistä pitovoima työssäsi koostuu, mikä sitä vähentää ja mikä taas lisää. Saatua tietoa hyödynnetään (lastenkodin nimi poistettu) lastenkodin johtamisen ja lähiesihenkilötyökäytänteiden kehittämisessä.

Kysely on täysin luottamuksellinen, eikä vastaajan henkilöllisyys paljastu tutkimuksen missään vaiheessa. Tutkimuksessa noudatetaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistoa (<https://www.tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto>).

Vastaa alla oleviin kysymyksiin mahdollisimman tarkasti ja kuvailevasti. Kyselyyn vastaaminen vie noin 30 minuuttia aikaa ja siihen saa käyttää työaika.

Kysely toteutetaan osana Riikka Pokkisen YAMK-opintoja Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa. Tutkimuksen tilaajana toimii Helsingin kaupunki ja se kohdennetaan (lastenkodin nimi poistettu) lastenkodin hoito- ja kasvatushenkilöstöön kuuluville työntekijöille. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa johtamiseen ja lähiesihenkilötyöhön, jonka avulla voimme edistää työntekijöiden pitovoimaa lisääviä tekijöitä (lastenkodin nimi poistettu) lastenkodissa.

Riikka Pokkinen

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

dripo002@edu.xamk.fi

p. 050-4020886

Hyväksyn tutkimuksen tietosuojan (toimitettu kyselyn sähköpostikutsun liitetiedostona) ja siirryn vastaamaan kyselyyn

- Kyllä
 Ei

TAUSTATIEDOT

Missä pienyksikössä työskentelet?

- (Pienyksikön nimi poistettu) pienyksikkö
- (Pienyksikön nimi poistettu) pienyksikkö
- (Pienyksikön nimi poistettu) pienyksikkö

Kuinka pitkään olet työskennellyt (lastenkodin nimi poistettu) lastenkodissa?

- Alle puoli vuotta
- Noin vuoden
- Noin kaksi vuotta
- 3–5 vuotta
- 5–10 vuotta
- Yli 10 vuotta

Työsopimuksesi on

- Määräaikainen
- Toistaiseksi voimassa oleva

TYÖHÖN KIINNITTÄMINEN

Kuvaile tekijöitä, joiden vuoksi hakeuduit töihin (lastenkodin nimi poistettu) lastenkotiin?

Kuvaile työmotivaatiosi tällä hetkellä?

Onko työmotivaatiossasi tapahtunut muutosta työskentelysi aikana (lastenkodin nimi poistettu) lastenkodissa? Minkä koet vaikuttaneen vaihteluun eniten?

TYÖHYVINVOINNIN KOKEMINEN

Kuvaile tekijöitä, jotka ovat vahvistaneet työhyvinvointiasi ja miksi?

Kuvaile tekijöitä, jotka lisäävät työstä aiheutuvaa kuormitusta?

Millaisilla asioilla työhyvinvointiasi voisi vahvistaa?

TYÖN TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT

Kuvaile tekijöitä, joita haluat säilyttää työssäsi?

Kuvaile tekijöitä, joita haluaisit muuttaa työssäsi ja miksi?

Kuvaile ajatuksiasi (lastenkodin nimi poistettu) lastenkodin työntekijöiden sitoutumisesta työhönsä tällä hetkellä?

Kuvaile millaisten asioiden koet lisäävän työntekijöiden sitoutumista työhönsä tulevaisuudessa?
