



Otto Kinnunen

# Esihenkilöiden hyvinvointi sosiaalialalla

Kirjallisuuskatsaus

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosionomi YAMK

Sosiaali- ja terveystieteiden liiketoiminta ja johtaminen

Opinnäytetyö

1.6.2025

## Tiivistelmä

Tekijä(t):	Otto Kinnunen
Otsikko:	Sosiaalialan esihenkilöiden työhyvinvointi
Sivumäärä:	38 sivua + 1 liite
Aika:	1.6.2025
Tutkinto:	Sosionomi YAMK
Tutkinto-ohjelma:	Sosiaali- ja terveystieteiden liiketoiminta ja johtaminen
Ohjaaja(t):	Lehtori Lotta Kuosmanen

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää sosiaalialan esihenkilöiden työhyvinvointiin edistävistä sekä haittaavasti vaikuttavista tekijöistä. Sosiaalialan esihenkilöiden työhyvinvoinnilla on suora vaikutus työtyömyöhyn, joten organisaatioiden on tärkeä kiinnittää tähän asiaan huomiota. Työhyvinvointi on myös iso osa yksilön hyvinvointia. Opinnäytetyö antaa kuvan työhyvinvointia edistävistä sekä sitä estävistä asioista. Aineiston haku toteutettiin neljässä eri tietokannassa: PubMed, CINAHL, ProQuest Central sekä Emerald Insight. Hakuprosessin jälkeen valittiin 5 alkuperäistä tutkimusta kirjallisuuskatsauksen kohteeksi. Aineiston valinta tehtiin sisäänotto- ja pois-sulkukriteerien avulla ja aineistolle tehtiin Hawkerin laadunarviointi.

Tehdyn analyysin perusteella sosiaalialan esihenkilöiden työhyvinvointia edistävät ja estävät asiat ovat usein saman asian eri puolia. Työhyvinvointia ei voi ratkaista mitään yhtä asiaa tarkastelemalla tai ratkaisemalla, työhyvinvointiin vaikuttaa aina useampi tekijä. Organisaatioiden toiminnalla on kuitenkin erittäin suuri merkitys sosiaalialan esihenkilöiden työhyvinvointiin. Esihenkilöiden selvät roolit, tuki omalta esihenkilöltä ja avoin dialoginen keskustelukulttuuri työpaikalla vahvistavat sosiaalialan esihenkilöiden työhyvinvointia.

Avainsanat: sosiaalialan esihenkilöt, työhyvinvointi, sosiaaliala

---

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

## Abstract

Author(s): Otto Kinnunen  
Title: Work well-being of social care supervisors  
Number of Pages: 38 pages + 1 appendice  
Date: 1<sup>st</sup> of June 2025

Degree: Master's Degree in Social Services  
Degree Programme: Business and Management in the Social and Healthcare Services Sector  
Instructor(s): Senior Lecturer, Lotta Kuosmanen

---

The purpose of this thesis is to identify factors that both promote and hinder the work well-being of social care supervisors. The work well-being of social care supervisors has a direct impact on the work team, making it important for organizations to pay attention to this matter. Work well-being is also a significant part of an individual's overall well-being.

This thesis provides an overview of factors that either foster or impede work well-being. The data collection was carried out in four different databases: PubMed, CINAHL, ProQuest Central, and Emerald Insight. After the search process, five original research studies were selected as the subject of the literature review. The selection of the material was done using inclusion and exclusion criteria, and a quality assessment was performed on the material using Hawker's guidelines.

Based on the analysis, factors that promote and hinder well-being at work for social sector supervisors are often two sides of same coin. You can't solve well-being by looking at or fixing just one thing; multiple factors always influence it. However, the organization's actions play a huge role in the well-being of social sector supervisors. Clear role for supervisors, support from their own supervisor, and an open, dialogu-driven discussion culture at work all strengthen social sector supervisors' well-being at work.

Keywords: social care supervisors, well-being at work, social services, social work

## Sisällys

1	Johdanto	5
2	Tutkimuksen taustat	6
2.1	Työhyvinvointi	6
2.2.	Sosiaalialan esihenkilöt	8
2.2.1.	Esihenkilöiden voimavarat	10
2.2.2.	Esihenkilöiden kuormittavat tekijät	11
3	Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus	12
4	Opinnäytetyön toteutus	12
4.1	Tutkimuksessa käytetyt metodit	13
4.2	Aineiston haku	14
4.2.1	Hakusanat	14
4.2.2.	Sisäänotto- ja poissulkukriteerit	15
	Taulukko 2. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit	16
4.2.3.	Aineiston valinta tietokannoista	16
4.3.	Aineiston laadunarviointi	19
4.3.	Sisällönanalyysi	20
5.	Tulokset	21
5.1.	Kirjallisuuskatsauksen aineisto	21
5.2.	Työhyvinvointia edistävät tekijät	22
5.3.	Työhyvinvointia haittaavat tekijät	26
6.	Pohdinta	29
6.1.	Tulosten pohdinta	29
6.2.	Luotettavuus ja eettisyys	30
7.	Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet	31
	Lähteet	33

# 1 Johdanto

Valitsin sosiaalialan esihenkilöiden työhyvinvointia edistävien sekä työhyvinvointia kuormittavien seikkojen kartoittamisen opinnäytetyöni aiheeksi, koska koen että työhyvinvoinnilla on suuri merkitys työhön sosiaalialalla. Sosiaaliala on ollut murroksessa jo hyvän tovin, mikä vaikuttaa työntekijöiden työkykyyn sekä työhyvinvointiin. Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisvastuu siirtyi hyvinvointialueille 1.1.2023. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023). Sosiaalialan työnteossa sekä johtamisessa näkyy työn ennakoinnattomuus, kiire, kasvavat vaatimukset työn tehokkuudelle, jatkuvat muutokset sekä vapaa-ajan hämärtyminen, jotka ovat kuormittumisen yleiset syyt (Vesterinen 2006, 7–11). Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö asettaa esihenkilöille suuria vaatimuksia, ja heidän hyvinvointiinsa ei ole panostettu riittävästi. Esihenkilön uupumus heijastuu suoraan työyhteisöön ja sitä kautta koko organisaation toimintaan. Toimintaympäristö, joka on koko ajan muuttuva, vaatii esimieheltä paljon, eikä esimiesten hyvinvointiin ole kiinnitetty tarpeeksi huomiota. Esihenkilön uupumisen vaikutus korreloi suoraan työyhteisöön ja tätä myöden koko organisaatioon. Esihenkilön tulee tunnistaa oma roolinsa esimerkkinä, jolla pystytään vaikuttamaan koko työyhteisöön, niin sen toimintakulttuurin, asenteiden kuin omien standardien ja kriteereiden tekijänä liittyen työhyvinvointiin. (Harju & Kallasvuo 2007, 9, 16, 18, 112.)

Sosiaalialalla pohditaan aktiivisesti, miten erilaiset johtamismallit vaikuttavat siihen, kuinka hyvin ala kykenee houkuttelemaan ja samalla pitämään työntekijöitä. Aiemmin riittänyt työtyytyväisyys on saanut väistyä uusien vaatimusten tieltä: nykyään työntekijät etsivät tehtävistään onnistumisen iloa ja aitoa innostusta. Työn on tarjottava vastine psykologisiin perustarpeisiin ja vahvistettava yhteyden tunnetta työyhteisöön. Tärkeää on, että työntekijät voivat kokea autonomiaa ja osaamista omassa työssään. (Piirainen ym. 2023). Kaisa Löf on kuvannut sosiaalialan johtamisen vaatimuksiksi taloushallinnon kielen hallintaa,

ympäristön, yhteiskunnan ja asiakkaiden jatkuvasti muuttuviin ongelmiin vastaamista, tukevan organisaation perustehtävää, kykyä tunnistaa se tosiseikka, että kaikkia tarpeita ja palveluita ei pystytä tyydyttämään vaan resursseja on kohdennettava. Tämän lisäksi johtajan edellytetään omaavan tehtävän vaatimat perusarvot, eettisyyden sekä ammattijohtajan taidot ja osaaminen. (Löf 2012, 18).

Tässä tutkimuksessa pyritään vastaamaan kahteen tutkimuskysymykseen: Mitkä tekijät vaikuttavat sosiaalialan esihenkilöiden työhyvinvointiin edistävästi sekä mitkä tekijät tuovat haasteita sosiaalialan esihenkilöiden työhyvinvointiin.

## **2 Tutkimuksen taustat**

### **2.1 Työhyvinvointi**

Työhyvinvointi käsitteenä on laajentunut perinteisestä työkyynäkökulmasta koskemaan koko työelämän laatua. Laine & Rinne (2015, 634) ovat kuvanneet työhyvinvointia "subjektiivisesti tulkittuna kokonaisvaltaisena mielialana". Samalla tämän vuoksi tarvitaan uudenlaista lähestymistä työhyvinvoinnin tarkastelamiseen. Yhteiskunnallisella tasolla käytävää keskustelua ja päätöksentekoa koskien työhyvinvointia tarvitaan laaja-alaista tutkimusta tukemaan työhyvinvointia. (Laine, 2013, 89). Kun halutaan kehittää työhyvinvointia, se edellyttää teoreettiskäsitteellisen tarkastelun lisäksi käytännön toimenpiteiden kehittämistä. Teoria on tieteellinen konstruktio, joka ottaa kantaa todellisuuden olemukseen. Työhyvinvointia käsiteltäessä jotkut ilmiöt on helpommin mallinnettavissa, toisia ilmiöitä on lähes mahdoton mallintaa, koska muuttujien määrä on niin suuri. (Laine 2013, 36-37.).

Työhyvinvoinnin tutkimus otti ensiaskeleet 1920-luvulla, fysiologisesta stressitutkimuksesta, kohdistuen yksilöön. Stressin uskottiin syntyvän fysiologisena reaktiona erilaisiin kuormittaviin tekijöihin kuten fyysiseen raskauteen, meluun ja

kylmään. (Suonsivu 2011, 103). Vasta viime vuosikymmenien tutkimus on nostanut esille myös työn hyvinvointia luomia ominaisuuksia, esim. työn imun. Viimeaikainen tutkimus on tuonut esiin työn merkityksen, yksilön, organisaation sekä yhteiskunnan vuorovaikutussuhteet ja johtamisen kysymykset. (Laine, 2017. 89)

Työhyvinvointi itsessään on käsitteenä hankala ja monimerkityksellinen, modernin viitekehys on ns. laaja-alainen työhyvinvoinnin käsite. Työhyvinvointiin liittyy myös vahvasti työergonomia, joka käsitteenä kattaa fyysisen, kognitiivisen sekä organisatorisen ergonomian. Työergonomian tavoite on parantaa työntekijän turvallisuutta, terveyttä ja hyvinvointia kuin myös järjestelmien tehokasta ja häiriötöntä toimintaa. (Pennonen, 2021. 24.) Kognitiivinen ergonomia tarkoittaa ihmisen vaikutusta toimintajärjestelmien kanssa tiedonkäsittelyn näkökulmasta. Kognitiivinen viittaa tietoa käsitteleviin prosesseihin, esimerkiksi ajatteluun, oppimiseen, muistiin ja ongelmanratkaisuun toimintaan. Nykypäivän työelämässä muistin tärkeys korostuu, yhä useampi käsittelee suuria tietomääriä sekä tietoteknisiä laitteita. Vaativissa työtehtävissä etenkin työmuisti on kuormituksen alla. Työmuisti tarkoittaa muistijärjestelmää, joka ylläpitää ja työstää tämänhetkisessä tehtävässä tarvittavaa tietoa. Työmuistia tarvitsee siis muun muassa ajatteluun, ongelmien ratkaisuun, päätösten tekemiseen sekä uuden oppimiseen. Työmuisti häiriintyy kun huomio täytyy suunnata pois varsinaisesta tehtävästä erilaisten keskeytysten tai häiriötekijöiden vuoksi. (Pennonen, 2021. 24 – 25). Työhyvinvointiin kuuluu väistämättä yksilöllisiä ja yksityiselämän asioita. Näitä voidaan ajatella piireinä, työn piirinä sekä yksityiselämän piirinä. Nämä ovat kehämäisesti vuorovaikutuksessa, molemmilla on vaikutusta toisiinsa niin kuormituksen kuin voimavarojen näkökulmasta. (Tarkkonen, 2012, 61-62).

Johtajuudella on suuri merkitys työhyvinvointiin. Se miten johtajat lähestyvät työhyvinvointia, voi itsessään olla yksi työntekijöiden työhyvinvointiin liittyvä tekijä. Johtajat jotka näyttävät kiinnostusta työhyvinvointiin, yrittävät edistää sitä

sekä osallistuvat työhyvinvointia edistäviin toimenpiteisiin, lisäävät työntekijöiden työhyvinvointia. (Mitchell 2018, 1-2.)

## 2.2. Sosiaalialan esihenkilöt

Sosiaalialan johtajuus kohtaa nykyään useita haasteita, kuten väestön ikääntymisen, kansainvälistymisen ja kiristyvän taloudellisen kilpailun. Nämä muutokset ajavat sosiaali- ja terveydenhuollon uudistustarvetta. Tavoitteena on ylläpitää laadukkaita ja kattavia hyvinvointipalveluja kasvavien kustannus- ja yksityistämispaineiden keskellä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 16). Tämä edellyttää johtajilta kykyä ja valmiuksia johtaa muutosta, esimerkiksi kehittämällä asiakaslähtöisiä palveluja sekä motivoida ja osallistaa henkilöstöä työn jatkuvaan kehittämiseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 16).

Hyvinvointialueilla päälliköt ja johto sekä lähiesihenkilöt vastaavat organisatiomuutoksen johtamisesta ja muutoksen toimeenpanosta. Työterveyslaitoksen ”Mitä kuuluu hyvinvointialueiden työhyvinvoinnille 2023” selvityksessä työpaineita kokeneiden osuus oli suurin päälliköiden ja johdon keskuudessa (53 %), mutta heissä oli myös eniten niitä, joilla oli paljon sananvaltaa töihinsä (73 %).

Markkanen ja Tuomisoja (2014, 11) tuovat esiin, että sosiaalialan johtamisen tekee haastavaksi se, että sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen koko ketju, eli niiden järjestäminen, tuottaminen, rahoitus ja ammattilaisten työskentely, on erittäin säädeltyä. Tämä sääntely perustuu tiukasti lakeihin, säädöksiin ja ohjeistuksiin, ja se koskee kaikkia toimijoita sektorista (julkinen, yksityinen tai kolmas) riippumatta. Lisäksi asiakkaiden ja potilaiden asemasta ja oikeuksista on säädetty lailla.

Sosiaalialalla toimivat esihenkilöt ovat henkilöstöjohtajia vahvasti, koska ihmiset tekevät töitä ihmisten kanssa sekä ihmisille. Esihenkilöllä tulee olla itsensä tuntemusta ja itsensä johtamisen taitoa, jonka lisäksi esihenkilöllä tulee olla paljon erilaista osaamista. Osaaminen jakautuu ammatti-, hyvinvointi-, vuorovaikutus-, tehokkuus- ja johtamisosaamiseen sekä itseluottamukseen. Nämä elementit muodostavat "johtajuuden osaamispuun", jonka perustan luovat arvot, periaatteet, persoonallisuus, henkilökohtainen visio ja tavoitteet, energia, lahjakkuus ja tietoisuus. Yhteenvetona voidaan todeta, että esihenkilön tulee olla jämäkkä, empaattinen, vaikuttava, avoin, tulokellinen, tarmokas ja hyvässä kunnossa niin fyysisesti, psyykkisesti, sosiaalisesti kuin henkisesti, unohtamatta nöyryyttä. Esihenkilön keskeisiä taitoja ovat myös kyky rakentaa verkostoja, visioida, jakaa vastuuta, johtaa tiimiä, kommunikoida, hallita aikaansa, valmentaa, johtaa muutosta, analysoida, uudistua ja hallita stressiä. Johtajaksi kasvaminen tapahtuu johtamalla ja samalla refleктоimalla omaa toimintaa. (Suonsivu 2011, 137 – 138)

Esihenkilön rooli edellyttää, kuten moni muukin tehtävä, vahvaa kykyä itsensä johtamiseen. Tällä tarkoitetaan oman toiminnan tietoista ohjaamista: suunnittelua, jatkuvaa seurantaa ja joustavaa mukauttamista vallitsevan tilanteen mukaisesti. Myös omien tunteiden ja ajatusten säätely on keskeinen osa tätä prosessia. Itsensä johtamisen taitojen kehittäminen on hyödyllistä meille kaikille. Se auttaa meitä etenemään järjestelmällisemmin kohti asetettuja tavoitteita ja yksinkertaistaa päätöksentekoa. Lisäksi pystymme sen avulla tehokkaammin priorisoimaan ja pysymään toiminnan asettamissa rajoissa. Itsensä johtaminen on myös avainasemassa omien rajojen tunnistamisessa, mikä puolestaan mahdollistaa oman työhyvinvoinnin aktiivisen edistämisen. (Työturvallisuuskeskus.)

Sosiaalialan johtamisen moniulotteisuus ja vaadittavan osaamisen laajuus korostuvat alalla. Niiranen ym. (2010) kuvailevat sitä erityisenä ja kompleksisena johtamisen muotona. Lehtonen ym. (2023, s. 19) täydentää tätä näkemystä to-

teamalla, että sosiaali- ja terveyspalveluiden johtaminen eroaa merkittävästi esimerkiksi perinteisen liiketoiminnan johtamisesta. Sosiaalialan työyhteisöt ovat tyypillisesti moniammatillisia, mikä tuo mukanaan erilaisia näkemyksiä ja käytänteitä (Niiranen ym., 2010, s. 13–18). Ala on ollut viime aikoina valtavien muutosten kohteena. Erilaiset rakenteelliset ja poliittiset mullistukset ovat kasvattaneet painetta tehostaa julkisesti rahoitettujen sosiaalipalvelujen organisointia. Koska sosiaalialan työ on luonteeltaan erittäin sensitiivistä ja eettisesti haastavaa, siinä joudutaan usein pohtimaan, mikä tehty ratkaisu on riittävä ja kenen näkökulmasta. Sosiaalialan johtajalta edellytetään kykyä sovittaa yhteen perustehtävä (asiakkaiden hyvinvoinnin edistäminen) ja organisaation asettamat tavoitteet sekä käytössä olevat resurssit (Niiranen ym., 2010, s. 9, s. 13–14). Lehtonen ym. (2023, s. 19) korostavatkin tästä syystä sosiaali- ja terveyssektorin johtamisen ainutlaatuisuutta. Luoman ja Lindellin mukaan johtamiseen kuuluu kolme osa-aluetta; strateginen johtaminen, muutoksen johtaminen sekä varsinainen johtajuus. (Luoma & Lindell 2020, 60.)

### 2.2.1. Esihenkilöiden voimavarat

Työstä syntyy aina kuormitusta, ja siksi on tärkeää palautua siitä päivittäin, mahdollisesti jo työpäivän aikana. Riittävä palautuminen auttaa jaksamaan työssä ja ylläpitämään tasapainoista elämää. Palautuminen on riittävää, kun vapaaillan, viikonlopun tai loman jälkeen tuntee olonsa virkistyneeksi. Jos työn kuormitus on liian suurta tai jatkuu liian pitkään, se voi johtaa terveysongelmiin, kuten tuki- ja liikuntaelinsairauksiin tai työuupumukseen. Huono palautuminen voi ilmetä myös työyhteisössä epäasiallisena käyttäytymisenä. Hyvinvointialueen tuoreen tutkimuksen (Laitinen ym. 2024, 24–25) mukaan vain noin 40 % esihenkilöasemassa olevista koki palautuvansa hyvin päivittäisestä työstään.

Yksilön hallinnan tunnetta työssä vahvistavat järkevät työkokonaisuudet, selkeät tavoitteet sekä mahdollisuudet vaikuttaa ja kehittää omaa työtä. Työn hallinnalla tarkoitetaan yksilön kykyä ohjata omaa tekemistään, oppia ja kehittyä työssään.

Mitä enemmän työntekijä voi itse vaikuttaa työhönsä, sitä tyytyväisempi hän on (Viitala 2021, 161). Työn suunnittelun merkitys korostuu työhyvinvoinnin kannalta, sillä työn määrän ja vaativuuden tulisi olla tasapainossa. Erityisesti ajattelutyötä sisältävissä tehtävissä on tärkeää muistaa säännölliset tauot. Usein työhön liittyvän väsymyksen ja turhautumisen taustalla on osaamisen puute, mikä heikentää työn iloa ja motivaatiota (Viitala 2021, 161–162.)

### 2.2.2. Esihenkilöiden kuormittavat tekijät

Asiantuntijuuteen pohjautuvassa sosiaali- ja terveydenhuollossa johtamisen kompleksisuus on korostunut. Tilanteet ovat usein moniulotteisia ja vaikeasti hahmotettavia, sisältäen runsaasti toisiinsa kytkeytyviä elementtejä. Jatkuva muutostarve edellyttää uuden tiedon ja toimintatapojen omaksumista niin asiakailta, työntekijöiltä kuin koko yhteiskunnaltakin. Tämä monimutkaisuus asettaa haasteita johtajuuden käsitteelle ja johtajiin kohdistuville odotuksille, mutta samalla se tarjoaa uusia työkaluja johtamiselle ja sen toimintaympäristölle. On tärkeää nähdä muutostilanteet voimavarana ja mahdollisuutena luoda uusia yhteisiä näkemyksiä. Kokonaisuus selkeytyy, kun eri osa-alueet ja niiden väliset näkymättömät kytkökset tunnistetaan. (Mäki 2020, 87, 106.)

Johtajan rooli on muuttunut yhä haasteellisemmaksi. Nykypäivän johtajalta vaaditaan kykyä navigoida monimutkaisessa, ristiriitaisessa, nopeasti muuttuvassa, kaaottisessa, virtuaalisessa ja globaalissa toimintaympäristössä, samalla kun tavoitteena on entistä parempia tuloksia. Ominaisuuksista korostuvat nopeus, joustavuus, uudistumiskyky, innovatiivisuus ja tehokkuus. Kuitenkin samanaikaisesti johtajan on oltava kuunteleva, herkkä, tunneälykäs ja syvälinen, tuntien myös itsensä hyvin. Toisin sanoen, johtajan tulee olla sekä kova että pehmeä. (Sydänmaanlakka 2004, 213.) Voidaankin sanoa, että esimies on usein ylimitoitettujen ja epärealististen odotusten kohteena. (Nummelin 2007, 48.)

### 3 Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus

Tämän kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on selvittää mitkä seikat edistävät sosiaalialan esihenkilöiden työhyvinvointia. Tavoitteena on tuottaa tietoa työhyvinvointiin liittyvistä asioista, joihin mahdollisesti voi vaikuttaa ja sitä myöden parantaa työhyvinvointia sekä kokonaisvaltaista hyvinvointia.

Tässä opinnäytetyössä pyritään vastaamaan kahteen tutkimuskysymykseen: Mitkä tekijät vaikuttavat sosiaalialan esihenkilöiden työhyvinvointiin edistävästi sekä mitkä tekijät tuovat haasteita sosiaalialan esihenkilöiden työhyvinvointiin.

### 4 Opinnäytetyön toteutus

Tämän opinnäytetyön menetelmäksi valikoitui kirjallisuuskatsaus. Kirjallisuuskatsaus keskittyy tehtyjen alkuperäistutkimusten analysointiin. Sen avulla pyritään tiivistämään ajankohtaista tietoa ja muodostamaan johtopäätöksiä, jotka vastaavat asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Kriittisen arvioinnin lopputuloksena saavutetaan aiheesta kokonaiskuva eli synteesi. Kirjallisuuskatsaus on luonteeltaan analyttinen ja monimenetelmällinen lähestymistapa, joka vaatii jokaisen työvaiheen järjestelmällistä dokumentointia ja johdonmukaista etenemistä tarkkuuden ja läpinäkyvyyden varmistamiseksi. (Vilka 2023: 11–13.) Kirjallisuuskatsauksen tulee täyttää tieteen metodille asettamat vaatimukset, eli julkisuus, kriittisyys, itsekorjaavuus ja objektiivisyys. Katsauksen tulee olla täsmällinen ja toistettavissa oleva. (Salminen 2011: 7, 12–13; Torracó 2016: 65; Vilka 2023: 11–13, 25.)

Alustava tiedonhaku on tärkeää, koska sen aikana kirjoittajalle itselleen syntyy mahdollisimman hyvä käsitys tutkittavasta aihealueesta. Alustavien hakujen yhteydessä selviää, onko aiheen rajausta tarpeeksi laaja tai mahdollisesti liian ka-

pea. Tietoon perehtymällä tiedetään näkökulmat, joiden kautta aihetta on jo tutkittu. Tutkimuskysymys tarkentuu aineistoon perehtymisen yhteydessä. (Hirsjärvi ym. 2007: 105–107.)

#### 4.1 Tutkimuksessa käytetyt metodit

Tutkimuksessa on käytetty menetelmänä kuvailevaa kirjallisuuskatsausta. Opinnäytetyöhön valitut artikkelit pitää olla mahdollisimman laadukkaita, vertaisarviointi on hyvä kriteeri laadulle. Eri tietokantoja käyttämällä törmää haasteisiin, koska hakukriteeristöt ovat hieman erilaisia. Artikkeleiden etsiminen aloitettiin oppilaitoksen oman tietokantahaun kautta, ja tätä kautta siirryttiin eri tietokantoihin. Tietokannoiksi valikoituivat ProQuest Central, Cinahl EBSCO, PubMed sekä Emerald Insight, koska nämä tietokannat olivat suuntautuneet sosiaalialan tutkimuksiin sekä artikkeleihin ja siten sopivimpia oman opinnäytetyön tekemiseen.

Tässä opinnäytetyössä käytetään menetelmänä scoping- katsausta. Scoping katsaus antaa valitusta aihealueesta käsityksen tutkimuksen tarkastelun näkökulmasta ja määrästä sekä laadusta. Scoping- katsaus tarjoaa laajan ja nopean ymmärryksen tutkittavasta ilmiöstä, sen käsitteistöstä, olemassa olevan tiedon luonteesta sekä keskeisistä lähteistä. Sen tavoitteena on tarkastella kattavasti kaikkea kohdealueen tutkimusta, riippumatta käytetyistä tutkimusasetelmista. (Stolt ym. 2016: 10-11.) Scoping-katsauksen tavoitteena on luoda kuvaileva ymmärrys tutkimuksen määrästä, keskeisistä lähteistä, laadusta ja olemassa olevan tiedon luonteesta. Se pyrkii muodostamaan yleiskuvan tutkittavasta aiheesta, eikä niinkään perinteistä synteesiä. (Vilka 2023: 23.)

Kirjallisuuskatsaus on kurinalainen tutkimusmenetelmä. Sen kurinalaisuus ilmenee luotettavuutena, yleistettävyytenä ja pätevyytenä. Tämä tarkoittaa, että katsauksen aineisto hankitaan järjestelmällisesti, rajatusti, johdonmukaisesti,

harkitusti ja ennalta sovittujen sääntöjen mukaisesti. Kirjallisuuskatsauksen menetelmien tulee olla tarkkoja ja läpinäkyviä. Läpinäkyvyydellä tarkoitetaan toistettavuutta, eli tutkijan valitsemat askelmerkit on perusteltava tarkasti. Katsauksessa on tärkeää kuvata huolellisesti tiedonhankinnan prosessi. Tämä tarkoittaa, että kirjallisuuskatsauksessa on avattava yksityiskohtaisesti ja kriittisesti arvioiden käytetyt tietokannat, avainsanat sekä aineistonhaku- ja valintakriteerit. (Vilkkä 2023, 13.)

Kirjallisuuskatsauksen vaiheisiin kuuluu tutkimussuunnitelma, aineiston keruu, aineiston arviointi, manuaalinen haku, aineiston arviointi uudelleen, synteesi sekä analyysi. Kirjallisuuskatsauksien tekemisessä koetaan usein haastavaksi ajankäyttö sekä tutkimuksen laatu. (Vilkkä 2023, 14.)

## 4.2 Aineiston haku

### 4.2.1 Hakusanat

Tässä opinnäytetyössä avainsanojen hakuun käytetään PICO:a. PICO toimii hyvin kun halutaan jäsentää tutkimuskysymykset hakusanoiksi, tietoa mitä tarvitaan kirjallisuuskatsauksen tekemiseen. Näin tarvittavaa tietoa voidaan tunnistaa ja selkeyttää, myös hakusanoja apuna käyttäen voidaan muotoilla tutkimuskysymystä. (Isojärvi 2011.)

Harjoitushakujen sekä informaation tapaamisen jälkeen hakusanat selkeytyivät ja täsmentyivät. Alun perin mietittyjä hakusanoja muokattiin ja täsmennettiin. Tietokantahauissa on käytetty vain englanninkielisiä hakusanoja, koska lopulliset haut tehtiin kansainvälisiin tietokantoihin. Lopulliseksi hakulausekkeeksi valittuihin tietokantoihin muodostui seuraava hakulauseke: well-being at work AND social work AND leadership.

PICO

Avainsanat

P	Esihenkilö	Manager, esihenkilö, johtaja
I	Työhyvinvointi	Työhyvinvointi, well-being at work, job satisfaction
Co	Konteksti	Sosiaaliala, työhyvinvointia tukevat/haittaavat asiat,

Taulukko 1. PICO

#### 4.2.2. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Sisäänotto- ja poissulkukriteerit määrittelevät, mikä aineisto hyväksytään ja mikä suljetaan pois tutkimuksesta. Kirjallisuuskatsauksessa on tarkat ohjeet tiedonhakuun ja arviointiin sekä tulosten yhteenvedon ja yhdistelyn osalta. Nämä kriteerit luovat tieteellisen uskottavuuden, joka pohjautuu kirjallisuuskatsauksen systemaattiseen luonteeseen. (Salminen 2011,10).

Sisäänottokriteeri	Poissulkukriteeri
Suomen- tai englanninkielinen	Muut kuin suomen- tai englanninkieliset
Vertaisarvioitu	Ei vertaisarvioitu

Teksti on saatavissa kokonaisuudessaan Metropolia Ammattikorkeakoulun käytössä olevista tietokannoista tai muualta	Muut kuin Metropolia Ammattikorkeakoulun kautta tai muilla tavoin saatavissa olevat julkaisut, vain osittain saatavilla olevat julkaisut
Vastaa yhteen tai molempiin asetettuihin tutkimuskysymyksiin	Ei vastaa riittävällä tasolla kumpaankaan tutkimuskysymykseen

Taulukko 2. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit

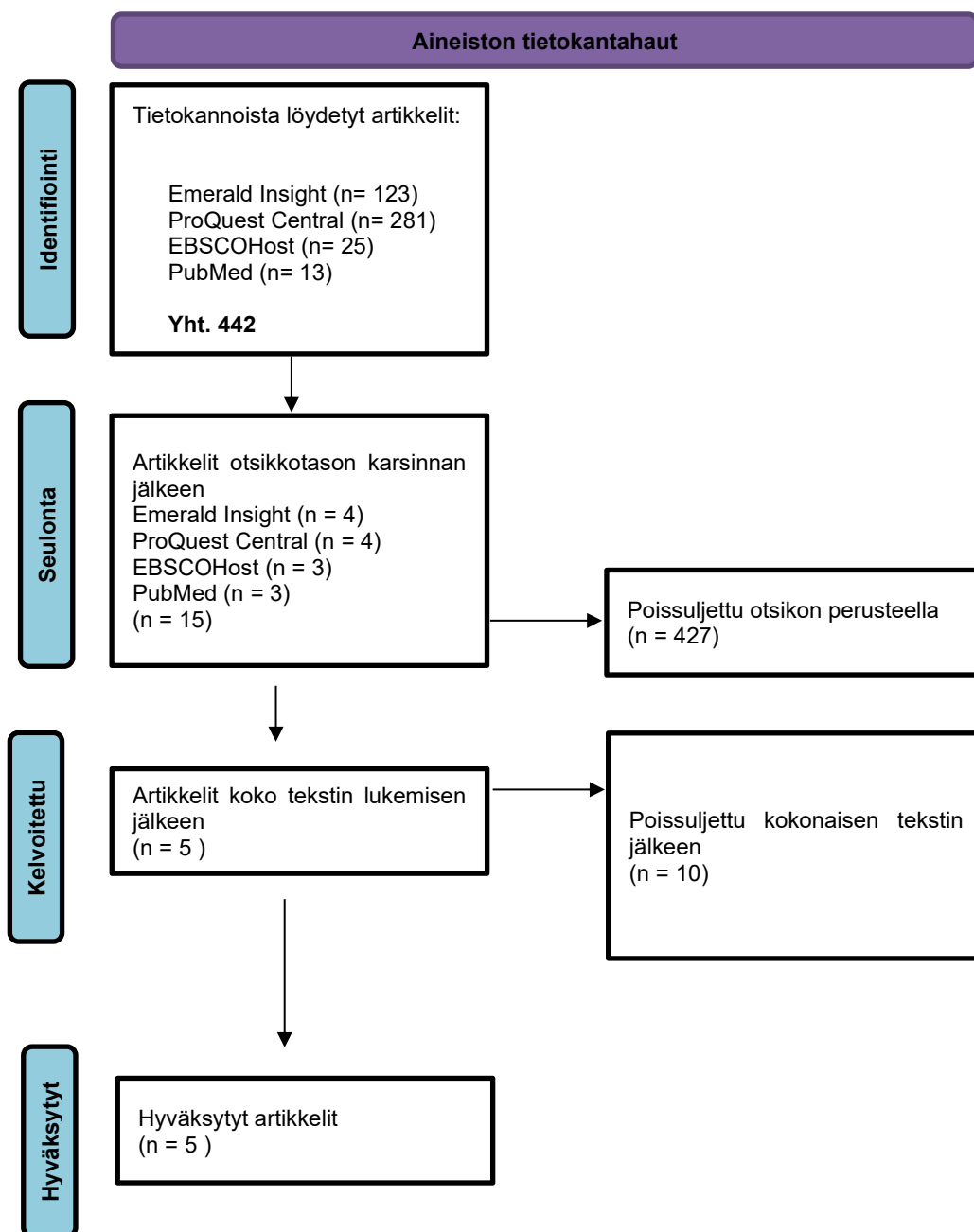
#### 4.2.3. Aineiston valinta tietokannoista

Aineiston harjoitushakuja tehtiin seuraaviin tietokantoihin: Emerald Insight, PubMed, ProQuest Central, Taylor & Francis sekä Cinahl. Lopullisiksi tietokannoiksi opinnäytetyötä varten valikoituivat Emerald Insight, ProQuest Central, PubMed sekä Cinahl. Nämä tietokannat todettiin harjoitushauissa monipuolisiksi ja ovat sosiaalialan julkaisuja sisältäviä tietokantoja. Tietokantoihin käytettiin yllä näkyviä sisäänotto- ja poissulkukriteereitä.

Emerald Insight	Emerald Insight tietokannasta hakusanoina käytetty "well-being at work" AND "social work" AND "leadership", tuloksia +35000 kpl. Hakua tarkennettu siten, että hakusanat "well-being at work" sekä "leadership" rajattiin pelkkään abstraktiin, tuloksia 123 kpl.
ProQuest Central	ProQuest Central tietokannassa hakusanoina käytettiin "well-being at work" AND "leadership". Osumia löyty 89 020 kpl. Hakua tarkennettiin siten, että "well-being at work" ja "leadership" rajattiin pelkkään abstraktiin, osumia löytyi 281

	kpl. Haku tehtiin siten, että kaikki tulokset olivat vertaisarvioituja.
Cinahl	Cinahl tietokannassa hakusanoina käytettiin ”well-being at work” AND ”leadership” AND ”social work” koko tekstissä. Osumia löytyi 25kpl. Haku tehtiin siten, että kaikki tulokset olivat vertaisarvioituja.
Pubmed	Pubmed tietokannassa hakusanoina käytettiin ”well-being at work” AND ”social work” AND ”leadership”. ”Well-being at work” rajattiin abstraktiin, osumia tuli 13 kpl.

Taulukko 3. Tietokantahaut



Kuvio 1. Prisma Flow Chart (mukaillen Page ym. 2020)

Systemaattisen haun jälkeen mukaan otettiin viisi (5) artikkelia. Artikkelit jotka valittiin mukaan, näkyvät alla olevassa taulukossa.

	Tietokanta	Tekijät	Tutkimus
T1	PubMed	Oliver Hämmig	Health and well-being at work: The key role of supervisor support
T2	ProQuest	Xenia Bolschakow, Thomas Rigotti, Kathleen Otto	Leaders well-being - antecedent or consequence of authentic leadership?
T3	EBSCO	Laura Yliruka, Synnöve Karvinen- Niinikoski	How can we enhance productivity in social work? Dynamically reflective structures, dialogic leadership and the development of transformative expertise
T4	EBSCO	Nate Zettna, Cheryl Yam, Arian Kunzelmann, Viven W. Forner, Shanta Dey, Mina Askovic, Anya Johnson, Helena Nguyen, Anupama Jolly, Sharon K. Parker	Crystal clear: How leaders and coworkers together shape role clarity and well-being for employees in social care
T5	Emerald Insight	Seija Ollila	Strategic support for managers by management supervision

Taulukko 1. Valitut tutkimusartikkelit

### 4.3. Aineiston laadunarviointi

Kirjallisuuskatsauksessa tutkimuksen luotettavuutta ja validiteettia tukee laadunarviointi. Katsaukseen valittujen alkuperäisten tutkimusartikkeleiden laatu ja luotettavuus arvioidaan huolellisesti. Tämän arvioinnin tarkoituksena on kuvata ja määrittää aineistosta esiin nousseiden tulosten luotettavuus sekä arvioida esitettyjen tilastojen yleistettävyyttä ja merkittävyyttä. (Stolt ym. 2015, 70).

Sisään- ja poissulkukriteerit läpäisseiden tutkimusten laatua arvioidaan Hawkerin (Hawker, ym 2002) arviointikriteeristöjen mukaan. Hawkerin ym. (2002) kehittämä kriteeristö soveltuu monipuolisesti erilaisten tutkimusasetelmien ja -menetelmien laadun arviointiin. Laadunarvioinnissa tarkastellaan seuraavia osa-alueita: abstrakti ja otsikointi, johdanto ja tutkimuksen tavoite, aineisto ja menetelmä, tutkimusotos, aineiston analysointi, tutkimusetiikka, tutkimustulokset ja niiden yleistettävyyden, hyödynnettävyys sekä johtopäätökset.

Tutkimus	T1	T2	T3	T4	T5
Abstrakti ja otsikko	4	3	4	4	3
Esittely ja tutkimuksen tarkoitus	4	4	4	4	4
Aineisto ja menetelmä	4	3	3	4	4
Tutkimuksen otos	3	3	3	3	3
Aineiston analysointi	4	3	3	4	3
Tutkimusetiikka	4	3	2	3	3
Tutkimustulokset	4	3	3	4	3
Tulosten yleistettävyyden	3	3	3	3	3
Päätelmät ja tulosten hyödynnettävyys	3	3	3	3	3
Yhteensä	33	28	28	32	29

Taulukko 2. Aineiston laadunarviointi

### 4.3. Sisällönanalyysi

Kirjallisuuskatsauksessa sisällönanalyysin avulla laadullinen aineisto voidaan käsitteellistää. Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa joko induktiivisesti tai deduktiivisesti. Induktiivisessa sisällönanalyysissä analyysiyksikkö (kuten sanapari, sana tai lause) määritellään vasta, kun aineistoon on perehdytty. (Stolt ym. 2015, 90). Tässä työssä on käytetty menetelmänä induktiivista sisällönanalyysia. Sisällönanalyysissä muodostuu luokkia, jotka pohjaavat tutkimuskysymyksiin. (Stolt ym. 2015, 90)

Aineiston analyysin tavoitteena on tuottaa uutta tietoa valitusta tutkimusaiheesta kerätyn aineiston pohjalta. Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset ohjaavat tätä analyysiä. On tärkeää, että tutkimusaineiston analysointia pohditaan ja perustellaan jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. (Kylmä & Juvakka 2007, 66.) Opinnäytetyössä käytettiin induktiivista sisällönanalyysia. Sisällönanalyysissä muodostuu luokkia, jotka pohjaavat tutkimuskysymyksiin. (Stolt ym. 2015, 90). Sisällönanalyysi toimii tehokkaana menetelmänä tutkittavan ilmiön kuvailussa. Sen avulla on mahdollista luoda ilmiöstä kuvailevia käsitteitä. (Kyngäs ym. 2011, 139).

## 5. Tulokset

Kirjallisuuskatsauksen viimeinen vaihe prosessissa on raportointi. Katsauksen raportointivaihe sisältää jo kaikki katsaukselta vaaditut elementit: tiivistelmän, tutkimuskysymykset, katsauksen menetelmän, artikkelien hakuprosessin, mukaanotto- ja poissulkukriteerit sekä laadun arvioinnin. Lopuksi käsitellään artikkeleiden tulokset, johtopäätökset, tulosten sovellettavuus ja jatkotutkimusehdotukset mahdollisimman tarkasti. Raportointi on onnistunut, kun lukija kokee ymmärtäneensä aiheen sisällön syvällisesti, ikään kuin olisi itse lukenut kaikki katsauksessa käytetyt tutkimukset. (Stolt ym. 2015, 32).

### 5.1. Kirjallisuuskatsauksen aineisto

Kirjallisuuskatsaukseen valikoitui viisi artikkelia. Kaikki aineistot olivat englanninkielisiä. Aineistossa oli yksi (1) tutkimus, kaksi (2) tutkimusartikkelia, yksi (1) artikkeli sekä yksi (1) erikoisnumeron artikkeli. Aineistot on julkaistu vuosina 2008, 2013, 2017, 2023 sekä 2025. Valittu aineisto on havainnollistettu alla olevassa kuvassa.

## 5.2. Työhyvinvointia edistävät tekijät

Sosiaalialan esihenkilöiden työhyvinvointia pystyy parantamaan monin eri tavoin. Ollilan (2008) tutkimuksessa todetaan, johtajien, tai johtamistyön työnohjaus tukee erityisesti johtamista. Johtajien työnohjaus auttaa pitämään johtajan roolit ja kyvyn johtaa organisaatiota tasapainossa. Kun sosiaalialan johtajalla on työnohjausta, hän voi itse paremmin ja pystyy toimimaan tehokkaammin, myös ristiriitaisissa ja kuormittavissa työtilanteissa työntekijöiden kanssa, silloin kun hän hyödyntää onnistuneesti johtamistyön työnohjausta. Työnohjauksen tehtävänä ei ole pelkästään kehittää ja parantaa työnohjattavan taitoja, ymmärrystä ja suorituksia, vaan yhdistelmän mukaan sen tarkoituksena on vahvistaa hyvän toiminnan ydintä. Tähän elementtiin liittyen työnohjauksella on myös kasvatuksellisia, tukevia ja johtamisen näkökulmia. Ollilan tutkimuksessa johtamistyön työnohjaus määritellään metodiseksi johtamisen tueksi, jonka tavoitteena on selkeyttää johtajan perustehtäviä ja siten vähentää työn ylikuormitusta sekä lisätä johtajan hyvinvointia. Työnohjauksen suuri merkitys vahvistaa johtajan resursseja ja antaa tukea hänen osaamiselleen erityisesti henkilöstöjohtamisen alueella, kun tunne työssä on alhaisimmillaan. Ollila (2008) toteaa myös, että työnohjauksesta on hyötyä erityisesti henkilöstöjohtamisen, toiminnallisen johtamisen ja ohjauksen, tiimityön sekä vuorovaikutuksen alueilla. Nämä osa-alueet ovat sosiaalialalla tärkeitä, koska työtä tehdään paljon tiimeissä ja sosiaalityö on kohtaamistyötä mitä suurimmissa määrin. Työnohjauksesta johtaja saa konkreettisia työskentelytapoja, ideoita ja näkökulmia omaan johtamiseensa. Hän voi pohtia mielipiteitään työnohjaajan tai muiden ryhmän jäsenten kanssa sekä suunnitella ja pohtia päätöksiä tai ideoita. Kun johtajan hyvinvointi on korkea,

työnohjauksen vaikutus on aina positiivinen ja se antaa lisätukea, eikä sillä ole haitallista vaikutusta.

Johtamistyön työnohjaus toimii foorumina, jossa johtamiseen liittyviä kysymyksiä ja tapahtumia voidaan käsitellä refleктоivana prosessina. Ollila kertoo työnohjauksen roolin merkityksenä olevan uusia ulottuvuuksia tuova menetelmä yhdistettynä strategiseen osaamisperusteiseen johtamiseen. Kokemuksista keskusteleminen ja niiden hyödyntäminen antavat mahdollisuuden oppia ja oivaltaa uusia asioita. Kokemusten jakamisen tärkeydestä ja refleктоivasta keskustelusta kertoo myös Yliruka ja Karvinen- Niinikoski (2013), jotka kertovat että sosiaalialan johtajat tarvitsevat reflektiivisiä rakenteita, jotka edistävät dialogia sosiaalityön käytäntöjen ja ammatillisen työn merkityksestä. Yliruka ja Karvinen- Niinikoski (2013) kertovat vahvan dialogin luovan sosiaalialan johtajille parempaa ymmärrystä niin sanotusta ensisijaisesta tehtävästä, joka näyttää hieman hämmentävästi olevan joustava kokonaisuus. Tänä päivänä sosiaalialan johtajien on pysähdyttävä, ajateltava ja refleктоitava omaa toimintaansa, selviytyäkseen kohtaamistaan paineista. Kun halutaan organisaatio, joka antaa tilaa johtajilleen, sen tulee olla interaktiivinen ja dynaaminen. Dialogit organisaation sisällä luovat merkityksellisyyttä, ja reflektiiviset rakenteet auttavat niiden tulemista koko organisaation tavaksi, niin johtajille kuin tiimeille. Dialogisuuden on tultava Ylirukan ja Karvinen- Niinikosken (2013) mukaan osaksi johtajuutta ja arkipäivän toimimista. Johtajien tulee ymmärtää ruohonjuuritasolla luotua tietoa, ja tätä ”hiljaista tietoa” on kyettävä myös hyödyntämään. On äärimmäisen tärkeää, että johtajat ymmärtävät sekä tunnistavat monipuolisen tiedon tarpeen.

Roolin selvyiden merkityksestä sosiaalialan esihenkilöiden työhyvinvointia edistävänä asiana kertovat Zetna yms. (2025), Ollila (2008) sekä Bolschakow yms. (2023). Zetna yms. (2025) mukaan roolit, joita johtajatkin tarvitsevat, voidaan nähdä kokonaisuuksina, jotka heijastavat työnkuvauksia, mutta myös sosiaalisen ympäristön odotuksia, jotka nousevat työyhteisön jäseniltä. Johtajat näkevät läheltä työn rakenteet sekä organisaation hierarkiaa, ja täten heidän on hyvä kertoa työntekijöille heidän rooleistaan, mitä heiltä odotetaan ja kenen toimesta

tehtäväksi. Myös johtajien kollegiaalinen tuki ja sen positiiviset vaikutukset voivat vahvistua ympäristöissä joissa johtajilla on riittävästi tietoa omista vahvuuksistaan sekä tehtävistä, ja tätä myöden pystyvät jakamaan selkeitä ohjeistuksia ja odotuksia myös työntekijöilleen. Zetna yms. (2025) ehdottavatkin, että ne johtajat joilla on parempi ja selkeä ymmärrys omasta roolistaan, suorittavat johtamiseen liittyvät tehtävänsä todennäköisemmin selkeämmin ja paremmalla itsevarmuudella. Tämä puolestaan tarkoittaa parempaa viestintää sekä aktiivisempaa vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa, siten että työntekijöiden ymmärrys omasta roolistaan vahvistuu.

Bolschakow jne (2023) kertovat, että autenttinen johtamiskäyttäytyminen hyödyntää ja edistää molempia, positiivisia psykologisia kyvykkyyksiä kuin positiivista ilmapiiriä. Tämän tyyppisen toiminnan tarkoituksena on kasvattaa parempaa itsetuntemusta, omia sisäistettyjä moraalisia näkökulmia, unohtamatta balanssissa olevaa tiedonkäsittelyä. Näin ollen pystytään edistämään positiivista, itsensä kehittämistä. Laajennettaessa ajatusta itsensä johtamisesta varsinaisen johtajuuden alueelle, autenttisen johtajuuden käsite sisältää neljä ulottuvuutta: itsetuntemus, relationaalinen läpinäkyvyys, tasapainoinen tiedonkäsittely ja sisäistetty moraalinen näkökulma.

Itsetuntemuksella viitataan tässä aiheessa siten kuinka autenttiset johtajat pystyvät refleктоivat omia arvojaan, tavoitteitaan, vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. Autenttiset johtajat mahdollisesti ymmärtävät millä tavoin he pystyvät saamaan merkitystä ympäristöstään ja omista kokemuksistaan ja miten he pystyvät johtamaan ja vaikuttamaan muihin. Relationaalinen läpinäkyvyys tarkoittaa, että autenttiset johtajat pystyvät ja haluavat näyttää todellisen itsensä muille, avoimesti jakavat tietoa ja siten pyrkivät edistämään luottamuksen, rehellisyyden, avoimuuden ja yhteistyön kulttuuria työyhteisöissä. Tasapainoinen tiedonkäsittely kuvastaa sitä, kuinka autenttisesti johtavat johtajat etsivät aktiivisesti päätöksentekoonsa liittyvää tietoa eivätkä anna omien mielipiteiden ja omaa egoa suojelevien mekanismien ohjata itseään tiedon ylitse. Lisäksi neljäs ominaisuus on

oma sisäistetty moraalinen näkökulma, joka viittaa autenttisten johtajien it-sesäätelyyn, tarkoittaen sitä, että heitä ohjaavat omat sisäiset standardit, ulkoisten yhteiskunnallisten normien ja paineiden sijaan.

Autenttiset johtajat saattavat käyttää omaa aikaansa sekä energiaansa myös johonkin muuhun kuin alaistensa motivoimiseen tai hienojen organisaation tavoitteiden saavuttamiseen tähtäävien toimien tekemiseen. Tämä on osaltaan eroavaisuus muihin vakiintuneisiin ja näennäisesti samankaltaisiin johtajuuskonstruktioihin. Autenttista johtajuutta leimaa vahvasti keskittyminen johtajien omaan itsetuntoon, heidän omiin arvoihinsa ja uskomuksiinsa sekä luontainen suuntautuminen heidän it-sesäätelyynsä. Koska autenttinen johtajuuskäyttäytyminen antaa johtajille mahdollisuuden olla todellinen itsensä työssä, sen ajatellaan tarjoavan perustavanlaatuisen pohjan hyvinvoinnille, eikä se varsinaisesti tarvitse hyvinvointia itselleen pohjaksi. (Bolschakow yms. 2023,

Bolschakow jne. (2023) tutkimuksessaan kertovat johtajien hyvinvoinnin olevan ratkaiseva tekijä niin heidän tehokkuutensa kuin myös heidän alaistensa hyvinvoinnin ja suorituskyvyn kannalta. Tutkimus antaa arvokkaan panoksen tutkiesaan, miten autenttinen johtajuus liittyy itse johtajien hyvinvointiin. Ottaen huomioon, että muut rakentavat johtajuuskäyttäytymiset voivat olla johtajille jopa raskaita, on hyvinkin mahdollista ajatella, että voivatko johtajat saada psykologisia hyötyjä terveydelleen toimimalla autenttisen johtamiskäyttäytymisen mukaan. Toisaalta pitää myös pitää auki mahdollisuus, jossa autenttinen johtamistapa johtaa johtajien omaan uupumukseen, vaikka heidän alaisensa menestyivät ja suoriutuisivat hyvin.

Vankka sosiaalinen tuki niin työkavereilta kuin muusta sosiaalisesti ympäristöstä esiintyy Yliruka ja Karvinen- Niinikosken (2013), Hämmigin (2017) kuin Zettna yms. (2025) tutkimuksissa. Hämmig (2017) toteaa sosiaalisen tuen olevan hyödyllistä työhyvinvoinnille, erityisesti sen on huomattu vähentävän työstressiä, tarjoavan tietynlaista puskuria tiettyjä työn vaatimuksia sekä stressite-

kijöitä kohtaan, lisäävän työtyytyväisyyttä sekä parantavan työssä suoriutumisesta, lisäävän sitoutuneisuutta, suojaavan uupumukselta sekä suojaavan työhön liittyviltä tuki- ja liikuntaelinsairauksilta.



Kaavio 1. Työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavat tekijät

### 5.3. Työhyvinvointia haittaavat tekijät

Ollila (2008) kertoo, että jos johtaja ei ole hankkinut, tai saanut, työnohjausta tai ei pysty hyödyntämään sitä, hän uupuu helpommin ja etsii tukea ja mahdollisuuksia purkaa kuormaansa johtamisen yksinäisyydessä. Hämmig (2017) kertoo että esihenkilön antama vähäinen tuki voi kasvattaa riskiä mielenterveyden ongelmiin, esimerkiksi masennukseen ja ahdistuneisuuteen. Hämmig (2017) kertoo myös, että miehet raportoivat heillä olevan huomattavasti vähemmän sosiaalisia tukijoita kuin naisilla. Sosiaalisen tuen tarpeet ovat merkittäviä, oli sosiaalinen tuki vapaa-ajalla tapahtuvaa tai työpaikalla saatavaa.

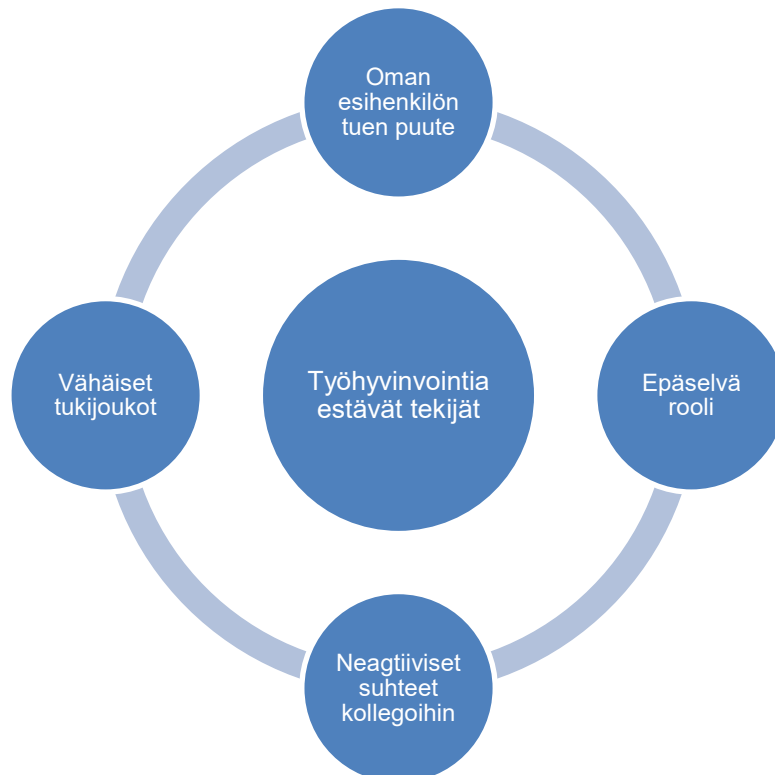
Tulokset osoittivat lisäksi vaikuttavasti, että harvemmat tukilähteet liittyvät merkittävästi kohonneeseen huonon terveyden, kertyneiden tuki- ja liikuntaelinsairauksien, yleisen ja toistuvan stressin tunteen sekä lisääntyneiden uupumusoireiden riskiin. Työntekijöillä, joilla oli vain vähän sosiaalisen tuen lähteitä, havaittiin enemmän yhteyksiä huonoihin terveysvaikutuksiin, verrattuna niihin, jotka saivat tukea useista lähteistä.

Sama pätee työhön liittyviin tuloksiin: mitä pienempi tukilähteiden määrä, sitä suurempi suhteellinen riski tuntee itsensä ylikuormitetuksi töissä, kokea suuria vaikeuksia irrottautua työstä sen jälkeen, olla suhteellisen tyytymätön työhön tai olla sisäisesti irtisanoutunut työstä.

Yliruka ja Karvinen- Niinikoski (2013) kertovat, että arvopohjan ja ydintehtävän ohjaavaa toimintaa tehdessä tuottavuustavoitteet sosiaalialalla koetaan usein ristiriitaisiksi, ja tämä johtaa työhyvinvoinnin sekä motivaation laskemiseen.

Työolojen huononeminen sosiaalialalla koetaan myös uhkakuvaksi, vaatimukset niin kontrollista kuin vastuullisuudesta lisääntyvät ja samalla ammatillista harkintavaltaa pienennetään tai hajautetaan organisaatioiden sisällä siten, että kokonaisvaltaisen ymmärryksen tason koetaan huonontuvan käytännön työstä. Samaa kertoo Zettna yms. (2025), että sosiaalialan työympäristö, odotukset ja roolit ovat monimutkaisia ja tämä johtaa epävarmuuteen, joka lisää riskiä ahdistukseen, uupumukseen ja stressiin. Tutkimuksessa todetaan, että sosiaalialalla on yleistä, että oman roolin selkeys ei ole selvää, joka johtuu oman työn ulkopuolisista tekijöistä joihin työntekijöillä ei ole vaikutusvaltaa. Kun johtajan rooli ei ole selkeä, turvaudutaan Zettnan yms. (2025) mukaan usein siihen, että omaa käyttäymismallia suljetaan. Tämä puolestaan johtaa siihen, että käytetään jo olemassa olevia käyttäytymismalleja ja tietoa, eikä pystytä ajattelemaan avoimesti. Kun johtajilta puuttuu selkeästi määritelty roolin selkeys, he eivät pysty auttamaan alaisiaan hyödyntämään oman työnsä ymmärtämistä ja sitä, miten pystyy parhaiten hyödyntämään työtovereiden konkreettista tukea. Johtajat saattavat lisätä ulkoapäin tulevaa epävarmuutta tällöin, ja siten estää myös alaistensa roolien selkeyttä.

Bolschakow, Rigotti ja Otto (2023) toteavat, että johtajat, joilla on heikompi fyysinen kunto tai kamppailevat mielenterveyden kanssa, saattavat pystyä suorittamaan työtehtävistään vähemmän kykenevästi, ja tämä voi puolestaan johtaa negatiivisiin seurauksiin organisaatiolle sekä työtiimille. Johtajat luovat omalla toiminnallaan organisaation ilmapiiriä ja toimivat esikuvina niille käytösmalleille, joita he odottavat tiimiltään. Asettamalla oman hyvinvointinsa etusijalle ja kannustamalla tiimiään tekemään samoin, johtajat voivat luoda positiivisen ja hyvinvoivan kulttuurin, joka edistää kaikkien hyvinvointia. Tällä tavoin voi ajatella työhyvinvoinnin edistävän yksilön hyvinvointia, sekä yksilön hyvinvoinnin edistävän työhyvinvointia.



## 6. Pohdinta

### 6.1. Tulosten pohdinta

Työhyvinvointia on aiemmin tutkittu suhteellisen paljon, ja tämä tuli esille jo hyvin varhaisessa vaiheessa kartoittaessani aihealuetta. Työhyvinvointi itsessään on laaja ja tutkimusasetelmia on tarjolla useita. Tässä opinnäytetyössä tutkiminen rajattiin työhyvinvointi sosiaalialan esihenkilöiden hyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin.

Tämän opinnäytetyön tulokset ovat samansuuntaisia kuin aiemmin aiheesta tehtyjen tutkimusten. Työhyvinvointia edistäviä tekijöitä pystytään kertomaan paljon, ja niitä pitäisi pystyä tuomaan arkeen johtajien saataville systemaattisesti. Johtajan roolin selvyys, tarpeeksi vahvat tukitoimet sekä omalta esihenkilöltä kuin kollegoilta ja omalta tiimiltä sekä luottamukselliset ja avointa dialogia edistävät suhteet vahvistavat työhyvinvointia. Työhyvinvointia haittaavia tekijöitä löytyy myös, ja ne ovat samankaltaisia kuin edistävät, vain päinvastoin: Sosiaalialan johtajien työ on kiireistä, monialaista ja kuormittavaa. Työroolit saattavat olla epäselviä tai omien arvojen vastaisia, taloudelliset näkökulmat pitää pystyä ottamaan entistä paremmin huomioon ja työntekijät kokevat entistä enemmän painetta omassa työssään, joten johtajan rooli on paljon myös sosiaalista tukea antavaa.

Kirjallisuuskatsausta tehdessä kävi ilmi, että sosiaaliala on todella kompleksinen ala työskennellä (Zetna yms.2025, Ollila 2008.), joka johtaa epävarmuuksiin työkentällä.

Hyvinvoivat esihenkilöt pystyvät johtamaan tiimejään paremmin, mikä parantaa työntekijöiden sitoutumista ja työtyytyväisyyttä. He voivat toimia positiivisina roolimalleina ja tukea tiimiläisiään, mikä luo myönteisen työilmapiirin. Esihenkilön toiminta työhyvinvoinnissa korostuu. Esihenkilön toiminta voi luoda turvallisen ilmapiirin olla töissä, mahdollistaa hyvällä työvuorosunnittelulla paremmat

mahdollisuudet hyvään vapaa-aikaan ja riittävään lepoon sekä tasa-arvoisella toiminnalla saa jokaisen tuntemaan tärkeäksi osaksi työyhteisöä. Esihenkilöiden työhyvinvointi vaikuttaa suoraan heidän tiimiensä hyvinvointiin. Kun esihenkilöt voivat hyvin, he pystyvät tukemaan ja huomioimaan työntekijöidensä tarpeet ja olemaan paremmassa vuorovaikutuksessa ja kommunikoida paremmin.

Hyvä työhyvinvointi parantaa keskittymiskykyä ja päätöksentekokykyä. Esihenkilöt, jotka voivat hyvin, tekevät parempia ja harkitumpia päätöksiä.

Mutta mitä kaikkea muuta työhyvinvointiin liittyy, ja miten sitä voidaan parantaa? Tässä opinnäytetyössä selvitan mitkä seikat edistävät sosiaalialan esihenkilöiden työhyvinvointia sekä mitkä seikat vaikuttavat sosiaalialan esihenkilöiden työhyvinvointiin. Opinnäytetyön tuotos tulee yrityksen käyttöön ja sen avulla yrityksellä on mahdollisuus toimia työhyvinvointia edistävasti, joka todennäköisesti tarkoittaa vähemmän sairauspoissaoloja, parempaa imua yritykseen ja pienempiä kustannuksia henkilöstövuokraukseen. Ja ennen kaikkea; hyvinvoiva työyhteisö tekee laadukkaampaa työtä, joka näkyy suoraan asiakkaille.

Työhyvinvointi tarkoittaa esihenkilöiden fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia työpaikalla. Se on tärkeä osa organisaation toimivuutta ja menestystä. Hyvä työhyvinvointi voi parantaa työntekijöiden tyytyväisyyttä, sitoutumista ja tuottavuutta.

Sosiaalialan esihenkilöiden työhyvinvointia on tärkeää tutkia lisää, sillä aiheesta ei ole tehty kokoavia katsauksia tarpeeksi. Aihe on yhteiskunnallisesti merkittävä sillä esihenkilöiden työhyvinvointi koko sosiaalialan työhyvinvoinnin ja toimivuuden kannalta on keskeisessä roolissa. Ilman sitoutunutta esihenkilöstöä sosiaalialan palveluita ei pystytä tuottamaan laadukkaasti ja kestävästi. Sitoutuneen henkilöstön yksi merkittävämpiä tekijöitä on korkea työhyvinvointi, minkä vuoksi aihetta on tärkeä ymmärtää paremmin.

## 6.2. Luotettavuus ja eettisyys

Tämä opinnäytetyö on toteutettu hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Työssä noudatetaan tiedeyhteisöjen tunnustamia toimintatapoja. Tietoa käsitellään rehellisesti ja aikaisemman tutkimusmateriaalin tarkastelusta huolehditaan johdonmukaisesti koko opinnäytetyöprosessin ajan. Hyvän tieteellisen käytännön periaatteita ovat vastuunkanto, rehellisyys, luotettavuus ja arvostus, tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2023, 11–12) mukaan. Luotettavuus tarkoittaa tieteellisen toiminnan laadun varmistamista sen kaikissa vaiheissa: suunnittelusta analyysiin ja menetelmiin. Rehellisyys ilmenee avoimena, puolueettomana ja yksityiskohtia salaamattomana raportointina ja viestintänä. Vastuunkanto viittaa vastuun ottamiseen koko tutkimuksen elinkaaren ajan, ja arvostus tarkoittaa kaikkien tieteellisen toiminnan osapuolten huomioimista ja kunnioittamista.

## 7. Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Tämän kirjallisuuskatsauksen tulosten perusteella voidaan todeta, että sosiaalialan esihenkilöiden työhyvinvointiin parantavasti vaikuttavat seuraavat seikat:

- Oman roolin selkeys
- Dialogiin kannustava työympäristö oman esihenkilön kanssa
- Työnohjaus
- Luottamukselliset suhteet kollegoihin sekä esihenkilöön

Työhyvinvointia haittaavia seikkoja ovat:

- Epäselvä rooli esihenkilönä toimiessa
- Luottamuksellisten suhteiden puuttuminen työpaikalla

- Eettiset arvoristiriidat omassa työssä
- Sosiaalisten suhteiden puute

Johtajien työhyvinvoinnista puhutaan oman kokemukseni mukaan liian vähän, silti se vaikuttaa työntekijöihin, työyksikön tuottavuuteen, asiakkaisiin ja myös laajemmin ajatellen näin ollen myös koko yhteiskuntaan. Johtajien työhyvinvointiin vaikuttamalla pystytään vaikuttamaan koko henkilöstön työhyvinvointiin – tai kääntäen pahoinvointiin. Sosiaaliala on isossa paineessa ja muutoksessa tällä hetkellä ja käytettävissä olevat resurssit ovat pienentyneet, samalla kun avun tarvitsijoita on yhä enemmän. Sosiaalialan esihenkilöt ovat avainasemassa työntekijöiden ja ylemmän johdon välissä toteuttamassa sitä, että sosiaalialan työntekijät pysyvät työkuntoisina ja pystyvät tekemään töitään laadukkaasti. Esihenkilöt ovat keskeisessä roolissa luomassa hyvinvoivaa työilmapiiriä sekä työhyvinvointia tukevia käytäntöjä. Vaatii sopeutumiskykyä johtaa työhyvinvointia ja pitää pystyä muokkautumaan jokaisen työntekijän omien tarpeiden mukaan erilaisissa tilanteissa. Tämän vuoksi kohtaaminen on yksi todella tärkeä työkalu, tai ominaisuus, jota sosiaalialan esihenkilöiden tulisi reflektoida ja harjoituttaa. Avoin kommunikointi ja viestintä näyttelevät myös tärkeää osaa kokonaisuudessa. Avoimen dialogin työyhteisössä myös esihenkilön on helpompi antaa työntekijöille enemmän vapauksia, joka vahvistaa ja kehittää työyhteisöä. Valmentavaa johtamista on syytä pohtia vahvana vaihtoehtona, kun halutaan vahvistaa niin sosiaalialan esihenkilöiden kuin työntekijöiden työhyvinvointia.

Samalla esihenkilöiden on pystyttävä pitämään itsensä työkykyisinä siten, että pystyvät toimimaan laadukkaasti, kohtaavasti ja järkevästi kovassa kiireessä sekä moneen suuntaan vetävässä paineessa. Työhyvinvointi on iso kokonaisuus johon vaikuttaa johtamistyyli, työympäristö ja yksilöiden omat ominaisuudet, voimavarat ja kokemukset. Ihminen on yksi kokonaisuus, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen, näin ollen myös työhyvinvointi pitää nähdä isona kokonaisuutena, ei vain työpaikalla tapahtuvaan toimimiseen.

## Lähteet

Bolschakow Xenia, Otto Kathleen & Rigotti Thomas 2023. Leaders' well-being – antecedent or consequence of authentic leadership? Saatavissa:

<https://www.emerald.com/insight/0143-7739.htm> Viitattu 17.5.2025

Harju Kristiina & Kallasvuo Anita. 2007. Esimiehen huoltokirja. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hämmig Oliver. 2017. Health and well-being at work: The key role of supervisor support. SSM – Population health. Elsevier. Saatavilla [https://pub-](https://pub-med.ncbi.nlm.nih.gov/29349232/)

[med.ncbi.nlm.nih.gov/29349232/](https://pub-med.ncbi.nlm.nih.gov/29349232/)

Hawker Sheila, Payne Sheila, Kerr Christine, Hardey Michael & Powell Jackie 2002. Appraising the evidence: reviewing disparate data systematically. Qualitative health research 12(9):1284-99.

Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula 2007. Tutki ja kirjoita. 13. Painos. Helsinki: Tammi. Viitattu 18.3.2025.

International Federation of Social Workers IFSW. 2024. People with disabilities. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ifsw.org/people-with-disabilities/> Viitattu 21.4.2025.

Isojärvi Jaana 2011. Tutkimuskysymyksestä hakustrategiaksi. Pico asetelma informaation työkäluna. THL. <https://docplayer.fi/16355927-Tutkimuskysymyksesta-hakustrategiaksi-pico-asetelma-informaation-tyokalu.html>.

KVANK. 2018. Asumisen tekoja. Laatuksiteerit asumisen arviointiin ja kehittämiseen. 14.12.2018. Kehitysvamma-alan asumisen neuvottelukunta. PDF-tiedosto. Saatavissa: <https://verneri.net/asumisen-tekoja/wp-content/uploads/2018/11/asumisen-laatuksiteerit-2018.pdf>

Kylmä Jari & Juvakka Tarja. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita.

Kyngäs Helvi, Elo Satu, Pölkki, Tarja, Kääriäinen Maria & Kanste, Outi. 2011. Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. Hoitotiede 23 (2): 138– 148. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/799065/Peltonen\\_Hanna.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/799065/Peltonen_Hanna.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Laine Pertti. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdotja tutkimassa. Akateeminen väitöskirja, Turun yliopiston julkaisuja C 372, kasvatustieteiden tiedekunta Turku: Turun yliopisto

Laine Pertti. 2017. Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatioissa. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisuja C: 21, Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos.

Laine Pertti & Rinne Risto. 2015. "Developing wellbeing at work: emerging dilemmas", International Journal of Wellbeing, Vol. 5 No. 2, pp. 91-108, saatavilla: <https://www.internationaljournalofwellbeing.org/index.php/ijow/article/view/359> (viitattu 13.5.2025).

Laine Terhi & Vogt Ilse. 2017. Sosiaali- ja terveysalan johtaminen tulevaisuudessa. AMK-lehti/ UAS Journal. <https://uasjournal.fi/2-2017/sosiaali-ja-terveysalan-johtaminen-tulevaisuudessa>

Laitinen Jaana, Selander Kirsikka, Ervasti Jenni & Kivimäki Mika. 2024. Mitä kuulu hyvinvointialueiden työhyvinvoinnille 2023? Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 13.5.2025. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/148158/TTL\\_978-952391-148-2.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/148158/TTL_978-952391-148-2.pdf?sequence=5&isAllowed=y).

Lehtonen Olli-Pekka, Kinnunen, Juha, Kinnunen, Marina & Saarni Samuli. (2023). Johtaminen hyvinvointialueella. Miten ratkaista henkilöstöpula. Alma Talent.

Luoma Mikko & Lindell Juha. 2020. Johtaminen ja kompleksisuus - kolmijaosta kokonaisvaikutukseen. Teoksessa Vartiainen Pirkko & Raisio, Harri. (toim.) Johtaminen kompleksisessa maailmassa Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. Viljandi: Print Best. 60 – 84.

Löf Kaisa. 2012. Sosiaalialan johtaminen lähiesimiesten näkökulmasta. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Sosiaalityön pro gradu -tutkielma. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/84072/gradu06292.pdf>

Markkanen Kirsi & Tuomisoja Arja. 2014. Johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Selvitys tehyläisten johtajien ja esimiesten näkemyksistä. Tehyn julkaisusarja B:1/14. Vantaa. [https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2014/510880\\_johtaminen\\_sosiaali-ja\\_terveydenhuollossa\\_netti\\_id\\_14099.pdf](https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2014/510880_johtaminen_sosiaali-ja_terveydenhuollossa_netti_id_14099.pdf)

Mitchell Debbie. 2018. 50 Top Tools for Employee Wellbeing. A complete toolkit for developing happy, healthy, productive and engaged employees. Great Britain: Kogan Page Limited.

Mäki Annastiina. 2020. Jännitteitä ja yhteiskehittelyä - kompleksisuus asiantuntijayhteisöjen johtamisen arjessa. Teoksessa Vartiainen Pirkko & Raisio Harri (toim.), Johtaminen kompleksisessa maailmassa Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. Viljandi: Print Best. 87 – 107.

Niiranen Vuokko, Seppänen-Järvelä Riitta, Sinkkonen Merja, & Vartiainen, Pirkko. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Gaudeamus.

Nummelin Tarja. 2007. Keskusteleva esimiestyö. Opitaan kokemuksesta. Helsinki: WSOYpro.

Ollila Seija. 2008. Strategic support for managers by management supervision. Leadership in health services vol 21. No.1. Saatavilla <https://www-emerald-com.ezproxy.metropolia.fi/insight/content/doi/10.1108/17511870810845879/full/html>

Pennonen, Marjo. 2021. Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin. Helsinki: Duodecim.

Piirainen Johanna, Siipola Maarit & Malin Arja-Tuulikki. 2023. Valtuuttavan johtamisen mahdollisuuksia ja esteitä. LAB ammattikorkeakoulu. Viitattu 7.5.2025. Saatavissa <https://blogit.lab.fi/labfocus/valtuuttavan-johtamisen-mahdollisuuksia-ja-esteita>

Salminen, Ari. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan Yliopiston julkaisuja.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2009. Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:17. Helsinki. Viitattu 14.4.2025 <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74326/URN%3aNBN%3afife201504224940.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2023. Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus (sote-uudistus). <https://stm.fi/soteuudistus> Viitattu 17.5.2025

Stolt Minna & Axelin Anna & Suhonen, Riitta (toim.) 2016. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. 2. painos. Turku: Grano Oy.

Stolt Minna, Axelin Anna & Suhonen, Riitta (toim.) 2015. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turun Yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja A: 73/2016.

Suonsivu Kaija. 2011. Työhyvinvointi osana johtamista. Unipress.

Sydänmaanlakka Pentti. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Tarkkonen Juhani. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Unipress.

Terveysten ja hyvinvoinnin laitos THL. 2024. ICF-luokitus. WWW-dokumentti. Päivitetty 13.3.2024. Saatavissa: <https://thl.fi/aiheet/toimintakyky/icf-luokitus> [viitattu 26.3.2024].

Torraco Richard J. 2016. Writing Integrative Reviews of the Literature: Methods and Purposes. International Journal of Adult Vocational Education and Technology 7(3).

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Viitattu 23.5.2025. Saatavissa [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf)

Työturvallisuuskeskus. Kaikki tarvitsevat itsensä johtamisen taitoja. Työturvallisuuskeskus. Aineistot -sivusto. Saatavissa Työturvallisuuskeskus Aineistot: <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/TurvatuokioKaikki-tarvitsevat-itsensa-johtamisen-taitoja.pdf>

Valli Raine (toim.) 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Laadullinen tutkimus prosessina. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Vesterinen Pirkko (toimittanut), 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell Oy. ISBN: 951-0-32410-8

Vernerinet.net. 2024. Vammaisalan työt ja opinnot. WWW-dokumentti. Päivitetty 1.2.2024. Saatavissa: <https://verneri.net/yleis/vammaisalan-tyot-ja-opinnot> [viitattu 3.2.2024].

Viitala Riitta. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Vilkkä Hanna. 2023. Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Tallinna: Printon.

Yliruka Laura & Karvinen-Niinikoski Synnöve. 2013. How can we enhance productivity in social work? Dynamically reflective structures, dialogic leadership and the development of transformative expertise. Journal of Social Work practice. Vol 27, No. 2, 191-206. Saatavilla <https://research-ebSCO-com.ezproxy.metropolia.fi/c/gnwe6c/viewer/pdf/pabsiis5u5>

Zettna Nate, Yam Cheryl, Kunzelmann Arian, Forner Vivien W., Dey Shanta, Askovic Mina, Johnson Anya, Nguyen Helena, Jolly Anupama & Parker Sharon K. 2025. Crystal clear: How leaders and coworkers together shape role clarity and well-being for employees in social care. Special issue article. Wiley. Saatavilla <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.metropolia.fi/doi/full/10.1002/hrm.22245>

## Liite 1.Hawkerin arviointitaulukko

<p><b>1. Abstract and title:</b>  Did they provide a clear description of the study?  Good Structured abstract with full information and clear title.  Fair Abstract with most of the information.  Poor Inadequate abstract.  Very Poor No abstract.</p> <p><b>2. Introduction and aims:</b>  Was there a good background and clear statement of the aims of the research?  Good Full but concise background to discussion/study containing up-to date literature review and highlighting gaps in knowledge. Clear statement of aim AND objectives including research questions.  Fair Some background and literature review. Research questions outlined.  Poor Some background but no aim/objectives/questions, OR Aims/objectives but inadequate background.  Very Poor No mention of aims/objectives. No background or literature review.</p> <p><b>3. Method and data:</b>  Is the method appropriate and clearly explained?  Good Method is appropriate and described clearly (e.g., questionnaires included). Clear details of the data collection and recording.  Fair Method appropriate, description could be better. Data described.  Poor Questionable whether method is appropriate. Method described inadequately. Little description of data.  Very Poor No mention of method, AND/OR Method inappropriate, AND/OR No details of data.</p> <p><b>4. Sampling:</b>  Was the sampling strategy appropriate to address the aims?  Good Details (age/gender/race/context) of who was studied and how they were recruited. Why this group was targeted. The sample size was justified for the study. Response rates shown and explained.  Fair Sample size justified. Most information given, but some missing.  Poor Sampling mentioned but few descriptive details.  Very Poor No details of sample.</p> <p><b>5. Data analysis:</b>  Was the description of the data analysis sufficiently rigorous?  Good Clear description of how analysis was done. Qualitative studies: Description of how themes derived/ respondent validation or triangulation. Quantitative studies: Reasons for tests selected hypothesis driven/ numbers add up/statistical significance discussed.  Fair Qualitative: Descriptive discussion of analysis. Quantitative.  Poor Minimal details about analysis.  Very Poor No discussion of analysis.</p> <p><b>6. Ethics and bias:</b>  Have ethical issues been addressed, and what has necessary ethical approval gained? Has the relationship between researchers and participants been adequately considered?</p>
---

Good Ethics: Where necessary issues of confidentiality, sensitivity, and consent were addressed. Bias: Researcher was reflexive and/or aware of own bias.

Fair Lip service was paid to above (i.e., these issues were acknowledged).

Poor Brief mention of issues.

Very Poor No mention of issues.

#### **7. Results:**

Is there a clear statement of the findings?

Good Findings explicit, easy to understand, and in logical progression. Tables, if present, are explained in text. Results relate directly to aims. Sufficient data are presented to support findings.

Fair Findings mentioned but more explanation could be given. Data presented relate directly to results.

Poor Findings presented haphazardly, not explained, and do not progress logically from results.

Very Poor Findings not mentioned or do not relate to aims.

#### **8. Transferability or generalizability:**

Are the findings of this study transferable (generalizable) to a wider population?

Good Context and setting of the study is described sufficiently to allow comparison with other contexts and settings, plus high score in Question 4 (sampling).

Fair Some context and setting described, but more needed to replicate or compare the study with others, PLUS fair score or higher in Question 4. Poor Minimal description of context/setting.

Very Poor No description of context/setting.

#### **9. Implications and usefulness: How important are these findings to policy and practice?**

Good Contributes something new and/or different in terms of understanding/insight or perspective. Suggests ideas for further research. Suggests implications for policy and/or practice.

Fair Two of the above (state what is missing in comments).

Poor Only one of the above.

Very Poor None of the above.