

”VENYY JA VANUU TILANTEEN MUKAAN”

Lastensuojeluyksikön johtajat ja vastaavat ohjaajat kertovat työkuvastaan



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, HAMK Visamäki

kevät, 2022

Minna Lundén

Tekijä	Minna Lundén	Vuosi 2022
Työn nimi	"Venyy ja vanuu tilanteen mukaan" – Lastensuojeluyksikön johtajat ja vastaavat ohjaajat kertovat työnkuvastaan	
Ohjaaja	Outi Välimaa	

TIIVISTELMÄ

Sosiaalialan johtamis- ja esihenkilötyö edellyttävät erityistä osaamista ja yhteisöllistä oppimista. Muuttuvat olosuhteet ja alan jatkuva kehittyminen vaativat työntekijöiltä uusia taitoja, joita johtamisen on vahvistettava ja tuettava. Johtamisessa ja esihenkilötyössä korostuvat luovat ongelmanratkaisutaidot sekä kyky jatkuvan kiireen ja työprosessin hallintaan.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, mitä yksityisen lastensuojelupalveluja tarjoavan yrityksen johtajat ja vastaavat ohjaajat kertovat työnkuvastaan. Tutkimuksen tekeminen lähti toimeksiantajan tarpeesta täsmentää lastensuojeluyksiköidensä vastuuhenkilöiden työnkuvia. Työ toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelulla yksikön johtajia ja Webropol- kyselylomakkeen avulla vastaavilta ohjaajilta. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin.

Tutkimustulokset osoittivat, että lastensuojeluyksikön johtajan ja vastaavan ohjaajan työnkuva on monipuolinen ja iso kokonaisuus. Suuri osa työnkuvasta on arjessa tapahtuvaa työntekijöiden rinnalla kulkemista, jossa painottuu ihmisten johtaminen. Keskeisimpiä johtajan ja esihenkilön taitoja ovat hyvät vuorovaikutustaidot, kyky hallita kokonaisuuksia ja mahdollistaa työyhteisölle ihanteelliset olosuhteet työn tekemiselle. Lastensuojeluyksikössä raamit työlle asettaa lastensuojelulaki. Lain tuntemus on keskeinen osa vastuuhenkilöiden työnkuva.

Avainsanat Lastensuojelu, johtaminen, lähiesihenkilötyö, työnkuva

Sivut 50 sivua ja liitteitä 3 sivua

Author Minna Lundén

Year 2022

Subject “Stretched and felted depend of the situation” – Foster care managers and front-line managers relate about their job descriptions

Supervisors Outi Välimaa

ABSTRACT

Managerial- and front-line managerial work of social branch requires a special skills and collaborative learning. Management must strengthen and support employees to learn new skills because of changing circumstances and the constant development of the industry. A creative problem-solvment ability, talent to control constant haste and control of a work-process appear a major role in a management.

The aim of the thesis was to examine, what the managers and front-line managers of private company providing foster care services are telling about their job descriptions. The research has started from need from organization to specify the job descriptions of their persons in charge. The thesis was implemented as qualitative research. The data for the thesis were collected by a thematic interview with four managers and by a Webropol-questionnaire with five front-line managers. The information was analyzed by using data-driven content analysis.

The results indicated that the work of managers and front-line managers of foster care unit is a complex and versatile assignment. A large part of job prescription consists of cooperation and collaboration with employees in every day basis. The most important management skill is a leadership of the people. The most essential skills of the manager and a front-line manager are good interaction skills, skill to manage entities and allow ideal conditions to work community, that they can able to work in the best way possible. In a foster care unit Child Welfare act has to be well known, because it set frames to the whole child protection work.

Keywords Child welfare, management, fore-manager work, job description

Pages 50 pages and appendices 3 pages

Sisälllys

1	JOHDANTO.....	1
2	OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT.....	3
2.1	Yhteistyökumppani ja työelämäyhteys.....	3
2.2	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus.....	4
3	TIETOPERUSTA JA AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET.....	4
3.1	Johtaminen sosiaalialalla.....	4
3.1.1	Johtaminen ja lähiesihenkilötyö lastensuojeluyksikössä.....	5
3.1.2	Lastensuojeluyksikkö organisaationa.....	6
3.2	Organisaation kehittäminen ja muutosjohtaminen.....	8
3.3	Työnkuvan määrittely.....	11
3.4	Aikaisemmat tutkimukset.....	13
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	15
4.1	Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymys.....	15
4.2	Tutkimusmenetelmät.....	15
4.2.1	Aineistonhankinta.....	16
4.2.2	Aineiston analyysi.....	18
4.3	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	20
4.4	Tutkimuksen sosiaalinen kestävyys.....	22
5	TUTKIMUSTULOSTEN ESITTELY.....	24
5.1	Johtajien työnkuva.....	25
5.2	Vastaavien ohjaajien työnkuva.....	33
5.2.1	Työtehtävät.....	34
5.2.2	Valmiudet.....	35
5.2.3	Tärkeintä työssä.....	36
5.2.4	Työnjako.....	37
5.2.5	Haasteet.....	38
5.2.6	Kehittämiskohteet ja toiveet.....	39
5.2.7	Työnkuva tulevaisuudessa.....	40
6	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	41
7	POHDINTA.....	44
8	LÄHTEET.....	47

Kuvat, taulukot ja kaavat

Kuva 1 Organisaatiomuutoksen vaihemalli Lewin & Juppo (Rissanen, 2017, s. 156).	9
Kuva 2 Esihenkilön tehtävät (Aarnikoivu, 2008, s. 36).	12
Kuva 3 Esimerkki aineiston analyysistä.	19
Kuva 4 Sosiaalista kestävyyttä lastensuojelussa (Paasivirta, 2019).	23

Liitteet

Liite 1	Aineistonhallintasuunnitelma
Liite 2	Saatekirje vastaaville ohjaajille
Liite 3	Lomakekysymykset vastaaville ohjaajille

1 JOHDANTO

Lastensuojelu- sekä sosiaali- ja terveysala ovat jatkuvassa muutoksessa. Ajankohtaisin muutoksista on tällä hetkellä valtakunnallisesti meneillään oleva koko maan sosiaali- ja terveydenhuoltoa koskeva sote-uudistus, joka on kirjattu tämänhetkisen hallituksen hallitusohjelmaan vuonna 2019. Kyseistä uudistusta on valmisteltu Suomessa jo pitkään ja tyypillistä koko järjestelmälle onkin, että järjestelmä on toisaalta jatkuvasti liikkeessä ja muutoksessa, mutta toisaalta myös vahvasti entiseen ankkuroituva. Huomionarvoista on, että muutokset, kuten meneillään oleva sote-uudistuskin, koskevat sekä järjestelmätasoa ja organisaatioita, että ihmisiä muina toimijoina ja yksittäisinä ammattilaisina. (Hujala & Taskinen, 2020, s. 7)

Hallitusohjelman osiossa 3.6. eli oikeudenmukainen, yhdenvertainen ja mukaan ottava Suomi, asetetaan muun muassa sosiaali- ja terveydenhuollon tavoitteeksi se, että uudistetaan sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilöiden työnjakoa ja toimintatapoja. Tavoitteena on jakaa tehtäviä yhä laajemmin eri ammattiryhmien välillä. Hoidon jatkuvuutta ja vaikuttavuutta, palvelujen sujuvuutta ja kustannusten hallintaa tavoitellaan moniammatillisten tiimien lisääntyvällä käytöllä sekä ja työnjaon kehittämällä. Yhtenä tavoitteena on tukea hyvää johtamista sekä henkilökunnan ammattitaidon kehittymistä ja työhyvinvointia. Ohjelmassa mainitaan myös tutkimus- ja kehittämistoiminnan laajentaminen osana perustyötä. Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden ja johtamisen kehittäminen edellyttää tutkittua tietoa ja tiedolla johtamista. (Valtioneuvosto, 2019)

Jotta alan muutoksiin sekä kehittämistavoitteisiin pystytään vastaamaan, tulee kaikkien alalla toimivien yritysten ja yhteisöjen olla jatkuvasti tietoisia alan kehityssuunnista, pystyä ennakoimaan tulevia muutoksia sekä vastata niihin parhaan kykynsä mukaisesti. Palveluorganisaatioita tulee kehittää, muuttaa ja päivittää kulloisenkin tarpeen mukaisesti. Yhteiskunnan ja organisaatiomuutoksien yhteydessä pitää yrityksen kaikki toiminnot muuttaa vastaamaan uuden organisaation ja yhteiskunnassa vallalla olevien kehityssuuntausten tarpeita. Yrityksen johdon pitää kyetä ennakoimaan ja vastaamaan muutoksiin ja sitä varten tarvitaan selkeää näkemystä tulevasta sekä kehittämis- ja kehittymishalukkuutta.

Opinnäytetyö keskittyy sosiaali- ja terveyspalvelujen kentällä yksityisen lastensuojelun sijais-
huollon laitospalveluja tuottavan yrityksen toiminnan kehittämiseen. Vuonna 2018 julkais-
tussa Terveyden- ja Hyvinvoinninlaitoksen Työpaperissa 21/2018 todetaan, että yksityiset
sosiaalipalvelutuottajat tuottavat täällä hetkellä noin 80% maamme lastensuojelun sijais-
huollon palveluista. Vuonna 2018 Suomessa oli 443 yksityistä lastensuojelun sijaishuollon
palveluntuottajaa ja heidän omistuksessaan yhteensä 671 lastensuojeluyksikköä. (Porko ym.,
2018, s. 12, 17) Kyse on siis merkittävästä määrästä palveluntuottajia kyseisellä sosiaalialan
palvelusektorilla.

Opinnäytetyö käsittelee yksityisten sosiaalipalvelujen, tarkemmin yksityisen, ympärivuoro-
kautisia lastensuojelun sijaishuollon laitospalveluita tarjoavan yrityksen yksiköiden vastuu-
henkilöiden työnkuvia sekä niiden päivittämistä vastaamaan nykyisen organisaation sekä
osastojen tarvetta. Opinnäytetyön taustalla on yrityksen tarve tutkia yksiköiden johtajien
sekä yksiköiden vastaavien ohjaajien työnkuvaa sekä päivittää vastuuhenkilöiden työnkuvat
vastaamaan yksiköiden tämänhetkistä johtamis- ja lähiesihenkilöjärjestelmää. Yrityksen or-
ganisaatio on viimeksi muuttunut isommin vuonna 2019 ja tämän vuoksi työnkuvien päivittä-
minen on ollut jo jonkin aikaa ajankohtaista. Oma kiinnostus aiheeseen heräsi Sosiaali- ja
terveysalan kehittämisen ja johtamisen YAMK- opintojen myötä ja opinnäytetyön aihevalinta
osuu myös suoraan opintojen sisältöön.

Johtamista ja lähiesihenkilötyötä on vuosien varrella tutkittu paljon ja siitä on kirjoitettu
myös useita aihetta käsitteleviä teoksia, joten sinänsä se ei ole mikään uusi aihe ja siitä löy-
tyy myös todella paljon tietoa ja lähdemateriaalia. Tämän vuoksi opinnäytetyön tavoite ei
ole kehittää uutta johtamisjärjestelmää tai johtamissuuntausta, vaan tarkoituksena on selvit-
tää, mitä kyseessä olevan asiakasyrityksen vastuuhenkilöt kertovat työnkuvastaan. Opinnäy-
tetyön tavoitteena on saada tutkimuksessa kerätyn materiaalin avulla päivitettyä sekä
yksiköiden johtajien, että yksiköiden vastaavien ohjaajien työnkuvaukset. Työnkuvausten
päivittäminen jatkuu vielä tämän opinnäytetyön jälkeen siten, että toimeksiantajayrityksessä
tullaan myös päivittämään omaohjaajien ja ohjaajien tehtävänkuvaukset yhdessä koko hen-
kilöstön kanssa. Työn ja organisaation muutoksia tapahtuu usein niin nopealla tahdilla, että
työyhteisöjen arjen kiireessä ei aina valitettavasti jää aikaa työyhteisön toimintatapojen tut-
kimiselle. Tämän vuoksi on hyvä, että tutkimusta tehdään niin sanotusti työyhteisön ulko-
puolelta, esimerkiksi näin opinnäytetyötutkimuksen keinoin.

2 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT

Opinnäytetyön ja tutkimuksen tekeminen tuli toimeksiantajayrityksessä ajankohtaiseksi sekä sosiaali- että terveysalan muutosten, että yrityksen organisaatiomuutoksen myötä. Yrityksen aiemmista työnkuvan päivityksistä oli myös jo aikaa, joten työnkuvien päivittämistarve oli ilmeinen. Opinnäytetyössä käsiteltävä aihe kiinnosti itseäni siksi, että olen työskennellyt lastensuojeluyksikössä aiemmin useita vuosia vastaavana ohjaajana ja kohta kolmisen vuotta johtajan tehtävässä, jossa olen itse saanut rakentaa omaa työnkuvaani. Halusin käyttää sekä työssä hankittua, että YAMK-opinnoissani hankittua osaamista, asiantuntijuutta ja ammattitaitoa tämän tutkimuksen tekemiseksi.

2.1 Yhteistyökumppani ja työelämäyhteys

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii yksityinen sosiaalipalvelualan lastensuojelun perus- ja erityistason asumispalveluja tuottava yritys. Laitospalvelujen lisäksi yritys tarjoaa mm. perhetyön- ja lastensuojelun jälkihuoltotyön palveluja. Työntekijöitä yrityksessä on viitisenkymmentä.

Toimeksiantajayritys on tuottanut lastensuojelupalveluita 2000-luvun alkupuolelta saakka. Tuona aikana yritys on kasvanut yhden lastensuojeluyksikön yrityksestä suuremmaksi ja sen organisaatio on ollut muutoksessa monta kertaa. Suurimmat muutokset toimeksiantajayrityksessä ovat tapahtuneet johtamisjärjestelmässä ja yksiköiden sisäisissä toiminnoissa. Viimeisimmän organisaatiomuutoksen myötä yritys on alkanut tehostaa toimintojaan Lean ajattelun keinoin. Lean ajattelu perustuu toiminnan järkevöittämiseen. Leanin perusperiaatteenä on turhan tekemisen poistaminen, vakioidut toimintamallit ja työprosessin jatkuva parantaminen. Perimmäisenä tavoitteena on tarjota asiakkaalle se, mitä hän haluaa, mahdollisimman edullisin kustannuksin. Käytännössä Lean tarkoittaa työn sujuvoittamista ja olennaisen tekemistä järkeä käyttäen ja oivalluksia hyödyntäen (Talentree Business Design, 2021). Tätä taustaa vasten syntyi tarve parantaa työprosessia myös vastuuhenkilöiden työnkuvien suhteen.

2.2 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia toimeksiantajayrityksen yksiköiden johtamiseen liittyviä toimintatapoja, vastuuhenkilöiden työnkuvia ja organisaation rakenteita, sekä tuottaa ajantasaista, kirjallista materiaalia yrityksen myöhempään käyttöön. Tarkoituksena on tehdyn tutkimuksen tulosten perusteella saada päivitettyt työnkuvaukset yrityksen yksiköiden johtajien ja vastaavien ohjaajien tehtävistä. Tutkimus perustuu koko työyhteisön osaamiseen sekä asiantuntijuuden ja kokemustiedon hyödyntämiseen työyhteisössä.

3 TIETOPERUSTA JA AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET

Opinnäytetyön tässä osiossa määritellään työn aiheeseen liittyvät keskeiset käsitteet sekä esitellään joitain opinnäytetyön aiheeseen liittyviä aiempia tutkimuksia ja niistä saatuja keskeisiä tuloksia. Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui lastensuojelun sijaishuollon palveluita tarjoavan yrityksen vastuuhenkilöiden työnkuvien päivittäminen ja siihen liittyy kiinteästi yleisesti sosiaalialan johtamiseen liittyvät käsitteet. Lisäksi opinnäytetyössä tullaan avaamaan sitä, millaiset asiat vaikuttavat johtamiseen ja lähiesihenkilötyöhön lastensuojeluyksiköissä, millainen lastensuojelun sijaishuollon asumisyksikkö on organisaationa, mitä erityistä liittyy johtajuuden ja lähiesihenkilötyön näkökulmasta organisaation kehittämiseen sekä muutosjohtamiseen. Keskeistä tutkimuksen kannalta on myös tarkastella niitä asioita, jotka olennaisesti liittyvät työnkuvan määrittelyyn ja muodostamiseen, koska opinnäytetyön tavoitteena on päivittää saatujen tutkimustulosten perusteella johtajien ja lähiesihenkilöiden, eli vastaavien ohjaajien työnkuvaukset.

3.1 Johtaminen sosiaalialalla

Johtamisessa ylipäätään, on olennaista tunnistaa ja tuntea johtamisen moninaisuus, mutta tärkeää on myös huomata eri tehtävien ja roolien vaihtelevuus erilaisissa johtamisympäristöissä ja johtamistehtävissä. Sosiaali- ja terveysalalla, kuten muuallakin, henkilöstö- ja budjettivastuut vaikuttavat vahvasti johtamiseen. Vasta viime vuosina johtajien rooli sosiaali- ja terveydenhuollon toimintayksiköiden ja organisaatioiden keulakuvana on korostunut, ja sen seurauksena johdolla on keskeinen rooli koko organisaation maineenhallinnassa. (Rissanen, 2017, ss. 83-84)

Johtamisen perusasiat pätevät pääosin kaikissa ympäristöissä ja kaikilla johtamisen tasoilla, mutta se, mikä tekee sosiaali- ja terveysalan johtamisesta mahdollisesti hieman erityispiirteisen muuhun johtamiseen verrattuna, on se, että sosiaali- ja terveydenhuollossa toimitaan elämän peruskysymysten parissa. Terveyspuolella asiakkaan kärsimykset, kipu, elämä ja kuolema ovat ydinkysymyksiä, ja vastaavasti sosiaalipuolen peruskysymyksiä lähestytään pahuu- den kohtaamisen, pahoinvoinnin, syrjäytymisen tai vääryyden käsittein. (Rissanen, 2017, s. 84)

Sosiaali- ja terveystuotteen johtamisessa pitää huomioida, että on eroa, johdetaanko toimintoja julkisella puolella eli kunnilla ja kaupungeilla, vai yksityisten palvelutuottajien yrityksissä. Perinteisesti julkisen sektorin johtamisesta on käytetty nimeä hallinnointi, kun taas yksityisellä puolella on puhuttu johtamisesta. Aikojen saatossa julkiselta puolelta lähtenyt hallinnon malli on pirstoutunut hierarkkisesta hallintojärjestelmästä monimutkaisemmaksi verkostomaiseksi kokonaisuudeksi, jonka hallinta riippuu erilaisista yhteistyökuvioista eri toimijoiden kanssa. Voidaankin todeta, että julkisen sektorin toiminnan muutos, yksityisen sektorin kasvu, sekä yksityisen ja julkisen sektorin yhteistyö ovat muuttaneet alan johtamista entistä monimuotoisemmaksi. (Rissanen, 2017, ss. 85-86)

Tässä opinnäytetyössä kuitenkin keskitytään johtamisen osalta yksityisen puolen sosiaalipalvelujen johtamiseen, ja siellä vielä tarkemmin siihen, että johdetaan lastensuojelun sijais- huollon asumisyksikköä, joka myös antaa ympäristönä omat mausteensa, vaatimuksensa, vastuunsa ja velvollisuutensa sekä johtamiselle, että lähiesihenkilötyölle.

3.1.1 Johtaminen ja lähiesihenkilötyö lastensuojeluyksikössä

Yksityisten sosiaalipalvelujen tuottamisesta määritellään laissa, Laki yksityisistä sosiaalipalveluista (Laki yksityisistä sosiaalipalveluista 2011/922) ja yksityisen palveluntuottajan tuottamien sosiaalipalveluiden johtamisesta säädetään Sosiaalihuoltolaissa (1301/2014) tarkemmin kyseisen lain 46a§:ssä. Pykälässä 46a määritellään sosiaalihuollon johtamisesta seuraavasti:

Sosiaalihuollon tai sosiaali- ja terveydenhuollon pääasiassa hallinnollisissa joh- totehtävissä voi toimia sosiaalityöntekijä tai henkilö, jolla on tehtävään

soveltuva ylempi korkeakoulututkinto ja alan tuntemus sekä niiden lisäksi riittävä johtamistaito. Sosiaalityön ammatillisesta johtamisesta säädetään sosiaalihuollon ammattihenkilöistä annetun lain 9 §:ssä. Muissa asiakastyön ohjausta sisältävissä sosiaalihuollon johtotehtävissä voi toimia henkilö, jolla on tehtävään soveltuva korkeakoulututkinto, alan tuntemus sekä riittävä johtamistaito. (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014, s. §46a) (Laki yksityisistä sosiaalipalveluista 2011/922)

Käytännössä yksityisten lastensuojeluyksikön johtajaa koskee edellä mainitussa sosiaalihuoltolain lakipykälässä mainittu viimeinen lause, eli johtajalla pitää olla soveltuva korkeakoulututkinto, riittävä johtamistaito sekä alan tuntemus. Alan tuntemukseksi vaaditaan lupahakemusta tehtäessä vähintään viiden vuoden kokemusta alalta. Tämän vuoksi sijaishuollon asumisyksikön johtamista voidaan kutsua myös asiantuntijaorganisaation johtamiseksi, jossa johtaja johtaa muita alaan perehtyneitä ja alan tuntevia asiantuntijoita.

Vastaavan ohjaajan koulutus- tai työkokemustaustaa ei määritellä missään laeissa tai asetuksissa. Tällöin palveluntuottaja voi määritellä yksiköidensä muun organisaation, johtajaa luukun ottamatta, haluamallaan tavalla. Toimeksiantajayrityksessä vastaavat ohjaajat ovat koulutukseltaan AMK-tasoisia ja delegointisuunnitelma päätöksen teosta määräytyy sekä koulutuksen että työkokemusvuosien mukaan. Delegointisuunnitelmaa päätöksen teosta tarvitaan esimerkiksi siinä vaiheessa, kun lastensuojeluyksikössä kohdistetaan lapseen tai nuoreen Lastensuojelulain (2007/417) 11 luvun mukaisia rajoitustoimenpiteitä.

3.1.2 Lastensuojeluyksikkö organisaationa

Lapsen sijaishuollolla tarkoitetaan kiireellisesti sijoitetun tai huostaanotetun lapsen tai nuoren hoidon ja kasvatuksen järjestämistä kodin ulkopuolella (Lastensuojelulaki 2007/417, § 49). Myös avohuollon tukitoimenpitein voidaan lapsi sijoittaa sijaishuoltoon. Tällöin sijoitukseen tarvitaan kaikkien osapuolten suostumus.

Lapsen tai nuoren sijaishuolto voidaan järjestää laitoshuoltona, perhehoitona tai muulla lapsen tarpeiden edellyttämällä tavalla (Lastensuojelulaki 2007/417, § 49). Lastensuojelun

sijaishuollon asumisyksikössä voi olla samanaikaisesti seitsemän lasta tai nuorta ja asumisyksiköissä on oltava vähintään seitsemän hoito- ja kasvatustehtävissä toimivaa työntekijää. Mikäli laitoksen rakennuksessa on useampi seitsemänpaikkainen asuinyksikkö/ osasto, on kutakin asumisyksikköä kohden oltava vähintään kuusi hoito- ja kasvatustehtävissä toimivaa työntekijää. (Lastensuojelulaki 2007/417, § 59)

Toimeksiantajayrityksellä on sekä perus- että erityistason asumisyksiköitä. Perusyksiköissä henkilöstömitoitus on 1.0 työntekijää hoidettavaa asiakasta kohden. Erityisyksiköiden henkilöstömitoitus on 1.3 työntekijää hoidettavaa asiakasta kohden. Käytännössä jokaisessa toimeksiantajayrityksen asumisyksikössä on johtaja, vastaava ohjaaja ja loput työntekijät työskentelevät ammattinimikkeellä ohjaaja. Laitoshoidon henkilöstömitoitukset asettaa Aluehallintovirasto (AVI), joka myöntää sekä valvoo laitoslupia Sosiaali- ja terveysministeriön mandaatilla. Edellä mainitut mitoitukset ovat vähimmäisvaatimuksia. Lastensuojelulaissa kerrotaan kuitenkin, että asumisyksiköissä pitää olla lasten ja nuorten tarpeisiin, hoitoon ja kasvatukseen nähden riittävä määrä sosiaalihuollon ammattihenkilöstöä sekä muuta henkilöstöä (Lastensuojelulaki 2007/417, §60), jolloin sijoitetun lapsen tarpeiden muuttuessa pitää henkilöstön tarvetta arvioida joustavasti sekä lisätä resurssia tarpeen mukaan.

Parsons (1951) on määritellyt niin sanotussa klassikkomääritelmässään organisaatiot sosiaalisiksi yksiköiksi, jotka kehittyvät jatkuvasti riippuen siitä, mitä päämäärää kulloinkin tavoitellaan, tai mihin organisaation toiminnalla pyritään. Sosiaalialan organisaatioita tarkastellaan tutkimuksissa yleisimmin avoimina systeemeinä, jotka sisältävät toisiinsa vaikuttavia, muuttuvia panoksia ja tuotoksia. Edellä mainittuja panoksia ja tuotoksia voivat olla esimerkiksi erilaiset huoltotoimenpiteet ja päätökset sekä resurssit. Johtaminen, johtajan ja työntekijän asema sekä tehtävät organisaatiossa vaihtuvat sitä mukaa, mistä näkökulmasta organisaatiota ja sen sisällä toimivia jäseniä tarkastellaan. (Rissanen, 2017, ss. 86-87)

Lastensuojelun asumisyksikön organisaatioon ja sen johtamiseen vaikuttavat myös monet muut asiat, kuten organisaation sisäinen kulttuuri. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että pienille lastensuojelun laitoshuollon asumisyksiköille on ollut kautta aikain tyypillistä, että yksi tai useampi kyseisen asumisyksikön yritystoiminnasta vastaava henkilö työskentelee yksikössä yhtenä työntekijänä. Yrittäjän työskentely osastolla, varsinkin ohjaajan roolissa, saattaa joissain tilanteissa aiheuttaa poikkeamia johtamisjärjestelyihin, koska muiden ohjaajina

työskentelevien voi olla hankala nähdä yrittäjä samanveroisena työntekijänä kuin kaikki muut palkatut työntekijät. Tällainen ajatus saattaa syntyä henkilöstössä siitä syystä, että yrittäjällä on kuitenkin tietty vastuu lastensuojeluyksikön toiminnasta ja henkilöstöstä. Kaiken kaikkiaan voidaan kuitenkin todeta, että johtaja ja lähiesihenkilönä toimiva vastaava ohjaaja ovat lastensuojelun sijaishuollon asumisyksiköissä hyvin lähellä asiakasprosessia. Näin ollen, vastuuhenkilöiden työnkuvaan kuuluu työn luonteesta johtuen paljon perustyötä, koska siltä ei oikeastaan näissä pienissä yksiköissä voi välttyä. Lisäksi useimmiten esimerkiksi lastensuojeluyksikön johtaja lasketaan laitosluvissa osaksi kasvatus- ja hoitohenkilökuntaa.

3.2 Organisaation kehittäminen ja muutosjohtaminen

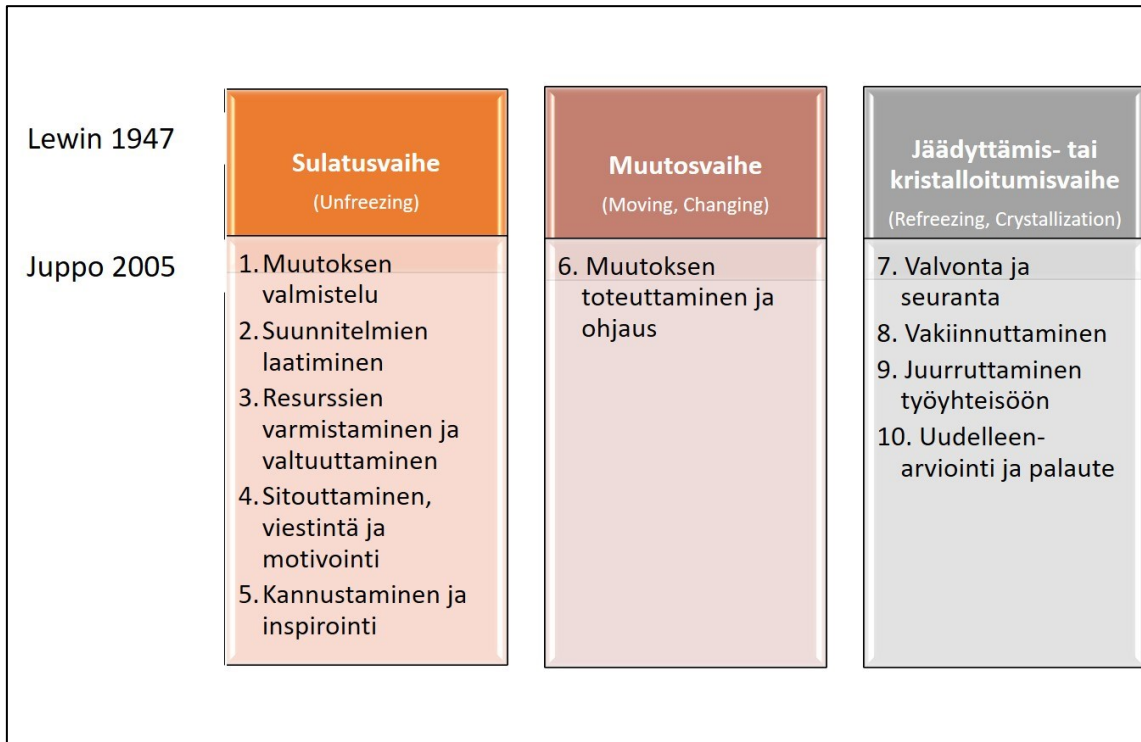
Yksinkertaisimmillaan organisaatiomuutos voidaan määritellä uudeksi tavaksi organisoida ja tehdä työtä. Organisaatiomuutoksia voidaan määritellä, kuvata ja tyypitellä monenlaisten erilaisten ominaisuuksien mukaan. Yleisimpiä ulottuvuuksia ovat esimerkiksi suunniteltu ja sen vastakohta, suunnittelematon organisaatiomuutos. Tyypillistä suunnitellulle, ohjatulle tai johdetulle muutokselle on, että se on tietoisesti ohjattu, ja tarve muutokseen on voinut alkaa organisaation sisä- tai ulkopuolelta. Kun muutos taas on suunnittelematon tai johtamaton, tarkoittaa se sitä, että koko organisaatio joutuu mukautumaan ja sopeutumaan sekä organisaation ympäristön, että muihin ulkoisiin muutoksiin. On sanomattakin selvää, että kumpi edellä mainituista vaihtoehdoista olisi organisaation ja yrityksen toiminnan kannalta suositellumpi. (Rissanen, 2017, ss. 148-149)

Muutosjohtamisesta ei ole olemassa selkeää ja yksiselitteistä määritelmää, eikä yhtä oikeaa tapaa määritellä sitä. Kuitenkin muutoksen tyyppi vaikuttaa johtamiseen. Mitä suurempi, syvällisempi tai laajempi muutos on, sitä haasteellisempaa sen johtaminen luonnollisesti on. Johtajalla on suuri rooli muutoksen onnistumisen kannalta. Muutoksen johtaminen sekä toteuttaminen on jatkuvaa vuorovaikutusta työyhteisön kanssa ja se vaatii johtamiselta paljon, koska muutos merkitsee asianosaisille eri asioita. Tiedotus, eli muutosviestintä ja henkilöstön osallistuminen ja vaikuttaminen ovat muutosjohtamisen keskeisimmät sisällöt, osaamisalueet ja onnistumisen edellytykset. (Rissanen, 2017, s. 158-161)

Organisaatiomuutoksen vaiheita voidaan kuvata usealla eri tavalla. Kuvassa 1 esitellään Juppon kymmenvaiheinen organisaatiomuutoksen vaihemalli, joka alkujaan pohjautuu Lewinin

(1947) kolmivaiheiseen vaihemalliin ja se on myös siten mahdollista palauttaa takaisin kolmivaiheiseksi malliksi.

Kuva 1 Organisaatiomuutoksen vaihemalli Lewin & Juppo (Rissanen, 2017, s. 156).



Uusimpien tulkintojen mukaan organisaatiomuutokset ovat moniulotteisia ja monimutkaisia. Ne etenevät yllätyksellisesti ja syklistä. Niiden tarkka suunnittelu ja aikataulutus on lähes mahdotonta, koska ne ovat usein syvällisiä ja nopeita. Jopa suunniteltu muutos on enemmän tai vähemmän kaaottinen, koska sen on kerrottu sisältävän muuttuvia tavoitteita ja yllättäviä muutoksia. Organisaatiomuutokset ovat usein sekavia, epäloogisia ja ristiriitaisia projekteja, vaikka toisaalta ne sisältävät myös loogisia, kausaalisesti eteneviä ja lineaarisia prosesseja. Erilaiset vaihemallit muutosten käsitteellistämisen välineinä kuitenkin helpottavat niiden analysointia, ymmärtämistä ja suunnittelua. (Rissanen, 2017, ss. 156-159)

Organisaation muutokset antavat omat haasteensa yrityksessä työskentelevien henkilöiden työkuviin ja työn tekemisen sisältöihin. Työntekijöiden osallistaminen ja osallistuminen organisaatiomuutoksen toteutukseen ja suunnitteluun on tärkeää, jotta muutos onnistuu. Osallistaminen antaa työntekijöille vaikuttamisen ja mukanaolon mahdollisuuden, sekä tarjoaa muutoksen toteuttajalle tilaisuuden hyödyntää työntekijöiden ammattitaitoa ja

asiantuntemusta alalta. Kun henkilöstö otetaan aktiivisesti mukaan muutoksen läpiviemi- seen, heidän suhtautumisensa on myönteisempää ja he sitoutuvat muutoksen läpiviemiseen paremmin. Suoraa seurausta henkilöstön mukaan ottamisesta on myös se, että heidän ahdistuksensa ja epätietoisuutensa muutosta kohtaan vähenee, sekä hallinnan tunne ja heidän luottamuksensa tulevaisuuteen työyhteisössä kasvaa. (Rissanen, 2017, ss. 161-162) Organisaation kehittämis- ja muutostilanteessa olisi ihanteellisinta, kun muutoksen läpiviennissä olisi selkeä aloitus ja lopetusajankohta sekä selkeä tavoite, esimerkiksi henkilöstön hyvinvoinnin ja organisaation tuloksellisuuden parantaminen. Tässäkään tapauksessa ei kuitenkaan ole olemassa vain yhtä muutoksen mallia aina liittyen yhteen aiheeseen, vaan muutoksien läpi viemisiksi käytetään useita päällekkäisiä ja limittäisiä malleja. (Rissanen, 2017, s. 152)

Organisaatiolla pitää olla yhteiset arvot, prosessit ja toimintatavat, joista pidetään kiinni. Pentti Sydänmaalakan kirjassa – Älykäs johtaminen 7.0 (2016) jaotellaan organisaation johtaminen seitsemään eri osa-alueeseen, joita ovat suorituksen-, osaamisen-, tiedon-, uudistuksen-, arvojen-, strategian- ja visionäärinen johtaminen. Edellä mainitut prosessit ovat organisaation perusprosesseja ja ne pitää hallita hyvin, jotta koko organisaation toiminta menee eteenpäin ja on menestyksekkästä. Tärkeimmäksi prosessiksi kirjassa mainitaan suorituksen johtaminen. Suorituksen johtaminen pitää nähdä kokonaisvaltaisena prosessina, jossa edetään organisaation arvoista, visiosta ja strategiasta kohti jokaisen yksilön omia tavoitteita. Käytännössä johtaminen on perusasioiden suunnitelmallista strategiaan perustuva tekemistä, joka perustuu organisaation visioon ja arvoihin. (Sydänmaalakka, 2016, ss. 63-65)

Organisaation muuttuessa pitää varmistaa, että johtajilla sekä muilla vastuuhenkilöillä riittää tietoa ja kykyä muutoksen läpiviemiseksi tehokkaasti vaikeissakin tilanteissa. Panostus jatkuvaan koulutukseen on oleellista muutoksen onnistumisen kannalta. Johtajilla on taitoa ja kompetensseja toimia muuttuvissa tilanteissa, mutta muutoksen läpiviemiseksi pitää työskennellä yhdessä koko työyhteisön kanssa. (Contemporary issues in the public management of social service in Europe, 2014, s. 6)

Kehittyminen ja uudistaminen ovat nykypäivänä jatkuvasti läsnä organisaatioiden arjessa ja perustoiminnassa, niinpä muutoksen johtaminen pitää ymmärtää kokonaisvaltaisena, arjessa

tapahtuvana toimintana, joka kattaa kaikki arjen osa-alueet. Organisaation muutoskyvykkyyttä arvioidaan sen perusteella, miten hyvin kaikki osa-alueet on otettu huomioon muutosta läpiviedessä. (Aarnikoivu, 2008, s. 163)

3.3 Työnkuvan määrittely

Johtamistyötä on erittäin hankala kuvata täydellisesti, sillä mikään johtamisteoria, -näkökulma tai -malli ei ole niin tarkka ja perusteellinen, että siinä kyettäisiin huomioimaan kaikki muut muuttuvat tekijät. Johtajan ja työyhteisön perusominaisuudet, johtamisympäristön tuntemus ja osaaminen vaikuttavat johtamiseen. Johtamistyöhön voidaan kuitenkin soveltaa tarpeen mukaan erilaisia johtamisteorioita, näkökulmia tai malleja, joskaan niitä ei voida käyttää johtamistyön ainoana perustana. (Rissanen, 2017, s. 104)

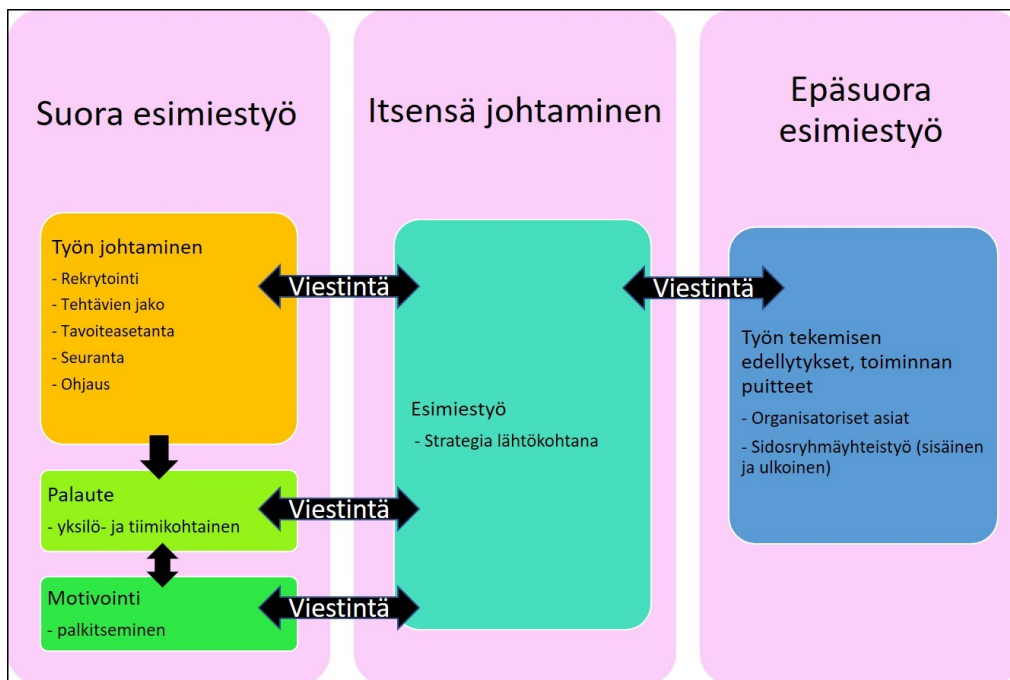
Sosiaali- ja terveysorganisaatioissa tarvittava ja koulutuksella vahvistettava johtamisosaaminen painottuu moniammatillisen osaamisen johtamiseen, strategiseen johtamiseen, kokonaisuuksien hallintaan ja muutosjohtamiseen. Vuorovaikutustaidot ovat johtajan tärkeä osaamisalue. Vuorovaikutustaitojen osaamisen tärkeys korostuu johtajan päivittäisessä työssä. Johtamisosaamisessa on kyse elinikäisestä oppimisesta ja taidot sekä eri teemat painottuvat organisaatioympäristön mukaan. Johtamisosaamis- ja pätevyysvaatimukset ovat yhteydessä työn määrittelyyn ja toimintaympäristön muutoksiin, koska ne vaikuttavat johtajan työn sisältöön. (Rissanen, 2017, s. 268)

Hyvä esihenkilö tiedostaa oman perustehtävänsä ja kykenee keskittymään olennaiseen. Yrityksen perustehtävä antaa sisällön esihenkilön perustehtävälle. Yleisellä tasolla esihenkilön perustehtävänä on johdattaa työyhteisö parhaaseen mahdolliseen tulokseen ja suoritukseen. Lisäksi, jos esihenkilön roolia ja tehtäväkuvaa ei ole selvästi määritelty, hänen tehtäväkuvansa todennäköisesti hämärtyy, eikä perustehtävän toteuttamiseen ole käytännössä edellytyksiä (Aarnikoivu, 2008, s. 34). Samoin, jos esihenkilön onnistumista työssään pitää arvioida, niin sekä arviointi, että tavoitteiden asettaminen on mahdotonta, ilman selkeitä ja ajan tasalla olevia työnkuvauksia.

Esihenkilötyötä on syytä käsitellä monitahoisena tehtävänä, joka toteutuu sekä suorana, että epäsuorana esihenkilötyönä. Esihenkilön pitää sisäistää, että hän on esihenkilö

työyhteisössä, tekee hän mitä tahansa. Aarnikoivun (2008) mukaan esihenkilöyden rooli, joka on läsnä jatkuvasti riippumatta siitä, tekeekö esihenkilö varsinaisesti hänelle nimettyä esihenkilötyötä, vai jotain muuta työpaikalla tapahtuvaa toimintaa (Aarnikoivu, 2008, s. 35). Kuvassa 2 esitellään tarkemmin esihenkilötyössä huomioitavia liityntäpintoja ja esihenkilötyön ulottuvuuksia.

Kuva 2 Esihenkilön tehtävät (Aarnikoivu, 2008, s. 36).



Esihenkilön toiminta vaikuttaa aina suorasti ja epäsuorasti yrityksen asiakkaisiin. Sen takia hyvän esihenkilön pitää tunnistaa toimintansa vaikutus sidosryhmiin. Jos halutaan, että asiakkaat ovat tyytyväisiä ja toiminta on asiakaslähtöistä sekä yksilöllistä, pitää johtajan viedä arvot, strategia ja asenteet läpi koko johtamisprosessin. Näin johtaja kykenee sitouttamaan työntekijät perustehtävään ja tehtävän työn merkityksellisyyteen, sekä pystyy näkemään oman toimintansa vaikutukset asiakastyytyväisyyteen. (Aarnikoivu, 2008, ss. 35-36)

Hyvä johtaminen ja esihenkilötyö ovat avainasemassa työssä jaksamista ajatellen. Niiden sanotaan olevan jopa tärkeämpiä kuin resurssien lisäämisen. Lastensuojelussa johdetaan sekä henkilöstöä, että vaativia asiakasprosesseja, joten se vaatii johtamiselta ja johtajalta kykyä inhimilliseen kohtaamiseen, kuunteluun, yhdessä tekemiseen ja työntekijöiden osaamisen arvostamiseen. (Paasivirta, 2019)

3.4 Aikaisemmat tutkimukset

Sosiaalialan johtamista ja lähiesihenkilötyötä on tutkittu melko vähän verrattuna esimerkiksi terveydenhuollon vastaaviin tutkimuksiin. Sosiaalialan johtamis- ja lähiesihenkilötyöskentelyn tutkimukset ovat keskittyneet lähinnä kunta- ja kaupunkitasolle, jolloin on tutkittu johtavan sosiaalityöntekijän ja muiden sosiaalityöntekijöiden toimenkuvia sekä niihin liittyviä valmiuksia ja vaatimuksia. Varsinaisiin lastensuojeluyksiköihin suuntautuvia johtamis- ja lähiesihenkilötyöskentelyyn liittyviä tutkimustuloksia on saatavilla vähän. Esittelen kuitenkin seuraavissa kappaleissa muutamien aikaisempien tutkimuksen tuloksia.

Keskeisemmäksi aikaisemmaksi tutkimukseksi valikoitui tämän opinnäytetyön edetessä Johanna Aaltosen Metropolia ammattikorkeakoulussa vuonna 2017 tekemä YAMK opinnäytetyö aiheesta: Lastensuojelun sijaishuollon vastaavan ohjaajan työnkuva, työelämävalmiudet sekä valta ja vastuu. Tutkimus suoritettiin verkkokyselynä valtakunnallisesti, ja kyselyitä lähetettiin 92 vastaavalle ohjaajalle, jotka työskentelivät kunnissa, valtiolla, järjestöillä sekä yksityisillä lastensuojelun sijaishuoltoa tuottavilla palveluntarjoajilla. Kyselyn vastausprosentti oli 57,60%. Tutkimuksessa todettiin, että vastaavan ohjaajan työnkuva on moninainen ja siihen kuuluu henkilöstöjohtaminen, strategian operatiivinen toteuttaminen, hallinnollinen johtaminen sekä asiakastyö. Tutkimuksessa ilmeni, että lainsäädännön ohjaus, joka säätelee vahvasti lastensuojeluyksiköissä tehtävää työtä, vaikuttaa vahvasti myös vastaavien ohjaajien päivittäiseen työhön. Tutkimuksen mukaan vastaavan ohjaajan työ vaatii sekä lain säädösten tuntemista, että vahvaa eettisen johtamisen taitoa. Tutkimuksessa vastaavan ohjaajan työ koettiin haastavaksi jatkuvan kiireen, työnkuvan pirstaleisuuden ja henkilöstön tukemisen osalta, ja yhdessä ne kaikki vaikuttavat tutkimuksen mukaan työssä jaksamiseen. Tutkimuksessa tuli esille, että vastaajien mielestä työstä maksettava palkka ei ole suhteessa työnkuvaan, koska työ sisältää paljon vastuuta sekä harkinnanvaraisia ratkaisuja (Aaltonen, 2017, ss. 30-44).

Toinen opinnäytetyöni aiheeseen liittyvä tutkimus on Kaisa Löfin Tampereen yliopistossa vuonna 2012 tekemä Sosiaalityön Pro Gradu -tutkielma aiheesta: Sosiaalialan johtaminen lähiesihenkilötyön näkökulmasta. Tutkimuksessa on haastateltu erään suuren kaupungin lähiesihenkilöitä, joista osa työskentelee lapsi- ja aikuisasiakasryhmien kanssa. Löfin (2012) sekä teoreettisen ja empiirisen aineiston valossa, sosiaalialan johtaminen voidaan

tutkimuksen mukaan yleisesti määritellä asiantuntijaorganisaation johtamiseksi, tasapainoteluksi eri roolien välillä, toiminnaksi, jossa on siedettävä painetta ja joka on hektistä, sekä ihmisten johtamiseksi, jotta toiminta on eettistä ja yhteiseen tavoitteeseen pyrkivää. Johtaja nähdään motivoijana ja tiiminvetäjänä. Johtajuuteen liitetään myös avoimuuden tärkeys, sekä uskallus tehdä ratkaisuja. Tutkimuksessa todetaan, että sosiaalialan lähiesihenkilötyö vaatii kykyä johtaa asiantuntijoita, ja lähiesihenkilöltä vaaditaan substanssiosaamista. Lähiesihenkilötyölle tyypillistä ovat myös jatkuvat muutokset ja monesta eri suunnasta tulevat vaatimukset ja odotukset, mikä nähdään tutkimuksessa kuormittavana tekijänä. Lähiesihenkilötyöhön vaikuttaa voimakkaasti myös esihenkilön oma persoona ja työkokemus. Tutkimuksen mukaan lähiesihenkilö nähdään keskustelevana, yhdessä tekevänä ja hyvään vuorovaikutukseen kykenevänä henkilönä. Lähiesihenkilön on osattava olla riittävän etäällä, mutta myös tarpeeksi lähellä, jotta hän kykenee hahmottamaan johtamansa yksikön kokonaiskuvan. Tämän tutkimuksen mukaan lähiesihenkilön tärkeimpinä työtehtävinä ovat perustehtävän kirkastaminen ja konkretisoiminen, työyhteisön voimavarojen kohdistaminen oikein sekä vastaaminen siitä, että puitteet perustehtävän tekemiselle ovat kunnossa. Käytännössä siis sosiaalialan lähiesihenkilö on asiantuntija, esimerkki, keskustelun herättäjä, ratkaisujen etsijä sekä työntekijöiden tuki ja turva (Löf, 2012, ss. 42-53).

Kolmanneksi aikaisemmaksi tutkimukseksi valitsin hieman eri näkökulmasta lähtevän sosiaalialaa- ja sen johtamista koskevan tutkimuksen. Tämän tutkimuksen valitsin siksi, että sen tuloksena löytyneet uhkatekijät vaikuttavat lastensuojeluyksiköissä niin yksittäisen työntekijän, kuin työyhteisön, sekä lähiesihenkilöiden ja johtajien tehtäviin. Kyseessä on Kai Alhasen vuonna 2014 tekemä tutkimus nimeltä: Vaarantunut suojevaluvalta – tutkimus lastensuojelujärjestelmän uhkatekijöistä. Tutkimuksessa on analysoitu lastensuojelua julkisen vallankäytön näkökulmasta. Tutkimusaineisto koottiin lastensuojelun työnohjaajien ryhmiltä, sijoitettuna olleiden nuorten ryhmiltä ja huostaanotettujen lasten vanhempien ryhmiltä. Tutkimusanalyysin pohjalta tutkimuksessa löytyi kuusi laaja-alaista uhkatekijää lastensuojelujärjestelmälle. Uhkatekijät olivat: palveluiden pirstaleisuus, työntekijöiden vähyys, johtamisen ongelmat, työntekijöiden vaihtuminen, yhteistyön vaikeudet ja arkitiedon ohittaminen. (Alhanen, 2014, ss. 7-8; Reikko ym., 2010)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Laadullista tutkimusta käytetään silloin, kun on tarkoitus tarkastella merkitysten maailmaa, joka on ihmisen välinen ja sosiaalisiin suhteisiin perustuva (Vilka, 2021, s. 118). Laadullinen tutkimus on tilannesidonnaista ja ainutkertaista, ja sen avulla analyysi voidaan kytkeä laajempiin sosiaalisiin ja kulttuurisiin yhteyksiin. Laadullisen tutkimuksen aineiston keruussa voi olla mukana alkuperäisiä asiakirjoja, havainnointia, haastatteluja sekä omia muistiinpanoja (Pitkäranta, 2014, s. 27).

4.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymys

Tutkimustehtävänä oli selvittää, mitä kaikkea opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen lastensuojeluyksiköiden vastuuhenkilöiden työnkuva sisältää. Tutkimuskysymyksenä on: mitä vastuuhenkilöt kertovat työnkuvastaan?

4.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus tehtiin kaksiosaisesti, haastattelututkimuksena yksikön johtajille ja Webropol-lomakekyselynä yksiköiden vastaaville ohjaajille. Tutkimuksen aineiston keruun ja litteroitavan tutkimusaineiston määrän rajaamisen kannalta, tutkimuksessa katsottiin järkevämmäksi yhdistää kaksi eri laadullisen tutkimuksen aineistonhankintamenetelmää.

Tuomen & Sarajärven mukaan (2018) laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisista dokumenteista koottu tieto. Erilaisia menetelmiä voidaan käyttää rinnan, eri tavoin yhdisteltynä tai vaihtoehtoisesti, riippuen tutkimusresursseista ja tutkittavasta ongelmasta. Tutkimushaastattelun ja kyselyn idea on hyvin yksinkertainen. Edellä mainituilla menetelmillä on tarkoitus selvittää, mitä ihminen kyseisestä aiheesta ajattelee, tai miksi hän toimii niin kuin toimii. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, ss. 83-84). Kuitenkin kaikissa haastattelutavoissa on aina tutkimuksen mukaan valittu tarkoitus ja siinä on myös aina kysymys järjestelmällisestä tiedonkeruun muodosta (Vilka, 2021, s. 123).

Laadullisen tutkimusmenetelmän tutkimushaastattelumuotoja ovat avoin haastattelu, lomakehaastattelu ja teemahaastattelu. On hyvin tavanomaista, että tutkimushaastatteluja tehdään yksilöhaastatteluina, mutta niitä voi myös soveltaa pari- tai ryhmähaastatteluun (Vilkka, 2021, s. 123). Tässä tutkimuksessa kerättiin aineistoa teemahaastattelu- ja Webropol-lomakekysely menetelmillä. Webropol-lomakekyselyn ja teemahaastattelun kysymysten muotoilussa auttoi kohderyhmän tuntemus, ja sitä ajattelen itselläni olevan riittävästi 15 vuoden työkokemuksen myötä. Kysymysten muotoilussa on tärkeää, että tutkija tuntee kohderyhmän. Kohderyhmän, toimintaympäristön ja kulttuurin tuntemus on tärkeää, koska haastateltavien kokemukset ja käsitykset ovat tilannekohtaisia ja kulttuurisidonnaisia. Tutkimusta tehtäessä kulttuuriset merkitysrakenteet muuttuvat koko ajan, joten jäsenneltyä kuvausta tutkittavasta ei voi pitää pysyvänä totuutena (Vilkka, 2021, s. 130).

Teemahaastattelussa ei varsinaisesti pitäisi olla merkitystä sillä, missä järjestyksessä kysymykset esitetään tai teemat käsitellään, mutta kuitenkin teemat esitetään haastateltavalle aina joukkona kysymyksiä, jolloin järjestystä pitää haastattelurunkoa tehdessä miettiä. Hyvä puoli teemahaastattelun käytössä on se, että tutkimushaastattelun aikana on aina mahdollista tarkistaa, millä tavalla haastateltava on kysymyksen ja siinä käytetyt sanat ymmärtänyt. Sen vuoksi Webropol-kyselyssä ennen kyselylomakkeiden vastattavaksi jättämistä on kysymysten ymmärtäminen varmistettava etukäteen esimerkiksi ohjauskirjeellä (Vilkka, 2021, s. 127). Tarkoitus myös on, että varsinaisia tutkimushaastatteluita ennen tehdään koehaastattelu, jolla vielä varmistetaan ja täsmennetään kysymyksiä ja niiden ymmärrettävyyttä kohderyhmässä.

4.2.1 Aineistonhankinta

Tässä tutkimuksessa tutkittava joukko oli verrattain pieni, eli tässä tapauksessa toimeksiantajayrityksen lastensuojeluyksiköiden johtajat (4kpl) sekä yksiköiden vastaavat ohjaajat (5kpl). Lastensuojeluyksiköiden johtajille tehtiin henkilökohtaiset teemahaastattelut, jotka perustuivat heitä varten erikseen mietittyihin teemoihin. Vastaavat ohjaajat vastasivat avoimia kysymyksiä sisältävään Webropol-lomakekyselyyn, jonka vastaamiseen ohjattiin yhteisessä ohjauskeskustelussa Teams- alustan välityksellä, sekä haastattelulomakkeen alussa olleella ohjauskirjeellä (Liite 2). Vastaajat saivat linkin kyselylomakkeeseen ohjauskeskustelun jälkeen.

Teemahaastattelua varten mietittiin johtamisen teemoja, jotka haastattelun edetessä sisällytettiin keskusteltavaan aiheeseen. Teemoina käytettiin johtajien työnkuvien eri osa-alueita, kuten esimerkiksi eettinen ja hallinnollinen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, asiakasohjaus, strateginen johtaminen yksikön osalta, laadullinen johtaminen sekä työn kehittäminen ja arviointi. Johtajat saivat haastattelussa vapaasti kertoa työnkuvastaan. Haastattelua varten mietittiin muutamia tukikysymyksiä, joista kaikkia ei käytetty haastattelun aikana. Haastattelu eteni teemoittain sen mukaan, mitä haastateltavat kertoivat työnkuvastaan.

Tukikysymyksiä tässä tutkimuksessa olivat esimerkiksi:

- Kerro millaisia asioita/ työtehtäviä työnkuvaasi kuuluu?
- Paljonko päivittäisestä työstäsi on asiakastyötä? (arvio)
- Millaisia muita valmiuksia työnkuvasi vaatii?
- Mitä asioita pidät tärkeänä/ tärkeimpänä työssäsi?
- Kuuluuko työnkuvaasi asioita, jotka mielestäsi kuuluisivat jollekin toiselle?
- Millaisia haasteita ja kehittämiskohteita sinulla on työnkuvaasi liittyen?
- Millainen näkemys sinulla on sosiaali- ja terveystalouden muutosten vaikutuksesta työnkuvaasi tulevaisuudessa?

Teemahaastattelussa kysymyksiä ei esitetä aina samassa muodossa, tai välttämättä muotoilla edes tarkasti etukäteen. Tutkimuksen kannalta keskeiset teemat syntyvät siitä, kun tutkija on ensin perehtynyt tutkimusaiheeseen koskevaan kirjallisuuteen ja valinnut oman näkökulmansa tutkimusta ajatellen. Haastattelukysymykset syntyvät vapaasti muotoillen liittyen tutkittavien kertomuksiin valitusta aiheesta (Kallinen & Kinnunen, 2021). Teemahaastattelu on yksi suosituimmista tutkimusmenetelmistä, koska kyseisessä tilanteessa haastateltavat saavat tuottaa vapaasti puhetta. Kun haastattelu perustuu teemoihin, pystyy aineistoa analysoimaan teemoittain. Aineistosta esiin tulevat teemat eivät välttämättä kuitenkaan ole samoja teemoja, mitkä tutkija on ennakkoon asettanut (Hirsjärvi & Hurme, 2015, ss. 47-48).

Vastaavat ohjaajat vastasivat Webropol-alustan kautta ennalta suunniteltuun lomakekyselyyn, joka muodostettiin melko suoraan johtajien teemahaastatteluun suunnitelluista tukikysymyksistä. Vastaavien ohjaajien lomakekyselyn kysymykset on esitelty tämän tutkimuksen liitteessä 3, Lomakekysely vastaaville ohjaajille.

Kyselyn muoto vaihtelee kohderyhmän ja tarkoituksen mukaan. Lomakkeen kysymykset luovat perustan tutkimuksen onnistumiselle, niinpä kysymysten tekemisessä ja muotoilemisessa pitää olla huolellinen. Myös kyselyn sanamuodot pitää miettiä tarkasti, sillä jos vastaaja ei ajattele samalla tavalla, kuin tutkija kysymyksen on ajatellut tai tarkoittanut, voivat kyselyn tulokset vääristyä. (Valli, 2018, ss. 92-93)

Ennen haastattelujen tekemistä ja tutkimuslomakkeiden lähettämistä kysymyksiä testattiin ja niitä mietittiin yhdessä opinnäytetyön toimeksiantajan, yliopettajan, opinnäytetyöryhmän sekä testihenkilöiden kanssa. Testauksen jälkeen kysymyksiä täsmennettiin ja sanamuotoja mietittiin uudelleen, vastaamaan paremmin tutkimustehtävää.

4.2.2 Aineiston analyysi

Laadullisen analyysin voi määritellä tutkimusaineiston jalostamiseksi ja tiivistämiseksi käsitteelliseen tai teoreettiseen muotoon. Analyysivaiheessa aineistoa tulisi tarkastella analyytisesti ja tulkita tehtyjä löydöksiä ja havaintoja sekä teorian että oman ajattelun avulla.

Laadullista analyysia voidaan tehdä useilla eri menetelmillä. Erilaiset lähestymistavat ohjaavat analyysitavan valintaa (Kallinen & Kinnunen, 2021). Laadullisia analyysitapoja voivat olla esimerkiksi sisällönanalyysi, fenomenologinen lähestymistapa tai diskurssianalyysi (Vilkkä, 2021, ss. 163-175).

Tässä opinnäytetyössä aineistoa analysoitiin sisällönanalyysin keinoin. Tutkittavasta materiaalista syntyi kaksi aineistoa. Sisällönanalyysin muotoina voi käyttää tyypittelyä, koodaamista tai teemoittelua. Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysiä tehtiin aineistolähtöisesti, jolloin aineistoa pelkistettiin niin, että siitä karsittiin tutkimusongelman kannalta epäolennainen informaatio pois, hävittämättä kuitenkaan tärkeää informaatiota. Pelkistämistä varten tutkimusaineisto tiivistettiin ja pilkottiin osiin, jonka jälkeen se ryhmiteltiin uudeksi johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi. Uuden kokonaisuuden ryhmittely tehtiin sen mukaan, mitä tutkimusaineistosta oltiin etsimässä. Apuna pelkistämisessä ja ryhmittelyssä käytettiin tutkimuskysymystä. (Vilkkä, 2021, ss. 163-164; Kallinen & Kinnunen, 2021) Käytännössä haastatteluaineisto litteroitiin ja siinä yhteydessä myös anonymisoitiin, jolloin vastauksista ei pysty tunnistamaan yksittäistä vastaajaa, eikä tutkimuksen toimeksiantajaa. Lomakekyselyvastaukset kerättiin jo valmiiksi anonyymisti.

Tehtiin analyysi sitten millaisia menetelmiä ja apuvälineitä käyttäen, niin olennaisinta on, että analyysin parissa työskentelevä on kuvannut, miten hän on analyysiaan tehnyt, perustelee tekemänsä valinnat ja selittää, miksi hän on mitäkin tehnyt. Näin lukija pystyy seuraamaan analyysia ja arvioimaan, että analyysi on perusteltua, uskottavaa ja mahdollisimman luotettavaa. (Kallinen & Kinnunen, 2021)

Litteroidusta haastatteluaineistosta löytyi aineiston analyysin aluksi 307kpl työnkuvaan liittyvää tai siitä kertovaa ilmaisua. Seuraavaksi aineistoa pelkistettiin niin, että sieltä poistettiin tuplailmaisut ja aineistoa ryhmiteltiin niin, että laitettiin yhtenäisten otsakkeiden alle esimerkiksi samaan työtehtävään liittyvät ilmaisut, jolloin jäljelle jäi 195kpl työnkuvaa kuvaavaa ilmaisua. Seuraavaksi ilmaisut ryhmiteltiin aineistoista syntyneiden teemojen alle, omiin alaja yläluokkiinsa, jolloin saatiin aikaiseksi 8 eri teemaa. Teemoittelussa erottuneiden kahdeksan eri teeman alle jäi vielä kahden teeman osalta toiseen seitsemän ja toiseen kolme alaluokkaa. Kuvassa 3 esitellään esimerkki tässä tutkimuksessa käytetystä aineiston analyysitavasta.

Kuva 3 Esimerkki aineiston analyysistä.

Alkuperäinen ilmaus (307kpl)	Pelkistetty ilmaus (195kpl)	Alaluokka	Yläluokka	Tutkimusaihe
<ul style="list-style-type: none"> Työvuorolistojen teko Työvuorojen läpikäyminen Toteumien syöttäminen Työhaastattelut Työntekijävalinnat Työsuhteen päättäminen 	<ul style="list-style-type: none"> Työvuoro-suunnittelu Rekrytointi Keskustelut työntekijöiden kanssa Yhteistyö koulun kanssa Yhteistyö hoitotahon kanssa.... 	<ul style="list-style-type: none"> Henkilöstöjohtaminen Viranomaisyhteistyö Hallinnollinen työ Talousjohtaminen Asiakastyö... 	<ul style="list-style-type: none"> Työtehtävät Työn vaatimukset Työssä tarvittavat valmiudet Työn kehittäminen... 	<ul style="list-style-type: none"> TYÖNKUVA

Aineistosta analyysivaiheessa esiin tulleita teemoja olivat, työtehtävät, työn vaatimukset, työssä tarvittavat valmiudet, työhön kuuluvat vastuut, työnkuvaan liittyvät haasteet, työnkuvaan liittyvät positiiviset asiat, työnkuvan kehittäminen ja kuvausta työstä. Tutkimuksesta erottuneita teemoja ja tutkimuksen muita tuloksia tullaan esittelemään tarkemmin kappalessa viisi.

4.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimusprosessin luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkijan tekemät tulokset ja käsitteellistäminen vastaavat tutkittavan käsityksiä tutkittavana olevasta asiasta. Tutkimuksen voi sanoa olevan luotettava, kun tutkimuksen tutkimuskohde ja tutkittu materiaali ovat yhteensopivia. Tutkimus on luotettava myös silloin, kun sen teorianmuodostukseen eivät ole vaikuttaneet satunnaiset tai tutkimuksen kannalta epäolennaiset tekijät (Vilkka, 2021, s. 196). Tutkimusaineiston käsittely, keruu ja asianmukainen arkistointi liittyvät olennaisesti tiedon tarkistettavuuteen ja luotettavuuteen (Kuula, 2011, s. 19).

Tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden pohdinta alkoi tutkimuksen aihetta pohdittaessa ja valittaessa. Aihevalintaan vaikutti toisaalta toimeksiantajan tarve kyseisenlaiselle tutkimukselle ja toisaalta oma kiinnostukseni aiheeseen. Kiinnostus tutkittavaan aiheeseen syntyi oman jatkokoulutautumiseni myötä (Sosionomi YAMK) ja myös siksi, että olen työskennellyt työhistoriassani sekä lastensuojeluyksikössä vastaavana ohjaajana, että myöhemmin johtajan tehtävissä.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa pitää ottaa huomioon myös puolueettomuusnäkökulma. Usein tutkimusryhmän jäsenet tai yksittäinen tutkija voivat olla osa tutkittavaa työyhteisöä ja sen toimintakulttuuria. Luotettavuuden tarkastelussa pitää ottaa tutkittavan rooli ja sen vaikutus tutkittavaan aiheeseen. Mitä läpinäkyvämmiin tutkija avaa omia arvojaan tutkimuksessa ja sen luotettavuuden sekä eettisyyden arvioinnissa, sitä paremmin tutkimuksen lukija pystyy omalta osalta arvioimaan tutkimuksen reliabiliteettia (Vilkka, 2021, s. 196).

Tutkimuksen tekemisen edetessä käytettiin todella paljon eettistä harkintaa ja tehtiin pohdintaa tutkimuksen luotettavuudesta, koska olen työskennellyt tätä tutkimusta tehdessäni lastensuojeluyksikössä johtajan tehtävissä. Olennaisinta tutkimusta tehtäessä onkin tunnistaa omat ajatukseni, arvoni ja asenteeni, sekä huomioida tuloksia analysoidessa se, että omat näkemykseni eivät saa vaikuttaa tutkimuksen lopputulokseen. Työkokemukseni alalta toimii kuitenkin hyvänä taustana tutkimuksen tekemiselle, sillä kohderyhmän ja alan tuntemus antavat riittävän osaamisen tutkimuksen tulosten analysointia ajatellen. Ennen tutkimuksen aloittamista haettiin toimeksiantajayritykseltä tutkimuslupa tutkimuksen toteuttamista varten. Haastateltaville annettiin mahdollisuus osallistua tutkimukseen

nimettömänä ja haastattelut anonymisoitiin, jotta vastauksista ei voi tunnistaa yksittäistä vastaajaa. Sama anonymisointi tehtiin lomakekyselyistä saaduille vastauksille.

Tutkimuksessa tulee kunnioittaa tutkittavien oikeuksia, kuten itsemääräämisoikeutta, ihmisarvoa ja yksityisyyttä. Tutkijan pitää tutkimuksessa välttää aiheuttamasta tutkimuskohteille merkittäviä vahinkoja, riskejä tai haittoja. Edellä mainittuun liittyy olennaisesti tutkittavien tasa-arvoinen ja ennen kaikkea ihmisarvoinen kohtelu. Kaikki tutkimuksessa saatu tieto on arvokasta, vaikka kaikkea saatua tietoa ei käytettäisikään tutkimuksen tuloksissa. Tutkijan ei tarvitse olla samaa mieltä tutkittavien kanssa heidän tutkimuksessa esiin tuomistaan asioista. Tutkijan mielipide ei saa vaikuttaa tutkimuksen tulkintoihin. Tutkija on vastuussa tieteestä, eikä tutkija saa toiminnallaan vaikeuttaa tieteen edistymistä. Tutkijan pitää pyrkiä tuottamaan uutta ja merkityksellistä tutkimustietoa tutkittavana olevasta asiasta (Kallinen & Kinnunen, 2021). Tämän tutkimuksen teoreettisessa osuudessa on teorian lähteet mainittu asianmukaisesti, jotta ne ovat tutkimuksen lukijoiden löydettävissä ja hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti tässä tutkimuksessa käytettyihin aiempiin tutkimuksiin ja tutkimusten kirjoittajiin on viitattu asianmukaisesti.

Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa huolellisuutta, rehellisyyttä ja tarkkuutta tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Tutkija reflektoi tekemiään eettisiä valintoja tutkimuksen edetessä ja kirjoittaa niitä läpinäkyvästi tutkimusta raportoidessaan. Tutkija perustelee tekemänsä ratkaisut ja arvioi, mikä vaikutus niillä on tutkimuksen lopputulokseen. Jos tutkimuksen teossa on tapahtunut virheitä, tai tutkija on joutunut tutkimuksen edetessä tekemään hankalia tai jopa vaikeita ratkaisuja, niistäkin pitää kertoa. Tutkijan tulee olla riittävän kriittinen työtään kohtaan, jolloin tutkimus on helpommin arvioitavissa, ja myös myöhemmin pohjana mahdollisesti muiden tutkijoiden tutkimuksille. (Kallinen & Kinnunen, 2021) Eettisesti hyvä tutkimus edellyttää tieteellisiä taitoja, tietoja ja hyviä toimintatapoja niin tutkimuksen teossa kuin sosiaalisesti tiedeyhteisössä ja suhteessa ympäröivään yhteiskuntaan (Kuula, 2011, s. 25).

Tässä tutkimuksessa kerättyä aineistoa on käsitelty ja säilytetty siten, että materiaali on ollut salasanalla suojatulla koneella salasanasuojatussa kansiossa. Litteroitu haastattelumateriaali ja lomakekyselyn materiaali on ollut ainoastaan omassa käytössäni. Alkuperäinen aineisto hävitetään tutkimuksen jälkeen ja ainoastaan analysoitua ja anonymisoitua materiaalia

tullaan käyttämään toimeksiantajayrityksessä yksiköiden vastuuhenkilöiden työnkuvan täsmentämisessä. Tutkimuksessa ei kerätty henkilötietoja.

Tutkimuksen teossa on noudatettu Arene ry:n Ammattikorkeakoulun opinnäytetöille laatimia suosituksia (Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry, 2020), Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjetta ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen eettisistä periaatteista (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019) ja hyvää tieteellistä käytäntöä.

4.4 Tutkimuksen sosiaalinen kestävyys

Kestävän kehityksen näkökulma tulee ottaa huomioon niin tutkimusta tehdessä, kuin kaikessa sosiaalialan toiminnassa. Tässä tutkimuksessa arvioidaan tutkimuksen sosiaalista kestävyttä, mikä on yksi kestävän kehityksen osa-alueista. Muut osa-alueet ovat taloudellinen ja ekologinen kestävyys. Sosiaalisesti kestävä kehitys tarkoittaa sitä, että hyvinvoinnin edellytykset siirtyvät sukupolvelta toiselle ja sen tavoitteena on vähentää eriarvoisuutta (THL, 2021). Sosiaalisen kestävyden keskiössä on yhteiskunnallinen oikeudenmukaisuus ja osallisuus, jota tulee toteuttaa läpi koko prosessin. Sosiaalinen kestävyys yleisesti edesauttaa yksilön arkea ja tuo merkitystä elämään. Se on psyykkistä, fyysistä ja sosiaalista hyvinvointia. Sekä kestävän kehityksen, että sosiaalisen kestävyden johtamisessa, tulisi arvioida asiakastarpeita laajasti ja huomioida tahoja, jotka eivät ole asiakkaille entuudestaan selviä sekä ylittää rohkeasti toimialarajoja. (Kuntaliitto, 2021) Sosiaalisen kestävyden lähtökohtina ovat muun muassa yksilön mahdollisuus vaikuttaa omaan elämäänsä, toimintamahdollisuuksien ja resurssien oikeudenmukainen jakautuminen, osallisuus ja yhteisöllisyys (THL, 2021).

Sosiaalinen kestävyys tämän tutkimuksen näkökulmasta näyttäytyy tutkimuksen hyötyinä toimeksiantajayritykselle pitkällä aikavälillä, sillä tutkimus edistää johtajuuden osa-alueiden tunnistamista ja niiden määrittämistä yksiköissä, jolloin johtajan tehtävät säilyvät kestävästi tulevaisuuteen. Haastatteluiden ja lomakekyselyn tulosten perusteella on mahdollista rakentaa ajantasainen perehdytysmateriaali johtajille. Tarkasti määritellyt työnkuvat lyhentävät työhön perehtymisaikaa, sekä vähentävät työyhteisössä tehtävää päällekkäistä työtä, jolloin aikaa vapautuu enemmän oman työtehtävän suorittamiselle ja johtamiselle, sekä muulle esihenkilötyölle. Johtajien ja muiden vastuuhenkilöiden roolien täsmentäminen ja määrittely liittyvät myös olennaisesti työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen, ja niiden toivotaan omalta

osaltaan myös vähentävän työuupumusta, joka syntyy jäsentämättömästä työkuvasta. Kun johtajat ja esihenkilöt tietävät oman työkuvansa, vaikuttaa se välillisesti myös koko henkilökunnan hyvinvointiin. Haastatteluiden ja lomakekyselyn tulosten ja niiden analysoinnin avulla myös yksiköiden vastuuhenkilöiden hiljainen tieto tuodaan kaikille näkyväksi.

Lastensuojelun keskusliiton erityisasiantuntija, Annukka Paasivirta, on kuvannut lastensuojelun kehittämisen osa-alueita blogissaan vuonna 2019. Lastensuojelun kehittämisen osa-alueet perustuvat Lastensuojelupäivillä vuonna 2019 järjestettyyn äänestykseen, jossa 70% lastensuojelun ammattilaisista äänesti alan kehittämissuuntauksista. Äänestyksen perusteella ensimmäisenä lastensuojelussa tulisi laittaa kuntoon resurssit ja rakenteet, toiseksi pitäisi panostaa johtamiseen ja hyvään kohteluun. Äänestyksen tulosten perusteella syntynyt kuva 4, havainnollistaa hyvin myös sosiaalisen kestävyuden merkitystä lastensuojelussa.

Kuva 4 Sosiaalista kestävyttä lastensuojelussa (Paasivirta, 2019).



Monet sosiaaliseen kestävyteen vaikuttavat asiat ovat lyhyellä aikavälillä katsottuna kustannuksia ja se voi olla joissain tapauksissa ongelmallista. Investoinnit sosiaaliseen kestävyteen tuovat hyötyjä vasta pitkällä aikavälillä, kuten esimerkiksi työkyvystä huolehtiminen

vähentämällä rakenteista nousevaa ylimääräistä kuormaa. Kestävän kehityksen ulottuvuuksia pitää huomioida ja arvioida monella eri kehitystasolla, jotta muutos jollain osa-alueella ei johda kestävämpään kehitykseen toisella taholla. (Alila ym., 2011, s. 8)

5 TUTKIMUSTULOSTEN ESITTELY

Tutkimukseen osallistui kaiken kaikkiaan yhdeksän toimeksiantajayrityksen yksiköiden vastuuhenkilöä, heistä neljä oli johtajia ja loput viisi olivat vastaavia ohjaajia. Koska aineisto kerättiin eri tavalla kummaltakin kohderyhmältä, tutkimuksen tuloksena syntyi kaksi aineistoa.

Yhteisesti analysoitavat alueet tässä tutkimuksessa olivat yksiköiden vastuuhenkilöiden työkokemusten keskiarvo vuosissa sekä heidän koulutustaustansa ja lisäkoulutuksensa työkuvaan liittyen. Yhteisesti analysoitavat alueet valikoituivat tutkimuksen analyysiin ja tuloksiin siksi, koska niillä katsottiin olevan merkitystä vastuuhenkilöiden vastauksiin tutkimuskysymystä ajatellen. Vastuuhenkilöiden työkokemusten keskiarvo oli tutkimuksessa 10 vuotta ja 3 kuukautta, joten voitaneen todeta, että vastuuhenkilöt ovat olleet työtehtävissään verrattain pitkän aikaa, ja sitä kautta hankkineet vahvan osaamisen ja ammattitaidon alalta. Yleisin koulutus vastuuhenkilöiden keskuudessa oli sosionomi (AMK), joita tutkimusjoukossa oli neljä yhdeksästä ja yhdellä sosionomilla oli sosionomi (YAMK) koulutus. Kahdella vastuuhenkilöllä oli yhteisöpedagogin (AMK) –koulutus. Muut koulutustaustat vastuuhenkilöillä olivat kuntoutuksenohjaaja (AMK ja YAMK) sairaanhoitaja (AMK) ja yhteiskuntatieteiden maisteri. Vastuuhenkilöt olivat lisäkouluttautuneet liittyen muun muassa ratkaisukeskeiseen lyhytterapiaan, psykoterapiaan, perhetyöhön, erilaisiin perhetyön menetelmiin ja yritysjohtamisen erikoisammattitutkintoon.

Seuraavissa luvuissa tullaan esittelemään tutkimuksen tuloksia sekä johtajille tehdyn haastattelututkimuksen, että vastaaville ohjaajille tehdyn lomakekyselyn vastausten perusteella. Johtajien työkuvaan liittyviä tuloksia tullaan esittelemään yhtenä kokonaisuutena ja vastaavien ohjaajien työkuvan tulokset on jaoteltu heille esitettyjen lomakekysymysten mukaan.

5.1 Johtajien työkuva

Johtajien työkuvesta muodostui selkeä käsitys haastatteluaineiston perusteella. Toisaalta johtajan työkuva koetaan olevan hankala rajata, koska siihen nähdään kuuluvan kaikki, mitä yksikössä tapahtuu. Johtajien haastatteluvastauksissa korostui kokonaisvastuu koko yksikön toiminnasta, ja johtajan saatavilla olo lähes ympärivuorokautisesti viikon jokaisena päivänä. Johtamisen todettiin toisaalta olevan ”elämäntapa”, koska vapaalla ollessakin vastuu pysyy viime kädessä johtajalla. Työkuvasa todettiin olevan ’monta eri ulottuvuutta, riippuen näkökulmasta ja johtajuuden kuvattiin olevan ”niin sanottu taikina, joka venyy ja vanuu tilanteen mukaan.”

Niin, niin työ on sillä tavalla niinku elämäntapa, toki pitää olla muutakin, mutta kun siitä vastuusta ei koskaan pääse, niin se on sillä tavalla, se on niinku valinta, eikä sitä vastuuta voi heittää sivuun.

Työkuvasa on monta eri ulottuvuutta riippuen siitä, mistä näkökulmasta asiaa katsoo.

Johtaminen, se on niinku niin sanottu taikina, joka venyy ja vanuu tilanteen mukaan.

Johtajien työn arjen kuvataan olevan hektistä ”tilanteesta toiseen heittäytymistä.” Työ on myös pirstaleista ja se keskeytyy useasti. Työssä pitää sietää keskeneräisyyttä ja työn stressaavuutta, sekä olla aina valmiina toimimaan ja tekemään uutta suunnitelmaa nopeasti muuttuvissa tilanteissa. Johtajien työkuva vaihtelee päivästä, viikosta ja vuodenajasta riippuen. Työkuvaan vaikuttaa olennaiselta osaltaan yksikön kulloinenkin työntekijöiden resurssitilanne. Jos osastolla on vajetta resursseista, pitää johtajan siirtyä tekemään osastotyötä. Johtajien vastauksissa painottui yhteisöllisyys ja yhdessä tekeminen. Toisaalta johtajat kokivat, että kaikki ”langat pitää pitää omissa käsissä.”

Mut sitte niinku semmonen, en mä tiedä, onks tää nyt suoranaisesti työkuva, mut mä aattelen mitä tää työ on, niin tää on niinku tilanteesta toiseen heittäytymistä, tää vaatii tosi paljon semmosta joustavuutta ja muuntautumiskykyä, että, että tota, jos oot tekemässä jotain niin sanottua hallinnollista, tai selkeetä

semmosta niinku jotain johtajan paperityötä, ni sä voit joutua siitä tilanteesta yhtä-äkkiä kasvatustilanteeseen ja se pitää niinku hyväksyä, että se työ keskeytyy ja siellä pitää tehdä jatkuvaa skannausta, niinku priorisoinnin kanssa, että mikä on tänään tärkeätä.

Johtajan työtehtävät koostuvat tutkimuksen mukaan henkilöstöjohtamisen tehtävistä, viranomais- ja verkostotyöstä, hallinnollisesta työstä, talousjohtamisen tehtävistä, asiakastyöstä, kriisijohtamisen osaamisesta, sekä erialaisista kiinteistön ja välineiden huoltoon liittyvistä töistä. Johtajan tehtävänä on myös ”vastata yksikön resursseista ja puitteista”. Lisäksi johtaja toimii erilaisissa työryhmissä, esimerkiksi oman työyhteisön jäsenenä henkilöstöpalavereissa ja työnohjauksissa, sekä asiantuntijajäsenenä yrityksen johtoryhmässä ja muilla alan kehittämiseen liittyvillä yhteistyöfoorumeilla.

Johtajan tehtävänä on vastata yksikön resursseista ja puitteista ja siitä, että henkilökunta ymmärtää oman tehtävänsä ja tekevät työnsä niin, että lapsilla ja nuorilla on hyvä olla yksikössä ja heidän asiansa tulee hoidetuksi.

Niinku henkilöstöjohtaminen, lastensuojelulain ja sen noudattamisen seuraaminen, viranomaisyhteistyö ja hoidollisen puolen yhteistyö, paperityöt, budjetin seuranta, asiakastyö ja jopa työvuorolistojen teko. Se on iso kokonaisuus koko johtaminen.

Mut siis tuli mieleen jotenkin noi kaikki henkilökuntapalaverit ja sit työnohjauski. Mä oon mukana työnohjauksissa ja sitten niinku tietenkkin suunnittelen talokokoukset ja työnohjauksissa haluan, että meillä on yhteinen tavoite, joka palvelee yksikössä suurempaa kokonaisuutta, et se on yks semmonen johtamisen välinekin.

Ja sitte kaikki foorumit on erilaisia, niin pitää ymmärtää mitä sä edustat siinä ja mitä asioita käsitellään kulloinkin, ku on näitä kaikenlaisia erilaisia verkostohommia, että sitte ollaanki terveydenhuollon puolella ja sitte välillä mielenterveyden puolella tai lääkekontrolleissa, ni pitää olla aina hoksottimet siinä, että okei, mä puhun tästä roolista ja tällä tavalla tästä asiakkaasta, koska nyt on kyse tästä alueesta.

Johtaja toimii tutkimuksen mukaan työnkuvassaan monessa eri roolissa ja työskentelee monella eri tasolla, esimerkiksi: ”johtajan roolissa yksikön työntekijöille”, ”terapeutin ja joskus äidinkin roolissa”, ”monipuolisessa jokapaikanhöylän roolissa”, sekä ”asiantuntijan roolissa” esimerkiksi alan kehittämisfoorumeilla ja verkostoyhteistyössä. Johtajalta vaaditaan monenlaisia valmiuksia, valmiuksia, mitä ei tutkimuksen mukaan välttämättä opita suoraan kirjoista, vaan taito karttuu työkokemuksen ja teorian yhteensovittamisesta.

Johtajan roolissa yksikön työntekijöille.

Terapeutin ja joskus äidinkin roolissa työntekijöille ja asiakkaille.

Monipuolinen jokapaikanhöylän rooli.

Asiantuntijan rooli alan kehittämisfoorumeissa ja verkostoyhteistyössä.

Mä luulen, että hyvältä johtajalta vaaditaan ihan samanlaisia valmiuksia, kun hyvältä ohjaajalta. Elikkä lähtökohtana on semmonen ihan tän alan positiivinen mielenvika, että sä pystyt tekemään lastensuojelutyötä, joko ohjaajana tai johtajana ja pystyt myös johtaan niinku lastensuojelutyöntekijöitä. Ni semmoset valmiudet, joita ei välttämättä niin opita mistään kirjoista, kirjoista saadaan hyvä tieto ja tuki, mutta jos kokemustausta on, ja on se positiivien hulluus niin sanotusti, niin sillä mennään jo aika pitkälle.

Haastateltavat kertoivat, että johtajan työnkuvaan kuuluu ylipäätään yksikön hoito- ja kasvatustyöstä vastaaminen, vastuu koko yksikön toiminnasta, toiminnan pyörittäminen ja vastaaminen siitä, mitkä asiat huomioidaan arjessa, sekä arjen sujumisen varmistaminen. Johtaja vastaa yksikössä tehtävästä työn laadusta ja siitä, että yksikössä toimitaan muun muassa kilpailutuksissa sovittujen laatukriteerien ja yleisten lastensuojelun laatukriteerien mukaisesti. Johtajan pitää ottaa yksikön toiminnassa huomioon työnantajan näkemykset liittyen yksikön toimintaan. Johtaja vastaa siitä, että asiakas saa hänen tarpeidensa mukaista palvelua. Edellä mainittuihin johtajan vastuisiin lukeutuu haastateltavien mukaan myös yksikön toimintamallien ja linjausten tekeminen sekä niistä päättäminen ja työn sisällöstä ja ideologiasta vastaaminen. Johtajan ja yksikön työntekijöiden työtehtäviä jaetaan jatkuen uudelleen vaihtuvien ja muuttuvien resurssien mukaisesti.

Niinku tämmönen, et miten tää yksikön toiminta pyörii ja mitkä kaikki niinku siellä yksikön arjessa huomioidaan. Ja se, että, niinku tavallaan kaikki tämmöset päätösten tekemiset ja linjojen vetämiset. Ja ite aattelin, että, niinku se vastu on siitä, että siä yksikössä on semmonen henkilöstömäärä tekemässä niitä työtehtäviä, että ne kaikki arjen asiat saadaan hyvin hoidettua, että se on mun vastuullani, että henkilökuntaa on oikee mitotus määrä ja sit se, että seillä on niinku oikealla koulutuksella ja osaamistasolla olevia henkilöitä.

No laatu vaatii arjessa niinku jatkuvaa seurantaa.

Mitä siihen sitte kuuluu, niin hoito- ja kasvatustyöstä vastaaminen ja siitä sisälöstä ja siitä ideologiasta, et miten sitä työtä siellä tehdään. Jotenkin sen yksikön toimintatapojen raamittaminen, sitten riittävästä henkilöstöressurssista vastaaminen on semmonen yks aika selkee, mikä on myös tosi vaikee työtehtävä.

Tutkimuksen mukaan johtajalla tulee olla hyvä delegointi- ja organisointitaito, sekä ymmärrys siitä, että mihin ottaa yhteyttä, tai mistä löytää tarvittavat tiedot kussakin tilanteessa. Lisäksi johtajalla pitää olla hyvä stressinsietokyky, sillä useinkaan asiat ja päivät yksiköissä eivät suju suunnitelmien mukaisesti. Johtaja tekee yksikössä paljon niin sanotusti itselleen kuulumattomia tehtäviä. Joskus omien tehtävien ulkopuolella toimiminen johtuu yksikön resurssitilanteesta, toisinaan siitä, että johtaja haluaa lisätä työyhteisön yhteenkuuluvuutta, ja joskus siitä, että yhteistyökumppaneiden esimerkiksi sosiaalityöntekijöiden tiedot ovat puutteellisia. Johtajalla tulee kuitenkin tutkimuksen mukaan olla tietynlaista nöyryyttä sekä omaa osaamistaan, että työtään kohtaan. Työssään johtaja kohtaa työntekijöiden kanssa erilaisia elämäntilanteita, jolloin johtajalla pitää olla herkkyyttä tunnistaa ja käsitellä niitä oikealla tavalla ja tarvittaessa riittävän hienovaraisesti.

Kyllähän täällä pitää osata niin kun hyvin monen moista asiaa, että tota ni, niin niin, tommonen yksikön johtaminen, niin kyllä pitää pysyä ruuvimeisseli kädessä ja pitää olla ymmärrystä pannuhuoneen kattilan korjaamisesta ja sit pitää ymmärtää työntekijöitä ja niiden kohtaamisia, että miten jotain niinkun vaikeita työntekijätilanteita kohdataan ja hoidetaan, että tarvii olla semmosta

niinku psykologin vikaa, että tavallaan pääsee niissä asioissa jotenkin niinku ymmärrykseen, että mistä on kysymys ja miten olis hyvä toimia.

Että sitten pitää vaan olla niinku sillain jäätävän hyvä delegointi ja organisointi ja ymmärrys, taito siihen, että ketä niinku tavallaan lähestytään aina missäkin tilanteessa. Et se on ehkä niinku semmonen, että paljon, paljon kaikkia eri rooleja ja tota sitten niitten kanssa sumplimista, että miten se arki niinku saadaan sujuun.

No tavallaan semmonen niinku ajantasanen tieto, niinku kaikista mahdollisista, mitkä on niinku tavallaan niitä, niinku aatellaan nyt tällasia lakipykäliä ja muita, ja muutenkin tällasia, niinku yleisiä, että on niinku semmonen hyvä näppituntuma, kuinka asiat pitäis hoitaa ja mitkä on ne eettiset arvot ja mitkä on ne toivotut jutut yhteiskunnassa, että miten hommat pitäis hoitua.... Et kyllä se semmonen stressin tasonkin sietokykykin pitää olla aika hyvällä mallilla kuitenkin tässäkin duunissa, että et mikään ei mee niinku suunnitellusti, suoraan sanoen. Niin pitää olla valmis siihen kaikkeen niinku uuteen ja semmoseen, et sun pitää olla valmis sitten hakeen se tieto ja antaa työntekijöille tuki sitten siinä kohtaa.... Niin, täytyy sitten olla valmis ihan kaikkeen mahdolliseen ja sen takia tässä pitää olla niinku sillain semmonen hälyvalmius koko ajan.

Mä teen paljon mulle kuulumattomiakin tehtäviä, toimin kiinteistönhuoltajana, siivoon, leikkaan nurmikkoa, koska mä näen, et siivoaminen vapauttaa meidän muita työntekijöitä aika paljon muihin kasvatuksellisiin tehtäviin, kirjaamiseen tai johonkin muuhun ja se, että oma esimerkki vaikuttaa. Jotenkin mä koen silti, että se kuuluu, jos tässä on yhdessä tehdään henki, ni se on sitä johtamista taas se, että mä teen semmosia hommia.

Mun mielestä siis tehdään tosi paljon niinku semmosta työtä, mikä kuuluis niille ja jotenkin mun mielestä, mä oon paljon miettinyt tätä koko systeemiä, että täähän on ihan järjetön, että esimerkiks lapsen asioista vastaava sosiaalityöntekijä ei yhtään tiedä sen lapsen elämästä monesti mitään, verrattuna meihin, jotka eletään täällä sitä arkea, jolloin on täysin hassua, että on ees lähtökohta,

et se sosiaalityöntekijä hoitais jotakin. Eli totta kai me hoidetaan, se on ihan tyhmää, että on semmosia nimellisiä asioita, mitkä jotenkin menis sen sossun kautta. Mutta nyt on kyllä tullu parannusta ehkä siihen, että sosiaalityöntekijät pitää yhteyttä tai yrittää ainakin tavata noita lapsia.

Tutkimuksessa johtajat nimesivät tärkeimmiksi asioiksi työnkuvassaan muun muassa sen, että yksikössä sijoitettuna olevat asiakkaat hoidetaan ja heitä kohdellaan hyvin, niin, että asiakkailla on hyvä olla. Tärkeimmiksi asioiksi nimettiin myös kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista huolehtiminen, tähän laskettiin kuuluvaksi sekä asiakkaiden, että henkilökunnan hyvinvointi. Tutkimuksen mukaan tärkeätä on myös johtajan oman ”vastuun tiedostaminen ja vastuuntuntoisuus”. Lisäksi tärkeäksi koettiin se, että johtajalla on työnantajalta saatu luottamus työtehtävässään.

Mä niinku näkisin, että se kokonaisvaltainen hyvinvointi. Mä nään niinku sen, et tavallaan se yksikön toiminta, toiminnassa mukana olevat asiakkaat ja että henkilöstö voi hyvin ja yksikössä on riittävä tuki ja turva heille. Toisiks tärkeimpänä mä nään sitä kautta tuottavuuden.

Tärkeintä on se, että siellä yksikössä ne asiakkaat tulee hoidettua ja kohdeltua ja niinku heidän prosessit tulee huomioitua siinä arjessa niin, että niillä lapsilla on hyvä olla. Ja niinkun se tavallaan mitä he tarvitsee, et siihen tulee niinku vastattua ja huomioitua.

Työnkuvassa tärkeintä on jotenkin sen vastuun tiedostaminen ja vastuuntuntoisuus.

Mä pidän tärkeimpänä sitä, että mulla on työnantajan luottamus mun työntekoon.

Tutkimuksen tuloksissa tuli esiin myös työnkuvan ja ylipäätään työn kehittäminen. Tutkimuksen mukaan yksikön toiminnan kehittämiseen jää arjessa liian vähän aikaa, ja useimmiten kehittämisasiat sijoittuvat johtajien ”to-do” listojen häntäpäähän, koska muut akuutimmat asiat vaativat huomiota. Alalle tyypillinen, jatkuva muutos ja esimerkiksi muutokset organisaatiossa, vaativat jatkuvaa arjessa tapahtuvaa työn kehittämistä. Tärkeimpinä

kehittämiskohteina nähtiin yksiköiden sisäisten rakenteiden kehittäminen ja päällekkäisen työn poistaminen, sekä siitä jääneen ajan kohdistaminen kunkin yksikön yksikkökohtaisiin tarpeisiin. Johtajien roolit ja vastuut yrityksessä sekä omissa yksiköissään koettiin joissain asioissa tai tilanteissa epäselviksi, joten niiden kehittämistä kaivattiin. Tämän kehittämiskohteen katsottiinkin suoraan vastaavan tämän opinnäytetyötutkimuksen mukaista tutkimustehtävää.

No kyllähän sitä työtä aina kehittää saa ja miettiä niinku toimivimpia malleja siihen arjen sujumiseen ja työn tekemiseen ja prosesseihin ja kaikkeen, mitä niinku se työ itsessään pitää sisällään. Kyllä niitä ajatuksia on tosi paljon, mut sitte jotenkin tarvis toisen työajan siihen, niinku tän hetkisen työajan perään, jonka pystyis käyttää sitte ehkä niin sanottuun kehittämiseen.

No kyllä tää, niinku tääki työnkuvan roolijako on yks kehittämisen kohde, niinku, että saadaan, saadaan se sillain niinku selkeemmäks..... Ja tavallaan kehittää myös sitä työvälaineistöäkin, että saadaan käyttöön sellaset ohjelmistot, mitkä helpottaa esimerkiksi henkilöstöhallintaa. Ja sitten myös ehkä sitä toiminnan sisällön kehittämistä muutenkin, mutta nyt jotenkin vaan tuntuu, että ollaan junnattu tässä perustyönkuvan äärellä.

Johtajat toivat tutkimuksessa esiin työhönsä ja työnkuvaansa liittyviä haasteita. Haasteina nähtiin lastensuojelulle ja muullekin sosiaalialan työlle ominaiset lakimuutokset ja lastensuojelulain tulkinnat. Johtajat kokivat osittain haasteelliseksi toimeksiantajayrityksessä olevan epäselvän työnjaon, roolit ja vastuut, esimerkiksi työnantajan ja johtajien välillä. Tutkimuksessa johtajat kokivat haasteellisena myös aika ajoin työnantajan taholta esiintyvän luottamuspuolan ja arvostuksen puutteen omaa työtään kohtaan. Koko alan yhteisenä haasteena todettiin olevan se, että miten saadaan ylipäätään pysymään ala kiinnostavana, jotta pystytään jatkossakin takaamaan yksiköiden työskentelylle riittävät resurssit ja ammattitaito. Tällä hetkellä koko alaa leimaa ammattitaitoisten työntekijöiden rekrytoinnin haasteet, samoin sijaistyövoiman rekrytoinnin ja riittävyden haasteet. Tutkimuksen mukaan haasteeksi koettiin myös lastensuojelupalvelujen kilpailutuksissa asetetut vaatimukset ja laatuksiteerit yksiköiden toiminnalle.

Ni kyllä suuri haaste on se, että joutuu miettiä, kuinka kiertää lakia esimerkiksi, että kuinka mä voin ottaa 10-vuotiaalta lapselta tupakat pois, kun laki sanoo, että niitä ei voi rajoituspäätöksin etsiä, mutta ne voi ottaa pois, jos ne löytyy jonkun muun tarkastuksen yhteydessä. Siis tämmönen nyt oli tää yksittäinen esimerkki lastensuojelulain tulkinnasta. Että kasvattajille on tullu tää tavallaan niinku jonkinlainen keinottomuus, ni se turhauttaa aika paljon.

Ja just se, että sitte, kun on tilanne se, että henkilöstöä ei oo saatavilla tai ei oo niissä vakituisissa työsuhhteissa, niin sitten joutuu vähän tasapainotelemaan sen kanssa, että miten ne kaikki kilpailutuksissa sovitut, vaikka laatutekijät oikeesti siinä arjessa niinku näyttäytyy. Että toteutuuko ne oikeesti, vai jääkö toteutumatta.

Työnjako ei ole ehkä selkeä tällä hetkellä, et siihen vaikuttaa moni asia et, mun mielestä ei ole tarpeeksi selkeät työnkuvat, mitkä on työnantajan työtehtävät ja mitkä on yksikön johtajan työtehtävät ja mitkä on vastaavan ohjaajan työtehtävät.

Mä pystyn kattoon vähän isommalta boksilta ja ymmärrän työkokemukseni perusteella sitä kenttää mikä tällä hetkellä on, niin mä toivon, että sitä kuultais, mitä mulla on sanottavaa...Et tavallaan, niinku jos mä sanon jonkun jutun, niin sitä ei arvosteta, eikä oteta tavallaan kuuleviin korviin ja sitte mennään varmisteleen päivän selviä asioita, mitkä mä oon jo sanonu, ni se turhauttaa. Et, et miksei niinku mentäis jo etiäppäin ja tehtäis ja katottais mihin se menee, eikä käytettäis aikaa turhaan varmisteluun.

Lastensuojeluyksikön johtajan työnkuvan todettiin olevan haasteellinen ja vastuullinen, mutta siihen sisältyy myös paljon positiivisia asioita. Positiiviseksi asiaksi haastatteluissa koettiin johtajan työnkuvan monipuolisuus, työnkuvan haasteellisuus ja työnkuvaan liittyvät yllätykselliset elementit. Työn haasteellisuus nähtiin sekä kuormittavana, että työssäjaksamista lisäävänä elementtinä. Johtajat kertoivat, että työnantaja on antanut mahdollisuuksia jakaa johtajien omaa osaamista muiden yksiköiden ja koko yrityksen käyttöön. Työnkuvan

saa muodostaa omanlaisekseen, huomioiden yrityksen asettamat reunaehdot työskentelylle, joka mahdollistaa sen, että omalle persoonalle ja johtamistyyliille jää tilaa.

Mulle on tarjottu, ja mä tiedän, että mulla on mahdollisuus, jos mä itse kokisin, että mun osaamista vois jossakin käyttää. Et mua kyllä kuunnellaan siinä.

Et siis tottakai, itellehän se on niinku kirkkaana mielessä, että miks tavallaan tuolla yksikössä ollaan ja mikä on niinkun se punanen lanka, et miks tätä työtä tehdään ja millä tavalla sitä tehdään ja miten se siinä yksikön arjessa oikeesti niinkun näkyy, että me mennään koko ajan sitä suuntaa kohti päämäärätietoisesti.

Haastatteluissa johtajat nimesivät myös useita johtajan työnkuvaan kuuluvia yksittäisiä työtehtäviä, jotka on jätetty tämän tulososion ulkopuolelle siitä syystä, että niistä tullaan tekemään opinnäytetyön jatkokehittämiskohteenä toimeksiantajayritykselle kirjalliset materiaalit ja määrittelyt johtajan työnkuvasta.

5.2 Vastaavien ohjaajien työnkuva

Vastaavien ohjaajien lomakekyselyssä pyrittiin selvittämään, millaisia asioita tai työtehtäviä heidän työnkuvaansa kuuluu. Lisäksi lomakkeessa kysyttiin päivittäisestä asiakastyön määrästä ja siihen liittyvistä työtehtävistä, vastaavan ohjaajan työnkuvan vaatimista valmiuksista, asioista, mitä vastaavat ohjaajat pitävät tärkeimpänä työssängsä, kuuluuko vastaavan ohjaajan työnkuvaan asioita, jotka kuuluisivat yksikössä jonkun toisen työnkuvaan, millaisia haasteita vastaavat kokevat liittyen työnkuvaansa, ja mitä kehittämiskohteita tai toiveita vastaavilla työnkuvaansa liittyen olisi. Viimeisenä kysymyksenä lomakehaastattelussa pyydettiin vastaavia ohjaajia avaamaan näkemystään siitä, miten sosiaali- ja terveysalan muutokset voisivat vaikuttaa heidän työnkuvaansa tulevaisuudessa.

Vastaukset vaihtelivat sen mukaan, millainen vastaavan ohjaajan roolitus kyseisessä yksikössä on. Osa vastaavista ohjaajista on yksikössängsä kaksoisroolissa, jolloin he työskentelevät vastaavana ohjaajana ja esimerkiksi yksikön sairaanhoitajana. Hieman eroavaisuuksia

vastaavan ohjaajan työtehtäviin tai työnkuvaan aiheutti tutkimuksen mukaan myös se, työskenteleekö vastaava ohjaaja perus- vai erityisyksikössä.

Vastaavan ohjaajan työnkuva koostuu yksiköissä hyvin samantapaisista asioista ja tehtävistä kuin johtajienkin. Lisäksi työnkuviissa on jonkin verran päällekkäisyyksiä juurikin sen takia, että vastaavat sijaistavat kunkin yksikön delegointisuunnitelman mukaisesti yksikön johtajaa hänen poissa ollessaan. Seuraavissa alaluvuissa esitellään vastaavien ohjaajien osalta tutkimuksen tuloksia kysymyskokonaisuus kerrallaan.

5.2.1 Työtehtävät

Vastauksista ilmeni, että myös vastaavan ohjaajan työnkuva yksiköissä on laaja ja siihen sisältyy paljon yksittäisiä työtehtäviä. Vastaava ohjaaja työskentelee yksikössään lähiesihenkilönä, jolloin hän huolehtii siitä, että päivittäinen asiakastyö yksikössä toteutuu yhteisesti sovittujen linjausten mukaisesti. Vastaavien ohjaajien tehtävät ovat lähempänä yksikön työprosessin asiakasrajapintaa ja siten koostuivat melko suurelta osalta asiakastyöstä, sekä siihen liittyvistä kirjallisista tehtävistä. Vastaavat ohjaajat ohjaavat yksiköissään läheisesti käytännön työtä, joten iso osa työajasta kuluu henkilöstöjohtamisen parissa, ohjaajien tukemisessa, osaston päivittäisen työn organisoinnissa ja seurannassa. Vastaavalla ohjaajalla on raportointivastuu johtajalle ja muille sidosryhmille yksikön tilanteesta, niin asiakkaiden kuin työntekijöidenkin suhteen. Kaikki vastaavat ohjaajat kertovat osallistuvansa yksiköissään työvuorosuunnitteluun, toteutuneiden työvuorojen kirjaamiseen ja omalta osaltaan osaston sijaishankintaan.

Työtehtäviini kuuluu lähiesihenkilön työt, kuten esimerkiksi työssä jaksamisen tukeminen, keskustelut ohjaajien jaksamisesta, keskustelut työtehtävistä ja niiden organisoinnista, toimia ns. peilinä ohjaajille itsereflektoinnissa, epäkohtien esille tuominen, palautteen antaminen ja työtehtävissä tukeminen.

Pääasiallisia työtehtäviäni ovat arjen koordinointi ja tehtävänjaon selkeyttäminen, kalenterimenojen järjestäminen sekä tiedonkulun varmistaminen työntekijöiden ja työnantajan välillä. Työtehtäviini kuuluu myös verkostoyhteistyö sekä työhön liittyvien ohjeistusten laadinta ja niiden päivitykset.

Työ on asioiden selvittelyä, ohjaajien ohjaamista, tiedonkulun tukemista ja milloin pieniä töitä tai niiden osa-alueita, jotka vaihtelee kuukausittain/ päivittäin/ vuorottain.

Vastaavien ohjaajien työtehtävissä esiintyy tutkimuksen mukaan pientä vaihtelua yksiköittäin. Osa vastaavista ohjaajista esimerkiksi osallistuu yksikössään säännöllisesti kodinhoidollisiin tehtäviin, kuten esimerkiksi kaupassa käyntiin ja muihin päivittäisiin kodinhoitoon liittyviin toimintoihin. Joissain yksiköissä vastaava ohjaaja toimii omaohjaajana, kun taas toisissa yksiköissä vastaavalla ohjaajalla ei ole omaohjaajavastuuta.

5.2.2 Valmiudet

Lomakekyselyn kohtaan valmiudet, saatiin tutkimuksessa hyvin eritasoisia vastauksia. Kolme vastaavaa ohjaajaa oli vastannut valmiuksiin liittyvään kohtaan yhdellä lauseella ja kaksi vastaajaa monisanaisemmin. Yksittäisenä työnkuvaan liittyvänä valmiutena tutkimuksessa tuli esiin vastaavan ohjaajan organisointikyky. Organisointikyky oli esitetty vaadittavana valmiutena kolmessa vastauksessa viidestä. Vastaavan ohjaajan työssä korostuvat ihmissuhdetaidot sekä asiakkaiden että työyhteisön jäsenten kanssa. Vastaava ohjaajalla pitää olla hyvä reflektointikyky toimiessaan ”peilinä” työntekijöille erilaisissa arjen asiakastilanteissa. Tutkimuksen mukaan, ’vastaavan ohjaajan tulee pystyä perustelemaan laajasti osaston toimintatavat ja omata vahva taito ja näkemys osaston nuorten tilanteista.’ Näkemys ja kokemus karttuu pitkän työkokemuksen myötä.

Vastaavan ohjaajan on tärkeää omata hyvät vuorovaikutustaidot, sillä vastaava ohjaaja on usein mukana osastolla, mikäli selvitetään esimerkiksi erityisen hankalaa tilannetta tms. Sen lisäksi vastaava ohjaaja työskentelee laajasti eri verkoston kanssa, jossa sosiaalisten taitojen tärkeys korostuu.

Esihenkilönä toimiminen työryhmässä, jossa on itse samanaikaisesti työkavereiden esihenkilö ja kollega.

Joustavuutta, organisointikykyä, taitoa kuunnella.

Vastaavan ohjaajan tulee pystyä perustelemaan laajasti osaston toimintatavat ja omata vahva taito ja näkemys osaston nuorten tilanteista. Pitkä työkokemus lastensuojelusta tuonee vastaavalle ohjaajalle näkemyksiä ja kokemuksia erilaisista tilanteista ja sitä myöden yhdessä työryhmän kanssa miettiä vaihtoehtoisia toimintatapoja ja laajentaa yhteistyössä työryhmän kanssa näkemystä nuoren tilanteesta.

Vastaavan ohjaajan työ vaatii siis joustavuutta, organisointi- ja delegointikykyä, vastuullisuutta ja vastuunottokykyä. Hänellä pitää olla rohkeutta tuoda esiin epäkohtia ja korjata asiakasprosessin poikkeamia ohjaajille arjessa. Positiivisen palautteen antokyky korostui näissä tilanteissa. Koska vastaava ohjaaja toteuttaa ja samalla myös arvioi asiakasprosessia sekä sen onnistumista, pitää hänellä olla laaja näkemys ja kokemus lastensuojelu- ja kasvatustyöstä, jotta hän kykenee toimimaan osastolla erilaisissa tilanteissa ja ohjaamaan käytännön työtä sovittuun suuntaan.

5.2.3 Tärkeintä työssä

Vastaavat ohjaajat näkevät työssään tärkeimpänä hyvän työryhmän, henkilöstön työssäjaksamisen ylläpitämisen, sen, että lapsilla ja nuorilla on yksikössä hyvä olla ja heidän asiansa tulee hoidettua hyvin. Myös asiakaslähtöisyys sekä laadukkaan ja eettisesti hyvän lastensuojelutyön tuottaminen on vastaavien ohjaajien näkemyksen mukaan tärkeää.

Pidän tärkeänä ylläpitää henkilöstön jaksamista. Lastensuojelun yksi kulmakivistä on vahva aikuisjohtoinen arki ja pysyvät ihmissuhteet. Lastensuojelulaitoksessa on tärkeää pitää kiinni hyvästä ja yhteenhitaantuneesta henkilökunnasta. Tämä helpottaa kaikkien arkea.... Asiakaslähtöisyys on tärkeää.

Laadukkaan ja eettisesti hyvän lastensuojelutyön tuottaminen yhteistyössä ohjaajien, yksikön johtajien ja yrityksen hallinnon kanssa.

Tuloksissa mainitaan yhtenä tärkeänä asiana lasten ja nuorten, sekä vanhempien luottamuksen saavuttaminen sekä huomioidaan yhteistyön onnistumisen tärkeys eri verkostojen kanssa. Yksittäinen vastaava ohjaaja kertoo vastauksessaan, että hän antaa mielellään

vastuuta työstä henkilökunnalle, jotta henkilökunnalla on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä, ja joka sitä kautta vaikuttaa työhyvinvointiin. Myös ohjaajien tukeminen hoito- ja kasvatustyössä nähdään tärkeänä.

5.2.4 Työnjako

Vastaavat ohjaajat kertovat vastauksissaan, että he toivoisivat yksikössä työskentelevien ohjaajien ottavan enemmän vastuuta arjen tekemisen suunnittelussa ja siihen sitoutumisessa. Kaksi vastaajista toivoo, että saisivat työskennellä ilman omaohjaajavastuuta ja voisivat hyvin luopua esimerkiksi kodinhoitoon liittyvistä tehtävistä, jolloin aikaa vastaavan ohjaajan työlle jäisi enemmän. Kiire ja työnkuvan pirstaleisuus leimaa myös vastaavan ohjaajan työtä.

Yrityksessä ei ole selvää jakoa lähihoitajien ja korkeakoulutettujen työtehtävissä, vaikka toisen koulutus on nimenomaan suorittavaan ja toisen suunnittelemaan. Vastaava ohjaaja on ohjaaja muiden joukossa, mikä helpottaa määrittelyn linjan pitämistä silloinkin, kun johtaja ei ole paikalla valvomassa. Itse olisin valmis luopumaan kodinhoidollisista tehtävistä ja omaohjaajana toimimisesta.

Näkemykseni mukaan työskentelyn laatu osastolla olisi parempaa, mikäli minulla jäisi enemmän aikaa tehdä rauhassa hallinnollisia töitä (raha-asiat jne.), sekä seurata paremmin osaston toimintaa (paneutua raportteihin ajan kanssa, lukea aina koosteet ja hoito- ja kasvatussuunnitelmat jne.). Haluaisin olla enemmän tukena, esimerkkinä osastolla työskentelyssä sekä työparina, kuin tämänhetkinen tilanne, jossa hoidan asiakastyön aamupäivisin yksin.

Työnjaollisia haasteita ovat korona aikaan tuottaneet vastaajien mielestä etäjohtaminen. Haasteet ovat vastaajien mukaan olleet isompia etätöissä, kuin osastolla paikalla ollessa. Myös yrittäjän puuttuminen asioihin, jotka vastaajien mukaan voitaisiin hoitaa ja ratkaista yksiköissä, sekoittaa, koska se aiheuttaa osastolla epätietoisuutta siitä, kenen asia pitäisi oikeasti hoitaa vai onko joku muu jo ottanut asian hoidettavakseen. Tutkimuksen mukaan työnjaolle kaivataan myös vastaavien ohjaajienkin kertomana selkeyttä.

5.2.5 Haasteet

Vastaavan ohjaajan työnkuvaan tuo tutkimuksen mukaan haasteita osittain täsmentämättä olevat työnkuvat, työn päällekkäisyys ja joissain tilanteissa työn organisointi osaston resursseista riippuen. Vastaavat ohjaajat kaipaavat myös työtehtävänsä suorittamiseen lisää aikaa, jotta voisivat siirtyä suorittavasta asiakastyöstä ja esimerkiksi asiakastyön kodinhoidollisista tehtävistä, enemmän suunnittelevaan ja ohjaavaan asiakastyöhön. Koska vastaavan ohjaajan työ on isolta osaltaan lähijohtamista, kaipaavat he tutkimuksen mukaan lisäkoulutusta esimerkiksi henkilöstöjohtamiseen ja vaikeiden työntekijätilanteiden käsittelyyn.

Paljon tekemistä ja vähän aikaa!

Aikani menee paljon asiakastyöhön. Välillä tarvittaisiin enemmän aikaa vastaavan ohjaajan työtehtäviin. Iltavuoroissa keskeytykset ovat toistuvia, eikä aikaa esimerkiksi työvuorosuunnittelulle ole iltaisin.

Ajoittain aika on liian vähäinen tehdäkseni kaikki työt haluamallani laadulla ja kehittämään toimintaa.

Henkilökohtaisena haasteena ajankäytön suunnittelu. Työyhteisöstä tulevana haasteena työntekijävaihdokset. Yrittäjiltä tulevana haasteena ohjeistukset, jotka eivät palvele työn laadukasta tekemistä.

Vastaavat ohjaajat kokevat työssänsä jatkuvaa kiireen tuntua, jolloin työn ei koeta olevan riittävän laadukasta, koska se hoidetaan kiireessä niin sanotusti ”vasemmalla kädellä”. Työntantajan puolelta koetaan tulevan säästöpainetta, joka koetaan henkilöstön kuormittumista lisääväksi tekijäksi. Tämän todetaan näkyvän eritoten henkilöstön resurssoinnissa, joka todetaan hoidettavan niin, että työ tehdään minimimiehityksellä tai välillä jopa alle. Vastaavien ohjaajien vastauksissa korostui enimmäkseen töiden yksikkökohtainen sisäinen työnjako sekä yksikön henkilöstöjohtamisen haasteet, työntekijöiden rekrytoinnista sijaisten saavuuteen.

5.2.6 Kehittämiskohteet ja toiveet

Vastaavien ohjaajien mukaan heidän työnkuvaansa tukisi se, että he voisivat vähentää osallistumistaan juurikin käytännön arjen pyörykseen ja esimerkiksi kodinhoidollisiin asioihin, jotta he pystyisivät keskittymään riittävästi työnkuvansa vaatimiin avustaviin ja kirjallisiin asiakastöihin. Vastaavat ohjaajat toivovat ”enemmän aikaa työyhteisön toiminnan ja asiakastyön laadun kehittämiseen” yhdessä sekä työyhteisön, että johtajien kanssa. Vastaavan ohjaajan työnkuva koettiin vaativaksi. Siksi vastaavat ohjaajat haluaisivat kehittää omaa ja koko työyhteisön osaamista, jotta yksiköissä pystytään mahdollisimman hyvin toteuttamaan perustehtävää, eli asiakkaiden kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tukemista sekä korjaavaa ja kuntouttavaa asiakastyötä.

Enemmän aikaa kehittää toimintaa ja keskittyä yksikössä laadukkaaseen lastensuojelutyöskentelyn tukemiseen.

Selkeys. Kaipaisin työaikaa, jolla tehdä vastaavan ohjaajan työtehtäviä/ etätömahdollisuutta. Yövuorot olisivat iso plussa.

Kaipaisin lisää tietoa henkilöstöhallinnosta ja työsuhteisiin liittyvistä asioista sekä työvuorosuunnitteluohjelmiston monipuolisemmista käyttömahdollisuuksista.

Työnkuvan selkiyttäminen on tervetullutta ja auttaa varmasti pohtimaan omaa työnkuvaa ja työtehtävien jakautumista.

Kaikkiaan olen tyytyväinen työnkuvaani tällä hetkellä. Minulla on onneksi sellainen tilanne, että osastolla on pysyvä ja sitoutunut henkilöstö, johon voin luottaa. Ehkä joku esimiestyön koulutus voisi olla piristävä.

Vastauksissa tuotiin esiin sitä, että vastaavat ohjaajat voivat myös itse kehittää oman työnsä ja työpäivänsä organisointia, sekä ottaa enemmän aikaa omalle työrauhalleen. Omaan työnkuvaan oltiin myös tyytyväisiä, varsinkin, jos ”osastolla on pysyvä ja sitoutunut henkilöstö, johon voi luottaa”. Vastaavien ohjaajien tutkimuksessa esittämät kehittämissuhteet ja

toiveet tukevat edelleen tämän opinnäytetyön toimeksiantoa, koska työnkuvan selkeyttämiin kerrottiin lomakekyselyn tässäkin osiossa olevan tervetullutta.

5.2.7 Työnkuva tulevaisuudessa

Vastaavan ohjaajan työnkuva tulevaisuudessa mietityttää tutkimuksen mukaan vastaavia ohjaajia. Vastauksissa toivotaan esimerkiksi lastensuojelun lakimuutosten tuovan ”helpotusta päihdenuorten kanssa työskentelyyn”. Toiveissa on myös nuorten psykiatrisen hoidon hoitopaikkojen lisääminen erikoissairaanhoidon puolella, koska lastensuoleluyksiköiden kerrotaan olevan joskus vain ”säilöjä joillekin lapsille ja nuorille”, jotka odottavat pääsyä erikoissairaanhoidon. Työntekijäpulan ennustetaan pahenevan tulevaisuudessa entisestään. Yksiköissä paperityöt lisääntyvät ja asiakastyö vähenee. Kuitenkin vastaavat ohjaajat ovat ”avoimin mielin liikkeellä” tulevien uudistusten suhteen.

Odotan, että lastensuojelulain muutokset toisi helpotusta päihdenuorten kanssa työskentelyyn.

Olen avoimin mielin liikkeellä. Toivon, että uudistuksista seuraisi jotain hyvääkin. Tällä hetkellä tuntuu, että lastensuojelulaitokset ovat joskus säilöjä joillekin lapsille tai nuorille, kun erikoissairaanhoidon ei vedä.

Uskon, että työtä riittää jatkossakin. Valvonta saattaa lisääntyä entisestään ja lapset/ nuoret oireilevat yhä voimakkaammin. Hoitoa ja palveluita on yhä vaikeampi saada sijaishuollossa eläville lapsille ja työntekijäpuola pahenee entisestään.

Pääsääntöisesti vastauksista ilmeni vastaavien ohjaajien positiivinen suhtautuminen tulevaisuuden muutoksiin, vaikka toisaalta tulevaisuus ja muutokset myös huolettavat. Huoli nousee sekä asiakastyön pulmista, että työntekijäpuolen haasteista. Sote-uudistuksen myötä vastaajia mietityttää myös se, että jos julkisen sektorin palveluja lisätään lastensuojelussa, niin miten käy yksityisten lastensuojelupalveluja tarjoavien yritysten. Huoli oman työn jatkuvuudesta on vastauksissa läsnä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä oli, mitä yrityksen vastuhenkilöt kertovat työstään. Työn tavoitteena oli tutkia toimeksiantajayrityksen yksiköiden johtamiseen liittyviä toimintatapoja, organisaation rakenteita vastuhenkilöiden työnkuvien näkökulmasta. Lisäksi tavoitteena oli tuottaa yritykselle kirjallista, ajantasaista materiaalia, jonka perusteella voidaan määritellä johtajien ja vastaavien ohjaajien työnkuvat.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että johtajan ja vastaavan ohjaajan työ lastensuojeluyksikössä on iso kokonaisuus, jossa pitää hallita monenlaisia asioita oman ammatti- ja substanssiosaamisen ulkopuolelta. Aineiston perusteella työhön kohdistuu erilaisia vastuita, vaatimuksia ja valmiuksia. Vastuhenkilöiden pitää olla tietoisia ajankohtaisesta lainsäädännöstä ja sen vaikutuksesta tehtävään työhön ja organisaatorakenteeseen. Työnkuvaan kuuluu tutkimuksen mukaan talousjohtaminen, henkilöstöjohtaminen, hallinnollinen työ, asiakastyö, viranomais- ja verkostotyöskentely sekä työskentely erilaisissa nopeaa reagointia vaativissa tilanteissa esimerkiksi erilaiset kriisitilanteet. Myös Aaltonen (2017) mainitsi tutkimuksessaan vastaavan ohjaajan työnkuvasta, että työ on moninaista ja työnkuvaan kuuluu strategian operatiivinen toteuttaminen, henkilöstöjohtaminen, hallinnollinen johtaminen sekä asiakastyö. Työ vaatii vahvaa eettisen johtamisen taitoa sekä lainsäädösten tuntemista. (Aaltonen, 2017, ss. 52-58) Lastensuojelun johtaminen vaatii hyvin monipuolista osaamista. Erityisesti johtamisessa painottuu ihmisten johtaminen. Sen keskeisimpiä taitoja ovat hyvät vuorovaikutustaidot, johtajan kyky hallita isoja kokonaisuuksia sekä kyky mahdollistaa optimaaliset työolosuhteet työyhteisössä. (Paasivirta & Pitkänen, 2021, s. 54)

Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että kulloinenkin yksikön tilanne vaikuttaa johtamisen painopistealueisiin ja sisältöön. Jos yksikössä on esimerkiksi puutetta työntekijäresursseissa, johtajan työtehtävä näyttäytyy erilaisena. Johtajan ja vastaavan ohjaajan rooli työntekijöiden tukena ja turvana tuli tutkimuksessa selkeästi esiin. Tutkimus paljasti, että yksittäisistä johtajan työn osa-alueista henkilöstöjohtaminen ja siihen liittyvät vastuut ja velvoitteet, sekä vuorovaikutustaidot koettiin tärkeiksi ja toisaalta myös haasteellisiksi. Kyseisiä taitoja peräänkuuluttivat tässä tutkimuksessa myös vastaavat ohjaajat. Tulokset ovat saman suuntaisia, kuin vuonna 2010 valmistuneessa Turun Ammattikorkeakoulun tutkimuksessa, Puun ja Kuoren välissä, koskien Lähijohtajuutta sosiaali- ja terveystalalla. Kyseisessä tutkimuksessa

todettiin, että lähijohtajan tehtävissä painottuivat henkilöstöhallinnolliset tehtävät ja työyhteisön perustehtävästä huolehtiminen. Lisäksi samaisessa tutkimuksessa henkilöstöjohtaminen nähtiin varsin keskeisenä tehtäväalueena. Lähijohtajien asema organisaatiossa ei ole kadettava. Lähijohtajat toimivat organisaation eri tasojen sekä toimijoiden raja- ja kohtaamispinnoilla. Johtajan ja lähiesihenkilön rooli edellyttää sekä paineensietokykyä, että joustavuutta moneen eri suuntaan. Tämän lisäksi työ on vastuullista ja itsenäistä ja työskentelyä tukee vankka tietoperustan hallinta. (Reikko ym., 2010, ss. 44, 67)

Tutkimusaineistosta paljastui johtajien ja vastaavien ohjaajien kokema ajan puute ja kiireen tuntu työtehtävästä selviytymisessä. Työtehtäviä oli tutkimuksen mukaan runsaasti ja osa meni vastuuhenkilöiden oman tehtäväkuvan ulkopuolelle. Aaltosen (2017) tutkimuksessa vastaajat kokivat oman työnsä yksinäiseksi ja työssäjaksamisen ajoittain heikoksi jatkuvan kiireen sekä työnkuvan pirstaleisuuden ja riittämättömyyden tunteen vuoksi (Aaltonen, 2017, s. 56). Myös Kaisa Löfin (2012) tutkimuksessa sosiaalialan lähijohtaminen määritellään tasapainotteluksi eri roolien välillä, ja toiminnaksi, joka on hektistä ihmisten johtamista (Löf, 2012, ss. 42-53).

Tutkimuksen perusteella tuli vaikutelma siitä, että toimeksiantajayrityksen vastuuhenkilöt ovat kehittämismyönteisiä ja heillä on halua kehittää jatkuvasti sekä omaa osaamistaan, että omaa työtään ja työtehtäväänsä. Työn kehittäminen on jatkuvaa ja suurin osa työn kehittämisestä suuntautuu lastensuojeluyksiköiden arjessa tapahtuviin toimintoihin. Toisaalta tutkimus osoitti, että johtajat kaipaavat lisää aikaa niin sanottujen isompien linjojen kehittämiseen, ja vastaavasti vastaavat ohjaajat omasta työtehtävästään suoriutumiseen. Tutkimuksen mukaan tärkeimmät kehittämiskohteet olivat päällekkäisen työn poistaminen, sekä yksiköiden sisäisten rakenteiden kehittäminen. Edellä mainittu päällekkäisen työn poistaminen mahdollistuu tulosten mukaan työnkuvien täsmentämisellä ja selkeämmällä roolijolla yrittäjien, johtajien ja vastaavien ohjaajien kesken. Tätä tulosta vahvistaa se, että myös Reikon ym. (2010) lähijohtajuutta koskevassa tutkimuksessa on päädytty samansuuntaiseen tulokseen. Sosiaali- ja terveysalaan on viime vuosina kohdistunut voimakkaita paineita tehostaa toimintaa, lisätä työn vaikuttavuutta ja vähentää päällekkäisyyksiä. Jotta nuo tavoitteet olisivat saavutettavissa, pitää palveluprosesseja järjestellä uudelleen ja henkilöstön toimintatapoja kehittää. Kyseisessä tutkimuksessa todetaan myös, että lähijohtajien rooli kehittämisessä on keskeinen. (Reikko ym., 2010, s. 68)

Tutkimusaineiston analyysi näytti, että johtajan työnkuva limittyy yksikön vastaavan ohjaajan työnkuvan kanssa, koska jommankumman poissa ollessa, siirtyy osa tehtävistä ja vastuusta toiselle. Johtajan työtehtävä on yhteiskunnallisen vaikuttamisen työtehtävä, missä pitää omalta osaltaan pyrkiä vaikuttamaan alaan ja sen suuntauksiin, käyttämällä omaa substanssiosaamistaan sekä asiantuntijuuttaan. Yksityisellä sektorilla johtajan työnkuvaan kuuluu myös yrityksen imagon vahvistaminen osallistumalla alan yhteisiin kehittämisfoorumeihin ja näkymällä erilaisissa yhteistyötapahtumissa. Työ on ajan hermolla pysymistä ja muutosten seuraamista, sekä niiden tuomista käytäntöön yksikkötasolla. Johtaja ja lähiesihenkilö työskentelee työyhteisössään työntekijöiden rinnalla yhtenä yhteisön jäsenenä. Johtajan ja lähiesihenkilön työssä työskennellään työnantajan mandaatilla työntekijöiden ja työnantajan välissä, jossa tehdään kompromisseja molempiin suuntiin. Työyhteisön sisällä johtajan tehtäviin kuuluu seurata, että lakeja ja asetuksia noudatetaan asiakastyössä. Johtajan pitää tuntea yksiossa sijoitettuna olevat asiakkaat ja hänellä pitää olla yhteisymmärrys muiden esihenkilöiden kanssa yksikön toimintamallista ja toimintakulttuurista.

Lastensuojelun keskusliiton vuonna 2021 julkaisemassa selvityksessä - Lastensuojelun mahdollistajat – Annukka Paasivirta ja Mia Pitkänen toteavat, että tulevaisuus haastaa johtamisoppeja. Heidän mukaansa johtamisessa ja lähiesihenkilötyössä tulevat korostumaan yhteisöllinen oppiminen, autonominen itsensä johtaminen ja yhdessä ohjautuvat ryhmät. He myös korostavat, että niin sanotulle, uuden ajan johtamiselle, ei ole valmiita malleja, vaan jokaisen organisaation on löydettävä oma toimintamalli kokeilujen kautta. Uudenlaisen johtamisen ja esihenkilötyön turvin voidaan tukea ja vahvistaa työntekijöiden uusia taitoja. Näitä kutsutaan työelämän metataidoiksi. Metataidot ovat taitoja, jotka auttavat työntekijöitä ajattelemaan toisin ja mukautumaan muutokseen. Metataidot liittyvät ennemminkin kykyyn johtaa työprosesseja, luoviin ongelmanratkaisukykyihin ja kiireen hallintaan, kuin suoraan substanssiosaamiseen. Jos johtamistavat muuttuvat tulevaisuudessa enemmänkin yhteisöllisempiin suuntiin, niin silloin yhteisön voimavarat sekä oppimisen ja mahdollistamisen kulttuuri korostuvat. Tämä on voimavara, joka suuntaa organisaation toimintaa toivottuja tuloksia kohti. (Paasivirta & Pitkänen, ss. 14-17)

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että tutkimuksen tulokset vastasivat tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen tulokset näyttäytyivät tässä tutkimuksessa melko samansuuntaisina kuin aiheesta tai läheltä aihetta tehdyissä vastaavissa tutkimuksissa. Erityisen paljon yleisellä

tasolla tutkimustulokset vastaavat Johanna Aaltosen (2017) tekemää YAMK-koulutukseen liittyvää tutkimusta. Eroavaisuutta Aaltosen tutkimukseen verrattuna, toi lähinnä tämän tutkimuksen painottuminen kokonaan yksityiselle sektorille, kun taas Aaltosen tutkimuksessa kyselyyn osallistui vastaavia ohjaajia kunnilta, valtiolta ja järjestöiltä. Johtajan työnkuvaa Aaltosen tutkimuksessa ei tutkittu lainkaan. (Aaltonen, 2017, ss. 51-58)

Tutkimuksen tuloksena syntyi selkeä kuva toimeksiantajayrityksen vastuuhenkilöiden ajantasaisesta työnkuvasta ja tuloksien avulla pystytään jatkojalostamaan tutkimusaineistoa suoraan materiaaleiksi yrityksen käyttöön.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön aihe oli itseä kiinnostava ja toimeksiantajayritykselle ajankohtainen. Työn ajankohtaisuus heijasteli myös koko sosiaali- ja terveysalan lähimenneisyyden- ja tulevaisuuden kehittämistavoitteita. Tutkimusta varten tehdyissä haastatteluissa ja kyselyissä tuli selkeästi esiin koko alaa ja sen kehitystä hidastavat ongelmakohdat. Tutkimuksessa haasteellista oli, että suoraan lastensuojeluyksikköihin kohdistuvaa lähdemateriaalia tai tutkimuksia johtamisesta ja lähijohtamisesta sekä vastuuhenkilöiden työnkuvista, ei juurikaan ole olemassa. Niinpä tutkimuksen tekemisessä oli sovellettava tutkimuksia ja kirjallisuutta, jotka olivat tehty lähinnä julkisen puolen johtamiseen ja sosiaalityöhön liittyen, eli tehtäviin, joissa toimitaan virkavastuulla. Tutkimuksen tulokset näyttäytyivät myös hyvin yksikkö- ja toimeksiantajayrityskohtaisesti, joskin uskon, että samoja sisältöjä on tunnistettavissa muiden lastensuojeluyksiköiden vastuuhenkilöiden työnkuviissa.

Johtajan ja vastaavan ohjaajan työnkuvat olivat itselle tuttuja vuosien työkokemuksen myötä. Tuttuus toisaalta auttoi tutkimusta tehtäessä, mutta toisaalta myös haastoi itseä ajattelemaan vielä syvemmin työnkuvien sisältöjä. Tutkimuksen edetessä piti myös tarkkaan erottaa omat arvot, ajatukset, mielipiteet ja asenteet tutkittavasta aineistosta sekä miettiä, mikä oikeasti oli tutkimustulosta ja mikä omaa ajattelua aiheesta. Sama haaste oli myös olemassa jo haastatteluja tehdessä ja tutkimuskysymyksiä mietittäessä. Useiden keskustelujen ja aineiston lukukertojen jälkeen uskon kuitenkin, että olen päässyt melko luotettavaan lopputulokseen. Niin johtajan, kuin vastaavan ohjaajan työnkuva näyttäytyi tutkimuksessa

valtavana ja vastuullisena. Hyvä esihenkilö osaa kuitenkin delegoida työtehtäviään ja kannustaa muuta työyhteisöä tekemään yhteisvastuullisesti työtä yhteisen onnistumisen eteen.

Tutkimusten tuloksia analysoidessani jäin kuitenkin miettimään sitä, että on hyvä, että vastuuhenkilöiden työnkuva on määritelty tarkasti jo senkin vuoksi, että työnantaja ja kunkin työroolin esihenkilöt pystyvät arvioimaan tehtävää työtä, mutta toisaalta mietin, että tuovatko tarkkarajaiset työnkuvaukset esiin sellaisen ilmiön, jossa kieltäydytään tekemästä jostain tehtävää, koska sitä ei ole määritelty työnkuvauksessa? Kyseinen ilmiö ei ole itselle uusi ja sitä on jonkin verran esiintynyt osastoilla työntekijöiden keskuudessa. Johtajat ja esihenkilöt ovat toki viime kädessä aina vastuullisia tehtävästä työstä, mutta tuovatko tarkasti määritellyt tehtäväkuvat toisaalta myös turhaa hierarkiaa yksiköihin? Hierarkia kun on asia, mistä pitää päästä pois, jotta työn tekeminen joustavoituisi ja vastuu jakaantuisi tasaisemmin koko työyhteisölle. Lastensuojelussa laki itsessään aiheuttaa hierarkkisia sisältöjä. Lastensuojeluyksikön vastuuhenkilö pitää nimetä, koska esimerkiksi lastensuojelun rajoituspäätöksistä osa on sellaisia, joita voi tehdä vain johtajan valtuuksilla.

Tutkimus paljasti johtajien ja vastaavien työnkuvaan liittyvän alituisen kiireen ja kiireen tunnun. Vastaus asiaan päällekkäisen työn poistamisen lisäksi, voisi olla henkilöstöressin lisääminen yksiköissä sekä kiireisen työn luonteen sietäminen. Henkilöstöressivaatimuksen pitää kuitenkin nähdäkseni lähteä valvovalta taholta, sillä jos resurssin lisäys jää ainoastaan palveluntuottajan harteille, suuri pelko on, että taloudelliset näkökulmat ja yritystoiminnasta saatavan voiton tavoittelu ohittavat asiakaskunnan ja työn tekemisen todelliset tarpeet. Uskon myös, että jatkossakaan lastensuojelun sijaishuollon asumisyksikössä ei täysin kyetä vastuuhenkilöiden työnkuvia kiveen kirjoittamaan, sillä pienissä työyhteisöissä ja yksiköissä vastuuhenkilöiden tulee tietää ja taitaa kaikki arjen pyörittämiseen vaikuttavat työn osa-alueet.

Lastensuojeluprosessin uhkatekijät näyttäytyivät myös tämän tutkimuksen tutkimustuloksissa. Vaikka lastensuojelupuolella tehdään paljon hyvää ja laadukasta työtä, niin kehittämisen kohteena olevien uhkatekijöiden (palveluiden pirstaleisuus, työntekijöiden vähyys, johtamisen ongelmat, työntekijöiden vaihtuminen, yhteistyön vaikeudet ja arkitiedon ohittaminen), jotka tunnistan hyvin myös omien kokemusteni perusteella, poistaminen vaatii tulevaisuudessa isoa panostusta niin yhteiskunnallisesti, kuin kaikkien alalla työskentelevien

osalta. Aikaisemmin mainittujen uhkakuvien poistamiseksi, pitää mielestäni edelleen työskennellä johdonmukaisesti, lisätä työntekijöiden tietoisuutta, vahvistaa asiantuntijuutta, lisätä työn läpinäkyvyyttä sekä työskennellä yhdessä verkostojen kanssa dialogisesti niin, että kaikkien osapuolten mielipiteet otetaan huomioon ja kaikki osapuolet kokevat tullessa kuulluksi prosessin edetessä.

Johtajuuden ja esihenkilötyön kehittäminen nousee tutkimuksessa isoon rooliin. Asiantuntijuutta ja ammattitaitoa tulee ylläpitää jatkuvien koulutuksien avulla. Viimeisin suuntaus lastensuojelupuolella on systemisen lastensuojelujärjestelmän juurruttaminen jokaiselle lastensuojelun eritasolle, jokaiseen työnkuvaan, jokaiseen työyhteisöön ja jokaiseen työtehtävään. Ehkä systemisyys onkin sitten se seuraava kehittämiskohde. Muita jatkotutkimusaiheita voisivat olla yksiköiden vastuuhenkilöiden työnkuvien täsmentämisen jälkeen ohjaajien ja omaohjaajien työnkuvien määrittelyt. Mielenkiintoista olisi ottaa mukaan määrittelytyöhön myös yhteistyökumppaneita sekä asiakkaita. Tällöin työnkuviin tulisi huomioitua työn eri tasot ja moniäänisyys tulisi esille useasta eri näkökulmasta. Tähän loppuun jaan löytämäni Warren G. Bennisin ajatuksen hyvistä johtajista.

”Hyvät johtajat saavat ihmiset tuntemaan olevansa asioiden ytimessä, ei ulkopuolella. Jokainen tuntee voivansa antaa oman osuutensa organisaation menestykseen. Kun näin käy, heidän työnsä saa merkityksen.”

8 LÄHTEET

- Aaltonen, J. (2017). *Lastensuojelun sijaishuollon vastaavan ohjaajan työnkuva, työelämävalmiudet sekä valta ja vastuu*. YAMK Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveysalan johtamisen tutkinto-ohjelma. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Haettu osoitteesta <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201801161339>
- Aarnikoivu, H. (2008). *Esimiehenä arjessa*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Alhanen, K. (2014). *Vaarantunut suojelulta - tutkimus lastensuojelujärjestelmän uhkatekijöistä*. Juvenes Print - Suomen Yliopistopaino Oy Tampere: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (THL). Haettu osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-278-2>
- Alila, A.;Gröhn, K.;Keso, I.;& Volk, R. (2011). *Sosiaalisen kestävyden käsite ja mallintaminen*. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2011:1. Haettu 07. 05 2022 osoitteesta <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/73333>
- Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. (2020). *Ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöiden eettiset suositukset*. Haettu osoitteesta http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%20C3%84YTE%20T%20C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?_t=1578480382
- Contemporary issues in the public management of social service in Europe*. (2014). Haettu 28. 03 2022 osoitteesta https://www.esn-eu.org/sites/default/files/publications/ESN_Contemporary_issue_4_-_Leadership_and_management_in_social_services.pdf
- Hirsjärvi, S.;& Hurme, H. (2015). *Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hujala, A.;& Taskinen, H. (2020). *Uudistuva sosiaali- ja terveysala*. Tampere: Tampere University Press.
- Kallinen, T.;& Kinnunen, T. (2021). *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. (K. Günther;K. Hasanen;K. Juhila, Toimittajat;& Tampere: Yhteiskuntatieteen tietoarkisto) Haettu 20. 01 2022 osoitteesta Analyysi ja tulkinta: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/analyysi-ja-tulkinta/>
- Kallinen, T.;& Kinnunen, T. (2021). *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. (J. Vuori, Toimittaja) Haettu 20. 01 2022 osoitteesta Yleiset analyysitavat:

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/yleiset-analyysitavat/>

Kallinen, T.;& Kinnunen, T. (2021). *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. (M. Hyvärinen;E. Suominen;& J. Vuori, Toimittajat) Haettu 02. 05 2022 osoitteesta Haastattelut:

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>

Kallinen, T.;& Kinnunen, T. (2021). *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. (J. Vuori, Toimittaja) Haettu 02. 05 2022 osoitteesta Tutkimusetiikka ihmistieteissä:

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimus-etiikka-ihmistieteissa/>

Kuntaliitto. (10. 12 2021). Hyvinvointi ja sivistys. *Sosiaalinen kestävyys*. Haettu 07. 05 2022 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/opetus-ja-kulttuuri/sosiaalinen-kestavyys>

Kuula, A. (2011). *Tutkimusetiikka - Aineistojen hankinta käyttö ja säilytys*. Tampere: Vastapaino.

Laki yksityisistä sosiaalipalveluista 2011/922. (ei pvm). Haettu 19. 01 2022 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2011/20110922>

Lastensuojelulaki 2007/417. (ei pvm). Haettu 28. 03 2022 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070417#V1>

Löf, K. (2012). *Sosiaalilalan johtaminen lähiesimiestyön näkökulmasta*. Sosiaalityön Pro Gradu -tutkielma. Tampereen Yliopisto. Haettu osoitteesta <https://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-23057>

Oikeusministeriö. (2022). *Finlex*. Haettu 19. 01 2022 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/>

Paasivirta, A. (13. 12 2019). *Lastensuojelun rakenteet, resurssit ja johtaminen kuntoon*. Haettu 07. 05 2022 osoitteesta <https://www.lskl.fi/blog/lastensuojelun-rakenteet-resurssit-ja-johtaminen-kuntoon/>

Paasivirta, A.;& Pitkänen, M. (05 2021). Lastensuojelun mahdollistajat - Selvitys lähijohtamisen sisällöstä ja merkityksestä. Lastensuojelun keskusliitto. Haettu 07. 05 2022 osoitteesta <https://www.lskl.fi/julkaisut/lastensuojelun-mahdollistajat-selvitys-lahijohtamisen-sisallosta-ja-merkityksesta/>

Paasivirta, A.;& Pitkänen, M. (ei pvm). Lastensuojelun mahdollistajat - Selvitys lähijohtamisen sisällöstä ja merkityksestä. 5/2021. Haettu 05. 13 2022 osoitteesta <https://www.lskl.fi/julkaisut/lastensuojelun-mahdollistajat-selvitys-lahijohtamisen-sisallosta-ja-merkityksesta/>

- Pitkäranta, A. (2014). *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä - Työkirja Ammattikorkeakouluun. E-kirja*. Jokioinen: e-Oppi Oy.
- Porko, P.;Heino, T.;& Eriksson, P. (2018). *Selvitys yksityisistä lastensuojeluyksiköistä THL*. Haettu osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-131-7>
- Reikko , K.;Salonen, K.;& Uusitalo, I. (2010). *Puun ja kuoren välissä - Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla*. Turun Ammattikorkeakoulu. Turku: Tampereen yliopistopaino Juvenes Print Oy. Haettu osoitteesta <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522161284.pdf>
- Rissanen, S. (2017). *Sosiaali- ja terveysjohtaminen* (3. uudistettu painos p.). (J. Lammintakanen, Toim.) Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Sosiaalihuoltolaki 1301/2014. (ei pvm). Haettu 19. 01 2022 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301>
- Sydänmaalakka, P. (2016). *Älykäs johtaminen 7.0 - Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi*. Turenki: Hansaprint Oy.
- Talentree Business Design. (2021). *Mitä on lean?* Haettu osoitteesta <https://talentree.fi/konsultointi/mita-on-lean/>
- THL, T. j. (21. 09 2021). Sosiaalisesti kestävä kehitys. Haettu 07. 05 2022 osoitteesta <https://thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/tavoitteet/sosiaalisesti-kestava-kehitys>
- Tuomi, J.;& Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Painettu EU:ssa: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2012). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Haettu osoitteesta <https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/HTK-ohje-2012>
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa*. Haettu osoitteesta https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf
- Valli, R. (Toim.). (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 - Metodien valinta ja aineiston keruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (5. uudistettu painos p.). Keuruu: PS-Kustannus.
- Valtioneuvosto. (2019). *Marinin hallituksen hallitusohjelma*. Haettu 19. Tammikuu 2022 osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/marinin-hallitus/hallitusohjelma/sosiaali-ja-terveyspalveluiden-rakenneuudistus>
- Vilka, H. (2021). *Tutki ja kehitä*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Liite 1 Aineistonhallintasuunnitelma

Opinnäytetyön nimi: ”VENYY JA VANUU TILANTEEN MUKAAN” – Lastensuojeluyksikön johtajat ja vastaavat ohjaajat kertovat työnkuvastaan

Opinnäytetyön tekijä(t): Minna Lundén

1 AINEISTON HANKINNAN MENETELMÄT JA AINEISTON MUOTO

Tämän opinnäytetyön aineisto kerättiin opinnäytetyön toimeksiantajan lastensuojeluyksiköiden johtajilta ja vastaavilta ohjaajilta. Aineisto kerättiin haastattelemalla yrityksen yksiköiden johtajia ja Webropol-lomakekyselyllä yksiköiden vastaavilta ohjaajilta. Analysoitava aineisto litteroitiin ja anonymisoitiin ja tallennettiin Word-tiedostoihin. Tutkimus ei sisältänyt henkilötietoja, eikä vastauksista tai raportissa käytetyistä aineistolainauksista voi tunnistaa yksittäistä vastaajaa.

2 AINEISTOJEN SÄILYTYS OPINNÄYTETYÖPROSESSIN AIKANA

Opinnäytetyön tutkimusaineistoa säilytettiin opinnäytetyöprosessin aikana tutkijan tietokoneen C- asemalla, salasanasuojatussa kansiossa, kahden salasanan takana. Tutkimusaineiston varmuuskopio säilytettiin USB-muistitikulla. Aineisto on ollut ainoastaan tutkimuksen tekijän käsiteltävänä koko tutkimusprosessin ajan.

3 AINEISTOJEN KÄSITTELY OPINNÄYTETYÖN VALMISTUTTUA

Tutkimuksessa syntynyt alkuperäinen aineisto, Teamsin avulla tehtyjen haastattelujen tallenteet ja Webropol-lomakekyselyjen avulla kerätyt vastaukset, hävitetään asianmukaisesti toimeksiantajan ohjeista noudattaen opinnäytetyön tultua hyväksytyksi. Tutkimuksen tuloksena syntynyttä litteroitua, analysoitua ja pelkistettyä aineistoa säilytetään yhden vuoden ajan tutkimuseettisiä periaatteita noudattaen niin, että aineisto on vain tekijän käytössä. Tutkimuksen tuloksena syntynyttä aineistoa tullaan käyttämään myöhemmin toimeksiantajayrityksessä johtajien ja vastaavien ohjaajien työnkuvan määrittelyyn. Työnkuvien määrittelyn kirjallisen työn suorittaa myöhemmässäkin vaiheessa kyseisen opinnäytetyön tekijä, jolloin aineisto säilyy silloinkin vain tutkimuksen tekijän käytössä.

Liite 2: Saatekirje vastaaville ohjaajille

Hei,

olet tullut vastaamaan kyselyyn, missä on tarkoitus mieltä tarkemmin tämän hetkistä työnkuvaasi lastensuojeluyksikkösi vastaavana ohjaajana. Kysely on osa Minna Lundénin Hämeen ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyötä ja sen myötä myös osa oman työsi kehittämistä.

Lomakkeen kysymykset on suunniteltu yhdessä työnantajan kanssa ja vastausten avulla on tarkoitus päivittää vastaavan ohjaajan työnkuvaus koko yrityksen yksiköiden ja henkilökunnan käyttöön.

Kyselyyn vastaamalla, hyväksyt osallistumisesi tähän tutkimukseen. Kyselystä saatuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti ja vastaukset anonymisoidaan, joten niistä ei voi tunnistaa yksittäisiä vastaajia. Kyselystä saatu tieto on luottamuksellista ja tietoa käsitellään hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti.

Opinnäytetyöhön on saatu tutkimuslupa 22.1.2022 Hämeen ammattikorkeakoulusta ja 26.1.2022 työnantajaltasi.

Jos sinulla on lomakkeeseen tai lomakkeissa oleviin kysymyksiin liittyen jotain kysyttävää, olethan yhteydessä minuun.

Kyselyn edetessä, voit tallentaa vastauksesi ja jatkaa lomakkeen täyttämistä myöhemmin, huomioithan kuitenkin, että vastausaika kyselyyn sijoittuu 7.2.- 18.2.2022 väliselle ajalle.

Kiitokset vastauksistasi jo etukäteen!

Terveisin

Minna Lundén

p. 0400 XXX XXX

minna.lunden@student.hamk.fi

Liite 3: Lomakekysymykset vastaaville ohjaajille

1. Työkokemuksesi lastensuojelun sijaishuollosta (vuosina)?
2. Kuinka kauan olet toiminut vastaavana ohjaajana?
3. Kerro ja kuvaa, millaisia työtehtäviä työnkuvaasi kuuluu? (Työtehtäviä voit miettiä esimerkiksi seuraavien teemojen avulla: hallinnolliset tehtävät, henkilöstöjohtamisen tehtävät, suora asiakastyö/ asiakasohjaus, strateginen johtaminen sekä laatu ja eettinen johtaminen)
4. Millaisia muita valmiuksia työnkuvasi mielestäsi vaatii?
5. Mitä asioita pidät tärkeänä/ tärkeimpänä työssäsi?
6. Kuuluuko tämänhetkiseen työnkuvaasi asioita, jotka mielestäsi kuuluisivat jollekulle toiselle? (Esim. johtajalle, yrittäjälle, omaohjaajalle, sosiaalityöntekijälle, ohjaajalle tmv.)
7. Millaisia haasteita koet, että sinulla on työnkuvaasi liittyen?
8. Mitä kehittämiskohteita ja toiveita sinulla on työnkuvaasi liittyen?
9. Millainen näkemys sinulla on sosiaali- ja terveysalan muutosten vaikutuksesta työnkuvaasi tulevaisuudessa? (Esimerkiksi Sote-uudistuksen, alueellisen sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen tai lastensuojelulain muutokset huomioon ottaen)