

Työhyvinvointia tukeva johtaminen eräässä Espoon aikuissosiaalityön yksikössä



Pehkonen, Elina

Laurea ammattikorkeakoulu
Laurea Otaniemi

**Työhyvinvointia tukeva johtaminen eräässä
Espoon aikuissosiaalityön yksikössä**

Elina Pehkonen
Terveystieteiden
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2010

Elina Pehkonen

Työhyvinvointia tukeva johtaminen eräässä Espoon aikuissosiaalityön yksikössä

Vuosi 2010 Sivumäärä 80

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää johtamistavan ja menetelmien merkitystä työhyvinvointiin aikuissosiaalityössä. Avainasemassa työhyvinvoinnin edistämiseksi ovat esimiehet. Työn ja työaikaohjauksen hallinnan vaikeus, korkeat työn vaatimukset sekä työn kuormittavuus ovat yleisiä uupumusta aiheuttavia tekijöitä sosiaalialalla. Myös johtajan omalla jaksamisella työssä on suuri vaikutus työilmapiiriin. Aikuissosiaalityön työntekijöistä neljäsosa kokee psyykkistä rasittuneisuutta työssään. Opinnäytetyö kartoittaa niitä tekijöitä, joilla on vaikutusta työn vetovoimaisuuteen, työssä viihtymiseen ja työhön sitoutumiseen. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksinä olivat: 1. Miten johtamisen keinoin voidaan edistää työhyvinvointia aikuissosiaalityössä? 2. Mitkä seikat johtamisessa tukevat työssä jaksamista? 3. Miten työn imu ilmenee aikuissosiaalityössä? ja 4. Mikä on organisaation merkitys työhyvinvoinnin edistämiseksi aikuissosiaalityössä?

Opinnäytetyön aineisto kerättiin kolmen esimiehen ja neljän työntekijän teemahaastatteluilla keväällä 2010 ja se analysoitiin teoriaaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Teemoina olivat työhyvinvointi, työuupumus, työn imu ja voimaantuminen. Esimiesten ja työntekijöiden vastauksia verrattiin keskenään.

Tulosten mukaan työhyvinvoinnin tila koettiin vastauksissa varsin hyväksi, mutta myös kuormittavaksi ja varsin vaihtuvaksi olotilaksi. Työstä aiheutuvan stressin ja kuormittavuuden vähentämiskeinoja oli sekä esimiehillä että työntekijöillä hyvin hallussa, mutta henkilö- ja talousresurssien riittämättömyyden ja kasvavan työmäärän vuoksi kuormittavuuden vähentäminen todettiin käytännössä hankalaksi. Tuloksissa tuli esiin myös organisaation merkitys työhyvinvoinnin edistämiseksi. Työn imua ilmeni tutkimuksessa työyhteisössä kuormittuneisuudesta huolimatta. Työn imu koettiin positiivisena ja sitä pidettiin voimavarana työssä. Työ haluttiin kuitenkin rajata työaikaan tehtäväksi. Voimaantuminen oli menetelmänä tuttu esimiehille ja työntekijöille keskustelemaan ja kannustamaan johtamisen kautta. Sitä käytettiin tutkittavassa työyhteisössä yhtenä johtamisen menetelmänä. Voimaantumisen koettiin antavan energiaa ja voimia työhön sekä sopivasti haastetta ja mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön. Lisäksi sen koettiin lisäävän motivaatiota ja sitoutumista työhön. Aikuissosiaalityön vetovoimaisuuteen kaivattiin apua kaupungilta. Keskustelulla ja vuoropuhelulla sekä esimiehen läsnäololla koettiin olevan ratkaiseva merkitys työhyvinvoinnille ja työviihtyvyydelle.

Opinnäytetyötä voidaan hyödyntää työhyvinvoinnin edistämiseksi ja johtamisessa aikuissosiaalityössä. Tutkimuksen työyhteisö toimii esimerkkinä yhteisöstä, jossa työhyvinvointiin ja johtamiseen on haluttu panostaa. Oppivan organisaation mallia hyödyntämällä työyhteisö voi kehittää itselleen sopivan tavan toteuttaa työhyvinvointia. Työntekijät toivoivat, että heidän ideoitaan kuultaisiin ja otettaisiin käytäntöön nykyistä enemmän. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää lisäämällä esimiesten koulutusta ja asiantuntemusta työhyvinvoinnista. Esimiehille tulisi jatkossa varata myös enemmän aikaa perehtyä työhyvinvointiin ja resurssien työhyvinvoinnin toteuttamiseen. Työhyvinvoinnilla on tulevaisuudessa entistä suurempi merkitys nuorten työntekijöiden saamiseen ja pysymiseen aikuissosiaalityössä.

Asiasanat: Aikuissosiaalityö, johtaminen, työhyvinvointi, työuupumus, työn imu, empowerment (voimaantuminen).

Elina Pehkonen

Supportive management of wellbeing at work at an adult social work unit in Espoo

Year	2010	Pages	80
------	------	-------	----

The aim of the thesis was to examine the significance of management and strategies to well-being at work in adult social work. Managers are in a key position in advancing wellbeing at work. Difficulties in work management, scheduling, high demands and workload are common causes of work exhaustion in the field of social services. How well the manager copes at work has also a great influence on work atmosphere. One fourth of the employees in adult social work experiences stress in their work. The thesis also surveys the factors which affect work attractiveness, enjoyment and commitment. The research questions of the thesis were: 1. How can well-being in adult social work be improved by managerial strategies? 2. Which factors of management support coping at work? 3. How does work engagement appear in adult social work? 4. What is the significance of the organization in advancing well-being in adult social work?

The thesis material was collected by theme interviews of three managers and four employees in spring 2010 and analysed according to the procedures of theory-driven content analysis. The themes were well-being at work, work exhaustion, work engagement and empowerment. The responses of the managers and employees were then compared.

The results indicate that there was a rather good state of well-being at work, while simultaneously there was a sense of burden and fluctuation. Both the managers and employees were well equipped with ways to reduce work induced stress and workload but, due to insufficient human and financial resources, reducing workload was considered challenging in practice. Additionally, the responses elicited the role of the organization in advancing wellbeing at work. Work engagement was present in the studied work community despite the workload. Work engagement was viewed positively and considered a resource at work. However, the employees wanted to limit work to be done during the working hours. Empowerment was a familiar strategy to both managers and employees through conversational and supportive management. It was used in the studied work community as a managerial strategy. Empowerment was experienced as a source of energy and strength at work, giving a suitable challenge and opportunities to influence one's own work. Furthermore, it was felt to increase motivation and commitment to work. The city's help was needed in enhancing the attractiveness of adult social work. Conversation, dialogue and managerial presence were felt to have a crucial role in the wellbeing at work and work enjoyment.

The thesis can be utilised in advancing and managing wellbeing in adult social work. The studied work community acts as an example of a community, where an investment has been made in wellbeing at work and in management. By utilising the learning organization model a work community can develop a suitable way of implementing wellbeing at work. The employees hoped that their ideas would be heard and taken into practice more than at present. The results of the thesis can be utilised by enhancing manager training and expertise about well-being at work. In the future, managers should be allotted more time to familiarize themselves with wellbeing at work and resources to implement it. Wellbeing at work will have an ever greater significance in recruiting young employees and in making them stay in adult social work.

Key words: Adult social work, management, well-being at work, work exhaustion, work engagement, empowerment.

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Opinnäytetyön tausta ja tarkoitus	7
	2.1 Työn kuormittavuus, johtamistapa ja työilmapiiri aikuissosiaalityössä Espoossa	7
	2.2 Aikuissosiaalityö käsitteenä	8
	2.3 Opinnäytetyön näkökulman rajaus	9
3	Työhyvinvointi	12
	3.1 Työhyvinvoinnin määritelmä	12
	3.2 Wexleyn ja Yuklin yhdentävän teorian malli työtyytyväisyydestä	15
	3.3 Työhyvinvoinnin laaja-alainen käsite	16
	3.4 Työuupumus.....	18
	3.5 Työn imu.....	19
4	Työhyvinvointia tukeva johtajuus.....	21
	4.1 Johtajuuden määritelmiä	21
	4.2 Työhyvinvointia tukeva johtaminen	21
	4.3 Voimaannuttava johtaminen	24
	4.4 Sosiaalitoimen organisaatioiden toiminta ja työhyvinvointi aikuissosiaali- työssä.....	26
	4.5 Voimaannuttaminen ja työssä jaksaminen	27
	4.6 Oppiva organisaatio voimavarana työyhteisössä.....	28
5	Opinnäytetyön metodologia.....	29
	5.1 Tutkimuksen toteuttamisympäristö, kohdejoukko ja toimenkuvaukset	29
	5.1.1 Aluepäällikön toimenkuva	30
	5.1.2 Johtavan sosiaalityöntekijän toimenkuva.....	30
	5.1.3 Etuuskäsittelyn esimiehen toimenkuva.....	30
	5.1.4 Sosiaalityöntekijän ja päivystävän sosiaalityöntekijän toimenkuva..	30
	5.1.5 Sosiaaliohjaajan toimenkuva	31
	5.1.6 Etuuskäsittelijän toimenkuva	31
	5.2 Tutkimusstrategiset valinnat.....	32
	5.3 Teemahaastattelu tiedonhankintamenetelmänä	32
	5.4 Haastattelujen toteuttaminen	33
	5.5 Laadullinen sisällönanalyysi	34
6	Tulokset ja niiden tarkastelu	35
	6.1 Yleiskuva esimiesten ja työntekijöiden vastauksista	35
	6.2 Haastattelutulokset teemakohtaisesti eriteltynä	38
	6.2.1 Työhyvinvointi	38
	6.2.2 Työuupumus	40

6.2.3	Työn imu	42
6.2.4	Voimaantuminen	43
7	Yhteenveto, johtopäätökset ja kehittämissuositukset	46
8	Opinnäytetyön eettisyyden ja luotettavuuden tarkastelu	48
8.1	Tutkimuksen eettisyyden arviointi	48
8.2	Tutkimusprosessin kuvaus ja arviointi	50
8.3	Tutkimuksen luotettavuus	51
8.4	Tutkimustulosten raportointi ja arviointi	52
	Lähteet	54
	Kuvat	57
	Taulukot	57
	Liitteet	58
	Liite 1: Tutkimuslupa	58
	Liite 2: Haastattelulupa	59
	Liite 3: Haastattelurunko	60
	Liite 4: Aineiston sisällönanalyysi	62

1 Johdanto

Useissa aiemmissa työhyvinvointitutkimuksissa työhyvinvoinnin merkitystä on selvitelty työntekijän näkökulmasta käsin. Aiheeni Työhyvinvointia tukeva johtaminen eräässä Espoon aikuissosiaalityön yksikössä antaa mahdollisuuden johtamisen kautta selvittää työtyytyväisyyttä edistäviä ja tukevia käytäntöjä. Olen työssäni haastatellut aiheesta Espoon aikuissosiaalitoimiston aluepäällikköä, johtavaa sosiaalityöntekijää, sekä etuuskäsittelyn esimiestä. Laajemman näkökulman saamiseksi ja tiedon luotettavuuden lisäämiseksi olen päättänyt lisäksi haastatella aikuissosiaalitoimiston kahta sosiaaliohjaajaa ja kahta etuuskäsittelijää.

Pidän opinnäytetyöni aihetta tarpeellisenä ja tärkeänä tutkimuskohteena tänä päivänä. Mielenkiinto työhyvinvoinnin käsitettä kohtaan on kasvanut sosiaali- ja terveysalalla. Työhyvinvointia pidetään tärkeänä. Ne, joilla on työtä, ahertavat yhä suuremman työtaakan alla. Sosiaali- ja terveysalalla asiakasmäärät kasvavat jatkuvasti ja asiakasaines on yhä vaativampaa. Tulevaisuudessa eläkeikä nousee. Tämän vuoksi on tärkeää pitää huolta jaksamisesta. Työhyvinvointia edesauttamalla työntekijä haluaa ja pystyy sitoutumaan työhönsä paremmin ja pidempään, samoin johtaja työssään. Tästä on etua sekä työnantajalle että työntekijälle, kuin myös asiakkaalle.

Opinnäytetyössäni tarkoituksena on selvittää, mitä keinoja ja menetelmiä johtajalla on työssään tukea työntekijöidensä hyvinvointia aikuissosiaalityössä. Sosiaali- ja terveystalvelujen johtaminen, organisointi ja sisällöt ovat tällä hetkellä suuressa muutoksessa. Sosiaalialan johtamisessa se merkitsee alati uudistuvaa johtamista. On otettava huomioon verkostot, yhteistyökumppanit ja tuloksellisuus. Ajankohtainen kysymys on myös sitoutuminen. Kuinka johtaja sitoutuu organisaation perustehtävään, johtamisen tehtäviin ja tavoitteisiin. Johtajan tulee sitouttaa työhön itsensä lisäksi myös työntekijät. Nykyään puhutaan myös voimaannuttavasta johtamisesta (empowerment -ajattelu). Johtajan tulee edesauttaa työntekijää kokemaan olevansa hyvä, arvostettu, osaava ja vastuuntuntoinen sekä kykeneväinen tekemään omaa työtään koskevia päätöksiä. Kehityskeskustelut, työnohjaus ja vuoropuhelukäytännöt on todettu sosiaalitoimen eri tasoilla hyvin toimiviksi.

Keskeiset käsitteet opinnäytetyössäni ovat työhyvinvointi, johtaminen, aikuissosiaalityö, työuupumus, työn imu ja voimaantuminen (empowerment). Lisäksi käytän työssäni käsitettä oppiva organisaatio esimerkkinä menetelmästä, jolla aikuissosiaalityön johtamista voitaisiin parantaa työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Olen käyttänyt tiedonhankintamenetelmänä työssäni teemahaastattelua. Olen rajannut opinnäytetyöni koskemaan työhyvinvointia tukevaa johtamista sekä sitä edistäviä menetelmiä ja keinoja. Haastatteluni teemat ovat työhyvinvointi, työuupumus, työn imu sekä voimaantuminen. Opinnäytetyöni tavoitteena on saada vastaus kysymykseen: Kuinka johtamisen keinoin voidaan edistää työhyvinvointia aikuissosiaalityössä? Lähestymistapana opinnäytetyössäni käytän hermeneuttista paradigmaa. Hermeneutiikan kaksi avainkäsitettä ovat esiyymmärrys ja hermeneuttinen kehä. Ymmärtäminen on aina tulkintaa ja kaiken ymmärtämisen pohjana on aiemmin jo ymmärretty. Ymmärtäminen etenee kehämäisenä liikkeenä, niin sanottuna hermeneuttisena kehänä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 35). Teoriaaohjaavan sisällönanalyysin avulla selvitän haastatteluista saatua tietoa työhyvinvoinnista ja sitä edistävästä tekijöistä aikuissosiaalityössä.

2 Opinnäytetyön tausta ja tarkoitus

2.1 Työn kuormittavuus, johtamistapa ja työilmapiiri aikuissosiaalityössä Espoossa

Aikuissosiaalityössä työhyvinvointi liittyy keskeisesti työn kuormittavuuteen, johtamiseen, työn hallintaan ja organisaatiokulttuuriin (Kotro 2008, 14). Johtamistavalla ja menetelmillä on todettu olevan selvä yhteys työilmapiirin kokemiseen. Niinpä työhyvinvoinnin toteuttamisessa avainasemassa ovat esimiehet. Espoon kaupungin kehittämis- ja tutkimusyksikkö on julkaissut tietoiskun Työhyvinvointi Espoon kaupungin työpaikoilla vuonna 2008. Tiedot perustuvat Työterveyslaitoksen kymmenessä kunnassa vuonna 2008 toteuttaman Kunta 10-työhyvinvointitutkimuksen aineistoon. Tietoiskussa raportoidaan Espoon kaupungin tuloksia koko kaupungin tasolla sekä toimialoittain.

Espoon kaupungin henkilöstön työhyvinvointi on kaikkiin tutkimuskuntiin verrattuna lähes kaikkien työtämittaavien osatekijöiden kohdalla samalla tasolla. Työn ja työaikojen hallinta, työn vaatimukset, työn epävarmuus sekä työssä kohdattu henkinen ja fyysinen väkivalta ovat samaa tasoa muihin kuntiin verrattuna. Tutkimuksen mukaan työntekijät myös jaksavat työpaikoilla suhteellisen hyvin, sillä suurin osa tutkimukseen osallistuneista jatkaisi työssä eläkkeelle siirtymisen mahdollisuuden sijasta. Tutkimuksen mukaan työyhteisöt toimivat varsin hyvin Espoossa ja työilmapiiri on hyvä. Kuitenkin neljäsosa työntekijöistä kokee terveytensä ja työkykynsä alentuneen, samoin neljäsosa kokee psyykkistä rasittuneisuutta. Kunta 10-prosessia on Espoossa jatkuvasti kehitetty ja arvioitu. Vuoden 2008 tutkimustulosten hyödyntämiseen ja esimiesten tukemiseen on kiinnitetty yhä enemmän huomiota (Miettinen & Niska-Virta 2009, 29).

Opinnäytetyön taustalla on mielenkiintoni työhyvinvoinnin kehittämistä kohtaan. Tänä päivänä on myös työelämästä lähtevä tarve tämäntyyppiselle kehittämishankkeelle. Espoon kaupunki aloitti yhteistyössä Laurea- ammattikorkeakoulun kanssa vuonna 2006 alueellisen yhteistyöhankkeen, jonka tarkoituksena on tutkia ja kehittää Espoossa tehtävää aikuissosiaalityötä. Opinnäytetyöni on osa tätä hanketta. Hanketyöskentely mahdollistaa työelämälähtöisen tutkimuksen tekemisen opiskelijalle sekä hyödyttää kehittämisideoineen niin ammattikorkeakoulua kuin myös hankkeeseen osallistuvaa työyhteisöä ja Espoon kaupunkia aikuissosiaalityön kehittämisessä työhyvinvoinnin osalta.

Sosiaali- ja terveysala eivät ole tällä hetkellä houkuttelevimpia työpaikkoja etenkin nuorille aikuisille työntekijöille. Molemmilla aloilla podetaan työuupumusta ja kuormittavuus on suurta. Tulevina lähivuosina juuri nämä alat tarvitsevat lisää työntekijöitä koska asiakasmäärät kasvavat entisestään ja asiakasaines on yhä vaativampaa. Tämän vuoksi on tärkeää miettiä, millä keinoilla saada jo työssä olevat sosiaalityöntekijät pysymään ja jaksamaan työssään, sekä saada uusia, työhönsä sitoutuneita nuoria työntekijöitä alalle. Työhyvinvoinnilla, ja sen edistämällä johtamisen keinoin, on tässä suhteessa merkittävä vaikutus. Ahlstedtin, Jonesin ja Sivosen (2009) opinnäytetyön tulosten mukaan ilmeni puutteita ja osaamattomuutta esimiehen johtamistyyliin, työn sisällössä, työn organisoimisessa, työn kuormittavuudessa ja kaupungin toiminnassa.

2.2 Aikuissosiaalityö käsitteenä

Aikuissosiaalityöllä tarkoitetaan kunnallista sosiaalityötä yli 18-vuotiaiden henkilöiden parissa. Aikuissosiaalityöllä tarkoitetaan yleisimmin sosiaalitoimistossa tehtävää sosiaalityötä, joka keskittyy aikuisväestöön. Aikuissosiaalityö on eri kunnissa määritelty hieman eri tavoin (Juhila 2008, 16), Espoon kaupungin Internet-sivuilla aikuissosiaalityö on määritelty seuraavasti: ”Aikuissosiaalityössä tehdään suunnitelmallista, tavoitteellista, pitkäjänteistä ja moniammatillista työtä taloudellisen ja / tai sosiaalisen tuen ja palvelun tarpeessa olevien asiakkaiden kokonaisvaltaisen kuntoutumisen ja elämäntilanteen edistämiseksi” (Espoon kaupunki 2006) Aikuissosiaalityön kohderyhmän ongelmia ovat yleensä taloudellinen tilanne, asunnottomuus, työttömyys, päihde- ja mielenterveysongelmat sekä erilaiset kriisit. Ohjausta annetaan sosiaalipalveluihin ja - etuuksiin sekä kuntoutukseen, työhön ja koulutukseen liittyen. Aikuissosiaalityö on tarveharkintaista palvelua. Aikuissosiaalityön ydinprosessi koostuu arvioinnista, suunnitelmasta ja kuntouttamisesta (Juhila 2008, 15). Toimeentulotukityö on keskeinen elementti aikuissosiaalityössä. Prosessissa arviointi keskittyy asiakkaan lähtötilanteen selvittämiseen. Asiakkaalle tehdään palvelusuunnitelma. Sosiaalilainsäädäntö velvoittaa suunnitelman tekoon. Sosiaalityössä työntekijä pyrkii yhteisymmärrykseen asiakkaan kanssa ja luo tähän luottamuksellisen suhteen. Esimerkiksi sosiaalisella kuntouttamisella pyritään estämään syrjäytymistä ja

edistämään elämän hallintaa. Kuntouttava sosiaalityö on aikuissosiaalityön yksi tulevaisuuden tärkeistä haasteista (Juhila 2008, 22).

Raunio (2004) määrittelee aikuissosiaalityön seuraavasti: Aikuissosiaalityön tehtäväalueina on kaksi ulottuvuutta, se on yksilöön kohdistuvaa kuntouttavaa sosiaalipsykologista työtä ja sen tavoitteena on asiakkaan voimavarojen vahvistaminen ja itsenäinenselviytyminen sekä elämänhallinta ja osallisuuden lisääntyminen. Toisesta näkökulmasta aikuissosiaalityö on alueellista ja yhteiskunnan rakenteisiin kohdistuvaa työtä, jolloin sen tavoitteet liittyvät palveluiden ja työn kehittämiseen, tiedontuotantoon, palvelujärjestelmän ohjaukseen, verkostoitumiseen sekä kansalaisvaikuttamiseen (Raunio 2004, 59). Lähestymistavasta riippumatta aikuissosiaalityön kohde on aina yksittäinen asiakas. Väisänen (2006) jakaa aikuissosiaalityössä tarvittavan menetelmällisen asiantuntijuuden viiteen osa-alueeseen: 1) yksilökeskeiseen psykodynaamiseen ja psykososiaaliseen työhön, 2) asiakkaan voimavaroja vahvistavaan empowerment -työotteeseen, 3) asiakkaan elämänhallinnan vahvistamiseen, 4) tavoitteelliseen selviytymiskeinojen etsimiseen sekä 5) asiakkaan tilanteeseen sopivien toimenpiteiden määrittelyyn, toteutukseen ja arviointiin. Lähestymistavasta riippumatta aikuissosiaalityön kohde on aina yksittäinen asiakas. Näin laaja-alainen tehtäväkenttä edellyttää työntekijöiltään melkoista asiantuntijuutta ja johtajilta hyviä johtamistaitoja.

2.3 Opinnäytetyön näkökulman rajaus

Opinnäytetyössäni Työhyvinvointia tukeva johtaminen eräässä Espoon aikuissosiaalityön yksikössä, haluan selvittää yksikön työhyvinvointia johtamisen näkökulmasta huomioiden myös sosiaalityön johtajan oman työhyvinvoinnin. Jos johtaja voi hyvin, työyhteisö voi hyvin. Aiemmissa työhyvinvointitutkimuksissa sosiaalialalla on tutkittu paljon työhyvinvointia työntekijöiden näkökulmasta käsin. Opinnäytetyössäni haluan paneutua työhyvinvoinnin tutkimiseen nimenomaan johtajan näkökulmasta ja johtajuuden menetelmistä käsin, kuitenkin koko työyhteisön hyvinvointia ajatellen. Nykytiedon mukaan selkeä johtaminen ja töiden järjestely, oikeudenmukaiset ja yhteiset pelisäännöt, luotettava ja avoin vuorovaikutus, sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, saattavat olla yksilön työkyvyn kannalta jopa merkittävämpiä asioita kuin terveys sinänsä. Työkyvyn perusta onkin työyhteisön toimivuudessa (Niiranen & Seppänen-Järvelä & Sinkkonen & Vartiainen 2010, 151). Esimiehellä on tärkeä tehtävä työyhteisönsä työhyvinvoinnin johtajana. Kun se kytkeytyy osaksi kokonaisjohtamista, on avainasemassa keskustelu työn tavoitteista, resursseista ja työn organisoinnista. Tärkeää on oikeudenmukaisuus: kaikkia työntekijöitä tulisi koskea samat säännöt. Johtajan oma esimerkki on erittäin tärkeä (Niiranen & Seppänen-Järvelä & Sinkkonen & Vartiainen 2010, 153).

Myös johtajan oma jaksaminen on tärkeää. Esimiestyössä työskentelevien olosuhteisiin on kiinnitetty liian vähän huomiota, vaikka juuri esimiesten hyvinvointi ja resurssit ovat olen-

nainen tekijä työyhteisön hyvinvoinnissa ja toimivuudessa. Tutkimushavainnot kertovat, että työelämän kiristyneet vaatimukset kohdistuvat juuri esimiehiin. Tämä näkyy kasvavana kiireenä ja aikapaineena etenkin suurten työnjohdollisten yksiköiden esimiehillä. Esimiehet kuormittuvat enemmän kuin työntekijät, mutta heillä ei ole työntekijöitä enempää psyykkisen yllirasittuneisuuden oireita. Tämä ristiriita selittyy sillä, että esimiestyössä on muita kuormitusta kompensoivia ominaisuuksia kuten paremmat vaikutusmahdollisuudet. Suomalaisen tutkimusaineiston mukaan esimiesten käsitykset vaikutusmahdollisuuksistaan eivät kuitenkaan radikaalisti eroa työntekijöiden käsityksistä (Niiranen & Seppänen-Järvelä & Sinkkonen & Vartiainen 2010, 153)

Kun puhutaan esimiesten aikapaineesta ja työstressistä, on tiedostettava, että ne voivat heijastua yksilöiden uupumisen lisäksi myös koko organisaation toiminnassa (Niiranen & Seppänen-Järvelä & Sinkkonen & Vartiainen 2010, 154). Se etteivät esimiehet ehdi tehdä tehtäviään riittävän hyvin, näkyy esimerkiksi riittämättömänä suunnitteluna työssä ja aikataulujen pitämättömyytenä.

Ennen hankkeen aloittamista olen keskustellut aikuissosiaaliyksikön johtavan työntekijän sekä aluejohtajan kanssa. Molemmat heistä kokivat, että hanke on tarpeellinen ja antaa mahdollisuuden työmenetelmien tutkimiseen ja löytämiseen työhyvinvointia tukevassa johtamisessa, mikä on varsin haasteellista tänä päivänä. Olen tapaamisten lisäksi käynyt sähköpostikeskustelua hankkeesta esimiesten kanssa. Espoon aikuissosiaalityön aluejohtaja lupautui hankkeen työelämälähtöiseksi mentoriksi ja on esittänyt omia näkökantojaan hankkeeseen käytännön tarpeesta käsin sekä työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta.

Tutkittavassa työyhteisössä on tehty vuosina 2006 - 2009 kysely työhyvinvoinnista. Arviointikohteena hyvinvoinnille työssä ovat olleet työn tavoitteet, työn jako, vaikutusmahdollisuudet, kokouskäytännöt, tiedonkulku, ongelmien käsittely, tuki ja kannustus, kehityskeskustelut, esimiestuki, oikeudenmukaisuus, palaute omasta työstä, tyhy-toiminta, osaamisen kehittäminen, työpaikan vaihto ja työpaikan suositeltavuus. Työhyvinvointia kussakin arviointikohteessa koki on voinut vastata asteikolla 0–4. Vuosittaisten tulosten kokonaiskeskiarvo on 1,85. Arviointikohteiden pisteiden yhteissumma on vaihdellut välillä 1,6–1,9 vuosina 2006–2009. Tulokset ovat olleet kyseisinä vuosina siis varsin samansuuntaisia.

TYHY-VERTAILU ERI VUOSINA

ARVIINTIKOHDE	Vuosi			
	2006	2007	2008	2009
1 Työn tavoitteet	2,1	2,0	2,2	2,0
2 Työnjako	1,1	1,4	1,8	1,7
3 Vaikutusmahdollisuudet	2,0	1,9	2,1	1,9
4 Kokouskäytännöt	1,7	2,4	2,3	2,3
5 Tiedonkulku	1,8	2,0	2,6	2,0
6 Ongelmien käsittely	1,3	1,4	1,7	1,5
7 Tuki ja kannustus	1,7	1,9	2,0	1,9
8 Kehityskeskustelut	1,9	2,3	2,3	2,2
9 Esimiestuki	1,9	2,0	2,2	2,0
10 Oikeudenmukaisuus	1,9	1,7	1,9	1,8
11 Palaute omasta työstä	1,6	1,8	2,0	2,0
12 Tyhy-toiminta	1,4	2,2	2,6	2,2
13 Osaamisen kehittäminen	0,8	1,7	2,2	2,2
14 Työpaikan vaihto	2,0	1,3	1,2	1,0
15 Työpaikan suositeltavuus	1,1	1,9	1,9	1,9
Summa	24,3	27,9	31,0	28,6
Keskiarvo	1,6	1,9	2,1	1,9
Vuositaitaisen tulosten kokonaiskeskiarvo				1,85

Taulukko 1: TYHY-vertailutaulukko 2006–2009

Tutkimuksessa mukana ollut yksikkö on vuonna 2007 ollut Espoon aikuissosiaalityön tulospalkkiosuunnitelmassa, jossa oli neljä tulosaluetta: vaikuttavuus, asiakaspalvelun laatu, palveluprosessit ja työn edellytykset sekä hyvinvointi. Työhyvinvoinnin edistämiseksi on aikuissosiaalityön kehittämisryhmä ollut aktiivisesti mukana. Vertaistukiryhmätoiminta on syventänyt ammatillista osaamista. Keväisin on käyty kehityskeskustelu jokaisen työntekijän kanssa. Työntekijöiden koulutustarpeita on kartoitettu. Koulutustarpeet on koottu suunnitelmaan aikuissosiaalityön ammatillisten voimavarojen kehittäminen 2007-2008. TYHY-päiviä on järjestetty kaksi kertaa vuodessa. Espoon aikuissosiaalityössä on vuoden 2007 aikana osallistuttu omaan ITE-kyselyyn työhyvinvointia koskien sekä Stakesin HYKE-kyselyyn verrokkitoimintona. TYHY-kysely on tehty tutkittavassa työyksikössä vuosina 2006–2009.

Espoon aikuissosiaalityössä johtava sosiaalityöntekijä toimii alueen aikuissosiaalityön prosessinjohtajana. Johtava sosiaalityöntekijä toimii lähiesimiehenä sosiaalityöntekijöille, sosiaaliohjaajille ja toimistosihteerille. Johtava sosiaalityöntekijä ja toimistos sihteeri (etuuskäsittelyn esimies) muodostavat yhdessä työparin, jotka vastaavat aikuissosiaalityön koordinoimisesta, sosiaalisesta kuntoutuksesta ja taloudellisesta tuesta. Johtavalle sosiaalityöntekijälle kuuluu vastuu myös työhyvinvoinnin toteutumisesta.

Työhyvinvoinnin toteuttamisessa avainasemassa ovat esimiehet. Strategisten johtamismenetelmien kehittäminen on nostettu keskiöön myös sosiaalityön toimenpideohjelman ja sosiaalialan täydennyskoulutussuosituksen työhyvinvoinnin edistämisen ohjeistuksessa (Työhyvinvointi kunta-alalla 2008) Vatajan, Seppänen-Järvelän ja Vanhasen (2007) kuudentoista sosiaalitoimen työpaikan organisaatiotutkimuksessa todettiin, että johtamisen ongelmat tai puutteet johtamisessa, kytkeytyivät laajemmin muihin työyhteisön toiminnan vaikeuksiin ja luottamuksen puutteeseen esimiehen ja alaisten välillä. Johtamistavalla oli selkeä yhteys työilmapiirin kokemiseen. Ilmapiiirin myönteisyyteen vaikutti myös se, kuinka selkeäksi työyhteisön toiminta ja tavoitteet koettiin. Osaamisen kehittämistä kaivattiin ja sen toteutuminen riippui esimiehen johtamistaidoista. Tulokset tukevat Konstikas sosiaalityö 2003 tutkimuksen tuloksia, jonka mukaan sosiaalitoimistoissa ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota jaksamiseen eikä kanneta huolta voimavarojen riittävydestä (Karvinen-Niinikoski ym. 2007, 16).

3 Työhyvinvointi

3.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Työhyvinvointia säätelee lainsäädäntö, joka kuvaa erilaisia työntekemiseen ja organisoimiseen liittyviä vastuita ja velvotteita. Työhyvinvointia koskevia lakeja ovat: työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki, työsopimuslaki, laki yhteistoiminnasta yrityksissä, vuosilomalaki, työeläkelaki, laki työsuojelun valvonnasta ja muutoksenhausta työsuojeluasioissa, ammattitautilaki, laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, laki yksityisyyden suojasta työelämässä, työaikalaki sekä tapaturmavakuutuslaki (Manka 2007).

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan fyysistä ja psyykkistä olotilaa, joka perustuu työn, työympäristön ja vapaa-ajan sopivaan kokonaisuuteen. Ammattitaito ja työn hallinta ovat tärkeimmät työhyvinvointia edistävät tekijät; niiden kehittämisessä tulisi tukea jokaista työkyvyn osaluuetta (Työterveyslaitoksen asiantuntijapalvelut 2008). Se millaisen aseman työhyvinvointi organisaatiossa ja työyhteisössä saa, riippuu pitkälti johtamisesta ja arvoista joilla organisaatiota johdetaan. Lukuisat tutkimukset osoittavat, että organisaation menestymisen ja henkilöstön työhyvinvoinnin taustalla vaikuttavat yhteiset tekijät. Niitä ovat selkeät työn tavoitteet, monipuoliset vaikutusmahdollisuudet, hyvä työilmapiiri ja johtaminen sekä yksimielisyys tärkeiden alueiden toimivuudesta (Simola & Kinnunen 2005, 137). Mankan määritelmän (2006) mukaan työhyvinvointi koostuu viidestä elementistä: organisaatiosta, esimiestyöstä, työn sisältötekijöistä, työyhteisön vuorovaikutuksesta ja työntekijän henkilökohtaisista ominaisuuksista. Työhyvinvointia tukeva esimiestoiminta sisältää sekä oikeudenmukaisen ja kumppanuuteen pyrkivän ihmisten johtajuuden että tavoitteellisen suoritusjohtajuuden ulottuvuudet. Hyvä työ vahvistaa työntekijän työn hallinnan eli koherenssin tunnetta. Se muodostuu riittä-

vistä vaikutusmahdollisuuksista työntekijän toimintaympäristössä sekä työn sisällöstä ja ulkoisista kannustearvoista. Hyvinvointia tukeva johtaminen tarkoittaa avoimen vuorovaikutuksen lisäksi järkevää ja tarkoituksenmukaista resurssien jakamista sekä työntekijän voimaannuttamista oppivan organisaation keinoin (Manka 2006, 15-18).

Tohtori ja työhyvinvoinnin kehittämisasiantuntija Marjaana Suutarinen sekä kasvatustieteiden tohtori Pirkko-Liisa Vesterinen pohtivat teoksessaan Työhyvinvoinnin johtaminen aihetta työhyvinvoinnin strategia. Työhyvinvoinnin strategiaa voidaan tarkastella organisaation keskeisenä menestystekijänä. Tätä näkökulmaa korostaa työelämässä tapahtunut muutos, jossa osaamisesta ja innovatiivisuudesta on tullut keskeisiä menestystekijöitä organisaatioille (Suutarinen & Vesterinen 2010, 55). Tämän kehityksen seurauksena työhyvinvoinnin merkitys organisaation kilpailutekijänä on korostunut. Työhyvinvointia itseisarvona pitävä näkökulma ja organisaation kokonaisuutena ajava työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulma voidaan sovittaa yhteen toistensa kanssa. Työhyvinvoinnin suotuisa kehittäminen edellyttää kuitenkin sitä, että organisaation toimenpiteitä pohdittaessa on pidettävä mielessä sekä ihmisen etu että organisaation hyöty. On pyrittävä löytämään synergiaetuja, jotka ovat hyödyllisiä molemmille osapuolille. Vain sellaiset ratkaisut, joissa synergiaetuja on löydettävissä, voivat tarjota perustaa hyvälle työhyvinvoinnin strategialle (Suutarinen & Vesterinen 2010, 55).

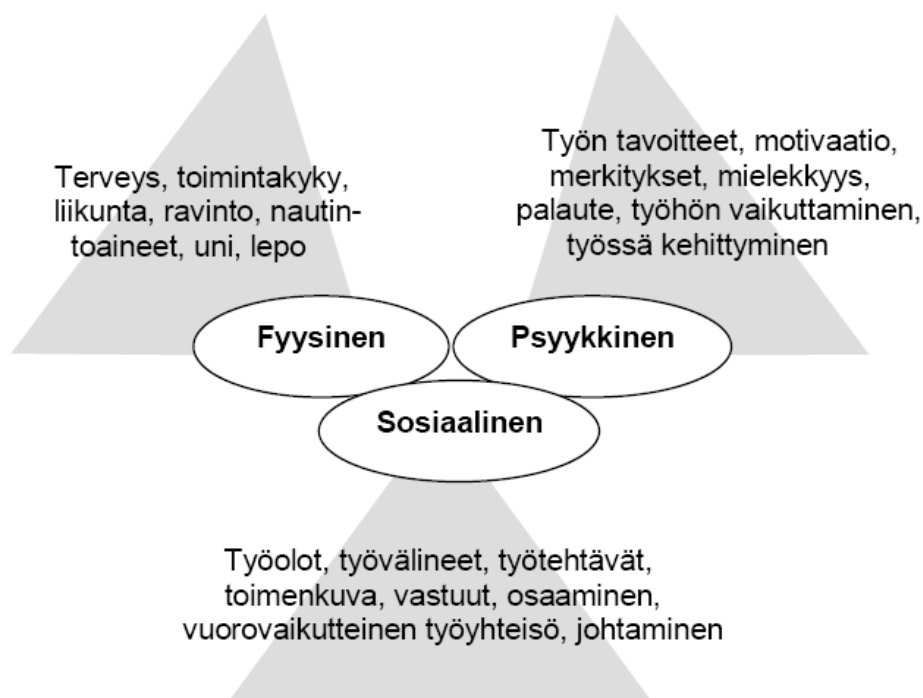
Työhyvinvointia on yleisesti lähestytty kielteisten ulottuvuuksien kuten stressin ja uupumuksen kautta. Ristiriidat työn kuormituksessa, työn hallinnassa ja vaatimuksissa aiheuttavat stressiä, joka pitkään jatkuessaan johtaa uupumukseen ja hyvinvoinnin ongelmiin (Karasek & Theorell 1990, 76). Työolobarometrin mukaan työn rasittavuus kuntasektorilla koetaan muita toimialoja suuremmaksi ja kiireen kokemukset ovat suurempia sosiaalityössä kuin muilla toimialoilla. Työn kuormittavuus on siis sosiaalitoimen henkilöstön keskeinen hyvinvoinnin riskitekijä (Forma ym. 2004, 58).

Työhyvinvointia voidaan lähestyä myös toisesta näkökulmasta työuupumuksen sijasta. Voidaan puhua myös työn imusta (job engagement) tai työn ilosta. Työn imu on myös työhön sitoutumista sekä myönteisiä kokemuksia vireydestä ja motivaatiosta. Voimaannuttava johtaminen puolestaan edesauttaa työnimua. Jari Hakanen toteaa tutkimuksessaan Työuupumuksesta työn imuun, että työntekijöiden hyvinvoinnin edistämiseksi on edistettävä sekä fyysistä ja henkistä jaksamista, että myös työn mielekkyyttä (Hakanen 2004, 228). Kunta-alan työhyvinvointisuositusten mukaan työhyvinvointi merkitsee hyvää työelämän laatua, joka kytkeytyy organisaatioiden tuloksellisuuteen ja onnistumiseen palvelutuotannossa. Onnistumisen perusta muodostuu henkilöstön voimavarojen vahvistamisesta.

Työhyvinvoinnille käsitteenä ja toimintamallina ei ole aiemmin ollut tarkkaa määritelmää. Työterveyshuollon ja työsuojelun sekä henkilöstöhallinnon eri asiantuntijat kokoontuivat syk-

syllä 2007 ja keväällä 2008 pohtimaan Johtamistaidon opiston (JTO) kanssa käsitettä työhyvinvointi. Työhyvinvointi alkoi jäsentyä sekä käsitteenä että käytännön toimenpiteiden joukkona työyhteisön kehittämisessä. Suomen Liikunnan ja Urheilun koulutuksen johtaja Juha Heikkala kirjoitti 2009 seminaarin tulosten perusteella työhyvinvoinnin käsitteestä käsikirjan. Heikkalan mukaan osaaminen, motivaatio ja tavoitteelliset työtehtävät sekä niiden johtaminen ovat työhyvinvoinnin ydintä. Hyvä johtaminen, joka organisaation strategiasta lähtien tukee tavoitteenasettelua, osaamista ja motivaatiota, luo edellytykset työhyvinvoinnille. Työhyvinvointi tulee hänen mukaansa ymmärtää hyvin laajana kokonaisuutena, joka ulottuu käytännössä kaikkeen organisaation toimintaan kaikilla sen tasoilla, ja juuri siksi panostaminen työhyvinvointiin kannattaa (Heikkala 2009, 4).

Heikkalan mukaan ihmiset ovat organisaation keskeisiä tuloksentekijöitä ja siksi tärkeitä. Heihin kannattaa panostaa. Toimiva työyhteisö on tavoitteiden saavuttamisen edellytys. Työhyvinvointi nähdään myös osana organisaation mainetta ja vetovoimaisena tekijänä rekrytoinnissa. Aineellisen hyvinvoinnin ja palkitsemisen rinnalla, henkinen hyvinvointi työpaikoilla on korostunut. Koska työhyvinvointi nähdään strategisen johtamisen ja henkilöstöhallinnon ja henkilöstövoimavarojen johtamisen välineenä, on työhyvinvoinnin määrittämiselle, perustelemiselle ja tuotteistamiselle ollut käsikirjana ”sosiaalinen tilaus”. Heikkalan määritelmä työhyvinvoinnista on seuraava: Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan organisaation johdon ja työntekijöiden työhön liittyvää fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia, jota edistää hyvä johtaminen ja työntekijöiden onnistumista tukevien työolosuhteiden luominen sekä henkilöstöhallinto, työterveydenhuolto ja työsuojelu omilla toimillaan (Heikkala 2009, 7) Työhyvinvointiin liittyy myös työntekijän yksilöllinen näkökulma ja siihen liittyvät kolme ulottuvuutta: fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen ulottuvuus.



Kuvio 1: Työhyvinvoinnin yksilölliset ulottuvuudet (Heikkala 2009, 8)

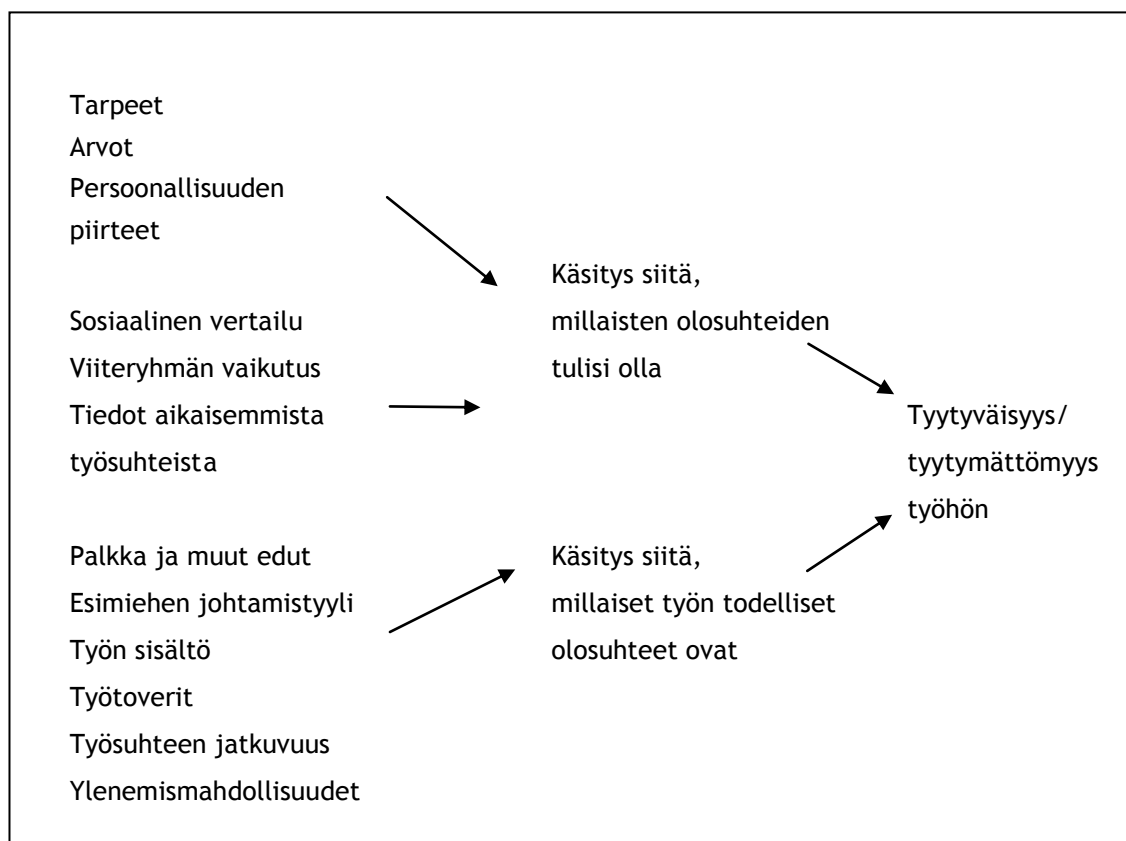
Juha Heikkalan mukaan työhyvinvointia vähentäviä tekijöitä ovat: työn kuormittavuus, heikot työolot, vähäiset vaikuttamismahdollisuudet, epävarmuus tavoitteista, kohtuuttomat vaatimukset, jatkuva kiire, epätasaisesti jakautuvat työt, erilaiset ja vaihtelevat johtamistavat, jatkuvat muutokset, vähäinen palaute, arvostuksen puute, koettu epäoikeudenmukaisuus, huonoksi koetut ihmissuhteet työpaikalla, kiusaaminen, häirintä tai syrjintä (Heikkala 2009, 9).

Työhyvinvointia lisääviä tekijöitä ovat: hyvät työolot, hyvät työmenetelmät ja välineet, vaikuttamis- ja kouluttautumismahdollisuudet, tekemisen mielekkyys, työsuhteen pysyvyys, työkyydestä ja terveydestä huolehtiminen, tehtävien oikea mitoitus, riittävä ja tarkoituksenmukainen osaaminen tehtävään, kannustava ja johdonmukainen johtaminen, hyvä esimiestyö ja esimiehen tuki ja palaute työstä, ponnistelujen ja palkitsemisen tasapaino, avoin ja kannustava ilmapiiri, avoin sisäinen viestintä, keskinäinen luottamus ja tasa-arvoinen keskustelu työyhteisössä (Heikkala 2009, 9).

3.2 Wexleyn ja Yuklin yhdentävän teorian malli työtyytyväisyydestä

Wexley ja Yukl ovat luoneet teorian joka yhdistää tarveteoreettisen, odotusteoreettisen sekä viiteryhmäteoreettisen lähestymistavan kokonaisuudeksi (Wexley & Yukl 1984). Wexleyn ja Yuklin yhdentävän teorian mallin mukaan työtyytyväisyys on nykyisten työolosuhteiden, sosiaa-

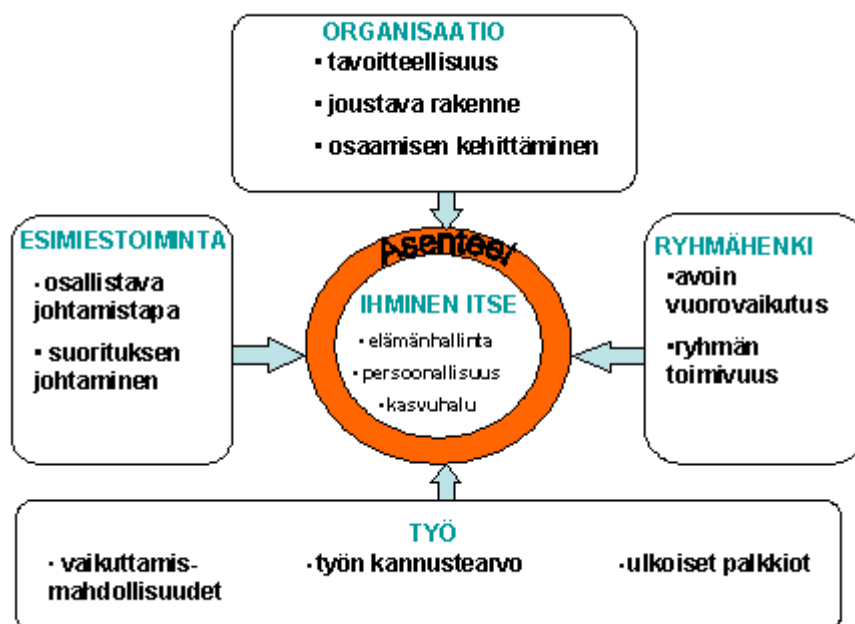
listen vertailujen ja henkilön ominaisuuksien tulosta. Työtyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä luovat omien havaintojen vertailu omiin odotuksiin. Odotukset syntyvät työntekijän yksilöllisistä piirteistä ja tilanteessa olevista muuttujista. Tähän vaikuttavat tarpeet, arvot ja ominaisuudet. Havaintoihin työn todellisuudesta vaikuttavat Wexleyn ja Yuklin mukaan palkkaus, työn ohjaus, itse työ, työtoverit, työsuhteen jatkuvuus ja ylenemismahdollisuudet (Wexley & Yukl 1984, 56-57).



Kuvio 2: Wexleyn ja Yuklin yhdentävän teorian malli työtyytyväisyydestä (Wexley & Yukl 1984, 56–57; Juuti 2006a, 31.)

3.3 Työhyvinvoinnin laaja-alainen käsite

Professori Marja-Liisa Manka (2006) määrittelee työhyvinvoinnin kokonaisuutta seuraavan kuvan avulla. Työhyvinvoinnin tekijät muodostuvat organisaatiosta, esimiestoiminnasta, ryhmähengestä ja itse työstä. Kullekin on määritelty oma tehtäväkenttä työhyvinvoinnin tavoittamiseksi. Kaiken keskellä on ihminen itse, hänen elämäntilanteensa, persoonallisuutensa ja kasvuhaluunsa. Ympäristössä vaikuttavat työhyvinvoinnin tekijöiden asenteet.



Kuvio 3: Työhyvinvoinnin tekijät (Manka 2006)

Työhyvinvointia kuvataan nykyisin laaja-alaisen työhyvinvoinnin käsitteen kautta. Laaja-alainen työhyvinvoinnin käsite on tuonut mukanaan uudet ulottuvuudet: työmotivaation ja työn imun, toiminnan teorian ja transformatiivisen oppimisen. Laaja-alaisen käsityksen mukaan kehittämistarpeet toimivat työhyvinvointiin pyrkivän muutossysäyksen käynnistäjinä ja oppimisen mahdollistajina (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 6). Työhyvinvoinnin laaja-alainen käsite tarkastelee työhyvinvointia mahdollisuuksien ja myönteisten piirteiden kautta. Työhyvinvoinnin johtaminen sujuu parhaiten voimaannuttavan tai jaetun johtamisen periaatteella, jokainen työyhteisön jäsen on vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan, sitä ei yksinään voi säilyttää esimiehen harteille (Manka ym. 2007, 7).

Terveys ja energisyys, myönteisyys, ongelmanratkaisutaidot ja vuorovaikutustaidot ovat henkilökohtaisia stressiä vähentäviä voimavaroja. Myös elämänhallinnan tunne suojaa negatiiviselta stressiltä. Myönteisiä ympäristön tarjoamia voimavaroja ovat sosiaalinen tuki ja aineelliset edellytykset. Perinteiset työhyvinvoinnin mallit jättävät tarkastelun ulkopuolelle työn, työorganisaation sekä työntekijän ja työyhteisön aktiivisuuden. Ne tutkivat työn psyykkistä tai fyysistä rasittavuutta, eivät sitä, mistä voisi syntyä työn ilo ja myönteinen motivaatio. Moderni työhyvinvoinnin malli on laaja-alainen työhyvinvoinnin käsite, johon on otettu mukaan stressimallista puuttuneet ulottuvuudet, kuten työmotivaatio ja työn imu, toiminta ja oppiminen. Uuden laaja-alaisen käsityksen mukaan työn organisoinnissa, esimiestoiminnassa tai ryhmän toiminnassa ilmenevät kehittämistarpeet toimivat työhyvinvointiin pyrkivän muutoksen käynnistäjinä ja oppimisen mahdollistajina (Hakanen 2004, 29).

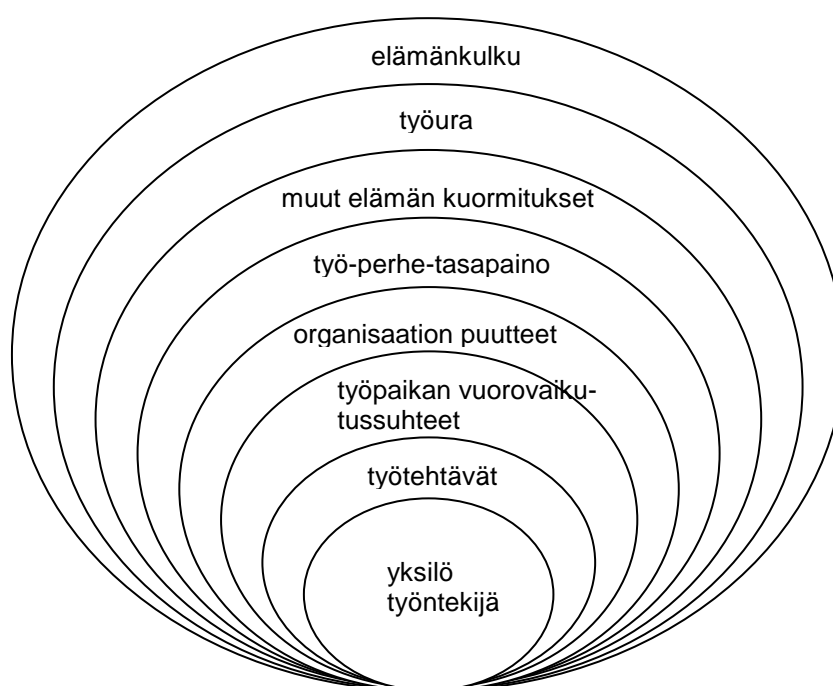
Työn imu kuvaa työhyvinvointia positiivisena tilana, jolle on ominaista omistautuminen ja työhön uppoutuminen. Se on mahdollistanut työhyvinvoinnin tarkastelun kahdesta näkökulmasta, hyvinvoinnin ja uupumuksen kautta. Myös työhyvinvointia ja tulosta on tutkittu suhteessa toisiinsa. Työhyvinvointi lisää hyvää tulosta. Työhyvinvointi mahdollistuu organisaation ja työntekijöiden myönteisestä vuorovaikutuksesta. Se on kumppanuussuhde, jossa viisaasti toimiva työpaikka mahdollistaa mielekkään työn. Työstä tulee silloin tuloksellista työnantajalle ja työniloa aiheuttavaa työntekijälle (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007).

3.4 Työuupumus

Työuupumus (burnout) on kolmiulotteinen työperäinen stressioireyhtymä, joka voi kehittyä haitallisten, kuormittavien työolojen ja pitkittyneen työstressin seurauksena (Maslach, Jackson & Leiter 1996; Hakanen 2004, 42). Työuupumusta luonnehtivat uupumusasteinen väsymys, joka merkitsee energioiden ehtymistä ja on yleistynyttä, tuntuu kaikissa tilanteissa eikä siis enää liity yksittäisiin työn kuormitushuippuihin; kynnistyneisyys, joka ilmenee työn ilon ja merkityksen katoamisena, henkisenä etäisyyden ottona työstä ja kielteisinä asenteina työhön ja työtovereihin; ja lopulta ammatillisen itsetunnon heikentyminen, joka viittaa kompetenssin, hallinnan ja pärjäämisen tuntemusten, onnistumisten ja tehokkuusodotusten vähittäiseen katoamiseen työuupumusprosessin edetessä (Kalimo & Toppinen 1997; Hakanen 2004, 43). Työuupumusta on tutkittu varsin vähän. 1990-luvun puoliväliin asti työuupumusta pidettiin intensiivistä ihmissuhdetyötä tekevien ja etupäässä ylempien toimihenkilöiden hyvinvointihäiriönä. Määritelmän mukaan työuupumus on emotionaalisen väsymyksen, depersonalisaation ja heikentyneen ammatillisen aikaansaamisen tunteen muodostama oireyhtymä, joka voi esiintyä henkilöillä, jotka tekevät jonkinlaista ihmistyötä (Kalimo & Toppinen 1997; Hakanen 2004, 44).

Yksittäiset tutkimukset ovat keskittyneet yhden organisaation tai ammattiryhmän työuupumukseen. Burke ja Richardsen (2001) erottavat neljä eri määritelmää työuupumuksesta. Ensimmäisen mukaan työuupumuksessa on kyse kroonisesta väsymyksestä, depressiosta ja frustraatiosta, mikä saa alkunsa siitä, että yksilö sitoutuu hankkeisiin jotka eivät tyydytä hänen pyrkimyksiään. Toisessa määritelmässä kyse on prosessista, jossa epätasapaino työn vaatimusten ja resurssien välillä on epäsuhteinen ja tämä aiheuttaa työssä ahdistusta, jännittyneisyyttä, väsymystä ja uupumusta. Kolmas määritelmä kuvaa uupumuksen fyysisen, emotionaalisen ja henkisen uupumuksen tilana, jonka aikaansaa pitkäaikainen sitoutuminen emotionaalisesti vaativiin tilanteisiin. Neljännen määritelmän mukaan työuupumus koostuu kolmesta dimensiosta: emotionaalisesta uupumuksesta, depersonalisaatiosta ja ammatillisen tehokkuuden laskusta (Burke & Richardsen 2001, 275).

Havaintoja on jonkin verran siitä, että työuupumuksen riski lisääntyisi lievästi koulutustason mukaan (Hakanen 2004, 43). Kalimon ja Toppisen (1997) koko työikäistä väestöä edustaneessa tutkimuksessa lukion käyneet kokivat uupumusasteista väsymystä useammin kuin heikomman peruskoulutuksen saaneet. Nuorisobarometrin (Saarela 2003), mukaan useampi kuin kaksi kolmesta nuoresta (15 - 29-vuotiaasta) uskoi työelämän vaativan nykyisin työntekijöiltä niin paljon, että monet ihmiset palavat enneaikaisesti loppuun. Kaikki uupumus ei ole työuupumusta. Tutkimuksen puuttuessa on vaikea ottaa kantaa muun elämän kuormitusten osuuteen työuupumuksen kehittymisessä. Niinpä työhyvinvoinnin tutkimus sekä sen edistämisen toimintamallit ja toimenpiteet ovat väestön ja kansantalouden kannalta ensiarvoisen tärkeitä (Hakanen 2004, 45).



Kuvio 4: Työuupumustutkimuksen mahdollisia tarkastelukohteita (Hakanen 2004, 24).

Työuupumusta voidaan yksilön kannalta tarkastella työyhteisössä monelta eri näkökulmalta. Kuva 4 havainnollistaa Jari Hakasen näkemyksen työuupumuksen kannalta merkittävistä tekijöistä ja niiden vaikutuksesta työhön.

3.5 Työn imu

95 % kaikista työhyvinvointiin liittyvistä tutkimuksista, julkaisuista ja artikkeleista on käsitelty hyvinvoinnin ja terveyden kielteisiä puolia kuten esimerkiksi stressiä. Ainoastaan 5 % tutki-

muksista asiaa tarkastellaan toisesta näkökulmasta kuten työmotivaatiosta ja tyytyväisyydestä käsin. Usein työyhteisön kehittämishankkeet tavoittelevat ongelmien ehkäisyä, vaikka voisivat tavoitella jonkin hyvän edistämistä työyhteisössä. Hakanen on määritellyt työn imun suhteellisen pysyväksi ja myönteiseksi tunne- ja motivaatiotilaksi, jota luonnehtii tarmokkuus, omistautuminen ja työhön uppoutuminen (Hakanen 2004, 28). Työn imulle on ominaista työntekijöiden energisyys, aktiivisuus, paneutuminen sekä pätevyyden tunne kaikessa työskentelyssä. Sitoutunut työntekijä työskentelee tehokkaasti, on luova ja innovatiivinen. Sitoutuminen ja työn imu heijastuvat koko työyhteisöön. Sitoutunut ja innostunut työntekijä vahvistaa myönteistä työilmapiiriä, mikä edistää työyhteisön hyvinvointia; fyysistä ja henkistä jaksamista sekä työn mielekkyyttä (Hakanen 2004, 229).

Mihaly Csikszentmihalyi (1991) on lähestynyt hyvinvointia suoraan myönteisistä lähtökohdista käsin. Hänen mukaansa hyvinvointia kuvaa ”flow”, virtaamisen kokemus. Se on syvä keskittyneisyyden tila, jota sivuajatukset eivät häiritse ja jossa aika kuluu kuin siivillä. Työssä flow mahdollistuu silloin kun tavoitteet ovat selvät, toiminnasta saatu palaute välitöntä, kun työssä on riittävästi haasteita ja mahdollisuus käyttää taitojaan haasteita vastaavasti (Hakanen 2004, 228). Christina Maslach ja Michael Leiter (1997) esittävät, että työhyvinvointi (engagement) ja työn ilo ovat työuupumusoireiden puuttumista: energisyyttä, sitoutumista ja ammatillista itsetuntoa ja pystyvyyden tunnetta. He puhuvat työuupumuksen vastakohtana työhön sitoutumisesta (job engagement), jota luonnehtivat energisyys, aktiivinen läsnäolo ja pätevyys. Kyse on työuupumuksen positiivisesta antiteesistä. (Maslach & Leiter 1997; Hakanen 2004, 229).

Myös Wilmar Schaufelin (1993) mukaan työn imu (job engagement) on käsitteellisesti positiivinen antiteesi työuupumukselle. Hän määrittelee työhön sitoutumisen pysyväksi, positiiviseksi affektiivis-motivationaliseksi tilaksi, jota luonnehtivat voima, omistautuminen ja syventyminen. Voima viittaa energiaan, haluun panostaa työhön ja siihen, että henkilö ei helposti väsy ja anna periksi vaikeuksille. Omistautuminen viittaa voimakkaaseen sitoutumiseen työhön, johon liittyy innostuksen, mielekkyyden, ylpeyden ja inspiraation tunteita. Syventyminen viittaa miellyttävään täydelliseen työhön syventymiseen, jota luonnehtivat ajan nopea kuluminen ja kyvyttömyys irrottautua työstä (Schaufeli 1993; Hakanen 2004, 229). Työn imu voi tutkimuskäytössä korvata työuupumuksen silloin kun tavoite on tutkia yleensä työhyvinvointia, työssä jaksamista eikä erityisesti työuupumuksen esiintyvyyttä ja vakavuutta.

Työhyvinvointia eri näkökulmista valottaville käsitteille ja menetelmille on tulevaisuudessa varmasti käyttöä. Työhyvinvoinnin moniulotteinen ja suora, myönteinen määrittely avaa työyhteisöille uusia mahdollisuuksia työhyvinvoinnin edistämismalleihin ja toimiin. Opinnäytetyössäni haluan selvittää aikuissosiaalityön johtamisen mahdollisuuksia lisätä työn imua ja vetovoimaisuutta.

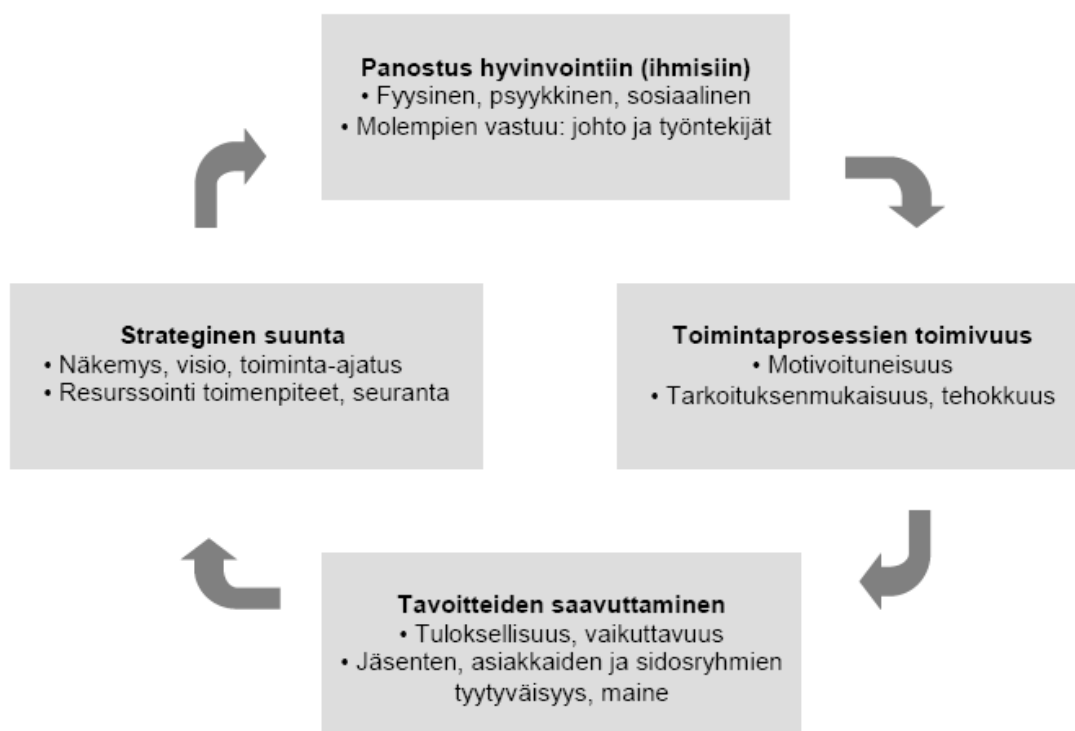
4 Työhyvinvointia tukeva johtajuus

4.1 Johtajuuden määritelmiä

Pelkkä johtaminen eli johtajuus käsitteenä on hyvin monimerkityksellinen. Tutkija Joseph Rost (1993) toteaa, että käsitteelle löytyy kirjallisuudesta yli 220 määritelmää. Yhteistä näille määritelmille on pyrkimys etsiä selitys sille, mitä on johtajuus. Johtajuus on toisten ihmisten käyttäytymiseen vaikuttamista. Johtajuus sisältää pyrkimyksen edistää yhteisöllisiä tavoitteita ja ajatuksen ihmisten välisistä suhteista. Johtajuus on myös prosessinomaista toisiin ihmisiin vaikuttamista. Johtaja nähdään vaikuttajana ja työntekijät vaikutuksen kohteina (Lämsä & Hautala 2005, 206). Kirjallisuudessa erotetaan usein käsitteet ihmisten johtaminen eli johtajuus (leadership) ja asioiden johtaminen (management). Johtajuudessa on kyse monimuotoisesta vuorovaikutusprosessista johtajan ja johdettavien välillä, kun taas asioiden johtaminen tarkoittaa toiminnan ja toimintaprosessien hallintaa sekä niihin liittyvää päätöksentekoa. Erottavana tekijänä pidetään usein suhtautumista muutokseen. Johtajuus on ymmärretty uusien ideoiden, suuntien ja muutoksen edistämisenä. Asioiden johtaminen tähtää puolestaan järjestykseen, pysyvyyteen ja vakauteen. Tunnetut johtamistutkijat Warren Bennis ja Burt Nanus (1985) sanovat, että managerit tekevät asiat oikein ja leaderit tekevät oikeita asioita (Lämsä & Hautala 2005, 207).

4.2 Työhyvinvointia tukeva johtaminen

Organisaation johdon tehtävänä työhyvinvoinnin edistämisessä varmistaa työhyvinvointia lisäävien tekijöiden toteutuminen. Lähtökohtana on strategia, josta johdetaan kunkin työntekijän tavoitteet ja tehtävät. Näiden kautta määriytyy työtehtävässä vaadittu osaaminen, jolloin osaamisen johtaminen korostuu. Tehtävien toteuttamiselle on oltava tarkoituksenmukaiset työolot, mikä tarkoittaa jo toiminnan suunnittelussa riittävien resurssien varaamista. Varhainen puuttuminen työyhteisön epäkohtiin ja ongelmiin lisää työhyvinvointia, mikä tarkoittaa esimiestaitojen vahvistamista ja kehittämistä. Johtaminen ja esimiestyö vaikuttavat työpaikan ilmapiiriin, johto voi omalla toiminnallaan edistää sisäistä viestintää, kuulla työntekijöitä ja kannustaa terveydestä huolehtimiseen (Heikkala 2009, 9).



Kuvio 5: Työhyvinvoinnin myönteinen kehä (Heikkala 2009, 11)

Kunta-alalla on tehty suositus työhyvinvoinnin edistämiseksi. Kuntatyönantajien (KT) valtuuskunta hyväksyi suosituksen 30.5.2007. Siinä korostetaan työnantajan ja henkilöstön kiinteää yhteistyötä ja riittävän varhaista puuttumista ongelmatilanteissa. Työyhteisöjä kannustetaan kehittämään työhyvinvointia. Uudistuksessa on otettu huomioon hyvät työhyvinvoinnin käytännöt, viimeisin työterveyttä ja tuloksellista työelämää koskeva tutkimustieto sekä EU:n työperäistä stressiä koskevan puitesopimuksen täytäntöönpano (Työhyvinvointi 2009). Lisäksi kuntatyönantajat painottavat, että työhyvinvoinnista huolehtiminen on työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistyötä, jolla parannetaan tuloksellisuutta ja elämän laatua. Työhyvinvoinnin lisääminen edesauttaa henkilöstön mahdollisuuksia pysyä pidempään työelämässä. Kuntatyönantaja pitää tärkeänä, että työhyvinvointi otettaisiin osaksi kuntien strategista toimintaa ja henkilöpolitiikkaa kehittämällä kunnissa uusia toimintamalleja työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Työtä lähimpänä olevia kehittämisalueita ova johtaminen ja esimiestyö, osaamisen ja muutoskykyisyyden kehittäminen sekä työoloihin liittyvät tekijät (Työhyvinvointi 2009). Myös hyvä henkilöstöjohtaminen on tärkeää työhyvinvointia tukevassa johtamisessa. Hyvällä henkilöstöjohtamisella voidaan pienentää työntekijöiden vaihtuvuutta, vähentää kustannuksia, parantaa sitoutumista työhön ja lisätä asiakastyytyväisyyttä. Kehittyneen henkilöstöjohtamisen organisaatioissa on parempi tuottavuus ja parempi työelämän laatu.

Työterveyslaitos puolestaan määrittelee vuonna 2006 Valtiokonttorin Verkkopäivillä johtamisen ja työhyvinvoinnin seuraavasti: Lähiesimiestoiminta on keskeisimpiä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä työyhteisössä. Huono johtaminen lähiesimiehenä aiheuttaa itsestään selvästi psyykkistä kuormittavuutta ja vähentää siten työtehoa. Jos johtaminen koetaan työyhteisössä epäoikeudenmukaiseksi, jopa riski saada sydäninfarkti kasvaa (Johtaminen ja työhyvinvointi 2010). Työterveyslaitoksen verkkopäivillä todettiin myös, että organisaation osaisempaaomasta tai henkisestä pääomasta huolehtiminen edellyttää, että työntekijät saavat aidosti arvostusta, kiitosta ja ohjaavaa palautetta. Tämä vaatii sen, että esimiehen ja alaisen vuorovaikutus on aktiivista muulloinkin kuin kehityskeskustelussa kerran vuodessa. Arkijohtaminen on läsnäoloa ja välittämistä. Sitä luonnehtii vahva molemminpuolinen luottamus. Sitä kautta työntekijän tyytyväisyys ja hyödyllisyyden tunne lisääntyy, työntekijän sitoutuminen vahvistuu, työmotivaatio lisääntyy ja kokemus vaikutusmahdollisuudesta omaan työhön parantuu (Työterveyslaitos 2008)

Juutin ja Vuorelan (2006) mukaan johtaminen luo perustan työyhteisön hyvinvoinnille. Johtamisella on suora yhteys työyhteisön ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin. Johtamisen kautta jäsenyvät myös työhön ja työympäristöön liittyvät tekijät. Johtaminen on näiden kaikkien seikkojen kannalta merkittävää sikäli, että johtamisen kautta niihin voidaan vaikuttaa ja niitä voidaan kehittää. Hyvä ihmisten johtaminen luo työyhteisöön hyvän ilmapiirin ja terveyttä edistävän toimintatavan (Juuti & Vuorela 2006, 64). Ihmisten johtaminen pyrkii kehittämään toimintoja osallistamisen kautta. Tämä taas lisää sitoutumista työhön. Juutin ja Vuorelan mukaan keskusteleva johtaminen tukee työyhteisön hyvinvointia parhaalla mahdollisella tavalla. Yleisperiaatteena hyvälle ja henkilöstön hyvinvointia tukevalle johtamiselle on, että esimies keskustelelee ihmisten kanssa ja ottaa huomioon ihmisten mielipiteet. Osallistuminen lisää sitoutumista ja työmotivaatiota sekä tuottaa uusia ideoita (Juuti & Vuorela 2006, 19).

Mankan, Kaikkosen ja Nuutisen (2007) mukaan hyvä johtaminen on nykyään yhä enemmän itsensä johtamista, oppimista ja vuorovaikutusta, ei pelkkää esimies-alaisjohtamista. Mankan mielestä hyvä johtaja huolehtii siitä, että työn tavoitteet ovat selvät ja toiminta on tavoitteiden suuntaista. Hyvässä johtamisessa yhdistyvät toiminnan ja ihmisten johtaminen. Ihmisten johtaminen tuottaa rajat ylittävää yhteistyötä, näkemystä ja sitoutumista muutokseen. Moderni johtaminen on hänen mukaansa tilannejohtamista ja vuorovaikuttamista, jossa sekä ihmisten että toiminnan johtaminen limittyvät toisiinsa (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 14). Tästä vuorovaikutteisesta johtamisesta käytetäänkin nimitystä jaettu johtaminen. Tätä jaettua johtajuutta perustellaan organisaatioiden reaktionopeuden vaatimuksilla tänä päivänä. On tehokkaampaa jakaa päätöksentekovastuuta. Yksi ihminen ei voi hallita kaikkea tietoa ja kaikkia taitoja, joita hän tarvitsee johtaakseen dynaamista organisaatiota. Mankan mukaan työhyvinvoinnin johtamisella kehitetään koko organisaatiota, henkilöstön voimavaroja ja osaamista sekä työyhteisön ilmapiiriä. Parhaimmillaan työhyvinvoinnin johtaminen on yrityk-

sen strategista johtamista, jonka periaatteet ilmaistaan henkilöstöstrategiassa. Työhyvinvoinnin johtamisen tekee ajankohtaiseksi työvoiman saatavuuden pieneneminen. Myös henkilöstön sitoutuminen organisaatioon tulee yhä tärkeämmäksi. Lisäksi nuoret pitävät hyvää työilmapiiriä tärkeimpänä työpaikan valintakriteerinä (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 23).

4.3 Voimaannuttava johtaminen

Organisaatiokäyttämisen tutkijoita ja käytännön toimijoita on aina kiinnostanut kysymys, mikä saa ihmiset motivoitumaan työhönsä. Työmotivaation sisältö- ja prosessiteorioiden rinnalla on alettu puhua valtuuttamisen tai voimaannuttamisen (empowerment) tärkeydestä ihmisten kannustamisessa, motivoinnissa ja sitouttamisessa työhön. Taustalla on näkemys henkilöstön tärkeydestä tiedon ja innovaatioiden luojana sekä toiminnan laadun kehittäjänä. Valtuuttamisen eli voimaannuttamisen on havaittu lisäävän organisaation tehokkuutta, parantavan palvelun laatua, tehostavan tiimityötä ja johtavan parempaan työhyvinvointiin. Valtuuttamisen käsitteen rinnalla käytetään usein käsitteitä voimistaminen, valtaistaminen ja voimaannuttaminen. Valtuuttaminen tai voimaannuttaminen tarkoittaa tässä yhteydessä johtajuudessa tapahtuvaa toimintaa ihmisten voiman ja vallan lisäämiseksi työssä (Lämsä & Hautala 2005, 234).

Esimiehen tehtävänä on saada joukkonsa motivoitumaan organisaation tavoitteisiin. Tärkeäksi nousee vuorovaikutteisuus: kuunteleminen, kannustaminen ja luottamuksen rakentaminen. Voimaannuttava johtaminen antaa mahdollisuuden erilaisuudelle ja inspiroi luovuutta, organisaation selviytymisen elinehtoa (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 9).

Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksella tehtiin kohorttitutkimus nuorten esimiesten työn piirteistä, työhyvinvoinnista ja kompetenssin tunteesta. Kompetenssin tunteella tarkoitetaan esimiesten itsearviota esimieheltä edellytetyistä taidoista. Vuosina 1996-2006 kerättiin laaja kyseilyaineisto teollisuudessa toimivista tekniikan alan esimiehistä. Erikoista tutkijoiden mielestä oli se, että vuonna 2006 esimiehet tunsivat asiajohtamisen taitonsa huonommaksi kuin vuonna 1996. Sen sijaan myönteistä kehitystä oli tapahtunut hyvän työpaikkahengen edistämässä. Tutkijat arvioivat syyksi yleistä ihmissuhdejohtamisen suuntausta 2000-luvulla (Gävert 2009, 72). Nykyiset johtamiskäsitykset suosivat leadership-tyylistä johtamista, jossa johtaja huolehtii asioiden lisäksi myös ryhmänsä jäsenistä. Johtamistaidon opiston (JTO) seurannassa näkyy vuosina 1984-1994, kuinka johtaminen on suuntautunut yhä enemmän ihmisten johtamiseen. JOT:ssa tehdyt selvitykset sekä Jyväskylän kohorttitutkimus painottavat koulutuksen tuomien esimiestaitojen ja työhyvinvoinnin yhteyttä. Esimiesten tarvitsemista taidoista ja ominaisuuksista on koottu myös erilaisia listoja. Diakonian työalajohtajat mainitsivat tärkeiksi taidoikseen työssään vuorovaikutustaidot, organisointikyvyyn, luotettavuuden, oikeudenmukaisuuden, tasapuolisuuden ja taidon hallita isoja kokonaisuuksia (Gävert 2009,

72). Näitä ominaisuuksia voidaan mielestäni pitää hyvänä edellytyksenä myös hyvälle johtamiselle työhyvinvointinäkökulmasta.

Myös työilmapiiriä ja verkostoitumista pidetään tärkeänä työhyvinvoinnin kannalta. Hyvä työilmapiiri on avoin keskustelulle ja jokainen työyhteisön jäsen voi esittää asioista oman mielipiteensä. Verkostoituminen on puolestaan monelle johtajalle voimavara työssään etenkin pienissä työyhteisöissä. Myös luovuutta pidetään työilmapiiriä rikastuttavana ja stressiä poistavana (Gävert 2009, 72). Innovatiivisuutta lähellä oleva käsite on luovuus. Euroopan unioni julkaisi vuonna 1995 vihreän kirjan innovaatioista. Innovaation tavoitteena on aikaan saada jotain hyödyllistä ja sillä on luovuuden tavoin sosiaalisia seurauksia, jotka vaikuttavat aina työyhteisön työntekijöihin, organisaatioon tai jopa yhteiskuntaan. Jotkut teoreetikot näkevät luovuuden innovaation ideointivaiheena, lisäksi kokonaisuuteen myös kehittämistyön (Koskensalmi ym. 2000). Luovuutta on tutkittu paljon ja sille on monta määritelmää. Luovuuden käsitteeseen sisältyvät: mielikuvitus, ainutlaatuisuus, innovatiivisuus, ongelmanratkaisutaito, prosessijattelu, poikkeavuus ja omaperäisyys (Heikkilä & Heikkilä 2001, 129). Luovuuden näkökulmasta käsin etsitään uusia menettelytapoja toteuttaa työtä, yhteistyötä ja työhön liittyvää hyvinvointia.

Voimaannuttavan johtamisen keskeisenä arvona on esimiehen luottamus työntekijää kohtaan. Voidaan puhua myös inhimillisten voimavarojen johtamisesta. Empowerment-johtaminen tarkoittaa voiman, vastuun ja pätevyyden kasvattamista työntekijässä organisaation kaikilla tasoilla suhteessa omaan työhön (Klagge 1998; Laaksonen 2008, 4). Voimaannuttamisen myötä sitoutuminen ja vastuuntunto työtä kohtaan kasvavat ja hyvinvointi työssä lisääntyy. Taustalla ovat organisaation, esimiehen ja työntekijän välillä olevat ja vaikuttavat seuravat arvot: luottamus, arvostus, itseohjautuvuus, avoimuus ja oikeudenmukaisuus. Voimistavan johtaminen vaikuttaa työntekijöiden toimintoihin voimaannuttavasti ja sitä kautta työyhteisön hyvinvointi lisääntyy (Laaksonen 2008, 5). Voimaannuttavassa johtamisessa esimiehen rooli on huolehtia ja välittää työntekijöistään, tietää heidän työnsä luonne ja olla kiinnostunut heidän hyvinvoinnistaan sekä huolehtia riittävästä resursseista työssä.

Yhtenä voimaannuttavan johtamisen muotona voidaan pitää hybridijohtamista. Hybridijohtaja kykenee yhdistämään strategisen johtamisen ja talousjohtamisen sekä substanssiosaamisen. Hän toimii yhdyssiteenä eri intressiryhmiin ja on hyvin verkostoitunut. Hän ymmärtää eri yhteistyötahojen arvoja, toimintakulttuuria ja normeja. Hybridijohtaminen on sosiaalialan tulevaisuuden johtamismalli (Niiranen & Seppänen-Järvelä & Sinkkonen & Vartiainen 2010, 160). Aloitteellinen hybridijohtaja tunnistaa sosiaalialan kehittämistarpeet ja osaa yhdistää ne toiminnaksi joka motivoi henkilöstöä. Hybridijohtamiseen liittyy olennaisesti myös monikulttuurinen ajattelu. Se on myös osa henkilöstövoimavarojen johtamista.

Hybridijohtaminen on sosiaalialan uusi, haastava toimintapa johtaa asioita. Sille on ominaista ennakkoluuloton erilaisuuden yhdistäminen. Hybridijohtamiseen kuuluu myös uusien tilanteiden innovatiivinen hyödyntäminen. Hybridijohtaminen on koko työyhteisön asia. Voidaan puhua myös jaetusta johtamisesta, jossa kaikkien työyhteisön jäsenten työ ja osaaminen tehdään näkyväksi. Tämä lisää sitoutuneisuutta ja motivaatiota työhön. Kun henkilöstö kokee olevansa osa toimintaa ja pystyvänsä vaikuttamaan työn suunnitteluun ja toteuttamiseen, se kokee viihtyvänsä työssä ja on motivoituneempi tuottamaan laadukkaita palveluja asiakkaille (Niiranen ym. 2010, 161)

4.4 Sosiaalitoimen organisaatioiden toiminta ja työhyvinvointi aikuissosiaalityössä

Aikuissosiaalityö on suurten haasteiden edessä. Syrjäytyneiden määrä kasvaa yhteiskunnassamme. Huono-osaisuus ja -vointisuus ovat tutkimusten mukaan lisääntyneet, ongelmat syventyneet ja monimuotoistuneet. Väestön polarisoituminen menestyjiin ja epäonnistujiin on lisääntynyt. Haastetta aikuissosiaalityöhön ovat tuoneet myös pakolaiset ja maahanmuuttajat. Alan vetovoimaisuus on hiipunut. Moni aikuissosiaalityössä työskentelevä on vaihtanut alaa tai harkinnut sitä. Laman vuoksi kunta- ja palvelurakenteissa tapahtuu tällä hetkellä suuria muutoksia. Rahaa on entistä vähemmän aikuissosiaalityöhön. Ratkaisuja sosiaalialan henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi on etsitty hallituksen politiikkaohjelmaan perustuvan kehittämistoimen avulla. Sosiaalipalvelujen saatavuus, laatu ja tuottavuus nostettiin huomion kohteiksi Sosiaalialan kehittämishankkeen 2003–2007 tavoitteissa.

Aikuissosiaalityön areenat oli yksi monista siihen sisältyvistä valtakunnallisista osaprojekteista, joissa huomiota kiinnitettiin henkilöstön saantiin, osaamiseen ja työolojen parantamiseen. Aikuissosiaalityön areenat-hankkeen tavoitteissa korostuivat henkilöstön osaamisen ja hyvinvoinnin teemat: henkilöressurssien vahvistaminen, aikuissosiaalityön roolin kirkastaminen sekä alueellisten yhteistyörakenteiden luominen (Kotro 2008, 14). Kehittämishankkeelle asetetut tavoitteet jakautuivat kolmeen aihealueeseen: Aikuissosiaalityön sisältöön, rooliin ja yhteistyörakenteiden muodostamiseen. Sisällölliset tavoitteet kohdistuivat työmenetelmien ajankäytön parantamiseen sekä työhyvinvoinnin ja johtamisen tukemiseen. Työhyvinvoinnin ja johtamisen kehittämisen tavoite kohdistui työntekijöiden rekrytoinnin edistämiseen, työkierron lisäämiseen, johtamisen tukemiseen sekä aikuissosiaalityön imagon vahvistamiseen. Valtakunnallisesti aikuissosiaalityön kehittämisen tarpeita on määritetty esimerkiksi sosiaali- ja terveysministeriön Sosiaalityö hyvinvointipolitiikan välineenä 2015 -toimenpideohjelmassa. Kehittämisen paineita aikuissosiaalityöhön on tuonut myös sosiaalialan johtamistyön ja johtamiskoulutuksen tilan selvittäminen. Sosiaalialan työolojen kehittämiseen on kiinnitetty yleistä huomiota Sosiaali- ja terveysministeriön valtakunnallisen toimenpideohjelman (Veto-ohjelma) kautta, jossa työssäoloajan jatkamisesta, työssä jaksamisesta ja kuntoutuksesta on tuotettu useita työhyvinvointiin tähtäviä hankkeita (Kotro 2008, 12).

Se, millaisen merkityksen työhyvinvointi organisaatiossa ja työyhteisössä saa, riippuu paljolti johtamisesta ja niistä arvoista, joilla toimintaa ohjataan. Toimiva ja hyvä organisaatio tekee myös hyvää tulosta ja sen henkilöstö voi hyvin. Organisaation menestymisen ja henkilöstön hyvinvoinnin taustalla ovat yhteiset tekijät: selkeät työn tavoitteet, hyvät vaikutusmahdollisuudet, hyvä työilmapiiri ja johtaminen. Työterveyslaitoksen (2005) toteuttamassa valtakunnallisessa henkilöstön kyselytutkimuksessa on tutkittu alan työolojen ja hyvinvoinnin kehitystä. Tyytyväisyys johtamisen oikeudenmukaisuuteen on kyselyn mukaan vähentynyt sosiaalialalla. Lisäksi koetaan tarvetta saada lisäkoulutusta. Työyhteisön tuella ja keskustelumahdollisuuksilla oli kyselyn mukaan merkittävä rooli työssä jaksamisessa (Kotro 2008, 56).

Aikuissosiaalityön areenat -hankkeessa työhyvinvointi ja johtaminen päätavoite oli etsiä ja vakiinnuttaa aikuissosiaalityöhön uusia toimintamalleja ja käytäntöjä. Sosiaalityössä työhyvinvointi liittyy keskeisesti työn kuormittavuuteen, johtamiseen, työn hallintaan ja organisaatiokulttuuriin. Nykyiset suuret ja nopeat muutokset työelämässä tuovat esimiestyöhön ja johtamiseen erityisiä paineita. Myös johtamisen on muututtava työn rakenteiden ja luonteen muuttumisen mukana. Tiukan tulos- ja resurssikeskeisen ajattelun rinnalla organisaatioissa on jatkossa kiinnitettävä huomio yhä enemmän siihen, miten työntekijät voivat kokea olevansa arvostettuja ja osaavia työssään. Tässä uudenaikaisella johtamisella on suuri merkitys. Työntekijöitä tulee voimaannuttaa työhönsä. Työhyvinvointi on tärkeä keino, jolla aikuissosiaalityössä voidaan vastata tuleviin haasteisiin asiakasmäärän kasvaessa ja samalla kilpailla osaavasta työvoimasta. Työhyvinvoinnin ja osaamisen kytkeminen organisaation henkilöstöstrategiaan on hyvä tapa luoda perusta pysyväälle työyhteisön hyvinvoinnin edistämiseksi (Kotro 2008, 16).

4.5 Voimaannuttaminen ja työssä jaksaminen

Voimaannuttamisella on tärkeä merkitys työssä jaksamiselle. Organisaatioissa tulisi kiinnittää huomioita siihen, miten työntekijät kokevat olevansa arvostettuja, päteviä ja vastuuntuntoisia sekä pystyvät vaikuttamaan omaan työhönsä. Työhyvinvointi on tärkein keino, jolla aikuissosiaalityössä voidaan vaikuttaa tulevaisuuden haasteisiin ja kilpailla osaavasta työvoimasta. Työhyvinvoinnin tulisi olla tietoinen ja pitkäaikainen strateginen valinta. Työhyvinvoinnin ja osaamisen kytkeminen saumattomasti henkilöstöstrategiaan on yksi tapa luoda perusta pysyväälle työhyvinvoinnin edistämiseksi (Kotro 2008, 78). Kehityskeskustelut, työnohjaus ja vakiintuneet vuoropuhelukäytännöt sosiaalitoimen eri tasoilla ovat helposti toteutettavissa olevia keinoja joiden hyödyt ovat kiistattomat. Eri aluieden ammattikorkeakoulut, sosiaaliset osaamiskeskukset, työterveyslaitos ja kuntien sosiaalitoimen aikuissosiaalityön yksiköt tekevät kehittämistyötä työhyvinvoinnin edistämiseksi ja vakiinnuttamiseksi. Esimiesten johtamistaitoja vahvistetaan ja asiantuntijuutta lisätään.

Voimavarana työssä voidaan pitää myös henkilön kykyä koherenssin tunteen kokemiseen. Koherenssin tunne muodostuu kyvystä hallita tilannetta. Henkilö pystyy yhdistämään tiettyjä asioita toisiinsa ja hänelle muodostuu näin käsitys kokonaisuudesta. Hyvinvoiva ja voimaantunut henkilö on työssään koherenssin tuntoinen. Työuupumuksessa koherenssin tunne on hävinnyt. Koherenssin tunne on Hobfollin teorian mukaan sellainen henkilökohtainen ominaisuus, jota voi kutsua voimavaraksi. Teorian ydinoletuksena on, että ihmiset pyrkivät saavuttamaan ja ylläpitämään asioita, joita he arvostavat ja joita kutsutaan voimavaroiksi. Voimavarat voivat olla aineellisia objekteja, työvälineitä, olosuhteita esimerkiksi vakinainen työ, hyvät työolot, tukea antavat sosiaaliset verkostot, henkilökohtaisia ominaisuuksia kuten itsearvostus ja sosiaaliset taidot tai energian muotoja esimerkiksi tieto, raha ja henkiset energiat. Teorian mukaan stressikokemus, myöhemmin työuupumus, kehittyvät olosuhteissa, joissa nämä arvostetut voimavarat tulevat uhatuiksi, voimavarat menetetään tai ihminen sijoittaa voimavarojaan eikä saa odottamaansa vastinetta (Hobfoll 1993, 277).

Työn vaatimukset ovat kasvaneet. Työ kuormittaa määrällisesti ja laadullisesti enemmän kuin aiemmin. Työn voimavaroja kuvaavat vaikutusmahdollisuudet työssä, esimieheltä saatu tuki, hyvä tiedonkulku työyhteisössä, hyvä työilmapiiri ja innovatiivisuus sekä yhdessä tekeminen. Voimannuttamisen ja työssä jaksamisen yhteydessä voidaan puhua myös TV–TV -mallista eli työn vaatimusten ja työn voimavarojen mallista. Tämän mallin avulla voidaan kuvata minkä tahansa työn ja työolojen olennaiset psykososiaaliset piirteet. Työn vaatimukset viittaavat työn fyysisiin, psykologisiin, sosiaalisiin tai organisatorisiin piirteisiin, voidaan puhua työn haasteellisuudesta. Työn voimavarat taas viittaavat siihen, että ne ovat tarpeellisia työn tavoitteiden saavuttamisessa ja ne voivat virittää henkilökohtaista kasvua, oppimista ja kehittymistä työssä. Työn voimavarat ja vaatimukset vaikuttavat myönteisessä mielessä energian ja motivaation kokemiseen työssä (Hakanen 2004, 290).

4.6 Oppiva organisaatio voimavarana työyhteisössä

Oppiva organisaatio -käsite liittyy läheisesti yhteisöllisyyteen. Oppivan organisaation edellytys on positiivinen yhteisöllisyys. Organisaatio oppii ihmisten välityksellä ja oppimisesta ovat vastuussa kaikki yhteisön jäsenet. Oppimisen edellytyksenä on aktiivinen vuorovaikutus. Jäsenillä tulee olla riittävästi ymmärrystä tavoitteista, toimintaympäristöstä ja toimintatavoista. Ilman luottamusta toisiin ei synny oppimista (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 16). Uudenlaisen, keskustelevan ja vuorovaikutteisen, oppivan kulttuurin luominen työyhteisöön vaatii kaikkien osallistumista ja sitoutumista. Luottamus taas edellyttää avoimuutta toista kohtaan ja luottamuksen lähtökohtana on positiivinen odotus toisesta ihmisestä.

Muutoksella tarkoitetaan siirtymistä jostakin entisestä johonkin uuteen ja erilaiseen. Kysymyksessä voi olla siirtyminen entisestä organisaatio-, ajattelu- tai toimintamallista pois jo-

honkin toiseen malliin tai käytäntöön. Muutos vaatii aina uutta tietoa ja omaksumista, oppimista (Heikkilä & Heikkilä 2001; Juuti & Vuorela 2006, 9). Työn hallinnan vaikeus, uhka joidenkin työntekijöiden uupumisesta tai työntekijöiden varhainen eläköityminen ovat haasteita, joihin voidaan vastata myös oppimisen näkökulmasta. Ottamalla henkilöstön oppimisresurssit, mielipiteet ja ideat käyttöön, voidaan edistää sekä henkilöstön työhyvinvointia että luoda uusia mahdollisuuksia organisaation kehittymiselle, koska työ rakentuu yhä enemmän ryhmien ja yksiköiden rajat ylittävään yhteistoimintaan (Flinck 2005, 11).

Oppiva organisaatio -toimintamalli voi olla avain parempaan työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Työyhteisön täytyy olla aktiivisesti mukana kehittämässä uutta ja innostuttava kokeilemaan uusia ideoita käytännön työssä. Vain niin voidaan saada jotain konkreettista aikaiseksi työolosuhteiden parantamisessa. Muutoksen ei tarvitse aina olla suurta ja mahtavaa, pienetkin muutoksen askeleet parempaan suuntaan auttavat arjen keskellä. Myös aikuissosiaalityössä Espoossa voidaan parantaa työhyvinvointia ja työssä viihtymistä sekä edesauttaa työssä pysymistä jatkuvalla työn kehittämällä ja oppivalla asenteella. Työ ja sen vaatimukset muuttuvat alati, myös sosiaalityössä, työhyvinvoinnista huolehtimisen ja johtamisen on pysyttävä tässä muutoksessa mukana.

5 Opinnäytetyön metodologia

5.1 Tutkimuksen toteuttamisympäristö, kohdejoukko ja toimenkuvaukset

Opinnäytetyön toteuttamisympäristönä on eräs Espoon aikuissosiaalityön yksikkö. Tutkittavassa yksikössä työskentelee yhteensä 30 henkilöä, 28 vakanssilla (1.1.2008). Väestömäärä alueella on noin 60.000 asukasta, joista aikuissosiaalityön asiakkaita on noin 3 400. Aikuissosiaalityön arvot ovat avoimuus ja luottamuksellisuus, suvaitsevaisuus ja tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, hyvinvointi ja itsenäinen suoriutuminen (23.10.2007).

Kaikki työntekijät työskentelevät fyysisesti samassa paikassa. Työhyvinvointia tukevan johtajuuden tutkimiseksi haastattelen työyksiköstä johtavaa sosiaalityöntekijää sekä etuuskäsittelyn esimiestä ja kahta sosiaaliohjaajaa sekä kahta etuuskäsittelijää. Lisäksi haastattelen yksikön aluepäällikköä.

5.1.1 Aluepäällikön toimenkuva

Aikuisten sosiaalipalveluiden aluepäällikön toimenkuva on seuraava: vastualueen toiminnan johtaminen ja kehittäminen, vastualueen asiakastyön johtaminen sisältäen asiakasprosessit, asiakastietojen hyödyntämisen ja tiedon tuottamisen. Lisäksi aluejohtaja suunnittelee ja toteuttaa toimintaa, seuraa toimintaa ja taloutta aikuissosiaalityössä omalla alueellaan sekä arvioi toimintaa. Hän vastaa henkilöstöjohtamisesta, esimiestehtävistä, työnjakoon liittyvistä tehtävistä ja osaamisesta. Aluejohtajan vastuulla on moniammatillisen ja alueellisen verkosto- ja yhteistyön kehittäminen ja siihen osallistuminen, päätöksenteko- ja valmistelutehtävät sekä delegointisäännön mukaiset tehtävät. Aluejohtajan toimenkuvaan kuuluu myös työhyvinvoinnista vastaaminen ja sen kehittäminen.

5.1.2 Johtavan sosiaalityöntekijän toimenkuva

Johtava sosiaalityöntekijä toimii alueen aikuissosiaalityön prosessinomistajana. Johtava sosiaalityöntekijä toimii lähiesimiehenä sosiaalityöntekijöille, sosiaaliohjaajille ja toimistosihteerille, joka puolestaan vastaa etuuskäsittelyn esimiehisydestä. Johtava sosiaalityöntekijä ja toimistos sihteeri muodostavat yhdessä työparin, joka vastaa aikuissosiaalityön koordinoinnista sekä sosiaalisen kuntoutuksen että taloudellisen tuen osalta.

5.1.3 Etuuskäsittelyn esimiehen toimenkuva

Etuuskäsittelyn esimies on lähiesimies viidelletoista etuuskäsittelijälle. Hänen työtehtäviinsä kuuluvat työntekijöiden henkilöstöhallintoon liittyvät työtehtävät kuten työajan seuranta, vuosi- ja sairaslomien hyväksyminen, työhönottoon liittyvät tehtävät sekä työtehtävien organisointi. Etuuskäsittelyn esimiehen tehtäviin kuuluu myös aikuissosiaalityön koordinointi ja ”juoksevien”, päivittäisten asioiden hoito yhdessä johtavan sosiaalityöntekijän kanssa. Etuuskäsittelyn esimies on mukana monissa eri työryhmässä kuten linjatyöryhmässä ja seurantaryhmässä. Esimiestehtävien ohella etuuskäsittelyn esimies toimii työyhteisössään myös Efficatietojärjestelmän pääkäyttäjänä etuuskäsittelyn osalta sekä Kela- ja väestötietojärjestelmien vastuukäyttäjänä sekä yksikön aikuissosiaalityön atk-yhdyshenkilönä.

5.1.4 Sosiaalityöntekijän ja päivystävän sosiaalityöntekijän toimenkuva

Sosiaalityöntekijä käsittelee työssään mm. vuokravelka-asioita, häätö- ja äkilliset asunnottomuusasiat, päihdehuoltoon hakeutumista, omaisen kuolemaan liittyviä asioita, perheväki-

valtaan ja lastensuojeluun liittyviä asioita. Sosiaalityöntekijän työmenetelminä ovat: sosiaalisten olosuhteiden tilannearviointi, palvelusuunnitelman laatiminen, tavoitteellisuus ja asiakkaiden motivointi, seuranta ja suunnitelmien tarkistus, verkosto ja kumppanuustyö eri tahojen kanssa. Sosiaalityöntekijän toimenkuvaan kuuluu myös vankien toimeentulohakemukset. Jokainen sosiaalityöntekijä toimii vuorollaan päivystäjänä. Palveluneuvonnan etuuskäsittelijä saa tarvittaessa konsultoida päivystävää sosiaalityöntekijää. Sosiaalityöntekijälle kuuluu sosiaalityön alkuarviointi, kriisiasiakkaiden arviointi, vastaanotto tai ohjaaminen sosiaaliturvasosiaalityöntekijälle. Hän voi myös kirjoittaa maksusitoumuksen kiireellisiin lääkekeisiin asiakkaalle. Päivystävälle sosiaalityöntekijälle kuuluu asiakkaiden ohjaus ja neuvonta oikeiden palvelujen piiriin.

5.1.5 Sosiaaliohjaajan toimenkuva

Sosiaaliohjaaja tapaa uusia asiakkaita ajanvarauksella. Hän tekee alkuarvioinnin ja dokumentoi sen tietojärjestelmään. Uudet asiakkaat ohjautuvat sosiaaliohjaajalle etuuskäsittelyn kautta. Perustoimeentulotuki käsitellään etuuskäsittelyssä. Sosiaaliohjaaja käsittelee uusien asiakkaiden ns. täydentävät hakemukset. Sosiaaliohjaaja tekee palveluohjausta sisäisten ja ulkoisten palvelujen piiriin. Sisäiset palvelut ovat mm. etuuskäsittely ja muutossosiaalityö (esim. syrjäytymisvaarassa olevat). Ulkoisia palveluja ovat talous- ja velkaneuvonta, päihdepalvelut, mielenterveyspalvelut, terveyspalvelut ja kolmas sektori. Sosiaaliohjaaja osallistuu myös erilaisten ryhmien suunnitteluun ja vetämiseen. Sosiaaliohjaajan palvelujärjestelmäosaamiseen kuuluu hyvinvointia ja sosiaalista turvallisuutta tukevan lainsäädännön tunteminen. Sosiaaliohjaaja kokoaa tarpeenmukaisia palveluita asiakkaan tueksi ja toimii moniammatillisissa verkostoissa. Hän hahmottaa palveluiden muutoksia ja osallistuu palvelujen kehittämiseen. Sosiaaliohjaaja jäsentää sosiaalisia ongelmia yhteiskunnallisesta näkökulmasta.

5.1.6 Etuuskäsittelijän toimenkuva

Etuuskäsittelijän toimenkuva koostuu kirjallisten toimeentulohakemusten kirjaamisesta tietojärjestelmään, toimeentulotukipäätösten tekemisestä, toimeentulotukipäätösten perusteella maksettavien laskujen maksamisesta, toimeentulotuen neuvontapuhelimeen vastaamisesta, aikuissosiaalityön palveluneuvonnan tehtävistä sekä kirjallisten selvitysten ja lausuntojen antamisesta.

5.2 Tutkimusstrategiset valinnat

Lähestymistapana tutkimuksessani käytän hermeneuttista paradigmaa. Se selvittää ymmärrystä ihmisenä olemisesta, yhteiskunnasta, historiasta, sivistyksestä ja kulttuurista. Humanistiset ja yhteiskuntatieteet ovat tätä tiedonintressiä varten. Ihmisen ja yhteiskunnan toimintaa on tulkittava ihmisen itselleen ja yhteisölleen asettamien päämäärien ja inhimillisen toiminnan suhteen. Siinä tulee ottaa huomioon ihmisen toiminnan erityisluonne. Tulkinnallisessa hermeneuttisessa paradigmassa kiinnostuksen kohteena on osallisten prosessin aikana esiintyvälle ilmiölle antamat tulkinnat ja merkitykset. Lähestymistapa voidaan toteuttaa haastatteleamalla tai antamalla ihmisten kertoa heitä koskevia ja kiinnostavia asioita tutkittavasta aiheesta. Tähän tietämisen tapaan antaa käsitteellisiä viitteitä hermeneutiikka (Heikkinen & Rovio & Syrjälä 2008, 20).

Opinnäytetyössäni pyrin ymmärtämään aikuissosiaalityön johtajuutta työhyvinvoinnin tukemisessa. Tutkittavaa ilmiötä Työhyvinvointia tukeva johtaminen, tarkastellessani, minun tulee ymmärtää aikuissosiaalityön yhteiskuntarakenteita, historiaa, työkulttuuria ja menetelmiä sekä aikuissosiaalityön asemaa tänä päivänä. Teemahaastattelun aikana ja sen jälkeen pyrin ymmärtämään ja selvittämään laadullisen sisällönanalyysin avulla tutkimuksessa saadun tiedon vaikuttavuutta työhyvinvointiin ja työhyvinvointia edistäviin menetelmiin ja keinoihin.

Konstruktiivishermeneuttinen paradigma pyrkii tiedon ymmärtämiseen. Todellisuus riippuu ihmisten tulkinnoista. Tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja tutkijan oma arvo maailma ja käsitys ilmiöstä vaikuttavat taustalla. Tutkijalla on esiyymmärrys tutkittavasta ilmiöstä olemassa. Oman opinnäytetyöni kohdalla voidaan puhua myös osittaisesta kehittämishankkeesta, sillä tavoitteena olisi löytää uusia keinoja ja menetelmiä johtajan työhön työhyvinvoinnin edistämiseksi aikuissosiaalityössä. Pyrin siis löytämään uutta toimivampaa ratkaisua, tapaa tai menetelmää entisen tilalle.

5.3 Teemahaastattelu tiedonhankintamenetelmänä

Tutkimusmenetelmänä on teemahaastattelu joka on strukturoidun ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelu sopii mielestäni parhaiten selvittäessäni tutkimuksessani työhyvinvointia tukevan johtajuuden menetelmiä ja keinoja. Annan haastattelun yhteydessä haastateltavien kertoa myös vapaamuotoisesti työhyvinvoinnista, työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi käytetyistä menetelmistä ja työilmapiiristä työyksikössään, kuinka he sen kokevat. Teemahaastattelussa on lisäksi mahdollisuus esittää haastateltavalle apu- tai lisäkysymyksiä jos on tarpeen aineiston kannalta. Teemahaastattelussa on kuitenkin tärkeää, että haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa, mistä haastatteliija eli tutkija pitää huolen (Hirsjärvi & Hurme 2006, 48).

Teemahaastattelu muodostuu siis tiettyjen teemojen ympärille jotka liittyvät tutkijalle ja tutkittavalle työyhteisölle tärkeisiin ja kiinnostaviin aiheisiin työhyvinvoinnista. Tutkimuskysymyksiin halutaan saada vastaus ja ne ohjaavat haastattelua ja toimivat ikäänkuin punaisena lankana haastattelussa. Haastattelujen yhteydessä pyrin saamaan tietoa nimenomaan työhyvinvointia tukevista menetelmistä, tavoista ja keinoista tai niiden puutteesta Espoon aikuissosiaalityössä johtajuuden näkökulmasta. Haastatteluista saamani aineiston pohjalta pyrin löytämään ja kehittämään uuden, työhyvinvointia tukevan menetelmän aikuissosiaalityöhön johtajuuden tueksi.

5.4 Haastattelujen toteuttaminen

Haastattelin aiheesta Espoon aikuissosiaalityön aluepäällikköä, alueen johtavaa sosiaalityöntekijää, etuuskäsittelyn esimiestä sekä kahta sosiaaliohjaajaa ja kahta etuuskäsittelijää aikuissosiaalityön yksikössä. Kaikki haastattelut olivat yksilöhaastatteluja. Ennen varsinaisia haastatteluja tein koehaastattelun tuntemalleni yksityishenkilölle. Haastattelut nauhoitettiin ja aineistot litteroitiin. Litteroidut aineistot analysoin laadullisen sisällönanalyysin avulla (Liite 4).

Haastattelut toteutettiin kevään 2010 aikana. Haastattelut olivat yksilöhaastatteluja. Kaikilta haastateltavilta pyydettiin kirjallinen lupa haastatteluun (Liite 2). Tarkemmista haastatteluajankohdista sovin erikseen kunkin haastateltavan kanssa. Haastattelukysymykset (Liite 3) lähetin ennen haastattelua sähköpostitse haastateltaville, jotta he voivat rauhassa tutustua kysymyksiin ja miettiä vastauksia varsin laajoihin tutkimusteemoihin liittyen. Tutkimukseen osallistuvan yksikön pyynnöstä lähetin myös tutkimussuunnitelmarungon heille nähtäväksi ennen haastattelua, jotta he voivat paremmin orientoitua antamaan vastauksia luettuaan jonkin verran tutkimuksen taustalla olevaa teoriaa ja tarkoitusta. Ennen opinnäytetyön aloittamista anoin tutkimuslupaa haastattelujen tekemiseen ja aineiston keräämiseen kirjallisesti Espoon kaupungilta (Liite 1). Haastattelujen kohderyhmä on kuvattu luvussa opinnäytetyön metodologia.

Valitsin haastateltavakseni aikuissosiaalityön johtavan sosiaalityöntekijän sillä perusteella, että hän toimii aikuissosiaalityön yksikön esimiehenä ja joutuu työssään päivittäin tekemisiin työhyvinvointia koskevien asioiden kanssa. Hänellä on merkittävä rooli työhyvinvoinnin edistämisen kannalta omassa työyhteisössään. Aluejohtajaa haastattelin siltä pohjalta, että hän toimii vastuualueensa toiminnan kehittäjänä, suunnittelijana ja toteenpanijana. Lisäksi hän vastaa henkilöstöjohtamisesta ja sen kehittämisestä työhyvinvointi mukaan lukien. Työhyvinvoinnin kehittämisellä ja ylläpitämisellä on tänä päivänä suuri haaste ja merkitys työelämässä. Etuuskäsittelyn esimiestä haastattelin sen vuoksi, että hän toimii merkittävänä työparina

johtavalle sosiaalityöntekijälle ja on esimiehenä 15 etuuskäsittelijälle. Kahta sosiaaliohjaajaa ja kahta etuuskäsittelijää haastattelin heidän kokemustensa pohjalta työssään, kokevatko he saavansa esimiehiltä tarpeeksi tukea työssään ja onko työilmapiiri aikuissosiaaliyksikössä sellainen että työntekijä voi hyvin ja jaksaa työssään, vai olisiko työhyvinvoinnin suhteen jokin kehitettävää.

Sosiaalityöntekijöitä en haastatellut heidän vähyytensä ja työkiireidensä vuoksi vaikka se olisi ollut tärkeää tutkimuksen kannalta. Toivoin saavani lisänäkökulmaa tutkimukseeni sillä, että haastattelin sekä esimiehiä että työntekijöitä. Päähuomion toivon tutkimuksessa pysyvän kuitenkin johtajuuden menetelmien ja keinojen tutkimisessa työhyvinvoinnin edistäjänä.

Olen valinnut opinnäytetyön haastattelujen pohjaksi tutkimuskysymykset:

1. Miten johtamisen keinoin voidaan edistää työhyvinvointia aikuissosiaalityössä?
2. Mitkä seikat johtamisessa tukevat työssä jaksamista?
3. Miten työn imu ilmenee aikuissosiaalityössä?
4. Mikä on organisaation merkitys työhyvinvoinnin edistämiseksi aikuissosiaalityössä?

Tarkemmat haastattelukysymykset teemoittain on esitetty opinnäytetyön liitteenä (Liite 3). Haastattelun teemat ovat työhyvinvointi, työuupumus, työn imu ja voimaantumisen.

5.5 Laadullinen sisällönanalyysi

Laadullinen sisällönanalyysi on perinteinen sisällönanalyysin menetelmä. Sisällönanalyysissä edetään päättelemällä, mikä aineistossa on tutkimuksen kannalta merkittävää. Aineisto käydään läpi ja erotetaan tutkimuksen kannalta olennaiset asiat. Merkitty aineisto yhdistetään, ja sitä luokitellaan ja ryhmitellään. Käsitellystä aineistosta kirjoitetaan yhteenveto (Tuomi & Sarajarvi 2009, 92). Haastatteluaineisto tiivistetään teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla kokonaisuudeksi. Käytin aineiston päättelemisessä ja johtopäätösten tekemisessä abduktiivista päättelyä, eli minulla oli jo esiyymmärrys työhyvinvoinnin tilasta ja sitä tukevien menetelmien selvittämistarpeesta. Minulla oli myös oman työhistoriani pohjalta käytännön havaintoa työhyvinvoinnin tilasta ja johtamismenetelmien puutteesta sosiaali- ja terveysalalla työhyvinvoinnin osalta. Lisäksi minulla oli aiempaa tutkimustietoa asiasta hankittuna ja halussani.

Olen ensin litteroinut saamani haastatteluaineiston. Aineistoa kertyi 118 sivua, käyttäen riviväliä 1,5 ja kirjasintyyppiä Trebuchet MS 10 pt. Litteroinnin jälkeen olen perehtynyt haastattelujen sisältöön ja kirjoittanut ylös kaikki merkittävät alkuperäisilmaukset. Tämän jälkeen olen tehnyt listat pelkistetyistä ilmauksista kunkin teeman ja haastattelukysymysten kohdal-

la sekä esimiesten että työntekijöiden vastauksista. Sen jälkeen olen merkinnyt numeroin kuinka monta samaa tarkoitettavaa ilmausta aineistossa on esiintynyt kunkin teeman ja haastattelukysymyksen kohdalla. Olen yhdistänyt pelkistetyt ilmaukset ja muodostanut niistä alaluokkia. Alaluokat olen synnyttänyt aineistosta, mutta hyödyntänyt teoreettisia käsitteitä yläluokkien ja kokoavien käsitteiden nimeämisessä. Olen käyttänyt työssäni laadullisen aineiston teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä abstrahoinnissa eli kokoavien käsitteiden muodostamisessa empiirinen aines liitetään teoreettisiin käsitteisiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109). Haastatteluaineiston analyysi esitetään liitteessä 2.

Tämän jälkeen olen kvantifioinut aineistoa eli laskenut kuinka monta kertaa sama asia esiintyy haastateltavien vastauksissa ja kuinka moni haastateltava ilmaisee saman asian. Olen tehnyt vastauksista kvantifiontitaulukon teemoihini työhyvinvointi, työuupumus, työn imu ja voimaantuminen. Taulukossa olen vertaillut esimiesten ja työntekijöiden vastausten eroja ja yhtäläisyyksiä toisiinsa.

Koska haastatteluni olivat teemahaastatteluja, teemat työhyvinvointi, työuupumus, työn imu ja voimaantuminen korostuvat tässä aineistossa. Analysointia on ohjannut myös tutkimuskysymykset:

1. Miten johtamisen keinoin voidaan edistää työhyvinvointia aikuissosiaalityössä?
2. Mitkä seikat johtamisessa tukevat työssä jaksamista?
3. Miten työn imu ilmenee aikuissosiaalityössä?
4. Mikä on organisaation merkitys työhyvinvoinnin edistämässä aikuissosiaalityössä?

Deduktiivisessa, yleisestä yksityiseen etenevässä teorialähtöisessä sisällönanalyysissä käytetään tiettyä teoriaa, mallia tai aikaisemman tiedon perusteella laadittua teoreettista lähtökohtaa ilmiön määrittelemiseksi. Aineiston analyysiä ohjaa aikaisemman tiedon perusteella luotu kehys. Omassa työssäni analyysiä on ohjannut aiempi tietämys työhyvinvoinnista ja työhyvinvointiteorioista. Työtäni on ohjanneet myös valitsemani teemat ja tutkimuskysymykset joihin olen etsinyt vastausta.

Vertailun tuloksena olen saanut olemassa olevaan malliin perustuvan näkemyksen työhyvinvointia tukevasta johtamisesta (teoriaohjaava sisällönanalyysi, Tuomi & Sarajärvi 2009, 119). Minua on ohjannut esiyymmärrys ja tietämys työhyvinvoinnista ennen analysointiin ryhtymistä.

6 Tulokset ja niiden tarkastelu

6.1 Yleiskuva esimiesten ja työntekijöiden vastauksista

Saadakseni yleiskuvan aineistosta ja verratakseni esimiesten ja työntekijöiden vastauksia olen kvantifioinut haastatteluaineiston teemakohtaisesti.

Haastattelun teema TYÖHYVINVOINTI	Esimiesten vastaukset			Työntekijöiden vastaukset			
	1	2	3	1	2	3	4
Työhyvinvoinnin määrittely:							
- mukava olo tulla töihin	x	x	x	x	x	x	x
Työhyvinvoinnin tila työyhteisössä:							
- hyvä yhteishenki	x	x	x				
- työhyvinvoinnin tila ei ole kovin hyvä				x	x	x	x
Esimiesten keinot tukea työhyvinvointia:							
- Tyhy-päivät ja virkistäytyminen	x	x	x				
- avoin vuorovaikutus				x	x		x
- hyvän työilmapiirin luominen		x	x				

Taulukko 2: Työhyvinvointi

Sekä esimiehet että työntekijät määrittivät työhyvinvoinnin mukavaksi oloksi tulla töihin ja olla töissä. Esimiehet määrittivät työhyvinvoinnin nykyisen tilan työyhteisössä hyväksi yhteishengeksi, kun taas työntekijät määrittivät sen lauseella: ”työhyvinvoinnin tila työyhteisössä ei ole kovin hyvä tällä hetkellä”. Esimiesten keinot edistää työhyvinvointia olivat Tyhy-päivät ja virkistäytyminen sekä hyvän työilmapiirin luominen työpaikalle. Työntekijöistä kolmen vastaukseksi nousi samaan kysymykseen avoin vuorovaikutus työyhteisössä.

Haastattelun teema TYÖUUPUMUS	Esimiesten vastaukset			Työntekijöiden vastaukset			
	1	2	3	1	2	3	4
Työuupumuksen ilmeneminen ja tunnistaminen:							
- sairauslomina	x	x	x				
- työntekijöiden vaihtuvuutena		x	x				
- erilaiset fyysiset ja psyykkiset oireet				x	x	x	x
Kuormittavuuden vähentämiskeinoja:							
- työn uudelleen organisointi	x	x	x				
- työn priorisointi				x	x	x	
- positiivinen palaute työstä	x	x					
- työ- ja vapaa-ajan erottaminen toisistaan	x	x	x				

Taulukko 3: Työuupumus

Teemassa työuupumus esimiehet vastasivat työuupumuksen ilmenevän sairauslomina ja työntekijöiden vaihtuvuutena. Työntekijät puolestaan kokivat uupumuksen erilaisina fyysisinä ja psyykkisinä oireina kuten unettomuutena, iho-ongelmina, tiuskivana tai vetäytyvänä käyttäytymisenä. Työn kuormittavuuden vähentämiskeinoja olivat esimiehillä työn uudelleen organisointi, positiivisen palautteen anto työntekijälle ja työn ja vapaa-ajan erottaminen toisistaan.

Nämä olivat myös keinoja, joilla esimiehet tukivat työntekijöitä jaksamaan työssä. Työntekijöillä kuormittavuuden vähentämiskeinona oli selkeästi työn priorisointi.

Haastattelun teema TYÖN IMU	Esimiesten vastaukset			Työntekijöiden vastaukset			
	1	2	3	1	2	3	4
Työn imun määritelmä ja ilmeneminen:							
- työ imee mukaansa	x	x	x			x	
- halu auttaa ja tunne että tekee tärkeää työtä				x	x		x
Esimiesten keinot lisätä työn mielekkyyttä ja imua:							
- hyvin hoidetut henkilöstöasiat	x	x	x	x	x	x	x
Espoon kaupungin aikuissosiaalityön organisaation panostusalueet tulevaisuudessa:							
- imagoon ja markkinointiin panostaminen	x	x	x	x	x	x	x

Taulukko 4: Työn imu

Esimiehet ja yksi työntekijöistä määrittivät työn imun siten, että työ imee mukaansa. Muut työntekijät määrittivät työn imun ilmenemisen haluna auttaa ja tunteena, että tekee tärkeää työtä. Esimiesten keinot lisätä työnimua ja mielekkyyttä aikuissosiaalityössä ovat hyvinhoidetut henkilöstöasiat sekä esimiesten että työntekijöiden vastauksissa. Espoon kaupungin aikuissosiaalityön organisaation panostusalueet työn houkuttelevuuden kasvattamiseksi ovat imagoon ja parempaan markkinointiin panostaminen sekä esimiesten että työntekijöiden vastauksissa.

Haastattelun teema VOIMAANTUMINEN	Esimiesten vastaukset			Työntekijöiden vastaukset			
	1	2	3	1	2	3	4
Johtamistapa jota esimies käyttää työssään:							
- ihmisten johtaminen	x	x	x				
- asiajohtaminen	x						
- kannustava johtaminen	x	x	x				
- verkostoiva johtaminen			x				
Voimaantumisen määritelmä kuormituksen vähentäjänä:							
- työntekijän vahvuuksien tukemista ja kannustamista	x	x	x				
- työntekijän arvostaminen ja esimiehen kannustus ja tuki				x	x	x	x
Oppivan organis. toimintamallin määrittäminen:							
- Kehittyvä ja oppiva työyhteisö	x	x	x				
- uusiin hankkeisiin mukaan lähtemistä, uusia ideoita ja työn kehittämistä				x	x	x	x

Taulukko 5: Voimaantuminen

Voimaantuminen teemassa esimiehiltä kysyttiin johtamistapaa, jota hän käyttää työssään. Kaikki esimiehet käyttivät kannustavaa johtamistapaa ja ihmisten johtamista. Voimaantumi-

nen menetelmänä kuormituksen vähentäjänä oli esimiesten määrittelemänä työntekijän vahvuuksien tukemista ja työntekijän kannustamista. Kaikki neljä työntekijää vastasivat voimaantumisen olevan työntekijän arvostamista ja esimiehen antamaa kannustusta ja tukea. Esimiesten mielestä oppivan organisaation toimintamalli työyhteisössä tarkoittaa kehittyvää ja oppivaa työyhteisöä ja malli oli heille kaikille tuttu. Työntekijöiden mielestä malli tarkoitti uusiin hankkeisiin mukaan lähtemistä, uusia ideoita ja oman työn kehittämistä työyhteisössä.

6.2 Haastattelutulokset teemakohtaisesti eriteltyinä

Laadullisen teoriaaohjaavan sisällönanalyysin avulla olen muodostanut käsityksen esimiesten ja työntekijöiden vastausten merkityksestä ja vertaillut niitä toisiinsa sekä lopuksi sitonut ne taustalla olevaan vallitsevaan teoriaan kunkin eri teeman kohdalla.

6.2.1 Työhyvinvointi

Esimiehet määrittivät TYÖHYVINVOINNIN hyväksi olotilaksi työssä. Heille oli määrittelyssä tärkeää myös esimies-alaissuhde ja sen toimivuus. Työhyvinvoinnin määrittelyn piiriin kuului heidän mielestään myös Tyhy-toiminta oleellisesti. Työntekijät puolestaan määrittivät työhyvinvoinnin motivoituneisuutena ja jaksamisen tunteena hyvän olon tunteen lisäksi. Työntekijöillä työhyvinvoinnin määrittelyyn kuuluivat myös hyvä työergonomia, työturvallisuus, työkalvereiden tuki ja esimiehen kannustus sekä avoin vuorovaikutus työyhteisössä. Vastaukset ovat muuten samansuuntaisia, mutta työntekijät painottavat työhyvinvointia esimiehistä poiketen myös työergonomian ja työturvallisuuden näkökulmalla. Työhyvinvointiin ja sen kokemiseen sekä sen edistämiseen työyhteisössä vaikuttavat kunkin näkemykset siitä, mitä työhyvinvointi on. Juha Heikkalan mallin mukaan työhyvinvoinnin myönteisessä kehässä korostetaan johdon tehtävää varmistaa työhyvinvointia lisäävien tekijöiden toteutuminen. Työtehtävien toteuttamiselle on oltava tarkoituksenmukaiset työolot, mikä tarkoittaa muun muassa jo toiminnan suunnitteluvaiheessa riittävien henkilöresurssien varaamista. Johtaminen ja esimiestyö vaikuttavat työpaikan ilmapiiriin, johto voi edistää sisäistä viestintää, kuulla työntekijöitä ja kannustaa terveydestä huolehtimiseen (Heikkala 2009, 20).

TYÖHYVINVOINNIN TILA TYÖYHTEISÖSSÄ määriteltiin esimiesten vastauksissa vaihtelevaksi, korostaen kuitenkin että yhteishenki on hyvä työyhteisössä ja perusasiat asiat ovat kunnossa. Työntekijöiden vaihtuvuus on ollut varsin vilkasta viimeisen puolentoista vuoden aikana. Myös työntekijöiden vastauksissa kävi ilmi, että työhyvinvoinnin tila on vaihteleva, mutta yhteistyökyky on hyvä. Työntekijöiden vastauksissa tuli esiin myös huumori, joka on monesti ollut helpottava tekijä kuormittavassa ja stressaavassa työtilanteessa. Wexleyn & Yuklin teorian mukaan työtyytyväisyyteen vaikuttavat käsitykset siitä, millaisten työolosuhteiden tulisi olla sekä

käsitykset työn todellisista olosuhteista. Tästä seuraa sitten joko tyytymättömyys tai tyytyväisyys työhön. Teorian mukaan työtyytyväisyys on nykyisten olosuhteiden, sosiaalisten vertailujen ja henkilön ominaisuuksien tulosta. Työtyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä luovat omien havaintojen vertailu omiin odotuksiin. Odotukset syntyvät työntekijän yksilöllisistä piirteistä ja tilanteesta olevista muuttujista (Wexley & Yukl 1984, 13).

ESIMIESTEN KEINOT TUKEA TYÖHYVINVOINTIA ovat esimiesten mukaan hyvä työnjako, tyhytoiminta, keskustelevan ilmapiirin luominen ja läsnäolo. Työntekijöiden keinoja on näiden lisäksi mainittu tauot, työnohjaus, yhteiset palaverit, avoin vuorovaikutus, oikeudenmukaisuus, esimiehen tuki ja palaute työntekijälle sekä työntekijän toiveiden huomioiminen. Marja-Liisa Mankan (2006) työhyvinvoinnin laaja-alaisen käsityksen mukaan johtaminen sujuu parhaiten jaetun johtamisen periaatteella ja jokainen työntekijä on vastuussa omasta ja työyhteisön hyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin tekijät muodostuvat organisaatiosta, esimiestoiminnasta, ryhmähengestä ja itse työstä. Kaiken keskellä on ihminen itse, hänen elämänhallintansa ja persoonallisuutensa. Ympäriällä vaikuttavat työhyvinvoinnin tekijöiden asenteet (Manka 2006, 14). Myös Heikkalan mukaan ihmiset ovat organisaation keskeisiä tuloksentekijöitä ja siksi tärkeitä. Heihin kannattaa panostaa. Työhyvinvointi on strategisen johtamisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen väline. Hyvä johtaminen ja työntekijöiden onnistumista tukevien työolosuhteiden luominen on tärkeää. Heikkalan mukaan on otettava huomioon myös työntekijän yksilöllinen näkökulma asiasta (Heikkala 2009, 12).

Tuloksissa saadun tiedon perusteella tutkitun työyksikön esimiehillä on työhyvinvointia tukevana keinoina hyvä ja asianmukainen työnjako ja keskusteleva ilmapiiri sekä läsnäolo, jotka kaikki ovat tärkeitä onnistuneiden työolosuhteiden ja hyvän työilmapiirin aikaansaamiseksi. Työntekijät pitivät tärkeinä keinoina myös taukoja, työnohjausta, oikeudenmukaisuutta ja esimiehen palautetta, sekä toiveiden huomioimista työaikojen ja lomien suhteen. Työntekijöiden mielestä nämä toteutuvat osittain työyhteisössä, mutta niihin kannattaa johtamisessa kiinnittää jatkossa entistä enemmän huomiota työhyvinvoinnin kannalta.

RESURSSIJA ja ESIMIESTEN OSAAMISTA koskevat kysymykset esitettiin vain esimiehille. Esimiehet kertoivat taloudellisia resursseja olevan liian vähän työhyvinvoinnin edistämiseen. Tyhyrahaa saa kaksi kertaa vuodessa. Työnohjausta järjestetään säännöllisesti. Hieroja on käytettävissä tarvittaessa. Esimiehet voivat lisätä työhyvinvointia olemalla enemmän fyysisesti ja henkisesti läsnä. Työaikaan voidaan vaikuttaa resurssina tietyssä määrin. Oman työajan hallinta on tärkeää. Esimiesten osaaminen työhyvinvoinnin edistämässä koostuu omista johtamisvalmiuksista, omasta hyvinvoinnista ja esimieskoulutuksista. Myös työkokemus ja työhistoria vaikuttavat osaamiseen. Oman johtamisen jatkuva reflektointi ja vertaistuki ovat merkittäviä. Heikkalan (2009) mukaan johtamisvalmius työhyvinvoinnin edistämässä lähtee organisaation strategiasta, joka tukee tavoitteenasettelua, osaamista ja motivaatiota ja luo täten edelly-

tykset työhyvinvoinnille. Toimiva työyhteisö on tavoitteiden saavuttamisen edellytys. Organisaation tuella on työhyvinvoinnin kannalta tärkeä merkitys (Heikkala 2010, 12). Vastauksista käy ilmi, että aina ei ole kyse rahasta, myös läsnäololla ja työajan järjestelyillä voidaan edistää työhyvinvointia. Tuloksissa ilmeni selvästi kuitenkin se, että työhyvinvointiin ja esimiesten asiantuntijuuteen työhyvinvoinnin edistämisen suhteen kannattaa panostaa nykyistä enemmän. Esimiehet kaipasivat organisaatiolta enemmän tukea, koulutusta ja uutta tietoa työhyvinvoinnista.

TYÖNTEKIJÖILTÄ kysyttiin PANOSTUSALUEITA TYÖHYVINVOINNIN SUHTEEN. Panostusalueiksi tulivat hyvä vuorovaikutus, työkaverin arvostus, työpaikan viihtyvyys, keskustelu ja oikeudenmukaisuus työssä. ESIMIESTEN PANOSTUSALUEET olivat työn mielekkyys, työn priorisointi, työn merkityksen korostaminen, esimiehen läsnäolo ja työntekijän kuuleminen. Wexleyn & Yuklin teoriassa (1984) tulevat myös esiin tarpeet, arvot, sosiaalinen vertailu, viiteryhmän vaikutus, esimiehen johtamistyyli, työn sisältö, työtoverit ja työsuhteen jatkuvuus (Wexley & Yukl 1984, 14). Esimiesten ja työntekijöiden panostusalueet ovat yhteneviä Wexleyn ja Yuklin näkemysten kanssa työtyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä.

ESIMIESTEN VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET työhyvinvoinnin suhteen ovat työn oikea organisointi, työn hyvä delegointi, hyvän ilmapiirin luominen ja työyhteisön ”tsemppaaminen” etenkin vaikeina aikoina. Manka, Kaikkonen ja Nuutinen puhuvat voimaannuttavasta ja jaetusta johtamisesta. He näkevät tärkeänä vuorovaikutteisuuden: kuuntelemisen, kannustamisen ja luottamuksen rakentamisen. Voimaannuttava johtaminen antaa tilaa myös erilaisuudelle ja inspiroi tuottamaan uutta (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 23). Taustalla on näkemys henkilöstön tärkeydestä. Voimaannuttamisen on havaittu lisäävän organisaation tehokkuutta, parantavan palvelun laatua, tehostavan tiimityötä ja johtavan parempaan työhyvinvointiin (Lämsä & Hautala 2005, 23). Vastauksista käy ilmi, että sekä esimiehet että työntekijät näkevät voimaannuttamisen hyvänä ja tärkeänä vaikuttamiskanavana työhyvinvoinnin edistämässä. Voimaannuttaminen lisää motivaatiota ja sitoutumista yhteiseen päämäärään koko työyhteisössä.

6.2.2 Työuupumus

Esimiehet mukaan TYÖUUPUMUS ilmenee fyysisinä, psyykkisinä ja sosiaalisina oireina. Sen tunnistaa erilaisista käytösmuutoksista ja töistä poissaoloista sekä sairaslomista. Työntekijöiden mukaan työuupumus ilmenee poissaoloina ja irtisanoutumisina, ”jaloillaan äänestämisenä”, sekä psyykkisinä ja sosiaalisina oireina kuten asioiden unohteluna, yleisenä kireytenä, töiden kasaantumisenä ja tuskastumisena. Fyysisinä oireina on esiintynyt allergiaoireita, verenpaineen kohoamista ja painon nousua. Jari Hakasen mukaan terveys, energisyys, myönteisyys, ongelmanratkaisutaidot sekä hyvät vuorovaikutustaidot ovat henkilökohtaista stressiä vähentäviä voimavaroja elämässä. Myös elämänhallinnan tunne suojaa negatiiviselta stressil-

tä. Myönteisiä ympäristön tarjoamia voimavaroja ovat sosiaalinen tuki ja aineelliset edellytykset, joita esimerkiksi työ voi parhaimmillaan antaa (Hakanen 2004, 16).

Tulosten perusteella voidaan todeta, että kiire ja kasvava työmäärä aikuissosiaalityössä aiheuttaa monenlaisia erilaisia fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia haittoja työntekijöille ja esimiehille. Haitat näkyvät työsuorituksissa ja työtuloksissa sekä koko työyhteisön ilmapiirin heikentymisessä sekä viime kädessä negatiivisena asiakaspalautteena. Lisäksi on vaarana, että sosiaalialan vetovoimaisuus kärsii tulevaisuudessa liiallisen kuormittavuuden vuoksi, eikä alalle hakeudu enään uusia työntekijöitä riittävästi.

KUORMITTAVUUDEN VÄHENTÄMISKEINOJA TYÖSSÄ ovat esimiesten mielestä työn hyvä organisointi ja suunnittelu sekä johdon vastuu työstä. Myös riittävät resurssit ja hyvät toimitilat vähentävät kuormittavuutta. Työntekijöiden vastaukset olivat samansuuntaisia. Hyvä johtaminen, riittävät resurssit, toimenkuvien ja työmäärän tarkastelu sekä työn hallittavuus ovat tärkeitä kuormittavuutta estäviä tekijöitä. Työntekijöiden mielestä lisäksi vapaa-ajan toiveiden huomioiminen työssä on merkityksellistä kuormittavuuden hallinnassa. Organisaation menestymisen ja henkilöstön hyvinvoinnin taustalla ovat monesti yhteiset tekijät: selkeät työn tavoitteet ja työn hyvä organisointi, hyvät vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, hyvä työilmapiiri ja hyvä johtaminen. Työyhteisön tuella ja keskustelumahdollisuuksilla on todettu olevan merkittävä rooli työssä jaksamisessa (Kotro 2008, 56). Tutkittavassa työyhteisössä on tulosten perusteella kannettu huolta työntekijöiden jaksamisesta kyselemällä heidän mielipiteitään työstä ja työnkuvan kehittämisestä ja huolehdittu työhyvinvoinnista muun muassa työnohjauksen avulla. Ajoittain työntekijät ovat kuitenkin kokeneet kuormittuvansa liikaa ja kokeneensa epäoikeudenmukaisuutta esimerkiksi työtehtävien jaossa. Yhteishenki on kuitenkin pysynyt työyhteisössä varsin hyvänä vaikka henkilöresurssit eivät ole aina olleet riittävät ja työmäärä on ollut suuri.

SEIKAT JOTKA JOHTAMISESSA TUKEVAT TYÖSSÄ JAKSAMISTA olivat esimiehillä: työntekijän yksilöllinen huomioiminen, työn hyvä tuntemus ja ymmärtäminen, positiivinen palaute työntekijälle, läsnäolo, työntekijän kuuleminen ja eettisten näkökohtien huomioiminen johtamisessa, esimerkkinä ikäjohtaminen ja monikulttuurisuus. Työntekijöiden mielestä työssä jaksamista tukevat avoin tiedottaminen ja vuorovaikutus, esimiehen läsnäolo ja välittäminen sekä työn hyvä organisointi ja johtaminen. Mankan (2006) mukaan hyvä työssäolo vahvistaa työntekijän työn hallinnan tunnetta. Se muodostuu vaikutusmahdollisuuksista omaan työhön, työn sisällöstä ja ulkoisista kannustearvoista. Hyvinvointia tukeva johtaminen tarkoittaa avoimen vuorovaikutuksen lisäksi järkevää resurssien jakamista sekä työntekijän voimaannuttamista (Manka 2006, 10). Tulosten perusteella työyhteisössä on välittävä ilmapiiri ja esimiestä on helppo lähestyä. Lisäksi esimiehet ovat aidosti kiinnostuneita työntekijöiden jaksamisesta ja tarjoavat tukeaan ongelmien ratkaisemiseksi.

STRESSIN JA TYÖUUPUMUKSEN VÄHENTÄMISKEINOJA olivat sekä esimiehillä että työntekijöillä: työ- ja vapaa-ajan erottaminen toisistaan, tyhy-toiminta, työnohjaus, huumori, työn ja työajan hallinta ja hyvä kunto. Jari Hakasen (2004) työuupumuksen tarkastelukohteet ovat työtehtävät, työpaikan vuorovaikutus, organisaation piirteet, työn ja perhe-elämän tasapaino, muun elämän kuormitukset sekä työuran ja elämän kulun merkitys (Hakanen 2004, 24).

ORGANISAATION TUKI uupuneelle työyhteisölle oli molempien tutkittavien ryhmien mukaan työterveyshuolto ja extratyönohjaus. Tärkeimpiä stressin vähentämiskeinoja ja työuupumusta ennaltaehkäiseviä asioita olivat työ- ja vapaa-ajan selkeä erottaminen ja oman kalenterin hallinta. Myös tyhy-toimintaa ja virkistäytymistä työn lomassa sekä riittävää työnohjausta pidettiin oleellisena stressin torjuntakeinoina. Organisaation taholta oli järjestetty edellä mainittuja ja työhyvinvointia lisääviä toimintoja varsin hyvin.

ESPOON KAUPUNGIN SUUNNITELMAT KUORMITTAVUUDEN VÄHENTÄMISEKSI AIKUISSOSIAALITYÖSSÄ esimiesten ja työntekijöiden näkemyksinä olivat samansuuntaisia. Palvelurakennemuutos, toimintajärjestelmän muutos, toimenkuvien muutos sekä työn houkuttelevuuden lisääminen ovat keinoja, joilla kaupunki yrittää jatkossa vähentää kuormitusta aikuissosiaalityössä ja lisätä vetovoimaisuutta alalle. Jatkossa on luvassa enemmän yhteistyötä myös työvoimatoimistojen kanssa ja mielenterveyspalveluita kehitetään. Heikkalan mukaan työhyvinvoinnin myönteinen kehä, varhainen puuttuminen työyhteisön epäkohtiin ja ongelmiin lisää työhyvinvointia, mikä tarkoittaa esimiestaitojen vahvistamista ja tukemista sekä työn kehittämistä vastaamaan nykyisiä tarpeita (Heikkala 2009, 9).

6.2.3 Työn imu

Esimiehet määrittivät TYÖNIMUN työn mukavuutena, työn haasteellisuutena ja positiivisena työnimuna. Työn imu ilmenee heidän mukaansa kovana työn tekemisenä, protestanttisena työn etiikkana, jopa 24 tuntia vuorokaudessa seitsemänä päivänä viikossa tehtävänä työnä. Työntekijät määrittivät työnimun hyvänä fiiliksenä tehdä työtä, työn kiinnostavuutena, työn mielekkyytenä, työn sisällön merkityksenä, innostuneisuutena ja tunteena, että tekee tärkeää työtä. Jari Hakanen on määritellyt työn imun seuraavasti: työn imu on sitoutumista työhön, myönteisiä kokemuksia vireydestä ja motivaatiosta. Sitoutuminen ja työn imu heijastuvat koko työyhteisöön. Tämä taas edistää työyhteisön hyvinvointia, fyysistä ja henkistä jaksamista sekä työn mielekkyyttä (Hakanen 2004, 229). Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että työn imu koettiin negatiiviseksi, mikäli sitä ei osattu rajata normaaliin työaikaan. Työn imu myös lisää tulosten mukaan motivaatiota työtä kohtaan ja antaa parempia vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön. Lisäksi se sitouttaa työntekijän ja myös esimiehen työyhteisöön entistä tiiviimmin.

ESIMIESTEN KEINOT LISÄTÄ TYÖNIMUA JA VETOVOIMAISUUTTA ovat esimiehillä selkeä työnjako, hyvinhoidetut henkilöstöasiat ja perustehtävän esiinnosto. Työntekijöillä keinoja ovat asiakastyöhön panostaminen, työn itsenäisyys, esimiehen esimerkki, organisaation hyvä imago ja maine, keskusteleva johtamistapa, avoimuus, työn arvostus ja työn kehittäminen. Juha Heikkalan työhyvinvointimallissa työhyvinvoinnin yksilölliset ulottuvuudet, työhyvinvointia ja työn vetovoimaisuutta lisääviä tekijöitä ovat: hyvät työolot, vaikuttamis- ja kouluttautumismahdollisuudet, tekemisen mielekkyys, työsuhteen pysyvyys, työkyvystä ja terveydestä huolehtiminen, tehtävien oikea mitoitus, riittävä osaaminen, kannustava ja johdonmukainen johtaminen, hyvä esimiestyö ja esimiehen tuki, avoin ja kannustava ilmapiiri, avoin sisäinen viestintä, keskinäinen luottamus ja tasa-arvoinen keskustelu työyhteisössä (Heikkala 2009, 13). Heikkalan mallissa esiintyvät tekijät tulevat mielestäni hyvin esille haastateltujen vastauksissa ja tutkimustuloksissa.

ESPOON KAUPUNGIN AIKUISSOSIAALITYÖN ORGANISAATION PANOSTUSALUEET TYÖN IMUN JA VETOVOIMAISUUDEN LISÄÄMISEKSI TULEVAISUUDESSA ovat sekä esimiesten että työntekijöiden mukaan samansuuntaiset: imagoon panostaminen, markkinointiin panostaminen, työnkuvien kehittäminen, asiakastyöhön panostaminen ja maahanmuuttajien työllistäminen. Juha Heikkalan mukaan työhyvinvointi nähdään myös osana organisaation mainetta ja vetovoimaisena tekijänä rekrytoinnissa. Aineellisen hyvinvoinnin rinnalla myös henkinen hyvinvointi on työpaikoilla korostunut viime aikoina (Heikkala 2009, 12). Tuloksista käy ilmi työn vetovoimaisuuden lisäämisen tärkeys ammattitaitoisen työvoiman turvaamiseksi tulevaisuudessa, sekä työnkuvien kehittäminen vastaamaan tämän päivän tarvetta käytännön aikuissosiaalityössä, esimerkkinä sosiaalityöntekijän toimenkuva. Nuorten työntekijöiden vaatimukset työhyvinvoinnista ovat tänä päivänä varsin merkittävät työolosuhteiden, työ- ja vapaa-ajan sekä työilmapiirin suhteen. Näkemykset olivat sekä esimiehillä että työntekijöillä hyvin selkeät ja samansuuntaiset työn imun ja vetovoimaisuuden lisäämisen suhteen. Nämä keinot ovat yhteneväisiä Heikkalan mallin kanssa, joka myös korostaa työhyvinvoinnin sosiaalista merkitystä.

6.2.4 Voimaantuminen

VOIMAANTUMINEN TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄJÄNÄ on esimiesten mielestä energian antamista työhön, työntekijän tukemista, positiivisen palautteen antamista työntekijälle, haasteiden antoa ja voiman antoa työntekijälle. Työntekijän näkökulmasta voimaantuminen on esimiehen tukea ja välittämistä, vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön, molemminpuolista luottamusta, kannustusta ja palkitsemista hyvästä työsuorituksesta. Lisäksi voimaantuminen lisää työmotivaatiota työntekijöiden mielestä. Tulosten perusteella esimiehet kokivat itse olevansa varsin voimaantuneita ja että he ovat sisäistäneet voimaannuttamisen johtamisen menetelmäksi työssään ja käyttävät sitä. Työntekijät kokivat olevansa ajoittain voimaantuneita ja energisiä

ja saavansa tuloksia aikaan työssään. He myös kokivat saavansa esimiehiltä tukea ja kannustusta työhönsä. Osa työntekijöistä kaipasi kuitenkin lisää henkilökohtaista palautetta tehdystä työstään sekä enemmän keskustelua esimiehen kanssa esimerkiksi työn sisällöstä. Lisäksi työntekijät kaipasivat enemmän esimiehen tukea ja konsultointiapua vaikeiden asiakastapausten ongelmien ratkaisemisessa. Voimaannuttamisen (empowerment) on todettu lisäävän organisaation tehokkuutta, parantavan palvelun laatua, tehostavan tiimityötä ja johtavan parempaan työhyvinvointiin (Lämsä & Hautala 2005, 234). Tutkittavassa työyhteisössä on nähtävissä hyviä voimaannuttamisen keinoja, jotka auttavat työyhteisöä selviytymään tehtävistään yhdessä.

Helena Kotro (2008) toteaa, että työyhteisössä tulisi kiinnittää huomiota siihen, kuinka työntekijät kokevat olevansa arvostettuja ja voivansa vaikuttaa työtä koskeviin päätöksiin. Työhyvinvointi on keino, jolla aikuissosiaalityössä voidaan vastata myönteisesti tuleviin haasteisiin ja kilpailla osaavasta työvoimasta (Kotro 2008, 78). Hobfollin mukaan (1993) voimavarana työssä voidaan pitää henkilön kykyä koherenssin eli hallinnan tunteeseen. Hyvinvoiva ja voimaantunut henkilö on työssään koherenssin tuntoinen. Työuupumuksessa koherenssin tunne on hävinnyt. Voimaantuminen liittyy tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella läheisesti myös työn vetovoimaisuuden kokemiseen. Jos työ koetaan mielekkääksi ja haastavaksi sekä arvokkaaksi, alan vetovoimaisuus kasvaa. Samalla kasvaa myös sitoutuneisuus työhön ja työyhteisöön sekä tarve huolehtia omasta ja työyhteisön hyvinvoinnista.

OPPIVAN ORGANISAATION TOIMINTAMALLI TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄJÄNÄ esimiesten määrittelemänä oli jatkuvaa kehittämistä, esimerkiksi työhyvinvoinnin kehittämistä omassa työyhteisössä. Se on yhdessä tekemistä ja oppimista. Työntekijöiden määrittelemänä oppiva organisaatio oli osaamisen jakamista työyhteisössä, työntekijöiden ideoiden huomioimista, käytännön toteutusta, työn kehittämistä, pilotointia, yhdessä tekemistä ja innovoimista sekä uusien toimintamallien kehittelyä ja kokeilemistä. Heikkilä & Heikkilä (2001) painottavat luovuutta uusien työhyvinvointimallien kehittämisessä. Työn hallinnan vaikeus, uhka työntekijän uupumuksesta tai työntekijän varhainen eläkkeelle siirtyminen ovat haasteita, joihin voidaan vastata myös oppimisen näkökulmasta. Ottamalla henkilöstön oppimisresurssit, mielipiteet ja ideat käyttöön, voidaan edistää sekä henkilöstön työhyvinvointia että luoda uusia mahdollisuuksia organisaation kehittymiselle. Tutkimuksessa esiintullut ikäjohtaminen on yksi tulevaisuuden kannalta tärkeä haaste aikuissosiaalityössä. Tavoitteena on, että eläkeikä nousee myös sosiaalialalla työskentelevien keskuudessa. Työuupumusta voidaan varmasti vähentää ottamalla paremmin huomioon työntekijöiden toiveita esimerkiksi työaikaan liittyen. Toimenkuvien selkeys, mitä toivottiin useissa työntekijöiden vastauksissa, ehkäisee työn kuormitusta ja auttaa hallitsemaan paremmin omaa työtä.

Jari Hakanen pohtii oppimista voimaannuttamisen ja työssä jaksamisen yhteydessä. Hän puhuu TV-TV-mallista eli työn vaatimusten ja työn voimavarojen mallista. Mallin avulla voidaan kuvata työn ja työolojen psykososiaaliset piirteet. Työn vaatimukset viittaavat työn haasteellisuuteen, työn voimavarat taas viittaavat siihen, että ne ovat tarpeellisia tavoitteiden saavuttamiseksi. Voimavaroihin liittyy myös oppimista ja kehittymistä työssä (Hakanen 2004, 290). Mankan, Kaikkosen ja Nuutisen mukaan, oppiva organisaatio on voimavara työyhteisössä. Sen edellytys on positiivinen yhteisöllisyys. Oppimisen edellytyksenä on aktiivinen vuorovaikutus yhteisössä. Heidän mukaansa ilman luottamusta ei synny oppimista. Uudenlaisen, keskusteleavan kulttuurin luominen työyhteisöön vaatii kaikkien osallistumista ja sitoutumista. Luottamus taas edellyttää avoimuutta ja luottamuksen lähtökohtana on positiivinen odotus toisesta ihmisestä. Tätä kautta voidaan lisätä hyvinvointia työyhteisössä (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 16). Tutkittavan työyhteisön ilmapiiri on saamieni tutkimustulosten perusteella keskusteleva ja avoin, ja siksi työyhteisössä on kaikki edellytykset kehittää yhdessä hyvää ja työyhteisön tarpeita palveleva työhyvinvointimalli.

ORGANISAATION TUKI ESIMIEHILLE TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISESSÄ on ollut esimieskoulutus ja siinä esiintulevat asiat työhyvinvoinnista. Erillistä pelkästään työhyvinvointiin ja sen edistämiseen liittyvää koulutusta haastatteluun osallistuneet esimiehet eivät olleet saaneet. Vatajan, Seppänen-Järvelän ja Vanhasen (2007) sosiaalitoimen organisaatiotutkimuksessa johtamistavalla oli selkeä merkitys työilmapiiriin kokemiseen. Osamisen kehittämistä kaivattiin, ja sen toteuttaminen riippui esimiehen johtamismenetelmistä ja taidoista. Aikuissosiaalityön areenat -hankkeessa työhyvinvointi ja johtaminen päätavoitteena on ollut etsiä ja vakiinnuttaa työhyvinvointiin uusia toimintamalleja ja käytäntöjä. Tutkimustuloksista käy ilmi, että aikuissosiaalityössä työhyvinvointi liittyy lähes aina työn kuormittavuuteen, johtamiseen, työn ja muun elämän hallintaan sekä organisaatiokulttuuriin. Kotron (2008) mukaan työhyvinvointi on tärkeä keino, jolla aikuissosiaalityössä voidaan vastata tuleviin haasteisiin asiakasmäärän kasvaessa ja samalla kilpailla osaavasta työvoimasta. Työhyvinvoinnin ja osaamisen kytkeminen organisaation henkilöstöstrategiaan on hyvä tapa luoda perusta pysyväälle työyhteisön hyvinvoinnin edistämiseksi. Esimiesten koulutuksella on silloin suuri merkitys (Kotro 2008, 16). Tutkimustulosten perusteella esimiehet kaipaavat työhyvinvointiin liittyvää koulutusta ajankohtaisista aiheista ja tulevista haasteista.

7 Yhteenveto, johtopäätökset ja kehittämissuhteet

Olen opinnäytetyössäni saanut vastauksia kysymyksiini: Miten johtamisen keinoin voidaan edistää työhyvinvointia aikuissosiaalityössä? Mitkä seikat johtamisessa tukevat työssä jaksamista? Miten työn imu ilmenee aikuissosiaalityössä? Mikä on organisaation merkitys työhyvinvoinnin edistämiseksi aikuissosiaalityössä?

Saaduista tuloksista voidaan päätellä, että esimiesten ja työntekijöiden näkemys työhyvinvoinnista ja työhyvinvoinnin tilasta on varsin saman suuntainen työyhteisössä. Yhteishenki on hyvä ja perusasiat ovat kunnossa. Myös keinojen, joilla työhyvinvointia voidaan tukea, kohdalla, vastaukset olivat näkemykseltään yhteneviä. Esimiehillä on tutkimukseni perusteella hallussaan tietoa ja taitoja sekä keinoja ja menetelmiä, joilla edistää työhyvinvointia aikuissosiaalityössä. Sen sijaan resursseja, kuten henkilöstöä, aikaa ja rahaa heillä ei ole aina tarpeeksi käytettävissä työyhteisönsä hyvinvointiin. Taloudellisten resurssien puuttuessa työn erilaisilla järjestelyillä, oman työajan hallitsemisella sekä hyvällä työilmapiirillä on suuri merkitys työhyvinvoinnin edistämiseksi työyhteisössä.

Sekä esimiehet että työntekijät kuvasivat työuupumuksen ilmenemistä fyysisinä, psyykkisinä ja sosiaalisina oireiluina. Kuormittavuuden vähentämiskeinot olivat niin ikään hyvin yhteneväiset. Työssä jaksamista tukevia seikkoja oli molemmilla runsaasti työn johtamiseen, organisointiin ja työn jakoon liittyen. Esimiehet lisäsivät keinoihin myös eettiset näkökohdat esimerkiksi ikäjohtamisen ja monikulttuurisen johtamisen alueella. Työntekijät painottivat avointa tiedottamista ja vuorovaikutusta sekä välittämistä ja esimiehen läsnäoloa ja tukea. Työnohjauksessa pidettiin hyvänä kuormittavuuden vähentäjänä, samoin huumoria ja hyvää johtamistaitoa.

Kunta-alalla kuormitus sosiaalityössä on suurinta verrattuna muihin toimialoihin. Työntekijät kärsivät kuormittumisesta esimiehiä enemmän johtuen vähäisemmistä vaikuttamisen mahdollisuuksista oman työn tekemisen suhteen. Tämä tuli selvästi esiin myös tutkimuksessani, sekä sosiaalityöntekijöiden että sosiaaliohjaajien runsaana vaihtumisena tutkittavassa työyhteisössä viimeisen puolentoista vuoden aikana. Myös esimiehet kärsivät aikuissosiaalityössä kuormituksesta, mutta heillä esiintyy stressiä jonkin verran vähemmän kuin työntekijöillä. Esimiesten kuormittumista aiheuttavat tutkimuksen perusteella kireät aikataulut ja tuloksen tekeminen sekä paineet sekä ylhäältä että alhaalta päin. Esimiesten omaa jaksamista ja hyvinvointia pohdittaessa, esille nousivat oman almanakan ja työajan hallinta, oma psyykinen ja fyysinen virkistäytyminen ja kunnosta ylläpitäminen sekä työ- ja vapaa-ajan selkeä erottaminen. Myös työn priorisointi oli keino, minkä avulla esimiehet hoitivat omaa jaksamistaan työssä.

Työn imu ja sen ilmeneminen työssä määriteltiin molempien vastaajien ryhmässä varsin samalla tavalla. Keinot työn imun ja vetovoimaisuuden lisäämiseksi olivat selkeä työn jako ja hyvin hoidetut henkilöstöasiat, hyvä työilmapiiri sekä organisaation hyvä imago ja maine molemmilla vastaajaryhmillä selkeästi ensisijaisia tekijöitä. Molempien vastaajaryhmien mielestä Espoon kaupungin tulisi tulevaisuudessa panostaa aikuissosiaalityössä parempaan markkinointiin ja imagon luomiseen, työn ja työnkuvien kehittämiseen ja selkeyttämiseen sekä asiakastyöhön (perustehtävän hoito) pysyvien työntekijöiden saamiseksi.

Voimaantuminen nähtiin molemmissa vastaajaryhmissä positiivisena energiana, haasteena työssä, esimiehen tukena ja kannustuksena sekä työmotivaation parantajana. Sekä esimiehet että työntekijät kokivat, että voimaannuttamisen menetelmä on heillä työyhteisössä tuttu ja käytössä oleva menetelmä työssä. Voimaantuminen lisää sitoutumista työhön. Esimiehen kyky sitouttaa itsensä ja työntekijät perustehtävään ja tavoitteisiin lisää koko työyhteisön, niin johtajan kuin työntekijöiden kokemusta arvostetusta, osaavasta, vastuuntuntoisesta ja kykenevästä henkilöstöstä tekemään omaa työtään koskevia päätöksiä. Tämä edistää työssä viihtymistä ja hyvinvointia ja parantaa tulosta.

Dialoginen avoin vuorovaikutus esimiesten ja työntekijöiden välillä on tärkeää sosiaalityön johtamisessa. On tärkeää osata myös kuunnella. Työntekijöiden haastatteluissa kävi useaan otteeseen ilmi, että he kaipaavat esimiehen läsnäoloa ja keskustelua esimiehen kanssa. Myös yksilöllistä huomioimista ja välittämistä toivottiin. Työntekijöille esimiehen asiantuntemus, ja se, että voi kysyä neuvoa vaikeiden työtehtävien kohdalla, on tärkeää jaksamisen kannalta. Merkittäväksi nähtiin myös työn sisällöstä keskusteleminen esimiehen kanssa. Tärkeä kuormittavuutta vähentävä tekijä on myös toimenkuvan selkeys. Lisäksi tutkimuksessa tuli ilmi, että työnohjauksella on tärkeä merkitys työssä stressiä aiheuttavien tekijöiden purkamiseksi. Kannustamista ja palautteen antoa työstä toivottiin myös entistä enemmän esimiehiltä. Palautteen jälkeen voi omaa työtä arvioida ja kehittää työntekijöiden mielestä paremmin. Virkistämisen Tyhy-toiminnan parissa ja epäviralliset kahvihetket koettiin hyväksi. Oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta pidettiin erityisen tärkeinä työhyvinvoinnin kannalta, samoin riittävä ja avointa tiedottamista. Lisäksi hyvällä ilmapiirillä ja suhteilla muihin työkavereihin ja esimieheen on suuri merkitys työssä viihtymiselle.

Varsinaista uutta toimintamallia johtamiseen työhyvinvointia edistämään tutkimus ei tulosten perusteella pysty tuottamaan. Tulosten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että työhyvinvointia on kehitetty ja kehitetään edelleenkin tutkimuksessa työyhteisössä. Tutkimuksessa käytämäni eri teoriat työhyvinvoinnista, saivat ikäänkuin käytännön toteutuksen, kun huomasin, että osa teorioista, kuten voimaannuttaminen ja oppivan organisaation toimintamalli, olivat jo arkea tutkittavassa työyhteisössä.

Työyhteisössä oli käytetty oppivan organisaation mallia erilaisten pilotointien yhteydessä ja uusien toimintamallien kehittämisessä esimerkiksi työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyen. Oppivan organisaation mallia toteutettiin myös siten, että työyhteisössä oli muodostettu halukkaista kehittämisryhmä, joka koostui kaikista työyhteisön tasoista aina etuuskäsittelijästä aluepäällikköön. Kehittämishankkeista tiedotettiin kaikkia työyhteisön jäseniä. Myös työntekijöiden ideoita ja osaamista hyödynnettiin kehittämissankkeissa ja kehittämisryhmän jäsenenä. Osa työntekijöistä koki kuitenkin, että työntekijöiden ideoita ei huomioitu riittävästi eivätkä ne useinkaan johtaneet käytännön toteutuksen tasolle. Työntekijät toivoivatkin, että heidän mielipiteitään ja ideoitaan huomioitaisiin enemmän ja että ne myös johtaisivat useimmin käytäntöön.

Kehittämisehdotuksena esitän, että Espoon kaupunki voisi järjestää koulutusta ja seminaareja esimiehille siitä, kuinka lisätä ja kehittää työhyvinvointia aikuissosiaalityössä Espoossa. Työhyvinvointikoulutus ja -asiantuntemus ovat tärkeitä esimiehille tänä päivänä, sillä työntekijät arvostavat työhyvinvointia enemmän kuin aiemmin. Myös näkemykset hyvästä työhyvinvoinnista ja vaatimukset työhyvinvoinnin suhteen muuttuvat ajan myötä. Jos työhyvinvointiin ja henkilöstöasioihin liittyvät asiat eivät ole kunnossa, työntekijät lähtevät yrityksestä. Pysyvä, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö on yrityksen pääoma johon kannattaa sijoittaa.

Kuinka lisätä markkinointia ja parantaa organisaation imagoa ja mainetta aikuissosiaalityössä? Espoon kaupungin poliittiset päättäjät ja ylin johto voisivat ottaa haasteen vastaan ja tutustua yksityisten yritysten ja liike-elämän malleihin, kuinka saadaan työstä vetovoimaisempi ja työpaikasta mielenkiintoisempi uuden työntekijän kannalta. Päättäjien ja kaupungin ylimmän johdon kannattaisi kysyä myös aikuissosiaalityötä tekeviltä esimiehiltä ja työntekijöiltä, mitkä ovat ne asiat ja tehtävät jotka eniten askarruttavat ja kuormittavat aikuissosiaalityötä tänä päivänä. Näiden asioiden pohjalta olisi hyvä lähteä työtä ja työhyvinvointia kehittämään kussakin aikuissosiaalityön yksikössä uusia toimintamalleja johtamiseen ja työhyvinvointiin löytäen.

8 Opinnäytetyön eettisyyden ja luotettavuuden tarkastelu

8.1 Tutkimuksen eettisyyden arviointi

Tutkimus tulee aina suorittaa hyvän etiikan mukaan. Eettisten kysymysten tarkastelu tulee kohdistaa tutkimushenkilöiden itsemääräämisoikeuteen, yksityisyyden kunnioittamiseen, anonymiteetin säilyttämiseen ja aineiston luottamuksellisuuden turvaamiseen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 125). Tärkeää on myös se, ettei aiheuta haittaa tutkimukseen osallistuvalla työyksiköl-

le. Olen pyrkinyt tähän kaikkeen omassa haastattelututkimuksessani. Tutkimusprosessin kaikissa eri vaiheissa olen pyrkinyt huomioimaan eettiset kysymykset.

Ennen tutkimusaineiston hankintaan ryhtymistä olen kysynyt luvan Espoon kaupungilta kerätä haastatteluaineistoa teemahaastattelun muodossa tutkimukseen suostuneessa yksikössä. Lisäksi kaikille haastatteluun osallistuville lähetin ennen haastattelua sähköisen kirjeen, missä oli tutkimusaiheen lisäksi mukana haastattelukysymykset, jotta he voisivat etukäteen perehtyä aiheeseen rauhassa ja siten paremmin vastata kysymyksiin haastattelussa. Lähetin tutkittavaan työyhteisöön myös tutkimuksen suunnittelurungon, jotta haastateltavat ja muu työyhteisö tietävät, millaista tutkimusta olen tekemässä. Haastateltavat kokivat tämän hyväksi ja itse koen tekemäni ratkaisun hyvin perustelluksi. He vastasivat minulle sähköpostitse halutaan tulla haastateltavaksi ja sähköpostitse sovimme myös haastateltaville parhaiten sopivimman ajan ja paikan haastattelulle.

Toimin tutkimustyössäni ja tutkijana tutkijan eettisiä ohjeita noudattaen. Aikuissosiaalityön asiakkaita tai asiakasasioita ei tutkimuksessa käsitellä, eikä tutkimuksesta käy ilmi tutkimuspaikka eikä haastateltavien henkilöllisyys. Lainauksia haastatteluista ei tässä työssä käytetä, koska se vaarantaisi tutkittavien anonyymiteetin. Hyvää tutkimusta ohjaa eettinen sitoutuneisuus. Eettisyys koskee myös tutkimuksen laatua. Tutkijan on huolehdittava siitä, että tutkimussuunnitelma on laadukas, tutkimusasetelma sopiva ja raportointi hyvin tehty (Tuomi & Sarajärvi 2009, 127).

Eettisesti voidaan myös pohtia, onko valitsemani tutkimusaihe tärkeä. Mielestäni huomion kiinnittäminen työhyvinvointiin ja johtamiseen ja pyrkimys työhyvinvoinnin edistämiseen on yhteiskunnallisena arvona tärkeää. Olisi moraalitonta olla puuttumatta työhyvinvoinnin tilaan ja työuupumukseen, kun yhä useampi meistä kokee työssä jaksamisen haasteeksi ja työelämässä tulisi tulevaisuudessa jaksaa yhä pidempään. Jos aiempien tutkimusten valossa on tullut ilmi, että työhyvinvointi riippuu pitkälti johtamisesta ja siitä tavasta, millä ihmisiä johdetaan, johtamisen menetelmiin ja keinoihin tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota työhyvinvoinnin edistämiseksi kussakin työyhteisössä. Lisäksi aikuissosiaalityö ja sen johtaminen vaativat tulevaisuudessa uudenlaista, keskustelevaa ja työntekijöitä enemmän huomioivaa johtamista sekä aikuissosiaalityön palvelurakenteen ja työntekijöiden toimenkuvien järjestyseräistämistä sekä työn mielekkyyden lisäämistä. Ilman näitä ei jatkossa saada alalle riittävästi sitoutunutta ja ammattitaitoista henkilöstöä.

Toisaalta voidaan tietysti miettiä tutkijan eettistä herkkyyttä ja ammatillista osaamista tutkimusympäristön osalta, sillä tutkija itse on terveydenhuollon ammattilainen. Mielestäni tutkimusaihe, työhyvinvointi ja johtajuus, on kuitenkin se tärkein ja samamerkityksinen, tutkittiinpa sitä sosiaalityössä tai hoitotyössä. Koin mielekkäänä tehdä tutkimukseni minulle hieman etäämmässä ympäristössä oman tutun työyhteisön sijasta. Pitkään hoitotyötä eri yhteistyö-

kumppaneiden kuten sosiaalityön eri ammattihenkilöiden kanssa tehneenä, minulla on tarpeeksi tuntemusta myös aikuissosiaalityöstä.

Suomen Akatemian tutkimuseettisten ohjeiden (2008) mukaan hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu, että tutkijat soveltavat tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä sekä toteuttavat tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluvaa avoimuutta tutkimuksensa tuloksia julkaistessaan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 132). Tutkija on tutkimuksen valmistuttua, luvannut luovuttaa valmiin tutkimusraportin tutkimukseen osallistuneelle työyhteisölle.

8.2 Tutkimusprosessin kuvaus ja arviointi

Tutkimusprosessi käsittää käsitteellisen ja empiirisen (käytännön) vaiheen. Tutkimusasetelman määrittäminen kuuluu käsitteelliseen vaiheeseen (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 64). Tutkimusasetelmassa määritellään ketä ja mitä tutkitaan ja missä ympäristössä tutkimus toteutuu. Menetelmävalinnoissa määritellään menetelmät joilla tutkimus toteutetaan. Tutkimussuunnitelma laaditaan edellä mainittujen pohjalta. Tutkimusprosessia voidaan arvioida näiden kaikkien vaiheiden kautta, onko se ollut onnistunut. Kvalitatiivinen tutkimusprosessi voi olla varsin joustava verrattuna kvantitatiiviseen prosessiin. Tämän lisäksi laadullinen tutkimusprosessi on tekijälleen varsin haastava. Kvalitatiivisen tutkimusprosessin vaiheet voivat olla päällekkäisiä, eli esimerkiksi aineiston keruu ja analysointi voivat tapahtua osin samaan aikaan kuten omassa tutkimuksessani.

Omassa tutkimuksessani keräsin ja hain tietoa ensin lukien aihetta koskien aiempia tutkimuksia, lehtileikkeitä ym. ajankohtaista työhyvinvoinnista ja johtamisesta. Tämän jälkeen aloin rakentamaan tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Mietin, mitä haluan tutkimuksellani selvittää ja sen pohjalta laadin tutkimukselleni tutkimuskysymykset. Koska halusin tehdä laadullisen tutkimuksen ja haastattelun, mietin minkälainen se olisi. Päädyin teemahaastatteluun ja samalla yksilöhaastatteluun. Teemat työhyvinvointi, työuupumus, työn imu ja voimaantumisen sekä niihin liittyvät haastattelukysymykset laadin sen pohjalta, mikä minua kiinnosti työhyvinvoinnissa aikuissosiaalityössä, mitä vastauksia tarvitsin tutkimuskysymyksiini ja tutkittavan ilmiön selvittämiseksi. Lisäksi kävin tutkittavassa työyhteisössä kysymässä mitkä aiheet työhyvinvoinnissa kiinnostavat ja askarruttavat heitä tällä hetkellä. Haastattelin myös mentoriäni joka on pitkään työskennellyt aikuissosiaalityössä ja esimiehenä.

Haastattelut sujuivat käytännössä hyvin ja ilman häiriöitä tutkittavan työyhteisön tiloissa ja ovet ja puhelimet olivat haastattelujen ajan suljettuina. Koin haastatteluissa olleen luottamuksen ilmapiirin puolin ja toisin. Haastateltavat saivat kertoa varsin vapaasti teemojen työ-

hyvinvointi, työuupumus, työn imu ja voimaantuminen yhteydessä omasta työhyvinvoinnistaan ja jaksamisestaan työssä sekä organisaation merkityksestä työhyvinvoinnin tukena. Haastattelutavat pohtivat myös sitä kuinka johtamisen keinoin voitaisiin parhaiten tukea hyvinvointia tutkittavassa työyhteisössä. Nauhoitin kaikki haastattelut ja säilytin nauhat huolellisesti etteivät ne joutuneet asiaankuulumattomien käsiin. Tämän jälkeen litteroin haastatteluaineiston varsin nopeasti sekä analysoin aineiston heti sen jälkeen, etten kadottaisi muistista haastattelukokemusta ja haastattelujen mukanaan tuomia havaintoja työyhteisöstä ja haastateltavista.

Sain vastaukset tutkimuskysymyksiini hyvin haastatteluaineistosta. Haastatteluun suostuivat kaikki haastateltavat joita pyysin haastateltaviksi. Olisin halunnut haastatella myös sosiaalityöntekijöitä, mutta heitä oli tutkittavassa työyhteisössä sillä hetkellä vähän ja he olivat hyvin kiireisiä töidensä vuoksi, eivätkä siksi voineet osallistua haastatteluun. Haastattelin, litteroin ja analysoin aineistoa samanaikaisesti. Analysoinnin yhteydessä kirjoitin ylös myös tutkimuksen tuloksia. Koska tutkimustani ohjasi teoriaohjaava sisällönanalyysi, olen aineiston analyysissä peikistettyjen ilmausten ryhmittelyn jälkeen luonut alaluokkia ja yläluokkia, sekä sen jälkeen koonnut ne kokoaviksi käsitteiksi (abstrahointi) viitekehyksessä käyttämäni työhyvinvointiteorioiden avulla.

8.3 Tutkimuksen luotettavuus

Yleisiä kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kriteerejä ovat esittäneet Cuba ja Lincoln (1985). Kriteereitä ovat uskottavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus. Uskottavuus edellyttää sitä, että tulokset on kuvattu niin selkeästi, että lukija ymmärtää mitä analyysissä on tehty ja mitkä ovat tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset. Uskottavuus kuvaa myös sitä, miten hyvin tutkijan muodostamat luokitukset ja kategoriat kattavat aineiston. Aineiston ja tulosten suhteen kuvaus on tärkeä luotettavuuskysymys (Cuba & Lincoln 1985). Siirrettävyyden varmistamiseksi edellytetään aina huolellista osallistujien valinnan ja taustojen selvittämistä sekä aineiston keruun ja analyysin kuvausta. Tässä mielessä oman tutkimukseni uskottavuus ja siirrettävyys toteutuvat hyvin.

Halusin haastatella johtamisesta ja työhyvinvoinnista kolme esimiestä ja kolme työntekijää aikuissosiaalityössä. Sain haastateltavikseni kolme esimiestä ja neljä työntekijää. Yhden työntekijän lisäksi haastatteluihini antoi lisänäkökulmaa aiheeseen ja koin sen lisäinformaatiota antavana. Haastattelujen luotettavuutta ja aineiston aitoutta puolustaa mielestäni myös se, että koin että haastateltavat luottavat minuun vastauksia antaessaan sen vuoksi, että olen ulkopuolinen haastattelija enkä tutkimukseen osallistuneen työyhteisön jäsen. Tässä mielestäni tulee hyvin esiin objektiivisuuden merkitys tutkimuksen luotettavuuden kannalta.

Opinnäytetyössäni haastattelujen luotettavuutta lisää se, että haastattelut on suoritettu kukin yksilöhaastatteluna, haastattelut on nauhoitettu ja vaikka kyseessä on vapaampi haastattelumuoto eli teemahaastattelu, pitäydytään haastattelussa niiden teemojen ja kysymysten ympärillä, joihin halutaan vastaus tutkimuksessa. Työhyvinvointia ja sen tukemista johtajuuden keinoin tarkastellaan tutkimuksessa työyhteisön omat tarpeet ja nykyinen yhteiskunnallinen tilanne huomioiden.

Tutkimuksen luotettavuutta pohdittaessa ja tutkimusta kokonaisuutena arvioitaessa, painotuu tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus (koherenssi). Aineiston analyysin kohdalla painotuu, miten aineisto on analysoitu, miten tuloksiin ja johtopäätöksiin on päästy. Olen pyrkinyt analysoimaan aineiston rehellisesti ja vääristelemättä haastateltavien sanontoja ja käsityksiä. Olen pyrkinyt ymmärtämään mitä haastateltavat sanovat työhyvinvoinnista, työuupumuksesta, työn imusta ja johtamisesta sekä organisaation merkityksestä työhyvinvoinnille, ja mikä merkitys heidän vastauksillaan on etsimäni tiedon ja kysymysten suhteen. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskeskustelussa nousevat esiin kysymykset totuudesta ja objektiivisesta tiedosta. Tarkasteltaessa objektiivisuuden ongelmaa laadullisessa tutkimuksessa on totuus-kysymyksen lisäksi syytä erottaa toisistaan myös havaintojen luotettavuus ja niiden puolueettomuus (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134). Omassa tutkimuksessani havainnoinnilla on ollut pienempi merkitys kuin haastattelulla, mutta olen saanut myös sitä kautta arvokasta tietoa työhyvinvoinnista.

8.4 Tutkimustulosten raportointi ja arviointi

Tutkimustulosten raportointi ja arviointi on keskeinen osa tutkimusprosessia ja se on myös tutkijan velvollisuus. Tulosten raportoinnin peruspiirteitä ovat kommunikoitavuus ja julkisuus eli tuotettua tietoa jaetaan eri intressipiirien kesken. Omassa työssäni tietoa jaetaan esimerkiksi oppilaitoksen, tutkittavan työyksikön ja Espoon kaupungin kesken sekä artikkelina alan ammattilehdessä. Tutkimuksen tuloksia ja julkaisemista arvioitaessa on tärkeää pohtia, mikä on tutkimuksen kohderyhmä ja ketkä hyötyvät eniten tutkimustuloksista. Tutkimustulosten raportoinnin perustana on tutkijan kyky tieteelliseen kirjoittamiseen. Perusohjeena pidetään, että tutkimuksen lähtökohdat ja tulokset raportoidaan samassa järjestyksessä kuin tutkimusongelmat ja tutkimustehtävät on esitelty ja sama järjestys säilytetään myös pohdintaosassa (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 140). Olen noudattanut raportoinnissa tätä järjestystä.

Tutkijana minun on annettava lukijoille riittävästi tietoa siitä, miten tutkimus on tehty, jotta he voivat arvioida tutkimuksen tuloksia. Minun on kerrottava selkeästi tutkimusaineiston koamisesta ja analysoimisesta. Valmiin raportin on oltava selkeä kuvaus tutkitusta ilmiöstä ja prosessista (Varto 1994, 112). Olen kertonut tutkimuksessani kuinka olen kerännyt aineiston,

kuinka olen analysoinnut sen ja miten olen saanut tulokset. Myös virheiden ja epäonnistuneiden tulkintojen esilletuominen kuuluu laadullisen tutkimuksen raportointiin. Pääpaino raportissa on saavutetuilla tuloksilla ja niiden selkeällä esittämisellä (Varto 1994, 115).

Työyhteisö saa tutkimuksen kautta tietoa oman työyhteisön työhyvinvoinnin tilasta, ja pysähtyy samalla miettimään omia mahdollisuuksiaan ja voimavarojaan työhyvinvoinnin kehittämässä. Esimiehet voivat tutkimuksen yhteydessä ja sen valmistuttua päivittää omaa osaamistaan ja johtamisen menetelmiä ja keinoja työhyvinvoinnin edistämässä. He voivat myös peilata omaa osaamistaan ja johtamistaan suhteessa muihin työyhteisön esimiehiin tutkimuksen valmistuttua. Työntekijälle tutkimukseen osallistuminen antaa mahdollisuuden vaikuttaa oman työhyvinvoinnin ja työyhteisön hyvinvoinnin edistämiseen ja kehittämiseen. Tutkimus antaa työyhteisölle eväitä ja ajattelemisen aihetta, kuinka jatkossa toteuttaa työhyvinvointia työyhteisössä valaisten tulosten perusteella seikkoja, joihin johtamisessa tulisi kiinnittää huomiota ja mitä toivomuksia ja ehdotuksia työntekijöillä on työhyvinvointinsa edistämisen suhteen.

Tutkimuksessa käyttämäni työhyvinvointiteoriat ja mallit sekä tutkimukset ovat 2000-luvulla kehitettyjä teorioita lukuunottamatta Wexleyn ja Yuklin yhdentävän teorian mallia työtyytyväisyydestä (1984), joka kuitenkin mielestäni puolustaa paikkaansa työhyvinvointia, työolosuhteita ja johtamista työntekijän näkökulmasta tarkasteltaessa.

Tutkimus avasi tekijälleen aikuissosiaalityön nykytilaa suhteessa työn tekemiseen, työssä viihtymiseen ja työhyvinvointiin. Se antoi konkreettisen kuvan tämän päivän aikuissosiaalityöstä ja tutkittavan työyhteisön työhyvinvoinnin tilasta. Se auttoi ymmärtämään niitä kaikkia haasteita, mitä aikuissosiaalityö asettaa niin esimiehille kuin työntekijöille. Tutkimuksen tekeminen antoi mahdollisuuden nähdä aikuissosiaalityön arkea, ajan ja resurssien rajallisuutta suhteessa työmäärään. Oli mukava havaita, että työyhteisöstä kumpusi kuormittavuudenkin keskellä iloa ja voimavaroja työn ja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Koska koen työhyvinvoinnin tarpeelliseksi ja tärkeäksi osaksi hyvää johtamista, oli minulle mieluisaa ja mielenkiintoista saada tehdä tutkimusta kyseessä olevassa työyksikössä ja sellaisten henkilöiden kanssa, jotka itsekin mieltävät työhyvinvoinnin merkityksen. Tutkimuksen tekeminen on lisäksi kasvattanut minua ihmisenä ja terveydenhuollon ammattilaisena. Se on antanut myös itselleni eväitä ja suuntaa tulevaisuutta varten, kuinka johtaa ja toimia esimiehenä ja huolehtia työyhteisön hyvinvoinnista.

Lähteet

- Ahlstedt, M., Jones, R. & Sivonen, A. 2009. Työtyytyväisyys Espoon keskuksen aikuissosiaalityössä sosiaalityöntekijöiden ja sosiaaliohjaajien näkökulmista. Laurea - ammattikorkeakoulu. Sosiaalialan koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: Akatiimi Oy.
- Burke, R.J. & Richardsen, A.M. 2001. Psychological burnout in organizations. New York: Dekker.
- Csikszentmihalyi, M. 1997. Finding flow. The Psychology of Engagement with Everyday Life. New York: Basic Books.
- Espoon aikuissosiaalityön toimintamalli. Espoon Kaupunki. 1.2.2009.
- Flinck, M. 2005. Itse teossa. Toimintatutkimus ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan henkilöstön työssä jaksamisen kehittämishankkeesta vuosilta 2000–2002. Turun Yliopisto. Väitöskirja.
- Forma, P., Väänänen, J. & Saari, P. 2004. Työhyvinvointi kuntasektorin toimialoilla vuonna 2003. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.
- Gävert, T. 2009. Diakonian työalajohtaja ja hänen tiimiläistensä työhyvinvointi. Helsingin Yliopisto. Käytännöllisen teologian pro gradu -tutkielma.
- Hakala, J. 2004. Opinnäyteopas ammattikorkeakouluille. Helsinki: Gaudeamus.
- Hakanen, J. 2002. Työn imu ja työuupumus-laajennetun työhyvinvointimallin kehittäminen ja testaaminen. Psykologia 37, 291–292.
- Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Heikkala, J. 2009. Työhyvinvoinnin käsikirja järjestöille. Case. Suomen Liikunta ja Urheilu ry. Johtamistaidon opisto (JTO). Työhyvinvointipäällikön tutkinto-ohjelma. Helsinki.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. Dialogi - Avain innovatiivisuuteen. Helsinki: WSOY.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. Innovatiivisuutta etsimässä. Irtiottoa keskinkertaisuudesta. Helsinki: WSOY.
- Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2008. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hobfoll, S.E. & Shirom, A. 1993. Stress and burnout in the workplace. Conservation of resources. teoksessa R.T. Golembiewski (toim.), Handbook of organizational behaviour. New York: Marcel Dekker.
- Hyvä työyhteisö - kilpailu 2007 / Espoon aikuissosiaalityö.

Johtaminen ja työhyvinvointi. 2010. Työterveyslaitos (TTL). Tulostettu 28.1.2010.
http://www.ttl.fi/internet/duunitalkoot/johto_s4.html

Juhila, K. 2008. Aikuisten parissa tehtävän sosiaalityön areenat. Teoksessa A. Jokinen & K. Juhila. Sosiaalityö aikuisten parissa. Tampere: Osuuskunta.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavarantasarja n:o 51. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kalimo, R. & Toppinen, S. 1997. Työuupumus Suomen työikäisellä väestöllä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kananoja, A., Lähteinen, M., Marjamäki, P., Laiho, K., Sarvimäki, P., Karjalainen, P. & Sepänen, M. 2007. Sosiaalityön käsikirja. Helsinki: Tietosanoma.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2009. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: WSOYpro Oy.

Karasek, R. & Theorell, T. 1990. Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life. New York: Basic Books.

Karvinen-Niinikoski, S., Rantalaiho, U-M. & Salonen, J. 2007. Työnohjaus sosiaalityössä. Helsinki: Edita.

Koskensalmi, S., Lauttio, L-M. & Lindström, K. 2000. Innovatiiviseksi työyhteisöksi voi kehittyä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kotro, H. 2008. Aikuissosiaalityön areenat. Kehittämishankkeen loppuraportti. Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus Socom.

Laaksonen, H. Hoitotyön johdon päivä 27.-28.10.2008. Voimistava johtaminen, voimistuminen ja työyhteisön hyvinvointi. Luentosarja. Tulostettu 28.1.2010. www.taja.fi/client-data/file/Laaksonen.ppt

Lincoln, Y. & Guba, E. 1985. Naturalistic Inquiry. Beverly Hills: Sage.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita.

Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampere: Tampereen Yliopisto.

Manka, M-L. Laaja-alainen työhyvinvointikäsité. Tulostettu 30.1.2010.
www.uta.fi/laitokset/kkksynergos/projektit/tyhy/kasite1.php

Maslach, C. & Leiter, M. P. 1996. The Truth about burnout: how organizations cause personal stress and what to do about it. San Francisco: Jossey-Bass.

Miettinen, T. & Niska-Virta, S. 2009. Työhyvinvointi Espoon kaupungin työpaikoilla. Tietoisku 13/2009. Espoon Kaupunki, 31.

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

Raunio, K. 2004. Olennainen sosiaalityössä. Helsinki: Gaudeamus.

Rost, J. 1993. Leadership for the Twenty-First Century. Westport: Praeger.

- Saarela, P. 2003. Tuloksia nuorisobarometristä. Työ ja ihminen. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki.
- Schaufeli, W.B. 1993. The construct validity of two burnout measures. *Journal of Organizational Behavior* 16, 141-142.
- Seppänen-Järvelä, R., & Karjalainen, V. 2008. Kehittämistyön risteyskiä. Helsinki:Stakes.
- Simola, A. & Kinnunen, U. 2005. Organisaatio ja hyvinvointi. Toimiva organisaatio henkilöstön hyvinvoinnin ja organisaation tuloksellisuuden kannalta. Iisalmi: Reaktioketju-hanke.
- Sosiaalityön tutkimuksen päivät 14.-15.2. 2008. Kuopion Yliopisto.
- Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampereen yliopisto.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen sisällönanalyysi. Helsinki:Tammi.
- TYHY-vertailu (ITE-vertailu) aikuissoisaalityö 2009-12-30
- Työhyvinvointi. 2009. Kunnallinen työmarkkinalaitos (KT). Tulostettu 28.1.2010.
http://www.kuntatyonantajat.fi/modules/page/show_page-id-D7F9B585D576494C99525F31DD4F9E0C-tabletarget-data_1-MENU_2_activeclicked-845EFB2CE12D4707A47E1C721A87A215-MENU_2_open-true-pid-8B60AF21C5D84180893AA248FC4CF060-layout-kt2006.asp
- Työterveyslaitoksen asiantuntijapalvelut. 2008. Työterveyslaitos. Tulostettu 28.1.2010.
<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Palvelut>
- Warren, B. & Nanus, B. 1985. *Leaders: The strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row.
- Varto, J. 1994. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Vataja, K., Seppänen-Järvelä, R. & Vanhanen, R. 2007. Sosiaalitoimisto työympäristönä. *Yhteiskuntapolitiikka* 72:4, 357-358
- Vesterinen, P. 2006 (toim.) *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Helsinki: Stakes.
- Wexley, K.N. & Yukl, G.A. 1984. *Organizational behavior and personell psychology*. Illinois: Irwin.
- Wieteri 12 / 2009 - Espoon kaupungin henkilöstölehti. Artikkelit Esimiehenä Espoossa - mahdollon tehtävä? Toim. Johanna Pajakoski & Hannele Meller.
- Väisänen, R. 2006. Aikuissosiaalityö tutkimuksen kohteena. Esimerkkinä Kaakkois-Suomi. Julkaisematon artikkeli 8.6.2006.

Kuvat

Kuvio 1: Työhyvinvoinnin yksilölliset ulottuvuudet (Heikkala 2009, 8).....	15
Kuvio 2: Wexleyn ja Yuklin yhdentävän teorian malli työtyytyväisyydestä (Wexley & Yukl 1984, 56–57; Juuti 2006a, 31.)	16
Kuvio 3: Työhyvinvoinnin tekijät (Manka 2006).....	17
Kuvio 4: Työuupumustutkimuksen mahdollisia tarkastelukohteita (Hakanen 2004, 24). ..	19
Kuvio 5: Työhyvinvoinnin myönteinen kehä (Heikkala 2009, 11)	22

Taulukot

Taulukko 1: TYHY-vertailutaulukko 2006–2009	11
Taulukko 2: Työhyvinvointi.....	36
Taulukko 3: Työuupumus	36
Taulukko 4: Työn imu	37
Taulukko 5: Voimaantuminen	37



TUTKIMUSLUPA



TUTKIMUSLUVAN MYÖNTÄMINEN

Espoon sosiaali- ja terveystoimi/Esikunta/Kehittämissyksikkö myöntää tutkimusluvan
4.2.2010 päivätyn tutkimuslupa-anomuksen mukaisesti.

Hakija: Elina Pehkonen

Aihe: Työhyvinvointia tukevan johtajuuden tukeminen (sisältäen menetelmät) Espoon
aikuissosiaalityössä

Edellytyksenä on, että tutkimuksen suorittaja/t ei/vät käytä saamiaan tietoja asiakkaan/potilaan
tai hänen läheistensä vahingoksi eivätkä luovuta saamiaan henkilötietoja ulkopuolisille, vaan
pitävät ne salassa.

Tutkimustulokset tulee esittää niin, ettei niistä voida tunnistaa yksittäistä henkilöä tai perhettä.
Lisäksi on noudatettava henkilötietolaissa ja muualla lainsäädännössä olevia
tutkimusrekistereitä koskevia säännöksiä.

Edellytämme, että tutkija/t luovuttaa/vat sosiaali- ja terveystoimen Kehittämissyksikön käyttöön
maksutta lopullisen tutkimusraportin **kahtena kappaleena**.

Espoossa 16.2.2010

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Lea Konttinen".

Lea Konttinen
vt. kehittämispäällikkö

Haastattelulupa

Lupa tutkimushaastatteluun ja haastattelun nauhoittamiseen.

Tutkimus: YAMK opinnäytetyö: Työhyvinvointia tukeva johtaminen eräässä Espoon aikuissosiaalityön yksikössä

Tutkija: Elina Pehkonen

Minulle on selvitetty yllämainitun tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuksessa käytettävät menetelmät. Olen tietoinen siitä, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Olen myös tietoinen siitä, että tutkimus ei aiheuta minulle minkäänlaisia kustannuksia, henkilöllisyyteni jää vain tutkijoiden tietoon ja aineisto hävitetään tutkimuksen valmistuttua.

Suostun siihen, että minua haastatellaan, haastattelu nauhoitetaan ja haastattelussa antamia tietoja käytetään tämän tutkimuksen tarpeisiin. Voin halutessani keskeyttää tutkimukseen osallistumisen milloin tahansa ilman, että minun täytyy perustella keskeyttämistäni.

Päiväys

Tutkittavan allekirjoitus ja nimenselvennys

Liite 3: Haastattelurunko

Haastattelukysymykset teemoittain

1. TEEMA: TYÖHYVINVOINTI ja siinä johtamisen menetelmät ja keinot sekä resurssit, organisaatioresurssit- ja rakenne sekä kehittämissuhteet.

Haastattelukysymykset:

1. Miten määrittelet työhyvinvoinnin?
2. Millainen on mielestäsi työhyvinvoinnin tila johtamassasi työyksikössä?
3. Mitä keinoja ja menetelmiä esimiehellä on tukea työhyvinvointia työyhteisössä?
4. Mitä resursseja esimiehellä on käytettävissään työhyvinvoinnin edistämiseen?
5. Millaista osaamista (tietoa ja taitoa) esimiehellä on työhyvinvoinnin edistämisestä?
6. Millaisia vaikutusmahdollisuuksia esimiehellä on edistää työhyvinvointia?
7. Millä tavoin organisaatio tukee esimiestä työhyvinvoinnin edistämisessä?
8. Millaista koulutusta on järjestetty organisaation taholta työhyvinvointiin liittyen?
9. Mihin haluaisit esimiehenä panostaa työyhteisön hyvinvoinnissa?

2. TEEMA: TYÖUUPUMUS ja sen estämiseksi johtamisen menetelmät ja keinot sekä resurssit, organisaatorakenne- ja resurssit sekä kehittämissuhteet.

Haastattelukysymykset:

1. Miten työuupumus ilmenee aikuissosiaalityössä?
2. Miten esimies tunnistaa työuupumuksen?
3. Miten kuormittavuutta voidaan vähentää aikuissosiaalityössä?
4. Mitkä seikat johtamisessa tukevat työssä jaksamista?
5. Mitä menetelmiä ja keinoja esimies käyttää työssään kuormittavuuden vähentämiseksi?
6. Miten stressiä ja työuupumusta voidaan vähentää työssä?
7. Millaista koulutusta olet esimiehenä saanut työuupumukseen liittyen?
8. Miten organisaatio tukee stressiä ja työuupumusta potevaa työyhteisöä aikuissosiaalityössä?
9. Mitä suunnitelmia organisaatiolla on kuormittavuuden vähentämiseksi aikuissosiaalityössä Espoossa?

3. TEEMA: TYÖN IMU ja sen lisäämiseksi johtavat menetelmät ja keinot, resurssit ja työn ja organisaation rakenne sekä aikuissosiaalityön imagon kehittäminen.

Haastattelukysymykset:

1. Miten ymmärrät käsitteen työn imu?
2. Miten työn imu ilmenee aikuissosiaalityössä?
3. Onko sinun johtamassasi yksikössä työn imua /vetovoimaisuutta?
4. Mitkä tekijät lisäävät työnimua aikuissosiaalityössä?
5. Mitä keinoja ja menetelmiä esimiehellä on lisätä työnteon mielekkyyttä ja työn imua aikuissosiaalityössä?
6. Miten aikuissosiaalityön vetovoimaisuutta voidaan lisätä?
7. Millä tavoin sinä esimiehenä rekrytoit uusia työntekijöitä aikuissosiaalityöhön?
8. Mihin organisaatio haluaa tulevaisuudessa panostaa työn imun /vetovoimaisuuden nostattamiseksi aikuissosiaalityössä Espoossa?

4. TEEMA: VOIMAANTUMINEN ja johtamisen menetelmät ja keinot sen käyttämiseksi työhyvinvoinnin edistäjänä sekä organisaation suhde voimaannuttamiseen

Haastattelukysymykset:

1. Millaista johtamistapaa käytät työssäsi?
2. Onko voimaannuttaminen Sinulle tuttu menetelmä/lähestymistapa työhyvinvoinnin edistäjänä?
3. Millaisia menetelmiä ja keinoja esimiehellä on voimaannuttaa työntekijää aikuissosiaalityössä?
4. Miten voimaannuttaminen vähentää työn kuormitusta?
5. Miten voimaantumisen lisää työntekijän sitoutuneisuutta työhön?
6. Miten voimaantumisen sinun mielestäsi edistää työhyvinvointia?
7. Onko oppivan organisaation toimintamalli sinulle tuttu?
8. Miten oma organisaatiosi tukee esimiestä uusien työhyvinvointimallien kehittämisessä?

Liite 4: Aineiston sisällönanalyysi

ESIMIESTEN HAASTATTELUT

TEEMA 1 TYÖHYVINVOINTI

TYÖHYVINVOINNIN MÄÄRITTELY

RYHMITTELY	ALALUOKAT	YLÄLUOKKA
- hyvä olla työssä (1) - ei ahdistuneisuutta (1) - hyvät työtoverit(1) - hyvä työilmapiiri(1) - esimies-alaissuhde hyvä(3) - subjektiivinen kokemus(3) - työnteko mielekästä(2)	Hyvä työilmapiiri	Työhyvinvointi
- työllä merkitys(2) - työ ei rasittavaa(2) - työn hyvä organisointi(1) - työn kuvan selkeys(2)	Hyvä työn organisointi	
- Tyhy-toiminta(3) - organisaatio tukee tyhy-toimintaa(1)	Työhyvinvointitoiminta	
- laaja kokonaisvaltainen käsite(3)		Työhyvinvointi käsitteenä

TYÖHYVINVOINNIN TILA TYÖYHTEISÖSSÄ

RYHMITTELY	ALALUOKAT	YLÄLUOKKA
- hyvä(1) (3) - huolestunut(2) - ongelmia(2) - sykleittäin menevä(2)	Vaihteleva työhyvinvoinnin tila	Työhyvinvoinnin tila työyhteisössä
- henkilökemiat ok(1) - ei roolien välistä taistelua(1) - sosiaalityöntekijät ja ohjaajat vaihtuneet usein vuoden sisällä	Henkilöstötilanne	
- yhdessä asiakkaista huolen kantaminen(3) - yhteishenki hyvä(2) - yhteishenkeä löytyy(1)	Hyvä yhteishenki	

ESIMIEHEN KEINOT TUKEA TYÖHYVINVOINTIA

RYHMITTELY	ALALUOKAT	YLÄLUOKKA
-töiden jakaminen tasaisesti(1) -tyhy-päivät(3) -virkistäytyminen(2)	Hyvä työnjako Tyhy-toiminta	Esimiesten keinot tukea työhyvinvointia
-ilmapiirin pitäminen avoimena(3) -myös vaikeista asioista puhuminen(1) -ilmapiirin haisteleminen(2)	Hyvän ilmapiirin ylläpito	
-työntekijän huomioiminen yksilönä(1) -käytäväkeskustelut työntekijöiden kanssa(2) -läsnäolo(3) -keskustelu työntekijän kanssa kahden kesken(3)	Työntekijän yksilöllinen huomioiminen	
-keskustelu tiimin kanssa(3)	Tiimipalaverit	

ESIMIEHEN RESURSSIT TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMISEEN

RYHMITTELY	ALALUOKAT	YLÄLUOKKA
- tyhy-rahast(1) - työhjoaus määrärahat(2) (3) - taloudellisia resursseja vähän(3) - hieroja(1)	Taloudelliset resurssit	Esimiesten resurssit työhyvinvoinnin edist.
- läsnäolo(3) - tyhy-päivät(2) - työaikaresurssi(1) - työtehtävien kehittäminen mielekkäämmäksi(2)	Muut resurssit	

ESIMIEHEN OSAAMINEN (TIETO/TAITO) TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMISESSÄ

RYHMITTELY	ALALUOKAT	YLÄLUOKKA
- ei varsinaista koulutusta työhyvinvoinnista(1) - johtamisvalmiudet (2) - työturvallisuuskoulutus(2) - esimieskoulutus(3)	Koulutus	Johtamisvalmius työhyvinvoinnin edistämässä
- pitkän työhistorian kautta(1) - esimiehen oma asenne ja arvo-maailma(2) - oman johtamisen reflektointi(2) - pitkä työkokemus(3)	Työhistoria	
-omalta esimieheltä saatu tieto(3) -vertaistuki kollegoilta(1)	Vertaistuki	

KOKOAVA KÄSITE: Johtamisvalmius työhyvinvoinnin edistämässä (Heikkala 2009)

ESIMIEHEN VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET EDISTÄÄ TYÖHYVINVOINTIA

RYHMITTELY	ALALUOKAT	YLÄLUOKKA
- työnkuvan monipuolistaminen(1) - töiden tasapuolinen jakaminen(3) - työtehtävien oikea määrittäminen kullekin työntekijälle(1)	Työn oikea organisointi	Esimiesten vaikutusmahdollisuudet edistää työhyvinvointia
- esimies voi tsemppata työyhteisöä vaikeina aikoina(2) - esimies voi luoda hyvää ilmapiiriä(3) - esimies voi luoda parempaa näkyä tulevaisuudesta(2)	Esimiehen luoma ilmapiiri	

KOKOAVA KÄSITE: Voimaannuttava ja jaettu johtaminen (Manka 2006)

ORGANISAATION TUKI ESIMIEHELLE TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMISESSÄ

RYHMITTELY	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
- työterveyspalvelut(1)	Työterv palvelut	Organisaation tuki esimiehille
- oman esimiehen tuki(3)	Oman esimiehen tuki	
- määrärahat tyhy-toimintaan(1)	Tyhy-rahast	Työhyvinvoinnin edistämässä
- alupäällikkö osallistuu tyhy-toimintaan(2)	Aluepäällikön tuki	
-työsuojeluorganisaatio(1)	Työsuojelu	

ESIMIESTEN PANOSTUSALUEET TYÖHYVINVOINNISSA

RYHMITTELY	ALALUOKAT	YLÄLUOKKA
- työn mielekkyys(1) - työn priorisointi(1) - työn merkityksen korostaminen(1)	Aikuissosiaalityön perustehtävän esiinnostaminen	Esimiesten panostusalueet työhyvinvoinnissa
- positiiviseen ilmapiiriin panostaminen (2)	Posit.ilmapiirin luominen	
- verbaalinen palkitseminen(3)	Verbaalinen palkitseminen	
- esimiehen läsnäolo(3)	Läsnäolo	
- työntekijöiden kuuleminen(3)	Työntekijöiden kuuleminen	

KOKOAVA KÄSITTE: Työhyvinvoinnin myönteinen kehä (Heikkala 2009)

TEEMA 2 TYÖUUPUMUS

TYÖUUPUMUKSEN ILMENEMINEN AIKUISSOSIAALITYÖSSÄ

RYHMITTELY	ALALUOKAT	YLÄLUOKKA
- ilmenee sairaslomina(3) (2) - ilmenee poissaoloina(1)	Fyysinen ilmeneminen	Työuupumuksen ilmeneminen aikuissosiaalityössä
- ilmenee tehtyjen päätösten vähyytenä (1) - työntekijöiden vaihtuvuutena(2) (3)	Psyykinen ilmeneminen	
- negatiivisena asiakaspalautteena(2)	Sosiaalinen ilmeneminen	

TYÖUUPUMUKSEN TUNNISTAMINEN

RYHMITTELY	ALALUOKAT	YLÄLUOKKA
- vetäytyvä käytös(1) - omassa työhuoneessa pysyminen(1)	Vetäytyminen	Työuupumuksen tunnistaminen
- itkuherkkyys(2) - tiuskiva käytös(3) - kyllästyneisyys(3) - syrjäänvetäytyminen(3) - hyökkäävä käytös(2)	Tunteiden purkaminen	

KUORMITTAVUUDEN VÄHENTÄMISKEINOT ESIMIEHILLÄ

RYHMITTELY	ALALUOKAT	YLÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> - työtapoja suoraviivaistamalla (1) - päätöspohjia kehittämällä (1) - määritellään ja priorisoidaan mihin työ kohdennetaan (2) - erilaiset työjärjestelyt (1) - prosessien järkiperäistämällä (3) - työn uudelleen organisoinnilla (3) - eri ammattiryhmien erikoisosaa- - misen hyödyntämällä (3) - työn tasaisella jakamisella (1) 	Työn organisointi ja suunnittelu	Kuormittavuuden vähentämiskeinot esimiehillä
<ul style="list-style-type: none"> - johdon vastuu työstä (2) 	Johdon vastuu	
<ul style="list-style-type: none"> - lisäämällä työntekijöitä (3) 	Riittävät työntekijä-	
<ul style="list-style-type: none"> - hyvät työtilat (1) - hyvät työvälineet (1) 	resurssit	
<ul style="list-style-type: none"> - siisteys työpaikalla (1) - järjestys työpaikalla (1) - työpaikan turvallisuus(1) 	Asianmukaiset toimitilat	

KOKOAVA KÄSITE: Hyvät työolosuhteet (Heikkala 2009)

KEINOT JOTKA JOHTAMISESSA TUKEVAT TYÖSSÄ JAKSAMISTA

RYHMITTELY	ALALUOKAT	YLÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> - työntekijöiden huomioiminen yksilönä(1) (2) - työntekijöiden hyvä tunteminen(2) 	Työntekijän huomioiminen	Keinot jotka johtamisessa tukevat työssä jaksamista
<ul style="list-style-type: none"> -työn merkityksen ymmärtäminen(2) 	Työn tuntemus ja ymmärtäminen	
<ul style="list-style-type: none"> -positiivinen palaute työstä (1) (2) -kiitoksen sanominen hyvästä työstä(1) 	Positiivinen palaute	
<ul style="list-style-type: none"> -työntekijöiden kuuleminen(3) -se että saa esittää oman mielipiteen (3) 	Työntekijän kuuleminen	
<ul style="list-style-type: none"> -esimiehen läsnäolo(3) 	Läsnäolo	
<ul style="list-style-type: none"> -eettiset näkökohdat työssä(2) -ikäjohtaminen(2) 	Eettiset näkökohdat	

KOKOAVA KÄSITE: Työhyvinvoinnin laaja-alainen käsite (Manka 2006)

STRESSIN JA TYÖUUPUMUKSEN VÄHENTÄMISKEINOJA AIKUISSOSIAALITYÖSSÄ

RYHMITTELY	ALALUOKAT	YLÄLUOKKA
- Työasioiden pitäminen työpaikalla(1) - Töiden tekeminen työaikana(1) - ei oteta asiakkaista henkilökohtaista huolta itselle(1) - ei viedä työasioita kotiin(2)	Työ- ja vapaa-ajan erottaminen	Stressin ja työuupumuksen vähentämiskeinot aikuissosiaalityössä
- Varhainen työnohjaus(2)	Työnohjaus	
- Tyhy-toiminta (virkistäytyminen)(2)	Tyhy-toiminta	
- Huumorin käyttö(2) - Vaikeiden asiakastapausten purku jälkikäteen(2) - sen tosiasian tunnustaminen, että kaikkia emme pysty auttamaan(3)	Huumori	
- Oman kalenterin hallinta(3) - tehtävien priorisointi(3) - Muistilistat(3)	Oman työmäärän hallinta	
- Fyysisen kunnon ylläpito(1)	Fyysinen kunto	

ORGANISAATION TUKI TYÖUUPUMUSTA POTEVALLE TYÖYHTEISÖLLE

RYHMITTELY	ALALUOKAT	YLÄLUOKKA
- Työterveyshuolto(3)	Työterveyshuolto	Organisaation tuki työuupumusta potevalle työyhteisölle
- Extra työnohjaus(2)(1)	Työnohjaus	
- Aluepäällikön tuki(2) - Ymmärtämys(2) - Henkinen tuki(1)	Henkinen tuki	

ORGANISAATION SUUNNITELMAT KUORMITTAVUUDEN VÄHENTÄMISEKSI AIKUISSOSIAALITYÖSSÄ ESPOOSSA

RYHMITTELY	ALALUOKAT	YLÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> - Muutokset työnjaossa(1) - Henkilöstörakenteen muuttaminen ajantasalle(3) - Toimintajärjestelmän muuttaminen (sosiaaliohjaus, palvelu, neuvonta, sosiaalityöntekijän palvelut uusiksi)(2) - Toimeentulotukiprosessin saaminen jouhevammaksi(1) - Sosiaaliohjaajan ja sosiaalityöntekijän työn jako ja roolit, toimenkuva selkeämmäksi(3) - Lähiesimiesten roolien vahvistaminen ja toimien lisääminen aikuissos.työhön(2) - Uudet palveluyksiköt(2) - Lisätään sosiaalityön houkuttelevuutta(3) 	<ul style="list-style-type: none"> Aikuissosiaalityön rakennemuutos Aikuissosiaalityön toimintajärjestelmän muutos Muutokset aikuissosiaalityön palveluissa Aikuissosiaalityön toimenkuvien muutos Työn houkuttelevuuden lisääminen 	<p>Organisaation suunnitelmat kuormittavuuden vähentämiseksi aikuissosiaalityössä Espoossa</p>

TEEMA 3 TYÖN IMU

TYÖN IMUN MÄÄRITELMÄ

RYHMITTELY	ALALUOKAT	YLÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> - Työn mukavuus(1) - Työn kannustavuus(1) - Työ imee mukaansa(1)(3) - Työn miellyttävyys(1) - Halu tehdä työtä paremmin(1) - Työ vie mennessään(2) - positiivinen käsite(2) (3) -työn haasteellisuus(2) -työn mielekkyys(2) - Työnteko 24 h/vrk 7 pv /vko(2) - Työ koko ajan mielessä(2) 	<ul style="list-style-type: none"> Työn mukavuus Työn haasteellisuus Työn mielekkyys Kokoaikainen työn imu 	<p>Työn imu</p>

KOKOAVA KÄSITE: Työnimu kokonaisuudessaan (Hakanen 2004)

TYÖN IMUN ILMENEMINEN AIKUISSOSIAALITYÖSSÄ

RYHMITTELY	ALALUOKAT	YLÄLUOKKA
- Kova työnteko(2) - Protestanttinen työn etiikka, työ on kutsumustyötä(2)	Kova työnteko	Työn imun ilmeneminen
- töiden sujuminen työn imussa(3)	Työn sujuminen imussa	
- yhteishengen parantuminen(1)	Hyvä yhteishenki	

ESIMIEHEN KEINOT LISÄTÄ TYÖN IMUA JA MIELEKKYYTTÄ AIKUISSOSIAALITYÖSSÄ

RYHMITTELY	ALALUOKAT	YLÄLUOKKA
- Siistit ja ajanmukaiset toimitilat(1) - Yleinen järjestys ja siisteys(1)	Hyvät toimitilat	Esimiesten keinot lisätä työn imua
- Hyvinhoidetut henkilöstöasiat(1)	Hyvinhoidetut henkilöstöasiat	
- Uusien ajatusten kehittäminen yhdessä henkilöstön kanssa(2) - Asiakkaiden mukaanotto suunnittelu- ja kehittämistyöhön(2)	Selkeä työnjako	Verkostoituminen
- Selkeä työnjako(3)	Työn kehittäminen yhdessä	
- Työn luova prosessi(2)		
- Lomakkeiden laatiminen nykyaikaisemmiksi(1)		
- Työntekijöiden kehittämisideoiden eteenpäin vieminen(2)	Työntekijöiden kuuleminen	
- Työntekijöiden kuuleminen(3)		
- Kuntouttavan sosiaalityön esiinnostaminen aikuissosiaalityössä(2)	Perustehtävän esiinnosto	
- Aikuissosiaalityön merkityksen esiinnostaminen(2)		
- Yhteistyö verkostojen kanssa (asiakkaat, opiskelijat)(3)	Verkostoituminen	
- Ennakoiva rekrytointi(3)		
- Lisäharjoittelupaikat alan opiskelijoille(3)		

KOKOAVA KÄSITE: Aikuissosiaalityön työnkuvan kehittäminen (Heikkala 2009)

ESPOON KAUPUNGIN AIKUISSOSIAALITYÖN ORGANISAATION PANOSTUSALUEET TULEVAISUUDES-
SA

RYHMITTELY	ALALUOKAT	YLÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> - Saada nuoret innostumaan sosiaali- alasta(2) - Imagoon panostus(3) - Aikuissoiaalityön markkinoinnin parantaminen(3) - Uuden kuvan luominen dynaamisena ja vetovoimaisena työnantajana(3) - Luoda puitteet mielekkäälle aikuissoi- aalityölle (2) - Työnkuvien järkiperäistäminen (2) - Sos.työntekijöiden työn painotus asia- kastyöhön, verkostojen hallinnoimiseen, prosessien omistajuuteen ja suunnitel- mien tekemiseen aikuissoiaalityössä (3) - Hanke kehittäjäsoiaalityöntekijöiden ja -ohjaajien saamiseksi Espooseen (2) - Maahanmuuttajien työllistäminen soiaalityöhön(2) - Asiakkaiden kanssa yhteistyön lisääminen(1) -Työn tuottavuuden kasvattaminen(1) 	<ul style="list-style-type: none"> Imagoon panostaminen Markkinointiin panostaminen Sosiaalityöntekijöiden työnkuvan kehittäminen Maahanmuuttajien työllistäminen Asiakaslähtöisyyteen panostaminen Tuottavuuden kasvattaminen 	<p>Espeen kaupungin aikuissoiaalityön organisaation panostusalueet tulevaisuudessa</p>

TEEMA 4 VOIMAANTUMINEN

JOHTAMISTAPA JOTA KÄYTÄT TYÖSSÄSI

RYHMITTELY	ALALUOKAT	YLÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> - Tasapuolinen kohtelu(1) - Annan valtuuksia toimia myös itsenäisesti(1) - Kannustava(1) - Vastuuttava johtamistapa(3) 	Voimaannuttava johtaminen	Johtamistapa
<ul style="list-style-type: none"> - Olen tarvittaessa jämäkkä(1) - Osaan sanoa myös ei tarvittaessa(1) - Esimies päättää ja määrää asioista(1) 	Asiajohtaminen	
<ul style="list-style-type: none"> - Vastuuta kantava johtamistapa(1) - Helposti lähestyttävä johtaja-ovi on aina auki(2) - Yksilöllinen henkilöstöpolitiikka(2) - Työntekijöiden vahvuuksien tukeminen(2) 	Ihmisten johtaminen	
<ul style="list-style-type: none"> - Verkostotyö tärkeää johtamisessa(3) 	Verkostoiva johtaminen	

KOKOAVA KÄSITE: Johtamistavan merkitys työhyvinvoinnissa (Hakanen 2004)

VOIMAANTUMINEN MENETELMÄNÄ TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄJÄNÄ – VOIMAANTUMISEN MÄÄRITELMÄ

RYHMITTELY	ALALUOKAT	YLÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> - Kannustamista(1) - Työn tekijöille energian antamista(2) 	Energian antaminen	Voimaantumisen menetelmänä työhyvinvoinnin edistäjänä
<ul style="list-style-type: none"> - Työntekijöiden vahvuuksien tukemista(2) - Työnteon itsensä pitäisi voimaannuttaa(3) - Kehittämisen ituja(2) 	Työntekijän tukeminen	
<ul style="list-style-type: none"> - positivistista palautetta(2) 	Positiivinen palaute	
<ul style="list-style-type: none"> - ajatusten vaihtoa(3) - työntekijän tukemista löytämään ratkaisuja ongelmiin(3) - työntekijän yksilöllinen huomioiminen(1) - kahdenkeskiset keskustelut(3) 	Työntekijän yksilöllinen huomiointi	
<ul style="list-style-type: none"> - Sopivien haasteiden löytymistä työssä(2) 	Haasteiden antaminen	
<ul style="list-style-type: none"> - Se lisää työntekijän energiaa ja positivistista tunnetta(2) - Onnistumisen kokemusten kautta(3)(2) 	Onnistumisen kokemuksen tunne	

<ul style="list-style-type: none"> - Se vähentää kuormitusta 80 %(1) - Työntekijä saa energiaa työhön(1) - Työntekijä pääsee positiiviseen työn imuun(3) - Voimaantuneena jaksaa paremmin(3) - Voimaantuminen parantaa työilmapiiriä(2) 	<p>Voiman antaminen</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Monipuoliset tehtävät rikastuttavat työntekoa(1) 	<p>Työn rikastaminen</p>	

KOKOAVA KÄSITE: Voimaannuttava johtaminen (Manka 2006)

ONKO OPPIVAN ORGANISAATION TOIMINTAMALLI SINULLE TUTTU JA MITÄ SE MIELESTÄSI TAR-
KOITTA?

RYHMITTELY	ALALUOKAT	YLÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> - Organisaatio oppii eri toimintamalleista aina jotain(1) - Kehittämispäivien kautta tuttu toimintamalli(1) - On kehittämisryhmä joka suunnittelee mm.työhyvinvoinnin kehittämistä(3) - Haetaan rakenteita tuleville muutoksille toiminnassa(1) - Oppiva työyhteisö voi kehittyä ja oppia(2) - On kriittisyys käsitettä onko organisaatio oppiva kohtaan(2) - Oppiva organisaatio on jatkuva prosessi jatkuvaan kehittämiseen(3) - Työntekij. kehittämis ehdotukset otetaan huomioon ja niitä viedään eteenpäin(2) - Työyhteisöllä on kehittämisessä yhteinen visio ja missio(2) - Jatkuvan parantamisen malli(3) - Kehittämisryhmä miettii epäkohtia ja työstää niitä(2) - Kaikki työntekijät osallistuvat kehittämisprosesseihin työyhteisössä(2) 	<p>Uusi toimintamalli</p> <p>Jatkuva kehittämistyö</p> <p>Yhdessä tekeminen ja oppiminen</p>	<p>Oppivavan organisaation toimintamalli</p>

KOKOAVA KÄSITE: Oppiva organisaatio työhyvinvoinnin edistäjänä (Manka ym. 2007)

MITEN ESPOON KAUPUNKI ORGANISAATIONA TUKEE ESIMIEHIÄ UUSIEN TYÖHYVINVOINTIMALLIEN KEHITTÄMISESSÄ?

RYHMITTELY	ALALUOKAT	YLÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> - Esimieskoulutuksin(1) - Kolulutusta työterveyspalveluista(2) - Koulutuksin työturvallisuudesta(1) - Koulutuksin työsuojaelusta(2) - On koulutusta henkilöstöasian hoitamisesta mm. varhaisesta puuttumisesta ja aktiivisesta välittämisestä(1) 	<ul style="list-style-type: none"> Esimieskoulutus 	Espoon kaupungin organisaation tuki esimiehille työhyvinvoinnin kehittämisessä
<ul style="list-style-type: none"> - Ennakoivan rekrytoinnin järjestämisellä uusien työntekijöiden saamiseksi(3) - johtoryhmän tuen avulla(3) 	<ul style="list-style-type: none"> Ennakoiva rekrytointi Johtoryhmän tuki 	

TYÖNTEKIJÖIDEN HAASTATTELUT

TEEMA 1 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvoinnin määrittely

RYHMITTELY	ALALUOKAT	YLÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> -on motivoitunut tekemään työtä(1) -on kiinnostunut omasta työstä(1) - viihtyy työpaikassa(1)(2) - työpaikalle on mukava tulla(2) - luottavainen,turvallinen olo tehdä työtä(2) - kokee työn iloa(3) - ei tarvitse pelätä tulla työhön(4) - on kiva tunne aamulla lähteä työhön(4) -on turvallinen olo(4) -työ ei kuormita liikaa(1) - työ on kokonaisvaltaista -työ on tasaisesti jakaantunut (2) -työergonomia on hyvä(2) -työturvallisuus on hyvä(2) -jaksaa olla työssä(3) -työ ei ole pelkkää puurtamista(3) -työpaineet eivät tule kotiin ja uniin(3) -on työkavereiden tuki(4) -ei esiinny henkistä väkivaltaa(4) -voi kysyä apua ja saa apua(4) -esimies tukee, kannustaa ja kuuntelee(2) 	<ul style="list-style-type: none"> Motivoituneisuus Kiinnostuneisuus Hyvän olon tunne Jaksamisen tunne Hyvä työergonomia ja työturvallisuus Työkavereiden tuki Esimiehen kannustus 	Työhyvinvoinnin määrittely

KOKOAVA KÄSITE: Työntekijän näkökulma työhyvinvoinnista (Wexley ja Yukl 1984)

Työhyvinvoinnin tila

RYHMITTELY	ALALUOKAT	YLÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> - aika hyvä tilanne(2)(3) - ei ole kovin hyvä(1)(4) - työntekijöitä on irtisanoutunut(1)(4) - kuormittaa työyhteisöä(1) - työntekijät on vaihtuneet(2)(3) - tilanne stressaava(4) - tuntuu että olisi uppoavassa laivassa(4) - on säilynyt huumori ja yhteistyökyky(2) - asiat pystytään hoitamaan(2) 	<ul style="list-style-type: none"> Vaihteleva työhyvinvoinnin tila Kuormittavuus Stressi Yhteistyökyky Huumori 	Työhyvinvoinnin tila

Esimiesten keinot ja vaikutusmahdollisuudet työhyvinvoinnin tukemiseen

RYHMITTELY	ALALUOKAT	YLÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> - tyhy-toiminta(1)(3) - työn uudelleen järjestely(1) - tauot(1) - yhteiset palaverit(1) - työnjako(1) - työhyvinvointikartoitus(1) - työnohjaus(3) - avoin vuorovaikutus(2) - palautteen anto puolin ja toisin(2) - kehityskeskustelut(1)(4) - ongelman ratkaisutaito(2) - oikeudenmukaisuus kaikkia työntekijöitä kohtaan(4) -tasapuolinen kohtelu(4) - positiivisen palautteen anto(4) - esimies tukee ja ymmärtää(1) - esimies viestii avoimesti(1) - esimies ottaa työntekijöiden toiveet huomioon(3) - työntekijöiden ideat huomioidaan(3) - esimies vie asioita eteenpäin(2) - esimiehen läsnäolo(1) - fyysisesti samassa rakennuksessa(1) 	<ul style="list-style-type: none"> Tyhy-toiminta Työn organisointi Tauot Työnohjaus Avoin vuorovaikutus Oikeudenmukaisuus Esimiehen emotionaalinen tuki Työntekijöiden toiveiden huomioiminen Esimiehen läsnäolo 	Esimiesten keinot ja vaikutusmahdollisuudet työhyvinvoinnin tukemiseen

<ul style="list-style-type: none"> - esimiestä voi konsultoida(1) - esimies on asiantuntija(1) - esimies tuntee asiakastyön(1) - esimies kannustaa ja motivoi(1) - esimiehen kanssa yhdessä voi pohtia asioita(1) - esimies pitää asioita esillä(2) - esimies puuttuu epäkohtiin työssä(2) - esimies ei siirrä ylhäältä tulevaa painostusta suoraan alaisiin(4) 	<p>Esimiehen asiantuntijuus</p> <p>Esimiehen toimiminen ”puskurina” ylemmän johdon ja työntekijöiden välissä</p>	
---	---	--

KOKOAVA KÄSITE: Työhyvinvoinnin laaja-alainen käsite(Manka 2006)

Mihin haluaisit itse panostaa työhyvinvoinnissa?

RYHMITTELY	ALALUOKAT	YLÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> - hyvään vuorovaikutukseen työkavereiden kanssa(1) - työkaverin arvostukseen(1) - työpaikan viihtyvyyteen(3) - keskusteluun(3) - oikeudenmukaisuuteen työssä(4) 	<p>Hyvä suhde työkaveriin</p> <p>Oikeudenmukaisuus</p>	<p>Työntekijöiden panostusalueet työhyvinvoinnissa</p>

TEEMA 2 TYÖUUPUMUS

Työuupumuksen ilmeneminen ja tunnistaminen

RYHMITTELY	ALALUOKAT	YLÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> - ”jaloillaan äänestäminen”(1) - ketkä voi, ne lähtee (1) - sairaslomina(3) - kiukkuisuus(1)(2) - ”hermo meinaa mennä”(1) - asioiden toistuva unohtelu(2) - kireys(2) - tuskastuminen(2) - yleinen hallitsemattomuus(2) - työntekijöiden välien kiristyminen(3) - paperipino kasvaa pöydällä(3) - allergiaoireina(4) - verenpaineen kohoamisena(4) - painon nousuna(4) 	<p>Poissaolot ja irtisanoutuminen</p> <p>Psyykkiset oireet</p> <p>Työn kasaantuminen</p> <p>Fyysiset oireet</p>	<p>Työuupumuksen ilmeneminen ja tunnistaminen aikuissosiaalityössä</p>

KOKOAVA KÄSITE: Fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen työuupumus aikuisosiaalityössä (Heikkala 2009)
Kuormittavuuden vähentämiskeinot

RYHMITTELY	ALALUOKAT	YLÄLUOKKA
- työntekijöiden vapaatoiveiden toteutus(1) - työn hallittavuuden mahdollisuus(1) - työnkuvan selkeys (1) - riittävät henkilöresurssit(1)(2) - sosiaalityöntekijän toimenkuvan helpottaminen(1)(3) - työn priorisointi(1) - työmäärän tarkastelu(2) - kristillinen työn jako(2)(3)	Vapaa aika Työn hallittavuus Riittävät resurssit Toimenkuvien ja työmäärän tarkastelu	Kuormittavuuden vähentämiskeinot
-työn sisällön miellekkyyys(1) -työntekijöiden arvostaminen(1) - hyvät työkaverit(2) - hyvä luottamus työkavereihin (1) - hyvä henkilöstöjohtaminen(1)	Mielekäs työn sisältö Työntekijän arvostaminen Hyvät työkaverit Hyvä johtaminen	

KOKOAVA KÄSITE: Työhyvinvointia lisäävät keinot(Heikkala 2009)

Seikat jotka johtamisessa tukevat työssä jaksamista

RYHMITTELY	ALALUOKAT	YLÄLUOKKA
- avoimuus tiedottamisessa(1) - rehellisyys(1) - avoin vuorovaikutus(2) - esimiehen antama aika (2) - esimiehen tarttuminen epäkohtiin(2) - työn suunnitelmallisuus(2) - hyvä aikatauluttaminen työssä (2)	Avoin tiedottaminen ja vuorovaikutus Esimiehen läsnäolo Työn hyvä johtaminen ja organisointi	Seikat jotka johtamisessa tukevat työssä jaksamista

KOKOAVA KÄSITE: Esimiestoiminta ja työhyvinvointi (Manka 2006)

Organisaation tuki työuupumusta potevalle työyhteisölle

RYHMITTELY	ALALUOKAT	YLÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> - alupäällikön tuki esimiehelle ja koko tiimille(3) - työterveyshuolto(1) - työnohjaus(1) 	<ul style="list-style-type: none"> Aluepäällikön tuki Työterveyshuolto Työnohjaus 	Organisaation tuki työuupumusta potevalle työyhteisölle

Espoon kaupungin suunnitelmat kuormittavuuden vähentämiseksi aikuissosiaalityössä

RYHMITTELY	ALALUOKAT	YLÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> - aikuissosiaalityön työnjako tapahtuisi ikäryhmittäin tai ongelmalähtöisesti(1)(3) - ei enään aluejakoa (1) - lähisosiaalitoimistojen yhdistäminen (1)(4)(3) - parempi yhteistyö työvoimatoimiston kanssa(1) - mielenterveys- ja päihdepalveluiden kehittäminen (2) 	<ul style="list-style-type: none"> Uusi työnjako Palvelurakennemuutos Yhteistyö työvoimatoimiston kautta Mielenterveyspalvelujen kehittäminen 	Espoon kaupungin suunnitelmat kuormittavuuden vähentämiseksi aikuissosiaalityössä

KOKOAVA KÄSITE: Kuormittavuuden vähentäminen aikuissosiaalityössä Espoossa (Hakanen 2004-Organisaation piirteet)

TEEMA 3 TYÖN IMU

Työn imun määritelmä ja ilmeneminen

RYHMITTELY	ALALUOKAT	YLÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> - hyvä fiilis tehdä työtä(1)(4) - työ kiinnostavaa(1) - työn sisällöstä keskusteleminen(1) - työn mielekkyys(1) - halu auttaa asiakkaita(1) - itsensä kehittäminen(1) - hyvä työyhteisö ja mukavat työkaverit(2)(3) - työyhteisön hyvä imago ja maine(2) - halu hakeutua työpaikkaan(3) - innostuneisuus(4) - iloisuus(4) - draivi päällä(4) - helppous työssä(4) - tunne, että voi auttaa toisia ihmisiä(4) - tunne että työ on arvokasta ja tärkeää(4) - työstä saatu kiitos lämmittää mieltä(4) 	<ul style="list-style-type: none"> Hyvä tunne tehdä työtä Työn kiinnostavuus Työn mielekkyys Työpaikan vetovoimaisuus Innostuneisuus Tunne työn tärkeydestä 	Työn imun määritelmä ja ilmeneminen

KOKOAVA KÄSITE: Työn imu aikuissosiaalityössä (Hakanen 2004)

Esimiesten keinot lisätä työn imua ja vetovoimaisuutta

RYHMITTELY	ALALUOKAT	YLÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> - asiakastyöhön panostaminen(1) - työn mainostaminen itsenäisenä työnä(1) - esimiehen oma esimerkki tärkeää työssä(1) - imago ja maine mikä annetaan ulospäin(2)(3) - esimiehen johtamistapa(2) - avoimuus työyhteisössä(2) - työn kehittäminen mielekkääksi(3) - aikuissosiaalityön arvostuksen nostaminen(3) 	<ul style="list-style-type: none"> Asiakastyöhön panostaminen Työn itsenäisyys Oma esimerkki Imago ja maine Johtamistapa Avoimuus Työn kehittäminen Työn arvostus 	Esimiesten keinot lisätä työn imua ja vetovoimaisuutta

TEEMA 4 VOIMAANTUMINEN

Onko voimaannuttaminen tuttu menetelmä työhyvinvoinnin edistäjänä ja miten se vähentää työn kuormitusta ?

RYHMITTELY	ALALUOKAT	YLÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> - töitä jaetaan ja mietitään resursseja(1) - luotetaan, että teen hyviä ratkaisuja(1) - esimieheltä saa vahvistusta ja tukea(1) - esimies välittää työntekijöistä(4) - esimies arvostaa työntekijää(2)(3) - työntekijälläkin on päätösvaltaa(1) - työntekijällä on vaikutusmahdollisuuksia työhön(1) - työntekijään luottaminen (3) - työntekijän palkitseminen ja kannustaminen(2) - voimaantuneena työmotivaatio paranee(4) - voimaannuttamisessa kaikki pääsevät käyttämään omia vahvuuksiaan(4) 	<ul style="list-style-type: none"> Oikea työnjako Työntekijälle vastuunanto Esimiehen tuki ja välittäminen Työntekijän arvostaminen Työntekijälle vaikutusmahdollisuus omaan työhön Luottamus Kannustus ja palkitseminen Työmotivaation paraneminen 	<ul style="list-style-type: none"> Voimaantuminen menetelmänä työhyvinvoinnin edistäjänä

KOKOAVA KÄSITE: Voimaannuttava työhyvinvoinnin johtaminen (Manka 2006)

Onko oppivan organisaation toimintamalli sinulle tuttu?

	ALALUOKAT	YLÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> - opitaan asioita käytännön työstä(1) - liittyy kehittämistyöhön(1) - jaetaan ymmärrystä ja osaamista työyhteisön sisällä(1) - hyödynnetään työntekijöiden näkemyksiä, kokemuksia ja ideoita(1) - jatkuva muutos työssä(3) - kehitetään työtä työaikana(3) - työn mallit täällä muuttuvat jatkuvasti(4) - työkäytännöt ja ohjeistukset muuttuvat tiheästi(4) - oppiva organisaatio on pilotointia(2) - uusiin hankkeisiin mukaan lähtemistä(2) - toteutetaan uusia toimintamalleja(3) 	<ul style="list-style-type: none"> Osaamisen jakaminen Työntekijöiden ideoiden huomioiminen Työn jatkuva kehittäminen Uusien toimintamallien kehittäminen ja kokeilu 	<ul style="list-style-type: none"> Oppiva organisaatio työhyvinvoinnin edistäjänä ja uusien työhyvinvointimallien kehittäjänä

<ul style="list-style-type: none">- innovatiivinen työyhteisö haluaa testata ja kokeilla jotain(2)- tehdään ja kehitetään jotain yhdessä(2)- työyhteisön kehittämispäivät(2)- kehitetään itse työtä ja toimintamallia(3)-positiivinen asenne työn kehittämiseen(3)	<p>Yhdessä tekeminen ja innovatiivisuus</p> <p>Uusien toimintamallien kehittäminen ja kokeilu työyhteisössä</p>	
--	---	--

KOKOAVA KÄSITE: Luovuus uusien työhyvinvointimallien kehittäjänä (Heikkilä & Heikkilä 2001-oppiva organisaatio-teoria)