



“Jos minne lie, polkuni vie...”

Lastensuojelulaitoksen lähiesimiehen työhyvinvoinnin tekijöitä

Sosiaalialan koulutusohjelma,
sosionomi
Opinnäytetyö
29.10.2010

Anne Raitanen
Tiina Tranberg

Koulutusohjelma	Suuntautumsvaihtoehto	
Sosiaalialan koulutusohjelma	Sosionomi	
Tekijä/Tekijät		
Anne Raitanen ja Tiina Tranberg		
Työn nimi		
"Jos minne lie, polkuni vie..." Lastensuojelulaitoksen lähiesimiehen työhyvinvoinnin tekijöitä		
Työn laji	Aika	Sivumäärä
Opinnäytetyö	Syky 2010	60+3 liitettä
TIIVISTELMÄ		
<p>Lastensuojelulaitoksen lähiesimiehet, vastaavat hoitajat, kohtaavat työssään jatkuvia haasteita, odotuksia ja usein hyvin ristiriitaisia vaatimuksia. Tästä huolimatta heidän on kyettävä säilyttämään toimintakykynsä nopeasti muuttuvassa ja usein kaoottisessa työympäristössä. Vastaavien hoitajien työssä jaksaminen on olennainen osa lastenkotityön ydintehtävän, lasten hyvinvoinnin, toteutumisessa. Esimiehen rooli työntekijöiden työssä jaksamisen edistäjänä ja työyhteisön laadukkaana toiminnan varmistajana on keskeinen. Opinnäytetyömme tavoitteena on kuvata vastaavien hoitajien kokeman työhyvinvoinnin lisääviä ja vähentäviä tekijöitä ja löytää keinoja lähiesimiesten työhyvinvoinnin lisäämiseksi.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusongelma jakautuu kahteen pääkysymykseen: mitkä ovat esimiestyössä kuormittavia tekijöitä eli tekijöitä, jotka koettelevat esimiehen jaksamista, ja mitkä ovat toisaalta tekijöitä, jotka auttavat esimiestä jaksamaan työssään. Opinnäytetyömme on kvalitatiivinen tutkimus. Aineiston keräämiseen käytimme puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastattelimme työhömmä kuutta vastaavaa hoitajaa, jotka työskentelivät kahdessa lastenkodissa Uudellamaalla. Aineiston analysoimme sisällönanalyysin menetelmällä.</p> <p>Opinnäytetyön tulosten perusteella vastaavat hoitajat jaksavat työssään melko hyvin. He ovat innostuneita työstään ja pystyvät myös irtautumaan työasioista vapaa-aikanaan sekä huolehtimaan hyvinvoinnistaan. Vastaavien hoitajien työssä jaksamiseen vaikuttavat työn haastavuus, monipuolisuus ja työssä koettu vapaus ja itsenäisyys. Erityisesti kollegoilta saatu tuki koetaan tärkeäksi. Työn kuormittaviksi tekijöiksi nousevat puutteelliset työtilat ja siitä johtuvat jatkuvat keskeytykset keskittymistä vaativissa työtehtävissä. Työnkuvan määrittelemättömyys ja työssä koettu rooliristiriita, kun sama ihminen toimii välillä esimiehenä, välillä kollegana, koetaan myös työhyvinvointia vähentävänä. Vastaavien hoitajien työssään kokemat vaatimukset ja voimavarat kuvaamme kahden hyvinvointiprosessin, energia- ja motivaatiopolun, kautta.</p> <p>Saadut tulokset tukevat aiempaa työhyvinvointitutkimusta. Tutkimuksesta saatiin tietoa, jolla voidaan lähteä kehittämään lastensuojelulaitoksien vastaavien hoitajien työtä ja työhyvinvointia. Jatkotutkimusehdotukseksi nousevat vastaavien hoitajien kokemus kiireestä, kiirettä tuottavat tekijät ja kiireen vaikutus työn laatuun.</p>		
Avainsanat		
energiapolku, motivaatiopolku, lastenkoti, työhyvinvointi, vastaava hoitaja		

Degree Programme in		Degree
Social Services		Bachelor of Social Services
Author/Authors		
Anne Raitanen and Tiina Tranberg		
Title		
"Wherever My Path Takes Me... "Attending Supervisors Well-being Factors in Child Welfare Institutions		
Type of Work	Date	Pages
Final Project	Autumn 2010	60+3 appendices
<p>ABSTRACT</p> <p>The attending supervisors, charge caregivers of children's homes face continuous challenges, expectations and often very contradictory demands. Regardless of this, they must retain their functionality in a quickly changing and often chaotic work environment. The well-being of the charge caregiver is an essential part of ensuring the welfare of the children. The supervisor 's role is central to keeping the staff fit for work and maintaining high standards in the workplace. The objective of our final project was to explore the factors that increased or decreased the staff's well-being at work, and to find methods that improved the well being of attending supervisors.</p> <p>Our final project was a qualitative study where the material comprised half structured interviews. We had two major questions to answer: What are the stress factors that decrease the supervisors' coping at work? What factors increase the supervisors coping? To answer these questions we interviewed six caregivers from two different residential care facilities located in the Uusimaa Region. The answers were analyzed by using content analysis.</p> <p>The results of our study showed that supervisors coped with their jobs rather well. They were enthusiastic about their work, but remembered to take care of their well-being and to distance themselves from work matters in their free time. The factors that helped them stay fit for work were having jobs that they felt were challenging and diverse. It was also important for them to feel that they had freedom and independence in their work. The support of co-workers was felt to be especially important. Negative factors that decreased work well-being were incomplete or non-existent job descriptions and inadequate work spaces and the resulting interruptions of work tasks that required concentration. The conflicting role of the same worker functioning sometimes as a supervisor and other times as a colleague was considered to decrease work well-being. The attending supervisors demands and resources were portrayed by two welfare processes; the energetic process and the motivational process.</p> <p>The results substantiate prior work well-being research. Our final project gave us information which enables us to develop charge caregivers work and work- related well-being in child welfare institutions. A further study should be conducted on how charge caregivers experience hurry in the workplace and how it affects the quality of work.</p>		
Keywords		
charge caregiver, children's home, energeti and motivational processes, work well-being		

1 JOHDANTO

Opinnäytetyömme tarkoituksena on etsiä ja kuvata lastensuojelulaitoksien lähiesimiehi- en, vastaavien hoitajien, työhyvinvoinnin tekijöitä. Keskeistä on saada esille sellaisia asioita ja ilmiöitä, jotka nousevat vastaavien hoitajien omista kokemuksista. Työssäm- me olemme kiinnostuneita sekä työhyvinvointia kuormittavista että työhyvinvointia lisäävistä tekijöistä.

Lastensuojelulaitokset ovat toimintaympäristöinä erilaisia kuin monet muut työpaikat ja niissä tehtävää työtä ohjaavat useat lait ja asetukset. Työn tekemistä leimaa jatkuva asi- akkaitten, lasten ja nuorten, läsnäolo. Laakson (2009) mukaan työ sijaishuollossa on lasten ja nuorten arkielämän jatkuvuuden turvaamista, heidän kanssaan arjen elämistä ja samalla elämistä lapsen hankalan elämäntilanteen ja sosiaalisten vaikeuksien kanssa. Lastensuojelun laitostyö on luonteeltaan yhteisöllistä ja edellyttää työntekijöiltä erityi- sen syvää oman persoonan käyttöä työvälineenä. Vastaavien hoitajien työ sijoittuu tässä kentässä asiakas- ja asiantuntijaroolien sekä esimiehisyyden välimaastoon. Vastaavan hoitajan yhtenä keskeisenä tehtävänä on johtaa työtiiminsä kasvatustyötä ja toimia ti- min jäsenten lähiesimiehenä.

Sosiaalityön kentässä lastensuojelutyö on jatkuvassa muutosprosessissa, tehtävänjakoa ja toimintakonsepteja uudistetaan. Lastensuojelun kehittämisen painopisteenä on työs- kentelyn siirtyminen ennaltaehkäisevään ja avohuollolliseen suuntaan. (Kaste-ohjelma 2008–2011, Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö.) Tällä hetkellä sijoitettujen lasten määrä on kuitenkin edelleen kasvussa ja vuonna 2008 oli kodin ulkopuolelle asumaan sijoitettuja huostaan otettuja lapsia yli 11000. Edellisestä vuodesta määrä on kasvanut kolme pro- senttia. (Thl. Lastensuojelun tilastot.)

Lastensuojelullista huolta herättäneitten lasten ja nuorten kanssa on työskennelty usein pitkään erilaisin avohuollollisin toimin ennen kuin on päädytty sijoitukseen. Pahimmas- sa tapauksessa perheiden ja lasten ongelmat ehtivät lisääntyä ja kasautua ennen kuin huomataan avohuollollisten toimenpiteiden riittämättömyys. Lastensuojelulaitokseen muuttaessa lasten ja nuorten oireilu on voimakasta ja vaatii hoito- ja kasvatushenkilö- kunnalta erityistä osaamista.

Kiinnostus sosiaalialan työntekijöiden työhyvinvoinnin tutkimiseen ja kehittämiseen on kasvanut. Työ on tullut yhä vaativammaksi ja huoli työvoiman jaksamisesta, osaamisesta ja riittävydestä on konkretisoitunut. (Yliruka-Koivisto-Karvinen-Niinkoski 2009: 142.) Lastensuojelun laitoshoidon ammatillisena työnä on määritelty ja jäsennetty varsin vähän. (Laakso 2009: 39). Näin myös niissä työskentelevien työntekijöiden työolojen ja työhyvinvoinnin tutkiminen on jäänyt vähäiseksi sosiaalialan tutkimuksessa ja kehittämisessä.

Opinnäytetyössämme tutkimuksemme kohteena ovat pääkaupunkiseudulla sijaitsevien kahden lastensuojelulaitoksen vastaavat hoitajat ja heidän kokemuksensa työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä. Työmme on työelämälähtöinen ja tutkimme paikallisia ilmiöitä. Opinnäytetyömme raportoinnin palautamme hyödynnettäväksi kummankin kunnan lastensuojelun laitoshoidon kehittämistyöhön. Erityisesti toivomme, että työmme tulokset edesauttaisivat keskustelua niiden lähiesimiesten ja työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemisesta, jotka tänä päivänä lastensuojelulaitoksissa toteuttavat vaativaa kasvatus työtä.

Opinnäytetyömme on kvalitatiivinen tutkimus, jossa aineistonkeruumenetelmänä käytämme teemahaastattelua. Teemme työmme parityönä ja aiheen valinta nousee omista kokemuksistamme toimiessamme lastensuojelulaitoksien vastaavina hoitajina. Haastattelemmme työtämme varten kuutta vastaavaa hoitajaa, joista useimmilla on vuosien kokemus lastensuojelun laitostyöstä ja esimiestehtävistä. Toisaalta haastateltavien joukkoon erilaista näkökulmaa tuovat ne vastaavat hoitajat, joilla on selkeästi lyhyempi työura takanaan. Haastatteluaineiston analysointiin käytämme teoriaohjaavaa sisällönanalyysia, jossa etenimme keräämämme aineiston ehdoilla. (Tuomi 2002: 116).

Vastaavien hoitajien työhyvinvointia vähentävien ja sitä lisäävien tekijöiden tarkasteluun käytimme Schaufelin ja Bakker'n (2004) kehittämää Työn vaatimusten (Job demands) ja Työn voimavarojen (Job resources) (Tv – Tv malli, JD-R model) mallia. Mallin avulla pyrimme kuvaamaan haastatteluissa nousseiden ilmiöiden merkitystä vastaavien hoitajien työhyvinvoinnille ja niiden asettumista mallissa esitettyihin kahteen erilliseen hyvinvointiprosessiin, energia- ja motivaatiopolkuun.

Millaisessa risteyksessä haastattelimamme vastaavat hoitajat ovat? Hyvinvointi omassa työssä on tärkeää vastaaville hoitajille itselleen ja myös koko työyhteisölle ja lastensuojelulaitokselle. Se, millaiselle polulle vastaavien hoitajien työhyvinvoinnin tekijät heitä

johtavat välittyä, työntekijöiden kautta, myös lastensuojelun laitostyön ytimeen, lasten ja nuorten hyvinvointiin.

2 AIKAISEMPIA TUTKIMUKSIA

Työhyvinvointitutkimuksen myötä on ymmärretty, etteivät organisaation tuottavuus ja tehokkuus ole saavutettavissa ja parannettavissa pelkästään teknologialla. Kansainvälisessä kilpailussa menestyvät tulevaisuudessa ne, jotka kykenevät havaitsemaan toimintaympäristön muutokset nopeimmin. Kilpailun kovetessa organisaatioilta edellytetään ennakkoluulotonta muutoskykyä markkina- ja valta-aseman säilyttämiseksi. Tässä tilanteessa osaava, innostunut ja hyvinvoiva henkilöstö on keskeisessä asemassa. Ratkaisevaa on se, kuinka organisaatiot saavat ylläpidettyä työntekijöiden innovatiivisuuden ja tuottavuuden alati muuttuvissa tilanteissa sekä rekrytoitua heitä lisää. (Suutarinen-Vesterinen 2010: 11).

Työhyvinvointitutkimus on 1900-luvulla kehittynyt erilaisten viihtyvyysskyselyiden ja työilmastokyselyiden kautta työtyytyväisyys- ja työkykykartoituksiin. 1980-luvulla työkyvyn käsitteestä muotoutui vähitellen työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen käsite. Työhyvinvointi on viimeaikoina noussut yhdeksi organisaatioiden strategiseksi tekijäksi. (Suutarinen-Vesterinen 2010: 47).

Huolimatta siitä, että työolojen tutkimuksella on Suomessa pitkät perinteet on sosiaalialan työoloja ja työntekijöiden työhyvinvointia tutkittu vasta 1990-luvulta alkaen. Sosiaali- ja terveystieteiden alalla on yleensä tutkittu kokonaisuutena eikä eri sektoreita tai ammattiryhmiä ole eroteltu kovinkaan tarkasti. Itse sosiaalisektorinkin on tarkasteltu yhtenäisenä eikä ammattiryhmittäin ja eri ammattiryhmien otokset ovat olleet tutkimuksissa varsin pieniä. Tämä on tehnyt tutkimusten tuloksista ristiriitaisia ja huonosti yleistettäviä. (Yliruka-Koivisto-Karvinen-Niinkoski 2009:22).

Pitkittäistutkimukset kotimaisessa sosiaalialan työhyvinvointitutkimuksessa tuovat esille huolestuttavia kehitystrendejä. Sosiaalialalla työn mielekkyys ja henkilöstön vaikutusmahdollisuudet koetaan osittain heikentyneen. Samoin myös työympäristö, työskentelyolosuhteet ja työelämän laatu näyttävät huonontuneen. Toisaalta sosiaalialan työolo-

ja työhyvinvointikokemukset näyttäytyvät erilaisina ammattiryhmittäin, sillä kokonaisuudessaan uupumus ja stressin kokemukset ovat toisten tutkimusten mukaan sosiaalialalla vähentyneet. (Yliruka-Koivisto-Karvinen-Niinkoski 2009: 22–23).

Opinnäytetyöhömmä on ollut haasteellista löytää sellaista kotimaista tutkimusta, jossa yhdistyy sosiaalityön, erityisesti lastensuojelulaitoksessa tehtävän työn, lähiesimiehyyden ja työhyvinvoinnin käsitteet. Riitta Laakso toteaa väitöskirjassaan (2009) lastensuojelun laitoshoidossa tehtävän työn jääneen pitkälti tutkimuskiinnostuksen ulkopuolelle. Ratkaisimme ongelman siten, että laajensimme haettavaa aiempaa tutkimusta terveydenhuollon ja opetustoimen alueille.

Marita Haukka (2009) tutkii progradu-työssään erikoissairaanhoidossa työskentelevien osastonhoitajien käsityksiä työtyytyväisyydestään. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata tekijöitä, jotka osastonhoitajat kokevat lisäävän tai vähentävän työtyytyväisyyttään sekä löytää organisaation mahdollisuuksia lisätä koettua työtyytyväisyyttä. Tulokset tuovat esille sen, miten useat eri tekijät vaikuttavat ja ovat yksilöllisesti merkityksellisiä työtyytyväisyyden kokemisessa. Osastonhoitajien työtyytyväisyyttä vähentävät ongelmat eri ammattien välisessä yhteistyössä, tuen ja palautteen vähyys, ongelmat toiminnan toteuttamisessa sekä oman työnkuvan ja organisaation toiminnan selkeyttämättömyys. Työtyytyväisyyttä lisäävät onnistunut yhteistyö, ammattitaitoinen ja tyytyväinen henkilökunta, mahdollisuus toteuttaa hoitotyötä laadukkaasti ja onnistumisen kokemuksen työssä. Työn haasteet koetaan lisäävän työssä jaksamista ja tyytyväisyyttä. Yhteinen keskustelu kunkin ammattiryhmän vastuualueista katsotaan yhdeksi organisaationi keinoksi lisätä työtyytyväisyyttä.

Kotihoidon työntekijöiden ja esimiesten näkökulmasta on tutkittu työmotivaatiota, esimiestyön ja palkan merkitystä sekä organisaatiomuutosten vaikutusta työmotivaation. Työntekijöiden motivoitumiseen vaikuttavat erityisesti työilmapiiri, oma osaaminen, työn itsenäisyys ja vaihtelevaisuus ja asiakkailta saatu palaute. Esimiehet kokevat työntekijöitä motivoivat tekijät melko samanlaisina ja painottavat erityisesti keskusteltavaa työyhteisöä, osaamista ja työnteon sujumista työntekijöiden motivaatiota lisäävinä asioina. Työmotivaatiota heikentävät jonkin verran kiire ja toteutuneet organisaatiomuutokset. (Leino-Vähämäki 2009: 75.)

Johanna Salonen ja Anne Syvänen (2009) tutkivat liikunnan opettajien työssä jaksamista ja siihen vaikuttavia tekijöitä Jyväskylän yliopiston liikuntatieteiden pro gradu-tutkimuksessaan. Tutkimuksessa halutaan selvittää myös miten työssä jaksamista voitaisiin kehittää. Tutkimuksen mukaan liikunnanopettajat kokevat positiivisimmin työtyytyväisyyden, jaksamisen ja työssä kehittymisen sekä kokemukset yhteistyöstä ja ilmapiiristä. Työssä jaksamiseen vaikuttavat erityisesti ilmapiiri, oppilassuhteet, työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ja työmäärään liittyvät tekijät. Eniten huolissaan ollaan terveydestä ja turvallisuudesta sekä puutteellisista työolosuhteista, oppilasmäärän kasvusta ja jatkuvasta kiireestä. Syntyneet kehitysideoita koskevat opetusryhmien pienentämistä, omien vaikutusmahdollisuuksien lisäämistä työnjärjestelyihin, työilmapiirin muutosta ja työntekijöiden välistä yhteistyön kehittämistä.

Jari Hakasen (2005) laajassa työhyvinvointitutkimuksessa tavoitteina on tutkia erilaisten yksilöllisten tekijöiden, elämäntilanteiden ja työelämään ja uraan liittyvien ilmiöiden vaikutusta työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemuksiin sekä jäsentää niitä uuden positiivisen työhyvinvointikäsitteen, työn imun näkökulmasta. Tutkimuksessa testataan myös työhyvinvointia kuvaavaa työn vaatimukset – työn voimavarat (Tv-Tv malli) mallia suomalaisessa opetusalan organisaatiossa.

Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa työolot, työuran vakaus ja varmuus ja taloudellinen toimeentulo. Työuupumus koetaan ensisijaisesti työperäiseksi ongelmaksi ja työolot persoonallisuustekijöitä merkittävimiksi sen syntymiselle. Työuupumus osoittautuu kokonaisvaltaiseksi voimavarojen menettämisen kierteeksi, jolla on edetessään merkittävä vaikutus myös yksityiselämään. Työn imu todetaan aidosti positiiviseksi käsitteeksi, jonka kokeminen on mahdollista riippumatta ammatista. (Hakanen 2005: 13–15.)

Tv-Tv malli, jossa työhyvinvointia kuvataan kahdella eri hyvinvointipolulla, saa osittaista tukea opetusalan henkilöstön työhyvinvoinnin kuvaajana. Mallista poikkeava yhteys löytyy opettajilla työn vaatimusten negatiivisesta yhteydestä työn imuun. Opetusalan henkilöstön työhyvinvointia tukevat tutkimuksen mukaan vaikutusmahdollisuudet, toimiva tiedonkulku, esimiehen tuki, innovatiivisuus ja hyvä ilmapiiri. Hyvinvointia vähentäviksi koetaan työn määrällinen kuormittavuus ja fyysisen työympäristön rasittavuus. (Hakanen 2005 14, 269.)

Hakanen (2005) vahvistaa tutkimuksessaan Tv-Tv mallin toimivuuden ja käyttökelpoisuuden, erityisesti siksi, että sen avulla voidaan ennustaa ja kuvata samaan aikaan sekä myönteisiä että kielteisiä hyvinvoinnin kehityskulkuja. Käytämme tässä opinnäytetyösämme Hakasen (2005) testaama Tv-Tv mallia tarkastellessamme lastensuojelulaitoksen vastaavien hoitajien työhyvinvoinnin tekijöitä ja niiden yhteyttä kahden erilaisen hyvinvointipolun muodostumiseen.

3 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi on moniulotteinen ilmiö eikä sille ole yhtä yhteistä, selkeää määrittelyä. Lainsäädäntö säätelee suoraan tai välillisesti työhyvinvointia kuvaillen erilaisia työn tekemiseen ja organisoimiseen liittyviä vastuita ja velvoitteita. Eri lait velvoittavat työnantajaa laajasti työntekijöiden hyvinvoinnin turvaamisesta. Työntekijät voivat vaikuttaa asioihin erilaisin yhteistoiminnallisoin keinoin ja toteuttamalla työhyvinvointia tukevia käytäntöjä. (Suutarinen-Vesterinen 2010: 16–17.)

Työhyvinvoinnin käsite onkin hieman ongelmallinen, sillä siinä erotetaan palkkatyö muusta elämästä. Työ ei ole kuitenkaan muusta elämästä irrallinen alue. Työhyvinvoinnista puhuttaessa voisikin puhua hyvinvoinnista työssä ja työntekijän hyvinvoinnista. (Blom-Hautaniemi 2009: 23–24.)

Työyhteisön henkilöstön hyvinvoinnilla tarkoitetaan usein psyykkistä hyvinvointia, joka on yksilön oman osaamisen, ammattitaidon ja työn arvostusta sekä fyysistä ja henkistä työkykyä ja jaksamista. Työhyvinvointiin liittyy myös sosiaalinen hyvinvointi, johon kuuluvat työn sisäiset ja ulkoiset ihmissuhteet. Keskeisiä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat myös perhe, elämäntilanne ja muut mahdolliset ulkopuoliset tekijät. (Suutarinen-Vesterinen 2010: 24–25.) Hyvinvoiva työntekijä kokee tyytyväisyyttä ja kokonaisvaltaista hyvää oloa, on aktiivinen toimija, jaksaa työssä ja yksityiselämässään sekä sietää kohtuullisesti epävarmuutta ja vastoinkäymisiä. (Riikonen-Tuomi-Vanhala-Seitsamo 2003: 13–14.)

Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin käsitteen seuraavasti:

Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. (www.ttl.fi).

Työhyvinvoinnista puhuttaessa erotetaan hyvinvoinnin tekijät ja kokemus hyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin objektiivisia ulottuvuuksia ovat osittain toisistaan riippumattomat aineelliset, sosiaaliset ja psykologiset tekijät. Subjektiiivisessa hyvinvointikokemuksessa voidaan erottaa positiivinen ja negatiivinen ulottuvuus. Hyvinvointi (työn imu) ja pahoinvointi (työuupumus) ovat eri ulottuvuuksia. Ne kehittyvät eri reittejä ja niiden seuraukset ovat erilaisia. (Blom-Hautaniemi 2009: 26–30.)

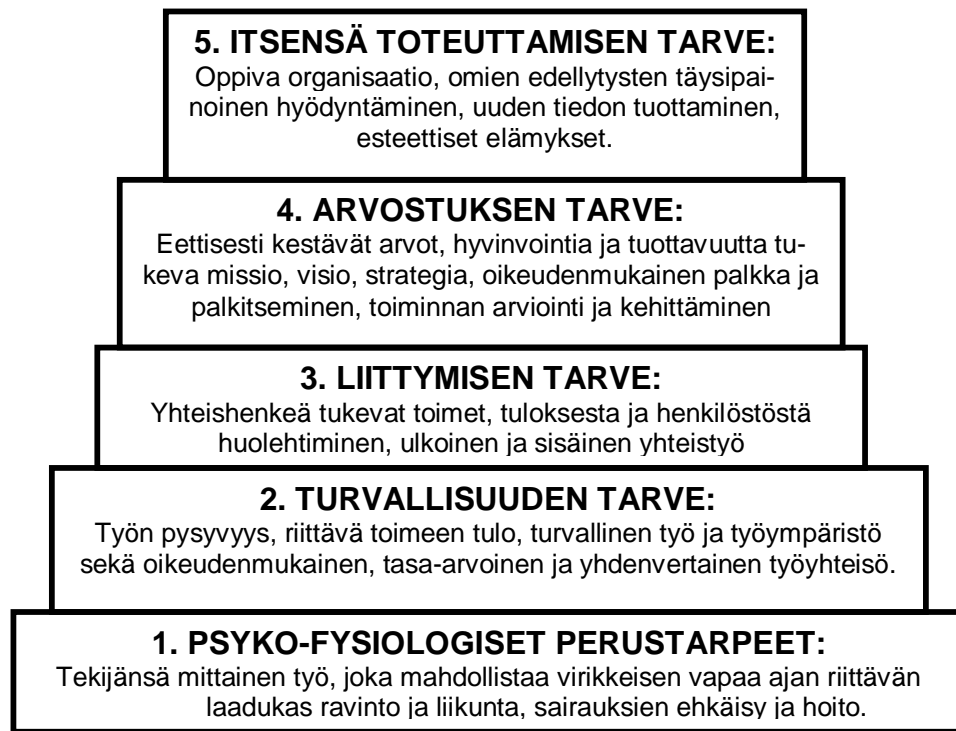
Työhyvinvointi syntyy työssä ja se luodaan yhdessä. Se on sekä yksilön että yhteisön kokemus, siihen liittyvät tunteet ovat aina subjektiivisia ja vaihtelevat yksilöllisesti. Työhyvinvointi pohjautuu johtamiseen, osallistumiseen ja osallisuuteen. Organisaatiossa työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat hyvä johtaminen, hyvä työnhallinta ja hyvä työpaikan ilmapiiri. Työhyvinvointiin vaikuttaa näiden lisäksi myös hyvä henkilökohtainen terveys ja elintavat. (www.valtionkonttori.fi)

3.1 Työhyvinvoinnin keskeiset tekijät

Tarkastelemme työhyvinvointia neljästä keskeisestä näkökulmasta. Päivi Rauramon (2004) Työhyvinvoinnin portaat - malli kuvaa yksilön ja organisaation työhyvinvoinnin perusprosesseja. Toinen keskeinen käsite on työkyky, millainen käsitys työntekijällä on omasta työkyvystään ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Kolmas näkökulma on johtamisen ja työhyvinvoinnin yhteys, hyvä johtaminen lisää työhyvinvointia ja voimavaroja, kun taas huono ja piittaamaton johtamisote aiheuttaa työyhteisössä pahoinvointia. (Vesterinen 2006: 12.) Esimiehen oma työhyvinvointi on myös tärkeää ja se näkyy päivittäisjohtamisessa, jos esimies ei huolehdi omasta hyvinvoinnistaan hän voi vetää uupumukseen koko työyhteisön. (Nummelin 2008: 27). Tutkimuksemme vastaavien hoitajien esimiestehtäviin kuuluu vastuu omien alaistensa ja myös koko työyhteisön hyvinvoinnista. (Liitteet 1 ja 2). Viimeisenä tarkastelemme millainen on toimiva ja työntekijöiden hyvinvointia lisäävä työyhteisö.

3.1.1 Työhyvinvoinnin portaat

Rauramo on kehittänyt työhyvinvoinnin portaat mallinsa Maslowin tarvehierarkian portaat mallista. Rauramo ajattelee työhyvinvoinnin kehittämisjärjestelmän systeemiseksi malliksi ja hän on halunnut löytää ne keskeiset prosessit joihin on pyrittävä vaikuttamaan kun halutaan aikaan saada muutoksia työhyvinvoinnissa.



KUVIO 1. Työhyvinvoinnin portaat. (Rauramo 2008.)

Psykofysiologinen kokonaisuormitus muodostuu sekä työn että vapaa-ajan yhteisvaikutuksesta. Psykofysiologiset perustarpeet täyttyvät kun työ on tekijänsä mittaista ja se mahdollistaa virikkeisen vapaa-ajan. Lisäksi välttämättömiä ovat riittävä ja laadukas ravinto, liikunta sekä sairauksien ehkäisy ja hoito. Työterveyshuollon rooli tukiorganisaationa on tällä portaalla merkittävä. (Rauramo 2005: 48.)

Turvattomuuden tunne on työelämässä lisääntynyt merkittävästi. Määräaikaisten työsuhteiden lisääntyessä on monella jatkuva huoli työllistymisestä ja sen myötä taloudellisesta toimeentulosta. Tämä voi olla merkittävä hyvinvoinnin häirittejä. Turvallisuuden tarpeen tyydyttymiseksi edellytyksenä ovat turvallinen työympäristö ja turvalliset toimintatavat, toimeentulon mahdollistava palkkaus ja pysyvä työsuhte sekä oikeudenmukainen, tasa-arvoinen työyhteisö. Tätä tukee myös järjestelmällinen riskienhallinta,

aktiivinen asianmukainen työsuojelutoiminta ja osallistuva suunnittelukäytäntö. (Rauramo 2005: 76.)

Työyhteisö, kuten yhteisö yleensäkin, on yksilön keskeinen voimanlähde ja hyvässä yhteisössä ihminen ja hänen persoonallisuutensa toimivat parhaalla mahdollisella tavalla. Ihmisen itsetunto rakentuu suhteessa toisiin ja positiivinen palaute kasvattaa sitä. Liittymisen tarpeen tyydyttymisen taustalla ovat työpaikan yhteishenkeä tukevat toimet, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen. Työyhteisössä avoimuus ja luottamus sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat keskeisiä arvoja. Lisäksi tärkeitä seikkoja ovat toimivat esimies-alaisuuhteet kokouskäytännöt ja kehittyvä työ. (Rauramo 2005: 122.)

Kun jokaista työntekijää kohdellaan arvostavasti ja hänen ponnistelunsa ja työpanoksensa huomioidaan, luodaan perusedellytys itsetunnon kehittymiselle ja säilymiselle. Arvostuksen tarvetta tukevat hyvinvointia ja tuottavuutta edistävä missio, visio, strategia sekä eettisesti kestävä arvot, jotka näkyvät käytännön toiminnassa. Oikeudenmukainen palaute, palkka ja palkitseminen, toiminnan arviointi ja kehittäminen ovat osa jokapäiväistä arkea ja toimintaa. (Rauramo 2005: 136.)

Itsensä toteuttamisen tarpeen tyydyttymistä edistävät sekä yksilön että yhteisön oppimisen ja osaamisen tukeminen. Tarve jakautuu sekä älyllisiin että eettisiin tarpeisiin. Ihmisellä on tarve olla parempi kuin onkaan, löytää itsestään uusia kykyjä ja ulottuvuuksia. Jokaisella on tarve kehittyä ihmisenä ja työntekijänä ja nauttia älyllisistä haasteista sekä uuden oppimisesta. Työelämässä jokaisen organisaation tavoitteena on itseään aktiivisesti kehittävä henkilöstö, joka ymmärtää elinikäisen oppimisen merkityksen. Osaamisen kehittäminen tukee organisaation visiota ja tavoitteita. Työ tarjoaa oppimiskokemuksia, oivaltamisen iloa ja mahdollisuuden omien edellytysten täysipainoiseen hyödyntämiseen. Työympäristön ja työolojen viihtyvyyteen kiinnitetään huomiota. (Rauramo 2005: 148.)

3.1.2 Työkyky

Työhyvinvoinnin edistäminen ja työkyvyn ylläpito kulkevat käsi kädessä ja ovat osa organisaation ylläpitämää, jatkuvaa toimintaa. (Rauramo 2004: 31). Työkyky on jokaisen henkilökohtaisiin tunteisiin ja arvioon perustuva tulkinta siitä, miten omat, käytettävissä olevat voimavarat ja työn asettamat vaatimukset vastaavat toisiaan. Erilaiset työ-

kykykokemukset kertovat niihin liittyvistä henkilökohtaisista merkityseroista. (Nummelin 2008:29.)

Kokonaisvaltainen työkyvyn käsite muodostuu yksilön, yhteistyön ja työympäristön muodostaman systeemin tuloksena. Yksilön ominaisuuksien lisäksi työkyvyn ja työhyvinvoinnin ylläpitämiseen kietoutuvat kaikki työhön liittyvät tekijät. Kokonaisvaltaisen työkyvyn määritelmässä yksilön, työntekijän hyvinvointi koostuu toimintakyvystä, voimavaroista, sosiaalisista taidoista, omasta elämän tilanteesta, vastuusta, osaamisesta ja terveydestä. Toinen osa-alue Vesterisen mukaan koostuu työstä ja työympäristöstä sekä mielekkästä työstä. Tähän alueeseen voidaan katsoa kuuluvan työn vaatimukset, työmenetelmät, vaikutusmahdollisuudet, työn sisältö ja mielekkyys, työn henkinen kuormittavuus, uralla eteneminen, työvälit, fyysinen kuormittavuus, fyysiset työolosuhteet. Kolmas työkykyyn liittyvä käsite on toimiva työyhteisö. Se sisältää johtajuuden ja organisoimisen teemat, työnjaolliset asiat, ilmapiirin, vuorovaikutuksen ja työssä saadun sosiaalisen tuen. (Vesterinen 2006: 31–32.)

3.1.3 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvointia voidaan kehittää monilla tavoin ja tutkimusten mukaan johtamisella on keskeinen rooli siinä. (Vesterinen 2006:83). Esimiehen käyttämä johtamistapa heijastuu suoraan työntekijöiden hyvinvointiin. (Hirvihuhta-Litovaara 2003: 275). Jatkuvat työn ja organisaation muutokset aiheuttavat usein työntekijöille jaksamisongelmia. Voimavarojen lisääminen ja ylläpitäminen tukee työhyvinvoinnin pysyvyyttä. Työntekijän voimavarat koostuvat taloudellisista ja aineellisista resursseista, hyvistä työolosuhteista ja jokaisen henkilökohtaisista ominaisuuksista. Keskeinen asema on esimiehen ja muun työyhteisön tuki sekä riittävän varhaisella puuttumisella mahdollisiin työuupumuksen oireisiin. (Vesterinen 2006:77–83.) Oikeudenmukainen, tasapuolinen ja perustehtävän toteutumista tukeva johtaminen lisää henkilöstön työhyvinvointia. (Suurnäkki 2006:109).

Esimiehen työ on vaativaa ihmissuhdetyötä, jossa oman työn lisäksi olisi kyettävä auttamaan muitakin tekemään työnsä hyvin. Ihmisten johtamista ei välttämättä kuitenkaan mielletä tärkeäksi osaksi esimiestyötä. Hyvänä esimiehenä pidetään yleisesti kuuntelevaa ja läsnä olevaa johtajaa. Esimiehen tulisi näkyä arkityön lomassa ja hänen tulisi tukea kahdensuuntaista kommunikaatiota. Pelkästään kuunteleminen voi poistaa tai vä-

hentää työhön liittyvää stressiä ja uupumista. Avoimella läsnäololla ja kuuntelemisella voidaan kehittää työyhteisön ilmapiiriä, avoimessa työyhteisössä uskalletaan ottaa myös ongelmia esiin. On myös tärkeää, että työntekijät keskenään pystyvät yhteistyöhön, arvostavat ja kuuntelevat toisiaan (Repola & Siitonen, 2002: 26.)

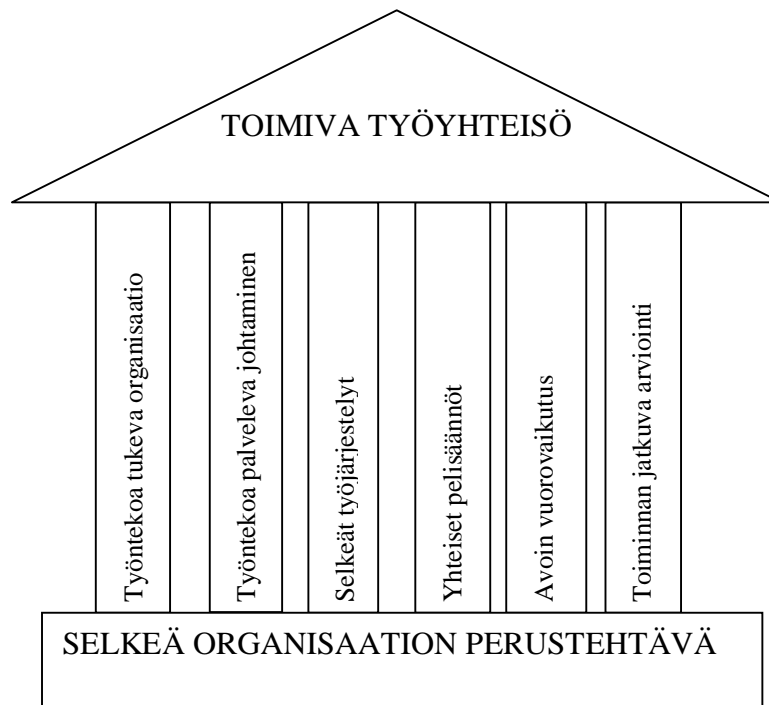
Esimieheltä odotetaan myös selkeiden tavoitteiden asettamista, johdonmukaisuutta ja jämäkkyyttä. On tärkeää, että työntekijöille annetaan valtuuksia ja vastuuta ja että heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti. Tärkeänä koetaan myös esimieheltä saatu luottamus ja arvostus. (Repola & Siitonen, 2002:53–54.)

Nykyään oletetaan, että esimies luo kunkin alaisen kanssa oman, ainutlaatuisen esimies-alaisuuden eikä esimiehellä ole yhtenäistä, kaikkia alaisia koskevaa johtamistyyliä. Sekä esimiehellä että työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa ajan mittaan syntyvään vuorovaikutussuhteeseen. (Rehnbäck & Keskinen, 2005:18.)

Hyvä johtajuus ja työhyvinvointi vaativat toteutuakseen sekä esimiestaitoja että hyviä alaistaitoja, niinpä työhyvinvoinnin toteutuminen ei ole yksinomaan esimiesten vastuulla vaan vaatii osaamista ja taitoja myös alaisilta. Alaistaidot tarkoittavat työntekijän halua ja kykyä toimia työyhteisössään rakentavalla tavalla. Hyvä esimies kannustaa työntekijöitään kehittämään omia alaistaitojaan ja antaa mahdollisuuden toteuttaa niitä käytännössä. (Rehnbäck & Keskinen, 2005:22.)

3.1.4 Toimiva työyhteisö

Hyvä työyhteisö on toimiva työyhteisö. Pekka Järvinen (2006) on kuvannut toimivan työyhteisön perustan seuraavasti:



Kuvio 2 Toimivan työyhteisön perusta (Järvinen 2006:28).

Työpaikan kaiken toiminnan lähtökohta on sen perustehtävä eli se, mitä varten kyseinen työpaikka on olemassa. Vastaavan hoitajan ja koko johdon tehtävänä on jatkuvasti huolehtia, että työskentely tapahtuu perustehtävän toteuttamiseksi. Perustehtävän toteuttaminen edellyttää, että esimies huolehtii jatkuvasti siitä, että työnteon perusedellytykset ovat kunnossa. Sitä tukee selkeät toiminnalliset rakenteet ja että työntekijöillä on kokonaiskuva organisaatiostaan. Pelisääntöjä organisaatiot tarvitsevat kuvaamaan sitä, miten toimitaan eri tilanteissa. Sääntöjen on oltava työntekoa tukevia ja niiden tulee koskea kaikkia. Yhteiset palaverit ovat tärkeitä, koska niiden avulla voidaan jatkuva kehittäminen saada osaksi normaalia käytäntöä, pysähtymällä hetkeksi arvioimaan ja tarkastelemaan arkista toimintaa. Tärkeää on, että jokainen ryhmän jäsen kokee tehtäväkseen tuoda esiin havaitsemiaan epäkohtia ja puutteita sekä niihin liittyviä kehittämisideoita. (Järvinen 2006:28–40.)

3.2 Työn vaatimukset - työn voimavarat (TV - TV) malli

Työhyvinvointitutkimus on pitkään keskittynyt työssä esiintyvien negatiivisten ilmiöiden, kuten stressin ja työuupumuksen muodostumisen ja seurausten tutkimiseen. Vähi-tellen, 1990-luvulla laajemmin esille nousseen positiivisen psykologian myötä, huomio on kiinnittynyt siihen, millaiset asiat edesauttavat ihmisten työssä jaksamista ja hyvin-

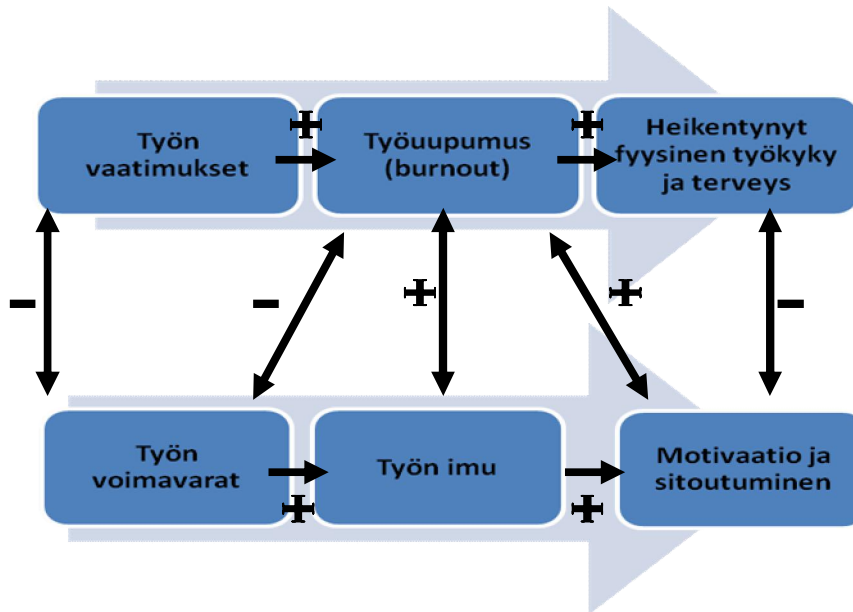
vointia. Kiinnostuksen kohteeksi nousi työn voimavarojen muodostuminen ja se, miten ne ovat vuorovaikutuksessa työntekijän yksilöllisten voimavarojen ja toiminnan kanssa. Vähitellen työuupumuksen tutkijat ovat alkaneet kiinnostua myös työn imun käsitteestä ja sitä tuottavista tekijöistä. (Schaufeli – Bakker 2004:293.)

Työn vaatimusten (Job Demands) - työn voimavarojen (Job Resources), TV-TV (JD-R) malli on väline työhyvinvoinnin tutkimiseen ja arviointiin. Malli ei ole riippuvainen siitä, mitä työtä tehdään tai millaisia erityistoimintoja kunkin alan työskentelyyn liittyy. Kaiken työskentelyn, työn ja työolojen psykososiaalisia piirteitä voidaan tarkastella ja kuvata näiden kahden piirteen, työn vaatimusten ja työn voimavarojen näkökulmasta. (Hakanen 2005: 254.) TV-TV mallissa ollaan kiinnostuneita, miten työn vaatimukset ja voimavarat vaikuttavat työntekijän hyvinvointiin ja millaisia mahdollisia seurauksia erilaisilla työhyvinvoinnin kokemuksilla on yksilöille ja organisaatioille. (Schaufeli – Bakker 2004:294).

Työn vaatimuksiin ja voimavaroihin vaikuttavat työhön sisältyvät fyysiset, psykologiset, sosiaaliset ja organisatoriset piirteet. Schaufeli ja Bakker (2004) kuvaavat yksinkertaisen ytimekkäästi työn vaatimuksia lauseella ”things that have to be done”. Tarkemmin työn vaatimukset ovat niitä fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia ja organisatorisia työhön liittyviä piirteitä, jotka edellyttävät työntekijän jatkuvaa fyysistä ja/tai psyykkistä selviytymistä. Työn vaatimukset kehittyvät stressitekijöiksi silloin, kun kova työhön panostaminen ei riitä sille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen tai vaaditun suoritus-tason ylläpitämiseen. Tällaiset tilanteet voivat johtaa työntekijän masentumiseen, ahdistumiseen ja työuupumukseen. (Hakanen 2005: 255, Schaufeli – Bakker 2004:296.)

Työn voimavaroissa fyysiset, psykologiset, sosiaaliset ja organisatoriset vaikutukset näkyvät työn vaatimusten ja siihen liittyvien yksilön fyysisten ja psyykkisten suoritus-ten tasa-painoisuutena. Työntekijä saavuttaa työlle asetetut tavoitteet ja työ antaa mahdollisuuden uuden oppimiseen, kehittymiseen ja yksilölliseen kasvuun. (Hakanen 2005: 255, Schaufeli – Bakker 2004:296.) Tällaisessa tasapainotilassa, huolimatta työn vaatimuksista, työntekijän kokemus työhön sitoutumisesta ja työn imusta vahvistuu.

Hobfoll (2002) korostaa kuitenkin, että voimavarat ovat jokaiselle meistä arvokkaita ja tärkeitä sinällään eikä ainoastaan työstä suoriutumisen näkökulmasta (Schaufeli ja Bakker 2004: 296). (Kuvio 3.)



Kuvio 3. Tv-Tv malli, työhyvinvoinnin jaksamispolku ja motivaatiopolku (Schaufeli – Bakker 2004:297, Hakanen 2002).

3.3 Kaksi hyvinvointiprosessia

TV-TV-mallissa työn vaatimukset ja voimavarat johtavat kahteen erilliseen mutta rinnakkaiseen hyvinvointiprosessiin, energiapolkuun (kuormituspolku) ja motivaatiopolkuun. (Hakanen 2005: 255, Vesterinen 2006: 37).

Vesterinen (2006) tarkastelee näissä hyvinvointiprosesseissa työtä fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen, organisatorisen, työn sisällön ja johtamisen näkökulmista. Fyysistä hyvinvointia synnyttävät esimerkiksi terveellinen ja turvallinen työympäristö sekä työntekijän terveys ja fyysinen kunto, kun taas pahoinvointia voi synnyttää epäterveelliset työolosuhteet, puutteellinen työturvallisuus ja työntekijän heikko fyysinen kunto. Psyykkiseen hyvinvointiin liittyvät työn hallinnan ja sopivan stressin tunteet, itsensä kehittämisen ja oman luovuuden käyttämisen mahdollisuus, tyydytystä tuottava työ ja positiivinen asenne työhön sekä vapauden ja itsenäisyyden tunne. Osaamisen ja vaikutusmahdollisuuksien puute, työntekijän heikko psyykkinen terveys ja yksityiselämän ongelmat, vähäiset etenemismahdollisuudet uralla, motivaatio-ongelmat, palkan ja työn kuormittavuuden vastaamattomuus, epätasa-arvoisuus ja palkitsemisen puute voivat johtaa psyykkiseen työpahoinvointiin. Sosiaalista hyvinvointia rakentavat arvostuksen ja kunnioituksen saaminen, tasa-arvoinen ja yhdenmukainen kohtelu, työpaikan toimivat vuorovaikutussuhteet ja ilmapiiri, palautteen saamisen ja antamisen mahdollisuus, jaettu vastuu, joustavuus ja erilaisuuden hyväksyminen, osallistumismahdollisuus

det ja sitoutuminen yhteisiin päämääriin. Vastakkaiseen kehitykseen johtavat työntekijöiden väliset selvittämättömät ristiriidat, luottamuspulla ja yhteisten pelisääntöjen ja tavoitteiden puuttuminen, itsekkyyden ja sitoutumisen vähäisyys, arvostuksen ja empaattisuuden puute, erilaisuutta ei hyväksytä, työntekijöiden henkilökohtaiset ongelmat häiritsevät työyhteisön toimintaa, ilmapiiri on huono ja yhteisöllisyys puuttuu.

Organisatorisiin työhyvinvoinnin tekijöihin voidaan lukea mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön esimerkiksi työaikoihin, sopiva työn mitoitus ja sen suhde palkkaukseen, riskitekijöiden eliminoiminen, työnohjaus, turvattu työsuhte, vallan ja vastuiden selkeys sekä avoin tiedottaminen. Toisaalta epävarmuus työsuhteen jatkumisesta ja ”pätkätyö”, liian nopeat organisatoriset muutokset, yhteisten rakenteiden ja prosessien puuttuminen, vastuiden, velvollisuuksien ja työnjaon epäselvyys, tiedonkulun ja perehdyttämisen toimimattomuus, vanhat pinttyneet tavat sekä epärealistiset tavoitteet ovat muun muassa niitä työn organisatorisia vaatimuksia, jotka synnyttävät työpahoinvointia. Hyvinvointia lisääviä työn sisältöön vaikuttavia tekijöitä voivat olla työn vastaaminen koulutusta, tavoitteita ja osaamista, työn sopiva fyysinen ja psyykinen haasteellisuus ja monipuolisuus, työn palkitsevuus ja mahdollisuus uuden oppimiseen, etenemismahdollisuudet ja palkkauksen riittävyys. Työn sisällön työpahoinvointia lisäävät yli- tai alikuormitettu työ, fyysisesti raskas ja yksitoikkoinen työ, riittämättömät resurssit, epätietoisuus työhön liittyvistä asioista ja henkilökohtaisten päämäärien ja tavoitteiden puuttuminen. (Vesterinen 2006: 39.)

Huolimatta siitä, että työhyvinvoinnin muodostumiseen vaikuttaa koko työyhteisön toiminta, on johtamisella keskeinen rooli sen ylläpitämiseen. Vesterisen (2006) mukaan työhyvinvointia lisäävät johtamisen oikeudenmukaisuus, johtajan puuttuminen epäkohtiin ja päätösten perustelemisen, palkkauksen ja palkitsemisen oikeudenmukaisuus, perehdyttämisestä vastaaminen sekä työntekijöiden osaamisen, työtehtävien ja elämäntilanteen yhteensovittamisen huomioiminen. Johtamisen puutteet, kuten tuen, palautteen saamisen ja vastaanottamisen sekä palkitsemisen puute, osaamattomuus ja vastuun pakoilu, epäoikeudenmukaisuus, välinpitämättömyys, mielivaltaisuus ja epätietoisuuden ja –varmuuden ylläpitäminen sekä työntekijöiden esineellistäminen, lisäävät työpahoinvoinnin tekijöitä.

Edellä kuvatussa on vain osa niistä työn piirteistä, mitä kukin työntekijä kokee itselleen merkitykselliseksi. Näitä työn piirteitä on hankala jaotella yksiselitteisesti työn vaati-

muksiksi tai voimavaroiksi, sillä kokemuksiin vaikuttavat jokaisen työntekijän persoonalliset ominaisuudet ja yksilön tekemä henkilökohtainen tulkinta. (Vesterinen 2006: 37.)

3.3.1 Energiapolku (Kuormituspolku)

Energiapolku muodostuu, kun työn korkeat vaatimustekijät kuormittavat työntekijää ja lisäävät työssä jaksamisen ongelmia. Ne voivat johtaa työuupumukseen ja sitä kautta työntekijän työkyvyn ja terveyden heikentymiseen. Konkreettisia kielteisiä seurauksia voivat olla fyysiset sairaudet, poissaolot, heikentynyt organisaatioon sitoutuminen ja jopa työpaikan vaihtaminen. (Hakanen 2005:255, Vesterinen 2006: 37.)

Työn vaatimusten kasvaessa työntekijä valitsee selviytymiskeinot sen mukaan, mitkä työhön liittyvät tavoitteet hän asettaa etusijalle. Valitaanko strategia, jolla ylläpidetään työn korkeaa tavoitetasoa huolimatta työntekijälle itselleen aiheutuvasta lisäponnisteluista vai tyydytäänkö kohtalaisiin tai jopa vajaisiin tavoitteisiin, jolloin työntekijän henkiset kustannukset eivät kasva. Hockeyn (1997,2000) kaksitasoinen säätelymalli jakaa työsuorituksesta selviytymisen aktiivisen (‘*activ coping mode*’) ja kuormittavan (‘*strain coping mode*’) selviytymisen muotoihin. Työntekijä käyttää aktiivisen selviytymisen mallia silloin, kun työ on ajoittain omia kykyjä vaativampaa. Jatkuva ja pitkäkestoinen oman aktiviteetin tason nosto kuluttaa työntekijän energiavoimavaroja. Silloin, kun työsuorituksen tavoitteita ei saavuteta kohtuullisella ponnistelujen lisäämisellä, joutuu työntekijä tekemään valintoja tilanteesta selviytyäkseen. Kuormittavan selviytymisen mallissa työntekijän on mahdollista selvitä tehtävistään panostamalla yhä lisää ylimääräisiä voimavarojaan työn tekemiseen. Pitkäkestoisena tällainen toiminta voi aiheuttaa työntekijälle vakavan riskin sairastua. Voimavarojen loppuessa työntekijä voi alentaa tai jopa kokonaan luopua työtavoitteistaan. Tällaisen passiivisen selviytymisen (‘*passive coping mode*’) muoto voi helpottaa työntekijän stressiä hetkellisesti mutta voi johtaa haitallisiin fyysisiin ja psyykkisiin ongelmiin sekä heikentyneeseen työkykyyn. Näissä malleissa ilmenevät kaikki työuupumuksen ulottuvuudet: energian katoaminen, sitoutuneisuuden heikkeneminen ja työsuorituksen laskeminen. (Hakanen 2005:256–257 mukaan.) Energiapolulla kulkeva työntekijä voi joutua käyttämään kaikkia näitä malleja. Ensin yrittäen selviytyä aktiivisen ja kuormittavan selviytymisen mallien avulla ja lopulta turvautuen passiiviseen toimintamalliin, joka pahimmillaan johtaa kohti työuupumusta ja terveydellisiä riskejä. (Hakanen 2005: 27).

3.3.2 Motivaatiopolku

Motivaatiopolku rakentuu niistä työn voimavaroista, jotka vahvistavat työntekijän sitoutumista omaan työhönsä ja koko organisaatioon. Parhaimmillaan motivaatiopolku johtaa hyvinvointiin työssä ja hyviin tuloksiin. (Vesterinen 2006: 37–41.)

Työn piirreteorian mukaan työ sisältää viisi ydinulottuvuutta. Näistä työn vaatimat taidot, työn hahmottaminen kokonaisuutena ja työn merkitsevyys liittyvät työn mielekkääksi kokemisen tunteisiin ja vahvistavat erityisesti työntekijän sisäistä motivaatiota. Tämän lisäksi työntekijälle ovat tärkeitä työn itsenäisyys ja mahdollisuus saada palautetta työstään. Nämä työn piirteet liittyvät psykologisiin tiloihin ja kokemuksiin, jotka ovat yhteydessä sellaisiin myönteisiin seurauksiin kuten työtyytyväisyys, sitoutuneisuus ja hyvät työsuoritukset. Työntekijän sisäistä ja ulkoista motivaatiota vahvistavat voimavaroja tarjoavat työympäristöt. Tukevat ja kannustustavat työtoverit ja palautetta antava esimies lisäävät työntekijän halua panostaa uuden oppimiseen ja työhön sitoutumiseen. (Hakanen 2005: 258, Hackman-Oldham-Janson-Purdy 1975:59.)

Sisäisten ja ulkoisten motivaatiotekijöiden lisääntyessä kasvaa työntekijän mahdollisuus tavoittaa myönteinen työn tekemisen tila, jota kutsutaan työn imuksi. Samalla kun työn voimavarat lisääntyvät vahvistuu myös sitoutuminen työpaikkaan. (Hakanen 2005: 258 - Schaufeli – Bakker 2004: 298.)

3.4 Stressi ja työuupumus

Vuoden 2009 Työolobarometrin ennakkotietojen mukaan yli puolet palkansaajista kokee työnsä henkisesti rasittavaksi. Työn henkisen rasittavuuden taso on kunnissa kaikkein korkein, yli 70 prosenttia kuntatyöntekijöistä koki työnsä ainakin melko rasittavaksi ja yli puolet vastasi työn rasittavuudentunteen lisääntyneen. (Ylöstalo-Jukka 2009:43–51.) Liiallinen kuormitus eli stressi tarkoittaa ihmisen joutumista tilaan, jossa hän kokee ympäristön vaatimukset itselleen uhkaavina. Stressissä ihmisen toimintavalmiustila jatkuu niin kauan kuin paineet ympäristössä jatkuvat. Stressireaktio on yksilöllinen, sen aiheuttavat vaatimukset, jotka koetaan tärkeinä ja joihin vastaaminen on välttämätöntä. (Salomäki 2002: 71.)

Stressiä voidaan tarkastella ainakin kahdesta eri näkökulmasta. Toisaalta sitä voi aiheuttaa tilanne, jossa väliaikaisesti menetetään fysiologinen tasapaino ja kamppaillaan sen uudelleen saavuttamiseksi. Toisaalta stressi voidaan kokea jatkuvana, voimavaroja kulluttavana tilana, joka muodostuu esimerkiksi työssä koetun, toistuvan ja pitkäkestoisen ponnistelun ja ahdistuksen tuloksena josta ei kyetä palautumaan levolla. (Helske 2005: 21.) Stressi aiheuttaa elimistössä ihmisen toimintaedellytyksiä parantavan ylijännitystilaa. Tämä ylijännitystila ilmenee monilla eri tavoilla. Yleisinä tuntemuksina koetaan tyytymättömyyttä, hyvän olon puutetta, jännittyneisyyttä, yliaktiivisuutta ja huolestuneisuutta. Tunteiden tasolla ilmenee hermostuneisuutta, ärtyisyyttä, ahdistuneisuutta, mielialan laskua ja rajuja tunne-elämän vaihteluita. Stressi vaikuttaa myös tiedon käsittelyyn aiheuttaen keskittymis- ja muistivaikeuksia, asioita ei saa suunnitelluksi ja tehdyksi kunnolla ja päätöksen teko on hankalaa. Stressaantuneella henkilöllä on univaikeuksia, aloitekyvyttömyys ja arvaamaton käytös lisääntyvät, uutta tietoa ei jakseta ottaa vastaan ja lopulta ei jakseta huolehtia omista perustarpeista. Tuntemukset elimistön toimintahäiriöistä ja selittämättömät kivut saattavat kertoa stressitilasta. (www.thl.fi.)

Työssä kohtuullinen kiire on usein luonnollista ja koetaan jopa tarpeelliseksi työhön keskittymisen edellytykseksi. (Helske 2005: 21.) Tämä työn positiivinen stressi on lyhytkestoista ja sen koettu raja on erittäin yksilöllinen.

Työympäristön erilaiset kuormitustekijät ovat yhteyksissä työstressiin kokemuksiin. Erilaiset muutokset sotkevat työn tekemistä, aiheuttavat työn osatekijöiden yhteensopimattomuutta ja aiheuttavat työprosesseihin häiriöitä. Työnteon keskeytyminen erilaisiin häiriöihin näkyy työn tuloksissa ja aiheuttaa työntekijälle häiriökuormitusta. Kun häiriöt hidastavat töitä, prosessit takkuilevat ja huonontavat tulosta, saatetaan helposti ajautua keskinäiseen syyttelyyn ja kokemukseen huonosta työilmapiiristä. Häiriöt ja häiriökuormitus voivat johtaa myös kiireen lisääntymiseen ja työntekijöiden hyvinvoinnin heikentymiseen. (Suutarinen-Vesterinen 2010: 93–94.)

Kalliomäki-Levanto (2009) on tutkinut työpaikkoja, joissa työn sujumiseen tulee ennakoimattomasti esteitä ja keskeytyksiä. Miten tällaiset jatkuvat ennakoimattomat tehtävät vaikuttavat työn tekemiseen, työajan käyttöön ja millaisin ponnistuksin työ saadaan tehdyksi? Työn keskeytykset vaikuttavat työntekijän kognitiiviseen prosessointiin. Tehtävän keskeytyminen aiheuttaa tehtävän kognitiivisen prosessoinnin epäonnistumisen ja tarkkaavaisuuden siirtymisen uuteen niin sanottuun keskeytystehtävään. Meneillään olleeseen tehtävään palaaminen vaatii ponnisteluja ja aikaa, erityisesti silloin kun kes-

keytys on ollut kiireinen. Tällöin keskeytymistilanteessa ei ole ollut aikaa muodostaa muistia tukevia palautusvihjeitä, joiden avulla meneillään olevaan tehtävään palaaminen sujuisi helpommin. Katkokset työssä vaikuttavat myös sellaisten kognitiivisten prosessien hallintaan, joissa kyseessä on ollut erityisen monimutkaisen ja kognitiivisesti vaativan tehtävän keskeytyminen. Palaaminen tällaisen tehtävän suorittamiseen vaatii aikaa ja lisätyötä sekä lisää virheiden mahdollisuutta. Keskeytyneistä tehtävistä suoriutumisen selviytymiskeinona käytetään työajan venyttämistä, joka puolestaan on yhteydessä lyhentyneeseen yöneen. Lyhentyneen unen on todettu heikentävän kognitiivista suoriutumista. Työ etenee lisäponnistelun ja lisätyön turvin ja työaika venyttämällä. Keskeytyksistä aiheutuva lisätyö ja lisäponnistelu voidaan liittää erilaisiin työhyvinvointia selittäviin tekijöihin, kuten työn mitoittamiseen, rajaamiseen ja hallintaan. (Levanto-Kalliomäki 2009: 155.)

Merikallion (2001) mukaan työstressin perimmäinen syy löytyy työpaikalta, esimerkiksi esimieskäytännöistä, vihamielisestä työympäristöstä, henkilösuhteista, kohtuuttomista vaatimuksista ylikuormituksineen, kontrollin puutteesta ja työpaikan tulevaisuutta koskevista epäselvyyksistä. Jatkuva ja kova työstressin ylikuormitus häiritsee työntekijän hyvinvointia. Jos stressistä kuntoutumista ja toipumista ei tapahdu, voi tilanne johtaa vakaviin terveysriskeihin ja sitä kautta työntekijän uupumiseen ja loppuun palamiseen.

Hakasen (2005) mukaan työssä uupuminen (burnout) on vakava, vähitellen työssä kehittyvä stressioireyhtymä. Siinä on löydetty kolme ulottuvuutta, uupumusasteinen fyysinen ja psyykinen väsymystila (ekshaustio), kyynistynyt asenne työssä ja ammatillisen itsetunnon lasku.

Alun perin loppuun palamista alettiin tutkia ihmissuhdetyötä tekevien työntekijöiden ongelmana. Ihmissuhde- ja vaativaa asiakastyötä tekevillä ekshaustio johtaa tunneherkkyyden laskuun. Työntekijälle tulee tunne, ettei enää pysty työskentelemään tai antamaan psyykkisellä tasolla itsestään mitään. Kyynistynyt työntekijä voi ryhtyä syyttämään asiakkaitaan ongelmistaan ja tilanne voi johtaa jopa asiakkaiden vihaamiseen. Kolmas työuupumuksen ulottuvuus, ammatillisen itsetunnon lasku, saa työntekijän arvioimaan itseään ja työtehtävistään suoriutumistaan negatiivisesti ja tuntemaan itsensä epäpäteväksi. (Maslach-Jackson-Leiter 1997: 191–192.)

Uupumista työssä voi siis kuvata henkiseksi väsymystilaksi, jossa työntekijä pahimmillaan kokee persoonallisuutensa, identiteettinsä, ruumiinsa ja ympäristönsä muuttuneen epätodellisiksi. Uupunut työntekijä menettää oman suorituskykynsä ja kokee psyykkisten voimavarojensa täydellisesti loppuneen. Työhyvinvointitutkimuksen edetessä ilmiön on todettu koskevan kaikkien alojen työntekijöitä. (Hakanen 2005: 22, Schaufeli ja Bakker 2004: 294.)

3.5 Työnimu ja flow

Työn imulla kuvataan työhyvinvointia lisääviä, positiivisia ilmiöitä. Työn imua kokeva työntekijä aloittaa uuden työpäivän mielellään ja on siitä innoissaan. Useimmilla työpaikoilla työn imu on yhtä yleinen ilmiö kuin paljon puhuttu työuupumus. (Työterveyslaitos, 2010.)

Hakanen (2009) määrittelee työn imun suhteellisen pysyväksi myönteiseksi tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaksi, jolle ominaisia ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Työn imu ei kohdistu yhteen tiettyyn asiaan, tapahtumaan, yksilöön tai käyttäytymiseen vaan se on pysyvämpi ja laajemmalle levittyvä tila. Tarmokas työntekijä on energinen, haluaa panostaa työhönsä, on sinnikäs ja haluaa ponnistella myös vastoinkäymisiä kohdatessaan. Työn imussa kuormitustekijät ja stressi kestetään paremmin. Työntekijän kokemukset innokkuudesta, inspiraatiosta ja haasteellisuudesta kertovat omistautumisesta. Oma työ koetaan merkityksellisenä ja siitä ollaan ylpeitä. Työn imussa uppoutuminen näkyy syvänä keskittyneisyytenä ja työhön paneutumisenä sekä näistä tilanteista ja kokemuksista nauttimisena. Päivän aikana työtehtävät sujuvat, aika kuluu kuin huomaamatta ja joskus tehtävistä irrottautuminen voi olla jopa hankalaa. Hakanen (2009) jaottelee työn imua vahvistavat tekijät työhön ja ei-työhön liittyviin tekijöihin. Työhön liittyvät tekijät ovat työtä ja työoloja koskevia työn voimavaroja sekä ”tarttuminen” ihmisten välillä.

Työn voimavarat ovat niitä fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia ja organisatorisia työhön, sen sisältöön ja johtamiseen vaikuttavia piirteitä, jotka edesauttavat vähentämään työssä koettavia vaatimuksia ja edistävät työntekijöiden kehittymistä ja hyvinvointia. Tällaisia ovat esimerkiksi vaikutusmahdollisuudet, esimiestuki, tiedonkulku, ilmapiiri ja innovatiivisuus. (Hakanen 2005: 242.)

Työn imun ”tarttuminen” ihmisten välillä kertoo ilmiön kollektiivisesta luonteesta. Työn imua kokevien työntekijöiden ollessa vuorovaikutuksessa muiden kanssa välittyy myönteisiä asenteita, energiaa ja innostusta, jotka heijastuvat muihin työntovereihin ja työpaikan ilmapiiriin.(Hakanen 2009:36–38.)

Ei-työhön liittyviä tekijöitä ovat jokaisen omat voimavarat, palautumiskyky ja kodin voimavarat. Yksilöllisiä voimavaroja voivat olla esimerkiksi optimismi, usko omiin kykyihin, itsearvostus ja myönteinen perfektionismi. Työ- ja muut elämäntilanteen muutokset voivat aiheuttaa vaihtelua yksilöllisissä voimavaroissa sekä kyvyssä palautua työpäivän rasituksista. Työn imun säilyttäminen edellyttää vapaa-ajalla riittävää etään-
tymistä ja irrottautumista työasioista.(Hakanen 2009: 38–39.) Kodin voimavaroilla tarkoitetaan mm. puolison ja perheen tukea, joilla on havaittu olevan myönteinen vaikutus työntekijän työn imuun. (Hakanen, 2005).

Hakanen (2009) tarkastelee työhyvinvointia positiivisen psykologian näkökulmasta. Työuupumuksen tutkimisen ja riskitekijöiden kartoittamisen sijaan positiivinen psykologia kiinnittää huomin siihen, mikä ihmisiä työssä kannattelee. Kiinnostuksen kohteena ovat mielekäs työ, selviytymiskeinot ja työstä nauttiminen myös silloin, kun se on vaativaa.

Hakanen (2009) kutsuu ”positiivisen työn psykologiaksi” lähestymistapaa, jossa tavoitteena on työntekijöiden, työtiimien ja organisaatioiden voimavarojen ja vahvuuksien hyödyntäminen mahdollisimman optimaalisen työhyvinvoinnin saavuttamiseksi ja työn imun kokemiseksi.

Onnellisuuteen ja elämäniloon liittyvä tutkimus tarkastelee ihmisen optimaalisen toiminnan tilaa, joka synnyttää niin sanotun ”flow”-ilmiön. Työelämässä flow-kokemukset liittyvät tuottavampaan ja samalla kaikille osapuolille mahdollisimman palkitsevaan työhön. (Rauramo, 2008:16–17.)

Mihaly Csikszentmihalyi (2005) kirjoittaa, että ihmiset ovat onnellisimmillaan tehdessään sitä, mitä parhaiten osaavat ja yrityksessä, jonka työntekijät ovat tyytyväisiä sekä tuottavuus että moraalit ovat korkeita. Csikszentmihalyi (2005) määrittelee flow subjektiiviseksi kokemukseksi, jossa työntekijä unohtaa itsensä tekemisen ajaksi. Työskentely

tapahtuu ikään kuin ulkopuolisen voiman johdattamana, ponnistuksetta ja vapaan energian virtauksessa. Flow'ssa keskeistä on toiminnan nykyhetki ja läsnäolo, työtehtävään keskittyminen on syvää. Flow'n kokemus edellyttää sopivaa haasteiden ja taitojen tasapainoa ja siinä pysyäkseen on kehityttävä ja opittava uusia asioita. Flow'n kokemuksia voi esiintyä myös työn ulkopuolella vaikka Csikszentmihalyin (2005) mukaan sitä koeaan vähemmän passiivisemmassa ja rennommassa vapaa-ajan vietossa. Csikszentmihalyi (2005) muistuttaa, että paras tapa, jolla johto voi motivoida työntekijöitä pyrkimään yhteisiin tavoitteisiin, on tarjota tilaisuuksia flown kokemiseen työpaikalla. Flow'ta voisi luonnehtia hetkelliseksi ja erityiseksi ”huippukokemukseksi” erotukseksi työn imun käsitteestä, joka on pysyvämpi ihmisen hyvinvoinnin tila. (Hakanen 2009:33).

Työn imua ja työuupumusta on pidetty saman ilmiön ääripäinä. Tutkimuksissa on kuitenkin todettu niiden olevan itsenäisiä, toisiinsa negatiivisesti korreloivia mielentiloja. (Schaufeli ja Bakker 2004:294.) Hakasen (2005) mukaan työn imu, työhyvinvoinnin ilmentäjänä, on positiivisessa yhteydessä terveyteen, työkykyyn ja työtyytyväisyyteen ja negatiivisessa yhteydessä stressiin sekä eläke- ja eroajatuksiin.

4 LASTENKOTI VASTAAVAN HOITAJAN TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

4.1 Lastenkoti sijaishuollon osana

On kunnan tehtävä järjestää asukkailleen lastensuojelun palvelut. Ehkäisevä lastensuojelu sekä lapsi- ja perhekohtainen lastensuojelu järjestetään sisällöltään ja laajuudeltaan sellaiseksi kuin kunnassa esiintyvä tarve edellyttää. Lapsi- ja perhekohtaista lastensuojelua on järjestettävä tarvittavassa laajuudessa niinä vuorokauden aikoina, joina sitä tarvitaan. (Lastensuojelulaki 417/2007, 11§.)

Huostaanotot ovat lisääntyneet erityisesti 2000-luvulla. Vuonna 2008 Suomessa oli 1,3 % alle 18-vuotiaista sijoitettu kodin ulkopuolelle. Laitoshoidossa oli 64,36 % sijoitetuista lapsista, loput lapset asuivat perhehoidossa tai muussa sijaishuollossa. Laitoshoidon sijoitetuista noin kaksi kolmasosaa asui lastenkodeissa, nuorisokodeissa tai koulukodeissa. Noin yksikolmososa sijaishuollossa olevista lapsista oli sijoitettu pienryhmäkoteihin, ammatillisiin perhekoteihin tai muihin vastaaviin. (Thl. Lastensuojelun tilastot)

1800-luvun lopussa Suomeen levinneen suojelukasvatusideologian myötä Suomessa on suosittu laitoshoidon kodin ulkopuolelle sijoitetuille lapsille. Erityisen suosittua laitoshoidon oli 1950-luvulla, jolloin oli yleistä, että lapsia saatettiin kasvattaa pitkän tai lyhyemmän aikaa muualla kuin omassa perheessä, usein äidit itse hakivat apua hoitovaikeuksiinsa. (Saurama 2002: 92–93.)

1960-luvulla huostaanottojen määrä alkoi vähentyä ja etenkin suurissa kunnissa otettiin käyttöön myös avohuollollisia menetelmiä. 1984 tuli voimaan uusi lastensuojelulaki, jossa lähtökohtana oli selkeästi lapsen etu. 1990-luvulla ajateltiinkin yleisesti, että laitoshoidon oli huonoin vaihtoehto lapsen elämässä. Laitoshoidon paikkoja pyritään edelleenkin vähentämään, ei pelkästään 1990-luvun ajattelun vuoksi vaan laitoshoidon kaltevuus on myös merkittävä tekijä. Nyt pyritään toimimaan avohuollollisin tukitoimenpitein ja korostamaan vanhempien huolto- ja kasvatusvastuuta.

Lastensuojelulaissa sijaishuolto määritellään ”huostaan otetun, kiireellisesti sijoitetun tai lain 83§:ssä tarkoitetun väliaikaismäärityksen nojalla sijoitetun lapsen hoidon ja kasvatuksen järjestämistä kodin ulkopuolella. Lapsen sijaishuolto voidaan järjestää perhehoitona, laitoshoidon taikka muulla lapsen tarpeiden edellyttämällä tavalla”. (lastensuojelulaki 49§.)

Sijaishuoltoa voidaan toteuttaa kunnan omissa yksiköissä, kunta voi myös ostaa palvelun yksityisiltä tai järjestöiltä, kuitenkin julkisen järjestelmän tehtävänä on edelleen päättää ja vastata yksittäisen lapsen sijoittamisesta.

Sijaishuolto on varsin merkittävä osa lastensuojelua. Lastensuojelun kustannuksista noin 85 % syntyy sijaishuollosta. Tästä laitoshuoltoon kuluu suurin osa perhehoidon ollessa selvästi halvempaa.

Lapsen sijaishuoltopaikkaa valitessa on lapsen edun toteuduttava. Tulee tarkasti miettiä, missä lapsen hoito ja huolenpito voidaan järjestää lasta parhaiten auttavalla tavalla. Niinpä esim. vapaat hoitopaikat kunnan omissa laitoksissa, eivät saa olla määräävä tekijä, vaan lapsi tulee sijoittaa yksinomaan hänen hoidon ja huolenpidon tarpeisiin sopivaan paikkaan (Räty 2007:297.)

Lapsia on sijaishuollossa mm. perhehoidossa, ammatillisissa perhekodeissa, laitoshoidossa tai jos on katsottu että lapsen tarpeisiin voidaan vastata parhaiten muualla niin

muu lapsen tarpeiden mukainen sijoitusmuoto. Lastensuojelulaissa ei ole tarkemmin määritelty minkälainen sijaishuoltopaikka pitää milloinkin valita vaan aina tulee noudattaa lapsen edun mukaista harkintaa ja huomioida lapsen yksilölliset tarpeet ja kehitys.

Perhehoito on lapsen hoidon, kasvatuksen ja muun huolenpidon järjestäminen lapsen kodin ulkopuolella jossakin toisessa yksityiskodissa. Tavoitteena on antaa sijaishuoltoon sijoitettavalle lapselle mahdollisuus kodinomaiseen hoitoon ja läheisiin ihmissuhteisiin. (Saastamoinen 2010:7-8). Perhehoitoa suositaan lapsille, joiden ei ajatella olevan laitoshoidon tarpeessa. Sosiaalihuoltolain mukaista perhehoitoa on perhehoitajalain mukaisen toimeksiantosuhteen perusteella annettava sijaishuolto sekä yksityisen sosiaalipalvelujen valvonnasta annetun lain mukaisen luvan saaneissa perhekodeissa annettava sijaishuolto. Toimeksiantosuhteisessa perhehoidossa lapsi asuu tavanomaisessa perheessä. Luvanvaraisessa perhehoidossa lasten kanssa asuvilla ja hoidosta ja kasvatuksesta vastaavilla henkilöillä on soveltuva ammatillinen koulutus, usein yksikössä on myös palkattua henkilökuntaa. (Sosiaalihuoltolaki 1982:24§-26§.)

Ammatilliselle perhekodeille ei ole laissa selkeää määritelmää, vaan niitä voi olla hyvinkin erilaisia. Ne ovat sijaiskodin ja laitoksen väliin sijoittuva sijaishuoltomuoto. Siinä yhdistyy laitoksen ammatillinen henkilökunta ja sijaiskodin pysyvät ihmissuhteet ja kodinomainen ympäristö. Osassa lapsia voi hoitaa palkattu henkilökunta ja osassa ammatillisia perhekoteja perhe voi asua samassa taloudessa sijoitettujen lasten kanssa. Jotkut ammatilliset perhekodeit voivat toimia aluehallintovirastolta luvan saaneina lastensuojelulaitoksina.

Suomea nimitetään lasten sijaishuollosta puhuttaessa joskus ”Pohjolan Romaniaksi”, koska meillä vain noin yksi kolmasosa huostaan otetuista lapsista voidaan sijoittaa perhehoitoon ja loput sijoitetaan laitoshuoltoon. Muualla Länsi-Euroopassa suhde on päinvastainen. Hallitusohjelmaan on kirjattu tavoite vähentää laitoshuoltoa ja lisätä perhesijoituksia. (Laitinen – Valtavaara 2010: A5.) Suuri syy tähän on varmasti kustannusten aleneminen. Vuonna 2009 yhden lapsen sijoitus tuli maksamaan kuudessa suurimmassa kunnassa kunnalle keskimäärin 40 492 euroa vuodessa. Hoitovuorokauden hinta kunnallisessa laitoksessa oli 258 euroa kun taas perhehoidossa 60 euroa / vrk. (Kumpulainen 2010: 13,17.)

Lastensuojelulaitoksia ylläpitävät lähinnä kunnat, yksityiset yhteisöt tai valtio. Lain mukaan lapsen sijaishuoltoa ja laitoshuoltoa voidaan järjestää lastenkodissa, nuorisoko-

dissa, koulukodissa tai muussa näihin rinnastettavassa yksikössä esim. vastaanottokodissa. Laitoshuoltoa suositetaan kun kysymyksessä on vaikeahoitoinen nuori tai sijoitus on tarkoitus olla lyhytaikainen tai halutaan työskennellä paljon myös lapsen vanhempien kanssa. Lapsen kasvatuksesta ja kasvuolojen järjestämisestä säädetään lapsenhuoltolaissa, tämä siis määrittää laitoksessa annetun huollon sisällön. Lastensuojelulaissa säädetään laitoksen yleisistä toiminnan edellytyksistä. Lastensuojelulaissa esim. määritellään että laitoksessa tulee olla riittävät ja asianmukaiset toimitilat ja toimintavälineet. Myös henkilöstön määrää ja koulutusta säädetään asetuksella. (www.sosiaaliportti.fi.)

Yksityisessä sijoituksessa huoltaja valitsee sijoituspaikan, jonka kuitenkin on oltava olosuhteiltaan lapselle sopiva. Tämän tarkistaa sosiaalihuollosta vastaava toimielin, jolle on myös aina tehtävä ilmoitus yksityisesti sijoitetusta lapsesta. Lapsi voidaan sijoittaa sukulaisten luo. Aina ennen sijoitusta onkin kartoitettava lapsen läheisverkosto. Sukulaisilla ei kuitenkaan ole erityistä oikeutta saada lasta asumaan luokseen vaan sijoituksen on aina oltava lapsen edun mukainen. Lapsi voidaan sijoittaa myös kotiin enintään kuudeksi kuukaudeksi. Tätä käytetään varsinkin kun lapsi on palaamassa kotiin huostaanoton jälkeen ja halutaan varmistaa lapsen etu. Alle kaksivuotias tai lapsen edun niin vaatiessa alle kolmevuotias lapsi voidaan sijoittaa vankilan perheosastolle yhdessä toisen vanhempansa kanssa. (www.sosiaaliportti.fi.)

4.2 Lastenkoti työympäristönä

Lastenkoti on valtion, kunnan tai yksityisen tahon ylläpitämä laitos, jossa asuu pääosin huostaan otettuja, vähemmistönä avohuollon tukitoimenpiteenä, sinne sijoitettuja lapsia. Lapsen normaalin arjen mahdollistajina toimii palkkatyössä oleva henkilöstö. Henkilöstön määrän on oltava riittävä lasten tarvitsemaan hoitoon nähden, kuitenkin vähintään seitsemän hoito- ja kasvatustehtävissä toimivaa työntekijää asuinyksikköä kohden. Jos samassa rakennuksessa on useampi asuinyksikkö riittää vähintään kuusi hoito- ja kasvatustehtävissä toimivaa työntekijää per asumisyksikkö. Henkilöstön kelpoisuusvaatimuksissa on otettava huomioon asiakaskunnan erityistarpeet ja toiminnan luonne. Lastensuojelulain hallituksen esityksen mukaan sosiaali- tai terveystieteiden ammattikorkeakoulututkinto on erittäin sopiva vaativissa kasvatus- ja hoitotehtävissä toimiville. Muihin hoito- ja kasvatustehtäviin soveltuu myös sosiaali- tai terveystieteiden perustutkinto tai sitä vastaava koulutus. Kussakin lastenkodin asumisyksikössä saa asua maksimissaan seit-

semän lasta. Korkeintaan kolme asumisyksikköä voidaan sijoittaa samaan rakennukseen. (Lastensuojelulaki 2007/417,59–60§.)

Jatkuvat muutokset työelämässä peilautuvat suoraan arkeen lastensuojelulaitoksissa. Käytännössä säästötoimet vaikuttavat ensisijaisesti henkilökunnan määrään ja lupaan käyttää kriisityöntekijöitä tarpeen tullen. Tiukat aikataulut, jaksamisongelmat ja erityisesti pätkätyösuhteet kuuluvat lastensuojelulaitoksen arkeen. Kaiken tämän huomioonottaminen on varsin haasteellista lastenkodeissa toimivien lähiesimiesten eli vastaavien hoitajien työssä. Vastaavan hoitajan on kyettävä takaamaan kyllin laadukas hoito laitoksessa asuville lapsille ja myös varmistettava henkilökunnan jaksavuus yhä vaikeammin oirehtivien lasten kasvattajana.

Ainaisen kiireen tuntu on jatkuvasti vastaavien hoitajien työssä läsnä. Vuoden 2008 alussa voimaantullut uusittu lastensuojelulaki ja sen mukanaan tuomat uudet käytännöt esim. huostaan otettujen lasten rajoitteiden ja pakotteiden myötä luovat myös omat haasteensa. Joissakin pääkaupunkiseudun kunnissa haasteita vastaavan hoitajan työhön tuo erityisesti uuden asiakastietojärjestelmä Effican käyttöönotto. Järjestelmää käytetään mm. päivittäisraportoinnissa ja lakisääteisissä kirjaamisissa rajoitustoimenpiteen tapahtuessa.

4.3 Vastaavan hoitajan työnkuva

Vastaavan hoitajan työnkuva on suunniteltu varsin laajaksi asiantuntijuuden ja esimiehyyden yhdistelmäksi. Se pitää sisällään sekä hallinnollisia tehtäviä että varsinaista hoitotyötä lasten parissa, suurin osa vastaavan hoitajan työajasta kuluu kuitenkin lähiesimiehen tehtäviin, henkilöstöhallintoon ja henkilöstön ohjaamiseen. Laaja työnkuva varmasti toisaalta lisää paineita toisaalta taasen sen voi ajatella lisäävän työn mielekkyyttä.

Lastenkodin vastaavan hoitajan toimintaympäristö on laaja ja laitospohjaisesti hyvinkin vaihteleva. Vastaavan hoitajan (ammattinimikkeenä myös esim. vastaava ohjaaja, osaston hoitaja tai yksikön esimies) tehtäviin kuuluu vastata osaston arjen sujumisesta. Vastaava hoitaja on osa verkostoa, johon kuuluvat asiakkaat, työntekijät, talon hallinto ja muut yhteistyötahot, joista tärkeimpinä mainittakoon koulu, terveydenhuolto ja sosiaali-toimi.

Haastattelemamme vastaavat hoitajat työskentelevät pääkaupunkiseudulla kahdessa eri laitoksessa. Laitokset on tarkoitettu 13–17 - vuotiaille lapsille, jotka tarvitsevat pitkäaikaista sijaishuoltoa. Laitoksissa on jokaisella lapsella oma huone ja yhteiset ruokailu-, oleskelu- ja harrastetilat. Laitoksissa on ruokahuollosta ja puhtaanapidosta vastaavat erilliset työntekijät. Toisessa laitoksessa samassa talossa on kaksi asuinyksikköä. Molemmissa asuinyksiköissä asuu seitsemän lasta ja hoitohenkilökuntaa on toisessa yksikössä kuusi ohjaajaa, kouluohjaaja ja vastaava ohjaaja. Toisessa yksikössä on seitsemän ohjaajaa ja vastaava ohjaaja. Toisessa tarkastelemassamme yksikössä on monta pitkäaikaishoitoyksikköä ja myös muunlaista sekä sijaishuollon että avohuollon toimintaa. Kaikki yksiköt sijaitsevat samalla tontilla ollen erillisiä rakennuksia. Pitkäaikaista sijaishuoltoa tarjoavissa yksiköissä työskentelee seitsemän ohjaajaa ja vastaava hoitaja. Kussakin yksikössä on seitsemän lasta. Lisäksi laitoksessa työskentelee kaksi psykologia, joiden konsultointiapu on helposti saatavissa.

Vastaavien hoitajien työnkuva on molemmissa laitoksissa hyvin samanlainen. Tehtävät voi jakaa pääpiirteittäin kolmen otsikon alle, joista yksi on yksikön lähiesimiehenä toimiminen, toinen lasten hoito ja kasvatusta ja kolmas kehittäminen ja yhteistyö. Tämä luo oman haasteensa vastaavalle hoitajalle, joka toimii siis sekä suorittavana työntekijänä, vastaten konkreettisesti lasten päivän sujumisesta yksikössä hoitajan roolissa yhdessä toisen hoitajan kanssa että toimien esimiehenä hoitajille. (Liite 1 ja 2).

Lähiesimiehenä toimiminen pitää sisällään, hyvin konkreettisia ja tarkasti määriteltyjä toimia kuten työvuorolistojen laadintaa, toisaalta taas hyvin epämääräisiä ja isoja kokonaisuuksia kuten yksikön toiminnan suunnittelu ja ohjaus. Tähän osioon voidaan luetella myös perehdytyksen, työnohjauksen ja koulutuksen suunnittelu ja seuranta. Eli esimiehellä on vastuu työryhmän toiminnasta, työntekijöiden kehittymisen ja jaksamisen tukemisesta ja työsuojelun toteutumisesta. Tämä edellyttää esimiehellä mm. henkilöstöhallintoon liittyvän juridiikan tuntemista. Juridisesti toimintaa eniten ohjaavat KVTes, Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuudesta (272/2005) ja Valtioneuvoston asetus sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksesta (608/2005). Lisäksi vaaditaan työyhteisödynamiikan tuntemusta, kykyä kohdistaa resurssit oikein, riittävää taloushallinnon tuntemista ja hyvää esimies taitoa.

Hoito ja kasvatusosiossa vastaavan hoitajan suurimmaksi työsaraksi nousee laadun varmistus. Vastaava hoitaja osallistuu sijoitusten valmisteluun ja vastaa sijoitusprosessin etenemisestä laitoksessa. Hän ohjaa omahoitajia hoito- ja kasvatussuunnitelman tekemisessä ja osallistuu neuvotteluihin ja on vastuussa hoito- ja kasvatussuunnitelmien toteutumisesta. Vastaavalla hoitajalla on oltava lastensuojelutyön tuntemusta ja laajaa tietotaitoa moniongelmaisten lasten hoidosta ja kasvatuksesta sekä vanhempien kohtaamisesta. Hänellä on oltava myös laaja-alainen tuntemus kohderyhmän palvelurakenteesta. Lisäksi hänellä on oltava riittävä tietämys lainsäädännöstä. Tärkeimpiä asiakastyöhön vaikuttavia lakeja ovat vastaavan hoitajan näkökulmasta Lastensuojelulaki (417/2007), Nuorisolaki (72/2006), Päihdehuoltolaki (41/1986), Rikoslaki (39/1889), Sosiaalihuoltoasetus (607/1983), Sosiaalihuoltolaki (710/182), Laki nuorisorangaistuksesta (1196/2004), Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeudesta (812/2000) sekä Laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta (621/1999). Unohtamatta että vastaavalla hoitajalla on oltava hoito- ja kasvatustyöstä riittävän laaja ja syvä osaaminen.

Kehittäminen ja yhteistyö kuuluvat tänä päivänä miltei jokaisen työntekijän toimenkuvaan. Kohdelaitoksissamme tämä kohta edellyttää vastaavilta hoitajilta työskentelyä laitoksen johtoryhmän jäsenenä. Johtoryhmän tehtäviin kuuluu esim. laitoksen toiminnan suunnittelu ja kehittäminen. Lisäksi vastaava hoitaja on vastuussa oman yksikkönsä toiminnan suunnittelusta (esim. toimintasuunnitelmat ja toimintabudjetit). Vastaava hoitajan vastuulla on myös verkostojen luominen ja yhteistyö heidän kanssaan. Tärkeimpinä tahoina on koulu, sosiaalitoimi ja terveydenhoito.

Työskentelyolosuhteita mietittäessä on muistettava asiakastyön kaottisuus ja siitä johtuvat ennakoimattomuuden ja suunnitelmallisuuden tuomat ristipaineet. Henkisen ja fyysisen väkivallanuhka on koko ajan läsnä työssä. Jatkuva pulmien, kriisien ja tunteiden eläminen työilmapiirissä, jota vastaava hoitaja joutuu kannattelemaan. Vastaavan hoitajan on koko ajan oltava valmis joustamaan ja miettimään päivän tehtävät uudelleen.

5 TUTKIMUS

5.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyömme tavoitteena on tehdä näkyväksi lastensuojelulaitoksen lähiesimiesten, vastaavien hoitajien, työhyvinvoinnin tekijöitä. Vastaavat hoitajat työskentelevät jatkuvan asiakastyön keskellä ja läsnäollessa. Vastaavien hoitajien työnkuvaan sekoittuvat esimiestehtävät, asiakastyön asiantuntijuus ja monet muut lastensuojelulaitoksen toimintaan liittyvät arkiset tehtävät. Tarkoituksenamme on löytää ja tuoda esiin vastaavien hoitajien omasta kokemuksesta nousevat näkemykset heidän työhyvinvointia kuluttavista ja sitä lisäävistä ilmiöistä.

Tutkimuskysymyksiksi muotoutuivat

1. Mitkä työhön liittyvät ilmiöt vastaavat hoitajat kokevat kuormittaviksi työssään?
2. Mitkä työhön liittyvät ilmiöt lisäävät vastaavien hoitajien työhyvinvointia?

Työmme tavoitteena on vastausten löytäminen tutkimuskysymyksiin tarkastelemalla vastaavien hoitajien työhyvinvoinnin rakentumista kahdesta erilaisesta työhyvinvoinnin ulottuvuudesta, työn vaatimuksista ja työn voimavaroista. Työn vaatimukset liittyvät ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ja toiseen tutkimuskysymykseen haetaan vastauksia työn voimavaroja lisäävistä tekijöistä.

5.2 Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu

Opinnäytetyömme on laadullinen tapaustutkimus. Tapaustutkimusta voidaan pitää laadullisen tutkimuksen metodologisena tiedonhankinnan strategiana. Laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta on vaikea määritellä selkeästi, sen sijaan sen voidaan sanoa olevan joukko erilaisia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä. (Metsämuuronen 2000: 9-18.)

Laadullisessa tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena ovat asiat, joita ei selkeästi voida määrällisesti mitata. Pyrkimyksenä on sen sijaan ilmiöiden laadullinen kuvaaminen sekä merkitysten ja niiden erojen tunnistaminen. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena voidaan sanoa olevan tosiasioiden löytäminen ja paljastaminen. (Hirsjärvi-Remes-Sajavaara 2009: 160–161.)

Laadullisessa tutkimuksessa tiedon hankinta on kokonaisvaltaista ja aineiston kerääminen tapahtuu mahdollisimman luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Laadullisen tutkimuksen aineiston kokoa määrittää pyrkimys valitun ilmiön kuvaamiseen, ymmärtämiseen ja tulkintaan. Tavoitteena ei ole tilastollinen yleistettävyyttä. Laadullisen tutkimuksen aineistokoot voivat vaihdella, mutta yleisesti ne ovat melko pieniä verrattuna määrälliseen tutkimukseen. Keskeistä on valita sellainen tutkittavien joukko, jolla on merkittävää tietoa ja kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi-Sarajärvi 2002:87–89.)

Laadullisessa tutkimuksessa ihminen on pääsääntöisesti tiedonkeruun väline. Tavoitteena on kuvata elämän todellisuuden moninaisuutta, jossa tapahtumista on mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita. Tutkittava kohdejoukko ei ole sattumanvarainen, vaan se perustuu tutkimusongelman kannalta tarkoituksenmukaiseen valintaan. Laadullisessa tutkimuksessa tapaukset ovat ainutlaatuisia ja kerättyä aineistoa tulkitaan sen mukaan. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tavoitteena on aineiston huolellinen tarkastelu, aineistosta nousee esiin se, mikä on tärkeää. (Hirsjärvi-Remes-Sajavaara 2009: 160–164.)

Metsämuurosen (2000) mukaan tapaustutkimus tutkii tiettyä, yksittäistä tapahtumaa tai tietystä ympäristössä toimivaa ihmistä. Tapaus voi olla esimerkiksi yksilö, ryhmä tai osasto. Tapaustutkimus perustuu tutkittavan omiin, hänelle todellisiin, kokemuksiin ja se tekee aineistosta vaikeasti järjestettävää. Aineistosta etsitään sellaista, mikä on tapaukselle erityistä ja toisaalta yhteistä. Joskus tutkimuksessa voidaan löytää yleistettäviä ja tapauksia yhdistäviä piirteitä. Tavoitteena on kuitenkin ilmiön monipuolinen ja syvälinen ymmärtäminen.

Tässä opinnäytetyössämme tapaukseksi valikoitui ryhmä, joka oli kahdessa lastensuojelulaitoksessa työskentelevät vastaavat hoitajat. Tutkimuksemme kiinnostuksen kohteena ovat vastaavien hoitajien kokemukset oman työhyvinvointinsa tekijöistä ja niihin sisältyvien merkitysten samankaltaisuuksien ja erojen kuvaaminen.

Jotta aineiston hankinta tukee tutkittavien näkökulmien esille nostamista, käytimme aiheen lähestymistapaan ja tietoperustan keräämiseen puolistrukturoitua haastattelumenetelmää. (Hirsjärvi-Remes-Sajavaara 2009,164). Haastattelussa oli oleellista keskustelun eteneminen tutkimuskysymysten teemojen kautta. Tavoitteena oli toteuttaa keskus-

telunomainen haastattelu, jossa pyrimme pitämään keskustelun väljästi tiettyjen teemojen ympärillä.

Aineiston tarkastelun tavoitteena on kuvailla, miten haastattelun teemat ilmenevät tutkittavien tulkinnoissa ja elämismaailmassa sekä löytää heille tärkeitä näkökulmat ja mahdollisia vastauksia tutkimuskysymyksiin. (Hirsjärvi-Hurme 2008, 47–48.)

Hirsjärven ym. (2009) mukaan teemahaastattelu on yleisesti käytetty menetelmä muun muassa psykologian ja sosiaalitieteen tutkimuksissa, eikä sille ole yhtä määritelmää. Teemahaastattelussa jotkut näkökulmat ovat ”lyöty lukkoon” etukäteen, mutta ei kaikkia. Haastattelija on alustavasti selvitelty tutkittavan ilmiön osia, rakenteita, prosesseja ja kokonaisuutta, mutta menetelmä sallii myös haastattelussa esille tulevien uusien näkökumien huomioonottamisen. Yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelun kohdentaminen tiettyihin teemoihin ei sido haastattelijaa mihinkään tiettyyn leiriin vaan tuo tutkittavan äänen kuuluviin.

Opinnäytetyössämme haastateltavat kuuluvat kaikki samaan ammattiryhmään ja haastattelussa olimme kiinnostuneita tutkittavien subjektiivisista kokemuksista tilanteista, joihin teemat liittyvät. Haastattelu vuorovaikutustilanteena synnyttää myös yhteistä todellisuutta ja uusia merkityksiä, vastaukset heijastavat aina haastattelijan läsnäoloa ja tämän tapaa kysyä ja käyttää kieltä. (Hirsjärvi-Hurme 2008: 41–53.)

Haastateltavat koostuivat kahden lastensuojelulaitoksen vastaavista hoitajista. Yhteensä heitä oli kuusi. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on löytää vastauksia tutkimuskysymyksiin erityisesti näiden kahden laitoksen näkökulmasta ja edellyttää näin kaikkien ammattiryhmän edustajien mukaanottoa. Kahden laitoksen valikoitumisessa tutkimuskohteiksi on tavoitteena, niiden kontekstissa, syvällisempi ymmärrys ja tiedon saaminen paikallisista ilmiöistä. Suunniteltu haastateltavien määrä mahdollistaa ilmiön kuvaamisen, ymmärtämisen, mielekkään tulkinnan ja eri näkökulmien havainnoinnin. (Hirsjärvi-Hurme 2008: 58–63.)

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, joka menetelmänä oli meille haastatteliijoille aloittelijoina helpoin toteuttaa. Tutkittavaa joukkoa ei esihaastateltu.

Haastattelun teemat liittyvät lähiesimiesten työhyvinvoinnin rakentumista tukeviin ja sitä estäviin ilmiöihin sekä mahdollisiin, uusin työhyvinvointia lisääviin käytäntöihin ja ideoihin. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita teemoista löytyvien ilmiöiden luonteesta,

ominaisuuksista ja näkökulmista eikä etukäteen asetettujen hypoteesien todentamisesta. Teemahaastattelun runkona voidaan pitää aiemmin esitettyjä tutkimuskysymyksiä. Haastatteluiden keskeiset teemat ovat kaksi erilaista hyvinvointiprosessia ja niihin johtavien tekijöiden esille nostaminen. Haastattelun joustavana taustatukena käytimme teemahaastattelurunkoa kysymyksineen. (Liite 3). Teemat pyrimme kuitenkin pitämään haastattelussa mahdollisimman väljinä. Haastattelussa keskustelun tavoitteena oli jatkaa ja syventää teemoja jokaiselle haastateltavalle persoonallisella tavalla, unohtamatta kuitenkaan tutkimusintressejä. Tutkimuksen päälinja on koota aineisto, jonka pohjalta voidaan tehdä tutkittavaa ilmiötä koskevia luotettavia havaintoja, kuvailua ja päätelmiä. (Hirsjärvi-Hurme 2008: 65–67.)

Tutkimuskysymyksinä käytimme avoimia, ilmiötä kuvaavia, kysymyksiä kuten mitä ja miten-kysymyksiä. Syventävät ja tarkentavat kysymykset rakentuivat edellisten vastauksien pohjalta. (Hirsjärvi-Hurme 2008: 109.)

Haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista. Haastatteluajat ja paikat sovittiin puhelimitse. Haastattelupaikkana toimi kunkin laitoksen neuvotteluhuone. Neuvotteluhuoneet ovat lastensuojelulaitoksissa rauhallisia ja niissä on mahdollista toteuttaa haastattelun nahoittaminen ilman häiriöitä tai keskeytyksiä. Välineenä käytettiin nauhuria. Haastattelun kestoksi pyrittiin rajaamaan 30–40 minuuttia, jotta niiden purkuun tarvittava aika pysyi kohtuullisena. Haasteena oli teemahaastattelun rajaaminen ja oleellisen informaation saaminen sovitussa ajassa.

5.3 Aineiston käsittely ja analyysi

Opinnäytetyömme aineiston analysoinnissa käytämme sisällön analyysiä. Sisällön analyysi on väljä teoreettinen kehys, jota voidaan käyttää kaikessa laadullisessa tutkimuksessa. Tavoitteenamme on nostaa aineistosta esille, valittujen teemojen kautta, työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Aineistossa meitä kiinnostaa erityisesti vastaavien hoitajien työhyvinvoinnin hyvinvointiprosessien veto- ja työntötekijöiden analysointi ja kuvaaminen. (Tuomi- Sarajärvi 2002: 93–110.)

Käytämme analyysimenetelmänä Eskolan (2001) esittämää teoriasidonnaista aineiston analyysiä. Tutkiessamme vastaavien hoitajien kokemuksia työhyvinvoinnin tekijöistä, meitä ohjaa keräämämme aineiston ohella aiheeseen liittyvä aikaisempi teoriatieto. Teo-

ria ja siihen liittyvä teemoittelu toimii apuna aineiston analyysissä. Analyysiprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit. Käyttämäämme päättelyn logiikkaa, johon selkeästi liittyy teoreettinen johtoajatus, voidaan kuvata abduktiiviseksi. (Tuomi-Sarajärvi 2002: 97–99).

Analyysissä työstimme aineiston Miles ja Hubermanin jaottelun mukaisesti kolmeen vaiheeseen. Purimme keräämämme nauhoitetun aineiston kokonaisuudessaan sanasanaiseksi litteroiduksi tekstiksi. Tähän päädyimme siksi, että haastattelut olivat kestoltaan melko pitkiä. Kokonaisuuden ja eri teemojen esiintyminen ja niihin palaaminen keskustelun eri vaiheissa on selkeämpää havaita kokonaisuudesta. Haastateltavat henkilöt nimesimme koodein ”Haastattelu A”, Haastattelu B”, jne. Litteroinnin jälkeen pelkistimme aineiston hakemalla tutkimustehtävää kuvaavaa informaatiota. Analyysiyksiköksi valitsimme ajatuskokonaisuuden, joiden kautta etsimme tutkimuskysymyksiin vastauksia, karsimme epäolennaisen pois ja listasimme pelkistetyt ilmaukset. Pelkistetyt ilmaukset jaoimme kahteen teema-alueeseen, työhyvinvoinnin kuormittaviin ja tukeviin tekijöihin. Teemahaastattelussa teemat voivat toimia luokittelun pohjana ja alustavina, suuntaa antavina luokkina. (Hirsjärvi-Hurme 2008: 138–149, Tuomi-Sarajärvi 2002: 110–112.)

Klusteroinnin ensimmäisessä vaiheessa ryhmittelimme haastatteluista pelkistetyt ilmaukset hyvinvointiprosesseissa vaikuttaviin työn piirteiden teemoihin. Sen jälkeen kokosimme yksittäiset, samaa tarkoittavat käsitteet alaluokkiin. Alaluokkien tarkoituksena on tiivistää ja koota aineiston yksittäiset tekijät yleisempien käsitteiden alle ja samalla muodostaa alustavaa kuvaa tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi-Sarajärvi 2002: 112–113.) Alaluokkia muodostaessamme huomasimme, että ryhmittely edellä mainittujen teemojen mukaan on haasteellista, koska ilmiöitä kuvaavat ilmaukset, alaluokat, asettuvat pääluokkiin yhdistellen eri teemojen sisältöjä. Koska teoriaohjaavassa sisällön analyysissä edetään aineiston ehdoilla, emme lähteneet yhdistämään ”puolipakolla” saamaamme informaatiota valmiisiin teemoihin vaan muodostimme aineistosta ryhmittelemillemme alaluokille toisenlaiset pääluokat. Pääluokkia tuli ensimmäisen teemoittelun mukaisesti työhyvinvoinnin kuormitustekijöihin viisi ja työhyvinvointia tukeviin tekijöihin neljä. (Hirsjärvi-Hurme 2008: 149, Tuomi-Sarajärvi 2002: 99,116.)

Analyysin viimeisessä vaiheessa, aineiston abstrahoinnissa eli käsitteellistämässä kokosimme pääluokat kahden eri yhdistävän luokan, työn vaatimusten ja työn voimavaro-

jen alle. Tässä analyysin vaiheessa pyritään valikoituneen, oleellisen tiedon kautta muodostamaan teoreettisia käsitteitä, johtopäätöksiä ja vastauksia tutkimuskysymyksiin. (Tuomi-Sarajärvi 2002: 114–115.)

5.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen suorittamista varten haimme tutkimusluvut kahdesta eri kunnasta pääkaupunkiseudulla. Kiinnitimme erityistä huomiota normeihin, jotka ohjaavat tutkimuksen kulkua. Hirsjärven ym. (2000:20) mukaan tärkeitä eettisiä periaatteita ovat suostumus, yksityisyyden säilyttäminen, seuraukset ja luottamuksellisuus. Kaikki haastattelumme perustuivat vapaaehtoisuuteen ja kaikki haastateltavamme erikseen myöntivät haastattelun nauhoitukseen. Aineistoa käsitellessämme ja purkaessamme kiinnitimme huomiota luottamuksellisuuteen ja yksityisyyden säilyttämiseen.

Purkaessamme haastatteluja tekstiksi kirjasimme haastateltavien suulliset puheet hyvin tarkasti. Huolellisella litteroinnilla halusimme mahdollistaa aineiston syvällisen ja kriittisen analysoinnin. Litterointivaiheessa käytimme haastatteluista koodeja: haastattelu A, haastattelu B jne. Puhtaaksi kirjoitetusta tekstistä ei käy ilmi, ketkä haastatteluun ovat osallistuneet. Nimettömyyden takaamiseksi emme myöskään mainitse missä lastenkodeissa tai millä alueella tarkalleen sijaitsevat lastenkodit, joissa haastattelut suoritimme. Työmme valmistuttua hävitämme kaikki haastattelumateriaalit.

Haluamme nimettömyyden suojaamisella taata, että opinnäytetyömme julkaiseminen ei aiheuta haastattillemme minkäänlaisia seurauksia. Haastateltavamme kertoivat luottan nimettömyyden suojaan avoimesti omista kokemuksistaan ja ajatuksistaan, niin positiivisista kun negatiivisista.

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi kohdistuu koko tutkimusprosessiin. Tutkimusmenetelmien luotettavuutta mitataan yleisesti validiteetilla ja reliabiliteetilla. Validiteetin toteutuessa tutkimus mittaa juuri sitä mitä sen pitää. Reliabiliteetti taas toteutuessaan, kertoo onko tutkimus toistettavissa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136.) Laadullisen tutkimuksen yhteydessä näiden käsitteiden käyttöä on kritisoitu sen takia, että ne ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen tarpeista. Esimerkkeinä transferability (siirrettävyys) ja uskottavuus/vastaavuus (credibility) on nostettu esiin uusina käsitteinä,

koska ajatellaan niiden sopivan paremmin laadulliseen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136; Tuomi 2007, 150.)

Tutkimuksen validiteetti oli onnistunut. Tutkimus mittasi sitä, mitä halusimme sen mitataavan. Saimme selkeää tietoa haastateltujen vastaavien hoitajien työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Tutkimusta katsottaessa reliabiliteetin kannalta, niin se ei ole toistettavissa, vaikka haastattelisimme samoja vastaavia hoitajia uudelleen, ei samaa tulosta voida toistaa. Tämä johtuu laadullisen tutkimuksen ominaisuuksista, eikä niinkään tutkimuksen huonosta luotettavuudesta.

Tutkimuksen uskottavuuden pyrimme varmistamaan riittävän tarkalla kuvauksella tutkimukseen osallistuneista henkilöistä ja aineiston totuudenmukaisuuden arvioinnista. Tulosten vahvistettavuuden pyrimme varmistamaan kuvaamalla tutkimusprosessin vaiheet ja tekemämme ratkaisut niin selkeästi, että tutkimuksen lukija pystyy seuraamaan tätä päättelyä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 136–137.)

Parantaaksemme tutkimuksen luotettavuutta olemme käyttäneet raportoinnissa paljon suoria lainauksia tutkittavien puheesta. Tätä ratkaisua perustelemme sillä, että tällä tavoin vastaavien hoitajien omat kuvaukset kokemuksistaan tulevat kuulluksi. Varmasti molemman haastattelijan perehtyneisyys vastaavan hoitajan työhön ja lastenkotiin toimintaympäristönä helpotti osaltaan teemahaastattelun tekemistä ja saman kokemuspohjan jakaminen työstä helpotti vastausten ymmärtämistä. Valitettavasti oma perehtyneisyytemme ja työkokemuksemme vaikuttivat varmasti myös tutkimuksen tulosten tulkitaan. Tämän tiedostaen pidimme erityisesti mielessä tutkimuksen tekijöiltä vaadittavan objektiivisuuden.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

6.1 Työhyvinvointia kuormittavat tekijät

Teemahaastattelun vastauksista muodostimme sisällön analyysin pohjalta viisi pääluokkaa, jotka koettiin työhyvinvointia kuormittaviksi tekijöiksi. Pääluokiksi tulivat fyysisten tilojen puutteet, työn keskeytyminen, palaute ja odotukset, organisaation asettamat vaatimukset ja työnkuva.

6.1.1 Fyysisten tilojen puutteet

Kaikki vastaavat hoitajat kokivat olevansa vastuussa fyysisten tilojen kunnossapidosta ja mukavuudesta. Organisaatioissa on olemassa kunnostusta suorittavia tahoja, joiden kanssa yhteistyö koettiin kuitenkin poikkeuksetta varsin ontuvaksi. Yleisesti tuntui, että korjausmiesten saaminen paikalle korjaamaan fyysisiä tiloja oli työlästä ja aikaa vievää, eikä lopputulos sitten kuitenkaan aina ole paras mahdollinen.

Meillähän on sellainen tietojärjestelmä, mihin syötetään näitä, jos sitten liittyy rakennukseen, niin tota sitten sieltä joku mies tulee kattoon ja parin viikon päästä joku tulee ihmettelemään ja sitten saattaa tulla joku korjaamaan. Se ei, vaikka järjestelmä on hieno.

Toisessa laitoksista suoritettiin juuri perusparannuskorjauksia, jonka aikana aina yksi asuinyksikkö muutti muihin tiloihin. Myöskään perusparannuksiin ei oltu tyytyväisiä. Suunnitelmat oli tehty 2000-luvun alussa ja niitä noudatettiin edelleen, vaikka tarpeet olivat muuttuneet. Hankalimpana koettiin, että uudet asuinyksiköt oli suunniteltu kuudelle lapselle, mutta nyt kuitenkin jokaiseen yksikköön täytyi sopia seitsemän lasta. Tämä tarkoitti käytännössä, että yhden lapsen huone oli alun perin suunniteltu esim. varastoksi, aikuisten sosiaalililaksi tai muuksi asuin yksikön yhteiseksi tilaksi. Sen lisäksi, että vastaavat hoitajat kokivat, että joskus lapsen huone oli epäsopiva asuinkäyttöön, niin tämä vähensi myös kaikkien lasten yhteisiä tiloja ja teki asuinyksiköstä huomattavan ahtaan. Tähän vaikutti osaltaan myös se, että tilojen jokaiselle huoneelle oli suunnitteluvaiheessa määritelty tietty tarkoitus, jonka mukaan huone oli suunniteltu. Vastaavat hoitajat kokivat, ettei tiloissa juuri ollut muuntelemisen mahdollisuutta.

Onhan nää kivat, uudet pinnat ja kaikki. Mutt sitt taas toiminnan kannalta niin ne niinku laahaa ne menee niin eri tahtiin, koska suunnitelmat pitää olla niin aikaisin, mitä tehdään ja minkälainen ja sitten ku on suunnitelma niin on menny ne määrätyt mankelit läpi ett tällainen se tulee olla ja sitt ruvetaankin, ett teillä pitäiski olla tollast ja tollast ett siinä ei oo niinku tolkun häivää.

Vastaavilla hoitajilla ei ole omia työtiloja, vaan he työskentelevät kunkin asuinyksikön toimistossa, jossa samaan aikaan saattaa työskennellä muita työvuorossa olevia aikuisia, tehden kirjallisia tehtäviä, hoitaen asioita puhelimesta tai keskustellen nuoren kanssa. Välillä osa vastaavista hoitajista koki puutteeksi, ettei ollut erillistä tilaa, jossa voisi hoitaa keskittymistä tai salassapitoa vaativia esimiestehtäviä.

No ne (toimistotilat) on riittämättömät, ett nimenomaan se ett esimiestyössä. Se ett on semmoisia henkilöstöasioita, mitä pitäis. Ja jos lasten asioita hoitaa, jos siin nyt sitt on muita työntekijöitä kuulemassa, niin se nyt on tätä työtä ja voi monestikin olla hyvä, ett siinä samalla tieto siirtyy. Mutt kun on sellaisii kohtii, ett on näitä työntekijän jaksamiseen liittyviä asioita, joita esimerkiksi työterveyshuollon kanssa käydään. Niin se on ihan naurettavaa kun saa ettiä, ett mihinkähän menis. Ett viimeks oli just viime viikolla, ett täss oli toisella osastolla neuvottelu ja sitten oli tossa toimistossa muitakin, niin sitt lopulta hoidin sitt niitä meidän sosiaalitulassa. Ett etsin jonkin kopin, missä voin puhua.

6.1.2 Työn keskeytyminen

Työn keskeytyminen johtui pitkälti vastaavien hoitajien tilojen puutteesta. Neljä kuu-desta vastaavasta hoitajasta kertoi, että heillä on mahdollisuus siirtyä rauhalliseen tilaan tekemään keskittymistä vaativia töitä. Käytännössä se tarkoitti siirtymistä pois oman yksikön tiloista, jolloin ei myöskään ole hoitajien eikä lasten tavoitettavissa. Myös tämä ristiriita ajan jakamisesta esimiestyön ja kasvatustehtävien välillä koettiin haastavaksi ja työhyvinvointia vähentäväksi tekijäksi.

Itelläni semmoinen kokemus ett jotenkin jokainen joutunee sitä (ajankäyttö esimiestehtäviin ja kasvatustehtäviin) tekemään jotenkin oman ittensä varassa, ett mun mielest ei oo niinku simmost. Ett ainoo sitt niinku kollegoiden välill, jos ite lähet kysymään ett miten olis järkee ett missä ajas mitäkin tekee. Mutt ett tota aika paljon ett simmonen kokemus itellään on, ett sitt jos alkaa siellä hoitotyössä, ett sitt ne mitä esimiehell on niitä esimiestöitä, ett missähän aikaa niit sitten tekee. Ett yrittää kattoo ett missähän aikaa tää aika ois repäistävässä.

Lastenkodissa tapahtuu paljon ja koko ajan. Työn suunnittelun ja ennakoimattomuuden välinen ristiriita on jokapäiväistä. Vastaavat hoitajat kertoivat kyllä suunnittelevansa, milloin hoitaa minkäkin tehtävän, mutta usein lasten toimien johdosta suunnitelmat eivät toteudu.

Ei tässä mitään rauhaa ole. Jotenkin vaan monesti tekee niitä sitten tosta vaan, ei sitä (rauha tehdä suunnitellut työt) välttämättä silleen niin hirveesti oo mutta tulee niitä päällekkäisyyksiä. Jos pitäisi ite tehdä jotain, niin on muillakin kauheesti. Ett ei niit sillai aina voi tehdä.

Kaikki kuusi vastaavaa hoitajaa kertoi kokevansa stressiä työssään, kaikki myös olivat sitä mieltä, että stressiä on liikaa. He totesivat, että joskus jää tärkeitäkin tehtäviä teke-

mättä kiireen vuoksi. Toisaalta tehtävien tietoista tekemättä jättämistä pidettiin työhyvinvointia lisäävänä keinona. Tehtäviä koettiin olevan liikaa ja delegointi hoitajille koettiin hankalana, sillä vastaavien hoitajien kokemuksen mukaan myös hoitajilla oli paljon tekemistä omissa töissään.

Musta se (stressin määrä) on simmonen, ett sitä niinko on ja jos ei jotenkin sen kanssa oo hereillä aika ajoon niin siihen voi hyvin uuvahtaa.

Jos mittarina mietitään näin. Ei oo semmoisia hetkiä meillä tuolla, ettei stressiä olisi jostakin asiasta. Jonkun lapsen tilanteesta tai sitten se, että tietää työryhmän aikuisista hyvin paljon ja joutuu tekemään tai itse teen työvuorosuunnittelua aika paljon silleen, ett se tukee työntekijöitten jakamista.

6.1.3 Palaute ja odotukset

Neljä haastatelluista vastaavasta hoitajista toi ilmi vaikeuden toimia välillä kollegana ja välillä esimiehenä. Hoitajien odotukset esimiehen osallistumisesta asiakastyöhön koettiin työhyvinvointia vähentävänä. Usein lastenkodin erityisen hankalissa kasvatustilanteissa, hoitajat edellyttivät vastaavaa hoitajaa esimiehenä, puuttumaan sellaisiinkin tilanteisiin, jotka ovat selkeästi hoitajan työnkuvaan kuuluvia tehtäviä.

Toivotaan sittä tavallaan, ett on tohon nuorisoporukkaankin semmonen, se ei nyt oo esimies mutt ett selkeesti on jotenkin semmoinen johtaja tai joku semmoinen niinku. On toiveita hirveesti ajoittain toss hoitajilla, ett tee siinä ku sä oot vastaava ja käy sä nyt tekemässä tää.

Suurin osa vastaavista hoitajista koki esimiehiltä saadun palautteen ja tuen vähäiseksi ja sitä kaivattiin selkeästi enemmän. Osalla haastateltavista oli hyvin vahvasti tuntemus siitä, etteivät johtajat tiennet arjen tasolla tapahtuvia asioita tai olleet riittävästi selvillä asuinyksikön tilanteesta.

En oikeesti ihan tiedä siit arjen työstä tämmöisistä määrätynlaisista tärkeistä asioista, ett ollaan tuolla tietoisia johtajatasolla.

Se on se, mikä aina välillä tulee, ettei se omien esimiesten toiminta niinku ihan vakuuta.

Siinä (kehityskeskustelu) mä saan palautetta häneltä mutt tota se just ja tota kerran vuodessa kun saa palautetta.

Ett jos siihen on tarvetta saada jotain muutakin apua tai tukea, suuntaa, mitä ittes varassa on, niin se on sitten ehkä vähän haasteellista.

6.1.4 Organisaation asettamat vaatimukset

Molemmissa laitoksissa oli käytössä Effica- asiakastietojärjestelmä. Järjestelmä koettiin hankalaksi käyttää ja salassapitovelvoitteiden myötä tulevat rajoitukset hankaloittivat arjen toimintaa ja tiedonkulkua esim. sijaisten osalta. Sijaisilla ei useinkaan ollut mahdollisuuksia saada tunnuksia Efficaan. Koettiin, että työmäärä oli Effican-järjestelmään siirryttyä lisääntynyt.

Nyt tää uus Effica-asiakastietojärjestelmä. En tiedä miten se kaikkineen mennyt on mutta mä ihmettelen, jos siinä jotenkin kovastikin kenttää kuuluu. Ja lopputulema, niinku käytännössä, jos ajattelet täällä on jaksotyö ja on niinko sijaisiakin, ett tulee semmoista kerrannaista työtä. Pakkohan niit on sitten tehdä ja kirjata, jos meillä ei niin ku sijaiset pääse sinne ohjelmaan. He ei pääse myöskään kattoon sieltä, ett onko jotain kirjattu, jos joku vanhempi on jotain tai nuoren kanssa pitäis asiaa hoitaa. He ei pääse myöskään kirjaamaan sinne raportteja ja sithän ne niinko, tulet, on kaikki vastassa ja jostain paperilta tai vihosta rupeet siirtämään niitä ja oikomaan, jos on jotain asiaa, joka on menny erilailla kun toinen ei oo päässy kattoon.

Muutenkin ylemmän organisaation tukea ja sitoutuneisuutta oli vastaavien hoitajien hankala tunnistaa. Ihmeteltiin organisaation ylhäältä alaspäin tulevia ohjeistuksia, aikatauluja ja suunnitelmia, joita ei aina koettu perustehtävää tukeviksi. Myös organisaation vaatimia muutoksia oli vaikea ymmärtää.

Muutoksia tulee mutta välillä on vaikeeta tavoittaa, minkä lisäarvon se tuo oikeesti tähän työhön. Ja tukeeko se oikeesti perustehtävän toteutusta vai...Jotenkin on omassa päässä yrittäny laittaa, ett no työantaja tästä työstä maksaa ja minä istun koneella ja naputan tätä, se kai sen määrittää kuitenkin sitten.

Sillon ku mä lähen niinku miettiin tätä koko organisaatioo. Tän organisaation älyttömyyksiä ja mitä ne niinku oikeesti tekee. Miks ne pilaa niinku meidän työskentelyn, miks ne tekee näin?

6.1.5 Työnkuva

Monipuolisen työnkuvan katsottiin lisäävän vastaavien hoitajien työhyvinvointia ja rinnakkaisesti tekevän siitä vaativaa ja jopa vaikeaa. Tehtävänkuvauksissa työnkuvat on määritelty molempien kuntien alueilla varsin laajoiksi ja niihin kuuluvat niin hoito- ja

kasvatustyön johtaminen kuin asiakastyö, henkilöstöhallintoa ja esimiestehtäviä sekä työnkehittämistä. Oman tilan puutteeseen ja työn keskeytymiseen liittyi tunne, että tuli olla koko ajan käytettävissä niin hoitajille kuin lapsille.

Ett sun pitää olla kaikkien käytettävissä. Se on ehk täss se, joka välill kuormittaa, ett hoitajat sitä mieltii niinku, ett oothan sä lasten käytettävissä koko ajan. Mutt sitt siin on täss työss niinkin, ett siin on aikuisellakin aika sokeita alueita ja ett mitä oletetaan niinku esimieheltä. Ett samall pitää niinku pystyy puhuun puhelimesta ja kuunnella hoitajan kertomukset, kirjoittaa koneella ja hoitaa viel jonkun lapsen asiat. Sitä työrauhaa ei annetais niinku mihinkään.

Selkeästi nuorimmat vastaavat hoitajat, jotka olivat myös työskennelleet lyhyimmän aikaa esimiestehtävissä, kokivat henkilöstön ohjaamistehtävät hankaliksi.

Jos joku on toiminut töissä jotenkin huonosti ja siihen pitää puuttua. Näin niinku kuitenkin, kun on nuorempi, kun suurin osa niistä niin se on kyllä vaikea paikka.

Sen lisäksi, että työ koettiin ajoittain vaikeaksi ja vaativaksi niin työn määrä koettiin liian suureksi. Vastaavat hoitajat kokivat, että tehtäviä tuli koko ajan lisää, enimmäkseen organisaation asettamia, erilaisten taulukoiden, tilastojen ja muiden kirjallisten tehtävien muodossa.

Jotenkin tuntuu, kun koko aika, kun tuolla on, tekee jotain niin ku työtä. Työtä ihan koko ajan. Silti jää aina kuitenkin simmainen paperipino, näin ku kuvais sitä, mitä jää tekemättä joka tapauksessa. Ett ei oo semmosta työvuoroo ett sais niin ku pöydän puhtaaks, ett kyll se niin ku näin menee, aina on odottamassa niitä. Pitää priorisoida, minkä asian teen nyt just ja tällä hetkellä.

Kaikki se mikä tulee, niin tulee ja tulee vaan. Ett itekin halua, ett saa sen palkkansa ja tekee, mitä sen halutaan. Mutt tosiasia on, ett se on kaikki sieltä lapsilta pois. Silloin kun sä joudut tekeen sellaisia juttuja ja onhan ne varmaan jonkun tehtävä, mutt kyll meille paljon valuu sellasii, mitkä ennen on tehnyt toimisto. Nyt ne vaan niinku pämm tänne.

Kaikki haastateltavat kokivat vastaavan hoitajan palkkauksen oikeudenmukaisuus epäoikeudenmukaiseksi. Vähemmän aikaa vastaavina hoitajina toimineet kertoivat, että vuositasolla ansiot olivat laskeneet verrattuna hoitajana toimimiseen. Palkan ei myöskään koettu korreloituvan ollenkaan työn vastuullisuuden kanssa. Etenemismahdollis-

suuksia työurallaan näki neljä kuudesta vastaavasta hoitajasta, kaikki miehiä. Kahden naisen ollessa sitä mieltä, että etenemismahdollisuuksia ei ole.

Toi palkkaus on yks sellainen, ett se herättää must valtavasti sellaisii risti-riitaisia tunteita. Se aiheuttaa mussa semmoisen epätasa-arvoisen tunteen. Ett jos mä mietin sitä, ett kello on 24-01 yöllä niin ohjaaja pystyy otta-
maan jonkun hyvän kirjan, ei aina mutt välillä ja sitt se pystyy lukeen lop-
puyön, katseleen videoita tai jotain muuta vastaavaa. Vastaava ohjaaja is-
tuu päätteän ääressä ja hakkaan työvuorolistoja tai sitten vastaan johonkin
kyselyyn, täytän jotain helvetin kaavakkeita tai sitten joskus neuvon
myöskin kollegoita jossain näiss lastensuojelulain myötä tulleissa vaati-
muksissa tai muiss vastaavissa. Se aiheuttaa mulle sellaisen eriarvoisuu-
den tunteen.

Vastaavana ohjaajana ollessani palkka ei oo suunnilleen noussu vuosita-
solla yhtään vaan pysyny samana.

Työssä eteneminen on hyvin pitkälle henkilösuhteista kiinni, minun mie-
lestä ja onko oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Jos tässä uralla etenemi-
sestä puhutaan, niin kyllä se vaatii sellaista omanlaista pelisilmää myös-
kin.

Yhdeksi yksittäiseksi työhyvinvointia vähentäväksi työtehtäväksi nimesi viisi vastaavaa
hoitajaa sairauslomasijaisten löytämisen. Molemmissa laitoksissa on olemassa ns. sijais-
lista, jossa on tiedot työntekijöistä joita voi soittaa sijaiseksi vakituisen työntekijän äkil-
lisesti sairastuessa. Sijaislistalla olevat ovat käyneet talon johdon haastattelussa ja heidät
on katsottu kelpollisiksi hoitamaan hoitajan tehtäviä laitoksessa. Listoilla on muun mu-
assa paljon opiskelijoita.

Sitt ku ei meinaa saada sijaisii vuoroon, kun työntekijä ilmoittautuu sai-
raaks. Se on jotenkin sellainen stressi, joka aiheuttaa joka kerran sellaisen
hirveän stressin.

Ja sitt ku taas sijaisia käy soittaaan niin se on monen tunnin juttu sekini.

6.2 Työhyvinvointia lisäävät tekijät

Teemahaastattelun vastauksista muodostimme sisällön analyysin pohjalta neljä pää-
luokkaa, jotka koettiin työhyvinvointia tukeviksi tekijöiksi. Näihin pääluokkiin sisälty-
viä keinoja vastaavilla hoitajilla oli jo käytössään. Osa keinoista oli sellaisia, joiden li-
sääntyessä tai toteutuessa, ne koettaisiin työhyvinvointia lisääviksi. Pääluokiksi tulivat
töiden järjestely, vapaa-ajan merkitys, työn sisältö ja työyhteisö.

6.2.1 Töiden järjestely

Vastaavilla hoitajilla ei ole omaa toimistoa, vaan lastenkodeissa on kussakin asuinyksikössä yksi yhteinen toimisto, jossa työskentelevät myös vuorossa olevat hoitajat, silloin kun heillä on kirjallisia töitä. Toimistossa myös lapset käyvät varsin usein kertomassa, ilmoittamassa tai pyytämässä jotakin. Niinpä varsin yleisenä keinona pidettiin siirtymistä pois asuinyksiköstä rauhallisiin tiloihin kun tarvitsi tehdä keskittymistä vaativia tehtäviä. Kaksi vastaavaa hoitajaa myös kertoi vievänsä töitä kotiin.

Mutt helpompi mun on tehdä esimerkiksi työvuorosuunnittelua kotona, koska osastolla tulee niitä keskeytyksiä koko aika. Silloin pitää kuitenkin olla niin ku laajempi kokonaisuus päässä.

Yleensä yhdessä asuinyksikössä oli kaksi tietokonetta koko työryhmän käytössä. Tämän määrän vastaavat hoitajat kokivat riittävän, koska lastenkodeissa oli myös muissa tiloissa esimerkiksi toimiston yhteydessä tietokoneita, joita saattoi käyttää.

Vastaavat hoitajat pohtivat erityisesti omia työskentelytapojaan työhyvinvoinnin ylläpidossa. Yleinen asetelma oli, että jokainen vastaava hoitaja koki tehtävien jäävän joskus kokonaan tekemättä tai ne tulivat huonosti suoritetuksi töiden runsauden vuoksi. Niinpä oman työajan suunnittelu ja työtehtävien rajaaminen nähtiin tärkeinä keinoina parantaa työhyvinvointia. Neljä vastaavaa hoitajaa näki tärkeänä rajata sitä, miten paljon he toimivat suorassa asiakastyössä ja painottivat esimiestehtävien osuutta työnkuvassaan.

Mä oon ehkä vähän muuttanu siinä omaa työtapaani siitä, kun silloin vastaavaksi osastolle tulin niin olin aika paljon vielä tässä kasvatustyössä mukana mutt sit mä huomasin, et ei riitä aika. Sitt hallinnolliset asiat pitää kuitenkin hoitaa ja olla esimiehenä ja tukea omahoitajia.

6.2.2 Vapaa-ajan merkitys

Kaikki haastattelemamme vastaavat hoitajat tiedostivat vapaa-ajan merkityksen omalle hyvinvoinnilleen ja työssä jaksamiselleen. Tärkeänä nähtiin fyysisen hyvinvoinnin ylläpito esim. nukkumalla riittävästi, kuntoilemalla ja ylipainon välttämällä. Psykkistä hyvinvointia lisäävinä tekijöinä korostuivat harrastukset, jotka ovat aivan erilaisia kun työ. Yleisesti työn ja vapaa-ajan erottaminen toisistaan koettiin tärkeänä.

Ett on ihan sitten muunlaistakin elämää, ett ehkä pyrin välttelemään semmoista, ett työkavereiden kanssa tuolla vapaa-aikaa viettäis, että mä luulen, että se on hyvin tärkeetä.

Siinä koettaa olla silleen aika hereillä, ett jos tulee sellaisii kohtii, ett tota ei liiku tai oo mihinkään innostusta, niin kyll sitä kynsin hampain yrittää aina jossain roikkua.

6.2.3 Työnsisältö

Kaikki kuusi haastattelemaamme vastaavaa hoitajaa pitivät työssä koettua vapautta ja itsenäisyyttä työhyvinvointia lisäävinä tekijöinä. Toisaalta lait ja asetukset tiedostettiin ja ne myös määriteltiin usein työskentelyn pohjaksi, vaikka asiasta emme kysyneet. Kolme haastateltavaa otti esille myös mahdollisuudet miettiä, visioida ja toteuttaa itsenäisesti omaa työtään ja johtamistapaansa. Tällaiset vaikutusmahdollisuudet oman työn sisällön suunnitteluun koettiin motivoivina ja työhyvinvointia lisäävinä.

Mä ajattelen, et mä voin vaikuttaa siihen (työnsisältöön) hyvinkin paljon ja linjata asiat tietysti ryhmän kanssa, mutta niin ku tossa aiemmin sanoin niin se valta, mikä tossa on, niin sitä on kyllä paljon. Voin ohjata ihan sitä toimintaa siihen suuntaan mihin mun mielestä sitä kuuluu ohjata. Ja millainen johtaja oon, aattelen että meillä ei oo ihan linjattu näitä asioita kyllä että kyllä mä saan ihan itse määritellä oman, että millainen johtaja mä tulen olemaan tuolla osastolla. Siinä mä ajattelen just, ett se valta on aika suuri kanssa ja se on tietysti nii, et saa sitten tehdä ja luottaa et näin ne asiat menee.

Koen, että kyllä mulla on hyvinkin paljon vapautta miettiä, suunnitella lähteä toteuttamaan sitä, mitä minä ajattelen tästä tai miten minä ajattelen, että tätä työtä pitäisi tehdä. tietyt säännökset ja ohjeet sitä raamittaa mutta kyllä mä voin, on mulla aika vapaat kädet ja kyllä se omalta osalta sitä omaa työhyvinvointia lisää myöskin.

Kaikki haastateltavamme pitivät myös omaa ammatillista osaamistaan hyvänä. Kaikki myös toivat julki, että koulutus kyllä lisää osaamista mutta tärkein osaaminen lähti kuitenkin jokaisen mielestä siitä, että oli tehnyt hoitajan töitä ensin ja tiesi myös hoitajan työnkuvan sisällön. Lisäkoulutus koettiin tärkeänä ja sen kautta lisääntyi varmuus erilaisiin teknisiin suorituksiin, kuten tietokoneohjelmien hallintaan. Vastaavat hoitajat tarkastelivat työtään kokonaisuutena ja kokivat sen merkityksellisenä. Oman työn arvostamisen ja työhyvinvoinnin positiivinen yhteys todettiin.

Mä oon hyvin vahvasti sitoutunut omaan työhöni ja työskentelemään tässä yhteisössä. Oma asennoituminen vaikuttaa siihen, että mitkä ne työn tu-

lokset tulee olemaan ja oman työhyvinvoinnin määrään ja myöskin jos ajattelee sitä kokonaisuutta, tota ryhmätyötä yhtä kaikki tommoisen osaston pyörittäminenkin niin siihen, että miten se ryhmä toimii ja kykeneekö se toteuttamaan ne yhteiset suunnitelmat. Luoden sit sitä omaa työhyvinvointia, joka yksilölle sit siinä erikseen ja viimekädessä se näyttäätyy niiden lasten hyvinvointina.

Työn monipuolisuus koettiin osaltaan työhyvinvointia lisääväksi tekijäksi toisaalta taas työkuvan laajuus ja epämääräisyys koettiin kuormittavana.

Niin, saa kaikkee tehdä. Saa samana päivänä nuoren kanssa käydä jonkun keskustelun hänen koulunkäynnistä vaikka osallistuu koulupalaveriin ja samalla pitää remenonttifirman kanssa käydä jotain juttuja.

Työ koettiin myös motivoivaksi. Kaikki vastaavat hoitajat nimesivät lapset ja heidän kanssaan tehtävän työn eniten motivoivaksi tekijäksi.

asiakastilanteet, ne motivoi mua edelleenkin. Keskustelut lasten kanssa, ett esimerkiksi jostain ongelmatilanteista. Niistä kun jää jotain järkeä sinne niin ne antaa ehkä itselle semmoista energiaa ja virtaa ja uskoa tähän hommaan.

Myös työskentely hoitajien kanssa ja siinä onnistuminen motivoi ja lisäsi työhyvinvointia haastateltavien kertoman mukaan. Erityisesti jonkinlaisen yhteisen vision löytyminen ja kokeminen, että on saanut koko työryhmän työskentelemään sen suuntaisesti, koettiin palkitsevana. Uusien työntekijöiden perehtyminen ja oppiminen ja siinä auttaminen koettiin myös työhyvinvointia lisääväksi.

6.2.4 Työyhteisö

Eniten työhyvinvointia lisääväksi tekijäksi vastaavat hoitajat kokivat poikkeuksetta kollegiaalisen tuen. Muiden vastaavien hoitajien kanssa työstä keskustelu, pulmatilanteisiin saadut toiminta ehdotukset ja arjessa tapahtuvat ongelmatilanteiden purkamismahdollisuudet nimettiin työssä jaksamisen ja hyvinvoinnin tärkeiksi edellytyksiksi. Tämä toteutui sekä laitoksessa sovittujen rakenteiden puitteissa (esim. esimiespalaverit) että työohjauksessa. Toisessa laitoksessa vastaavilla hoitajilla oli oma ryhmätyöohjaus.

Nyt tässä on kolme vastaavaa pitää, ett se olis aina maanantaisin. Ehtis vähän käydä läpi tulevan viikon ett miltä se näyttää. Tietysti jos on jotain tapahtunu, pystyy sitä vähän kolmisin käymään läpi. On se tärkeä. Jos ei

täss vastaavat tulis keskenään toimeen, ei täss oikeen kukaan viittis olla töissä.

On sillä (kollegoiden tuella) ja sitten tota kun tässä on tovin ollu tässä työssä niin tota tietää ne ajat kun ei ole niitä tukia saatavilla. Ett silloin kun on, niin ei aina oo niinku niin akuutteja mutta, että se ett se on olemassa ja ett on mahdollista halutessansa kollegoillensa jotain ja onhan meillä nyt tässä arjessakin mahollista nähdä, ett jos on joku asia voi kysyä, muutaman sanan vaihtaa.

Ilmapiirin omassa työyhteisössään koki hyväksi viisi kuudesta vastaavasta hoitajasta. Yhdessä asuinyksikössä oli tapahtunut niin paljon henkilöstömuutoksia lyhyessä ajassa, että vastaava hoitaja koki, että ilmapiiri oli lähinnä ”hakeva” haastatteluhetkellä. Hyvän ilmapiirin merkityksen työhyvinvoinnille tunnistivat kaikki vastaavat hoitajat. Kaksi vastaavaa hoitajaa kertoi lasten rankan oireilun vaikuttavan suoraan ilmapiiriin. Kaksi vastaavaa hoitajaa kertoi työskentelevänsä tarvittaessa määrätietoisesti luodakseen hyvän ilmapiirin. Keinoina hyvän työilmapiirin luomisessa käytettiin esimerkiksi erilaisia työnkehittämisspäiviä. Tämän lisäksi vastaavat hoitajat pyrkivät olemaan herkkänä kuulemaan asioita työntekijöiden puheissa. Tilanteiden jatkuvaa seuraamista ja asioihin tarvittaessa puuttumista pidettiin tärkeänä esimiestehtävänä. Työhyvinvointipäivät koettiin myös merkityksellisinä työilmapiirin muotoutumisen kannalta.

Enemminkin noiden lasten oireilun kautta niin semmoista yleistä väsymystä aika ajoin, mutta se semmoinen eteenpäin menevä kautta hyvä työpore niin se on pysynyt siinä kyllä, mutta sitten on aika ajoin sellaista väsymystä.

Se sormenpäiden pitäminen herkkinä koko ajan, asioiden kuuleminen oikeella tavalla, seulominen, mutt sitt kuitenkin, ett joku pikkujuttu se ei saa niinku tarttuu korvaan vaan se pitää välittömästi ottaa prosessiksi. Alkaa prosessoida sen kanssa. Mietti ett pitääks tehdä jotain. Mitä ja miten pitää tehdä. Seurata tilannetta, ottaa huomioon mahdollisuuksia, mitä tapahtuu tulevaisuudessa, lähitulevaisuudessa ja niin edespäin. Mä nään ett se on keino.

Työnohjauksen vastaavat hoitajat kokivat poikkeuksetta positiiviseksi. Neljällä työryhmällä kuudesta oli toimiva työnohjaus. Yksi työryhmä käytti työn kehittämispäiviä työnohjauksen sijaan, heillä oli niitä siis huomattavasti enemmän kuin muilla työryhmillä. Yksi työryhmä oli juuri lopettanut entisen työnohjauksen ja uusi ei ollut vielä alkanut. Toisessa laitoksessa vastaaville hoitajille ja apulaisjohtajalle oli oma ryhmätyönoh-

jaus ja toisessa käytettiin työnkehittämispäiviä, joihin osallistuivat vastaavat hoitajat ja johtaja.

Asiakaspalautetta kertoi yksi vastaava hoitaja saavansa, niin positiivista kuin negatiivista, suoraan lapsilta. Muut vastaavat hoitajat kertoivat lasten useimmiten antavan palautetta sitten kun asiakassuhde oli jo loppunut ja lapsi tuli käymään lastenkodissa.

Lapsilta saan palautetta ja meill on kyll silleen kiva, ett he kyll antaa palautetta. Positiivista ja negatiivista molempia silleen ja ihan niinku asiasta.

Mutt kyll sitt tavallaan siitä ett nuorten ja nuorten perheitten ett se on ehkä se palkitsevin palute ett jos sielt tulee semmoista ett hyvin menny asiat niinko nuorella ja menny eteenpäin ja joku voi sanookin, ett se on ihan teidän ansiota. Se on paras.

Työntekijöiltä saatua palautetta kaikki vastaavat hoitajat pitivät hyvin tärkeänä. Kehityskeskustelu oli luonnollinen kohta saada ja kysyä palautetta.

Osa vastaavista hoitajista koki saavansa jatkuvasti ja ajanmukaista palautetta laitoksen johtajalta ja jotkut taas kokivat saavansa palautetta korkeintaan kerran vuodessa kehityskeskustelussa ja silloinkin palaute jäi varsin yleiselle tasolle. Tuntemus tuen saamisesta laitoksen johtajilta noudatti samaa jakoa. Silloin kun vastaavat hoitajat kokivat saavansa palautetta laitoksen johtajalta, vastaavat hoitajat kokivat myös saavansa riittävästi ja pyytämättä tukea. Kun vastaavat hoitajat kokivat saavansa hyvin vähän ja yleisluonteista palautetta työstään, jäi myös johtajilta tuen saamisen tuntemus pieneksi.

No ennen kaikkea mä saan (palautetta) esimieheltäni ...lta, sitä mä pidän kaikkein tärkeimpänä.

Kerran vuodessa nähdään ja sitten jos pyydetään johonkin sitten audienssia sitten jonkun asian käsittelemiseen. Mutta semmoista missä meille niin kuin palautetta tulis ei oo, jos ei sitä sitten erikseen pyydä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Vastaavien hoitajien energia/kuormituspolun tekijöitä

Väärin mitoitettu, riittämätön ja epätarkoituksenmukainen fyysinen työympäristö vaikuttaa työssä jaksamiseen ja heikentää työhyvinvointia. Vastaavien hoitajien fyysinen

työympäristö, erityisesti työtilat, osoittautuu selkeästi puutteelliseksi. Lähiesimiehiltä puuttuvat omat työtilat kokonaan tai käytettävissä olevat tilat ovat sopimattomia tehtävien suorittamiseen. Vastaavien hoitajien mahdollisuudet vaikuttaa fyysisen työympäristön kunnossapitoon eivät ole riittävät. Organisaatioissa on luotu järjestelmiä kunnossapitotarpeiden ilmoittamiseksi mutta ne eivät toimi tai ovat liian hitaita. Salosen ja Syväsen (2009) tutkimuksessa liikunnanopettajien työssä jaksamisesta nousi esille samansuuntaisia ongelmia, opettajien toiveet paremmista työtiloista sekä työympäristön remontointitarpeista ja uudelleenrakentamisesta. Opettajat kokivat kiinteistöhuollon ja kunnossapidon kaupungin toimesta puutteelliseksi. Työympäristön vaikutus haastateltujen vastaavien hoitajien työhyvinvointiin on ilmeinen. Sosiaalialalla fyysisen työympäristön toimivuuteen on kiinnitetty hämmästyttävän vähän huomiota siitä huolimatta, että monissa tutkimuksissa se nousee yhdeksi työhyvinvoinnin tekijäksi. Fyysisen työympäristön rasittavuus kuvaa muun muassa meluisuuden, sisäilman laadun, työtilojen ja ympäristön epäviihtyisyyden haittaavuutta työssä. Hakanen (2005) määrittelee fyysisen työympäristön rasittavuuden yhdeksi työn vaatimustekijäksi.

Omien työtilojen puute on selkeästi yhteydessä vastaavien hoitajien työssä tapahtuviin keskeytyksiin. Keskeytykset kertovat myös vastaavien hoitajien työn monitehtäväisyydestä, siirtymisestä työskentelypiiristä toiseen keskeytysten kautta. Epäjatkuvuus tehtävissä viittaa siihen, että vastaavilla hoitajilla on monia tehtäviä yhtä aikaa meneillään ja tehtävien vaatimukset vaihtuvat nopeasti. Jotta työt tulevat tehdyksi normaalin työajan puitteissa, tulee niiden suorittamiseen olla riittävästi aikaa. (Kalliomäki-Levanto 2009: 75–77.) Hakasen (2005) mukaan työn vaatimuksia lisää työn määrällinen kuormittavuus, joka kuvaa kiirehtimistä, tekemättömien töiden painetta ja ajan puutetta töiden tekemiseen kunnolla. Leinon (2009) työmotivaatiotutkimuksen tuloksissa todetaan kiireellisen työtahdin vaikuttavan negatiivisesti työmotivaatioon. Vastaavat hoitajat kokevat jatkuvaa stressin ja kiireen tunnetta työssään ja tehtäväympäristön ennakoimattomuus vaatii heiltä hyvää keskeytystoleranssia. (Kalliomäki-Levanto 2009: 75–77).

Vastaavat hoitajat toimivat esimiehinä ja sen lisäksi välillä alaistensa kollegoina. Tällaisen kaksoisroolin vastaavat hoitajat kokevat välillä hyvin kuormittavana. Vastaavan hoitajan työnkuva ei välity kokonaisuudessaan työntekijöille ja se johtaa usein virheellisiin odotuksiin. Tämä aiheuttaa helposti ristinriitaa ja väsymystä johtamisen ja kollega-työskentelyn tasapainoilussa. Tällainen kaksoisrooli voi hyödyttää työyhteisöä, mutta samalla kuormittaa esimiestä. Esimiehen jaksamista ja hyvinvointia lisää mahdollisuus

tarkastella rooleihinsa liittyviä ristiriitaisuuksia, oman roolinsa ja toimintansa merkityksen oivaltaminen sekä omien työtehtävien rajaaminen. (www.psycon.fi.) Haukka (2009) löytää osastonhoitajien työhyvinvointia vähentävistä tekijöistä samoja ilmiöitä. Alaisten tietämättömyys osastonhoitajien työnkuvasta ja odotukset osallistua hoitotyöhön siirsivät osastonhoitajien omien töiden tekemistä ja lisäsivät työpaineita.

Suurin osa haastatelluista vastaavista hoitajista ei saa tarpeeksi palautetta ja tukea esimiehiltään. Työhyvinvoinnin kolme kulmakiveä on työn itsenäisyys, onnistuminen työssä ja riittävä ja myönteinen palaute suhteessa tehtyyn työhön. Työn tavoitteissa onnistutaan myös paremmin, kun saadaan tukea ja palautetta. Kehityskeskustelu on vain eräs foorumi esimiehelle saada kuvaa siitä, missä hänen johdossaan oleva alainen/tiimi menee. Tutkimusten mukaan suhde esimieheen ja tämän säännöllinen läsnäolo on tärkeää työntekijän hyvinvoinnille ja suoriutumiselle. (www.thl.fi.) Salosen ja Syväsen (2009) sekä Haukan (2009) opettajien ja osastonhoitajien työtyytyväisyystutkimuksissa ilmenee samansuuntaisesti selkeänä hyvinvointia vähentävänä tekijänä esimiesten positiivisen palautteen ja tunnustuksen puute. Hakasen (2005) mukaan eräs työn voimavarojen sisäistä motivaatiota lisäävä piirre on mahdollisuus saada palautetta työstään.

Vastaavat hoitajat eivät luota esimiestensä tietämykseen siitä, millaista toimintaa he johtavat ja millaisia ilmiöitä vastaavien hoitajien esimiestyö ja itse asiakastyö sisältää. Organisaatio ja johtaminen muodostavat kiinteän, toisistaan erottamattoman yhteyden. Johtaminen ei ole erillinen suorite vaan osa toiminnan strategiaa, jossa johtaja toimii arkkitehtina ja suunnitteluprosessin ylläpitäjänä. Strategisessa työssä on selkeät toimijat, toimeenpanijat ja toteuttajat. Tulee kuitenkin muistaa, että perustehtävä ja johtaminen muodostavat kaksi selvästi erilaista osaamisaluetta. (Vesterinen 2006: 95.)

Lastensuojelulain (2007) 33§:n mukaan lastensuojelun työntekijöiden velvollisuus on kirjata kaikki lasta tai nuorta koskevat tiedot koko asiakkuuden ajalta. Kirjaaminen on tehtävä huolellisesti, jotta niistä saadaan tarvittaessa asian myöhemmissä vaiheissa riittävästi tietoa. Vastaavat hoitajat kokevat käytössä olevassa asiakastietojärjestelmässä selkeitä puutteita, jotka estävät tiedonkulkua, lisäävät virheiden mahdollisuuksia ja työmäärää. Asiakastietojärjestelmän käyttäjät eivät ole saaneet tarpeeksi vaikutusta sen käyttöönottoon, toimintaan ja sisältöön liittyviin käytännön ratkaisuihin. Tietotekniikan lisääntymisen myötä tulleet haasteet ja niiden kuormittava vaikutus työhyvinvointiin ja työmotivaatioon nousivat esille myös Haukan (2009) ja Leinon (2009) tutkimuksissa.

Vastaavat hoitajat kokevat monet organisaatiossa tehdyt muutokset jäävän usein johdon projekteiksi ja niiden mielekkyyttä on vaikea tunnistaa ja hyväksyä käytännön työn tasolla. Organisaation toimintatavat, linjaukset ja pysyvyyden puuttuminen sekä muutoksen organisointi olivat työhyvinvointia vähentäviä ilmiöitä myös Haukan (2009) osastonhoitajien ja Salosen ja Syväsen (2009) liikunnanopettajien työtyytyväisyyttä koskevista tutkimuksista. Organisaation kykenemättömyys tai haluttomuus osallistaa työntekijöitä muutokseen johtaa muutosvastarintaan ja heikkoon sitoutumiseen. Muutosten läpivienti on yksisuuntaista ja ylhäältä alaspäin tulevat muospaineet turruttavat henkilöstön, saavat aikaan pelkoa ja tappavat työn ilon. (Vesterinen 2006: 124–125.) Jatkuvat muutokset organisaatiossa ja niiden synnyttämä krooninen rakenteiden epäselvyys aiheuttaa epävarmuutta työntekijöissä ja heikentää uskoa omiin vaikutusmahdollisuuksiin. (Blom-Hautaniemi 2009: 119).

Vastaavat hoitajat kokevat laajan työnkuvan lisäävän työn vaatimuksia. Erityisesti jatkuva läsnäolo ja odotukset olla koko ajan muiden käytettävissä kuormittavat. Nuorempien esimiesten mielestä henkilöstöhallinnolliset tehtävät ovat erityisen haasteellisia. Esimiehen työhyvinvointi kuormittuu ratkaisevasti, jos esimiehellä on vaikeuksia sekä työajan hallinnassa ja tehtävien rajaamisessa että ihmisten johtamisessa. Vastaavan hoitajan työssä esimiehenä on sellaisia kuormitustekijöitä, joita ei muissa tehtävissä samassa määrin löydy, kuten vastuu laajemmasta tuloksesta kuin omasta työstä, odotukset johdolta, alaisilta ja asiakkailta, työn julkisuus ja sen julkinen arviointi sekä organisaation ihmissuhteet ja ristiriidat. Työyhteisöjen sisäiset ristiriidat sekä esimiehen ja alaisten välillä että työntekijöiden kesken kuormittavat aina esimiestä. (www.psycon.fi.) Kalliomäki-Levannon (2009) mukaan vastaavien hoitajien monipuolista työnkuvaa voi kuvata monitehtäväisyytenä. Se edellyttää yksilön joustavaa kykyä syventyä johonkin työtapahtumaan ja samanaikaisesti kyetä huomioimaan ympärillä olevia asioita, jotka mahdollisesti vaikuttavat muihin tapahtumiin.

Palkkauksen vastaavat hoitajat eivät koe vastaavan työn vaatimuksia. Palkkaus ei myöskään eroa tarpeeksi alaisten palkkatasosta. Haukan (2009) tutkimuksessa osastonhoitajat kokivat palkan olevan liian pieni vastuuseen ja osaamiseen nähden. Samansuuntaiseen tulokseen tulivat myös liikunnanopettajien työhyvinvointia tutkineet Salonen ja Syvänen (2009). Leinon (2009) tutkimuksessa todettiin, ettei palkka vaikuttanut työmo-

tivaation mutta riittävän korkean palkka lisäsi työmotivaatiota. Erityisesti palkkauksen katsottiin liittyvän työn arvostukseen.

Vastaavat hoitajat kokevat vaikutusmahdollisuudet työnsä määrään heikoiksi. Työn määrällinen kuormitus kasvaa koko ajan. Jos asioihin ei puututa ajoissa, jatkuva kiire, tekemättömät työt ja ajanpuute lisäävät työn vaatimuksia, heikentävät työhyvinvointia ja johtavat vastaavia hoitajia kohti energia/kuormituspolkua.

7.2 Vastaavien hoitajien motivaatiopolun tekijöitä

Vastaavat hoitajat tekevät erilaisia järjestelyjä suorittaakseen esimerkiksi keskittymistä vaativia työtehtäviä. Osa haastateltavista kertoo siirtyvänsä kokonaan pois työpisteestään työpaikan rauhallisimpiin tiloihin. Vastaavilla hoitajilla on myös mahdollisuus sopia esimiestensä kanssa joidenkin töiden viemisestä kotiin ja aikakorvauksen saamisesta kotona tehdystä työstä. Vastaavat hoitajat ovat löytäneen yksilöllisiä keinoja ja kehittäneet omia toimintatapoja selviytyä tehtävistään. Oman työajan suunnittelu ja työtehtävien rajaaminen ovat vastaavien hoitajien keinoja hahmottaa ja hallita laajaa työnkuvaansa. Esimiestehtävistä ja asiakastyöstä muodostuva yhdistelmä on haasteellinen ja vastaavat hoitajat miettivät paljon suhdettaan tähän kaksoisrooliin. Siinä vastaavilla hoitajilla löytyy painotus- ja intressieroja, osa kuitenkin kertoo selkeästi panostavansa enemmän esimiestehtäviin. Hakasen (2005) mukaan vaikutusmahdollisuudet työssä eli mahdollisuus vaikuttaa omaa työtä koskeviin asioihin, kuten sisältöön, tekemisjärjestykseen ja työtahtiin, ovat yksi työn voimavaroista.

Vastaavat hoitajat ovat erittäin tietoisia fyysisten ja psyykkisten voimavarojensa merkityksestä työhyvinvoinnilleen. Työ ja vapaa-aika erotetaan ja välimatka muuhun työyhteisöön ja työtovereihin omalla vapaa-ajalla on tärkeää. Vastuu omasta hyvinvoinnin ylläpitämisestä ja tasapaino itsensä kanssa korostui myös Haukan (2009) osastonhoitajien työtyytyväisyystutkimuksessa.

Huolimatta lastensuojelutyöhön liittyvistä reunaehdoista, kuten lait ja asetukset, vastaavien hoitajien työ on erittäin vapaata ja itsenäistä. Salosen ja Syväsen (2009) työtyytyväisyystutkimuksessa nousi liikunnanopettajien toiseksi tärkeimmäksi hyvinvoinnin tekijäksi omat vaikutusmahdollisuudet ja työn itsenäisyys. Omaan työhön vaikuttamisen lisäksi vastaavilla hoitajilla on mahdollisuus innovatiiviseen toimintaan. Vastaavat hoi-

tajat arvostavat omaa työtään ja osaamistaan. Toiminnan jatkuvan parantamisen idea tulee esiin suhtautumisessa lisäkoulutuksen hankkimiseen, silloin kun tarve uuden oppimiseen nousee esille, siihen halutaan koulutusta. Hakanen (2005) liittyy innovatiivisuuden muun muassa työtehtävien, tavoitteiden ja toiminnan jatkuvaan kehittämiseen ja parantamiseen. Innovatiivisen toiminnan mahdollisuus liittyy työolotekijöihin, jotka lisäävät työn voimavaroja.

Huolimatta siitä, että vastaavien hoitajien työnkuva on laaja ja epämääräinen, sen monipuolisuus koetaan motivoivaksi ja työhyvinvointia lisääväksi. Erityisen motivoivaa on työskentely lasten kanssa, joka toisaalta on ristiriidassa aiemmin todetun kaksoisroolin kuormittavuuden kokemuksiin. Vastaavien hoitajien työhyvinvointia lisäävät erilaiset onnistumiset esimiestehtävissä ja tiimin yhteisen työnäyn löytäminen. Sitoutuminen yhteiseen strategiaan ja päämääriin lisää työssä koettua hyvinvointia. (Vesterinen 2006: 38).

Kollegiaalinen tuki on vastaavien hoitajien tärkein työhyvinvointia lisäävä tekijä. Vertaissuhteet tarjoavat keskustelufoorumien ongelmien käsittelemiseksi ja ratkaisemiseksi. Esimiesten työssä jaksamista voidaan vahvistaa erilaisin tukikeinoin, kuten esimiesten ja kollegoiden tuki, koulutus, työnohjaus ja mentorointi. Esimiesten vertaistyönohjauksessa tarkastellaan käytännön johtamistyötä, käsityksiä johtamisesta, suhdetta alaisiin, esimiehiin sekä organisaatioon ja sen tavoitteisiin. (www. thl.fi). Vertaistuen määrä heijastuu myönteisesti itsearvostukseen, hyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen. (Nummelin 2008: 26, 57.)

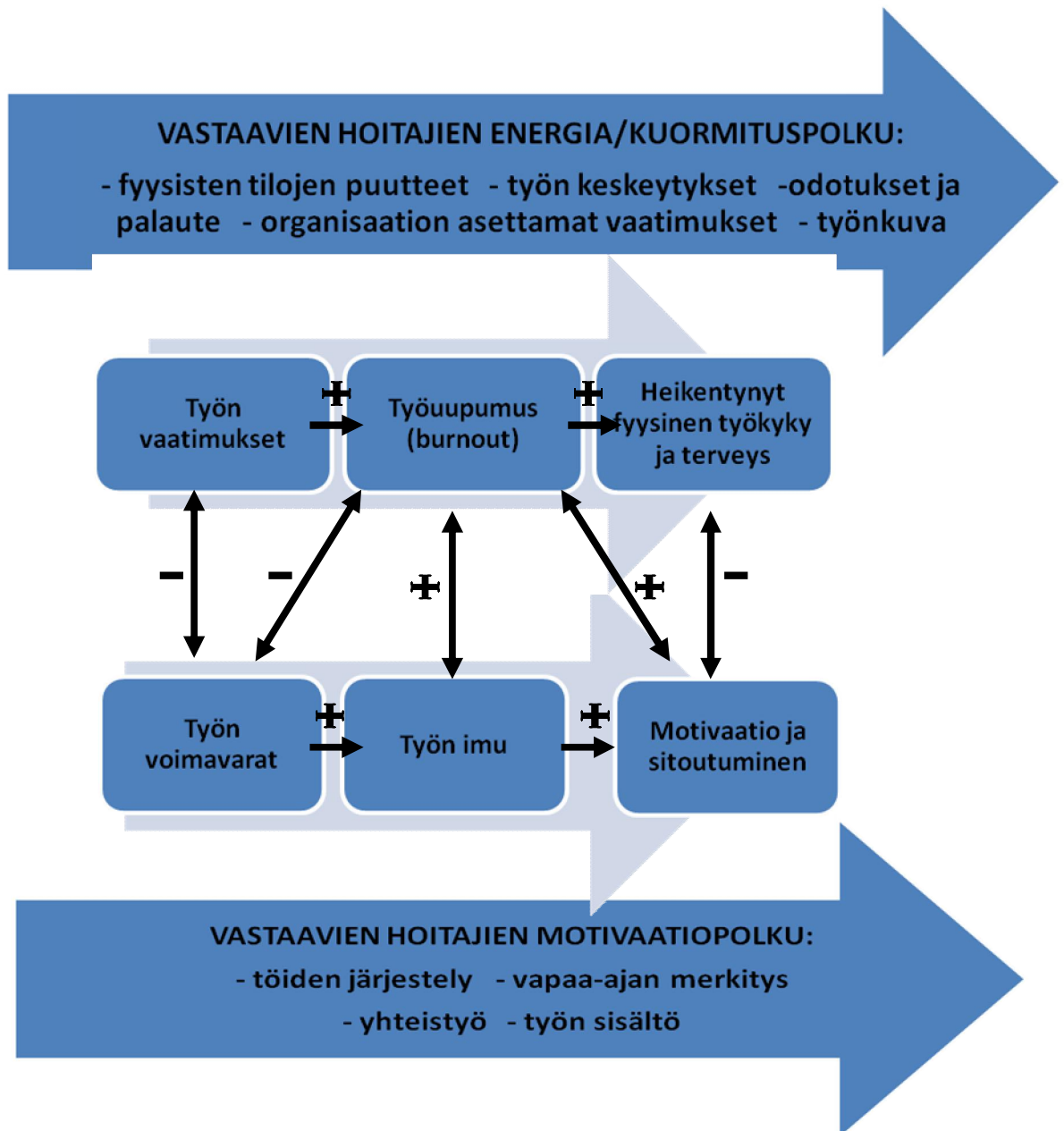
Työilmapiirin vastaavat hoitajat kokevat hyväksi ja keinoja sen seuraamiseksi ja ylläpitämiseksi pohditaan jatkuvasti. Ihmissuhteiden toimivuus on keskeinen työilmapiirin rakentaja. Työn hyvä henki nostaa motivaatiota, innovatiivisuutta ja työn tuloksia. Yhteistyötä tukeva ilmapiiri vähentää haitallisen stressin määrää ja sairauspoissaoloja. (Nummelin 2008: 54.) Hyvä työilmapiiri perustuu johdon, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyöhön. Työilmapiirin vapautuneisuus ja kannustavuus ovat Hakasen (2005) mukaan niitä työoloihin vaikuttavia tekijöitä, jotka lisäävät työn voimavaroja.

Vastaavien hoitajien tärkein suora palaute tulee työntekijöiltä. Esimiehen ammattitaito tulee parhaiten esille hänen suhtautumisessaan alaisilta tulevaan palautteeseen. Alaiset ovat esimiehelle voimavara ja se on osattava valjastaa koko työyhteisön eduksi. Esimie-

hen on luotava työyhteisöön ilmapiiri, jossa palautteen saaminen puolin ja toisin on mahdollista. Asiakaspalautetta vastaavat hoitajat saavat välillisesti ja sitä saadaan useimmiten vasta asiakkuuden päätyttyä. Haukan (2009), Salosen ja Syväsen (2009) sekä Leinon (2009) työmotivaatio ja –hyvinvointitutkimuksissa kaikissa mainittiin esimiesten, kollegojen ja työtovereiden tuen merkitys työntekijän hyvinvoinnin vahvistamiseen.

Osa vastaavista hoitajista saa riittävästi palautetta ja tukea omalta esimieheltään. Esimiehen tuki kuvaa esimieheltä saatua tukea ja apua, tietoa työtä koskevista odotuksista sekä palautetta onnistumisesta työssä ja on yksi työmotivaatiota ja työhyvinvointia lisäävä työn voimavara. (Hakanen 2005:234).

Vastaavilla hoitajilla on keinoja oman työhyvinvointinsa ylläpitämiseen. Laajasta, jäsentymättömästä ja jopa ristiriitaisesta työnkuvastaan huolimatta he kokevat työhyvinvointinsa hyvänä. Vastaaville hoitajille työ on merkityksellistä ja haasteellista ja he ovat ylpeitä osaamisestaan. Huolimatta puutteista, kuten esimiespalautteen ja tuen vähyydestä, he paneutuvat työhönsä tarmokkaasti ja sitoutuneesti. Vastaavilla hoitajilla on työsään paljon tekijöitä, joita vahvistamalla ja lisäämällä, heidän kulkunsa suunta motivaatiopolulle varmistuu.



KUVIO 4. Tv-Tv-malli ja vastaavien hoitajien työhyvinvointiprosessit. (Schaufeli – Bakker 2004: 297, Raitanen – Tranberg 2010).

8 POHDINTA

Vastaavien hoitajien rooli lastenkodissa on tärkeä. Hän on henkilö, joka mahdollistaa hyvän työnteon edellytykset muille asuinyksikössä työskenteleville aikuisille. Tämän lisäksi vastaavalla hoitajalla on vastuu korvaavan ja kuntouttavan hoitotyön laadusta. Esimiestyön laadulla on tutkimustiedon valossa kiistaton vaikutus työyhteisön hyvinvointiin.

Opinnäytetyömme käsittelee kahden uusmaalaisen lastensuojelulaitoksen vastaavien hoitajien työhyvinvoinnin kokemuksia. Tavoitteena oli selvittää ja kuvata vastaavien hoitajien työhyvinvointia kuormittavia ja työhyvinvointia lisääviä tekijöitä. Keskeistä oli saada esille asioita ja ilmiöitä, jotka nousivat vastaavien hoitajien omista kokemuksista. Tutkimuksen perusteella pyrimme löytämään keinoja, joilla vastaavat hoitajat voisivat lisätä hyvinvointiaan työssään.

Saimme tutkimuskysymyksiimme runsaasti materiaalia, jotka kirjoitimme auki, käyttäen lainauksissa paljon vastaavien hoitajien tuottamaa puhetta. Keskeiset kuormittavat tekijät olivat puutteet fyysisessä työympäristössä, työn äkillinen keskeytyminen sekä laaja ja jäsentymätön toimenkuva. Työhyvinvointia eniten lisäsi kollegiaalinen tuki. Tuloksissa meidät yllätti haastateltujen vastaavien hoitajien kokema epäluottamus ylempää organisaatiota kohtaan.

Eri alojen työhyvinvointia on tutkittu paljon, mutta lastenkotien vastaavien hoitajien työhyvinvoinnista ei löydy tutkittua tietoa. Samaan aikaan kun vastaavat hoitajat kertovat voivansa hyvin työssään, he ovat erittäin tietoisia työhyvinvointinsa kuormittavista tekijöistä. Haastatteluissa käy ilmi, että vastaavien hoitajien arki koostuu monista työn voimavaroista mutta myös vaatimuksista. Toivomme, että opinnäytetyöstämme ja sen tuloksista sekä löytämistämme keinoista työhyvinvoinnin lisäämiseksi on hyötyä kyseisten laitosten vastaaville hoitajille. Tekemämme johtopäätökset vahvistavat aikaisemmissa kappaleissa esitettyjä työhyvinvoinnin teoreettisia malleja ja ovat samansuuntaisia aiemman tutkimuksen kanssa.

Opinnäytetyössämme tarkastelemme työhyvinvointia paikallisena ilmiönä. Haastatelimme kuutta vastaavaa hoitajaa, jotka työskentelevät kahdessa pääkaupunkiseudun lastensuojelulaitoksessa. Tavoitteemme on kuvata työhyvinvointia lisääviä keinoja erityisesti näiden kahden laitoksen vastaavien hoitajien näkökulmasta. Tutkimuksellisesti otos on liian suppea, jotta tuloksia voitaisiin laajemmin yleistää.

Haastattelemamme vastaavat hoitajat pitivät tutkimusta tärkeänä. Kaikki haastatteluihin pyydetty henkilöt suhtautuivat tutkimukseen erittäin positiivisesti ja osallistuivat työkiireistään huolimatta mielellään haastatteluihin. Haastattelijoiden kokemattomuus korostui varsinkin ensimmäisissä haastatteluissa. Haastattelijan ja haastateltavan yhteinen toimintaympäristön tietämys vähensi jännitystä ja haastattelut sujuivat hyvin. Tunnel-

man luontevuudesta ja avoimuudesta huolimatta haastatteluissa syntyneen keskustelun runsaus yllätti meidät.

Kokonaisuutena opinnäytetyön tekeminen parityönä oli antoisaa, keskinäinen työnjako toimi ja molemmille jäi hyvä olo jaetusta ja suoritetusta työstä.

8.1 Mahdolliset uudet käytännöt/Jatkotutkimukset

Fyysisen ympäristön puutteet nousivat selkeästi esille haastatteluissa. Sopivan, rauhallisen työtilan puuttuessa osastolta, vastaavien hoitajien on mahdotonta keskittyä työtehtäviinsä ja saada ne tehtyä ajallaan. Molemmista lastensuojelulaitoksista löytyi rauhallisia tiloja, joihin on mahdollista siirtyä tarpeen vaatiessa. Keino ratkaista työn jatkuva keskittyminen on suunnitella etäpäiviä. Etäpäivänä vastaava hoitaja ei ole läsnä osastolla vaan tekee keskittymistä vaativat työtehtävät muissa tiloissa. Vastuu fyysisten tilojen nopeasta ja tehokkaasta huollosta ja kunnossapitojärjestelmän kehittämisestä kuuluu koko organisaatiolle.

Ensisijaiseksi kehittämisen kohteeksi nousee vastaavan hoitajan tehtäväkuvan uudistaminen. Laaja ja kirjava työnkuvan on iso haaste, sillä tällä hetkellä vastaavilla hoitajilla on liian paljon tehtäviä, joiden suorittamiseen heidän työaikansa ei riitä. Mitkä ovat tänä päivänä vastaavien hoitajien keskeiset tehtävät ja mistä tehtävistä on syytä luopua?

Vastaavat hoitajat toimivat sekä alaistensa kollegoina että esimiehinä. Tällaisen jatkuvan rooliristiriidan pohtiminen ja käsitteleminen on tärkeää ja siksi vastaaville hoitajille tulee järjestää mahdollisuus säännöllisiin vertaistapaamisiin ja työnohjaukseen.

Omien esimiehien rakentava palaute on tärkeää myös lähiesimiehelle. Useimmat vastaavat hoitajat kokevat saavansa liian vähän henkilökohtaista palautetta. Tämän lisäksi korostuu johtajan tiedon puute arkipäivän työstä ja siihen liittyvistä tilanteista ja ilmiöistä. Johtajan läsnäolon arjessa ja säännöllisten rakenteiden luominen johtajan ja lähiesimiehen kohtaamiselle lisää mahdollisuuksia vastavuoroiseen palautteeseen, esimiestukeen ja parempaan tiedonkulkuun.

Millaisia keinoja on vahvistaa vastaavien hoitajien heikkoa luottamusta organisaatioon, kun sen koetaan jopa tahallaan vaikeuttavan vastaavien hoitajien työtä? Organisaation

läpinäkyvyyden parantaminen lisää mahdollisuuksia sen toiminnan tarkasteluun. Millaista johtamisfilosofiaa ja millaisia päätöksentekoprosesseja toteutetaan, miten tieto kulkee ja miten organisaatiossa reagoidaan sidosryhmien huolenaiheisiin vaikuttavat luottamuksen syntymiseen. Avoin vuorovaikutus ja yhteistyö vahvistavat luottamusta ja lisäävät tulevaisuuden ennustettavuutta.

Lastensuojelun asiakastietojärjestelmä koetaan hankalana ja aikaa vievänä. Sijaistyöntekijöillä ei ole tunnuksia, joten heillä ei ole mahdollisuutta käyttää asiakastietojärjestelmää. Lisäkoulutuksen järjestäminen vastaaville hoitajille ohjelman käytöstä on tärkeää, samoin heidän kuuleminen ohjelmaa kehitettäessä. Esimerkiksi laitospohjaisen sijais-
tunnuksen käyttöönotto ja muiden toimivien ratkaisujen etsiminen sijaisten asiakastietojärjestelmän käyttömahdollisuuksien ja tiedonkulun parantamiseksi vähentää myös vastaaville hoitajille kertyvää työtä.

Palkkaus koetaan epäoikeudenmukaisena. Haastattelemamme vastaavat hoitajat kertovat, etteivät tulot välttämättä nousseet vuositasolla ollenkaan heidän siirtyessään hoitotyöstä esimiehiksi. Palkkauksen korjaaminen vastaamaan työn haasteellisuutta ja vaatimuksia katsotaan lisäävän myös vastaavien hoitajien työn arvostusta.

Millaista on lastensuojelun laitostyö ammatillisena työnä? Millainen työyhteisö on lastensuojelulaitos? Keskustelu näistä teemoista on Suomessa niukkaa ja niitä on määritelty ja jäsenetty varsin vähän. Työtä lastensuojelulaitoksessa tulee jatkossa tutkia enemmän ja eri näkökulmista. Miten jatkuva kiireen kokemus vaikuttaa työhön. Miten toteuttaa korjaavien kokemusten mahdollisuus lapselle, millaista työ on, kun se on kiintymyssuhteen luomista, miten toimia kun ammattina on rakkauden ja turvan antaminen?

*”... oli päivä tai synkkä yö, niin muistan ain’
sua armas...”*

Matti Jurva

LÄHDELUETTELO

- Blom, Raimo – Hautaniemi, Ari 2009: Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi? Helsinki: Gaudeamus.
- Csikszentmihalyi, Mihaly 2005: Hyvä bisnes. Johtaminen, flow ja tarkoituksen luominen. Helsinki: Rasalas- Kustannus 2007.
- Eskola, Jari 2001: Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta. Kirjassa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä. PS-kustannus, 133-157.
- Hackman, Richard, J. – Janson, Robert – Oldham, Greg – Purdy, Kenneth 1975: A new strategy for Job Enrichment. California Management Review. Vol 17, no 14, s. 60-71.
- Hakanen, Jari 2002: Työuupumuksesta työn imuun – positiivisen työhyvinvointikäsitteen arviointimenetelmän version validointi opetusalan organisaatiossa. Työ ja ihminen I, 42-58.
- Hakanen, Jari 2005: Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työterveyslaitos. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 27. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Hakanen, Jari 2009: Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – Kohti laadukasta työelämää. Työterveyslaitos. Työsuojelurahasto: Tätä on tutkittu 2009.
- Haukka, Marika 2009: Osastonhoitajien työtyytyväisyys erikoissairaanhoidossa. Pro gradu-tutkielma. Kuopion Yliopisto. Yhteiskuntatieteen laitos. Hoitotieteen laitos. Hoitotiede.
- Helske, Pirkko 2005: Hyvinvointia työyhteisöön. Yrityskirjat Oy. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena 2008: Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula 1997: Tutki ja kirjoita.5., uudistettu painos. Hämeenlinna: Tammi.
- Hirvihuhta, Harri – Litovaara, Anneli 2003: Ratkaisun taito. Helsinki: Tammi.
- Hobfoll, S. E. 2002: Social and psychological resources and adaptation. Review of General Psychology, 6, 307-324.
- Kaliomäki-Levanto, Tiina 2009: Keskeytykset ja katkokset työn etenemisessä: edeltävät tekijät, epäjatkuvuusolosuhteet ja niistä selviytyminen tietotyössä. Työterveyslaitos. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 36. Helsinki

Kumpulainen, Aila 2010: Kuuden suurimman kaupungin lastensuojelu 2009. Helsinki: Edita Laakso, Riitta 2009: Arjen rutiinit ja yllätyksen - etnografia lastenkotityössä. Akateeminen-väitöskirja. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Tampere.

Laitinen, Joonas – Valtavaara, Marjo 2010: Huostaanottolapset laitoksiin. Helsingin Sanomat 14.8. A 5.

Lastensuojelulaki 417/2007

Leino, Laura – Vähämäki, Maija 2009: ”Teen mielestäni moninkertaisesti arvokkaampaa työtä mitä se palkka on”. Työmotivaatiotutkimus matalapalkkaisella hoiva-alalla työskentelevien työntekijöiden ja esimiesten näkökulmasta. Pro gradu-tutkielma. Turun Kauppakorkeakoulu. Liiketaloustiede. Johtaminen ja organisointi.

Luoto, Tytti 2010: Sosiaalityöntekijän ja sijaishuollontyöntekijöiden välinen yhteistyö. Pro gradu –tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Sosiaalityön tutkimuksen laitos.

Maslach, Christina – Jackson, Susan, E. – Leiter, Michael, P. 1997: Maslach Burnout Inventory (3rd ed.). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

Metsämuuronen, Jari 2000: Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. Jaebes OU, Voru, Viro.

Merikallio, Annukka 2001: Unohtuiko inhimillisyyttä? -ehkäise uupumus työyhteisössä. Talentum Media Oy. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Muu lapsen tarpeenmukainen hoito 2008: Sosiaaliportti, Lastensuojelun käsikirja. Verkkodokumentti. <<http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/lastensuojelunkasikirja/tyoprosessi/sijais-huolto/muodot/muusijaishuolto/>>. Luettu 18.8.2010

Nummelin, Tarja 2008: Stressi haastaa työkyvyn. Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Juva: WSOYpro.

Pulma, Panu 2005: Lastensuojelun kehityslinjoja. Teoksessa Puonti, Annamajja – Saarnio, Tuula – Hujala, Anne (toim.): Lastensuojelu tänään 2.p. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 11-20.

Pösö, Tarja 2007: Lastensuojelun puuttuva tieto. Teoksessa Vuori, Jaana – Nätkin, Ritva (toim.) Perhetyöntieto. Tampere: Vastapaino, 65-82.

Rauramo, Päivi 2008: Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttava askelta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Rehnbäck, Katriina. Keskinen, Soili. (2005). Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Kuntien eläkevakuutus.

Repola, Hannele. Siitonen, Juha. (2002). Työhyvinvoinnin tukeminen yrityksen alasajoprosessissa. Työtieteen laboratorion hankeraportteja no. 14. Oulun yliopisto.

Riikonen, Eila – Seitsamo, Jorma – Tuomi, Kaija – Vanhala, Sinikka 2003: Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys. Helsinki: Työterveyslaitos.

- Räty, Tapio 2007: Uusi lastensuojelulaki. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Saastamoinen, Kati 2010: Lapsen asema sijaishuollossa – Käsikirja arjen toimintaan. Helsinki: Edita Prima.
- Salomäki, Jukka 2002: Tiimit ja työhyvinvointi. Aseman Lapset ry. Forssa. Forssan Kirjapaino Oy.
- Salonen, Johanna – Syvänen, Anne 2009: ”Kyllä opettajan työ olisi mahdotonta jaksaa ilman työtovereitten tukea!”. Tutkimus liikunnanopettajien työssä jaksamisesta. Pro gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Liikuntatieteiden laitos. Liikuntapedagogiikka.
- Saurama, Eija 2002: Lastensuojelu politiikkaa 1950-luvulla. Teoksessa J.P. Roos: Huostaanootokirja. Jyväskylä: Design Nurmisaari. 90-102
- Schaufeli, Wilmar, B. – Bakker, Arnold, B. 2004: Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315
- Sosiaalihuoltolaki 17.9.1982/710
- Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma, Kaste 2008–2011. Verkkodokumentti. <http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat_ja_hankkeet/kaste>Luettu 3.10.2010.
- Stakes, Tilastot ja rekisterit, Lastensuojelu 2007. Verkkodokumentti. <http://www.stakes.fi/FI/tilastot/aiheittain/Lapsuusjaperhe/lastensuojeluteksti.htm>. Luettu 19.9.2010
- Suurnäkki, Timo (toim.) 2006: Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi - kirjoituksia arvioinnista ja kehittämisestä. Työturvallisuuskeskus, Kuntaryhmä. Helsinki: Gummerus.
- Suutarinen, Marjaana – Vesterinen, Pirkko 2010: Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otava.
- Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. Lastensuojelun tilastot. Verkkodokumentti. <<http://www.stakes.fi/FI/tilastot/aiheittain/Lapsuusjaperhe/lastensuojelu.htm>>. Luettu 3.10.2010.
- Tuomi, Jouni 2007: Tutki ja lue, johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Jyväskylä: Gummerus.
- Tuomi Jouni – Sarajärvi Anneli 2002: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomi Jouni – Sarajärvi Anneli 2009: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. Verkkodokumentti. Päivitetty 23.8.2010. <<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>>. Luettu 31.7 ja 5.9.2010.

Valtionkonttori 2010. Kaiku-työnantajapalvelut. Työhyvinvointi. Verkkodokumentti. [Www.valtionkonttori.fi](http://www.valtionkonttori.fi). Luettu 2.8.2010.

Vesterinen, Pirkko (toim.) 2006: Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.

Viitala, Riitta. (2003). Henkilöstöjohtaminen. Edita. Helsinki

Yliruka, Laura – Koivisto, Juha - Karvinen-Niinkoski, Synnöve (toim.) 2009: Sosiaalialan työolojen hyvä kehittäminen. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:6. Yliopistopaino. Helsinki. Verkkojulkaisu <www.stm.fi/julkaisut>. Luettu 2.10.2010.

Ylöstalo, Pekka- Jukka, Pirkko 2009: Työolobarometri. Lokakuu 2009. Ennakkotietoja. Työvoimaministeriö. Työelämän laatu-ryhmä 14.12.2009. <http://www.tem.fi/files/25472/tyolobarometri_ennakkotiedot.2009pdf>

LASTENSUOJELILAITOS A

VASTAAVAN HOITAJAN TEHTÄVÄT

OSASTON LÄHIESIMIES

- työryhmän toimivuudesta vastaaminen
- työvuorosuunnittelu, perehdytys
- osaston toimintaedellytyksistä huolehtiminen
- kehityskeskusteluista huolehtiminen
- osaston talouden suunnittelu ja käytön seuranta annetun budjetin puitteissa

HOITO- JA KASVATUSVASTUU

- hoito- ja kasvatussuunnitelmien toteutumisen seuranta
- neuvotteluihin osallistuminen
- vastuu osaston toimintatavoista
- hoito- ja kasvatustyöhön osallistuminen
- omahoitajien työn tukeminen

HOIDON SISÄLLÖN KEHITTÄMINEN

- hoito- ja kasvatustyön linjan luominen ja työmenetelmien kehittäminen
- koulutuksen, työnohjauksen ja konsultaatioiden sujuvuus

LAITOKSEN JOHTORYHMÄTYÖHÖN OSALLISTUMINEN

- osallistuminen laitoksen toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen

YHTEISTYÖSTÄ HUOLEHTIMINEN ERI VERKOSTOJEN JA
YHTEISTYÖKUMPPANEIDEN KANSSA

LASTENSUOJELILAITOS B

2 VASTAAVAN HOITAJAN TEHTÄVÄNKUVAUS

- oman moniammatillisen työryhmän johtaminen ja toiminnan organisoiminen.
- asiakastyön ohjaamisesta, seurannasta ja arvioinnista vastaaminen ja asiakastyön toteuttaminen
- asiakastyön ja työryhmätyön laadun valvonta ja kehittäminen
- verkostotyö ja verkostotyön tukeminen (sosiaalityö, poliisi, koulu, päivähoito, terveydenhuolto, psykiatriset hoitotahot)
- asiantuntijatehtävissä toimiminen: oman alueen erityisosaamisen esilletuominen asiakasta koskevia ratkaisuja tehtäessä
- oman organisaation toiminnan kehittämiseen osallistuminen

ASEMA ORGANISAATIOSSA:

- lähiesimiestehtävät

TYÖNANTAJAN EDELLYTTÄMÄ VÄHIMMÄISKOULUTUSTASO:

- opistoasteinen tutkinto, ammattikorkeakoulututkinnot, alemmat yliopistotutkinnot

OSAAMINEN:

- henkilöstöhallinnon- ja asiakaspalvelujärjestelmän tunteminen ja määräysten soveltaminen
- laaja-alainen erityistuntemus kohderyhmän psykososiaalisista tarpeista ja palvelurakenteesta
- toiminnan suunnittelu-, toteuttamis- ja arviointitaidot
- työyhteisödynamiikan tuntemus
- muuttuvien ja yllättävien tilanteiden hallinnan osaaminen
- hyvä itsetuntemus ja vahva ammatti-identiteetti

TYÖN VAIKUTUKSET JA VASTUU (laajuus, pysyvyys, johtaminen, vaikutukset toimintaedellytyksiin):

- henkilöstöressurssien oikea kohdentaminen
- lapsiin, aikuisiin ja perheisiin kohdistuvalla ennalta ehkäisevällä, korjaavalla ja korvaavalla työllä on mittavat elämänlaadulliset ja taloudelliset vaikutukset

- vastuu työryhmän toiminnasta, työntekijöiden kehittymisen ja jaksamisen tukemisesta, työsuojelun toteuttamisesta
- huolehtiminen siitä, että yksikön perustehtävä hoidetaan yhdessä sovittujen eettisten sääntöjen, normien ja arvojen mukaisesti

TEHTÄVÄN EDELLYTTÄMÄT YHTEISTYÖTAIDOT (vuorovaikutus ja ihmissuhdetaidot)

- erilaisissa tilanteiden/kriisien kohtaamisissa työntekijöiden, verkostojen, asiakkaiden ja heidän perheidensä kanssa tarvitaan hyviä yhteistyötaitoja, empaattisuutta ja luottamuksellista vuorovaikutusta
- intuitiivista, jatkuvaa tarkkaavaisuutta vaativaa, laaja-alaista kykyä ymmärtää ja käsitellä elämän monimuotoisia ilmiöitä vuorovaikutuksessa esimiestehtävissä ja asiakastyössä
- kykyä toimia arvostavasti, asiakaslähtöisesti ja motivoivasti omaa persoonaa työvälineenä käyttäen

TYÖOLOSUHTEET:

- vaativasta työstä johtuva merkittävä psyykkinen ja fyysinen kuormittuneisuus
- joustavuuden vaatimus sekä tiimi- että asiakastyössä
- asiakastyön yllätyksellisyys vaikeuttaa suunnitelmallista esimiestehtävän toteuttamista
- fyysisen ja psyykkisen väkivallan uhan alla työskentely
- suurimmassa osassa työpisteistä työ on yhtäjaksoista ilman mahdollisuutta irtautua asiakastyöstä

Työhyvinvoinnin myönteinen ja kielteinen kehityspolku**MOTIVAATIOPOLKU**

Työn voimavarat
(työhyvinvointia synnyttävät tekijät)

KUORMITUSPOLKU

Työn vaatimukset
(työpahoinvointia synnyttävät tekijät)

1. FYYSISET

Työympäristö:

- **Miten työympäristö on järjestetty? Onko otettu huomioon ergonomia, valot, välineet, ilmastointi ja työvälineet? Mitä muuta?**

Työntekijän terveys ja fyysinen kunto:

- **Miten oma terveys ja fyysinen kunto vaikuttavat työntekoon ja jaksamiseen?**

2. PSYKKINEN

Työn hallinnan tunne (aika, osaaminen, kyvyt):

- **Miten pystyt hallitsemaan ajankäytön? Miten hyödynnät omaa osaamistasi ja kykyjäsi työssäsi?**

Stressin määrä:

- **Pysyykö "stressin" määrä sopivana? Millainen on sopiva "stressi"?**

Mahdollisuus luovuuteen:

- **Miten työssä voi käyttää luovuutta/luovia ratkaisuja?**

Mahdollisuus itsensä kehittämiseen:

- **Miten paljon työssäsi on kehittymisen mahdollisuuksia?**

Tyydytystä tuottava tehtäväkuva:

- **Miten hyvin tehtävänkuva vastaa työtehtäviä?**

Oma suhtautuminen, asennoituminen työhön:

- **Kerro omasta suhtautumisesta työhösi? Millainen merkitys omalla asennoitumisella työhön on?**

Vapauden ja itsenäisyyden tunne:

- **Mikä merkitys sinulle on työskentelyn vapaudella ja itsenäisyydellä? Miten paljon sinulla on niitä?**

3. SOSIAALISET

Arvostus ja kunnioitus, tasa-arvo ja oikeudenmukainen kohtelu:

- **Miten koet saavasi arvostusta ja kunnioitusta? Toteutuuko tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus?**

Ilmapiiri:

- **Millainen ilmapiiri työssäsi on?**

Palaute ja tuki esimiehiltä, alaisilta, työtovereilta, asiakkailta:

- **Keneltä saat palautetta? Keneltä toivoisit palautetta?**

Mahdollisuus palautteen antamiseen:

- **Mitkä ovat sinun mahdollisuutesi antaa palautetta? Miten ja kenelle sinun on mahdollista antaa palautetta?**

Erilaisuuden hyväksyminen:

- **Miten erilaisuus hyväksytään työssäsi?**

Jaettu vastuu ja joustavuus:

- **Kenellä on vastuu ja jakaantuuko se? Millaista joustavuus on ja miten se toteutuu?**

Sitoutuminen yhdessä määriteltyyn strategiaan ja päämääriin:

- Miten ja ketkä ovat sopineet strategiasta ja päämääristä? Sitoutuvatko kaikki niihin?

Osallistumismahdollisuudet:

- Miten koet omat osallistumismahdollisuutesi?

Yhteiset mukavat tapahtumat:

- Millaisia yhteisiä tapahtumia teillä järjestetään?

4. ORGANISATORISET

Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, tavoitteisiin ja tuloksiin:

- Miten paljon sinulla on mahdollista vaikuttaa työhösi ja sen sisältöön, sen tavoitteisiin ja tuloksiin?

Työn mitoitus osaamiseen, aikaan henkilöstön määrään:

- Miten työ on mitoitettu osaamiseen? Entä aikaan ja henkilöstön määrään?

Riskitekijöiden eliminoiminen:

- Miten työssäsi pyritään huomioimaan ja vähentämään riskitekijöitä?

Työnohjaus:

- Onko teillä mahdollisuus työnohjaukseen? Miten se on vastannut tarpeitasi?

Työsuhteen pysyvyys:

- Miten turvalliseksi koet työsuhteesi?

Tiedottaminen:

- Millainen tiedonkulku teillä on?

Valta- ja vastuukysymykset:

- Miten valta- ja vastuukysymykset on määritelty?

Työtehtävien ja palkkauksen suhde:

- Saatto työstäsi sitä vastaavan korvauksen?

5. TYÖN SISÄLTÖ

Työ vastaa koulutusta, tavoitteita, osaamista:

- Miten näet työn vastaavan koulutustasi, tavoitteitasi ja osaamistasi?

Työ motivoivuus:

- Millainen työ motivoi sinua?

Työn haasteellisuus, palkitsevuus:

- Mikä tekee työstäsi sopivan haasteellista? Miten työ palkitsee sinua?

Työssä oppiminen:

- Miten työ edistää oppimistasi?

Työn monipuolisuus ja vaihtelevuus:

- Mikä tekee työstäsi monipuolista ja vaihtelevaa?

Työstä saatava korvaus riittää elämiseen:

- Onko palkka riittävä suhteessa tekemääsi työhön?

Ura- ja kehittymismahdollisuudet:

- Millaisia mahdollisuuksia sinulla on edetä työssäsi? Miten voit kehittää itseäsi?

Fyysinen kuormitus:

- Onko työn fyysinen rasittavuus sopivaa? Millainen fyysinen rasitus on sopivaa?

Teemoja voi syventää tarkentavilla kysymyksillä.

LISÄKSI taustatiedot:

- ikä, työkokemus, esimieskokemus

Vesterinen, Pirkko 2006; Työhyvinvointi ja esimiestyö. WSOY. WS Bookwell Oy, Juva. (37–39.)