



Karelia-ammattikorkeakoulu

Sosionomi & sairaanhoitaja YAMK

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

# Työhön sitouttamisen kehittäminen lastensuojelun sijaishuollossa

Sini Pesonen

Satu Pylkkönen

Opinnäytetyö YAMK, syyskuu 2023

[www.karelia.fi](http://www.karelia.fi)



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Syyskuu 2023**  
**Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen YAMK**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä(t)  
Sini Pesonen  
Satu Pykkönen

Nimeke  
Työhön sitouttamisen kehittäminen lastensuojelun sijaishuollossa

Toimeksiantaja  
Familiar Oy, Erityisyksikkö, Lappeenranta

**Tiivistelmä**

Työhön sitoutuminen nousi jo vuonna 2022 yhteiskunnalliseen keskusteluun hoitajapulan yhteydessä. Samaa henkilöstöpulaa kärsitään myös lastensuojelussa. Lastensuojelun keskusliiton tekemässä tutkimuksessa todettiin, että lastensuojelua ei koeta veto- eikä pitovoimaiseksi työkentäksi.

Tämän opinnäytetyön aiheena on työhön sitouttaminen lastensuojelun sijaishuollossa. Opinnäytetyö tehtiin Familiar Oy:n Lappeenrannassa sijaitsevaan erityisyksikköön kevään ja kesän 2023 aikana. Tavoitteena oli selvittää työhön sitoutumisen tilaa ja keinoja työhön sitouttamiseksi. Yksikkö laajentui vuonna 2022, joten vuosi laajentumisen jälkeen oli tarpeen selvittää työyhteisön työhyvinvointia sekä sitoutumista työhön.

Henkilöstön sitoutumisen tilaa ja keinoja sen parantamiseksi kartoitettiin ensin sähköisellä kyselyllä. Kyselyn tulokset purettiin yhdessä työyhteisön kanssa, minkä pohjalta rakennettiin learning cafe – päivä. Päivän tuotoksena yksikölle saatiin laadittua yhteisiä sitouttamisen keinoja ja konkreettisia keinoja työhyvinvoinnin ja sitoutumisen edistämiseksi koko organisaatioon. Johtamisen näkökulmasta yksikön johtoryhmälle luotiin oma kehittämissuunnitelma liittyen työntekijöiden työhyvinvoinnin ja työhön sitouttamisen lisäämiseksi.

Kieli  
suomi

Sivuja  
Liitteet 3  
Liitesivumäärä 5

Asiasanat  
johtaminen, sitouttaminen, sitoutuminen, työhyvinvointi



**THESIS**  
**August 2023**  
**Master's Programme in Development and Management of Health Care and Social Services**

Tikkarinne 9  
FI- 80200 JOENSUU  
FINLAND  
Tel. + 358 13 260 600

**Authors**

Sini Pesonen  
Satu Pykkönen

**Title**

Enhancing Employee Engagement in Foster Care Provided by Child Welfare Services  
Commissioned by  
Familiar Ltd, Foster Care, Lappeenranta

**Abstract**

Employee commitment became a topic for social debate in 2022 when the shortage of nurses became concrete. The same shortage is experienced in the field of child welfare services. It was noticed when the Central Union for Child Welfare published a study stating that child welfare is not perceived as an attractive or retaining work environment.

The subject of this thesis is employee engagement in foster care provided by Child Welfare Services. This thesis was implemented in a foster care unit run by Familiar Ltd in Lappeenranta during the spring and summer of 2023. The aim was to explore the level of employee commitment and to find ways to enhance the employee engagement. The foster care unit was expanded in 2022, therefore, it was necessary to examine the employees' state of well-being at work and their commitment to the workplace.

The state of employee commitment and ideas how to improve it were first surveyed using an online questionnaire. The results of the survey were then discussed with the work community using the Learning Café method. As a result, the unit came up with ways to improve employee engagement and how to promote well-being and commitment throughout the organisation. A development plan was then created for the management team from their perspective. The plan included ways to improve well-being at work and enhance employee engagement.

**Language**  
Finnish

**Pages**  
Appendices 3  
Pages of Appendices 5

**Keywords**

leadership, engagement, commitment, work well-being at work

## Sisältö

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 1   | Johdanto .....   | 2  |
| 2   | Lastensuojelun sijaishuolto työympäristönä .....                           | 3  |
| 2.1 | Lastensuojelun sijaishuolto .....  | 3  |
| 2.2 | Lastensuojelun keskeiset periaatteet ja sijaishuollon laatuksiteerit ..... | 4  |
| 2.3 | Pätevyys- ja osaamisvaatimukset sijaishuollossa .....                      | 5  |
| 2.4 | Lastensuojelu työympäristönä .....   | 6  |
| 3   | Työhyvinvointi osana sitouttamista työhön .....                            | 7  |
| 3.1 | Työhyvinvointi ja työhön sitouttaminen .....                               | 7  |
| 3.2 | Työhyvinvoinnin merkitys .....   | 9  |
| 3.3 | Työyhteisön merkitys .....   | 10 |
| 3.4 | Työntekijän kokemus .....  | 11 |
| 4   | Esihenkilötyö osana työhön sitouttamista .....                             | 12 |
| 4.1 | Esihenkilötyön merkitys .....  | 12 |
| 4.2 | Esihenkilön vastuu ja velvollisuus .....                                   | 13 |
| 4.3 | Esihenkilötyön merkitys työyhteisössä .....                                | 15 |
| 4.4 | Esihenkilön sitoutuminen ja sitouttaminen .....                            | 16 |
| 5   | Työyhteisön kehittämisen merkitys työhön sitouttamisessa .....             | 18 |
| 5.1 | Kehittämisen merkitys organisaatiossa .....                                | 18 |
| 5.2 | Esihenkilötyön merkitys osana kehittämistä .....                           | 20 |
| 5.3 | Kehittäminen työyhteisötasolla .....                                       | 21 |
| 5.4 | Työntekijä osana toiminnan kehittämistä .....                              | 21 |
| 6   | Tarkoitus, tavoite ja kehittämistehtävä .....                              | 23 |
| 7   | Menetelmälliset valinnat .....   | 23 |
| 7.1 | Tutkimuksellinen kehittäminen .....  | 23 |
| 7.2 | Toimeksiantaja ja kohderyhmä .....   | 25 |
| 7.3 | Laadullinen tutkimusmenetelmä .....  | 25 |
| 7.4 | Kehittämistyön suunnittelu ja toteutus .....                               | 26 |
| 8   | Tulokset .....   | 30 |
| 8.1 | Sähköisen kyselyn tulokset .....   | 30 |
| 8.2 | Kehittämispäivän tulokset .....  | 33 |
| 8.3 | Henkilöstön kokemus työhön sitouttamisen tekijöistä .....                  | 36 |
| 8.4 | Esihenkilötyön kehittäminen osana työhön sitouttamista .....               | 38 |
| 9   | Pohdinta .....   | 39 |
| 9.1 | Tulosten tarkastelu .....  | 39 |
| 9.2 | Luotettavuuden ja eettisyyden arviointi .....                              | 42 |
| 9.3 | Työn hyödynnettävyys ja käyttökelpoisuus .....                             | 47 |
| 9.4 | Ammatillinen kasvu .....   | 47 |
|     | Lähteet .....  | 51 |

### Liitteet

|         |                     |
|---------|---------------------|
| Liite 1 | Saatekirje          |
| Liite 2 | Kyselyn runko       |
| Liite 3 | Tiedonhaun taulukko |

## 1 Johdanto

Lastensuojelun sijaishuollon työympäristön haasteita sekä lastensuojelun laitoshoidon vetovoimatekijöitä sekä alalta työntäviä tekijöitä kuvataan Lastensuojelun keskusliiton (2021) verkkojulkaisussa ”Lapsen vuoksi”. Verkkojulkaisussa mainitaan yhteenvetona, että lastensuojelun laitoshoidon heidän tekemänsä tutkimuksen tulosten perusteella näyttäyty pitovoimaisena työnä eli sellaisena työnä, johon työntekijät haluavat sitoutua pitkäksi aikaa. (Lastensuojelun keskusliitto 2021, 9–11.)

Sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden työhön sitoutumista on tutkittu niin Suomessa kuin kansainvälisesti. Työntekijöiden sitoutumista työhön on kansainvälisissä tutkimuksissa käsitelty työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin kautta. Myös suomalaisissa tutkimuksissa työhön sitoutumisella on havaittu olevan vahva yhteys työtyytyväisyyteen. (Tanskanen 2019, 3.) Työntekijän sitoutuminen työhön lisää kehittämismyönteisyyttä, parantaa palvelun laatua, vähentää poissaoloja ja vaihtuvuutta sekä lisää luovuutta ja suorituskykyä työskentelyyn (Viitala 2021, 45).

Suomen sosiaali- ja terveysministeriö on marraskuussa 2021 käynnistänyt poikkihallinnollisen strategisen ohjelman sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden turvaamiseksi. Sosiaali- ja terveysministeriön tekemä ohjelma rakentuu viiden strategisen kärjen alle: osaamisen varmistaminen, työn vaikuttavuuden parantaminen, hyvän työn edellytykset, tietopohja-analyysi ja ennakointi. STM:n hankkeen alatyöryhmä selvittää parhaillaan työn veto- ja pitovoimatekijöitä sekä työhön sitouttamista osatekijänään henkilöstön riittävyys ja saatavuus sosiaali- ja terveysalalla. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022.)

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Mehiläinen Oy konserniin kuuluva Familiar Oy, joka on johtava yksityinen lastensuojelupalveluiden tuottaja. Opinnäytetyössä tutkitaan lastensuojelun sijaishuollon erityisyksikön henkilöstön työhön

sitouttamista ja sitoutumista Familiar Oy:n yksikössä Lappeenrannassa. Vuoden 2022 aikana tapahtunut toiminnan laajentumisen vuoksi on tarpeen selvittää henkilöstön kokemuksia työhön sitoutumisesta.

Yhteiskunnallisesti puhutaan hoitajapulasta ja pohditaan ratkaisuja hoitajien lisäämiseksi. Tämä näkyy myös lastensuojelussa, sillä ohjaaja -nimikkeellä työskentelevä hoito- ja kasvatushenkilökunnan vaihtuvuus sekä osaavan hoito- ja kasvatushenkilökunnan pula näkyy myös haavoittuvassa kasvuvaiheessa olevien sijaishuollossa asuvien lasten elämässä. Kuten edellä jo mainittiin, työ on usein vuorotyötä ja haastavaa, eikä alaa nähdä veto- tai pitovoimaisena. Opinnäytetyön ajankohtaisuus ja tarpeellisuus on paitsi yhteiskunnallisesti, mutta myös paikalliseen tarpeeseen perustuvaa.

Opinnäytetyössä tuotetaan Familiar Oy:n erityisyksikköön Lappeenrantaan työyhteisön sekä esihenkilötyön kehittämissuunnitelma hoito- ja kasvatustyötä tekevän henkilöstön sitouttamiseksi osaksi lastensuojelun sijaishuollon yksikköä. Keskeisiä käsitteitä opinnäytetyössä ovat johtaminen, sitouttaminen sitoutuminen ja työhyvinvointi.

## **2 Lastensuojelun sijaishuolto työympäristönä**

### **2.1 Lastensuojelun sijaishuolto**

Lastensuojelulaki määrittelee sijaishuollon käsitettä: ”Lapsen sijaishuollolla tarkoitetaan huostaan otetun, kiireellisesti sijoitetun tai lain 83§:ssa tarkoitetun väliaikais määräyksen nojalla sijoitetun lapsen hoidon ja kasvatuksen järjestämistä kodin ulkopuolella.” (Lastensuojelulaki 417/2007, 49§.)

Lastensuojelun sijaishuollon toimintayksiköllä tarkoitetaan ympärivuorokautista hoitoa tarjoavaa sosiaali- ja terveydenhuollon palveluntuottajaa. Oikeudellinen muoto voi olla yksityinen palveluntuottaja eli markkinoilla toimiva yritys,

yleishyödyllinen yhteisö eli järjestö, kunta, hyvinvointialue tai valtio. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2022.)

Lastensuojelulain tarkoituksena on turvata lapselle oikeus turvalliseen kasvuympäristöön, tasapainoiseen ja monipuoliseen kehitykseen sekä erityiseen suojeluun (Lastensuojelulaki 417/2007 1§). Lastensuojelulain keskiössä on lapsen etu. Kun lapsen etua arvioidaan, on lastensuojelulain mukaan kiinnitettävä huomiota siihen, miten toimenpidevaihtoehdoilla ja -ratkaisuilla turvataan lapselle seuraavat asiat: tasapainoisen kehityksen, hyvinvoinnin sekä läheiset ja jatkuvat ihmissuhteet, mahdollisuuden saada ymmärtämystä, hellyyttä sekä iän ja kehitystason mukaisen valvonnan ja huolenpidon. Lisäksi lapselle turvataan myös seuraavat asiat: taipumuksia ja toiveita vastaava koulutus, turvallinen kasvuympäristö sekä ruumiillinen ja henkinen koskemattomuus, itsenäistyminen ja kasvaminen vastuullisuuteen, mahdollisuus osallistumiseen ja omien asioiden vaikuttamiseen sekä kielellisen, kulttuurisen ja uskonnollisen taustan huomioiminen. (Lastensuojelulaki 417/2007 4§.)

## **2.2 Lastensuojelun keskeiset periaatteet ja sijaishuollon laatukriteerit**

Sijaishuollon laatua edistävänä tekijänä nostetaan esiin merkitykselliset ihmissuhteet ja keskeinen laatutekijä on turvallinen aikuinen, joka elää arkea lapsen kanssa. YK:n sijaishuollon ohjeiden mukaan lapsille ”on turvattava heidän perustarpeensa muodostaa turvallinen ja jatkuva kiintymyssuhde heidän hoitajiinsa.” Ohjeissa mainitaan, että pysyvyyden tulisi olla keskeinen päämäärä lastensuojelun sijaishuollossa. (Lastensuojelun keskusliitto 2018.)

Lastensuojelun sijaishuollossa laadun edellytykset paikantuvat sijaishuoltopaikassa työskentelevään henkilöstöön. Henkilöstön riittävyys ja osaaminen vaikuttaa suoraan lapsen yksilöllisen hoidon ja huolenpidon toteutukseen, sillä ilman riittävää turvallisen aikuisen läsnäoloa lapsi voi jäädä emotionaalisesti liikaa oman itsensä varaan. Jatkuvasti vaihtuva henkilökunta

taas tuottaa lapselle toistuvia hylkäämiskokemuksia. Laitoshoidossa arjessa elämisen lisäksi hoito- ja kasvatushenkilökuntaa tarvitaan tilanteiden ennakkointiin ja rauhoittamiseen, ennen kuin tilanteet eskaloituvat jopa väkivaltaisiksi. (Lastensuojelun keskusliitto 2021.)

### **2.3 Pätevyys- ja osaamisvaatimukset sijaishuollossa**

Palvelujärjestelmän murroksen myötä myös sijaishuollon hoito- ja kasvatustyössä työskentelevien ohjaajien osaamisvaatimukset ovat tarkastelun alla. Kelpoisuusvaatimuksia säädetään muissa laeissa kuin ammattihenkilölaissa. Lastensuojelun sijaishuollon ammattihenkilöistä säädetään lastensuojelun osalta lastensuojelulaissa. Lastensuojelulain 417/2007, 60 § 1. ja 2. momentissa määritellään, että lastensuojelulaitoksessa tulee olla lasten ja nuorten hoitoon ja kasvatukseen nähden riittävä määrä sosiaalihuollon ammattihenkilöstä annetun lain 3§:ssa tarkoitettuja sosiaalihuollon ammattihenkilöitä sekä muuta henkilöstöä. Lastensuojelulaitoksen hoito- ja kasvatustehtävistä vastaavan johtajan tulee täyttää sosiaalihuoltolain 46 a§:n 3 momentin säädetyt edellytykset, jotka pitävät sisällään vaateen sosiaali- ja terveysalan korkeakoulutasoisesta tutkinnosta.

Yksityisen, ympärivuorokautista palvelua tuottavan palveluntuottajan on haettava lupaa toiminnalleen aluehallintovirastosta tai Valvirasta. Muodollinen pätevyys- ja osaamisvaatimus toteutuu lupaviranomaisen tulkintana lastensuojelulaista. Lastensuojelulaitoksissa voi työskennellä sosiaalihuollon ammattihenkilöiden lisäksi myös muuta ammatillista henkilöstöä. (Lastensuojelun keskusliitto 2021, 11–12.)

Lastensuojelun ympärivuorokautista laitoshoidoa tarjoavien yksiköiden henkilöstön pysyvyys on yksi alalla koetuista haasteista. Kun vakituinen henkilökunta sairastaa, tarvitaan myös sijaisia. Usein alaa opiskelevia käytetään sijaisina, mikäli oman yksikön vakituisesta hoito- ja kasvatushenkilökunnasta



kukaan ei pysty sijaistamaan poissaoloa. Lyhytaikaisiin sijaisuuksiin useimmiten tekijä löytyy helpommin, mutta pidempiaikaisiin sijaisuuksiin sitoutuvaa työntekijää joutuu etsimään rekrytoinnin kautta. (Heino, Lappalainen, Ranta & Weckroth 2021.)

## 2.4 Lastensuojelu työympäristönä

Tällä vuosituhanella sijaishuollon tarve on kasvanut erityisesti teini-ikäisten nuorten osalta. Samaan aikaan ilmiönä on noussut sijaishuollossa olevien lasten moninaistuneet ongelmat sekä palvelujärjestelmän murrokset. Lasten ja nuorten kasvatustyö edellyttää yhä useammin vaativan ja erityistason laitoshoidon. (Lastensuojelun keskusliitto 2021, 9–11.)

Heinon ym. julkaisussa (2021) ”Lastensuojelun 24/7 yksiköt” on tutkittu palveluntuotannon moninaisuutta ja haasteita. Julkaisussa käydään läpi kyselyn tuloksia, ja on huomattava, että suurin osa tutkimukseen vastanneista oli yksityisiä palveluntuottajia. (Heino ym. 2021, 32–34.) Julkaisusta käy ilmi, että palveluntuottajat kokivat, että palkkauksessa on suuria puutteita, ja lisäksi koettiin, että palkkaus ei vastaa työn vaativuutta. Ohjaajien palkkataso todettiin matalaksi verrattuna esimerkiksi sosionomin palkkatasoon muissa tehtävissä. Henkilöstön saatavuuden ongelmat kuvattiin koko lastensuojelun ja sijaishuollon laitoshoidon ongelmana, eikä niinkään yksittäisen palveluntuottajan tai alueen haasteena. Lastensuojelun sijaishuollon laitousyksiköt toivat ilmi julkaisuun, että he tarvitsevat osaavaa ja pysyvää henkilökuntaa. Henkilökuntaa on houkuteltu töihin yksityisen palveluntuottajan yritykseen eniten (80 %), paremmilla eduilla; tarjotaan tukea osaamiseen, työnohjausta, täydennyskoulutusta sekä hyvinvointiin panostamista. Työntekijöiden houkuttelun keinona palkkaus näytteli (41 %) osaa rekrytointiprosessissa. (Heino ym. 2021, 36–37.)

Lastensuojelun keskusliiton vuonna 2021 julkaisemassa verkkojulkaisussa keskeisimmiksi asioiksi työpaikan tai alan mahdolliseen vaihtoon vaikuttivat muun muassa seuraavat asiat: heikko palkkaus, vuorotyö, henkinen

kuormittuneisuus, heikot henkilöstöresurssit sekä henkinen tai fyysinen väkivalta tai sen uhka asiakkaiden taholta. Julkaisussa todetaan yhteenvetona, että työhön sitoutumista voitaisiin todennäköisesti edistää kohentamalla palkkausta, lisäämässä työvoimaresursseja, kiinnittämällä huomiota työsuojeluun, johtamiseen sekä työhyvinvointia tukeviin toimiin. Lisäksi huomiota olisi hyvä kiinnittää kuormittuneisuutta helpottaviin tekijöihin sekä väkivallan uhkaan liittyviin työyhteisön käytäntöihin. (Lastensuojelun keskusliitto 2021, 34–36.)

Työnohjaus on mielenterveyssektorilla yleisesti hyväksytty ja käytetty työn tukemisen ja kehittämisen muoto. Sosiaalialalla työnohjaus on jo vakiintunut perinteeksi ja edistänyt sosiaalityön toimialan kehittymistä.

Ryhmätyönohjauksella työyhteisön jäsenet voivat oppia toisiltaan ja saada erilaisia näkökulmia oman työn tekemiseen. Ryhmätyönohjaus on yksi tapa kehittää yhteistyötä. (Toivio & Nordling 2022, 154.)

### **3 Työhyvinvointi osana sitouttamista työhön**

#### **3.1 Työhyvinvointi ja työhön sitouttaminen**

Suomessa sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee työhyvinvoinnin ”työntekijän kyvyksi suoriutua päivittäisistä työtehtävistä”. Työntekijän oma vastuu työhyvinvoinnissa on fyysisestä ja psyykkisestä, sekä sosiaalisesta terveydestä huolehtiminen. Lisäksi siihen kuuluvat työntekijän ammattitaidon ja osaamisen ylläpito, motivaatio, arvot sekä roolitus työssään. Yksityiselämään liittyvät asiat ja tapahtumat vaikuttavat myös työntekijän kokonaishyvinvointiin. (Moisalo 2011; Viitala 2021, 43.)

Työturvallisuuskeskus (2023) kuvailee toimivaa työyhteisöä terveelliseksi, turvalliseksi, hyvinvoivaksi ja tuottavaksi. Toimiva vuorovaikutus, tasa-arvo, oikeudenmukaisuus ja tuen antaminen ja saaminen, sekä sopivasti kuormittavat

työtehtävät ovat oleellinen osa toimivan työyhteisön piirteitä. Toimivuutta työyhteisössä lisäävät, kun työn organisointi ja johtaminen toimivat, yhteiset tavoitteet ovat selkeät ja jokainen työyhteisön jäsen tietää roolinsa, sekä vastuunsa ja valtuudet työssään. Lisäksi jokaisen tulee kokea olevansa arvostettu ja tervetullut työyhteisön jäsenenä. (Työturvallisuuskeskus 2023.)

Sitoutumisella tarkoitetaan henkilön psykologista suhdetta organisaatioon, jossa hän on töissä. Ilmiötä kuvataan myös psykologisena sopimuksena tai yhteytenä. Psykologisen suhteen laatu vaikuttaa työntekijän kokemaan työtyytyväisyyteen, pysyvyyteen organisaatiossa sekä arvostukseen organisaatiota kohtaan. Sitoutuminen voi olla tunneperäistä tai välineellistä, ja se voi kohdistua työhön sekä työpaikkaan. (Viitala 2021, 45; Lämsä & Päivike 2013, 92.)

Välineellinen eli aineellinen sitoutuminen kehittyy usein jo ennen organisaatioon siirtymistä (Meyer & Allen 1997, 54). Tutkimusten kannalta tunneperäinen eli affektiivinen sitoutuminen on nähty hyvänä asiana työntekijälle sekä organisaatiolle, ja sen kehittymiseen työntekijällä vaikuttavat merkittävästi työntekijän persoonallisuus ja omat arvot, sekä luottamus omiin kykyihin ja saavutuksiin (Viitala 2021, 45; Lämsä & Päivike 2013, 92; Meyer & Allen 1997, 44). Affektiivinen sitoutuminen sisältää organisaatiota kohtaan vahvan psykologisen kiintymyksen tunteen. Psykologisella kiinnittymisellä viitataan samaistumiseen ja tunteisiin perustuvaan osallistumiseen. (Cohen 2007, 338, 346.)

Työntekijän sitoutuminen hyödyttää työnantajaa eri tavoin. Kehittämismyönteisyys, parempi palvelun laatu, vähäisemmät poissaolot, pienempi vaihtuvuus sekä luovuus ja paremmat suoritukset kuvaavat sitoutuneen työntekijän työskentelyä. Sitoutuminen edellyttää sitä, että työntekijään luotetaan ja hänelle annetaan mahdollisuuksia kehittyä ja vaikuttaa sekä käyttää kykyjään. Lisäksi luottamus työsuhteen jatkuvuudesta on tärkeä edellytys sitoutumiselle. (Viitala 2021, 45.)

Sitoutumista voidaan tarkastella myös sosiaalipsykologisena ilmiönä, kuten Jokivuoren (2002, 17) teoksessa kuvataan, ja korostetaan organisaation ja yksilön välistä sidettä tai suhdetta. Myös O'Reillyn ja Chatmanin (1986, 492–499) mukaan sitoutuminen nähdään työntekijän psykologisena tunnesiteenä organisaatiota kohtaan. Tunnesidoksen ilmeneminen ja luonne vaihtelevat, ja sen ajatellaan voivan perustua samaistumiseen, mukautumiseen ja sisäistämiseen (Jokivuori 2002, 17).

### **3.2 Työhyvinvoinnin merkitys**

Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työ koetaan merkitykselliseksi ja palkitsevaksi. Työhyvinvointia tukevat työn osallisuus sekä sen rakenteet, työn hallinnan sekä yhteisöllisyyden tunne. Parhaimmillaan työ voi tuottaa myönteisen tunnetilan, joka motivoi työn tekemistä. Puhutaan työn imusta, kun työntekijä kokee työstään ylpeyttä ja inspiroituu sekä työhön sisältyä voimavaratekijöitä; mahdollisuus kehittyä, esihenkilön tuki sekä arvostus ja myönteiset kokemukset asiakkaiden kanssa. (Lastensuojelun keskusliitto 2021, 13–14.)

Työhyvinvoinnin tila näkyy työn tuloksellisuudessa, kun työntekijä on innostunut työstään ja haluaa tehdä siinä parhaansa, hän haluaa olla aloitteellinen ja tukea muuta työyhteisöä tavoitteiden saavuttamiseksi. On hyvä huomioida, että työyhteisössä työntekijöillä voi olla sama tehtävänimike, mutta vallitseva työhyvinvoinnin tila vaihtelee henkilöittäin. Samassa työyhteisössä esiintyy monia erisuuntaisia hyvinvoinnin tiloja. Työhyvinvoinnin edistämiseksi tämä on haaste työnantajalle; samaan aikaan tulisi löytää toimintamalleja työuupumuksen ehkäisemiseksi ja hoitamiseksi sekä tukea jo työn imua ja innostusta kokevien hyvinvoinnin ylläpitämiseksi. (Hakanen 2011, 22–23.) On siis pystyttävä yhteisölliseen sekä yksilölliseen työnhyvinvoinnin johtamiseen.

Työn merkityksellisyyden kokemus riippuu paljon siitä, näemmekö työllä tarkoitusta ja päämäärää, jotka koetaan edistämisen arvoisiksi. Kun työ

kuormittaa tai aiheuttaa kiirettä, siedetään se paremmin, mikäli koetaan, että työllä on merkitys. Työn merkityksellisyyden kokemus on subjektiivista, ihmisten mielenkiinto ja motivaatio suuntautuu usein eri ihmisillä eri asioihin, jolloin on vaikeaa määritellä ulkoisesti, mikä tekee työstä tekijälleen merkityksellistä. (Aaltonen, Ahonen, Sahimaa 2020, 55–57.)

Työhyvinvointiin kannattaa panostaa hyvissä ajoin. Ehkäisemällä työuupumusta vältetään huomattavat taloudelliset kustannukset työkyvyn alenemisena, sairauspoissaolojen lisääntymisenä ja ennen aikaisena eläkkeelle jäämisenä. Jos katsotaan tilannetta yhden yksittäisen työntekijän näkökulmasta, voi työuupumus vaikuttaa paitsi työelämän lisäksi myös yksityiselämään, läheisiin ihmissuhteisiin, perhe-elämään, harrastuksiin, psyykkiseen hyvinvointiin sekä yleiseen elämäntyytyväisyyteen. Vaikka työuupumisen muodostuminen ei yleensä ole yhden tekijän aiheuttamaa, vaan siihen liittyy useita tekijöitä, voidaan sitä tietoisesti työnantajan toimesta ennaltaehkäistä. Seuraavilla tekijöillä voidaan konkreettisesti ehkäistä työuupumusta: henkilöstön kehittäminen, työyhteisön päämäärän konkretisoiminen, työn ja työroolien rakenteiden muutos, organisaation ongelmanratkaisu ja päätöksenteko sekä johdon kehittäminen. (Toivio & Nordling 2022, 140–142.)

Yksilön vastuu työhyvinvoinnistaan sekä työyhteisön työhyvinvoinnista ovat keskeisessä asemassa työhön sitoutumisessa niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Esihenkilön roolina korostuu antaa raamit toiminnalle ja tarvittaessa tarjota keinoja työhyvinvoinnin edistämiseksi. (Työturvallisuuskeskus 2023.)

### **3.3 Työyhteisön merkitys**

Toimivassa työyhteisössä pitää pystyä luottamaan siihen, että työyhteisön jäsenet ovat toisilleen lähtökohtaisesti hyväntahtoisia. Keskinäinen arvostus ja luottamus ovat tärkeässä asemassa yhteistyön perustaksi. Erilaisia työskentelytapoja kunnioitetaan ja mahdolliset erimielisyydet ratkaistaan siihen

liittyvien henkilöiden kesken. Lisäksi ammatillisuus ja oman osaamisen jakaminen yhteiseen käyttöön yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi lisäävät työyhteisön toimivuutta. Työyhteisössä sovitaan toimintatavat yhteistyön edistämiseksi ja niihin sitoudutaan ja niitä noudatetaan osana toimintaa. (Työturvallisuuskeskus 2023.)

Ei ole työyhteisöä, joissa ei esiintyisi ongelmia. Mikäli ongelmat tai haasteet jäävät käsittelemättä, eikä niistä keskustella, ongelmat ja haasteet pahenevat. Tämän välttämiseksi työyhteisöissä on oltava mahdollisuuksia yhteiseen keskusteluun ja yhteisten asioiden pohtimiseen. On tutkittu, että esimerkiksi säännölliset yhteisökokoukset ovat tarpeellisia myönteisen ilmapiirin kehittymisen kannalta. Usein yhteisökokousten tai tapaamisten aikana, johon työyhteisö osallistuu ajan kanssa keskustellen, on huomattu olevan ilmapiiriä vahvistava vaikutus sekä työn jaksamista tukeva vaikutus. (Toivio & Nordling 2022, 154.)

Tehokkaita ja toimivia tiimejä ja työyhteisöjä yhdistää heidän kokema merkityksellisyys työssä. Myös se miten toisen kohtaa työpaikalla vaikuttaa siihen, kuinka merkitykselliseksi työ koetaan. Esihenkilön kyky toimia kannustavana ja arvostavana, työntekijän potentiaalia rohkaisevana roolimallina, voi se vaikuttaa työntekijän elämään ja uraan vielä vuosikymmenienkin kuluttua positiivisesti. (Aaltonen ym. 2020, 77–78.)

### **3.4 Työntekijän kokemus**

Kun työntekijä kokee tekevänsä hänelle itsellensä sopivaa työtä, on todennäköistä, että työntekijä saa työstään enemmän kuin menettää. Tasapainoinen työntekijä kohtelee työssään kohtaamia ihmisiä hyvin, joten työyhteisö, asiakkaat sekä työnantaja hyötyy. (Toivio & Nordling 2022, 152.)

Mielekkäältä tuntuva työ on tekemisen arvoista ja tärkeää. Kun työssä halutaan edistää asioita, jotka ovat edistämisen arvoisia, voidaan puhua työn

merkityksellisyydestä. Merkitykselliseksi työnsä kokeva työntekijä on tehokkaampi, sitoutuneempi, hyvinvoivempi, luovempi, terveempi ja onnellisempi. Työn rooli muuttuu työntekijän elämän eri vaiheiden aikana. Tällöin myös työstä koettu merkityksellisyys muuttuu – ihmisen eri elämänvaiheet vaikuttavat siihen, mitä elämässään arvostaa ja millaiset asiat koetaan merkitykselliseksi. (Aaltonen ym. 2020, 51–56.)

Työn merkityksellisyys, kehittymismahdollisuudet ja yhteenkuuluvuus työyhteisössä vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen. Työntekijän kokemus siitä, että työllä on hänelle muutakin merkitystä kuin rahan, aseman tai muun välineellisen hyödyn saaminen, lisäävät työn merkityksellisyyttä. Tämä lisää työntekijän lojaalisuutta ja venyvyyttä työssään. Omasta vapaasta tahdostaan toimiminen on olennainen osa sitoutumista. (Viitala 2021, 45; Lämsä & Päivike 2013, 92.)

## **4 Esihenkilötyö osana työhön sitouttamista**

### **4.1 Esihenkilötyön merkitys**

Onnistunut ja hyvä johtaminen vaikuttaa työyhteisön tuottavuuteen, kannattavuuteen sekä ihmisten työelämän laatuun. Johtaminen on opittua taitoa, joten sitä voidaan myös kehittää eikä johtamisosaaminen riipu esihenkilön ominaisuuksista. Hyvä ja onnistunut johtaminen riippuu siitä, miten paljon esihenkilö on valmis kehittämään johtamistaitojaan nyt ja tulevaisuudessa. Hyvällä ja onnistuneella johtamisella saadaan aikaan tuloksia sekä edistetään ihmisten työhyvinvointia. Hyvää johtamista voidaan havaita hyvän työilmapiirin yhteydessä. (Juuti 2016 7–9).

Johtajuudella on nähty olevan tilastollisesti merkittävä vaikutus työssä pysymiseen. Hyvällä johtajuudella on mahdollisuus vähentää henkilöstön aikomuksia jättää työ 20 prosenttia ja lisätä työtyytyväisyyttä 17 prosenttia.

(Duffield, Roche, Blay, Stasa 2010, 23–33.) Hyvä johtaminen nähdään tietoisena valintana ja arkisina tekoina. Nykypäivän esihenkilö on mahdollistaja, joka auttaa työntekijöitään onnistumaan ja voimaan hyvin. (Työterveyslaitos 2022a.) Hyvä johtaja huomioi työntekijöidensä yksilöllisyyden ja rohkaisee itsenäiseen päätöksentekoon, unohtamatta organisaation päämääriä ja tavoitteita. Hyvä johtaja tukee työntekijöitään päätöksentekoon osallistumisessa ja oman osaamisensa arvioinnissa. (Nurmivaara 2015, 7.)

Työmotivaation, työnilon ja työhyvinvoinnin näkökulmasta erityisen tärkeä tekijä on esihenkilövalinta, sillä toimivan asioiden johtamisen lisäksi esihenkilön tulisi osata johtaa myös ihmisiä. Kun organisaatiossa selvitetään työntekijöiden näkemyksiä hyvästä esihenkilöstä, esihenkilötyö arvotetaan henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. (Toivio & Nordling 2022, 152.)

Lähiesihenkilön tulee tunnistaa työntekijän sitoutumiseen vaikuttavat vahvistavat ja heikentävät tekijät. Kuusisto, Arola & Salin (2021) tutkimuksessaan ovat kuvanneet arvostavan johtamisen toteutumista erikoissairaanhoidossa työskentelevien sairaanhoitajien työhön sitoutumisen näkökulmasta. Tutkimuksessa selvisi, että työuransa alussa olevat nuoret sosiaali- ja terveysalan ammattilaiset kokevat työedut riittämättöminä ja halun nähdä muita työpaikkoja nykyisen työn vaihtamisen syynä. Yli 35-vuotiaat alalla pitkään olleet työntekijät nähtiin muita sitoutuneempina organisaatioon. Nuorempia sosiaali- ja terveysalan ammattilaisia tulee tukea luomalla mentorointimalli, jotta sitoutuneet, pidemmän työuran tehneet työntekijät voivat ammatillisesti tukea heitä uransa alkuvaiheessa. Tutkimustulosten takia pääteltiin myös, että sosiaali- ja terveysalan vetovoimaa olisi mahdollista kehittää luomalla urapolkumalleja organisaatioon tai monipuolistamalla palkitsemisjärjestelmiä. (Kuusisto, Arola & Salin 2021.)

## 4.2 Esihenkilön vastuu ja velvollisuus

Johtamisen kannalta haasteena korostui jo 2010-luvun loppupuolella se, millä tavoin organisaatio saa houkuteltua ammattitaitoista ja muuten sopivaa



henkilöstöä, ja miten pystyy pitämään sen. Tämän vuoksi henkilöstön tarpeista tulee pystyä huolehtimaan, ja panostamaan kaikilla tavoin henkilöstön työhyvinvointiin. Työhyvinvointi on tämän vuoksi tärkeää nostaa osaksi organisaation henkilöstöstrategiaa ja sen suunnittelua sekä toteutusta. Suomessa on tutkittu, että henkilöstön työhyvinvoinnilla voidaan suoraan vaikuttaa organisaation tuottavuuteen, taloudelliseen tulokseen, maineeseen sekä kilpailukykyyn. Vaikka yrityksen kannattavuuden ja työhyvinvoinnin välistä yhteyttä on vaikeaa todistaa luotettavasti, on työhyvinvoinnilla kuvattu olevan monia yrityksen taloudellisuuteen vaikuttavia ominaisuuksia. Työn tuottavuuden ja laadun paranemiseen vaikuttavat suoraan työntekijöiden motivoituminen, työtyytyväisyys ja sitoutuneisuus, joihin voidaan vaikuttaa työhyvinvointia parantamalla. (Kauhanen 2016, 17–18.)

Työnantajien velvollisuus on pitää huolta siitä, että työn tekeminen on terveellistä ja turvallista ja työnantajat omalla toiminnallaan vaalivat henkilöstön työkykyä. Työhyvinvoinnin johtamista ohjaavat muun muassa työturvallisuuslaki, työsuojelun valvontalaki, työterveyshuoltolaki ja sairausvakuutuslaki. (Viitala 2021, 159.)

Työhyvinvoinnin edistämisellä tarkoitetaan toimia tai toimenpiteitä, jotka kohdistuvat työn tekemisen edellytyksiin, työyhteisöön tai työntekijään itseensä. Työhyvinvoinnin tason seurannan tulisi olla osa organisaation henkilöstöpolitiikkaa ja kehittämistoimintaa. (Helsilä & Salojärvi 2009, 270; Kauhanen 2016, 18.) Työhyvinvoinnin edistäminen edellyttää systemaattista työtä, jota tehdään suunnitelmallisesti ja hyvien käytäntöjen mukaisesti. Henkilöstö on otettava ajoissa prosessiin mukaan ja pidettävä heidät tietoisena ja mahdollisuuksien mukaan osallisena. (Moisalo 2011, 358.)

Parhaimmillaan hyvä johtaminen on palvelevaa johtamista (Työterveyslaitos 2022a). Palvelevassa johtamisessa motivoituneet ja hyvinvoivat työntekijät tulevat ensin, ja sen myötä työtoiminta ja tulos. Esihenkilön tavoitteena on työntekijöiden onnistuminen yhteisissä tavoitteissa, työhyvinvointi ja työn imu. Ideaalilanteessa tällaisessa työyhteisössä kaikki toimisivat toinen toisiaan

tukien ja arvostaen. Palvelevan johtamisen on nähty tutkimuksissa edistävän muun muassa luottamusta, yhteenkuuluvuutta, sitoutumista työpaikkaan, oikeudenmukaisuuden kokemusta, toisten auttamista, työtyytyväisyyttä, hyvää työsuoriutumista, hyvää muutossopeutuvaisuutta, kokemusta oikeudenmukaisuudesta, sekä työuupumuksen torjumista. (Työterveyslaitos 2022b.)

### **4.3 Esihenkilötyön merkitys työyhteisössä**

Työntekijöitään palveleva hyvä esihenkilö kuvataan aidoksi, nöyräksi sekä empaattiseksi. Esihenkilön aitous tarkoittaa sitä, että esihenkilö toimii omana itsenään, eikä ammatillinen rooli peitä alleen sitä, millainen ihminen muutoin on. Nöyryys lähtee esihenkilötyössä siitä, että tunnetaan omat vahvuudet ja puutteet, ne osataan suhteuttaa omiin aikaansaannoksiin ja esihenkilö aktiivisesti etsii itseään täydentäviä voimavaroja ja osaamista työyhteisöstään parhaiden tulosten saavuttamiseksi. Hyvä esihenkilö on empaattinen ja kykenee ymmärtämään työntekijöiden tunteita ja heidän erilaisia lähtökohtiaan. Esihenkilö sallii virheitä ja käsittelee väärin tekemisiä oikeassa yhteydessä yleistämättä. Empaattinen esihenkilö kykenee antamaan anteeksi, ei kanna kaunaa tai ole kostonhimoinen. (Hakanen 2011.)

Lähiesihenkilön ja työntekijän välinen luottamus on tärkeä tekijä sitoutumisen kannalta. Myös luottamus siihen, että työsuhde jatkuu, on tärkeää. (Viitala 2021, 45–46.) Lähiesihenkilön täytyy pystyä olemaan oma itsensä, myöntämään heikkoutensa ja vahvuutensa ja toimimaan luontevasti roolissaan. Tämä edistää luottamuksen vahvistumista lähiesihenkilön ja työntekijöiden välillä. (Työterveyslaitos 2022b.) Kommunikoinnin avoimuus ja rehellisyys ovat avainasemassa luottamuksen muodostumisessa. Lisäksi se, että kumpikin osapuoli tuntee antavansa ja saavansa vastavuoroisesti ja oikeudenmukaisesti, lisää luottamusta heidän välillään. Käyttäytymisen johdonmukaisuus, uskomus toisten rehellisyydestä ja aikomuksista, ovat osa luottamuksen edellytyksiä.

(Viitala 2021, 171.)

Konkreettisen palkkion tai rahapalkan lisäksi työstä saatu psykologinen palkka motivoi työntekijää työssään. Psykologiset palkkiot ovat vuorovaikutustilanteisiin liittyviä viestejä, joiden tarkoituksena on luoda hyvää henkeä työpaikalle. Kiittäminen ja kannustaminen, kuten myös ansion jakaminen, on tehokas yhteisöllisen ilmapiirin luoja. Neuvojen kysyminen toisilta taas osoittaa sitä, että arvostaa toisen osaamista, tietoja ja mielipiteitä. Psykologisia palkkioita voivat jakaa työyhteisössä kaikki. (Toivio & Nordling 2022, 155.)

#### **4.4 Esihenkilön sitoutuminen ja sitouttaminen**

Esihenkilön yksi tärkeimmistä tehtävistä on johtamiseen motivoituminen. Ilman tätä johtamisen onnistumisen edellytykset ovat heikot. Johtaminen onnistuu parhaiten, jos johtaminen koetaan ja nähdään merkityksellisenä. (Aaltonen ym. 2020, 151–152.) Työyhteisön lisäksi tärkeää on esihenkilön tai esihenkilöiden sitouttaminen. Johtoryhmän tärkein tavoite on saada organisaatio onnistumaan strategisissa tavoitteissaan ja tavoitteiden saavuttaminen onnistuu ainoastaan yhdessä. Ratkaisevaa on se, miten sitoutunut yhteiseen onnistumiseen ja toisten auttamiseen jokainen esihenkilö tai johtaja on. (Korhonen & Bergman 2019, 83–84.)

Organisaation johtoryhmän tulee avata strateginen hyvinvointi konkreettisesti henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Heidän tulee myös varmistaa, että henkilöstöjohtamisen kehittämisestä vastuussa oleva henkilö tekee suunnitelmaa työhyvinvointiin liittyen nykyisen analyysin pohjalta (Kauhanen 2016, 18). Innostunut ja muita innostava johtaja on tärkeä voimavara työyhteisölleen. Työhönsä kyllästynyt johtaja ei pysty innostamaan muita työyhteisön jäseniä, jolloin johtajan tai esihenkilön tulisi itse tajuta tilanne ja tehdä tarvittavat toimenpiteet asian parantamiseksi. Ammatillinen hyvinvointi työssä perustuu korkeatasoiseen ja hyvään osaamiseen. Osaamisen kehittäminen on jatkuvaa ja se kytketään työn tekemiseen. Perinteinen

kouluttautuminen ja koulutus on vähentynyt ja itsenäinen työssä oppiminen lisääntyy koko ajan. (Sydänmaanlakka 2022, 112–113).

Jos johtaja ei tunne tekevänsä jotain merkityksellistä eikä kykene luomaan merkityksen tunnetta yhteisölleen tai asiakkailleen, on vaarana se, että johtaja menettää otteensa työyhteisöön. Hyvä johtaminen ja hyvä johtaja on poikkeuksetta merkitysjohtaja. Esihenkilö luo kuvaa työn päämäärästä, visioi tulevaisuutta, innostaa, kannustaa ja motivoi luoden kokemusta työn mielekkyydestä ja merkityksellisyydestä. (Aaltonen ym. 2020, 129–162.) Johtajan tai esihenkilön ura ei ole helpoimpia, sillä työhön täytyy omistautua sekä näyttää työllään esimerkkiä muille. Jos esihenkilön tai johtajan oma motivaatio ja osaaminen laskevat merkittävästi, kokonaisuus ei toimi. (Sydänmaanlakka 2022.)

Erilaiset osaamistaustat ja näkökulmat johtoryhmässä kertovat sen vahvuudesta. Keskeistä johtoryhmän onnistumisessa on keskinäinen luottamus. Johtoryhmän sisällä tehdyt vastuualueiden muutokset auttavat käynnistämään henkilökohtaisen uudistumisen ja näkökulmien laajentumisen. Esihenkilöiden mukaan saaminen organisaation strategian toteutumisen kannalta on keskeistä, sillä ilman sitoutuneita esihenkilöitä ei päästä eteenpäin. (Korhonen & Bergman 2019, 83–84.)

Sydänmaanlakka (2022) teoksessaan toteaa, että johtajan työsuhteet eivät ole kovin pitkäaikaisia. Toimikausi toimitusjohtajalla on keskimäärin noin viisi vuotta, ja viime aikoina sen todetaan puoliintuneen. Johtajilla tämän kerrotaan olevan vähän enemmän, noin viidestä seitsemään vuotta. Toisaalta, mikäli johtaja pysyy tehtävässään liian pitkään, hän urautuu helposti. Tämän vuosi nähdäänkin, että johtajan olisi hyvä vaihtaa tehtävää 5–7 vuoden uran jälkeen, kun hän on antanut työlleen jo parhaansa tuossa ajassa. (Sydänmaanlakka 2022, 116.)

## 5 Työyhteisön kehittämisen merkitys työhön sitouttamisessa

### 5.1 Kehittämisen merkitys organisaatiotasolla

Kehittäminen vaatii muutosprosessien toteuttamista. Toiminnan kehittämisessä korostuu luovuus ja innovatiivisuus enemmän kuin mitä organisaation toiminnan muutoksissa. Kehittäminen on työorganisaatiossa tarpeen ja se edellyttää pysähtymistä oman toiminnan kriittiseen tarkasteluun. Tällöin työyhteisölle on annettava aikaa ja vapautta reflektoida, kuinka heidän toimintansa on sujunut. (Juuti 2016, 72–73.)

Asiakastarpeiden ja teknologian kehittyessä nousee myös muutostarpeita organisaatiolle. Toiminnan kehittäminen vaatii kuitenkin motivaation lisäksi myös resursseja toteuttaa muutosta. Jatkuva kiire ja kokemus siitä, ettei asioita saada vietyä loppuun saakka syö toiminnan kehittämisen toteutumista ja sen myötä tuottavuutta. (Kesti 2005, 140.)

Muutosnopeus työyhteisöjen kehittämisessä on viime vuosien aikana kiihtynyt. Organisaatiolta vaaditaan kykyä havaita muutos ajoissa ja reagoida siihen oikealla tavalla. Tämä edellyttää, että ympäröiviä muutoksesta kertovia heikkoja signaaleja osataan tulkita ja tiedostaa muutostekijöiden vaikutus omaan toimintaan. Muutostarve tulee pystyä pukemaan sanoiksi ja käsitteiksi ja muutosvoima kääntää mahdollisuudeksi. Nämä vaativat pitkäjänteistä, valveutunutta ja ennakoivaa työtä koko työyhteisöltä, mutta etenkin johdolta ja esihenkilöiltä. (Kesti 2005, 121.)

Muutokseen liittyy aina riski, mutta pysähtyneisyys on vaarallisinta kilpailukyvyn kannalta. Tämän vuoksi organisaatiolla täytyy olla riittävästi liikkumavaraa toiminnan kehittämiseen ja tarvittavien strategisten muutosten toteuttamiseen. Muutokseen tottunut organisaatio mieltää muutokset mieluummin mahdollisuudeksi kuin uhkaksi, ja jatkuva kehittäminen pitää muutosvalmiutta yllä. (Kesti 2005, 147.)

Toiminnan kehittämisen haasteita työpaikoilla on monia. Usein ensimmäinen haaste kehittämistyössä on se, ettei kehittämistä arvosteta. Arvostuksen puute näyttäytyy usein niin, että tulosten saavuttamista painotetaan enemmän, kuin itse kehittämistä. Pahimmillaan tämä johtaa siihen, että esihenkilöt keskittyvät vain tulosten aikaansaamiseen. (Juuti 2016, 77.)

Tähän linkittyy myös toinen haaste, jolloin kehittämistyön menetelmät eivät kohtaa käytännön työtä ja tavoita sitä kautta tuloksellisuutta. Näitä toimia ovat rakenteelliset muutokset, jotka voivat korkeintaan säästää organisaation kustannuksia, mutta eivät suoraan vastaa käytännön työn kehittämisen tarpeisiin. Tähän haasteeseen linkittyy myös kuunteleminen ja kuulluksi tuleminen. Haasteena voi olla, että esihenkilö ei ymmärrä tai aidosti kuule sitä, mitä heidän vastuualueellaan työskentelevät ihmiset puhuvat toiminnan kehittämisestä. Esihenkilö saattaa sortua pitämään työyhteisön puheita valittamisena tai pikkuseikkojen esiin nostamisena. (Juuti 2016, 77.)

Jotta kehittämistoiminta onnistuu, vaatii se aikaa ja ideoita. Ilman niitä kehittämistyö jää vaillinaiseksi, eikä koskaan toteudu käytännössä. Kun ideoita otetaan ja sovelletaan käytäntöön, vaatii se aikaa, uusia ideoita sekä yhteistä keskustelua toiminnan muuttamisen onnistumiseksi. Mikäli toiminnan kehittäminen ei onnistu, voi se aiheutua siitä, että käynnissä on liian monta muutoshanketta tai eri osapuolten esimerkiksi ylimmän johdon ja työyhteisön näkökulmat kehittämisestä ovat liian kaukana toisistaan. (Juuti 2016, 77–78.)

Työyhteisön ja organisaation lisäksi myös esihenkilöt tarvitsevat valmennusta ja henkilökohtaista tukea kehittyäkseen. Johtajuuden kehittäminen edellyttää realistisia näkemyksiä siitä todellisuudesta, jonka sisällä esihenkilö ja hänen vastuualueellaan työskentelevät henkilöt elävät. Johtamisen kehittämisen hyödyt näkyvät suoraan organisaation sisällä esihenkilöiden ja heidän vastuualueillaan olevien ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Esihenkilön osaamisen kehittämisellä on myönteinen merkitys työyhteisön ilmapiirille sekä työyhteisön tuottavuudelle. (Juuti 2016, 92–93.)

## 5.2 Esihenkilötyön merkitys osana kehittämistä

Esihenkilön tulisi ottaa toiminnan tai työyhteisön kehittämiseen tai – muutokseen mukaan heti alusta asti työyhteisön ihmiset ja tiedottaa avoimesti prosessin etenemisestä. Arvostava keskustelu ja ihmisten osallistaminen muutoksen tai kehittämisen suunnitteluun ja toteutukseen ovat avaintekijöitä onnistumiseen. (Juuti 2016, 79–80.) Johtamisen kehittämiseksi tulisi tietää, mitkä asiat todellisuudessa henkilöstöä motivoivat eri tasoilla ja eri yksiköissä. Tämän pystyy selvittämään kysymällä suoraan henkilöstöltä joko kyselyillä tai suunnittelu- ja kehityskeskusteluissa. (Kauhanen 2016, 75.)

Mikäli toiminnan kehittämisen epäonnistumisen syynä on osapuolten näkemuserot kehittämisen tarpeesta tai – toimista, ei muutosta voida välttämättä toteuttaa järkevästi. Muutoksen toteuttamisen ja näkökulmahaasteen eteen on nähtävä yhteisesti vaivaa ja löydettävä myös yhteistä aikaa. Tällöin työyhteisön kulttuuria vahvistetaan yhteisellä tekemisellä sekä yhteisen toiminnan vahvistamisella. Jotta yhteistyötä voidaan vahvistaa, edellyttää se luottamusta. Mikäli toiminnan kehittämisen tai muutostyön tarve on äkillinen, tulee esihenkilön tiedottaa mahdollisimman avoimesti muutoksista ja syistä, jotka ovat siihen johtaneet. Hyvä keskusteluyhteys auttaa ennaltaehkäisemään ja vähentämään muutoksen aiheuttamaa ahdistusta ja pelkoa työyhteisössä. (Juuti 2016, 79.)

Luottamus edistää sitoutumista, synnyttää hyvinvointia ja parantaa työelämän laatua, se mahdollistaa luovuutta, tiedon luomista ja jakamista sekä ihmisten yhteistyötä. Henkilökohtainen vuorovaikutus on yksi keskeisimmistä luottamuksen rakentumisen kannalta. (Juuti 2011, 110–112.) Luottamus koskee kaikkia työyhteisön jäseniä, mutta esihenkilö on avainasemassa sekä esimerkkinä että ristiriitojen ratkaisijana ja omalla toiminnallaan edistää työyhteisön keskustelukulttuurin muodostumista (Juuti 2011, 112).

### 5.3 Kehittäminen työyhteisötasolla

Henkilöstön vaihtuvuus ja työhön sitoutuminen nähdään tärkeänä työhyvinvoinnin sekä henkilöstöjohtamisen mittarina. Toisaalta liian pieni vaihtuvuus voi jäykistää työyhteisön toimintaa, kun ei tule luontaisia mahdollisuuksia muuttaa työnjakoa, toimenkuvia ja organisaatorakennetta. Liian suuri vaihtuvuus taas sitoo resursseja rekrytointiin sekä perehdyttämiseen. Vaihtuvuudesta olisikin tärkeää tarkastella sen syitä, sekä organisaatiolle aiheutuvia välittömiä ja välillisiä kustannuksia. Vaihtuvuuden syitä tulisi tarkastella ja organisaatiosta lähteneelle tulisi aina järjestää poislähtökysely. Tutkimusten mukaan keskeisimmät syyt poislähdölle ovat huono johtaminen ja esihenkilötyö sekä mielenkiintoisten ja haasteellisten työtehtävien puuttuminen. (Kauhanen 2016, 75–76.)

Työyhteisö on aina myös psykologinen ympäristö. Mikäli säännöllistä keskustelua ei käydä johdon ja työntekijöiden välillä, on siinä riskinä se, että työyhteisön potentiaali jää hyödyntämättä. Yksi hyvä keino välttää edellä mainittu tilanne on säännöllisesti toteutettavat kehityskeskustelut. Kehityskeskusteluja tulisikin käydä säännöllisesti aina ylimmästä johtoportasta lähtien. Kehityskeskustelu tuo tilaisuuden keskustella kehitystarpeista, antaa palautetta ja keskustella työn kuormittavuudesta ja tuesta, jota työhön voidaan tarjota esihenkilön taholta. Jotta työyhteisöä voidaan kehittää, on tärkeää, että esihenkilöt tietävät organisaation jaksamis- ja motivaatiotilanteen. (Toivio & Nordling 2022, 152–153.)

### 5.4 Työntekijä osana toiminnan kehittämistä

Työntekijän potentiaali uudistumiseen ja muutokseen on kiinni hänen uudistumiskunnostaan. Elämä on jatkuvaa muutosta ja muutoksen hallinta ei ole aina mahdollista. Uudistumiskunto vaikuttaa siihen, kuinka kyvykäs yksilö on hyväksymään muutoksen ja sopeutumaan siihen. Henkilökohtainen kasvu ja



uudistuminen luovat mahdollisuuksia tasapainoiseen elämään itsensä ja ympäristön kanssa. (Sydänmaanlakka 2022, 124.)

Resilienssillä kuvataan uudistumista ja selviytymistä, ja se mahdollistaa yksilön kyvyn selviytyä ja palautua stressaavista tilanteista ja jatkaa elämäänsä. Jokaisen tulee itse pitää huolta omasta uudistumiskunnosta, ja kehittää sitä. Omalta mukavuusalueelta poistuminen on olennaista uudistumisen kannalta; lisäksi hyvä itseluottamus ja itsetuntemus ovat tärkeitä tekijöitä uudistumisen näkökulmasta. Hyvä itsetuntemus mahdollistaa omien vahvuksiemme sekä kehittämiskohteidemme tietämyksen. Tämä edesauttaa yksilön oppimista ja oppimiensa asioiden reflektointia, millä mahdollistetaan oppimisen kehä ja itsensä kehittäminen. (Sydänmaanlakka 2022, 123–124.) Voidaan todeta, että työntekijän kyky kehittää itseään on edellytys olla osana toiminnan kehittämistä. Työntekijän henkilökohtaisen kehityssuunnitelman kokonaistilanteesta kertoo kokonaisvaltainen hyvinvointi-indeksi. Tämä voidaan laskea seuraavan kahdeksan osa-alueen kautta: henkinen-, sosiaalinen-, ammatillinen-, emotionaalinen-, fyysinen-, psyykinen hyvinvointi ja kyky jatkuvaan uudistumiseen sekä elämän kokonaisvaltainen hallinta. (Sydänmaanlakka 2022, 149.)

Työntekijän kyky tunnistaa omat vahvuudet ja kehittämiskohteet auttavat tunnistamaan kehittämiskohteita rakentavasti myös työyhteisössä. Tämän vuoksi henkilöstön osallistaminen kehittämissuunnitelman tekoon on tärkeää, sillä se motivoi työntekijöitä sen toteuttamiseen käytännössä. Työyhteisön arki on usein muuta, kuin yhteen suuntaan ja päämäärään katsova kokonaisuus. Työntekijän oppiminen ja osaamisen kehittyminen sekä - kehittäminen liittyvät vahvasti käytännön työhön, jossa monenlaiset ideologiat, tarpeet ja motiivit kohtaavat. Työssä oppimisen ja osaamisen kehittämisen haasteena on usein organisaatiossa se, että erilaiset intressit ja päämäärät jäävät huomioimatta. (Toivanen, Leppänen, Kovalainen 2012, 4.)

## 6 Tarkoitus, tavoite ja kehittämistehtävä

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää toimintamalli henkilöstön sitouttamiseksi työyhteisöön. Tavoitteena on selvittää henkilöstöltä kokemuksia työhön sitouttamisen keinoista kyselyllä ja learning cafe -menetelmää käyttäen. Opinnäytetyönä tuotetaan Familiar Lappeenrannan yksikköön toimintamalli henkilöstön sitouttamiseksi lastensuojelun sijaishuollon erityisyksikössä. Tutkimuksellisen kehittämistyön avulla selvitetään henkilöstön kokemuksia työhön sitouttamisen tekijöistä lastensuojelun sijaishuollon erityisyksikössä.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Mikä on henkilöstön kokemus työhön sitouttamisen tekijöistä?
2. Miten esihenkilötyöllä voi vaikuttaa työhön sitoutumiseen?

## 7 Menetelmälliset valinnat

### 7.1 Tutkimuksellinen kehittämistyö

Kehittäminen on konkreettista toimintaa, jolla pyritään saavuttamaan selkeästi määritelty konkreettinen tavoite. Kehittämistoiminta on mukautuvampaa, liittyen kohteeseen, laajuuteen, organisointitapaan ja lähtökohtaan, kuin esimerkiksi systemaattinen projektitoiminta. Kehittämisessä sovelletaan tutkimuksen tietoa, ja tutkimuksella on tarkoitus tuottaa uutta tietoa ja asioita, joita soveltaa käytäntöön. (Toikko & Rantanen 2009, 14, 19.)

Tilastokeskus (2022) määrittelee tutkimus- ja kehittämistoiminnan yleisesti luovaksi ja systemaattiseksi toiminnaksi, jolla lisätään tietoa. Tavoitteena on uuden luominen. Tutkimus- ja kehittämistoiminnan ominaisuuksia ovat muun muassa uuden tiedon tavoittelemisen, luovuus, systemaattisuus, epävarmuus onnistumisessa ja tulosten siirrettävyys. Tutkimus- ja kehittämistoiminta sisältää

perustutkimuksen lisäksi soveltavan tutkimuksen sekä kehittämistyön. (Tilastokeskus 2022.) Toikko & Rantanen (2009, 56) kuvaavat kehittämisprosessin muodostuvan viidestä tehtäväkokonaisuudesta, jotka ovat perustelu, organisointi, toteutus, arviointi ja levittäminen.

Aineiston keruu, analysointi ja raportointi toteutetaan systemaattisesti. Suunnittelemalla ja toteuttamalla tiedonhaun mahdollisimman systemaattisesti, luodaan kattava tieteellinen pohja opinnäytetyölle. Tämä lisää opinnäytetyön näytön arvoa ja luotettavuutta. (Sarajärvi, Mattila & Rekola 2011, 28.) Kirjallisuuskatsausta tehdessä huomioidaan kriittisyys muun muassa sisällön sekä ajankohtaisuuden osalta, sillä tutkimuksen tuottama tieto peilataan tehtyyn kirjallisuuskatsaukseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 111–113.) Kvalitatiivinen osuus kyselyssä huomioiden käytetään induktiivista sisällönanalyysiä. Induktiivisessa sisällönanalyysissä tutkimustulosten kategoriat johdetaan aineistosta tutkimusongelmien ohjaamana. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 167.)

Learning cafe menetelmänä edellyttää työyhteisöltä hyvää keskinäistä keskustelukulttuuria ja luottamusta kolleegaan. Learning cafe -menetelmässä korostuu myös kunkin työskentelypisteen puheenjohtajan osuus ja se, kuinka vastauksiin ja keskusteluun liikaa vaikuttamatta pystyy opastamaan ryhmää pysymään aihealueessa. Työyhteisön kehittämiseen tarvitaan mielikuvitusta, sen avulla voidaan etsiä uusia toimintatapoja ja muuttaa vanhoja. Monet mielikuvitusta ja innovatiivista pedagogiikkaa ylittää edistävät luovia voimavaroja, joilla voi kehittämisen kannalta olla avaava ja suuri merkitys. Kun kehittäminen pitää sisällään dialogia, saadaan esiin todellisempaa kuvaa organisaatiosta. Dialogin käyminen organisaation sisällä edistää myös kommunikaatiokulttuurin muodostamista organisaatiossa. (Juuti 2011, 92–94.)

## 7.2 Toimeksiantaja ja kohderyhmä

Familiar Oy:n erityisyksikkö Lappeenrannassa tarjoaa ympärivuorokautista hoitoa sijaishuollossa oleville lapsille. Yksikkö on laajentunut vuoden 2022 heinäkuussa 7-paikkaisesta erityisyksiköstä 14-paikkaiseen erityisyksikköön (Familiar Oy 2022). Familiar Oy:n yksikkö Lappeenrannassa jakaantuu kahteen 7-paikkaiseen asuinyksikköön. Erityisyksikön kohderyhmänä ovat lapset ja nuoret, jotka tarvitsevat vahvaa tukea psyykkisen hyvinvoinnin edistämiseksi ja ylläpitämiseksi. Yksikön työskentelyssä sekä arjen rakenteissa yhdistyvät hoidollinen, kasvatuksellinen ja kuntouttava työote yksilölliset tarpeet huomioon ottaen. Lappeenrannan yksikköön voi sijoittua avohuollon tukitoimena, kiireellisen sijoituksen kautta tai huostaanotettuna. (Familiar Oy 2022.)

Familiar Oy:n erityisyksikössä Lappeenrannassa työskentelee sosiaali- ja terveysalan ammattilaisia; sairaanhoitajia, sosionomeja, toimintaterapeutteja, yhteisöpedagogeja sekä lähihoitajia. Tutkimus on osoitettu Lappeenrannan asuinyksiköissä työskenteleville hoito- ja kasvatushenkilökunnalle eli ohjaajille taustakoulutuksesta riippumatta.

## 7.3 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Laadullinen tutkimusmenetelmä pitää sisällään teoreettista tietoa yhdistettynä ja analysoituna yhdessä aiempien tutkimuksien analysoituihin tuloksiin. (Juhila 2020.) Laadullinen tutkimus on usein tapaustutkimuksen kaltainen, eli tutkimusasetelma rakennetaan yhden tutkittavaa ilmiötä edustavan tapauksen tai valikoitujen tapausten varaan. Tapaustutkimuksen taustalla tutkija perehtyy tutkittavaan asiaan tai ilmiöön, jonka pohjalta kerää itselleen kirjallisuutta ja aineistoa. Kun kokonaisvaltainen ja monipuolinen teorian ja jo tutkitun tiedon analysointi on tehty, tutkija valitsee tapauksen tai ilmiön, johon lopulta omassa tutkimuksessaan keskittyy. (Vuori 2023.) Tapaustutkimuksen näkökulman lisäksi tutkivassa kehittämistyössä on osana myös laadullinen toimintatutkimus. Toimintatutkimus ei itsessään ole mikään yksittäinen menetelmä, vaan

menetelmän keskiössä on saada aikaan sosiaalisiin käytäntöihin kohdistuvaa, ongelmien ratkaisuun ja muutoksiin johtavaa toimintaa. Keskeistä menetelmässä on ihmisten osallistuminen ja osallistaminen. (Jyrkämä 2023.)

Laadullinen tutkimus mahdollistaa ulottuvuuden työyhteisön sosiaalisiin rakenteisiin ja toimintatapoihin paljon merkittävämmän kuin kyselytutkimus, josta saatu tieto voi olla yleistä ja pinnallista. (Juuti 2011, 91.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden laatukriteerejä ovat objektiivisuus, vahvistettavuus, uskottavuus, siirrettävyys ja varmuus. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 138–139.) Tutkimuksen luotettavuutta yleisesti lisää se, että tutkimussuunnitelma luodaan mahdollisimman tarkasti ja perusteellisesti, ja tutkimuksen etenemisen vaiheet selostetaan auki. Myös virhetulkinnat ja mahdolliset häiriötekijät pyritään ennakoimaan ja avaamaan tutkimussuunnitelmassa. (Jokinen 2023.)

Metodologia eli menetelmäoppi käsittelee tiedon peruslähtökohtia, tieteellistä perusnäkemystä tai maailmankatsomusta. Etsityn tiedon ja ymmärryksen saavuttamistapoja kuvataan metodologiaksi. Myös tieteellinen käsitteenmuodostus ja tieteellinen päättely, tieteen ja tutkimuksen yleinen luonne ja päämäärät, sekä erityistieteiden perusteet ovat osa metodologiaa. Metodeilla tarkoitetaan toimintoja, joilla tutkija etsii tietoa, tai sitä kuinka tutkimuksen avulla hankitaan todellisuudesta uutta tietoa. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 17.) Tutkijan tietoisuutta tutkimuksensa metateorioista ja metodologisesta lähestymistavasta kutsutaan metodologiseksi sopivuudeksi. Perusteellinen ymmärrys käytettyjä menetelmiä ja alkuperäislähteitä kohtaan, täsmällisyys ja tarkkuus menettelytapojen noudattamisessa on tärkeää metodologisen sopivuuden kannalta. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 199.)

#### **7.4 Kehittämistyön suunnittelu ja toteutus**

Kehittämistyön luonne on toiminnallinen, ja sillä on tarkoitus osallistaa henkilöstöä kaikissa tutkivan kehittämistyön vaiheissa. Kerätyn aineiston, eli

sähköisen kyselyn ja learning cafen, pohjalta on tarkoitus luoda konstruktivistista tutkimusta mukaillen ongelman ratkaiseva tuotos, eli tässä tapauksessa toimintamalli henkilöstön sitouttamiseksi Familiar Oy:n erityisyksikköön Lappeenrannassa.

Kehittämistoimintaa kuvataan sosiaalisesti prosessiksi, joka edellyttää vuorovaikutusta ja aktiivista osallistumista. Osallistuminen pohjautuu dialogiin, jossa kehittämistoiminnan perusteita, toimintatapoja ja tavoitteita voidaan tarkastella avoimesti eri osapuolten toimesta. Osallistamisella kuvataan toimijoiden subjektiivisuutta, mutta siihen liittyy myös ulkopuolelta tuleva vaikuttaminen ja objektivointi. Aktiivinen osallistuminen vaatii avointa vuorovaikutustilannetta. Osallistavan kehittämistoiminnan tavoitteena on päästä laajenevaan dialogiin, jolloin toisista ollaan kiinnostuneita ja heiltä pyritään oppimaan; tärkeää on dialogisuudessa myös vastavuoroisuus, vilpittömyys ja reflektiivisyys. (Toikko & Rantanen 2009, 89–91.)

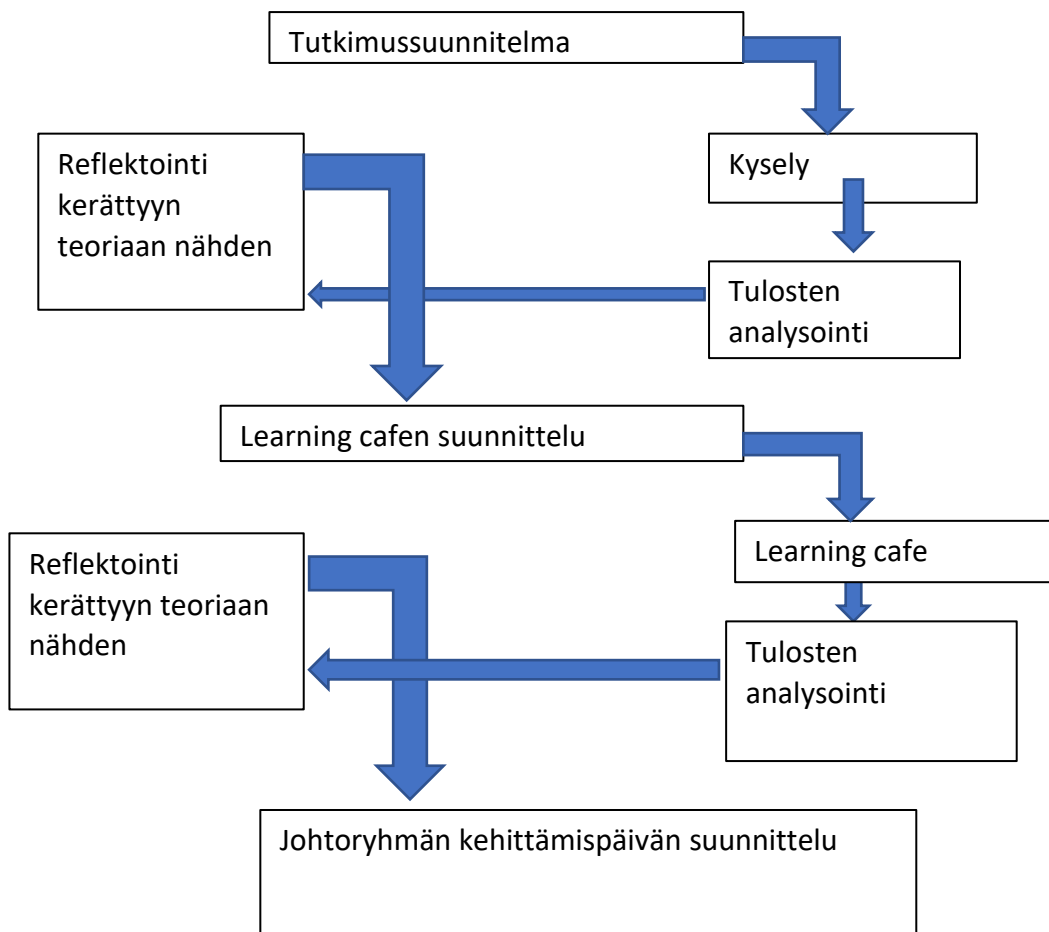
Osallistava osuus järjestettiin Familiar Oy:n erityisyksikön työyhteisölle tehdyn kyselyn pohjalta. Osallistavana menetelmänä käytettiin ennalta suunniteltua learning cafe -menetelmää, jonka sisältö vielä tarkentui kerätyn tutkimusaineiston ja sieltä nousseiden kehittämistarpeiden mukaan. Kehittämispäivä järjestettiin paikan päällä Lappeenrannan yksikössä. Osallisuuden ja dialogisuuden avulla saatiin arvokasta reflektiivistä palautetta kerätystä aineistosta ja sen pohjalta luodusta kehittämispäivästä.

Saadun palautteen avulla oli mahdollista kehittää sitouttamisen toimintamallia spagettimaista prosessia mukaillen ja huomioiden työelämän lähtökohdat ja tarpeet ennen tutkimuksellisen kehittämistyön raportin julkaisua. Spagettimaisella prosessilla tarkoitetaan tässä kehittämistehtävässä sitä, että henkilöstön osallisuus ja heidän antamat vastauksensa tutkivan kehittämistyön eri vaiheissa vaikuttavat pitkälti siihen, millainen opinnäytetyöstä loppujen lopuksi tuli. Spagettimaisessa prosessissa pyritään säilyttämään kehittämistyön dialoginen ja reflektiivinen luonne (Toikko & Rantanen 2009, 69). Vaikka tutkiva kehittämistyö mukailee spiraalimallia, haluttiin opinnäytetyössä ottaa huomioon

henkilöstön kyselystä nousevat ennakoimattomat teemat, jolloin myös spagettimainen prosessi toteutui.

Henkilöstöä osallistaen saatiin levitettyä analysoitua tutkimustietoa käytäntöön ja juurrutettua kehitettyä toimintamallia osaksi päivittäistä toimintaa. Learning cafesta nousseet ideat ja asiat analysoidaan lopullisessa kehittämistyön raportissa, ja ne käytiin läpi Familiar Oy:n Lappeenrannan erityisyksikön esihenkilöiden kesken johtoryhmän tapaamisessa, josta toimintamallia lähdettiin jalkauttamaan osaksi päivittäistä toimintaa työyksikön esihenkilöiden toimesta.

Kehittämispäivä järjestettiin ennalta suunnitellusti ja sovitusti johtoryhmän kokouksen yhteyteen. Kehittämispäivässä käytiin läpi saatuja tutkimustuloksia johtoryhmää osallistaen, jolloin tutkimus mukaili spiraalimallia eli jatkuvaa tutkimuksellista sykliä.



Kaavio 1. Spiraalimalli kehittämisprosessissa toimintamallin luomiseksi henkilöstön sitouttamiseen.

Tässä opinnäytetyössä laadullinen tutkimusmenetelmä painottuu substanssiteorian näkökulmaan työhön sitouttamisen ja työhyvinvoinnin kokemuksesta lastensuojelun sijaishuollossa. (Juhila 2020.)

Substanssiteoriat laadullisen tutkimusmenetelmän näkökulmasta on avattu aikaisemmissa luvuissa, joista on jo nähtävissä millaisia mahdollisia teemoja, tullaan tutkimustyön edetessä käsittelemään. Opinnäytetyön teoriatietoa haettaessa on käytetty kahta käsitettä; johtaminen ja sitouttaminen.

Hakuprosessin aikana teorialähteiksi valikoitui kuitenkin henkilöstöjohtamiseen sekä muutosjohtamiseen painottuvat tieteelliset ja näyttöön perustuvat tutkimukset ja - tiedot. Hakua olisi voinut tarkentaa tai supistaa pelkästään henkilöstökäsitteen alle, mutta silloin riskinä olisi ollut se, että muita hyviä johtamisen näkökulmia olisi karsiutunut pois. Sitouttaminen käsitteenä taas avasi paljon rinnakkaisia lähteitä, esimerkiksi työntekijän sitoutumisen merkitys sitouttamisen näkökulmasta, työn imu sekä sitouttaminen eri näkökulmista. Mikäli hakua olisi tarkennettu osalta, olisi voinut löytyä tarkempaa lähdetietoa itse sitouttamisesta prosessina, mutta taas sitouttamiseen liittyvät muut tekijät olisivat karsiutuneet pois. Mikäli hakutulokset molempia termejä käyttäen jäivät suppeiksi tai puuttuivat kokonaan, teimme haun silloin erikseen molempia termejä käyttäen, ja nämä on tiedonhaun taulukkoon tuotu.

Tiedonhaku tehtiin järjestelmällisesti, tarkoin määriteltynä ja rajattuna prosessina. Kehittämistyön pohjatyönä tehtiin systemaattinen tiedonhaku eri tietokannoista. Löydetyt ja valikoidut teoretiedon pohjalta luotiin kirjallisuuskatsaus tutkimuksen teoreettiseksi perustaksi aiheesta. Kattavan kirjallisuuskatsauksen pohjalta perusteltiin tutkimuksen ajankohtaisuus ja tarpeellisuus, sekä luodaan muun muassa pohja kyselyrunгон reliabiliteetille ja validiteetille.



Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä käytettiin kahta eri tapaa kerätä tietoa. Opinnäytetyössä on piirteitä sekä kvantitatiivisesta eli määrällisestä ja kvalitatiivisesta eli laadullisesta tutkimuksesta. Mittausvälineeksi tutkimustiedon keräämiseen kehittämistyössä on valikoitu sähköinen kysely Familiar Oy:n erityisyksikön työntekijöille. Sähköisellä kyselyllä on tarkoitus selvittää anonymisti työntekijöiden kokemus työhön sitouttamisesta.

Opinnäytetyön tutkivassa kehittämistyön osiossa käytettiin sähköistä kyselyä, jonka pohjalta Learning cafe – päivä suunniteltiin ja toteutettiin. Voi siis olla, että kyselystä nousseet tulokset jäivät pinnalliseksi yleistiedoksi organisaation tilasta. Learning cafe -menetelmänä on työyhteisöä osallistava ja keskustelua herättävä. Learning cafe -kehittämispäivä tehtiin satunnaisesti valituilla ryhmillä, jotka koottiin Familiar Oy:n Lappeenrannan yksikön paikalla olevista työntekijöistä.

## **8 Tulokset**

### **8.1 Sähköisen kyselyn tulokset**

Opinnäytetyön pohjatiedon keräämiseksi suoritettiin sähköinen kysely, joka piti sisällään kaksi kysymystä. Kysymyksissä vastaajan tuli itse järjestää annetut vaihtoehdot oman kokemuksensa mukaan tärkeysjärjestykseen. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista. Taulukko 1 ja taulukko 2 kuvaavat ensimmäisen ja toisen sähköisen kysymyksen vastausten yhteenvetoa. Kolmas kyselyn kysymyksistä oli avoin. Lopussa on koottuna myös sen kysymyksen vastaukset kuvana 1. Vastaajia oli yhteensä 11, jonka vuoksi olemme taulukoista häivyttäneet pois yksittäisten vastausten yhteisen määrän ja tulokset kuvataan taulukossa koottuna.

Taulukko 1:ssä käy ilmi, että työhön sitouttamisen näkökulmasta tärkein sitouttamistekijä on työhyvinvointi ja työtyytyväisyys. Melko tärkeänä koettiin

yhteenkuuluvuus ja tärkeänä työn merkityksellisyys. Kehittämismahdollisuudet työssä koettiin vähiten tärkeänä edellä mainittujen vaihtoehtojen rinnalla.



Taulukko 1. Vastaajien (n=11) vastaukset koottuna yhteen sähköisen kyselyn ensimmäiseen kysymykseen ” Työhön sitouttamisen näkökulmasta laita tärkeysjärjestykseen seuraavat tekijät”.

Taulukossa 2 tärkeimmäksi koettiin esihenkilötyöskentelyn kohdalla esihenkilön osaaminen arjen johtamisen, tukemisen ja henkilöstöjohtamisen osalta. Erittäin tärkeäksi koettiin myös psykologiset palkkiot. Yhtä tärkeinä koettiin esihenkilön kanssa käyty jokapäiväisen kanssakäymisen helppous sekä konkreettiset palkkiot. Melko tärkeäksi tai ei kovinkaan tärkeäksi koettiin esihenkilön osaaminen perustyön osalta.



Taulukko 2. Vastaajien (n=11) vastaukset sähköisen kyselyn kysymykseen ”Laita näkemystesi mukaiseen tärkeysjärjestykseen seuraavat tekijät esihenkilötyön vaikutuksesta työhön sitoutumiseen”.

Avoimia vastauksia tuli 11 (kuva 1). Avoimena kysymyksenä kysyimme, mitkä konkreettiset asiat lisäävät tai voisivat lisätä sitoutumista ohjaajan työhön. Avoimet vastaukset käsitelimme induktiivisen sisällönanalyysin kautta niin, että vastaukset on järjestetty seuraavasti: ensimmäisenä noussut ”avoin työilmapiiri” on noussut avointen vastausten vastauksissa eniten esille. Toisena kuvassa 1, vastaus ”hyvä tiimi” on noussut vastausmäärissä toiseksi eniten esille. Kaikki 11 vastaajaa olivat nimenneet enemmän kuin yhden tekijän ohjaajan työtä sitouttavaksi tekijäksi, joten laadullisen analyysin osalta pilkoimme vastaukset yksittäisiin tekijöihin, kuten ”riittävä palautuminen” ja ”palkan nousu” omiksi, itsenäisiksi tekijöikseen osana sitoutumista. Numeraalinen järjestys kuvassa 1 kertoo tärkeysjärjestyksestä niin, että ensimmäisenä on useimmin vastauksissa noussut tekijä ja viimeisenä (20.) vastauksissa vähiten esille tullut tekijä. Näiden vastausten pohjalta saatiin

learning cafe -päivään hyviä asioita ja keinoja sitoutumisen saavuttamiseksi ryhmissä, tästä erillinen kuvio tulosten tarkastelun myöhemmässä yhteydessä.

## Mitkä konkreettiset asiat lisäävät tai voisivat lisätä omaa sitoutumista ohjaajan työhön?

1. Avoin työilmapiiri
2. Hyvä tiimi
3. Onnistumiset
4. Jakautunut työmäärä
5. Riittävä palautuminen
6. Palkan nousu
7. Osaaminen, kehittyminen ja kokemus tulevat nähdyksi
8. Erityisosaamisesta/lisäkoulutustumisesta korvaus
9. Työporukassa tehdään töitä yhteen, jaetaan työtehtävät ja autetaan toisia
10. Palautekulttuurin lisääntyminen, annetaan enemmän palautetta työyhteisössä
11. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön
12. Enemmän rahaa toteuttaa nuorten kanssa asioita
13. Kiitos hyvin tehdystä työstä
14. Mietitään tarkkaan, millaiset uudet nuoret yksikköön sopivat
15. Paremmat henkilökuntaedut, esim. tykyraha, jossa ei olisi omavastuuta
16. Työyhteisön hyvä henki = toisen kunnioittaminen, tasa-arvo ja avoimuus
17. Työn mielekkyys
18. Työyhteisö, jokaisella oma rooli
19. Työn joustavuus
20. Hyvä kommunikaatio työyhteisössä

Karelia AMK - sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen  
Pesonen & Pylkkönen 2023

Kuva 1. Vastaajien (n=11) avoimet vastaukset sähköisen kyselyn kysymykseen ”Mitkä konkreettiset asiat lisäävät tai voisivat lisätä omaa sitoutumista ohjaajan työhön?”.

## 8.2 Kehittämispäivän tulokset

Sähköisen kyselyn jälkeen pidimme työyhteisössä kehittämispäivän, johon saivat osallistua kaikki halukkaat. Kehittämispäivään osallistui 12 työntekijää. Työryhmät learning cafen työpisteisiin jaettiin sattumanvaraisesti. Työryhmät kiersivät kaikki kolme sähköisen kyselyn pistettä learning cafe -menetelmää apuna käyttäen. Learning cafen aluksi käytiin ensin yhdessä läpi sähköisen kyselyn tulokset ja learning cafen ohjeistus. Jokaisella learning cafe -pisteellä ryhmällä oli käytössään kyseisen sähköisen kyselyn tulokset sekä ohjaavat apukysymykset, jotka avataan learning cafe- päivän tulosten yhteydessä.

Avointen kysymysten avulla tehtiin learning cafen pisteet niin, että vastausten pohjalta haettiin työtapoja ja keinoja, joilla kysymysten vastauksiin päästäisiin.

Ryhmät saivat itse valita vastausten joukosta asiat, joihin panostivat tai jokainen sai ryhmän sisällä pohtia itselleen merkityksellistä asiaa ja ajatukset tuotiin ylös valkotaululle ajatuskartan muodossa, jotka ovat yleistetyssä muodossa esitettyinä kuviossa 1.

Sähköisen kyselyn tuloksissa, taulukossa 1 esittelemme ensimmäisen kysymyksen tuloksia, joita learning cafe -päivän aikana ryhmät käsitelivät. Learning cafe -ryhmä kävi tulosten pohjalta läpi työhön sitouttamisen keinoja, miten työryhmän jäsenenä tai työryhmässä voidaan työhön sitouttamiseen ja sitoutumiseen vaikuttaa. Ryhmät nostivat keskustellen ja ylös kirjatun seuraavia asioita; ennakoitavuus, suunnitelmallisuus, tarkkuus ja selkeys tiedonkulkuun, hyvä perehdytys, työnjako ja vastuun jakautuminen, palaute toisilta toisille, toisen auttaminen ja huomioon ottaminen, joustavuus työvuoroissa ja työtehtävissä.

Sähköisen kyselyn tuloksissa, taulukossa 2 näkyvät tulokset esihenkilötyön vaikutuksesta sitoutumiseen. Näitä tuloksia käsiteltiin learning cafe -päivässä läpi ryhmittäin. Ryhmien tehtävänä oli pohtia asioita vastausten pohjalta niin, että mitä jo nyt tehdään, mitä toivotaan lisää ja miten asioita voisi ottaa esille oman esihenkilön kanssa. Learning cafen ryhmät nostivat esihenkilötyöstä seuraavia asioita esille: kuulumisten kysely toimii, nähdään työntekijän roolin taakse, esihenkilöllä on aina aikaa kuunnella, kysytään mielipidettä uusista työntekijöistä, tasavertaisuus, yksittäisen henkilön kiitos tuodaan yleisesti koko työryhmälle esille, pysähdytään psykologisen palkkion äärelle – tehdään työ merkitykselliseksi, esihenkilöt tasavertaisia, ohjaajan työn vahvistaminen, kuunnellaan, esihenkilöiltä saa tukea ja luottoa, että osataan tehdä työtä sekä toivottiin ohjaajaa rekrytointitilaisuuksiin mukaan.

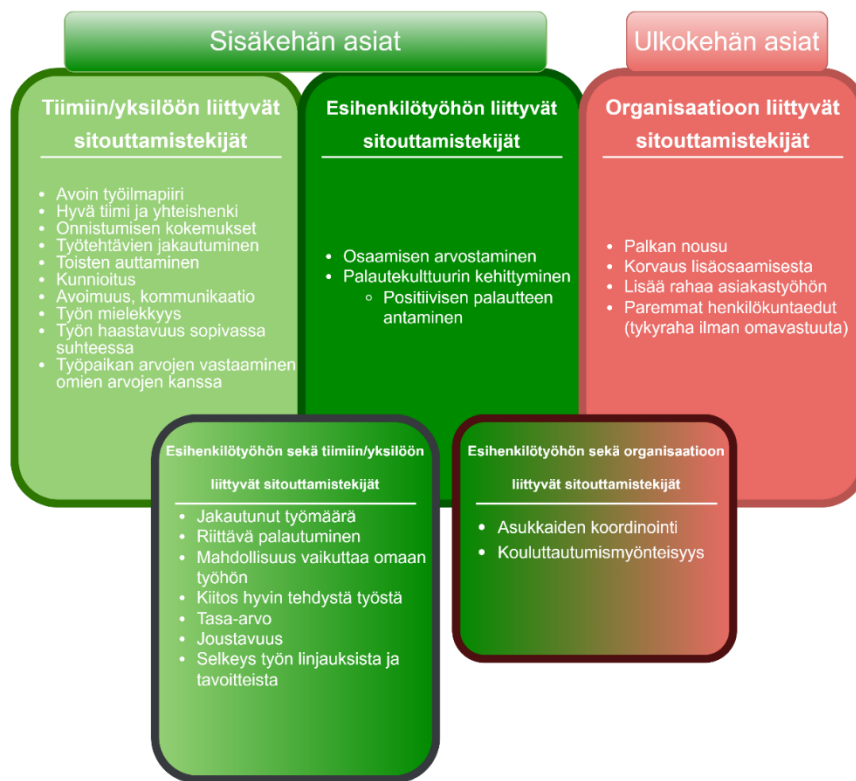
Learning cafe -päivässä käsiteltiin myös sähköisen kyselyn viimeistä kysymystä (kuva1) ryhmittäin. Avoimessa kysymyksessä kysyttiin konkreettisia asioita, jotka voisivat lisätä työhön sitoutumista. Ryhmät saivat itse päättää asiat, joihin halusivat keskittyä ja työstää yhdessä. Avoimissa vastauksissa oli sisäkehän asioita, jotka olivat merkityksellisiä opinnäytetyömme kehittämisenäkökulman

kannalta. Nämä liittyivät yksilöön, tiimiin ja sen toimintaan sekä esihenkilötyöhön (kuvio 1). Lisäksi vastauksissa oli ulkokehälle sijoittuvia asioita. Nämä ovat enemmän yhteiskunnallisia tai organisaatioon liittyviä asioita, kuten työehtosopimus ja sen myötä palkkaus. Ulkokehän asioita ovat myös korvaukset lisäkoulutuksista, sillä nämä usein organisaatio määrittelee. Ulkokehän asioita, joihin esihenkilönkin voi olla mahdollista vaikuttaa muun muassa budjetoinnilla, olivat lisää rahaa toteuttaa asiakkaiden kanssa asioita ja paremmat henkilökuntaedut, kuten tykyraha ilman omavastuuta (kuvio 1).

Sisäkehän asioita, jotka olivat merkityksellisiä opinnäytetyömme ja yksikön työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta olivat esihenkilötyöhön, tiimiin ja yksilöön liittyvät esimerkit. Esihenkilötyön kannalta nousseet sitouttamistekijät olivat osaamisen arvostaminen, palautekulttuurin kehittyminen, sopivan asiakaskunnan koordinointi yksikköön ja kouluttautumismyönteisyys (kuvio 1).

Esihenkilötyöhön sekä tiimiin ja yksilöön liittyviä sitouttamistekijöitä olivat sopivasti jakautunut työmäärä, riittävä palautuminen, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, kiitos hyvin tehdystä työstä, tasa-arvo ja joustavuus. Kunnioitus, työyhteisön avoimuus ja selkeys työn linjauksista ja tavoitteista nähtiin tärkeinä sitouttamistekijöinä (kuvio 1).

Tiimin ja yksilön toimintaan kohdistuvia sitouttamistekijöitä ovat avoin työilmapiiri, kommunikaatio, hyvä tiimi ja työyhteisö ja yhteiset onnistumiset. Työtehtävien jakautuminen, toisten pyyteetön auttaminen ja etenkin hyvä yhteishenki korostui vastauksissa useamman kerran. Työn mielekkyyteen vaikuttavina tekijöinä kuvattiin sitä, että työ kohtaa omat arvot ja työ on sopivassa suhteessa haastavaa (kuvio 1).



Kuvio 1. Sähköisen kyselyn 3. kysymyksen vastausten koonti kaavioon jaoteltuna induktiivisen sisällönanalyysin keinoin sisäkehän ja ulkokehän asioihin learning cafe -päivän jälkeen.

### 8.3 Henkilöstön kokemus työhön sitouttamisen tekijöistä

Learning cafe -päivän päätteeksi, kun ryhmät olivat kiertäneet kaikki työpisteet, palasimme siihen, mitä ryhmät olivat käyneet läpi ja tehneet näkyväksi. Kerätty materiaali käytiin läpi learning cafe -työpisteisiin osallistuneiden kesken ja työyhteisö päättyi nostamaan esille tuodut asiat työyhteisöjen kehittämissuunnitelmiin vuodelle 2023. Työyhteisöjen kehittämissuunnitelmia seurataan ja päivitetään puolivuositain, joten learning cafesta nostetut asiat jäivät suoraan toteutukseen ja sen seurantaan työyhteisössä.

Learning cafen ryhmät nostivat konkreettisia keinoja työhön sitoutumiseen, jotka avataan seuraavasti: positiivisuus ja sen merkitys työyhteisössä on tärkeää. Työyhteisössä koettiin, että positiivisuus on jokaisen vastuulla ja tarttuu helposti työyhteisössä. Huumorin merkitystä korostettiin, sekä kykyä nauraa itselleen. Toisten kunnioittaminen ja se, että pidetään työyhteisössä huolta ja kunnioitetaan toisia sekä pidetään toisten puolia, koettiin merkittävinä sitouttamisen tekijöinä. Kunnioitukseen liitettiin myös erilaisuuden hyväksyminen. Työyhteisössä koettiin, että luottamusta ja avoimuutta löytyy. Työyhteisö nosti esille toisen tukemisen työtilanteissa, toisten huomioon ottamisen sekä pienten tekojen merkityksen osana työhön sitoutumista ja työhyvinvointia. Työhön sitoutumista lisää työyhteisössä työvuorosunnittelu ja siinä huomioitava yksilöllisyys ja yksilöiden toiveet työvuoroista ja vapaista. Työyhteisö nosti myös yhteisölliset, spontaanit mahdollisuudet töissä asiakkaiden kanssa yhdeksi työhön sitouttavaksi tekijäksi. Lopuksi työyhteisö antoi esihenkilötyöskentelyyn palautetta asioista, jotka toimivat ja mitä toivotaan lisää. Yleisellä tasolla voidaan todeta, että työyhteisö koki esihenkilötyöskentelyn pääosin hyväksi, mutta toivoi enemmän palautetta ja aikaa yhteiselle keskustelulle työssä.

Henkilöstö koki learning cafe- päivän aikana, että työhön sitouttamisen keinoja löytyy jo Familiar Oy:n Lappeenrannan yksiköstä. Tärkeimpänä tietona saatiin tieto siitä, millaiset asiat työyhteisö kokee merkityksellisimpinä ja tärkeimpinä asioina – ilman tätä tietoa ei voida työyhteisön sitouttamisen keinoja kehittää tai edistää. Esihenkilötyön osalta nousseet asiat käytiin yhdessä läpi ja työryhmälle kerrottiin, että asiat nostetaan johtoryhmässä esille ja käydään siellä läpi. Organisaation sisäisiä kehittämissuunnitelmia emme opinnäytetyön raportissa voi avata enempää tietosuojasyistä, sillä kunnioitamme yksikön työntekijöiden ja työyhteisön omaa halua kehittää kokonaisvaltaisesti omaa työhön sitouttamistaan sekä työhyvinvointia.



#### **8.4 Esihenkilötyön kehittäminen osana työhön sitouttamista**

Uutena työkaluna loimme esihenkilötyön kehittämissuunnitelman, jonka sisältö nostettiin suoraan opinnäytetyömme kyselyn ja learning cafe -päivän tuloksista. Kehittämissuunnitelma on työyhteisön toiminnan jatkuvuuden ja ammattitaidon ylläpitämisen sekä työyhteisön hyvinvoinnin kannalta tärkeä työkalu. Lisäksi esihenkilötyön merkityksen korostaminen työyhteisöön sitouttamisessa nousi tärkeänä tekijän opinnäytetyömme tutkimuksen tuloksissa.

Johtoryhmä kokoontui kaksi viikkoa learning cafe -päivän jälkeen ja siellä nousseiden tutkimustulosten pohjalta päätettiin tehdä esihenkilöille oma, kokonaan uusi, kehittämissuunnitelma, jota arvioidaan samalla aikataululla, kuin työyhteisöjen kehittämissuunnitelmia. Esihenkilöiden kehittämissuunnitelma pitää sisällään konkreettisia asioita, miten ja millaisissa tilanteissa esimerkiksi palautetta pyritään työntekijöille ja työryhmille antamaan. Learning cafessa nousseita ajatuksia esihenkilötyön merkityksestä työhön sitouttamiseen olivat esihenkilöiden fyysinen läsnäolo, tuki ja kohtaamiset.

Esihenkilöille tehty kehittämissuunnitelma pitää sisällään esihenkilötyöryhmän tavoitteita esihenkilötyöhön sekä konkreettisia asioita, joilla esihenkilöt voivat edistää työyhteisön työhön sitoutumista ja työhyvinvointia. Yleisellä tasolla voidaan todeta, että esihenkilön sitouttamisen keinoja ovat läsnäolo, kohtaaminen ja luottamuksen rakentaminen. Edellä mainittuihin tekijöihin työyhteisö nosti työhön konkreettisia esimerkkejä, joten ne ovat kirjattuna esihenkilöiden kehittämissuunnitelmiin.

Esihenkilöiden kehittämissuunnitelman toteutumista seurataan yksikössä puolivuositain, kun kehittämissuunnitelmaa tarkastellaan johtoryhmän kokouksessa. Esihenkilötyön osalta kehittämissuunnitelmaa emme voi tässä opinnäytetyössä laajemmin avata, sillä haluamme kunnioittaa johtoryhmän ja työyhteisön halua kehittää kokonaisvaltaisesti omaa toimintaansa ja työhyvinvointia.

## 9 Pohdinta

### 9.1 Tulosten tarkastelu

Työhön sitouttamisen näkökulmasta tässä opinnäytetyössä nousi tärkeimpänä työntekijän työhyvinvointi sekä työtyytyväisyys. Yhteenkuuluvuus työyhteisöön koettiin vahvasti liittyvän myös työhyvinvointiin, kun sähköisen kyselyn tuloksia käytiin läpi learning cafe- kehittämispäivässä. Tämä vahvistaa jo teoriassakin nostettua näkökulmaa siitä, että kun työntekijä voi työyhteisössään hyvin, lisää se työhön sitoutumista sekä työn koettua merkityksellisyyttä.

Opinnäytetyössä yhtenä sitouttamistekijänä henkilöstöltä nousi työn haastavuus sopivassa suhteessa. Työn haastavuus vaihtelee oman osaamistason ja ammattitaidon mukaan. Silti vähiten tärkeänä sitouttamisen tekijänä työyhteisö koki kehittymismahdollisuudet työssä. Toisaalta ulkokehän asiana sitouttamistekijänä learning cafessa nousivat palkanlisä ja korvaus lisäosaamisesta, mikä ehkä olisi konkreettinen motivaation tuoja ja organisaation arvostuksen osoitus työntekijän osaamisen kehittämiseksi.

Työntekijöiden luottamusta esihenkilöön kasvattaa muun muassa aktiivinen kommunikaatio, avoimuus, epämuodollinen keskustelu, oikeudenmukainen toiminta, työntekijöiden kuuleminen päätöksiä tehtäessä ja päätösten perustelu, johdonmukainen käyttäytyminen, yhteisten arvojen mukaan toimiminen, roolimallina toimiminen sekä yksilön tukeminen. (Juuti 2011, 118.) Tämä tukee kyselyssä nousseita vastauksia, kuinka tärkeäksi koetaan esihenkilötyön vaikutukset työhön sitoutumiseen. Vastausten kolme merkittävintä vastausta pitää sisällään luottamukseen liittyviä tekijöitä, kuten jokapäiväisen kanssakäymisen helppous esihenkilön ja työntekijän välillä. Merkittävä huomio kyselyn tuloksissa esihenkilötyön osalta oli, että esihenkilön ammatillinen osaaminen (henkilöstöjohtaminen ja arjen johtaminen sekä tukeminen),

psykologinen palkkio sekä jokapäiväisen kanssakäymisen helppous koettiin tärkeämpänä kuin esihenkilön osaaminen perustyön osalta.

Kesti (2005) kuvaa teoksessaan esihenkilön vuorovaikutusviestinnän merkitystä parhaaksi tavaksi sitouttaa työntekijöitä ajankohtaisiin asioihin. Viestintää tulee toteuttaa sekä työntekijäkohtaisesti että ryhmäkohtaisesti. Luottamus, turvallisuuden tunne jatkuvuudesta ja kokonaisuuden hahmottuminen syntyvät organisaation taloudellisen tilanteen säännöllisestä tiedottamisesta.

Lähiesihenkilön viestintää kuvataan vuorovaikutteiseksi kohtaamiseksi, ja sen tärkeimpiä ominaisuuksia ovat tasapuolisuus, säännöllisyys ja kannustaminen. (Kesti 2005, 167.) Kehittämispäivässä nousivat esille vuorovaikutukseen liittyvät sitouttamiskeinot; palautekulttuurin lisääntyminen, psykologisen palkkion merkitys työyhteisössä, kommunikaatio ja esihenkilön tuki työssä.

Ratkaisukeskeinen lähestymistapa työyhteisössä, kuten toiminnan kehittämisessä tuo työyhteisöön lisää yhteisöllisyyttä sekä rakentaa mahdollisuuksia hyvän syntymiselle (Juuti 2016, 106). Kysymykset Learning cafe -päivässä olivat aseteltu niin, että ryhmä joutui pohtimaan kyselyn tuloksia tulevaisuuden, nykytilanteen ja tavoitteiden näkökulmasta. Kysymykset olivat kaikki samaa teemaa johdattelevia jokaisella rastilla. Ryhmää ohjattiin pohtimaan asioita, joita nyt tehdään, joita kannattaa vielä jatkaa. Mitä koettiin tarvitsevan lisää, ja mistä asioista haluttiin pitää kiinni. Esihenkilötyön osalta pohdittiin edellä mainittujen asioiden lisäksi sitä, miten toiveista voisi keskustella esihenkilön kanssa. Kun kasasimme learning cafesta ja kyselyn tuloksista kokonaisuuden työyhteisön kehittämissuunnitelmaan, huomasimme nopeasti, miten paljon käytännön ratkaisuja ja keinoja saimme työyhteisöön opinnäytetyön tutkimuskysymykset huomioiden. Yhteisessä johtoryhmän palaverissa olimme yksimielisiä siitä, että esihenkilöille nousseeseen kehittämissuunnitelmaan keinoja arkeen ja arjen johtamisen kehittämiseen voitiin nostaa suoraan työyhteisön toiveista.

Työnantajan järjestämä työterveyshuolto ei noussut kyselymme avoimissa osioissa eikä learning cafessa merkittävänä tekijänä osana työhyvinvointia ja

työhön sitoutumista. Pohdimme, että työterveyshuollon merkitys verraten nuorelle työyhteisölle ei ehkä ole niin tärkeä kuin ikääntyneemmille työntekijöille, joilla ehkä on jo iän tuomia perussairauksia. Työterveyshuoltolain nojalla työnantajalla on velvollisuus järjestää työsopimus- ja virkasuhteessa oleville työntekijöilleen ehkäisevä työterveyshuolto. Työterveyshuollosta on useissa organisaatioissa viime vuosikymmeninä tullut eräänlainen verovapaa henkilöstöetu varsin laajoine sairaanhoitopalveluineen, vaikka sellaiseksi sitä ei lähtökohtaisesti ole tarkoitettu. (Kauhanen 2016, 36–37.) Työterveyshuollolla on tärkeä työsuojelullinen merkitys yhtenä työhyvinvointia lisäävänä osa-alueena sekä työkykyhaasteissa neuvonantajana. Työterveyshuolto on myös rahallisesti työntekijälle iso etu, mikäli työpaikkakohtaiseen työterveyshuollon toimintasuunnitelmaan sisältyy muun muassa sairaanhoidollisia ja diagnostisia palveluita. Hyvin järjestetty kattava työterveyshuolto voi olla yksi pito- ja vetovoimainen tekijä työntekijälle. Sähköisen kyselymme avoimissa vastauksissa sen sijaan nousi tyky-rahaman omavastuuosuuden poistaminen, joten työnantajan panostaminen työpaikkaliikuntaan, harrastus- ja virkistystoimintaan sekä henkilöstön kulttuurieroihin koetaan yhtenä tärkeänä organisaation tarjoamana sitouttamistekijänä.

Konkreettinen palkkio ammattitaidon kehittämisestä saattaisi lisätä motivaatiota lisäkoulutukseen ja täten lisätä työn imua yhtenä sitouttamistekijänä. Tässä opinnäytetyössä konkreettisen palkkion merkitystä ei pystytty tutkimaan, mutta se nousi yhtenä sitouttamistekijänä ja motivaattorina itsensä ammatilliseen kehittämiseen avoimissa vastauksissa sähköisessä kyselyssä. Joten konkreettisten palkkioiden hyödyntäminen jää organisaation harkintaan tutkia lisää tai ottaa käyttöön työhyvinvointia ja sitoutumista edistävänä tekijänä. Konkreettisten palkkioiden käyttö yksityisellä sektorilla ei välttämättä ole yksikötason päätettävissä, vaan näistä annetaan ohjeet organisaation ylemmältä johdolta.

Muutos on edellytys organisaation kehitykselle sekä pysyvyydelle ja henkilöstön sitoutumiselle. Toisaalta epäonnistunut muutosjohtaminen voi pahimmillaan johtaa henkilöstön ylikuormittumiseen ja lisätä henkilöstön

vaihtuvuutta. Muutokselle tulee siis järjestää riittävästi resursseja, aikaa sen johtamiselle ja henkilöstön muutoksen käsittelylle. Muutosta ja muutosjohtamista tulee projektinomaisesti jatkuvasti arvioida ja sen etenemistä seurata, ja toisaalta muutosprojekti on tärkeää myös saattaa jossain vaiheessa päätökseen.

## 9.2 Luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Opinnäytetyön aihe on valittu eettiset lähtökohdat huomioiden ja aiheen ajankohtaisuus ja yhteiskunnallinen merkittävyys edellä. Opinnäytetyön aineisto kerätään systemaattisesti mahdollisimman laajasti tieteellistä tiedonhakua käyttäen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 26.) Opinnäytetyötä tehdessä on laadittu ensin suunnitelma, jonka pohjalta on tehty teoreettisen viitekehyksen mukainen kirjallisuuskatsaus. Kirjallisuuskatsauksen pohjalta opinnäytetyöhön on nostettu pohjateoria.

Opinnäytetyö toteutettiin hyvä tieteellinen käytäntö huomioiden, mikä tekee siitä eettisesti hyväksyttävän ja luotettavan. Opinnäytetyön tulokset ovat uskottavia, kun se toteutettiin hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Lainsäädäntö määrittää rajat hyvälle tieteelliselle käytännölle ja sen soveltamiselle. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2021.)

Opinnäytetyö toteutettiin rehellisesti niin, että toisten tekstiä ei plagioida ja asianmukaiset lähdeviitteet merkittiin ylös. Muita tutkijoita ei vähätelty ja heidän materiaalejaan käsiteltiin asianmukaisesti. Tuloksia ei ole yleistetty kritiikittömästi ja oma subjektiivinen kokemus ei ole ohjannut tulosten julkaisua. Raportointi opinnäytetyössä on kattavaa ja siinä selostetaan käytettävät menetelmät mitään peittelemättä. (Hirsjärvi ym. 2005, 27–28.) Opinnäytetyön edetessä teorian tietoa on haettu lisää, tarkoituksena vahvistaa opinnäytetyön pohjateoriaa sekä tukea tutkimuksen tulosten luotettavuutta.

Opinnäytetyön osallistujia kohdeltiin asianmukaisesti ja hyviä tutkimuseettisiä ohjeita noudattaen. Opinnäytetyötä tehdessä huomioitiin osallistujien anonyymiuden takaaminen, luottamuksellisuus, mahdolliset korvauskysymykset ja aineiston tallentaminen ja säilyttäminen asianmukaisesti. Kerätty aineisto hävitettiin asianmukaisesti tutkimustulosten valmistuttua. (Hirsjärvi ym. 2005, 26–27.) Opinnäytetyötä tehdessä on huomioitu osallistujien toiveet sekä toimeksiantajan organisatoriset ohjeistukset osana ulkoista viestintää.

Tutkimuksen varmuutta lisää huolellisesti ja juuri tähän tutkimukseen soveltuvasti valittu aineistonkeruumenetelmä. Tutkimuksellisen kehittämistyön varmuuteen voivat vaikuttaa ulkoiset tekijät, jotka mahdollisesti aiheuttavat vaihtelua tutkimuksessa. Kyselytutkimuksen yksi heikkouksista on se, ettei pystytä arvioimaan, millaisella vakavuudella vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015). Tutkimuksellisen kehittämistyön kyselylomake on toteutettu verkkopohjaisesti. Vastaajat ovat siis itsenäisesti vastanneet verkkokyselyyn, ilman välitöntä ohjausta. Motivaatiota huolelliseen vastaamiseen pyrittiin lisäämään saatekirjeellä, jolla perusteltiin tutkimuksen merkittävyyttä tutkittaville. Epävarmuutta kyselyyn toi se, että paikan päällä ei olla oltu avustamassa tai ohjaamassa kyselyyn vastaamiseen, jolloin kysymyksen ymmärtäminen jää vastaajan vastuulle ja voi vääristyä.

Tiedonkeruutekniikka vaikuttaa siihen, millaisia kysymyksiä kyselyssä voidaan esittää, millaiset tekijät vaikuttavat vastauksiin sekä tutkimustulosten luotettavuuteen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015.) Toinen tutkijoista on työyhteisön jäsen ja lähiesihenkilö, joka voi vaikuttaa osaltaan esimerkiksi learning cafessa tapahtuvaan tutkimustyöhön ja siihen, kuinka työyhteisö toimii tai kuinka he vuorovaikuttavat toiminnallisessa tutkimusvaiheessa. Toisaalta tämä voi myös lisätä henkilöstön luottamusta ja halua osallistua kollegan järjestämään tutkimukseen. Lähiesihenkilön osallistuminen learning cafessa keskitettiin pisteille, missä ei käsitelty esihenkilötoimiin liittyviä kysymyksiä, jotta keskustelu aiheesta oli avoimempaa, eikä kohdistunut suoraan esihenkilölle.

Kehittämistehtävä rakentuu näyttöön perustuvan toiminnan ympärille, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Kasvatus- ja hoitotyö, sen johtaminen ja henkilöstön uudistuvat tehtävänkuvat muuttuvat jatkuvasti, ja nämä muutokset pohjataan tieteelliseen tietoon ja sen johtamaan näyttöön. (Sarajarvi, Mattila & Rekola 2011, 15.)

Opinnäytetyön luotettavuuden laatuksiterit on tehty näkyväksi seuraavasti: Objektiivisuus tutkivassa kehittämistyössä näyttäytyy eri teorioiden ja näkökulmien teoriana ja pohdintana työssä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Objektiivisuus tässä työssä tarkoittaa sitä, että eri näkökulmia on tuotu esiin, niin positiivisia kuin negatiivisiakin näkökulmia tutkittavan aiheen puolesta. Tutkivan kehittämistyön objektiivisuudessa huomioidaan oma neutraali lähestymistapa tutkimusta kohtaan. Haasteen tutkimuksen objektiivisuudelle tuo se, että toinen tutkijoista työskentelee kyseisessä työyhteisössä ja aihe koskettaa hänen päivittäistä työskentelyään. Toisaalta tämän tiedostaminen ja kriittinen arviointi vähentävät väärin tulkintojen syntymistä.

Vahvistettavuus tutkivassa kehittämistyössä näkyy jo ennalta haettujen tutkimusten ja niiden tulosten analysointina, lisäksi aiempien tutkimustulosten analysoinnin rinnalle tuotu teoria aiheesta lisää tutkivan kehittämistyön vahvistettavuutta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Vahvistettavuutta lisää se, että tutkivan kehittämistyön tulkintoihin saadaan tukea muista tutkimuksista. Viime vuosina on myös valtiollisesti herätty tutkivan kehittämistyön aiheen puolesta, sillä Terveiden ja hyvinvoinnin laitos sekä Sosiaali- ja terveysministeriö ovat ottaneet kantaa sekä tutkineet niin lastensuojelua, kuin työhön sitoutumisen ja työhyvinvoinnin teemoja sosiaali- ja terveysalalla.

Työn edetessä reflektio aiempaan kerättyyn materiaaliin korostuu, ja tutkimustulosten kriittinen arviointi ja analysointi jatkuvat läpi tutkivan kehittämistyön etenemisen. Opinnäytetyön uskottavuutta lisää kriittinen ja arvioiva työote tutkimuksen edetessä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Siirrettävyyden näkökulmalla tarkoitetaan sitä, ovatko tutkimuksen tulokset siirrettävissä ja yleistettävissä muihin tilanteisiin ja kohteisiin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Opinnäytetyön tulokset ovat oman harkinnan mukaan siirrettävissä esimerkiksi muihin vastaaviin lastensuojelun työyhteisöihin tai muuhun ja sosiaali- ja terveysalan työhön sitouttamisen kontekstiin. Johtaminen ja sitouttaminen tutkimuksen teemana ovat yleistettävissä myös muiden alojen johtamisen kehittämiseksi esimerkiksi johtamisen merkityksellisyyden ja muiden teoreettisten käsitteiden osalta.

Opinnäytetyössä validiteetti tarkoittaa tutkimuksen tarkkuutta ja pätevyyttä. Tarkoituksena on tehdä tutkimuksesta mahdollisimman asiakeskeinen, jotta saadaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. (Vehkalahti 2008, 40–41.) Jotta tutkimus olisi mahdollisimman luotettava, on opinnäytetyötä varten nimetty ohjaaja, joka on ohjannut useita YAMK-tasoisia opinnäytetöitä. Oma toiminta pyrkii olemaan hyvien tutkimuskäytäntöjen mukaista ja kokemusta löytyy AMK-tasoisesta opinnäytetyön toteutuksesta.

Tilastokeskus (2023) määrittelee reliabiliteetin käsitteen, miten toistettavasti ja luotettavasti käytetyllä mittarilla voidaan mitata haluttua ilmiötä. Tätä voidaan arvioida esimerkiksi toistomittauksilla. Opinnäytetyön aihe ja tutkimuskysymykset ovat toistettavissa muissa lastensuojelun sijaishuollon yksiköissä.

Opinnäytetyössä käytettiin sähköistä kyselylomaketta, jonka etuina on nopeus, edullisuus sekä vaivattomuus. Metodologisia haasteita sähköisen kyselyn toteuttamisessa ovat muun muassa roskaposti – siirtykö lähetetty linkki suoraan vastaanottajan roskapostiin. Ongelmallista on myös se, että lähetetyn linkin voi jakaa eteenpäin ja näin ollen varmuutta vastaajajoukosta ei välttämättä ole, sillä kyselyyn voivat vastata kaikki sähköiseen linkkiin käsiksi päässeet.



Kyselyrunгон esitestaaminen, eli pilotointi, on tärkeää tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin vuoksi. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 189–192.) Kysely pilotoitiin muilla opiskelijoilla ennen kehittämistyön aloittamista. Kysely sisälsi määrällisiä kysymyksiä esimerkiksi Likert-asteikkoa hyödyntäen, sekä täydentävän laadullisen kysymyksen mahdollisimman kattavan aineiston saamiseksi. Likert-asteikkoa käytettäessä tulee huomioida, ettei se ole välimatka- vaan järjestysasteikko. Keskiarvojen laskeminen ei siis olisi suotavaa, vaikka uudemmissa metodikirjoissa on jo todettu Likert-asteikon toimivan myös välimatka-asteikollisena. Hoitotieteen alan lehdissä Likert-asteikolla laskettujen keskiarvojen raportointi on lisääntynyt. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 130–131.)

Opinnäytetyössä ei kyselyllä tutkittu tarkemmin henkilöstörakennetta, sillä otanta ja työyhteisö, jota tutkittiin, oli verrattain pieni. Tutkittavien anonymiteettisyyden turvaamiseksi esimerkiksi henkilöstön ikä- ja sukupuolijakauma ja niiden vaikutus vastauksiin jäi selvittämättä. Työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta henkilöstörakenteen selvittäminen on yleisesti ottaen tärkeää kattavan henkilöstöstrategian laatimisen pohjalle. Sähköiseen kyselyyn osallistuvilta edellä mainittuja asioita ei selvitetty, mutta learning cafe -menetelmässä ulkoisesti havainnoiden osallistujia oli tasapuolisesti miehiä ja naisia sekä ikäjakauma noin 20–55 vuoden välillä.

Sähköisen kyselyn vastaukset, sekä learning cafesta nousseet kyselyä täydentävät aihealueet käsitelimme induktiivisella sisällönanalyysillä. Induktiivisen sisällönanalyysin avulla tutkimustulosten kategoriat on tarkoitus johtaa saadusta aineistosta tutkimusongelmien ohjaamana (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 132, 143). Induktiivisen sisällönanalyysin aluksi luokiteltiin tuloksista ensin sisäkehän ja ulkokehän asiat, jonka jälkeen jaettiin alaotsikoihin yksilöön, esihenkilöön työyhteisöön ja organisaatioon liittyviä sitouttamisen keinoja.

### 9.3 Työn hyödynnettävyys ja käyttökelpoisuus

Organisaatiot, jotka pystyvät muuttamaan toimintaansa ympäristön muuttuessa tarvittavalla tavalla, ovat hyvässä asemassa, sillä organisaation toimintakyky ja tuloksellisuus säilyy. Mikäli organisaatio ei pysty muuttamaan toimintaansa edes tarpeen edessä, ei organisaatio menesty ja sen mukana lähtevät myös työyhteisön parhaimmat osaajat (Juuti 2011, 69). Juuti toteaa myös (2016) ”Johtamisen kehittäminen” kirjassaan, että vain ”työssään hyvin voivat ihmiset voivat tuottaa asiakkaille hyviä kokemuksia”. On siis perusteltua panostaa organisaation kehittämiseen, varsinkin työyhteisön kehittämiseen, sillä se näkyy suoraan organisaation tuloksellisuudessa.

Opinnäytetyömme tutkimusmenetelmiä ja tutkivaa kehittämistyötämme on mahdollista hyödyntää myös muissa vastaavissa lastensuojelun sijaishuollon erityisyksiköissä, joissa työyhteisön työhön sitouttamisen haasteet näkyvät. Työ voi olla sovellettavissa muissa sosiaali- ja terveysalan työyhteisöissä, missä halutaan selvittää työhön sitoutumisen tilaa ja nostaa yhdessä työyhteisön kanssa näkyviin keinoja, joilla sitä voidaan parantaa tai ylläpitää. Opinnäytetyön tulokset ovat osin tunnistettavissa olevia asioita sosiaali- ja terveysalalla jo työhön nostettuun teoretietoon peilaten. Mikäli tutkimus toistettaisiin toisessa vastaavanlaisessa yksikössä, saataisiin lisää tietoa tulosten yleistettävyydestä lastensuojelun sijaishuollossa. Opinnäytetyötämme ja sen tuloksia on mahdollista hyödyntää jatkotutkimusaiheena työhön sitouttamisen näkökulmasta sosiaali- ja terveysalalla. Toisaalta merkittävä jatkotutkimusaihe opinnäytetyöstämme johdatellen voisi olla myös esihenkilöiden vaihtuvuuden ja sitoutumisen merkityksen peilaaminen henkilöstön työhyvinvointiin.

### 9.4 Ammatillinen kasvu

Opinnäytetyön toteuttaminen osana ylempää ammattikorkeakoulututkintoa konkretisoi meille tutkivan kehittämistyön prosessin kokonaisuudessaan. Tutkivan kehittämistyön menetelmät ja laatukriteerit tulivat opinnäytetyön

edetessä tutuksi. Lisäksi pääsimme konkreettisesti toteuttamaan tiettyjä tutkivan kehittämisen menetelmiä ja keinoja, kuten laadullisen tutkimuksen toteuttaminen spagettimaisen prosessin kautta.

Ratkaisukeskeinen ajattelutapa on vaikuttanut paljon siihen, miten muun muassa esihenkilöiden odotetaan kommunikoivan työyhteisössä. Ratkaisukeskeisyys on myös johtamismenetelmien, kuten mentoroinnin sekä työnohjauksen tausta-ajatuksena. Ratkaisukeskeisyyden perusajatuksena on, ettei ratkaisun tarvitse liittyä itse ongelmaan, vaan ongelma on irrallinen ihmisestä ja ratkaisusta. Tarkoituksena on, että ajatukset keskitetään sen pohtimiseen, miten haluttaisiin asioiden olevan, eikä jäätäisi jumiin etsimään ongelmien syy-seuraussuhteita, jotka usein johtavat syyllisen etsintään. (Juuti 2016, 101–105.) Learning cafe -päivän herättelevinä kysymyksinä käytimme ratkaisukeskeisiä kysymyksiä, joiden tarkoituksena oli ohjata työryhmää pohtimaan ongelman tai haasteen sijaan sitä, miten he haluaisivat asioiden työyhteisössä olevan tai millainen olisi työyhteisö, johon halutaan sitoutua.

Tämän opinnäytetyön saattaminen valmiiksi antoi tutkittavalle työyhteisölle ja sen koko henkilöstölle arvokasta tietoa työyhteisön nykyisestä tilasta sekä siitä, miten jokainen työyhteisön jäsen voi vaikuttaa omaan ja kollegan työhön sitoutumiseen. Yksikön henkilöstön ja esihenkilöiden vastuulle jää tulosten seuranta sekä kehityssuunnitelmiin nostettujen keinojen ja toiveiden toteutus tulevaisuudessa. Toisaalta kerätyn teorian tiedon ja opinnäytetyöstä nousseiden tutkimustulosten reflektointi omaan ammatillisuuteen ja johtamistoimintaan työssä on ollut merkittävä osa omaa ammatillista kasvua esihenkilön työssä.

Sitouttamisesta ja työhön sitoutumisesta löydetty teorian tieto luovat ymmärrystä omaan esihenkilötyöhön sekä työyhteisöön ja sen haasteita kohtaan. Omalla johtamis- ja esihenkilötoiminnalla haluaa parhaansa mukaan sitouttaa omia työntekijöitä työhön ja työyhteisöön, kun on itselle konkretisoinut tämän suomien etuja. Toisaalta opimme myös sen, että sitoutuminen on parhaimmillaan merkki hyvinvoivasta työyhteisöstä, mutta tuo myös haasteita muutosjohtamiselle. Omassa esihenkilö- ja johtamistyössä tämä oivallus on ollut merkittävänä apuna

oman työyhteisön ymmärtämiseksi ja toisaalta reflektion kautta muutosjohtamisen haasteiden avaaminen itselle sekä työyhteisölle on ollut merkittävänä apuna avoimen kommunikaation luomiseksi asiasta.

Opinnäytetyö toteutettiin toisen opinnäytetyön tekijän työyhteisön kehittämiseksi, joten konkreettisesti tämä loi kyseiselle lähiesihenkilölle keinoja oman yksikön työhyvinvoinnin edistämiseksi. Lisäksi opinnäytetyötä tehdessä ja sen edetessä löytynyttä teoriaa pystyi refleктоimaan omassa työssä lähiesihenkilönä.

Omaan ammatilliseen kokemukseen reflektoiden mielestämme merkittävin tulos opinnäytetyössämme on, miten paljon aineettomilla toimilla; kuuntelemisella, läsnäololla ja yhteisellä sekä henkilökohtaisilla keskusteluilla voidaan vaikuttaa siihen, miten työyhteisö sitoutuu työhön. Kaikki edellä mainitut asiat eivät ole organisaation taloudesta riippuvaisia vaan jokaisen omasta aloitteesta ja toimista riippuvaisia työpaikalla. Koemme, että tätä opinnäytetyötä varten kerättyä teoriapohjaa sekä tutkimustuloksia voi verrata muihin lastensuojelun sijaishuollon laitospalveluita tarjoavaan työympäristöön ja työyhteisöihin, sekä tietyltä osin myös sosiaali- ja terveysalan muihin työyksiköihin ja niiden johtamiseen. Lisäksi refleктоimme opinnäytetyömme tuloksia myös muiden alojen ammattilaisten kanssa, ja he löysivät tarttumapintaa myös oman alansa johtamiseen kerättyyn aineistoon ja tutkimustuloksiin nähden. Opinnäytetyön johtamisen teoriapohja on kerätty yleisesti johtamisen näkökulmasta, eikä vain sosiaali- ja terveysalan johtamisen näkökulmasta, joten opinnäytetyön sisältöä voi hyödyntää muullakin kuin sosiaali- ja terveysalalla.

Opinnäytetyömme jatkotutkimusideana voisi pohtia tiheän esihenkilövaihtuvuuden vaikuttavuutta työhyvinvointiin organisaatiossa. Sitoutuneella ja omistautuneella henkilöstöllä on työhyvinvointia lisäävä vaikutus, mutta johtajan tai esihenkilövaihtuvuuden vaikutuksista emme tähän opinnäytetyöhön löytäneet teoriatietoa. Toisaalta esihenkilönä toimiessa olemme saaneet työntekijöiltä palautetta henkilöstön kuormittuvuudesta, mikäli esihenkilö vaihtuu liian tiheään. Tämä luo epävarmuutta työyhteisöön ja lisää

kuormitusta, kun on aina opeteltava uuden esihenkilön tapaan johtaa työyhteisöä. Opinnäytetyön aihetta valitessamme toiselta tilaajataholta olisimme saaneet tähän liittyen myös tutkimusaiheen.

Kuten Juuti kirjassaan ”Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen” kuvaa, korostuu organisaatiossa mielenkiintoiset ja mielekkäät työnsisällöt, mahdollisuus kehittyä, hyvät sosiaaliset suhteet sekä työn ja muun elämän tasapaino osana työntekijän odotuksina työlle. Opinnäytetyön tuloksia läpi käydessä, kiinnitimme huomiota myös Juutin kirjassaan mainitsemaan asiaan; ”mitä korkeammin henkilöstö on koulutettu, sitä korkeammat odotukset henkilöstöllä on johtajuudelle ja työlle”. (Juuti 2011, 115.) Opinnäytetyön tuloksia yhdessä pohtien ajatteleimme, että Familiar Oy:n Lappeenrannan yksikössä näkyy työyhteisön koulutustaso. Työyhteisön motivaatio oman työn kehittämiseen sekä syvälliseen pohdintaan mahdollisti opinnäytetyön toteutuksen toimeksiantajalle. Työntekijät antoivat meille kehittämistyön toteutuksen aikana mielikuvan siitä, että he ovat verraten sitoutunut sosiaali- ja terveysalan työyhteisö, sillä suurempaa vaihtuvuutta henkilöstössä ei viime aikoina ole ollut. Lisäksi työyhteisön korkeasta koulutustasosta kertoo se, että työyhteisössä osataan arvostaa hyvää ja ammattitaitoista esihenkilötyöskentelyä.

## Lähteet

- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Alma Talent. Helsinki.
- Duffield, C., Roche, M., Blay, N. & Stasa, H. 2010. Nursing unit managers, staff retention and the work environment. *Journal of Clinical Nursing* 20.
- Familiar Oy. 2022. [https://familiar.fi/laitoshoito#Vaativa\\_laitoshoito\\_erityisyksikot](https://familiar.fi/laitoshoito#Vaativa_laitoshoito_erityisyksikot). 17.9.2022.
- Familiar Oy. 2022. Toimipaikat. Lehtosara Lappeenranta. <https://familiar.fi/toimipaikat/lehtosara-lappeenranta>. 17.9.2022.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Heino, T., Lappalainen, E., Ranta, H. & Weckroth, N. 2021. Lastensuojelun 24/7 yksiköt. Palvelutuotannon moninaisuus ja haasteet.
- Helsilä, M & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Humak University of Applied Sciences. Opinnäytetyöopas YAMK. Tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistavat ja menetelmät. <https://humak.libguides.com/c.php?g=688355&p=4925417>. 16.5.2022.
- Jokinen, A. 2023. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-nakokulmat/>. 12.3.2023.
- Jokivuori, P. 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestykseen – kilpailevia vai täydentäviä? Väitöskirja. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:951-39-1350-3>. 10.5.2022.
- Juhila, K. 2023. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Laadullinen tutkimus ja teoria. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/>. 11.3.2023.
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. PS-kustannus: Jyväskylä.
- Juuti, P. 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Johtamistaidon opisto. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Jyrkämä, J. 2023. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Toimintatutkimus. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusas-etelma/toimintatutkimus/>. 11.3.2023.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä - kehittämisohjelman laatiminen. Viro: Kauppakamari.
- Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit: Avain organisaation kehittämiseen. Tallinna: Edita Publishing Oy.
- Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki: Alma Talent.

- Kuusisto T., Arola T. & Salin S. 2021. Sairaanhoidajien työhön sitoutuminen ja arvostava johtaminen yliopistosairaalassa. *Tutkiva Hoitotyö* 19(3), 3–11.
- Lastensuojelulaki. 2007/417, 1§.  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070417>. 14.1.2023.
- Lastensuojelun Keskusliitto. YK:n sijaishuollon ohjeet. 2018. Tulostettu PDF. 14.6.2023.
- Lastensuojelun Keskusliitto. Lapsen vuoksi. 2021.  
<https://www.lskl.fi/julkaisut/lapsen-vuoksi/>. 14.1.2023.
- Lämsä, A-M., & Päivike, T. 2013. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Keuruu: Edita Publishing Oy.
- Moisalo, V.P. 2011. Uusi HR. Arjen henkilöstöjohtamista. Kuopio: Infor.
- Meyer, J. & Allen, N. 1997. Commitment in the workplace. Theory, research and application. In *advanced Topics in Organizational Behavior*. Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications. eBook.
- Nurmivaara, S. 2015. Hoitotyön johtajan tehtäväkuva ja johtamisvalmiudet. Pro gradu -tutkielma. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto.  
<http://urn.fi/urn:nbn:fi:uef-20150133>. 10.4.2022.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. 1986. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology* 71.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOT – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.  
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/>. 12.3.2023.
- Sarajärvi, A., Mattila, L-R., Rekola, L. 2011. Näyttöön perustuva toiminta: avain hoitotyön kehittämiseen. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2022a. Työhyvinvointi. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. 10.4.2022.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2022b. Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön riittävyys ja saatavuus. <https://stm.fi/sotehenkilosto/ohjelma>. 13.1.2023.
- Tanskanen, K. 2019. Sairaanhoidajan työhön sitoutuminen. Pro gradu -tutkielma. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto.  
<http://urn.fi/urn:nbn:fi:uef-20190333>. 12.5.2022.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2022. Lastensuojelun käsikirja. Toimijat, työn tuki & hallinto. <https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/toimijat-tyon-tuki-hallinto/hallinto/lastensuojelun-sosiaalityontekijan-kelpoisuus-ja-tehtavat>. 25.2.2023
- Tilastokeskus. 2022. Tutkimus- ja kehittämistoiminta. Määritelmä 2.  
[https://www.stat.fi/meta/kas/t\\_ktoiminta.html](https://www.stat.fi/meta/kas/t_ktoiminta.html). 16.5.2022.
- Tilastokeskus. 2023. Tietoa tilastoista. Käsitteet.  
<https://www.stat.fi/meta/kas/haku.html?q=Reliabiliteetti>. 11.3.2023.
- Toivanen, M., Leppänen, A. & Kovalainen, A. 2012. Osaamisen kehittäminen työorganisaatiossa. Jännitteitä ja paradokseja. Työelämän

- tutkimus.  
<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87295/46190?acceptCookies=1>. Viitattu 20.7.2023
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-7732-4>. 10.5.2022.
- Toivio, T. & Nordling, e. 2022. Mielenterveyden psykologia. Työelämä ja mielenterveys. Helsinki. Edita.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2021. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. <https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/HTK-ohje-2012>. 16.5.2022.
- Työterveyslaitos. 2022a. Hyvä johtaminen on tietoinen valinta. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-tietoinen-valinta>. 15.5.2022.
- Työterveyslaitos. 2022b. Palveleva johtaminen työpaikan kulttuuriksi. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/palveleva-johtaminen-tyopaikan-kulttuuriksi>. 15.5.2022.
- Työturvallisuuskeskus. 2023. Työturvallisuus. Työyhteisö. <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyoyhteiso/>. 24.1.2023.
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu: Edita Publishing Oy.
- Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vuori, J. 2023 Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tapaustutkimus. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/>. 11.3.2020.



## Saatekirje

Hei Familiar Lappeenrannan ohjaaja!

Olemme sairaanhoitaja- ja sosionomiopiskelija (YAMK) Karelia-ammattikorkeakoulusta, sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen ryhmästä. Teemme opinnäytetyötä hoito- ja kasvatushenkilökunnan sitouttamisesta lastensuojelun sijaishuollon yksikössä. Työmme tilaajana toimii Familiar Lappeenranta.

Opinnäytetyömme tarkoituksena on kehittää toimintamalli henkilöstön sitouttamiseksi työyhteisöön. Tavoitteena on selvittää teiltä ohjaajilta kokemuksia työhön sitouttamisen keinoista Webropol-kyselyllä ja tarkentaa vastauksia myöhemmin learning cafe -menetelmää käyttäen. Tutkimusta tehdessä huomioidaan osallistujien anonyymiuden takaaminen ja luottamuksellisuus. Aineisto tallennetaan ja säilytetään asianmukaisesti, ja kerätty aineisto hävitetään asianmukaisesti tutkimustulosten valmistuttua.

Kyselyyn vastaaminen vie vain noin 5 minuuttia. Vastausaikaa on 15.5.2023 klo: 15:00 asti. Toivomme, että mahdollisimman moni vastaa kyselyyn rehellisesti, sillä tutkimustuloksilla on mahdollista kehittää työhyvinvointia yksikössäne. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista. Kyselyyn vastaaminen ei edellytä osallistumista tulevaan learning cafe -työpajaan.

Kiitos osallistumisestasi jo etukäteen!

Linkki kyselyyn:

<https://link.webropolsurveys.com/S/04A9981BE418EC42>

Ystävällisin terveisin,

Sini Pesonen & Satu Pylkkönen

Karelia ammattikorkeakoulu

## Kyselyn runko

Työhön sitouttamisen näkökulmasta laita tärkeysjärjestykseen seuraavat tekijät (5 erittäin tärkeä - 4 melko tärkeä - 3 tärkeää 2 – ei kovin tärkeä - 1 vähiten tärkeä):

1. Työhyvinvointi ja työtyytyväisyys
2. Kehittämismahdollisuudet työssä
3. Yhteenkuuluvuus työyhteisössä
4. Työn merkityksellisyys
5. Työntekijän työtehtävien selkeys

Laita näkemystesi mukaiseen tärkeysjärjestykseen seuraavat tekijät esihenkilötyön vaikutuksesta työhön sitoutumiseen (6 erittäin tärkeä - 5 melko tärkeä - 4 tärkeä - 3–2 ei kovin tärkeä - 1 vähiten tärkeä):

1. Esihenkilön osaaminen perustyön osalta
2. Esihenkilön ammatillinen osaaminen (henkilöstöjohtaminen, arjen johtaminen ja tukeminen)
3. Jokapäiväisen kanssakäymisen helppous
4. Esihenkilön empatiakyky ja aito kohtaaminen
5. Psykologiset palkkiot (kiittäminen, kannustus, työntekijöiden ammattitaidon tunnustaminen ja tunnustaminen)
6. Konkreettiset palkkiot (palkan tuloslisät, fyysiset huomionsoitukset jne.)

**AVOIN KYSYMYS:** Mitkä konkreettiset asiat lisäävät tai voisivat lisätä omaa sitoutumista ohjaajan työhön?

## Kirjallisuuskatsauksen tiedonhakupöytä

## Kuvaileva &amp; systemaattinen kirjallisuuskatsaus kevät 2023

| Tietokanta  | Hakulause/hakusana                | Rajaukset  | Tulokset                    | Hyväksytyt otsikon ja tiivistelmän perusteella | Lopullisesti hyväksytyt |
|-------------|-----------------------------------|--|-----------------------------|--|-------------------------|
| Alma Talent | Johtaminen & sitouttaminen        | Artikkelit, esihenkilötyö, julkisoikeus, arkisto, verkkokirjahylly.<br>Rajauksia ei voinut tehdä julkaisuvuoden perusteella. | 1<br>74<br>33<br>164<br>108 | 0<br>10<br>0<br>0<br>1                         | 0<br>4<br>0<br>0<br>0   |
| Alma Talent | Johtami*<br>sitoutt*<br>sijaisuo! | Artikkelit<br>Esihenkilötyö<br><br>Verkkajulkaisut, rajauksia ei voinut tehdä julkaisuvuoden perusteella.                    | 1<br>75                     | 0<br>4   | 0<br>4                  |

|  |  |   |              |             |             |
|--|--|---|--------------|-------------|-------------|
| CINAHL   | Sitouttaminen / johtaminen                                 | Alle 10 v vanhat tutkimukset  | 6            | 0           | 0           |
| CINAHL   | Commitment and leadership                                  | Academic Journals<br>Alle 10 v vanhat julkaisut.  | 1304         | 3           | 2           |
| Google Scholar                                     | Johtaminen ja sitouttaminen                                | Alle 10vv vanhat julkaisut.<br>Artikkeli pitää sisällään joko sanana sosiaali- tai terveysala | 15 500       | 10          | 4           |
| Ellibs   | Johtaminen ja sitouttaminen<br>Sitouttaminen<br>Johtaminen | Ei voi rajata   | 0<br>1<br>48 | 0<br>0<br>2 | 0<br>0<br>2 |
| Julkari: STM:n hallinnonalan avoin julkaisuarkisto | Johtaminen ja sitouttaminen                                | Koko Julkari  | 100          | 5           | 2           |
| Julkari: STM: hallinnonalan avoin julkaisuarkisto  | Commitment and leadership                                  | Koko Julkari  | 183          | 6           | 1           |

|               |   |  |                 |             |                                |
|---------------|---|--|-----------------|-------------|--------------------------------|
| Medic         | Johtami* OR<br>sitouttami*<br>Commitment<br>OR leadership | Alle 10 v vanhat julkaisut   | 243<br><br>11   | 15<br><br>0 | 2 (loput eivät aukea)<br><br>0 |
| PubMed        | Johtaminen ja<br>sitouttaminen                            | Ei rajausta  | 1               | 0           | 0                              |
| PubMed        | Leadership<br>and<br>commitment                           | Alle 10 v vanhat julkaisut.<br>Saatavilla verkosta.                              | 1191            | 13          | 1                              |
| Karelia Finna | Johtaminen &<br>sitouttaminen                             | Alle 10 v vanhat tutkimukset,<br>artikkelit, kirjat, väitöskirjat, pro<br>gradut | 16              | 0           | 0                              |
| Journal.fi    | Johtaminen &<br>sitouttaminen<br>Sitouttaminen            | Aikarajausta ei pysty tekemään   | 1909<br><br>106 | 2<br><br>4  | 1<br><br>1                     |