



Työhyvinvointia tukeva johtaminen sijaishuollossa

Johanna Fredman ja Mervi Lindroos

2025 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

Työhyvinvointia tukeva johtaminen sijaishuollossa

Johanna Fredman ja Mervi Lindroos

Sosionomi

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2025

Johanna Fredman, Mervi Lindroos

Työhyvinvointia tukeva johtaminen sijaishuollossa

Vuosi

2025

Sivumäärä

83

Lastensuojelun sijaishuollon asiakastyössä työntekijöiden työhyvinvoinnin merkitys korostuu, sillä se vaikuttaa suoraan työn tuloksellisuuteen, lasten hyvinvointiin ja heidän kokemukseensa turvallisuudesta. Tämän kehittämismuotoisen opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa lastensuojelulaitoksissa toimiville esihenkilöille johtamisen tueksi työntekijöiden työhyvinvointia tukeva johtamisen opas, ja sitä kautta kehittää työelämäkumppanin toimintaa. Opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä viiden Varsinais-Suomessa toimivan lastensuojelun sijaishuollon yksikön kanssa. Tavoitteena oli oppaan avulla tukea esihenkilöitä johtamaan tavoitteellisesti alaistensa työhyvinvointia, ja sen avulla ylläpitää ja edistää lastensuojelun sijaishuollon työntekijöiden työssä jaksamista. Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentui esihenkilötyön, työhyvinvoinnin ja lastensuojelun sijaishuollon käsitteistä.

Kehittämistyön lähestymistavaksi valikoitui konstrukttiivinen tutkimus, jonka tavoitteena oli kehittää organisaation toimintaa ja käytäntöjä laatimalla opas esihenkilötyön tueksi. Lastensuojelun sijaishuollon työhyvinvoinnin kehittämisessä oli ensisijaisen tärkeää huomioida työntekijöiden näkemykset, koska heillä oli syvälinen ymmärrys työympäristön haasteista ja mahdollisuuksista. Työhyvinvointia tukevan johtamisen oppaan aineisto kerättiin sijaishuollon ohjaajilta anonymilla, sähköisellä puolistrukturoidulla kyselylomakkeella sekä havainnoinnin avulla. Saatu aineisto analysoitiin induktiivisella eli aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Kyselylomakkeissa työntekijöiltä saatiin vastauksia siihen, kuinka esihenkilö voi toiminnallaan ylläpitää sekä kehittää henkilöstön työhyvinvointia. Henkilöstön vastausten kärkiteemoiksi nousi neljä aihealuetta, jotka olivat: työvuorosunnittelu, palautteenanto, tasapuolinen kohtelu sekä tuen anto haastavissa tilanteissa. Näissä aihealueissa henkilöstö koki esihenkilötyön merkityksellisyyden. Saatujen tulosten pohjalta koottiin työhyvinvointia tukeva johtamisen opas, jonka sisältöä täydennettiin ajankohtaisella lähdeaineistolla. Opas esiteltiin ja jaettiin yhteistyötahoille.

Asiasanat: Esihenkilötyö, työhyvinvointi, lastensuojelun sijaishuolto

Johanna Fredman, Mervi Lindroos

Leadership Supporting Employee Well-Being in Residential Child Welfare

Year

2025

Pages 83

In child welfare substitute care client work, the importance of employees' well-being is emphasized, as it directly affects the effectiveness of the work, the well-being of the children, and their sense of safety. The purpose of this development-oriented thesis was to produce a leadership guide to support employees' well-being for supervisors working in child welfare institutions, thereby contributing to the development of the working life partner's operations. The thesis was carried out in collaboration with five substitute care units in child welfare operating in Southwest Finland. The aim was to use the guide to support supervisors in leading their subordinates' well-being in a goal-oriented manner, and thereby maintain and promote the resilience and well-being of employees in substitute care. The theoretical framework of this thesis was based on the concepts of supervisory work, employee well-being, and substitute care in child welfare.

The chosen approach for this development project was constructive research, aimed at improving the organization's operations and practices by creating a guide to support supervisory work. In developing employees' well-being in child welfare substitute care, it was essential to consider the perspectives of the employees, as they have a deep understanding of the challenges and opportunities within the work environment. The material for the leadership guide supporting well-being at work was collected from substitute care workers through an anonymous, electronic, semi-structured questionnaire and through observation. The collected data was analyzed using inductive, or data-driven, content analysis.

The questionnaire responses provided insights from employees on how supervisors can maintain and enhance staff's well-being through their actions. Four key themes emerged from the responses: shift planning, giving feedback, fair treatment, and providing support in challenging situations. These areas were where employees perceived supervisory work to be especially meaningful. Based on the results, a leadership guide supporting employees' well-being was compiled, with its content supplemented by up-to-date source material. The guide was presented to and distributed among the partner organizations.

Keywords: Supervisory work, employee well-being, child welfare substitute care

1	Johdanto	7
2	Työelämäkumppani ja toimintaympäristö	8
2.1	Lastensuojelun sijaishuolto.....	8
2.2	Lastensuojelulaitos työympäristönä.....	11
3	Työhyvinvoinnin määritelmä	13
3.1	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	15
3.2	Työhyvinvointi lastensuojelun sijaishuollossa.....	16
3.3	Työhyvinvoinnin pyramidi	17
3.4	Työhyvinvoinnin johtaminen	19
3.5	Esihenkilötyö lastensuojelun sijaishuollossa	22
4	Kehittämistyön toteutus	23
4.1	Tarkoitus ja tavoite	26
4.2	Kehittämistyön lähestymistapa	26
4.3	Kysely ja havainnointi tutkimusmenetelmänä	26
4.3.1	Kyselyn tulokset.....	28
4.3.2	Havainnoinnin tulokset.....	31
4.4	Työhyvinvointia tukeva johtamisen opas	32
5	Kehittämistyön arviointi	33
5.1	Kehittämistyön prosessin ja tuotoksen arviointi.....	33
5.2	Eettisyys ja luotettavuus	36
6	Johtopäätökset ja pohdinta	38
	Lähteet	42
	Taulukot.....	46
7	Liitteet	47

1 Johdanto

Lastensuojelun sijaishuollossa työskentelevät kohtaavat vaativia ja monitasoisia haasteita, jotka vaikuttavat sekä työn kuormittavuuteen, että työhyvinvointiin. Työ sisältää intensiivistä vuorovaikutusta lasten ja nuorten kanssa, joiden taustalla voi olla traumaattisia kokemuksia, käytöshäiriöitä ja erityisen tuen tarpeita. Lisäksi työntekijät joutuvat tasapainottelemaan emotionaalisesti kuormittavan asiakastyön, monimutkaisen lainsäädännön ja organisaation toiminnallisten vaatimusten välillä. Lastensuojelu on lähiaikoina ollut myös erityisen paljon esillä mediassa, ja pääosin sen saama julkisuus on ollut negatiivista, joka myös vaikuttaa alan mielikuviin ja vetovoimaan.

Kuormitusta lisäävät tekijät ovat muun muassa työvuorojen pituus, henkilöstöressurssien niukkuus sekä työssä esiintyvät fyysiset ja psyykkiset haasteet, kuten väkivallan uhka ja tunteiden säätelyyn liittyvät tilanteet. Työskentely pitkäjänteisesti lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämiseksi vaatii sitoutumista, mutta samalla työhyvinvoinnista huolehtiminen on ratkaisevan tärkeää työssä jaksamisen ja työn laadun turvaamiseksi. Johtamisella on merkittävä vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin, työmotivaatioon ja sitoutumiseen. Hyvin johdettu työyhteisö luo turvallisen ja kannustavan työympäristön, jossa työntekijät voivat keskittyä perustehtäväänsä ja kehittää omaa osaamistaan. Esihenkilön tehtävä on varmistaa, että työntekijöillä on tarvittavat resurssit ja tuki työn tekemiseen sekä mahdollisuus palautua ja kehittyä työssään. Työhyvinvoinnin tukeminen on strategista ja pitkäjänteistä johtamista, jossa työntekijöiden hyvinvointi on keskeinen osa organisaation menestystä.

Tämän kehittämismuotoisen opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa lastensuojelulaitoksissa toimiville esihenkilöille johtamisen tueksi työntekijöiden työhyvinvointia tukeva johtamisen opas ja sitä kautta kehittää työelämäkumppanin toimintaa. Tavoitteena on oppaan avulla tukea esihenkilöitä johtamaan tavoitteellisesti alaistensa työhyvinvointia tuomalla käytännön työkaluja esihenkilöille. Työelämän yhteistyötahona ovat viisi yksityisen toimijan lastensuojeluyksikköä.

Opinnäytetyömme sai alkunsa tarpeesta ymmärtää esihenkilötyön mahdollisuuksia ohjaajien työhyvinvoinnin tukemisessa lastensuojelussa. Henkilöstön palautteet korostavat esihenkilöiden merkitystä työssä jaksamisen tukena. Tavoitteenamme on selvittää, mitkä esihenkilötyön tekijät edistävät työhyvinvointia lastensuojelun sijaishuollossa. Opinnäytetyössä tarkastellaan esihenkilötyötä, työhyvinvointia ja lastensuojelun sijaishuoltoa. Teoreettinen viitekehys rakentuu näiden käsitteiden ympärille, ja niitä käsitellään monipuolisen lähdeaineiston pohjalta sekä analysoidaan niiden välisiä yhteyksiä.

2 Työelämäkumppani ja toimintaympäristö

Opinnäytetyön yhteistyökumppani on yksityinen sosiaali- ja terveysalan toimija, joka tuottaa lastensuojelun sijaishuollon palveluita eri puolella Suomea. Toiminta on laajaa ja laadukasta, ja sen kuvaillaan syntyvän asiakkaiden ja ammattilaisten tekemällä yhteistyöllä. Työntekijöitä kerrotaan olevan 1500 eri sosiaali-, terveys- ja ohjausalan ammattilaista. Yrityksen arvot, joita ovat tieto ja taito, vastuu ja välittäminen, kasvu ja kehitys sekä kumppanuus ja yrittäjyys, kuvataan ohjaavan kaikkea toimintaa. Työtä ohjaa vahvasti lastensuojelulaki, viranomaisten ohjeet, lastensuojelun eettiset ohjeet ja sijaishuollon valvontaohjelman mukaiset ohjeet. Selkeillä toiminnan struktuureilla varmistetaan toiminnan laatu, jota valvotaan Sertifioidulla (ISO9001) laatu järjestelmällä. (Familiar 2024.)

Toiminnan tuloksellisuus näkyy muun muassa korkeana asiakastyytyväisyytenä. Asiakaskokemuksen kerrotaan olevan yksi tärkeä työtä ohjaava periaate. Lasten ja nuorten mielipiteet ja kokemukset kerätään säännöllisesti asiakastyytyväisyyskyselyiden avulla. Vastausten avulla toimintaa kehitetään entistä paremmaksi. Organisaatiossa ajatellaan lasten ja nuorten olevan oman elämänsä asiantuntijoita, omaistensa lisäksi ja siksi heidän mielipiteitään omasta tilanteestaan kunnioitetaan. Lapsen ja nuoren kuntoutumista seurataan säännöllisesti toteutettavilla toimintakyky mittareilla. (Familiar 2024.)

Lapsen tarvitessa vahvempaa ammatillista apua voidaan hänet sijoittaa lastensuojelun laitosten muotoista hoitoa tarjoavaan yksikköön. Yksiköissä tuotetaan kodinomaista toimintaa, jossa huomioidaan lapsen omat vahvuudet. Lapsen asioita edistetään tiiviillä yhteistyöllä lapsen vanhempien ja läheisten kanssa. Lapsi huomioidaan aina yksilönä ja toiminnan avulla hänen haasteensa pyritään kääntämään vahvuuksiksi, jotka tukevat häntä kohti aikuisuutta. Vaativaa laitoshoidoa tarjoavissa erityisyksiköissä työskentelee sosiaali- ja kasvatustieteiden ammattilaisia, jotka ovat erikoistuneet päihde-, mielenterveys ja käytöshäiriöistä kärsivien lasten ja nuorten hoitoon ja kasvatukseen. Vahvalla arjen struktuurilla sekä tarjoamalla turvallista ympäristöä, tukemalla koulunkäyntiä sekä harrastuksia lapsille ja nuorille mahdollistetaan paras mahdollinen kasvuympäristö. Organisaation asiakaslupaus on: "Välitämme tulevaisuudestasi". (Familiar 2024.)

2.1 Lastensuojelun sijaishuolto

Lastensuojelun sijaishuolto käsitteenä viittaa usein siihen, miten se määritellään lastensuojelulain (417/2007). Sijaishuollolla tarkoitetaan lapsen hoidon ja kasvatuksen järjestämistä kodin ulkopuolella tilanteissa, joissa lapsi on esimerkiksi huostaanotettu, kiireellisesti sijoitettu tai sijoitettu lastensuojelulain 83 §:n perusteella annetun väliaikaisen määräyksen nojalla. Lain mukaan sijaishuolto voidaan toteuttaa esimerkiksi perhehoidossa, laitoksessa tai muulla lapsen tarpeisiin ja etuun parhaiten sopivalla tavalla.

Lastensuojelun tärkein tavoite on turvata lapsen turvallinen kasvu ja kehitys. Lapsien oikeuksia säätelevät monet eri asetukset ja lait. Suomen perustuslaissa määritellään lapsen oikeudet, lisäksi Euroopan ihmisoikeussopimus ja YK:n lapsen oikeuksien sopimus asettaa sääntöjä ja velvollisuuksia lasten hyvinvoinnin toteutumiselle ja edistämiseksi. Lastensuojelulaki (417/2007) säätelee tarkoin lastensuojelutyön toimintaa ja periaatteita. “Lain tarkoituksena on turvata lapsen oikeus turvalliseen kasvuympäristöön, tasapainoiseen ja monipuoliseen kehitykseen sekä erityiseen suojeluun.” (Finlex 417/2007, 1§.)

Lasten ja nuorten sijoituspaikkojen tarve on lisääntynyt jatkuvasti vuosien varrella. Erityisesti kasvavaa kysyntää on ollut yksiköistä, jotka tarjoavat teini-ikäisille suunnattua hoitoa ja kuntouttavaa tukea. (Heino, Lappalainen, Ranta & Weckroth 2021, 15.) Vuonna 2023 kirjattiin 214 638 lastensuojeluilmoitusta, mikä on 15 prosenttia enemmän kuin edellisellä vuonna. Kiireellisten sijoitusten määrä kasvoi 8 prosentilla, ja niitä tehtiin yhteensä 4 873 lapselle. Erityisesti ensikertaiset sijoitukset lisääntyivät, ja ensimmäisen kodin ulkopuolelle sijoituksen kohdalla kiireelliset sijoitukset ja avohuollon tukitoimiin perustuvat sijoitukset olivat lähes yhtä yleisiä. Huostaanotettujen lasten määrä pysyi vakaana: 11 300 lasta oli huostassa vuoden aikana, mikä on 1 % vähemmän kuin edellisvuonna. Uusia huostaanottoja tehtiin 1 785, mikä on hieman enemmän kuin aiempina vuosina. Avohuollon piiristä 774 nuorta oli sijoitettuna. (Lastensuojelu 2023.)

Jos lapsi tarvitsee nopeasti apua, voidaan avohuollon tukitoimia toteuttaa myös kiireellisesti. Tämä on mahdollista silloin, kun ne ovat lapsen edun mukaisia, toteuttamiskelpoisia ja riittäviä tarjoamaan tarvittavan huolenpidon. Avohuollon sijoitus voidaan tietyissä tilanteissa tehdä myös vaihtoehtona kiireelliselle sijoitukselle, vaikka huostaanoton perusteet täytyisivät. Tällöin lapsi sijoitetaan kiireellisesti avohuollon tukitoimena - edellyttäen, että se on riittävä toimenpide turvaamaan lapsen hyvinvointi, eikä sijoituksen aikana tarvitse käyttää rajoitustoimenpiteitä. Avohuollon tukitoimena toteutettava sijoitus on määräaikainen, arvioiva tai kuntouttava jakso, jonka tavoitteena on vastata lapsen tai perheen tuen tarpeeseen. Kyseessä on ennalta suunniteltu toimenpide, joka toteutetaan asiakassuunnitelmassa sovittu mukaisesti. Tällainen sijoitus vaatii aina huoltajan sekä vähintään 12-vuotiaan lapsen suostumuksen. (Terveys- ja hyvinvoinnin laitos 2024.)

Jos lapsi on välittömässä vaarassa lastensuojelulain 40 §:ssä mainituista syistä, voidaan hänelle järjestää kiireellisesti hoiva ja huolenpito sijaishuollon keinoin. Kiireellinen sijoitus on merkittävä ja poikkeuksellinen puuttuminen lapsen ja perheen elämään sekä yksityisyyteen, ja sitä voidaan käyttää ainoastaan, kun mikään muu keino ei riitä turvaamaan lapsen hyvinvointia. Sijoituksen taustalla voi olla useita eri syitä, kuten vakava laiminlyönti, väkivallan uhka tai muu akuutti riski.

Päätös kiireellisestä sijoituksesta tehdään aina viranomaisen toimesta, ja sen on perustuttava selkeisiin ja dokumentoituihin syihin. Päätöksessä on tuotava esiin mikä konkreettinen ja välitön uhkatilanne on kyseessä, mihin lapsi sijoitetaan, ja miksi juuri kyseinen sijoituspaikka on valittu. Ennen päätöksen tekemistä, sen jatkamista tai päättämistä on kuultava lasta itseään, hänen vanhempiaan tai huoltajaansa sekä mahdollisia muita lapsen hoidosta ja kasvatuksesta vastuussa olevia henkilöitä, ja otettava huomioon heidän näkemyksensä asiasta. (Terveys- ja hyvinvoinninlaitos 2024.)

Huostaanotto on lapsen suojelussa äärimmäinen toimenpide, jota käytetään vasta silloin, kun mikään muu keino ei riitä turvaamaan hänen terveyttään ja kehitystään. Huostaanoton myötä vastuu lapsen kasvatuksesta ja huolenpidosta siirtyy viranomaisille, ja lapselle järjestetään sijaishuolto hänen tarpeidensa mukaisesti. Huostaanotto ja siihen liittyvä sijaishuolto voidaan toteuttaa ainoastaan, kun avohuollon tukitoimet eivät ole olleet riittäviä, mahdollisia tai lapsen edun mukaisia, ja sijaishuolto arvioidaan lapsen parhaaksi ratkaisuksi tilanteessa. Huostaanotto on aina viimeinen vaihtoehto, johon turvaudutaan vain silloin, kun lapsen turvallisuus ja kehitys eivät muutoin ole turvattavissa. (Terveys- ja hyvinvoinninlaitos 2024.)

Sijaishuoltoa toteutetaan laitoksessa, perhehoidossa tai muulla tavalla, joka vastaa lapsen yksilöllisiä tarpeita. Sijaishuollon järjestämistapa määritellään lapsen hoidon ja huolenpidon tarpeiden sekä sijoituksen taustalla olevien syiden perusteella. Lapsen ikä ei ole ainoa ratkaiseva tekijä arvioitaessa, onko hänelle soveltuvampaa perhehoito vai laitoshoido. (Räty 2023, 582.) Sijoitettujen lasten taustalla voi olla esimerkiksi perheen heikko sosioekonominen asema, yksinhuoltajuuteen liittyvät haasteet, uupumus sekä päihde- tai mielenterveysongelmat. Lapsen kotiympäristö on voinut olla laiminlyövä, väkivaltainen tai turvaton. Lapsilla itsellään saattaa esiintyä tunne-elämän ja käytöksen häiriöitä, kuten päihdeiden väärinkäyttöä, koulunkäynnin laiminlyöntiä, karkailua, sitoutumattomuutta, epäsosiaalista tai rikollista käyttäytymistä. Lapsi voi käyttäytyä väkivaltaisesti itseään kohtaan myös sijaishuollon aikana tai joutua hyväksikäytön uhriksi. (Sosiaali- ja Terveysministeriö 2020, 11.)

Perhehoitolaki (263/2015) määrittää lapsen huolenpidon järjestämisestä joko perhehoitajan omassa kodissa tai hoidettavan kotona. Jos lapsen tarpeita ei voida riittävästi täyttää perhehoidossa tai muulla tavoin, sijaishuolto voidaan toteuttaa laitoshoidona. Laitoshoidon tarjoamiseen esimerkiksi lastenkodeissa, koulukodeissa tai muissa lastensuojelulaitoksissa (Lastensuojelulaki 417/2007, 49 §). Sijoituspaikkaa valittaessa on tärkeää huomioida huostaanoton syyt sekä lapsen yksilölliset tarpeet. Mikäli lapsen tilanne sitä vaatii, voidaan laitokseen palkata myös lisäresursseja. (Räty 2023, 595.)

Pitkäaikaisessa sijoituksessa perhehoito nähdään ensisijaisena vaihtoehtona lapsen sijaishuollon järjestämiseksi. Mikäli lapsen tarpeisiin ei voida vastata riittävästi perhehoidossa tai muulla tavoin, laitoshoido voi olla perusteltu ratkaisu. Esimerkiksi tilanteissa, joissa lapsella

on vakavia käyttäytymisen tai tunne-elämän ongelmia, laitoshoido saattaa olla paras vaihtoehto. Tämä johtuu siitä, että laitoshoido tarjoaa ammattitaitoista, erityistarpeisiin räätälöityä tukea ja hoitoa. Laitoshoido voi olla optimaalinen ratkaisu myös silloin, kun sijoituksen luonne on lyhytaikainen tai väliaikainen. Hyvin toteutettuna se voi tarjota turvallisen ympäristön lapselle ja tukea häntä siirtymävaiheessa kohti pysyvämpää ratkaisua, kuten paluuta kotiin tai siirtymistä perhehoitoon. (Terveys- ja hyvinvoinninlaitos 2024.)

Sijaishuoltopaikan on varmistettava, että lapsi saa tarvitsemansa hoivan ja tuen sekä ikätasoonsa sopivan valvonnan. Sen tulee täyttää lapsen fyysiset ja psyykkiset perustarpeet sekä kunnioittaa hänen itsemääräämisoikeuttaan ja yksityisyyttään. Lisäksi on tärkeää huomioida lapsen harrastukset, koulunkäynti ja se ympäristö, johon hänet sijoitetaan. Sijaishuoltopaikkaa valittaessa on huolellisesti arvioitava lapsen perheen ja kulttuuritaustan vaikutus hänen hyvinvointiinsa sekä varmistettava, että hänellä on mahdollisuus säilyttää yhteytensä omaan kulttuuriinsa, uskontoon ja äidinkieleen. (Räty 2023, 594.)

Sijaishuollon laitoshoido on jaettu perus-, vaativan- ja erityistason palveluihin lasten tarpeiden mukaan. Palvelutasot eroavat resurssien, henkilöstömäärän ja erityisosaamisen osalta. Valtion koulukodeissa tarjotaan vaativan tason hoitoa pienissä ryhmissä, joissa on enemmän henkilökuntaa ja tiiviimpi työskentelytapa. Vaativaan sijaishuoltoon sisältyy myös erityinen huolenpito EHO, joka on lastensuojelulain mukainen rajoitustoimenpide yli 12-vuotiaille. EHO-jakso kestää enintään 30 vuorokautta, mutta sitä voidaan jatkaa 60 vuorokauteen. Sen toteuttaminen edellyttää asiantuntemusta ja tapahtuu pääasiassa koulukotien erityisosastoilla, mutta myös kunnallisissa ja yksityisissä laitoksissa. Palveluhankinnassa on haasteita erityisesti laadun ja kustannusten tasapainottamisessa. (Sosiaali- ja Terveysministeriö 2020, 13-14.)

Sijaishuollon valvonnasta säädetään lastensuojelulaissa, ja sen toteuttaminen on viranomaisten vastuulla. Lastensuojelulaitosten ja ammatillisten perhekotien valvonta tapahtuu yksikkökohtaisesti, ja siitä vastaavat aluehallintovirasto AVI, Valvira, yksikön sijaintikunta sekä kunnat, jotka sijoittavat lapsia kyseiseen yksikköön. Yksityiset sosiaalipalveluiden tuottajat tarvitsevat virallisen luvan toiminnan harjoittamiseen, ja heidän on varmistettava, että tuottavat palvelut täyttävät sekä lakisääteiset vaatimukset että toimiluvassa määritellyt ehdot. Lisäksi jokaisen toimintayksikön tulee toteuttaa omavalvontaa, jolla seurataan ja varmistetaan toiminnan laatua ja lainmukaisuutta. Valvonnan tavoitteena on varmistaa, että lapsille tarjottava hoito, kasvatus ja tuki tapahtuvat turvallisessa, laadukkaassa ja lapsen etua tukevassa ympäristössä. (Valvira 2022, 1.)

2.2 Lastensuojelulaitos työympäristönä

Hyvinvointia tukeva työympäristö edistää sujuvaa työntekoa ja mahdollistaa resurssien suuntaamisen työn tavoitteiden mukaiseen tekemiseen. Työympäristöllä on merkittävä vaikutus hyvinvointiin sekä työtehokkuuteen. Työympäristö vaikuttaa muun muassa yksilöiden ja

tiimien suorituskykyyn, työssä viihtymiseen, sairauspoissaoloihin ja jopa työkyvyttömyyseläkkeiden riskiin. Työhyvinvoinnin kannalta olennaista on, että työympäristö vastaa työntekijän tarpeita, ominaisuuksia ja toimintaa. Tällöin ympäristön tekijät eivät muodostu kuormittaviksi stressitekijöiksi, vaan tukevat sekä työskentelyä että työssä viihtymistä. Tilojen on tärkeää mahdollistaa monenlaisia toimintoja, kuten keskittymistä, yhteistyötä, vuorovaikutusta ja palautumista. Yksilön työympäristöön liittyvät tarpeet eivät rajoitu vain työtehtävien vaatimukseen, vaan myös yleisiin inhimillisiin tarpeisiin, kuten oman tilan hallintaan, yksityisyyteen, sosiaalisiin suhteisiin ja yhteisöön kuulumiseen. Kokemus ympäristön hallittavuudesta on keskeinen tekijä, joka vähentää stressiä ja edistää sujuvaa työntekoa. (Työterveyslaitos 2024.) Työnantajan velvollisuutena on varmistaa, ettei työympäristö aiheuta riskejä työntekijöiden hyvinvoinnille. Työnantajan on tunnistettava ja analysoitava työpaikan mahdolliset haittatekijät sekä laadittava ja toteutettava toimenpiteitä niiden eliminoimiseksi tai vaikutusten minimoimiseksi.

Yliruka ym. (2020, 10) kuvaavat lastensuojelutyötä monin tavoin vaativaksi työympäristöksi. Se vaatii erityisosaamista ja vaikuttaa yksilöiden perusoikeuksiin, mikä tekee työstä vaativaa. Tämän vuoksi työntekijät tarvitsevat riittäviä resursseja, ohjausta ja tukea työnantajalta työn kuormittavuuden mukaisesti. Kananoja & Ruuskanen (2019, 23,24) toteavat, että lastensuojelutyössä kohdataan monia sosiaalisia ongelmia, kuten esimerkiksi lasten epävakaa kasvuolosuhteet, perheiden ongelmien kasautuminen, vanhempien tai nuorten päihde- ja mielenterveysvaikeudet, väkivaltaiset ihmissuhteet sekä lasten ja vanhempien etujen väliset ristiriidat. Nämä haasteet tekevät työstä eettisesti ja psyykkisesti kuormittavaa. (Katajala 2021, 2.) Työuran alussa vähäinen kokemus voi myös entisestään lisätä alttiutta voimakkaalle kuormitukselle. (Katajala 2021, 3; Yliruka ym. 2020, 20.)

Lastensuojelun sijaishuollossa asuvien lasten ja nuorten kannalta sijoituksen onnistumisen ydin on vakaa ja luottamuksellinen suhde aikuisiin (Talentia 2021). Lastensuojelussa on jo pitkään ollut haasteita työolosuhteiden, henkilöstön vaihtuvuuden, esihenkilötyön sekä työn pito- ja vetovoimatekijöiden suhteen. Työ lastensuojelussa on usein kuormittavaa, mikä korostaa tarvetta tukevalle työympäristölle ja ammattimaiselle johtamiselle. (Tiili & Kuokkanen 2021, 10.) Tämä heijastuu suoraan lasten hyvinvointiin ja heidän kokemukseensa turvallisuudesta. Lastensuojelun Keskusliiton ja Talentian tuoreessa raportissa Lapsen vuoksi - Lastensuojelun laitoshoidon vetovoimatekijät ja alalta työntävät tekijät kartoitettiin. Tuloksen mukaan vain noin kolmannes työntekijöistä koki, että heidän työpaikallaan panostetaan riittävästi työhyvinvointiin. (Talentia 2021.)

Laitoshoidon työntekijät kohtaavat työssään usein epäasiallista käytöstä, uhkaavia tilanteita sekä jopa fyysistä väkivaltaa ja painostamista. Haasteista huolimatta lastensuojelun laitoshoidon tarjoaa myös merkityksellisiä ja palkitsevia kokemuksia. Vaikka alalla työskentelevillä on vahva sisäinen motivaatio, pitkäaikainen sitoutuminen on nykytilanteessa haastavaa.

Tähän vaikuttavat paitsi matala palkkataso, myös riittämättömät henkilöstöressurit suhteessa lasten tarpeisiin, henkinen kuormitus, väkivaltatilanteet sekä puutteet työsuojelussa ja johtamisessa. (Talentia 2021.) Työ on kuormittavaa, paikoin raskasta ja sisältää vaativia tilanteita, minkä vuoksi panostaminen työhyvinvointiin on erityisen merkityksellistä. Työnantaja voi tehdä työpaikasta houkuttelevamman rakentamalla vahvaa yhteistyötä henkilöstön kanssa sekä kehittämällä esihenkilötyötä ja panostamalla laadukkaaseen johtamiseen. (Heino ym. 2021, 36, 37.) Työssä uupuminen ja burnout ovat yleistyneet sairaspöissaolojen syiksi. Ruotsalainen tutkimus 2018 osoitti korkeiden työn vaatimusten, kuten työn tahdin, työn kuorman ja ristiriitatilanteiden olevan selkeästi yhteydessä uupumiseen ja sairaspöissaoloihin, huolimatta työntekijän oman hyvinvoinnin lähtötasosta. (Fagerlind-Ståhl, Ståhl & Smith 2018.)

Lastensuojelun sijaishuollon työssä korostuvat laadulliset rasitustekijät. Työssä kohdataan eettisesti haastavia tilanteita, jotka vaativat harkintaa oikean toimintatavan löytämiseksi. Lisäksi työ perustuu vuorovaikutukseen, jossa käsitellään tunteita, mutta omat tunteet on usein pidettävä taustalla. (Tiili & Kuokkanen 2021, 26-27.) Asiakkaiden elämäntilanteet ja sairaudet aiheuttavat haasteita työntekijöiden työturvallisuuteen. Väkivallan uhka voi olla läsnä jatkuvasti, ja se voi ilmetä fyysisenä, seksuaalisena tai henkisenä väkivaltana. Kuormitusta lisää se, että tilanteisiin joudutaan usein yksin. (Työturvallisuuskeskus 2025.) Uusitalon sosiaalityötä tekeviä koskeva väitöstutkimus selvitti vaativien asiakastilanteiden merkitystä uuden oppimisessa ja ammatillisessa kehittymisessä. Uusitalon tutkimuksen mukaan haastavat tilanteet ovat aina mahdollisuus oppia uutta, mutta se vaatii aikaa ja kykyä reflektoida tapahtunutta. Teoriatietoa ei ole aina mahdollista yhdistää käytäntöön, varsinkaan yllättävissä tilanteissa. Uusitalon tutkimus painottaa kuitenkin tilanteen ääreen pysähtymistä jälkeenpäin, sen käsittelyä ja refleктоimista. Haastavan tilanteen käsittelyssä esihenkilön tuki ja ohjaus on tärkeää. Tämän lisäksi työntekijän on hyvä pysähtyä miettimään omaa lisäkoulutuksen tarvetta kohdatun asian suhteen. Käytännön kokemus yhdistettynä teoriatietoon on mahdollisuus kehittyä ammatissa. (Uusitalo 2019, 58,119,126.)

3 Työhyvinvoinnin määritelmä

Työhyvinvointi on laaja-alainen käsite, joka kattaa työntekijän kokemuksen siitä, kuinka hyvin hänen fyysiset, psyykkiset ja taidolliset valmiutensa vastaavat työn vaatimuksia. Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvointiin vaikuttavat myös organisaation rakenteet, johtamistapa ja työympäristö. Keskeisiä työhyvinvointiin liittyviä käsitteitä ovat muun muassa työkyky, työtyytyväisyys, työn imu, palautuminen, työstressi ja työuupumus. (Työterveyslaitos 2024.) Työhyvinvointi tarkoittaa siis työn fyysisten ja henkisten vaatimusten sekä työntekijän omien resurssien ja jaksamisen tasapainoa. Se ilmenee työntekijän positiivisena kokemuksena siitä, että hänen omat fyysiset ja psyykkiset voimavaransa vastaavat tai jopa ylittävät työn asettamat haasteet.

Työhyvinvointi perustuu työn vaatimusten ja saatavilla olevien resurssien tasapainoon suhteessa työntekijän jaksamiseen. Se ei vaikuta ainoastaan yksilön hyvinvointiin, vaan myös organisaation toimivuuteen, parantaen esimerkiksi asiakaskokemusta ja turvallisuutta sosiaali- ja terveysalalla. Työhyvinvoinnin johtaminen tulisi sisällyttää osaksi organisaation strategiaa, sillä sen edistäminen tukee sekä henkilöstön jaksamista, että organisaation tehokkuutta pitkällä aikavälillä. (Työterveyslaitos 2024.) Työhyvinvoinnin kehittäminen on yhteinen prosessi, joka vaikuttaa sekä yksilöihin, että koko työyhteisöön. Kun hyvinvoinnin edistäminen nähdään yhteisvastuullisena tavoitteena, se lisää osallisuuden tunnetta ja työmotivaatiota. Hyvinvoiva henkilöstö tukee arjen sujuvuutta ja tavoitteiden saavuttamista. Lisäksi tutkimukset osoittavat, että työhyvinvoinnin ja työn tuottavuuden välillä on vahva yhteys, joten sen kehittäminen on keskeistä organisaation kasvun ja menestyksen kannalta. (Työturvallisuuskeskus 2024.) Työhyvinvoinnin kehittäminen ja ylläpito on työnantajan velvollisuus, joka on säädetty myös työturvallisuuslakiin. "Tämän lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden, jäljempänä terveys, haittoja." (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 1§.)

Työhyvinvoinnin merkitys kasvaa jatkuvasti, kun työelämä muuttuu entistä vaativammaksi ja kuormittavammaksi. Se ei ole tärkeää ainoastaan yksilön kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kannalta, vaan myös organisaatioiden menestyksen näkökulmasta. Nykypäivän työelämä edellyttää työntekijöiltä joustavuutta ja jaksamista nopean työrytmin, jatkuvien muutosten ja uusien työtapojen myötä. Työhyvinvointi on yksi organisaation keskeisistä voimavaroista, sillä työntekijöiden terveys, motivaatio ja työkyky vaikuttavat suoraan tuottavuuteen, taloudelliseen tulokseen sekä organisaation maineeseen ja kilpailukykyyn. (Manka & Manka 2023, 114-115.)

Työhyvinvointia haastaa nyt ja tulevaisuudessa elämän ylikuumeneminen, liika kiire, mielen-terveyteen liittyvät sairaspöissaolot ja tuottavan työn katoaminen sekä runsaat eläköitymiset. Työterveyslaitoksen hyvinvointia työstä 2030-luvulla- raportissa käsiteltiin skenaarioita suomalaisesta työelämän kehityksestä. Raportin mukaan haasteista huolimatta työelämän on mahdollista olla hyvää myös 2030-luvulla, mikäli ollaan valmiita luopumaan vanhoista ajatus- ja toimintamalleista. Työpaikoilta ja -tekijöiltä vaaditaan tällöin vahvaa kehittymishalua ja resilienssiä. Jotta hyvinvointi olisi tulevaisuudessa mahdollista, tulisi entistä paremmin rauhoittaa ja yksinkertaistaa ympäristöä sekä hyödyntää teknologisia ratkaisuja, kuten tekoälyä, helpottamaan työntekoa. Tämä on mahdollista toteuttaa myös sosiaalinen ja eettinen näkökulma huomioiden. (Hyvinvointia työstä 2030-luvulla 94,95,97.)

3.1 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Työhyvinvointiin vaikuttavat osa-alueet voidaan työhyvinvoinnin tutkimusryhmän mukaan (kuvio 1) ryhmitellä seuraavasti: organisaation rakenteet ja toimintamallit, esihenkilötyön ja johtamisen tyyli, työyhteisön keskinäinen vuorovaikutus ja yhteistyö, työn järjestämisen malli sekä yksilön oma vastuu omasta jaksamisestaan ja hyvinvoinnistaan. (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä 2025.)



Kuvio 1: Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä 2025)

Organisaatiolla on keskeinen merkitys työhyvinvoinnin edistämisessä. Henkilöstöön liittyvät käytännöt, työpaikan toimintakulttuuri, rakenteet ja toimintamallit sekä mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen vaikuttavat suoraan työntekijän hyvinvointikokemukseen. Yksilön oma vastuu fyysisestä ja psyykkisestä hyvinvoinnistaan vaikuttaa monipuolisesti työssä jaksamiseen. Henkilökohtaisia tekijöitä, kuten psykologinen pääoma, osaamistaso, työkokemus, palautumiskyky ja persoonallisuus, muovaavat kunkin työntekijän kokemusta. Samaa työtä tehdessä tuntemukset voivat vaihdella suuresti yksilöllisten eroavaisuuksien vuoksi. Työyhteisöllä on merkittävä vaikutus siihen, miten työntekijä kokee hyvinvointinsa. Kollegoilta saatu tuki vahvistaa jaksamista ja ehkäisee uupumusta, kun taas heikko ilmapiiri ja ristiriidat kuormittavat. Myös jatkuva yksintyöskentely, ilman sosiaalista kontaktia, voi lisätä henkistä kuormaa. Itse työ on olennainen työhyvinvointiin vaikuttava osa-alue. Jokaisessa tehtävässä on sekä kuormittavia, että voimavaroja tukevia elementtejä. Esimerkiksi kiire, epäselvät odotukset ja ristiriitaiset vaatimukset lisäävät kuormitusta, kun taas selkeät tavoitteet, työn hallinnan tunne ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön tukevat jaksamista ja motivaatiota. Johtamisella on merkittävä rooli työhyvinvoinnin edistämisessä. Esihenkilön johtamistapa ja organisaation työhyvinvointitoimet vaikuttavat työntekijöiden kokemuksiin. Hyvä johtaminen tukee työn hallintaa, myönteistä ilmapiiriä ja oikeudenmukaisuuden tunnetta. Vuorovaikutteinen ja osallistava johtaminen, kuten palveleva tai positiivinen johtajuus, on tutkimusten mukaan yhteydessä parempaan työhyvinvointiin. (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä 2025.)

3.2 Työhyvinvointi lastensuojelun sijaishuollossa

Lastensuojelun työntekijöiden jaksamisen kannalta työhyvinvointi on ensiarvoisen tärkeää. Se on monimuotoinen ilmiö, johon ei voida vaikuttaa vain yksittäisin keinoin. Hyvinvointia tukevat tekijät eivät ainoastaan edistä henkilöstön jaksamista, vaan ne heijastuvat myös lastensuojelupalveluiden laatuun ja saatavuuteen. Kun työntekijät voivat hyvin ja kokevat työnsä mielekkääksi, he ovat todennäköisemmin sitoutuneita työpaikkaansa, poissaolot vähenevät, ja työn tehokkuus paranee. Baldshun (2014) mukaan lastensuojelun työntekijöiden työhyvinvointi on moniulotteinen ilmiö, johon vaikuttavat useat eri tekijät. Keskeisimpiä hyvinvointiin ja samalla henkiseen kuormitukseen liittyviä tekijöitä ovat lastensuojelutyön erityispiirteet, vaativa tunnepohjainen asiakastyö sekä työntekijän ja organisaation välinen vuorovaikutus. (Katajala 2021, 4.) Hyvä johtaminen edistää työhyvinvointia, jolloin esihenkilötyö edellyttää paitsi asiantuntemusta, myös kannustavaa ja kuuntelevaa lähestymistapaa työntekijöiden tukemiseksi.

Talentia Pohjois-Pohjanmaa ry:n vuonna 2020 toteuttama jäsenkysely paljasti, että lastensuojelun ohjaustehtävissä toimivien työhyvinvointia heikentävät erityisesti epäselvät työ- ja tukirakenteet, esihenkilön tuen puute sekä työyhteisön ei-tukeva ilmapiiri. Kuormitusta lisäävät myös työntekijöiden vaihtuvuus, väkivallan uhka, haastavat asiakastilanteet ja henkilöstöpula. Työvuorojen aliresursointi vaikeuttaa nuorten kanssa tehtävää työtä. Työhyvinvointia edistävinä tekijöinä korostettiin työnantajan vastuuta, esihenkilön läsnäoloa, toimivaa työnohjausta ja työntekijöiden kuulluksi tuleamista. Lastensuojelun sosiaaliohjaajat pitivät työhyvinvoinnin kannalta keskeisenä toimivien tukirakenteiden vahvistamista. He toivoivat parempaa työnohjausta sekä työnantajalta aktiivisempaa otetta hyvinvoinnin edistämiseen. Johtamisen laatu ja esihenkilön tarjoama tuki koettiin merkittäväksi hyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi. Myös tiimin ja työyhteisön tarjoama vertaistuki sekä riittävä henkilöstöresurssi paransivat jaksamista. Työntekijöiden kokemalla arvostuksella oli myönteinen vaikutus työhyvinvointiin. (Talentia 2020, 7-13.)

Lastensuojelun laitoshoitoon kuuluu olennaisena osana vuorotyö. Martimon (2023) mukaan vuorotyötä tekevien työkyvyttömyyden riski on suurempi kuin säännöllistä päivätyötä tekevien. Tämän vuoksi on tärkeää miettiä keinoja, joilla tukea työhyvinvointia. Työhyvinvointia tukeva vuorosuunnittelu on yksi tärkeä osa-alue työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemisessa. (Ilmarinen 2023.) Tätä väitettä tukee myös Etlan ja Työterveyslaitoksen tekemä seurantatutkimus 2023. Raportissa korostettiin vuorotyön työvuorosuunnittelun merkitystä työntekijän hyvinvoinnin kannalta tarkasteltuna. Tutkimuksessa todettiin sairaspöissaolojen määrän olevan vähäisempi, mikäli työvuorosuunnittelussa vältetään yhden päivän vapaita, epäsäännöllistä työvuorosuunnittelua sekä huolehditaan, että työvuorojen välillä on vähintään 11 tunnin lepoaika. (Kuusi ym. 2023, 29,47.) Työterveyslaitoksen tutkija Kati Karhula taas suosittelee vuorotyötä tekeviä sosiaali- ja terveysalan työpaikkoja ottamaan käyttöön yhteisöllisen

työvuorosunnittelun. Haastattelututkimukset ovat osoittaneet yhteisöllisen työvuorosunnittelun kokemusten olleen hyviä. Sairaspoissaolot ovat vähentyneet, työhyvinvointia mittaavat arvot kohonneet, unen laatu parantunut sekä työn ja muun elämän yhteensopivuus helpottunut. (Uusikumpu 2018.)

Sijaishuollon työntekijöiden työhyvinvoinnin haasteisiin on pyritty löytämään keinoja myös hankkeiden avulla. Vuosina 2022-2023 Jalas-hanke paneutui sijaishuollon työhyvinvoinnin haasteisiin. Selvisi että työhyvinvointia ja työkykyä ylläpitävällä ohjauksella oli tarvetta. Hankkeen tuotoksena syntyi ratkaisukeskeinen Tie hyvinvointiin-malli, jonka avulla pyrittiin vastaamaan henkilöstön työhyvinvoinnin haasteisiin. (Jalas 2023. 54-55.) TESSI-hanke 2023-2026 jatkaa työhyvinvoinnin edistämisen sijaishuollossa- aiheen parissa. (Dialogi 2024.)

Erityisesti sosiaalialalla työkyvyn merkittävänä uhkana on psykososiaalinen kuormitus. Moni työntekijä kokee, ettei pysty suorittamaan työtään eettisten ohjeiden, laatuvaatimusten, lainsäädännön ja asiakkaan tarpeiden mukaisesti, mikä synnyttää eettistä stressiä. Työn psykososiaalinen kuormitus aiheuttaa myös suurta vaihtuvuutta alalla, mikä kasvattaa palveluiden ylläpidosta syntyviä kustannuksia. (Talentia 2024.) Myös näistä syistä työhyvinvoinnin kehittäminen sosiaalialalla on ehdottoman tärkeää.

3.3 Työhyvinvoinnin pyramidi

Sijaishuollossa työskentelevät ammattilaiset, erityisesti ohjaajat, tekevät arvokasta työtä lasten, nuorten ja perheiden kanssa, joten heidän hyvinvointinsa on ensiarvoisen tärkeää. Hyvinvoinnin pyramidimallin mukaan voimme paremmin, kun kaikki sen osa-alueet otetaan huomioon. Maslowin tarvehierarkia kuvataan usein pyramidina, jossa alemmat tasot edustavat elintärkeitä perustarpeita ja ylemmät tasot henkisiä sekä psykologisia tarpeita. Hierarkia jakautuu viiteen tasoon, joista ensimmäinen sisältää fysiologiset tarpeet, kuten ravinnon, veden, hengittämisen ja unen, jotka ovat selviytymisen edellytyksiä. (Tuovinen-Kakko 2025.) Kuviossa 2 on kuvattu Maslowin tarvehierarkia työhyvinvoinnin pyramidina.

Ensimmäisellä tasolla fysiologiset perustarpeet täyttyvät, kun yksilön terveys on riittävän hyvä, vapaa-aika tasapainoista ja työ itselle sopivaa - tämän tason tavoite on hyvä terveys (Rauramo 2012, 12). Henkilökohtainen terveys muodostaa pyramidin perustan. Ohjaajan työssä hyvinvoinnin ylläpitäminen on olennaista, ja siihen kuuluu muun muassa fyysisen kunnon ylläpitäminen sekä riittävä lepo ja palautuminen. (Tuovinen-Kakko 2025.)



Kuvio 2: Maslowin tarvehierarkia (Osaamista sijaishuoltoon 2025)

Kun nämä täyttyvät, korostuvat turvallisuuden tarpeet, kuten suojan, terveyden sekä taloudellisen ja fyysisen vakauden merkitys. Toisella tasolla pyramidissa ovat turvallisuuteen liittyvät tarpeet, jotka sisältävät suojautumisen erilaisilta riskeiltä niin arjessa kuin työelämässä. (Tuovinen-Kakko 2025.) Turvallisuuden tasolla työympäristön ja yhteisön tulee olla turvallinen ja terveellinen, ja palkan riittävä, jotta työntekijä kokee taloudellista turvaa (Rauramo 2012, 12). Erityisesti ohjaajan työssä työturvallisuus on keskeinen ja olennainen tekijä, joka vaikuttaa työn sujuvuuteen ja hyvinvointiin. Kolmannella tasolla ovat sosiaaliset tarpeet - ihmissuhteet ja rakkaus - näihin kuuluvat ystävyys, perhe-elämä ja yhteisöllisyys. Hyvät ystävät ja työtoverit tuovat elämään merkitystä ja edistävät työssäjaksamista. (Tuovinen-Kakko 2025.) Kolmas taso rakentuu hyvinvoivasta, tukevasta ja luotettavasta työyhteisöstä, jossa johtajuus on keskeisessä roolissa (Rauramo 2012, 13).

Työhyvinvoinnin pyramidin neljännellä tasolla ovat arvonannon tarpeet, kuten itsetunto, saavutukset ja kunnioituksen saaminen sekä itseltä että muilta. Tällä tasolla korostuvat arvostus omaa ja toisten työtä kohtaan, joka syntyy hyvinvointia ja tuloksellisuutta tukevasta tavoitteellisesta työstä sekä kestävien ja eettisten arvojen toteutumisesta. Palaute, palkitseminen ja oikeudenmukainen palkka vahvistavat tätä tunnetta. (Rauramo 2012, 14.) Ohjaajan työssä tähän kuuluvat muun muassa ammattitaito, erityiset kompetenssit ja taidot sekä itseluottamus ja muiden osoittama kunnioitus. Esihenkilöltä ja kollegoilta saatu palaute on arvokasta, kuten myös lasten ja nuorten antama palaute. (Tuovinen-Kakko 2025.)

Hyvinvoinnin pyramidin ylimpänä, viidennellä tasolla, ovat itsensä toteuttamisen tarpeet, eli halu kehittää itseään, saavuttaa unelmiaan ja löytää elämälleen merkitys. Ohjaajalla on lukuisia mahdollisuuksia hyödyntää luovuuttaan, osaamistaan ja vahvuuksiaan ohjaustyössä.

Kaikki hänen käyttämänsä taidot ja kokemukset tuovat lisäarvoa ja tukevat lasten, nuorten sekä perheiden kanssa tehtävää työtä. (Tuovinen-Kakko 2025.) Tämä taso on itsensä toteuttamisen taso, jossa keskiössä on osaaminen ja ammatillinen kasvu. Kehitysmuuttainen työntekijä saa työssään oppimisen kokemuksia, hyödyntää omaa osaamistaan ja tukee samalla myös organisaation kilpailukykyä. (Rauramo 2012, 15.)

3.4 Työhyvinvoinnin johtaminen

Johtamisella on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin, ja tämä ilmenee niin johtamistyylissä kuin organisaation työhyvinvointia tukevissa käytännöissä. Hyvä johtaminen vaikuttaa muun muassa työn hallinnan tunteeseen, työilmapiiriin ja oikeudenmukaisuuden kokemukseen. Eri-tyisesti vuorovaikutteinen ja osallistava johtaminen edistää työhyvinvointia. Esimerkiksi palveluva ja positiivinen johtajuus on tutkimusten mukaan yhteydessä parempaan työhyvinvointiin, sillä ne luovat ympäristön, jossa työntekijät kokevat tullessa kuulluiksi ja arvostetuiksi. (Tampereen yliopisto 2024.) Johtajan keskeinen tehtävä on saada jokainen työntekijä tuntemaan itsensä arvokkaaksi ja merkitykselliseksi. Tähän tarvitaan avointa viestintää ja aitoa kuuntelemista. Henkilöstölle tulisi antaa aiempaa enemmän päätösvaltaa ja itsenäisyyttä. Ihmiskuvaan kuuluu ajatus, että työ ei ole vastenmielistä, vaan työntekijät haluavat vaikuttaa sekä työnsä tavoitteisiin, että siihen miten työtä tehdään. Useimpien työntekijöiden uskotaan pystyvän luovaan ja vastuulliseen työskentelyyn. (Manka & Manka 2023, 180.) Tulevaisuuden ennakointi on jatkuvaa ja systemaattista. Prosessien hallinta ja itseohjautuvat tiimit toimivat tehokkaina työskentelymuotoina, joissa ammattilaisten oma päätösvalta ja toimintavapaus ovat keskeisiä. Tieto ja monipuolinen osaaminen yhdistyvät tiimeissä, mikä mahdollistaa taitojen ja luovuuden uudenlaisen hyödyntämisen ja innovaatioiden synnyn. (Lanne-Eriksson & Rousu 2021, 35.)

Organisaatioissa johtajan rooli on erilaisilla toiminnoilla ja menetelmillä saada työntekijöiden kanssa tuottavaa työtä aikaiseksi. Johtamisella organisoidaan työtä, vaikutetaan palvelujen kehittämiseen ja toteuttamiseen sekä toiminnan laatuun ja tuloksellisuuteen. Sosiaalialalla johtamisen voidaan ajatella sijaitsevan työyhteisön ihmisten välisissä suhteissa, sillä pelkääntään johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet eivät tee hänestä johtajaa. (Talentia 2024.) Johtaminen on taito, jota voi oppia ja kehittää jatkuvasti. Esihenkilön johtamiskyvykkyys ei määrydy hänen persoonallisuutensa tai taustansa perusteella, vaan siitä, kuinka paljon hän on panostanut johtamistaitojensa kehittämiseen ja kuinka sitoutunut hän on niiden jatkuvaan parantamiseen. Johtamisen laatu riippuu siis ennen kaikkea valmiudesta oppia ja kehittyä. (Juuti 2016, 5.)

Nykyajan johtamisessa painottuvat monipuoliset ja ihmisläheiset toimintatavat, jotka tähtäävät sekä tehokkuuteen että yhteisöllisyyteen. Strateginen ajattelu kuuluu kaikille - jokainen osallistuu valmisteluprosessiin, sitoutuu strategian toteuttamiseen ja ymmärtää

toimintaympäristön sekä ekosysteemin muutoksia. (Lanne-Eriksson & Rousu 2021, 35.) Yhteisöllisyyteen panostamista odottavat myös nuoret työntekijät. Nuoret ja johtajuus kyselytutkimuksessa 2022 selvitettiin, millaisia ajatuksia nuorilla on johtajuuteen liittyen. Kyselyyn vastanneet nuoret, 16-29-vuotiaat, kokivat johtajan olevan ennen kaikkea työntekijöitä varten. Nuorten vastauksissa korostui neutraali ja positiivinen ajatusmaailma johtajuutta kohtaan. Nuoret kuvailivat ihanteellisen johtajan olevan tiimin ja yhteisöllisyyden rakentaja, kannustava ja esimerkillinen. Vastauksissa korostui myös termit inspiroiva, suunnannäyttävä, ihmisläheinen ja kyky luoda visioita. (Nuoret ja johtajuus 2022.)

Työhyvinvoinnin johtaminen on strategista toimintaa, joka edistää työntekijöiden hyvinvointia, motivaatiota ja työkykyä. Se kattaa työympäristön kehittämisen, oikeudenmukaisen johtamisen, työn hallinnan, työkyvyn tukemisen ja motivaation vahvistamisen. Hyvin johdettu työhyvinvointi parantaa tuottavuutta, vähentää sairauspoissaoloja ja lisää työntekijöiden sitoutumista. Se on koko organisaation vastuulla, erityisesti esihenkilöiden ja johdon. Johtajuus kytkeytyy konkreettisiin työelämän tilanteisiin, toimijoiden välisiin suhteisiin ja kokemuksiin, vallitseviin tavoitteisiin sekä erilaisten verkostojen tasoihin. Se on toimintaa, joka tukee organisaatioiden, työyhteisöjen ja laajemmin koko työelämän kestävästä kehityksestä ja toimivuudesta. (Syväjärvi & Pietiläinen 2016, 13.)

Johtaminen on parhaimmillaan tilannesidonnaista ja vuorovaikutteista, jossa ihmisten sekä tehtävien ohjaaminen kulkevat rinnakkain. On tärkeää ymmärtää, että johtaminen on vuorovaikutusta, jossa esihenkilöllä sekä työntekijällä on omat tehtävänsä ja ne vaikuttavat toisiinsa. Hyvä johtajuus edistää hyviä työyhteisötaitoja, ja samalla työntekijöiden hyvät työyhteisötaidot ovat keskeisiä hyvän johtajuuden rakentumisessa. (Manka & Manka 2023, 180.) Sosiaalialalla työntekijälle on merkityksellistä löytää työstä ja vuorovaikutussuhteista aidosti myönteisiä ja mielekkäitä kokemuksia. Optimaalisessa tilanteessa työntekijän elämäntilanne, työhön kohdistuvat tavoitteet, arvot ja merkitykset toteutuvat tasapainoisesti, mikä tukee sekä yksilön, että työyhteisön hyvinvointia. (Syväjärvi & Pietiläinen 2016, 15.)

Työhyvinvoinnin johtaminen on myös oleellinen osa työyhteisössä tapahtuvasta päivittäisestä esihenkilötyöstä. Työhyvinvoinnin johtaminen rakentuu arvojen, henkilöstöstrategian ja toimintakäytäntöjen pohjalle. Työhyvinvoinnin johtaminen voi parhaimmillaan olla työntekijän valmentamista, kannustamista ja ohjaamista myönteiseen toimintaan ja kasvuun. (Rauramo 2012, 19). Johtajuudessa myönteisyys, kannustus ja hyvään pyrkiminen eivät yksin riitä, vaan niiden on perustuttava aitouteen ja rehellisyyteen (Syväjärvi & Pietiläinen 2016, 15).

Kiireisessä työympäristössä ja epävarmoissa muutostilanteissa työntekijät tarkkailevat johtajan toimintaa erityisen tarkasti ja odottavat vilpittömyyttä sekä oikeudenmukaisuutta. Kokeuksellinen ja autenttinen johtaminen, joka pohjautuu työelämän todellisiin tilanteisiin, on vuorovaikutteisen johtamisen ydin. Aidosti vuorovaikutteinen ja kriittinen johtajuus tunnistaa

myös työyhteisön varjopuolet, kuten tietämättömyyden, välinpitämättömyyden, epäluottamuksen, heikon itsetunnon, ristiriidat, kynnisyden ja epätoivon. Tällainen johtaminen kykenee käsittelemään näitä ilmiöitä avoimesti ja rakentavasti, luoden pohjan työyhteisön kehitykselle ja hyvinvoinnille. (Syväjärvi & Pietiläinen 2016, 15.) Vaikka työhyvinvoinnin edistäminen on organisaatiossa kaikkien vastuulla, on yksikön esihenkilöllä merkittävä rooli työhyvinvoinnin johtamisessa (Rauramo 2012, 20).

Esihenkilön rooli on tukea ja auttaa jokaista työntekijää siten, että he kokisivat työnsä ja arvot, tavoitteet ja toimintatavat mahdollisimman positiivisessa valossa. Hänen tehtävänä on edistää työntekijöiden hyvinvointia ja luoda menestystä tukevia myönteisiä kehityskulkuja. Samalla esihenkilön tärkeä tehtävä on puuttua ja katkaista negatiivisia kierteitä jo varhaisessa vaiheessa, jotta ne eivät pääse haittaamaan työyhteisön tai yksilön hyvinvointia. (Juuti 2016, 50.) Esihenkilön kohtaamisella ja palautteen annolla on merkittävä vaikutus työntekijän toimintaan ja työhön sitoutumiseen. Sonnentagin ja Sparin tutkimuksen mukaan työntekijöiden saadessa positiivista palautetta esihenkilöltään heidän suorituksensa, energisyytensä ja innovatiivisuutensa työn suhteen paranevat. Mikäli työntekijät eivät saa positiivista palautetta heidän suorituskykynsä ja luovuutensa työn suorittamiseen laskee. (Sonnentag & Spar 2008.) Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Hakasen mukaan palautteenannon suurta hyötyä ei hyödynnetä riittävästi työpaikoilla. Huolimatta siitä, että palaute parhaimmillaan kannustaa kehittymään, lisää työenergiaa sekä synnyttää työn imua. Saatu palaute on aina työntekijälle merkityksellinen, sillä sen avulla tuntee työnsä merkitykselliseksi. Rakentava palaute auttaa kehittymään ja oppimaan. Mikäli palautetta ei saa voi se aiheuttaa työn ilon katoamisen ja lisätä tylsistymistä. (Työterveyslaitos 2017.)

Aito organisaatiokulttuuri ja työyhteisön arki sisältävät myös haastavia ja epämiellyttäviä puolia, kuten pettymyksiä ja ongelmanratkaisua vaativia tilanteita. Työyhteisön johtaminen on yhteistyötä, työyhteisön sosiaalista pääomaa ja organisaation osaamispääomaa. Moraaliset ja eettiset periaatteet ohjaavat työhyvinvoinnin kehittämistä. Työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen edellyttää sen säännöllistä mittaamista ja arviointia. Oikeat mittaamisvälineet tulisi valikoida organisaation arvojen, perustehtävän, päämäärän ja tavoitteiden perusteella. Lisäksi tulisi olla määriteltyä henkilöstön hyvinvointiin liittyvä tavoitetila ja toiminta. (Rauramo 2012, 21.) Tavoitteellisella johtamisella voidaan vaikuttaa positiivisesti työyhteisön luottamukseen, työhyvinvointiin ja työiloon (Talentia 2024).

Työterveyslaitoksen artikkelin (2020) mukaan: ”työhyvinvoinnin johtaminen on kova juttu”, jossa johtajan tulee jatkuvasti huomioida erilaisia lakeja ja säädöksiä, huolehtia omasta jaksamisestaan, johtaa tietoisesti tiimin työhyvinvointia mutta myös osata kohdata jokainen alainen omana yksilönä. (Sarkkinen 2020.)

3.5 Esihenkilötyö lastensuojelun sijaishuollossa

Lähijohtaminen lastensuojelussa on vaativa tehtävä, johon kohdistuu monenlaisia ja toisinaan ristiriitaisiakin odotuksia. Esihenkilön tehtävänä on ohjata ja seurata työntekijöiden toimintaa sekä varmistaa, ettei asiakkaita kohdella lainvastaisesti, epäasiallisesti tai heidän ihmisarvoaan loukkaavalla tavalla. (Valvira 2022, 3.) Siinä tulee hallita lastensuojelun moniulotteinen kokonaisuus ja osata ohjata sekä ihmisiä, että toimintaa oikeaan suuntaan. Tehtävä edellyttää asiantuntijatyön johtamistaitoja, työntekijöiden mentorointia sekä työn laadun ja lainmukaisuuden varmistamista. Lisäksi on tunnettava kuntaorganisaation johtorakenne, sen tavoitteet ja julkisen hallinnon vastuut. (Paasivirta & Pitkänen 2021, 7.) Esihenkilön onnistunut toiminta voi merkittävästi edistää työntekijöiden hyvinvointia, työhön sitoutumista ja työn tuottavuutta. Työhyvinvointi puolestaan tukee työn tuloksellisuutta, sitoutuneisuutta ja työkykyä. (Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos 2024.)

Lastensuojelutyötä voidaan luonnehtia erityisen vaativaksi niin sosiaalisesta kuin eettisestäkin näkökulmasta. Työssä joudutaan toisinaan puuttumaan syvällisesti perheyhteisön yksityiselämään. Toimintaa ohjaavia periaatteita ovat lapsen edun turvaaminen ja myönteisten muutosten mahdollistaminen lapsen sekä perheen elämässä. Oikeiden ratkaisujen tekeminen ja tasa-painon säilyttäminen edellyttävät kokemusta, harkintakykyä ja rohkeutta. Esihenkilötehtäviin hakeutuvat ihmiset haluavat yleensä vaikuttaa itselleen tärkeisiin asioihin ja edistää muutosta. (Pirinen 2023.) Hyvin toimivaa lastensuojelua ei voida toteuttaa ilman riittävää tukea ja tehokkaita rakenteita (Talentia 2023). Lastensuojelun johtamisen haasteellisuutta lisää sen asema julkisena ja virkavastuullisena palvelutehtävänä. Tehtävä voidaan luokitella erityisosaamista vaativaksi asiantuntijatyöksi. (Kananoja & Ruuskanen 2019, 54-55, 57.)

Lastensuojelun johtaminen on yhä enemmän muutoksen hallintaa, jossa arvojen, kuten lapsen oikeuksien, edun ensisijaisuuden ja lapsilähtöisyyden merkitys korostuu. Lisäksi toiminnan vaikuttavuus on keskeinen ohjaava periaate. (Kananoja & Ruuskanen 2019, 54.) Esihenkilöllä on merkittävä rooli lastensuojelun ammattilaisten työssä jaksamisen tukemisessa. Laadukas johtaminen ilmenee laaja-alaisena osaamisena, joka vaikuttaa suoraan lastensuojelutyön laatuun. On tärkeää ymmärtää alan erityispiirteet, kuten juridisuus, monialaisuus, systeemisyyt ja verkostotyö, sillä ne muovaavat myös johtamisosaamista. Lastensuojelun johtaminen edellyttää monipuolista asiantuntemusta, jossa korostuvat erityisesti ihmisten johtamisen taidot. Keskeisiä osa-alueita ovat vahvat vuorovaikutustaidot, työolosuhteiden kehittäminen sekä kyky hallita laajoja kokonaisuuksia. Työhön sisältyy paljon sosiaalisesti haastavia ja eettisesti kuormittavia kysymyksiä, joten johtamisen avulla tarjottu tuki ja valittu johtamistyyli ovat ratkaisevassa asemassa. (Paasivirta & Pitkänen 2021, 4, 7.)

Lastensuojelutyön monimutkaiset rakenteet heijastuvat johtamistyöhön. Asiakkaiden avun-
tarve on usein monivivahteista, ja siihen liittyy runsaasti kuormittavia tekijöitä asiakastyön

sisällössä ja työolosuhteissa. Lisäksi työ on emotionaalisesti erittäin raskasta. Tämän erityisluonteen tunnistaminen on oleellista, jotta ymmärretään, miten vaativissa ja monivaiheisissa olosuhteissa lastensuojelua toteutetaan ja johdetaan. Lastensuojelun johtamiseen liittyy myös monialaisuuden ulottuvuus. Monimutkaisia ongelmia ei voida ratkaista yksin, vaan tehokkaan lopputuloksen saavuttamiseksi tarvitaan eri alojen asiantuntijoiden yhteistyötä, jota pyritään jatkuvasti kehittämään. (Paasivirta & Pitkänen 2021, 15.)

Sosiaalihuollon tehokkuus on vahvasti sidoksissa sosiaalialan työntekijöiden hyvinvointiin, sillä vain hyvinvoivat ammattilaiset voivat tarjota asiakkaille laadukkaita ja turvallisia palveluja. Lastensuojelun laadun ja lasten saaman avun vaikuttavuuden kannalta pätevät ja osaavat työntekijät ovat keskeisessä roolissa. Heidän ammattitaitonsa ja sitoutumisensa vaikuttavat suoraan lastensuojelutyön tehokkuuteen ja merkityksellisyyteen niin yksittäisten lasten kuin koko järjestelmän tasolla. (Tiili & Kuokkanen 2021, 10.) Lastensuojelutyö perustuu vuorovai-
kutukseen, jonka on oltava ammattitaitoista ja sensitiivistä, jotta asiakkaat kokevat tulevansa aidosti kohdatuksi - myös silloin, kun tilanteet ovat ristiriitaisia tai kuormittavia. Alalla esiin-
tyy usein henkilöstön vaihtuvuutta, mikä asettaa erityisiä vaatimuksia lähijohtamiselle. Esi-
henkilön tärkeimpiin vastuualueisiin kuuluu tiimin resurssien varmistaminen: rekrytointien su-
juva hoitaminen ja uuden henkilöstön huolellinen perehdytys ovat keskeisiä toimivan ja hyvin-
voivan työyhteisön ylläpitämiseksi. Näin varmistetaan, että tiimi säilyy toimintakykyisenä,
eikä työkuormitus kasva henkilöstövajeen vuoksi. (Paasivirta & Pitkänen 2021, 23.) Esihenki-
lön riittävän hyvä toiminta voi edistää olennaisesti työntekijöiden hyvinvointia, työhön sitou-
tumista ja työn tuottavuutta. Työyhteisön työhyvinvointi vaikuttaa myönteisesti työn tulokset-
lisuuteen, sitoutuneisuuteen ja työkykyyn. (Terveys- ja hyvinvoinninlaitos 2024.)

4 Kehittämistyön toteutus

Kehittämistyön prosessi aloitettiin orientoitumalla opinnäytetyön tekoon ja aiheen valintaan. Työhyvinvointi oli paljon esillä eri medioissa, ja oma kokemuksemme työhyvinvoinnista ja sen vaikutuksesta hyvinvointiin tuntui merkitykselliseltä aiheelta. Halusimme rajata aiheen sii-
hen, miten esihenkilö voi toiminnallaan vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin. Työskente-
limme molemmat tuona ajankohtana lastensuojelun sijaishuollossa, joten se tuntui monimuo-
toisuutensa ja haastavuutensa vuoksi sopivalta opinnäytetyön toimintaympäristöksi. Kehittä-
mistyö aloitettiin etsimällä yhteistyökumppania. Lähestyimme molemmille tuttua yksityistä
lastensuojelun sijaishuollon organisaatiota, jonka kautta saimme luvan kehittämismuotoinen
opinnäytetyömme toteutukseen.

Kehittämistyö toteutettiin yhteistyössä viiden Varsinais-Suomessa sijaitsevan Familiarin lasten-
suojeluyksikön kanssa. Yhteistyökumppanin esihenkilöiden kanssa keskustelussa tuli ehdotus
tehdä työhyvinvoinnin opas, jolloin opinnäytetyö rajautui sijaishuollon esihenkilöille

suunnatuksi työhyvinvoinnin johtamisen oppaaksi. Yhteistyökumppanin kanssa tehtyyn sopimukseen määriteltiin työn tavoitteet, aikataulu, aineiston keruun ja käsittelyn periaatteet sekä raportoinnin tavat. Sopimukseen sisällytettiin myös tietosuoja-asiat, jotta kehittämistyöhön osallistuvien ohjaajien anonymiteetti ja luottamuksellisuus voitiin varmistaa. Lisäksi tarkennettiin, että osallistuminen oli vapaaehtoista ja osallistuvilta ohjaajilta pyydettiin suostumus aineiston käyttöön.

Sopimuksessa sovittiin myös siitä, että kehittämistyön tulokset esiteltäisiin yhteistyökumppanille ja kaikki kerätty aineisto jäisi organisaation käyttöön. Tarpeettomaksi jäänyt aineisto hävitettäisiin yhteistyökumppanin kanssa sovitulla tavalla. Kuviossa 3 kuvataan kehittämistyön toteutusta prosessikaavion avulla. Prosessikaavio on toteutettu canvan avulla.



Kuvio 3: Prosessikaavio

Opinnäytetyötä lähdettiin toteuttamaan tutkimuksellisenä kehittämistyönä. Laadullisen kehittämistyön tavoitteena on syventää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä sen parissa elävien ihmisten näkökulmasta. Keskiössä ovat yksilöiden omat kokemukset, ajatukset, tuntemukset sekä ne merkitykset, joita he itse näille asioille antavat. Tarkoituksena ei ole esittää yleistettäviä totuuksia, vaan hahmottaa ilmiötä subjektiivisten kokemusten kautta. On kuitenkin selvää, ettei toisen ihmisen sisäiseen maailmaan voi täysin samastua tai eläytyä, jokaisen kokemus on yksilöllinen ja ainutlaatuinen. (Juuti & Puusa 2020, 15.)

Kehittämistyö toteutettiin vaiheittain. Aluksi keskityttiin lähtötilanteen kartoittamiseen ja tausta-analyysiin, jossa käytiin läpi olemassa olevaa tietoa lastensuojelun sijaishuollosta, esihenkilötyöstä ja työhyvinvoinnista. Tässä vaiheessa tehtiin kirjallisuuskatsaus alan aiempiin

tutkimuksiin sekä rakennettiin tietoperusteinen viitekehys. Tavoitteena oli muodostaa käsitys esihenkilötyöhön liittyvistä haasteista ja mahdollisuuksista lastensuojelun sijaishuollossa.

Seuraavaksi laadittiin kehittämistyön suunnitelma, jossa määriteltiin työn tarkoitus ja tavoitteet sekä aineistonkeruun menetelmät. Menetelmällä tarkoitetaan tavallisesti erilaisia käytännön keinoja, joilla hankitaan tietoa kehittämistyön tueksi. (Juuti & Puusa 2020, 16.) Aineistonkeruumenetelmiksi valikoituivat puolistrukturoitu lomakekysely ja osallistuva havainnointi. Lomakekysymykset suunniteltiin niin, että vastaukset olisivat mahdollisimman helppo yksinkertaistaa samankaltaisiksi.

Opinnäytetyön kysely toteutettiin Google Formsin avulla. Kyselylomakkeiden toimivuus testattiin kolmella testihenkilöllä ennen varsinaista kyselyn toteuttamista. Koetestauksen avulla selvitettiin, toimiiko kyselykaavake ja tarvitseeko sitä muokata. Kysely lähetettiin sähköisesti yksiköiden esihenkilöille, jotka jakoivat sen työntekijöilleen. Lähetettävän kyselyn ohkeen kirjoitettiin saateteksti. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista, joten vastaajien määrää ei voinut tietää ennakolta. Vastausaika kyselyyn oli kymmenen päivää ja vastauksia tuli 24 kappaletta.

Havainnointi toteutettiin osallistuvana havainnointina, jolloin havainnoija toimi osana ympäristöä, jota tarkasteltiin. Havainnointia käytettiin keräämään tietoa siitä, miten työntekijät toimivat ja mitä työvuoron aikana tapahtuu heidän luonnollisessa ympäristössään. Havainnointiin pyydettiin erillinen lupa työnantajalta. Tämä menetelmä sopii hyvin kehittämistehtäviin, joissa tarkastellaan yksilön toimintaa ja vuorovaikutusta tiimin ja esihenkilön kanssa. Havainnointiin sisältyi myös eleiden ja ilmeiden tarkastelu. Aineistonkeruu pohjautui huolellisesti laadittuun suunnitelmaan, jossa määriteltiin tarkasti havainnoinnin kohteena olevat ilmiöt ja keskeiset tarkastelunäkökulmat. Laadullisessa kehittämistyössä keskeistä on saada esiin mukana olevien henkilöiden näkemyksiä, jolloin tavallisia tiedonkeruukeinoja ovat muun muassa erilaiset haastattelut, lomakekyselyt sekä havainnointitavat. Näitä menetelmiä voidaan hyödyntää joko yksittäin tai yhdistellen. (Puusa & Juuti 2020, 204.)

Toteuttamisvaiheessa keskityttiin aineiston analysointiin, jossa kysely- ja havainnointiaineistot käytiin läpi. Kyselylomakkeilla saatu aineisto koottiin, järjestettiin ja analysoitiin ymmärrettävään muotoon, jotta kyselytulokset saatiin näkyviin. Kyselyn haasteeksi saattoi muodostua työntekijöiden varovaisuus avoimessa ilmaisussa omista kokemuksistaan ja heille merkityksellisistä aiheista. (Juuti & Puusa 2020, 28.) Sisällönanalyysin avulla tunnistettiin esihenkilötyön keskeiset haasteet ja vahvuudet sekä niiden vaikutukset ohjaajien työhyvinvointiin. (Paalumäki & Vähämäki 2020, 323.)

Sisällönanalyysi on menetelmänä systemaattinen tapa analysoida saatua aineistoa ja se on laadulliselle tutkimukselle tyypillinen analyysimenetelmä. Kehittämistyön tarkoitus ja tavoite ohjaavat sisällönanalyysiä. Induktiivinen sisällönanalyysi perustuu yksittäisestä yleiseen -

päätelyyn. Laadullista tutkimusta ohjaa tulkitseva ja ymmärtävä tiedekäsitys. Laadullisen tutkimuksen päämääränä on tavoittaa ihmisten henkilökohtaiset kuvaukset koetusta senhetkisestä todellisuudesta. Tavoitteena ei ole ”totuuden” löytäminen tutkittavasta asiasta vaan uusien merkityssuhteiden löytäminen ihmisten kokemusten ja tulkintojen avulla. Saadun informaation avulla voidaan luoda uusia toimintamalleja. (Vilka 2015, 118-120.)

Tulosten pohjalta raportointivaiheessa laadittiin työhyvinvointia tukeva johtamisen opas. Saadut tulokset kirjoitettiin selkeästi ja esitettiin taulukoiden avulla opinnäytetyössä. Lopuksi opas testattiin yhteistyökumppanin toimesta ja arvioitiin saadun palautteen sekä itsearviointin perusteella.

4.1 Tarkoitus ja tavoite

Tämän kehittämismuotoisen opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa lastensuojelulaitoksissa toimiville esihenkilöille johtamisen tueksi työntekijöiden työhyvinvointia tukeva johtamisen opas ja sitä kautta kehittää työelämäkumppanin toimintaa.

Tavoitteena oli oppaan avulla tukea esihenkilöitä johtamaan tavoitteellisesti alaistensa työhyvinvointia ja sen avulla ylläpitää ja edistää lastensuojelun sijaishuollon työntekijöiden työssä jaksamista.

4.2 Kehittämistyön lähestymistapa

Kehittämistyön lähestymistavaksi valikoitui konstruktiivinen tutkimus, jonka tavoitteena on kehittää organisaation toimintaa ja käytäntöjä laatimalla opas esihenkilötyön tueksi. Konstruktiivisessa tutkimuksessa keskitytään ratkaisemaan käytännön ongelma kehittämällä uusi työkalu, jossa keskeistä on yhteys aiempaan teoriaan sekä ratkaisun käytännönläheisyys ja merkitys organisaation arjessa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 68.)

Konstruktiivisen tutkimuksen valinta perustui sen soveltuvuuteen käytännön kehittämistyöhön, jossa työntekijöiden osallistuminen ja kokemusten ymmärtäminen ovat keskiössä. Konstruktiivisen tutkimuksen prosessi perustuu työntekijöiden aktiiviseen osallistumiseen ja pyrkii kehittämään toimintamalleja, esimerkiksi johtamiskäytäntöjen osalta (Juuti & Puusa, 2020, 654). Tämä lähestymistapa sopii erityisesti tilanteisiin, joissa tavoitteena on kehittää toimintaa yhdessä niiden henkilöiden kanssa, joita muutos koskee, esimerkiksi lastensuojelun sijaishuollon työntekijöiden työhyvinvoinnin parantamiseksi.

4.3 Kysely ja havainnointi tutkimusmenetelmänä

Tutkimuksellinen kehittämistyö sekä puolistrukturoituun kyselyyn ja havainnointiin perustuva aineistonkeruu valittiin sopivaksi lähestymistavaksi tähän opinnäytetyöhön, koska tavoitteena oli tuoda esiin ohjaajien henkilökohtaisia ja subjektiivisia kokemuksia esihenkilötyön

merkityksestä. Lomakekyselyn ja havainnoinnin avulla pyrittiin selvittämään työntekijöiden kokemuksia työhyvinvoinnista ja esihenkilötyön vaikutuksesta työhyvinvointiin.

Laadullinen tutkimus painottaa yksittäisten tapausten tarkastelua, minkä vuoksi tiedonkeruussa hyödynnettiin työntekijöitä tutkimusvälineenä, ja aineisto hankittiin luonnollisista tilanteista. Tällaisen tutkimuksen ydin on ymmärtää osallistujien näkemyksiä, joten on suositeltavaa käyttää menetelmiä, jotka tuovat työntekijöiden kokemukset ja äänet selkeästi esille. (Puusa & Juuti 2020, 203.)

Opinnäytetyössä tarvittava aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla kyselykaavakkeilla, jossa olevat kysymykset olivat monivalintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Toisena menetelmänä käytettiin havainnointia. Aineiston avulla saatu tieto on kontekstiin sidottua, jolloin kyselyyn osallistuneiden todellisuuksia on useita (Kylmä & Juvakka 2007, 26-29). Puolistrukturoidussa kyselyssä kysymykset suunniteltiin etukäteen teoreettiseen viitekehukseen perustuen. Kysymysten muoto ja esittämisjärjestys olivat yhtenäisiä, ja ne esitettiin kaikille kyselyyn osallistuville samalla tavalla sekä samassa järjestyksessä. (Puusa 2020, 263.) Puolistrukturoidun kyselyn avulla oli mahdollista kerätä tietoa ilman ennalta määrättyjä vastausvaihtoehtoja, mikä antoi tilaa kyselyyn vastaajien omille ajatuksille ja kokemuksille. Menetelmän etuna oli, että jokainen kyselyyn osallistuja pystyi tuomaan esiin oman näkemyksensä opinnäytetyön kannalta keskeisistä ja etukäteen määritellyistä aiheista, mikä tuki monipuolisen ja henkilökohtaisen aineiston muodostumista. (Puusa 2020, 264.)

Havainnointi täydentää puolistrukturoitua kyselyä tarjoamalla lisätietoa ja vahvistamalla saatuja vastauksia. Havainnointi toteutettiin järjestelmällisesti, ja sen tulokset kirjattiin ylös mahdollisimman pian havaintopäiväkirjaan. (Ojasalo ym. 2015, 117). Aineistonkeruu perustuu huolellisesti laadittuun suunnitelmaan, jossa määritellään tarkasti, mitkä ilmiöt ja seikat ovat havainnoinnin kohteena ja mihin yksityiskohtiin erityisesti keskitytään. Tällainen lähestymistapa varmistaa, että havainnoinnista saatu tieto täydentää muuta aineistoa tarkoituksenmukaisesti. (Paalumäki & Vähämäki 2020, 317-319.) Havainnoinnin laadun takaamisessa keskeistä on, että havainnoija kykenee perusteellisesti refleктоimaan omia ennakkokäsityksiään, selittämään toimintansa ja perustelemaan kaikki tutkimuksessa tehdyt valinnat. (Paalumäki & Vähämäki 2020, 339.) Tämä prosessi auttoi minimoimaan opinnäytetyön tekijöiden omien näkökulmien vaikutukset aineistoon ja lisäsi opinnäytetyön luotettavuutta.

Laadullisen aineiston kerääminen on tavoitteellista toimintaa, jossa opinnäytetyön päämäärät ohjaavat aineiston valintaa, analysointia ja tulkintaa. Opinnäytetyössä on tärkeää määrittää, millaisia aineistoja siinä tarvitaan, jotta saavutetaan tavoitteet ja ymmärretään syvällisesti opinnäytetyön kehittämistyöhön osallistuvien henkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia. Tämän lähestymistavan keskiössä on se, miten opinnäytetyön tekijä havainnoi, analysoi ja tulkitsee

kohdehenkilöiden kertomaa sekä millä tavalla se avaa opinnäytetyön kannalta merkityksellisiä näkökulmia. (Kallio & Palomäki 2020, 239.)

4.3.1 Kyselyn tulokset

Aineistonkeruumenetelmänä ollut kyselylomake tuotti arvokasta tietoa ohjaajien työhyvinvoinnin tämänhetkisestä tilasta, sekä heidän kokemistaan toiveista ja tarpeista työhyvinvoinnin kehittämisen suhteen. Avoimien kysymysten vastaukset kokosimme ja käsitelimme sisällyksen analyysimenetelmän avulla. Kyselyn tulokset on avattu erittelemättä kysymyksiä. Kolmeen kyselyssä esitettyyn kysymykseen on luotu diagrammi vastausten perusteella ja näistä kahteen on nostettu satunnaisia vastauksia tekstiin.

Kyselyyn vastaajista valtaosa oli kokeneita, yli puolet oli työskennellyt sijaishuollon parissa yli viisi vuotta. Vastaajien joukosta löytyi myös alle vuoden alalla olleita työntekijöitä. Kaikki vastaajat näkivät työhyvinvoinnin erittäin tärkeänä tekijänä työhön sitoutumisen kannalta, sillä jokainen ilmoitti sen vaikuttavan sitoutumiseensa. Asteikolla 0-10 työhyvinvoinnin keskiarvo työntekijöiden itsearvioinneissa oli 7,3.



Taulukko 1: Kyselylomakkeen kysymyksen nro 5 vastausten jakautuminen

Taulukon 1 mukaan työhyvinvointiin vaikuttivat eniten työyhteisö, sen ilmapiiri, toimiva tiimi ja kollegoiden tuki. Hyvä työporukka ja yhtenäinen työryhmä koettiin merkittäviksi hyvinvointitekijöiksi. Toiseksi nousi työvuorosuunnittelu, joustavuus vapaiden suhteen ja riittävä palautuminen olivat myös tärkeitä työssä jaksamisen kannalta. Esihenkilötyö mainittiin kolmanneksi eniten. Esihenkilön tuki, tasapuolinen johtaminen ja kuulluksi tuleminen korostuivat työhyvinvoinnin kannalta.

Työryhmän yhtenäisyys, työvuorosuunnittelu, Asiakkaana olevien lasten vointi.

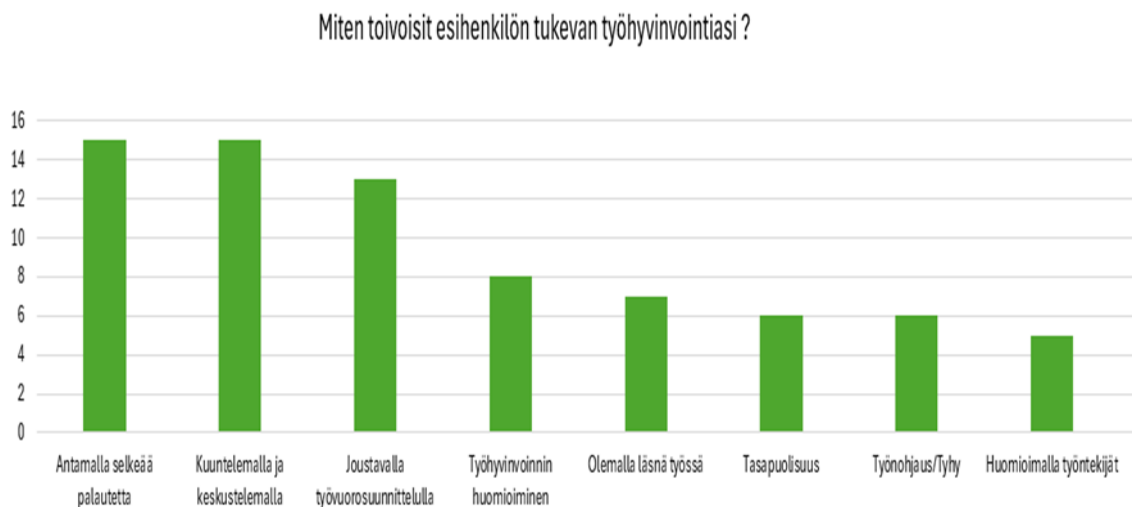
Työvuorojärjestely, mukava työryhmä ja nuoret, kannustavat esihenkilöt

Tämän lisäksi esille nostettiin työtehtävien jakautumisen ja työn kuormittavuuden vaikuttavan merkittävästi hyvinvointiin. Myös määräaikainen työsuhde ja eriarvoisuus työyhteisössä heikensivät työssä viihtymistä. Asiakkaiden, erityisesti lasten, hyvinvointi nähtiin tärkeänä motivaatiotekijänä. Fyysinen ja psyykinen hyvinvointi, mahdollisuus liikuntaan sekä toimivat työvälineet edistivät työssä jaksamista. Toisaalta epäselvät ohjeistukset ja ulkopuoliset kriisit kuormittivat työyhteisöä.

Ammattitaitoiset ja luotettavat työkaverit, hyvä johtajuus/esimiestaidot, joustavuus

Työvuorosuunnittelu, palautuminen työvuorojen välissä, työryhmän tuki

Valtaosa vastaajista koki, että esihenkilöllä on suuri rooli heidän työhyvinvointinsa tukemisessa, kun taas neljä vastaajaa arvioi esihenkilön merkityksen pieneksi. Yksikään vastaaja ei pitänyt esihenkilön roolia merkityksettömänä.



Taulukko 2: Kyselylomakkeen kysymysten nro 9 vastausten jakautuminen

Taulukko 2 näyttää työntekijöiden mielipiteet siitä, miten he toivoisivat esihenkilön tukevan työhyvinvointiaan. Esihenkilön toivottiin tukevan työhyvinvointia monin eri tavoin. Keskeistä oli kannustava ja oikeudenmukainen johtaminen, jossa työntekijöille annetaan positiivista palautetta ja heidän mielipiteitään kuunnellaan. Avoin keskustelu, työntekijöiden kuulumisten kysyminen sekä esihenkilön kiinnostus yksikön toimintaan nähtiin tärkeinä. Lisäksi ristiriitailanteisiin puuttuminen ja tiimihengen vahvistaminen nähtiin keskeisinä tekijöinä.

Kannustamalla ja olemalla oikeudenmukainen

Huomioimalla työvuorolistoissa palautumisen ja vapaatoiveet Työnkuormituksen jakautuminen työvuorossa oleville työntekijöille

Työvuorosuunnittelussa toivottiin joustavuutta ja mahdollisuutta vaikuttaa työaikoihin palautumisen ja jaksamisen näkökulmasta, sekä riittävää palautumisaikaa. Työn kuormituksen tasainen jakautuminen ja vastuunkannon selkeys nähtiin myös merkittävinä tekijöinä. Esihenkilöltä odotettiin läsnäoloa, osallistumista arkeen ja päätösten konkretisoimista pelkkien lupauksen sijaan. Positiivinen ilmapiiri, palkitseminen ja tasapuolinen kohtelu vahvistivat työhyvinvointia.

Olisi läsnä ja osallistuisi hoitoon ja kasvatukseen lasten kanssa sekä hoitaisi omat työnsä ja ottaisi vastuuta johtajana. Näillä saisin tilaa tehdä oman osuuteni paremmin. Esimieheni antama palaute olisi tunnistettavaa omassa työssäni.

Lisäksi koulutusmahdollisuudet, työnohjaus ja tiimipalaverit koettiin tärkeinä keinoina työhyvinvoinnin tukemisessa. Työnohjaus, koulutussuunnitelmat ja työhyvinvointia edistävät tapahtumat, kuten tyhy-päivät koettiin hyödyllisiksi. Lisäksi esihenkilön toivottiin kiinnittävän huomiota työryhmässä esiintyvään epätasa-arvoon ja tukevan kasvatustyötä.

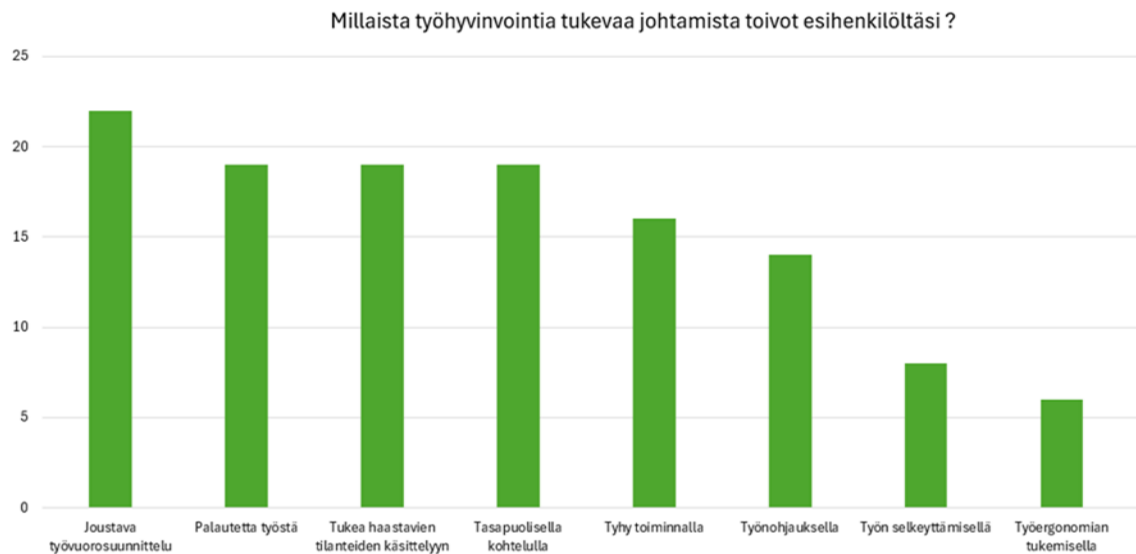
Työpaikalla toivottiin tasapuolisesti jakautuvia työtehtäviä, esihenkilön tukea tarvittaessa sekä konkreettisia keinoja jaksamisen tukemiseen, kuten liikuntamahdollisuuksia ja ergonomian parantamista. Avoin keskustelukulttuuri ja yhteiset virkistystapahtumat olivat myös merkityksellisiä työyhteisön hyvinvoinnin kannalta.

Toivoisin esihenkilöni jatkavan positiivisen palautteen antamista, asuinyksiköihin jakautumista ja ohjaajien tekemän kasvatustyön tukemista.

Ergonominen työvuorosuunnittelu Se jo auttaa, että esihenkilö on kiinnostunut voimistani ja on valmis tekemään muutoksia, jotta jaksaminen helpottuisi

Tasapuolisuus. Uudelleen perehdytys myös kauan olleille, jos eivät osaa. Seuranta että vastuut jakautuvat. Ei hymistelyä tai suosimista.

Eniten työhyvinvointiin oli vaikuttanut esihenkilön antama positiivinen palaute, jonka merkitystä korosti 15 vastaajaa. Rakentava palaute koettiin myös tärkeäksi seitsemän vastaajan toimesta. Sen sijaan aineellinen palkkio sai vain yhden maininnan, eikä kirjallisella palautteella ollut merkittävää vaikutusta vastaajien kokemuksen mukaan. Yksi vastaaja mainitsi muun palautteen merkityksen. Tulokset korostavat, että kannustava ja kehittävä palaute edistää työssä jaksamista ja motivaatiota enemmän kuin materiaallinen palkitseminen.



Taulukko 3: Kyselylomakkeen kysymysten nro 14 vastausten jakautuminen

Työhyvinvointia tukevalta johtamiselta, taulukko 3, toivottiin erityisesti joustavaa työvuorosunnittelua, palautetta työstä, tukea haastavien tilanteiden käsittelyyn ja tasapuolista kohtelua. Myös tyhy-toiminta ja työnohjaus olivat tärkeitä keinoja työhyvinvoinnin tukemisessa. Työn selkeyttämistä ja jakamista toivoi kahdeksan vastaajaa, työergonomian tukemista kuusi ja työn tautukseen liittyvää ohjausta kaksi. Kukaan ei maininnut muita toiveita.

Esihenkilön konkreettiset keinot työhyvinvoinnin parantamiseksi liittyivät kannustavaan ja oikeudenmukaiseen johtamiseen, työntekijöiden kuuntelemiseen sekä käytännön työolosuhteiden kehittämiseen. Työntekijät toivoivat esihenkilöltä säännöllistä kuulumisten kysymistä, palautteen ja tunnustuksen antamista sekä mahdollisia aineellisia kannustimia.

Kehitysehdotusten huomiointi ja avoin keskustelu työryhmän kesken nähtiin tärkeinä työilmapiirin parantamisessa. Työvuorosunnittelussa tulisi ottaa huomioon työn kuormittavuus, riittävä palautuminen sekä joustavuus. Esihenkilön toivottiin myös olevan enemmän läsnä työarjessa, osallistuvan kenttätyöhön ja tukevan työntekijöitä käytännön tilanteissa, kuten ristiriitojen ratkaisemisessa ja nuorten arjessa. Resurssien riittävyys, tasapuolinen tehtävien jakautuminen ja lisäkoulutus olivat keskeisiä hyvinvoinnin edellytyksiä. Lisäksi ajantasaiset työvälineet, liikkumismahdollisuudet työajalla sekä tyhy-toiminta nähdään tärkeinä tukitoimina. Työntekijät arvostavat myös selkeää vastuunjakoa ja sitä, että esihenkilö luottaa ja tukee henkilöstöään.

4.3.2 Havainnoinnin tulokset

Lastensuojeluyksikössä paikan päällä havainnoimalla voi ymmärtää paremmin työympäristöä ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta heidän luonnollisessa toimintaympäristössään.

Havainnointia ohjasi työhyvinvoinnin näkökulma. Havaitsemisen kohteina olivat työolosuhteet, ergonomia, työyhteisö, fyysinen ja psyykinen hyvinvointi sekä työssä viihtyminen ja jaksaminen. Havainnoinnissa käytettiin ainoastaan henkilöstön tuottamia näkemyksiä aihealueesta, ei omia päätelmiä.

Useampi työntekijä toi esiin kiitollisuutensa siitä, että työvuorosunnittelu tuki heidän hyvinvointiaan ja muuta elämää. Esiin nousi myös jokaisen henkilökohtainen mieltyminen eri työvuoroihin ja listan suunnitteluun. Työn yhdistäminen muuhun elämään nousi esiin yhtenä merkittävänä syynä työssä pysymiseen. Pitkät 12 tunnin työvuorot koettiin pääsääntöisesti hyvänä. Suurimmalle osalle pitkät työpäivät olivat mieluisia, muutamat kokivat ne raskaina. Työn tauottaminen koettiin ajoittain haastavaksi, erityisesti kiireisinä päivinä. Työn kuormittavuus koettiin vaihtelevana. Rauhallisempina päivinä kuormittavuutta koettiin vähemmän, kuin kiireisinä ja nopeita muutoksia sisältävinä päivinä.

Työyhteisö koettiin pääosin erityisen hyvänä ja tiimi toimivana. Ajoittainen runsas sijaisten määrä kuitenkin nousi esiin heikentävänä tekijänä huolimatta siitä, että sijaiset olivat pääsääntöisesti hyviä. Työyhteisössä kollegan palaute koettiin tärkeänä, ja erityisesti positiivista palautteen antoa havaitsin melko paljon. Tyypillisin oli yhteisestä työpäivästä kiittäminen sekä toisen tekemän ruoan kehuminen. Työyhteisön yhteinen huumori vaikutti lisäävän yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tauottavan työntekoa.

Toimintaympäristössä koettiin pieniä kehittämistarpeita, sillä työntekijät kokivat toimintaympäristön osittain hankaloittavan työntekoa tai ergonomiaa. Esille nostettuja asioita olivat muun muassa toiveet lukittavasta keittiöstä ja toimiston ergonomisesta työpöydästä. Hyvä työnohjaus sai runsaasti kiitosta, se koettiin tarpeelliseksi ja tehokkaaksi työhyvinvoinnin sekä työn tuottavuuden kannalta.

4.4 Työhyvinvointia tukeva johtamisen opas

Opinnäytetyön tuotoksena syntyi sähköinen työhyvinvointia tukeva johtamisen opas sijaishuollon esihenkilöille, joka on tämän opinnäytetyön liitteissä. Saatujen vastausten ja havainnointin perusteella koottiin työhyvinvoinnin johtamisen opas. Oppaan sisältö on koottu kyselytutkimuksen vastausten perusteella, täydentäen sitä ajankohtaisella tiedolla työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Oppaaseen on lisäksi koottu internetsivustoja, jotka esihenkilöt voivat kokea hyödylliseksi työhyvinvointia johtaessaan. Opas on pyritty pitämään napakkana, helppolukuisena ja selkeänä sekä visuaalisesti kiinnostavana, jotta opas houkuttelisi lukemaan. Työhyvinvointiopas on suunnattu ensisijaisesti esihenkilöille, mutta siitä voivat hyötyä myös työntekijät, sillä oppaaseen on koottu työhyvinvointiin liittyviä asioita ja myös työntekijöiden on hyvä ymmärtää oma vastuunsa työhyvinvointinsa ylläpidosta ja kehittämisestä.

5 Kehittämistyön arviointi

Opinnäytetyöskentely on ollut meille tärkeä oppimistilanne, joten olemme jatkuvasti reflektoineet omaa oppimistamme sekä käyneet parityöskentelyn dialogia koko prosessin ajan. Parityöskentely on mahdollistanut kriittisen sisällönarvioinnin koko opinnäytetyön kirjoittamisen ajan ja sen avulla ennakoajatukset ja yksipuolinen tulosten tulkinta on minimoitunut.

Tutkimuksen luotettavuuden ja uskottavuuden arviointi perustuu kriittiseen ja arvioivaan työskentelyyn. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää, tuottaa ja uudistaa työelämän toimintaa. Arviointia tulisi tehdä kehittämistyön kaikissa vaiheissa, suunnittelusta lopputulokseen. Arviointi on kehittämistyön viimeinen vaihe ja siinä käsitellään toteutuvatko työlle asetetut tavoitteet ja tarkoitus. Arviointi on tärkeä osa kehittämistyötä. (KvaliMOTV, 2024; Libguides 2025.) Arviointiosiossa pohdimme koko opinnäytetyöprosessia, ja hyödynnämme ohjaajilta, esihenkilöiltä sekä ohjaavalta lehtorilta saatuja palautteita. Lisäksi arvioimme ammatillista kehittymiskaartamme prosessin aikana. Vahvuutemme tämän prosessin aikana oli se, että meitä oli kaksi ja koimme parityöskentelyn voimavarana ja tärkeänä oppimiskeinona.

Kehittämistyön prosessin alussa tutkijalla on olemassa esiymmärrys kehitettävästä kohteesta, joka voi perustua henkilökohtaisiin kokemuksiin tai toisten tietoon. Tämä esiymmärrys ohjaa tiedon hankintaa ja vaikuttaa myös tutkijan ennakkokäsityksiin. Omia esitietojaan kriittisesti tarkastelemalla voidaan havaita tärkeitä seikkoja, jotka muuten jäisivät huomiotta. (Puusa & Juuti 2020, Kappale 11.) Parityöskentelyn vuoksi ennakkokäsitykset ja esiymmärrykset asioista saivat melko neutraalin ja avoimen uteliaan suhtautumisen aiheeseen. Kävimme jatkuvaa keskustelua aihealueestamme ja pohdimme sitä kriittisesti aiheen sensitiivisyyden vuoksi. Haimme tietoa koko prosessin ajan kahden ihmisen toimesta, ja jaoimme ne toisillemme. Koemme parityöskentelyn lisänneen tieteellisen tiedonhaun ja kirjoittamisen käsittelytaitoamme, lisäksi opimme ottamaan huomioon erilaiset näkökulmat ja lähestymistavat projektin aikana. Kehittämismuotoisen opinnäytetyön luotettavuuden ja koherenssin parantamiseksi tutkijan on perehdyttävä huolellisesti ilmiöön ja otettava huomioon erilaiset näkökulmat koko prosessin aikana (Puusa & Juuti 2020, Kappale 11).

5.1 Kehittämistyön prosessin ja tuotoksen arviointi

Arviointiosassa tarkastellaan työn onnistumista suhteessa tavoitteisiin, kehittämisprosessin kulkua, käytettyjen menetelmien toimivuutta, saadun palautteen hyödyntämistä sekä tuotoksen käyttökelpoisuutta ja vaikuttavuutta (Libguides 2025). Kehittämisprosessin työskentely eteni suunnitelmallisesti vaihe vaiheelta. Aikataulumme oli väljä, ja jälkikäteen arvioituna tarkempi aikataulusuunnittelu olisi tuonut ryhtiä ja selkeyttä tekemiseemme ja olisimme luultavasti välttyneet lopussa tulleelta väsähdykseltä.

Tieteellisen tutkimuksen ihanteena on kriittinen suhtautuminen. Ulkopuolinen arviointi ja muiden palaute ovat keskeisiä osia prosessissa. Opinnäytetyön itsearviointi ja julkinen jakaminen parantavat tutkimuksen luotettavuutta. (Puusa & Juuti 2020, Kappale 11.) Prosessin aluksi kartoitimme taustatietoa ja perehdyimme viitekehyksen aihealueisiin, tehtyihin tutkimuksiin ja hahmotelimme kehittämistyön aiheen rajausta ja mahdollista sisältöä. Selvitteimme myös, millaisia opaskirjoja on aiempien opinnäytetöiden ohessa tehty, jotta saimme jonkinlaisen käsityksen oppaan laadusta ja laajuudesta.

Laadullisen tutkimuksen laatuun vaikuttavat tutkijan kyky rakentaa tutkimusasetelma ja valita kohdejoukko, joka vastaa kysymyksiä (Puusa & Juuti 2020, Kappale 11). Osallistava tutkimus voi olla osana kehittämistyötä. Tällöin kehittämistyön kannalta tärkeimmät henkilöt osallistuvat prosessiin. Keskeistä on osallistujien tuottama yksilöllinen ja monipuolinen tieto kehittämisprosessin eri vaiheissa. (Libguides 2025.) Kysymyslomake testattiin kolmella sijais- huollon ohjaajalla, ja saatujen palautteiden perusteella muokkasimme kysymyksen asetteluja ja teimme tarvittavia tarkennuksia, kuten kysymysten syventämistä ja tarkentamista. Tämän jälkeen kyselylomakkeet lähetettiin esihenkilöille, jotka jakoivat ne ohjaajille. Ohjaajilta kerättiin tietoa sähköisillä kyselylomakkeilla sekä suoritettiin havainnointia arjen tilanteissa luonnollisessa ympäristössä. Havainnoinnissa noudatettiin tarkkaa etukäteen suunniteltua struktuuria, joka poissulki omat päätelmät. Nämä menetelmät osoittautuivat toimiviksi, sillä ne toivat esiin sekä yksilöiden kokemuksia, että havaintoja yhteisön toiminnasta. Kahden eri menetelmän hyödyntäminen lisäsi tutkimuksen triangulaatiota ja paransi aineistoanalyysin laatua.

Tutkimusmenetelmien valinta riippuu tutkimuskysymyksistä ja -asetelmasta. Luotettavuuden arvioimiseksi on tärkeää, että käytetyt metodit soveltuvat tutkimuksen tavoitteisiin. Metodien valinnan tulisi aina perustua huolelliseen harkintaan ja tilanteen vaatimukseen. (Puusa & Juuti 2020, Kappale 11.) Koemme onnistuneemme tutkimusmetodien valinnan suhteen, sillä tavoitteenamme oli selvittää ohjaajien henkilökohtaista kokemusmaailmaa työhyvinvoinnista ja arvioimme aiheen sensitiivisyyden vuoksi, että anonyymi kyselylomake helpottaa arkaluontoisiin kysymyksiin vastaamista. Havainnointi luonnollisessa toimintaympäristössä täydensi kyselyllä saatua tietopohjaa ja vahvisti kyselyiden luotettavuutta.

Kyselyaineistoa arvioitaessa tutkijan oma asema ja henkilökohtaiset tulkinnat voivat saada liian suuren roolin, erityisesti jos kysely on vähemmän strukturoitu. (Puusa & Juuti 2020, Kappale 11.) Tutkijan on tärkeää ylläpitää uteliasta ja skeptistä asennetta koko tutkimusprosessin ajan, sekä säännöllisesti pohtia omia toimintatapojaan. Tutkijan oma asettelu vaikuttaa aina arviointiin, joten eri tutkijat voivat tulkita saman aiheen eri tavoin. (KvaliMOTV, 2024.) Kyselytutkimus oli puolistrukturoitu lomake, ja tulkintavaiheessa hyödynsimme parityöskentelyä, minimoidaksemme henkilökohtaisen tulkinnan riskin.

Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus eivät tuota täysin objektiivista tietoa, vaan tulokset riippuvat tutkijasta, ajasta ja kontekstista. Luotettavuutta voidaan parantaa toistamalla tutkimuksia erilaisissa olosuhteissa ja hyödyntämällä triangulaatiota, joka yhdistää eri tutkijoiden ja menetelmien tuloksia, vaikka se vaatiikin enemmän resursseja kuin perinteinen tutkimus. (KvaliMOTV, 2024.) Kyselylomake ja havainnointi yhdessä käytettyinä tutkimusmenetelminä vaati meiltä enemmän ajan resurssointia ja työtä, mutta varmisti tutkimuksen luotettavuutta ja syvensi sekä vahvisti kyselyjen avulla saatuja vastauksia.

Kehittämistyön tavoitteena oli laatia työhyvinvointia tukeva johtamisen opas, joka vastaa organisaation tarpeisiin ja tukee esihenkilöitä arjen johtamistyössä. Tavoitteet toteutuivat hyvin, koska opas pohjautuu suoraan henkilöstön toiveisiin ja kokemuksiin sekä havaintoihin työyhteisössä luonnollisessa toimintaympäristössä. Kyselytulokset sekä havainnot tukivat oppaan sisällön suunnittelua, ja lopputuloksena syntyi selkeä ja käytännönläheinen työkalu esihenkilöiden käyttöön. Kehitetty tuotos on konkreettinen opas esihenkilöille ja sen käyttöönotto tapahtui esitystilaisuuden jälkeen. Esitystilaisuus pidettiin toukokuun alussa työelämän yhteistyötaholle. Esitystilaisuudessa saimme palautetta esihenkilöiltä oppaasta sekä opinnäytetyöstä. Hyödynsimme saatua palautetta kehittämistyössämme, ja teimme toivotut korjaukset.

Luotettavuuden näkökulmasta on tärkeää arvioida sitä, kuinka osallistujat ovat olleet mukana kehittämistyön eri vaiheissa. Tärkeää on arvioida valittujen menetelmien tarkoituksenmukaisuutta sekä oikeellisuutta. Kehittämistyön seurauksena tuleva muutos tulee arvioida, yhdessä kehittämistyössä mukana olleiden kanssa. (Libguides 2025.) Kirjoittamishetkellä opas ei ole vielä esihenkilöiden käytössä, joten on mahdotonta arvioida oppaan hyötyä esihenkilöille tai sen vaikutusta työyhteisöön. Jatkossa oppaan sisältöä voidaan kehittää edelleen esimerkiksi digitaaliseen muotoon tai kytkeä sen käyttöä osaksi esihenkilöiden perehdytystä tai koulutuksia.

Opimme opinnäytetyöprosessin teon olevan monivaiheinen. Opimme kommunikoinnin olevan tärkeä osa prosessia, sillä käydyn dialogin avulla opimme toisiltamme, ratkaisimme eteen tulleita ongelmia sekä saimme vertaistukea. Kommunikoimme paljon WhatsUp-kuvapuheluiden sekä viestien avulla, ja se osoittautui meille hyväksi tavaksi kommunikoida. Onnistuneen dialogin vuoksi vältimme pääsääntöisesti hyvin päällekkäisen työskentelyn, joka parityöskentelyssä voi olla riskinä. Mielestämme valmiista tuotoksesta ei juurikaan selviä kumpi kirjoittaja on kyseessä, joten koimme onnistuneemme hyvin tieteellisen tekstin tuottamisessa. Haasteena on ajoittain ollut tietotekninen osaaminen tai sen puute. Haasteita olemme ratkoneet parityöskentelyn avulla, ja lisäksi olemme saaneet apua lähipiiriltämme, erityisesti lapsiltamme. Seuraavalla kerralla tekisimme tarkemman aikataulusuunnitelman, joka ohjaisi ja rytmittäisi työskentelyä. Parityöskentelymme sujui jouhevasti ja teimme työnjakoa jatkuvasti prosessin aikana, joka osoittautui meille sopivaksi tavaksi työskennellä. Huolimatta hyvin

sujuneesta työskentelystä entistä tarkemmin tehty suunnitteluvaihe ja työnjako olisi selkeyttänyt työn etenemistä ja karsinut turhaa työtä.

Opinnäytetyö on ennen kaikkea opiskelijan oppimispolku, jonka tarkoituksena on syventää asiantuntijuutta, tukea ammatillista kehitystä ja vahvistaa työelämässä tarvittavia taitoja (Arene 2025,9). Koemme kasvaneemme ja oppineemme projektin aikana ammatillisesti paljon. Erityisesti parityöskentelyn vuoksi opimme tiimimäisen projektityöskentelyn ja sähköisen työskentelyn taitoja, jakamaan tietoa ja antamaan sekä positiivista että rakentavaa palautetta toisillemme. Tämän vuoksi myös opimme ottamaan vastaan palautetta. Erityisesti palautteenanto ja vastaanottaminen on todella tärkeä työelämän taito, joka suomalaisessa työ kulttuurissa on vielä melko lapsenkengissä, ja joka saattaisi olla avainasemassa työhyvinvoinnin lisääntymisen kanssa.

5.2 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) on yhdessä tutkijayhteisön kanssa laatinut suosituksen, joka vuodesta 1994 alkaen on ohjannut Suomessa korkeakouluopiskelijoita noudattamaan eettisesti kestäväää ja laadukasta tieteellistä toimintatapaa (TENK 2023, 4). Eettisyyden ja luotettavuuden huomioiminen on tärkeää, koko opinnäytetyöprosessin aikana. Kehittämistyön prosessiin liittyvät eettiset näkökulmat voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen, jotka tulisi kaikki huomioida, erityisesti arkaluontoisia aiheita käsitellessä. Tutkimus tulee suunnitella, toteuttaa ja kirjata huolellisesti, hyödyntäen mahdollisuuksien mukaan avoimen tieteen periaatteita. (TENK 2023, 14.) Lisäksi on tärkeää arvioida tutkijoiden esteellisyys, tutustua aiheeseen, arvioida käytössä olevia resursseja ja perehtyä tietosuoja-asioihin huolella. (Arene 2025 9.)

Ennen aineiston keruuta on varmistettava tarvittavat luvat, osallistujien suostumukset sekä suoritettava eettinen ennakoarviointi silloin kun se on tarpeen. Aineistonkeruun osapuolten kanssa tulee sopia selkeästi vähintään aineiston omistus- ja käyttöoikeuksista, käsittelystä, säilytyksestä sekä mahdollisesta avoimeksi saattamisesta. Sopimuksia tarkennetaan tarpeen mukaan opinnäytetyön edetessä. (TENK 2023, 14; Arene 2025. 9.) Kehittämistyö tehtiin yksityiselle sosiaalialalla toimivalle organisaatiolle, jonka kanssa oli tarvittava tutkimuslupa yhteistyössä oppilaitoksen kanssa tehty kirjallisena hyvissä ajoin, hyvän käytännön edellyttämällä tavalla. Tutkimusluvan lisäksi huomioimme sen, että jokainen työntekijä sai omalla kohdaltaan tehdä päätöksen, vastaako kyselyyn vai ei. Tiedonantajia informoitiin opinnäytetyöstä saatekirjeellä, joka liitettiin kyselyn liitteeksi. Tämän opinnäytetyön aihevalinta oli hyvin sensitiivinen, ja se tulikin huomioida prosessin kaikissa vaiheissa. KvaliMOTV:n (2024) mukaan on tärkeää pohtia, miksi on oikeutettua ja tärkeää tutkia aihetta, joka on sensitiivinen.

Koimme aiheen sensitiivisyydestä huolimatta yhteiskunnallisesti sekä lastensuojelutyön kannalta ajankohtaiseksi ja tärkeäksi aiheeksi.

Osallistujien itsemääräämisoikeutta tulee kunnioittaa ja lisäksi tulee varmistua, ettei tutkimukseen osallistuminen aiheuta olennaista haittaa, riskiä tai vahinkoa siihen osallistuville henkilöille tai tahoille. (Arene 2025, 9-10.) Kehittämistyössämme huolehdimme, ettei siitä aiheutunut olennaista riskiä, haittaa tai vahinkoa osallistuville henkilöille, yhteisöille tai muille kehittämistyön kohteena oleville tahoille. Lisäksi kyselyyn osallistuminen oli täysin vapaaehtoista.

Riittävä aineistomäärä voi johtaa tulosten saturoitumiseen, mutta sen vaatimusta on vaikea ennustaa. Sisällönanalyysin yhteydessä on tärkeää perustella tutkijan valinnat jokaisessa vaiheessa ja käsitellä tuloksia tieteellisesti. Analyysivaiheessa on myös oleellista dokumentoida tutkijan päättelyt ja esittää suoria lainauksia saaduista vastauksista raportissa. Kyselyiden luotettavuutta ja uskottavuutta voidaan parantaa tekemällä prosessi näkyväksi. Tutkijan on tärkeää reflektoida omia ennakkokäsityksiään sekä arvioida kyselyiden tuloksia kriittisesti myös jälkikäteen. (Puusa & Juuti 2020, Kappale 11.) Opinnäytetyön luotettavuutta parantaa se, että aineistoa kerättiin kahdella eri menetelmällä. Aihe oli sensitiivinen sekä hyvin henkilökohtainen ja käsitteli työntekijän omaa kokemusmaailmaa. Tämän vuoksi tutkimus toteutettiin puolistrukturoidulla kyselykaavakkeella sähköisessä muodossa sekä havainnoimalla ohjaajien toimintaa heidän luonnollisessa toimintaympäristössään. Valitut menetelmät lisäsivät tutkittavan materiaalin määrää ja validiutta.

Tärkeää on pohtia myös, saadaanko valituilla aineistonkeruumenetelmillä totuudenmukaisia tuloksia (KvaliMOTV 2024). Tulosten luotettavuutta saattoi haastaa kyselyyn vastaamisen ajankohta, työntekijän oma vireystila sekä työntekijöiden lojaliteetti esihenkilöön kohtaan. Työntekijöiden voi olla myös haastavaa hahmottaa johtamisen vaikutusta omaan työsuorituksensa, jollei ole sitä aiemmin pohtinut. Päädyimme arvioinnissa siihen, että aineistonkeruumenetelmät olivat tutkittavaan aiheeseen sopivia ja saadut yhtenevät tulokset tukivat tätä arvioita. Huomioimme raportointivaiheessa sen, ettei tutkimuksessa saatujen vastauksien perusteella kenenkään vastaajan henkilöllisyys paljastu.

Tietosuojaa koskevaa lainsäädäntöä sekä salassapitovelvollisuutta, luottamuksellisuutta ja vaitiolovelvoitteita on noudatettava kaikissa tilanteissa. Aineistojen avoimuutta ja uudelleenkäyttöä tulisi edistää silloin kun se on mahdollista ja eettisesti perusteltua. (TENK 2023, 14.) Työn avoimuutta ja luotettavuutta lisää myös kerätyn aineiston tallentaminen muiden tutkijoiden saataville (Arene 2025, 15). Opinnäytetyö tullaan tallentamaan Theseukseen kaikkien saataville, tämä lisää työn avoimuutta, eettisyyttä ja luotettavuutta.

Muiden tutkijoiden työtä arvostetaan antamalla heille asianmukainen tunnustus ja viittamalla lähteisiin oikein. Tieteelliset arviointi- ja asiantuntijatehtävät suoritetaan avoimesti,

perustellusti ja luottamuksellisesti sekä esteellisyysnäköksiä kunnioittaen hallintolain mukaisesti. (TENK 2023, 15.) Huolehdimme projektin aikana siitä, että kirjaamme kaikki käytetyt tietolähteet tekstiin ja lähdeluetteloon asianmukaisesti.

Aineiston hallinnan suunnittelu on tärkeä osa opinnäytetyön suunnittelua. Suunnittelussa on tärkeää huomioida, että kerätty aineisto tallennetaan ja säilytetään asianmukaisesti tietoturva huomioiden sen koko elinkaaren ajan. Aineiston mahdollista jatkokäyttöä ja asianmukaista hävittämistä on tietosuojan vuoksi tärkeää suunnitella huolella. (Tietoarkisto 2024.) Opinnäytetyön liitteissä on tämän opinnäytetyön aineistonhallinnan suunnittelun dokumentit. Käytimme opinnäytetyön tekemisessä ainoastaan omia tietokoneitamme ja tallensimme aineistot Laurean OneDriveen ja varmuuskopiot omille tietokoneillemme. Huolehdimme tietoturvallisen työskentelyn joka työvaiheessa. Opinnäytetyössä kerätty aineisto tullaan hävittämään poistamalla ne Laurean OneDrivestä, sekä poistamalla aineistojen kopiot omilta tietokoneilta.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Työhyvinvointi on yhteiskunnallisesti tärkeä ja ajankohtainen aihe, sillä Kelan ja Sitran mukaan nuorten työikäisten mielenterveydellisistä syistä johtuvat poissaolot ovat lisääntyneet vuodesta 2020. (Kela 2024.; Sitra 2023.) Lisääntyneen työkyvyttömyyden määrän vuoksi on tärkeää selvittää keinoja, joilla työhyvinvointia voidaan lisätä ja kehittää. Sosiaalialan veto- ja pitovoiman ylläpito on myös äärimmäisen tärkeää, jotta hyvinvointiyhteiskunnassamme säilyvät laadukkaat sosiaalipalvelut. Talentian työolobarometri 2024 osoittaa sosionomien tulevaisuuden mielikuvien näkymien olevan melko heikot. Vastaajista 52% uskoo oman alansa tulevaisuuden työhyvinvoinnin ja työkyvyn heikkenevän. Joka toinen sosiaalialan ammattilainen harkitsee työpaikan vaihtoa ja joka kolmas alan vaihtoa. Tutkimuksen mukaan sosiaalialan vetovoimaisuutta voitaisiin lisätä erityisesti työhyvinvoinnin kehittämisen ja varmistamisen avulla tulevaisuudessa. (Talentia Työolobarometri 2024, 26,28,30.)

Sosiaalialan työpaikoilla työhyvinvoinnin jatkuva kehittäminen on erityisen tärkeää, sillä hyvinvoivat työntekijät jaksavat tehdä tavoitteellista ja tuloksellista kohtaavaa työtä. Erityisesti lastensuojelussa työhyvinvoinnin merkitys korostuu, sillä vain hyvinvoivat työntekijät voivat tarjota laadukkaita ja turvallisia palveluja lapsille (Talentia 2024). Opinnäytetyömme aihevalinta oli alusta asti melko selkeä, sillä työhyvinvointi on aiheena monipuolinen ja kiinnostava. Halusimme keskittyä erityisesti sijaishuollon ohjaajien työhyvinvoinnin tarkasteluun ja sen kehittämiseen, sillä meillä molemmilla on ammatillista kokemusta lastensuojelun sijaishuollossa työskentelystä ja tiedostamme ohjaajan oman jaksamisen merkityksen lasten kanssa työskentelyssä. Työhyvinvointi on laaja käsite, joka koostuu siitä, kuinka työntekijän fyysiset, psyykkiset ja taidolliset valmiudet vastaavat työn vaatimuksia. Työhyvinvointiin vaikuttavat myös

organisaation rakenteet, johtamistapa ja työympäristö. Työhyvinvointi ei ole pelkästään työntekijän tai esihenkilön vastuulla vaan sen tulisi olla koko organisaation yhteinen tavoite, joka vaatii jatkuvaa avoimuutta, vuorovaikutusta ja kehittämistä. (Työterveyslaitos 2024.)

Aiheen rajaus tarkentui yhteistyötahon kanssa käytyjen keskustelujen aikana siihen, että tarkastelimme työhyvinvoinnin kehittämisen mahdollisuuksia johtajuuden keinoilla, sillä organisaatioilla on hyvin pienet mahdollisuudet vaikuttaa työntekijöiden vapaa-ajan elämäntapoihin. Kehittämismuotoisen opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa lastensuojelulaitoksissa toimiville esihenkilöille johtamisen tueksi työntekijöiden työhyvinvointia tukeva johtamisen opas ja sitä kautta kehittää työelämäkumppanin toimintaa. Anonyymin kyselytutkimuksen avulla kerätty tieto oli arvokasta, sillä sen avulla oli mahdollista saada näkyviin jokaisen yksilöllinen kokemus työhyvinvoinnista, joka on aiheena sensitiivinen ja hyvin henkilökohtainen. Havainnointi työyhteisön luonnollisessa ympäristössä täydensi kyselyä ja toi esiin uusia ulottuvuuksia työhyvinvoinnista ja mahdollisti myös sellaisten henkilöiden toiveiden ja tarpeiden esiin tuonnin, jotka eivät välttämättä muuten vastanneet kyselyyn.

Kysely ja havainnointi osoittivat, että monet työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät olivat jo melko hyvällä tasolla yhteistyöyksiköissä. Työhyvinvointi on jatkuvasti muuttuva ja kehittyvä aihe, johon tulee kuitenkin kiinnittää huomiota ja panostaa määrätietoisesti pitkäjänteisesti. Menetelmien avulla saadut tulokset tarjoavat konkreettisia kehitysehdotuksia yhteistyöyksiköille ja mahdollisuuden vastata työntekijöiden tämänhetkisiin toiveisiin ja tarpeisiin. Kehittämiskohteina työhyvinvointia tukevalta johtamiselta toivottiin joustavaa työvuorosuunnittelua, palautetta työstä, tukea haastavien tilanteiden käsittelyyn ja tasapuolista kohtelua. Ergonomisen työympäristön tukeminen mainittiin myös yhtenä kehityskohteena

Kyselytutkimus ja havainnointi osoittivat työyhteisön ilmapiirin, toimivan tiimityön, esihenkilön tuen ja palautteenannon sekä joustavan työvuorosuunnittelun lisäävän ohjaajien työhyvinvointia, viihtyvyyttä, sitoutuneisuutta ja motivaatiota. Hyvä työporukka, huumori ja yhtenäinen tiimi lisäsivät työntekijöiden yhteenkuuluvuuden ja tasavertaisuuden tunnetta, kun taas eriarvoisuus ja epäselvät työnjaot heikensivät hyvinvointia. Kehittämismuotoisen opinnäytetyön tekeminen parityönä oli hyvin opettavainen, joskin pitkä prosessi. Olimme molemmat opinnäytetyön tekemisen aikana vuorotyötä tekeviä perheellisiä aikuisia, joten ajankäytön suunnittelu oli ajoittain haastavaa. Opinnäytetyön tekemisen aikataulun pidimme tarkoituksella melko väljänä, jotta se ei aiheuttaisi liiaksi paineita kummallekaan. Yllätyimme molemmat siitä, kuinka monivaiheinen opinnäytetyön tekemisen prosessi on, ja kuinka monenlaisia sopimuksia ja lupia tulimme tarvitsemaan. Vertaistuen vuoksi yhteydenpito ohjaavaan opettajaan prosessin aikana oli melko maltillinen.

Saimme positiivista palautetta sijaishuollon ohjaajilta aihevalinnastamme, sillä työhyvinvointi koetaan tärkeänä aiheena kuormittavaa sosiaalista työtä tehdessä ja pelkästään aiheen

äärelle pysähtyminen aika-ajoin on äärimmäisen tärkeää oman hyvinvoinnin tarkastelun kannalta. Saamamme palaute kannusti meitä jatkamaan tärkeän, joskin haastavan aiheen parissa. Myös kyselylomakkeiden vastauksista meille piirtyi vaikutelma, aiheen koetusta tärkeydestä. Ohjaajat, jotka vastasivat kyselyyn, käyttivät vastaamiseen aikaa ja halusivat kertoa omia kokemuksiaan ja toiveitaan työhyvinvoinnin tilan ja kehittämisen suhteen. Menetelmien avulla opimme, kuinka tärkeää ja hedelmällistä on osallistaa työyhteisön jäseniä heitä koskevan aiheen kehittämiseen. Saimme riittävän määrän vastauksia tehdyllä kyselykaavakkeella ja lisäksi teimme havainnointia ohjaajien luonnollisessa työympäristössä, jolloin saimme lisää konkreettisia näkökulmia työhyvinvointiin vaikuttavista seikoista.

Pidimme tärkeänä sitä, ettei kehitettäviä aiheita asetettu ylhäältä päin, vaan ohjaajat saivat itse tunnistaa ja määritellä kehitettävät teemat. Tämä lisää työntekijöiden sitoutuneisuutta ja toimijuutta. (Sotediologi 2022.) Opinnäytetyön yksi tärkeistä päämääristä olikin haastaa ohjaajat pohtimaan omaa työhyvinvointiaan ja siihen vaikuttavia tekijöitä sekä tuoda näkyviin heidän henkilökohtaisia näkemyksiään ja kokemuksiaan siitä, kuinka esihenkilöt voisivat parhaiten tukea heitä työhyvinvoinnissaan. Koimme onnistuneemme ainakin osittain tässä tavoitteessamme, kokoamalla oppaan ohjaajille tärkeimmistä aihealueista. Valitettavasti emme pysty arvioimaan näiden toiveiden siirtymistä käytännön työhön tämän raportin valmistumisen puitteissa.

Kehittämismuotoisen opinnäytetyömme tarkoituksena oli tuottaa työhyvinvointia tukeva johtamisen opas sijaishuollon esihenkilöille, sillä halusimme konkreettisella keinolla hyödyntää saadut vastaukset. Opas koottiin ohjaajilta saatujen vastausten sekä havainnoinnin perusteella, täydentäen sitä ajankohtaisella tiedolla. Tavoitteena on tukea esihenkilöitä heidän tärkeässä tehtävässään työhyvinvoinnin johtamisessa ja tuoda heille käytännön työkaluja arki työhön.

Opas jaettiin esihenkilöiden nähtäväksi, kehitystoiveiden ja palautteensaannin vuoksi. Esihenkilöiltä saamamme palautteen perusteella opas on sisällöltään monipuolinen, laaja sekä visuaalisesti silmää miellyttävä. Kehityskohteena palautteesta nousi esiin opinnäytetyöhön läheisesti liittyvä, mielenkiintoinen kysymys, jota olisi jatkossa hyvä pohtia. Kuinka esihenkilö voi tukea tai puuttua tilanteeseen, jossa alaisen omassa henkilökohtaisessa elämässä on kriisi, tai hyvinvointi huonolla tasolla? (Sähköpostiviesti 2025.) Kysymys on aiheena mielenkiintoinen ja laaja, joten sitä ei tämän opinnäytetyön ajan puitteissa ole mahdollista selvittää. Aihetta olisi kuitenkin jatkossa tärkeää pohtia, sillä alaisen henkilökohtaisen elämäntilanteen merkitys on työhyvinvoinnin kannalta suuri. Yksilön henkilökohtainen kriisi tai jaksamisen heikko taso, tarjoaa hedelmällisen tutkimusaiheen.

Jatkossa on tärkeää tarkastella, miten työyhteisöjä ja johtamista voidaan kehittää pitkäjänteisesti siten, että hyvinvointi ja työn tehokkuus kulkevat käsi kädessä. Erityisesti

lastensuojelun sijaishuollossa on olennaista, että työntekijöillä on käytössään riittävät resurssit, tuki ja työkalut, jotta he voivat tehdä työnsä laadukkaasti ja samalla huolehtia omasta jaksamisestaan. Tärkeää on muistaa myös se, ettei työhyvinvointi ole pelkästään työntekijän tai esihenkilön vastuulla, vaan se on koko organisaation yhteinen tavoite, joka vaatii jatkuvaa vuorovaikutusta, kehittämistä ja avoimuutta (Työterveyslaitos 2024).

Lähteet

- Arene 2025. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetyön eettiset suositukset. Viitattu 10.4.2025. <https://arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2025/AMMATTIKORKEAKOULU-JEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUK-SET%202025.pdf?t=1739803988>
- Baldschun, A. 2014. The six dimensions of child welfare employees occupational well-being. Nordic Journal of working life studies. Viitattu 26.3.2025. [\(PDF\) The Six Dimensions of Child Welfare Employees' Occupational Well-Being](#)
- Dialogi 2024. Sijaishuollon lastensuojelun työntekijöiden hyvinvoinnin tukeminen-kohti kokonaisvaltaisempaa hyvinvointia. Blogiteksti. Viitattu 24.4.2025. [Sijaishuollon lastensuojelun työntekijöiden hyvinvoinnin tukeminen - kohti kokonaisvaltaisempaa hyvinvointia - Dialogi](#)
- Fagerlind-Ståhl, A-C., Ståhl., C & Smith, P. 2018. Longitudinal association between psychological demands and burnout for employees experiencing a high versus a low degree of job resources. Tutkimus. BMC Public health. Viitattu 24.4.2025. [Longitudinal association between psychological demands and burnout for employees experiencing a high versus a low degree of job resources | BMC Public Health | Full Text](#)
- Familiar 2024. Viitattu 12.11.2024. [Etusivu - Familiar](#)
- Heino, T., Lappalainen, E., Ranta, H. & Weckroth, N. 2021. Lastensuojelun 24/7-yksiköt. Palvelutuotannon moninaisuus ja haasteet. Terveys- ja hyvinvoinninlaitoksen raportti 6/2021. Viitattu 23.4. 2025. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/142682/URN_ISBN_978-952-343-666-4.pdf?sequence=1
- Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos. Toimittanut Kokkinen L. Helsinki. Viitattu 24.4.2025. [Hyvinvointia työstä 2030-luvulla - Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä](#)
- Ilmarinen 2023. Tutkimus: Vuorotyö haastaa terveyttä-työkykyä tuettava monin keinoin. Tiedote. Viitattu 26.3.2025. [Tutkimus: Vuorotyö haastaa terveyttä - Ilmarinen](#)
- Jalas 2023. Tie hyvinvointiin. Jaksamista lastensuojelutyöhön Pohjois-Pohjanmaalla. Esiselvityshankkeenraportti. Viitattu 24.4.2025. [Tie hyvinvointiin - JALAS -esiselvityshankkeen raportti](#)
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja.
- Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 2020. Gaudeamus Oy. E-kirja.
- Kallio, J. & Palomäki, J. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 2020. Gaudeamus Oy. E-kirja.
- Kananoja, A. & Ruuskanen, K. 2019. Selvityshenkilön ehdotukset lastensuojelun toimintaedellytysten ja laadun parantamiseksi. Loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2019:4. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 17.3.2025. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-95200-4026-0>
- Katajala, L. 2021. Työhyvinvointi lastensuojelutyössä. Työn kuormittavuus ja sen ehkäiseminen. Kandidaatin tutkielma. Sosiaalityö. Avoin yliopisto. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 9.3.2025.

Kela 2024. Tietotarjotin. Tilasto sairauspäivärahoista. Viitattu 6.2.2025. [Tilasto sairauspäivärahoista | Kelan tietotarjotin](#)

Kuusi, Tero, Kulvik, Martti, Härmä, Mikko & Ropponen, Annina (14.2.2023). ”Tehokkuus ja työhyvinvointi - Tiedolla kohti tasapainoista työtä”. ETLA Raportti No 134. <https://pub.etla.fi/ETLA-Raportit-Reports-134.pdf>

KvaliMOTV 2024. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Viitattu 14.4.2024. [Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja - Tietoarkisto](#)

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. 1.painos. Edita. E-kirja.

Lastensuojelu 2023. Terveiden ja hyvinvoinninlaitoksen tilastoraportti 19/2024. Viitattu 23.4.2025. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/148992/Lastensuojelu_2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Lastensuojelulaki 2007/417. Viitattu 6.12.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070417#L8>

Libguides 2025. Tutkimus ja kehittämistyön luotettavuus. Viitattu 15.4.2025. [Tutkimus- ja kehittämistyön luotettavuus - Osallistavan ja tutkivan kehittämisen opas 2.0 - Tiedonhaun opaat: Resource Guides at Diaconia University of Applied Sciences](#)

Manka, M-L. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. 3. painos. Alma Talent, Helsinki. E-kirja

Nuoret ja johtajuus 2022. Tutkimus. Johtajuusverkosto. Viitattu 24.4.2025. [PowerPoint-esitys](#)

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro, Helsinki. E-kirja.

Paalumäki, A. & Vähämäki, M. 2020. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 2020. Gaudeamus Oy. E-kirja.

Paasivirta, A. & Pitkänen, M. 2021. Lastensuojelun mahdollistajat. Selvitys lähijohtamisen sisällöstä ja merkityksestä. Lastensuojelun Keskusliiton verkkojulkaisu 5/2021. Viitattu 17.3.2025. <https://www.lskl.fi/wp-content/uploads/2021/05/Lskl.-Lastensuojelun-mahdollistajat.pdf>

Perhehoitolaki 2015/263. Viitattu 6.12.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150263>

Pirinen, H. 2023. Esihenkilö muutoksen johtajana. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Puusa, A. 2020. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 2020. Gaudeamus Oy. E-kirja.

Rauramo, T. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 2.uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Porvoo.

Rousu, S. & Lanne-Eriksson, M. (toim.) Lähijohtaminen sosiaalialalla. 2021. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja OIVA-sarja 39. Tikkurilan paino Oy, Vantaa. Viitattu 2.11.2024. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/504805/2021%20OIVA%2039%20L%20c3%a4hi-johtaminen%20sosiaalialalla.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Räty, T. 2023. Lastensuojelulaki 2023. Käytäntö ja soveltaminen. 5. uudistettu painos. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

- Sarkkinen, M. 2020. Työhyvinvoinnin johtaminen on kova juttu. Työterveyslaitoksen artikkeli. Viitattu 5.11.2024. [Työhyvinvoinnin johtaminen on kova juttu | Työterveyslaitos](#)
- Sitra 2023. Megatrendit. Viitattu 14.4.2025. [Megatrendit 2023 - Sitra](#)
- Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja 2020:28. Lastensuojelun vaativan sijaishuollon uudistamistyöryhmän loppuraportti. Valtioneuvoston hallintoyksikkö, Julkaisutuotanto. Helsinki 2020. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162414/STM_2020_28_rap.pdf?utm_source=
- Sosiaali- ja terveysministeriö (stm.fi) Tietoarkisto 2024. Viitattu 14.4.2024. Tutkimuksen suunnittelu - Tietoarkisto (tuni.fi) <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Sotediaalogi 2022. Dialoginen toimintatapa. Sotediaalogi-hankkeen kehittämisopas työyhteisöille. Tampereen yliopisto. Viitattu 14.4.2025. [978-952-03-2637-1.pdf](#)
- Sparr, J.L. & Sonnentag, S. 2008. Feedback and self-regulatory focus: Predicting affective and performance in a field study. Department of Psychology. University of Konstanz, Germany. Viitattu 7.2.2025. <https://research-ebSCO-com.nelli.laurea.fi/c/4kfy3/search/details/ix-mitkxigr?db=bsh>
- Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (toim.) Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Suomen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print Tampere 2016. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100410/Syvajarvi_%26_Pietilainen_OA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Talentia 2020. Lastensuojelun työntekijöiden työhyvinvointi Pohjois-Pohjanmaalla. Raportti jäsenkyselyn tuloksista. Viitattu 17.4.2025. <https://www.talentia.fi/pohjois-pohjanmaa/wp-content/uploads/sites/14/2021/02/Lastensuojelun-tyontekijoiden-tyohyvinvointi.pdf>
- Talentia 2021. Viitattu 6.4.2025. <https://www.talentia.fi/uutiset/lapsen-vuoksi-lastensuojelun-laitoshoidon-onnistuminen-edellyttaa-tyontekijoiden-pysyvyytta/>
- Talentia 2023. Viitattu 6.4.2025. <https://www.talentia.fi/talentia-lehti/liikaa-painetta-ja-liian-vahan-tyontekijoita/>
- Talentia Työolobarometri 2024. Viitattu 7.4.2025. [talentia tyoolobarometri 2024 yhteenveto.pdf](#)
- Tampereen yliopisto 2024. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. Työhyvinvoinnin tutkimusryhmän työhyvinvoinnin kartta. Viitattu 12.11.2024. [Työhyvinvoinnin kartta | Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä | Tampereen korkeakoulu yhteisö](#)
- Terveiden ja hyvinvoinninlaitos 2024. Lastensuojelun käsikirja. Viitattu 7.12.2024. <https://thl.fi/julkaisut/kasikirjat/lastensuojelun-kasikirja>
- Tiili, A. & Kuokkanen, J. Lastensuojelun Keskusliiton verkkojulkaisu 2/2021. Lapsen vuoksi. Lastensuojelun laitoshoidon vetovoimatekijät ja alalta työntävät tekijät. <https://www.talentia.fi/wp-content/uploads/2021/03/Lapsen-vuoksi-Lastensuojelun-laitoshoidon-vetovoimatekijat-ja-alalta-tyontavat-tekijat-1.pdf>
- Tuovinen-Kakko, T. 2025. Osaamista sijaishuoltoon. Built with GeneratePress. Viitattu 15.3.2025. <https://generatepress.com/>
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu 2/2023. 1.Painos. Helsinki. Viitattu 11.4.2025. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Type 2021. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus työssä. Työelämän pelisäännöt. Viitattu 7.4.2025. [Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus työssä - Työelämän pelisäännöt](#)

Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä 2025. Tampereen yliopisto. Tampereen ammattikorkeakoulu. Viitattu 17.4.2025. <https://www.tyohyvinvointi.fi/>

Työterveyslaitos 2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. Artikkel. Viitattu 26.3.2025. [Palaute on työelämän pienin suuri asia | Työterveyslaitos](#)

Työterveyslaitos 2024. Hyvä johtaminen on tietoinen valinta. Viitattu 15.2.2024. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta>

Työturvallisuuskeskus 2024. Työhyvinvointi. Viitattu 6.11.2024. Työhyvinvointi - Työturvallisuuskeskus

Työturvallisuuskeskus 2025. Haastavan asiakkaan kohtaaminen sosiaalihuollon laitos- ja asumispalveluissa. Viitattu 27.3.2025. [Haastavan asiakkaan kohtaaminen sosiaalihuollon laitos- ja asumispalveluissa - Työturvallisuuskeskus](#)

Työturvallisuuslaki 738/2002. Viitattu 12.12.2024. <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2002/738>

Uusikumpu 2018. Joustava työvuorosuunnittelu vähentää sairastelua. Motiivilehti artikkeli. Viitattu 1.4.2025. [Joustava työvuorosuunnittelu vähentää sairastelua - Motiivilehti](#)

Uusitalo, I. 2019. Työssäoppiminen lastensuojelun sosiaalityössä- reunaehtoja ja mahdollisuuksia ammatillisen asiantuntijuuden kehittymiselle. Turun Yliopisto. Scripta Lingua Fennica Edita. Turku. Viitattu 27.3.2025. [ILKKA UUSITALO: Työssä oppiminen lastensuojelun sosiaalityössä - reunaehtoja ja mahdollisuuksia ammatillisen asiantuntijuuden kehittymiselle](#)

Valvira 2022. Lastensuojelun hyvä laatu ja sijaishuoltoon sijoitettujen lasten perusoikeuksien turvaaminen. Viitattu 23.4.2025. <https://valvira.fi/documents/152634019/171564151/Lastensuojelun-hyva-laatu-ja-sijaishuoltoon-sijoitettujen-lasten-perusoikeuksien-turvaaminen.pdf/4a101f32-2b8a-0729-32d2-961b28ef0bc1/Lastensuojelun-hyva-laatu-ja-sijaishuoltoon-sijoitettujen-lasten-perusoikeuksien-turvaaminen.pdf?t=1693223718509>

Vilkkä H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. painos. Ps-kustannus: Jyväskylä

Yliruka, L., Petrelius, P., Alho, S., Jaakola, A., Lunabba, H., Remes, S., Keränen, S., Teiro, S., Terämä, A. 2020. Osaaminen lastensuojelun sosiaalityössä. Esitys asiantuntijuutta tukevasta urapolkumallista. Työpäpöri 36/2020. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.

Julkaisemattomat lähteet

Henkilöstökysely Familiar 2025. Anonyymi puolistrukturoitu kyselylomake.

Sähköpostiviesti 2025. Sähköpostitse käydyt keskustelut esihenkilöiden kanssa.

Kuviot

Kuvio 1: Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä 2025)	15
Kuvio 2: Maslowin tarvehierarkia (Osaamista sijaishuoltoon 2025).....	18
Kuvio 3: Prosessikaavio.....	24

Taulukot

Taulukko 1: Kyselylomakkeen kysymyksen nro 5 vastausten jakautuminen.....	28
Taulukko 2: Kyselylomakkeen kysymysten nro 9 vastausten jakautuminen	29
Taulukko 3: Kyselylomakkeen kysymysten nro 14 vastausten jakautuminen.....	31

7 Liitteet

Liite 1: Kyselykaavake.....	48
Liite 2: Työhyvinvointia tukeva johtamisen opas sijaishuoltoon.....	53
Liite 3: Aineistohallintasuunnitelma	57

Liite 1: Kyselykaavake

Työhyvinvointi lastensuojelun sijaishuollossa

Hyvä lastensuojelun sijaishuollon työntekijä. Olemme tekemässä opinnäytetyötä, jonka tavoitteena on kehittää lastensuojelun sijaishuollossa työskentelevien ohjaajien työhyvinvointia erityisesti johtajuuden näkökulmasta. Osana kehittämismuotoista opinnäytetyötä toteutamme tämän kyselyn, jonka avulla keräämme tietoa ohjaajien työhyvinvoinnin nykytilasta sekä esihenkilötyön merkityksestä hyvinvoinnin tukemisessa. Kysely on täysin anonyymi, eikä vastauksia voida yhdistää yksittäisiin henkilöihin tai yksiköihin. Kaikki kerätty tieto käsitellään luottamuksellisesti, ja vastaukset hävitetään asianmukaisesti opinnäytetyön valmistuttua. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista, mutta jokainen vastaus on arvokas ja auttaa kehittämään työhyvinvointia tukevia johtamiskäytäntöjä. Vastaamalla kyselyyn hyväksyt vastausten anonyymin hyödyntämisen opinnäytetyössä. Kiitos ajastasi ja panoksestasi tärkeän aiheen parissa! Ystävällisin terveisin: Johanna Fredman ja Mervi Lindroos, Laurea ammattikorkeakoulu.


* Pakollinen

Kyselyyn vastaajan tiedot


Työhyvinvointi

1. Vastaajan sukupuoli * 

- Nainen
- Mies
- Muunsukupuolinen
- En halua kertoa

2. Työkokemusvuotesi sijaishuollon työntekijänä * 

- alle vuosi
- 1-2 vuotta
- 2-5 vuotta
- yli viisi vuotta

3. Onko työhyvinvoinnilla mielestäsi suuri vaikutus työhön sitoutumiseesi? * 

- Kyllä
- Ei

Seuraava

Työhyvinvointi lastensuojelun sijaishuollossa

* Pakollinen

Työhyvinvoinnin tämänhetkinen tila



4. Millaiseksi arvioit oman työhyvinvointisi tällä hetkellä? *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Heikko

Hyvä

5. Mitkä tekijät vaikuttavat eniten työhyvinvointiisi? Mainitse kolme asiaa. *

Kirjoita vastaus

6. Miten kuvailisit nykyistä työhyvinvointiasi? *

Kirjoita vastaus

7. Millainen rooli esihenkilölläsi on työhyvinvointisi tukemisella? *

- Suuri
- Pieni
- Ei merkitystä

8. Koetko että esihenkilösi johtaa työhyvinvointia näkyvästi ja suunnitelmallisesti? *

- Kyllä
- Ei

9. Miten toivoisit esihenkilön tukevan työhyvinvointiasi? Mainitse vähintään kaksi asiaa. *


Kirjoita vastaus

10. Koetko että esihenkilösi on helposti lähestyttävä työhyvinvointiin liittyvissä asioissa? *

- Kyllä
- Ei

11. Koetko että työhyvinvointiisi kiinnitetään huomiota työpaikallasi? * 

- Kyllä
- En

12. Miten toivoisit että työhyvinvointiin kiinnitetään huomiota työpaikallasi? Mainitse kaksi asiaa. * 

Kirjoita vastaus

13. Millaisella esihenkilön antamalla palautteella on ollut eniten vaikutusta työhyvinvointiisi? *



Valitse vastauksesi 

Edellinen

Seuraava


Työhyvinvoinnin kehittäminen

14. Millaista työhyvinvointia tukevaa johtamista toivot esihenkilöltäsi? Voit valita useamman vaihtoehdon. * 


- Palautetta työstä
- Tyhy-toiminta
- Tukea haastavien tilanteiden käsittelyyn
- Työnohjausta
- Joustava työvuorosunnittelu
- Työn tauotukseen liittyvä ohjaus
- Työn selkeyttämistä/jakoa
- Työergonomian tukeminen
- Tasapuolinen kohtelu
- Muu

15. Miten työn määrä ja siitä aiheutuva kiire vaikuttaa työhyvinvointiisi? * 

- Ei vaikuta
- Heikentävästi
- Merkittävästi

16. Kuinka esihenkilö voisi auttaa sinua niiden hallinnassa? Kerro kaksi esimerkkiä. * 

Kirjoita vastaus

17. Millä konkreettisilla keinoilla esihenkilö voisi parantaa työhyvinvointiasi? Kerro kolme esimerkkiä. * 

Kirjoita vastaus

Edellinen

Lähetä

Liite 2: Työhyvinvointia tukeva johtamisen opas sijaishuoltoon

[Työhyvinvointia tukeva johtamisen opas](#)



Työhyvinvointia tukeva johtamisen opas

- Opas on koottu osana sosionomitutkinnon opinnäytetyötä.
- Oppaan sisältö on kerätty ohjaajille tehtyjen kyselyiden pohjalta, täydentäen sitä ajankohtaisella tiedolla työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta.
- Oppaan tarkoitus on tukea esihenkilöitä ohjaajien työhyvinvoinnin johtamisessa.
- Tavoitteena on lisätä tietoisuutta työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä ja edistää lastensuojelutyötä tekevien ohjaajien työhyvinvointia.

Sisällysluettelo

- Työhyvinvointi
- Työhyvinvoinnin yleinen tilanne
- Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät
- Työhyvinvointi muodostuu
- Onnistuneen työhyvinvoinnin hyödyt
- Esihenkilötyö lastensuojelun sijaishuollossa
- Lastensuojelun sijaishuolto työympäristönä
- Esihenkilön rooli työhyvinvoinnin tukijana
- Työhyvinvointia tukeva johtamisen keinoja
- Joustava työvuorosunnittelu
- Palaute ja tunnustus
- Tukea haastaviin tilanteisiin
- Tasapuolinen kohtelu
- Osallistava johtaminen
- Työn kuormituksen hallinta, työympäristön ja ergonomian kehittäminen
- Työyhteisön tukeminen
- Työntekijöiden konkreettiset toiveet esihenkilötyöhön
- Työntekijän osaamisen vahvistaminen ja motivaation tukeminen
- Johtamisen tekijät työhyvinvoinnin näkökulmasta
- Esihenkilön oma hyvinvointi
- Työhyvinvointi -sitoutumisen ja jaksamisen ydin
- Hyödyllisiä sivustoja
- Lähdeluettelo

Työhyvinvointi



- Työhyvinvointi on laaja käsite, joka koostuu siitä kuinka hyvin työntekijän fyysiset, psyykkiset ja taidolliset valmiudet vastaavat työn vaatimuksia.
- Työhyvinvointiin vaikuttavat myös organisaation rakenteet, johtamistapa ja työympäristö.
- Työhyvinvointi ei ole pelkästään työntekijän tai esihenkilön vastuulla vaan se on koko organisaation yhteinen tavoite, joka vaatii jatkuvasti vuorovaikutusta, kehittämistä ja avoimuutta.
- Lastensuojelun laadun ja lasten saaman avun vaikuttavuuden kannalta pätevät, osaavat ja hyvinvoivat tekijät ovat keskeisessä roolissa.
- Vain hyvinvoivat työntekijät voivat tarjota laadukkaita ja turvallisia palveluja lapsille.

Työhyvinvoinnin yleinen tilanne

- Kelan tilaston mukaan työkäisten sairauspäivärahaa saajien määrän kehitys on ollut laskusuuntainen, mutta mielenterveydellisten poissaolojen määrä on ollut nousujohteinen vuodesta 2020.
- Sitran mukaan erityisesti nuorten työssäkäyvien mielenterveydestä johtuvat poissaolot ovat lisääntyneet
- Eri sukupolven työntekijöillä on erilaisia näkemyksiä ja tarpeita työhön ja työhyvinvoinnin toteutumiseen ja nämä tulisi ottaa huomioon organisaatiossa
- Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvointi on yksilön kokemus oman fyysisen, psyykkisen ja taidollisen osaamisen tasapainosta työn vaativuuden suhteen. Työhyvinvointiin vaikuttavat myös organisaation rakenteet, työympäristö ja johtaminen.



Kela 2023, Sitra 2024, Työterveyslaitos 2024

Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Organisaatio

Organisaatiolla on tärkeä rooli työhyvinvoinnissa – henkilöstökäytännöt, toimintakulttuuri, rakenteet ja osaamisen kehittämisen mahdollisuudet vaikuttavat suoraan työntekijän kokemaan hyvinvointiin.

Yksilö

Yksilön vastuu omasta fyysisestä ja psyykkisestä hyvinvoinnistaan vaikuttaa merkittävästi työssä jaksamiseen. Psykologinen pääoma, osaaminen, kokemus, palautuminen ja persoonallisuus muovaavat hyvinvointikokemusta.

Yhteisö

Kollegoiden tuki edistää jaksamista, kun taas huono ilmapiiri ja ristiriidat lisäävät kuormitusta. Yksintyöskentely voi kuormittaa henkisesti.

Työ

Työ itsessään on keskeinen työhyvinvointiin vaikuttava tekijä, sisältäen sekä kuormittavia että voimavaroja tukevia piirteitä.

Johtaminen

Johtamisella on olennainen vaikutus työhyvinvointiin – esihenkilön toimintatapa ja organisaation käytännöt tukevat työn hallintaa, ilmapiiriä ja oikeudenmukaisuuden kokemusta.

Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä 2025

Työhyvinvointi muodostuu



Manka 2025

Onnistuneen työhyvinvoinnin hyödyt

- Hyvät työolot luovat veto- ja pitovoimaa työmarkkinoilla. Nämä tekijät houkuttelevat työntekijöitä ja luovat organisaation maineen.
- Työn tulos ja laatu paranevat, joka vaikuttaa suoraan työn tuloksellisuuteen sekä kilpailukykyyn.
- Hyvinvoiva henkilöstö tuo säästöjä työeläkemaksuihin ja sairauspoissaolokuluihin.
- Työhyvinvointia voidaan parantaa kehittämällä työn sisältöä, työn sujuvuutta sekä esihenkilötyötä.

Koskimaa 2019

Esihenkilötyö lastensuojelun sijaishuollossa

- Lastensuojelun johtamistyö on haasteellista ja monivivahteista, sillä siihen vaikuttavat lastensuojelun monimutkaiset rakenteet, viranomaisvastuu ja asiakkaiden moninaiset haasteet.
- Työ on emotionaalisesti kuormittavaa ja myös työympäristö voi olla haasteellinen.
- Esihenkilö voi toiminnallaan edistää työntekijöiden työhön sitoutumista, hyvinvointia ja tuottavuutta.
- Kyselytutkimuksen mukaan sijaishuollon työntekijät kokivat työhyvinvoinnin merkittävänä tekijänä työhön sitoutumisessa ja esihenkilön roolin olevan tärkeä vaikuttavat tekijä alaisen työhyvinvointiin.

Henkilöstökysely Familiar 2025,
Paasivirta & Pitkanen 2021,
Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos 2024

Lastensuojelun sijaishuolto työympäristönä

- Lastensuojelutyö on erityisosaamista vaativa työympäristö. Työtä tehdään usein vuorotyönä, myös iltaisin, öisin ja viikonloppuisin, mikä voi kuormittaa työntekijöitä fyysisesti ja henkisesti. Vuorotyöhön liittyy myös suurempi riski työkyvyttömyyteen verrattuna säännölliseen päivätyöhön. Työ vaatii pitkäjänteisyyttä, läsnäoloa ja kykyä rakentaa luottamuksellisia suhteita nuoriin, joilla voi olla trauma- tai kriisitaustoja.
- Hyvin suunniteltu vuorosuunnittelu tukee työntekijöiden jaksamista: esimerkiksi riittävä lepo työvuorojen välillä, tasainen rytmi ja yhteisöllinen suunnittelu on todettu tehokkaaksi keinoiksi vähentää sairaspöissaoloja ja parantaa työhyvinvointia.
- Vaikka työ on kuormittavaa, se voi parhaimmillaan tarjota merkityksellisyyden kokemuksia, ammatillista kehittymistä ja vahvaa yhteisöllisyyttä. Tähän vaikuttavat keskeisesti hyvä johtaminen, riittävät resurssit ja turvallinen työyhteisö. Työhyvinvoinnin ylläpito on välttämätöntä, sillä sosiaalialan merkittävin uhka työkyvylle on psykososiaalinen kuormitus, joka lisää eettistä stressiä ja vaihtuvuutta alalla.

Baldchun 2014, Ilmarinen 2023., Kuusi ym. 2023.,
Uusikumpu 2019., Talentia 2024.

Esihenkilön rooli työhyvinvoinnin tukijana

Esihenkilön tehtävä on monipuolinen ja merkityksellinen.

Lastensuojelun sijaishuollossa suoritetussa kyselyssä työntekijät toivoivat, että esihenkilö on

- Läsnä arjessa
- Osallistuva ja kiinnostunut työyhteisöstä
- Kuunteleva ja palautetta antava
- Oikeudenmukainen ja tasapuolinen
- Ratkaisuja etsivä ristiriitatilanteissa

- Esihenkilön rooli työhyvinvoinnin tukemisessa oli 82% mielestä suuri.
- Hieman yli puolet vastaajista (59%) oli sitä mieltä ettei työhyvinvointia johdeta riittävän näkyvästi ja suunnitelmallisesti.
- Enemmistö vastaajista (86%) oli sitä mieltä, että esihenkilö on helposti lähestyttävä työhyvinvointiin liittyvissä asioissa.

Henkilöstökysely Familiar, 2025

Työhyvinvointia tukevia johtamisen keinoja

Tärkeintä on määritellä, mitä työhyvinvointi tarkoittaa arjen työssä. Kannustava ja oikeudenmukainen johtaminen on keskeistä, ja kyselyssä esiin nousseita keinoja sen toteutumiseen olisi:

- Joustava työvuorosuunnittelu
- Palautteen ja tunnustuksen saaminen
- Tuen saaminen haastavissa tilanteissa
- Tasapuolinen kohtelu
- Toimintaympäristön ja ergonomian kehittäminen
- Osallistava johtaminen
- Työn kuormituksen hallinnan tunne
- Työyhteisön tukeminen

Henkilöstökysely Familiar, 2025

Joustava työvuorosuunnittelu

- Mahdollisuus vaikuttaa vuoroihin
- Riittävä palautumisaika
- Huomio yksilöllisiin tarpeisiin
- Työhyvinvointia tukeva vuorosuunnittelu on tärkeä osa työhyvinvoinnin johtamista
- Vuorotyössä hyvän työvuorosuunnittelun merkitys korostuu
- Kyselyn vastauksissa korostui kunkin yksilöllisten tarpeiden merkitys hyvään työvuorosuunnitteluun, joka luo haasteen esihenkilöille
- Useissa vastauksissa korostui tyytyväisyys työvuorosuunnitteluun ja siihen, että se mahdollistaa vapaa-ajan

Henkilöstökysely Familiar, 2025,
Ilmarinen 2023

Palaute ja tunnustus

- Palautteenanto mainittiin kyselyssä tärkeänä. Työntekijät toivovat saavansa sekä positiivista että rakentavaa palautetta.
- Kyselyn perusteella esihenkilön antamalla positiivisella palautteella koettiin olevan eniten työhyvinvointia tukeva vaikutus.

Henkilöstökysely Familiar, 2025

Palaute ja tunnustus

Esihenkilön palautteenannolla ja kohtaamisella on merkittävä vaikutus työntekijän sitoutuneisuuteen ja toimintaan.

Tutkimuksen (Sonntag ja Spar 2008) mukaan työntekijän saadessa positiivista palautetta esihenkilöltään heidän:

- Suorituksensa
- Energisyytensä
- Innovatiivisuutensa työn suhteen paranee

Mikäli työntekijät eivät saa positiivista palautetta heidän suorituskäytöstään ja luovuutensa työn suorittamiseen laskee.

Sonntag & Spar, 2008

Tukea haastaviin tilanteisiin

- Kyselyssä korostui tuen tarve haastavissa tilanteissa.
- Haastavissa tilanteissa esihenkilön tuki ja ohjaus on tärkeää.
- Tilannetta tulisi miettiä oppimiskokemuksena.
- Haastavat tilanteet ovat aina mahdollisuus oppia jotain uutta, mutta se vaatii aikaa ja kykyä reflektoida tapahtunutta.
- Työntekijän tulisi tilanteen käsittelyssä arvioida myös omaa lisäoppimisen tarvettaan.
- Käytännön kokemus yhdistettynä teoretietoon on mahdollisuus kehittyä ammatissa.

Henkilöstökysely Familiar 2025,
Uusitalo 2019

Tasapuolinen kohtelu

- Kyselyssä nousi esiin tasapuolisen kohtelun tarve.
- Työelämän moninaisuus tulisi nähdä työpaikan rikkautena.
- Eri ikäiset, taustaiset ja eri lailla ajattelevat luovat monimaisen tiimin, joka voi toimia organisaation vetovoimatekijänä.
- Parhaimmillaan työntekijöiden moninaisuus:
 - laajentaa kokemus- ja osaamispohjaa
 - luo vuorovaikutusta ja hyvinvointia
 - synnyttää uusia ideoita ja ajattelua

Henkilöstökysely Familiar
2025. Tammikuu 2021

Osallistava johtaminen



Syväjärvi & Pretiläinen 2016

Työn kuormituksen hallinta, toimintaympäristön ja ergonomian kehittäminen

- Työn selkeä jako ja vastuiden määrittely
- Töiden ja kuormituksen tasainen jakautuminen
- Riittävä resursointi
- Perehdytys
- Ergonomiset työtilat ja -välineet
- Työvuorot (ergonomia & yksilöllinen jaksaminen)
- Osaamisen varmistaminen & koulutukset
- Yhteiset virkistys- ja tyhy-toiminnot
- Tauotuksen mahdollistaminen kiireisinäkin päivinä

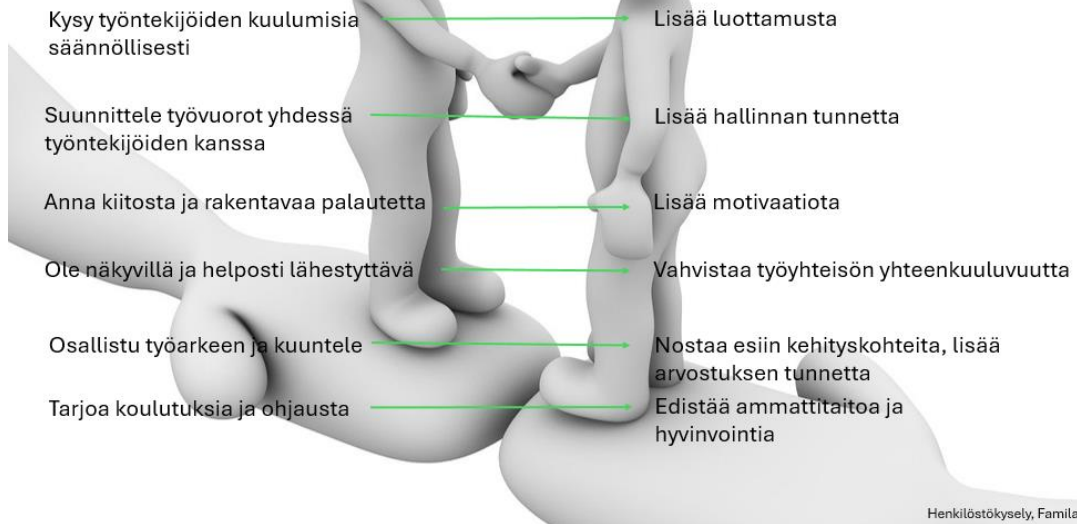
Henkilöstökysely Familiar 2025,
Koskimaa 2019

Työyhteisön tukeminen

- Tiimihengen ylläpito
- Konfliktien ratkaisuun puuttuminen
- Työnohjaus ja koulutusmahdollisuudet
- Tiimin toimijuus ja sitoutuneisuus lisääntyy, kun se saa itse tunnistaa ja määritellä kehitettävät teemat, eikä niitä aseteta ylhäältä päin.
- Kyselyn avulla tehtiin näkyväksi millaisia tarpeita ohjaajilla on oman työhyvinvointinsa kehittämiseen liittyen johtajuuden avulla.
- Kyselyyn vastanneista 100% oli sitä mieltä, että oma työhyvinvointi vaikuttaa työhön sitoutumiseen.

Henkilöstökysely Familiar 2025,
Dialoginen toimintatapa 2022

Työntekijöiden konkreettiset toiveet esihenkilötyöhön



Työntekijän osaamisen vahvistaminen ja motivaation tukeminen

- Riittävä perehdytys, työssäoppiminen ja sen toteutumisen valvonta yhdessä työntekijän kanssa
- Säännölliset kehityskeskustelut
- Mahdollista ja edellytä kouluttautumista
- Puutu tarvittaessa väärään toimintaan ja ohjaa kehittymään oikeaan suuntaan
- Vahvista motivaatiota, osaamista, joustavuutta ja kehitysmuotoisuutta
- Mahdollista virheistä oppiminen, turvallisessa ympäristössä

- Arvosta työntekijöitä ja heidän osaamistaan
- Anna positiivista palautetta ja kannusta kehittymään, sillä uusien asioiden oppiminen lisää motivaatiota
- Ole aito ja rehellinen
- Salli virheet ja anna anteeksi
- Näytä suuntaa ja ohjaa tavoitteeseen
- Kanna kokonaisvastuu
- Vahvista työn imua, sillä se lisää aloitteellisuutta ja tuottavuutta

Johtamisen tekijät työhyvinvoinnin näkökulmasta

Johtaminen on jatkuvasti kehittyvä, monisyinen ja opittava taito

- Johda tiedolla työkykyä ja vahvista osaamistasi
- Varmista että työolosuhteet, -turvallisuus ja -käytännöt toteutuvat
- Noudata organisaatiossa sovittuja toimintamalleja työkyvyn tukemisen suhteen (kevennetty työ, hoitoon ohjaus jne.)
- Huolehdi että olet saavutettava
- Kuuntele, keskustele ja tunnista ajoissa työkykyä vaarantavat riskit
- Huolehdi että työntekijät tietävät mitä heidän tulee osata ja mitä heiltä odotetaan
- Huolehdi myös itsestäsi ja palautumisestasi

Forma 2023, Koskimaa 2019

Esihenkilön oma hyvinvointi

Esihenkilön on erityisen tärkeää huolehtia myös omasta hyvinvoinnistaan ja jaksamisestaan, sillä johtajan oma työkyky heijastuu johtamiseen ja päätösten tekoon.

Tärkeää on pohtia:

- kuinka oman työkyvyn johtamisen malli heijastuu alaisiin
- mistä saa apua ja tukea vaikeissa tilanteissa
- mikä tuottaa hyvää oloa
- kuinka irtautua työstä
- kuinka erottaa työ ja vapaa-ajan roolit

Forma 2023

Työhyvinvointi – sitoutumisen ja jaksamisen ydin

Työhyvinvointi on keskeinen tekijä henkilöstön sitoutumisessa, jaksamisessa ja viihtymisessä työssä. Vastaajien mukaan hyvinvoiva työyhteisö vahvistaa organisaation pysyvyyttä ja ylläpitää ammattitaitoista henkilöstöä.

Hyvä johtaminen ei perustu pelkästään strategisiin päätöksiin, vaan arjen pieniin tekoihin. Työhyvinvointia edistävä johtaminen tarkoittaa esihenkilöltä aktiivista läsnäoloa, kuuntelua, oikeudenmukaista toimintaa sekä kykyä reagoida työntekijöiden tarpeisiin. Kun johtaminen tukee hyvinvointia, myös työyhteisö kukoistaa.

Hyödyllisiä sivustoja:

[Hyvinvoiva työntekijä ja toimiva työyhteisö – Sotenavigaattori](#)

Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: [Hyvinvointia työstä 2030-luvulla – Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä](#)

Keva: [Etusivu - Keva](#)

Testaa onko terveystä- ja työhyvinvointia tukevat asiat kunnossa yksikössäsi: [Fact sheet FIN WEB](#)

Työterveyslaitos: [Työterveyslaitos | Työterveyslaitos](#)

Työterveyslaitos: [Osa 1. Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen ja käsitteet | Työterveyslaitos](#)

Työturvallisuuskeskus: [Työturvallisuuskeskus](#)

Työtä ohjaavat lait: työaikalaki, työturvallisuuslaki, yhdenvertaisuuslaki, työsopimuslaki, tasa-arvolaki ja työtapaturma- ja ammattitautilaki: [Etusivu - FINLEX®](#)

Työsuojeluhallinto: [Etusivu - Työsuojelu.fi - Työsuojeluhallinto](#)



Lähteet

- Baldschun, A. 2014. The six dimensios of child welfare employees occupational well-being. *Nordic Journal of working life studies* 4(4), 69-78.
- Forma P. 2023. Johtajan työkyökykirja. Alma Talent Helsinki.
- Dialoginen toimintatapa. 2022. SoteDialogit-hankkeen kehittämisopas työyhteisöille. Tampereen yliopisto.
- Henkilöstökysely Familiar 2025
- Ilmarinen 2023. Tutkimus: Vuorotyö haastaa terveyttä-työkykyä tuettava monin keinoin. Tiedote. Viitattu 26.3.2025. Tutkimus: Vuorotyö haastaa terveyttä - Ilmarinen
- Kela. Tietotarjotin 2024. Viitattu 6.2.2025. Tilasto sairauspäivärahoista | Kelan tietotarjotin
- Koskimaa T. 2019. Työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtaminen. Tampereen Yliopistollinen sairaala. työhyvinvoinnin_ja_työkyvyn_johtaminen_koskimaa_tapiio_tays_id_14532.pdf
- Kuusi, Tero, Kulvik, Martti, Härmä, Mikko & Ropponen, Annina . "Tehokkuus ja työhyvinvointi – Tiedolla kohti tasapainoista työtä". ETLA Raportti No 134. <https://pub.etla.fi/ETLA-Raportit-Reports-134.pdf>
- Manka M-L. 2025. Työhyvinvoinnin tekijät - Docendum
- Paasivirta, A. & Pitkänen, M. 2021. Lastensuojelun mahdollistajat. Selvitys lähijohtamisen sisällöstä ja merkityksestä. Lastensuojelun Keskusliiton verkkojulkaisu 5/2021. <https://www.lskl.fi/wp-content/uploads/2021/05/Lskl.-Lastensuojelun-mahdollistajat.pdf>
- Sitra 2023. Megatrendit. Megatrendit 2023 – Sitra
- Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (toim.) Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Suomen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print Tampere 2016. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100410/Syvaajarvi_%26_Pietilainen_OA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Talentia 2024. Työolobarometri. [talentia_tyoolobarometri_2024_yhteenveto.pdf](https://www.talentia.fi/tyoolobarometri_2024_yhteenveto.pdf)
- Terveyden ja hyvinvoinninlaitos 2024. Lastensuojelun käsikirja. Viitattu 7.12.2024. <https://thl.fi/julkaisut/kasikirjat/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/huostaanotto>
- Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä 2025. Tampereen yliopisto. Tampereen ammattikorkeakoulu. <https://www.tyohyvinvointi.fi/>
- Työelämän pelisäännöt 2021. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus työssä - Työelämän pelisäännöt
- Työterveyslaitos 2024. Hyvä johtaminen on tietoinen valinta. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta>
- Uusikumpu 2018. Joustava työvuorosuunnittelu vähentää sairastelua. Motiivilehti artikkeli. Joustava työvuorosuunnittelu vähentää sairastelua - Motiivilehti

AINEISTONHALLINTASUUNNITELMA

Yleiset eettiset periaatteet

Varmista, että opinnäytetyösi ei vaadi eettistä ennakkoarviointia:

1. tutkimuksessa ei puututa tutkittavien fyysiseen koskemattomuuteen
2. tutkimus ei kohdistu alle 15-vuotiaisiin ilman huoltajan erillistä suostumusta tai informointia, jonka perusteella huoltajalla olisi mahdollisuus kieltää lasta osallistumasta tutkimukseen
3. tutkimuksessa tutkittaville ei esitetä poikkeuksellisen voimakkaita ärsykeitä esim. pelottava väkivaltavideo
4. tutkimuksessa ei ole riskiä aiheuttaa tutkittaville tai heidän läheisilleen normaalin arkielämän rajat ylittävää henkistä haittaa
5. tutkimuksen toteuttaminen ei merkitse turvallisuushkaa tutkittaville tai tutkijalle tai heidän läheisilleen.

Henkilötietojen kerääminen

Älä kerää tai säilytä tarpeettomia henkilötietoja. Henkilötietoja ovat sellaiset tiedot, joiden perusteella henkilö voidaan tunnistaa suoraan tai välillisesti esimerkiksi yhdistämällä yksittäisiä tietoja.

Arkaluonteisia (erityisiä) henkilötietoja ei voi kerätä opinnäytetyössä. Tiedoista voi käydä ilmi henkilön:

- rotu tai etninen alkuperä
- poliittinen mielipide
- uskonnollinen tai filosofinen vakaumus
- ammattiliiton jäsenyys
- geneettinen tai biometrinen tieto henkilön yksiselitteistä tunnistamista varten
- terveydentila
- seksuaalinen käyttäytyminen ja suuntautuminen
- rikostuomioihin ja rikkomuksiin liittyviä tietoja

Varmista tietoaaineiston luokittelun mukainen käsittely

Mikäli käsittelet luottamuksellisia tietoja, kuten toimeksiantajan määrittelemiä liikesalaisuuksia tai luottamuksellisia henkilötietoja, niitä on suojattava erityisen huolella luvattomalta käsittelyltä. Käsittele tietoa vain Laurea tietoaaineiston luokittelun mukaisesti ja huolehdi tietoturvallisesta hävittämisestä.

AINEISTONHALLINTASUUNNITELMA

Suunnitelman tekijä(t):	Johanna Fredman ja Mervi Lindroos
Opinnäytetyön nimi:	Työhyvinvointia tukeva johtamisen opas lastensuojelun sijaishuoltoon
Opinnäytetyön toimeksiantaja: (organisaatio/projekti/henkilö, jos on)	Familiar Oy
Suunnitelman laatimispäivämäärä:	7.1.2025

1. Kerättävä tai olemassa oleva aineisto ja sen ominaisuudet sekä aineiston laadun varmistaminen

Valitse suunnittelemasi aineistonkeruumenetelmät ja keräämäsi aineiston tyyppi.

Aineiston laatu varmistetaan siten, että aineisto ei epähuomiossa muutu ja alkuperäinen tietosisältö säilyy. Alkuperäinen aineisto tallennetaan erilleen ennen sen analysointia.

Haastattelu (mm. äänitallenne, video, litteroitu teksti, muu)	-
Havainnointi (mm. kuva, video, litteroitu teksti, havaintomatriisi, muu)	Havainnointi työn ohessa. Kirjoitetut muistiinpanot paperille, ilman tunnistetietoja.
Kysely (mm. sähköinen lomake, paperilomake, taulukkolaskentaohjelma)	Sähköinen kyselylomake, ilman tunnistetietoja. Kerätyt tiedot sähköisessä muodossa.
Työpaja (mm. kuva, äänitallenne, video, teksti, muu)	-

Muu	-
-----	---

2. Eettiset periaatteet, lainsäädäntö ja henkilötietojen käsittely

2.1. Henkilötiedot ja tietosuojan huomioiminen

Henkilötieto voi olla suoraa (esim. nimi, henkilötunnus, sähköpostiosoite, kasvokuva) tai epäsuoraa (esim. ääni, puhelinnumero, jokin erityispiirre tai erikoinen harrastus).

Jos keräät henkilötietoja, muista huomioida myös suostumus henkilötietojen käsittelyyn osana osallistujan suostumusta (katso kohta 2.6).

Onko aineistossasi suoria tai epäsuoria henkilötietoja? (Jos aineistossasi ei ole henkilötietoja, siiry kohtaan 2.4)	Ei ole
---	--------

Olen varmistanut, että aineistossani ei ole arkaluonteisia henkilötietoja.

2.2. Päävastuu henkilötietojen käsittelystä eli rekisterinpitäjäys

Jos opinnäytetyön aineistossa on henkilötietoja, täytyy määritellä rekisterinpitäjä, joka vastaa henkilötietojen käsittelystä. Varmistathan, että rekisterinpitäjyydestä ja henkilötietojen käsittelystä on tarvittaessa sovittu toimeksiantajan kanssa.

2.3. Tietosuojan edellyttämät ilmoitukset

Hyödynnän [Laurean opinnäytetöiden tietosuojailmoitus pohjaa](#).

Hyödynnän toimeksiantajaorganisaation tietosuojailmoitusta.

2.4. Eettistä ennakoarviointia edellyttävät tutkimusasetelmat amk:n opinnäytetöissä

Olen varmistanut, että opinnäytetyössä ei ole eettistä ennakoarviointia edellyttävää tutkimusasetelmaa.

2.5. Miten hallinnoit käyttämäsi, tuottamasi ja jakamasi aineiston oikeuksia?

Nämä asiat on kuvattu toimeksiantajasopimuksessa.

2.6. Osallistujien informointi, suostumus osallistua ja aineiston mahdollinen jatkokäyttö

Jos opinnäytetyöhön osallistuu ihmisiä esimerkiksi haastatteluun, havainnointiin, kohdennettuun kyselyyn tai työpajaan, osallistujia informoidaan opinnäytetyön tarkoituksesta ja menetelmistä. Osallistujia on myös informoitava, jos opinnäytetyön aineistoa halutaan käyttää opinnäytetyön valmistumisen jälkeen jatkotutkimukseen tai markkinointimateriaalin osana, samoin jos opinnäytetyön aineisto tallennetaan avoimesti data-arkistoon tai tarjotaan muulla tavoin avoimesti käytettäväksi.

Jos opinnäytetyöhön ei osallistu muita henkilöitä, siirry kohtaan 3.

Valitse informointitapa

Hyödynnä tarvittavilta osin Laurean [Tiedote opinnäytetyön osallistujille - mallipohjaa](#) erillisenä dokumenttina tai osana kyselyn saatetta.

Opinnäytetyöhön osallistuvilta on pyydettävä osallistumissuostumus sekä tarvittaessa suostumus henkilötietojen käsittelyyn opinnäytetyön tarkoituksia varten.

Valitse suostumuksenpyyntötapa

Hyödynnä tarvittavilta osin Laurean [Opinnäytetyön osallistuja suostumus - mallipohjaa](#) erillisenä dokumenttina tai osana kyselyn saatetta.

3. Aineiston dokumentointi

3.1. Aineiston dokumentointi

Aineiston käsittelyn vaiheista ja muuttujista tehdään vähintään omat muistiinpanot. Aineiston dokumentointi kuvaa, miten opinnäytetyön aineisto on tuotettu, mitä se sisältää ja miten sitä on käsitelty.

Kirjaan erilliseen dokumenttiin tehdyt muutokset, analyysin vaiheet, muuttujien merkitykset ym.

3.2. Aineiston järjestys ja eheys

Säilytä alkuperäinen aineisto erillään opinnäytetyön tekemisen aikana käytetystä aineistosta, jotta voit palata alkuperäiseen, jos tarvetta ilmenee.

Tiedosta jo opinnäytetyöprosessin alussa aineiston elinkaari, ja varaudu tilanteisiin, joissa data saattaa huomaamatta muuttua, kuten esim. nauhoitus, litterointi, konversio toiseen tiedostomuotoon, tallentaminen jne.

4. Tallentaminen ja tietoturva opinnäytetyöprosessin aikana

4.1. Minne aineisto tallennetaan ja varmuuskopioidaan opinnäytetyöprosessin aikana?

Laurea OneDrive

Oma tietokone

4.2. Miten huolehdit, että ulkopuoliset eivät pääse aineistoon käsiksi?

Tallennan tietoa vain Laurean tietoaineiston luokittelun mukaisiin paikkoihin.

Jos teen opinnäytetyötä julkisella paikalla: Varmistan, että ulkopuoliset eivät näe tietokoneeni näyttöä enkä puhu luottamuksellisista asioista.

Lukitsen tietokoneen aina, kun en käytä sitä, enkä jätä laitteitani ilman valvontaa julkisiin tiloihin.

Jos jaan tietoa: Huolehdin jaettavien tiedostojen ja tietojen käyttöoikeuksista ja jaan tietoa tietoturvallisesti vain niille, jotka sitä tarvitsevat.

5. Aineisto opinnäytetyön valmistuttua: tuhoaminen, säilyttäminen tai mahdollinen jatkokäyttö ja avaaminen

Laurean ohjeistusten mukaisesti opinnäytetyön aineisto on hävitettävä 6 kk opinnäytetyön julkaisun jälkeen. Henkilötiedot on poistettava heti opinnäytetyön valmistuttua, ellei muuta ole sovittu. Huomaathan myös, että aineiston mahdollisesta jatkokäytöstä on informoitava osallistujia.

5.1. Mitä teet aineistolle opinnäytetyön valmistuttua?

Tuhoan paperisen aineiston silppurilla tai vien ne tietoturvaroskiin.



Tyhjennän ulkoisen tallennusvälineen.

Vien sähköisen aineiston tietokoneen tai Onedriven roskakoriin ja tyhjennän roskakorin.

Käytän ylikirjoitusohjelmaa.

Luovutan aineiston anonymisoituna toimeksiantajalle.

Avaan aineiston jatkokäyttöä varten opinnäytetyön ohjaajan ohjeiden mukaisesti.

6. Tehtävät ja vastuut

6.1. Jos teet opinnäytetyön yhdessä muiden kanssa, kuvaa, miten tehtävät on vastuutettu.

Tallentaminen	Tallennetaan Laurean OneDriveen
Varmuskopiointi	Molempien opinnäytetyöntekijöiden tietokoneelle
Aineiston jakaminen	Aineisto jaetaan ainoastaan Laurean OneDriven kautta tai Laurean salattuna sähköpostina.
Aineiston hävittäminen tai arkistointi työn valmistuttua	Aineisto tullaan hävittämään molemmilta tietokoneilta, sekä poistamaan Laurean Onedrivesta työn valmistuttua.

Toimeksiantajan tehtävät ja vastuut on määritelty opinnäytetyösopimuksessa.