



Kaisa Hakala

## Lastensuojelutyöntekijöiden näkemyksiä työhyvinvoinnista ja johtamisesta

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosionomi YAMK

Sosiaali- ja terveysalan palveluiden ja liiketoiminnan johtaminen

Opinnäytetyö

9.3.2023

Tekijä	Kaisa Hakala
Otsikko	Lastensuojelutyöntekijöiden näkemyksiä työhyvinvoinnista ja johtamisesta
Sivumäärä	56 sivua + 3 liitettä
Aika	9.3.2023
Tutkinto	Sosionomi YAMK
Tutkinto-ohjelma	Sosiaali- ja terveysalan palveluiden ja liiketoiminnan johtaminen
Ohjaajat	Marjut Manka, Ammattialatoiminnan päällikkö JHL Tanja Tuunainen-Vainio, sopimusasiantuntija JHL Lehtori Marjatta Komulainen
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kartoittaa lastensuojelussa työskentelevien näkemyksiä työhyvinvoinnista ja johtamisesta. Tavoitteena on tuottaa tietoa, jolla voidaan vaikuttaa alan työntekijöiden työhyvinvointiin ja työoloihin positiivisesti. Opinnäytetyön tutkimus tehtiin kyselytutkimuksena Julkisen ja hyvinvointialojen liiton (JHL) lastensuojelualalla työskenteleville jäsenille. Kysely toteutettiin verkkokyselynä, joka lähetettiin sähköpostitse. Kyselyyn vastasi 93 lastensuojelutyöntekijää. Kysely analysoitiin kvantitatiivisesti tunnuslukujen avulla sekä kvalitatiivisesti aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla.</p> <p>Kyselyn taustateoria pohjautui Juhani Ilmarisen Työkykytalo- malliin (2006), jolla kuvastetaan työkyvyn rakentumista eri osa-alueiden kautta. Lisäksi kyselyllä kartoitettiin kokemuksia psyykkisestä ja fyysisestä väkivallasta, työpaikan vaihtamisen harkinnasta, työhyvinvointia tukevista ja heikentävistä asioista sekä työhyvinvoinnin johtamisesta ja sen kehittämisestä. Keskeisenä tutkimuskysymyksenä oli millaisena lastensuojelutyöntekijät kokevat työhyvinvointinsa.</p> <p>Tämän opinnäytetyön keskeisinä tuloksina on, että kyselyyn vastanneet lastensuojelutyöntekijät kokivat työhyvinvointinsa ja työkykynsä olevan keskimäärin hyvällä tasolla. Kehittämiskohteita kuitenkin löytyi eniten liittyen työn kuormittavuuteen ja esihenkilötyöhön. Työhyvinvointia tukevinä asioina nähtiin riittävät resurssit ja arvostava esihenkilötyö.</p> <p>Johtopäätöksinä opinnäytetyöstä voidaan tehdä, että lastensuojelutyöntekijöiden työhyvinvointiin kannattaa kiinnittää huomiota, että myös tulevaisuudessa on riittävästi pätevää työvoimaa alalla. Arvostavalla esihenkilötyöllä nähtiin olevan merkittävä rooli työhyvinvoinnin tukemisessa ja toimivan työyhteisön mahdollistamisessa. Työyhteisön rooli on myös merkittävä työhyvinvoinnin tukemisessa, joten kannattaa panostaa työyhteisön toimivuuteen ja hyvään työilmapiiriin. Tuloksia voidaan hyödyntää lastensuojelualan kehittämisessä.</p>	
Avainsanat	lastensuojelutyö, työhyvinvointi, johtaminen

Author	Kaisa Hakala
Title	Finnish Child Protection Worker's Views on Well-being at Work and Leadership
Number of Pages	56 pages + 3 appendices
Date	9 March 2023
Degree	Master of Social Services
Degree Programme	Master's Degree Programme in Service and Business Management in Health Care and Social Services
Instructors	Marjut Manka, Head of occupation-specific activities JHL Tanja Tuunainen-Vainio, Bargaining specialist, JHL Marjatta Komulainen, Senior Lecturer
<p>The purpose of this study was to survey Finnish child protection worker's views on well-being at work and leadership. The aim of this study was to produce information that could have positive impact on child protection worker's well-being at work and working conditions. The data for this study was collected by sending a questionnaire via email. The questionnaire was sent to the members of a Finnish trade union that had reported that they work in area of child protection services. Ninety-three child protection workers answered to the survey. The data of this questionnaire was analyzed using both qualitative and quantitative methods.</p> <p>Part of the survey was based on Juhani Ilmarinen's The Work Ability House (2006) – model. The Work Ability House-model is multidimensional model where four floors of the house and environment nearby represent different dimensions that affect work ability and well-being at work. There were questions about physical and mental violence at work and of intentions to change workplace in the survey. Also, there were questions about things that made well-being at work better or worse and how leadership influenced well-being at work and how that should be developed. The key research question was how child protection workers experienced well-being at work.</p> <p>The results showed that those child protection workers that answered to the survey experienced that their well-being at work is on a good level. However, there were areas that could be improved. Most of the areas were related to work stress and leadership. Things that supported well-being at work were adequate resources and appreciative leadership and management style.</p> <p>The results lead to the conclusions that it is worth to pay attention to child protection worker's well-being at work. So that there are enough qualified workers in child protection services as future as well. Appreciative leadership and management style were seen as having a significant role in supporting well-being at work and in enabling a functioning working community. The role of the work community is also significant in supporting well-being at work, so it is worth investing in the functionality of the work community and a good work atmosphere. The results of this study can be used in the development of the child protection services.</p>	
Keywords	child protection work, well-being at work, leadership

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Teoreettiset lähtökohdat	2
2.1	Tiedonhaun kuvaus	2
2.2	Työhyvinvointi ja työkyky	3
2.3	Työhyvinvointia säätelevät lait	4
2.4	Työuupumuksesta ja työnimusta	5
2.5	Työkyky-talo malli	7
2.6	Väkivalta työssä ja vaativat tilanteet	9
2.7	Työhyvinvoinnin johtaminen	10
2.8	Työntekijöiden vaihtuvuus	12
3	Opinnäytetyön tutkimuksen tarkoitus ja tavoite	12
4	Lastensuojelu toimintaympäristönä	13
4.1	Lastensuojelulaki	14
4.2	Lastensuojelutyö	16
4.3	Lastensuojelun palvelujärjestelmä	17
5	Opinnäytetyön tutkimuksen toteutus	20
5.1	Kyselylomakkeen laadinta	20
5.2	Aineiston hankinta	21
5.3	Aineiston käsittely ja analysointimenetelmät	22
6	Tulokset	24
6.1	Vastaajien taustatiedot	24
6.2	Kokemukset työkyvystä ja työhyvinvoinnista	25
6.3	Työhyvinvointiin vaikuttavat asiat	31
6.3.1	Työhyvinvointia heikentävät tekijät	31
6.3.2	Työhyvinvointia parantavat tekijät	34
6.3.3	Työssä kohdattu väkivalta	36
6.3.4	Työpaikan vaihtaminen	38
6.4	Johtaminen	40
7	Pohdinta	43
7.1	Pohdinta	43
7.2	Eettisyys ja luotettavuus	47

7.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet	50
Lähteet	51
Liitteet	
Liite 1. Kysely	
Liite 2. Tiedonhaku	
Liite 3. Sisällönanalyysin taulukot	

## **Kuvioluettelo**

Kuvio 1. Työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä	32
Kuvio 2. Työhyvinvointia parantavia tekijöitä	34
Kuvio 3. Fyysisen väkivallan esiintymistiheys	36
Kuvio 4. Koettu henkinen väkivalta	37
Kuvio 5. Työpaikan vaihtamiseen liittyvät syyt	39
Kuvio 6. Johtamisen vaikutus työhyvinvointiin	40
Kuvio 7. Työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen	41

## **Taulukkoluetelo**

Taulukko 1. Esimerkki sisällönanalyysistä	23
Taulukko 2. Vastaajien taustatiedot	25
Taulukko 3. Työkyky ja työhyvinvointi	26
Taulukko 4. Terveystila ja toimintakyky	27
Taulukko 5. Osaaminen	28
Taulukko 6. Arvot ja motivaatio	29
Taulukko 7. Työn organisointi ja johtaminen	30
Taulukko 8. Työ ja perhe-elämä	31

# 1 Johdanto

Tulevaisuudessa sosiaali- ja terveysalan työvoiman saatavuus näyttäyty haastavana. Keskeisenä nähdään työolojen sekä alan vetovoiman parantaminen työvoiman saatavuuden parantamiseksi. Sosiaali- ja terveyshuollossa on tullut esiin krooninen työvoimapula, joka ilmenee myös palveluiden saatavuuden haasteena. Rekrytointihaasteet ja suuri vaihtuvuus vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin. Nuorille merkityksellisyys työssä on erityisen tärkeää. Sotealalla työn merkityksellisyys sisältyy moneen työtehtävään ja toimii siten vetovoimatekijänä. Sen sijaan kulttuuriin ja työilmapiiriin tulisi kiinnittää huomiota myös johtamisen näkökulmasta. Työajat ja joustavuus ovat sellaisia, joita ei voida jokaisessa työpaikassa organisoida vapaasti, vaan siihen vaikuttaa työn luonne. Kuitenkin voidaan kiinnittää huomiota ennustettavuuteen ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksiin. Tulisi kiinnittää huomiota myös palkkaukseen ja mahdollisuuteen urakehitykselle. (Tevameri 2021: 29, 49-75.)

Työhyvinvoinnin edistäminen lisää inhimillistä hyvinvointia, mutta sillä on myös positiivisia merkityksiä kansantaloudelle ja työurien pituudelle. Työurien pidentäminen on ollut jo pidempään tavoitteena Suomessa. Kaikkien ikäluokkien näkökulmasta työilmapiiri nousee tärkeään rooliin työuran jatkamisen kannalta. Esihenkilöllä on tärkeä rooli yhteisen toiminnan mahdollistajana ja tuen antajana. Kokemus saadusta tuesta lisää sitoutumista työyhteisöön ja yhteiseen toimintaan. (Manka 2015: 249-255.)

Lastensuojelun ja palvelujärjestelmän haasteet ovat tuttuja alalla työskentelevien parissa tai muuten lasten ja nuorten kanssa työskenteleville. Lastensuojelussa on rekrytointiongelmia, suuri työntekijävaihtuvuus ja liiallinen työmäärä. Nämä kuormittavat lastensuojelussa työskenteleviä työntekijöitä ja muuta palvelujärjestelmää, kun lastensuojelussa ei pystytä tekemään työtä eettisesti kestävästi. Lastensuojelun asiakkaiksi ajautuu lapsia ja nuoria, joilla on neuropsykiatrisia haasteita ja päihde- ja mielenterveysongelmia, ja he eivät saa tarvitsemaansa hoitoa ja kasvatusta riittävän ajoissa. (Cantell-Forsbom 2022:2.)

Työn psykososiaaliset kuormitustekijät kasautuessaan nostavat riskiä työkyvyttömyyseläkkeelle joutumisesta. Kuormitustekijöiden vähentämiseksi täytyy työn sisältöjä kehittää eikä työntekijöiden osaamisen kehittäminen yksin riitä. (Laitinen ym. 2021.) Lastensuojelussa työskentelevillä on korostunut riski kohdata työuupumusta jossain kohtaa työuraansa (Pharris & Munoz & Hellman 2022).



Tämän opinnäytetyön tekeminen lähti kiinnostuksesta lastensuojelutyöntekijöiden näkemyksiin työhyvinvoinnista ja johtamisesta. Työskennellessä lastensuojelualalla kohdataan monenlaisia inhimillisesti raskaita tilanteita, joten kiinnostuin miten alalla työskentelevät näkevät työhyvinvointinsa ja työkykynsä sekä miten siihen voisi vaikuttaa johtamisella. Kiinnostuin siitä, että mistä syistä vaihtamishalut johtuvat lastensuojelun työntekijöiden joukossa ja voisiko vaihtuvuuteen vaikuttaa. Keskeisenä kuitenkin pysyy työhyvinvointi ja työntekijöiden omat näkökulmat liittyen siihen.

Opinnäytetyöllä on yhteiskunnallinen merkitys. Opinnäytetyöllä pyritään selvittämään millaisia parannuksia alalla tulisi ajaa, että työolot ja alan vetovoima parantuisivat. Lastensuojelussa työskentelevät ammattilaiset tekevät yhteiskunnan heille osoittamaa työtä, jossa he ovat vastuussa lapsista, jotka ovat erityisen haavoittuvassa asemassa. Jotta nämä ammattilaiset voisivat tehdä mahdollisimman laadukasta työtä, tulee heidän myös itse voida hyvin. Opinnäytetyö toteutettiin yhdessä Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL:n kanssa. JHL:n kuuluu valtiolla, kunnissa ja yksityisissä hyvinvointipalveluissa työskenteleviä henkilöitä. JHL edustaa laajan joukkoa eri työtehtävissä sosiaali- ja terveysalalla toimivia henkilöitä. JHL:llä on mahdollisuuksia ajaa parannuksia ja muutosta alan työhyvinvointiin ja kiinnittää huomiota niin positiivisiin kuin kehitettäviinkin asioihin.

## **2 Teoreettiset lähtökohdat**

Tässä kappaleessa määritellään teoriapohja, johon tämä opinnäytetyö on rakennettu. Kappaleessa määritellään ensin työhyvinvoinnin ja työkyvyn käsitettä, joka kattaa koko opinnäytetyön. Lisäksi määritellään työkykytalo- malli, johon opinnäytetyön kysely osittain perustuu. Lisäksi määritellään työhyvinvoinnin johtamisen teoriaa.

### **2.1 Tiedonhaun kuvaus**

Teoreettisten lähtökohtien määrittämiseksi tehtiin tiedonhaku tutustumalla aiheesta kirjoitettuun kirjallisuuteen sekä ajankohtaiseen tutkimukseen. Tiedonhaun hakusanojen määrittelyssä käytettiin Metropolian kirjaston informaation apua. Tietoon perehtyminen aloitettiin google-hauilla ajankohtaisesti tiedosta ja alalla käydyistä keskustelusta. Järjestelmällinen tiedonhaku aloitettiin tekemällä koehakuja ja määrittelemällä haussa käytettävät hakusanat. Tiedonhaku tehtiin tietokannoista: Cinahl, Finna, Science Direct, Taylor & Francis Online.

Tiedonhaussa käytettiin hakusanoina työhyvinvointi ja johtaminen ja sosiaaliala. Lisäksi etsittiin hakulausekkeella, johon kuului hakusanat väkivalta ja työhyvinvointi. Hakusanoja lyhennettiin tarvittaessa. Englanninkielisistä tietokannoista haettiin tietoa englanniksi hakusanoilla well-being at work, child welfare work/ child protection work ja leadership. Lisäksi haettiin tietoa hakusanoilla: workplace violence, well-being at work ja child welfare work. Valintoja rajattiin vuosien 2012–2022 välille. Vuosirajauksen ulkopuolelta otettiin mukaan lähteitä, mikäli ne arvioitiin olevan edelleen ajankohtaisia ja vastaavan opin- näytetyön aihepiiriin. Mukaan otettavat tutkimukset valittiin ensin otsikon perusteella ja sen jälkeen rajausta tehtiin vielä tiivistelmän ja koko tekstin perusteella. Mukaan otettiin myös tutkimuksia, jotka liittyivät opinnäytetyön aiheeseen ja olivat mainittuina lähteinä muissa tutkimuksissa. Tiedonhaun kuvaus taulukkomuodossa liitteessä 2.

## 2.2 Työhyvinvointi ja työkyky

Työhyvinvointi rakentuu eri tekijöiden yhteisvaikutuksesta ja ei voida käsitellä työhyvinvointia vai yhden tekijän mukaan. Työhyvinvointia voidaan käsitellä yksilön, yhteisön/organisaation tai yhteiskunnan tasolla. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi kattaa fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen hyvinvoinnin ja nämä kaikki vaikuttavat toisiinsa luoden työhyvinvointia. Puutteet osa-alueissa heijastuvat negatiivisesti toisiin osa-alueisiin. Yksilölle työhyvinvointi on subjektiivinen kokemus ja ei välttämättä ole samanlainen yhteiskunnan määrittelyn kanssa. (Virolainen 2012: 11-13.)

Fyysinen työhyvinvointi koostuu erilaisista fyysiseen ympäristöön ja työn suorittamiseen liittyvistä osa-alueista kuten ergonomiasta, fyysisestä kuormituksesta, työn suorittamispaikan olosuhteista, melusta ja siisteydestä. Psyykinen hyvinvointi pitää sisäl- lään mm. työn stressaavuuden, ilmapiirin ja paineet työssä. Psyykkiseen hyvinvointiin liittyy myös työn mielekkyys ja mielenkiintoisuus. (Virolainen 2012: 17-19.) Tunteet liit- tyvät myös vahvasti psyykkiseen hyvinvointiin. Tunteet vaikuttavat ihmisen suoritusky- kyyn merkittävästi. (Rantanen & Leppänen & Kankaanpää 2020: 15.)

Työhyvinvointia määritellään usein työuupumuksen ja pahoinvoinnin kautta. Nykyään määrittelyyn on nostettu vahvemmin mukaan työn ilo ja työhyvinvointi. Työkyvystä pu- hutaan, kun määritellään työhyvinvointia ja voidaankin nähdä, että sen olevan työhyvin- voinnin perusta. (Virolainen 2012: 35-45.) Nykykäsityksen mukaan työkyky on työn ja ihmisen voimavarojen välinen suhde. Työkyvyn tukemiseksi työn ja voimavarojen suhde tulisi olla mahdollisimman hyvässä tasapainossa. (Työturvallisuuskeskus 2012.)

Työkykyä voidaan määritellä erilaisten mallien kautta. Yksi keskeisistä malleista on lääketieteellinen malli, jossa työkyky nähdään pääsääntöisesti terveydellisenä asiana. Työkyvyn tasapainomallisissa työkyky taas nähdään työn vaatimusten ja työntekijän voimavarojen tasapainona. Moniulotteisissa malleissa työkykyyn nähdään vaikuttavan työn ja työntekijän ulkopuoliset mikro ja makrotason tekijät sekä työyhteisön toiminta ja johtaminen. Lisäksi on yksilö työyhteisössä - malli, jossa työkyky nähdään työn ja organisaation muutoksessa rakentuvana ja vaihtelevana ilmiönä. (Airila & Schaupp 2020: 7.)

Työkyky on syklistä ja se muuttuu ja muokkautuu elämän vaiheiden mukaan. Vaihteluun vaikuttavat monet asiat kuten elämäntilanne, terveys, työ ja työolosuhteet ja elämä työn ulkopuolella. Syklisyys tarkoittaa sitä, että työkyky määrittyy ja vaihtelee työn vaatimusten ja voimavarojen vaihdellessa. Työn vaatimusten ja voimavarojen epäsuhta voi aiheuttaa väsymystä ja turhautumista sekä muunlaista oireilua. (Airila & Schaupp 2020: 9-10.)

Työhyvinvointiin sosiaalialalla vaikuttaa työn henkinen kuormitus ja sosiaalialalla kohdataan merkittävästi stressiä sekä työuupumusta (Lloyd & King & Chenoweth 2002). Sosiaalityöntekijöiden työkyvyttömyydenriski mielenterveyden häiriön takia on ollut jo pitkään koholla verrattuna muihin aloihin. Riskiä sekundaaritraumatisoitumiseen korottaa työssä koetut järkyttävät tilanteet, psyykinen kuormitus ja työn vaativuus. Suojavina tekijöinä toimivat sosiaalinen pääoma, tietoisuustaidot ja tunteiden eriyttäminen. (Salo ym. 2016.)

### 2.3 Työhyvinvointia säätelevät lait

Työhyvinvoinnin ja terveyden johtamista määrittelevät ylhäältä lait, jotka ovat ns. pakottavaa oikeutta, joka tarkoittaa sitä, että lakia on noudatettava siten kuin se on kirjoitettu. Laista voidaan tehdä erilaisia sovellutuksia paikallisen sopimisen perusteella, mikäli kyseinen laki antaa siihen mahdollisuuden. Työhyvinvointia sääteleviä lakeja ovat mm. työsopimuslaki 55/2001, työturvallisuuslaki 738/2002, työterveyshuoltolaki 1383/2001, tasa-arvolaki 609/1986, yhdenvertaisuuslaki 1325/2014 ja laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelun yhteistoiminnasta 44/2006. (Alahautala & Huhta 2018: 31-32.)

Työnantajalla on paljon lakisääteisiä velvollisuuksia pitää huolta työntekijöidensä työturvallisuudesta sekä terveydestä työssä. Työnantajan yleinen huolehtimisvelvollisuus vaatii, että työnantajan on tehtävät tarvittavat toimenpiteet työolosuhteiden paranta-

miseksi eli suunniteltava, valittava, mitoitettava ja toteutettava toimenpiteet oikea aikaisina. Vaara- ja haittatekijöiden syntyminen pitäisi pyrkiä ennaltaehkäisemään. Työnantajan tulisi jatkuvasti tarkkailla työtapojen turvallisuutta, ympäristöä ja työyhteisön tilannetta sekä arvioitava toimenpiteiden vaikutusta turvallisuuteen ja terveellisyteen. (Rantaeskola ym. 2015: 39-40.)

Lisäksi työnantajalla on selvitysvelvollisuus. Työnantajan on aktiivisesti selvitettävä, millaisia haittoja työpaikalla on ja tehtävä toimenpidesuunnitelmat näiden haittojen ja vaarojen poistamiseksi tai vähentämiseksi. Opastus ja ohjausvelvollisuus tarkoittaa, että työnantajan on pidettävä huolta perehdyttämisestä sekä siitä, että työntekoa varten on laadittu tarvittavat ohjeet. Työnantajan on myös valvottava näiden ohjeiden noudattamista. Työnantajalla on myös velvollisuus ryhtyä toimenpiteisiin, kun huomaa työpaikalla sellaisia asioita, joihin tulee puuttua. Työnantajalla on työpaikalla valvontavastuu ja työnantajan tulee valvoa, että työntekijät noudattavat annettuja ohjeita ja määräyksiä. (Alahautala & Huhta 2018:46.)

Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden, jäljempänä terveys, haittoja. (Työturvallisuuslaki 738/2002.)

## 2.4 Työuupumuksesta ja työnimusta

Työuupumuksella tarkoitetaan vähitellen työssä kehittyvää vakavaa stressioireyhtymää, jolle on ominaista kokonaisvaltainen fyysinen ja henkinen väsymys (ekshaustio), kyynistynyt suhtautuminen työhön sekä ammatillisen itsetunnon lasku. Työuupumus voidaan nähdä asteittaisena seurauksena sille, että työntekijä on antanut itsestään työlle liikaa liian kauan ja paljon ja saanut liian vähän vastineeksi. Työuupumuksen alkuvaiheessa kehittyä tutkimusten mukaan vähitellen kasautuva väsymys, kun työvaatimukset ja paineet käyvät voimille ja palautuminen jää kesken lepovaiheiden ja loman aikana. Väsymyksen syventyessä työntekijä alkaa epäillä omaan selviytymistään, joka johtaa kyynistyvään suhtautumiseen työhön ja työn merkitykseen. Väsymys ja kyynistymisen aiheuttama muutos työntekijässä yhdessä riittämättömyyden kokemusten kanssa, aiheuttavat negatiivisia vaikutuksia työntekijän minäkuvaan ja ammatilliseen itsetuntoon. (Hakanen 2004: 22-26.)

Työuupumuksen kehittymiselle on harvoin nimettävissä yhtä syytä vaan kyseessä on moninainen ongelma. Näyttöä työuupumuksen yhteydestä työolojen epäkohtiin on kuitenkin olemassa. Työuupumusoireiluun on todettu olevan yhteydessä ainakin työn määrällinen kuormittavuus, kuten tekemättömät työt, kiire ja aikataulu paineet, epäselvät työroolit, työpaikan ilmapiiriongelmat ja sosiaalisen tuen sekä palautteen vähäisyys, asiakastyön tunnekuormitus, vähäinen mahdollisuus vaikuttaa organisaation päätöksentekoon sekä organisaation byrokraattisuus ja henkilöstö vaihdokset. (Hakanen 2004: 22-26.)

Samaan aikaan on kuitenkin huomioitava uupumuksen kehittymisessä elämä työn ulkopuolella. Muutoksilla ja kuormituksella muilla elämänaloilla on vaikutusta myös työuupumisen kokemiseen. Kuitenkin työolojen merkitys on määrittävämpi työuupumisen kehittymisessä kuin muussa elämässä koetut haasteet. (Hakanen 2004: 105-129.) Henkinen väsymys vaikuttaa negatiivisesti työtyytyväisyyteen tukiverkostosta tai koulutautumisesta huolimatta (Lizano & Mor Barak 2015).

Työuupumus vaikuttaa myös työyhteisön tasolla ja näkyy työilmapiiriin ja tuottavuuden laskuna sekä alentuneena sitoutumisena työhön (Lappi 2022: 27). Työkaverin vakavaasteinen uupumus on raskasta koko työyhteisölle. Erilaiset tunteet ja epätietoisuus tilanteeseen liittyen sekä työkaverin kyynistynyt viestintä vaikuttavat koko työyhteisöön. Työyhteisön tuki auttaa yhteisöä palautumaan tasapainoon uupumistilanteen jälkeen, mutta ulkopuolinen tuki on myös tärkeää työyhteisölle. (Kärkkäinen & Saaranen & Louhevaara 2014.)

Lastensuojelutyöntekijöiden parissa on tutkimusten valossa yleistä kohdata jossain kohtaa työuraa työuupumusta, joka vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden vaihtuvuuteen ja sitä kautta palveluiden laatuun. Resilienssi sekä toivo tai toiveikkuus toimivat työuupumuksen ehkäisyssä. Toivo voidaan määritellä positiiviseksi mielentilaksi, jossa on tunne, että voidaan tehdä tavoitteellisia päätöksiä ja suunnitelmia. Toivon voidaan nähdä laskevan työuupumuksen mahdollisuutta, koska henkilö, joka tuntee toivoa, voi nähdä useampia mahdollisia toimintatapoja. Toivoa ja resilienssiä tulisi tukea järjestelmällisesti organisaatioissa työuupumuksen ja loppuun palamisen ehkäisemiseksi. (Pharris & Munoz & Hellman 2022.)

Resilienssiä voidaan kuvata selkeimmin kahdella ilmiöllä: toipumisella ja kestävyydellä. Toipuminen stressaavista tapahtumista takaisin tasapainoon ja aikaisemman terveydentilan palaamista voidaan nähdä osaksi resilienssiä. Kestävyydellä tarkoitetaan sitä,

että toipumiskehitys jatkuu myös tämän jälkeen, ja voidaan nähdä jopa henkistä kasvua ja toiminnan parantumista. Resilienssi ei kuitenkaan ole vain yksilön ominaisuus vaan se voidaan määritellä yksilön ja yhteisön ominaisuudeksi. Vakaisissa ympäristöissä elävillä resilienssikyky on hyvä ja palautuminen stressaavien tilanteiden jälkeen toimii hyvin, kun taas sota- ja kriisialueilla monet kärsivät psyykkisistä ja fyysisistä sairauksista. (Poijula 2018:25-27.)

Työn imua voidaan määritellä suhteellisen pysyväksi tunnetilaksi, jota voidaan kuvata kolmen ulottuvuuden kautta, jotka ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Työn imua voidaan määritellä omasta työstä nauttimisena ja intona sekä ylpeytenä omasta työstä. Työn imusta on oletettu, että sillä on pääsääntöisesti pelkästään positiivisia vaikutuksia työntekijään sekä työyhteisön hyvinvointiin. Erilaiset työn voimavaratekijät kuten hyvä ilmapiiri ja esihenkilön tuki vaikuttavat positiivisesti työnimuun ja kuormitustekijät kuten fyysinen tai henkinen kuormittuneisuus vaikuttavat työnimuun negatiivisesti. Työn imua on lähestytty kahdesta eri näkökulmasta. Työuupumus oireiden puuttumisen näkökulmasta tai toisistaan riippumattomina käsitteinä. Työnimua selvittäviksi tekijöiksi on noussut työn voimavaratekijöitä, kuten esihenkilöntuki, hyvä ilmapiiri ja tiedonkulku, innovatiivisuus ja läheinen organisaatiokulttuuri. Työn imun on myös nähty vaikuttavan työntekijän haluun vaihtaa työpaikkaa vähentävästi. (Virolainen 2012: 90- 92.)

Työssäkävien suomalaisten kokemus itseohjautuvuudesta on yhteydessä suurempaan työnimuun sekä alhaisempaan työuupumuksen esiintymiseen. Itseohjautuvuus on valtaa suhteessa omaan työhön ja se sisältää kolme eri tasoa: valtaa tehdä päätöksiä työntekotavoista, valtaa päättää prioriteeteista ja päämääristä sekä valtaa osallistua organisaatorakenteiden ja käytäntöjen kehittämiseen. Itseohjautuvuutta kokevat työntekijät kokevat työnsä merkityksellisemmäksi ja vaihtavat työpaikkaa harvemmin. Valta ja vapaus tehdä päätöksiä omaan työhön liittyen on yhteydessä työhyvinvointiin. (Martela ym. 2021:4.)

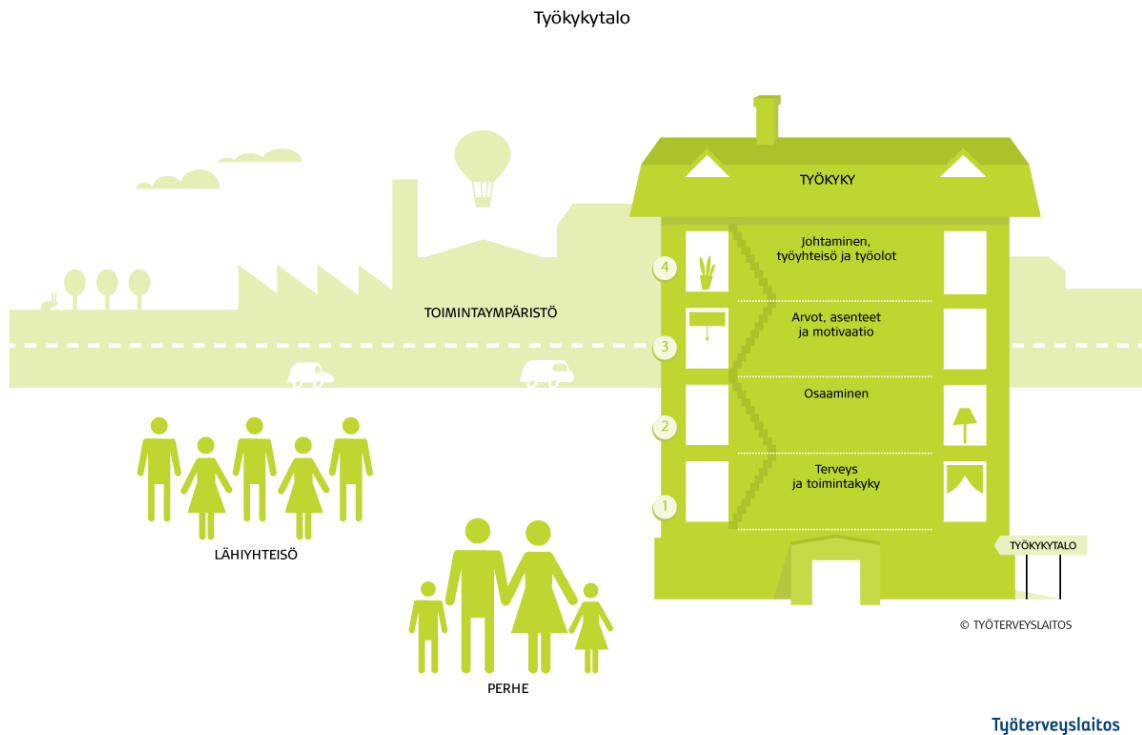
## 2.5 Työkykytalo- malli

Työkyky-talo malli on professori Juhani Ilmarisen (2006) kehittämä malli. Työkykytalo-malli perustuu tutkimuksiin, joissa on selvitetty työkykyyn vaikuttavia tekijöitä. Kokonaisvaltainen työkyky on työhyvinvoinnin perusta mallin mukaan. Työkykytalo on yleisimmin Suomessa käytetty työkyky- ja työhyvinvointimalli. Tutkimukset viittaavat siihen, että tasapaino eri ominaisuuksien ja tilanteiden välillä on tärkeä työkyvyn ulottuvuus.

Työkykytalo käsittelee työkykyä moniulotteisesta näkökulmasta käsin. (Järvikoski & Takala & Juvonen-Posti & Härkäpää 2018: 55-56.)

Työkyky-talo mallissa työkyky on kuvattu nelikerroksisena talona ja sen ympäristönä. Talon kolme ensimmäistä kerrosta perustuvan henkilön omiin resursseihin: terveys ja toimintakyky, osaaminen ja arvot, asenteet ja motivaatio. Neljäs kerros kuvaa työolosuhteita. Työkyky perustuu työn vaatimusten ja henkilökohtaisten ominaisuuksien sekä resurssien yhteensovittamiseen. (Ilmarinen & Ilmarinen 2015.) Talon perustana on terveys ja toimintakyky. Fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen terveys ja toimintakyky yhdessä muodostavat työkyvyn perustan. Toinen kerros koostuu osaamisesta. Osaamisen perustana on peruskoulutus ja ammattitaito. Elinikäinen oppiminen on tärkeää nyky maailmassa, jossa uusia vaatimuksia tiedosta ja taidoista on jatkuvasti. Kolmas kerros koostuu arvoista, asenteista ja motivaatiosta. Tässä korostuu muun elämän sekä työelämän yhteensovittaminen. Kun työ koetaan mielekkäänä ja riittävän haasteellisenä, se lisää työhyvinvointia. Työkykyyn vaikuttaa heikentävästi, jos työ koetaan vain pakollisena osana elämää eikä työ vastaa omia odotuksia. Odotukset työelämää kohtaan voivat muuttua ajan mukana, joka saattaa vaikuttaa ennen aikaiseen työelämästä poistumiseen. Neljännessä kerroksessa on johtaminen, työyhteisö ja työolot. Tässä kerroksessa kuvataan työpaikkaa konkreettisesti. Keskeinen osa toimintaa on esihenkilöt ja johtaminen. Esihenkilöillä on velvollisuus pitää huolta ja kehittää työpaikan työkykyä tukevaa toimintaa. (Ilmarinen & Vainio 2012: 5-6; Työterveyslaitos 2022.)

Kaikki kerrokset tukevat toisiaan ja yhdessä ne koostavat työkyvyn. Talo pysyy pystyssä, kun kaikki kerrokset toimivat. Iän myötä alakerroksissa tapahtuu muutoksia ja alati muuttuvat työelämä aiheuttaa muutoksia yläkerroksissa. Huonosti toimiva ja raskas neljäs kerros usein painaa muita kerroksia alaspäin ja vaikuttaa niihin negatiivisesti. Kaikkia kerroksia tulisi kehittää koko työelämän ajan. Tavoitteena on työn ja muun elämän yhteensopivuudesta huolehtiminen. Tärkeä työkyvyn ulottuvuus on yksilön toimintakyvyn ja työn ominaisuuksien ja vaatimusten oleva tasapaino, joka mahdollistaa hyvän työkyvyn. Työkyky on yhteydessä työpaikan ulkopuolella olevaan lähiympäristöön; perheeseen ja läheisiin. Näiden lisäksi työpaikan tukiorganisaatiot, kuten työterveyshuolto ja työsuojelu vaikuttavat työkykyyn tällä kehällä. Työkyvyn makroympäristö muodostuu ympäröivästä yhteiskunnasta. (Ilmarinen & Vainio 2012: 5-6; Työterveyslaitos 2022.) Selkein yhteys toisiinsa on kerroksilla 3 ja 4: arvot, asenteet, motivaatio ja työ (Ilmarinen & Ilmarinen 2015). Työkykyä voidaan myös arvioida työkykytalo-mallin mukaan henkilökohtaisten resurssien (kolme ensimmäistä kerrosta) ja työn vaatimusten yhteen yhteensovittamisen näkökulmasta. (Ilmarinen ym. 2015.)



Kuva 1. Työkykytalo ©Työterveyslaitos

## 2.6 Väkivalta työssä ja vaativat tilanteet

Väkivalta yleensä katsotaan tahalliseksi käyttäytymiseksi. Väkivaltaa kuitenkin voi tietoisissa tapauksissa tapahtua myös vahingossa ja ilman tahallisuutta esimerkiksi demen-toituneen vanhuksen tai mielenterveysongelmista kärsivän henkilön toimesta. Väkivaltaa työssä voidaan kohdata sekä asiakkaiden että kollegoiden tai esihenkilöiden toimesta. Asiakkaiden tai siihen rinnastettavien tekijöiden tekemää väkivaltaa kutsutaan usein asiakastyöväkivallaksi erotellakseen se työväkivallasta, jonka tekijänä voi olla myös organisaation jäsen. (Rantaeskola, Hyyti, Kauppila & Koskelainen 2015: 6-7.)

Fyysisellä väkivallalla tarkoitetaan sellaisen voiman käyttöä henkilöä vastaan, joka aiheuttaa fyysisen seksuaalisen tai henkisen vamman. Tällä voidaan tarkoittaa toimintaa, kuten potkimista, lyömistä, puremista, ampumista ja työntämistä. Henkisellä väkivallalla tarkoitetaan sellaisia toimia, joissa ei ole fyysistä vallankäyttöä. Henkiseen väkivaltaan kuitenkin luetaan mukaan fyysisellä väkivallalla uhkailu. Henkisenä väkivaltana voidaan pitää mm. kiusaamista, häirintää, pelottelua, uhkailua ja nimittelyä. (Rantaeskola ym. 2015 6-7.)



Lastensuojelussa työssä olevilla on korkeampi riski kohdata väkivaltaa työssään kuin muissa sosiaalihuollon työtehtävissä (King 2021). Lastensuojelutyöntekijät kohtaavat työssään usein fyysistä ja henkistä väkivaltaa. Lastensuojelutyöntekijät usein suhtautuvat väkivallan kohtaamiseen osana työtä. Työssä kohdatun väkivallan on huomattu olevan yhteydessä lisääntyneisiin työuupumusoireisiin. Väkivallan on huomattu olevan myös yhteydessä työtyytyväisyyden laskuun. Vaikka kaikki työntekijät eivät suhtaudukaan väkivaltaan osana työtä, he kuitenkin työskentelevät tilanteissa, joissa väkivalta on läsnä eivätkä voi reagoida kuten normaalissa tilanteessa reagoisivat. Näin väkivallan läsnäolo työssä tekee siihen suhtautumisesta haastavaa. (Lamothe ym. 2018: 308-314.)

Koetulla työväkivallalla on osoitettu olevan yhteyttä koettuun työhyvinvointiin. Työkokeemus ja ammattitaito suojaavat työntekijöitä väkivallan vaikutuksilta työhyvinvointiin. Kokemattomammat nuoret työntekijät ovat suurimmassa riskissä väkivallan vaikutuksilla työhyvinvointiin. Nuoret työntekijät ovat usein myös niitä, jotka vaihtavat työpaikkaa. (Konttila 2020: 52-55.) Työkavereilta saadulla tuella väkivaltatilanteen jälkeen on osoitettu olevan suuri rooli hyvinvoinnin tukemisessa ja sijaistraumatisoitumisen estämisessä (Brend & Collin-Vezina 2022).

Vaativia tai kriittisiä tilanteita voi olla lastensuojelutyössä myös muunlaisia kuin väkivaltatilanteet. Asiakkailta lastensuojelutyössä saattaa olla monia päällekkäisiä haasteita, joten työntekijät joutuvat hallitsemaan monipuolisen työväliseurannan tilanteiden hoitamiseksi. Vaativien tilanteiden jälkeen työntekijät tarvitsevat tukea ja apua, että tilanteista voidaan myös oppia ja sitä kautta kehittää toimintaa. Epäonnistuminen vaikeassa tilanteessa saattaa heikentää työntekijän ammatillista itsetuntoa. (Uusitalo 2018: 35-40.)

## 2.7 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin johtamiseen liittyy näkemys työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuuudesta, joka koostuu monesta eri tekijästä. Työhyvinvoinnin tulisi kuulua osana organisaation arvomaailmaa ja kulttuuria. Kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin kuuluu se, että sitä mitataan ja että siihen panostetaan kokonaisvaltaisesti yksittäisten toimenpiteiden sijasta. Työhyvinvointi on keskeinen osa esihenkilötyötä kaikilla tasoilla. Esihenkilöiden koulutuksen tulisi sisältää johtamistaitojen lisäksi keskeisiä työhyvinvointiin liittyviä käsitteitä ja osaamista. Työhyvinvoinnin johtamisessa tulisi huomioida, ettei työ liiallisesti ja jatkuvasti ylikuormita työntekijöitä. (Virolainen 2012:105; Suonsivu 2014: 167.)

Työhyvinvointiin vaikuttaa työn sisältö, työolosuhteet, työyhteisön ilmapiiri ja ihmissuhteet, osaaminen ja omat elämäntavat. Johtamisella on erityislaatuinen merkitys suhteessa työhyvinvointiin vaikuttaviin muihin asioihin, koska johtamisella voidaan vaikuttaa muihin tekijöihin. Keskusteleva johtaminen lisää työyhteisön hyvinvointia. Hyvä vuorovaikutus lisää avoimuutta ja luottamusta. Avoimuus ja luottamus parantavat vastaavasti myös vuorovaikutuksen laatua. (Juuti & Vuorela 2015: 23-24.)

Muutostilanteissa henkilöstön hyvinvointia tukee läsnä oleva johtaminen, valmentava ja keskusteleva johtaminen, esihenkilön rohkeus tarttua ongelmiin ja itsensä linkoon laittaminen. Hyvinvointia johtaessa toiminnan keskipisteeseen tulee myös toiminnan ja johtamisen eettisyys. Eettistä johtamista voidaan kuvailla sanoilla suoraselkäisyys, vastuunkantaminen ja oikeudenmukaisuus, vaikka muuten eettisen johtamisen ilmiön kuvaileminen on haastavaa. Eettinen johtaminen vaatii laajojen kokonaisuuksia hahmotuskykyä ja ajattelua, kuitenkin nykyajan johtaminen on hektistä ja nopeatempoista. (Suonsivu 2014: 165-166.)

Valmentavan johtamisen käytännöt voidaan nähdä osana työhyvinvoinnin johtamisen peruseräperiaatteina. Valmentavan esihenkilötyön käytänteinä voidaan nähdä Uutelan (2019: 77- 101) mukaan seuraavat pääkategoriat: tuki ja ohjaus, työntekijän ja esihenkilön väliset keskustelut sekä esihenkilön oma käytös esimerkkinä. Toimivat käytännöt jokaisen pääkategorian sisällä mahdollistavat valmentavan johtamisen onnistumista. Nämä käytännöt voivat olla esimerkiksi arjen tilanteissa tukeminen, tiimin tukeminen, erilaiset käytävät keskustelut kuten kehityskeskustelut sekä positiivinen palaute.

Esihenkilön toiminta valmentajavana johtajana nähdään tukevan työhyvinvointia ja esihenkilö pystyy vaikuttamaan työhyvinvointiin monin erilaisin käytännöin. Samaan aikaan huomioidaan kuitenkin koko yhteisön ja jokaisen yksilön vastuu työhyvinvoinnista. Valmentavan esihenkilön toiminta työhyvinvoinnin edistäjänä nähtiin Uutelan (2019) tutkimuksessa jakautuvan kolmeen pääkategoriaan: työntekijöiden henkilökohtaisten työhyvinvointitekijöiden tunnistaminen ja tukeminen, yhteisöllisten voimavaratekijöiden tunnistaminen ja tukeminen sekä esihenkilön oma käytös työhyvinvoinnin edistäjänä. Tärkeäksi on noussut ennaltaehkäisevä näkökulma ja varhainen tuki terveyteen liittyvissä asioissa. Avoimen ja helposti lähestyttävän esihenkilön kanssa on helpompi nostaa keskusteluun myös hankalia asioita. Esihenkilötyöhön nähdään kuuluvan tietyn asteinen jämäkkyys ja auktoriteetti. Kuitenkaan ei nähdä kuuluvan valmentavaan esihenkilötyöhön, että esihenkilö käyttää valtaa ja tekee päätöksiä kuulematta työntekijöitä ensin. (Uutela 2019: 124-129.)

## 2.8 Työntekijöiden vaihtuvuus

Työntekijöiden suuri vaihtuvuus on laajasti dokumentoitu haaste niin Suomessa kuin muuallakin maailmassa (Park & Pierce 2020; Laitinen 2021). Suomessa sosiaalityöntekijöiden joukossa vaihtuvuus on noin 15 prosentin luokkaa ja sosiaalialan yrityksissä työntekijöiden vaihtuvuus on 28 prosentin luokkaa. Molemmat ovat alansa korkeimpia lukuja niin kunta-alalla kuin yrityksissäkin. (Laitinen 2021.)

Pakolliset ylityöt ja turvallisuuteen liittyvät kysymykset ja työuupumus oireet olivat keskeisessä asemassa syinä niiden työntekijöiden parissa, jotka päättivät vaihtaa työpaikkaa. Työpaikan vaihtamiseen liittyi myös kokemus tuen puuttumisesta ylemmältä johdolta sekä vähentynyt motivaation, kompetenssin ja autonomian tunne. Työntekijät, jotka vaihtavat alaa ja työpaikkaa, ovat usein nuorempia ja kokemattomampia työntekijöitä. Voidaankin nähdä, että perehdytyksellä on merkittävä rooli työntekijöiden pysyvyyden tukemisessa. (Boraggina-Ballard & Sobeck & Honig 2021.) Johtamistavalla on nähty vaikutusta työntekijöiden vaihtuvuuteen (Park & Pierce 2020).

Tunteet liittyen asiakkaisiin eli perheisiin ja lapsiin, nähtiin myös jäämistä tukevana seikkana. Asiakastyö nähdään voimavarana, joka tukee työssä pysymistä. Lisäksi koulutus, joka tuottaa lisäosaamista työhön nähdään tärkeänä. Esihenkilö sekä joustava työ voivat olla myös merkittävässä roolissa siinä, miksi lastensuojelualalla pysytään. (Boraggina-Ballard & Sobeck & Honig 2021.) Ne työntekijät, jotka jäävät työhönsä, kokevat suurempaa työtyytyväisyyttä kuin ne työntekijät, jotka lähtevät tai harkitsevat lähtöä (Kothari ym. 2021).

## 3 Opinnäytetyön tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Tutkimuksella on tarkoitus kartoittaa lastensuojelussa työskentelevien näkemyksiä työhyvinvoinnista ja johtamisesta. Tavoitteena on tuottaa tietoa, jolla voidaan vaikuttaa alan työntekijöiden työhyvinvointiin ja työoloihin positiivisesti. Tutkimuksesta hyötyvät alalla työskentelevät ammattilaiset, työyhteisöt sekä sillä on yhteiskunnallista merkitystä. Yhteiskunnallisesti on tärkeää huolehtia siitä, että ne palvelut toimivat, joissa pidetään huolta kaikista huonoimmassa tilanteessa olevista. Tausta-ajatuksena toimii ajatus siitä, että panostamalla työyhteisöjen työhyvinvointiin, voidaan vaikuttaa työn laatuun ja työntekijöiden pysyvyyteen.

Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL:n kanssa on sovittu työstä osana ammattiliiton sisäistä lastensuojelun kärkihanketta selvittääkseen alalla työskentelevien henkilöiden tilannetta. JHL:n tavoitteena on nostaa alalla työskentelevien ammattilaisten huolet näkyviin sekä vaikuttaa alan työoloihin. JHL edustaa useita lastensuojelualantyöntekijöitä, joten JHL:llä on suoraa vaikutusvaltaa lastensuojelussa työskentelevien työntekijöiden työehtoihin.

Tutkimuskysymys:

Millaisena lastensuojelussa työskentelevät ammattilaiset kokevat työhyvinvointinsa?

Sitä selittävät alakysymykset:

Mitkä asiat vaikuttavat lastensuojelutyöntekijöiden työhyvinvointiin juuri nyt?

Millaisena he näkevät johtamisen ja sen vaikutuksen omaan hyvinvointiinsa?

Millaisia kehittämiskohteita työntekijöiden näkemyksistä nousee liittyen työhyvinvointiin ja johtamiseen?

## **4 Lastensuojelu toimintaympäristönä**

Tässä opinnäytetyössä käsitellään lastensuojelua koko alana ja koko Suomessa laajuudelta. Lastensuojelutyötä ohjaa mm. sosiaalihuoltolaki, lastenhuoltolaki ja lastensuojelulaki. Ylhäältä toimintaa, ammattietiikkaa ja lainsäädäntöä ohjaa Yhdistyneiden kansakuntien ihmisoikeussopimukset ja lastensuojelussa erityisesti lasten oikeuksien sopimus sekä Suomen perustuslaki.

Lastensuojelulle voidaan määritellä kolme pääasiallista tehtäväaluetta Eileen Munron (2002) mukaan: Tarjota korjaavaa hoitoa ja huolenpitoa lapsille, joiden vanhemmat eivät siihen syystä tai toisesta pysty. Tukea perheitä sekä auttaa lapsen tarpeiden kohtaamisessa. Sekä suojella lapsia, jotka olisivat vaarassa joutua huoltajiensa laiminlyönnin kohteiksi tai väärinkäytösten kohteeksi. Näiden eri tehtäväalueiden tärkeysjärjestyksellä on eri maissa erilaisia priorisointeja. (Laakso 2009: 22-24 mukaan.)

Lastensuojelua voidaan myös jaotella suojelupainotteiseen tai hyvinvointipainotteiseen lastensuojeluun. Hyvinvointipainotteisessa lastensuojelussa otetaan työn kohteeksi suojelupainotteista lastensuojelua useammin myös koko perhe. Eroa on myös siinä, miten nähdään nuorten rikoksenteekijöiden asema. Suojelupainotteisessa lastensuojelussa näiden nuorten paikka on rikosoikeusjärjestelmässä ja lastensuojelun rooli on pieni, toisin kuin hyvinvointipainotteisessa lastensuojelussa. Suomi ja muut pohjoismaat edustavat hyvinvointipainotteista lastensuojelua, jota on kritisoitu siitä, että se on liian laaja-alainen ja yksilöimätön. Hyvinvointipainotteisessa lastensuojelussa tehtävänä lasten ja perheiden hyvinvoinnin tukeminen ja lasten suojelu on vain yksi osa tätä tehtävää. (Laakso 2009: 22-24; Pösö 2007: 73-76.)

Lastensuojelu on monien ammattilaisten näkökulmasta ollut kriisissä jo pitkään 1990-luvulta saakka. Lapsiasianvaltuutettu Elina Pekkarisen mukaan kymmeniä kertoja muutettu lastensuojelulaki on ammattilaisillekin vaikeaselkoinen ja hankalasti tulkittava, ja se tarvitsisi kokonaisremontin. Lastensuojelun kriisiytyneestä tilasta kärsivät erityisesti lapset ja perheet. Lastensuojelulain uudistaminen ei yksin korjaa lastensuojelun ongelmia, mutta se selkeyttää useaan otteeseen korjatun lain noudattamista ja ymmärtämistä. (Pekkarinen 2022:14.)

## 4.1 Lastensuojelulaki

Lastensuojelulaissa määritellään, että lapsena pidetään alle 18-vuotiaista ja nuorena pidetään 18–24-vuotiaista henkilöä (Lastensuojelulaki 417/2007). Lastensuojelulaissa painotetaan sitä, että lapsen etua on arvioitava ja se on otettava huomioon. Tämän toteutumista vahvistetaan korostamalla lapsen oikeutta osallistumiseen ja erityiseen suojeluun. Eri ratkaisuvaihtoehtoja pohtiessaan viranomaisen on kiinnitettävä huomiota miten erilaiset toimenpidevaihtoehdot lapsen hoidossa ja huolenpidossa parhaiten turvaavat lapsen oikeudet. (Räty 2019:1.)

### 4 §

#### Lastensuojelun keskeiset periaatteet

Lastensuojelun on edistettävä lapsen suotuisaa kehitystä ja hyvinvointia. Lastensuojelun on tuettava vanhempia, huoltajia ja muita lapsen hoidosta ja kasvatuksesta vastaavia henkilöitä lapsen kasvatuksessa ja huolenpidossa. Lastensuojelun on pyrittävä ehkäisemään lapsen ja perheen ongelmia sekä puuttumaan riittävän varhain havaittuihin ongelmiin. Lastensuojelun tarvetta arvioitaessa ja lastensuojelua toteutettaessa on ensisijaisesti otettava huomioon lapsen etu.

Lapsen etua arvioitaessa on kiinnitettävä huomiota siihen, miten eri toimenpidevaihtoehdot ja ratkaisut turvaavat lapselle:

- 1) tasapainoisen kehityksen ja hyvinvoinnin sekä läheiset ja jatkuvat ihmissuhteet;
- 2) mahdollisuuden saada ymmärtämystä ja hellyyttä sekä iän ja kehitystason mukaisen valvonnan ja huolenpidon;
- 3) taipumuksia ja toivomuksia vastaavan koulutuksen;
- 4) turvallisen kasvuympäristön ja ruumiillisen sekä henkisen koskemattomuuden;
- 5) itsenäistymisen ja kasvamisen vastuullisuuteen;
- 6) mahdollisuuden osallistumiseen ja vaikuttamiseen omissa asioissaan; sekä
- 7) kielellisen, kulttuurisen ja uskonnollisen taustan huomioimisen.

Lastensuojelussa on toimittava mahdollisimman hienovaraisesti ja käytettävä ensisijaisesti avohuollon tukitoimia, jollei lapsen etu muuta vaadi. Kun sijaishuolto on lapsen edun kannalta tarpeen, se on järjestettävä viivytyksettä. Sijaishuoltoa toteutettaessa on otettava lapsen edun mukaisella tavalla huomioon tavoite perheen jälleenyhdistämisestä. (Lastensuojelulaki 417/2007 § 4.)

Lastensuojelu perustuu ensisijaisesti vapaaehtoisuuteen ja lastensuojelutyötä tehdään lapsen ja hänen huoltajiensa kanssa läheisessä yhteistyössä. Yhteistyössä tulisi ottaa huomioon lapsen ja hänen perheensä näkemykset liittyen tarvittaviin palveluihin ja tukitoimiin. Lastensuojelulaissa lähdetään siitä, että lievimmät toimet ovat ensisijaisia toimia. Kaikissa tilanteissa on kuitenkin toimittava sillä laajuudella ja niillä palveluilla ja tukitoimilla, joilla tilanteessa parhaiten turvataan lapsen edun toteutuminen. Lastensuojelutoimenpiteitä toteutettaessa tulee ottaa huomioon, että niistä aiheutuisi mahdollisimman vähän haitallisia seurauksia lapselle ja hänen perheelleen. Ensisijaista lastensuojelussa aina on lapsen etu. Lapsen edun määrittely riippuu lapsen iästä, kehitystasosta sekä lapsen juuri sen hetkisestä elämäntilanteesta. (Räty 2019: 10-13.)

Sosiaali- ja terveysministeriö aloitti vuonna 2022 lastensuojelulain kokonaisuudistuksen. Uudistyö on määritelty kaksivaiheiseksi, jossa ensimmäisessä vaiheessa määritellään lastensuojelun visio ja luodaan uudistukselle suuntaviivat. Ensimmäisessä vaiheessa tehdään vaikutusten ennakoarviointi, lainsäädännön oikeudellinen analyysi ja kansainvälinen vertailu. Tämä koskee myös nykyistä lakia, siihen tehtyjä muutoksia ja

niiden vaikutuksia. Konkreettisesti lainsäädäntöä uudistetaan tämä arvioinnin jälkeen. (Valtioneuvosto 2022.)

## 4.2 Lastensuojelutyö

Tässä opinnäytetyössä lastensuojelulla tarkoitetaan lapsi – ja perhekohtaista lastensuojelutyötä, johon kuuluu mm. lastensuojelutarpeen selvittäminen, avohuolto, perhe – ja laitoshuolto sekä jälkihuolto. Ydintehtävältään lastensuojelu on lapsen kehityksen ja terveyden turvaamista ja sitä vaarantavien asioiden poistamista. Lastensuojelutarpeen taustalta voidaan löytää sekä erityisen vaativia ja toistuvia tilanteita sekä tavallisia elämänkriisejä. (Bardy 2013: 43, 73.)

Lastensuojelutyötä voidaan tehdä niin sosiaalitoimistoissa, lastensuojelulaitoksissa sekä perheiden kotona. Lastensuojelua toteuttavat sosiaalityöntekijät ja sosiaaliohjaajat yhdessä muiden ammattiryhmien kanssa. Lapselle, jolla on lastensuojelun asiakkuus, on aina määriteltävä hänen asioistaan vastaava sosiaalityöntekijä. Lastensuojelua tehdään ammatillisena toimintana, jossa ammattilaisia ovat koulutuksen saaneet sosiaalityöntekijät tai muut lapsi – ja perheammattilaiset. (Pösö 2007:68.) Lastensuojelussa on toimijoita, joilla on koulutuksen tuoma muodollinen pätevyys, ja niitä henkilöitä toimivat muun syyn perusteella, kuten sijaisperheet tai tukihenkilöt (Forsman 2010: 61). Lastensuojelualalla voi työskennellä työntekijöitä monenlaisilla erilaisilla koulutuksilla kuten toimintaterapeutti, yhteisöpedagogi, lähihoitaja, nuoriso– ja vapaa-ajanohjaaja ja sairaanhoitaja.

Lastensuojelun laatusuositukset korostavat ihmissuhdeperusteista, lapsilähtöistä ja lapsen oikeudet keskiössä pitävää työskentelyä. Laatusuosituksissa nähdään, että lastensuojelutehtävä toteutuu parhaiten moniammatillista ja monialaista yhteistyötä korostamalla. Tähän kuuluu se, että tehdään läheistä luottamuksellista yhteistyötä lapsen huoltajien ja muiden läheisten kanssa. Laatusuosituksissa määritellään lastensuojelun arvoperustaa ja lapsen edun näkymistä päätöksenteossa. (Lastensuojelun laatusuositukset 2019.)

Lastensuojelutyö on kompleksista asiantuntijatyötä, johon kuuluu ristiriitaisia ja tunnepitoisia perhesuhteita ja lasten haasteita. Lastensuojelutyöhön tuo jännitettä se, että kyseessä on sosiaalipalvelu, jota saa perhe-elämän ja lapsuuden ongelmatilanteissa, mutta samaan aikaan lastensuojelulla on lainmukainen velvollisuus puuttua perheiden ja lasten elämään ilman heidän omaa tahtoaan. (Forsman 2010: 9-12.) Lastensuojelu-

työssä käytetään merkittävää julkista valtaa ja siinä puututaan henkilökohtaiselle alueelle lasten ja huoltajien suhteeseen. Suomalainen viranomaistoiminta on pitkälti julkista, mutta lastensuojelussa tehtävät viranomaispäätökset ovat salassa pidettävää tietoa. Lastensuojelun toiminta herättää aina tunteita. Tunteita herättää lastensuojelun puuttuminen lasten ja vanhempien suhteeseen, mutta samalla erityisesti tunteita herättää, mikäli lasten laiminlyöntiin ei puututa. (Pekkarinen 2015.)

Lastensuojelun työntekijöille näyttää olevan ominaista, että uupumus ja kuormitus ovat korkealla samalla kun työ koetaan tärkeäksi ja motivoivaksi. Lastensuojelutyössä kohdataan paljon tunteita herättäviä tilanteita ja asiakkaita voimakkaiden tunteiden vallassa. Tunnetyön merkitys on suuri, koska tunteen heijastuvat työntekijän kautta asiakaisiin eleiden ja kehonliikkeiden kautta. Tulisi pystyä herättää asiakkaissa positiivisia tunteita ja kontrolloida omia tunteitaan. (Forsman 2010: 41-42.)

Osana lastensuojelutyön arkea kohdataan raskaita kokemuksia, joista osa on luonteeltaan traumaattisia, kuten lasten laiminlyönti tai vahingoittaminen. Myös tilanteet, joissa lapsi sijoitetaan kodin ulkopuolelle ovat lapselle ja huoltajille usein myös traumaattisia kokemuksia, vaikka sijoitus olisikin lapsen edun mukaista. Ammattilaisessa heräävien traumaperäisten oireiden pitkittyminen saattaa johtaa myötätuntouupumukseen. Lastensuojelutyöntekijät ovat yksi niistä ammattiryhmistä, jotka ovat vaarassa sairastua myötätuntouupumukseen, joka tarkoittaa tilaa, jossa työntekijän kyky olla empaattinen asiakkaaseen nähden on heikentynyt henkisesti kuormittavan työn seurauksena. Nykäsityksen mukaan myötätuntouupumuksessa yhdistyy loppuunpalamisen ja traumaattisen stressin oireita. (Nurhonen 2018:183-188; Forsman 2010: 41-42.) Auttamistyössä olevista lähes jokainen kohtaa myötätuntouupumusta tai työuupumusta jossain kohtaa uraansa, joten ennaltaehkäisy on erityisen tärkeää ja merkityksellistä. Sijaistraumatisoitumisessa asiakkaan kärsimys ja trauma tarttuu työntekijään, joka voi ohjata työntekijän toimintaa esimerkiksi niin, että työntekijä alkaa välttelemään hankalien aiheiden käsitteilyä. (Forsman 2010: 41-42.)

### 4.3 Lastensuojelun palvelujärjestelmä

Lastensuojelun palvelujärjestelmä koostuu julkisen sektorin järjestämisvastuulla olevista palveluista sekä sitä täydentävistä yksityisen tai kolmannen sektorin palveluista. Palvelujärjestelmä perustuu suunnitelmalliseen toimintaan, jossa pyritään ennakoimaan palvelutarpeet ja tuottaa lapsille ja perheille laadukkaita, oikea-aikaisia ja parhaiten soveltuvia palveluita ja tukitoimia. Järjestämisvastuun tulee pohjautua riittävän laajaan väestöpohjaan ja kunnat voivat tuottaa palvelut yhteistyössä muiden kuntien



kanssa. Vuoden 2023 alusta lastensuojelun toteuttamisvastuu siirtyy hyvinvointialueelle. (Lastensuojelun käsikirja: lastensuojelun palvelujärjestelmä. 2021.)

Lapsen lastensuojelun palvelutarpeeseen vaikuttaa perheen ja lapsen palvelutarpeen lisäksi myös tapa, jolla lastensuojelu ja muut palvelut pystyvät tulemaan lapsen tueksi. Palvelujärjestelmässä pyritään mahdollisimman varhaiseen tukemiseen, mutta silti lapsen avunsaanti saattaa myöhästyä. Tulevaisuudessa varhaiseen tukemiseen ja asiakkaiden osallisuuteen pyritään kiinnittämään vieläkin enemmän huomiota. (Petrelius & Eriksson 2018: 3-6.) Lastensuojelun asiakkaiden elämäntilanteita usein kuormittavat useat samanaikaiset ongelmat. Yksi kuormitusta lisäävä tekijä on jäykkä ja eriytynyt sosiaali- ja terveyshuollon palvelujärjestelmä. Vastauksena haasteelle on pyritty kehittämään palveluita koordinoivaa työtettä, joka auttaa hahmottamaan päällekkäisiä ja jopa ristiriitaisia palveluita. (Jokinen & Stenvall & Palsanen 2018: 221.)

Ehkäisevällä lastensuojelulla tuetaan ja turvataan vanhemmuutta ja edistetään ja turvataan lasten kasvua, kehitystä ja hyvinvointia. Ehkäisevänä lastensuojeluna voidaan pitää myös lasten huomioimista aikuisten palveluiden yhteydessä, kuten mielenterveys – ja päihdepalveluissa, jossa voidaan arvioida huoltajien tilannetta suhteessa lasten tilanteeseen ja tehdä tarvittavia toimenpiteitä lapsen hoidon tarpeen arviointiin ohjaamiseksi. Asiakkuus lastensuojelussa alkaa, jos on tehty päätös lastensuojelutarpeen selvittämisestä tai on ryhdytty kiireellisiin toimenpiteisiin. Lastensuojelun asiakkaana olevalle lapselle määritellään oma sosiaalityöntekijä ja kunta on velvollinen järjestämään perheelle ne palvelut, jotka katsotaan lapsen asiakassuunnitelmassa välttämättömiksi hänen kasvunsa ja kehityksensä tukemiseksi. (Sosiaali- ja terveysministeriö: lastensuojelu.)

Jos lapsen kasvuolosuhteet tai hänen oma toimintansa vaarantavat kasvun ja kehityksen, on avohuollon toimenpiteet aloitettava viipymättä. Avohuollon toimenpiteitä voivat olla mm. perhetyötä, virkistystoimintaa, terapiaa tai tukihenkilö. Lapsi voidaan myös sijoittaa kodinulkopuolelle avohuollon tukitoimenpiteenä. Avohuollon toimet ovat ensisijaisia toimia ennen huostaanottoa ja sijaishuoltoa. Lapsen ollessa välittömässä vaarassa, voidaan hänelle järjestää kiireellisesti sijaishuoltona tarvitsemansa hoito – ja huolenpito. Kiireellisellä sijoituksella puututaan vakavasti ihmisten yksityisyyteen ja elämään, joten se onkin viimesijainen toimenpide silloin kun ei voida muulla tavalla turvata lapsen tilannetta. (Lastensuojelun käsikirja: avohuolto & kiireellinen sijoitus. 2021.)

Huostaanotto tarkoittaa sitä, että vastuu lapsen hoidosta ja kasvatuksesta siirtyy viranomaisille. Huostaanotto on lastensuojelun viimesijainen keino lapsen hoidon ja huolenpidon turvaamiseksi. Huostaanotto tai sijaishuolto voidaan toteuttaa vain silloin kun avohuollontukitoimenpiteet eivät ole olleet riittäviä tai ole lapsen edun mukaisia hänen hoitonsa ja kasvatuksensa toteuttamiseksi. Sijaishuolto on aina oltava lapsen edun mukaista. Jos kukaan ei vastusta huostaanottoa, viranhaltija voi valmistella päätöksen ja johtava viranhaltija tekee siitä päätöksen. Se on annettava tiedoksi kaikille osapuolille ja siihen voi hakea muutosta hallinto-oikeudelta. Jos lapsi tai hänen huoltajansa vastustaa huostaanottoa, johtavan viranhaltijan on tehtävä siitä hakemus hallinto-oikeudelle. Huostaanotto on voimassa toistaiseksi ja raukeaa viimeistään lapsen täyttäessä 18 – vuotta. (Lastensuojelun käsikirja: huostaanoton prosessi. 2021.)

Lapsi voidaan sijoittaa perhehoitoon, ammatilliseen perhekotiin, lastensuojelulaitokseen tai muuhun lapsen tarpeen mukaiseen hoitoon. Lapselle tulee valita hänen tarpeisiinsa parhaiten vastaava sijaishuoltopaikka. Perhehoidolla tarkoitetaan yksityisessä kodissa tai hoidettavan kotona tapahtuvaa ympärivuorokautista hoitoa. Laitoshoitoon voidaan sijoittaa, mikäli lapsen huoltoa ei voida järjestää riittävien tukitoimien kanssa perhehuollossa tai muualla. Ammatilliset perhekodit sijoittuvat perhehoidon ja laitoshoidon väliin. Ammatillinen perhekotitoiminta vaatii perhehoitoon nähden vahvempaa osaamista käytännön hoito – ja kasvatustyöstä sijoitettujen lasten kanssa. (Lastensuojelun käsikirja: perhehoito & ammatilliset perhekodit 2021.)

Perhehoito on laitoshoitoon nähden ensisijainen sijaishuollon muoto, mutta lapsi voidaan sijoittaa laitokseen esimerkiksi sellaisessa tilanteessa, jossa lapsen oireilu on erityisen haastavaa. Kun lapsen hoito vaatii erityistä ammatillista osaamista, on laitoshoidon usein tarpeenmukainen ratkaisu. Lastensuojelulaitoksessa tulee olla riittävä määrä henkilökuntaa ja siinä on otettava huomioon sijoitettujen lasten erityistarpeet ja toiminnan luonne. Laitosten henkilöstöltä vaaditaan hyvin laajaa osaamista ja kysyä työskennellä vaativissa tilanteissa ja olosuhteissa. Henkilöstön osaamisesta, riittävästä ja perehdytyksestä on pidettävä huolta niin, ettei puutteet niissä aiheuta rajoitusten käyttämistä tai rajoitustoimenpiteiden käyttämistä tai käytänteitä, jotka ovat lapsen ihmisarvoa alentavia. Lastensuojelulaitoksessa hoito – ja kasvatustehtävissä olevalla henkilöstöllä täytyy olla riittävä pätevyys toimiseen. Täytyy olla riittävä määrä sosiaalihuollon ammattihenkilöitä ja muuta henkilöstöä lasten ja nuorten tarvitsemaan hoitoon ja kasvatukseen nähden. Lastensuojelulaitoksen johtajalla tulee olla soveltuva korkeakoulututkinto, riittävä johtamistaito ja alan tuntemusta. Lastensuojelulaitoksia voi olla julkisen toimijan kuten kunnan omistajia tai yksityisen omistamia. (Lastensuojelun käsikirja: Lastensuojelulaitokset. 2021.)

Kodin ulkopuolelle sijoitettujen lasten määrä on kasvanut koko 2000 – luvun ajan. 2020-luvulla tilastoissa näkyy pientä laskua, mutta vielä ei pystytä ottamaan kantaa onko lasku pysyvää. Erityisen voimakasta on ollut teini-ikäisten huostaanottojen kasvu. (THL 2022; Hiilamo 2022: 21-22.) Heikki Hiilamo toteaa lapsiasianvaltuutetun kertomuksessa eduskunnalle, että Suomesta ei löydy muuta pahoinvoinnin mittaria, joka olisi kasvanut yhtä johdonmukaisesti yhteiskunnan ympäröivistä tilanteista ja kehittämistyöstä huolimatta. (Hiilamo 2022:14.)

Jälkihuollolla tarkoitetaan lakisääteistä tukea lapselle tai nuorelle, joka on ollut sijaishuollossa tai pitkässä avohuollon sijoituksessa. Jälkihuolto on tällä hetkellä tarjolla 25-vuotiaaksi saakka tai viisi vuotta siitä, kun jälkihuolto on alkanut. Tarkoituksena on tukea itsenäistymiseen sijaishuollosta ja riittävien valmiuksien saavuttamiseen itsenäiseen elämään. Suurin osa jälkihuollon asiakkaista on täysi-ikäisiä, mutta jälkihuolto on järjestettävä sijoituksen jälkeen lapsen iästä riippumatta. Jälkihuollon järjestämisestä vastaa lapsen sijoituskunta. (Lastensuojelun käsikirja: jälkihuolto. 2021.)

## 5 Opinnäytetyön tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön suunnittelu aloitettiin keskustelemalla tilaajaorganisaation eli JHL:n kanssa millaisia tietoja tutkimuksella haluttiin selvittää. Keskustelujen jälkeen kartoitettiin millaisilla tutkimusmenetelmillä ja mittareilla tutkimusta olisi tarpeenmukaisinta lähteä viemään eteenpäin. Tutkimussuunnitelma laadittiin keväällä 2022 ja se hyväksyttiin tilaajaorganisaatiossa kesäkuussa 2022. Opinnäytetyöstä tehtiin kolmikantasopimus yhdessä Metropolia ammattikorkeakoulun, opinnäytetyön tekijän sekä tilaajaorganisaatio JHL:n kanssa.

### 5.1 Kyselylomakkeen laadinta

Kysely luotiin ensin tutustumalla erilaisiin lastensuojelutyössä käytettäviin kyselyihin sekä niistä saatavaan tietoon. Kyselyn teoreettisena taustana käytettiin työkykytalonallia ja lähteenä kyselylle käytettiin soveltaen Työturvallisuuskeskuksen Yksilötutka-kyselyä (2015) sekä soveltaen Lastensuojelun keskusliiton ja Talentian sosionomeille ja sosionomiopiskelijoille tekemää kyselyä Lapsen vuoksi (2021).

Kysely koostettiin monivalintakysymyksistä sekä avoimista kysymyksistä. Kyselyn monivalintakysymyksissä käytettiin arviointiasteikkona kymmenen portaista (1–10) asteik-

koa. Monivalintakysymyksissä on käytetty osittain samoja tai samankaltaisia kysymyksiä, kuin Työturvallisuuskeskuksen Yksilötutka-kyselyssä, mutta niiden analysointi ja käsittely ei tapahdu kyseisen kyselyn sovelluksessa ja siksi tämän opinnäytetyön kyselyä kutsuta samalla nimellä. Lisäksi tässä opinnäytetyössä ei ole käytetty kaikkia Yksilötutka-kyselyssä olevia kysymyksiä. Kysymysten soveltaen käyttämiseen on saatu lupa. Lapsen vuoksi kyselyä käytettiin lähteenä väkivaltaa sekä työssä pysymistä käsitteleviä kysymyksiä muodostettaessa. Lisäksi kyselyyn määriteltiin avoimia kysymyksiä psyykkisestä ja fyysisestä väkivallasta, työpaikan vaihtamisesta, työhyvinvointia tukevista ja heikentävistä asioista sekä työhyvinvoinnin johtamisesta. Kyselyssä oli avoimia kysymyksiä yhteensä kahdeksan kappaletta. Kysely esitettiin kahden henkilön toimesta.

Kysely valikoitui mittaustavaksi, koska kysely soveltuu hyvin aineiston keräämistavaksi, kun tutkittavia on paljon ja he ovat hajallaan. Kyselyä voidaan myös käyttää henkilökohtaisten asioiden tutkimiseksi. Työhyvinvoinnin voi määrittellä olevan henkilökohtainen asia, koska siihen liittyy kokemuksia omasta terveydestä ja hyvinvoinnista. (Vilka 2007: 28).

## 5.2 Aineiston hankinta

Tutkimuksen aineisto kerättiin verkkopohjaisena kyselytutkimuksena. Vastaajina olivat lastensuojelussa työskentelevät sosiaali- ja terveystieteiden ammattilaiset. Kysely toteutettiin JHL:n jäsenistölle, jotka ovat ilmoittaneet työskentelevänsä lastensuojelualalla. Kysely lähetettiin JHL:n toimesta ja JHL vastasi kyselyn käytännön toteutuksesta. Vastausaikaa kyselylle oli kolme viikkoa 9.9.2022 eteenpäin. Opinnäytetyön tekijä selvitti mahdollisuutta avata kysely vielä uudelleen vastattavaksi marraskuussa 2022. Keskustelussa tilaajaorganisaation kanssa päädyttiin siihen, että kyselyä ei avata uudelleen.

Kysely toteutettiin Webropol-kyselynä. Kysely lähetettiin tilaajana toimivan JHL:n puolesta heidän jäsenistölleen sähköpostitse. Tieto siitä kenelle kysely tilaajan toimesta lähetettiin ei ole opinnäytetyön tekijällä tiedossa, koska ammattiliiton jäsenyys on määriteltävä arkaluonteiseksi henkilötiedoksi, joten sen suhteen on käytettävä erityistä harkintaa (Tietosuojavaltuutetun toimisto). Kyselyä oli aluksi tarkoitus mainostaa sosiaalisen median kautta, jolloin vastaajina olisi voinut toimia myös muut lastensuojelussa työskentelevät henkilöt kuin JHL:n jäsenet. Kysely kuitenkin toteutettiin lopulta vain JHL:n jäsenistölle sähköpostin kautta välitettynä kyselynä. Kyselyä oli suunniteltu esiteltävän ja mainostettavan JHL:n jäsenistölle kahteen otteeseen JHL:n järjestämien lastensuojelun opintopäivien aikana. JHL:n lastensuojelupäivät jouduttiin kuitenkin perumaan

liian vähäisen osallistujamäärän vuoksi, joten kyselyä ei pystytty esittelemään ennen toteutusta.

### 5.3 Aineiston käsittely ja analysointimenetelmät

Tutkimuksessa hyödynnetään sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia tutkimusotteita. Aineiston analysointi tehtiin kvantitatiivisesti sekä avointen kysymysten kohdalla kvalitatiivisesti sisällönanalyysin avulla. Menotit tukevat toisiaan tutkimuskysymyksiin vastaamisessa.

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa pyritään yleistämään tutkittavaa ilmiötä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käsitellään tutkimuksen tuloksena saatua aineistoa ja dataa tilastollisin menetelmin. Kvantitatiivinen tutkimus perustuu positivismiin, jossa korostetaan perusteluja, luotettavuutta ja yksiselitteisyyttä. (Kananen 2008: 12-13.) Kysymyksiä analysoitiin tunnuslukujen perusteella kokonaisuutena. Kysymyksistä laskettiin vastausten keskiarvot, mediaani ja keskihajonta. Lisäksi kysymyksistä koostettiin taulukot, joihin on merkitty vastausten jakautumisen. Taulukoista voi myös nähdä kysymyksen moodin, eli arvon, jolla on suurin esiintymistiheys. Kyselyn vastaukset saatiin tilaajaorganisaatiosta Webropolin perusraporttina ja niitä käsiteltiin excel-ohjelmiston avulla. Kyselyn raakadata ei ollut opinnäytetyön tekijän käytössä.

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkitaan merkityksiä, jotka ilmenevät suhteina ja merkityskokonaisuuksina. Tavoitteena on tavoittaa ihmisten omat kokemukset omasta todellisuudestaan. Tutkittavan käsitykset eivät kuitenkaan tule tyhjentävästi ymmärretyksi, vaan tutkijan oma rooli vaikuttaa kysymysten asetteluun. Tavoitteena on luopua omista ennakkokäsityksistä sekä asenteista ja päästä ymmärtämään ilmiötä kokonaisvaltaisesti. (Vilka 2021: luku 5.)

Sisällönanalyysillä pyritään kuvailemaan sanallisesti vastausten sisältöä. Sisällön analyysillä pyritään järjestämään aineisto selkeään ja tiiviiseen muotoon kadottamatta aineiston sisältöä. Analyysillä luodaan aineistoon selkeyttä, että voidaan tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Aineistolähteenen eli induktiivinen sisällönanalyysi voidaan jaotella kolmiportaiseksi prosessiksi: 1. aineiston pelkistäminen eli redusointi 2. aineiston ryhmittely eli klusterointi ja 3. teoreettisten käsitteiden luominen eli abstrahointi. Aineistolähteisessä analyysissä aineistosta luodaan teoreettinen kokonaisuus. Aikaisemalla tiedolla tai teorialla ei pitäisi olla merkitystä analysoinnin tai lopputuloksen kannalta. Käytännössä kuitenkin puhtaasti aineistolähtöinen uusi teoria on katsottu mahdolliseksi toteuttaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 107-123.)

Tutkimuksen laadullinen analyysi aloitettiin lukemalla avoimien kysymysten vastaukset useampaan kertaan ja luomalla kokonaiskäsitys vastauksista. Tämän jälkeen vastauksia käsiteltiin niin, että niitä muokattiin poistamalla puhekieliset ilmaukset sekä pelkistettiin tiiviimpään muotoon. Tämän jälkeen jatkettiin merkitsemällä aineistosta nousevat samaa tarkoittavat ilmaisut ja ryhmiteltiin ne omiksi ryhmikseen eli alaluokiksi. Lisäksi vastauksia kvantifiointiin eli samakaltaiset ilmaukset laskettiin. Kvantifiointia voidaan käyttää sisällön analyysin apuna (Tuomi & Sarajärvi 2018: 119). Alaluokat nimettiin niitä kuvaavalla otsikolla. Analysointia jatkettiin muodostamalla alaluokista yläluokkia, joista sitten muodostettiin kokoava pääluokka. Osan kysymysten kohdalla sisällön analyysi lopetettiin ryhmittely kohtaan johtuen kysymyksen tyypistä. Koska tämän opinnäytetyön tutkimus tehtiin kyselytutkimuksena avointen kysymysten vastaukset, olivat jo valmiiksi hyvin tiiviissä muodossa, joten alkuperäisilmaisujen pelkistystä ei ollut tarvetta tehdä laajasti.

Taulukko 1. Esimerkki sisällönanalyysistä kohdasta syyt, jotka ovat vaikuttaneet työpaikan vaihdon harkintaan.

alkuperäinen ilmaisu	pelkistys	ryhmittely	yläluokka	pääluokka
Huono johtaminen, työpanoksen arvostamista ei ole, 12h työvuorot joita useita peräkkäinen, työehtosopimusta kierretään	Huono johtaminen	Esihenkilöiden toiminta ja huono johtaminen	Arvostava esihenkilötyö ei toteudu	Esihenkilötyö ja työolosuhteet eivät tue työssä pysymistä
	työpanoksen arvostamista ei ole	Työtä ei arvosteta	Arvostava esihenkilötyö ei toteudu	Esihenkilötyö ja työolosuhteet eivät tue työssä pysymistä
	12h työvuorot joita useita peräkkäinen	Vuorotyö ja pitkät ja raskaat työvuorot	Työolosuhteet eivät tue työssä pysymistä	Esihenkilötyö ja työolosuhteet eivät tue työssä pysymistä

	työehtosopimusta kiertämään	Esihenkilöiden toiminta ja huono johtaminen	Arvostava esihenkilötyö ei toteudu	Esihenkilötyö ja työolosuhteet eivät tue työssä pysymistä
Työaikojen kuormittavuus, pelko oman hengen ja terveyden puolesta	Työaikojen kuormittavuus	Vuorotyö ja pitkät ja raskaat työvuorot	Työolosuhteet eivät tue työssä pysymistä	Esihenkilötyö ja työolosuhteet eivät tue työssä pysymistä
	pelko oman hengen ja terveyden puolesta	Väkivalta ja väkivallan uhka	Työ on henkisesti kuormittavaa	Työ on kuormittavaa ja työvoimapula lisää kuormitusta
Huono Johtaminen	Huono johtaminen	Esihenkilöiden toiminta ja huono johtaminen	Arvostava esihenkilötyö ei toteudu	Esihenkilötyö ja työolosuhteet eivät tue työssä pysymistä

## 6 Tulokset

Tutkimus toteutettiin verkkokyselynä, jossa kysely lähetettiin sähköpostitse vastaajille. Kyselyn lähettämisessä käytettiin kokonaisotantaa ja se lähetettiin 2903 henkilölle sähköpostitse. Vastauksia kyselyyn saatiin yhteensä 93 (N=93). Kysely oli auki kolmen viikon ajan 9.9 alkaen. Koska vastausprosentti jäi hyvin matalaksi (3,2 %), ei kyselyn tuloksista voida tehdä yleistyksiä. Kaikki vastaajat eivät vastanneet kaikkiin kysymyksiin. Avoimien kysymysten sisällönanalyysistä tehdyt taulukot löytyvät liitteestä 3.

### 6.1 Vastaajien taustatiedot

Taustatiedoissa vastaajista selvitettiin sukupuoli, ikä, työkokemus sekä henkilöstöryhmä. Tutkimukseen vastasi yhteensä 93 henkilöä, joista 76,3 % oli naisia, miehiä oli 21,5 % ja 2,2 % vastaajista ei halunnut vastata kysymykseen. Vastaajista 86 % ilmoitti

olevansa työntekijöitä, 8,6 % toimihenkilöitä, esihenkilöitä 4,3 % sekä 1,1 % ylintä johtoa.

Vastaajista 2 % oli korkeintaan 25-vuotiaita ja selkeästi eniten oli 46–55-vuotiaita vastaajia eli 33 %. Suurella osalla kyselyyn vastanneilla on pitkä työura lastensuojelualalla. Työkokemusta lastensuojelusta vastaajat ilmoittivat heillä olevan 1,1 % alle vuosi, 1-5 vuotta oli 28 % vastaajista, 6-10 vuotta vastaajista oli työskennellyt 17 %, 12 % vastaajista oli työskennellyt 10-15 vuotta ja lähes puolella vastaajista (41,9 %) oli yli 15 vuotta lastensuojelun työkokemusta.

Taulukko 2. Vastaajien taustatiedot

Taustatieto		Vastaajamäärä (N)	Prosentit
Sukupuoli	Nainen	71	76,3 %
	Mies	20	21,5 %
	En halua vastata	2	2,2 %
	muu	0	0
Ikä	-25	2	2,2 %
	26-35	16	17,4 %
	26-45	26	28,2 %
	46-55	30	32,6 %
	55+	18	19,6 %
Työntekijäryhmä	Työntekijä	80	86,0 %
	Toimihenkilö	8	8,6 %
	Esihenkilö	4	4,3 %
	Ylinjohto	1	1,1 %
Työkokemus lastensuojelusta	Alle vuosi	1	1,1 %
	1-5 vuotta	26	28,0 %
	6-10 vuotta	16	17,2 %
	10-15 vuotta	11	11,8 %
	yli 15 vuotta	39	41,9 %

## 6.2 Kokemukset työkyvystä ja työhyvinvoinnista

Tässä alaluvussa esitellään tulokset monivalintakysymyksistä, jotka pohjautuvat työkykytalo-malliin ja soveltaen osaan Yksilötutka (2015) kyselyn kysymyksistä. Vastaajille



esitettiin kysymyksiä liittyen heidän omaan arvioonsa työkykyyn ja työhyvinvointiin liittyvistä osa-alueista. Vastausasteikko oli 1–10 ja osa-alueet liittyivät terveydentilaan ja toimintakykyyn, osaamiseen, arvoihin ja motivaatioon, työn organisointiin ja johtamiseen sekä työhön ja perhe-elämään. Taulukoihin 2–7 on esitelty vastauksia ja tuloksia kysymyksiin. Tekstiosuuksiin on nostettu keskeisimpiä tuloksia kysymyksiin ja aihepiireihin liittyen. Arvoja arvioidaan samoin kuin Yksilötutka-kyselyssä (2015), jossa arvot 9-10 = erinomainen, 7 – 8,9 = hyvä, 5 – 6,9 = kohtalainen ja alle 5 = huono.

Taulukko 3. Työkyky ja työhyvinvointi

Kysymys arvio 1-10	keski-arvo	medi-aani	keski-hajonta	min.	max
<b>Terveydentilan ja toimintakyky</b>	<b>7,9</b>				
Terveydentila työn kannalta N=91	7,8	8,0	1,71	1	10
Toimintakyky työn kannalta N=92	7,9	8,0	1,67	1	10
<b>Osaaminen</b>	<b>8,0</b>				
Ammatillinen osaaminen N=93	8,5	9,0	0,92	5	10
Riittävä koulutus työn tueksi N=93	7,4	8,0	1,95	1	10
Mahdollisuus oppia uusia asioita ja taitoja N=93	8,0	8,0	1,58	2	10
<b>Arvot ja motivaatio</b>	<b>7,5</b>				
Arvostuksen kokeminen työpaikalla N=93	7,2	8,0	2,41	1	10
Luotatko työnantajaasi N=92	6,4	7,0	2,61	1	10
Työhön sitoutuminen N=93	8,3	9,0	1,76	2	10
Työmotivaatio N=93	8,2	8,0	1,54	2	10
<b>Työn organisointi ja johtaminen</b>	<b>7,4</b>				
Oikeudenmukainen kohtelu työpaikalla N=93	7,3	8,0	2,35	1	10
Työn organisointi N=93	7,0	8,0	2,07	1	10
Esihenkilön tuki vaikeissa tilanteissa N=93	7,2	8,0	2,63	1	10
Esihenkilöltä saatu palaute työstä N=93	6,6	7,0	2,53	1	10
Työkavereiden tuki vaikeissa tilanteissa N=93	8,4	9,0	1,66	1	10
Nykyisten työjärjestelyiden sopiminen N=93	7,8	8,0	2,14	1	10
<b>Työ ja perhe-elämä</b>	<b>7,1</b>				
Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen N=92	7,5	8,0	2	1	10
Riittävä aika ja voimavarat ystäville ja harrastuksille N=93	6,7	7,0	2,21	1	10

### Terveydentila ja toimintakyky

Vastaajat (N=91) arvioivat terveydentilaansa työn kannalta keskiarvolla 7,8, jonka voi arvioida olevan hyvällä tasolla. Vastaajista lähes puolet (40,6 %) vastasi arvon 8 vastaavan tämänhetkistä terveydentilaa työn kannalta. Toimintakykyään työn kannalta vastaajat (N=92) arvioivat keskiarvolla 7,9. Vastaajista 40,2 % arvioi toimintakykyään

työn kannalta luvulla 8. Terveystilaa ja toimintakykyä työn kannalta koko osiota arvioidessa vastaajat arvioivat sitä keskiarvolla 7,9, jonka voi arvioida edustavan hyvää tulosta.

Taulukko 4. Terveystila ja toimintakyky

<b>Terveystila ja toimintakyky</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Terveystila työn kannalta N= 91	1,1 %	1,1 %	2,2 %	3,3 %	1,1 %	3,3 %	13,2 %	40,6 %	16,4 %	7,7 %
Toimintakyky työn kannalta N= 93	1,1 %	1,1 %	1,1 %	4,3 %	0 %	2,2 %	11,9 %	40,2 %	28,3 %	9,8 %

## Osaaminen

Vastaajat arvioivat ammatillisen osaamisen olevan tasolla 8,5, joka kertoo hyvästä tuloksesta. Suurin prosenttiosuus vastauksista oli arvolla 9 (43 %) eikä kysymykseen tullut ollenkaan vastauksia alle arvon 4. Voidaankin arvioida, että vastaajat arvioivat ammatillisen osaamisensa olevan hyvällä tasolla. Riittävästi koulutusta työn tukemiseksi arvioitiin olevan tasolla 7,4, jonka on edelleen hyvällä tasolla, mutta selkeästi matalampi kuin muut osiot. 33,3 % vastauksista annettiin arvolle 8 Vastaajat arvioivat, että heillä on hyvä mahdollisuus oppia uusia asioita ja taitoja (ka 8). Eniten vastauksia oli arvolla 8 (32,2 %).

Koko osaamisosion keskiarvojen yhteinen keskiarvo on 8. Voidaan arvioida, että vastaajat arvioivat osaamiseen liittyvien kysymysten olevan hyvällä tasolla. Arviossa omasta ammatillisesta osaamisesta oli pienin keskihajonta, joka kertoo vastausten suuremmasta keskittyneisyydestä eli suurin osa vastaajista vastasi samansuuntaisesti kysymykseen. Matalimmalla arvolla vastaajat arvioivat sen saivatko riittävästi koulutusta työn tukemiseksi.

Taulukko 5. Osaaminen

Osaaminen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Ammatillinen osaaminen</b> 1=huono 10=erinomainen N= 93	0 %	0 %	0 %	1,1 %	2,1 %	5,4 %	5,4 %	36,6 %	43,0 %	11,8 %
<b>Riittävä koulutus työn tueksi</b> 1=en ollenkaan 10=paljon N= 93	1,1 %	4,3 %	2,1 %	1,1 %	4,3 %	9,7 %	17,2 %	33,3 %	20,4 %	6,5 %
<b>Mahdollisuus oppia uusia asioita ja taitoja</b> 1=ei ollenkaan 10=paljon N= 93	0 %	2,1 %	0 %	1,1 %	3,2 %	5,4 %	18,3 %	32,2 %	22,6 %	15,0 %

### Arvot ja motivaatio

Koko arvot ja motivaatio osuuden keskiarvo on 7,5, jonka voidaan arvioida olevan hyvällä tasolla. Vastaajat arvioivat kokemaansa arvostusta työpaikallaan arvolla 7,2, joka on hyvällä tasolla vaikkakin sen matalammassa päässä. Prosentuaalisesti eniten vastaajat arvioivat arvostuksen kokemista arvolla 8 (26,9 %). Vastaukset olivat jakautuneet laajasti, jonka korkea keskihajonta kertoo. Osion matalimman arvion vastaajat antoivat sille, että luottavatko työnantajaansa (ka 6,4), joka on kohtalainen tulos. Vastaukset jakautuivat laajasti eri osa-alueille.

Vastaajilta kysyttiin ovatko he sitoutuneet työhönsä. Vastaajat arvioivat sitoutumistaan keskiarvolla 8,3, joka on tuloksena hyvä. Vastaukset jakautuivat niin, että 33,3 % arvioi työhön sitoutumistaan numerolla 9. Työmotivaatiota vastaajat kuvasivat keskiarvolla 8,2, joka on myös hyvä tulos. Voidaan sanoa, että vastaajien sitoutuneisuus ja motivoituneisuus työhönsä on hyvällä tasolla.

Taulukko 6. Arvot ja motivaatio

Arvot ja motivaatio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Arvostuksen kokeminen työpaikalla</b> 1=en ollenkaan 10=paljon N=93	3,2 %	4,3 %	6,4 %	2,1 %	4,3 %	5,4 %	15,1 %	26,9 %	21,5 %	10,8 %
<b>Luottamus työntekijään</b> 1=en ollenkaan 10=paljon N= 92	6,5 %	6,5 %	3,3 %	7,6 %	8,7 %	10,9 %	16,3 %	16,3 %	16,3 %	7,6 %
<b>Työhön sitoutuminen</b> 1=en ollenkaan 10=paljon N= 93	0 %	3,2 %	1,1 %	0 %	2,1 %	4,3 %	10,8 %	22,6 %	33,3 %	22,6 %
<b>Työmotivaatio</b> 1=en ollenkaan 10=paljon N= 93	0 %	2,1 %	0 %	0 %	2,2 %	4,3 %	18,3 %	30,1 %	22,6 %	20,4 %

### Työn organisointi ja johtaminen

Kysymykseen kohdellaanko työpaikalla oikeudenmukaisesti, vastaajat vastasivat keskiarvolla 7,3, joka kertoo hyvästä tuloksesta. Vastaukset ovat jakautuneet, jonka voi arvioida korkeasta keskihajonnasta. Työn organisointia vastaajat arvioivat arvolla 7, joka on hyvän alarajalla. Esihenkilöltä tuen saamisen arvioitiin olevan tasolla 7,2. Vastaajilta kysyttiin saavatko he esihenkilöiltä palautetta työn suorittamisesta. Vastaajat arvioivat saavansa esihenkilöltä palautetta keskiarvolla 6,6. Eniten vastauksia sai arvo 8 (23,7 %). Työkavereilta tuen saaminen arviotiin keskiarvolla 8,4. Eniten vastauksia tässä kysymyksessä annettiin arvolle 9 (30,1 %). Vastaajat arvioivat nykyisten työaikajärjestelyiden sovimista arvolla 7,8.

Koko työn organisointi ja johtaminen osuutta arvioitiin keskiarvoista yhteenlasketulla keskiarvolla 7,4, jonka voidaan arvioida olevan tasolla hyvä. Matalin arvio oli vastauksissa kysymykseen saako esihenkilöltä palautetta työstä (ka 6,6) sekä matalalle arvioitiin myös työn organisointi. Korkeimmalle arvioitiin työkavereilta saatu tuki vaikeissa tilanteissa.

Taulukko 7. Työn organisointi ja johtaminen

Työn organisointi ja johtaminen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Oikeudenmukainen kohtelu työpaikalla</b> 1=eii ollenkaan 10= paljon N= 93	4,3 %	2,1 %	3,2 %	2,2 %	7,5 %	8,6 %	11,8 %	18,3 %	31,2 %	10,8 %
<b>Työn organisointi</b> 1=huonosti 10=erinomaisesti N= 93	3,2 %	2,1 %	1,1 %	6,5 %	5,4 %	10,8 %	16,1 %	38,7 %	11,8 %	4,3 %
<b>Esihenkilön tuki vaikeissa tilanteissa</b> 1=en ollenkaan 10=paljon N= 93	3,2 %	6,5 %	5,4 %	3,2 %	3,2 %	8,6 %	7,5 %	25,8 %	16,1 %	20,5 %
<b>Esihenkilöltä saatu palaute työstä</b> 1=en ollenkaan 10=paljon N= 93	5,4 %	7,5 %	4,3 %	3,2 %	2,1 %	15,1 %	16,1 %	23,7 %	16,1 %	6,5 %
<b>Työkaverien tuki vaikeissa tilanteissa</b> 1=en ollenkaan 10=paljon N= 93	1,1 %	1,1 %	0 %	2,1 %	1,1 %	4,3 %	5,4 %	29,0 %	30,1 %	25,8 %
<b>Nykyisten työjärjestelyiden sopiminen</b> 1=eii ollenkaan 10=erinomaisesti N= 93	1,1 %	3,2 %	3,2 %	1,1 %	6,4 %	4,3 %	10,8 %	31,2 %	16,1 %	22,6 %

### Työ ja perhe-elämä

Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen nähtiin hyvänä (ka 7,5). Kysymykseen onko riittävästi aikaa ja voimavaroja ystäville ja harrastuksille, vastattiin keskiarvolla 6,7, joka on kohtalainen tulos. Eniten vastauksia kertyi arvolla 8 (24,7 %). Työ ja perhe-elämä

osion keskiarvoista laskettu yhteinen keskiarvo on 7,1. Osion keskiarvo on selkeästi matalin verrattuna muihin osioihin. Keskiarvo on edelleen hyvällä tasolla, mutta asteikon matalammassa päässä.

Taulukko 8. Työ ja perhe-elämä

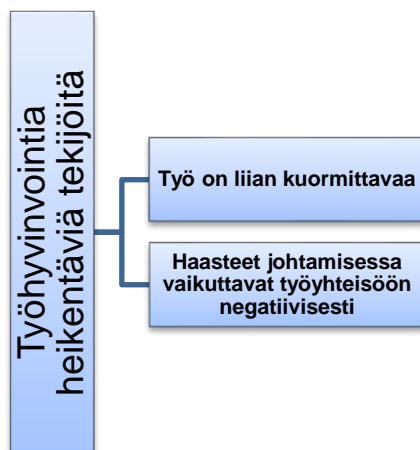
Työ ja perhe-elämä	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen</b> 1=en ollenkaan 10=erittäin hyvin N= 92	1,1 %	2,2 %	3,2 %	2,2 %	3,3 %	8,7 %	23,9 %	21,7 %	17,4 %	16,3 %
<b>Riittävä aika ja voimavarat ystäville ja harrastuksille</b> 1=eivät ollenkaan 10=paljon N= 93	2,1 %	7,5 %	2,1 %	2,2 %	6,5 %	15,1 %	22,6 %	24,7 %	9,7 %	7,5 %

### 6.3 Työhyvinvointiin vaikuttavat asiat

Tässä alaluvussa määritellään millaiset asiat vaikuttavat työhyvinvointiin heikentävästi sekä parantavaksi. Lisäksi käsitellään työssä kohdattua väkivaltaa, jolla on vaikutusta tutkimusten mukaan työhyvinvointiin. Alaluvussa käsitellään myös vastaajien ajatuksia työn vaihtamiseen liittyen.

#### 6.3.1 Työhyvinvointia heikentävät tekijät

Vastaajilta kysyttiin minkälaiset asiat vaikuttavat työhyvinvointiin heikentävästi. Kysymykseen vastasi 71 henkilöä (N=71). Työhyvinvointiin heikentävästi vaikuttavat asiat voitiin jakaa kahteen pääluokkaan: työn liialliseen kuormittavuuteen ja johtamisen haasteiden vaikutukseen työyhteisöön negatiivisesti.



Kuvio 1. Työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä

Työn liialliseen kuormitukseen liittyi työvoimapula, työntekijöiden ja työyhteisön kuormittuneisuus, haastavat asiakastilanteet ja työn liiallinen kuormitus. Työvoimapulaan nähtiin vaikuttavan, että työntekijöitä on liian vähän, vaihtuvuus on korkeaa ja sijaisia joudutaan käyttämään usein. Työvoimapulaan vaikuttaa myös alan huono palkkaus.

*”Epäpätevät sijaiset työvuorossa tai vajaa miehitys. Työntekijöiden vaihtuvuus”*

*”Samassa työvuorossa olen turvallinen aikuinen, ruuanlaittaja, autokuski, siivooja, lääkehoidon asiantuntija sekä poliisi”*

Työntekijöiden ja työyhteisön kuormittuneisuuteen vaikutti työn henkinen kuormitus, työyhteisön uupumisoireet, väsymys ja terveellisen elämän tavan haasteet, kuten liikunnan vähyys ja epäsäännöllinen ruokarytmi. Työn henkinen kuormitus näkyi esim. työn mielekkyyden vähäisyytenä, hallinnan tunteen puuttumisena, välinpitämättömyytenä ja turhautumisena. Haastaviin asiakastilanteisiin sisältyi asiakkaiden haastavuus sekä väkivalta ja sen uhka.

*”Jatkuvat konfliktit työvuoroissa.”*

*”Asiakkaiden psyykinen sekä fyysinen huonovointisuus.”*

Työn liiallinen kuormitus pitää sisällään myös työn resursointiin liittyvät haasteet, kuten liian pienet resurssit, töiden kasautumisen ja töiden epätasaisen jakautumisen. Kuormit-

tavan työajan ja huonon työvuorosuunnittelun nähtiin vaikuttavan työhyvinvointiin heikentävästi. Lisäksi myös kiire ja työn kuormitus vaikuttivat liialliseen kuormitukseen. Lisäksi lastensuojelulain ongelmat vaikuttivat kuormitukseen.

*"Pitkien työvuoroputkien vuoksi vähän vapaa-aikaa."*

*"Pitää joustaa paljon."*

Haasteet johtamisessa vaikuttavat vastaajien mukaan työyhteisöön negatiivisesti. Tähän liittyi johtamisen haasteet ja toimimaton työyhteisö. Johtamisen haasteet liittyivät esihenkilön huonoon johtamiseen, työn näennäiseen ja hitaaseen kehittämiseen, yhteisten toimintatapojen puuttumiseen ja epäselvyyteen sekä siihen, että työntekijöitä ei arvosteta eikä kuulla. Esihenkilön huono johtaminen näkyi vastaajien mukaan esimerkiksi puolueellisena johtamisena ja tuen puutteena. Huonona johtamisena nähtiin myös selkeän linjan puute ja päämäärätön johtaminen.

*"Tuen puute, kun tuntuu että jää yksin vaikeissa tilanteissa."*

*"Esihenkilön välinpitämättömyys."*

Vastaajat näkivät, että työhyvinvointiin vaikutti heikentävästi myös se, ettei työntekijöitä arvosteta eikä kuulla. Nähtiin ettei työntekijöiden ammattitaitoa arvosteta. Mainittiin myös alan huono arvostus.

*"Työntekijöitä ei kuulla päätöksenteossa eikä voi vaikuttaa."*

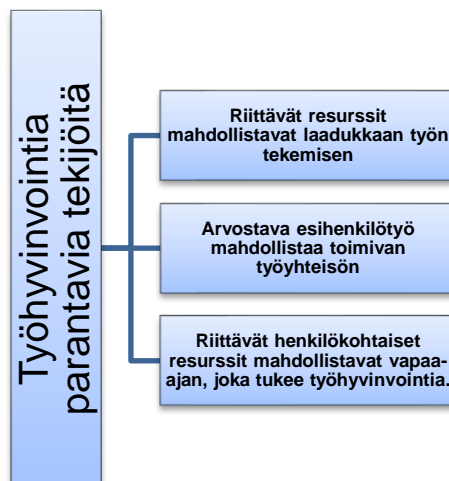
Toimimaton työyhteisö sisältää huonon työilmapiirin, yhteistyöhaasteet ja työkavereiden toimimattoman yhteistyön. Huono työilmapiiri näkyi vastaajien mukaan puhumattomuuden kulttuurina, ristiriitoina työyhteisön jäsenten välillä ja siinä ettei työyhteisö ole tiimiytynyt. Yhteistyöhaasteita huomattiin myös muun verkoston kanssa sekä oman työyhteisön sisällä.

*"Työkaverit eivät tee yhteistyötä"*



### 6.3.2 Työhyvinvointia parantavat tekijät

Vastaajilta kysyttiin heidän näkemystään työhyvinvointia parantavista tekijöistä. Työhyvinvointia parantavia tekijöihin vastasi 74 vastaajaa (N=74). Työhyvinvointia parantavat tekijät voitiin jakaa kolmeen pääluokkaan: riittävät resurssit mahdollistavat laadukkaan työn tekemisen, arvostava esihenkilötyö mahdollistaa toimivan työyhteisön sekä riittävät henkilökohtaiset resurssit mahdollistavat vapaa-ajan, joka tukee työhyvinvointia.



Kuvio 2. Työhyvinvointia parantavia tekijöitä

Riittävät resurssit mahdollistavat laadukkaan työn tekemisen pitää sisällään riittävät resurssit sekä mahdollisuuden laadukkaan työn tekemiseen. Riittävät resurssit tarkoittavat sekä riittäviä henkilöstöresursseja että toimivaa työympäristöä ja työvälineitä. Työhyvinvointia paransi, että työvuoroissa oli riittävä määrä pätevää henkilöstöä sekä sijaisia saatavilla. Kaivattiin myös lisää henkilöstöä. Toimivaan työympäristöön ja työvälineisiin kuuluivat konkreettiset asiat kuten kunnon työtilat, tuoli ja pöytä. Mahdollisuus laadukkaan työntekemiseen nähtiin mahdollistuvan niin, että on sopiva työmäärä ja työrauha. Työn sisältö itsessään myös paransi työhyvinvointia. Työn innosti ja suhde asiakkaisiin oli tärkeää. Työhyvinvointiin parantavasti vaikutti myös, kun asiakkaiden tilanteet parantuivat ja työn tulokset olivat hyviä.

*”Henkilökunnan määrä vaikuttaa todella paljon.”*

*”Pienet onnistumiset asiakastyössä.”*

Arvostavan esihenkilötyön voitiin nähdä mahdollistavan toimivan työyhteisön ja siten parantavan työhyvinvointia. Arvostavaan esihenkilötyöhön liittyi esihenkilön toiminnan

lisäksi arvostus, kuulluksi tuleminen, positiivinen palaute sekä arvot ja tunteet. Vastajat arvostivat kokemusta kuulluksi tulemisesta ja siitä, että heitä arvostetaan. Positiivista palautetta arvostettiin ja työhyvinvointia paransi myös kehuminen ja kiittäminen. Myös turvallisuuden tunne ja läsnäolo vaikuttivat työhyvinvointiin parantavasti. Esihenkilötyössä nähtiin tärkeänä läsnä oleva ja arkeen jalkautuva johtaminen.

*”Suoraselkäinen ja myös arkeen jalkautuva johtajuus.”*

*”Tsemppaus ja hyvien juttujen esille nostaminen.”*

Toimiva työyhteisö pitää sisällään työkavereiden ja työyhteisön sekä hyvän työilmapiirin vaikutuksen työhyvinvointiin. Työkaverit, jotka tuntee ja joihin voi luottaa parantavat työhyvinvointia. Luottamuksellinen ja hyvä työilmapiiri vaikutti työhyvinvointiin parantavasti vastaajien mukaan. Työyhteisön yhteinen aika nähtiin tärkeänä ja yhteiset pelisäännöt ja tavoitteet. Työhyvinvointiin parantavasti vaikutti vastaajien mukaan myös työaikajoukot ja hyvin suunnitellut työvuorot. Autonomisella työvuorosuunnittelulla ja mahdollisuudella tehdä etätöitä nähtiin positiivisia vaikutuksia. Mainittiin myös mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihin ja mahdollisuus pitkiin vapaisiin, jotka tukevat omaa vapaa-aikaa.

*”Työkaverit ovat todella suuri osa työssä viihtymistä ja työhyvinvointia.”*

*”Autonominen työnvuorosuunnittelu mahdollistaa työn ja vapaa-ajan yhdistämisen.”*

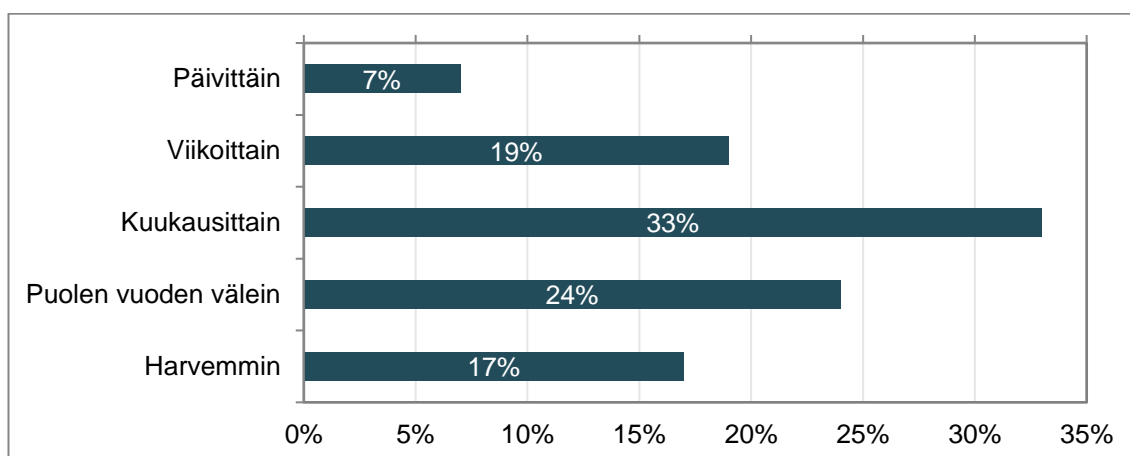
Pääluokassa riittävät henkilökohtaiset resurssit mahdollistavat vapaa-ajan, joka tukee työhyvinvointia, on sisällä henkilökohtaiseen vapaa-aikaan liittyvät asiat sekä paremmat työsuhte-edut ja palkkauksen. Oman vapaa-ajan nähtiin tukevan työhyvinvointia. Vapaa-aikaan liittyi riittävä palautuminen, nukkuminen, syöminen ja liikunta. Harrastukset tukivat myös vastaajien mukaan työhyvinvointia. Työsuhteen edut kuten psykologikäynnit, työnohjaus ja työantajan tarjoama vakuutus nähtiin työhyvinvointia tukevinä asioina. Nähtiin myös, että työhyvinvointia tukisi, mikäli olisi parempi palkkaus ja ei olisi rahahuolia.

*”Oma hyvä elämäntilanne, jossa aikaa palautumiseen.”*

*”Rahan kautta tuleva arvostaminen lisäisi hyvinvointia.”*

### 6.3.3 Työssä kohdattu väkivalta

Vastaajista 45,2 prosenttia kertoi kohdanneensa työssään fyysistä väkivaltaa viimeisen vuoden aikana. Loput 54,8 prosenttia ilmoittivat, että eivät ole kohdanneet fyysistä väkivaltaa viimeisen vuoden aikana. Vastaajista, jotka ovat kohdanneet fyysistä väkivaltaa työssä (N=42) jopa 33 % ilmoitti kohtaavansa väkivaltaa kuukausittain. Vastaajista (N=93) 73 % ilmoitti, että työpaikalla on selkeät ohjeistukset väkivaltilanteisiin ja 27 % ilmoitti, että työpaikalla ei ole selkeitä ohjeistuksia väkivaltilanteiden varalle.



Kuvio 3. Fyysisen väkivallan esiintymistiheys

Suurin osa vastaajista on saanut tukea fyysisten väkivalta tilanteiden jälkeen. Viisi vastaajaa ilmoitti, ettei ole saanut tukea tilanteiden jälkeen. Saatu tuki jakaantui järjestelmällisiin purkutilaisuuksiin, kuten defusing tai debriefing – malli (6 ilmausta), tilanteiden purkamiseen työyhteisössä (8 ilmausta), työyhteisössä keskustelemiseen (18 ilmausta), työterveyshuollon palveluihin (6 ilmausta) sekä esihenkilön tukeen (4 ilmausta). Kun tilanteita puretaan työyhteisössä voi käytössä olla jokin järjestelmällinen purkumetodi, mutta vastaajat eivät niitä erikseen vastauksissaan määritelleet, joten työyhteisössä purkaminen määriteltiin omaksi kohdaksi.

*”Työpaikalla on toimintamalli väkivaltilanteiden käsittelyyn, joka yleensä toimii hyvin. Se sisältää purkukeskustelun ja tarvittavan jälkikäsitteilyn vielä sen jälkeen.”*

*”En ole saanut konkreettista tukea.”*

Henkistä väkivaltaa on työssä kohdannut 75 prosenttia vastaajista (N=92). Eniten kokeiksi henkiseksi väkivallaksi vastaajat tunnistivat erilaisen haukkumisen ja nimittelyn. Vastaajat olivat myös kohdanneet uhkailua, väkivallalla uhkailua ja heille oli esitetty

tappouhkauksia. Tappouhkauksia oli kohdistettu työntekijään, että hänen perheeseensä. Työyhteisön sisäistä henkistä väkivaltaa tuli esiin myös. Työyhteisön sisäinen henkinen väkivalta esiintyi joukosta eristämisenä ja eriarvoisena kohteluna. Erilaisia työpaikkakiusaamisen muotoja nostettiin esiin. Suurin osa henkisestä väkivallasta kuitenkin oli vastaajien mukaan tapahtunut asiakastilanteissa. Lisäksi työssä oli koettu pelottelua, vähättelyä ja huutamista.

*”Minua on haukuttu niin persoonana kuin ammattilaisena asiakkaiden sekä heidän läheistensä toimesta.”*

*”Asiakkaiden taholta kaikenlaista henkistä väkivaltaa, sanallista aggressiota ja fyysisen väkivallan uhkaa.”*



Kuvio 4. Koettu henkinen väkivalta.

Yleisimpänä tuen muotona henkisten väkivaltatilanteiden jälkeen nähtiin työyhteisön ja tiimin keskustelutuki (33 ilmausta). Henkisten väkivaltatilanteiden jälkeen oli saatu keskustelutukea myös esihenkilöltä (6 ilmausta). Tilanteita oli käsitelty myös järjestelmällisissä purkutilaisuuksissa (7 ilmausta) ja työnohjauksessa (8 ilmausta). Työterveyspalveluista oli myös saatu tukea (10 ilmausta). Erityisesti työterveyspalveluista nostettiin esiin mahdollisuus työpsykologin tapaamiseen (4 ilmausta).

*”Kyllä, mutta käy raskaaksi. Oma aktiivisuus tärkeää. Jos on hiljaa niin jää sivuun helposti, vaikka työyhteisö pyrkii tukemaan.”*

*”Kaikki uhkaustilanteet käsitellään jälkikäteen asianosaisten kesken.”*

Haukkuminen henkisenä väkivaltana nähtiin yleisimpänä muotona ja jokapäiväisenä osana työssä. Uhkailun nähtiin myös olevan säännöllistä ja liittyvän työhön. Ylipäättään tuotiin esiin, että henkiseen väkivaltaan suhtaudutaan niin, että se kuuluu työnkuvaan ja on säännöllistä. Tuotiin myös esiin, että kun on pidempi historia lastensuojelutyöstä niin asiat eivät enää tunnu niin pahoilta.

*”Asia sivuutetaan, koska uhkailu on päivittäistä ja normaalia.”*

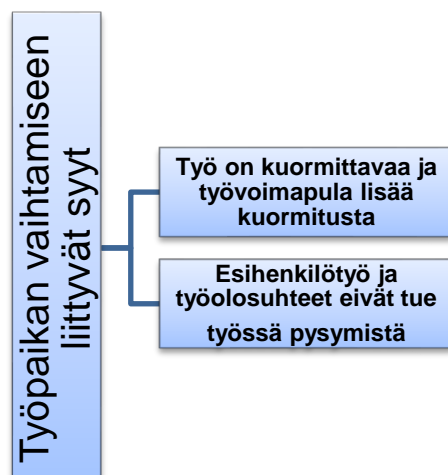
*”Tilanteet toistuvat usein ja esihenkilöt suhtautuvat, että on osa työtä.”*

Vastaajilta kysyttiin ovatko he saaneet riittävästi tukea henkisten väkivaltatilanteiden jälkeen. Neljätoista vastaajaa (N=64) vastasi, että ei ole saanut riittävästi tukea tilanteiden jälkeen. Vastauksista tuli myös esiin, että jälkiseurantaa ei tilanteiden jälkeen ole ollut.

*”Minkäänlaista jälkiseurantaa ei ole, eikä esihenkilö ole yhteydessä tapahtumien jälkeen.”*

#### 6.3.4 Työpaikan vaihtaminen

Vastaajilta kysyttiin ovatko he harkinneet työpaikan vaihtoa. Vastaajista työpaikan vaihtoa oli harkinnut 69 prosenttia ja 31 prosenttia vastaajista ilmoitti, ettei ole harkinnut työpaikan vaihtoa (N=93). Vastaajilta kysyttiin, että mikäli on harkinnut työpaikan vaihtoa millaiset syyt harkintaan ovat vaikuttaneet. Työpaikan vaihtamiseen vastaajien mukaan vaikuttivat pääluokat työn kuormittavuudesta ja työvoimapulasta, joka vielä lisää työn kuormittavuutta sekä se, että esihenkilötyö ja työolosuhteet eivät tue työssä pysymistä.



Kuvio 5. Työpaikan vaihtamiseen liittyvät syyt

Työ on henkisesti kuormittavaa ja siihen liittyy haastavia asiakastilanteita sekä väkivaltaa ja sen uhkaa. Asiakkaiden huonovointisuus ja tilanteiden haastavuus nähtiin kuormittavana tekijänä ja vaikuttavan harkintaan työn vaihdosta. Vastaajat näkivät myös, että työtä on liikaa. Asiakasmäärä nähtiin olevan liian suuri ja työmäärän olevan kohtuuton. Työt seurasivat vapaa-ajalle ja huono työilmapiiri vaikuttivat harkintaan työpaikan vaihtamiseen. Vastaajat kuvasivat työasioiden pyörivän päässä myös vapaa-ajalla ja tulevan myös uniin. Alalla on työvoimapulaa ja työntekijöiden vaihtuvuus on suuri. Lastensuojelun menetelmissä ja olosuhteissa nähtiin haasteita esimerkiksi lastensuojelun osalta ja siinä, että lastensuojelu toimii psykiatrian korvikkeena.

*”Henkisesti äärimmäisen raskas työ, jossa vähän vaikuttamismahdollisuuksia.”*

*”Väkivallan uhka on suurin ja kuormittavin tekijä.”*

Esihenkilötyön ja työolosuhteiden nähtiin vaikuttavan työpaikan vaihtamisen harkitsemiseen ja niiden ei nähty tukevan työssä pysymistä. Yksittäisenä suurimpana yläluokkana vastauksista nousi esiin tyytymättömyys matalaan palkkaan suhteessa työn vaativuuteen. Palkka nähtiin pieneenä vastuuseen ja työn vaativuuteen nähden. Palkkauksessa oltiin myös tyytymättömiä siihen, että palkkaus oli samalla tasolla asiakkaiden haastavuudesta riippumatta.

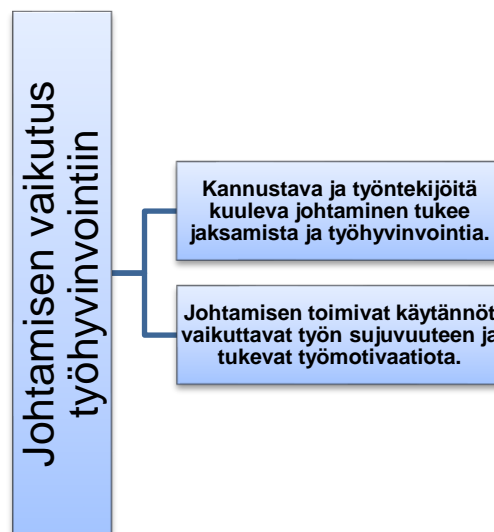
*”Palkkaus on aivan alimitoitettu koulutustasooni ja ammatilliseen osaamiseeni nähden.”*

Esihenkilötyön toteutumisessa nähtiin olevan puutteita ja koettiin ettei työntekijöitä ja työtä arvosteta. Muutosjohtamista tehtiin vastaajien mukaan ylhäältä sanellen ilman, että seurauksien pohdintaa. Esihenkilötyön nähtiin olevan huonoa ja työnjohdollisia haasteita esiintyvän esimerkiksi tehtävien ja vastuun jakamisessa. Vastaajat kokivat, ettei heidän työtään ja kokemustaan arvosteta. Työolosuhteissa suurin vaikutus oli vuorotyössä sekä pitkissä ja raskaissa työvuoroissa. Kolmivuorotyön ja työaikojen nähtiin vaikuttavan työpaikan vaihdon harkintaan. Vastaajat toivat esiin työvuorojen olevan pitkiä ja raskaita. Negatiivisena nähtiin myös yksinäiset työvuorot, jolloin asiakkaille ei jää riittävästi aikaa.

*”Hankalat työvuorot, joista on vaikea toipua.”*

## 6.4 Johtaminen

Vastaajilta kysyttiin, onko heidän mielestään johtamisella vaikutusta työhyvinvointiin ja millaista vaikutus on. Vain kaksi vastaajista oli sitä mieltä, että johtamisella ei ole vaikutusta työhyvinvointiin (N= 70). Muut vastaajat olivat sitä mieltä, että johtamisella on vaikutusta työhyvinvointiin ja vaikutuksen nähtiin olevan suuri. Vastaajien näkökulmasta johtamisella oli monenlaista vaikutusta työhyvinvointiin. Johtamisen vaikutus voitiin jakaa kahteen eri pääluokkaan: kannustava ja työntekijöitä kuuleva johtaminen tukee jaksamista ja työhyvinvointia sekä siihen, että johtamisen toimivat käytännöt vaikuttavat työn sujuvuuteen ja tukevat työmotivaatiota.



Kuvio 6. Johtamisen vaikutus työhyvinvointiin

Kannustavan ja työntekijöitä kuulevan johtamisen nähtiin tukevan jaksamista ja hyvinvointia. Kannustuksen ja positiivisen palautteen saaminen nähtiin tukevan työhyvinvointia samoin kuin tuen saaminen. Johtajan läsnäolo ja lähestyttävyyys oli tärkeä osa työhyvinvointia. Työhyvinvointia tuki työntekijöiden kuuleminen.

*”Elän arvostuksesta, enemmän kuin palkasta.”*

*”Jos ei kuulla, ei jaksakaan panostaa itsekään työhön.”*

Esihenkilön kannustus ja saatu palaute tukivat myös työhyvinvointia. Kannustavalla palautteella nähtiin olevan positiivista vaikutusta työhyvinvointiin. Lähestyttävä ja läsnä oleva johtaja nähtiin tukevan työhyvinvointia. Johtajan tuen nähtiin olevan tärkeää työhyvinvoinnille ja johdon tulisi ymmärtää ja tietää mitä kentällä tapahtuu.

*”Johtajan kuuluisi olla sellainen, jota on helppo lähestyä ja hänen kanssaan uskaltaa käydä keskusteluja vaikeistakin asioista.”*

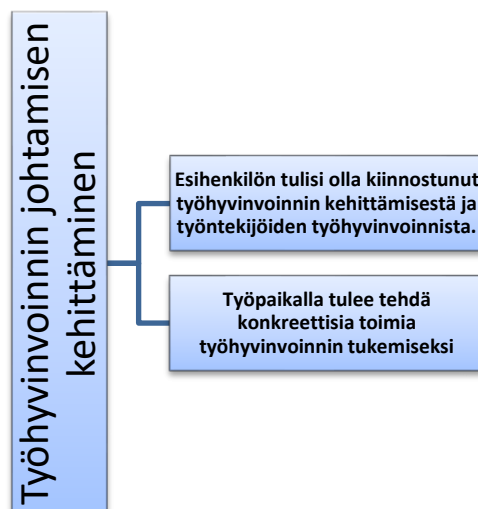
*”Johtaminen vaikuttaa työskentelyyn ja hyvinvointiin kokonaisvaltaisesti.”*

Johtamisen toimivien käytäntöjen nähtiin vaikuttavan työn sujuvuuteen ja työmotivaatioon. Työvuorolistojen, työajan ja työntekijä määrän nähtiin vaikuttavan työn sujuvuuteen ja sitä kautta työhyvinvointiin. Tuotiin esiin myös se, että työhyvinvointiin on kiinnitetty huomiota, mutta työntekijöitä ei saada tarpeeksi. Työvuorolistojen myöhässä tuleminen vaikuttaa koko muuhun elämään merkittävästi, koska ei pysty suunnittelemaan kovin pitkälle. Hyvänä pidettiin myös, kun oli mahdollistettu osasairauspäiväraha. Tiedonsaanti nähtiin tärkeänä sekä kehityskeskustelut silloin kun ne toimivat ja niitä pidettiin säännöllisesti. Hyvän johtamisen nähtiin tukevan työhyvinvointia. Hyvän johtamisen avulla nähtiin, että työhyvinvointi voidaan saada kukoistamaan.

*”Hyvän ja inspiroivan johtamisen avulla työhyvinvointi saadaan kukoistamaan. Työntekijät ovat valmiita tekemään pienelläkin palkalla laadukasta työtä, jos heitä kohdellaan inhimillisesti.”*

*”Huonon johtamisen aikana koko talo sekaisin, mikään ei toimi. Jämäkkä johtaja antaa työntekijälle työrauhan, voi keskittyä työhönsä.”*

Työhyvinvoinnin johtamista pitäisi vastaajien mukaan kehittää monella eri tavalla. Kysymykseen työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisestä vastasi 66 vastaajaa (N=66). Kehittämisehdotukset voitiin vastausten perusteella jakaa kahteen pääkategoriaan: Työpaikalla tulee tehdä konkreettisia toimia työhyvinvoinnin tukemiseksi sekä siihen, että esihenkilön tulisi olla kiinnostunut työhyvinvoinnin kehittamisestä ja työntekijöiden työhyvinvoinnista.





### Kuvio 7. Työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen

Konkreettiset toimet, joita työpaikalla pitäisi tehdä työhyvinvoinnin tukemiseksi pitää sisällään konkreettiset panostukset työhyvinvointitoimintaan ja kunnon resursoinnin ja sen, että on mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin. Resurssointiin liittyy kunnon henkilöstöresursointi, että palkkaus. Konkreettisina panostuksina työhyvinvointitoimintaan nähtiin työntekijöille tarjottavat työhyvinvointipalvelut, työhyvinvointitoiminta ja työhyvinvointikartoitukset. Hyvänä nähtiin esimerkiksi panostukset liikunta- ja kulttuurietuina. Eräässä työpaikassa oli myös vakuutus, joka mahdollisti nopean lääkärille pääsyn ja tämä panostus koettiin hyvänä. Työhyvinvointipäiviä ja tempauksia toivottiin olevan enemmän vuoden aikana. Toivottiin, että olisi rahaa tehdä myös työn ulkopuolisia asioita yhdessä. Toivottiin myös, että työhyvinvointia kartoitettaisiin säännöllisesti työterveyden ja työsuojelun kanssa.

*”Henkilökunnan työvuorotoiveiden toteutuminen auttaa jaksamisessa. Joillekin sopii pitkä työputki, toiselle ei.”*

*”Resursoimalla lisää työvoimaa.”*

Pääluokkaan, että esihenkilön tulisi olla kiinnostunut työhyvinvoinnin kehittämisestä ja työntekijöiden työhyvinvoinnista kuuluu kolme yläluokkaa: Työyhteisölle on järjestettävä keskusteluaikaa, että voidaan kehittää toimintaa ja työhyvinvointia, esihenkilön tulisi olla kannustava, kuunteleva ja läsnä oleva sekä esihenkilön tulisi seurata ja johtaa työhyvinvointia. Keskustelu nähtiin tärkeänä osana työhyvinvoinnin kehittämisessä. Keskusteluaikaa toivottiin työntekijöiden välille sekä toivottiin keskustelua työhyvinvoinnista ylipäättään työyhteisön sisällä. Avoin keskustelukulttuuri nähtiin tärkeänä osana työyhteisön työhyvinvointia. Kuormituksen nähtiin laskevan, kun työn aiheuttamia paineita pääsi jakamaan yhdessä työyhteisön kanssa. Yhteiskehittäminen nähtiin tärkeänä sekä mahdollisuus saada keskusteluapua. Keskusteluapua toivottiin sekä henkilökohtaisena työnohjauksena ja mahdollisuutena keskustella kuormituksesta ja kriiseistä esihenkilön kanssa.

*”Mahdollisuus riittävään keskusteluun vaikeista tilanteista.”*

Esihenkilöiltä toivottiin kannustavuutta, kuuntelua ja läsnäoloa. Läsnäolon nähtiin vaikuttavan siihen, että esihenkilöt tietäisivät mitä ns. kentällä tapahtuu. Oikeudenmukainen ja kannustava palaute nähtiin työhyvinvointia tukevana tekijänä. Nähtiin, että työntekijöitä kuuntelemalla voitiin tukea työhyvinvointia. Nähtiin, että konkreettisilla toimilla työuupumusta vastaan ja ongelmiin puuttumisella olisi vaikutusta työhyvinvointiin.

*”Jämäkkyyttä, oikeudenmukaisuutta, vaikeista asioista pitää pystyä johdon puhumaan ilman, että otetaan asiat henkilökohtaisesti.”*

Ylipäätään nähtiin, että esihenkilön tulisi seurata ja johtaa työhyvinvointia. Osa vastaajista toivoi esihenkilönsä vaihtoa vastauksena työhyvinvoinnin johtamiseen. Nähtiin, että esihenkilön tulisi tunnistaa työhyvinvointiin liittyviä asioita ja reagoida nopeasti, mikäli havaitaan työuupumuksen merkkejä. Oli tärkeää, että johtaja ottaisi selkeän roolin työhyvinvoinnin johtamisessa työyhteisön sisällä.

*”Esihenkilöiden syytä seurata työntekijöiden hyvinvointia, mutta työntekijä on itse vastuussa tukikeinojen pyytämisestä ja vastaanottamisesta.”*

*”Esimiehen vastuu niissä pitää olla selkeä. Esimiehen tiedettävä ja tunnistettava työhyvinvointiin liittyviä asioita ja edellytettävä koko työyhteisöä toimimaan samalla tavoin/ tavoittein työhyvinvointiin liittyviin asioihin.”*

Johtamisen kehittämisestä muodostettiin eri kysymyksiin muodostuneista pääluokista vielä neljä erillistä yläluokkaa, joista sitten muodostettiin vielä yksi yhteinen johtamisen kehittämistä kuvaava ydinajatus tämän opinnäytetyön kyselyn perusteella. Vastajat näkivät, että arvostava ja kuunteleva esihenkilötyö tukee työhyvinvointia ja mahdollistaa toimivan työyhteisön. Tämä ydinajatus nousi eri kysymysten vastauksista ja näkemyksistä johtamiseen liittyen.

## **7 Pohdinta**

Tässä luvussa arvioidaan tämän opinnäytetyön tutkimuksen tuloksia suhteessa teoriaan ja aikaisempaan tutkimukseen. Luvussa pohditaan myös jatkotutkimusaiheita ja millaisia johtopäätöksiä tuloksista voidaan tehdä. Lisäksi otetaan kantaa tutkimuksen eettisyyteen ja luotettavuuteen.

### **7.1 Pohdinta**

Tässä opinnäytetyössä oli tarkoitus selvittää miten lastensuojelussa työskentelevät ammattilaiset näkevät työhyvinvointinsa ja millaiset asiat siihen juuri nyt vaikuttavat. Tarkoituksena oli selvittää miten johtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin sekä millaisia kehit-

tämiskohteita lastensuojelun ammattilaisten vastauksista nousee liittyen työhyvinvointiin ja johtamiseen. Tulosten pohjalta voidaan arvioida, että vastaajat arvioivat työkykyä ja työhyvinvointinsa olevan keskimäärin hyvällä tasolla. Kehittämiskohteita kuitenkin löytyi eniten liittyen työnkuormittavuuteen ja esihenkilötyöhön. Vastaajat arvioivat työhyvinvointiaan työkykytalo-mallin mukaisesti, määrittelivät työhyvinvointia parantavia ja heikentäviä tekijöitä sekä arvioivat esihenkilötyön toteutumista ja johtamista.

Työkykytaloissa kaikki kerrokset ovat kytkeytyneet toisiinsa ja yhdessä vaikuttavat työkykyyn, joka on työhyvinvoinnin perusta (Ilmarinen & Vainio 2012: 5-6). Kerroksien arvioinnissa kuitenkin oli eroavaisuuksia. Korkeammalle tasolle arvioitiin selkeästi oma terveydentila ja toimintakyky (ka 7,9) sekä osaamiseen liittyvät kysymykset (ka 8). Matalammalle tasolle arvioitiin muut työkykytaloon liittyvät osa-alueet arvot ja motivaatio (ka 7,5), työn organisointi ja johtaminen (ka 7,4) ja työ ja perhe-elämä (ka 7,1). Näistä perhe-elämä ja työ liittyy työkykytalo-mallin mukaisesti ympäröivään yhteiskuntaan ja sitä kautta vaikuttaa työkykyyn ja työhyvinvointiin. Muut osa-alueet liittyvät työkykytalon eri kerrokseen ja kuvaavat sen kerroksen osuutta työkyvystä. Matalammalle tasolle arvioidut osa-alueet olivat selkeästi matalammalla tasolla lähempänä kohtalaista kuin erinomaista arviota. Eroavaisuudet eri osa-alueissa voivat vaikuttaa kuitenkin arviointiin kokonaistyökyvystä. Työkyky kuvautuu aina kyseiseen työhön liittyvänä ilmiönä (Ilmarinen ym. 2015).

Tämän opinnäytetyön tutkimukseen vastanneet lastensuojelualan ammattilaiset olivat kohdanneet työssään laajasti sekä fyysistä (viimeisen vuoden aikana 45,2 %) että henkistä väkivaltaa (75 % vastaajista). Väkivallan kohtaaminen oli myös osa syistä, miksi vastaajat olivat harkinneet työpaikan vaihtoa. Henkiseen väkivaltaan suhtautuminen selkeästi arkipäiväistyy ja siihen aletaan suhtautua osana työtä. Haukkumisen ja uhkailun kuvattiin olevan säännöllistä ja lähes päivittäistä. Lastensuojelun alalla työskentelevät kohtaavat työssään väkivaltaa ja henkisen väkivallan on tutkittu olevan yleisin kohdattu väkivallan muoto (King 2021). Väkivallan kohtaamisen selviytymismekanismit ovat lastensuojelutyöntekijöillä usein työyhteisön tukeen tukeutuminen tai osalla suhtautuminen väkivaltaan arkipäiväistyy osaksi työtä (Lamothe ym. 2018). Ei voida kuitenkaan päätellä, että väkivaltaa kohdattaisiin jokaisessa työssä lastensuojelualalla, mutta selkeää on, että osassa lastensuojelualan työpaikoista näin tapahtuu. Väkivallan kohtaamisen käsittelyssä työyhteisön ja tiimin merkitys korostui. Toisin kuin fyysisen väkivallan kohtaamisessa, henkisen väkivallan kohtaamisessa nousi esiin myös työyhteisön sisällä tapahtuva henkinen väkivalta, joka esiintyi kiusaamisena, haukkumisena ja yhteisöstä eristämisenä. Positiivista oli, että 73 % vastaajista kertoi, että heidän työpaikallaan on selkeät ohjeistukset väkivalta tilanteisiin.

Väkivalta ja muut haastavat tilanteet ei kuitenkaan yksin ollut syy työpaikan vaihdon harkintaan, vaan siihen liittyi myös muita työn kuormitukseen liittyviä haasteita. Työn kuormittavuuden todettiin olevan työhyvinvointia heikentävä tekijä. Kuormitukseen liittyi vahvasti työaikaan liittyvät ongelmat, kiire ja huono työilmapiiri. Työvoimapulan nähtiin vaikuttavan kuormitukseen negatiivisesti. Palkkaus nähtiin liian matalana osaamiseen ja koulutukseen verrattuna. Palkkaus mainittiin useassa eri kohdassa ja sen nähtiin vaikuttavan työhyvinvointiin, mutta harvoin ainoana vaikuttavana asiana.

Työpaikan vaihtoa oli harkinnut 69 % kaikista vastaajista. Talentian ja Lastensuojelun keskusliiton selvityksessä laitoshoidon sosionomeista 74 % oli harkinnut työpaikan vaihtamista (Tiili & Kuokkanen 2021: 30). Työpaikan tai alan vaihtoa oli miettinyt sosiaalityöntekijöistä 72 % ja sosionomeista ja muista työntekijöistä 68 % Talentian ja Lastensuojelun keskusliiton selvityksessä lapsiperheiden sosiaalihuollon ja lastensuojelun ammattilaisten näkemyksistä lastensuojelun nykytilasta (Holmi & Kekkonen 2023: 22). Prosenttiosuudet henkilöistä, jotka harkitsevat työpaikan vaihtamista on pysynyt samassa suuruusluokassa eri kyselyissä. Vaihtuvuus on lastensuojelualalla haasteena tälläkin hetkellä, joka vaikuttaa myös työhyvinvointiin negatiivisesti, kuten tämänkin opinnäytetyön tutkimuksen tuloksista voidaan huomata. Työhön jäävät henkilöt kokivat raskaana vaihtuvuuden ja vaihtuvuuden lisäksi alalla on työvoimapulaa, joten lähtijöiden tilalle ei aina löydetä heti uutta työntekijää. Työpaikan vaihtamisen harkintaan oli vaikuttanut myös esihenkilötyön puutteet ja ettei kokenut, että työtä arvostettaisiin.

Tulosten mukaan lastensuojelussa työskentelevät ammattilaiset ovat motivoituneita (ka 8,2) ja sitoutuneita työhönsä (ka 8,3). Luottamus työnantajaan oli kuitenkin matalammalla tasolla (ka 6,4). Työn merkityksellisyyden on todettu vaikuttavan lastensuojelutyöntekijöiden motivaatioon positiivisesti (Forsman 2010: 109-111). Voidaankin pohtia, että mitkä asiat siihen vaikuttavat, että verrattain sitoutuneet ja motivoituneet työntekijät eivät kuitenkaan luota työnantajaan?

Tutkimukset ovat osoittaneet, että lastensuojelutyö vaikuttaa ammatillisesti esimerkiksi työnvaihtamisen harkintana sekä vaikutuksia on myös henkilökohtaiseen elämään (Wilke ym. 2017). Vastaajat arvioivat, että heillä on aikaa ja voimavarojaan ystäville ja harrastuksille kohtuullisella tasolla (ka 6,7), jonka voi arvioida olevan matala muihin tuloksiin nähden. Työ vaikuttaa yksityiseen elämään eikä voimavaroja ole välttämättä riittävästi kaikkeen. Tärkeää olisi huolehtia voimavarojen riittämisestä henkilökohtaisessa elämässä., koska lopulta se myös tukee hyvinvointia kokonaisuudessaan myös työssä. Työhyvinvointia parantavana tekijänä nähtiin riittävä palautuminen, liikunta ja harrastukset. Lastensuojelualalla tehdään usein vuorotyötä epätyypillisinä työaikoina, jonka

voi nähdä vaikuttavan siihen, miten vapaa-aika muodostuu ja mille on vapaa-ajalla aikaa ja voimavaroja. Vuorotyön nähtiin myös vaikuttavan työn vaihtamisen harkintaan. Vuorotyö on tyypillistä alalla, mutta suunnitelmallisuuden ja ergonomisuuden lisääminen toisi positiivisia vaikutuksia työhyvinvoinnille. Autonominen työvuorosuunnittelu oli nähty arkea tukevana. Vastaajilla oli suurimmalla osalla taustallaan pitkä työura lastensuojelussa (41,9 % yli 15 vuotta). Pitkä työura voi näkyä myös tuloksissa. Nuoret työntekijät vaihtavat useammin työpaikkaa jo työuransa alussa (Radey & Wilke 2023). Kokeneemmat työntekijät ovat oppineet heille sopivia työperäisen stressin käsittelykeinoja, ja osaaminen työssä on jo ehtinyt karttua.

Työhyvinvointiin parantavasti nähtiin vaikuttavan riittävät resurssit niin työssä kuin henkilökohtaisessakin elämässä. Riittävä määrä pätevää henkilöstöä nähtiin tärkeänä työhyvinvoinnin kannalta. Myös työstä itsestään saatiin voimaa ja työhyvinvointia. Lastensuojelun asiakastyöhön liittyy kuormitusta, mutta myös täysin päinvastaisin tunteita ja asiakastyö voi toimia jaksamisen edistäjänä (Forsman 2010: 151). Ylipäättään toimiva työyhteisö ja tiimi paransivat työhyvinvointia ja mahdollistivat työn tekemisen laadukkaasti.

Työyhteisön ja tiimin vaikutus työhyvinvointiin nähtiin merkittävänä. Työyhteisö on merkittävässä roolissa työhyvinvoinnin tukemisessa ja se myös auttaa kuormittavien tilanteiden käsittelyssä (Forsman 2010: 156-157; Nuutinen ym. 2013: 99). Tiimin ja työyhteisön merkitys nähtiin tärkeänä osana työhyvinvoinnin tukemista. Väkivaltakokemukset tulosten mukaan käsiteltiin yhdessä työyhteisön kanssa. Työkavereilta saatu tuki vaikeissa tilanteissa oli myös monivalintakysymyksissä arvioitu korkealle (ka 8,4). Työyhteisön tuella on todettu olevan merkittävä rooli työuupumuksen ja traumatisoitumisen ehkäisyssä sekä olevan merkittävässä roolissa väkivalta kokemusten käsittelyssä (Brend & Collin-Vezina 2022). Työhyvinvoinnin kehittämisessä nähtiin merkittävänä se, että työyhteisöllä on aikaa keskustella ja sitä kautta kehittää työtä.

Johtamisen vaikutus työhyvinvointiin nähtiin suurena. Johtamisen nähtiin vaikuttavan työhyvinvointiin niin parantavana kuin heikentävänäkin asiana. Aikaisempi tutkimus on osoittanut, että henkilöstövoimavarojen johtaminen on vahvasti yhteydessä työhyvinvointiin (Kujanpää 2017: 154). Tämän opinnäytetyön tutkimuksesta voitiin kehittää yksi johtamista kuvaava ydinajatus, että arvostava ja kuunteleva esihenkilötyö tukee työhyvinvointia ja mahdollistaa toimivan työyhteisön. Arvostavalla esihenkilötyöllä nähtiin olevan työhyvinvointiin parantava vaikutus sekä olevan laajasti vaikutusta työhyvinvointiin ja työyhteisön toimivuuteen. Toiveet johtamisen kehittämisestä nousevat esiin tulok-

sien numeerisesta arvioinnista sekä avoimista vastauksista. Työhyvinvoinnin johtamisessa nähtiin tärkeänä, että esihenkilö on kiinnostunut työntekijöiden työhyvinvoinnista ja sen kehittämisestä.

Tuloksista voidaan nähdä, että esihenkilöltä saamalleen palautteelle annettiin matala arvo (ka 6,6). Palautteen saaminen työstä on nähty olevan suuressa roolissa myös työhyvinvoinnin tukemisessa ja osana valmentavan esihenkilötyön käytäntöjä (Uutela 2019: 140). Tarve saada palautetta työstä nousi myös muissa kohdissa tuloksia esiin. Palautteen saamisen nähtiin vaikuttavan työhyvinvointiin parantavasti ja olevan osa johtamisen vaikutusta työhyvinvointiin.

Arvostavalla esihenkilötyöllä tarkoitetaan esihenkilötyötä, jossa esihenkilö toimii arvostavasti alaisiaan kohtaan ja johtaa toimintaa niin, että työtä tehdään toimivien käytäntöjen mukaan. Kuunteleminen ja kannustaminen nähtiin tärkeinä esihenkilötyön osa-alueina. Toimivan työyhteisön mahdollistaminen nähtiin osana toimivaa esihenkilötyötä. Esihenkilöltä toivottiin läsnäoloa, joka mahdollistaa sen, että esihenkilö tietää mitä työssä tapahtuu ja voi tarjota tukeaan työhön. Nuutisen ym. (2013: 99) mukaan toimivaa esihenkilötyötä on kuvattu vuorovaikutteisuuksena ja oikeudenmukaisuutena. Työilmapiiri ja työntekijöitä huomioiva ja tukeva esihenkilötyö nähtiin tärkeinä elementteinä työssä (Nuutinen 2013:99). Uutelan (2019) mukaan valmentava esihenkilötyö edistää työhyvinvointia vahvistamalla työn voimavaratekijöitä. Työn voimavaratekijöinä on nähty työn hallinta, perustehtävän selkeyttäminen ja työn mielekkyys. Tässä tutkimuksessa työnvoimavaratekijöitä kuvattiin toimivan työyhteisön käsitteellä. Voidaankin katsoa, että tulisi mahdollistaa osaaminen ja resurssit, että työyhteisöjä voidaan johtaa valmentavalla ja arvostavalla otteella.

## 7.2 Eettisyys ja luotettavuus

Kysely toteutettiin anonymyminä kyselynä ja siinä ei kerätty henkilötietoja, jotka voitaisiin yksilöidä tiettyyn vastaajaan. Henkilötiedoksi tässä opinnäytetyössä voidaan kuitenkin määrittellä vastaajien vastaukset avoimiin kysymyksiin ja niiden yhdistelmät (Tietosuojavaltuutetun toimisto). Vastauksia anonymisoitiin siten, että niistä ei voi tunnistaa tiettyä vastausta. Tutkimukseen osallistuneita henkilöitä ei julkaista. (Tenk 2019: 13.)

Vastaajat vastasivat kyselyyn vapaaehtoisesti ja heillä oli mahdollisuus keskeyttää vastaaminen missä tahansa vaiheessa. Kyselyn vastaajille annettiin tietoa tutkimuksen tavoitteista saatekirjeessä. Kaikki vastaajat antoivat suostumuksensa tutkimukseen osal-

listumiseen sekä henkilötietojen keräämiseen. Tutkimukseen osallistujilla tulee olla vapaus valita osallistumisestaan tutkimukseen sekä vapaus keskeyttää osallistumisensa missä tahansa tutkimuksen vaiheessa. Tietoon perustuva suostumus tutkimukseen osallistumisesta on ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen keskeinen periaate. Tutkimukseen osallistumisesta ei saa syntyä tunnetta, että se on pakollista tai että osallistumattomuudesta olisi kielteisiä seurauksia. Tutkimukseen osallistujien yksityisyyden suojaa tulee kunnioittaa ja suojella. Tutkimukseen osallistujilla on oikeus saada tietoa tutkimuksen sisällöstä, tavoitteista ja käytännön toteutuksesta. (Tenk 2019: 8-12.)

Kyselyn tarkoituksesta ja tavoitteista informoitiin vastaajaan ennen suostumuksen antamista. Kyselyyn osallistuvilta vastaajilta pyydettiin ennen kyselyn vastaamista suostumusta, jossa vastaa osallistuvansa tutkimukseen vapaaehtoisesti. Mikäli vastaaja ei anna suostumustaan, hänen vastaustilanteensa keskeytettiin automaattisesti. Kyselyyn vastaaminen on vastaajille vapaaehtoista ja he voivat jokaisessa kohdassa keskeyttää vastaamisen. Tutkimuksessa pyydettiin myös erikseen suostumus henkilötietojen käsittelyyn. Kyselylomakkeessa ei kysytty sellaisia henkilötietoja, joista vastaajan voisi suoraan tunnistaa kuten vastaajan nimi, mutta olisi mahdollista tunnistaa vastaaja hänen itsensä antamista vastauksista tai niiden yhdistelmistä (Tietosuojavaltuutetun toimisto).

Opinnäytetyössä noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä. Opinnäytetyön kirjoittamisprosessin aikana noudatettiin huolellisuutta aineiston säilyttämisestä. Aineisto säilytettiin tekijän tietokoneella ja erillisellä muistitikulla. Aineisto tullaan tuhoamaan, kun analysointi on saatu valmiiksi. Aineistoa käsitteli vain tämän opinnäytetyön tekijä.

Opinnäytetyön tutkimuksen tekeminen ja analysointi on raportoitu huolellisesti ja rehellisesti. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu, että noudatetaan tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja kuten rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä arvioinnissa. Sovelletaan tieteellisen tutkimuksen mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus-, ja arviointimenetelmiä ja toteuttavat tieteelliseen tietoon kuuluvaa avoimuutta julkaistessaan tutkimuksen tietoja. Tutkijan tulee kunnioittaa ja ottaa huomioon muiden tutkijoiden työ, ja saavutukset sekä antaa niille niiden kuuluvat arvon. Tutkimus on suunniteltu, toteutettu ja raportoitu yksityiskohtaisesti vaatimusten edellyttämällä tavalla. Tässä opinnäytetyössä on kunnioitettu muiden tutkijoiden tekemää työtä kiinnittämättä erityisesti huomiota lähdeviitteiden oikeellisuuteen. Hyvän tieteellisen käytännön toteuttamisesta jokainen tutkija vastaa itse. (Tenk 2012: 6-7.) Työ on tarkistettu Metropolian plagiointiohjelmalla (Turnitin).

Tutkimuksesta ei voida tehdä yleistettäviä päätelmiä kansallisella tai kansainvälisellä tasolla, vaan se kertoo kyseisen vastaajaryhmän näkemyksistä kyseisestä ilmiöstä. Tulokset kuitenkin voidaan ottaa huomioon ilmiötä arvioidessa ja jatkotutkimuksissa sekä tämä opinnäytetyö tuottaa lisää tietoa lastensuojelutyöntekijöiden työhyvinvoinnin arvioimisesta. Tämän opinnäytetyön luotettavuutta laskee se, että vastausprosentti jäi matalaksi. On mahdollista, että itsenäinen aineiston hallinta olisi voinut tuoda lisää vastauksia, mutta siinä olisi tullut eteen muita eettisiä haasteita kuten anonymiteetin varmistaminen erityisen henkilötiedon (ammattiliiton jäsenyys) ollessa kyseessä (Tietosuojavaltuutetun toimisto). Luotettavuutta olisi lisännyt se, että tutkimusta olisi rajattu vielä lisää, jolloin käsiteltävään ilmiöön olisi voitu paneutua vielä yksityiskohtaisemmin. Kyselyä pyrittiin mainostamaan ja oli sovittu kaksi erillistä kertaa, jolloin kyselyä olisi esitelty ennen sen toteuttamista, mutta ne jouduttiin perumaan osallistujakadon takia.

Tutkimuksen luotettavuutta eli reliabiliteettia arvioidaan siinä suhteessa, että saadanko tutkimuksesta tarkkoja ei-sattuman varaisia tietoja. Tutkimus voitaisiin toistaa ja tulokset olisivat samankaltaisia. Vaikka vastausprosentti jäi pieneksi, voidaan katsoa, että otos on tarpeeksi suuri ja edustava luotettavien tuloksien saamiseksi. Tulosten käsittelyssä kiinnitettiin erityistä huomiota. (Heikkilä 2014.) Tämän opinnäytetyön luotettavuutta lisää se, että on käytetty luotettavia ja ajankohtaisia lähteitä. Luotettavuutta lisää, että tutkimuksen laadullinen sisällönanalyysi on toteutettu Tuomen ja Sarajärven (2009) ohjeita noudattaen ja se on raportoitu tarkasti.

Tutkimuksen validiteettia kvalitatiivisessa tutkimuksessa arvioidaan siitä, että onko mitattu sitä mitä on ollut tarkoituskin mitata. Validiteettia tässä tutkimuksessa vahvistaa se, että kvantitatiivinen osuus kyselystä oli kyselystä, jota on testattu ja jatkokehitetty laajasti ja perustuu aikaisempaan tutkimustietoon. (Heikkilä 2014.) Validiteettia olisi vahvistanut vielä lisää, mikäli olisi tutkimus toteutettu kokonaisuudessaan Yksilötutkakyselynä siihen tarkoitettulla sovelluspohjalla. Soveltaen osan kyselystä käytössä on mahdollisuus kokemattoman tutkijan virheisiin. Vastausprosentti jäi tässä tutkimuksessa matalaksi ja onkin pohdittava siihen johtaneita syitä. Kysely oli verrattain pitkä ja siihen kuului useita avoimia kysymyksiä. Avoimet kysymykset itsessään vahvistivat tutkimuksen tuloksia, mutta mahdollisesti laskivat vastausprosenttia. Kysely itsessään oli menetelmänä toimiva, kun ilmiötä haluttiin selvittää koko Suomen laajuisena. Katoa saattoi aiheuttaa myös se, että ihmiset eivät ole niin innokkaita vastaamaan verkkokyselyihin, koska niitä tehdään niin paljon ja ihmiset voivat kokea tutkimusväsymystä.



### 7.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Tähän tutkimukseen vastanneiden lastensuojelun ammattilaisten arvio omasta työkyvystään ja työhyvinvoinnistaan oli hyvä. Johtopäätöksenä tästä tutkimuksesta voidaan kuitenkin tehdä, että lastensuojelutyöntekijöiden työhyvinvointiin on suotavaa kiinnittää huomiota, että myös tulevaisuudessa on riittävästi pätevää ja sitoutunutta työvoimaa. Työ on kuormittavaa ja vaativaa asiantuntijatyötä, johon liittyy erityispiirteitä kuten inhimillisesti vaativat tilanteet, joissa asiakkaat saattavat olla. Tuloksista nousi esiin, että resursseista kannattaa huolehtia, työvuorojen suunnitteluun kannattaa kiinnittää huomiota sekä vastaajat toivat esiin huolen palkkauksen suhteesta työn vaativuuteen ja tarvittavaan koulutukseen.

Johtopäätöksenä voidaan myös todeta, että esihenkilötyöllä on merkittävä rooli työhyvinvoinnin kehittämisessä. Arvostavaa esihenkilötyötä tulisi kehittää työpaikoilla ja mahdollistaa esihenkilönä toimiville siihen tarvittavaa koulutusta ja resursseja toimimiseen. Toimiva työyhteisö vahvistaa lastensuojelutyöntekijöiden työhyvinvointia ja esihenkilötyöllä on merkittävä rooli työyhteisön toimivuuden mahdollistamisessa. Työyhteisön toimivuuteen ja hyvään työilmapiiriin kannattaa panostaa, koska se näkyy parempana työhyvinvointina.

Jatkotutkimus aiheina tästä tutkimuksesta nousi useita erilaisia ajatuksia. Olisi mielenkiintoista selvittää millaisena esihenkilöt näkevät mahdollisuutensa toteuttaa arvostavaa esihenkilötyötä? Toisaalta olisi myös mielenkiintoista pohtia nuorten työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia lastensuojelualalta. Tämän opinnäytetyön tutkimukseen vastasi verrattain kokeneita työntekijöitä, joten olisikin mielenkiintoista tutkia nuorten työntekijöiden työhyvinvointia, kun tiedetään, että kokemattomimmat työntekijät vaihtavat työpaikkaa suuremmalla todennäköisyydellä. Olisi myös mielenkiintoista tutkia lastensuojelusta lähteneiden työntekijöiden tarinoita ja urapolkuja.

## Lähteet

- Airila, Auli & Schapp, Marika 2020. Tietoa työkyvystä Työn murros ja työkyky – näkökulmia ja välineitä työkykyjohtamisen tueksi. Varma. <https://www.varma.fi/contentassets/0e462ac7f0f74cf68bc6ca48479bf814/tietoa-tyokyvysta-tyon-murros-ja-tyokyky.pdf> viitattu 11.11.2022.
- Alahautala, Tiina & Huhta, Henna-Riikka 2018. Johda terveyttä. Työnantajan opas. Helsinki: Alma Talent.
- Bardy, Marjatta 2013. Lapsuus, aikuisuus ja yhteiskunta. Teoksessa Bardy Marjatta (toim.) 2013. Lastensuojelun ytimissä. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Tampere: Juvenes Print – Suomen yliopistopaino Oy.
- Boraggina-Ballard, Lena & Sobeck, J. & Honig, D. 2021. What motivates highly trained child welfare professionals to stay or leave? Children and Youth Services Review 124. viitattu 30.11.2022.
- Brend, Denise Michelle & Collin-Vezina, Delfine 2022. Stronger together: Workplace social support among residential child welfare professionals. Child Abuse & Neglect. 130 part 3. viitattu 7.2.2023.
- Cantell-Forsbom, Anna 2022. Teoksessa Kohti monitoimijaista lastensuojelua hyvinvointialueilla. Yliruka, Laura & Eriksson, Pia & Jokinen, Liisa & Pasanen, Kaisa (toim.) Työpaperi 52/2022. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. <[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145628/TYO%cc%882022\\_052\\_Kohti%20monitoimijaista%20lastensuojelua%20hyvinvointialueilla\\_s.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145628/TYO%cc%882022_052_Kohti%20monitoimijaista%20lastensuojelua%20hyvinvointialueilla_s.pdf?sequence=4&isAllowed=y)> viitattu 7.1.2023.
- Forsman, Sinikka 2010. Sosiaalityöntekijän jaksaminen ja jatkaminen lastensuojelussa. Henkilökohtaisen ja muodollisen uran rajapinnoilla. Tutkimushankkeen loppuraportti. Tampere: Tampereen yliopisto. <<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/65571/978-951-44-8155-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> viitattu 17.2.2023.
- Hiilamo, Heikki 2022. Lapsipolitiikka ja yhteiskunta 2017–2021. Teoksessa Lapsiasianvaltuutetun kertomus eduskunnalle 2022. Lapsiasiavaltuutetun toimiston julkaisuja 2022:1. Turenki: Hansaprint.
- Holmi, Laura & Kekkonen, Elina 2023. Lasten suojelemisen nykytila ja tulevaisuus. Lapsiperheiden sosiaalihuollon ja lastensuojelun asiakastyön ammattilaisten näkemyksiä. Lastensuojelun Keskusliiton verkkojulkaisu 1/2023. <<https://www.lskl.fi/wp-content/uploads/2023/01/20220116LastensuojelunNykytilaJaTulevaisuusSelvitys.pdf>> viitattu 13.2.2023.
- Ilmarinen, Juhani & Vainio, Vesa. 2012 Työhyvinvointia kaikille sukupolville. Työturvallisuuskeskus TTK, elintarvikealojen työalatoimikunta. <[https://ttk.fi/files/4664/Tyohyvinvointia\\_kaikille\\_sukupolville.pdf](https://ttk.fi/files/4664/Tyohyvinvointia_kaikille_sukupolville.pdf)> viitattu 14.4.2022

- Ilmarinen, Ville & Ilmarinen, Juhani & Huuhtanen, Pekka & Louhevaara, Veikko & Näsmän, Ove. 2015. Examining the Factorial Structure, Measurement Invariance, and Convergent and Discriminant Validity of a Novel Self-report Measure of Work Ability: Work Ability – Personal Radar. *Ergonomics* 58 (8). 1445-1460. viitattu 13.2.2023.
- Ilmarinen, Juhani & Ilmarinen, Ville 2015. Work Ability and Aging. in L M Finkelstein & D M Truxillo & F Fraccaroli & R Kanfer (toim.). *Facing the Challenges of a Multi-Age Workforce: A Use-Inspired Approach*. SIOP Organizational Frontiers Series. New York: Routledge. 134-156. viitattu 20.2.2023.
- Hakanen, Jari 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Heikkilä, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Jokinen, Liisa & Stenvall, Elina & Palsanen, Kati 2018. Perheiden tarpeista lähtevän auttamistyön johtaminen. Teoksessa Petreljus, Päivi & Eriksson, Pia 2018. Uudistuva lastensuojelu — kohti asiakkaiden ja ammattilaisten yhteistoimintaa. Helsinki: THL. 220-229. <[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137112/URN\\_ISBN\\_978-952-343-208-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137112/URN_ISBN_978-952-343-208-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y)> viitattu 16.2.2023.
- Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvikoski, Aila & Takala, Esa-Pekka & Juvonen-Posti, Pirkko & Härkäpää, Kristiina 2018. Työkyvyn käsite ja työkykymallit kuntoutuksen tutkimuksessa ja käytännössä. Sosiaali- ja terveysturvan raportteja 13/2018 Helsinki: Kela.
- Kananen, Jorma 2008. Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- King, Erin A. 2021. Child welfare workers' experiences of client-perpetrated violence: Implications for worker mental health. *Children and Youth Services Review*. 120. viitattu 14.1.2023.
- Konttila, Jenni 2020. Hypoteettinen malli työssä kohdatun väkivallan ja työhyvinvoinnin välisestä yhteydestä aikuispsykiatrisessa avohoidossa. Väitöskirja. Tampere: Oulun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta, Hoitotieteen ja terveyshallintotieteen tutkimusyksikkö. <<https://www oulu.fi/fi/vaitokset/hypoteettinen-malli-tyossa-kohdatun-vakivallan-ja-tyohyvinvoinnin-valisesta-yhteydesta>> viitattu 3.11.2022.
- Kothari, Brianne H. & Chandler, Kelly D. & Waugh, Andrew & McElvaine, Kara K. & Jaramillo, Jamie & Lipscomp, Shannon 2021. Retention of child welfare caseworkers: The role of case severity and workplace resources. *Children and Youth Services Review*. 126. viitattu 7.1.2023.
- Kujanpää, Kirsi 2017. Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön hyvinvointi. Väitöskirja. Helsinki: Unigrafia. Valtiotieteellinen tiedekunta. Yleinen valtio-oppi. viitattu 15.2.2023.
- Kärkkäinen, Riitta & Saaranen, Terhi & Louhevaara, Veikko 2014. Työuupumus työyhteisössä: työyhteisön jäsenten kokemukset, roolien omaksuminen ja sosiaalinen tuki. Artikkelit. *Työelämän tutkimus* 2014 12 (2). viitattu 4.12.2022.

Laitinen, Jaana 2021. Vaihtuvuus maksaa. Artikkel. <Talentia-lehti. <https://www.talentia-lehti.fi/vaihtuvuus-maksaa/>> viitattu 11.11.2022

Laitinen, Jaana & Alasoini, Tuomo & Husman, Päivi & Koivula, Antti & Toppinen-Tanner, Salla 2021. Paluu monimuotoisen työn tulevaisuuteen. Artikkel. 13/2021. AkavaWorks. <[https://akavaworks.fi/wp-content/uploads/sites/2/2021/10/Paluu-monimuotoiseen-tyon-tulevaisuuteen-Akava-Works-artikkeli-13\\_2021.pdf](https://akavaworks.fi/wp-content/uploads/sites/2/2021/10/Paluu-monimuotoiseen-tyon-tulevaisuuteen-Akava-Works-artikkeli-13_2021.pdf)> viitattu 15.11.2022

Lamothe, Josianne & Couvrette, Amélie & Lebrun, Gabrielle & Yale-Soulièred, Gabrielle & Roy, Camille & Guay, Stéphane & Geoffrion, Steve 2018. Violence against child protection workers: A study of workers' experiences, attributions, and coping strategies. *Child Abuse & Neglect* 81. 308–321. viitattu 17.2.2023.

Lappi, Tanja 2022. Eron työuupumuksesta. Alma Talent. E-Kirja. viitattu 7.12.2022.

Lastensuojelulaki 417/2007. Annettu Helsingissä 13.4.2007. <<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070417>> viitattu 11.11.2022

Lastensuojelun käsikirja 2021. <<https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja>> viitattu 8.11.2022.

Lastensuojelun laatusuosituks 2019. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön julkaisu 2019:8. Helsinki. <[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161862/STM\\_2019\\_8\\_J\\_Lastensuojelun\\_laatusuositus.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161862/STM_2019_8_J_Lastensuojelun_laatusuositus.pdf?sequence=4&isAllowed=y)> viitattu 16.11.2022.

Lizano Erica L & Mor Barak, Michelle 2015. Job burnout and affective wellbeing: A longitudinal study of burnout and job satisfaction among public child welfare workers. *Children and Youth Services Review* 55. 18-28. viitattu 14.2.2023.

Lloyd, Chris & King, Robert & Chenoweth, Lesley 2002. Social work, stress and burnout: A review. *Journal of Mental Health* 11 (3). 255-265. viitattu 21.2.2023.

Manka, Marja-Liisa 2015. Työhyvinvoinnin johtaminen työurien jatkamisen keinona. Teoksessa af Ursin, Klaus & Pekkola, Elias & Stenvall, Jari (toim.) Felix byrokraatia? Julkinen hallinto kaiken huomioimisen taitona: Tampereen yliopiston 50-vuotisen hallintotieteellisen opetuksen ja tutkimuksen sekä julkishallinnon emeritusprofessori Juha Vartolan juhlakirja. Tampere University Press. 245-261. viitattu 15.2.2023.

Martela, Frank & Hakanen, Jari & Hoang, Ni & Vuori, Johanna 2021. Itseohjautuvuus ja työnimi Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai – pahoinvoinnin lähde? Kansallisesti edustavaan aineistoon (N=2000) perustuva tutkimus. Helsinki: Aalto yliopisto. <<https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2021-04/ItseohjautuvuusJaTyonImuSuomessa.pdf>> viitattu 17.2.2023.

Nurhonen, Piia 2018. Empatiavälitteinen kuormitus lastensuojelutyössä. Teoksessa Sundenlehti, Antti & Uusitalo, Ilkka Tulevaisuuden lastensuojelu. Viljandi: Print Best OÜ 183-198.

Nuutinen, Sanna & Heikkilä-Tammi, Kirsi & Manka, Marja-Liisa & Bordi, Laura 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampere: Tampereen Offsetpalvelu Oy.

<<https://oma.tsr.fi/api/projects/12c3c58c-fb36-4f63-864e-99706b8b3743/attachment/ecb2fb80-0ed9-4c50-b7ac-66a2889467d0>> viitattu 15.2.2023.

Park, Taekyung & Pierce, Barbara 2020. Impacts of transformational leadership on turnover intention of child welfare workers. *Children and Youth Services Review*. Volume 108. viitattu 7.12.2022.

Pekkarinen, Elina 2015. Näkymättömiksi suojellut lapset. Teoksessa Häkkinen, Antti & Salasuo, Mikko (toim.) *Salattu, hävetty, vaiettu - Miten tutkia piilossa olevia ilmiöitä*. Tampere: Vastapaino, 264–300. Rinnakkaistallennus: <[http://www.koneensaatio.fi/wp-content/uploads/Elina\\_Pekkarinen.pdf](http://www.koneensaatio.fi/wp-content/uploads/Elina_Pekkarinen.pdf)> viitattu 25.11.2022.

Pekkarinen, Elina 2022. Esipuhe. Teoksessa *Lapsiasiainvaltuutetun kertomus eduskunnalle 2022*. Lapsiasiainvaltuutetun toimiston julkaisuja 2022(1). Turenki: Hansaprint. <<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163787/Eduskuntakertomus%20FINAL%20saav%20suomi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> viitattu 17.2.2023.

Petrelius, Päivi & Eriksson, Pia 2018. Uudistuva lastensuojelu — kohti asiakkaiden ja ammattilaisten yhteistoimintaa. Helsinki: THL. <[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137112/URN\\_ISBN\\_978-952-343-208-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137112/URN_ISBN_978-952-343-208-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y)> viitattu 16.2.2023.

Pharris, Angela & Munoz, Ricky & Hellman, Chan 2021. Hope and resilience as protective factors linked to lower burnout among child welfare workers. *Children and Youth Services Review*. Volume 136. viitattu 22.11.2022.

Pojjula, Soili 2018. Resilienssi. Muutosten kohtaamisen taito. Helsinki: Kirjapaja.

Pösö, Tarja 2007. Lastensuojelun puuttuva tieto. Teoksessa *Perhetyön tieto*. Vuori, Jaana & Nätkin, Ritva (toim.) Tampere: Vastapaino.

Pösö, Tarja & Forsman, Sinikka 2013. Messages to Social Work Education: What Makes Social Workers Continue and Cope in Child Welfare? *Social Work Education*. The international Journal 32. viitattu 21.2.2023.

Radey, Melissa & Wilke, Dina J. 2023. Extent, trajectory, and determinants of child welfare turnover and exit destinations. *Children and Youth Services Review* 144. viitattu 15.2.2023.

Rantaeskola, Satu & Hyyti, Jari & Kauppila, Jaakko & Koskelainen, Mari 2014. Haastavat asiakastilanteet – väkivalta työssä. Helsinki: Talentum media.

Rantanen, Jarkko & Leppänen, Ira & Kankaanpää, Heikki 2020. *Johda tunneilmastoa*. Alma Talent Oy.

Räty, Tapio 2019. Lastensuojelulaki. Käytäntö ja soveltaminen. Helsinki: Edita.

Salo, Paula & Rantonen, Otso & Aalto, Ville & Oksanen, Tuula & Vahtera, Jussi & Junnonen, Sanna-Riitta & Baldschun, Andreas & Väisänen, Raija & Mönkkönen, Kaarina & Hämäläinen, Juha 2016. Sosiaalityöntekijöiden hyvinvointi. Sosiaalityön kuormittavuus, voimavaratekijät ja sosiaalityöntekijöiden mielenterveys. Helsinki: Työterveyslaitos. <<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131353/Sosiaality%C3%B6ntekij%C3%B6iden%20hyvinvointi.pdf?sequence=1>> viitattu 21.2.2023

Sosiaali- ja terveysministeriö. Lastensuojelu <<https://stm.fi/lastensuojelu>> viitattu 15.11.2022.

Suonsivu, Kaija 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIpress.

Tenk = tutkimuseettinen neuvottelukunta

Tenk. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3. <[https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2020.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf)> viitattu 20.1.2022.

Tenk 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Helsinki. <[https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)> viitattu 21.1.2023

THL = Terveystieteiden tutkimuskeskus

THL 2022. Lastensuojelu 2021. Tilastoraportti 22/2022. Suomen virallinen tilastoraportti.

Tevameri, Terhi 2021. Katsaus sotealan työvoimaan. Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua. TEM toimialaraportit 2/2021. Työ – ja elinkeinoministeriö. löytyy www-muodossa <[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162852/TEM\\_2021\\_02\\_t.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162852/TEM_2021_02_t.pdf)> viitattu 14.4.2022.

Tietosuojavaltuutetun toimisto. 2022. Erityisten henkilötietoryhmien käsittely. <<https://tietosuoja.fi/erityisten-henkilotietoryhmien-kasittely>> viitattu 13.4.2022.

Tiili, Anna & Kuokkanen Julia 2021. Lapsen vuoksi. Lastensuojelun laitoshoidon vetovoi-matekijät ja alalta työntävät tekijät. Lastensuojelun keskusliiton verkkojulkaisu 2/2021. <[https://www.talentia.fi/wp-content/uploads/2021/03/Lapsen-vuoksi-Lastensuojelun-laitoshoidon-vetovoi-matekijät-ja-alalta-tyontavat-tekijät\\_VALMIS-002.pdf](https://www.talentia.fi/wp-content/uploads/2021/03/Lapsen-vuoksi-Lastensuojelun-laitoshoidon-vetovoi-matekijät-ja-alalta-tyontavat-tekijät_VALMIS-002.pdf)> viitattu 14.4.2022.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työturvallisuuskeskus 2012. Työkyky on työhyvinvoinnin perusta. <<https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/08/Työkyky-on-työhyvinvoinnin-perusta.pdf>> viitattu 14.4.2022.

Työturvallisuuskeskus 2022. Yksilötutka. <[https://ttk.fi/tyoturvaluus\\_ja\\_tyosuojelu/tyokalut\\_ja\\_kehittaminen/yksilotutka#d00d56d8](https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyokalut_ja_kehittaminen/yksilotutka#d00d56d8)> viitattu 15.4.2022.

Työterveyslaitos. 2022. Työkyky. <<https://www.ttl.fi/teemat/työhyvinvointi-ja-työkyky/työkyky>> viitattu 14.4.2022.

Työturvallisuuslaki 738/2002. Voimaantulo 1.1.2003. <<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>> viitattu 23.11.2022

Uusitalo, Ilkka 2018. Lastensuojelun vaativat tilanteet työssä oppimistilanteina ja tiedon tuottajina. Teoksessa Sudenlehti, Antti & Uusitalo, Ilkka Tulevaisuuden lastensuojelu. Viljandi: Print Best OÜ 35-47

Uutela, Ulla 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tuke-  
massa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Väi-  
töskirja. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. <[https://lauda.ulap-  
land.fi/bitstream/handle/10024/63708/Acta%20electronica%20Universitatis%20Lappo-  
niensis%20256.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63708/Acta%20electronica%20Universitatis%20Lappo-<br/>niensis%20256.pdf?sequence=1&isAllowed=y)> viitattu 8.11.2022.

Valtioneuvosto 2022. Lastensuojelun kokonaisuudistuksen tavoitteena on turvata lasten  
hyvinvointi ja kehitys. Tiedote. Sosiaali- ja terveysministeriö. <[https://valtioneuvosto.fi/-  
//1271139/lastensuojelun-kokonaisuudistuksen-tavoitteena-on-turvata-lasten-hyvin-  
vointi-ja-kehitys](https://valtioneuvosto.fi/-<br/>//1271139/lastensuojelun-kokonaisuudistuksen-tavoitteena-on-turvata-lasten-hyvin-<br/>vointi-ja-kehitys)> viitattu 28.11.2022.

Vilka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet.  
<[https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa\\_2007.pdf?se-  
quence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa_2007.pdf?se-<br/>quence=1&isAllowed=y)> viitattu 15.2.2023

Vilka, Hanna 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: Ps. kustannus.

Virolainen, Harri 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Wilke, Dina J. & Radey, Melissa & King, Erin & Spinelli, Carmella & Rakes, Sarah &  
Nolan, Caitlin R. 2017. A Multi-Level Conceptual Model to Examine Child Welfare Worker  
Turnover and Retention Decisions. Journal of Public Child Welfare volume 12. viitattu  
13.2.2023.

**Kysely**

1. Sukupuoli
  - Nainen
  - Mies
  - Muu
  - En halua vastata
2. Ikä
  - 25
  - 26-34
  - 35-45
  - 46-55
  - 55 +
3. Henkilöstöryhmä
  - Työntekijä
  - Toimihenkilö
  - Esihenkilö
  - Ylin johto
4. Työkokemus lastensuojelusta
  - alle vuosi
  - 1-5 vuotta
  - 6-10
  - 10-15
  - yli 15

**Terveydentila ja toimintakyky**

5. Millainen terveydentilasi on työsi kannalta?  
huono 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 erinomainen
6. Millainen toimintakykysi on työsi kannalta?  
huono 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 erinomainen

**Osaaminen**

7. Millainen on ammatillinen osaamisesi?  
huono 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 erinomainen
8. Saatko riittävästi koulutusta työsi tueksi?  
vähän 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 paljon



9. Onko työssäsi mahdollisuus oppia uusia taitoja ja asioita?  
vähän 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 paljon

#### Arvot ja motivaatio

10. Koetko arvostusta työpaikallasi?  
en ollenkaan 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 paljon
11. Luotatko työnantajaasi?  
en ollenkaan 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 paljon
12. Oletko sitoutunut työhösi?  
en ollenkaan 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 paljon
13. Oletko motivoitunut tekemään työtäsi?  
en ollenkaan 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 paljon

#### Työn organisointi ja johtaminen

14. Kohdellaanko sinua oikeudenmukaisesti työpaikallasi?  
ei ollenkaan 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 paljon
15. Kuinka työsi on organisoitu?  
huonosti 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 erinomaisesti
16. Saatko esihenkilöltäsi tukea vaikeissa työtilanteissa?  
en ollenkaan 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 paljon
17. Saatko esihenkilöltäsi palautetta työsi suorittamisesta?  
en ollenkaan 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 paljon
18. Saatko työtovereiltasi tukea vaikeissa työtilanteissa?  
en ollenkaan 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 paljon
19. Sopivatko nykyiset työaikajärjestelyt sinulle?  
ei ollenkaan 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 erinomaisesti

#### Työ ja perhe-elämä

20. Kuinka hyvin kykenet sovittamaan yhteen työsi ja perhe-elämäsi?  
en ollenkaan 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 erinomaisesti
21. Onko sinulla riittävästi aikaa ja voimavaroja ystäville ja harrastuksillesi?  
ei ollenkaan 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 erinomaisesti

#### Työssä kohdattu väkivalta

22. Oletko kokenut työssäsi fyysistä väkivaltaa viimeisen vuoden sisällä?  
Kyllä  
Ei
- Jos olet, niin kuinka usein?

Päivittäin  
Viikottain  
Kuukausittain  
Puolen vuoden välein  
Harvemmin

23. Oletko saanut riittävästi tukea fyysisten väkivaltatilanteiden jälkeen? Kuvaile millaista tukea olet saanut.

24. Oletko kokenut työssäsi henkistä väkivaltaa (kuten haukkumista, eristämistä joukosta, väkivallalla uhkaamista tai pelottelua)

Kyllä /Ei

25. Jos olet työssäsi kokenut henkistä väkivaltaa (kuten haukkumista, eristämistä joukosta, väkivallalla uhkaamista tai pelottelua), niin kuvaile, minkälaista väkivaltaa olet kokenut.

26. Oletko saanut riittävästi tukea henkisten väkivaltatilanteiden jälkeen? Kuvaile millaista tukea olet saanut.

27. Onko työpaikallasi selkeät ohjeistukset väkivaltatilanteisiin?

Kyllä

Ei

28. Oletko harkinnut työpaikan vaihtoa?

Kyllä

Ei

29. Mikäli olet harkinnut työpaikan vaihtoa, avaa tähän mitkä syyt ovat johtaneet harkintaasi työpaikan vaihtamiseksi:

30. Miten työhyvinvoinnin johtamista pitäisi mielestäsi kehittää

31. Onko johtamisella vaikutusta työhyvinvointiisi? Mikäli on vaikutusta, avaa millaista.

32. Millaiset asiat vaikuttavat työhyvinvointiisi parantavasti?

33. Entä millaiset asiat vaikuttavat työhyvinvointiisi heikentävästi?

## Tiedonhaku

Tietokanta	Hakusanat	Kaikki osu- mat	Rajaus	Otsikon pe- rusteella va- litut	Tiivistelmän ja koko teks- tin perus- teella valitut
<b>Cinahl</b>	work well-being or job satisfaction) AND ( child welfare or child protection ) AND leadership	11	11	3	1
<b>Finna</b>	työhyvinvointi JA johtaminen JA sosiaali	1552	lehti/artikkeli 43  Väitöskirja 7	0  2	0  1
	väkivalta JA työhyvinvointi	456	lehti/artikkeli 20  Väitöskirja 11	0  1	0  1
<b>Science direct</b>	well-being at work AND child welfare work AND leadership	3,498	research arti- cles 2302	6	4
	workplace violence AND well-being at work AND child welfare work	891	research arti- cles 523	4	3
<b>Taylor &amp; Francis on-line</b>	well-being at work AND child welfare work OR child protection AND leadership	16909	research arti- cles 15708	10	3

## Sisällönanalyysi

### Johtamisen vaikutus työhyvinvointiin

<b>Alaluokka 11 kpl</b>	<b>Yläluokka 3 kpl</b>
<p><b>Johtaminen vaikuttaa työn sujumuuteen ja toimivuuteen.</b> 11 mainintaa  <b>työntekijä määrä 2 mainintaa</b>  <b>Työvuorolistat ja työaika 4 mainintaa</b></p>	<p><b>Johtamisella voidaan vaikuttaa työn sujumuuteen ja toimivuuteen.</b></p>
<p><b>Johtamisella on vaikutus jaksamiseen ja työhyvinvointiin</b> 11 mainintaa  <b>Työntekijöiden kuuleminen tukee työhyvinvointia</b> 12 mainintaa  <b>Esihenkilön kannustus ja palaute tukee työhyvinvointia</b> 9 mainintaa</p> <p><b>Johtajan tuki on tärkeää työhyvinvoinnille</b> 10 mainintaa</p> <p><b>Lähestyttävä ja läsnäoleva johtaja tukee työhyvinvointia</b> 8 mainintaa</p>	<p><b>Kannustava ja työntekijöitä kuuleva johtaminen tukee jaksamista ja työhyvinvointia.</b></p>
<p><b>Hyvä johtaminen tukee työmotivaatiota</b> 5 mainintaa</p> <p><b>Kehityskeskustelut</b> 2 mainintaa</p> <p><b>Tiedonsaannin tärkeys</b> 2 mainintaa</p>	<p><b>Johtaminen ja toimivat käytännöt tukevat työmotivaatiota</b></p>

<b>Yläluokka 3 kpl</b>	<b>Pääluokka 2 kpl</b>
<p><b>Kannustava ja työntekijöitä kuuleva johtaminen tukee jaksamista ja työhyvinvointia.</b></p>	<p><b>Kannustava ja työntekijöitä kuuleva johtaminen tukee jaksamista ja työhyvinvointia.</b></p>
<p><b>Johtaminen ja toimivat käytännöt tukevat työmotivaatiota</b>  <b>Johtamisella voidaan vaikuttaa työn sujumuuteen ja toimivuuteen.</b></p>	<p><b>Johtamisen toimivat käytännöt vaikuttavat työn sujumuuteen ja tukevat työmotivaatiota.</b></p>

### Työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen

<b>Alaluokat 17 kpl</b>	<b>Yläluokat 5 kpl</b>
<p><b>Esihenkilön tulisi seurata ja johtaa työhyvinvointia</b> 9 mainintaa  <b>Esihenkilön vaihto</b> 3 mainintaa</p>	<p><b>Esihenkilön tulisi seurata ja johtaa työhyvinvointia</b></p>
<p><b>Johtajien läsnäolo asiakastyössä</b> 6 mainintaa  <b>Esihenkilön antama palaute</b> 3 mainintaa  <b>Työntekijöiden kuunteleminen</b> 6 mainintaa  <b>Esihenkilön konkreettiset toimet työyhteisössä</b> 5 mainintaa</p>	<p><b>Esihenkilön tulisi olla kannustava, kuunteleva ja läsnä oleva</b></p>
<p><b>Työntekijöille tarjottavat työhyvinvointipalvelut</b> 10 mainintaa  <b>Työhyvinvointitoiminta</b> 5 mainintaa  <b>Työhyvinvointikartoitukset</b> 3 mainintaa</p>	<p><b>Konkreettiset panostukset työhyvinvointitoimintaan</b></p>

<p><b>Keskustelu-aikaa työntekijöiden kesken 9 mainintaa</b>  <b>Keskustelu työhyvinvoinnista organisaatiossa 4 mainintaa</b>  <b>henkilökohtainen keskusteluapu 5 mainintaa</b>  <b>Yhteiskehittäminen työpaikalla 2 mainintaa</b></p>	<p>Työyhteisölle on järjestettävä keskustelu-aikaa, että voidaan kehittää toimintaa ja työhyvinvointia</p>
<p><b>Riittävä henkilöstö resurssointi 8 mainintaa</b>  <b>Mahdollisuus vaikuttaa työvuoroihin 4 mainintaa</b>  <b>palkkaus 2 mainintaa</b></p>	<p>Kunnon resurssointi ja mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin</p>

<b>Yläluokat 5kpl</b>	<b>Pääloukat 2 kpl</b>
<p>Kunnon resurssointi ja mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin  Konkreettiset panostukset työhyvinvointitoimintaan</p>	<p>Työpaikalla tulee tehdä konkreettisia toimia työhyvinvoinnin tukemiseksi</p>
<p>Työyhteisölle on järjestettävä keskustelu-aikaa, että voidaan kehittää toimintaa ja työhyvinvointia  Esihenkilön tulisi olla kannustava, kuunteleva ja läsnä oleva  Esihenkilön tulisi seurata ja johtaa työhyvinvointia</p>	<p>Esihenkilön tulisi olla kiinnostunut työhyvinvoinnin kehittämisestä ja työntekijöiden työhyvinvoinnista.</p>

### Työhyvinvointiin parantavasti vaikuttavat asiat

<b>Alaluokka</b>	<b>Yläluokka</b>
<p><b>Työkaverit ja työyhteisö 28 mainintaa</b>  <b>Hyvä työilmapiiri 9 mainintaa</b>  <b>Työyhteisön yhteinen aika 7 mainintaa</b>  <b>Yhteiset pelisäännöt 2 mainintaa</b>  <b>Yhteiset tavoitteet 2 mainintaa</b>  <b>Työaikajoustot ja hyvin suunnitellut työvuorot 22 mainintaa</b></p>	<p><b>Toimiva työyhteisö</b></p>
<p><b>Toimiva työympäristö ja työvälineet 5 mainintaa</b>  <b>Riittävä henkilöstöresurssi 10 mainintaa</b></p>	<p><b>Riittävät resurssit</b></p>
<p><b>Esihenkilön toiminta 14 mainintaa</b>  <b>Arvostus 8 mainintaa</b>  <b>Kuulluksi tuleminen 5 mainintaa</b>  <b>Positiivinen palaute 10 mainintaa</b>  <b>Arvot ja tunteet 4 mainintaa</b></p>	<p><b>Arvostava esihenkilötyö</b></p>
<p><b>Parempi palkkaus 9 mainintaa</b>  <b>Palkitsemiskäytännöt 2 mainintaa</b>  <b>Työsuhteen edut 8 mainintaa</b></p>	<p><b>Paremmat työsuhte-edut ja palkkaus</b></p>
<p><b>Työn sisältö 9 mainintaa</b>  <b>Sopiva työmäärä 5 mainintaa</b>  <b>Työrauha 3 mainintaa</b></p>	<p><b>Mahdollisuus laadukkaaseen työn tekemiseen</b></p>

<i>Henkilökohtainen vapaa-aika 15 ilmausta</i>	<i>Henkilökohtainen vapaa-aika</i>
--	------------------------------------

<i>Yläluokka</i>	<i>Päälouokka</i>
<i>Mahdollisuus laadukkaaseen työn tekemiseen</i> <i>Riittävät resurssit</i>	<i>Riittävät resurssit mahdollistavat laadukkaan työn tekemisen</i>
<i>Arvostava esihenkilötyö</i> <i>Toimiva työyhteisö</i>	<i>Arvostava esihenkilötyö mahdollistaa toimivan työyhteisön</i>
<i>Henkilökohtainen vapaa-aika</i> <i>Paremmat työsuhte-edut ja palkkaus</i>	<i>Riittävät henkilökohtaiset resurssit mahdollistavat vapaa-ajan, joka tukee työhyvinvointia.</i>

### Työhyvinvointiin heikentävästi vaikuttavat asiat

<i>Alaluokka</i>	<i>Yläluokka</i>
<i>Liian vähän työntekijöitä 12 mainintaa</i> <i>Työntekijöiden vaihtuvuus 5 mainintaa</i> <i>Sijaiset 2 mainintaa</i> <i>Huono palkkaus 6 mainintaa</i>	<i>Työvoimapula</i>
<i>Työyhteisön uupumisoireet 2 mainintaa</i> <i>Väsymys 3 mainintaa</i> <i>Työn henkinen kuormitus 8 mainintaa</i> <i>Terveellisen elämäntavan haasteet 3 mainintaa</i>	<i>Työntekijöiden ja työyhteisön kuormittuneisuus</i>
<i>Työkavereiden toimimaton yhteistyö 3 mainintaa</i> <i>Huono työilmapiiri 14 mainintaa</i> <i>yhteistyöhaasteet 2 mainintaa</i>	<i>Toimimaton työyhteisö</i>
<i>Asiakkaiden haastavuus 6 mainintaa</i> <i>Väkivalta ja väkivallan uhka 7 mainintaa</i>	<i>Haastavat asiakastilanteet</i>
<i>Esihenkilön huono johtaminen 23 mainintaa</i> <i>Työn kehittämisen hitaus ja näennäisyys 2 mainintaa</i> <i>Yhteisten toimintatapojen puuttuminen ja epäselvyys 2 mainintaa</i> <i>Työntekijöitä ei arvosteta eikä kuulla 8 mainintaa</i>	<i>Johtamisen haasteet</i>
<i>Liian pienet resurssit 7 mainintaa</i> <i>töiden kasautuminen 2 mainintaa</i> <i>Työtehtävien epätasainen jakautuminen 2 mainintaa</i> <i>Työn kuormittavuus ja kiire 14 mainintaa</i> <i>Kuormittava työaika ja huono työvuorosunnittelu 18 mainintaa</i> <i>Lastensuojelulain ongelmat 3 mainintaa</i>	<i>Työn liiallinen kuormitus</i>

<i>Yläluokka</i>	<i>Päälouokka</i>
<i>Johtamisen haasteet</i> <i>Toimimaton työyhteisö</i>	<i>Haasteet johtamisessa vaikuttavat työyhteisöön negatiivisesti</i>
<i>Työvoimapula</i> <i>Työntekijöiden ja työyhteisön kuormittuneisuus</i> <i>Työn liiallinen kuormitus</i> <i>Haastavat asiakastilanteet</i>	<i>Työ on liian kuormittavaa</i>

## Työpaikan vaihdon harkintaan vaikuttavat asiat

<b>Alaluokka 19 kpl</b>	<b>Yläluokka 6 kpl</b>
<b>Matala palkka työn vaativuuteen nähden</b> 25 mainintaa	<b>Matala palkka työn vaativuuteen nähden</b>
<b>Esihenkilöiden toiminta ja huono johtaminen</b> 20 mainintaa <b>Työtä ei arvosteta</b> 11 mainintaa	<b>Arvostava esihenkilötyö ei toteudu</b>
<b>Väkivalta ja väkivallan uhka</b> 9 mainintaa <b>Haastavat asiakastilanteet</b> 7 mainintaa <b>Työn kuormitus</b> 9 mainintaa <b>Liian suuri työmäärä</b> 8 mainintaa <b>Työasiat pyörivät päässä vapaa-ajalla</b> 3 mainintaa <b>Tunteiden vaikutus</b> 3 mainintaa	<b>Työ on henkisesti kuormittavaa</b>
<b>Vuorotyö ja pitkät ja raskaat työvuorot</b> 14 mainintaa <b>Työolosuhteet</b> 2 mainintaa <b>Huono työnhallittavuus</b> 4 mainintaa <b>Kaikki työ ei vastaa koulutusta</b> 2 mainintaa	<b>Työolosuhteet eivät tue työssä pysymistä</b>
<b>Lastensuojelulain ongelmat</b> 4 mainintaa <b>Työmenetelmien haasteet</b> 3 mainintaa <b>Lastensuojelu toimii psykiatrian korvikkeena</b> 2 mainintaa	<b>Lastensuojelun menetelmien haasteet</b>
<b>Työntekijöiden vaihtuvuus</b> 6 mainintaa <b>Sijaiset</b> 2 mainintaa <b>Huono työilmapiiri</b> 4 mainintaa	<b>Työvoimapula</b>

<b>Yläluokka 6 kpl</b>	<b>Pääluokka 2 kpl</b>
<b>Työ on henkisesti kuormittavaa</b> <b>Työvoimapula</b> <b>Lastensuojelun menetelmien haasteet</b>	<b>Työ on kuormittavaa ja työvoimapula lisää kuormitusta</b>
<b>Arvostava esihenkilötyö ei toteudu</b> <b>Työolosuhteet eivät tue työssä pysymistä</b> <b>Matala palkka työn vaativuuteen nähden</b>	<b>Esihenkilötyö ja työolosuhteet eivät tue työssä pysymistä</b>

**Pääluokista määritelty johtamisen kehittämisen ydinlause**

<b>Yläluokat</b>	<b>Pääluokka</b>
<i>Arvostava esihenkilötyö mahdollistaa toimivan työyhteisön. Esihenkilön tulisi olla kiinnostunut työhyvinvoinnin kehittämisestä ja työntekijöiden työhyvinvoinnista. Kannustava ja työntekijöitä kuuleva johtaminen tukee jaksamista ja työhyvinvointia. Johtamisen toimivat käytännöt vaikuttavat työn sujuvuuteen ja tukevat työmotivaatiota</i>	Arvostava ja kuunteleva esihenkilötyö tukee työhyvinvointia ja mahdollistaa toimivan työyhteisön.