



Paula Ståhl

Työhyvinvoinnin lisääminen ja vaihtuvuuden vähentäminen johtamiskeinoja kehittämällä

Hämeenlinnan lastensuojelu

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalous

Opinnäytetyö

Lokakuu 2022

Tiivistelmä

Tekijä(t):	Paula Ståhl
Otsikko:	Työhyvinvoinnin lisääminen ja vaihtuvuuden vähentäminen johtamiskeinoja kehittämällä. Hämeenlinnan lastensuojelu
Sivumäärä:	49 sivua + 2 liitettä
Aika:	lokakuu 2022
Tutkinto:	tradenomi
Tutkinto-ohjelma:	liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto:	-
Ohjaaja(t):	Lehtori Marko Korkeakoski

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, minkälaiseksi Hämeenlinnan kaupungin lastensuojelun työntekijät kokivat oman työhyvinvointinsa ja työyhteisön ilmapiirin. Opinnäytetyössä selvitettiin myös, tukiko työyhteisön toiminta työhyvinvointia sekä voiko työhyvinvointia kehittää ja edelleen työntekijöiden vaihtuvuutta vähentää johtamismenetelmiä kehittämällä. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää, olivatko työntekijät miettineet työpaikan vaihtamista tai jo vaihtamassa työpaikkaa, ja vaikuttivatko niihin työhyvinvointiasiat.

Vastauksien saamiseksi toteutettiin kysely lastensuojelun henkilöstölle helmi-maaliskuun vaihteessa vuonna 2022. Kysely toteutettiin lähettämällä sähköinen kyselylomake sähköpostitse kaikille kyselyn ajankohtana Hämeenlinnan kaupungin lastensuojelussa työskenteleville pois lukien virkavastuulliset esimiehet, nuorisokodin vastaava ohjaaja ja tutkimuksen tekijä. Kysely oli avoinna kolmen viikon ajan ja kyselyyn vastasi 53,4 % perusjoukosta. Aineisto oli perusjoukkoa edustava ja arvioitiin luotettavaksi.

Kyselyn tuloksena oli, että suurin osa vastaajista koki oman työhyvinvointinsa olevan hyvä ja esihenkilön työskentelyyn oltiin pääosin tyytyväisiä. Tuloksien perusteella työilmapiiri sai heikoimmat arviot, yksittäisistä asioista perehdytys ja työhön opastaminen sekä tiedon kulku koettiin heikoiksi. Kyselyyn vastanneista (31) seitsemän oli miettinyt työpaikan vaihtamista ja yksi oli vaihtamassa työpaikkaa työhyvinvointiin liittyvien syiden vuoksi.

Hämeenlinnan kaupungin lastensuojelun työhyvinvoinnin tila on suurimmalta osin hyvä ja kyselyssä heikkoja arvioita saaneita työhyvinvoinnin osa-alueita voidaan parantaa kehittämällä johtamismenetelmiä ja siten myös todennäköisesti vähentää vaihtuvuutta. Tärkeimpiä kehittämissuunnitelmia ovat viestintä- ja perehdytysuunnitelman laatiminen, työhön opastamisen suunnittelemisen sekä vuoropuhelun lisääminen esihenkilöiden ja työntekijöiden sekä tiimien ja työyhteisön välillä.

Avainsanat: työhyvinvointi, lastensuojelu, johtaminen

Abstract

Author(s): Paula Ståhl
Title: Title of the Thesis
Number of Pages: 49 pages + 2 appendices
Date: October 2022
Degree: Bachelor of Business Administration
Degree Programme: business economy
Specialization option: -
Instructor(s): Lecturer Marko Korkeakoski

The purpose of this thesis was to find out what kind of workplace well-being and working atmosphere the child welfare employees in the city of Hämeenlinna felt they have. The thesis also investigates whether the actions of the work community supported their well-being and whether it could be developed to further reduce the staff turnover by developing management methods. It was also purposed to find out whether the employees had thought about changing jobs or already in the process of changing it, and whether the reason had something to do with their well-being at the current workplace.

To get answers for these questions an inquiry was sent to the child welfare employees at the turn of February and March in 2022. An electronic inquiry was sent by e-mail to all who were working in child welfare at that time excluding civil servant superiors, the manager of the youth home and the author of the study. The inquiry was open for three weeks and it was answered by 53,4% of the population. The dataset represented the population, and it was considered reliable.

The result of the study was that most of the employees felt their own well-being at work was good and they were mainly satisfied with the work of their superiors. Based on the results working atmosphere had the weakest estimation. As far as individual weak points are concerned, orientation, professional guidance and the flow of information were singled out. Of all the respondents (31), seven had thought about and one was already changing jobs because of reasons related to well-being at work.

Well-being at work in child welfare in the city of Hämeenlinna is mostly at a good level, and the well-being aspects that got the weakest estimations can be improved by developing management methods. By doing so, staff turnover can also be reduced. The most important development proposals are formulating a communication and orientation plan, developing professional guidance and increasing dialogues between superiors and employees/teams/work community.

Keywords: Well-being at work, Child welfare, Management

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Työhyvinvointi	2
2.1	Työhyvinvoinnin merkitys	3
2.2	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	4
3	Työhyvinvoinnin johtaminen	7
3.1	Johtamisen merkitys työhyvinvoinnissa	9
3.2	Systeemisen toimintamallin johtamisen vaikutus työhyvinvointiin	12
4	Lastensuojelun työ Hämeenlinnan kaupungilla	13
4.1	Asiakasmäärät	15
4.2	Toimintaympäristö	15
5	Kysely lastensuojelun työntekijöiden työhyvinvoinnista	17
5.1	Kyselyn rakenne	17
5.2	Kyselyn kohdejoukko ja toteutus	18
5.3	Kyselyn tuloksien analysointi	19
6	Tutkimuksen tulokset	20
6.1	Taustatietokysymykset	20
6.2	Vastaajan kokemukset omasta työhyvinvoinnista	23
6.3	Vastaajan kokemukset työn organisoinnista ja hallinnasta	23
6.4	Vastaajan kokemus työilmapiiristä	24
6.5	Vastaajan kokemus johtamisesta	26
6.6	Työpaikan vaihtamiseen liittyvät kysymykset	27
6.7	Vapaan sanan vuoro	28
7	Tuloksien tarkasteleminen	30
7.1	Vastaajien työhyvinvointi	30
7.2	Perehdytys, opastus ja rekrytointi	31
7.3	Työn määrä ja etätyöskentely	33
7.4	Työilmapiiri, tiedonkulku ja vaihtuvuus	34
7.5	Johtaminen, rakenteet ja prosessit	36

8	Päätäntö	38
8.1	Kyselyn eettisyys ja luotettavuus	38
8.2	Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset	40
8.3	Opinnäytetyön arviointi ja jatkotutkimukset	43
	Lähteet	46
	Liitteet	
	Liite 1. Kysely	
	Liite 2. Saate	

1 Johdanto

Työhyvinvointia on tutkittu laajalti sekä kansainvälisesti että Suomessa ja joitakin tutkimuksia Suomessa on tehty myös sosiaalihuollosta lastensuojelun palvelutehtävästä. Lastensuojelun työntekijöiden työhyvinvointia on tutkittu mm. lastensuojelulaitoksen työntekijöiden, lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuuden sekä lastensuojelun perhetyön esimiestyön näkökulmasta. Aikaisempaa tutkimusta, jossa tarkasteltaisiin lastensuojelun järjestämisen osalta koko työyhteisön työhyvinvointia ja johtamisen merkitystä siihen, ei ole juuri lainkaan tehty Suomessa.

Työhyvinvoinnin merkitys näkyy parhaimmillaan – tai pahimmillaan – henkilöstön vaihtuvuudessa. Hämeenlinnan lastensuojelussa työskentelee henkilöitä useassa eri ammattiryhmässä ja erityisesti sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuus on kohtuullisen suurta, mikä koskettaa kansainvälisten tutkimusten mukaan nimenomaan lastensuojelua (Matela 2011, 11). Hämeenlinnan lastensuojelussa on yli kolme vuotta työskennelleitä työntekijöitä tällä hetkellä noin neljännes (20), mikä herättää kysymyksen siitä, miksi lukumäärä on näinkin pieni. Miksi työntekijät siirtyvät toisen työnantajan palvelukseen kohtuullisen lyhyen ajan jälkeen? Voidaanko työhyvinvointia parantaa johtamisen keinoin, jotta työntekijät voisivat paremmin ja pysyisivät työssään Hämeenlinnan kaupungilla pidempään?

Sosiaalityöntekijän ja muunkin ammattiryhmän työntekijän pois lähteminen aiheuttaa lisäkuormitusta muille työntekijöille ja edelleen heikentää muiden työhyvinvointia ennen kuin lähteneen tilalle on rekrytoitu uusi työntekijä ja hänet on perehdytetty tehtäväänsä. Tilannetta vaikeuttaa entisestään se, että tällä hetkellä erityisesti sosiaalityöntekijöiden rekrytointi lastensuojeluun on haastavaa – hakijoita ei ole aina välttämättä yhtäkään.

Vaikka työntekijöiden vaihtuvuus koskettaa Hämeenlinnan lastensuojelussa pääsääntöisesti sosiaalityöntekijöiden ammattiryhmää, niin se välillisesti vaikuttaa myös muiden ammattiryhmien työntekijöihin ja heidän työhyvinvointiinsa esim.

työtehtävien jakamisen aiheuttaman lisäkuormituksen vuoksi. Tämän vuoksi haluan selvittää lastensuojelun kaikkien työntekijöiden näkemyksiä omasta työhyvinvoinnistaan, jotta saan selville mahdollisesti myös muissa ammattiryhmissä työhyvinvointiin liittyvät piilossa olevat tai kytevät ongelmat. Jos työhyvinvointiin liittyvät ongelmat havaitaan ja korjataan riittävän ajoissa, niin sillä pystytään ehkäisemään mahdollisia, jo suunnitelmissa olevia irtisanoutumisia.

Haluan opinnäytetyössäni selvittää, minkälaiseksi lastensuojelun työntekijät kokevat oman työhyvinvointinsa ja työyhteisön ilmapiirin tällä hetkellä sekä tukeeko työyhteisön toiminta työhyvinvointia ja voidaanko työhyvinvointia parantaa johtamismenetelmiä kehittämällä. Selvitän opinnäytetyössäni myös, kuinka suuri osa työntekijöistä miettii tällä hetkellä työpaikan vaihtamista ja mitkä työhyvinvointiin liittyvät asiat vaikuttavat päätöksentekoon työpaikan vaihtamisesta mietittäessä.

Opinnäytetyöni tavoitteena on tuottaa tietoa Hämeenlinnan lastensuojelun esimiehille työntekijöiden työhyvinvoinnin tilasta ja keinoista, joilla sitä voidaan parantaa, jos tarvetta on. Käsittelen aihetta pääasiassa työnantajan, työyhteisön ja johtamisen näkökulmasta jättäen tietoisesti pois yksilön oman vaikutuksen työhyvinvointiinsa, koska useimmiten työhyvinvoinnista huolehtiminen mielletään yksilön omaksi tehtäväksi, eikä työyhteisön ja johtamisen merkitystä työhyvinvoinnin rakentumisessa välttämättä tiedosteta lainkaan.

2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on maailmanlaajuisesti useimmiten liitetty työterveyteen ja työkykyyn. Suomessa työhyvinvoinnin käsite on kuitenkin laaja-alaisempi ja sisältää myös työn sujumisen arjessa. (Manka & Manka 2016, 75.) Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvointi tarkoittaa ”turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa” (Työterveyslaitos 2021). Työhyvinvoinnin syntymiseen vaikuttavat organisaation ilmapiiri, johtaminen ja toimintatavat, työ itsessään sekä työntekijä omine tulkintoineen (Manka & Manka 2016, 75).

Työhyvinvoinnista vastaavat työntekijä ja työnantaja yhdessä ja yhdessä he kehittävät ja ylläpitävät sitä. Työn arjessa tapahtuvassa yhteistyössä ovat mukana työntekijän ja esihenkilön tai johtajan lisäksi mm. työsuojeluhenkilöstö, työterveyshuolto ja luottamusmiehet. Työhyvinvointi ei siis rakennu yksittäisistä virkistämispäivistä, vaan sitä rakennetaan pitkäjänteisesti ja monialaisesti ja se kohdistuu mm. henkilöstöön, työympäristöön ja johtamiseen. (Työterveyslaitos 2021.)

2.1 Työhyvinvoinnin merkitys

Työhyvinvoinnista tai itse asiassa työpahoinvoinnista ja sen kansantaloudellisista vaikutuksista on puhuttu jo useiden vuosien ajan. Työhyvinvoinnin laiminlyöntien hinnan on arvioitu vaihtelevan 11,5–41 miljardin euron välillä tutkimuksen tekijästä riippuen ja hinta koostuu mm. sairauspoissaoloista, ennenaikaisista eläkkeelle jäämisistä ja sairaanhoitokuluista (Manka & Manka 2016, 38–40). Työpahoinvoinnista kärsivien ihmisten henkilökohtaisille kokemuksille ei voida määrittellä hintalappua, eikä näin ollen lisätä edellä mainittujen kustannusten jatkoksi, minkä vuoksi ne jäävätkin useimmiten vaille huomiota.

Työterveyslaitoksen emeritusprofessori Guy Ahonen on vuonna 2016 arvioinut työpahoinvoinnin maksavan 25 miljardia euroa vuodessa ja tämän johtuvan Suomessa pääosin kukoistavasta huonosta henkilöstöjohtamisesta (Yle 2016). Ahonen julkaisi yhtenä tutkijoista vuonna 2019 tutkimuksen strategisen hyvinvoinnin johtamisen vaikutuksista tuottavuuteen ja tuloksena oli, että työhyvinvointi korreloi organisaation tuloksen kanssa. Vaikkakin tutkimus keskittyi johtamiseen ja sen vaikutukseen organisaation taloudelliseen tulokseen, on johtamisen vaikutus työhyvinvointiin selkeästi osoitettu. Tutkimuksen kohteena oli suomalaisia teollisuusyrityksiä, mutta tutkimustuloksia voidaan soveltaa myös palvelualoille, joilla johtamisen käytäntöjen vaikutus on vielä vahvempaa kuin teollisuusalalla johtuen

palvelualojen henkilöstövaltaisuudesta. (Aura & Eskelinen & Ahonen & Kuosmanen 2019, 73–75.)

Työhyvinvointiin panostamalla työnantaja panostaa samalla kilpailukykyyn ja parempaan tuottavuuteen, koska työhyvinvointi lisää työntekijän sitoutumista ja motivaatiota työhönsä sekä luovuutta ja tehokkuutta. Organisaation työhyvinvointi heijastuu myös ulospäin, joten hyvinvoivaan ja työstään nauttivaan työyhteisöön on helppo saada uusia tekijöitä. (STTK 2017; Terveystalo.) Lisäksi työnsä mielekkääksi kokeva ja työstään nauttiva työntekijä kokee työn imua, jolla on positiivisia vaikutuksia hänen fyysiseen ja psyykkiseen terveyteensä, hyvään työsuoritukseen ja edelleen organisaation menestykseen (Työterveyslaitos 2022).

2.2 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

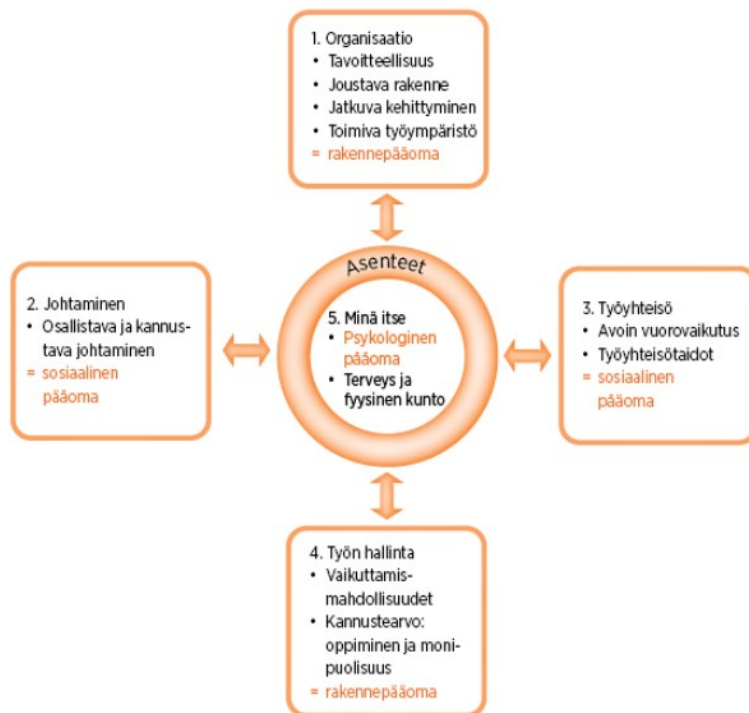
Työhyvinvoinnin käsitteen uuteen suuntaan on vaikuttanut Martin Seligmanin tutkimusten johdosta positiivinen psykologia, jonka perusteella työpsykologiassa on alettu kiinnittämään huomiota työn voimavaratekijöihin. Lisäämällä toimenpiteitä työn voimavarojen kehittämiseksi edistetään myös hyvinvointia ja pitämällä työn vaatimukset kohtuullisina ehkäistään pahoinvointia. (Manka & Manka 2016, 68–69; Seppälä & Hakanen 2017, 159–160.)

Pohjoismaisen ministerineuvoston rahoittaman Positiiviset tekijät työssä -projektissa luodun mallin mukaan työn voimavarat ja yksilölliset voimavarat mahdollistavat työnilon, joka tunnetaan myös termillä työn imu. Työn voimavaroissa voimaannuttavia piirteitä ovat esimiehen antama sosiaalinen tuki, innovatiivinen työilmapiiri ja työn hallinta. Lisäksi piirteisiin kuuluu aktiivinen työ, joka sisältää vaikuttamisen ja kehittymisen mahdollisuudet sekä ennustettavuuden ja roolin selkeyden. Yksilöllisiä voimavaroja kerryttää myönteisten tunteiden ylijäämä eli työpaikoilla pitäisi olla enemmän myönteisiä kuin kielteisiä tunteita. Kielteisiä tunteita ja epäkohtia saa siis työpaikalla olla, mutta niitä ei voida sivuuttaa vaan ne on käsiteltävä rakentavasti. (Manka & Manka 2016, 69–71; Hakanen 2011, 14, 52–63.)

Barbara Fredricksonin avarra ja rakenna -teorian mukaan myönteiset tunteet laajentavat huomiokykyä ja tarkkaavaisuutta, mikä mahdollistaa luovia ideoita ja yhteyksiä. Myönteiset tunteet myöskin lisäävät henkilökohtaisia voimavaroja, mikä edelleen näyttäytyy yleisenä elämäntyytyväisyytenä. YK on jo kymmenen vuoden ajan tutkinut maailman kansojen onnellisuutta, joka ei tutkimuksessa tarkoita jatkuvaa hymyilemistä ja hyvällä mielellä olemista vaan onnellisuuteen sisältyy taito toipua kielteisistä tunteista, joita ongelmat aiheuttavat. (Manka & Manka 2016, 71–73.)

Fischerin tutkimuksessa on todettu yritysten välisessä palveluliiketoiminnassa positiivisesti poikkeavan käyttäytymisen parantavan palvelun laatua ja mm. luovan luottamusta itseän ja toisiin sekä lisäävän yhteisöllisyyden tuntua. Tutkimuksen mukaan organisaation jokainen toimija voi valita neutraalin tai positiivisen käyttäytymisen ja johdon toimivan roolimallina koko henkilöstölle. Keskeisenä tuloksena oli kannattavan palveluliiketoiminnan perustuminen mm. palveluorganisaation sisäiseen positiiviseen ilmapiiriin. (Manka & Manka 2016, 73–74.)

Laajemman inhimillisen pääoman ja työhyvinvoinnin yhteen kytkeminen tarjoaa tuottavuutta ja kestäväää työelämää tukevan perustan organisaatioiden johtamiselle (Manka & Manka 2016, 74). Seuraavassa voimavaralähtöisessä mallissa työhyvinvointi perustuu rakenne-, sosiaaliseen ja psykologiseen pääomaan.



Kuvio 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka & Manka 2016, 76).

Rakennepääoma koostuu organisaatiosta ja työn hallinnasta. Hyvinvoivassa organisaatiossa työhyvinvointia johdetaan systemaattisesti strategisella suunnitelmalla, toimenpiteillä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja työhyvinvointitoiminnan jatkuvalla arvioinnilla. Osana organisaation tavanomaista strategiatyötä työhyvinvoinnille voidaan asettaa tavoitteet ja seurata niiden saavuttamista. Hyvinvoiva organisaatio koostuu tavoitteellisuudesta, joustavista rakenteista ja turvalisesta toimintaympäristöstä. (Manka & Manka 2016, 80.) Työhyvinvointi pitäisikin ottaa tietoisien ja strategisen kehittämisen kohteeksi (Larjovuori & Manka & Nuutinen 2015, 36).

Rakennepääoman toinen ulottuvuus sisältää työn hallinnan, jossa vaikuttamismahdollisuudet tarkoittavat mahdollisuuksia vaikuttaa oman työn pelisääntöihin sekä työn hallintaa myöskin työn itsenäisyyden kautta. Työn hallintaan kuuluu myös työn kannustearvo, joka tarkoittaa uuden oppimisen mahdollisuuksia ja työn sisällöllistä monipuolisuutta. Hallinnan tunteeseen voidaan vaikuttaa myös

rahallisella korvauksella ja etenemismahdollisuuksilla, mutta myöskin aineettomilla palkkioilla, joista tutkimuksen mukaan työntekijälle tärkeimpänä on työssään onnistumisen kokemukset. (Manka & Manka 2016, 107–108; Hakanen 2011, 53, 63–66.)

Työhyvinvoinnin toinen tekijä, sosiaalinen pääoma, syntyy toimivasta työyhteisöstä ja hyvästä johtamisesta. Hyvä johtaminen kytkeytyy organisaation tuloksellisuuteen ja suorituskyykyyn sekä henkilöstön hyvinvointiin ja modernin johtajuuden piirteitä ovat reiluus ja oikeudenmukaisuus, esimerkillisyys ja luotettavuus, työntekijöistä huolehtiminen, optimismin johtaminen, valtuuttaminen ja innostaminen, psykologinen ja emotionaalinen tuki sekä tunneälykkyys. (Manka & Manka 2016, 80, 141; Hakanen 2011, 61, 63, 78–81.)

Sosiaaliseen pääomaan sisältyvä toimiva työyhteisö rakentuu yhteisöllisyydestä, jota edistävät arkiset ihmisiksi olemisen taidot sekä aktiivisesti tehty oma työ. Näitä taitoja kutsutaan työyhteisötaidoiksi, joita on useita, mm. aktiivinen osallistuminen ja auttaminen, muidenkin töistä kiinnostuminen, omasta osaamisesta huolehtiminen sekä yhteistyön tekeminen. (Manka & Manka 2016, 148–149; Juuti & Vuorela 2015.)

Työhyvinvoinnin kolmantena tekijänä on yksilön psykologinen pääoma, jonka ulottuvuuksia ovat itseluottamus, toiveikkuus, optimismi ja sitkeys. Psykologisella pääomalla on merkitystä työntekijöiden suoriutumisessa ja työpaikalla käyttäytymisessä ja se kytkeytyy mahdollisuuteen hallita omaa elämää sekä mielenrauhan tuntemisen kykyyn. Psykologisen pääoman muodostumiseen vaikuttaa perimä (50 %), olosuhteet (10 %) ja loppuosaan (40 %) voi vaikuttaa itse. (Manka & Manka 2016, 158–159.)

3 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin osa-alueena työilmapiiri ei ole syy vaan seuraus työoloista, eikä sitä voida parantaa kohdistamalla toimenpiteitä pelkästään työilmapiiriin. Työilmapiiriä voidaan parantaa tarkastelemalla itse työtä ja organisaatiota ja jokaisen

organisaation jäsenen tulee tehdä oma osuutensa sen parantamiseksi. Työilmapiiri rakentuu organisaatiokulttuurista ja sen terveydestä, jotka koostuvat useasta eri osatekijästä. (Aro 2018, 40–41.)

Yhtenä osatekijänä on arvomaailma ja sen yksittäiset arvot esim. oikeudenmukaisuus ja toisten huomioon ottamiseen tähtäävät arvot, joiden yhteensopivuus omien arvojen kanssa on tärkeää mm. innostuksen ja hyvinvoinnin kannalta. Tärkeintä arvojen kohdalla kuitenkin on, että johto elää niitä, jolloin arvojen mukainen toiminta luo kestävän pohjan johtamiselle ja työilmapiirille. (Aro 2018, 48.)

Työilmapiirin luomisessa yhtenä perustavana osatekijänä ovat ihmisten käytös ja tapakulttuuri, joiden osalta olisi hyvä laatia käyttäytymissäännöt. Tärkeintä on, että huono käytös kielletään ja käyttäytymissäännöillä on määritelty hyväksyttävä ja ei-hyväksyttävä käytös. Hyvä käytös luo hyvää mieltä itselle ja toisille sekä rakentaa luottamusta ja suojaa uupumiselta. (Aro 2018, 50–56.)

Hyvää työilmapiiriä rakentavat myös tavoitteiden, työroolien, prosessien ja muiden organisaatorakenteiden mielekkyys ja selkeys (Aro 2018, 41), joita esihenkilö seuraa ja kehittää yhdessä työntekijöiden kanssa. Tällä tavoin esihenkilö tukee työntekijöiden onnistumista (Aro 2018, 41) ja luo edelleen hyvää työilmapiiriä.

Onnistuneella viestinnällä työyhteisön jäsenet liimautuvat toisiinsa ja toisaalta myös organisaation johto pysyy todellisuudessa kiinni. Viestinnän tulisi olla dialogia ja kaikista asioista tulisi voida keskustella oikeasti ja aidosti, eikä viestintä voi olla ainoastaan sähköisien välineiden varassa, jolloin työyhteisössä on avoin viestintäkulttuuri. (Aro 2018, 65–70.) Osana viestintää ovat myös ongelman ratkaisukäytännöt, joiden toimiessa voimavarat tulevat työn ja sen tavoitteiden käyttöön, eivätkä ratkaisemattomat ongelmat aiheuta pahoinvointia työpaikalla (Aro 2018, 108).

Viimeisimpinä työilmapiiriin vaikuttavina tekijöinä ovat organisaation toimintaympäristön tilanne sekä organisaation historia, ryhmä- ja organisaatiodynamiikka. Eri ammattialojen kulttuureissa on muodostunut ehtoja sille, mitä arvostetaan,

mitä hyväksytään ja mitä paheksutaan, esim. hoitoalalla aggressiivisuuden tarpeellinen suora ilmaisu on tabu, mikä saattaa selittää kiusaamisen yleisyyttä hoitoalan organisaatioissa. Toimintaympäristöön saattaa kuulua myös turhia rutiineja, joiden tarpeellisuutta toiminnan kannalta ei ole tarkistettu moniin vuosiin ja jotka turhaan kangistavat työskentelyä. Toimintaympäristöön vaikuttavat myös organisaation ulkopuolella tapahtuva sidosryhmien muuttuva toiminta, sosiaalinen media ja kiihtyvä kilpailu. Jokaisen työyhteisön tulisikin olla tietoinen toimintaympäristöstään ja arvioida sen vaikutuksia työilmapiiriinsä. (Aro 2018, 111–114.)

Organisaatio ei pääse eroon historiastaan ja se vaikuttaa aina työilmapiiriin. Historia välittyy työntekijöiden hiljaisena tietona, jota pitäisikin systemaattisesti kerätä ja dokumentoida. Dokumentointi vahvistaa organisaation historiallista perspektiiviä ja sitä kautta luo jatkuvuutta ja uskottavuutta. Organisaation ei kannata peitellä tai yrittää unohtaa historiaansa; merkittävistäkin traumoista, esim. epäeettisestä toiminnasta, organisaatio voi selviytyä ja rakentaa uutta historiaa lyhyin, määrätietoisin askelin keskittymällä työilmapiirin kyynisyyden poistamiseen tai sen estämiseen. (Aro 2018, 115–118.)

Tervettä organisaatiokulttuuria voidaan kuvailla sanoilla myönteinen, kannustava ja tukea-antava. Terveessä organisaatiokulttuurissa rakenteet toimivat ja ne ovat selkeät joutaen ja antaen hyvin tukea työn tekemiseen sekä mahdollistaen keskittymisen työn tekemiseen ja luoden ennustettavuutta ja turvallisuutta. Työilmapiiriä tulee systemaattisesti johtaa ja johtamisen tulee palvella työntekoa. (Aro 2018, 42–43, 182.)

3.1 Johtamisen merkitys työhyvinvoinnissa

Rekrytoinnilla organisaatio saa tai ei saa palvelukseensa tarvitsemaansa työvoimaa ja mielikuva organisaatiosta vaikuttaa siihen, hakeeko henkilö avoinna olevaa työpaikkaa. Organisaation maine rakentuu siitä, että nykyiset työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi ja heitä kohdellaan työpaikalla hyvin. Nykyään tiedon

kulku ihmisten välillä on entistä helpompaa ja nopeampaa, mikä pätee myös työnantajamaiseen välittämässä ja välittymässä eri verkkopalveluiden esim. kotimaisen Tuntopalvelun ja kansainvälisen Glassdoorin kautta. Työn organisoinnin tehtävien kiinnostavuuden, haasteellisuuden ja ihmisistä huolehtimisineen pitää olla kunnossa eli johtamisen pitää olla onnistunutta. (Juuti & Vuorela 2015.) Työyhteisön työhyvinvoinnilla on siis merkitystä jo ennen kuin työntekijä tulee töihin organisaatioon.

Rekrytoinnin jälkeen tai uusiin tehtäviin siirtyvälle henkilölle annetaan perehdytystä ja työnopastusta, jotka kunnolla suoritettuina ovat osa uuden henkilön työnhallintaa ja tukevat työhyvinvointia. Perehdyttäminen alkaa perehdyttämissuunnitelmasta ja hyvällä perehdyttämisellä luodaan perusta työssä viihtymiselle ja työn ilon kokemiselle. Työnopastuksella esimies tähtää uuden työntekijän työtehtävien omaksumiseen ja hallintaan – ilman tätä työntekijä ei voi tietää, miten työt tulee tehdä ja mikä on hyvää ja hyväksyttävää työsuoritusta. Jos esimies delegoi opastuksen toiselle työntekijälle, on sitä ennen varmistettava kyseisen henkilön osaaminen ja halu opastukseen sekä varattava aikaa siihen. (Juuti & Vuorela 2015.)

Työstä syntyy työntekijälle erityyppisiä paineita, jotka voidaan tulkita joko työhyvinvointia edistäväksi tai heikentäväksi. Edistävä paine koetaan yleensä positiiiviseksi, koska työntekijä kokee kehittyvänsä ja paine tarjoaa hänelle aikaansaamisen mahdollisuuden. Työhyvinvointia edistäväksi paineeksi luetaan esim. työn moninaisuus ja merkitykselliset tavoitteet. Vastakohtana työhyvinvointia edistävälle paineelle on työhyvinvointia heikentävät paineet, jotka vaikuttavat työsuoritukseen negatiivisesti ja vievät voimat pitkään jatkuessaan. Työhyvinvointia heikentäviä paineita ovat roolin epäselvyys, huonot työyhteisösuhteet, työn epävarmuus, hallinnan puute, epäselvät tavoitteet ja epärealistiset aikarajat. Useissa eri tutkimuksissa on löydetty erityisen vahva yhteys työhyvinvointia heikentävän paineen ja työtyytymättömyyden välillä sekä vaihtuvuuden ja työssä lopettamisaikeiden välillä. (Manka & Manka 2016, 174.) Johtamisen tärkeimpänä keinona on riittävä määrä esimiehen ja työntekijän välisiä keskusteluita (Juuti & Vuorela

2015), joilla työhyvinvointia heikentäviä paineita voidaan helpoiten ennaltaehkäistä ja vähentää.

Ruotsissa tehdyn tutkimuksen mukaan lähes puolet (48 %) lastensuojelun sosiaalityöntekijöistä suunnitteli alan vaihtoa seuravan vuoden sisään (Matela 2009, 15) ja Suomessakin tehtyjen selvitysten mukaan moni lastensuojelun työntekijä on miettinyt alan vaihtoa työn kuormittavuuden vuoksi ja kuormittavina tekijöinä on mainittu työn huono organisointi, vaihtuvuus, jatkuvat organisaatiomuutokset ja puutteet esimiestyössä. Strategisen johtamisen on todettu selkeästi vaikuttavan suorituksen tehostumiseen, mutta sosiaalialalla johtamisen osaamisen on todettu olevan monilta osin puutteellista. (Paasivirta & Pitkänen 2021, 6 ja 11.) Esimiestyön laadun parantaminen esim. esimieskoulutuksella onkin keskeinen tapa edistää niin esimiesten kuin myös työntekijöidenkin työhyvinvointia (Mäkinieniemi & Heikkilä-Tammi & Manka 2015,15).

Esimies voi monin eri tavoin edistää työhyvinvointia työyhteisössään ja suurin osa onkin sellaisia, joihin ainoastaan esimies voi vaikuttaa. Näitä ovat esim. työntekijän työnkuva, vuorovaikutus- ja johtamistyyli, työhyvinvoinnin kehittäjän rooli sekä yleisen käsityksen rakentaminen ja käyttäytymisen mallintaminen työhyvinvointiin liittyviin kysymyksiin reagoimisessa. Näistä keskeisimpänä keinona on esimiehen työhyvinvointia tukea johtamistyyli, jolloin esimies on mm. oikeudenmukainen, avoin ja aito, antaa työntekijälle mahdollisuuden oppia ja kehittyä sekä luo positiivista ilmapiiriä ja antaa palautetta. (Mäkinieniemi ym. 2015, 19–21.)

Työhyvinvoinnista huolehtiminen on merkki terveestä työyhteisöstä, mikä näkyy erilaisin tavoin: stressiä, kiirettä tai työnsankareita ei ihannoida; työkuormituksesta palautumiseen ja työpäivän aikaiseen palautumiseen kiinnitetään erityistä huomiota ja niitä tuetaan eri tavoin; perheen ja työelämän yhteensovittamisen ongelmat huomataan ja ratkaistaan; työyhteisön pelisäännöt ovat selkeät ja reilut sekä työyhteisön rajat toimivat hyvin. (Aro 2018,183.)

Terveen työyhteisön ei tarvitse olla ”onnella” vaan ristiriidat ja ongelmat ratkaistaan puhumalla asioista suoraan ja oikea-aikaisesti niiden kanssa, joita ne koskevat. ”Jokainen työyhteisön jäsen ottaa vastuun työyhteisön menestyksestä” ja käyttäytyy toisiaan kohtaan kunnioittavasti ja ystävällisesti. (Aro 2018, 183–184.)

3.2 Systeemisen toimintamallin johtamisen vaikutus työhyvinvointiin

Lastensuojelutyön uudistaminen on aloitettu valtakunnallisesti vuonna 2016 systeemisen toimintamallin käyttöönotolla Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelman (LAPE) tukemana ja työ jatkuu edelleen. Mallin esikuvana on ns. Hackneyn malli, jolla on pyritty ratkaisemaan mm. lastensuojelutyön tehottomuutta ja lastensuojelun työntekijöiden vaihtuvuutta Lontoossa. (Systeemisen lastensuojelun kehittäminen ja juurruttaminen 2020.) Systeemisessä toimintamallissa nähdään lasten ja perheiden elämä laajana kokonaisuutena, jossa kaikki vaikuttavat toisiinsa, ja työskentelyn ytimessä on keskusteleva, kunnioittava ja ratkaisukeskeinen vuorovaikutus sekä luottamus. Toimintamalli tuo lastensuojelun käyttöön systemaattisen ja perheterapeuttisen ajattelemisen välineineen ja rakenteineen ja lähtökohtana ovat koko perheen kokemukset. (Systeeminen toimintamalli lastensuojelussa 2022). Systeemiseen toimintamalliin siirtyminen on yksi merkittävimmistä muutoksista lastensuojelussa ja sen yhtenä tavoitteena on lisätä työntekijöiden hyvinvointia (Alhanen & Lavila & Kangas & Lamppula & Petrelius 2019, 5).

Systeemisen toimintamallin käyttöönotto edellyttää lähiesihenkilöiltä ja johtajilta hyviä muutosjohtamisen taitoja, mitä ei edesauta se, että sosiaalityön johtamisen tueksi ei ole ollut kovinkaan paljon materiaalia (Alhanen ym. 2019, 5), eikä suosituksia tai keinoja ole kerrottu tunnetussa Kananojan selvityksessäkään (Paasivirta & Pitkänen 2021, 58). Systeemiseen toimintamalliin siirtyminen vaatii johtajilta ja lähiesihenkilöiltä erilaisissa tehtävissä onnistumista, joista työhyvinvointiin vaikuttavia ovat innostaminen, kokonaiskuvan luominen, rakenteiden suunnittelu, dialogisen työskentelytyylin edistäminen, seurauksien ennakoiminen, priorisoinnista vastaaminen sekä vaikuttavuuden arviointi (Alhanen ym. 2019, 8).

Johtajilta ja lähiesihenkilöiltä vaaditaan siis hyvin toisen- ja uudenlaista monialaisen työn johtamistapaa ja -osaamista kuin mihin aikaisemmin on totuttu. Lastensuojelun johtamista tulisikin aina tarkastella osana lastensuojelun kehittämistä ja johtaminen tulisi tiiviimmin kytkeytyä osaksi koko organisaation johtamista. (Paasivirta & Pitkänen 2021, 58.)

4 Lastensuojelun työ Hämeenlinnan kaupungilla

Suomessa sosiaalihuolto jakautuu seitsemään eri palvelutehtävään, joiden toiminnan perustana ovat sosiaalihuollon yleis- ja erityislait (Sosiaalihuollon tiedonhallinnan sanasto, 22). Yksi näistä palvelutehtävistä on lastensuojelu ja lastensuojelulaki sosiaalihuollon erityislakina tekee toiminnasta erityisosaamista vaativaa. Vaikka 1.3.2016 voimaan tullut laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä kumosi aikaisemmat kelpoisuuslaissa olleet kelpoisuusehdot eri sosiaalihuollon tehtäviin, niin edelleen lastensuojelulaissa tietyt tehtävät ja toimenpiteet määritellään sosiaalihuollon ammattihenkilöiden tehtäviksi ja osa näistä ainoastaan sosiaalityöntekijän työtehtäviksi. (Lastensuojelun käsikirja.)

Lastensuojelulaissa (Lastensuojelulaki 2007, 3 § 2 ja 3 momentti) kerrotaan lastensuojelun koostuvan avohuollosta, sijaishuollosta ja jälkihuollosta. Jokaisessa näissä osa-alueissa on omat erityispiirteensä, minkä vuoksi osa työntekijöistä kookekin tietyn osa-alueen omakseen. Lastensuojelun kokonaisuus on niin laaja ja monitahoinen, että yhden henkilön on käytännössä mahdotontakin hallita koko kokonaisuus riittävän hyvin huomioiden vielä organisaatioiden omat erityispiirteet.

Lastensuojelulain (Lastensuojelulaki 2007, 1 §) tarkoituksena on ”turvata lapsen oikeus turvalliseen kasvuympäristöön, tasapainoiseen ja monipuoliseen kehitykseen sekä erityiseen suojeluun”. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämisskeskuksen (Stakes, nykyinen THL) vuonna 2006 tekemän selvityksen mukaan lastensuojelun asiakkuuden syyt liittyivät pääosin vanhempiin, esim. vanhemman/-pien jaksamattomuuteen, perheristiriitoihin sekä vanhempien riittämättö-

mään vanhemmuuteen, joka ilmenee mm. kyvyttömyydellä asettaa rajoja lapselle. Kun asiakkuutta tarkastellaan lapseen liittyvien tekijöiden kautta, syinä olivat mm. ristiriidat vanhempien kanssa ja koulunkäynnin ongelmat. Lastensuojelun asiakkaiden taustat ovat eri- ja moninaisia; lapset asuvat kahden tai yhden vanhemman perheissä, jolloin lapsi on tai ei ole yhteydessä toiseen vanhempaansa; lasten vanhemmat ovat eri-ikäisiä, osalla heistä ei ole lainkaan työhistoriaa ja osa käy työssä. Tänä vuonna haastatellun professori Tarja Pösön mukaan lastensuojelun asiakkuuden taustalla on monisyisiä ongelmia ja konflikteja, päihde-, väkivalta- ja mielenterveyden ongelmat ovat olleet taustalla vuosikymmeniä ja ovat edelleen. Useimmiten lastensuojelun lapset asuvat köyhissä perheissä, mutta taloudelliset ongelmat eivät kuitenkaan ole pääasiallinen syy lastensuojelun asiakkuuteen. (Heino 2007, 65–66; Helsingin Sanomat 2022.)

Lastensuojelussa työskentelee laillistettujen sosiaalihuollon ammattihenkilöiden, sosiaalityöntekijöiden ja sosionomien, lisäksi muuta henkilökuntaa, jotka osaltaan toteuttavat lastensuojelulain määräämiä sekä organisaation hallinnollisia tehtäviä. Kaikkia näitä edellä mainittuja henkilöitä on myös johdettava, joten organisaatiosta riippuen esihenkilöitä on erinäinen määrä.

Hämeenlinnan lastensuojelussa on neljä virkavastuullista esimiestä, joiden johdettavana on 60 työntekijää, joista lastensuojelulaitoksen ohjaajilla (7) on vastaava ohjaaja sekä palvelusihteereillä (5) oma tiiminvetäjä. Lastensuojelulaitoksen sekä moniammatilliseen Ankkuri-tiimiin kuuluvat työntekijät työskentelevät fyysisesti eri toimipisteissä johtuen heidän työnsä luonteestaan. Työntekijöitä on kaikeeseen paljon eri ammattiryhmistä, eri koulutustaustoilla ja eri lastensuojelun osa-alueilta, joten johtaminenkin vaatii erityistä osaamista. Lastensuojelun johtamista ja esimiestehtäviä voidaankin pitää poikkeuksellisen vaativana viranomais-tehtävänä ja lastensuojelun johtamisen on jo aikaisemmin todettu olevan yksi työhyvinvointiin vaikuttava tekijä (Paasivirta & Pitkänen 2021, 6).

4.1 Asiakasmäärät

Työntekijöiden työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen vaikuttavat työntekijäkohdaiset asiakasmäärät, jotka vaikuttavat sosiaalityöntekijöiden ja -ohjaajien lisäksi suoraan myös lastensuojelun palvelusihteerien ja esimiesten työmäärään. Lastensuojelun asiakkuuden määritelmä tulee lastensuojelulaista ja Hämeenlinnan lastensuojelussa on vielä erikseen määritelty kriteerit, joiden perusteella lapsi on lastensuojelun asiakkaana peruspalveluiden sijaan. Näin ollen asiakas-/työmäärään ei juurikaan voida vaikuttaa lastensuojelusta käsin vaan palveluihin tulee lapsia sitä mukaan, kun heillä ilmenee siihen tarvetta.

Tasavallan presidentti on 22.12.2021 vahvistanut lastensuojelulain muutoksen, jolla rajataan lapsen asioista vastaavan sosiaalityöntekijän lapsiasiakkaiden määrä enintään 30:aan. Muutos tulee voimaan 1.1.2024, johon asti sosiaalityöntekijällä voi olla enintään 35 lasta asiakkaanaan. (Lastensuojelulaki 2007, 13 b § 2 momentti). Hämeenlinnan lastensuojelun avo- ja sijaishuollon sosiaalityöntekijöiden asiakasmäärä on tammikuussa 2022 alle 35 laskettuna vakanssien tai täytettyjen vakanssien lukumäärällä. Ainoastaan jälkihuollon sosiaalityöntekijöiden vakansseilla lukumäärä ylittyy reippaasti, koska asiakkaita on helmikuussa 2022 84,5 vakanssia kohden. Lain tulkinta on jälkihuollon osalta epäselvä, koska laki puhuu lapsista ja jälkihuollon asiakkaat ovat pääsääntöisesti nuoria eli täysi-ikäisiä 18–25-vuotiaita (Lastensuojelulaki 2007, 6 §). Täysi-ikäisen nuoren asiakkuus on nuorelle vapaaehtoista (Lastensuojelulaki 2007, 75 §) ja työskentely hänen kanssaan poikkeaa avo- tai sijaishuollon asiakkaan kanssa työskentelystä ja onkin lähempänä työikäisen peruspalveluita. Jälkihuoltoa lukuun ottamatta asiakasmäärä on tällä hetkellä lainmukainen, joten asiakasmäärää ei ole työnantajan näkökulmasta ”pakko” tällä hetkellä pienentää vaan työhyvinvointiin voisi vaikuttaa muilla keinoin.

4.2 Toimintaympäristö

Hämeenlinnan lastensuojelussa on reilun kahden vuoden ajan juurrutettu systeemistä toimintamallia, johon työntekijöitä on koulutettu ja toimintamallin mukaisia

työtapoja on otettu käyttöön. Aikaisemmin jo todettiin, että systeemiseen toimintamalliin siirtyminen on yksi lastensuojelun merkittävimmistä muutoksista, ja lähes samaan aikaan maailmaa on ravistellut koronapandemia työn tekemiseen tuomine muutoksineen. Viimeiset kaksi vuotta ei ole ollut helppo ajanjakso. Sekä työntekijöiden että esihenkilöiden on pitänyt hallita muutosta perinteisissä toimintatavoissa ja etätööhön siirtymisessä, mikä ei ole voinut olla vaikuttamatta jollain tasolla työhyvinvointiin – niin suuria muutokset ovat olleet.

Kyselyn toteuttamisen aikaan Hämeenlinnan lastensuojelussa on edellisten isojen muutoksien lisäksi tapahtunut kahden esihenkilön vaihdos vajaan vuoden sisällä, mikä osaltaan on saattanut aiheuttaa haasteita työn tekemisessä, johtamisessa ja sitä kautta vähentää työhyvinvointia. Lähes samanaikaisesti tapahtunut kahden esihenkilön vaihtuminen saattaa luoda tilapäistä epävarmuutta työyhteisöön ennen kuin uudet esihenkilöt ovat ottaneet paikkansa ja saaneet työstä kiinni.

Hämeenlinnan lastensuojelussa on perinteisesti pidetty kehittämis- ja virkistämispäivät keväisin ja syksyisin sekä joulukahvit, mitkä koronapandemian ensimmäisenä vuonna 2020 jäivät järjestämättä. Lisäksi tiimit ovat voineet pitää omia pienimuotoisia kehittämispäiviään.

Koko organisaation tasolla on olemassa erilaisia työhyvinvointia parantavia toimenpiteitä, mm. joustotyöllä pyritään helpottamaan työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista sekä julkisella kulkuvälineellä työmatkaa tekevät voivat käyttää matka-aikaa työskentelyyn, jolloin työpäivän pituus lyhenee. Näiden lisäksi Hämeenlinnan kaupungilla on muita työntekijöiden jaksamista tukevia keinoja, mutta ne painottuvat työntekijän omaan haluun huolehtia omasta hyvinvoinnistaan. Kaupunki on järjestänyt erilaisia liikuntaryhmiä ja työntekijät saavat alennuksia erilaisista hyvinvointia tukevista palveluista, mm. uimahallin sisäänpääsymaksusta, mutta työntekijän työhyvinvointi ei rakennu pelkästään omaehtoisen liikkumisen varaan vaan työhyvinvoinnin pitää olla osa jokapäiväistä toimintaa työpaikalla ja sitä pitää myös tietoisesti johtaa (Työhyvinvoinnin portaat 2021).

5 Kysely lastensuojelun työntekijöiden työhyvinvoinnista

Kyselylläni pyrin selvittämään Hämeenlinnan lastensuojelun työntekijöiden työhyvinvoinnin ja työyhteisön ilmapiirin tilan sekä minkälaiseksi työntekijät kokevat oman työnsä ja johtamisen. Lisäksi selvitän, kuinka monella on työpaikan vaihtamiseen liittyviä ajatuksia ja ovatko työhyvinvointiin liittyvät asiat vaikuttaneet ajatuksiin. Aikaisemmin tehdyissä tutkimuksissa huomio on kiinnittynyt johonkin tiettyyn lastensuojelun ammattiryhmään, mutta tässä tutkimuksessa selvitetään työhyvinvointia koko työyhteisön osalta.

Epävirallisissa keskusteluissa nousee usein esille tyytymättömyys esimiesten toimintaan ja siihen, että työyhteisön keskinäiselle keskustelulle tai keskustelulle lähijohtajien kanssa ei ole aikaa. Onko asia todellisuudessa niin, miten sen kerrotaan olevan, vai kumpuaako tyytymättömyys jostain muusta – ehkä työntekijän omasta tyytymättömyydestä työtehtäviinsä tai vaikkapa henkilökohtaisista terveyshuolista? Oli vastaus mikä tahansa, niin työhyvinvointia pitää johtaa ja tämän kyselyn tulokset antavat arvokasta tietoa lähiesimiehille työntekijöiden työhyvinvoinnin tilasta sekä myös heidän omasta työstään.

Olen keskustellut opinnäytetyöstäni alun alkaen lastensuojelun palvelupäällikön ja myöhemmin yhden johtavan sosiaalityöntekijän kanssa, jonka kanssa olen sopinut kyselyn toteuttamisesta. Tutkimusluvan työlleni sain loppuvuodesta 2021 ja työntekijöitä, joille kyselyn suuntasin, olen tiedottanut tulevasta kyselystä opinnäytetyöprosessin käynnistyttyä ja sen eri vaiheissa. Opinnäytetyön valmistuttua toimitan sen Hämeenlinnan kaupungin perhe- ja sosiaalipalveluiden johtajalle ja käyn tulokset läpi yhdessä lastensuojelun henkilöstön kanssa.

5.1 Kyselyn rakenne

Kyselyssäni (LIITE 1) oli viisi taustatietokysymystä, joilla selvitin vastaajan ikäryhmän, ammattinimikkeen sekä vastaajan työsuhteen laadun, pituuden ja missä työyhteisön osa-alueella hän työskentelee. Nämä kysymykset olivat suljettuja ja vastausvaihtoehdot olivat luokitteluasteikolla. Jätin tietoisesti taustatietokysymyksistä pois vastaajan sukupuolen, koska Hämeenlinnan lastensuojelussa

työskentelee tällä hetkellä ainoastaan seitsemän miestä ja kahta lukuun ottamatta kaikki työskentelevät lastensuojelun eri osa-alueilla ja osin eri lähiesimiesten alaisuudessa. Tuloksien esittäminen sukupuoleen nähden olisi voinut mahdollistaa vastaajan tunnistamisen, joten tällä tavoin varmistin vastaajan yksityisyyden suojan ja toisaalta myös vastauksien saamisen.

Taustatietokysymyksiä jälkeen kysyttiin vastaajan omaa mielipidettä eri työhyvinvoinnin osa-alueilta, jotka olivat nimetty ”Oma työhyvinvointini”, ”Työn organisointi ja hallinta”, ”Työilmapiiri” ja ”Johtaminen”. Jokaisella osa-alueella oli kymmenen eri väittämää ja vastausvaihtoehdot oli annettu Likertin asteikolla Täysin eri mieltä – Osittain eri mieltä – Osittain samaa mieltä – Täysin samaa mieltä – En osaa sanoa. Kaikeeseen arvioitavia väittämiä oli 40.

Mielipidekysymyksiä jälkeen selvitin vielä vastaajien ajatuksia työpaikan vaihtamisesta kysymyksillä ”Olen ajatellut vaihtaa työpaikkaa” ja ”Olen vaihtamassa työpaikkaa”. Jos kysymykseen vastasi ”Kyllä”, niin kyselyssä tuli vastattavaksi suljettu kysymys koskien nykyisen työpaikan työhyvinvointiasioiden vaikutuksesta ajatuksiin/ratkaisuun sekä avoin kysymys siitä, mikä on ollut merkittävin syy työpaikan vaihtamiseen tai ajatukseen siitä.

Kyselyn lopussa oli avoin kysymys, johon vastaamalla vastaajat saivat kertoa vielä ajatuksistaan koskien työhyvinvointia ja nostaa esille sellaisia asioita, joita en ollut kyselyssäni huomannut kysyä.

5.2 Kyselyn kohdejoukko ja toteutus

Kyselyn perusjoukkona olivat kaikki Hämeenlinnan lastensuojelun työntekijät, lukuun ottamatta lähiesimiehiä, lastensuojelulaitoksen vastaavaa ohjaajaa ja palvelusihteerien tiimin vetäjää tutkimuksen tekijänä, jolloin tilastoyksiköiden määrä oli 58 eli perusjoukko oli kohtuullisen pieni. Päätin toteuttaa kyselyni kokonaistutkimuksena tilastoyksiköiden vähäisen määrän ja kyselyn kvantitatiivisen luonteen vuoksi.

Toteutin kyselyn sähköisenä, Metropolian ammattikorkeakoulun E-lomake-järjestelmällä, jonne kyselyn vastaukset tallentuivat ja aineiston sai siirrettyä Exceliin. Lähetin kyselyn saatteen (LIITE 2) ja linkin sähköiseen kyselylomakkeeseen sähköpostitse 58:lle lastensuojelun työntekijälle ja kysely oli avoinna kolmen viikon ajan helmi-maaliskuun vaihteessa 2022 eli kyselyyn ei ollut mahdollista vastata annetun ajan ulkopuolella. Kanta-Hämeessä koulujen hiihtolomaviikko osui juuri helmi-maaliskuun vaihteeseen, minkä vuoksi lisäsin kyselyyni viikon vastausaikaa alkuperäisen suunnitellun kahden viikon sijaan.

5.3 Kyselyn tuloksien analysointi

Kyselyn vastausajan päätyttyä siirsin kyselyn vastaukset Exceliin. Suljettujen kysymyksien vastauksista tein kuvioita ja taulukoita helpottamaan tuloksien lukemista sanallisen kerronnan lisäksi. Kyselyn mielipidekysymyksistä tuon näkyviin prosentuaaliset osuudet, joista huomio on syytä kiinnittää heikkoihin arvioihin. Mielestäni unohtamme helposti pienet osuudet ja keskitymme suurin määriin, kun erityisesti työhyvinvoinnin saralla meidän pitäisi erityisesti keskittyä heikompiin arvosanoihin ja ihmisiin lukujen takana.

Analysoin kyselyn vastauksia Excelissä Pivot-taulukolla taustatietoihin nähden, jotta näin, jakautuvatko vastaukset tasaisesti vai erottuuko jonkun kysymyksen osalta jokin taustatieto asiaan mahdollisesti vaikuttavana.

Kyselyssä oli kaikille yhteinen yksi avoin kysymys sekä kaksi avointa kysymystä niille, jotka olivat vastanneet miettineensä työpaikan vaihtamista tai olivat jo vaihtamassa työpaikkaa. Pragmaattisen analyysin mukaan teemoitin vastaukset työpaikan vaihtamiseen liittyvissä vastauksissa toisensa poissulkeviin luokkiin ja avoimen kysymyksen osalta teemoihin, jotka ovat tulosten esittämisen kannalta merkityksellisiä (Vilkkä 2021).

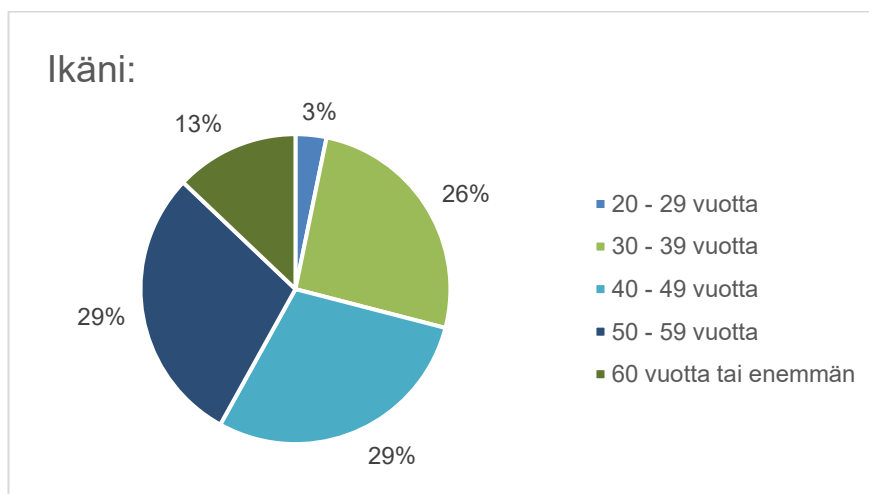
6 Tutkimuksen tulokset

Kyselyyn vastasi kaikeeseen 31 henkilöä eli vastausprosentti oli 53,4 %, mikä vastasi odotuksiani ja oli kohtuullisen hyvä. Kyselyn kato oli 27 henkilöä, mikä ei tuottanut ongelmaa tulosten analysoinnin suhteen, koska aineiston taustatietoja tarkastellessani kato jakautui suhteellisesti kaikkiin ryhmiin ja vastanneiden taustamuuttujat vastaavat perusjoukon taustamuuttujien jakaumaa (Vilkkä 2021).

Kyselylomakkeen kysymyksiin vastaaminen oli asetettu pakollisiksi avoimia kysymyksiä lukuun ottamatta eli kyselyn vastausta ei voinut lähettää, ellei ollut vastannut pakollisiin kysymyksiin. Tämän vuoksi aineistossa ei ole tyhjiä vastauksia joitakin avoimia kysymyksiä lukuun ottamatta. Pakollinen vastaaminen kysymyksiin saattoi osaltaan vaikuttaa siihen, että kaikki kyselyn saaneet eivät vastanneet kyselyyn.

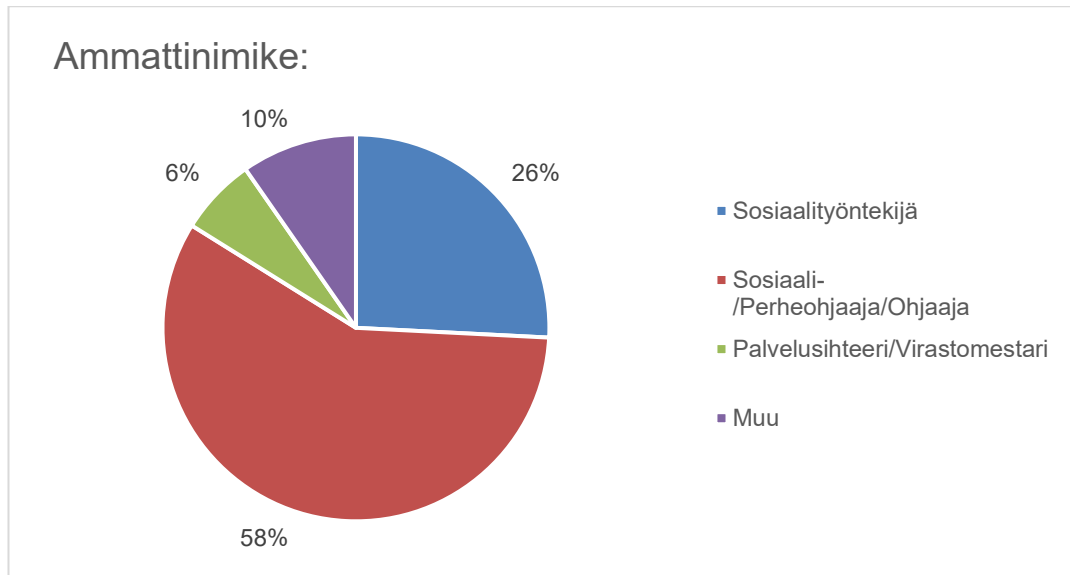
6.1 Taustatietokysymykset

Taustatiedoissa kysyttiin vastaajan ikää luokitteluasteikolla ja suurimmat ikäryhmät olivat 40–49 vuotta ja 50–59 vuotta, joihin molempiin ilmoitti kuuluvansa yhdeksän vastaajaa, sekä ikäryhmä 30–39 vuotta, johon kuului kahdeksan vastaajaa. Ikäryhmään 60 vuotta ja vanhemmat ilmoitti kuuluvan neljä vastaajaa ja pienin ikäryhmä oli 20–29-vuotiaat (1 vastaaja).



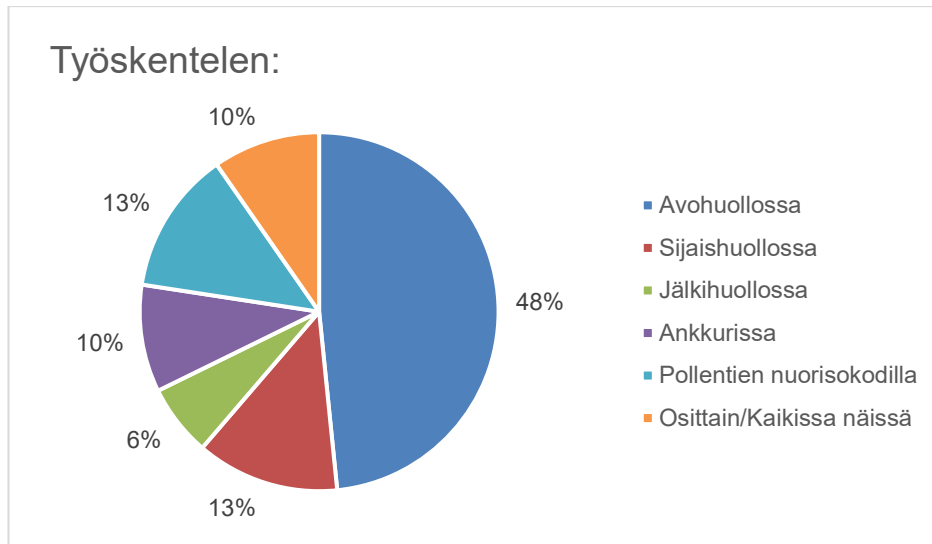
Kuvio 2. Vastaajien ikäjakauma.

Seuraavalla taustatietokysymyksellä selvitin vastaajan ammattinimikkeen, jolla sain selvitettyä eri ammattiryhmiin kuuluvien vastaajien määrän. Suurimpana ryhmänä oli sosiaali-/perheohjaaja/ohjaajat, joita oli vastaajista kaikekseen 18. Toiseksi suurimpana ryhmänä olivat sosiaalityöntekijät (8) ja näiden jälkeen ”Muut” (3) ja palvelusihteerit/virastomestari (2).



Kuvio 3. Vastaajien ammattinimike.

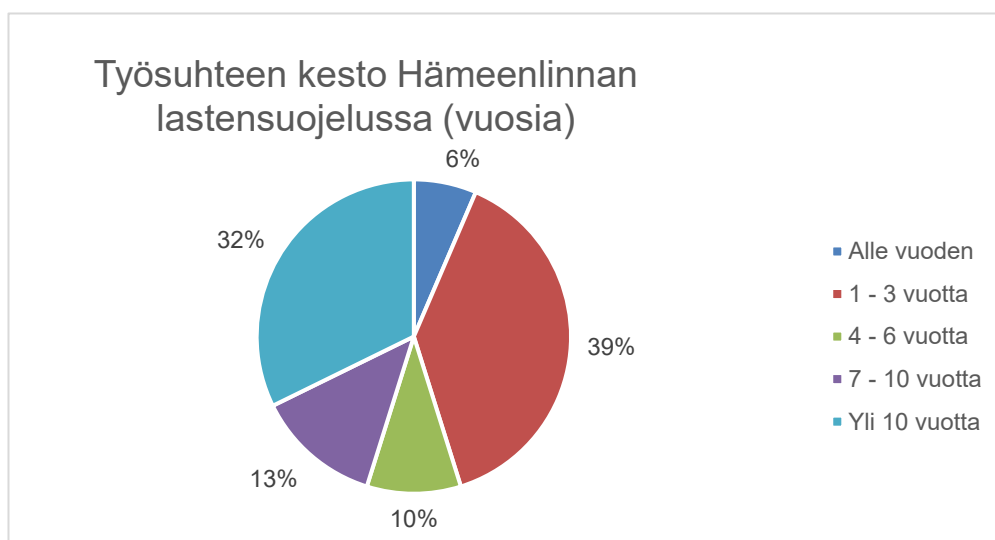
Kolmantena taustatietokysymyksenä kysyttiin vastaajan lastensuojelun osa-alueita, jolla hän työskentelee. Aikaisemmin kerroin, että lastensuojelu jakautuu kolmeen eri osa-alueeseen, minkä lisäksi lastensuojelussa voi työskennellä organisaatiosta riippuen työntekijöitä muissakin tehtävissä. Lähes puolet vastanneista (48 %) ilmoitti työskentelevänsä avohuollossa, 13 % sijaishuollossa ja 6 % jälkihuollossa, mitkä vastaavat kyseisten osa-alueiden työntekijöiden määrää koko perusjoukosta. Moniammatillisesta Ankkuri-tiimistä kyselyyn olivat vastanneet kaikki, joka vastaa noin 10 % kyselyn vastauksista. Vastausvaihtoehtoon ”Kokonaan/Osittain kaikissa näissä” sisältyy mm. palvelusihteerit ja systeemisen toimintamallin mukaisesti koordinaattori ja perheterapeutti ja näitä vastanneita oli 10 % kyselyyn vastanneista. Pollentien nuorisokodissa työskentelevien vastausprosentti kyselyyn vastanneista oli 13.



Kuvio 4. Lastensuojelun osa-alue, jolla vastaajat työskentelevät.

Kyselyyn vastanneista 28 oli vakituudessa ja kolme oli määräaikaisessa työ-/virkasuhteessa.

Viimeisenä taustatietokysymyksenä oli työsuhteen kesto Hämeenlinnan lastensuojelussa. Suurimmat ryhmät olivat 1–3 vuotta (12) ja yli 10 vuotta (10) lastensuojelussa työskennelleiden ryhmät. Suurimmasta pienempään seuraavat ryhmät olivat 7–10 vuotta (4), 4–6 vuotta (3) ja alle vuoden (2) työskennelleet.



Kuvio 5. Vastaajien työsuhteen kesto vuosina.

6.2 Vastaajan kokemukset omasta työhyvinvoinnista

Vastaaja vastasi neljään erilliseen väittämäsarjaan koskien työhyvinvoinnin eri osa-alueita. Ensimmäisen sarjan väittämät koskivat työntekijän omaa työhyvinvointia ja ohjeeksi oli annettu ajatella edellistä kahta viikkoa.

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tunnen itseni fyysisesti terveeksi.	0%	13%	35%	52%
Tunnen itseni psyykkisesti hyvinvoivaksi.	3%	13%	29%	55%
Suhtaudun myönteisesti uusiin asioihin.	0%	10%	39%	52%
Uskallan ilmaista oman mielipiteeni.	0%	16%	19%	65%
Olen yleensä tyytyväinen työsuoritukseeni tai saavutuksiini työssä.	0%	6%	45%	48%
Nautin työstäni ja tunnen itseni tyytyväiseksi tehdessäni työtä.	3%	19%	42%	35%
Minulla on mahdollisuus pitää riittävästi taukoja työpäivän aikana.	3%	16%	35%	45%
Onnistun työni ja yksityiselämäni yhteensovittamisessa.	3%	10%	39%	48%
Pystyn irrottautumaan työstä vapaa-ajallani.	6%	10%	19%	65%
Koen työhyvinvointini kokonaisuudessaan hyväksi.	3%	16%	45%	35%

Taulukko 1. Vastaajien kokemus omasta työhyvinvoinnista (%).

Vastaajista reilusti yli puolet (77–94 %) vastasi kaikkiin väittämiin joko ”Osittain samaa mieltä” tai ”Täysin samaa mieltä”. Vastausvaihtoehdoissa oli valittavissa myös ”En osaa sanoa”, jota kukaan ei ollut valinnut.

Ristiintaulukoimalla vastauksia taustatietojen kanssa Pollentien nuorisokodin ja moniammatillisen Ankkuri-tiimin vastauksissa oltiin osittain tai täysin samaa mieltä, muilta osin vastaukset jakautuivat tasaisesti.

6.3 Vastaajan kokemukset työn organisoinnista ja hallinnasta

Kyselyn toisessa väittämäsarjassa kysyttiin vastaajan kokemuksia työn organisoinnista ja hallinnasta. Näistäkin vastauksista suurin osa (65–97 %) jakautui ”Osittain” tai ”Täysin samaa mieltä” oleviin, mutta hajontaa oli hieman enemmän kuin väittämäsarjassa koskien vastaajan omaa työhyvinvointia. Osittain tai täysin eri mieltä riittävästä perehdytyksestä ja opastuksesta oli 35 % vastaajista ja tyytyväisyydestä työmääräänsä oli 25 % vastaajista. Vastaajista 77 % oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että hän kokee työnsä ja työtehtävien hallinnan kokonaisuudessaan hyväksi.

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Olen saanut riittävän perehdytyksen ja opastuksen työhöni ja työtehtäviini	6 %	29 %	32 %	32 %	0 %
Hallitsen riittävässä määrin työssäni käytetyt työvälineet ja työskentelymenetelmät.	0 %	16 %	42 %	42 %	0 %
Työtehtäväni ovat kiinnostavia ja haasteellisia.	0 %	3 %	26 %	71 %	0 %
Olen tyytyväinen työmäärääni.	6 %	19 %	32 %	42 %	0 %
Voin tehdä työtäni sopivan itsenäisesti.	3 %	3 %	26 %	68 %	0 %
Minulla on selkeä rooli työssäni.	3 %	13 %	39 %	45 %	0 %
Minulla on selkeät tavoitteet työlleni.	0 %	10 %	45 %	45 %	0 %
Minulla on mahdollisuus päivittää osaamistani.	0 %	6 %	29 %	65 %	0 %
Minulla on mahdollisuus tehdä sopivasti etätöitä.	13 %	13 %	19 %	52 %	3 %
Koen työni ja työtehtävieni hallinnan kokonaisuudessaan hyväksi.	3 %	16 %	45 %	32 %	3 %

Taulukko 2. Vastaajien kokemus työn organisoinnista ja hallinnasta (%).

Tuloksia ristiintaulukoimalla sain selville, että moniammatillisessa Ankkuri-tiimissä ja Pollentien nuorisokodin kaikissa vastauksissa oltiin osittain tai täysin samaa mieltä väittämässä tyytyväisyydestä työmäärään ja muiden lastensuojelun osa-alueiden osalta vastaukset jakoutuivat tasaisesti. Kysymyssarjan loppuissa väittämässä ei ollut muita mainittavia eroja taustatietoihin nähden.

6.4 Vastaajan kokemus työilmapiiristä

Kyselyn kolmannessa väittämäsarjassa oli väittämiä koskien työilmapiiriä ja olin pyytänyt vastaajaa ajattelemaan omaa työyhteisöään, jossa hän päivittäin työskentelee. Vastaajat kokivat olevansa osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että työyhteisössä toisia kohtaan käyttäydytään kunnioittavasti ja ystävällisesti (87 %), keskusteluja käydään myönteisessä hengessä (87 %) ja työilmapiiri koetaan kokonaisuudessaan hyväksi (87 %).

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Työyhteisössämme käyttäydytään toisia kohtaan kunnioittavasti ja ystävällisesti.	0%	13%	32%	55%	0%
Työpaikallamme tuetaan perheen ja työelämän yhteensovittamista.	0%	10%	29%	45%	16%
Työyhteisömme rakenteet palvelevat hyvin työskentelyämme.	0%	26%	45%	26%	3%
Työyhteisömme prosessit ovat selkeitä.	0%	45%	39%	16%	0%
Työyhteisössämme keskustellaan sekä kielteisiä että myönteisiä asioita.	0%	35%	29%	35%	0%
Työyhteisössämme käydään keskusteluja myönteisessä hengessä.	0%	13%	48%	39%	0%
Työyhteisömme tiedonkulku on sujuvaa.	13%	39%	35%	13%	0%
Työyhteisössämme vaihtuvuus on pientä.	39%	26%	19%	16%	0%
Työyhteisöllämme on selkeät tavoitteet.	3%	32%	26%	32%	6%
Koen työyhteisömme ilmapiiriin kokonaisuudessaan hyväksi.	0%	13%	58%	29%	0%

Taulukko 3. Vastaajien kokemus työilmapiiristä (%).

Tässä väittämäsarjassa oli eniten Osittain tai Täysin eri mieltä -vastauksia. Väittämistä tiedonkulun sujuvuudesta ja vaihtuvuudesta yli puolet vastaajista (52 % ja 65 %) olivat osittain tai täysin eri mieltä. Lisäksi lähes puolet (45 %) oli osittain eri mieltä väittämästä selkeistä prosesseista. Kuitenkin kokonaisuutta tarkastellen vastaukset olivat enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä.

Ristiintaulukoin myös tämän väittämäsarjan kysymyksiä taustatietojen kanssa. Työyhteisöllämme on selkeät tavoitteet -väittämään vastanneista sijaishuollossa, moniammatillisessa Ankkuri-tiimissä ja Pollentien nuorisokodilla kaikki vastaajat olivat joko osittain tai täysin samaa mieltä. Osittain tai täysin eri mieltä olevat vastaajat (35 %) työskentelevät avo- tai jälkihuollossa sekä muissa tehtävissä. Lisäksi ammattiryhmittäisestä vertailusta nostan esille sosiaali-/perheohjaaja/ohjaajat, joista kolmannes koki olevansa osittain tai täysin eri mieltä työyhteisön selkeistä tavoitteista.

Hieman yli puolet (52 %) vastanneista oli osittain tai täysin eri mieltä siitä, että työyhteisön tiedonkulku on sujuvaa. Tämän väittämän osalta ainoastaan moniammatillisen Ankkuri-tiimin ja Pollentien nuorisokodin vastauksissa ei oltu eri mieltä ja muiden osa-alueiden osalta vastaukset jakautuivat tasaisesti. Kyselyni vapaan sanan osiossakin jäljempänä nousivat toisena isona kokonaisuutena esille tiedon kulun ongelmat.

Samankaltainen tulos oli myös väittämässä työyhteisön vaihtuvuuden pienuudesta, jossa suurin osa (65 %) vastaajista koki olevansa osittain tai täysin eri mieltä. Päinvastoin eli osittain tai täysin samaa mieltä tähänkin väittämään vastanneet työskentelevät moniammatillisessa Ankkuri-tiimissä ja Pollentien nuorisokodilla. Vaihtuvuus tuotiin esille myös kyselyni avoimen kysymyksen useammassa vastauksessa.

6.5 Vastaajan kokemus johtamisesta

Viimeinen väittämäsarja koski johtamista ja olin pyytänyt vastaajaa ajattelemaan omaa esihenkilöään. Kyselyn tässä väittämäsarjassa oli eniten ”En osaa sanoa” vastauksia, joista osaa oli selitetty kyselyn vapaan sanan vastauksissa sillä, että vastaajan esihenkilö on juuri vaihtunut eikä arviointia voi tehdä.

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Esihenkilöni on ystävällinen ja helposti lähestyttävä.	3 %	3 %	23 %	68 %	3 %
Esihenkilöni on oikeudenmukainen ja tasapuolinen.	3 %	6 %	26 %	52 %	13 %
Esihenkilöni johtamistapa on keskusteleva.	3 %	19 %	19 %	52 %	6 %
Esihenkilöni mahdollistaa onnistumiseni työssä.	3 %	3 %	32 %	42 %	19 %
Esihenkilöni antaa riittävästi palautetta työstäni.	6 %	19 %	35 %	19 %	19 %
Esihenkilöni jakaa riittävästi tietoa työpaikkani muutoksista.	13 %	16 %	35 %	26 %	10 %
Esihenkilöni on sopivasti tavoitettavissa/saatavilla.	0 %	23 %	26 %	45 %	6 %
Esihenkilöni vastaa tarvittaessa töiden priorisoinnista.	6 %	16 %	39 %	16 %	23 %
Esihenkilöni kykenee tekemään päätöksiä.	6 %	6 %	29 %	55 %	3 %
Koen esihenkilöni johtavan työtämme kokonaisuudessaan hyvin.	10 %	6 %	32 %	42 %	10 %

Taulukko 4. Vastaajien kokemus johtamisesta (%).

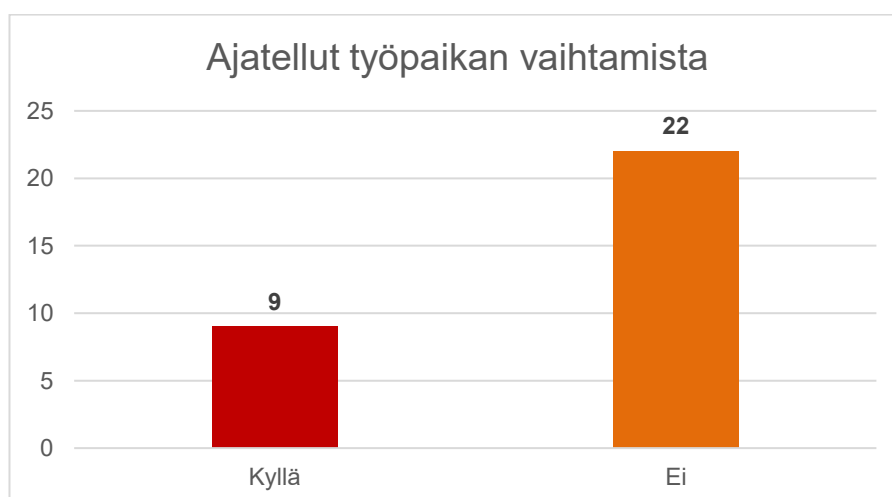
Niissä väittämässä, joiden osalta arvioinnin oli voinut tehdä, kahdeksassa väittämässä kymmenestä yli 60 % sijoittui osittain- tai täysin samaa mieltä -kategoriaan. Selkeimmin vastaajat olivat osittain tai täysin samaa mieltä väittämistä koskien esihenkilön ystävällisyyttä ja helposti lähestyttävyyttä (90 %), kykyä tehdä päätöksiä (84 %) sekä oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta (77 %) ja vähiten oltiin samaa mieltä palautteen antamisesta (54 %) ja työtehtävien priorisoinnista (55 %).

Vastaajista 29 % oli osittain tai täysin eri mieltä siitä, että esihenkilö jakaa riittävästi tietoa työpaikan muutoksista, ja 25 % oli eri mieltä siitä, että saa riittävästi palautetta esihenkilöltään – osuudet vastaavat neljänneestä ja hieman yli neljänneestä vastaajista. Lisäksi hieman yli viidennes oli osittain tai täysin eri mieltä väittämien ”esihenkilöni johtamistapa on keskusteleva” (22 %), ”esihenkilöni vastaa tarvittaessa töiden priorisoinnista” (22 %) ja ”esihenkilöni on sopivasti tavoitettavissa/saatavilla” (23 %).

Vastauksia ristiintaulukoidessani esimiehen työskentelystä oltiin osittain tai täysin samaa mieltä moniammatillisessa Ankkuri-tiimissä, Pollentien nuorisokodilla ja sijaishuollossa lukuun ottamatta väittämää esihenkilön tavoitettavuutta/saatavuutta, jonka osalta tuli kaksi osittain eri mieltä -vastausta. Muiden taustatietojen osalta vastaukset väittämiin jakaantuivat tasaisesti.

6.6 Työpaikan vaihtamiseen liittyvät kysymykset

Työhyvinvointiin liittyvien väittämien lisäksi halusin selvittää, onko joku vastaajista ajatellut työpaikan vaihtamista tai jo vaihtamassa työpaikkaa. Työpaikan vaihtamista on ajatellut yhdeksän vastaajaa (29 %) ja työpaikkaa on vaihtamassa työpaikkaa yksi vastaajista (3 %).



Kuvio 6. Työpaikan vaihtamista ajatelleiden määrä vastaajista (kpl).

Jos vastaaja oli vastannut jompaankumpaan kysymykseen ”Kyllä”, niin hänen piti lisäksi vastata suljettuun kysymykseen, vaikuttavatko nykyisen työpaikan hyvinvointiin liittyvät asiat hänen ajatuksiinsa tai päätökseensä. Ajatuksiin työpaikan vaihtamisesta yhdeksästä Kyllä-vastanneesta seitsemän vastasi työhyvinvointiasioiden vaikuttavan ajatuksiinsa ja kahdella vaikuttivat muut asiat. Työpaikan vaihtamista miettineistä viisi oli sosiaali-/perheohjaajia tai ohjaajia. Sosiaaliryöntekijöistä kolme ja muista ammattiryhmistä yksi oli miettinyt työpaikan vaihtamista.

Työpaikan vaihtamisajatuksien lisäksi kyselyssä kysyttiin, onko vastaaja jo vaihtamassa työpaikkaa ja edellisen kysymyksen tavalla kysyttiin tietoa siitä, vaikuttivatko nykyisen työpaikan työhyvinvointiasiat päätökseen työpaikan vaihtamisesta. Yksi kyselyyn vastaajista oli vastatessaan vaihtamassa työpaikkaansa ja päätökseen olivat vaikuttaneet työhyvinvointiin liittyvät asiat.

Molempiin kysymyksiin työpaikan vaihtamisesta kysyttiin avoimella kysymyksellä merkittävintä syytä ajatuksiin tai päätökseen ja vastauksissa annettiin useitakin eri syitä, ei ainoastaan yhtä. Syiksi annettiin johtamiseen liittyvät syyt (7), mm. epäselvät rakenteet, reagoiva ja tempoileva johtaminen, etätyöskentelyn vähyyks ja johtajuuden puute; vastaajaan liittyvät henkilökohtaiset syyt (4), mm. urakehitys ei ole mahdollista ja terveyteen liittyvät syyt; resurssien vähyyks (2); itse työhön liittyvät asiat (2), mm. työn kuormittavuus henkisesti ja määrällisesti sekä palkka (2).

6.7 Vapaan sanan vuoro

Kyselyn viimeisenä kohtana oli vapaan sanan vuoron, jossa vastaajalle annettiin mahdollisuus kertoa kyselyn aiheesta lisää tai oliko vastaajan mielestä kyselyssä jäänyt jotain olennaista kysymättä aiheesta. Kaikeeseen tähän kysymykseen oli vastannut 21 vastaajaa 31 vastaajasta. Osa vastaajista kertoi vastauksessaan esihenkilönsä juuri vaihtuneen, joten he eivät olleet kyselyssä arvioida esihenkilönsä työskentelyä.

Vastauksista lähes puolessa (9) viitattiin esihenkilöiden johtamiseen. Vastauksissa nousi esille, että esihenkilön johtamistapa koettiin etäiseksi ja läsnäoloa toivottiin muutenkin kuin sovituisissa tapaamisissa. Vastaajat toivoivat työntekijöiden tilanteiden huomioimista ja ”napakampaa” johtamista vaikeissa tilanteissa. Johtaminen koettiin myös haavoittuvaksi ja epävarmaksi, toimintatapoja hakevaksi. Useat kokivat, että työyhteisössä asioita aletaan kehittämään, mutta asiat jäävät kesken – koettiin, että suunnitelmallisuus ja pitkäjänteisyys puuttuvat. Vastauksissa tuotiin esiin, että työyhteisössä on olemassa ”rakenteet, tehtävät ja pelisäännöt – mutta niitä ei noudateta”. Vastaavaa nousi esiin siinä, että esihenkilöillä tulisi olla heidän yhdessä sopimansa linjaukset, jotta kaikkia tiimejä johdettaisiin yhdenmukaisesti ja tasa-arvoisesti.

Työyhteisön tiedonkulku koettiin useassa vastauksessa (5) olevan vaillinaista, mikä nousi esiin jo aikaisemmin esitetystä väittämässä koskien tiedonkulun olevan sujuvaa. Vastauksissa kerrottiin, että työntekijän pitää itse kysellä asioiden perään, valmisteluvaiheessa olevista asioista ei tiedoteta ja keskustella, tieto hukkuu ja on hajallaan eri paikoissa (Teams, sähköposti ja verkkolevyt) sekä eri tiimit ja ammattiryhmät saavat erilaista tietoa tai eivät saa tietoa lainkaan. Yhdessä vastauksessa kuvattiin, että ”kun ei saa tietoa, tulee tunne, ettei kuulu porukkaan”. Tiedottamiseen kaivattiin suunnitelmallisuutta.

Useammassa vastauksessa (4) nostettiin esiin työntekijöiden vaihtuvuus ja sen vaikutus työhyvinvointiin. Äkilliset poissaolot/työntekijöiden siirtyminen muihin työtehtäviin aiheuttavat työmäärän välittömän kasvun sijaisjärjestelyjen puuttuessa. Myös esihenkilöiden vaihtuminen ja/tai puuttuminen koettiin heikentävän työyhteisön toimivuutta.

Rekrytointiin toivottiin panostamista, jotta rekrytointi olisi onnistunutta ja avoimiin työpaikkoihin valittaisiin oikeanlaisia ”tiimityöntekijöitä”. Esihenkilöitä toivottiin rekrytoitavan muualta kuin ”rivityöntekijöistä”, mikä aiheuttaa vajetta asiakastyössä ja lisää tiimien kuormitusta. Rekrytoinnin yhteydessä mainittiin uusien työntekijöiden rekrytointipalkkiot ja sen vastakohtana, että pitkäaikaisia työnteki-

jöitä ei tällä hetkellä palkita sitoutumisestaan, mikä koetaan arvostuksen puutteena. Rekrytointiin liittyen uusien työntekijöiden kohdalla mainittiin perehdytyksen puute ja sen haastavuutta lisäävänä tekijänä aikaisemmin mainittu tiedonkulku ja tiedon hajoaminen eri paikkoihin.

Eri asioihin liittyen vastauksissa mainittiin ammattiryhmien eriarvoisuus mm. siten, että sosiaalityöntekijöiden vähyys nostaa heidän arvoaan samalla vähentäen muiden ammattiryhmien arvostusta. Vastauksissa tuotiin myös esiin, että eri ammattiryhmien osaamista ja ammattitaitoa ei tunnisteta, eikä niitä osata hyödyntää riittävästi.

Tiimityöskentely koettiin hyväksi ja keskustelu oman tiimin sisällä onnistuu. Työyhteisöön kaivattiin enemmän avointa keskustelua, mikä näyttäytyy kehittämistyön paikallaan ”junnaamisena”. Työyhteisön ilmapiirin koettiin heikentyneen parin viime vuoden (2020–2021) aikana, mikä osin selitettiin koronapandemialla, ja yhteistä positiivisuutta toivottiin ”hengen nostatuksen” lisäksi yhteisellä työn kehittämishä, uuden kokeilemisellä ja yhdessä oppimisellä.

Vastauksissa huomioitiin myös jo tehty työ työntekijöiden asiakasmäärien vähentämiseksi ja esihenkilön omasta jaksamisesta huolehtiminen. Konkreettisine ehdotuksina tuli substanssiosaamisen ja vastaavasti aloittelevien työntekijöiden tasainen jakautuminen eri tiimien kesken sekä esim. mentoroinnin hyödyntäminen. Palkkaukseen tarkistamiseen ja ylimääräisestä työstä palkitseminen mainittiin muutamassa vastauksessa.

7 Tuloksien tarkasteleminen

7.1 Vastaajien työhyvinvointi

Kyselyn perusteella suurin osa (80 %) koki oman työhyvinvointinsa kokonaisuudessaan pääosin hyväksi vastaamalla väittämään ”osittain tai täysin samaa mieltä”. Huomioitavaa on, että samaan väittämään kaikista (31) vastanneista

kuusi koki olevansa osittain tai täysin erimieltä, mikä on noin joka viides eli koh-
tuullisen suuri osuus. Vastauksista eri mieltä olevat työskentelevät avo- tai jälki-
huollossa sekä kaikkien lastensuojelun osa-alueilla.

Kun tiedetään kaikkien työntekijöiden tekevän omaa tärkeää osuuttaan kokonai-
suudesta, ei em. kuutta vastaajaa voida jättää huomioimatta ja reagoimatta hei-
dän kokemukseensa omasta työhyvinvoinnistaan. Vaikkakaan kyselyn perus-
teella ei saada selville, keitä nämä vastaajat ovat, voidaan heidän työhyvinvoin-
tiinsa vaikuttaa osin johtamisen keinoin esim. huolehtimalla työn riittävästä tau-
ottamisesta sekä lisäämällä esihenkilön ja työntekijöiden välisiä spontaaneja ja
suunnitelmallisia keskusteluja. Tärkeimpänä johtamisen keinona on riittävä
määrä esihenkilön ja työntekijän välisiä keskusteluita, joista esihenkilö saa tie-
toonsa työntekijän myös henkilökohtaisessa elämässä olevista asioista (Juuti &
Vuorela 2015) ja jotka saattavat vaikuttaa hänen työhyvinvointiinsa negatiivi-
sesti. Kun esihenkilö tuntee johdettavansa, hän pystyy paremmin auttamaan ja
mahdollistamaan hänen työntekonsa, mikä edesauttaa työntekijän työhyvinvoin-
tia ja työssään suoriutumista.

7.2 Perehdytys, opastus ja rekrytointi

Kyselyn toisesta väittämäsarja sarjasta kiinnittäisin erityisesti huomiota tuloksiin
väittämistä riittävästä perehdytyksestä ja opastuksesta työhön ja työtehtäviin
sekä lisäksi avoimen kysymyksen vastauksissa esiin nousseeseen rekrytointiin.

Vastaajista 35 % eli hieman yli kolmannes koki, ettei ole saanut riittävää pereh-
dytystä ja opastusta työhönsä ja työtehtäviinsä, mikä ei ollut ainoastaan lyhyen
ajan – alle 3 vuotta työskennelleiden – vaan pidempäänkin työskennelleiden
vastaajien kokemus asiasta.

Sekä uuden että vanhan työntekijän perehdyttäminen ja opastaminen uusiin
työtehtäviinsä ovat suoraan jatkumo rekrytoinnille tai uuteen työhön valitsemi-
selle ja kunnolla suoritettuina ne ovat olennainen osa työn hallintaa ja tukevat
työntekijän työhyvinvointia. Työhön opastuksen toteuttamisen suurin virhe on
opastuksen laiminlyönti – kuinka työntekijä voi tietää, mitä ja miten hänen pitäisi

työtään tehdä, jos sitä ei ole hänelle kerrottu? (Juuti & Vuorela 2015.) Työntekijät tekevät työllään organisaation tuloksen, tulos syntyy tavoitteiden saavuttamisesta ja tavoitteiden pitäisi olla jokaisella työntekijällä tiedossa johdon määritellyä ja kerrottua ne, mikä koskee sekä julkista että yksityistä sektoria.

Kyselyn perusteella esiin noussut opastuksen ja perehdytyksen vaillinaisuus on ensisijaisen tärkeää työn tekemisen onnistumisen kannalta työntekijän aloittaessa uudessa työpaikassa tai siirtyessä työyhteisössä uusiin työtehtäviin. Työyhteisössä tulisi olla perehdytysuunnitelma, josta selviää kuka ottaa uuden työntekijän vastaan ja esittelee hänet muille työyhteisön jäsenille, miten työntekijälle kerrotaan yksikön toiminnasta ja päämääristä sekä organisaation strategiasta ja työskentelytavoista ja mistä työntekijä saa näistä lisätietoja. Perehdytyksen lisäksi työntekijä tarvitsee esihenkilöltään opastusta työhönsä niin kauan, kunnes työtehtävät on omaksuttu ja hallinnassa. Opastuksen voi delegoida myös toiselle henkilölle, kunhan esihenkilö on varmistanut kyseisen henkilön osaamisen ja halun sekä riittävän ajan opastuksen suorittamiselle. (Juuti & Vuorela 2015.)

Sosiaalityöntekijöiden rekrytointi lastensuojeluun on tällä hetkellä haastavaa, eikä hakijoita aina ole lainkaan. Vastauksissa nousikin esiin rekrytointiin panostaminen ja oikeiden tiimityöntekijöiden valitseminen tehtäviin oman työyhteisön ulkopuolelta. Kunkin organisaation maine vaikuttaa siihen, haluaako henkilö hakea avoinna olevaan työpaikkaan, ja maine rakentuu siitä, minkälaiseksi nykyiset työntekijät kokevat olonsa organisaatiossa. Työyhteisön työhyvinvointi vaikuttaa siis jo ennen uuden työntekijän työssään aloittamista ja rekrytoinnin aikana työpaikasta/-yhteisöstä annetun kuvan tulee vastata todellisuutta, jotta työntekijä tietää tehneensä oikean valinnan ja haluaa työskennellä valitsemassaan työpaikassa. Onnistunutta rekrytointia edellyttää siis työyhteisön hyvä työhyvinvointi ja sen jatkuva ylläpito ja rekrytointia tehdessä on hyvä tarkistaa, että annettu kuva työyhteisöstä/organisaatiosta vastaa todellisuutta, johon työntekijä ollaan valitsemassa.

7.3 Työn määrä ja etätyöskentely

Kyselyn toisen väittämäsarjan positiivisena huomiona on, että Pollentien nuorisokodin ja moniammatillisen Ankkuri-tiimin vastaajat ovat tyytyväisiä työmääräänsä, mikä osaltaan vaikuttaa positiivisesti heidän työhyvinvointiinsa.

Tämän lisäksi kiinnitän huomiota siihen, että vastaajista 25 % oli päinvastaista mieltä, osittain tai täysin eri mieltä tyytyväisyydestä työmääräänsä. Pitkään kestäessään liiallinen työmäärä voimavaroihin nähden aiheuttaa stressiä ja vähentää työhyvinvointia. Stressi on koko työyhteisön, ei ainoastaan yksilön, asia ja, jos sitä ei saada vähennettyä tai poistettua, se voi johtaa uupumiseen ja työkyvyttömyyteen. Parhaiten stressiä vähentävät työn ja omat voimavarat, joista työn voimavaroihin voidaan vaikuttaa johtamisella, mm. työn kehittämistä työntekijälle sopivammaksi. (Manka & Manka 2016, 176–180.) Työn kehittäminen huomioiden työntekijän yksilölliset tarpeet ja voimavarat on mahdollista ainoastaan esihenkilön ja työntekijän välisten keskustelujen kautta, mikä edellyttää säännöllisyyttä ja jatkuvuutta.

Kyselyn väittämä mahdollisuudesta tehdä sopivasta etätöitä oli kyselyssäni lapsus, jonka huomasiin vastauksia kootessani. Pollentien nuorisokodissa työtä tehdään lähityönä, eikä etätöiden mahdollisuutta ole, jolloin siellä työskentelevät eivät voineet arvioida etätöiden mahdollisuuksia. Kun nuorisokodin vastaukset jätetään vastauksista pois, Täysin eri mieltä -vastauksien määrä vähenee yhteen ja osittain tai täysin eri mieltä -vastauksia on tämän jälkeen viisi. Normaalioloissa ennen koronapandemiaa etätöitä sai tehdä Hämeenlinnan lastensuojelussa yhden päivän viikossa ja kyselyn toteuttamisen ajankohtana Hämeenlinnan kaupungin työntekijät olivat koronatilanteen vuoksi etätöissä niissä työtehtävissä, joissa se oli mahdollista. Vastaaja on voinut ajatella väittämää joko normaaliolojen tai pandemia-ajan tilanteesta käsin, joten väittämän olisi pitänyt olla tarkempi, jotta tulkinnan varaa ei olisi jäänyt. Mielestäni kyselyn tulos ei ole tämän väittämän osalta luotettava.

7.4 Työilmapiiri, tiedonkulku ja vaihtuvuus

Työilmapiiri on seurausta työoloista ja yksi työhyvinvoinnin osa-alue, joka rakentuu organisaatiokulttuurista ja sen terveydestä (Aro 2018, 40–41). Koko kyselyn heikoimmat arviot tulivat väittämäsarjassa koskien työilmapiiriä. Työilmapiiri rakentuu mm. tavoitteiden ja prosessien selkeydestä sekä viestinnän ja ongelmanratkaisukäytäntöjen onnistumisesta (Aro 2018, 41), joista kyselyn tuloksien perusteella oltiin selkeimmin eri mieltä. Työilmapiiriä ja organisaatiokulttuuria pitää johtaa, mutta siinä ei ole täysin onnistuttu. Kuitenkin työilmapiiriä on onnistuttu osin johtamaan erittäin hyvin, koska vastaajat kokivat olevansa pääsääntöisesti samaa mieltä siinä, että työyhteisössä käyttäydytään toisia kunnioittavasti, perheen ja työelämän yhteensovittamista tuetaan sekä keskusteluja käydään myönteisessä hengessä.

Työilmapiiriin yhtenä vaikuttavana tekijänä on se, että työntekijä tietää hänen työlleen asetetut tavoitteet ja hänen suoritustaan johdetaan systemaattisesti. Työntekijän suorituksen johtaminen onkin organisaation tärkein perusprosessi ja tavoitteiden asettaminen kaiken johtamisen lähtökohta. Suorituksen johtamisen tulisi polveutua organisaation visiosta, arvoista ja strategiasta edelleen kunkin yksilöllisiin tavoitteisiin. (Sydänmaanlakka 2012, 35, 64.) Kyselyn vastauksien perusteella sijaishuollossa, moniammatillisessa Ankkuri-tiimissä ja Pollentien nuorisokodilla kaikki vastaajat olivat joko osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että ”Työyhteisöllämme on selkeät tavoitteet”.

Väittämän kanssa osittain tai täysin eri mieltä olleet (35 %) työskentelevät avo- tai jälkihuollossa sekä muissa tehtävissä. Lisäksi ammattiryhmittäisestä vertailusta nostan esille sosiaali-/perheohjaaja/ohjaajat, joista kolmannes koki olevansa osittain tai täysin eri mieltä työyhteisön selkeistä tavoitteista. Jos työntekijä ei tiedä hänen työlleen asetettuja tavoitteita, eikä saa työstään riittävästi palautetta ja/tai hänellä ei ole riittävää osaamista tavoitteiden saavuttamiseen, koko työyhteisön tavoitteen saavuttaminen ei ole tehokasta (Sydänmaanlakka 2012, 39).

Hieman yli puolet (52 %) vastanneista oli osittain tai täysin eri mieltä siitä, että työyhteisön tiedonkulku on sujuvaa. Tämän väittämän osalta ainoastaan moniammatillisen Ankkuri-tiimin ja Pollentien nuorisokodin vastauksissa ei oltu lainkaan eri mieltä, joten kokemus tiedonkulun haasteista koskettaa lastensuojelun muita osa-alueita.

Kyselyn vapaan sanan osiossakin tiedon kulun ongelmat nousivat toisena isona kokonaisuutena esille, mikä aiheuttaa työntekijässä epävarmuutta ja -tietoisuutta sekä ulkopuolisuuden tunnetta. Työyhteisöviestintä perustuu avoimuuteen ja vuoropuheluun ja jokaisella pitäisi olla mahdollisuus osallistua keskusteluun ja vaikuttaa asioihin, jotka liittyvät hänen työhönsä. Tällä tavoin lisätään mm. yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia sekä voimistetaan organisaation toimintakykyä. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016.) Kyselyn avoimen kysymyksen vastauksissa toivottiin suunnitelmallisuutta tiedon kulkuun, mikä tarkoittaisi käytännössä viestintäsuunnitelmaa, jossa määritellään konkreettisesti, mitä tehdään ja kenen kanssa, milloin ja miten sekä kenen vastuulla asiat ovat (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016). Järjestelmällisen ja suunnitellun viestinnän avulla kaikki saavat saman tiedon, eikä kukaan tai mikään ammattiryhmä tunne jäävänsä ulkopuoliseksi, mikä osaltaan parantaa työilmapiiriä ja lisää työhyvinvointia.

Samankaltainen tulos tiedonkulun sujuvuuden kanssa oli myös väittämässä työyhteisön vaihtuvuuden pienuudesta, jonka osalta suurin osa (65 %) vastaajista koki olevansa osittain tai täysin eri mieltä eli vaihtuvuus koetaan suureksi. Huomioitavaa on tämänkin väittämän vastauksien osalta, että vaihtuvuus koetaan pieneksi moniammatillisessa Ankkuri-tiimissä ja Pollentien nuorisokodilla ja se koetaan suureksi lastensuojelun muilla osa-alueilla.

Vaihtuvuus ja sen aiheuttama ylimääräinen työkuorma tuotiin esille myös avoimen kysymyksen vastauksissa työhyvinvointia heikentävästi. Vaihtuvuuden koettiin olevan työyhteisössä suurta, eikä se kohdistu ainoastaan työntekijöihin vaan myös esihenkilöihin, minkä koettiin tuovan mukanaan lisäkuormitusta muille työntekijöille esim. puuttuvien sijaisjärjestelyiden vuoksi. Mankan mukaan työhyvinvointia heikentäviä paineita ovat mm. hallinnan puute ja tavoitteiden

epäselvyys (Manka & Manka 2016, 174), jotka tulivat esille myös kyselyn avoimen kysymyksen vastauksissa, ja mitkä olisivat korjattavissa johtamisen keinoin mm. esihenkilön tekemällä tehtävien priorisoinnilla ja suorituksen johtamisella.

Erikseen kyselyssä kysyttiin myös sitä, onko vastaaja ajatellut työpaikan vaihtamista ja ovatko syynä työhyvinvointiin liittyvät asiat. Niistä vastaajista, jotka ilmoittivat miettineensä työpaikan vaihtamista, seitsemällä oli syynä työhyvinvointiin liittyvät asiat. Lisäksi yksi työntekijä oli kyselyyn vastatessaan jo vaihtamassa työpaikkaa työhyvinvoinnin ollen tärkeimpänä vaikuttavana tekijänä. Syynä työpaikan vaihtamiseen liittyville ajatuksille mainittiin useimmiten johtamiseen liitetyt syyt, eikä työyhteisössä ja alalla yleisesti tapahtuva sosiaalityöntekijöiden vaihtuminen ja sen mukanaan tuoma lisäkuormitus, jota itse olin alustavasti ajatellut. Syihin, joihin voi vaikuttaa johtamisen keinoin, olen käsitellyt edellisissä luvuissa ja käsittelen seuraavassa luvussa.

Työpaikan vaihtamista ajatelleiden määrä on lähes neljännes vastaajista, mikä toteutuessaan toisi eteen ison määrän tietotaidon poistumista, uusia rekrytointiprosesseja ja lisäkuormitusta jääville työntekijöille sekä tärkeimpänä asiakastyön laadun tilapäisen heikkenemisen.

7.5 Johtaminen, rakenteet ja prosessit

Johtamista koskevaan väittämäsarjaan tuli sarjoista selvästi eniten vastauksia "En osaa sanoa" -kategoriaan, mikä johtui osittain kyselyn ajankohtaa edeltäneestä esihenkilön vaihtumisesta. Eniten En osaa sanoa -vastauksia tuli väittämässä esihenkilön vastaamasta töiden priorisoinnista, onnistumisen mahdollistamisesta ja riittävästä palautteen antamisesta. Edellä mainitun esihenkilön vaihtumisen lisäksi syynä suurempiin vastausmääriin saattaa olla se, että vastaaja ei tosiasiallisesti ole ollut tilanteessa, jossa esihenkilö on toiminut väittämien mukaisesti tai vastaaja ei ole esim. osannut arvioida, mitä on riittävä palautteen antaminen.

Kahdeksassa väittämässä kymmenestä vastaukset sijoittuivat osittain tai täysin samaa mieltä (61–90 %) kategoriaan ja 74 % vastaajista arvioi esihenkilönsä

johtavan työtä kokonaisuudessaan hyvin, joten kyselyn perusteella voidaan ajatella esihenkilöiden työskentelyyn olevan pääsääntöisesti tyytyväisiä.

Johtamiseen liittyvien väittämien vastauksissa nousivat esille aikaisemmin mainittuun tiedonkulkuun ja palautteen antamiseen liittyvät väittämät, joista noin neljäsosa oli osittain tai täysin eri mieltä. Riittävä tiedonsaanti työpaikkaa koskevista muutoksista ja palautteen antaminen nivoutuvat sekä työntekijän suorituksen johtamiseen että viestintään, jotka ovat tärkeitä tekijöitä työntekijän tavoitteiden saavuttamisessa ja työilmapiirin rakentamisessa. Työntekijän mahdollisuuksiin tehdä työnsä hyvin liittyy myös esihenkilön kyky tehdä päätöksiä ja hänen tavoitettavuutensa silloin, kun työntekijä häntä tarvitsee. Työntekijöitä on erilaisia ja kaikkia ei voi johtaa enää nykypäivänä samalla tavoin, minkä vuoksi esihenkilön on osattava käyttää työntekijänsä valmiustasosta riippuen erilaisia johtamistyylejä (Sydänmaanlakka 2012, 34).

Hämeenlinnan lastensuojelun työntekijät eivät kaikki työskentele fyysisesti samoissa tiloissa, eivätkä edes samassa kiinteistössä, mikä aiheuttaa johtamiselle omat haasteensa mm. tavoitettavuuden/saatavuuden osalta. Nykypäivänä on käytettävissä erilaisia viestintäkanavia ml. perinteinen puhelin, joten keinoja tavoittaa esihenkilö on olemassa. Yllättävää oli, että kyselyn perusteella moniammatillisen Ankkuri-tiimin, Pollentien nuorisokodin ja sijaishuollon työntekijät, jotka työskentelevät eri paikassa kuin heidän esihenkilönsä, olivat vastanneet kahta poikkeusta lukuun ottamatta esihenkilön olevan riittävästi saatavilla. Näin ollen voidaan tulkita, että heidän osaltaan tapaamisia ja yhteydenpitoa esihenkilön ja työntekijöiden välillä on riittävästi.

Kyselyn väittämästä esihenkilön tavoitettavuudesta/saatavuudesta oli eri mieltä noin kuudesosa vastaajista, ja he työskentelevät esihenkilönsä kanssa samoissa tiloissa, mikä laittaa miettimään, miksi näin koetaan, jos fyysisesti esihenkilöstään kauempana työskentelevien osalta ongelmaa ei ole. Eikö säännöllisiä tapaamisia ole riittävästi ts. ovatko rakenteet erilaiset vai onko kyse yksittäisen esihenkilön toiminnasta – siihen kyselyllä ei saatu vastausta, mutta tilannetta voi arvioida kokonaisuutta tarkastellen.

Edellistä sivuten kyselyn perusteella työyhteisön rakenteita ei koettu työtä palveleviksi, eikä prosesseja selkeiksi. Rakenteet mahdollistavat osaltaan mm. työn ja osaamisen kehittämisen sekä tiedon jakamisen muiden kesken ja sujuvat työn prosessit mahdollistavat tehokkaan ja helpon työn tekemisen. Toimintaympäristön muuttuessa työyhteisön rakenteita on syytä tarkastella aika ajoin ja tarvittaessa tehdä niihin muutoksia, jotta työskentely sujuu vaivattomasti. Samoin työn prosesseja tulisi tarkistaa aina niihin liittyvän asian tai tekijän muuttuessa. Tätä työtä on hyvä tehdä esihenkilön johdolla koko työyhteisön tai heistä valitun joukon kanssa, jotta myös työntekijät pääsevät vaikuttamaan omaan työhönsä ja kokevat sitä kautta tulleen kuulluiksi.

8 Päätäntö

8.1 Kyselyn eettisyys ja luotettavuus

Olin saanut opinnäytetyössäni tehtävään kyselyyn tutkimusluvan Hämeenlinnan kaupungin vs. perhe- ja sosiaalipalveluiden johtajalta perustuen opinnäytetyösuunnitelmaani. Opinnäytetyöni toteutui suunnitelman mukaisesti, eikä sen tarkoitus muuttunut työtä tehdessäni. Opinnäytetyöni perustui työhyvinvointikyselyyn Hämeenlinnan kaupungin lastensuojelun henkilöstölle ja kyselyn saatteessa kerroin, että kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista, kyselyn aineisto tulee ainoastaan omaan käyttöni ja hävitän sen opinnäytetyöni valmistuttua, eikä kyselyn tuloksista voi päätellä yksittäistä vastaajaa. Kerroin myös tutkimukseni tavoitteet sekä millä tavoin tietoja kerätään ja samassa yhteydessä sen, että sähköinen järjestelmä on oppilaitoksen, eikä vastaajien työnantajan, mikä osaltaan tuki tutkimuksen luotettavuutta. (Tutkimuseettinen lautakunta 2019, 8–9.)

Olen työskennellyt itse Hämeenlinnan lastensuojelussa ja Hämeenlinnan kaupungilla monia vuosia, enkä itse vastannut kyselyyn tai toimi kenenkään vastaajan virkavastuullisena esihenkilönä. Se, että jollain tasolla tunnen suurimman osan henkilöstöstä, on saattanut vaikuttaa kyselyyn vastaamatta jättämiseen tai vastaavasti kyselyyn vastaamiseen. Kerroin vastaajille, että tulen käymään

opinnäytetyöni ja kyselyn tulokset heidän kanssaan läpi opinnäytetyön valmistuttua, mikä on saattanut lisätä vastaajien määrää erityisesti niiden kohdalla, joilla on ollut toiveita työhyvinvoinnin kehittämiseksi. En ole työyhteisössämme sellaisessa asemassa, että tutkittaville olisi syntynyt tunnetta osallistumisen pakollisuudesta tai seurauksista osallistumisesta/osallistumattomuudesta (Tutkimuseettisen lautakunta 2019, 8).

Toteutin kyselyn kokonaistutkimuksena ja vastausprosentti oli 53,4 %. Kyselyn taustatietojen perusteella vastaajia oli likipitään samassa suhteessa kuin on perusjoukossakin. Kyselyn taustatiedoissa en kysynyt vastaajan sukupuolta, mikä jättääkin pienen epävarmuuden vastaajien vastaavuudessa suhteessa perusjoukkoon. Lisäksi kyselyyn jätti vastaamatta vajaa puolet, mikä jättää aina mahdollisuuden siihen, että kyselyn tulokset olisivat olleet toisen suuntaiset kuin ne nyt ovat. Loppujen lopuksi pidän kuitenkin kyselyn tuloksia perusjoukkoa kuvaavina ja luotettavina.

Olin määritellyt kyselyn taustatietoihin ja väittämiin vastaamisen lomakkeella pakolliseksi, minkä vuoksi tyhjiä vastauksia ei ollut kuin avoimen kysymyksen osalta. Jos vastaaja ei osannut vastata väittämään, hänen oli mahdollista vastata ”En osaa sanoa”, joiden määrä oli kohtuullisen pieni lukuun ottamatta johtamista koskevaa väittämäsarjaa. Voinee siis olettaa, että kysymykset ja väittämät olivat selkeitä ja ymmärrettäviä, eivätkä ne ole heikentäneet kyselyn luotettavuutta.

Kyselyssä käytetyt väittämät oli pääosin kerätty työhyvinvointia käsittelevästä kirjallisuudesta, jolloin ne ovat mitanneet nimenomaan työhyvinvoinnin eri osa-alueita. Tutkimuksen tekijänä olen valinnut tutkimuskysymyksien ja opinnäytetyön aiheen perusteella ne väittämät, jotka olen katsonut parhaiten vastaavan tutkimuskysymyksiini. Etätyöskentelyä koskeva väittämä oli kyselyni kohdejoukkoa ajatellen huono, koska en ollut huomioinut, että kaikki vastaajat eivät voi työskennellä etänä, enkä ollut tarkentanut mihin nähden asiaa pitäisi arvioida. Tämän väittämän osalta kyselyn tulos ei ole pätevä, mutta normaalioloissa koronapandemian aiheuttamien rajoitustoimenpiteiden jälkeen ja ilman pakollista

lähityötä tekeviä vastaajia toteutetussa kyselyssä väittämä antaisi pätevää tietoa.

Tutkimuksen tuloksia ei voi sellaisenaan käyttää kertomaan jonkin toisen kaupungin lastensuojelun työntekijöiden hyvinvoinnista. Jokaisella organisaatiolla on oma tapansa organisoida sosiaalihuollon palveluitaan ja vaikkakin systeeminen toimintatapa on leviämässä lastensuojelussa koko valtakunnan alueelle, sen juurruttamisessakin ollaan eri vaiheissa. Organisaatioissa voi myös olla mm. erilaisia johtamisen tapoja, henkilöstörakenteita ja työsuhte-etuja, jotka olennaisesti vaikuttaisivat kyselyn tuloksiin.

Kyselyssä vastaaja antoi vastauksensa erilaisiin väittämiin Likertin asteikolla arvojen ”Täysin samaa mieltä” ja ”Täysin eri mieltä” väliltä. Jälkikäteen arvioituna valitsisin todennäköisesti järjestysasteikon perinteisillä kouluarvosanoilla 4–10, mikä tarkentaisi kyselyn tuloksia ja toisaalta tulokset olisivat helpommin luettavissa ja ymmärrettävissä.

8.2 Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää Hämeenlinnan lastensuojelun työhyvinvoinnin tilaa, miten sitä voisi lisätä ja vähentää vaihtuvuutta johtamisen keinoin. Hämeenlinnan lastensuojelun johtamisen näkökulmasta esitän johtopäätökset lastensuojelun osa-alueittain, koska muihin taustatietoihin nähden huomattavia eroja ei noussut esille ja lastensuojelun johtaminen on toteutettu kyselyssä mainittujen osa-alueiden mukaisesti.

Kyselyn tuloksia peilattaessa taustatietoihin esille nousivat moniammatillinen Ankkuri-tiimi ja Pollentien nuorisokoti, joiden vastaukset olivat kautta koko kyselyn positiivisempia verrattuna muihin johdettaviin osa-alueisiin. Näiden osa-alueiden/yksiköiden työntekijöiden osalta totean työhyvinvoinnin olevan hyvällä tasolla, ja jatkossa tulisikin keskittyä tilanteen ylläpitämiseen ja huolehtia edelleen riittävästä määrästä esihenkilön ja työntekijän/työntekijöiden välisiä keskusteluja.

Työhyvinvoinnilla ja työtytyymättömyydellä on tutkittu olevan vahva yhteys vaihtuvuuteen ja työn lopettamisaikeisiin (Manka & Manka 2016, 174). Tutkimuksen tekohetkellä Hämeenlinnan lastensuojelun henkilöstöstä 15 oli työskennellyt siellä kolme vuotta tai pidempään, mikä vastaa noin neljäsosaa koko henkilöstön määrästä (60). Henkilöstöstä kolme neljäsosaa on työskennellyt tätä lyhyemmän ajan, mikä kertoo huomattavasta vaihtuvuudesta viime vuosina. Lisäksi kyselyyn vastanneista seitsemän (noin 22,6 %) kertoi ajatelleensa työpaikan vaihtamista työhyvinvointiin liittyvien syiden vuoksi. Totean, että pelkästään näiden tietojen perusteella lastensuojelun työntekijöiden työhyvinvointiin ja sen parantamiseen on hyvä kiinnittää erityistä huomiota vaihtuvuuden vähentämiseksi.

Kyselyn tuloksien perusteella suurin osa työntekijöistä kokee oman työhyvinvointinsa hyväksi ja esihenkilöön ollaan tyytyväisiä samoin kuin varsinaiseen työhönkin. Tuloksien perusteella työilmapiiri sai heikoimmat tulokset ja yksittäisiin asioihin mm. perehdytys ja opastus sekä tiedonkulku, joihin johtamisella voidaan vaikuttaa, tuli heikompia arvioita. Vastaukset olivat jakautuneet tasaisesti lastensuojelun eri osa-alueille pois lukien moniammatillisen Ankkuri-tiimin ja Pollentien nuorisokodin vastaukset.

Tuloksien tarkastelemisen perusteella päädyn antamaan seuraavat viisi toimenpide-ehdotusta Hämeenlinnan lastensuojelun työhyvinvoinnin lisäämiseksi ja vaihtuvuuden vähentämiseksi.

Esihenkilöiden ja työntekijöiden välisiä keskusteluja tulisi lisätä sekä suorituksen johtamista tehostaa, jolloin mm. työn tavoitteet ovat selkeitä, työntekijän työtä voidaan kehittää ja muuttaa voimavarojen mukaisesti työhyvinvointia tukevaksi. Keskustelujen tulisi olla spontaaneja ”käytäväkeskusteluja”, joissa aloite tulee esihenkilöltä, sekä säännöllisiä, etukäteen sovittuja keskusteluja suorituksen johtamisen näkökulmasta. Keskusteluja voidaan käydä esihenkilön ja työntekijän välisien keskustelujen lisäksi esihenkilön ja tiimin sekä koko työyhteisön kanssa.

Työyhteisön pitäisi esihenkilöiden johdolla laatia viestintäsuunnitelma, mitä toteutettaessa avoimuus ja vuoropuhelu sekä yhteisöllisyys ja työhyvinvointi lisääntyvät. Viestintäsuunnitelmaa edeltää viestintästrategian luominen, minkä tekemiseen tulisi osallistaa mahdollisimman monia työyhteisön jäseniä, jotta viestinnän tavoitteet ja periaatteet ovat mahdollisimman monen tiedossa (Korttejärvi-Nurmi & Murtola 2016). Viestintäsuunnitelman voi tehdä 1–3 vuodeksi ja siinä sovitaan, mitä viestitään, milloin, miten, kenelle ja kuka vastaa viestinnästä. Huomioitavaa on, että viestintä ei ole ainoastaan esim. intran tai sähköpostin kautta tapahtuvaa viestintää vaan siihen kuuluvat myös työpaikkakokoukset sekä spontaanit ja suunnitellut keskustelut eri toimijoiden kesken.

Esihenkilöiden pitäisi tehdä työyhteisön kanssa perehdytysuunnitelma ja opastus tulisi aina suunnitella, koska ne ovat jatkumoa rekrytoinnille ja tukevat aloitettavan työntekijän työn hallintaa ja työhyvinvointia. Perehdytysuunnitelmassa sovitaan mm. kuka ottaa uuden henkilön vastaan ja esittelee hänet tiimille/työyhteisölle sekä kuinka uusi henkilö saa tietoa organisaation muista yksiköistä ja nimenomaisen yksikön tavoitteista ja toimintatavoista. Perehdytyksen jälkeen uuden henkilön tulisi kokea olonsa tervetulleeksi taloon. Työhön opastus on ensisijaisesti esihenkilön vastuulla ja opastuksella tähdätään työskentelytaitojen oppimiseen, työn omaksumiseen ja sisällöllisen hallinnan lisääntymiseen. Opastus on hyvä jakaa pienempiin kokonaisuuksiin ja siihen tulee varata riittävästi aikaa. (Juuti & Vuorela 2015.)

Rakenteita ja prosesseja tulisi tarkastella ja kehittää esihenkilön johdolla suunnitelmallisesti ja säännöllisesti koko työyhteisön kanssa, jolloin tiedon kulku varmistuu, yhteisöllisyys lisääntyy ja työn tekeminen sujuvoituu työhyvinvointia tukien. Tämä työskentely on hyvä sisällyttää osaksi viestintäsuunnitelmaa ja tehdä lisäksi erikseen suunnitelma, millä aikataululla ja missä järjestyksessä rakenteita ja prosesseja tarkastellaan ja kehitetään. Kun kehittämistyö on aikataulutettu, siitä voidaan informoida työntekijöitä hyvissä ajoin, jolloin varmistetaan työntekijöiden osallistuminen kehittämistyöhön.

Rekrytoinnissa hakijoille työyhteisöstä annettua kuvaa tulee tarkastella todelliseen tilanteeseen nähden, jolloin varmistetaan oikeiden henkilöiden saaminen oikeisiin paikkoihin. Hakijan haastattelussa tulisi antaa hakijalle todellinen kuva työyhteisöstä ja sen toiminnasta sekä saada mahdollisimman hyvin selville hakijan uratoiveet, jotka vaikuttavat hänen työmotivaatioonsa, työn hallintaan ja ammattitaidon kehittämiseen. Valintaa tehtäessä tulisi miettiä hakijan arvojen, kokemuksen, osaamisen ja toiveiden suhdetta organisaation tarjoamien tehtävien haasteisiin. Valintaa helpottaa, kun ennen rekrytointia on selkeästi määritelty työn vaatimukset, joita työn menestyksellinen hoitaminen edellyttää. (Juuti & Vuorela 2015.)

Vaikkakin moniammatillisen Ankkuri-tiimin ja Pollentien nuorisokodin vastaukset antoivat hyvän kuvan heidän työhyvinvoinnistaan, niin edellä mainitut toimenpide-ehdotukset on hyvä käydä läpi myös heidän osaltaan, jotta mikään kyselyssä merkittäväksi noussut asia ei jää epähuomiossa vaille riittävää huomiota. Vastaavasti olisi hyvä tarkastella, mitä moniammatillisen Ankkuri-tiimin ja Pollentien nuorisokodin arjen työskentelyssä on järjestetty toisella tavoin kuin muilla lastensuojelun osa-alueilla, koska kyselyn perusteella näiden kahden osa-alueen työhyvinvointi on paremmalla tasolla kuin muiden.

8.3 Opinnäytetyön arviointi ja jatkotutkimukset

Opinnäytetyö onnistui erityisesti siinä, että kyselyyn tuli kyselyn pituudesta huolimatta kohtuullisen paljon vastauksia, minkä vuoksi kyselyn tulokset antavat selkeää ja luotettavaa suuntaa työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Onnistumista pohjusti myös käytettävissä oleva laaja ja monipuolinen aineisto työhyvinvoinnin ja johtamisen saralta.

Opinnäytetyön kyselyn taustatiedoista puuttui kysymys vastaajan sukupuolesta, jolla olisi ollut loppujen lopuksi merkitystä, eli se olisi pitänyt selvittää. Kyselyn väittämässä kuudessa (6) neljästäkymmenestä oli käytetty sanaa ”ja”, joka saattoi aiheuttaa vastaajassa epävarmuutta esim. siinä kumpaa esihenkilön ominaisuutta hän arvioi. Jälkikäteen ajateltuna nämä väittämät olisi pitänyt kirjoittaa

toiseen muotoon. Aikaisemmin mainitsemani kysymys etätyöskentelystä ei ollut tilanteeseen nähden oikea ja mahdollisessa jatkotutkimuksessa siitä voidaan kysyä, jos kysely suunnataan niille, joilla etätyöskentely on mahdollista.

Tekemäni kyselyn avoimiin kysymyksiin oli kirjoitettu kohtuullisen paljon vastauksia, mikä mielestäni kertoo siitä, että vastaajilla oli kerrottavaa työhyvinvoinnin tiimoilta ja niiden vastauksista saatiin aivan toisenlaista tietoa kuin mitä sai suljettujen kysymyksien kautta. Työntekijöitä haastattelemalla kyselyn tulokset olisivat monipuolisempia ja syvällisempiä, mutta aikaa kyselyn toteuttamiseen ja tuloksien kokoamiseen menisi huomattavasti paljon enemmän.

Opinnäytetyön pohjana ollut kysely toteutettiin keväällä ja tulokset ovat saatavilla syksyllä, mikä on mielestäni liian pitkä aika. Jos aloittaisin opinnäytetyön nyt, varaisin opinnäytetyön tekemiseen enemmän aikaa esim. opintovapaan muodossa, jotta työskentely ei katkeaisi pitkäksi aikaa ja se olisi sujuvampaa.

Opinnäytetyössä on osoitettu työhyvinvoinnin ja vaihtuvuuden välinen yhteys sekä selvitetty, kuinka suuri osa Hämeenlinnan lastensuojelun työntekijöistä mietti kyselyn tekohetkellä työpaikan vaihtamista tai oli vaihtamassa työpaikkaa, ja vaikuttivatko työhyvinvointiasiat ajatuksiin/päätöksiin. Lisäksi sain selvitettyä Hämeenlinnan lastensuojelun työntekijöiden kokemuksen omasta työhyvinvoinnistaan, työyhteisön ilmapiiristä ja siitä, tukeeko työyhteisön toiminta työhyvinvointia. Kyselyn perusteella esiin nousseita työhyvinvointia heikentäviä epäkohtia voidaan korjata ja työhyvinvointia parantaa johtamismenetelmiä parantamalla. Kun johtamismenetelmiä kehitetään ja parannetaan työhyvinvointia, niin samalla todennäköisesti vähennetään vaihtuvuutta.

Työyhteisön työhyvinvointia ylläpidetään ja johdetaan arjessa tietoisesti ja sitä on myös seurattava säännöllisesti. Tämän opinnäytetyön kyselyn toistaminen esim. vuosittain toisi seurantatietoa työhyvinvoinnin tilasta ja siihen kohdistettujen toimenpiteiden vaikutuksesta siihen. Lisäksi seurantatutkimuksella saadaan esiin mahdollisia uusia kehittämisen kohtia tai kohtia, joiden osalta on jo toimittu

oikein. Tehtyjen toimenpiteiden vaikutus näkyy myös ajan kuluessa työntekijöiden vaihtuvuudessa ilman tutkimustakin.

Lähteet

Alhanen, Kai & Lavila, Pekka & Kangas, Marko & Lamppula, Tomi & Petrelius, Päivi 2019. Systeemisen muutoksen johtaminen lastensuojelussa. Opas esimiehille ja johtajille. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, Helsinki. Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan yhteinen avoin julkaisuarkisto. <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/systeemisen-lastensuojelun-levittaminen-ja-juurruttaminen-syty-#Systeeminen%20lastensuojelu>. Viitattu 6.1.2022.

Aro, Antti 2018. Työilmapiiri kuntoon. Alma Talent, Helsinki. Talentum Verkko-kirjahylly -palvelu. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/HACBDXDTEB#/kohta:TY\(\(d6\)ILMAPIIRI\(\(20\)KUNTOON\(\(20\)/piste:b4](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/HACBDXDTEB#/kohta:TY((d6)ILMAPIIRI((20)KUNTOON((20)/piste:b4). Viitattu 17.12.2021.

Aura, Ossi & Eskelinen, Juha & Ahonen, Guy & Kuosmanen, Timo 2019. Johtaminen ja tuottavuus. Henkilöstön johtaminen menestystekijänä. Crossover 1/2019. Aalto-yliopisto. Helsinki.

Hakanen, Jari 2011. Työn imu. Työterveyslaitos, Tampere. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL_tyonimu.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 10.9.2022.

Heino, Tarja 2007. Keitä ovat uudet lastensuojelun asiakkaat? Tutkimus lapsista ja perheistä tilastolukujen takana. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus, Helsinki. Stakesin työpapereita 30–2007.

Helsingin Sanomat 2022. Lastensuojelutapausten taustat ovat yhä mutkikkaampia, sanoo pitkän linjan asiantuntija – ”Aika paljon on tilanteita, joissa huostaanotto on nuoren toivomus”. <https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-2000008729585.html>. Viitattu 11.9.2022.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-Kustannus. 5. painos. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524516822>. Viitattu 20.1.2022.

Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka & Murtola, Kaarina 2016. Areena. Yritysviestinnän käsikirja. Edita, Helsinki. Viitattu 10.8.2022.

Larjovuori, Riitta-Liisa & Manka, Marja-Liisa & Nuutinen, Sanna 2015. Inhimillinen pääoma. Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja 2015:5. Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki.

Lastensuojelulaki 13.4.2007/417. Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070417?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=lastensuojelulaki>. Viitattu 6.12.2021.

Lastensuojelun käsikirja. Lastensuojelun toimijoiden tehtävät, kelpoisuus, mitoitus ja täydennyskoulutus. Terveuden ja hyvinvoinnin laitos. <https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/toimijat-tyon-tuki-hallinto/hallinto/lastensuojelun-sosiaalityontekijan-kelpoisuus-ja-tehtavat>. Viitattu 6.12.2021.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Alma Talent, Helsinki. Talentum Verkkokirjahylly -palvelu. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/GAHBJXCTEB#/kohta:TY\(\(d6\)HYVINVOINTI\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/GAHBJXCTEB#/kohta:TY((d6)HYVINVOINTI((20)/piste:b0). Viitattu 6.12.2021.

Matela, Kari 2011. Viihtyvät ja vaihtuvat. Lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden työssä pysymiseen ja työstä lähtemiseen vaikuttavat tekijät. Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus. <https://lapitoy.sharepoint.com/sites/Virtu-tiedostomateriaali/Jaetut%20asiakirjat/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2Fvirtu%2Dtiedostomateriaali%2FJaetut%20asiakirjat%2FTuotantoymp%C3%A4rist%C3%B6n%20tiedostomateriaali%2Fekollega%2FJulkaisut%2FJulkaisut%2FJulkaisu%5F33%2Epdf&parent=%2Fsites%2Fvirtu%2Dtiedostomateriaali%2FJaetut%20asiakirjat%2FTuotantoymp%C3%A4rist%C3%B6n%20tiedostomateriaali%2Fekollega%2FJulkaisut%2FJulkaisut&p=true>. Viitattu 6.12.2021.

Mäkinieniemi, Jaana-Piia & Heikkilä-Tammi, Kirsi & Manka, Marja-Liisa 2015. Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia? Kunnallisan alan kehittämissäätöön Tutkimusjulkaisu-sarja, nro 92.

Paasivirta, Annukka & Pitkänen, Miia 2021. Lastensuojelun mahdollistajat. Selvitys lähijohtamisen sisällöstä ja merkityksestä. Lastensuojelun Keskusliiton verkkojulkaisu 5/2021. <https://www.lskl.fi/wp-content/uploads/2021/05/Lskl.-Lastensuojelun-mahdollistajat.pdf>. Viitattu 6.12.2021.

Rauramo, Päivi 2009. Työhyvinvoinnin portaat – työkirja. Työhyvinvoinninlaitos. http://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf. Viitattu 6.12.2021.

Seppälä, Piia & Hakanen, Jari 2017. Työn voimavarat, vaatimukset ja niiden tuunaaminen. Teoksessa Mäkikangas, Anne & Mauno, Saija & Feldt, Taru (toim.) Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-kustannus, Jyväskylä, 149–168.

Sosiaalihuollon tiedonhallinnan sanasto. Palveluihin, palveluprosesseihin ja asiakastietoihin liittyviä käsitteitä. Versio 5.0 – korjattu. https://thl.fi/documents/920442/2920708/sosiaalialan_tiedonhallinnan_sanasto_versio_5-0_korjattu.pdf/325fdce8-9a7d-4f5c-96b7-d4690743b80f. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2019. Viitattu 6.12.2021.

STTK. Työhyvinvoinnin edistäminen työpaikoilla yhä täysin riittämätöntä. Julkaistu 11.1.2017. <https://www.sttk.fi/2017/01/11/sttk-tyohyvinvoinnin-edistaminen-tyopaikoilla-yha-taysin-riittamatonta/>. Viitattu 17.12.2021.

Sydänmaanlakka, Pentti 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Talentum, Helsinki. Viitattu 10.8.2022.

Systeemisen lastensuojelun levittäminen ja juurruttaminen (SyTy!). Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Päivitetty 28.4.2020. <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/systeemisen-lastensuojelun-levittaminen-ja-juurruttaminen-syty-#Systeeminen%20lastensuojelu>. Viitattu 6.1.2022.

Systeeminen toimintamalli lastensuojelussa. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Päivitetty 7.3.2022. <https://thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/kehittyvat-kaytannot/systeeminen-toimintamalli-lastensuojelussa>. Viitattu 12.8.2022.

Terveystalo. Työhyvinvointi lisää motivaatiota ja tuottavuutta. <https://www.terveystalo.com/fi/Tyoterveys/Ajankohtaista/Tyoterveyden-yleiset-kasitteet-ja-kaytannot/Tyohyvinvointi-lisaa-motivaatiota-ja-tuottavuutta/>. Viitattu 17.12.2021.

Tutkimuseettinen lautakunta 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarvointi Suomessa. Tutkimuseettisen lautakunnan ohje 2019. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019, toinen, uudistettu painos. Viitattu 10.8.2022.

Työterveyslaitos 2021. Työhyvinvointi. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Viitattu 6.12.2021.

Työterveyslaitos 2022. Työn imu. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>. Viitattu 12.8.2022.

Vilka, Hanna 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-kustannus. Jyväskylä.

Yle Uutiset 2016. Työterveyslaitoksen professori: Vähintään 25 miljardin vuosittaiset kustannukset työpahoinvoinnista. Päivitetty 29.4.2016.
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Viitattu 6.12.2021.

Kyselylomake

Työhyvinvointikysely

Kysely koostuu taustatietokysymyksistä sekä työhyvinvointiin liittyvistä kysymyksistä aihealueittain (Oma työhyvinvointini, Työn organisointi ja hallinta, Työilmapiiri sekä Johtaminen). Kyselyn loppupuolella on kaksi kysymystä työpaikan vaihtamisesta sekä lopuksi voit kertoa omin sanoin siitä, mitä kyselyssä jäi ehkä kysymättä.

Kyselyn julkaistuista tuloksista ei ole mahdollista tunnistaa yksittäisiä kyselyyn vastanneita, eikä kyselyn aineistoa ei luovuteta toiselle osapuolelle. Kyselyn aineisto hävitetään tutkimuksen tulosten julkaisemisen jälkeen.

Ikäni: *

- 20–29
- 30–39
- 40–49
- 50–59
- 60–

Nimikkeeni: *

- Sosiaali-/perheohjaaja/ohjaaja
- Sosiaalityöntekijä
- Palvelusihteeri/virastomestari
- Muu

Työskentelen: *

- Avohuollossa
- Sijaishuollossa
- Jälkihuollossa
- Ankkurissa
- Pollentien nuorisokodilla
- Osittain/Kaikissa edellisissä

Työsuhteeni muoto: *

- Vakituinen
 Määräaikainen

Olen työskennellyt Hämeenlinnan lastensuojelussa: *

- Alle vuoden
 1–3 vuotta
 4–6 vuotta
 7–10 vuotta
 Yli 10 vuotta

Oma työhyvinvointini (Ajattele omaa vointiasi viimeisen kahden viikon aikana.)

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Tunnen itseni fyysisesti terveeksi. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen itseni psyykkisesti hyvinvoivaksi. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suhtaudun myönteisesti uusiin asioihin. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskallan ilmaista oman mielipiteeni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen yleensä tyytyväinen työsuoritukseeni tai säävutuksiini työssä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nautin työstäni ja tunnen itseni tyytyväiseksi tehdessäni työtä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus pitää riittävästi taukoja työpäivän aikana. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onnistun työni ja yksityiselämän yhteensovittamisessa. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn irrottautumaan työstä vapaa-ajallani. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Koen työhyvinvointini kokonaisuudessaan hyväksi. *

Työn organisointi ja hallinta (Ajattele tämänhetkistä työtäsi.)

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Olen saanut sopivasti perehdytystä ja opastusta työhöni ja tehtäviini. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallitsen riittävässä määrin työssäni käytetyt työvälineet ja työskentelymenetelmät. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtäväni ovat kiinnostavia ja haasteellisia. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen siihen, miten paljon minulla on työtä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin tehdä työtäni sopivan itsenäisesti. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on työssäni selkeä rooli. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on selkeät tavoitteet työlleni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus päivittää osaamistani. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus tehdä sopivasti etätöitä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työni ja työtehtävieni hallinnan kokonaisuudessaan hyväksi. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työilmapiiri (Ajattele omaa työyhteisöäsi, jossa päivittäin työskentelet.)

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Työyhteisössämme käyttäytään toisia kohtaan kunnioittavasti ja ystävällisesti. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työpaikallamme tuetaan perheen ja työelämän yhteensovittamista. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisömme rakenteet palvelevat hyvin työskentelyämme. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisömme prosessit ovat selkeitä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisömme keskusteluissa otetaan esille sekä kielteisiä että myönteisiä asioita. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössämme käydään keskusteluja myönteisessä hengessä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisömme tiedonkulku on sujuvaa. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössämme vaihtuvuus on pientä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisöllämme on selkeät tavoitteet. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työyhteisömme ilmapiiriin kokonaisuudessaan hyväksi. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Johtaminen (Ajattele omaa esihenkilöäsi.)

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Esihenkilöni on ystävällinen ja helposti lähestyttävä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni on oikeudenmukainen ja tasapuolinen. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni johtamistapa on keskusteleva. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni mahdollistaa onnistumiseni työssä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni antaa riittävästi palautetta työstäni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni jakaa riittävästi tietoa työpaikkani muutoksista. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni on sopivasti tavoitettavissa/saatavilla. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- | | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Esihenkilöni vastaa tarvittaessa töiden priorisoinnista. * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Esihenkilöni kykenee tekemään päätöksiä. * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Koen esihenkilöni johtavan työtämme kokonaisuudessaan hyvin. * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Olen ajatellut vaihtaa työpaikkaa: *

- Kyllä
- Ei

Jos kyllä:

Vaikuttavatko nykyisen työpaikkasi työhyvinvointiasiat ajatuksiisi?

- Kyllä
- Ei

Mikä on merkittävin syy ajatuksiisi työpaikan vaihtamisesta?

Olen jo siirtymässä uuteen työpaikkaan: *

- Kyllä
- Ei

Jos kyllä:

Vaikuttivatko nykyisen työpaikan työhyvinvointiasiat päätökseesi?

- Kyllä
- Ei

Mikä oli merkittävin syy työpaikan vaihtamiseen?

Vapaa sana eli mitä haluat vielä sanoa tai mitä jäi kysymättä:

Kiitos vastauksestasi!

Saate

18.2.2022

Hei!

Opiskelen Metropolian ammattikorkeakoulussa tradenomiksi liiketalouden tutkimusohjelmassa ja opintoni ovat opinnäytetyötä vaille valmiit. Opinnäytetyöni aiheena on "Hämeenlinnan lastensuojelun työntekijöiden työhyvinvoinnin lisääminen ja vaihtuvuuden vähentäminen johtamismenetelmiä kehittämällä".

Olen saanut tutkimusluvan kyselyyni 1.12.2021 ja tavoitteenani on saada opinnäytetyöni valmiiksi kevään 2022 aikana.

Opinnäytetyöni pohjautuu kyselyyn, jolla selvitän Hämeenlinnan lastensuojelun työntekijöiden työhyvinvoinnin tilaa tällä hetkellä ja minkälaiseksi työyhteisön ilmapiiri, työ itsessään ja johtaminen koetaan.

Olen toteuttanut kyselyn sähköisenä Metropolian E-lomakejärjestelmällä ja pääset vastaamaan siihen tästä linkistä. Kysely rakentuu taustakysymyksistä sekä neljästä erillisestä osiosta, joissa on monivalintakysymyksiä työhyvinvointiisi liittyen. Kyselyn loppupuolella on kaksi kysymystä työpaikan vaihtamisesta ja kyselyn loppuun olen varannut tilaa vapaalle sanalle.

Käsittelen kyselyllä keräämiäni vastauksia siten, että julkaistuista tuloksista ei ole mahdollista tunnistaa yksittäistä vastaajaa. Kyselyni aineisto tulee ainoastaan omaan käyttööni ja hävitän sen opinnäytetyön valmistuttua.

Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja siihen menee aikaa noin 10 minuuttia. Vastaathan halutessasi kyselyyni yllä olevan linkin kautta 9.3.2022 mennessä.

Kiitos!

Paula Ståhl

paula.stahl@metropolia.fi