

Pirkko Repo

Sosiaalialan henkilöstön pitovoiman vahvistaminen Kainuun hyvinvointialueen sosiaali- ja perhepalveluissa

Opinnäytetyö

SJY21S

Kevät 2023



**KAMK • University
of Applied Sciences**

Tiivistelmä

Tekijä: Repo Pirkko

Työn nimi: Sosiaalialan henkilöstön pitovoiman vahvistaminen Kainuun hyvinvointialueen sosiaali- ja perhepalveluissa

Tutkintonimike: Sosionomi (YAMK)

Asiasanat: Sosiaalialan henkilöstö, pitovoima, vetovoima

Työvoiman riittävyys sosiaali- ja terveysalalla on hyvin ajankohtainen kysymys niin valtakunnallisesti kuin myös Kainuussa. Tässä opinnäytetyössä kiinnostuksen kohteena on Kainuun hyvinvointialueen sosiaali- ja perhepalveluiden sosiaalialan henkilöstön vaihtuvuus ja työntekijäpula. Opinnäytetyön tavoitteena oli edistää osaavien työntekijöiden pitovoimaa. Opinnäytetyön metodologiana käytettiin mukaillen pehmeää systeemianalyysia, joka jaksotti ja ohjasi työtä. Ensimmäisten vaiheiden tarkoituksena oli tunnistaa ja jäsentää ongelma, jonka jälkeen kehitettiin ydinvisiot ja tulevaisuusmalli, sekä kehittämissuunnitelma. Kehittämissuunnitelman aluksi selvitettiin kirjallisuuskatsauksen (n=9) ja induktiivisen sisällönanalyysin keinoin mitä on jo tutkittu. Seuraavassa vaiheessa kysyttiin vaihtuvuuden syitä ja pito- ja vetovoiman parantamishdotoja sähköisellä Questback-kyselyllä nykyiseltä henkilöstöltä ja mahdollisuuksien mukaan myös jo pois lähteneiltä henkilöiltä (n=59). Kyselyn vastaukset analysoitiin temaattisella analyysillä. Tulosten perusteella kehitettiin ydinvisiot, joiden pohjalta muodostettiin tulevaisuusmalli, josta rakentui suositukset sosiaalialan henkilöstön pitovoiman vahvistamisesta esihenkilötyön tueksi. Tässä hyödynnettiin Bonon-hatut työpajamenetelmää. Esihenkilötyön suosituksia verrattiin nykyhetken SWOT-analyysin avulla. Vertailun jälkeen tehtiin kehittämissuunnitelma Ottawa-mallia hyödyntäen esihenkilötyön suositusten käyttöön ottamiseksi.

Kirjallisuuskatsauksessa ja henkilöstölle tehdystä kyselyssä korostui keskeisenä pitovoimaa heikentävänä tekijänä henkilöstön kokemana kiire ja suuret asiakasmäärät, jotka johtuivat myös henkilöstön vaihtuvuudesta, koska jouduttiin huolehtimaan omien asiakkaiden lisäksi pois lähteneiden työntekijöiden tehtävistä. Samalla jouduttiin perehdyttämään uusia työntekijöitä. Tämä aiheutti pitkään jatkuttuaan stressiä ja uupumusta. Henkilöstö koki arvostuksen puutetta ja tyytymättömyyttä palkkaan. Työntekijöiden vaihtuvuus aiheutti rekrytointikierteen, joka puolestaan aiheutti painetta esihenkilöille ja työntekijöille. Jatkuvasti avoinna olevat virat eivät vaikuttaneet positiivisesti vetovoimaan. Kehittämistyö toi esiin esihenkilöiden suuren työtaakan, joka on hyvinvointialueelle siirtymiseen liittyvän kehittämistyön aikana korostunut. Esihenkilöt kokivat, että työn suunnitteluun ja henkilöstöjohtamiseen ei jäänyt aikaa, jolla olisi kyselyn mukaan voitu tukea henkilöstön ammatillista kehittymistä ja käytännön työtä, sekä vahvistaa pitovoimaa. Aineistosta nousi esille myös pitovoimaa vahvistavia tekijöitä, kuten tuki kollegoilta, itsenäisyys, joustava työaika ja mahdollisuus tehdä vaikuttavaa ja mielenkiintoista työtä.

Pitovoimaa voidaan vahvistaa arvostavalla ja osallistavalla lähiesihenkilötyöllä, jota avoin organisaatiokulttuuri ja toimivat rakenteet tukevat. Opinnäytetyö ajoittui suuren organisaatiomuutoksen keskelle, joten sillä voi olla vaikutusta henkilöstökyselyn vastauksiin, mutta perusongelmat ovat oletettavasti samoja kaikkina aikoina. Muutoksesta on tullut pysyvää. Nykyinen työelämä vaatii työelämän metataitojen osaamista, jotka aktivoivat ja mahdollistavat muiden taitojen käyttöä. Metataitoja ovat muun muassa vuorovaikutus-, viestintä-, digi-, oppimis-, johtajuus- ja tiimityötaidot sekä resilienssi. Erityisesti resilienssin huomioimisella ja esihenkilötyötä vahvistamalla ja kehittämällä voidaan vahvistaa pitovoimaa. Rekrytointikierte on saatava katkeamaan ja organisaatioluottamus paremmaksi. Jatkokehittämiseksi ehdotetaan esihenkilötyön kokonaisvaltaista kehittämistä pitovoima huomioiden. Tämä on taloudellisesti kannattavaa pitkäjänteistä strategista kehittämistä.

Abstract

Author: Repo Pirkko

Title of the Publication: Strengthening retention of social services personnel in the social and family services of the Kainuu wellbeing services

Degree Title: Master's of social services

Keywords: Social workers, retention, turnover, attraction

A sufficient workforce in the social and health sector is a very topical issue both nationally and in Kainuu. The subject of interest in this thesis is the staff turnover and employee shortage in the social and family services of the Kainuu wellbeing services. The aim of the thesis was to promote the retention of skilled employees. The methodology used in the thesis was soft systems analysis, which sequenced and guided the work. The purpose of the first steps was to identify and structure the problem, after which the core visions and future model were developed, as well as a development plan. At the beginning of the development task, what has already been studied was clarified by means of a literature review (n=9) and inductive content analysis. In the next step, current staff and, if possible, also those who have already left (n=59) were asked about the reasons for turnover and suggestions for improving retention and attraction with an electronic Questback survey. The answers to the survey were analyzed using thematic analysis. Based on the results, core visions were developed. Based on that a future model was formed, from which recommendations for supporting supervisor work were built. The Bonon Hats workshop method was utilized here. The supervisors' recommendations were compared to the present with the SWOT analysis. After that, a development plan was drawn up using the Ottawa model to implement the recommendations of supervisor work.

In the literature review and the staff survey, the central factor that weakens the retention force was the rush experienced by the staff and the large number of customers. This was also due to staff turnover, since they had to take care not only of their own customers, but also of the employees who had left. At the same time, new employees had to be trained. After long period this caused stress and exhaustion. The personnel experienced a lack of appreciation and dissatisfaction with the salary. Employee turnover caused a recruitment spiral, which in turn caused pressure on supervisors and employees. Permanently open positions did not have a positive effect on attraction. The development work brought out the heavy workload of the supervisors, which has been emphasized during the development work related to the transition to the welfare area. Supervisors felt that there was no time left for work planning and personnel management, which, according to the survey, could have supported the personnel's professional development and practical work, as well as strengthened retention. The research also highlighted factors that strengthen retention, such as support from colleagues, independence, flexible working hours and the opportunity to do influential and interesting work.

Retention can be strengthened by appreciative and inclusive supervisor work, which is supported by an open organizational culture and functioning structures. The thesis was timed in the middle of a major organizational change, so it may have an impact on the answers, but the basic problems are always presumably the same. The change has become permanent. Today's working life requires know-how of meta-skills, which activate and enable the use of other skills. Meta skills include interaction, communication, digital, learning, leadership, and teamwork skills, as well as resilience. Retention can be strengthened by considering the resilience and strengthening and developing supervisor work. The recruitment spiral must be broken and improve the organizational trust. As a topic for further development, comprehensive development of supervisor work is proposed, considering the retention. This is financially viable long-term strategic development.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Keskeiset käsitteet	3
3	Metodologiset lähtökohdat	5
4	Opinnäytetyön tavoite	8
5	Tutkimusmetodologian suuntaisesti tapahtuva aineiston hankinta, analyysi ja tulkinta	9
5.1	Jäsentymätön ongelma	9
5.2	Nykyhetki	10
5.2.1	Kirjallisuuskatsaus	10
5.2.2	Aineiston hankinta	11
5.2.3	Aineiston analyysi	14
5.2.4	Johtopäätökset	22
5.2.5	Kirjallisuuskatsauksen lähteet	23
5.3	Ydinvisio	24
5.3.1	Aineiston hankinta	25
5.3.2	Aineiston analyysi	25
5.3.3	Johtopäätökset ja ydinvisiot	34
5.4	Tulevaisuusmalli	38
5.4.1	Aineiston hankinta	38
5.4.2	Aineiston analyysi	44
5.5	Nykyhetken ja tulevaisuuden vertailu	45
5.5.1	Aineiston hankinta ja analyysi	46
5.5.2	Tulokset ja arviointi	48
5.6	Kehittämis- ja arviointisuunnitelma	50
5.7	Kehitysohjelman toimeenpano ja arviointi	52
6	Resurssit, markkinointi, hyödyntäminen	54
7	Johtopäätökset	56
8	Opinnäytetyön arviointi	61
8.1	Uskottavuus	62

8.2	Luotettavuus.....	62
8.3	Eettisyys.....	63
8.4	Arviointi	64
9	Pohdinta	66
10	Lähteet.....	70
11	LIITTEET.....	1

1 Johdanto

Työelämälähtöinen opinnäytetyö perustuu Kainuun hyvinvointialueen ajankohtaiseen ongelmaan. Työntekijöiden vaihtuvuus kuormittaa koko henkilöstöä ja vaikuttaa myös asiakkaiden saamaan palvelun laatuun, koska jatkuvuus kärsii työntekijöiden vaihtuessa. Tuikka & Heikkisen (2022, 40) mukaan Kainuun sosiaalityö on kovien haasteiden edessä niin asiakaskunnan moninaisten ja lisääntyneiden haasteiden, kuin myös työntekijäpulan ja -vaihdosten vuoksi. Sote-alan työvoiman saatavuus näyttäytyy myös valtakunnallisesti haastavana (STM 2022). Tevameren (2021, 64, 89) Katsaus sote-alan työvoimaan - Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua -raportin mukaan työntekijöiden kuormituksen vähentämiseen ja hyvinvoinnin edistämiseen liittyviin tekijöihin, sekä työvoiman saatavuuteen tulee kiinnittää paljon huomiota.

Työhön sitoutumiseen, työssä jaksamiseen ja työn tuottavuuteen voidaan vaikuttaa huolehtimalla työhyvinvoinnista. Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka muodostuu työn sisällöstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä ja turvallisuudesta. Se on koko työyhteisön asia, mutta sitä lisää muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen, hyvä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden mahdollisuus jatkuvaan ammatilliseen kehittymiseen. (STM 2022.) Tutkimusten mukaan muita työhön sitoutumiseen vaikuttavia asioita ovat palkkauksen, esihenkilötyön, viestinnän ja oikeudenmukaisuuden lisäksi palkitseminen ja palautteen antaminen, sekä työntekijöiden henkilökohtaisen elämän kunnioitus. Motivoitumista edistäviksi tekijöiksi ovat nousseet mielenkiintoisen ja vaihtelevan työn rinnalle omien arvojen ja oman elämäntilanteen yhteensopivuus suhteessa työhön. Työhönsä ja organisaatioonsa sitoutunut henkilökunta on halukas kehittämään sekä itseään että työyhteisöään. (Hietämäki 2013, 52; Kärkkäinen 2010, 3; Reijonen 2019, 2.) Kaikilla edellä mainituilla asioilla on vaikutusta työn pitovoimaan. Tässä opinnäytetyössä keskitytään pitovoiman vahvistamiseen, jonka uskotaan välillisesti vaikuttavan alan ja organisaation vetovoimaan.

Opinnäytetyö toteutettiin Kainuun hyvinvointialueen sosiaali- ja perhepalveluiden toimialueella (entinen Kainuun soten hyvinvointipalvelut). Kehittämistyössä oli mukana henkilöstöstä ja esihenkilöistä koostuva projektiryhmä ja asiantuntijaryhmä sekä ohjausryhmä. Kehittämistyön tuloksesta hyötyvät kehittämistyöhön osallistuvien palvelualueiden lisäksi kaikki sote-alan julkiset ja yksityiset toimijat, alan nykyiset ja alasta kiinnostuneet työntekijät, sekä palveluita tarvitsevat asiakkaat. Aihe on erittäin ajankohtainen tulevaisuuden työntekijäriittävyyden näkökulmasta niin sosiaali- kuin terveysalalla, siksi on tarpeen löytää kaikki keinot alan pito- ja vetovoiman vahvistamiseksi.

Opinnäytetyö on työelämän kehittämistehtävä, joka eteni Checklandin kehittämää pehmeää systeemianalyysia mukailen (Anttila 2006, 437). Tavoitteena oli edistää osaavien työntekijöiden pitoimaa. Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa toimeksiantajan tarve oli saada selville mistä henkilöstön vaihtuvuus johtuu, sekä saada konkreettisia keinoja esihenkilötyön tueksi. Tutkimuksen tarkoitukset tarkentuivat työn edetessä metodologian eri vaiheissa. Jäsentymätön ongelma tarkennettiin, jonka jälkeen muodostettiin ydinvisiot ja tulevaisuusmalli, jolla ongelma voitaisiin ratkaista. Tulevaisuusmalli tiivistettiin esihenkilötyön suosituksiksi, joita verrattiin todellisuuteen ja vertailun tulosten perusteella todettiin systeemiin tarvittavat muutokset. Viimeisessä vaiheessa tehtiin kehittämissuunnitelma esihenkilötyön suositusten viemiseksi käytäntöön.

Opinnäytetyöntekijänä tavoitteenani oli koulutusohjelman kompetenssien (NQF 7) mukaan erityisesti kehittyä työelämän asiantuntijana ja kehittäjänä, sekä projektin johtajana. Opintojeni aikana olen toiminut esihenkilönä ja asiakastyöntekijänä yhdessä sosiaali- ja perhepalveluiden palveluyksikössä, joten ymmärrän tutkittavan ilmiön perusrakenteita ja aihe oli myös itselle merkityksellinen (Puusa & Juuti 2020, 27–28).

2 Keskeiset käsitteet

Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöstä (L 817/2015) määrittää kenellä on oikeus harjoittaa sosiaalityöntekijän ja sosionomin (sosiaalihjaajan) ammattia. Sosiaalityöntekijän ammattiin vaaditaan Suomessa suoritettu ylempi korkeakoulututkinto ja sosiaalihjaajan ammattiin vaaditaan Suomessa suoritettu sosiaalialalle soveltuva ammattikorkeakoulututkinto. Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto (Valvira) myöntää henkilölle hakemuksesta oikeuden harjoittaa sosiaalialan ammattia, sekä ohjaa ja valvoo valtakunnallisesti sosiaalihuollon ammattihenkilöiden ammattitoimintaa. Lain mukaan sosiaalihuollon ammattihenkilön ammatillisen toiminnan päämääränä on sosiaalisen toimintakyvyn, yhdenvertaisuuden ja osallisuuden edistäminen sekä syrjäytymisen ehkäiseminen ja hyvinvoinnin lisääminen.

Sosiaalihuoltolaissa (L 1301/2014) säädetään sosiaalityöstä. Sosiaalityössä on kyse sosiaalisia ongelmia ehkäisevästä, vähentävästä tai poistavasta asiantuntijatyöstä, jota tehdään yksilöiden, perheiden, yhteisöjen ja rakenteiden tasolla. Sosiaalihjaus on henkilökohtaista neuvontaa, jossa on keskeistä asiakkaan joustava kohtaaminen, tuki ja motivointi itsenäiseen suoriutumiseen. (Sosiaalityö 2023.) Kainuun hyvinvointialueella, sosiaali- ja perhepalveluiden toimialueella toimii sosiaalityöntekijöiden ja sosiaalihjaajien lisäksi sosiaalialan työntekijöitä myös ohjaaja nimikkeellä (esim. asumisen ohjaaja, kuntouttavan työtoiminnan ohjaaja). Ohjaaja nimikkeelle ei ole sosiaalihuollon ammattihenkilön kelpoisuusvaatimusta, tehtävissä toimivilla on sopiva toisen asteen koulutus.

Pitovoima tässä kontekstissa tarkoittaa organisaation kykyä pitää osaava työvoima palkkalistoillaan. Arkiymmärryksen mukaan se voisi tarkoittaa työntekijän näkökulmasta sanaa sitoutua. Pitovoima on käsitteenä hyvin uusi, eikä siihen löydy suomalaisessa kirjallisuudessa määritelmää. Partridgen (2021) mukaan downforce tarkoittaa englannin kielessä kilpa-autoiluun liittyvää aerodynaamista voimaa, joka painaa autoa rataa vasten, toisin sanoen työntää autoa tietä vasten. Pitovoiman voidaan ajatella vaikuttavan maksimaaliseen pysyvyyteen (Mustonen 2022, 6). Hollidayn (2021) mukaan englanninkielinen sana retention, pysyvyys, kuvaa työvoiman näkökulmasta organisaation kykyä ja halua pitää työntekijät yrityksen palveluksessa.

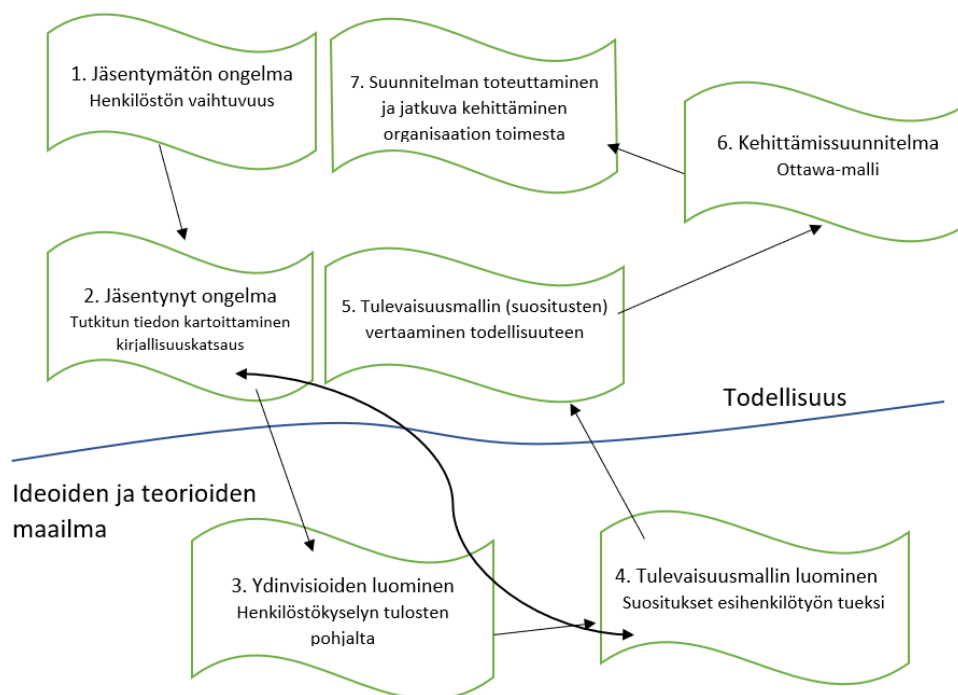
Vetovoima on organisaation kyky vetää puoleensa ja pitää tarvitsemansa työntekijät tuottavina ja tyytyväisinä. Vetovoimainen organisaatio on työntekijöiden rakastama ja kilpailijoiden kadehtima. Työntekijäkokemukseen vaikuttavat hyvin monet, usein abstraktit ja vaikeasti hahmotettavat asiat, tunteet ja kohtaamiset eikä oikeanlaisten työkalujen valinta ole aina helppoa. Molempia

osapuolia hyödyttävä ratkaisu löytyy työntekijäkokemuksen ja työnantajabrändin, eli työpaikan sisäisen ja ulkoisen vetovoiman kehittamisestä, josta parhaimmillaan kasvaa organisaatiolle strateginen resurssi ja aito kilpailuetu. (Huhta & Myllyntaus 2021, 11–12.)

3 Metodologiset lähtökohdat

Kehittämistehtävän metodologiana käytetään mukailevaa pehmeää systeemanalyysia, joka on tarkoitettu luonteeltaan epätäsmällisten, eli pehmeiden, inhimillisten systeemien ongelmanratkaisun yleiseksi ja joustavaksi kehikoksi (Mannermaa 1992, 259; Anttila 2006, 436). Opinnäytetyön ongelma on käytännönläheinen ja tiedostettu, mutta sitä ei ole määritelty ja se on epätäsmällinen. Metodologia antaa raamit jäsentymättömän ongelman selkiyttämiseksi ja kehittää ydinvisioiden kautta ratkaisumalleja kyseessä olevan ongelman ratkaisemiseksi (Anttila 2006, 437).

Pehmeän systeemanalyysin vaiheet on jaettu kuvan 1 mukaisesti reaali maailman kenttään ja systeemiajattelun kenttään. Mallin mukainen työskentely etenee siirtymällä kentästä toiseen ja palaamalla takaisin (Anttila 2006, 437). Vaiheet 1,2,5,6 ja 7 muodostavat kuvan olemassa olevasta todellisuudesta ja vaiheet 3 ja 4 muodostavat prosessin systeemisen tulevaisuusajatteluosan (Checkland 1999, 163).



Kuva 1. Pehmeän systeemanalyysin soveltaminen opinnäytetyössä

Rubinin (2003, 174–175) mukaan pehmeän systeemiajattelun tutkimuskohteena on organisoitunut kompleksisuus ja se kehitettiin juuri laajojen ja kompleksisten ongelmien ymmärtämiseksi. Kompleksisuuteen sisältyy tietoisuus siitä, että kokonaisuus on enemmän kuin osiensä summa,

se ei ole mitattavissa ja selitettävissä pelkästään sen eri osien ymmärtämisellä. Kompleksinen kokonaisuus vaikuttaa niihin osailmiöihin ja -asioihin, joista se muodostuu ja sen vuoksi se itse muuttuessaan vaikuttaa myös kaikkiin osatekijöihinsä. Kompleksisuusajattelu on hyvin samankaltaista kuin systeemiajattelu. Mitä enemmän systeemiin virtaa kriittistä informaatiota, sitä epävakammaksi, jopa kaottiseksi sen tila muuttuu. Systeemin kyky itsesääteilyyn määrää sen järjestyksen asteen.

Systeemi tarkoittaa järjestelmää, ryhmää asioita tai osia, jotka toimivat yhtenä kokonaisuutena jonkin päämäärän toteuttamiseksi. Se voi myös olla joukko ideoita, teorioita ja toimintamalleja, joiden mukaan jokin saadaan toimimaan. (Anttila 2006, 432.) Systeemiä voidaan pitää kompleksisena, jos se on avoin ja sillä on jatkuva kaksisuuntainen informaation kulun järjestelmä. Kaikki informaatio ei vaikuta systeemin toimintoihin, mutta kun puhutaan kriittisestä informaatiosta, tarkoitetaan sellaista informaatiota, joka vaikuttaa systeemiin ja jonka käsittelemiseksi sillä ei välttämättä ole valmiita keinoja (Rubin 2003, 175).

Nyt kyseessä oleva ongelma koskettaa sosiaali- ja perhepalveluiden toimialuetta, jossa on kolme palvelualueutta ja jokaisessa useita palveluyksiköitä. Toimialue muodostaa toiminnan kannalta yleisluonteisen ja abstraktimman systeemin. Palvelualueittain muodostuvat systeemit ovat alasysteemejä, jotka vielä jakautuvat pienempiin alasysteemeihin, palveluyksiköihin. Erityisesti palvelualueiden sisällä olevat palveluyksiköt ovat sidoksissa keskenään toiminnallisesti ja yhteisen tavoitteen näkökulmasta. Systeemi on enemmän kuin osiensa tai osasysteemisensä summa, koska siihen kuuluu osien välisiä prosesseja, kuten vuorovaikutusta, yhteisvaikutuksia, informaation ja energian siirtoa. Systeemiajattelu rakentuu systeemistä, elementistä, vuorovaikutuksesta, panoksesta, tuotoksesta ja palautteesta. (Anttila 2006, 432.) Työn pitovoiman ja työntekijöiden sitoutumisen tarkastelun näkökulmasta on tärkeää tutkia koko systeemin ja sen osien toimivuutta, johon pehmeä systeemianalyysi antaa hyvät raamit.

Pehmeä systeemianalyysi on joustava metodologia ja sen kanssa voidaan käyttää monenlaisia menetelmiä tutkijan valinnan perusteella. Tutkijan tulee ilmaista kantansa siihen, miten hän uskoo ilmiön tai asian olevan olemassa. Erityisen keskeistä tämä on organisaatiotutkimuksissa, joissa kohde on luonteeltaan tai olemistavaltaan abstrakti. Ontologia on organisaatiotutkijat ja -teoreetikot Gibson Burrellin ja Gareth Morganin mukaan oppi todellisuuden luonteesta ja sen rakenteesta, se pitää sisällään ajatuksen millä tavalla todellisuutta voidaan tutkia. Tutkimuksen onnistumisen kannalta on keskeistä ymmärtää tutkittavan ilmiön perusrakenteita, jotta voi valita ilmiön kannalta mielekkäät menetelmälliset ratkaisut. Organisaatiokontekstissa tarkasteltavat il-

miöt ovat usein luonteeltaan sellaisia, että ne ovat olemassa vain ihmisten kautta, eli ne rakentuvat ja niitä ylläpidetään ihmisten vuorovaikutuksessa. Ilmiöt ovat toimijoilleen tarkoituksellisia ja merkityksellisiä, siksi niitä voidaan ymmärtää vain selvittämällä millaisia merkityksiä organisaatiossa toimivat ihmiset niille antavat ja mitä tarkoitusta ne heidän mielestään palvelevat. (Puusa & Juuti 2020, 27–28.)

Sosiaalinen konstruktionismi perustuu saksalaisen filosofi Edmund Husserlin (1859–1938) fenomenologiaan. Husserlin mukaan ihmiset omaavat luonnollisen asenteen ja ajattelevat, että asiat ovat sitä miltä ne näyttävät. Tätä asennetta ei juurikaan aseteta kyseenalaiseksi, sillä siinä ulkoinen, havainnot ja muiden kanssa käyty vuorovaikutus sekä sisäinen, ajattelu ja reflektointi, kietoutuvat lukuisin säikein toisiinsa. Itävaltalaisen filosofi Alfred Schütz (1899–1959) kohdatessaan toisensa ihmiset tulkitsevat omien oletustensa kautta toisten toimintoja. Hän puhui elämismaailmasta, joka on ihmisen elämän aikana kokoama kokemusten summa (Puusa & Juuti 2020, 30.)

Yhdysvaltalainen sosiologi Garfingel (1917–2022) testasi Schütz (1959) näkemyksen paikkansapitävyyttä. Hän lähti näkemyksestä, että vaikka henkilöt olisivat taustaltaan ja uskomuksiltaan erilaisia, he näyttävät voivan kuitenkin keskustella keskenään. Garfingelin kokeiden tuloksena ilmeni, että oletettu ja luonnollisena pidetty yhteisymmärryksen pohja murretaan esittämällä tarkentavia kysymyksiä, jolloin noin 75 prosenttia ihmisistä suuttuu. (Puusa & Juuti 2020, 31.) Tämä selittää mielestäni myös pehmeän systeemanalyysin vaiheessa viisi, nykyhetken ja tulevaisuuden vertailun aikana syntyvien jännitteiden ja muutosvastarinnan mahdollisen syntymisen. Puusa & Juuti (2020, 31) mukaan yhteinen odotushorisontti saadaan yleensä aikaan, jos vuorovaikutukseen osallistuvilla henkilöillä on luottamuksellinen asenne toisiaan kohtaan ja henkilöt voivat kertoa toimintansa taustalla olevan viitekehysten.

Kun halutaan tarkastella organisaation toimintoja ja ajan saatossa kehittyneitä toimintakulttuureja, on uskallettava analysoida yhdessä keskustellen nykytilannetta suhteessa tulevaisuuden tavoitelaan. Opinnäytetyöntekijä on osa tätä yhteisöä, toimien vakituisesti asiakastyöntekijänä, mutta aiemmin myös esihenkilön viransijaisena vuoden verran, omaten näin laaja-alaisen ja käytännöllisen omakohtaisen kokemuksen ja suhteen nyt kehityksen kohteena olevaan ongelmaan. Pyrkimyksenä on säilyttää objektiivinen, avoin ja kiinnostunut asenne kehittämistehtävässä, jotta kaikki projektin aikana esiin nousevat ilmiöt tulevat huomioiduksi.

4 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on edistää osaavien työntekijöiden pitovoimaa. Kehittämistehtävä vastaa Kainuun soten strategian mukaiseen kehittämiseen. Laatupolitiikan mukaan:

”Johto luo edellytykset hyvälle palvelutoiminnalle ja henkilöstön osaamiselle. Tavoitteena on osaava, työhönsä tyytyväinen ja hyvinvoiva henkilöstö. Henkilöstö on motivoitunut työhönsä, työyhteisönsä ja toiminnan kehittämiseen. Työyhteisön ilmapiiri on avoin, hyväksyvä ja innostava.” (Kainuun sote 2018.)

Opinnäytetyön tekemisen aikana Kainuun sote muuttui lakiuudistuksen myötä vuoden 2023 alussa Kainuun hyvinvointialueeksi. Hyvinvointialueen strategiaa ei vielä tätä kirjoitettaessa ollut saatavilla, mutta Kainuun aluevaltuusto on hyväksynyt 21.11.2022 kokouksessaan hyvinvointialueen strategian vuosille 2022–2025. Aluevaltuuston puheenjohtaja Anne Lukkarin mukaan:

”Strategiassa on haluttu korostaa kainuulaisten omaa osuutta hyvinvoinnin ja turvallisuuden lisäämiseksi. Johtamisen ja organisaatiokulttuurin muutos nähdään välttämättömänä, samoin rohkea uudistuminen ja talouden tasapainottaminen. Lupauksemme ’huolenpitoa itsestä ja muista’ on kantava teema, jonka varaan hyvinvointialueen toimintaa rakennetaan”. (Kainuun hyvinvointialue 2022.)

5 Tutkimusmetodologian suuntaisesti tapahtuva aineiston hankinta, analyysi ja tulkinta

Tämä opinnäytetyö tehdään Kainuun hyvinvointialueen sosiaali- ja perhepalveluiden toimialueella (ent. Kainuun soten hyvinvointipalvelut). Opinnäytetyölle on saatu tutkimuslupa Kainuun soten ohjeistuksen mukaan. Opinnäytetyön aikana kertynyt materiaali säilytetään prosessin ajan opinnäytetyöntekijän hallussa, ja se hävitetään asianmukaisesti, eettiset ohjeet huomioiden työn valmistuttua. Aineistohallintasuunnitelma on erillisenä liitteenä. (Liite 1.)

Pehmeän systeemianalyysin vaiheet muodostavat rungon opinnäytetyön kehittämisprosessille:

1. Jäsentymätön ongelma
2. Nykyhetki
3. Ydinvisio
4. Tulevaisuusmalli
5. Nykyhetken ja tulevaisuuden vertailu
6. Kehitysohjelma
7. Kehitysohjelman toimeenpano ja arviointi

(Anttila 2006, 436.)

Vaiheista muodostuu työhön omat kokonaisuudet, joille valitaan tarkoituksenmukaiset työskentely- ja analyysimenetelmät sen perusteella, miten arvioidaan päästävän parhaiten tavoitteeseen. Käytännössä voidaan joitakin vaiheita yhdistää samaan analyysi ja arviointikokonaisuuteen, tämä tarkentui työn edetessä. Myös työpajoissa käytettävät menetelmät tarkentuivat työn edetessä.

5.1 Jäsentymätön ongelma

Opinnäytetyössä ensimmäinen vaihe, jäsentymätön ongelma, on toteutettu määrittelemällä ja rajaamalla opinnäytetyön aihe, tarve, tarkoitus ja tavoite sekä valitsemalla käytettävä metodi. Työskentely alkaa tarpeesta parantaa tai kehittää jotakin olemassa olevaa, usein sosiaalisessa verkossa toimivaa järjestelmää, jossa on havaittu heikko kohta, huonosti määritelty ongelma tai kehittämistarve (Anttila 2006, 437). Rubinin (2003, 196) mukaan määritetään ketä tai kenen toimintaa muutos koskee, kenen aloitteesta muutos voi lähteä käyntiin, millaisia ovat ulkoiset muutospaineet, mitkä seikat organisaation sisällä aiheuttavat muutospaineita, esimerkiksi työilma-

piiri, osaaminen, muutos, toiminnan tehottomuus tai suuntautuminen väärin asioihin. Opinnäytetyön ongelma on tiedostettu ja kohderyhmäksi on määritelty sosiaali- ja perhepalveluiden (ent. hyvinvointipalvelut) sosiaalialan henkilöstö. Henkilöstöltä ja aiemmista tutkimuksista kerätään tietoa vaihtuvuuden syistä ja pitovoimaa vähentävistä ja lisäävistä tekijöistä. Saadun tiedon perusteella kehitetään pitovoiman edistämisen suositukset esihenkilötyön tueksi mukaillen pehmeää systeemianalyysia seuraavissa vaiheissa.

5.2 Nykyhetki

Opinnäytetyön toisen vaiheen tarkoituksena on kartoittaa henkilöstön pitovoimaan vaikuttavat tekijät aiempien tutkimusten perusteella. Tutkimuskysymys on: Mistä tekijöistä muodostuu sosiaalialan työn pitovoima? Ongelma pyritään täsmentämään selkiyttämällä kohteen sisäisen rakenteen ja siihen liittyvän prosessin elementtejä ja niiden keskinäisiä vuorovaikutuksia, sekä määrittelemällä alustavasti ne osatekijät, joilla systeemiä voitaisiin parantaa tai kehittää (Anttila 2006, 437). Nykytilan käsitys on hyödyllistä kerätä mahdollisimman laajasti, jonka jälkeen on mahdollista valita tietty näkökulma/näkökulmat nykytilanteen analyysin suorittamiseen (Mannermaa 1992, 263). Tarkoituksena on saada selvyttä tähän jäsentymättömään ongelmaan kartoittamalla kirjallisuuskatsauksen avulla aiemmista tutkimuksista, mitä tiedetään henkilöstön pitovoimaan vaikuttavista tekijöistä.

5.2.1 Kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsauksen avulla halutaan muodostaa kokonaiskuva kehittämistehtävän mukaisesta aihealueesta ja ilmiöstä. Kirjallisuuskatsaus, jossa hyödynnetään järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen metodologiaa, pyrkii olemassa olevan tutkimuskirjallisuuden systemaattiseen löytämiseen, laadun tarkasteluun, analyysiin ja synteysiin, tutkijoita on kaksi tai useampia. Systemoitu katsaus on yhden tutkijan tekemä, aineiston haku ei ole yhtä laaja ja aineiston arviointi, analyysi ja synteysi eivät ole yhtä järjestelmällisiä ja kokonaisvaltaisia. (Suhonen, Axelin & Stolt 2016, 7; 13–14.) Tämän opinnäytetyön kirjallisuuskatsaus tehtiin yhden tutkijan tekemänä, mutta systemaattisen katsauksen tavoin useista tietokannoista ja järjestelmällisesti. Kirjallisuuskatsaus on tutkimus tutkimuksista, sen vaiheet on kuvattava niin yksiselitteisesti, että lukija voi arvioida jokaisen vaiheen toteutustapaa ja luotettavuutta. (Niela-Vilen & Hamari. 2016, 23.)

5.2.2 Aineiston hankinta

Kirjallisuuskatsauksen suunnittelu aloitettiin määrittelemällä hakusanat. Alustavat hakusanat olivat pitovoima, sosiaalialan pitovoima ja työhön sitoutuminen. Hakusanoja ja kirjallisuuskatsauksen sisäänottokriteerejä tarkenettiin PCC-formaattia hyödyntäen. PCC-mallia voidaan käyttää apuna tutkimuskysymyksen jäsentämisessä ja tiedonhaun suunnittelussa. Sen avulla voidaan ideoida aiheeseen sopivia hakusanoja ja -rajauksia, sekä arvioida hakutuloksia. Laadullisen järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen osat ovat, P= kohderyhmä, C= käsite/ilmiö, C = toimintaympäristö. (Hotus.) Taulukossa 1 on kuvattu kirjallisuuskatsauksen hakusanat.

Taulukko 1. Hakusanat PCC- menetelmän avulla

Avainsanat	P = kohderyhmä	C= käsite/ ilmiö	C = toimintaympäristö
	Sosiaalialan henkilöstö	pitovoima	sosiaalitoimisto
	lastensuojelu	työhön sitoutuminen	ei sairaala/laitosympäristö
	sosiaalityö		
	vammaispalvelut		
Keywords	social workers	retention	social office
		attrition	not in hospital
		turnover	
		intent to leave	
		intent to stay	

Kohderyhmä rajattiin koskemaan sosiaalialan henkilöstöä lastensuojelun, aikuissosiaalityön ja vammaispalvelun toimintaympäristössä. (Kirjallisuuskatsaus tehtiin vuoden 2022 puolella, jolloin palvelualueiden nimet olivat vielä Kainuun Soten mukaan.) Sairaalan sosiaalityöntekijöihin ja varhaiskasvatuksen sosiaaliohjaajiin kohdistuneet tutkimukset rajattiin pois, koska toimintaympäristöt ovat poikkeavia tämän opinnäytetyön tutkimuskohteeseen nähden. Yhdysvalloissa sairaalan sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuutta tutkitussa väitöskirjassa todetaan, että sosiaalityöntekijöiden työtyytyväisyys ja työpaikan vaihtoaiheet vaikuttavat sekä sosiaalityöntekijöiden, että niiden ihmisten työn laatuun, joille he tarjoavat palveluja, eikä eri aloilla tehtyjä tutkimuksia saa yleistää (Pugh 2016).

Kirjallisuushakua suunniteltaessa tulee määritellä aineiston sisäänottokriteerit. Kriteerit varmistavat katsauksen pysymistä suunnitellussa fokuksessa, sekä edistävät oikeanlaisen, ajantasaisen ja pätevän kirjallisuuden tunnistamista (Niela-Vilén & Hamari 2016, 26). Tutkimusasetelman määrittely ei saa olla liian rajattu, jolloin kaikkia relevantteja tutkimuksia ei tavoiteta ja tutkimuksen

yleistettävyyks vähenee. Toisaalta liian laajat kriteerit saattavat tuottaa vaikeasti vertailtavaa ja yhdistettävää tietoa. (Valkeapää 2016, 58.) Hakujen sisäänottokriteerit on kuvattu taulukossa 2, ne olivat samat kaikissa tietokantahauissa.

Taulukko 2. Sisäänottokriteerit

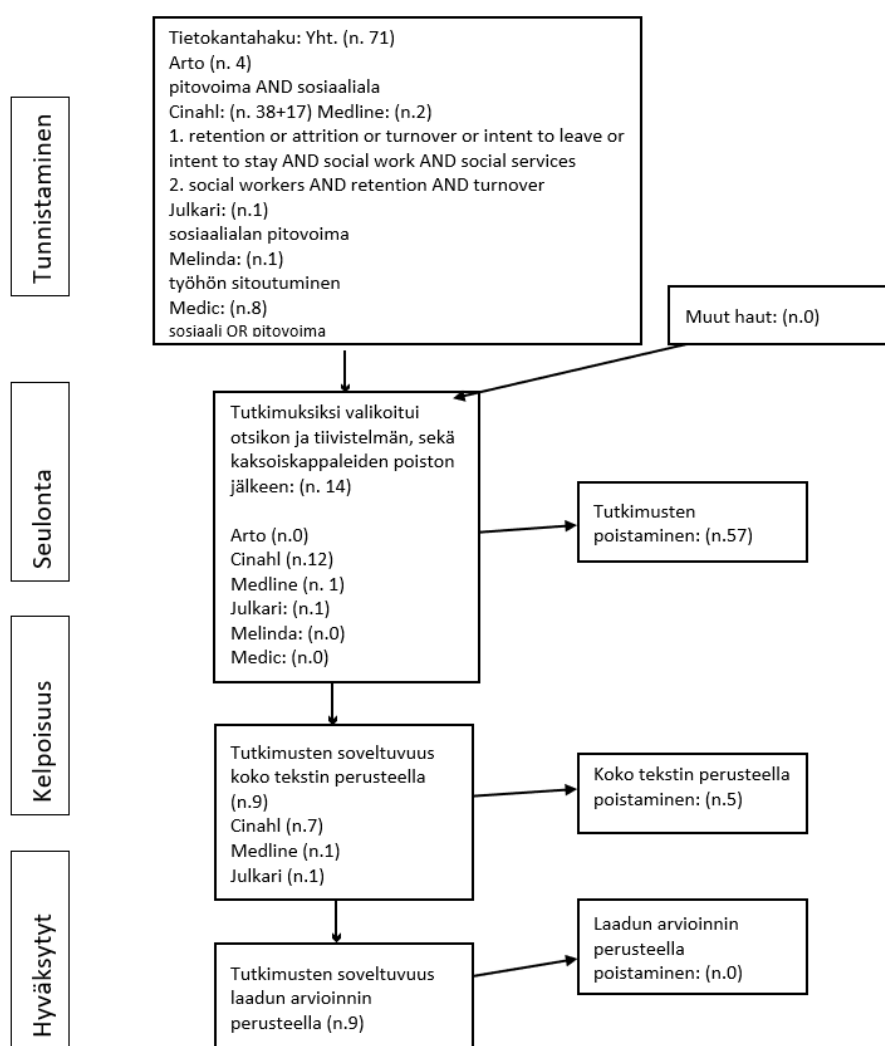
Sisäänottokriteerit
Julkaisuvuosi 2015–2022
Julkaisukieli suomi tai englanti
Julkaisu on saatavilla sähköisesti, eikä se ole maksullinen
Väitöskirja, vertaisarvioitu tutkimusraportti tai tieteellinen artikkeli
Julkaisu on saatavilla kokotekstinä
Vastaa tutkimuskysymykseen

Järjestelmällinen aineiston haku toteutettiin loka-marraskuussa 2022 useita tietokantoja hyödyntäen. Aluksi tutkimuksia etsittiin suomenkielisestä Arto-tietokannasta, hakusanoina pitovoima AND sosiaaliala, sekä Julkari-tietokannasta, jossa hakusanoina oli sosiaalialan pitovoima. Haut tuottivat vain niukasti tulosta, Arto (n. 4) ja Julkari (n. 1). Hakua jatkettiin englanninkieliseen Ebscoon (Cinahl & Medline), jossa hakusanoina oli aluksi retention, downforce ja social work, mutta ne eivät tuottaneet tulosta. Ebsco tarjosi hakulauseketta ”retention or attrition or turnover or intent to leave or intent to stay”, johon lisättiin AND social work AND social services. Tämä haku tuotti tutkimuskohteeseen sopivaa materiaalia (n.39). Tutkimuksiin tutustuttaessa tehtiin vielä uusi haku parhaiten kohderyhmään käyvien tutkimusten hakusanoilla, social workers AND retention AND turnover. Tämä haku tuotti suurelta osin jo löydettyjä tutkimuksia, mutta myös joitakin vielä tarkemmin tutkimuskohteeseen sopivia tutkimuksia (n.18). Tämän jälkeen tehtiin hakuja vielä Melinda ja Medic -tietokannoista, tarkoituksena löytää lisää suomalaisessa kontekstissa tehtyjä tutkimuksia. Melindan hakusanat olivat työhön sitoutuminen ja Medicin sosiaali OR pitovoima. Tutkimuksia löytyi yhteensä yhdeksän, mutta ne koskivat terveydenhuollon työntekijöitä, lukuun ottamatta yhtä, joka koski sairaalaympäristössä toimivia sosiaalityöntekijöitä.

Tämän jälkeen tehtiin vielä hakuja vaihtoehtoisilla hakusanoilla eri tietokannoista, mutta ne eivät tuoneet enää uusia vartenotettavia tutkimuksia. Terveydenhuollon henkilöstön pitovoimaa kos-

kevia vertaisarvioituja artikkeleita tai väitöskirjoja kyllä löytyi, mutta sosiaalityöntekijöiden ja sosiaaliohjaajien pitovoimaa on tutkittu kansainvälisestikin aika vähän. Koska kotimainen materiaali oli niin niukka, tehtiin vielä kuriositeetin vuoksi haku Pro Graduista ja ylempään ammattikorkeakoulun opinnäytetöistä, joista löytyi pitovoimasta tehtyjä töitä, mutta myös nämä kohdentuivat pääosin terveydenhoitohenkilöstöön. Kirjallisuushaun perusteella tämän opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämiskohde näyttäytyy yhä vahvemmin perustellulta.

Lopulliseen kirjallisuuskatsaukseen valittiin koko tekstin perusteella yhdeksän tutkimusta. Viisi tutkimusta koski lastensuojelun sosiaalialan asiakastyöntekijöitä ja yksi lastensuojelun esihenkilöitä, kolme tutkimusta koski eri alojen sosiaalialan asiakastyötä tekeviä sosiaalityöntekijöitä. Tutkimukset oli tehty Amerikassa, Euroopassa ja Aasiassa: USA (2), Florida (2), Irlanti (1), UK ja Irlanti (1), Etelä-Korea (1), Ruotsi (1) ja Suomi (1). Tutkimusaineiston järjestelmällinen valinta on kuvattu kuvassa 2, joka on tehty Prisma 2009 Flow Diagrammia mukailien (Prisma 2009 Flow Diagram 2015).



Kuva 2. Tutkimusten järjestelmällinen valinta

Tutkijana oli yllättävää, kuinka samankaltaisia tuloksia eri maissa tehtävistä tutkimuksista ilmenee. Yleisenä huomiona koko tekstiin tutustumisen jälkeen oli, että lastensuojelussa työntekijöiden vaihtuvuus on kaikista suurinta. Tämän tutkimuksen kohderyhmästä vammaispalvelun sosiaalialan työntekijöistä ei löytynyt yhtään tutkimusta. Ainoa alan vertaisarvioitu suomalainen tutkimus koski terveydenhuollon henkilöstöä, joten se jätettiin kirjallisuuskatsauksen ulkopuolelle.

Kirjallisuuskatsaukseen valitun aineiston lukemisen yhteydessä arvioitiin tutkimusten laatua JBI kriteeristön mukaisesti yhden tutkijan tekemänä. Arviointi tehtiin JBI:n laadullisen tutkimuksen (10 arviointikriteeriä), järjestelmällisen katsauksen (11 arviointikriteeriä) tai kvasikokeellisen tutkimuksen (9 arviointikriteeriä) laadun arviointilomakkeilla (Liite 4). Valitut tutkimukset täyttivät laatukriteerit 70–100 prosenttisesti. Taulukko kirjallisuuskatsauksen tutkimuksista ja artikkeleista on liitteessä 5. Taulukossa on kuvattu tutkimuksen tekijät, aihe ja tutkimuskohde, tutkimusmenetelmät ja keskeiset tulokset sekä laadun arviointi JBI:n mukaan. Tutkimusten lähdeluettelo on tämän osion lopussa otsikolla 5.2.6.

5.2.3 Aineiston analyysi

Kirjallisuuskatsaus analysoitiin mukaillen induktiivista sisällönanalyysiä. Induktiivinen sisällönanalyysi tarkoittaa aineistosta lähtevää aineiston järjestämistä tiiviiseen ja selkeään muotoon analyysiprosessin vaiheiden; analyysiyksikön valinta, aineistoon tutustuminen, aineiston koodaus, aineiston pelkistäminen, aineiston abstrahointi ja luokittelu, teemojen muodostaminen ja tulkinta. Analyysin ratkaisujen tulee olla perusteltuja ja jäljitettäviä, tulkinnassa tulee pyrkiä totuudenmukaisuuteen ja uskottavuuteen. (Puusa 2020, 148–149.) Tuloksia hyödynnetään henkilöstölle tehtävää sähköistä Questback-kyselyä suunniteltaessa. Kirjallisuuskatsauksen tulokset huomioidaan yhdessä henkilöstölle tehtävän kyselyn tulosten kanssa ydinvisioita määriteltäessä.

Aineiston pelkistäminen

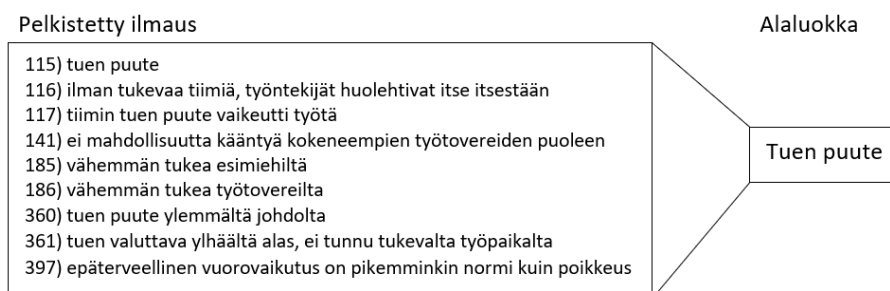
Kirjallisuuskatsaukseen sisältyi yhdeksän tieteellistä tutkimusta tai artikkelia. Yhtä lukuun ottamatta tutkimukset olivat englanninkielisiä, joten analysoinnin helpottamiseksi ne käännettiin ensin suomen kielelle Microsoft-kääntäjällä. Tekstiä jouduttiin tarkentamaan konekäännöksen jälkeen ymmärrettävämmäksi, erityisesti koodattavien kohtien osalta. Analyysiyksiköksi valittiin sana, sanayhdistelmä tai lause. Aineisto luettiin useaan kertaan läpi kysymällä siltä tutkimustehtävän mukaisia kysymyksiä. Analysointia suunniteltaessa tulee päättää, analysoidaanko vain selvästi ilmaistut asiat, vai myös piiloviestit. (Elo, Kajula, Tohmola & Kääriäinen 2022, 219–220.)

Tässä tapauksessa ei otettu mukaan piiloviestejä. Kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymys oli: Mistä tekijöistä muodostuu sosiaalialan työn pitovoima? Samalla pohdittiin kysymystä pitovoimaa lisäävien ja vahvistavien tekijöiden näkökulmasta. Alkuperäisilmaukset koodattiin tutkimusten tuloksista ja johtopäätöksistä (Niela-Vilen & Hamari 2016, 31). Kuvassa 3 on esimerkki aineiston alkuperäisilmauksista, koodinumeroista ja ilmausten pelkistämisestä.

Suora lainaus tekstistä	Pelkistetty ilmaus
1) sosiaalityön työntekijöiden uramieltymykset	uramieltymykset
2) jotka muodostuvat koulutuksen aikana ja pian karsinnan jälkeen	muodostuneet koulutuksen aikana
3) vastavalmistunut aloittaa ensimmäisen työuransa lastensuojelun virassa	ensimmäinen työura lastensuojelussa
4) näkemys uramieltymyksistä ovat merkittäviä	näkemykset uramieltymyksestä on merkittäviä
5) sosiaalityöntekijä kuvaili lastensuojelua ensimmäiseksi uramieltymykseensä;	lastensuojelu on ensimmäinen uramieltymys
6) he halusivat antaa panoksensa lapsille ja perheille	halu antaa työpanos lapsille ja perheille
7) odottivat pitkää toimikautta	odotuksena pitkä toimikausi
8) "Ohimenevä" sosiaalityöntekijä tuli lastensuojeluun sellaisena kuin koki sen tarpeelliseksi	osa tuli siksi aikaa kuin koki sen tarpeelliseksi
9) tai joku kertoi, että heidän täytyy	tuli lastensuojeluun toisten pyynnöstä
10) "todistaakseen" itsellensä lastensuojelulla aletaan rakentaa ansioluetteloa	todistaa itselleen, maininta ansioluettelon
11) "Lyhytaikaiset" odottivat lyhyttä lastensuojelun kestoajaa	odotuksena lyhyt ura lastensuojelussa
12) "Käännynnäiset" alkoivat 'lyhytaikaisina', mutta yllättäen	mieli muuttui yllättäen
13) huomasivat nauttivansa tästä työstä	nautti lastensuojelutyöstä
14) muuttivat mieltään haluten pysyä lastensuojelussa	muutti mieltään, halusi pysyä lastensuojelussa
15) odotetaan pysyvän keskipitkällä tai pitkällä aikavälillä	odottaa pysyvän keskipitkällä tai pitkällä aikavälillä
16) Ammatillisen luottamuksen kasvu ajan myötä	ajan myötä ammatillisen luottamuksen kasvu
17) eivät ole enää aloittelijoita ja ovat kokeneita / asiantuntija-ammattilaisia	aloittelijasta kokeneeksi asiantuntijaksi

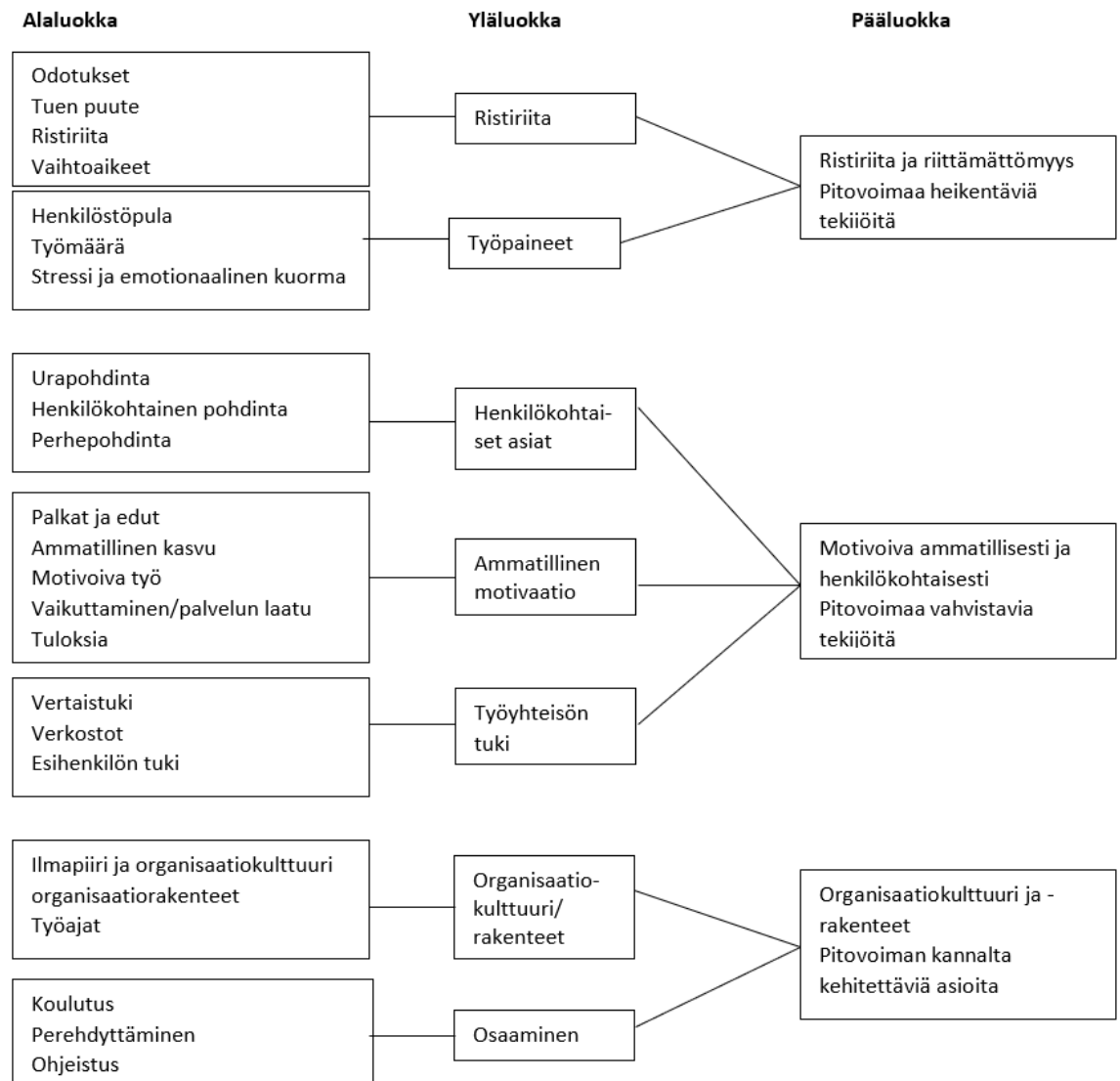
Kuva 3. Esimerkki aineiston pelkistämisestä

Aineistolähtöisessä sisällönanalysissa on tärkeää antaa aineiston ohjata etenemistä, niin että ennalta valitut luokat, käsitteet tai teemat eivät ohjaisi aineiston tiivistämistä. Aineiston pelkistämisen jälkeen etsitään pelkistettyjen ilmausten erilaisuuksia ja yhtäläisyyksiä, ja annetaan ryhmille, eli alaluokille kuvaavat nimet. Ryhmittelyyn liittyy kuitenkin jo aineiston abstrahointia, eli käsitteellistämistä tutkimuskysymyksen mukaisesti. (Elo ym. 2022, 219–220.) Aineisto oli aika laaja, joten alaluokkien muodostaminen oli työlästä. Ilman etukäteen määriteltyä tutkimuskysymystä, aineisto olisi hajonnut monien kiinnostavien asioiden tutkimiseen, nyt tutkimuskysymys ohjasi ja helpotti yksittäisten ilmausten yhteen kokoamista ja ryhmien nimeämistä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 94, 103). Kuvassa 4 on esimerkki, kuinka pelkistetyt ilmaisut yhdistettiin alaluokiksi. Kaikki pelkistetyt ilmaukset ovat liitteessä 6, josta löytyy myös taulukko alaluokista koodinumeroineen.



Kuva 4. Esimerkki aineiston ryhmittelystä

Analyyssia jatkettiin yhdistämällä saman sisältöisiä alaluokkia yläluokiksi, joita muodostui seitsemän kappaletta; ristiriita, työpaineet, henkilökohtaiset asiat, ammatillinen motivaatio, työyhteisön tuki, organisaatiokulttuuri ja rakenteet, sekä osaaminen. Kuvassa 5 on tiivistetty kirjallisuuskatsauksen abstrahointi.



Kuva 5. Luokittelun abstrahointi

Abstrahointia jatketaan niin kauan kuin se on sisällön kannalta mielekästä ja mahdollista (Elo ym. 2022, 220). Yläluokista muodostui luontevasti yläkäsitteet/pääluokat, joista ilmenee mitkä asiat lisäävät työntekijöiden pitovoimaa ja mitkä tekijät vähentävät sitä. Lisäksi muodostui selkeä kuva siitä millä asioilla pitovoimaa voidaan näiden tutkimusten mukaan parhaiten edistää.

Analysoinnin tuloksena syntyi kolme aineiston yhdistävää pääluokkaa; ammatillisesti ja henkilökohtaisesti motivoiva työ, ristiriita ja riittämättömyys, sekä organisaatiokulttuuri ja rakenteet. Pitovoimaa vahvistavia tekijöitä ovat tämän kirjallisuuskatsauksen mukaan ammatillisesti motivoivan työn ja henkilökohtaisen elämän yhteensopivuus. Vaihtoaikkeitä lisääviä tekijöitä ovat työpaiheet ja ristiriita odotusten ja todellisuuden suhteen. Organisaatiokulttuurin ja rakenteiden avulla voidaan puuttua moniin aineistosta nousseisiin epäkohtiin pitovoiman edistämiseksi.

Ammatillisesti ja henkilökohtaisesti motivoiva työ

Kirjallisuuskatsauksessa nousi esiin uraan, henkilökohtaisiin ammatillisiin tavoitteisiin ja perhe-elämään liittyviä tekijöitä. Näkemys jo koulutuksen aikana tulleesta uramieltymyksestä koettiin merkittävänä. Myös niiden, jotka tulivat vain "käymään" lastensuojelutyössä, mieli saattoi muuttua niin, että haluttiinkin jatkaa uraa lastensuojelussa. Motivaatio jatkaa vaativassa työssä edellytti työolosuhteiden myönteistä vaikutusta tehdä laadukasta ja vaikuttavaa työtä asiakasperheiden parhaaksi. Työolosuhteissa merkittävää oli esihenkilöiden ja työyhteisön tuki, sekä mahdollisuus kehittyä ammatillisesti ja saada työstä riittävää arvostusta ja osaamisen mukaista palkkaa. Vaihtoaikkeitä vähensi myös kokemuksen ja ammatillisen kasvun tuoma helppous jatkaa samassa työssä:

"kun asiantuntijuus saavutetaan, se antaa suurempaa luottamusta ja helppoutta tämän roolin suorittamiseen"

"että lähdet ja palaat aloittelijaksi uudessa roolissa, jossa on jyrkkä oppimiskäyrä"

Laajan työkokemuksen omaavat, sekä yli viisi vuotta samassa työssä olleet pysyvät todennäköisemmin työpaikassaan. Kokemuksen kautta paranevat valmiudet kohdata työssä ja asiakastilanteissa väistämättä eteen tulevat haasteet. Kun riittävä osaaminen on saavutettu, eikä työmäärä ole ylivoimainen, silloin monimutkainen ja mielenkiintoinen työ motivoi ja haastaa positiivisesti. Tutut verkostot ja työn kautta tulleet ystävyysuhteet edesauttavat myös pitovoimaa.

Ristiriita ja riittämättömyys

Vaihtoaikkeitä ennustavia ilmiöitä olivat suuri asiakasmäärä heti perehtymisvaiheessa, perehdytyksen puute sekä erityisesti esihenkilöiden, mutta myös kollegoiden tuen puute. Kaikki kuormituivat suurista asiakasmääristä ja lisääntynyt työmäärä uuvutti myös esihenkilöitä.

"heitettiin heti syvään päähän"

"Minua olisi yhtä hyvin voitu kärkeä rakentamaan itse rakettialus tunnissa, tietämättä"

kuinka rakennetaan rakettialus. Näin minä koen tämän työn”

Pitovoimaa ei edistänyt, jos opiskeluaikaisten odotusten ja työn todellisuuden välillä oli selkeä ristiriita. Työn raadollisuus näyttäytyi siinä, että protokollan täyttäminen ja byrokratian noudattaminen meni lasten/asiakkaiden turvallisuuden edelle. Tai kotikäyntejä tehtiin byrokraattisten vaatimusten vuoksi, eikä perheiden takia. Äärimmillään odotettiin syytteen saamista siitä, että ei ollut pidetty lapsia turvassa. Koettiin riittämättömyyttä, kun työt eivät valmistu, vaikka työskennellään niin pitkään kuin keho sallii. Työmäärä ja odotukset koettiin epärealistisiksi.

Henkilöstöpula oli yleismaailmallinen ilmiö. Sen takia kaikki työntekijät olivat ristiriitaisessa tilanteessa, koska *”tapausten on mentävä jollekin”*. Uudet eivät ehtineet perehtyä, vaan kokivat että, *”teen töitä, mutta en opi sitä mitä teen. Teen vain jotain.”* Kokeneilla työntekijöillä oli vaikeuksia auttaa uusia, koska he itse olivat ylikuormitettuja. Suuren vaihtuvuuden lisäksi rekrytointiprosessi oli hidas, jonka vuoksi koettiin, että:

”Kestää useita kuukausia, ennen kuin uudet työntekijät ovat valmiita töihin, ja joka kerta muun henkilöstön on otettava kiinni viivyttely ja yritettävä sitten toipua siitä”.

Sosiaalialan työ, ja erityisesti lastensuojelutyö on emotionaalisesti kuormittavaa ja stressaavaa. Sijaistraumatisoituminen aiheutti tutkimuksen mukaan kielteisiä vaikutuksia ihmissuhdetoimintaan ja kykyyn osallistua emotionaalisesti. Tutkittavat kertoivat kollegoiden reagoivat kielteisesti työnsä traumaattiseen luonteeseen, mutta eivät nähneet sen vaikuttavan itseän niin voimakkaasti. Ammatillaisen luottamuskyky heikkenee vakaville ihmissuhdetraumoille altistumisen jälkeen ja luottamus omaan arvostelukykyyhin ja käsityksiin voi muuttua negatiivisesti. Tämä puolestaan voi vaikuttaa kielteisesti henkilökohtaiseen elämään ja työelämään, sekä voi vaikuttaa päätöksentekokykyyn. Pitkä työkokemukseen ei suojaa uupumiselta.

Sosiaalialan työ sisältää huomattavan määrän emotionaalista työtä. Mitä korkeampi emotionaalinen intensiteetti, mitä pitkäkestoisempi sitoutuminen emotionaaliseen työhön, sitä varmemmin siihen liittyy pintanäyttelemistä (surface acting). Pintanäytteleminen on prosessi, jolla odotetut tunteet näytetään suurella hallinnalla ulkoisesti, vaikka tunteita ei todellisuudessa tunneta. Pintanäyttelemisessä on ristiriita tunteen ja näytetyn tunteen välillä. (UK Essays 2015.) Emotionaalisen toiminnan laajentaminen lisää pintanäyttelemistä ja työstä johtuvaa stressiä. Tulosten mukaan vahva organisaatioluottamus hukuttaa pintanäyttelemisen aiheuttaman negatiivisen tilan. Organisaatioluottamus tarkoittaa sitä, että henkilöstö tuntee olonsa turvalliseksi. Organisaatioluottamuksella on myönteinen vaikutus henkilöstön hyvinvointiin, asenteisiin, käyttäytymi-

seen ja työssä suoriutumiseen sekä organisaation menestykseen. Luottamuksellinen ilmapiiri vaikuttaa sen, että henkilöstö uskaltaa avoimesti ja rohkeasti etsiä asioille uusia ja luovia ratkaisuja ja edistää tiedon luomista ja jakamista. Se lisää uudistumista ja innovatiivisuutta, jota pidetään tänä päivänä tärkeänä organisaation menestymisen kannalta. (Koponen, Lämsä, Kärkäs & Ekonen 2013.)

Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuriin sisällytetään tutkimustuloksissa työyhteisön ja koko organisaation ilmapiiri, toimistomoraalin merkitys, suotuisat työolot, työressurssien ennustettavuus, itsenäisyys, mahdollisuus mielipiteen ilmaisuun työoloista, helposti lähestyttävät esimiehet ja yhteistyökykyiset työtoverit. Organisaatioluottamus on tämän kirjallisuuskatsauksen tulosten mukaan korkea silloin, kun organisaatiokulttuuri viestii luottamusta, keskinäistä kunnioitusta ja avoimuutta, joita pidetään demokraattisina perusarvoina. Positiivinen toimistomoraali antaa voimaa; kannustava työilmapiiri, työntekijöiden terveydestä ja hyvinvoinnista huolehtiminen lisäävät työhyvinvointia ja työssä viihtymistä, joka puolestaan lisää työn pitovoimaa. Seuraavasta kommentista näkyy, kuinka kriittinen pitovoiman kannalta paineiden alla oleville työntekijöille positiivinen ja kannustava työyhteisö on:

”tukevien yksiköiden työntekijät pitivät työtä siedettävänä, ellei jopa mahdollisena”

Luottamuskyvyn heikkeneminen voi vaikuttaa työympäristöön ja organisaatioilmapiiriin, välittömän työympäristön merkitys on ratkaisevin. Sijaistraumatisoituminen vaikuttaa organisaatioilmapiiriin ja siksi siihen onkin tutkimusten mukaan tärkeää puuttua ennaltaehkäisevästi kehittämällä interventiomenetelmiä, jotka voivat auttaa parantamaan organisaatioilmapiiriä, vähentämään vaihtuvuutta ja vaikuttamaan myönteisesti myös asiakkaiden tuloksiin. Riippumattomuus ja itsenäisyyden tarjoaminen vahvistavat organisaatioluottamusta. Koko organisaation on tuettava tukikulttuurin muutosta. HR-suuntautuneisuuden ja avoimuuden katsottiin ennustavan työntekijöiden halua pysyä organisaatiossa. HR-suuntautumisella tarkoitetaan sitä, missä määrin työntekijöitä palkitaan hyvin tehdystä työstä, tuntevatko he olevansa hoidettuja ja onko johto kiinnostunut heidän terveydestään ja hyvinvoinnistaan. HR-orientaation merkitystä on korostettu myös aiemmassa Welanderin ym. (2017) tekemässä ruotsalaisessa sosiaalityöntekijöiden laadullisessa tutkimuksessa, jossa sen puute oli yksi tärkeimmistä syistä sosiaalityöntekijöiden päätöksiin erota organisaatiostaan. (Astvik, Welandar & Larsson 2019, 1385–1386.) Oikeudenmukainen palkkaus

ja oikeudenmukaiset palkkaerot uusien, kokeneiden ja esimiesten välillä vaikuttavat organisaatioilmapiiriin, organisaatioluottamukseen ja työn pitovoimaan, jota kuvaa hyvin seuraava kommentti:

”Mielestäni on hienoa pystyä nostamaan uusien työntekijöiden aloituspalkkaa, mutta toimistossa lakataan yrittämästä. On suuri ongelma, kun ne työntekijät, jotka ovat olleet täällä 10–20 vuotta, saavat saman tai vähemmän kuin uudet työntekijät ... he ovat kuitenkin pysyneet ja olleet luotettava henkilökunta. He kouluttavat uutta henkilökuntaa ja huolehtivat tapauksista, joista muut lähtevät. Tämä työ ei ole kaikille, eikä uuden henkilöstön palkkaaminen ole ainoa ongelma. Jos valtio huolehtisi paremmin kokeneista työntekijöistään, uusilla työntekijöillä olisi syy jäädä. He haluaisivat sitä, mitä kokeneet työntekijät haluavat. He näkisivät kokeneiden työntekijöiden työtyytyväisyyden.”

Aineiston mukaan organisaatioluottamusta ja -ilmapiiriä voitaisiin vahvistaa luottamukseen perustuvalla johtamisella, huolenpidosta viestivillä organisatorisilla asenteilla ja käytännöillä, sekä ihmissuhdedynamiikan parantamisella. Sitä lisäksi avoin ilmapiiri, jossa mielipiteitä ja kritiikkiä pyydetään, siihen suhtaudutaan myönteisesti ja se kuullaan ja käsitellään. Yksikön organisaatiokulttuuria voisi parantaa ilman organisaatiolle aiheutuvia taloudellisia kustannuksia, mutta se vaatii tietoista asenteiden ja rakenteiden muutosta, johon koko organisaation tulee sitoutua. Tohtori Marko Kestin (2023a) mukaan on tärkeää ottaa henkilöstö mukaan muutokseen ja uusien ratkaisujen käyttöönottoon, tämä edellyttää avointa kommunikointia ja yhteistyötä henkilöstön kanssa.

Organisaatorakenteet

Organisaatorakenteisiin kuuluvat infrastruktuuriin liittyvät kysymykset, kuten työolosuhteet, tilat ja välineet, roolit, toimistokohtainen protokolla eli tapa toimia, sekä työajat ja -ohjeet. Aineistosta nousi esille stressaavana tekijänä roolin ja protokollan epäselvyys, koulutuksen ja toimistojen käytäntöjen ja työodotusten erilaisuus. Organisatorisilla tekijöillä oli tutkimuksen mukaan suurempi vaikutus lähtöön kuin yksilöllisillä ominaisuuksilla, tähän luetaan niin rakenteet kuin kulttuuri ja organisaatioluottamus. Jos ympäristö ei ole kannustava, pitovoima on heikko. Kohdullinen asiakasmäärä, palkkaus, tukeva esimiestyö ja rakenteet muodostavat merkittävän yhteisvaikutuksen henkilöstön pitovoiman ja vaihtuvuuden näkökulmasta.

Työolojen ja palvelujen laadun keskinäisen riippuvuuden tunnustaminen on ensiarvoista, koska stressaavassa ympäristössä työntekijät asettivat tavoitteensa uudelleen, että pystyivät suorittamaan vaadittavan toimistoprotokollan. Tämä puolestaan vaikuttaa työn motivaatioon, koska ei pystytä tekemään vaikuttavaa sosiaalityötä. Työaikoja koskeva toimiston protokolla lisäsi työntekijöiden onnistumisen tai epäonnistumisen tunteita. Työmäärä ja pitkät työpäivät aiheuttivat

stressiä, he kokivat, että työstä ei selviydy normaalissa työajassa. Joissakin toimistoissa ei sallittu ylitöitä, jolloin koettiin olevan ”loukussa” työvelvollisuuksiensa suorittamisen kanssa.

”täytyi työskennellä varsinaisen työajan ulkopuolella saadakseen työnsä valmiiksi, koska häntä aiemmin moitittiin liiasta ylitöiden tekemisestä”

Ylitöitä pidettiin korvaamattomina, jos ne sallittiin ja niistä maksettiin, ne mahdollistivat laadukkaan asiakastyön. Työntekijät arvostivat joustavia työaikoja, toivottiin etätömahdollisuutta ja myös vuorotyötä, koska joidenkin perhetilanne olisi sopinut paremmin iltatyöskentelyyn. Erittäin raskas virasto ja rekrytointiprosessin hitaus, sekä runsas paperityö ja tietokonejärjestelmän hitaus hankaloittivat työskentelyä. Toivottiin parempien teknologia- ja tiedonhallintajärjestelmien käyttöönottoa ja kannettavia tietokoneita.

Osaamisen ylläpitämisellä ja vahvistamisella on suuri merkitys organisaatiossa. Koulutuksen koettiin usein valmistavan huonosti vaatimaan sosiaalialan työhön, koulutuksen informatiivinen sisältö oli vaikea soveltaa asiakkaisiin ja toimiston protokollaan. Harjoittelu-aika oli merkityksellinen työhön oppimisen paikka, jos päästiin mukaan todellisiin asiakastilanteisiin ja kotikäynneille. Perehdyttäminen työhön jäi usein puutteelliseksi henkilöstöpulan vuoksi. Tämä lisäsi uusien työntekijöiden nopeaa vaihtuvuutta, koska he kokivat, että eivät pysty hallitsemaan heille osoitettuja työtehtäviä. Epävarmuutta lisäsivät puuttuvat toimintaohjeet asiakastyön tekemisestä, tapaus-ten toimeksiannosta, ylitöistä ja dokumentoinnista. Hämmennystä tuotti kirjallisten käytäntöjen ja todellisen käytännön epäselvyys, koska toimistoissa oli kirjoittamaton protokollakäsikirja siitä, mikä on sopivaa ja mikä ei. Kaivattiin selkeää toimintamallia perehdyttämiseen ja ohjeistuksen selkeyttämiseen.

Organisaatioiden olisi tunnistettava työntekijöiden korkeat stressitasot ja paneuduttava työympäristön yleiseen parantamiseen ja työn uudelleen suunnitteluun. Ensiarvoista on johdon kiinnostus ja vastuu hyvästä työympäristöstä, koska vaihtuvuuden merkitys työvoimakysymyksenä on merkittävä organisaation toiminnan kannalta. Uudelleen suunnittelulla voidaan mukauttaa aikatauluja niin, että työt eivät vaadi usein mielialan muutoksia, jolloin vähennetään pintanäyttelemisen tasoa. Ehdotettiin kiertävien sosiaalityöntekijöiden käyttämistä vaikeiden asiakkaiden käsittelemiseksi, systeemistä lastensuojelutyötä, arviointijärjestelmän muuttamista vähemmän rankaisevaksi, sallia etulinjan työntekijöiden osallistuminen kehittämiseen antaen näin heille enemmän todellista vaikutusvaltaa, sekä antaa aikaa yksikköjen tiimien rakentamiseen. Suotuisamman työympäristön luomisesta tulisi vain vähän tai ei lainkaan kustannuksia, mutta työntekijöiden pitovoiman paranemisen vuoksi organisaation, asiakkaiden ja henkilöstön hyöty olisi moninkertainen.

5.2.4 Johtopäätökset

Yhteenvedona pitovoimaa lisäävistä tekijöistä voidaan todeta, että avoin organisaatiokulttuuri, jota toimiston rakenteet tukevat lisää organisaatioluottamusta (Griffiths ym. 2019, 61). Tämä mahdollistaa vaikuttavan ja motivoivan asiakastyön, sekä jaksamisen emotionaalisesti kuormittavassa työssä. Ensiarvoista on luottamukseen perustuva johtaminen, riittävät resurssit, hyvä pehdyttäminen, esihenkilöiden ja kollegojen tuki, sekä joustava työaika. Työn itsenäisyys, mahdollisuus edetä uralla, oikeudenmukainen palkkaus, sekä työn ja henkilökohtaisen elämän yhteen sopivuus lisäävät myös työn pitovoimaa. Ammatillisesti motivoivan työn ja henkilökohtaisen elämän yhteensopivuus on jokaisen työntekijän hyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta oleellista. Eri-tyisesti nuorempien sukupolvien motivoitumista edistäviksi tekijöiksi ovat nousseet mielenkiintoisen ja vaihtelevan työn rinnalle omien arvojen ja oman elämäntilanteen yhteensopivuus suhteessa työhön (Hietamäki 2013, 52). Mitä suurempi määrä yllä mainituista asioista ei ole kunnossa, sitä suuremmalla todennäköisyydellä henkilöstö alkaa pohtimaan työpaikan vaihtamista.

Kirjallisuuskatsauksen tiedonkeruun ja analysoinnin luotettavuuden arvioinnissa on keskeistä koko prosessin aukoton kuvaaminen, niin että tutkimus olisi toistettavissa myös jonkun muun tekemänä (Niela-Vilen & Hamari 2016, 32). Tämän opinnäytetyöprosessin luotettavuutta lisää hyvä hakuprosessin ennakkosuunnittelu, johon kuului tutkimuskysymyksen asettaminen ja hakukriteerien määrittely, useiden tietokantojen käyttö ja joustava hakusanojen muotoilu, kuitenkin huomioiden tutkimuskysymys ja määritellyt kriteerit. Luotettavuutta vahvistavat myös suorat lainaukset. Tutkimuskysymys ohjasi materiaalin pelkistämistä, joka auttoi pyrkimykseen säilyttää objektiivisuus koko aineiston analysointiprosessin ajan (Tuomi & Sarajärvi 2002 105, 111). Vaarana oli liian aikainen luokittelu, jolloin omat ennakkokäsitykset olisivat voineet estää huomamasta jotain tärkeää aineistosta. Tästä esimerkkinä oli, että ryhmittelyvaiheessa ei eroteltu pitovoimaa lisääviä ja vähentäviä tekijöitä, vaan annettiin aineiston ohjata analyysiä, jolloin vastaukset kysymykseen muodostuivat yläkäsitteistä. Analyysin eri vaiheissa oli tarpeen palata aina uudelleen alkuperäisiin teksteihin, jotta voitiin olla varmoja missä asiayhteydessä ilmaisua oli käytetty.

Tutkija joutuu käyttämään tulkintaa koko prosessin ajan, materiaalien ja analyysitavan valinnasta alkaen. Luotettavuutta lisää, kun pystyy avaamaan selkeästi miksi mitään tehdään, miten tiettyihin johtopäätöksiin ja tuloksiin on päästy. Tulosten luotettavuutta lisää esimerkinomaiset suorat lainaukset, mahdollisimman objektiivinen aineiston pelkistäminen, käsitejärjestelmien muodostaminen ja kuvaaminen siten että yhteys tulosten ja aineiston kanssa tulee selkeästi osoitettua. Face-validateetti, eli tuloksen esittäminen niille, joille aihepiiri on tuttu, tai toisen luokittelijan

käyttö lisää myös luotettavuutta. (Elo ym. 2022, 223–224.) Opinnäytetyössä kirjallisuuskatsaus- ja analysointiprosessiin ei ollut mahdollista käyttää toista henkilöä. Analyysin luotettavuutta ja eettisyyttä vahvistaa yhdistävien luokittelun jäljitettävyyden alkuperäiseen tekstiin saakka. Tutkimustulokset vastaavat aineistoa.

5.2.5 Kirjallisuuskatsauksen lähteet

Astvik, W., Welander, J. & Larsson, R. (2019). Reasons for Staying: A Longitudinal Study of Work Conditions Predicting Social Workers' Willingness to Stay in Their Organisation. DOI: 10.1093/bjsw/bcz103. Peer Reviewed; UK & Ireland. *British Journal of Social Work (BR J SOC WORK)*, Jul2020; 50(5): 1382-1400. (19p).

Burns, K., Christie, A & O'Sullivan, S. (2020). Findings From a Longitudinal Qualitative Study of Child Protection Social Workers' Retention: Job Embeddedness, Professional Confidence and Staying Narratives. DOI: 10.1093/bjsw/bcz083. Peer Reviewed; UK & Ireland. *British Journal of Social Work (BR J SOC WORK)*, Jul2020; 50(5): 1363-1381. (19p).

Griffiths, A., Desrosiers, P., Gabbard, J., Royse, D. & Piescher, K. (2019). Retention of Child Welfare Caseworkers: The Wisdom of Supervisors. Double Blind Peer Reviewed; Peer Reviewed; USA. *Child Welfare (CHILD WELFARE)*, 2019; 97(3): 61-83. (23p).

Middleton, JS & Potter, CC. (2015). Relationship Between Vicarious Traumatization and Turnover Among Child Welfare Professionals. DOI: 10.1080/15548732.2015.1021987. Public Health; USA. *Journal of Public Child Welfare (J PUBLIC CHILD WELF)*, Apr-Jun2015; 9(2): 195-216.

Radey, M & Schelbe, L. (2017). From Classroom to Caseload: Transition Experiences of Frontline Child Welfare Workers. Double Blind Peer Reviewed; Peer Reviewed; USA. *Child Welfare (CHILD WELFARE)*, 2017; 95(2): 71-89. (19p).

Ravalier, JM., McFadden, P., Boichat, C., Claburn, O. & Moriarty, J. (2021). Social Worker Well-being: A Large Mixed-Methods Study. DOI: 10.1093/bjsw/bcaa078. Peer Reviewed; UK & Ireland. *British Journal of Social Work (BR J SOC WORK)*, Jan2021; 51(1): 297-317. (21p).

Wilke, DJ., Rakes, S. & Randolph KA. (2019). Predictors of Early Departure among Recently Hired Child Welfare Workers. DOI: 10.1093/sw/swz020. Peer Reviewed; USA. *Social work [Soc Work]* 2019 Jul 02; Vol. 64 (3), pp. 188-197.

Yliruka, L., Petrelius, P., Alho, S., Jaakola, A.-M., Lunabba, H., Remes, S., Keränen, S., Teiro, S. & Terämä, A.-M. (2020). Osaaminen lastensuojelun sosiaalityössä: Esitys asiantuntijuutta tukevasta urapolkumallista. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Työpaperi / Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 36/2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-571-1>

Yoon, JC & Hyun, JS. (2017). Determinants of Turnover Intention of Social Workers: Effects of Emotional Labor and Organizational Trust. DOI:10.1177/0091026017696395. Blind Peer Reviewed; Expert Peer Reviewed; Peer Reviewed; USA. Public Personnel Management (PUBLIC PERSONNEL MANAGEMENT), Mar2017; 46(1): 41–65. (25 p)

5.3 Ydinvisio

Opinnäytetyön kolmannen vaiheen tarkoituksena on kartoittaa työntekijöiden pitovoimaan liittyviä tekijöitä. Kehittämiskysymykset: 1) Mitkä tekijät lisäävät työntekijöiden pitovoimaa? 2) Mitkä tekijät vähentävät työntekijöiden pitovoimaa? Tässä vaiheessa määritellään nykytilan kartoituksen pohjalta ydinvisiot, joilla parannukset tai kehittäminen voitaisiin saada aikaan, sekä muodostetaan niistä erilaisia käsite- ja ratkaisumalleja (Anttila 2006, 437; Checkland 1999, 164). Mannermaan (1992, 265) mukaan ydinvisioiden määrittely on tulevaisuusajattelua, jossa on arvioitava systeemin ja sen ympäristön tulevaisuuden kehitysnäkymiä, kuten esimerkiksi yhteiskunnallinen kehitys, talousjärjestelmän- tai asiakastarpeiden kehitys. Tässä tapauksessa arvioidaan erityisesti henkilöstön pitovoimaan liittyviä kehitystarpeita.

Ydinvisioiden määrittelyn pohjaksi selvitetään opinnäytetyön kohdeorganisaation nykytilaa sähköisellä Questback-kyselyllä, joka kohdistetaan koko sosiaali- ja perhepalveluiden sosiaalialan henkilöstölle, sekä mahdollisimman laajalle toisiin tehtäviin lähteneelle työntekijäjoukolle. Kysely oli suunniteltu alustavasti opinnäytetyöntekijän toimesta tutkimusluvan hakemista varten. Lähteinä käytettiin Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu-sivustoa (Työolot 2020–2022), sekä Kuntien Tieran Uuden ajan henkilöstökyselyn materiaaleja (Kuntien Tiera 2022). Kirjallisuuskatsauksen tulokset täydensivät kyselyä.

Jo ennen tutkimusluvan myöntämistä opinnäytetyöntekijä esitteli opinnäytetyötä toimialueen johdolle. Tarkoituksena oli antaa ennakkotietoa johdolle ja esihenkilöille tulossa olevasta kehittämistehtävästä, jossa tarvitaan heidän tukeaan ja osallisuuttaan. Opinnäytetyölle saatiin tutkimuslupa 2.12.2022, jonka jälkeen projektiryhmä kokoontui täydentämään ja tarkentamaan kyselyä. Kysely viimeisteltiin ja hyväksyttiin ohjausryhmässä 16.12.2022. Valmis kysely on liitteessä 8.

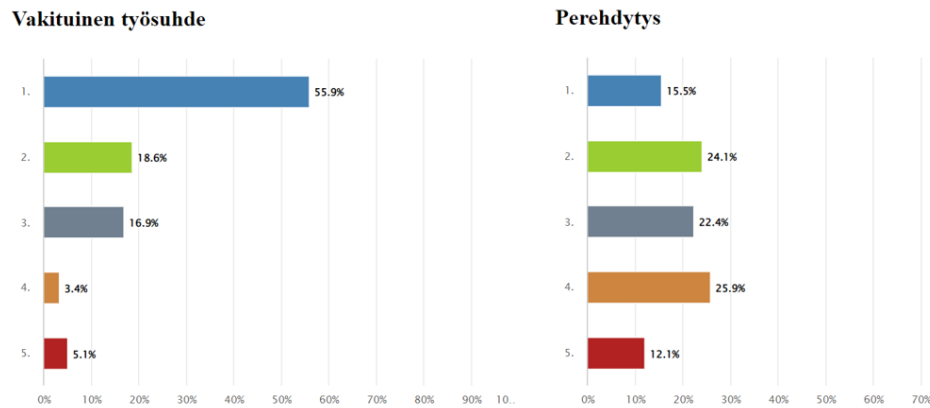
5.3.1 Aineiston hankinta

Kohdejoukolla lähetettiin linkki Questback-kyselyyn sähköpostilla, johon liitettiin mukaan saate opinnäytetyön tarkoituksesta ja tavoitteesta sekä kyselyn anonyymiydestä ja vapaaehtoisuudesta (Liite 7). Kyselyssä selvitettiin työsuhteen kestoon ja rooliin liittyvien taustatietojen lisäksi, kuinka moni on miettinyt työpaikan vaihtoa, syitä siihen sekä ehdotuksia mitkä asiat pitäisi olla toisin että he jatkaisivat nykyisessä tehtävässään, tai millä edellytyksillä he voisivat palata takaisin entisiin tehtäviinsä. Kyselyssä oli runsaasti työn tekemiseen, olosuhteisiin, johtamiseen, hyvinvointiin, toimintakulttuuriin yms. liittyviä vaihtoehtoisia kysymyksiä, sekä tarkentavia avoimia kysymyksiä.

Kysely lähetettiin 19.12.2022 sosiaali- ja perhepalveluiden sosiaalityöntekijöille, sosiaaliohjaajille ja ohjaajille. Lisäksi palvelualueiden esihenkilöitä pyydettiin välittämään saate kyselylinkkeineen myös pois lähteneille henkilöille, mikäli heidän yhteystietojensa on tiedossa. Muistutusviestit lähetettiin samalle joukolle kaksi kertaa, 3.1 ja 12.1 2023. Vastausaika oli 13.1.2023 klo 17.00 saakka. Kysely lähetettiin (n=104) henkilölle, joista (n=59) vastasi. Vastausprosentti oli 57 %.

5.3.2 Aineiston analyysi

Henkilöstöltä kysyttiin missä määrin kullakin tekijällä on tällä hetkellä vaikutusta mielenkiintoon jatkaa sosiaali- ja perhepalveluissa. Vastausvaihtoehdot olivat, 1. hyvin positiivinen vaikutus työssä jatkamiseen, 2. positiivinen vaikutus työssä jatkamiseen, 3. vaikutus neutraali, ei koske minua tai ei nouse esille työssäni, 4. harkitsen vakavasti työpaikan vaihtoa ja 5. vaikutti työpaikan vaihtoon. Kyselyllä saadusta aineistosta saatiin Questback-ohjelmalla koonti, joka on analysoitu mukailien temaattista analyysiä (thematic analysis), näin aineistoa voidaan tarkastella tutkimuskysymysten näkökulmasta tarkoituksenmukaisella tavalla. Temaattinen analyysi Braun&Calrke 2006, Vaismoradi ym. 2013 mukaan järjestää, ryhmittelee ja kuvaa aineistoa, ja sisältää aina tutkijan tulkintaa. Analyysiyksikköä ei valita ennalta, vaan koodataan tutkimuskysymyksen kannalta merkitykselliset asiat, koodeihin sisällytetään konteksti, on joustava ja mahdollistaa ilmiön laajemman tarkastelun. Metodien käyttötapaa vaihtelee, yleinen määritelmä puuttuu. (Elomaa-Krapu, 2019.) Kuvassa 6 on esimerkki kyselyn antamasta koontidatasta kahden kysymyksen osalta. Datan mukaan kysymykseen Vakituinen työsuhde, on vastannut (n=59) henkilöä joista (n= 33) henkilöä (55,9 %) on valinnut vaihtoehdon 1; (n=11) henkilöä (18,6 %) vaihtoehdon (n= 2); 10 henkilöä (16,9 %) vaihtoehdon 3; (n=2) henkilöä (3,4 %) vaihtoehdon 4 ja (n=3) henkilöä (5,1 %) vaihtoehdon 5. Kysymys perehdytyksestä sen sijaan on jakanut mielipiteitä huomattavasti enemmän.

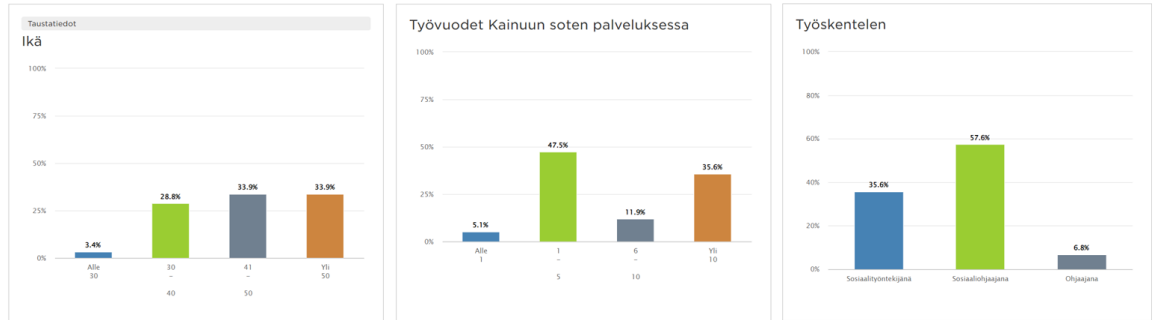


Kuva 6. Esimerkki Questback-kyselyn vastausten koontidatasta.

Liitteessä 9 on lisää vastausten koontidataa kuvina. Kaikista kyselyn vastauksista muodostettiin taulukot pitovoimaa vahvistavien ja sitä heikentävien vastausprosenttien mukaan (taulukko 3). Kyselyn tuloksia analysoitaessa vastauksia täydennettiin avointen kysymysten vastauksilla. Avoint kysymykset käsiteltiin mukaillen laadullisen sisällönanalyysin periaatteita ja liitettiin vastausten mukaisiin teemoihin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93–94, 107.) Laadullisen aineiston analyysitavan valintaan ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta, analyysitavan valinnassa on kyse tarkoituksenmukaisuudesta tutkimukseen nähden. Aineiston keruu ja analyysivaiheet kulkevat osin limittein, kuitenkin tärkeintä on systemaattisuus, avoimuus, tarkistettavuus ja perusteltavuus. Tutkijalla on aktiivinen rooli koko tutkimuksen ajan ja koska aineisto on usein hyvin laaja ja rikas siitä on kyettävä valitsemaan tutkimuksen kannalta rajattu, kapea ilmiö, jotta siitä pystytään kertomaan mahdollisimman perusteellisesti. (Puusa 2020, 145–146.)

Tarkoituksena analyysissä oli löytää työntekijöiden pitovoimaan eniten vaikuttavia tekijöitä, sekä niitä tekijöitä, jotka ennustavat työntekijöiden lähtöaikeita. Analyysissä keskitytään samankaltaisuuksien etsimiseen, mutta yksittäisiä ja yksilöllisiä piirteitä ei kuitenkaan hävitetä (Tuomi & Sarajärvi 2002 95, 104). Useimmin toistuvat ja selkeimmin esiin nousevat tekijät vaikuttavat todennäköisesti laajemmin henkilöstön pitovoimaan. Huomio keskitetään tietoisesti niihin tekijöihin, jotka henkilöstö on kokenut ongelmallisiksi ja jotka aiheuttavat työpaikan vaihtoaikkeitä tai ovat jo vaikuttaneet lähtemiseen. Huomiota kiinnitetään myös henkilöstöön positiivisesti vaikuttaviin tekijöihin ja niiden huomioimiseen pitovoimaa vahvistavina tekijöinä.

Taustatietoina kysyttiin henkilön ikä, työvuodet ja toimiiko sosiaalityöntekijänä, sosiaaliohjaajana vai ohjaajana (työrooli) (kuva 7). Näitä taustatietoja käytettiin suodattimena, vertailtaessa eri ryhmien vastauksia pitovoimaan vaikuttaviin tekijöihin. Taustamuuttujien vaikutuksia vastaajajoukon kokonaistuloksiin käsitellään luvun 5.3.3 loppuosassa.



Kuva 7. Henkilöstökyselyn vastaajien ikäjakauma, työvuodet ja työrooli

Kysymysten vaihtoehdotiset vastaukset on analysoitu kolmella tavalla kaikkien vastaajien vastausprosenttien mukaan. Ensinnäkin järjestettiin suurimmasta pienimpään kysymysten 1 ja 2 (hyvin positiivinen tai positiivinen vaikutus työssä jatkamiseen) vastanneiden mukaan (taulukko3, 3/A). Toiseksi järjestettiin vastausprosentit pienimmästä suurimpaan kysymysten 4 ja 5 mukaan (harkitsi vakavasti työpaikan vaihtoa ja vaikutti työpaikan vaihtoon) (taulukko3, 3/B).

Taulukko 3. Pitovoimaa vähentävät ja lisäävät tekijät, sekä niiden välinen suhdeluku

Taulukko 3/A	Taulukko 3/C			Taulukko 3/B
Kysymysten 1 ja 2 vastausprosentit. Hyvin positiivinen tai positiivinen vaikutus työssä jatkamiseen.	Pitovoimaa lisäävät tekijät, järjestys	Suhde-luku 4+5/1+2	vastaus% 4+5/1+2	Vaihtoehtokysymykset
%				%
89,8 Joustava työaika (korkein 1.vaihtoehto)	1	0,06	5,1/89,8	Joustava työaika
88,2 Itsenäisyys	2	0,08	6,8/88,2	Itsenäisyys
84,8 Työni on mielenkiintoista	3	0,08	6,9/79,3	Asiakastyö
83,1 Tuki kollegoilta	4	0,1	8,5/83,1	Tuki kollegoilta
79,3 Asiakastyö	5	0,11	8,5/71,1	Osaamistani vastaavat tehtävät
79,2 Koen olevani osa työyhteisöä	6	0,11	8,5/74,5	Vakituinen työsuhde
77,6 Työyhteisön ilmapiiri	7	0,12	8,5/69,5	Verkostotyö
74,5 Vakituinen työsuhde	8	0,12	10,2/84,8	Työni on mielenkiintoista
71,2 Voin ilmaista mielipiteeni	9	0,14	8,5/62,7	Kokemuksen kautta kehittynyt työn helppous
71,2 Mahdollisuus tehdä vaikuttavaa työtä	10	0,15	11,9/79,2	Koen olevani osa työyhteisöä
71,1 Työympäristö/työtilat	11	0,21	10,2/49,1	Työpaikan ystävyysuhteet
71,1 Osaamistani vastaavat tehtävät	12	0,22	17,3/77,6	Työyhteisön ilmapiiri
69,5 Verkostotyö	13	0,23	13,6/59,3	Mahdollisuus kehittyä ammatillisesti
64,4 Koen että minuun luotetaan	14	0,24	16,9/71,1	Työympäristö/työtilat
62,7 Oikeuden mukainen kohtelu	15	0,26	17/64,4	Koen että minuun luotetaan
62,7 Kokemuksen kautta kehittynyt työn helppous	16	0,28	17,2/62	Toimivat verkostot
62 Toimivat verkostot	17	0,29	20,3/71,2	Mahdollisuus tehdä vaikuttavaa työtä
59,3 Mahdollisuus kehittyä ammatillisesti	18	0,31	22/71,2	Voin ilmaista mielipiteeni
55 Työvälineet/ohjelmistot	19	0,38	20,7/53,4	Omaan työhön vaikuttamismahdollisuus
53,4 Omaan työhön vaikuttamismahdollisuus	20	0,4	20,3/50,8	Täydennyskoulutusmahdollisuudet
52,5 Tiedonkulu	21	0,4	25,4/62,7	Oikeuden mukainen kohtelu
50,8 Työyhteisön tapa selvittää ristiriidat	22	0,46	22/47,5	Työtäni arvostetaan
50,8 Täydennyskoulutusmahdollisuudet	23	0,47	25,8/55	Työvälineet/ohjelmistot
49,2 Asiakasprosessin selkeys	24	0,51	24,1/46,8	Haastavat asiakkaat
49,1 Työpaikan ystävyysuhteet	25	0,52	23,7/45,8	Luottamus omaan yksikköön
48,3 Kirjalliset työt	26	0,53	27,1/50,8	Työyhteisön tapa selvittää ristiriidat
48,2 Selkeät työohjeet	27	0,55	27,1/49,2	Asiakasprosessin selkeys
47,5 Selkeä toimenkuva	28	0,6	29,3/48,3	Kirjalliset työt
47,5 Työtäni arvostetaan	29	0,61	19/31	Henkilökohtaiset syyt
46,8 Haastavat asiakkaat	30	0,64	31/48,2	Selkeät työohjeet
45,8 Luottamus omaan yksikköön	31	0,66	33,9/52,5	Tiedonkulu
39,6 Perehdytys	32	0,77	28,8/37,3	Oman yksikön toimintakulttuuri
37,3 Oman yksikön toimintakulttuuri	33	0,79	37,3/47,5	Selkeä toimenkuva
36,8 Saan palautetta "tiedän missä mennään"	34	0,95	38/39,6	Perehdytys
35,6 Tuki esihenkilöiltä	35	1	36,8/6,8	Saan palautetta "tiedän missä mennään"
33,8 Johtaminen	36	1,2	40,7/33,8	Johtaminen
31 Henkilökohtaiset syyt	37	1,24	25,4/20,4	Etenemismahdollisuudet
28,8 Palkkaus	38	1,29	22/17	Liian vaativat työtehtävät
24,1 Luottamus organisaatioon	39	1,38	49,2/35,6	Tuki esihenkilöiltä
20,4 Etenemismahdollisuudet	40	1,66	25,4/15,3	Väkivallan uhka
18,9 Eettinen ristiriita	41	1,82	52,5/28,8	Palkkaus
18,9 Organisaation toimintakulttuuri	42	1,86	44,9/24,1	Luottamus organisaatioon
18,7 Henkilökuntaedut	43	2,46	46,5/18,9	Organisaation toimintakulttuuri
17 Henkinen kuormitus	44	2,56	48,3/18,9	Eettinen ristiriita
17 Työmäärä	45	2,63	49,2/18,7	Tuki esihenkilöiltä
17 Liian vaativat työtehtävät	46	2,9	34,8/12	Henkilökuntaedut
15,3 Väkivallan uhka	47	3,79	64,4/17	Odotusten ja työn todellisuuden välinen ristiriita
13,6 Jatkuva muutos	48	3,99	67,8/17	Henkinen kuormitus
12 Kiire	49	4,61	62,7/13,6	Työmäärä
12 Odotusten ja työn todellisuuden välinen ristiriita	50	5,32	63,8/12	Jatkuva muutos
8,5 Henkilöstöpula	51	9,18	78/8,5	Kiire
6,8 Työyhteisössä esiintyvä uupumus	52	9,47	64,4/6,8	Henkinen kuormitus
3,4 Koen uupumusta	53	18,94	64,4/3,4	Koen uupumusta
				78 Henkilöstöpula

Kolmanneksi laskettiin suhdeluvut kysymysten 4+5 ja 1+2 välillä, jolloin luku 1 tarkoittaa, että sama määrä vastaajista piti tekijää positiivisena vaikutuksena työssä jatkamiseen ja yhtä monta henkilöä harkitsi saman tekijän vuoksi vakavasti työpaikan vaihtoa tai oli jo tehnyt sen (taulukko 3, 3/C). Tällainen kysymys oli, Saan palautetta "tiedän missä mennään". Kun suhdeluku on pienempi kuin 1, pitovoimaa lisääviä vastauksia oli prosentuaalisesti enemmän kuin pitovoimaa vähentäviä vastauksia. Kun suhdeluku on suurempi kuin 1, pitovoimaa vähentäviä vastausprosentti oli suurempi. Tarkastelemalla kakkia kolmea luetteloa, voidaan valita kaikkein merkitykselliset pitovoimaa vähentävät ja lisäävät tekijät.

Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävän näkökulmasta keskitytään laajimmin ilmenneisiin epäkohtiin, kehittämällä niihin ydinvisiot, joilla parannukset tai kehittäminen voitaisiin saada aikaan (Anttila 2006, 437; Checkland 1999, 164). Jokaiselle työntekijälle on kuitenkin jokainen henkilökohtainen valinta merkityksellinen, vaikka se poikkeaisikin yleisestä linjasta.

Pitovoimaa vähentävät tekijät

Pitovoimaa vähentäviä vastauksia suhteessa sitä lisääviin vastauksiin oli yhteensä (n=18), jotka ovat suhdeluvun mukaan tärkeysjärjestyksessä seuraavat: koen uupumusta, työyhteisössä esiintyvä uupumus, henkilöstöpula, kiire, jatkuva muutos, työmäärä, henkinen kuormitus, odotusten ja työn välinen ristiriita, henkilökuntaedut, eettinen ristiriita, organisaation toimintakulttuuri, luottamus organisaatioon, palkkaus, väkivallan uhka, tuki esihenkilöiltä, liian vaativat työtehtävät, etenemismahdollisuudet ja johtaminen. (Taulukko 3, 3/C.)

Uupumuksen kokemukseen lähes kolmasosa vastaajista (n= 35) oli valinnut vastausvaihtoehdon 3, vaikutus neutraali, ei koske minua tai ei nouse esille työssäni (kuva 8), jonka vuoksi suhdeluku (18,94) nousee suhteettoman korkeaksi. Vaikka uupumus ei kosketa kolmatta osaa työntekijöistä ollenkaan, niin se on merkittävä pitovoimaa vähentävä tekijä heille, joita se koskettaa. Erään vastaajan sanoin: *”Jos ilmenisi niin harkitsisin työpaikan vaihtoa.”*

Vastaus% vaihtoehtoon 3, vaikutus neutraali, ei koske minua tai ei nouse esille työssäni
74,6 Liian yksitoikkoiset työtehtävät
67,9 Määräaikainen työsuhde
61 Liian vaativat työtehtävät
59,3 Väkivallan uhka
59,3 Fyysinen kuormitus
54,2 Etenemismahdollisuudet
50 Henkilökohtaiset syyt
43,1 Odotusten ja työn todellisuuden välinen ristiriita
40,7 Työpaikan ystävyssuhteet

Kuva 8. Vaihtoehdon 3 suurimmat vastausprosentit

Uupumuksen kokemus sai heikoimmat vastaukset pitovoimaa lisäävinä tekijöinä, ja oli neljänneksi korkeimmalla sijalla pitovoimaa vähentävien tekijöiden vastauksissa. Työyhteisössä esiintyvä uupumus oli toisella sijalla suhdelukujen ja kolmannella sijalla pitovoimaa heikentävien tekijöiden listalla, sekä toiseksi viimeisenä pitovoimaa vahvistavina tekijöinä.

”Uupumus on kasautunut jo koko työyhteisöä koskevaksi, ei pelkästään yksittäisiä työntekijöitä koskevaksi”

Työyhteisössä esiintyvä uupumus oli kolmannella sijalla tarkasteltaessa työpaikkaa vaihtaneiden vastausprosentteja. Työpaikkaa vaihtaneiden henkilöiden vastausmäärä jäi aika pieneksi, tarkkaa lukua siitä ei ole saatavilla. Vastauksissa huomioidaan yli viiden henkilön vastaukset, joiden perusteella merkittävimpiä syitä pois lähtemiseen olivat; perehdytys, henkinen kuormitus, työyhteisössä esiintyvä uupumus, työmäärä, henkilöstöpula ja jatkuva muutos (kuva 9).

12,1 Perehdytys
11,9 Henkinen kuormitus
8,5 Työyhteisössä esiintyvä uupumus
8,5 Työmäärä
8,5 Henkilöstöpula
8,5 Jatkuva muutos

Kuva 9. Pois lähteneiden pitovoimaan eniten vaikuttaneet tekijät

Henkilöstöpula oli kaikista suurin pitovoimaa heikentävien vastausprosenttien listalla ja kolmantena kahdella muulla listalla. Seuraavat neljä tekijää; kiire, jatkuva muutos, työmäärä ja henkinen kuormitus löytyvät sijoilta 2–10 kaikilta listoilta. Muita kymmenen kärjessä olevia vastauksia olivat; odotusten ja työn välinen ristiriita, henkilökuntaedut, eettinen ristiriita, palkkaus, tuki esihenkilöiltä, liian vaativat työtehtävät ja väkivallan uhka. Seuraavaksi eniten tyytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä ovat organisaation toimintakulttuuri, luottamus organisaatioon, johtaminen, perehdytys, etenemismahdollisuudet, selkeä toimenkuva ja saan palautetta "tiedän missä mennään". Osa näistä löytyy kuvan 8 listalta, mutta ovat hyvin merkityksellisiä osalle vastaajista. Tässä yhteydessä kerrottiin avoimissa vastauksissa myös koetusta arvostuksen puutteesta. Henkilöstöpula lisää kiirettä, koska myös poissaolevien henkilöiden akuutit työt on jonkun hoidettava. Kiirettä aiheuttaa myös:

”Uusien palveluiden käyttöönoton myötä yksittäisten työtehtävien määrä on lisääntynyt huomasti, samoin erilaisten asiakirjojen laatiminen ja verkostoyhteistyön tekeminen. Asiakasmäärät ovat isoja ja asiakkuudet ”seilaavat” työntekijältä toiselle, jolloin prosessit pitkittyvät” sekä ”mitään työtä ei saa tehtyä kunnolla.” Aikarajojen aiheuttamaa kiirettä ei voi välttää: ”Tietty työtehtävät tulee tehdä tietyssä ajassa ja näitä tehtäviä on paljon ja uusia tulee viikottain.” Sosiaalityöntekijöistä on jatkuvasti pulaa ja vakansseja on täyttämättä. ”Sosiaalityöntekijän ja sosiaaliohjaajan tehtävät ovat olleet vuosia selvittelyn alla, kokeiluja on tehty mutta edelleen epäselvyyttä tehtävänjaossa on.” Koko henkilöstö kuormittuu täyttämättömistä vakansseista, koska usein niitä ei

täytetä ollenkaan, vaikka tehtävän jakoa tarkentamalla henkilöstöpulaa voitaisiin helpottaa, ”*jatkuva rekrytointi ja virkojen täyttämisen ontuu... kun yksi saadaan tulemaan, toinen lähtee eri tehtäviin*”.

Vakituinen työ oli seitsemännellä sijalla pitovoimaa lisäävinä tekijöinä, ”*Tuo varmuutta oman elämään*”. Työtehtäviä ei koettu liian yksitoikkoisiksi eikä liian vaativiksi, paitsi joidenkin sosiaaliohjaajien kohdalla. ”*Välillä tuntuu, että vastuu on liian suuri ja pitäisi osata sosiaalityöntekijän työ*”, ”*sosiaalityöntekijän työtehtäviä sosiaaliohjaajilla*”. Osaamista vastaavat tehtävät olivat sen sijaan neljännellä sijalla pitovoimaa lisäävinä tekijöinä. Perehdytyksen puute oli korkealla pitovoimaa vähentävien tekijöiden listalla erityisesti uusien, mutta myös joidenkin kokeneiden työntekijöiden kokemana. Uusien työntekijöiden kohdalla perehdytys ja esihenkilön tuki on erityisen tärkeää huomioida, jotta heidät saadaan juurrutettua työhön. Ongelmaa perehdyttäjälle ja perehtyvälle tuottaa määräaikaiset työsuhteet. ”*Monipuolisia työtehtäviä sisältävään asiantuntijatyöhön, kuten aikuissosiaalityö, perehtyminen vie kuukausia, jopa vuosia. Muutamien kuukausien määräaikaiset työsuhteet eivät ehdi kartuttaa osaamista*” Määräaikainen työsuhte oli ollut muutamille keskeinen syy työpaikan vaihtoon. ”*Määräaikaisille työntekijöille olisi hyvä saada tietoa töiden jatkumisesta hyvissä ajoin tai ainakin käydä avoimesti keskustelua siitä, että onko työt mahdollisesti jatkumassa.*”

Jatkuva muutos oli kuudennella sijalla pitovoimaa heikentävien tekijöiden listalla. Erään vastaajan sanoin: ”*Muutos on kuormittavaa, mutta myös pysyvä elementti nykyistä työelämää. Muutosta sietää paremmin, jos pystyy muutoksen ohella tekemään perustyötä kohtuudella.*” Toivottiin hyvää muutosjohtamista, muutos kuormittaa, osaamisvaatimukset kasvavat ja välillä se suututtaa.

Tämän tutkimuksen mukaan väkivallan uhka ei koskettanut n. 60 % vastaajista (n= 35), mutta neljäsosa henkilöstöä (n= 15) oli harkinnut vakavasti työpaikan vaihtoa sen vuoksi. Kukaan ei ollut lähtenyt töistä turvattomuuden kokemuksen vuoksi, mutta sillä on suuri merkitys työhyvinvointiin. ”*Haastavia asiakkaita, väkivallan uhka on olemassa mutta siihen pitää suhtautua neutraalisti/ennakoiden.*” ”*väkivallan uhka on sinällään kuormittava asia*”, ”*välillä koen henkistä väkivaltaa*”. Väkivaltaa ei suvaittu ja turvajärjestelyjen tärkeys nostettiin esille.

Fyysinen kuormitus ja työpaikan ystävyysuhteet eivät näytelleet merkittävää osaa pitovoimaa heikentävinä tai lisäävinä tekijöinä. Sen sijaan etenemismahdollisuudet ja odotusten ja työn välinen ristiriita olivat osalle henkilöstöä merkityksellisiä, ne koettiin enemmän pitovoimaa vähentävinä kuin lisäävinä tekijöinä. Täydennyskoulutusmahdollisuuksia pidettiin kohtalaisina, mutta aikaa siihen ei koettu kiireen vuoksi olevan. Tilojen ja fyysisten olosuhteiden kohdalla raportoitiin

sisäilma- ja ilmastointi ongelmista, avokonttorin rauhattomuudesta, sekä uuden keskeneräisen asiakastietojärjestelmän käyttöönoton ongelmista.

Henkilöstön taustatietojen vaikutus vastauksiin

Vastaukset eivät eronneet merkittävästi eri työrooleissa tai eri ikäisten vastauksissa, mutta työvuosien määrä vaikutti jonkin verran vastausten painotuksiin. Erityisesti uudet työntekijät kokivat raskaana perehdytyksen puutteen, siihen käytettävän ajan ja esihenkilön tuen puutteen. Myös he kokivat uupumuksen vievän itseltä, ja koko työyhteisöltä paljon voimavaroja.

"Perehdytykseen panostaminen ja riittävän selkeät työohjeet. Etätöiden mahdollisuus kaikille tasapuolisesti. Esihenkilön tuki tärkeä ja uusien työntekijöiden tukeminen mm. palokattomien annossa, joilla ei ole entisestä työpaikasta siirtyneet lomat. Työntekijöiden jaksamisesta huolehtiminen ja työyhteisön hyvään työilmapiiriin panostaminen."

Enemmän kuin vuoden työssä olleilla perehdytyksen tarve oli muuttunut henkilöstöpulasta johtuvaan kuormittumiseen ja kokemukseen yksin jäämisestä ja eettisestä ristiriidasta: *"ei pysty tekemään niin hyvää työtä kuin haluaisi resurssien puutteen takia"*. Raportoitiin esihenkilötuen ja henkilöstöjohtamisen puutteesta. Tämä aiheutti joissakin yksiköissä/alueilla ilmapiiriongelmiä ja tiedonkulun puutteita, *"ristiriitoja ei käyty läpi järkevällä tavalla"*. Työ koettiin kuitenkin mielenkiintoiseksi, eikä haasteita pelätty. *"Jos työyhteisössä ei ole tarpeeksi työntekijöitä, niin henkinen kuormitus voi olla jatkuvaa. Muuten kyllä kestää henkistäkin painetta sopivassa määrin."*

Jatkuva riittämättömyyden tunne suurista asiakasmääristä ja henkilöstöpulasta kuormittaa ja aiheuttaa uupumusta, *"aika ajoin koen uupuvani tai pelkään sitä"*, *"uupumus tarttuu"* ja *"työasiat voivat tulla uniinkin"*. Suuri vaihtuvuus kuormittaa, *"päteviä työntekijöitä ei ole ja jatkuvasti pitää perehdyttää uutta"*. *"Uuden työntekijän perehdyttäminen on jätetty muiden työntekijöiden vastuulle, eikä asiasta edes keskustella tai pyydetä työntekijöiltä."* Luottamus omaan yksikköön oli vähän korkeampi kuin koko organisaatioon ja ylempään johtoon:

"Jatkan, kun vaihtoehdot on yhtä huonoja - pitäisi vaihtaa kokonaan pois sosiaalialalta ongelmien ratkaisemiseksi. Yksi suurimpia ongelmia on johdon epäluottamus, joka valuu rakenteista, samoin henkilöstön suuri vaihtuvuus ja jatkuva ylikuormitustila."

"Työ on "silppusäkkimäistä", hallinnantunne työstä välillä katoaa. Työnkuva liian laaja-alainen ja sirpaleinen. Työn houkuttelevuutta tulisi nostaa. Toki tämä on yleinen ongelma julkisilla työpaikoilla."

"Mahdollisuus auttaa asiakkaita aidosti. Työtä tehtäisiin sujuvammaksi ja noudatettaisiin lakia. Työn pitäisi olla monipuolista ja vaikuttamismahdollisuudet todelliset. Pitäisi olla luottamus ylempään johtoon. Näkemyksiä kuunneltaisiin."

Organisaatorakenteita on uudistettu sote-uudistuksen myötä, joka vaikuttanee tämän tutkimuksen tuloksiin. Henkilöstö, niin asiakastyöntekijät kuin lähiesihenkilötkin, tekevät vajaille resursseilla työtä asiakasrajapinnassa ja kokevat muutoksen paineen, joka ei kuitenkaan saisi vaikuttaa asiakastyöhön. Nämä kaikki tekijät yhdessä vaikuttavat työn pitovoimaan heikentävästi, joka puolestaan ylläpitää vaihtuvuuden, rekrytoinnin ja perehdyttämisen kierrettä. *”Toistuvat työntekijät vaihdokset ja toistuvat poissaolot. Poissaolijoiden jatkuva sijaistus”*. Vastausten mukaan kokenut henkilöstö haluaa vaikuttaa kehittämistyöhön, mutta he kokevat äänensä jäävän usein kuulematta.

Pitkään työssä olleiden vastauksissa korostuu tyytymättömyys palkkaukseen ja johtamiseen. *”Ansiotulon tulisi parantua ja vastata valtakunnallista tasoa. Johtoportaan tulisi lisätä joustoa ja ymmärrystä työntekijöitä kohtaan”*. Palkkaero kokeneiden sosiaaliohjaajien ja aloittavien sosiaaliryöntekijöiden välillä on suuri suhteessa arjessa tehtävään työhön. *”Joutuu tekemään sosiaaliryöntekijän työtä ilman koulutusta ja pienemmällä palkalla.”*

Heille kohdistuu myös suuri vastuu perehdyttämisestä. *”Työntekijöiden pysyvyyteen huomio - jatkuva perehdytys kuormittaa pitkäaikaisia työntekijöitä”*. *”Työntekijöiden vaihtuvuuden vuoksi perehdyttäminen on jatkuvaa ja kiireestä johtuen hajanaista. Perehdyttämisenkin tulisi olla johdonmukaista, koska sillä vaikutetaan työntekijän pysyvyyteen ja luodaan työyksikön toimintakulttuuria.”*

He myös kokevat että, *”Työkuorma on suhteettoman suuri, asiakas määrä vain kasvaa ja työntekijöitä on vähemmän kuin aikaisemmin”*, sekä *”työtä ei voi tehdä niin että se auttaisi oikeasti asiakasta.”* Huoli kyynistymisestäkin ilmaistiin. *”Asiakastilanteiden haastavuuteen on helpompi varautua ja vastata, jos asiakkaan tilanteisiin ehtii paneutumaan kunnolla eikä asiakastyöhön tule tarpeetonta viivytystä. Ts. hankaliakin tilanteita on helpompi hoitaa, jos resurssit ovat kunnossa.”* Pitkä työkokemuskaan ei suojaa uupumiselta ja *”Välillä myös esimiehen tapa toimia kuormittaa”*. Yksittäisenä, mutta pitkään kuormittavana tekijänä mainittiin kuntakokeilun tuoma paine, johon ei työntekijänä voinut vaikuttaa: *”Suurelta osin verkostot ovat toimivia. Hyvin kuormittava kokonaisuus on ollut työllisyyden kuntakokeilu, johon liittyvät epäselvyydet asiakkuuksien siirroissa ym.”*

Työntekijöiden pitovoimaa lisäävät tekijät

Vaikka aiemmin on käsitelty paljon pitovoimaa heikentäviä tekijöitä, niin on myös paljon asioita, joiden vuoksi halutaan tehdä nykyistä työtä. Tärkeimmät tekijät, joilla on vastaajien mukaan positiivinen tai hyvin positiivinen vaikutus nykyisessä tehtävässä jatkamiseen ovat joustava työaika

(n= 53), itsenäisyys (n= 52), mielenkiintoinen työ (n= 50), asiakastyö (n= 47) ja kollegoilta saatava tuki (n= 49). Seuraavaksi merkityksellisiä asioita ovat työyhteisön ilmapiiri (n=46) ja kokemus kuulumisesta työyhteisöön (n=47), vakituinen työsuhde (n= 44), osaamista vastaavat tehtävät (n=47), verkostotyö (n= 41), mielipiteen ilmaisun vapaus (n= 42), sekä mahdollisuus tehdä vaikuttavaa työtä (n= 42) ja kehittyä ammatillisesti (n= 35). Itsenäisyys ja oman osaamisen käyttäminen asiakkaiden hyväksi motivoi, mutta yksin jäämisen kokemus heikentää motivaatiota.

Seuraava kommentti vie pohjaa pitovoimaa vahvistavilta tekijöiltä ja uuvuttaa työntekijät: *”Työmäärä on ihan kohtuuton. Joka päivä pitäisi tehdä ylitöitä, jotta selviää. Opastus keuhkoa. Työntekijä kantaa vastuun kaikesta, esimiehet kiireisiä ja tavoittamattomissa. Täällä on ihan oman onnensa nojassa. Palkka ei korvaa näitä asioita.”* Työ itsessään on mielenkiintoista, mutta rakenteet eivät vastaajien mukaan tue riittävästi tekemistä.

”Työ itsessään on monipuolisuudessaan mielenkiintoista ja mielekästä, mutta työssä jaksamiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota tässä työssä. Työn kuormittavuutta lisää työntekijöiden riittämättömyys työmäärään nähden, mutta mahtava työporukka antaa voimia jaksaa työssä. Toistaiseksi en ole vaihtamassa työpaikkaa.”

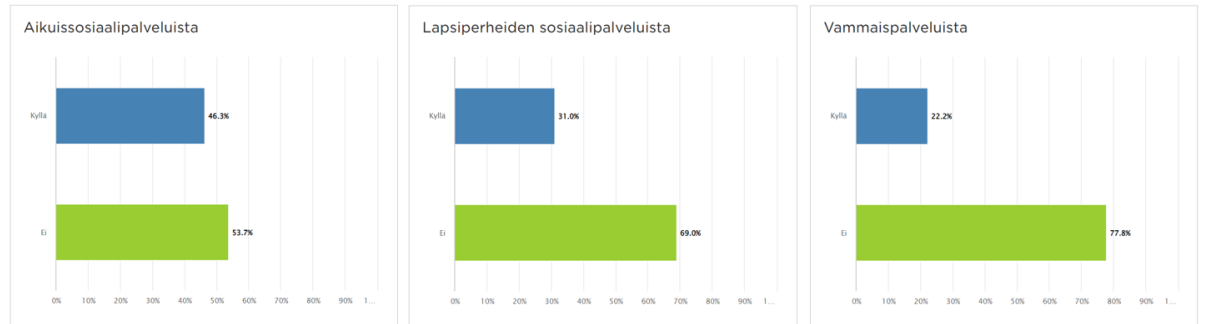
5.3.3 Johtopäätökset ja ydinvisiot

Johtopäätösten tekemisessä pyritään ymmärtämään, mitkä asiat tutkittaville merkitsevät heidän omasta näkökulmastaan (Tuomi & Sarajärvi 2002, 115). Ydinvisioiden määrittelyssä tulee ottaa huomioon niin henkilöstön, kuin esihenkilöiden näkökulma ja tulevaisuusmallin kehittämisessä on huomioitava myös koko organisaation ja Kainuun hyvinvointialueen strategian näkökulma. Kainuun hyvinvointialuejohtaja Jukka Lindbergin mukaan:

”Johtamisen ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi on tehtävä nopeita ja kestäviä parannuksia. Haluamme, että meillä saa inhimillistä ja hyvää palvelua kaikissa tilanteissa. Hyvinvointialueen on oltava hyvä työnantaja, jossa työntekijät viihtyvät. Lupauksemme ”huolenpitoa itsestä ja muista” kuuluu kaikille!” (Kainuun hyvinvointialueen tiedotelehti 2022, 2.)

Kyselyn tulokset antavat runsaasti tietoa sosiaali- ja perhepalveluiden henkilöstön nykytilasta ja tarpeesta kehittää pitovoimaa, joka on myös hyvinvointialueen strategian mukaista. Kuvasta 10 näkyy palvelualueittain, että vastaajista (n= 59) lähes puolet aikuissosiaalipalveluiden, nykyinen aikuisten sosiaalipalvelut (46,4 %), kolmasosa lapsiperheiden sosiaalipalveluiden (31 %) ja lähes

neljäsosa vammaispalveluiden sosiaalialan nykyinen vammaisten sosiaalipalvelut, henkilöstöstä (22,2 %) harkitsee vakavasti tai on jo lähtenyt pois tehtävistään. Aikuisten sosiaalipalveluiden korkeampi prosentti voi selittyä suuremmalla poislähteneiden tavoittamisella.



Kuva 10. Henkilöstökyselyn vastaajien työpaikan vaihtoaiheet palvelualueittain

Henkilöstökyselyn tuloksiin on suhtauduttava vakavasti, koska tämän kaltaisilla tuloksilla voi olla negatiivinen vaikutus myös hyvinvointialueen vetovoimaan. Epäilemättä meneillään oleva suuri soteuudistus tuo epävarmuutta henkilöstölle, ja vaikuttaa tämän hetken kokemukseen. Kuitenkin sosiaalityöntekijöiden puute on ollut jo pitkään haasteena, eikä siihen ole yrityksistä huolimatta pystytty vastaamaan. Kyselyn mukaan tämä on suurin yksittäinen kuormittava tekijä paikalla olevalle henkilöstölle, ja tästä on pääosin seurauksena muut esiin nousseet kuormittavat tekijät. Henkilöstöpula koskettaa myös esihenkilöitä, joita muutos ja runsaat hallinnolliset tekijät kuormittavat siten, että henkilöstöjohtamiseen ei jää riittävästi aikaa. Nykytilan kartoituksen perusteella on muodostettu ydinvisiot, joilla parannukset tai kehittäminen voitaisiin saada aikaan (Anttila 2006, 437; Checkland 1999, 164). Taulukossa 4 nykytilan mukaan muodostetut ydinvisiot on yhdistetty Kainuun hyvinvointialueen strategiaan.

Taulukko 4. Kainuun hyvinvointialueen strategia, ydinvisiot ja nykytila

Hyvinvointialueen strategia	Ydinvisiot	Nykytila: Pitovoimaa vähentävät tekijät	Nykytila: Pitovoimaa lisäävät tekijät
Työhyvinvoinnin kehittäminen	Hyvinvoiva työyhteisö, tukea uupumukseen	Uupumus, työyhteisön uupumus, kiire, henkinen kuormitus	Tuki kollegoilta, ilmapiiiri, kuuluminen työyhteisöön
	Turvallinen työpaikka	Väkivallan uhka, sisäilmaongelmat	Toimivat työtilat, turvallinen ympäristö, selkeät ohjeet
Inhimillinen ja hyvä palvelu - asiakkaille	Vaikuttava asiakastyö, kohtuullinen asiakasmäärä	Työmäärä, eettinen ristiiriita, kiire	Mielenkiintoinen työ, asiakastyö, verkostotyö, mahdollisuus tehdä vaikuttavaa työtä

- henkilös- tölle	Työn ja henkilökohtaisen elämän yhteensopivuus	Palkkaus, henkilökunta- edut, etenemismahdolli- suudet	Joustava työaika, vaki- tuinen työ, ammatillinen kehittyminen
Johtaminen	Konkreettinen esihenki- lön tuki, aktiivinen henki- löstöjohtaminen	Henkilöstöjohtaminen, asia- kasprosessit ja työohjeet, perehdytys, liian vaativat työtehtävät	Itsenäisyys, luottamus, oikeudenmukainen koh- telu
Johtaminen Rohkea uudistuminen	Kaikki vakanssit täytetty, toimivat toimenkuvat saatavilla olevan henki- löstön mukaan	Henkilöstöpula, työmäärä, liian vaativat työtehtävät, kiire	Osaamista vastaavat tehtävät
Organisaatiokulttuu- rin muutos	Johdon ja organisaation tuki, riittävä resurssointi esihenkilötyöhön, sosiaa- lialan ammattilaisten mie- lipiteen huomioiminen	Jatkuva muutos, luottamus organisaatioon, organisa- ation toimintakulttuuri	Mielipiteen ilmaisun va- paus
Talouden tasapainot- taminen	Taloudellisesti kestävä toiminta, pitovoiman vah- vistaminen	Henkilöstöpula, jatkuva rek- rytointi ja perehdytys	

Henkilöstöpula ei ole vain henkilöstön kokemus todellisuudesta, vaan myös Pohjois-Suomen aluehallintovirasto (Avi) antoi Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymälle hallinnollisen ohjauspäätöksen vuoden 2022 lastensuojelupalvelujen järjestämisestä. Huomautuksen mukaan soten, nykyisen hyvinvointialueen, täytyy kiinnittää vakavasti huomiota lastensuojelun sosiaalityöntekijäresurssiin. Avi havaitsi valvonnassaan, että lastensuojelun sosiaalityöntekijäresurssit olivat useissa kunnissa riittämättömät täyttämään palvelujen järjestämiselle Lastensuojelulaissa (13.4.2007/417) asetettuja veloitteita, kuten asiakasmitoitus ja asiakassuunnitelmien laatiminen, vaarantaen näin asiakasturvallisuuden, sekä vaikuttaen palvelujen laatuun ja sisältöön heikentävästi. Selvityksissään kunnat ovat tuoneet esille sosiaalityöntekijöiden huonoa saatavuutta alueella tekemistään korjaavista toimenpiteistä ja rekrytoinnista huolimatta. Lastensuojelulain mukaan sosiaalityöntekijän asiakasmitoitus työntekijää kohden on enintään 35 lasta, joka laskee 30 lapseen työntekijää kohden vuoden 2024 alusta alkaen. (Avi 2023.) Myös aikuisten sosiaalipalveluissa on pulaa sosiaalityöntekijöistä.

Henkilöstö arvosti itsenäisyyttä, mutta koki jäävänsä yksin, ilman esihenkilöiden tukea. Yksiköt olivat alkaneet ”pakon sanelemana” toimia kollegiaalisen tuen turvin. Kirjallisuuskatsauksen mukaan välittömän työilmapiirin merkitys on ratkaisevin (kts. s.20), joten sosiaali- ja perhepalveluissa tämä on vahva pitovoimaa lisäävä tekijä. Kollegat eivät kuitenkaan voi korvata esihenkilötyön tukea, koska liiallisena se uuvuttaa. Useat henkilöstössä kokivat henkistä kuormitusta ja uupumusta, joka tartutti työyhteisöjä ja heikensi työhyvinvointia. ”Tätä (uupumusta) kyllä on ja harmittaa, kun siihen ei ole ajoissa aikaa puuttua.” ”Purkamiskeinojen sopiminen työyhteisön kesken puuttuu.” Henkilöstö oli tyytyväisempi oman yksikön toimintaan ja ymmärsi myös esihenkilöiden

kiireen. *”Esimiehellä ei ole aikaa henkilöstöjohtamiseen.”* Luottamus organisaatioon ja ylempään johtoon sen sijaan oli heikompi, *” No joo. Tähän on jo turtunut”*. HR-suuntautuneisuus oli kirjallisuuskatsauksen mukaan yksi tärkeimmistä organisaatioluottamusta lisäävistä tekijöistä, ja vastaavasti sen puute oli yksi tärkeimmistä syistä erota organisaatiosta (kts. s. 22).

Ydinvisioilla pyritään vaikuttamaan keskeisiin pitovoimaa heikentäviin tekijöihin kuten vähäisten resurssien järkevään käyttöön, esihenkilötuen lisäämiseen ja organisaatioluottamuksen vahvistamiseen. Kun työhyvinvointi ja asiakastyön vaikuttavuus lisääntyy, vahvistuu myös pitovoima ja toiminta on taloudellisesti järkevää. Kaikki ydinvisiot eivät ole yksin sosiaali- ja perhepalveluiden toimialueen sisällä tehtävää kehittämistyötä, vaan siihen tarvitaan koko organisaation tuki. Esihenkilöresurssin riittävyys jatkuvassa muutoksessa on yksi organisaatiotasoinen rakenteellinen kysymys. Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävässä pyritään vaikuttamaan kaikkiin esiin nousseisiin pitovoimaa heikentäviin tekijöihin, sillä tasolla ja niin pitkälle kuin se on mahdollista. Mannermaan (1992, 265) mukaan ydinvisioiden määrittely on tulevaisuusajattelua, jossa on arvioitava systeemin ja sen ympäristön tulevaisuuden kehitysnäkymiä. Ydinvision hyvyys on sen hyödyllisyys ideoiden tuottamisessa prosessin myöhemmissä vaiheissa.

Kaikki ydinvisiot ovat nousset aineiston pohjalta, niihin liittyvät teemat on kuvattu mahdollisimman luotettavasti aineiston tuottaman esiintyvyyksiheyden perusteella ja täydennetty henkilöstön antamilla suorilla lainauksilla. Analyysin luotettavuutta kuvaa kolmella eri tavalla saadut tulokset merkittävimmistä pitovoimaa vähentävistä ja lisäävistä tekijöistä. Vastausprosentti oli 57 %, joten 43 % kohderyhmästä jätti vastaamatta, vaikka heillä olisi ollut siihen mahdollisuus. Työpaikan vaihtamista vakavasti harkitsevin todellinen joukko voi olla pienempi kuin tämän otoksen vastauksista ilmeni, mutta varmuudella 43 % kokemusta ei voida tietää. Näistä vastauksista kuitenkin ilmeni selvä tarve muutoksiin, joihin kehittämistyöllä pyritään vaikuttamaan. Kyselyn vastaukset noudattelivat samaa linjaa, kuin kansainvälisistä tutkimuksista tehdyn kirjallisuuskatsauksen tulokset. Kirjallisuuskatsauksen mukaan ristiriitaa aiheutti henkilöstöpula, työmäärä, stressi ja emotionaalien kuorma, tuen puute, vaihtuvuus ja luottamus organisaatioon. Molempien tutkimusten mukaan työn sisältö ja asiakas- ja verkostotyö motivoivat sosiaalialan henkilöstöä, mutta he kokivat johdon ja yleisen mielipiteen arvostuksen heikoksi. Kyselyn vastaajat olivat selvästi paneutuneet huolellisesti vastaamiseen ja he antoivat runsaasti syventäviä vastauksia vaihtoehtokysymyksiin. Kysely toteutettiin anonymisti ja siihen vastaaminen oli vapaaehtoista. Kyselyssä kertynyt materiaali käsitellään aineiston hallintasuunnitelman mukaisesti. Joissakin vastauksissa koettiin tämän tyyppinen kysely todella tarpeelliseksi.

”Kiitos tästä kyselystä. Toivottavasti se helpottaa työolosuhteiden kehittymistä parempaan suuntaan.”

5.4 Tulevaisuusmalli

Opinnäytetyön neljännen vaiheen tarkoituksena on kuvailla tulevaisuusmalli. Kehittämiskysymys on: Miten esihenkilöt voivat edistää henkilöstön pitovoimaa? Neljännessä vaiheessa kuvaillaan ydinvisioiden tuottamia ratkaisumalleja tai ideoita käyttäen hyväksi yleistä systeemiajattelua (Anttila 2006, 437). Checklandin mukaan kysytään: ”Mitä toimintoja systeemin on suoritettava, jotta se olisi ydinvision mukainen?” Hänen mukaansa ainoa järkevä tapa on kuvata systeemi avoimena prosessina, joka vastaanottaa jonkinlaisia panoksia ja muuntaa ne tuotoksiksi. Tulevaisuusmallin tehtävä on esittää looginen struktuuri toiminnoille, jotka esiintyvät ydinvisiossa. Yksinkertaistettuna mallintamisprosessissa laaditaan lista verbeistä, jotka vähintään tarvitaan kattamaan ydinvision mukaisessa systeemissä välttämättömät toiminnot. (Checkland 1999, 164; Mannermaa 1992, 266–267.)

5.4.1 Aineiston hankinta

Tulevaisuusmallin työstäminen projektiryhmän kanssa työpajassa Bonon hatut-menetelmällä. Materiaalina oli aiemmassa vaiheessa kehitetyt ydinvisiot. Bonon hatut, eli kuusi ajatteluhattua on Edward De Bonon (1933–2021) kehittämä menetelmä, joka on sekoitus ideointia ja analysointia. Se on myös viestintä- ja päättelytyökalu, joka opettaa ajattelemaan paremmin ja tekemään päätöksiä ryhmänä. (Sabater 2021.) Menetelmän mukaan ongelmaa katsotaan eri näkökulmista ja samalla tietoisesti innostetaan osallistujat vaihtamaan näkökulmia. Erilaisia ajattelutapoja kuvataan erivärisillä hatuilla (kuva 11), joita työpajan yksittäiset jäsenet, tai koko ryhmä voi vaihdella tarpeen mukaan. Hatut voivat olla kuvitteellisia, tärkeintä on kuitenkin, että kaikki ryhmän jäsenet tietävät mikä väri/näkökulma on kulloinkin kyseessä voidakseen esimerkiksi ottaa tietoisesti vastakkaisen roolin keskustelussa. Hattujen avulla voi myös ohjailta lukkiutuneita asenteita, esimerkiksi pyytämällä ottamaan musta hattu pois päältä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 165–166.)

Valkoinen hattu korostaa neutraali- utta ja objektiivisia faktoja.	Valkoisen hatun haltija keskittyy olemassa olevaan kerättyyn tietoon: Mitä tiedetään? Mitä ei tiedetä? Mitä tietoa tarvitaan ja miten se hankitaan? Ohje: Käytä aikaa faktojen keräämiseen.
Punainen hattu korostaa tunteiden, aavistusten ja intuition huomioimista.	Punaisen hatun haltija keskittyy vaikutelmiin, aavistuksiin ja tunteisiin eikä pyri perustelemaan argumenttejaan järkipäisesti: Miltä ongelma ja ratkaisut tuntuvat? Mitä sanovat intuition ja aavistukset? Ohje: Kuuntele tunteitasi, ensivaikutelmia ja intuitiota. Älä mieti liian pitkään.
Musta hattu korostaa kriittisyyttä ja varovaisuutta.	Mustan hatun haltija keskittyy pohtimaan, mitä riskejä ja ongelmia ideaan liittyy. Musta hattu on hyvin tärkeä, sillä se auttaa löytämään suunnitelman heikot kohdat ajoissa. Mustaa hattua käytettäessä on tärkeää pysyä loogisesti perusteltavissa olevissa näkökulmissa ja esittää perusteltua kritiikkiä. Negatiiviset tunteet sen sijaan kuuluvat punaisen hatun alaan. Mustan hatun haltijan on kuitenkin oltava varovainen näkemystensä esittämisessä, sillä liika kriittisyys voi tappaa luovuuden. Ohje: Pohdi, mitä ongelmia ajatukseen liittyy.
Keltainen hattu korostaa optimismia.	Keltaisen hatun haltija uskoo ratkaisuun ja keskittyy pohtimaan sen etuja ja hyötyjä. Hänen roolinsa on hyvin tärkeä koko ryhmän motivaation ylläpitämisessä. Keltaisen hatun haltijan tulee pyrkiä esittelemään perusteltuja näkökulmia, sillä tunnepohjaiset näkemykset kuuluvat punaiselle hatulle. Kaikki on mahdollista. Ohje: Ole optimistinen ja toiveikas.
Vihreä hattu korostaa luovuutta.	Vihreän hatun haltija keskittyy hakemaan vielä uusia näkökulmia, jotain ihan muuta. Hän pyrkii aktiivisesti ehdottamaan uusia ideoita ja löytämään yhä uusia vaihtoehtoja. Vihreän hatun kanssa voidaan myös käyttää muita ideointimenetelmiä. Ohje: Pyri hahmottamaan uusia vaihtoehtoja ja jalosta esitetyjä ideoita pidemmälle.
Sininen hattu korostaa kontrollia.	Tilanteen johtajalla on sininen hattu päässä. Hän rytmittää ja valvoo tilannetta mutta osallistuu silti itsekin ideointiin. Sinisen hatun haltija tarkkailee ja reflektoi keskustelua, suunnittelee ryhmän toimintaa ja ajankäyttöä sekä tekee koosteita ja johtopäätöksiä. Lisäksi hän tunnistaa, mitä väriä kulloinkin tarvitaan, ja voi kutsua tai vähentää muun värisiä hattuja. Ohje: Pidä koko toiminnan tavoite mielessä ja katso asioita laajasta näkökulmasta.

Kuva 11. Bonon hatut, kuusi ajatteluhattua (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 166.)

Ydinvisioiden pohjalta lähdettiin kehittämään tulevaisuusmalleja työpajassa projektiryhmän kanssa ideoiden, millä toiminnoilla systeemi saadaan toimimaan niin, että ydinvisiot toteutuvat. Miten esihenkilöt voivat edistää henkilöstön pitovoimaa? Työpajaan osallistui henkilöstöä aikuis-ten ja vammaispalveluiden sosiaalityöstä. Työpaja toteutettiin 30.1.2023 ja se tuotti runsaasti ideoita ydinvisioiden toteuttamiseksi. Kuvassa 12 on työpajan tuotos, jossa pyrittiin Checklandin mukaan kuvaamaan systeemi avoimena prosessina ja esittämään looginen struktuuri toiminnolle, jotka esiintyvät ydinvisiossa (kts. luku 5.4)

Hyvinvoiva työyhteisö, tukea uupumukseen

Keskinäinen luottamus ja vastuu toisista, erilaisuuden kunnioitus (yksilöllinen rytmi).

Selkeät toimenkuvat koko henkilöstöllä, myös esihenkilöillä – tieto myös toisten rooleista.

Esihenkilötuki- kuka vastaa, keneltä kysyä, kohtaaminen, kuulluksi tuleminen, ammatillinen tuki.

Riittämättömyyden tunteeseen vaikuttaminen: Normaali työpanos riittää. Esihenkilön vastuulla kokonaisuuden hallinta, työmäärä, ylityöt, riittävät resurssit, yksilöllinen palautteen antaminen.

Terveystuella ja työnohjauksen tuki.

Tietoinen organisaatiokulttuurin muutos: työyhteisön yhteinen päätös, taukotilan rauhoittaminen, positiivinen kannustus/arvostus, katkaistaan negatiivisuuden kierre-uskalletaan puuttua (kaikki), osataan rajata asiakastyötä ja -määriä tavoitteellisen työn keinoin (yhtenäiset käytännöt eri yksiköissä, tarkistetaan säännöllisin välein).

Aikarajojen ylitys – ei henkilökohtainen vastuu vaan organisaatio vastaa.

Vaikuttava asiakastyö, kohtuullinen asiakasmäärä

Hyvä perehdytys, joka jatkuu riittävän pitkään, nimetään mentori.

Palvelutarvearvion tarkka tekeminen, yksittäinen asia vai muutostyön tarve.

Tarpeenmukaiset ja oikeat palvelut, suunnitelmallinen asiakastyö ja asiakkuuden päättäminen.

Asiakkaan osallistaminen -yhteinen suunnitelma, tavoitteet ja määräajat.

Palvelujen ja niiden sisältöjen selkeä määrittely, joka tarkistetaan ajoittain.

Ryhmätoiminta – yhteinen suunnittelu ja keskitetty toiminta -korvaa yksilötyötä.

Jos otetaan käyttöön uusi palvelu, siihen on varattava myös uusi resurssi.

Jatkuvuuteen panostaminen – pitovoiman parantaminen, ettei työparit vaihdu koko ajan, asiakasnäkökulman huomioiminen.

Jämäkkä esihenkilön tuki, määräajoin yksikön yhteinen asiakkuuksien/työmäärien seurantalaveri.

Konkreettinen esihenkilön tuki, aktiivinen henkilöstöjohtaminen

Esihenkilö tuntee asiakastyön sisällön, henkilöstön ja tietää mitä kentällä tehdään.

Erityisosaamista vaativien tehtävien prosessit on selkiytettävä, esihenkilöt vaihtuneet eikä ammatillista tukea ole saatavilla – yksin jäämisen kokemus kuormittaa.

Esihenkilö on helposti lähestyttävä, kuulee, ymmärtää ja on saatavilla.

On läsnä ja myös konkreettisesti näkyvillä riittävän usein jokaisessa yksikössä.

Antaa ammatillista tukea silloin kun sitä tarvitaan, on päätösten takana ja kantaa vastuun.

Esihenkilöiden selkeä roolitus: hallinnollinen, ammatillinen, henkilöstöasiat/työhyvinvointi.

Jämäkkä luottamukseen perustuva johtaminen, delegointi ja päätöksen tekokyky.

Kantaa kokonaisvastuun riittävän pitkäaikaisesta perehdytyksestä.

Kaikki vakanssit täytetty, toimivat toimenkuvat saatavilla olevan henkilöstön mukaan

Nopea rekrytointiprosessi.

Jatkuvasti avoimena olevat virat vaikuttavat vetovoimaan – antaa viestin henkilöstöpulasta ja työmäärästä, joka ei houkuttele.

Sosiaalityöntekijöiden ja sosiaaliohjaajien työpariutta kehitettävä.

Sosiaalityöntekijöitä ei saada nopeammin, vaikka paikat ovat jatkuvasti auki. Palkataan sosiaaliohjaajia vuoden määräaikaiksi, ja muokataan työnkuvat sen mukaan, vuoden päästä virka hyvissä ajoin uudelleen auki.

Pidetään napakammin huoli määräaikaisista työntekijöistä, ja tieto mahdollisesta jatkumisesta hyvissä ajoin.

Huomioidaan uusien työntekijöiden siirtymäaika – pidetään määräaikaiset riittävän pitkään, ettei muiden tarvitse kuormittua.

Tuetaan kouluttautumista.

Henkilökuntaedut houkuttelevammiksi.

Työolosuhteet ja välineet kuntoon, esim. autojen parkkipaikat halliin ja lähelle, kannettavat tietokoneet ja etätömahdollisuus.

Markkinointikampanja, puitteet kuntoon – hyvinvointi ja tyytyväiset työntekijät viestivät houkuttelevasta työpaikasta.

Johdon ja organisaation tuki, riittävä resurssointi esihenkilötyöhön, sosiaalialan ammattilaisten mielipiteen huomioiminen

Suunnitelmallinen muutosjohtaminen.

Ennen päätösten tekemistä tulee selvittää, mitä suunnitelmissa oleva muutos vaikuttaa ruohonjuuritason työhön.

Muutokseen on varattava resurssia palvelualueilla, kuormittaa erityisesti esihenkilöitä, mutta myös henkilöstöä.

Muutokseen käytetty aika on pois henkilöstöjohtamisesta ja esihenkilötyöstä. Tämä on jatkuvaa, mutta korostui hyvinvointialueen valmistelussa.

Henkilöstö kuormittuu, koska ei tiedetä mitä on tulossa ja esihenkilötuki arjessa ja muutoksessa minimaalista.

Kehittämishankkeiden resurssi pitäisi linkittää paremmin palvelualueille, jolloin henkilöstö tulisi paremmin kuulluksi ja nähdyksi, sekä olisi mukana tekemässä muutosta. Avoimuus pienentää muutosvastarintaa.

Esihenkilöresurssin karsiminen vaikuttaa henkilöstön kuormittumiseen vaativassa ja monipuolisessa sosiaalialan työssä.

Sosiaalityön arvostusta on parannettava. Rakenteellinen sosiaalityö tunnettavuuden parantamiseksi. Organisaatiokulttuurin muutos.

Työn ja henkilökohtaisen elämän yhteen sopivuus

Normaali työaika on pääsääntöisesti riitettävä, näin jaksamista riittää kotiinkin.

- liukuva työaika, etätyö, vapaista ja lomista sopiminen tasapuolisesti (myös uusille)

Kiinnostuksen, osaamisen ja sen kehittämisen huomioiminen.

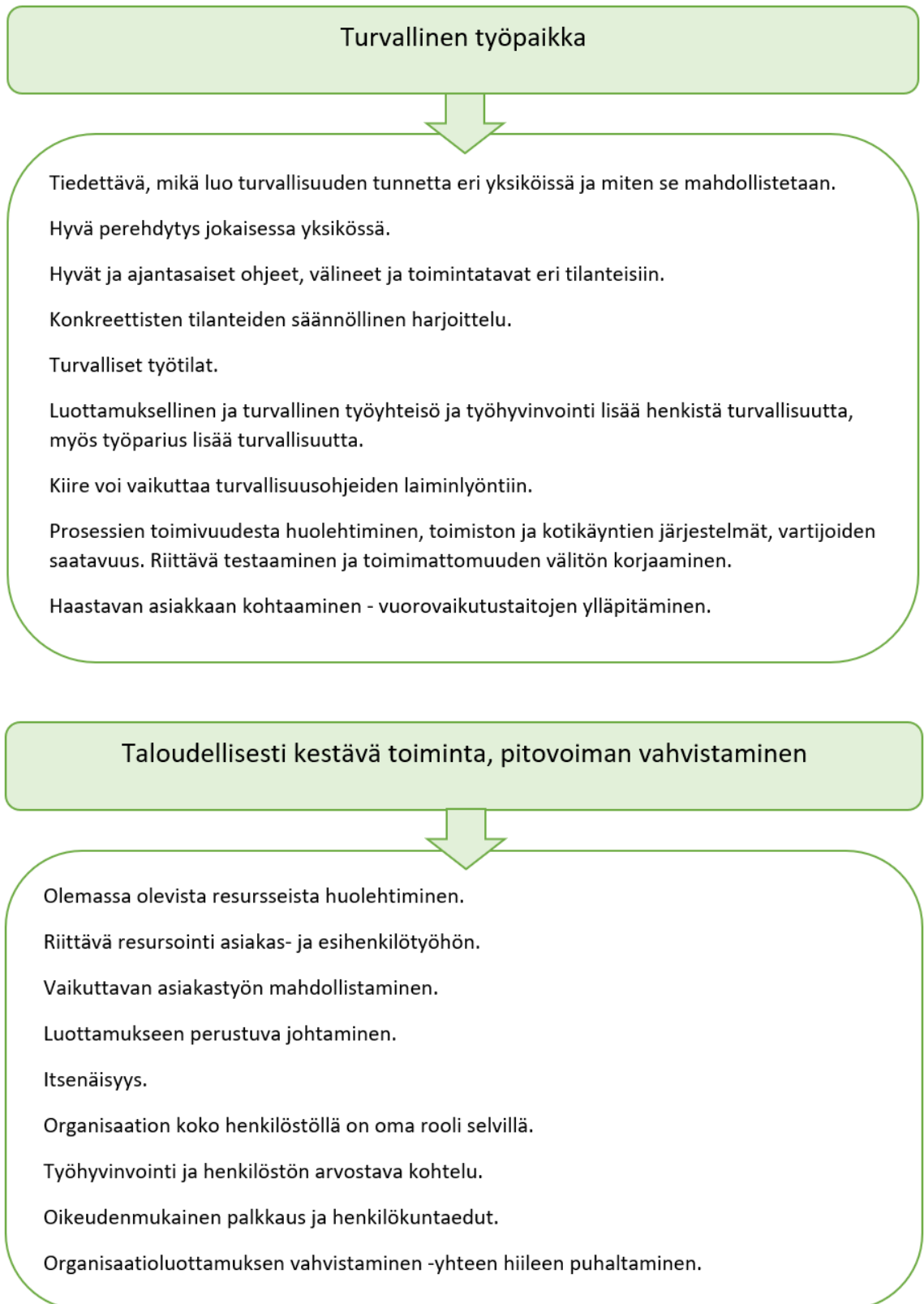
Tasapuoliset työkuormat ja yksilöllisyyden huomioiminen.

Esimiehen puuttuttava jatkuviin ylitöihin, tiedettävä asiakasmäärät/kuormittavuus henkilöittäin.

Esimiehen tuki - verkosto tai asiakas voi vaatia yli sietokyvyn.

Vastuualueiden yhteiset kehittämispäivät kerran vuodessa:

- yhtenäiset toimintatavat
- tutustuu kollegoihin
- lisää työhyvinvointia



Kuva 12. Työpajassa ideoitu tulevaisuusmalli, jolla ydinvisiot voidaan saada toteutumaan.

5.4.2 Aineiston analyysi

Työpaja tuotti runsaasti ehdotuksia, jotka huomioimalla voidaan kattaa ydinvisioiden mukaiset systeemin välttämättömät toiminnot. Opinnäytetyöntekijä teki työpajassa tuotetun materiaalin pohjalta ehdotuksen tulevaisuusmallista, jolla esihenkilöt voivat edistää pitovoimaa. Jo opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa toimeksiantajan toiveena oli saada kehittämistyön tuotoksena suositukset esihenkilötyön tueksi. Tässä opinnäytetyössä tulevaisuusmalli rakentui esihenkilötyön suosituksista, jotka nousivat käsitellystä aineistosta.

Henkilöstökyselyn mukaan pitovoimaa vahvistavia tekijöitä ovat jo seuraavat tekijät, joita myös tulee ylläpitää ja vahvistaa: Joustava työaika, itsenäisyys, mielenkiintoinen työ, asiakastyö ja kollegoilta saatava tuki, työyhteisön hyvä ilmapiiri ja kokemus kuulumisesta työyhteisöön (huomioitava, että se toteutuu kaikkien työntekijöiden kohdalla), vakituinen työsuhte, osaamista vastaavat tehtävät, verkostotyö, mielipiteen ilmaisun vapaus sekä mahdollisuus tehdä vaikuttavaa työtä ja kehittyä ammatillisesti. Henkilöstökyselyn tuottamien pitovoimaa vahvistavien tekijöiden vahvistamisen lisäksi esihenkilöt voivat vahvistaa pitovoimaa seuraavien suositusehdotusten keinoin:

Esihenkilö tuntee työn sisällöt

- ammatillinen johtaminen ja tuki
- perehdytysvastuu ja sen organisointi

Tuntee henkilöstön ja näkyy riittävästi yksiköissä

- henkilöstöjohtaminen
- luottamuksen ja arvostuksen vahvistaminen
- turvallisuuden tunteen vahvistaminen

Asiakasmäärien ja työkuorman kokonaisvastuu

- ajan tasalla henkilöstön asiakasmääristä ja kuormituksesta
- ajan tasalla henkilöstön ylitöistä
- riittävä ja nopea resurssointi, kaikki virat täytetty
- säännöllinen seuranta yksiköittäin (esim. 2krt/v)

Työn sisältöjen kehittäminen yhdessä henkilöstön kanssa

- osallistava, luottamukseen perustuva johtaminen

- vaikuttavuuden arviointi
- lakimuutosten huomioiminen
- selkeiden ja ajan tasaisten työohjeiden ylläpitäminen

Rakenteellinen sosiaalityö

- viestii johdolle ja päättäjille kentän tilanteesta
- taloutta ja vaikuttavuutta kuvaavat mittarit

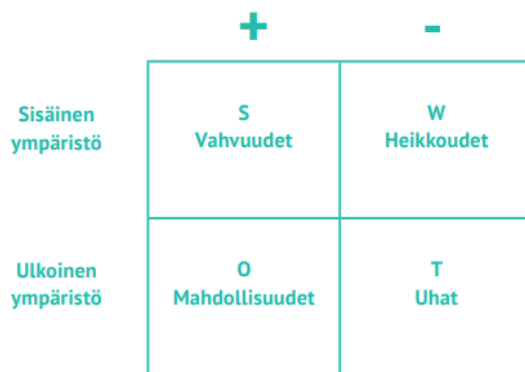
Tulevaisuusmalli, eli esihenkilötyön suositukset, sekä työpajan tuotos lähetettiin 22.2.2023 työelämäohjaajalle arvioitavaksi ja pilotoitavaksi. Esihenkilötyön suosituksia pilotoitiin ja testattiin käytännössä kohdeorganisaatiossa, kun suunniteltiin esihenkilöiden työnkuvia hyvinvointialueelle siirtymisen vuoksi muuttuneissa vastuissa. Arviointiin liittyy pehmeän systeemanalyysin mukaisesti nykyhetken ja tulevaisuuden vertailu.

5.5 Nykyhetken ja tulevaisuuden vertailu

Opinnäytetyön viidennen vaiheen tarkoituksena on kartoittaa tulevaisuusmallin toimivuutta käytännössä. Kehittämiskysymys on: Miten esihenkilöt voivat edistää henkilöstön pitovoimaa? Pehmeän systeemanalyysin viidennessä vaiheessa verrataan ratkaisumalleja todellisuuteen (Anttila 2006, 437; Checkland 1999, 164). Toimintakulttuurin ja systeemin osatoimintojen analyysissä verrataan jokaisen erillisen osa-alueen nykytilaa saman osa-alueen visioon. Näiden avulla voidaan esittää koko systeemin ydinvisio mahdollisimman tarkasti. Täyttääkö nykytila sille esitetyt tavoitteet, voidaanko nykytilasta päästä suoraan tulevaisuuden visioon ja millä tavalla nykyiset arvot, normit, roolit ja valtasuhteet vaikuttavat visioihin. (Rubin 2003, 199.) Vertailun tavoitteena on tunnistaa muutosmahdollisuudet. Vertailutilanteessa on ominaista jännitteiden syntyminen arviointiin osallistuvien ihmisten välille, myös muutosesitykset herättävät lähes aina muutosvastarintaa. (Mannermaa 1992, 270.) Tässä vaiheessa vertaillaan ja mietitään mitä pitää muuttaa, millä toimintastrategialla haluttuun tulokseen päästään, sekä millä aikataululla ja missä järjestyksessä muutos käynnistetään (Rubin 2003, 172, 200).

5.5.1 Aineiston hankinta ja analyysi

Esihenkilöistä koostuva asiantuntijaryhmä arvioi tulevaisuusmallissa esitettyjä suosituksia SWOT-analyysin avulla. SWOT-analyysi on kehitetty jo -60 luvulla, mutta edelleen se on kotimaisten ja ulkomaisten tutkimusten mukaan liikkeenjohdon suosituin yksittäinen strategiatyökalu (Vuorinen, 2013, 88). Analyysin kohteena voi olla organisaation koko toiminta tai jokin sen osa-alueista. Nelikenttään kirjataan ilmiön sisäiset vahvuudet (Strengths) ja heikkoudet (Weaknesses), sekä ulkoiset mahdollisuudet (Opportunities) ja uhat (Threats).



Kuva 13. SWOT-analyysin nelikenttä (Salonen ym. 2017, 90.)

Kuvan 13 mukaisesti nelikentän vasempaan puoliskoon kuvataan myönteiset ja oikeaan negatiiviset asiat. Nelikentän yläosa kuvaa nykytilaa ja alaosassa tulevaisuutta. SWOT-analyysin avulla voidaan suunnitella, miten vahvuuksia hyödynnetään ja miten heikkouksia muutetaan vahvuuksiksi, sekä miten tulevaisuuden mahdollisuuksia hyödynnetään ja vältetään uhat. (Salonen ym. 2017, 90.) Hyvinvointialueeseen siirtymiseen liittyvien kiireiden ja henkilöstövaihdosten vuoksi arviointi tehtiin aikuisten sosiaalityön asiantuntijaryhmän kanssa 23.3.2023.

Tulevaisuusmallia, eli esihenkilötyön suosituksia arvioitiin ja ne koettiin relevanteiksi suhteessa nykytilaan ja arvioinnissa pyrittiinkin tunnistamaan muutosmahdollisuudet, millä tavalla suositukset voitaisiin toteuttaa. Yhteinen dialoginen keskustelu oli erityisen toimivaa, koska opinnäytetyöntekijä ei ole enää opinnäytetyön loppuvaiheessa työryhmän jäsen. Dialogi on rakentava ja tasavertainen tapa keskustella. Siinä voidaan vaihtaa mielipiteitä, esittää ja perustella omia näkökantoja sekä arvioida, ei vain omia, mutta myös toisten esittämiä väitteitä ja perusteluja. Dialogi on luova prosessi, jossa luodaan tietoa. (Heikka 2018, 7.) Dialogisessa keskustelussa opinnäytetyöntekijä osallistuu aktiivisesti keskusteluun ja hänellä voi olla oma persoonallinen kontakti keskustelun kohteeseen. Hänen tulee olla kuunteleva ja pyrkiä ymmärtämään toisen näkökulma ja

kokemus. Dialogissa ei riitä, että tutkija/opinnäytetyöntekijä erittelee omat oletuksensa tutkimusraporttiin, vaan hän tuo ne avoimesti mukaan keskusteluun, jolloin ne toimivat eräänlaisena sisäänmenoväylänä dialogiin. Keskustelijoiden rohkeus avoimeen dialogiin tuottaa parhaimman lopputuloksen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 80–82.) Myös tässä keskusteluissa aika oli hyvin rajallinen, joka kuvastaa palvelualueen aikapulan todellisuutta. Keskustelu auttoi opinnäytetyöntekijää kehittämistehtävän suuntaamisessa ja työstämisessä eteenpäin.

Muutostarve oli nähtävissä, mutta muutoksen eteenpäin vieminen nykyisessä tilanteessa vaikutti vaikealta erityisesti esihenkilöillä olevan suuren, lähes mahdottoman työmäärän vuoksi. Vertailtaessa tulevaisuusmallin mukaisia esihenkilötyön suositusehdotuksia, nousi esiin jännitteitä ja muutosvastarintaakin (Mannermaa 1992, 270). Vertailun aikana löytyi kuitenkin muutoksen mahdollistavia tekijöitä, ja motivaatio muutoksen aikaan saamiseksi on vahva. Taulukossa 5 on koonti SWOT-analyysin tuloksista, jotka yhteiskirjoitettiin dialogin aikana.

Taulukko 5. Tulevaisuusmallin (esihenkilötyön suositukset sosiaalialan henkilöstön pitovoiman vahvistamisesta) arviointi SWOT-analyysillä.

Suositus	Vahvuus (sisäinen)	Heikkous (sisäinen)	Mahdollisuus (ulkoinen)	Uhka (ulkoinen)
Esihenkilö tuntee työn sisällöt	Kun esihenkilöiden työnkuvat selkiytyvät, henkilöstö tietää esimiehensä, ja kuka vastaa mistäkin.	Toimialueille uusia tehtäviä nopealla aikataululla. Uusia esihenkilöitä uusissa tehtävissä, paljon perehtymistä.	Uusilla tuore näkemys, prosessien uudistaminen. Kokemuksen lisääntyessä osaaminen lisääntyy.	Esihenkilöillä liian laaja työnkuva tai heitä on liian vähän. Suuri työtaakka, ei ehdi perehtyä. Esihenkilöitä vähennetty.
Esihenkilö tuntee henkilöstön ja näkyy riittävästi yksiköissä	Aidosti läsnä, tasa-arvoinen kohtaaminen ihmiselle. Empatia.	Työntekijän tarvetta ei pysty huomioimaan, jos aika ei riitä.	Teams-yhteydellä voi tavata kasvokkain nopeasti etäisyydestä riippumatta. Reagointi yhteydenottoon, ajan antaminen vähän myöhemmin sovitusti, jos ei heti onnistu.	Ajan puute ja esihenkilöiden vähäisyys.
Asiakasmäärien ja työkuorman kokonaisvastuu esimiehellä	Puolivuositain asiakasmäärien ja kuormittavuuden selvittäminen. Työkuorman jakaminen tasaisemmin.	Esihenkilö ei ole selvillä työntekijän hyvinvoinnista, jolloin ei pysty reagoimaan.	Rekrytointiprosessit käynnistetään välittömästi tarpeen ilmennyttyä. Tarkennetaan tehtävänkuvaa, jos ei saada pätevää. Kaikki vakanssit käytössä.	Asiakkaita ja uusia tehtäviä tulee lisää, mutta vakansseja ei voi lisätä. Hyvinvointialueella on ehdoton uusien vakanssien perustamiskielto.

Työn sisältöjen kehittäminen yhdessä henkilöstön kanssa	Esihenkilöillä on osaamista yhteiskehittämiseen.	Sote-uudistuksen myötä on tullut lakimuutoksia ja sisäisiä muutoksia, mutta työohjeita ei ehditä päivittää.	Vaikuttavuuden arviointiin on olemassa työvälineitä. Omnista saadaan vertailukelpoista tilastotietoa Sosmetaan, jossa voidaan tehdä vertailuja hv-alueiden välillä, asiakkuuksien ja prosessien täsmällinen kirjaaminen.	Vaikea kehittää, kun kalenteri on koko ajan täysi. Sosiaali- ja perhepalveluiden uudistus on jäänyt täysin palvelualueiden vastuulle.
Rakenteellinen sosiaalityö	Tietoa on ja sitä viedään eteenpäin. Mikään ei estä tuottamasta tietoa esihenkilöille, johdolle ja päättäjille.	Väliaikaisesti on puuttunut sosiaalisen raportoinnin työväline.	Valtakunnallisesti kehitetään verkostotyönä valtakunnallista sosiaalisen raportoinnin mallia. Kainuussa oma malli, Kestävän kasvun Kainuu 2 (KKK2), jossa tehdään maakunnallinen toimeenpanosuunnitelma.	Tietoon ei reagoida.

5.5.2 Tulokset ja arviointi

Vertailun aikana asiantuntijaryhmä löysi monia mahdollisuuksia pitovoiman vahvistamiseksi. Kuitenkin huolta aiheuttaa hyvinvointialueiden suuret säästöpainet, joka vaikeuttaa vaikuttavan ja suunnitelmallisen lähiesihenkilötyön tekemistä. Esihenkilötyöllä voidaan merkittävästi vaikuttaa henkilöstövaihtuvuuteen, joka on myös tuottavuustekijä hyvinvointialueilla. Henkilöstötuottavuuden kehittäminen on pidemmän aikajänteen strategista kehittämistä, jolla voidaan lisätä hyvinvointipalvelujen kapasiteettia kestäväällä tavalla (Kesti 2023b).

Henkilöstön hiljaisen tiedon kehittämiseen ja henkilöstötuottavuuden parantamiseen erikoistuneen tohtori Marko Kestin (2023b) mukaan korkeat poissaolot ja alhainen työelämän laadun indeksi (QWL) kertovat merkittävästä tuottavuuden menetyksestä ja suurista henkilöstöriskeistä. Kunta- ja sotealueiden korkeat poissaolot aiheuttavat jatkuvaa tuottavuuden menetystä ja ovat myös inhimillisesti harmillisia. Alan QWL on tasolla 54 %, joka on selkeästi keskimääräistä suomalaista työntekijää alhaisempi. Hyvinvointialueilla yhden vaihtuvuuden suora kuluvaikutus on keskimäärin 10 000–20 000 € ja sairauspoissaolopäivän kustannus on noin 350 €. Kustannukset tulevat nousemaan korvaavan työvoiman saannin vaikeutuessa. Vaihtuvuus ja poissaolot kuormittavat erityisesti esihenkilöitä, joiden kiire ja stressi aiheuttavat vaihtuvuuden ongelman pahentumista, sillä työntekijät vaihtavat usein työpaikkaa lähijohtamisen huonon laadun takia. Kestin mukaan henkilöstölähtöinen kehittäminen vähentää asteittain sairauspoissaoloja, esihenkilötyön

laadun parantamisella vähennetään ei toivottua vaihtuvuutta ja systemaattinen kehittäminen nostaa asteittain työelämän laatua (QWL), jonka myötä palvelutuotannon laatu paranee.

Kestin mukaan tiedolla johtamisen tason nostaminen, sekä työntekijöiden ja esihenkilöiden osallistaminen jatkuvaan parantamiseen kehittävät työhyvinvointia ja tuottavuutta käsi kädessä. Neljä hyvinvointialuetta on ottanut QWL indeksin strategiseksi mittariksi ja hyödyntävät Lapin yliopiston henkilöstötuottavuuden kehittämisen tutkimusta, jossa on hyvinvointialueille suunniteltu, vapaasti käytettävissä oleva laskentatyökalu tuottavuushyötyjen arviointiin. Kesti toivoo, että hyvinvointialueiden johto ja päättäjät ymmärtävät tuottavuuden merkityksen ja sen valtavan saavutettavissa olevan taloudellisen potentiaalin. Pelkällä säästöohjelmien toteuttamisella on taipumus heikentää henkilöstön jaksamista ja huonontaa palvelujen määrää ja laatua. (Kesti 2023b.)

Nykyhetken ja tulevaisuuden vertailun yhteenvedona on, että tulevaisuusmallilla, eli esihenkilötyön suosituksilla voidaan vastata pitovoimaa heikentäviin puutteisiin. Niiden toteuttamista edesauttaisi esihenkilöressin lisääminen ja esihenkilöiden hyvä perehdyttäminen, jossa huomioitaisiin nyt tehdyt suositukset. Vahvalla ja osaavalla esihenkilötyöllä voidaan vaikuttaa henkilöstön pitovoimaan ja siihen liittyvään työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittymiseen, joka puolestaan vaikuttaisi työn tuottavuuteen ja talouden tasapainoon. Tulisikin tehdä laskutoimitukset vaihtuvuus ja poissaolot suhteessa esihenkilön palkkaaminen. Mikä on todellinen esihenkilömäärä, jolla voidaan tehdä laadukasta lähiesihenkilötyötä? Miten saadaan vaihtuvuus ja rekrytointikierre katkeamaan? Kainuussa sosiaalialalla ei ole vielä pulaa muista kuin sosiaalityöntekijöistä. Yksiköissä on useita sosiaalityön opiskelijoita, joista tulee pitää hyvää huolta, että he saavat opintonsa päätökseen ja haluavat jatkaa työssä hyvinvointialueella. Tärkeää on tiedostaa, että työhyvinvoinnista huolehtiminen ei ole yksin esihenkilöiden vastuulla, vaan se on koko työyhteisön asia, mutta sitä lisää hyvä ja motivoiva johtaminen (STM 2022).

Vertailussa nousi esille myös useita vahvuuksia, joiden tiedostamisella ja aktiivisella käyttöönotolla voidaan vastata henkilöstön tarpeeseen päivittäisessä arjessa ilman lisäkustannuksia. Näitä ovat empatia, aito läsnäolo ja tasa-arvoinen kohtaaminen. Hyvinvointialueen organisaation järjestäytyttyä esihenkilöiden toimenkuvat selkiytyvät, jolloin he voivat paremmin ottaa haltuun oman substanssijohtamisen ollen näin paremmin perillä henkilöstön työkuormasta ja sen jakaantumisesta tasaisemmin. Myös yhteiskehittämisosuamista on ja koko henkilöstö voi viedä asioita tiettäväksi esihenkilöille, johdolle ja päättäjille.

5.6 Kehittämisen- ja arviointisuunnitelma

Opinnäytetyön kuudennen vaiheen tarkoituksena on kuvailla tulevaisuusmallin kehittämis- ja arviointisuunnitelma Ottawa-mallia hyödyntäen. Kehittämiskysymys: Miten esihenkilöt voivat edistää henkilöstön pitovoimaa? Kyseessä voi olla rakenteelliset, menettelytapa tai asenteelliset muutokset, joiden tulisi olla systemaattisesti toivottavia ja kulttuurisesti hyväksyttäviä sen ymmärryksen perusteella, jonka tutkimus on tuottanut (Mannermaa 1992, 271–272). Keiden toiminnassa visioiden toteuttaminen edellyttää muutosta, millaisia muutoksia, mitkä toimintamallit tai osatoimintamallit muuttuvat, millä toiminnoilla muutos käynnistetään, millaisia valintoja on tehtävä nyt, että muutos käynnistyy, entä ensi kuussa jne. (Rubin 2003, 200). Tämän kehittämistyön pitovoimaa vahvistava muutostyö koskettaa koko organisaation johtoa esihenkilöistä päättäjiin, eikä sitä voida tehdä yksin esihenkilöiden toimin. Pitovoiman vahvistamiseksi organisaatiossa tulisi tehdä kokonaisvaltainen suunnitelma hyödyntäen systeemiajattelua (Rubin 2003, 174–175). Opinnäytetyöprosessi on näyttänyt toteen, että esihenkilöillä ei jää riittävästi aikaa henkilöstöjohtamiseen ja ammatilliseen johtamiseen, vaan heidän aikaansa menee erityisesti hyvinvointialueeseen siirtymisen aikana muutostyöhön. Lisäksi resurssia on joiltain osin vähennetty ja heidän työtehtävänsä ovat muuttuneet.

Kyseessä on sen kaltaiset muutokset, että ne vaativat jatkuvaa kehittämistä. Menetelmänä käytetään Ottawa-mallia. Ottawa-malli koostuu kuudesta eri vaiheesta, jotka ovat toimintaympäristön arviointi, muutoksen määrittäminen, muutosta estävien ja edistävien tekijöiden arviointi, tiedonsiirtostrategian valinta, käyttöönoton seuranta ja tulosten arviointi (Graham & Logan 2004, 95). Kehittämissuunnitelma on tehty ohjausryhmässä 21.4.2023.

- Ensimmäisessä vaiheessa arvioidaan toimintaympäristön mahdollisuudet eli määritellään ne henkilöt ja resurssit, joilla on muutoksen hyväksymiselle valtuudet ja valmiudet sen edistämiseen.
- Esihenkilötyön suositukset tulee saada kaikkien toimialueen esihenkilöiden tietoon.
- Opinnäytetyö esitellään esihenkilöille, sosiaali- ja perhepalveluiden toimialueen johtoryhmässä, kunkin palvelualueen omissa esihenkilöpalavereissa ja hyvinvointialueiden johtoryhmässä. Palvelualuepäälliköille heti työn valmistuttua ja hyvinvointialueen johtoryhmälle syksyllä. Opinnäytetyöntekijä on käytettävissä esiteltäessä keskeisiä tuloksia eri instansseissa.

- Seuraavassa vaiheessa määritellään selkeästi, mitä toteutus sisältää. Suunnitellaan missä järjestyksessä ja laajuudessa esihenkilötyön suositukset otetaan käyttöön eri palvelualueilla.
- Aloitetaan ilman kustannuksia toteutettavista muutoksista; lähiesimiestyön organisointiin liittyvät ja asenteelliset muutokset, kuten arvot, kulttuurit, asenteet ja esimerkiksi käytetyn kielen ohjausvaikutus, ts. systeeminen ajattelu ja johtaminen.
- Esihenkilöiden tavoitettavuuden parantaminen substanssiasioissa (jos ei heti onnistu, sovitetaan samalle päivälle nopea keskustelu, puhelu tai Teams-aika). Mahdollistetaan työntekijöiden kuulluksi tuleminen. Työyhteisöpalaverit, rohkaistaan nostamaan asioita puheeksi.
- Kustannuksia vaativat muutokset vaativat organisaation johdon päätöksiä, esim. lisäresurssi. Avoin kommunikaatio organisaation eri tasojen välillä.
- Kolmannessa vaiheessa tehdään tilannearvio muutosta edistävistä tekijöistä, sekä mahdollisista esteistä ja kuinka ne voidaan poistaa.
- Muutoksen esteenä on tarve karsia kustannuksia. Henkilöstöresurssia ei voida lisätä, vaikka asiakasmäärät lisääntyvät. Uupumuksesta johtuvat sairauspoissaolokustannukset ja vaihtuvuudesta johtuvat kustannukset kasvavat. Muutoksen mahdollistamiseksi on tarpeen tehdä taloudelliset laskelmat rekrytointikierre ja poissaolot versus lisäresurssin antaminen. Tarve täytyy saada muutettua euroiksi, määritettävä kuka tekee. Esihenkilöt vai sisältyisikö tämän tyyppinen työ johonkin käynnissä olevaan kehittämishankkeeseen, että ei lisittäisi jälleen esihenkilöiden työtä.
- Seuraavaksi valitaan strategiat ja menetelmät, kuinka toimenpiteet otetaan käyttöön, tarvitaanko koulutusta, resurssien lisäystä tms.
- QWLn suunnitelmallinen käyttöönotto, esihenkilöiden koulutus – henkilöstöjohtaminen ja ammatillinen johtaminen, hyödynnetään olemassa oleva osaaminen. Työyhteisöjen metataitojen opettelu.
- Käyttöönottoa seurataan ja arvioidaan. Onko tilanne muuttunut, ovatko toimenpiteet olleet riittäviä palvelusyksiköiden ja koko toimialueen osalta? Onko tarpeen muuttaa strategiaa?

- Mitä toteutettu, miten näkyy omassa työssä, ym. yksinkertainen kysely. Muutetaan tarvittaessa käytäntöjä. Kerran vuodessa henkilöstöpalaverissa käydään läpi, miten on edetty.
- Otetaan työpaikkaa vaihtavien lähtöhaastattelu käyttöön, päästään sisälle juurisyihin ja opitaan.
- Viimeisessä vaiheessa arvioidaan muutoksen vaikutus henkilöstön vaihtuvuuteen ja muihin opinnäyteydessä esiin nousseisiin pitovoimaan vaikuttaviin tekijöihin.
- Onko henkilöstövaihtuvuus vähentynyt? Työtyytyväisyyskysely, sairauspoissaoloseuranta ja taloudelliset mittarit. Arviointi ja kehittämissuunnitelman päivittäminen.

Suosittelun kehittämissuunnitelman varsinainen implementointi tehdään opinnäytetyön valmistuttua. Tässä vaiheessa suosituksia on hyödynnetty esihenkilöiden toimenkuvia ja työnjakoa tehtäessä.

5.7 Kehitysohjelman toimeenpano ja arviointi

Pehmeän systeemanalyysin mukaan seitsemännen vaiheen tarkoituksena on kartoittaa, miten kehittämistyö on vastannut tavoitteeseen. Tutkimuskysymykset ovat: Onko henkilöstön vaihtuvuus ja työntekijöiden saatavuus muuttunut lähtötilanteeseen verrattuna? Kokevatko esihenkilöt saavansa tukea kehitetyistä suosituksista? Pehmeää systeemanalyysia mukaillen kehitysohjelmaa lähdetään toteuttamaan kehittämissuunnitelman mukaisesti, toimeenpano sisältää jatkuvaa arviointia. Kehitystyötä pidetään onnistuneena, kun ongelmatilanne on parantunut tai on saatu näkemystä asiaan. Hyväksyttävältä näyttävän ratkaisun luotettavuutta voidaan tutkimuksellisesti tarkastella vertaamalla sitä aiempaan, normaaliin työn kulkuun. (Anttila 2006, 436, 438.)

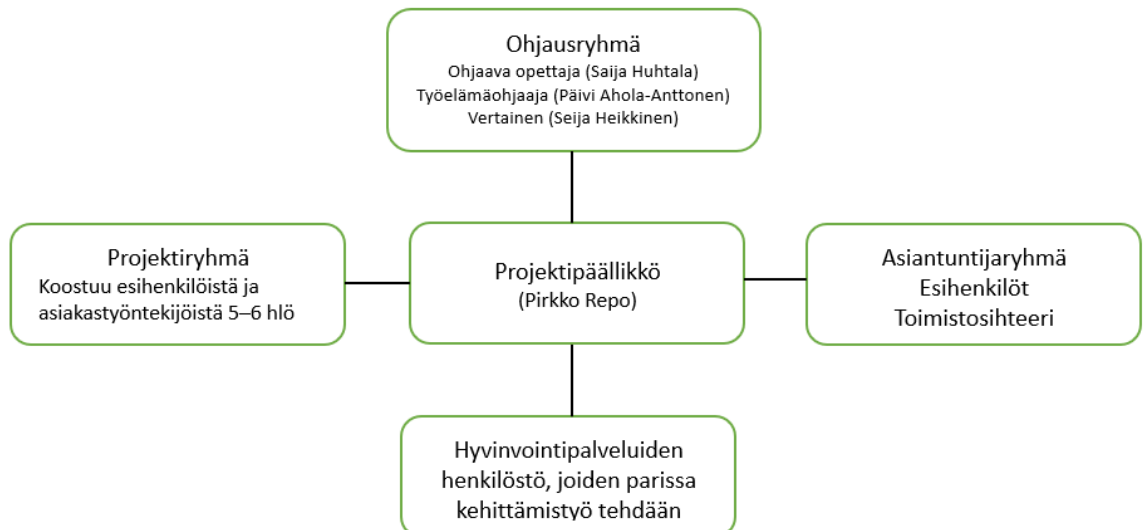
Rubinin (2003, 176) mukaan Checkland (1985) ja Mannermaa (1991) ovat esittäneet, että ihmisen tekemä systeemi muuttuu aina kohti suurempaa kompleksisuutta. Koska systeemiin on tullut uutta kehitystyön tuloksena, niin samojen osien, toimintojen ja elementtien merkitys ja keskinäiset suhteet ovat muuttuneet toisenlaiseksi. Tämä lisää vapautta, koska ei olla sidottuja vanhoihin toimintatapoihin, mutta se voi tuntua myös uhkaavalta ja muutosvastarintaa voi esiintyä. Johtaminen, hallinta ja informaation käsittely kaipaavat myös uusia toimintamuotoja, jotka on selvitettävä. (Rubin 2003, 176–177.) Tämän vuoksi arviointi kuuluu kaikkiin vaiheisiin mahdollisimman kokonaisvaltaisen kehittämistyön onnistumiseksi.

Opinnäytetyön kannalta arvioinnin haasteeksi muodostui rajallinen aika, kuten oletettua olikin. Varsinainen implementointivaihe jatkuu työyhteisössä opinnäytetyön valmistuttua. Tavoitteena on jatkuva muutos ja arviointia on suoritettava myös opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Kehittämistyön täytyy koskettaa koko systeemiä. Työn tuloksia on kuitenkin voitu käyttää jo prosessin aikana esihenkilötyön sisältöjen suunnittelussa. Opinnäytetyön suurin merkitys on henkilöstön mielipiteen selvittäminen pitovoimaan vaikuttavien asioiden suhteen, sekä esihenkilötyön suositusten kehittäminen vaihtuvuuden vähentämiseksi ja kehittämissuunnitelman tekeminen. Lisäksi kehittämistyön aikana saatiin laajasti kansainvälistä tutkimustietoa, miten pitovoimaa voidaan edistää. Opinnäytetyö on osoittanut, että pitovoiman edistäminen on myös taloudellinen kysymys, se on henkilöstötuottavuutta, jolla voidaan lisätä hyvinvointipalvelujen kapasiteettia kestäväällä tavalla (Kesti 2023b).

6 Resurssit, markkinointi, hyödyntäminen

Opinnäytetyön kokonaisuuden hallinnointi ja johtaminen tapahtuvat Kamk:n sosiaali- ja terveystieteiden alan yamk:n projektijohtamisen periaatteiden mukaisesti, joka tarkoittaa sitä, että opiskelija suunnittelee ja organisoii opinnäytetyökohtaisen projektioorganisaation, jossa kehittäminen ja opinnäytetyöhön liittyvä keskustelu pääosin toteutuu. Projekti tarkoittaa suunniteltua toimintaa, jonka avulla pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet tiettyjen resurssien ja ajan puitteissa. Projekti on paikka, jossa tietoa luodaan ja hyödynnetään ja jossa oppiminen on välttämätöntä onnistumisen näkökulmasta. (Suhonen & Paasivaara 2014, 375.)

Opinnäytetyöprosessia ohjaa ohjausryhmä ja kehittämistyössä on mukana projektiryhmä sekä asiantuntijaryhmä, (kuva 14). Työelämäohjaajana toimii aikuisten sosiaalipalveluiden palveluyksikön päällikkö/johtava sosiaalityöntekijä ja hänen varahenkilönään sekä projektiryhmän jäsenenä toimii vt. johtava sosiaalityöntekijä. Muut henkilöt projektiryhmään valittiin kohderyhmän henkilöstöstä. Kehittämistehtävä tehtiin sosiaali- ja perhepalveluiden toimialueen henkilöstön parissa. Opinnäytetyöntekijä toimi projektipäällikkönä ja kutsui suunnitelman mukaan koolle ohjausryhmän ja projektiryhmän sekä laati kokouksen asialistan ja teki muistiot. Lisäksi kehittämistyön aikana tarvittiin asiantuntijaryhmän tukea, joka sovittiin erikseen kehittämistyön edetessä.



Kuva 14. Projektioorganisaatio

Opinnäytetyöntekijä teki tehtävän omalla ajallaan, lukuun ottamatta yhteistä kehittämistä ohjaus-, projekti- ja asiantuntijaryhmän ja työyhteisön kanssa, sekä Questback-kyselyn lähettämiseen ja koontiin liittyviä tehtäviä, silloin kun hän oli työryhmän jäsen. Erillisiä kustannuksia, vähäisten materiaalikustannusten lisäksi ei opinnäytetyön tekemisestä organisaatiolle syntynyt.

Opinnäytetyön nykytilan kartoituksen kyselytutkimus ja kirjallisuuskatsaus sekä aineiston analyysi tehtiin tammikuun 2023 loppuun mennessä. Tammikuun 2023 aikana määriteltiin ydinvisio ja kehitettiin tulevaisuusmalli. Varsinainen kehittämistyö tehtiin helmi-huhtikuun aikana. Aikataulu-suunnitelmasta on tehty erillinen liite (Liite 2).

Opinnäytetyön tuloksia hyödynnettiin esihenkilötyössä jo kehittämistyön aikana. Henkilöstön pito- ja vetovoiman vahvistamisen kehittämistyön on tarkoitus jatkaa vielä opinnäytetyön valmistumisen jälkeenkin. Opinnäytetyöntekijä on tarvittaessa käytettävissä opinnäytetyön markkinoinnissa hyvinvointialueella. Opinnäytetyöstä tulee julkinen, joten valmistuttuaan se on vapaasti saatavilla ja hyödynnettävissä. Opinnäytetyölle on tehty riskianalyysi. (Liite 3.)

Projektin johtaminen

Projektin johtamisessa tutustuttiin tarkemmin systeemin johtamiseen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen on asioiden uudella tavalla näkemisen ja tekemisen mahdollistamista, kuten myös vastakohtien johtamista. Systeemiajattelun mukaan ihmisissä ja sen myötä organisaatioissa on paljon kätkeytyjä voimavaroja, jotka oikein kanavoituna tuottaisivat loistavaa tulosta. Voimavarat hukkuvat helposti rakenteisiin, kun aletaan tietoisesti huomioida myös pehmeämmät keinot ja olemassa olevat systeemit, kuten arvot, kulttuurit, asenteet ja käytetyn kielen ohjausvaikutus, voidaan päästä aivan uudelle tasolle johtamisessa. (Antola & Pohjola 2006, 159–162.)

Tietoinen systeeminen ajattelu auttaa projektin johtajaa hahmottamaan kokonaisuuksia, kytköksiä ja ongelmakohtia sekä tekemään kantavia päätöksiä projektin ja organisaation eduksi. Johtajan on osattava viestiä kokonaisvisio ja odotukset tiimille, miksi tämä projekti on meille tärkeä, ja mitä konkreettisia hyötyjä eri sidosryhmät saavat. Projektin johtaminen on muutosjohtamista ja johtajan on ymmärrettävä tiimien todellinen, mahdollinen voima ja hyöty ja ymmärrettävä mitä niissä tapahtuu. Projektipäällikön omalla asenteella on tärkeä merkitys yhteistyön rakentajana. Hänen on osattava viestiä toimillaan avuliasta ja kunnioittavaa ilmapiiriä, joka vetää puoleensa innostuneita osajia, jotka sitoutuvat aidosti tavoitteeseen ja tekevät tulosta. (Murray 2013, 4–6.)

7 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli edistää Kainuun hyvinvointialueen (entinen Kainuun Sote) sosiaalialan henkilöstön pitovoimaa. Ongelma oli selkeästi havaittavissa, mutta se oli jäsentymätön (Tuikka & Heikkinen 2022, 40). Työn metodologiaksi valikoitui mukaileva pehmeä systeemianalyysi, joka jaksotti ja ohjasi projektin etenemistä. Tutkimusprosessin aikana ilmiötä tarkasteltiin ensin kirjallisuuskatsauksen keinoin kansainvälisistä tutkimuksista ja tämän jälkeen vaihtuvuuden syitä tiedusteltiin henkilöstökyselyllä. Molempien tutkimusten tulokset olivat hyvin samansuuntaisia. Keskeiset syyt vaihtoaikaisiin olivat oma ja työyhteisössä esiintyvä uupumus, henkilöstöpula, kiire, jatkuva muutos, työmäärä, henkinen kuormitus ja tuen puute esihenkilöiltä. Seuraavaksi eniten vaihtoaikaisiin vaikuttivat odotusten ja työn välinen ristiriita, eettinen ristiriita, organisaation toimintakulttuuri, luottamus organisaatioon, liian vaativat työtehtävät, perehdytys, palkkaus ja henkilökuntaedut, etenemismahdollisuudet ja johtaminen sekä väkivallan uhka. (Taulukko 3.) Kansainvälisissä tutkimuksissa arvostuksen puute sosiaalialan työtä kohtaan tuli voimakkaammin esille, kuin Kainuun hyvinvointialueen tuloksissa (Griffiths ym. 2019, 74). Kainuun palveluyksiköissä oli vahva kollegojen tuki ja yhteishenki, toimivat työtilat, itsenäisyys ja joustava työaika, sekä arvostava suhtautuminen harjoittelijoihin ja uusiin työntekijöihin. Suuri vaihtuvuus tuo henkilöstölle ja esihenkilöille paljon rekrytointi ja perehdyttämispainetta.

Kirjallisuuskatsauksen ja henkilöstökyselyn mukaan erityistä huomiota tulisi kiinnittää uusien työntekijöiden pitovoiman vahvistamiseen, johon voidaan vaikuttaa hyvällä perehdyttämisellä ja maltillisella asiakasmäärän lisäämisellä. Näin uudet työntekijät eivät uuvu jo alkumetreillä, vaan kokemuksen lisääntyessä hallinnan tunne kasvaa ja he haluavat jatkaa ja kehittyä näissä vaativissa, mutta mielenkiintoisissa työtehtävissä, johon he ovat kouluttautuneet ja hakeutuneet. Kirjallisuuskatsauksen mukaan avoin organisaatiokulttuuri, jota toimiston rakenteet tukevat lisää organisaatioluottamusta. Tämä mahdollistaa vaikuttavan ja motivoivan asiakastyön, sekä jaksamisen emotionaalisesti kuormittavassa työssä. Pitovoimaa lisää luottamukseen perustuva johtaminen, riittävät resurssit, hyvä perehdyttäminen, esihenkilöiden ja kollegojen tuki, sekä joustava työaika. Työn itsenäisyys, mahdollisuus edetä uralla, oikeudenmukainen palkkaus, sekä työn ja henkilökohtaisen elämän yhteen sopivuus lisäävät myös pitovoimaa.

Pehmeää systeemianalyysia mukaillen kehitettiin ydinvisiot, joita ovat hyvinvoiva työyhteisö - tukea uupumukseen, turvallinen työpaikka, vaikuttava asiakastyö, kohtuullinen asiakasmäärä, työn ja henkilökohtaisen elämän yhteensopivuus, konkreettinen esihenkilön tuki, aktiivinen henkilös-

töjohtaminen, kaikki vakanssit täytetty, toimivat toimenkuvat saatavilla olevan henkilöstön mukaan, johdon ja organisaation tuki, riittävä resurssointi esihenkilötyöhön, sosiaalialan ammattilaisten mielipiteen huomioiminen. Näiden ydinvisioiden yhteinen nimittäjä on pitovoiman vahvistuminen ja taloudellisesti kestävä toiminta. Ydinvisiot linkitettiin Kainuun hyvinvointialueen strategiaan: työhyvinvoinnin kehittäminen, inhimillinen ja hyvä palvelu asiakkaille ja henkilöstölle, rohkea uudistuminen, organisaatiokulttuurin muutos ja johtamisen kehittäminen sekä talouden tasapainottaminen (Taulukko 4).

Ydinvisioiden pohjalta ideoitiin työpajassa tulevaisuusmallit, millä systeemi saataisiin toimimaan niin, että ydinvisiot toteutuvat. Työpajan tuottaman materiaalin pohjalta muodostettiin suositukset sosiaalialan henkilöstön pitovoiman vahvistamisesta esihenkilötyön tueksi. Esihenkilötyön suosituksiksi muodostui viisi teemaa: Esihenkilö tuntee työn sisällöt (ammattillinen tuki ja perehdytysvastuu), tuntee henkilöstön ja näkyy riittävästi yksiköissä (henkilöstöjohtaminen, arvostus, turvallisuus), kokonaisvastuu asiakasmääristä ja työkuormista (ajan tasalla kuormituksesta, nopea resurssointi), kehittää työn sisältöjä yhdessä henkilöstön kanssa (osallistava, vaikuttavuus, lakituntemus, työohjeet), sekä tekee rakenteellista sosiaalityötä (johdolle ja päättäjille ajantasainen tieto, taloudelliset mittarit).

Tulevaisuusmallia, eli esihenkilötyön suosituksia sosiaalialan henkilöstön pitovoiman vahvistamisesta arvioitiin ja verrattiin nykytilaan asiantuntijaryhmän toimesta. Suositukset nähtiin tarpeellisina ja niiden avulla uskottiin voitavan vaikuttaa pitovoimaan. SWOT-analyysin avulla kartoitettiin toteuttamisen mahdollisuuksia. Opinnäytetyön ajankohta osui suuren sote-uudistuksen keskelle, jolloin esihenkilöille, ja jossain määrin koko henkilöstölle, lankesi paljon muutokseen liittyvää kehittämistyötä. Esihenkilöille ei jäänyt riittävästi aikaa henkilöstö- ja ammatilliseen johtamiseen. Tämä luonnollisesti näkyy henkilöstölle esihenkilön tuen puutteena. Esihenkilötuen puute ei kuitenkaan ollut yksin hyvinvointialueelle siirtymisen seurausta, mutta nyt se korostui. Huolena on myös esihenkilöiden uupuminen. Esihenkilöiden toimenkuvat ovat laajat ja osin tehtävät ja työnkuvat ovat muuttuneet, jolloin heilläkin on paljon perehtymistä ja osaamisen lisäämistä uusiin tehtäviin. On vaikeaa tehdä suunnitelmallista ja vaikuttavaa esihenkilötyötä. Jatkuva rekrytointikierre pitäisi saada loppumaan, koska myös se ylläpitää vaihtuvuutta. Henkilöstön hiljaisen tiedon kehittämiseen ja henkilöstötuottavuuden parantamiseen erikoistuneen tohtori Marko Kestin (2023b) mukaan hyvinvointialueilla yhden vaihtuvuuden suora kuluvaikutus on keskimäärin 10 000–20 000 €, joten tämä olisi tärkeää ottaa huomioon pitkän ajan strategisessa suunnittelussa.

Yhdysvalloissa on arvioitu, että työntekijöiden vaihtuvuus maksaa yli 1 biljoonaa dollaria vuodessa. Vaihtuvuus tapahtuu tulojen, tuottavuuden, työntekijäkokemuksen ja tiedon menettämisen kustannuksella ja osa tästä voitaisiin välttää johdon ennakkotoimilla. (Holliday 2021.)

Vahvalla ja osaavalla esihenkilötyöllä voidaan edistää henkilöstön pitovoima, sekä työhyvinvointia ja osaamisen kehittymistä, joka puolestaan vaikuttaa työn tuottavuuteen ja talouden tasapainoon. Vertailussa nousi esille myös useita heti käyttöön otettavia keinoja, kuten empatia, aito läsnäolo ja tasa-arvoinen kohtaaminen. Hyvinvointialueen organisaation järjestäytyttyä tilanne tulee tasapainottumaan, jolloin on toiveita päästä aktiivisemmin tekemään lähiesihenkilötyötä. Taulukossa 5 on tarkemmin eritelty suosituksiin liittyviä vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia.

Tässä opinnäytetyössä on tutkittu sosiaalialan henkilöstön pitovoimaa julkisen organisaation kontekstissa. Kyselyssä nousi vahvasti esiin henkilöstöpula, kiire ja uupuminen. Moni asia oli myös hyvin, mutta opinnäytetyön aiheeseen kuului nostaa esiin pitovoimaa vähentäviä tekijöitä ja tarkoitus oli kehittää toimenpiteitä, joilla niitä saadaan vähennettyä. Organisaatiopsykologi Pekka Töllin mukaan työyhteisössä esiintyvään uupumukseen parasta lääkettä on arvostuksen kokemus ja nähdä tuleminen, niin kollegojen kuin esihenkilöiden ja johdon taholta. Kaikilla on perustarve tulla nähdäksi. Arvostuksen osoittamista Töllin mukaan ei ole vain satunnaiset kiitokset, ”vaan kyse on siitä, että minä näen sinut, ymmärrän sinua ja sinulla on minulle väliä”. Tarvitsemme arvostuksen kokemusta monipuolisesti ja toistuvasti paitsi suorituksista, myös ihmisenä. Arvostuksen puute voi lisätä työntekijöiden vaihtuvuutta ja aiheuttaa fyysisiäkin oireita, kuten epämääräistä pahoinvointia, aikaansaamattomuutta tai tyytymättömyyttä omaan elämään. (Lätti 2023.)

Pitovoimasta keskusteltaessa kohdistuu paljon paineita esihenkilöihin, niin henkilöstön kuin johdon taholta. Organisaatiopsykologi Töllin mukaan esihenkilön esimerkillä on suuri vaikutus, koska hänellä on valta ohjata yhteisön toimintakulttuuria arvostavaan suuntaan omalla toiminnallaan. Myös esihenkilöillä on tarve tulla arvostetuksi. Arvostusta voidaan osoittaa sanoin teoin ja ennen kaikkea kohtaamalla. (Lätti 2023.) Julkisen organisaation toimintaa ohjaa poliittinen päätöksenteko, johon organisaation johdon on sovitettava toimintansa. Tässä tutkimuksessa nousi esiin henkilöstölle näyttäytyvä henkilöstöjohtamisen puute. Henkilöstö koki, että esihenkilöillä ei ole aikaa johtaa työtä eikä heillä ole aikaa henkilöstölle. Esihenkilöiden ajan koettiin menevän hallinnollisiin toimiin. Tämä vaikuttaa paitsi esihenkilöiden riittämättömyyden tunteen kokemukseen ja sen myötä uupumiseen, mutta myös henkilöstön yksin jäämisen kokemukseen esihenkilön tuen puuttuessa. Pitkään jatkuessa tämä vaikuttaa molempien kohdalla pitovoiman vähenemiseen. Julkisissa organisaatioissa polku päätöksen teosta asiakasrajapintaan on pitkä, siksi on tärkeää

löytää keinoja yhteistyön lisäämiseksi. Rakenteellinen sosiaalityö ja tiedolla johtamien ovat keinoja, joilla voidaan edistää prosessien tarkoituksenmukaisuutta, vaikuttavuutta ja taloudellisuutta.

Rakenteellinen sosiaalityö tarkastelee ja tekee näkyväksi sosiaalihuollon asiakkaiden ongelmia, tarpeita ja vahvuuksia sekä niiden suhteita yhteisöön ja yhteiskuntaan. Rakenteellisen sosiaalityön avulla tunnistetaan ja puututaan sellaisiin rakenteisiin ja mekanismeihin, jotka aiheuttavat inhimillistä kärsimystä ja pahoinvointia yhteisöissä, tuottavat kunnalle kustannuksia sekä aiheuttavat ihmisten joutumisen erityispalvelujen piiriin tai pitkäaikaisiin asiakkuuksiin. Sosiaalihuollon asiantuntemus on tärkeää saada mukaan päätöksen tekoon eri toimijoiden kanssa tehtävän säännöllisen ja tavoitteellisen verkostoyhteistyön keinoin. (THL 2022.) Tiedolla johtamisella tarkoitetaan päätöksentekoa, joka perustuu ajantasaiseen ja laadukkaaseen tietoon (Sote-uudistus n.d). Henkilöstökyselyn mukaan henkilöstö haluaa olla mukana kehittämässä käytäntöjä, mutta kokee ettei heidän ääntään kuulla päätöksen teossa. Systeminen johtaminen voisi olla yksi keino saada koko henkilöstön osaaminen ja voimavarat paremmin organisaation käyttöön. Tämä lisäisi osallisuuden ja arvostuksen kokemusta, sekä tuottaisi systeemiajattelun mukaan loistavaa tulosta, kun voimavarat eivät huku rakenteisiin. (Antola & Pohjola 2006, 159–162.)

Itsensä johtamisen näkökulma on otettava huomioon tarkasteltaessa työssä jaksamista. Työntekijä voi myös itse ahnehtia liikaa töitä, stressaantua ja lopulta masentua. Työelämätaitoja kutsutaan myös metataidoiksi, joita tutkimusprofessori Tuomo Alasoinin mukaan ovat digitaidot, vuorovaikutuksen, luovuuden, verkostojen hyödyntämisen, resilienssin eli joustavuuden ja ennakkoinnin taidot, sekä eettisyyden, itseohjautuvuuden ja kokonaisuuksien hallinta. Metataidot ovat taitoja, jotka aktivoivat ja mahdollistavat muiden taitojen käyttöä. Tulevaisuudentutkija, yrittäjä Elna Hiltusen mukaan metataitoja ovat myös medialukutaito, työntekijän jaksamisen tunnistaminen, vaikuttaminen ja viestintätaidot sekä kulttuuriset ja kestävän kehityksen taidot. Hiltunen esittääkin, että esihenkilöiden tulisi ottaa työkalupakkiinsa mielenterveyden ensiapukortti työelämätaitona, jotta he osaavat lukea heikkoja signaaleja työntekijöiden jaksamisesta, vaikkapa havaita, ettei työntekijä saa enää aikaan kuten aiemmin. (Alaja 2021.) Kesti toteaa, että työyhteisöjen metataidot ovat hukassa. Hänen mukaansa tärkeitä metataitoja ovat mm. viestintätaidot, jotta työyhteisön jäsenet voivat ymmärtää toistensa ajatuksia ja tunteita, konfliktien hallintataidot, tiimityötaitot, hyvät vuorovaikutustaidot, oppimistaidot, sillä uudet teknologiat ja toimintatavat muuttavat työn tekemisen tapoja, sekä johtajuustaidot, jolloin on kyky motivoida muita, tarjota selkeitä tavoitteita ja johtaa tiimiä tai työyhteisöä kohti yhteisiä tavoitteita. Nämä taidot

ovat erityisen tärkeitä esimiehille ja muille johtajille, mutta myös tiimissä toimiville työntekijöille. (Kesti 2023c.)

Metataitojen tunnistamiseen ja osaamiseen tulisi kiinnittää huomiota. Resilienssi on psyykkistä selviytymiskykyä, joustavuutta ja uudelleen orientoitumista. Resilienssiin vaikuttaa yhteisössä olevat yksilöt, yhteisön toimivuus ja ilmapiiri. Siihen vaikuttavat myös kulttuuriset asiat, nähdäänkö yksilöiden ja yhteisöjen hyvinvointi yhteisenä asiana vai ajatellaanko sen olevan jokaisen omalla vastuulla. Yhteisöissä resilienssi on yhteistä vastuuta yksilöistä ja yhteistä selviytymistä haastavista tilanteista, ja sitä voidaan vahvistaa. Resilienssi ilmenee arjessa kohtuullisena pärjävyytenä, haasteista, stressistä tai muutoksista huolimatta. (Mieli 2022.)

8 Opinnäytetyön arviointi

Tutkimus- ja kehittämistyö määritellään systemaattiseksi ja johdonmukaiseksi toiminnaksi, jonka tavoitteena on uuden tiedon tuottaminen tai uusien tuotteiden, mallien, palveluiden, prosessien ja menetelmien kehittäminen. Tutkimus- ja kehittämistyössä tulee noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä ja ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen tutkimuseettisiä periaatteita. (Koivisto & Aro 2019.)

Pehmeälle systeemianalyysille ei ole määritelty omia tutkimuksen luotettavuuden kriteereitä. Tämän opinnäytetyön luotettavuutta arvioidaan laadullisen tutkimuksen kriteereillä, joka sisältää kolme käsitettä; uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Käsitteet kytkeytyvät toisiinsa, ovat abstrakteja ja vaikeaselkoisia kokonaisuuksia. Niitä ei ole helppoa määritellä yksiselitteisesti, mutta jos yksikin niistä ontuu, putoaa koko tutkimukselta pohja pois. (Puusa & Juuti 2020, 175.) Määrällisen tutkimuksen piirissä syntyneet luotettavuuskäsitteet validiteetti, eli tutkimuksessa on tutkittu sitä mitä on luvattu ja reliabiliteetti, eli tutkimustulosten toistettavuus, eivät ole kritiikittömiä laadullisessa tutkimuksessa, koska käsitteisiin sisältyy oletus yhdestä konkreettisesta totuudesta. Kuitenkin myös monet laadullisen tutkimuksen käytänteet edellyttävät, että tutkimuksen kohde on konkreettinen, vaikkakaan objektiivista ja yleistettävää totuutta ei voida saada sosiaalisesta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136, 191.) Laadullisen tutkimuksen tärkein tavoite on saavuttaa mahdollisimman rikas ja syvälinen käsitys tutkittavasta ilmiöstä, tämä on myös keskeisin perusta tutkimuksen laadun arviointiin. Keskeisiä arvioinnin osa-alueita on tutkimusaineiston ja analyysimenetelmien yhteensopivuus suhteessa käytettyyn teoriaan ja kerättyyn aineistoon, sekä tutkijan, tutkimukseen osallistujien ja tutkimusaineiston vuorovaikutus osana tutkimusprosessia. (Puusa & Juuti 2020, 195.) Laadullisen tutkimuksen laadun arviointiin liittyy aina eettisyyden periaatteiden huomioon ottaminen. Eettiset kysymykset korostuvat aina tutkijoiden ja tutkittavien kohtaamisessa, peruslähtökohtana tulee olla tutkittavien henkilöiden luottamus tutkijoihin ja tieteeseen. Luottamus syntyy vain, jos tutkijat toimivat eettisten periaatteiden mukaan. (Puusa & Juuti 2020, 197.)

8.1 Uskottavuus

Uskottavuus viittaa siihen, miten tutkimusta lukevat kollegat, tutkimuksen kohteena olevat henkilöt ja muut lukijat hyväksyvät tutkimuksen tulokset ja luottavat aineiston keräämisen ja analysoinnin tapahtuneen huolellisesti. Hyvän, asianmukaisen ja ilmiötä elävästi kuvaavan raportoinnin avulla voidaan vakuuttaa lukijat tutkimuksen uskottavuudesta. (Puusa & Juuti 2020, 175.) Laadullisessa tutkimuksessa hyväksytään, että arvovapaata tutkimusta ei ole olemassa, vaan jokainen tutkimus perustuu viime kädessä tutkijan subjektiivisiin valintoihin. Laadullisen tutkimuksen uskottavuutta perustellaan tutkittavan ilmiön syvällisen ja monipuolisen ymmärtämisen kautta. (Puusa & Juuti 2020, 189–190.) Uskottavuutta lisää luotettavuus, jonka osatekijöinä ovat totuusarvo, sovellettavuus, pysyvyys ja neutraalius. Lisäksi keskeistä on, että tutkijan tuottamat rakenteet tutkittavien todellisuudesta vastaavat alkuperäisiä konstruktioita, tärkeää on myös tutkimukseen osallistuneiden riittävä kuvaus ja arvio aineiston totuudenmukaisuudesta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 138). Tutkimuksen uskottavuutta ja tutkijan ammattitaitoa osoittaa oikein valittu tutkittavien joukko, joilla odotetaan olevan juuri siihen ilmiöön omakohtaista annettavaa.

8.2 Luotettavuus

Luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkija pystyy vakuuttamaan lukijansa uskottavin perusteluin omasta ammattitaidostaan, että on kyennyt valitsemaan ja käyttämään perusteltuja ja oikeanlaisia lähestymistapoja ja menetelmiä tutkimusongelman toteuttamisessa ja ratkaisupyrkimyksissä. Tämä kohdistuu jokaiseen tutkimuksen vaiheeseen. Lukijan vakuuttamiseksi tutkimuksen vaiheet on kuvattava sellaisena kuin ne ovat tapahtuneet, myös kaikkine harhapolkuineen. (Puusa & Juuti 2020, 175.) Tutkimuksen kulku täytyy olla kuvattu niin hyvin alusta loppuun saakka, että eri vaiheissa tehtyihin ratkaisuihin on kenen tahansa mahdollista palata myöhemmin (Puusa & Juuti 2020, 194). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi pelkistyy kysymykseksi tutkimusprosessin luotettavuudesta. Lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline, hänen persoonansa ja tieteenfilosofiset lähtökohtansa vaikuttavat tutkimukseen. Tutkija joutuu tekemään ratkaisut tutkimusmenetelmistä ja analyysin kattavuudesta tutkimusongelman mukaan omien ennakoitujen ja teoriatietouden pohjalta. Oma subjektiivisuus ja toimintaa täytyy pohtia, epäillä ja arvioida koko prosessin ajan. (Eskola & Suoranta 2005, 208–210; Puusa & Juuti 2020, 190.) Laadullisen tutkijan

avoin subjektiivisuus ja erilaisten tulkintojen mahdollisuus on tutkimuksen rikkaus, se antaa mahdollisuuden useille vaihtoehtoisille näkemyksille analyysissa ja tulosten tarkastelussa. Avoin subjektiivisuuden tiedostaminen ja huomioiminen poistaa objektisuuden harhan, myös määrällisessä tutkimuksessa monet valinnat ovat tutkijan subjektiivisesti tekemiä. (Puusa & Juuti 2020, 191.) Niirasen (1990) mukaan luotettavuutta lisää, jos ulkopuolinen henkilö tarkistaa tutkimusprosessin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 138).

8.3 Eettisyys

Tutkijalla on eettisiä ja moraalisia velvoitteita tutkimuksen kohteena olevia henkilöitä, tutkimusyhteisöä, ammattialaa, tutkimuksen rahoittajia ja yhteiskuntaa kohtaan (Arena 2020, 8). Eettisyys on sitä, että tutkija noudattaa yleisiä ja alakohtaisia eettisiä periaatteita koko tutkimuksen ajan. Tutkimus ei saa missään vaiheessa vaarantaa tai aiheuttaa haittaa sen kohteena oleville ihmisille tai muille tutkimukseen liittyville tahoille, vaan tutkimuksen täytyy pyrkiä saamaan aikaan hyviä asioita sen kohteena oleville ihmisille. Erityisen tarkka eettisesti on oltava käsiteltäessä arkoja aiheita, nykyisenä avoimen tiedonvälityksen aikana tähän on kiinnitettävä erityisesti huomiota. (Puusa & Juuti 2020, 175.)

Suomessa kaikilla tieteenaloilla tutkijaa ohjaavat yleiset eettiset periaatteet ovat; Tutkija kunnioittaa tutkittavien henkilöiden ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta Perustuslain (1999/731, 6–23 §) mukaan, kuten oikeus elämään sekä henkilökohtaiseen vapauteen ja koskemattomuuteen, liikkumisvapaus, uskonnonvapaus, sananvapaus, omaisuuden suoja ja oikeus yksityisyyteen. Tutkija kunnioittaa aineellista ja aineetonta kulttuuriperintöä sekä luonnon monimuotoisuutta Perustuslain 17 § mukaisesti. Tutkija toteuttaa tutkimuksensa siten, että tutkimuksesta ei aiheudu tutkittavina oleville ihmisille, yhteisöille tai muille tutkimuskohteille merkittäviä riskejä, vahinkoja tai haittoja. (Kohonen, Kuula-Luumi & Spoof 2019, 7; Koivisto & Aro 2019.)

Ammattikorkeakoulut ovat sitoutuneet noudattamaan tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa -ohjetta (TENK 2012) (Arene 2020, 3). Hyvän tieteellisen käytännön tavoitteena on hyvän tieteellisen käytännön edistäminen ja epärehellisyyden ennaltaehkäiseminen tutkimusta harjoittavissa organisaatioissa. Vastuu noudattamisesta kuuluu ensisijaisesti tutkijalle/opinnäytetyöntekijälle, mutta myös ohjaajille ja yksikön johdolle. (Arene 2020, 8.)

ARENE ry on antanut suositukset avoimen tieteen ja tutkimuksen toimintamallien soveltamiseksi ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnassa: projekteissa käytetyt menetelmät, aineistot, tulokset ja tuotokset ovat tutkimusetiikan ja juridiikan määrittämässä rajoissa kaikkien halukkaiden käytettävissä. Tavoitteena on parantaa TKI-toiminnan avoimuutta, laatua, luotettavuutta ja näkyvyyttä sekä edistää hankkeiden yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja uusien innovaatioiden syntyä. Opinnäytetyöt tallennetaan avoimeen Theseus-julkaisuarkistoon. (Arene 2020, 10.)

Valtakunnallinen sosiaali- ja terveystieteiden neuvottelukunta (ETENE) on julkaissut eettiset periaatteet vuonna 2009 terveydenhoitoalan lisäksi myös sosiaalialalle, johon tämä opinnäytetyö kuuluu. Suositusten mukaan on kunnioitettava asiakkaiden ja potilaiden ihmisarvoa ja perusoikeuksia, lähtökohtana on asiakkaiden ja potilaiden etu, kysymyksessä on vuorovaikutus ja ammattihenkilö vastaa työnsä laadusta sekä hyvä hoito ja palvelu edellyttävät vastuullisia päätöksiä ja toimintakulttuuria. (ETENE 2011, 5–7.)

8.4 Arviointi

Opinnäytetyön luotettavuutta voidaan arvioida kehittämistehtävän avoimen ja johdonmukaisen raportoinnin perusteella. Tavoitteena oli kuvata koko prosessi aiheenvalinnasta tutkimustulosten julkaisuun ja lopulta aineistojen arkistointiin saakka (Vuori n.d). Ennen tutkimuksen aloittamista tutkimukselle haettiin tutkimuslupa Kainuun soten ohjeistuksen mukaan. Kaikkia menetelmiä ja analyysivalintoja tarkasteltiin suhteessa kehittämistehtävään pitäen mielessä hyvä tieteellinen käytäntö ja eettisesti kestävä ratkaisu. Kyseessä on ihmisiin ja heidän toimintaansa kohdistuva tutkimus, joten eettisen ennakoarvioinnin tarve tulee selvittää aiheen valinnan yhteydessä (Koivisto & Aro 2019). Eettisellä ennakoarvioinnilla tarkoitetaan suunnitteilla olevan ihmistieteellisen tutkimuksen sellaista arvioimista, jossa painotetaan tutkimuksesta tai sen tuloksista tutkittavalle henkilölle mahdollisesti koituvan haitan ennakoimista (Kohonen ym. 2019, 14). Tämä tutkimus ei kohdistu ennakoarviointia vaativaan kohderyhmään, ei aiheuta tutkittaville turvallisuusuhkaa, normaalin arkielämän rajat ylittävää henkistä haittaa tai fyysiseen koskemattomuuteen puuttamista.

Ammattikorkeakoulun opinnäytetyöt tehdään yleensä yhteistyössä työelämän kanssa erilaisina tutkimus- ja kehittämishankkeina ja prosessi on selkeästi vaiheistettu ja ohjeistettu (Koivisto & Aro 2019). Tämä opinnäytetyö on ajankohtainen ja tarpeellinen koko työyhteisön ja ammattialan

näkökulmasta, ja se tehdään tiiviissä yhteistyössä työyhteisön kanssa. Opinnäytetyöntekijänä ymmärrän oman subjektiivisuuteni, koska olin osa työyhteisöä. Näkemykseni ei kuitenkaan ole yksipuolinen, koska olen työskennellyt eri palveluyksiköissä, sekä esimiehenä että sosiaaliohjaajana. Luotettavuutta lisää kehittämistehtävän tekeminen tiiviissä yhteydessä työyhteisöön, sekä prosessissa käytetyt erilaiset menetelmät, joiden avulla ilmiö tulee ymmärretyksi mahdollisimman syvällisesti. Kehittämistyön loppuvaiheessa en ollut enää työyhteisön jäsen, jolloin voin katsoa myös ulkopuolisin silmin kehittämistyötä ja tuloksia.

Eettisesti opinnäytetyö on läpinäkyvää, kyselyyn liitettiin mukaan saate, jossa annettiin riittävä informaatio kyselyn tarkoituksesta ja tutkimusprosessista, osallistuminen kyselyyn oli täysin vapaaehtoista ja vastaajien tunnistetietoja ei ollut käytettävissä. Niin kyselystä kuin työpajoista saatua materiaalia käsiteltiin hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti tutkittavia kunnioittaen. Mikäli avoimissa vastauksissa oli tunnistettavuustietoja, ne hävytettiin tulosten kirjoittamisvaiheessa. Opinnäytetyön valmistuttua kaikki kertynyt materiaali tuhoetaan aineistohallintasuunnitelman mukaisesti.

Kehittämistyötä tehtiin avoimesti ja yhteistyössä projekti- asiantuntija- ja ohjausryhmän, sekä ohjaavan opettajan kanssa. Aineistoa käsiteltiin kunnioittavasti ja objektiivisesti, jotta aineisto tulisi raportoitua mahdollisimman totuuden mukaisesti, eikä opinnäytetyöntekijän omat mielipiteet vaikuttaisi tutkimustuloksiin. Opinnäytetyöntekijänä ymmärrän, että en ole pystynyt yrityksestä huolimatta olemaan täysin objektiivinen. Tekemieni valintojen avulla olen halunnut pyrkiä vastaamaan parhaalla mahdollisella tavalla kehittämistyön kohteena olevaan tehtävään. Koko kehittämistehtävä on raportoitu pehmeään systeemianalyysin vaiheita mukaillen. Tavoitteena oli avoin ja johdonmukainen raportointi alusta loppuun saakka, niin että lukija voi saada selkeän käsityksen prosessin etenemisestä.

Sosiaalialan pitovoimaa käsitteleviä NQF 7 tai ylemmän tason tutkimuksia ei juurikaan ole aiemmin Suomessa tehty, joten tämä antaa uutta tietoa tämän hetken työelämästä. Opinnäytetyön tulokset olivat pitkälti samansuuntaiset, kuin aiemmin tehdyt kansainväliset vertaisarvioidut väitöskirjatutkimukset, joten tuloksien voidaan arvioida olevan siirrettävissä hyvin suomalaiseen kontekstiin valtakunnallisesti. Tuloksia voidaan hyödyntää kaikessa sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnassa, sekä soveltuvin osin muillakin aloilla pitovoimaan liittyvässä tematiikassa.

9 Pohdinta

Opinnäytetyöprosessi on ollut pitkä. Se alkoi aiheen valinnasta keväällä 2022 ja on jatkunut jo lähes vuoden. Huolellinen tutkimussuunnitelman tekeminen oli ensiarvoista, eteneminen oli helppoa hyvän suunnitelman mukaan. Opinnäytetyö eteni tutkimussuunnitelmassa määriteltyjen metodologian ja menetelmien avulla, eikä niihin ollut tarvetta tehdä juurikaan muutoksia. Ajatuksena oli aloittaa työ henkilöstökyselyllä, mutta ohjaavan opettajan ehdotuksesta aloitin kuitenkin kirjallisuuskatsauksen tekemisellä. Kunkin vaiheen tutkimuskysymysten muotoilu tuotti hieman ongelmia, mutta mielestäni ne olivat lopulta toimivia lopputulokseen pääsemiseksi. Kirjallisuuskatsaus oli hyvin työläs, mutta antoisa projekti. Sen tekeminen ennen kyselyä osoittautui myös ajallisesti järkeväksi, koska pystyin aloittamaan sitä heti tutkimussuunnitelman hyväksymisen jälkeen. Tutkimusluvan saaminen kesti lähes kuukauden, jonka vuoksi kyselyn tekeminen viivästyi. Kyselyn tekemiseen käytin paljon aikaa jo ennen tutkimusluvan saamista, ja heti luvan saatuani viimeistelimme sen projekti- ja ohjausryhmän kanssa. Toimistosihteerin hyvällä tuella opettelin käyttämään Questback-sähköistä alustaa, jolla kysely toteutettiin. Valitsin Questback-ohjelman siksi, koska sieltä sain suoraan koonteja eri suodatuksilla, joka riitti tulosten analysointiin.

Olin yllättynyt kansainvälisistä tutkimuksista tekemäni kirjallisuuskatsauksen ja henkilöstökyselyn tulosten yhdenmukaisuudesta. Samat tekijät vaikuttavat kaikkialla sosiaalialan henkilöstön pitovoimaan. Suomessa vaikuttaisi työskentelyolosuhteet ja -ilmapiiri olevan avoimempi ja vapaampi. Kirjallisuuskatsauksesta nousi monia hyviä keinoja vaikuttaa pitovoimaan. Ehkä tärkeimpänä kohosi organisaatiokulttuurin merkitys. Koska olen työskennellyt suurimman osan työurastani yksityisellä puolella, joskin eri alalla, näen julkisen organisaation raskaan hierarkian aiheuttavan paljon byrokratiaa ja hallinnollista työtä. Tätä ei ole helppoa muuttaa, siinä on paljon lainalaisuuksia, jotka ovat limittäin toistensa kanssa. Päätäjät ovat kaukana asiakasrajapinnasta, jossa asiakastyöntekijät ja lähiesimiehet toimivat.

Kehittämistehtävää tehdessäni yhdessä asiantuntijoiden kanssa ohjauduin etsimään tietoa vaihtuvuuden rahallisesta vaikutuksesta. Asiaa on tutkittu, on olemassa myös laskennallinen euroäärä per henkilövaihdos (kts. s. 57). Keskeisimpänä tutkijana lienee kansainvälisestikin tunnettu Lapin yliopiston apulaisprofessori tohtori Marko Kesti, joka on erikoistunut henkilöstön hiljaisen tiedon kehittämiseen ja henkilöstötuottavuuden parantamiseen. Hänen mukaansa työhyvinvointi ei ole vain arvokas asia itsessään, vaan se on myös tärkeä tuotantotekijä. Kehittämänsä QWL-menetelmän avulla saadaan ennakoivaa tietoa henkilöstöriskeistä, kuten kuinka monella työntekijällä hälyttää sairauspoissaolo-, työuupumus-, vaihtuvuus- ja työkyvyttömyysriski. Sen avulla

saadaan juurisyy ongelmiin ja toimenpiteet tilanteen korjaamiseen. Voidaan ennustaa muun muassa sairauspoissaoloprosentin kehitystä ja organisaation muutoskyvykkyyttä. Kestin mukaan tiedolla johtamisen digitaalinen transformaatio, eli toteuttaminen teknologian avulla, edellyttää QWL datan hyödyntämistä. Sen avulla voidaan myös kohdentaa esihenkilöiden toimenpiteet kustannustehokkaasti ja hyödyntää tekoälyä optimaalisten vuorovaikutuskäytäntöjen valinnassa. Hän on kehittänyt uuden digitaalisen kaksoismallin, QWL-data yhdistettynä talous- ja HR-dataan, jossa analysoidaan organisaation muutostekijöiden vaikutuksia talouteen ja henkilöstöön. (Kesti 2023d.) Mallin vaikuttavuutta vielä tutkitaan ja kehitetään, mutta tarkoituksena on pystyä ennakkoimaan riskitekijöitä nykyisen taustapeiliin katsomisen sijaan.

Kehittämistyön edetessä on selvästi ilmennyt, että kaikilla asianosaisilla tutkimuksissa, kyselyssä, työpajoissa ja palavereissa on tarkoitus tehdä mahdollisimman hyvin oma työnsä. Tietoinen pysähtyminen tutkimaan prosesseja ja käytänteitä ratkaisisi monta ongelmaa. Kiire ja työn paljous voivat olla hidasteita moniin toimiin, mutta sen taakse ei voi eikä saa piiloutua. Jokaisella meistä on vastuu omasta tekemisestä ja epäkohtien esiin tuomisesta niistä asioista, joihin ei voi itse vaikuttaa, kuten vanhassa rukouksessa kehoitetaan:

"Anna minulle tyyneyttä hyväksyä ne asiat, joita en voi muuttaa, rohkeutta muuttaa niitä asioita, joita voin, ja viisautta erottaa nämä toisistaan."

Löytyi monia toimivia pitovoimaa vahvistavia tekijöitä, joita olen myös pyrkinyt nostamaan työnsäni esiin. Nekin on hyvä huomata ja ylläpitää edelleen.

Prosessin aikataulussa pysyminen oli haasteellista. Kehittämistehtävää ei voi tehdä yksin, niinpä jouduin usein odottamaan eri tahojen kommentteja ja tapaamisaikoja, jotta voin edetä työssäni. Tämä kysyi joskus kärsivällisyyttä ja järjestelyjä omienkin aikataulujen suhteen. Oman haasteensa aiheutti myös siirtymiseni toisiin tehtäviin helmikuun alussa. En voinut olla enää yksikön arjessa mukana, jolloin arjen kohtaamiset jäivät pois.

Olisi ollut mielenkiintoista olla mukana viemässä kehittämistyötä käytäntöön, mutta se ei ollut mahdollista opinnäytetyön aikana. Muilta osin olen tyytyväinen opinnäytetyöprosessiin. Vaikuttavuuden arviointia ei ehditty myöskään tehdä. Toisaalta jo suunnitelmavaiheessa oli tiedossa, että opinnäytetyö on ajallisesti lyhyt tämän kaltaisen tehtävän tulosten vaikuttavuuden arviointiin. Jos kehittämistehtävä olisi ajoittunut tasaisempaan ajanjaksoon kuin hyvinvointialueille siirtymisen aikaan, prosessi olisi varmasti ollut sujuvampi. Toivon kuitenkin, että kehittämistyö jatkuu, eikä tämä jää vain pieneksi poikkileikkaukseksi tästä työelämän vaiheesta.

Suunnitteluvaiheessa tehdystä riskienhallintasuunnitelmasta toteutui osittain korkeimmaksi arvioitu riski ”Työkiireet esihenkilöillä ja asiakastyöntekijöillä”. Erityisesti esihenkilöiden kiireet vaikuttivat siihen, että henkilöstökyselyyn tarvittavien yhteystietojen saaminen oli joiltain osin hankalaa, mutta ne saatiin kuitenkin lopulta, ja vastauksia saatiin tasapuolisesti kaikilta palvelualueilta. Muu yhteydenpito ja osallistuminen kehittämiseen jäi vähäisemmäksi kuin olin ajatellut. Kyselyn vastausprosentti oli 57 %, joten henkilöstö ehti vastaamaan suhteellisen hyvin. Kyselyssä oli helposti vastattavia vaihtoehtokysymyksiä, mutta mahdollista oli antaa lisätietoa avoimin vastauksin, jota oli lähes poikkeuksetta käytetty. Johdon sitoutuminen jäi arvioitavaksi myöhemmin, kun nähdään, hyödynnetäänkö esihenkilötyön suosituksia toiminnan kehittämisessä. Viestintä ja tiedottaminen onnistui opinnäytetyön alkuvaiheessa ja henkilöstökyselyyn liittyen, mutta olisiko paremmalla viestinnällä voitu sitouttaa asiantuntijoita laajemmin kehittämistyöhön? Vuodenvaihteessa esihenkilöiden sijoittumisissa tapahtui muutoksia, joten asiantuntijaryhmän rajaaminen ja viestintä tehtiin tarkoituksellisesti aiemmin ilmenneen motivaation ja todennäköisten mahdollisuuksien mukaan. Aikatauluriski tuotti hieman painetta yllä mainittujen kiireiden vuoksi.

Opinnäytetyöntekijänä tavoitteenani oli koulutusohjelman kompetenssien (NQF 7) mukaan erityisesti kehittyä työelämän asiantuntijana ja kehittäjänä, sekä projektin johtajana. Koin saavani laajan näkökulman työelämän kehittämiseen tutkimustiedon soveltajana ja raportoijana. Toimin itseohjautuvasti sopien ja johtaen prosessin kuluessa tarpeenmukaiset projektiryhmän, asiantuntijaryhmän ja ohjausryhmän kokoukset. Keskustelin ohjaavan opettajan kanssa tarvittavien ohjausta ja työelämäohjaajan kanssa pohtien kehittämisen suuntaa. Opin myös tekemään ja koordinoimaan henkilöstölle kohdistetun sähköisen kyselyn Questback-ohjelmalla, sekä tekemään koonteja ja analysoimaan materiaalia. Sain syvällisen kuvan sote-alan pitovoimaan liittyvästä teemasta, sekä erityisesti lähiesihenkilön merkityksestä henkilöstön työn kokonaisvaltaisena mahdollistajana. Työn edetessä näyttäytyi yhä selkeämmin, kuinka merkityksellinen teema pitovoima on taloudellisesti ja yhteiskunnallisestikin. Sosiaalihuoltolain (L 1301/2014) mukaan sosiaalityössä on kyse sosiaalisia ongelmia ehkäisevästä, vähentävästä tai poistavasta asiantuntijatyöstä yksilöiden, perheiden, yhteisöjen ja rakenteiden tasolla. Verkostoyhteistyötä tehdään jo nyt terveydenhuollon, työllisyydenhoidon, asumispalveluiden, poliisin ym. tahojen kanssa, mutta sosiaalialan osaamisen aktiivisemmalle hyödyntämiselle olisi vielä tarve. Nyt uutisotsikoissa oleva kansalaisten pahoinvointi, joka näyttäytyy mm. jengiväkivaltana, syrjäytymisenä tai nuorten mielenterveysongelmina ei ole minkään sektorin yksin hoidettavissa, vaan siihen tarvitaan yhteistyön tiivistämistä ja toistemme arvostamista sekä viisasta resursointia.

Tämän opinnäytetyön tuloksena olevien kehittämisideoiden käytäntöönpanon lisäksi jatkokehittämiskohteita voisi olla QWL ja digitaalinen kaksonen -menetelmien hyödyntäminen. Kehittämistyön uudelleen organisointi siten, että esihenkilöille jää aikaa lähiesihenkilötyölle, niin ammatilliseen kuin henkilöstöjohtamiseen. Kehittämistyö on nyt erillisenä omana yksikkönään, mutta olisiko se vaikuttavampaa, jos kehittäjät olisivat yksiköissä? ETENE:n mukaan tarvitaan sellaista tutkimusta ja kirjallisuutta, jossa punnitaan päätöksentekoketjun vaiheiden eettisiä vaihtoehtoja ja niiden seurauksia, jotka näyttävät irrallisina selviltä ratkaisuilta, mutta saattavat osoittautua ketjun osana hyvinkin vaikeiksi (ETENE 2011, 29–31). Voisiko hankerahoitusta hakea vaihtuvuuden ja sairauspoissaolojen kustannuslaskentaan, sekä koko päätöksentekoketjun tutkimiseen niin taloudellisuuden kuin eettisyydenkin näkökulmasta.

10 Lähteet

Alaja, K. (2021). Jatkuvasti muuttuva työelämä vaatii uudenlaisia metataitoja, mitä ne ovat? Työelämän kehittämisen erikoislehti *Telma* 2/2021. Saatavilla 4.3.2022. <https://telma-lehti.fi/jatkuvasti-muuttuva-tyoelama-vaatii-uudenlaisia-metataitoja-mita-ne-ovat>

Antola, T. & Pohjola, J. (2006). *Innovatiivisuuden johtaminen*. Helsinki: Edita

Anttila, P. (2006). *Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen*. Hamina: Akatiimi Oy.

Arene, (2020). *Vastuullinen opinnäytetyö, Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset*.

Astvik, W., Welander, J. & Larsson, R. (2019). Reasons for Staying: A Longitudinal Study of Work Conditions Predicting Social Workers' Willingness to Stay in Their Organisation. *British Journal of Social Work (BR J SOC WORK)*, Jul2020; 50(5): 1382-1400. (19 p). DOI: 10.1093/bjsw/bcz103

Avi. (2023). Aluehallintovirasto. Lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden asiakasmitoituksessa ja asiakassuunnitelmien laatimisessa vakavia puutteita. Aluehallintovirasto. Pohjois-Suomi, sosiaali- ja terveyspalvelut. Tiedote 23.1.2023. Saatavilla 28.1.2023. <https://avi.fi/tiedote/-/tiedote/69963157>

Checkland, P. (1999). *Systems Thinking, Systems Practice*. Includes a 30-year retrospective. John Wiley & Sons, Chichester.

Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. (2022). Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede* 2022, 34 (4), 215–225.

Elomaa-Krapu, M. (2019). *Temaattinen analyysi*. Saatavilla 14.4.2023. <https://events.tuni.fi/uploads/2019/09/ffe0611d-mita-on-temaattinen-analyysi.pdf>

Eskola, J. & Suoranta, J. (2005). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus.

ETENE, (2011). *Sosiaali- ja terveysalan eettinen perusta*. ETENE-julkaisuja 32. Valtakunnallinen sosiaali- ja terveysalan eettinen neuvottelukunta ETENE Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki.

Graham, I.D., & Logan, J. (2004). Innovations in knowledge transfer and continuity of care. *Canadian Journal of Nursing Research*, 36(2), 89–103.

Griffiths, A., Desrosiers, P., Gabbard, J., Royse, D. & Piescher, K. (2019). Retention of Child Welfare Caseworkers: The Wisdom of Supervisors. Double Blind Peer Reviewed; Peer Reviewed; USA. Child Welfare (CHILD WELFARE), 2019; 97(3): 61–83. (23p).

Heikka, T. (2018). Dialogin vuoro. Viisi teesiä päättäjille rakentavasta yhteiskunnallisesta keskustelusta. Helsinki: Sitra.

Hietamäki, M. (2013). Elämänvaihelähtöinen henkilöstövoimavarojen johtaminen. Tutkimus lääkäreiden ja sairaanhoitajien työ- ja organisaatiositoutumisesta. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. Joensuu: Kopijyvä Oy.

Holliday, M. (2021). What Is Employee Retention? Benefits, Tips & Metrics. Saatavilla 17.4.2023. <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/human-resources/employee-retention.shtml>

Hotus. (N.d). Tutkimustiedon hakeminen. Hotus - Hoitotyön tutkimussäätiö. Saatavilla 15.4.2023. <https://www.hotus.fi/tutkimustiedon-hakeminen/>

Huhta, M & Myllyntaus, V. (2021). Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Alma Talent. Helsinki.

Kainuun hyvinvointialue. (2022). Kainuun aluevaltuuston kokous 21.11.2022. Saatavilla 29.12.2022. <https://kainuunhyvinvointialue.fi/kainuun-aluevaltuuston-kokous-21-11-2022/>

Kainuun hyvinvointialueen tiedotelehti. (2022). Joulukuu 2022. Saatavilla 29.12.2022. https://kainuunhyvinvointialue.fi/wp-content/uploads/2022/12/Kainuun-hva_tiedotelehti-28JOULU22.pdf

Kainuun sote. (2018). Strategia ja toiminta-ajatus. Saatavilla 12.10.2022. <https://sote.kainuu.fi/strategia-ja-toiminta-ajatus>

Kesti, M. (2023a). Digitaalinen transformaatio HR-johtamisessa: Tärkeimmät näkökohdat menestykselle. Saatavilla 1.4.2023. <https://markokesti.wordpress.com/2023/03/24/digitaalinen-transformaatio-hr-johtamisessa-tarkeimmat-nakokohdat-menestykselle/>

Kesti, M. (2023b). Hyvinvointialueiden tuottavuuden parantaminen on keskeinen tavoite. Saatavilla 1.4.2023. <https://markokesti.wordpress.com/2023/03/31/hyvinvointialueiden-tuottavuuden-parantaminen-on-keskeinen-tavoite/>

Kesti, M. (2023d). Työhyvinvointi – aliarvioitu ja väärin ymmärretty tuotantotekijä. Saatavilla 7.4.2023. <https://markokesti.wordpress.com/2023/04/05/tyohyvinvointi-aliarvioitu-ja-vaarin-ymmarretty-tuotantotekija/>

Kesti, M. (2023 c). Työyhteisön metataidot ovat avain kukoistukseen. Saatavilla 23.3.2023. <https://markokesti.wordpress.com/2023/02/18/tyoyhteison-metataidot-ovat-avain-kukoistukseen/>

Kohonen, I., Kuula-Luumi, A., ja Spoof, S-K. Toim. (2019). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Helsinki.

Koivisto, K. & Aro, P. (2019). Ammattikorkeakoulun opinnäytetöiden eettiset kysymykset. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 72.

Koponen, S., Lämsä, A-M., Kärkäs, M. & Ekonen, M. (2013). Organisaatioluottamus, esimiesalaissuhde ja työhyvinvointi. Jyväskylän yliopiston julkaisuarkisto. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:juu-201602181610>

Kuntien Tiera. (2022). Uuden ajan henkilöstökysely QWL. Saatavilla 28.12.2022. <https://ura.tiera.fi/pages/taustaa-uuden-ajan-henkilostokysely-qwl-kysely>

Kärkkäinen, M. (2010) Vetovoimainen sairaala - Aineeton palkitseminen osa työhyvinvointia. YAMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2010101513723>

L 13.4.2007/417. Lastensuojelulaki 13.4.2007. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070417#a22.12.2021-1276>

L 817/2015. Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöstä 26.6.2015. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150817>

Lätti, Kirsi. (2023) Turun Sanomat 19.01.2023. Saatavilla 28.2.2023. <https://www.ts.fi/uutiset/5882251>

- Mannermaa, M. (1992). *Evolutionaarinen tulevaisuudentutkimus*. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Mieli. (2022). Resilienssi auttaa selviytymään. Saatavilla 8.4.2022. <https://mieli.fi/vahvista-mielenterveyttasi/mita-mielenterveys-on/resilienssi-auttaa-selviytymaan/>
- Murray. R. (2013). Projektipäällikkö tiimin johtajana. Suomen Projekti-Instituutin blogisarja. Suomen Projekti-Instituutti.
- Mustonen, M. (2022). Henkilöstön pysyvyyssosiaali- ja terveysalalla. Veto- ja pitovoimaan vaikuttavat tekijät. Sosiaali- ja terveysalan ylempi AMK tutkinto-ohjelma (YAMK). Jyväskylä. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202205037005>
- Niela-Vilen & Hamari. (2016). Kirjallisuuskatsauksen vaiheet. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A & Suhonen, R (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. (23–34). Turun yliopisto, Hoitotieteen laitoksen julkaisuja, Tutkimuksia ja raportteja, sarja A73. Turku: Juvenes Print.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2014). Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan (3. uud. p.). Sanoma Pro.
- Prisma 2009 Flow Diagram (2015). Saatavilla 3.12.2022: <http://www.prisma-statement.org/>
- Pugh, G. L. (2016). Job satisfaction and turnover intent among hospital social workers in the United States. *Social Work in Health Care (SOC WORK HEALTH CARE)*, Aug2016; 55(7): 485-502. (18 p). DOI: 10.1080/00981389.2016.1186133.
- Puusa, A. (2020). Näkökulmia laadullisen aineiston analyysiin. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Puusa & Juuti (2020). Gaudeamus. Tallinna.
- Puusa, A & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Tallinna.
- Reijonen, A. (2019). Kokonaispalkitsemisen yhteys henkilöstön sitoutumiseen organisaatiokäyttäytymisessä. Vaasan yliopisto. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019112143717>
- Rubin, A. (2003). Pehmeä systeemimetodologia tulevaisuudentutkimuksessa –Teoksessa M., Kamppinen O., Kuusi & S. Söderlund (toim.) Tulevaisuudentutkimus, perusteet ja sovellukset. Helsinki: Suomalainen Kirjallisuuden Seura.

- Sabater, S. (2021). Edward de Bonon kuuden ajattelun hattutekniikka. Saatavilla 26.9.2022. <https://exploringyourmind.com/edward-de-bono-six-thinking-hats/>
- Salonen, K. & Eloranta, S. & Hautala, T. ja Kinos, S. (2017). Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun AMK.
- Sosiaalityö. (2023). Sosiaalityö ja sosiaaliohjaus. Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavilla 26.1.2023. <https://stm.fi/sosiaalityo>
- Sote-uudistus. (N.d.) Tiedolla johtaminen on avain toimiviin ja laadukkaisiin sote-palveluihin. Saatavilla 8.3.2023. <https://soteuudistus.fi/tiedolla-johtaminen>
- STM. (2022). Ensimmäiset ehdotukset sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön saatavuuden ja riittävyyden varmistamiseksi. Tiedote. Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavilla 12.10.2022. <https://stm.fi/-/ensimmaiset-ehdotukset-sosiaali-ja-terveydenhuollon-henkiloston-saatavuuden-ja-riittavyyden-varmistamiseksi>
- Suhonen, M & Paasivaara, L. (2014). Tekstianalyysi terveysalan projektien tutkimuksessa. Vol 33 Nro 4 (2014): Hallinnon tutkimus. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/108070/63105>
- Suhonen, R., Axelin, A & Stolt, M. (2016). Erilaiset kirjallisuuskatsaukset. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A & Suhonen, R (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. (7–22). Turun yliopisto, Hoitotieteen laitoksen julkaisuja, Tutkimuksia ja raportteja, sarja A73. Turku: Juvenes Print.
- Tevameri, T. (2021). Katsaus sote-alan työvoimaan Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua. TEM toimialaraportit 2021:2. Valtioneuvoston hallintoyksikkö, Julkaisutuotanto. Helsinki. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-812-7>
- THL. (2022). Esimerkkejä rakenteellisesta sosiaalityöstä. Saatavilla 8.3.2023: <https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/hyvinvointijohtaminen/alueellinen-hyvinvointijohtaminen/esimerkkeja-rakenteellisesta-sosiaalityosta>
- Tuikka, A. & Heikkinen, A. (2022). Opastava suunnannäyttävä hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen eli HYTE-työhön. Kainuun sote, B:10. Kajaani.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. (2002). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus.

Työolot. (2020–2022). Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Saatavilla 28.12.2022.

<https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot>

UK Essays. (2015). Deep Acting and Surface Acting Psychology Essay. Saatavilla 5.12.2022.

<https://www.ukessays.com/essays/psychology/deep-acting-and-surface-acting-psychology-essay.php>

Valkeapää, K. (2016). Tutkimusaineiston valinta systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A & Suhonen, R (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. (56–66). Turun yliopisto, Hoitotieteen laitoksen julkaisuja, Tutkimuksia ja raportteja, sarja A73. Turku: Juvenes Print.

Vuori, J. (N.d). Tutkimusetiikka ihmistieteissä. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tietoar-kis-to. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/>

Vuorinen, T. (2013). Strategiakirja – 20 työkalua. Alma Talent Oy.

11 LIITTEET

Aineistonhallintasuunnitelma

LIITE 1 1/1

1. Aineistojen yleinen kuvaus

Sähköinen Questback-kysely, joka suoritetaan nimettömänä. Kehittämistyön aikana kertynyt materiaali.

2. Aineiston dokumentaatio ja laatu

Kyselystä tehdään Questback- ohjelmalla koonti, joka liitetään lopulliseen opinnäytetyöraporttiin. Kehittämistyön aikana syntyvää materiaalia säilytetään työvaiheiden mukaan lajiteltuna, pääasiassa sähköisissä kansioissa Kainuun sotien opinnäytetyöntekijän käytössä olevalla työasemalla ja opinnäytetyöntekijän omalla tietokoneella. Missään materiaaleissa ei ole henkilöihin liittyviä tunnistettavuustietoja.

3. Säilytys ja varmuuskopiointi

Questback-kyselyn vastaukset säilytetään sähköisesti Kainuun sotien opinnäytetyöntekijän käytössä olevalla varmuuskopioituvalla työasemalla, johon kenelläkään muulla ei ole pääsyä. Kehittämisen aikana kertyvää materiaalia säilytetään myös opinnäytetyöntekijän henkilökohtaisella tietokoneella salasanan takana. Kaikki materiaalit ovat vain opinnäytetyöntekijän takana ja vastuulla. Opinnäytetyöntekijä hävittää kaiken prosessin aikana kertyneen materiaalin opinnäytetyön valmistuttua.

4. Säilyttämiseen liittyvät eettiset ja laillisuusksymykset

Kysely suoritetaan nimettömänä, joten henkilöihin viittaavia tunnistetietoja ei aineistossa ole.

5. Aineiston avaaminen ja pitkäaikaissäilytys

Alkuperäinen aineisto hävitetään opinnäytetyön valmistuttua

LIITE 2 1/1

Aikataulusuunnitelma

Opinnäytetyön aikataulusuunnitelma

	kesä-syys.2	loka.22	marras.22	joulu.22	tammi.23	helmi.23	maalis.23	huhti.23	touko.23
TK-suunnitelma,									
Seminaari, tutkimussuunnitelma		12.10.2022							
Tutkimuslupa				2.12.2022					
Ohjausryhmän kokoukset				16.12.2022	30.1.2023			21.4.2023	
Projekti/asiantuntijaryhmä				13-14.12.2022	30.1.2023		23.3.2023		
Aineiston keruu, kirjallisuuskatsaus									
Aineistonkeruu, Questback				19.12-13.1					
Aineiston analyysi (nykyhetken kartoitus)									
Ydinvisio					30.1.2023				
Tulevaisuusmalli									
Nykyhetken ja tulevaisuuden vertaaminen							23.3.2023		
Kehitysohjelma ja pilotointi									
Kehitysohjelman toimeenpano ja arviointi									
Seminaari, valmiin työn esitys									3.5.2023
Dokumentointi									
Tulokset ja johtopäätökset									
Projektin päättäminen									

suunniteltu
toteutunut

suunniteltu
toteutunut

Riskien hallintasuunnitelma

LIITE 3 1/1

Riskin kuvaus	Seuraus jos riski toteutuu	Toimenpiteet riskin poistamiseksi tai pienentämiseksi	Riskin vakavuus (1–5)
Aikatauluriski	Opinnäytetyön valmistumisen viivästyy	Aikataulun mukainen työskentely, sidosryhmien kanssa aktiivinen vuoropuhelu	2
Kyselyn vähäinen vastausprosentti	Nykytilaa ei saada kartoitettua, ongelma jää edelleen epäselväksi	Hyvä ennakkoinformointi kyselyn tarkoituksesta ja tavoitteesta Selkeä ja sopivan mittainen kysely	2
Työkiireet esihenkilöillä ja asiakastyöntekijöillä	Kehittämistyö viivästyy tai jää yksin opinnäytetyöntekijän tehtäväksi. Kehittämistyö jää ohueksi tai estyy kokonaan	Opinnäytetyön tekijä valmistelee kokoukset ja työpajat ennakkoon hyvin, jotta työskentely on tehokasta eikä vie kohtuuttomasti aikaa	4
Motivaatoriski	Kehittämistyö jää yksin opinnäytetyöntekijän vastuulle. Ei hyödytä organisaatiota	Selkeä viestintä ja innostaminen	2
Johto ei sitoudu	Kehittämistyö ei hyödytä organisaatiota	Hyvä ennakkoinformointi kyselyn tarkoituksesta ja tavoitteesta	3
Luotettavuus ja eettisyys	Arkaluontoista tietoa vuotaa tai toimintakulttuuriin liittyvissä keskusteluissa koetaan loukkaantumista	Tunnistetaan tietoturvariskit ja toimitaan hienovaraisesti erityisesti verrattaessa nykyhetkeä tulevaisuuden tavoitetilään. Selkeä viestintä työn tarkoituksesta	3
Viestinnän ja tiedottamisen riskit	Pääviesti ei tavoita kohderyhmiä	Selkeä, kohdennettu viestintä, asialistat ja muistiot	1



29.11.2018

JBI: Arviointikriteerit laadulliselle tutkimukselle

Tätä kriittisen arvioinnin tarkistuslistaa käytetään laadullisten tutkimusten metodologisen laadun arviointiin. Arvioinnin tarkistuslistaan sisältyy yhteensä 10 arviointikriteeriä, joiden yksityiskohtaiset sisällöt on kuvattu alhaalla. Arvioijan on hyvä tutustua myös Joanna Briggs Instituutin julkaisemaan katsauksen tekijöiden [käsikirjaan](#) arviointia tehdessään. Tarkistuslistan alkuperäinen englanninkielinen versio löytyy tästä [linkistä](#). Kunkin kriteerin toteutuminen arvioidaan asteikolla: Kyllä (K), Ei (E), Epäselvä (?), Ei sovellettavissa (NA). (Lockwood ym. 2015.)

Arvioija _____ Päiväys _____

Tekijä(t) _____ Vuosi _____ Nro _____

Arviointikriteeri	K	E	?	NA
1. Ovatko tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ja metodologia keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ovatko tutkimuksen metodologia ja tutkimuskysymys tai tavoitteet keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ovatko tutkimuksen metodologia ja aineiston keruumenetelmät keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ovatko tutkimuksen metodologia, aineiston kuvaus ja analyysi keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ovatko tutkimuksen metodologia ja tulosten tulkinta keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Onko tutkijan kulttuuriset tai teoreettiset lähtökohdat kuvattu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Onko tutkijan vaikutus tutkimukseen ja tutkimuksen vaikutus tutkijaan kuvattu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Onko tutkimukseen osallistujat ja heidän äänensä (alkuperäiset ilmaisut) kuvattu asiaankuuluvasti ja riittävällä tasolla?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Perustuvatko tutkimuksen johtopäätökset aineiston analyysiin ja tulosten tulkintaan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kokonaisarviointi: Hyväksy Hylkää Lisätietoja tarvitaan

Kommentteja (mukaan lukien hylkäyksen syy):



29.11.2018

JBI: Arviointikriteerit järjestelmälliselle katsaukselle

Tätä tarkistuslistaa käytetään järjestelmällisen katsauksen metodologisen laadun arviointiin. Arvioinnin tarkistuslistaan sisältyy yhteensä 11 arviointikriteeriä, joiden yksityiskohtaiset sisällöt on lyhyesti kuvattu alhaalla. Arvioijan on hyvä tutustua myös Joanna Briggs Instituutin julkaisemaan katsauksen tekijöiden [käsikirjaan](#) arviointia tehdessään. Tarkistuslistan alkuperäinen englanninkielinen versio löytyy tästä [linkistä](#). Kunkin kriteerin toteutuminen arvioidaan asteikolla: Kyllä (K), Ei (E), Epäselvä (?), Ei sovellettavissa (NA).

Arvioija _____ Päiväys _____

Tekijä(t) _____ Vuosi _____ Nro _____

Arviointikriteeri	K	E	?	NA
1. Onko katsauksen kysymys esitetty selvästi ja yksiselitteisesti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ovatko mukaanottokriteerit asianmukaiset verrattuna tutkimuskysymykseen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Onko hakustrategia asianmukainen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ovatko käytetyt tiedonlähteet riittäviä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ovatko tutkimusten laadun arvioinnissa käytetyt kriteerit asianmukaiset?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Onko vähintään kaksi arvioijaa itsenäisesti toteuttanut tutkimusten kriittisen laadun arvioinnin?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Onko tietojen uuttamisvaiheessa käytetty menetelmiä virheiden minimoimiseksi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Onko tutkimustulosten yhdistämisessä käytetty tarkoituksenmukaisia menetelmiä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Onko katsauksessa arvioitu julkaisuharhan todennäköisyyttä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Ovatko katsauksessa esitetyt käytännön suositukset linjassa katsauksen tulosten kanssa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Ovatko katsauksessa esitetty jatkotutkimusehdotukset linjassa katsauksen tulosten kanssa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kokonaisarviointi: Hyväksy Hylkää Lisätietoja tarvitaan

Kommentteja (mukaan lukien syy hylkäykseen):



29.11.2018

JBI: Arviointikriteerit kvasikokeelliselle tutkimukselle

Tätä tarkistuslistaa käytetään kvasikokeellisen tutkimuksen metodologisen laadun arviointiin ja tutkimuksen tuloksiin vaikuttavan harhan riskin tunnistamiseen. Arvioinnin tarkistuslistaan sisältyy yhteensä 9 arviointikriteeriä, joiden yksityiskohtaiset sisällöt on kuvattu alhaalla. Arvioijan on hyvä tutustua myös Joanna Briggs Instituutin julkaisemaan katsauksen tekijöiden [käsikirjaan](#) arviointia tehdessään. Tarkistuslistan alkuperäinen englanninkielinen versio löytyy tästä [linkistä](#). Kunkin kriteerin toteutuminen arvioidaan asteikolla: Kyllä (K), Ei (E), Epäselvä (?), Ei sovellettavissa (NA). (Tufanaru ym. 2017.)

Arvioija _____ Päiväys _____

Tekijä(t) _____ Vuosi _____ Nro _____

Arviointikriteeri	K	E	?	NA
1. Ilmaistiinko tutkimuksessa selvästi mikä on syy ja mikä seuraus (ei ole epäselvyyttä siitä, kumpi muuttuja esiintyi ajallisesti ensin)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Onko vertailussa mukana olleet ryhmät samankaltaisia tutkittavien osalta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Onko vertailussa mukana olevien tutkittavien hoito yhdenmukainen muilta osin kuin altistumisen tai intervention osalta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Onko tutkimuksessa kontrolliryhmä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Mitattiinko tuloksia ennen interventiota /altistumista ja sen jälkeen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Pysyivätkö tutkittavat mukana tutkimuksessa seurannan aikana, ja elleivät pysyneet, niin kuvattiinko ja analysoitiinko seurannan aikana ilmenneet ryhmien väliset erot asianmukaisesti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Mitattiinko tulokset samalla tavalla kaikissa vertailuissa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Mitattiinko tulokset luotettavasti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Käytettiinkö soveltuvia tilastollisia menetelmiä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kokonaisarviointi: Hyväksy Hylkää Lisätietoja tarvitaan

Kommentteja (mukaan lukien syy hylkäykseen):

Kirjallisuuskatsauksen tutkimukset ja artikkelit

Tutkimus, tekijä vuosi maa/kieli	Tutkimuksen nimi	Menetelmät	Keskeiset tulokset	JBI arviointi nro
A. Mitä voimme oppia pitovoimasta sosiaalityöntekijöiltä, joilla on 10 vuoden kokemus lastensuojelusta? Auttaako työn upotusteoria tai "ura etusijalla" typologia selittämään pitovoimaa? Burns, Kenneth Christie, Alastair O'Sullivan, Siobhan 2020 Vertaisarvioitu artikkeli Irlanti/englanti	Findings From a Longitudinal Qualitative Study of Child Protection Social Workers' Retention: Job Embeddedness, Professional Confidence and Staying Narratives.	Pitkittäinen kvalitatiivinen pitovoimaa koskeva tutkimus. 10 vuoden välein: (1. 2005–2007) 2. 2014–2015 Haastattelu ja teemallinen analyysi	Jos sosiaalityöntekijä on ollut samassa työpaikassa yli viisi vuotta, työn pitovoima voimistuu, heidän juurtumisensa organisaatioon ja yhteisöön vahvistuu. Heillä on vahvempi ammattillinen luottamuksen tunne kuin aikaisempina työuran vuosina. Tämän tutkimuksen yllättävä havainto oli, että lähies kaikilla tämän tutkimuksen sosiaalityöntekijöillä oli pysyvä kertomus, joka muuttui vain vähän haastattelujen välillä.	9/10
B. Mitkä ovat vastapalkattujen lastensuojelutyöntekij öiden kokemukset siirryttäessä koulutuksesta itsenäiseen asiakastyöhön? Radey, Melissa Schelbe, Liisa 2017 Vertaisarvioitu artikkeli Florida/englanti	From Classroom to Caseload: Transition Experiences of Frontline Child Welfare Workers.	Verkkokysely, josta satunnaisotos puolistrukturoituu n puhelinhaastatte- luun Kvalitatiivinen temaattinen data- analyysi	Vasta palkatut lastensuojelun työntekijät kokivat olevansa valmistautumattomia suuriin asiakasmääriin, työn "raadollisuuteen" ja työpaikkojen erilaisiin käytäntöihin. Harjoittelu aikana he eivät päässeet mukaan kotikäynneille. Koska henkilöstön vaihtuvuus on niin suuri, aloittelijoiden työ määrää nousee liian nopeasti. Ristiriitaa tuottaa protokollan täyttämisen meneminen edelle lasten/perheiden tarpeista. Kollegoiden ja esihenkilöiden tuki auttaa työssä pysymistä, pitovoima on heikko siellä missä tukea ei ole.	9/10
C. Tutkimuksessa tarkasteltiin lastensuojelun sosiaalialan työntekijöiden sijaistraumatisoitumis en ja vaihtuvuuden välistä suhdetta. Middleton, Jennifer Sean Potter, Cathryn C 2015 Vertaisarvioitu artikkeli USA/englanti	Relationship Between Vicarious Traumatization and Turnover Among Child Welfare Professionals	Verkkopohjainen ja/tai paperikysely. Useita kvantitatiivisia analysointi- menetelmiä	Sijaistraumatisoitumisen ja lähtöaikaisten välillä on selkeä yhteys, lastensuojelun ammattilaiset, jotka kokevat enemmän sijaistraumatisoitumista, aikovat todennäköisemmin jättää työpaikkansa. Noin 33% osallistujista ilmoittaa kokeneensa sijaistraumatisoitumisen ydinnäkökohtia työnsä seurauksena, mukaan lukien kielteinen vaikutus ihmissuhteisiin ja emotionaaliseen osallistumiseen. Luottamus voi heikentyä niin, että syntyy uskomus, ettei kehenkään voi luottaa, luottamus omaan arvostelukykyynsä ja käsityksiinsä voi myös muuttua negatiivisesti, joka voi vaikuttaa kielteisesti paitsi hänen henkilökohtaiseen elämäänsä, myös työelämään ja vuorovaikutukseen kollegoiden kanssa. Vaikutuksia on myös ympäröivään työympäristöön ja organisaatioilmapiiriin sekä työntekijän kykyyn tehdä järkeviä päätöksiä, mikä voi vaikuttaa kielteisesti asiakastuloksiin.	10/11

LIITE 5 2/3

<p>D. Tutkimuksessa tarkastellaan vastapalkkattujen lastensuojelun työntekijöiden varhaisen työn lopettamisen ennustajia. Wilke DJ; Haravat S; Randolph KA 2019 Vertaisarvioitu artikkeli Florida/englanti</p>	<p>Predictors of Early Departure among Recently Hired Child Welfare Workers</p>	<p>Verkkokyselytutkimus Kvantitatiivinen Regressio analyysi SPSS-versiolla 25</p>	<p>Organisatorisia vaikutteita (suuri työmäärä liian nopeasti, epäselvät roolit, koulutuksen epäsopevuus organisaatiokäytäntöihin) kuvaavilla tekijöillä oli suurempi vaikutus varhaiseen lastensuojelusta lähtöön kuin yksilöllisillä ominaisuuksilla. Merkittäviä lähtöä ennustavia työntekijäominaisuuksia olivat korkeakoulun pääaine sosiaalityössä tai muulla inhimillisellä palvelualalla ja vuosien aiempi työkokemus. Varhaisen vaihtuvuuden estämisessä on avainasemassa ammatillisen suuntautumisen ja sosiaalistumisprosessin huomioiminen.</p>	<p>8/9</p>
<p>E. Mikä saisi sosiaalityöntekijät tekemään lastensuojelun sosiaalityötä vielä 3 vuoden jälkeenkin? Yliruka, L., Petrelius, P., Alho, S., Jaakola, A.-M., Lunabba, H., Remes, S., Keränen, S., Teiro, S., Terämä, A.-M. 2020 THL/Työpäpaperi Vertaisarvioitu Suomi/suomi</p>	<p>Osaaminen lastensuojelun sosiaalityössä: Esitys asiantuntijuutta tukevasta urapolkumallista</p>	<p>Laadullinen ja määrällinen sähköinen kysely (Webropol) Sovellettu monimenetelmä-analyysi, jossa yhdistyvät kyselyn laadullinen ja määrällinen tieto</p>	<p>Työssä viihtyminen ja pitovoima näyttää syntyvän kohtuullisen asiakasmäärän, työn vaativuutta vastaavan palkan, työtä tukevan esimiestyön ja rakenteiden yhteisvaikutuksesta, kuten riittävän työnohjauksen ja perehdytyksen työhön, mahdollisuudet tiimityöskentelyyn ja parityöskentelyyn, fyysisesti hyvät työolosuhteet, kuten työtilat- ja välineet sekä työhyvinvointiin panostamisen. Joustavat työajat ja mahdollisuudet etätyöskentelyyn mainittiin myös positiivisina pitovoimatekijöinä.</p>	<p>10/10</p>
<p>F. Mitkä tekijät vaikuttavat sosiaalityöntekijöiden työstä lähtemisaikaisiin? Mitkä tekijät kannattaa huomioida heidän pitämiseksi organisaatiossa? Yoon Jik Cho; Hyun Jin Song 2017 Vertaisarvioitu artikkeli Etelä-Korea/englanti</p>	<p>Determinants of Turnover Intention of Social Workers: Effects of Emotional Labor and Organizational Trust</p>	<p>Verkkokyselytutkimus Mplus 7.0 -ohjelma, Rakenneyhtälömalli (SEM) -analyysi</p>	<p>Sosiaalityöntekijät tekivät huomattavan paljon emotionaalista työtä ja ovat alttiina korkealle intensiteetille ja pitkäkestoiselle emotionaaliselle sitoutumiselle. Tämä aiheuttaa stressaavaa pintanäyttelemistä (tunteiden hallintaa odotetulla tavalla) joka korreloi positiivisesti haluan vaihtaa työpaikkaa, mutta negatiivisesti organisaatioluottamukseen. Luottamus organisaatioon vähentää halua vaihtaa työpaikka. Organisaatioluottamus (esimiehen/johdon tuki, itsenäisyys) lisää pitovoimaa. Luottamuksella, josta tärkein on tuki, on paljon suurempi vipuvaikutus vaihtohalukkuuteen, se hukuttaa pintanäyttelyn aiheuttaman negatiivisen tunteen.</p>	<p>6/9</p>
<p>G. Laaja pitkittäistutkimus, jossa tutkitaan Yhdistyneen kuningaskunnan sosiaalityöntekijöiden työoloja sekä näiden työolojen syitä. Ravalier, J M; McFadden, P; Boichat, C; Clabburn, O; Moriarty, J 2021 Vertaisarvioitu UK & Irlanti /engl.</p>	<p>Social Worker Well-being: A Large Mixed-Methods Study</p>	<p>Monimenetelmä tutkimus, Verkkokysely ja puolistrukturoitu haastattelu. Analyysi: Kvantitatiivinen IBM SPSS 22.0 ja kvalitatiivinen temaattinen analyysi NVIVO 10</p>	<p>Yhdistyneessä kuningaskunnassa sosiaalityöntekijät kokevat työperäistä stressiä enemmän kuin koskaan ennen. Stressin lähteet ovat moninaiset (vaatimukset, valvonta, johdon tuki, rooli, muutos, palvelun käyttäjien kielteinen käytös), mutta kaikki lisäävät työuupumusta ja siitä seuraavan ammatin vaihdon todennäköisyyttä. On erittäin tärkeää, että organisaatiot alkavat tunnistaa sosiaalityöntekijöiden korkeat stressitasot ja alkavat toteuttaa korjaavia strategioita ylläpitääkseen terveempää ja kestävämpää työvoimaa tulevaisuudessa.</p>	<p>9/10</p>

LIITE 5 3/3

<p>H. Pitkittäistutkimus, jonka tavoitteena on tutkia, mitkä työolot ennustavat sosiaalityöntekijöiden halukkuutta pysyä organisaatiossaan.</p> <p>Astvik, Wanja Welander, Jonas Larsson, Robert</p> <p>2019</p> <p>Vertaisarvioitu Ruotsi/englanti</p>	<p>Reasons for Staying: A Longitudinal Study of Work Conditions Predicting Social Workers' Willingness to Stay in Their Organisation</p>	<p>2 verkkopohjaista kyselyä vuoden välein</p> <p>Yksi- ja monimuuttuja regressioanalyysit</p>	<p>Työolot, jotka ennustavat organisaatiossa pysymistä olivat ristiriitaisten vaatimusten ja määrällisten vaatimusten vähäisyys, organisaation korkea avoimuus ja henkilöstölähtöisyys sekä korkea koettu palvelun laatu. Tutkimuksen, politiikan ja käytännön on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, "miten" johtamisjärjestelmät voivat paremmin integroida työympäristökysymykset. Yksipuolisesti taloudellisiin arvoihin keskittymisen sijaan siirryttäisiin kohti luottamukseen perustuvaa johtamista, joka sisältää muita arvoja, kuten avoimuuden ja vastavuoroisuuden, oikeusvarmuuden sekä oikeus- ja ammattietiikan. Johdon haasteena vakaan työvoiman säilyttämiseksi sosiaalipalveluissa on luoda kestävä työolot, jotka edistävät ja helpottavat tehtävää tarjota kansalaisille hyviä sosiaalipalveluja</p>	<p>8/9</p>
<p>I. Lastensuojelun esimiesten ehdotuksia pitovoiman vahvistamiseksi.</p> <p>Griffiths, Austin Desrosiers, Patricia Gabbard, Jay Royse, David Piescher, Kristine</p> <p>2019</p> <p>Kaksoisokkoutettu vertaisarvioitu USA/englanti</p>	<p>Retention of Child Welfare Caseworkers: The Wisdom of Supervisors</p>	<p>Sähköinen kysely</p> <p>Laadullinen temaattinen sisältöanalyysi MaxQDA12Plus-kvalitatiivista data-analyysi ohjelmistolla.</p> <p>Teemat luotiin induktiivisesti</p>	<p>Esihenkilöt pitävät virastojen infrastruktuuriin liittyviä kysymyksiä (stressaava työympäristö) merkittävänä esteenä työntekijöiden pitovoimalle. Pitovoimaa parantaisi kokeneiden työntekijöiden huomioiminen palkkauksessa, joka kannustaisi myös aloittelijoita, suurten tapausmäärien vähentäminen, lisähenkilöstön tarpeeseen vastaaminen, hankalan paperityön vähentäminen ja parempien teknologia- ja tiedonhallintajärjestelmien käyttöönotto. Organisaatioilmapiiriin parantaminen: koulutus, mentorointi, kannustimet, joustava työaika. Keskinäiseen kunnioitukseen perustuvan organisaatiokulttuurin rakentaminen ja johdon tuki. Myös virasto oli erittäin raskas ja rekrytointiprosessi liian hidas. Esimiesten havaitsemat infrastruktuuri-ongelmat ovat yhdenmukaisia nykyisten ja pois lähteneiden asiakastyöntekijöiden tunnistamien ongelmien kanssa.</p>	<p>9/10</p>

Pelkistetyt ilmaukset

- 1) uramieltymykset
- 2) muodostuneet koulutuksen aikana
- 3) ensimmäinen työura lastensuojelussa
- 4) näkemys uramieltymyksestä on merkittävä
- 5) lastensuojelu on ensimmäinen uramieltymys
- 6) halu antaa työpanos lapsille ja perheille
- 7) odotuksena pitkä toimikausi
- 8) osa tuli siksi aikaa kuin koki sen tarpeelliseksi
- 9) tuli lastensuojeluun toisten pyynnöstä
- 10) todistaa itselleen, maininta ansioluettelon
- 11) odotuksena lyhyt ura lastensuojelussa
- 12) mieli muuttui yllättäen
- 13) nautti lastensuojelutyöstä
- 14) muutti mieltään, halusi pysyä lastensuojelussa
- 15) odottaa pysyvän keskipitkällä tai pitkällä aikavälillä
- 16) ajan myötä ammatillisen luottamuksen kasvu
- 17) aloittelijasta kokeneeksi asiantuntijaksi
- 18) roolissa kehittyä helppouden ja mukavuuden tunne
- 19a) kokevat työn mielekkääksi
- 19b) ovat ylpeitä työstään
- 20) kokemus ajan myötä ammatillisina kehittymisestä
- 21) autonomia/itsenäisyys
- 22) joustavuus vetoaa moniin
- 23) 5 vuoden työssäolon jälkeen saavutettu stabiilisuus
- 24) roolin sopuvuus suhteessa uhrauksiin
- 25) kumppanin irtisanominen
- 26) julkisen viran vakaus merkittävä
- 27) Vakituisen työpaikan jättäminen taloudellisen kriisin aikana on suurempi kuin vakaampana aikana.
- 28) asiantuntijaksi tulemiseen uponneet kustannukset ovat merkittäviä
- 29) kun asiantuntijuus saavutetaan, vahvistuu luottamus ja helppous roolin suorittamiseen
- 30) pohdintaa uhrauskustannuksista palata aloittelijaksi uuteen jyrkän oppimiskäyrän rooliin
- 31) henkilökohtaiset ja ammatilliset yhteydet ja verkostot (upottaminen)
- 32) kokeneet ammatilliset kehittyvät ajan myötä
- 33) vahva vertaistukiverkosto
- 34) uhraus luopua ystävyyssuhteista
- 35) vertaistuen merkitys sosiaalityön tiimeissä
- 36) jäsenyys ammattimaisessa sosiaalityön yhteisössä tukee työn rasituksissa
- 37) tiimi tarjoaa käytännöllistä tukea
- 38) tiimi tarjoaa ammatillista tukea
- 39) tunnekokemusten vaihto ikätovereiden kanssa
- 40) syvät ystävyyssuhteet auttavat päätökseen jäädä
- 41) ammattilaisten kokemus lisääntyy
- 42) kehittävät verkostojaan
- 43) siirtyminen pois noviisivaiheesta
- 44) perhesiteiden ja elämänkaaren vaikutus lähtemiseen tai jäämiseen
- 45) huolimatta työn stressistä
- 46) nopeat muutokset organisaatiokontekstissa
- 47) monimutkainen ja mielenkiintoinen työ haastaa
- 48) koko ajan oppii
- 49) työn jännitys
- 50) tunne että voi vaikuttaa
- 51) vahva saman kaltaisuus ensimmäisessä ja toisessa haastattelussa
- 52) johdonmukainen positiivinen tarina työssä pysymisestä kahden haastattelun aikana
- 53) tärkeä olla osa tiimiä
- 54) työskentely ihmisten kanssa
- 55) positiivisen muutoksen näkeminen
- 56) vahva työn monipuolisuus
- 57) itsenäisyys
- 58) tiimiin ja vertaistukiverkostoon/-yhteisöön kuuluminen

LIITE 6 2/8

- 59) ristiriita työn odotusten ja todellisuuden välillä
- 60) innostus lasten kanssa työskentelystä ja heidän turvallisuudestaan
- 61) tunsivat olevansa valmistautumattomia työhön
- 62) koen työni kuin minun olisi käsketty rakentaa tunnissa rakettialus
- 63) on mahdotonta tehdä hyvää työtä
- 64) lähes kukaan ei oppinut tarpeeksi koulutuksen aikana
- 65 ja 66 siirretty kohtaa 67
- 67) koulutuksen sisältö informatiivinen, vaikea soveltaa asiakkaisiin ja toimiston protokollaan
- 68) opintomateriaalin käyttökelpoisuus oli vähäistä
- 69) koulutus liian tutkimuspainotteista suhteessa asiakastilanteisiin
- 70) kenttäpäivät välttämättömiä
- 71) työntekijöille ei taattu, että he saisivat tarvitsemaansa oppia
- 72) kenttäpäivinä menin harvoin kentälle
- 73) henkilökunta ei halunnut ottaa mukaan kentälle
- 74) olimme enemmän kuljettajia
- 75) työntekijät arvostivat kenttätehtävien suoraa seuraamista
- 76) turhauduttiin, jos ei päästy mukaan kenttätehtäviin
- 77) koulutus ei valmistanut tapausten määrään ja intensiteettiin
- 78) asiakastapauksia oli odotuksia enemmän
- 79) tunsivat usein olevansa ylikuormitettuja
- 80) henkilöstöpula loi suuria tapausmääriä ja lisäsi vaatimuksia myös uusille työntekijöille
- 81) kokeneilla työntekijöillä oli vaikeuksia auttaa uusia, koska he itse olivat ylikuormitettuja
- 82) mentoroinnin puutteen vuoksi kokemus ohjauksen puutteesta
- 83) ei koskaan saa oppia
- 84) ei tiedä mitä kysyä
- 85) pelkäsivät esittää kysymyksiä
- 86) valmistautumisensa puute oli stressaavaa ja epämurkavaa
- 87) mielikuvana oli hidas, sujuva edistyminen kannustavien kollegoiden ympäröimänä
- 88) prosessi ei vastannut mielikuvaa useimmiten
- 89) heitettiin heti syvään päähän
- 90) muutamilla oli tuki mukana kentällä jopa 4 viikkoa
- 91) hitaammat siirtymät, käytettävissä olevat esimiehet ja käytettävissä olevat kollegat auttoivat uusia työntekijöitä sopeutumaan
- 92) yksilölliset, työntekijäherkät siirtymät olivat harvinaisia
- 93) useimmat työntekijät aloittivat suojatuilla tapausmäärillä
- 94) suoja oli lyhytaikainen
- 95) vähän henkilökuntaa, vaihtuvuus niin suuri, ettei pysty tarjoamaan pitkäaikaista suojaa
- 96) vaihtuvuuden vuoksi asiakastapausten mentävä jollekin
- 97) nopeat siirtymät lisäsivät stressiä ja valmistautumattomuuden tunnetta
- 98) tuntuu että sammutan vain tulipaloja
- 99) teen töitä, vain jotain, mutta en opi
- 100) koulusta tultuani minun piti heti saada kaikista asioista kiinni
- 101) välitön syventymisen tarve
- 102) suuret asiakasmäärät
- 103) monimutkaiset tapausmäärät
- 104) uudet työntekijät tunsivat olevansa huonosti valmistautuneita työhön
- 105) toimistoympäristöt stressaavia työodotusten vuoksi
- 106) stressaavia työmäärän ja pitkien työpäivien vuoksi
- 107) työprotokollan oppiminen lisäsi stressiä
- 108) työt ei valmistu, vaikka työskentelet niin pitkään kuin kehosi sallii
- 109) toimistomoraalin merkitys
- 110) positiivinen moraalit antoi voimaa
- 111) helposti lähestyttävät esimiehet
- 112) yhteistyökykyiset työtoverit
- 113) tiimityöskentely
- 114) kannustavan ilmapiirin tuki
- 115) tuen puute
- 116) ilman tukevaa tiimiä, työntekijät huolehtivat itse itsestään
- 117) tiimin tuen puute vaikeutti työtä
- 118) koulutuksessa luvattu tuki ei toteutunut
- 119) koulutuksen sisällön ja toimiston protokollan välinen ero
- 120) protokolla on toimistokohtainen

LIITE 6 3/8

- 121) toimintatapoja opitaan vasta työssä
- 122) aiemmin lastensuojelussa työskennelleet eivät tunteneet toimintatapoja
- 123) täsmällisten toimintaohjeiden tarve
- 124) asiakastyön ohjeiden tarve
- 125) epävarmuus toimiston sisäisestä protokollasta
- 126) epävarmuus tapausten toimeksiannosta
- 127) epävarmuus ylityöistä ja dokumentoinnista
- 128) hämmennys kirjallisten käytäntöjen ja todellisen käytännön välillä
- 129) kirjoittamaton protokollakäsikirja siitä, mikä on sopivaa
- 130) työaikoja koskeva toimiston protokolla lisäsi työntekijöiden onnistumisen tai epäonnistumisen tunteita
- 131) työstä ei selviydy normaalissa työajassa
- 132) Jos ylityötä ei sallittu oltiin loukussa työvelvollisuksiensa suorittamisen kanssa
- 133) ylityötä pidettiin korvaamattomina, jos ne sallittiin ja niistä maksettiin
- 134) ylityöt mahdollistivat laadukkaan asiakastyön
- 135) työntekijät arvostivat joustavia työaikoja
- 136) työ ei ollut 40 tunnin, 9–5 työtä
- 137) mahdollisuus kääntyä esimiesten ja työtovereiden puoleen
- 138) työntekijän asema yleisesti stressaava
- 139) tukevien yksiköiden työ siedettävää, jopa mahdollista
- 140) pitivät itseään onnekkaina
- 141) ei mahdollisuutta kääntyä kokeneempien työtovereiden puoleen
- 142) odottavansa saavansa syytteen siitä, että he eivät pitäneet lapsia turvassa
- 143) ei kannustavaa ympäristöä
- 144) stressaavassa ympäristössä työntekijät asettivat tavoitteensa uudelleen
- 145) protokollan täyttäminen ja byrokratian noudattaminen lasten turvallisuuden edelle
- 146) kotikäynnit vaatimusten täyttämiseksi, ei perheen tarpeiden pohtimiseksi
- 147) politiikka ja byrokraattiset vaatimukset perheiden tarpeiden edelle
- 148) työn seurauksena sijaistraumatisoitumista
- 149) kielteinen vaikutus ihmissuhdetoimintaan
- 150) kykyyn osallistua emotionaalisesti
- 151) sijaistraumojen vaikutuksia sekä käsitteellisesti että teoreettisesti
- 152) altistumaan traumaattisille kuville ja/tai videoille
- 153) kollegat reagoivat kielteisesti työnsä traumaattiseen luonteeseen
- 154) henkilökohtainen traumahistoriansa on ongelma työpaikalla
- 155) 50 % osallistujista on usein ajatellut lähteä organisaatiostaan
- 156) lähtisivät lastensuojelun alalta huomenna, jos heille tarjottaisiin stressittömämpää työtä samalla palkalla
- 157) 25 % etsii aktiivisesti muuta työtä ja aikoo lähteä organisaatiostaan vuoden sisällä
- 158) vaihtuvuusongelmat ovat yleisiä lastensuojelun ammattilaisten keskuudessa
- 159) sijaistraumatisoitumisella on voimakas suora vaikutus lähtöaikkeisiin
- 160) ammattilaisen luottamuskyky heikkenee vakaville ihmissuhdetraumoille altistumisen jälkeen
- 161) luottamus omaan arvostelukykynsä ja käsityksiinsä voi muuttua negatiivisesti
- 162) luottamuskyvyn heikkeneminen voi vaikuttaa kielteisesti henkilökohtaiseen elämään
- 163) luottamuskyvyn heikkeneminen voi vaikuttaa kielteisesti työelämään
- 164) luottamuskyvyn heikkeneminen voi vaikuttaa kielteisesti vuorovaikutukseen kollegojen kanssa
- 165) luottamuskyvyn heikkeneminen voi vaikuttaa työympäristöön ja organisaatioilmapiiriin
- 166) luottamuskyvyn heikkeneminen voi vaikuttaa päätöksentekokykyyn
- 167) luottamuskyvyn heikkeneminen voi vaikuttaa asiakkaan tuloksiin
- 168) vaihtuvuuden merkitys työvoimakysymyksenä
- 169) sijaistraumatisoitumisen kokeminen edistää vaihtoaikkeitä
- 170) vaihtuvuudella vakavia vaikutuksia lapsille ja perheille tarjottavien palvelujen laatuun, johdonmukaisuuteen ja vakauteen
- 171) lastensuojelun yksikön kulttuuri ja ilmapiiri - välittömän työympäristön merkitys
- 172) organisaation kulttuuri ja ilmapiiri - välittömän työympäristön merkitys
- 173) sijaistrauma, osa organisaatioilmapiiriä
- 174) työn traumaattinen luonne koetaan vaikuttavan kielteisemmin kollegoihin kuin itseen
- 175) itseraportoinnin luotettavuuden huomioiminen
- 176) tartunnan mahdollisuus organisaatiossa
- 177) altistuminen muiden sijaistraumatisoitumiselle voi vaikuttaa omaan reaktioon
- 178) esimiehille suunnatut interventiot sekä vertaismentorointi ja tuki-interventiot keinoja lieventää sijaistrauman vaikutuksia
- 179) sijaistraumatisoituminen vaikuttaa lastensuojelun työntekijöiden vaihtoaikkeisiin
- 180) ennaltaehkäisy- ja interventiomenetelmät parantamaan organisaatioilmapiiriä

LIITE 6 4/8

- 181) vähentämään vaihtuvuutta
- 182) vaikuttaa myönteisesti asiakkaiden tuloksiin
- 183) kokeneemmat työntekijät, erityisesti ihmispalvelualalta lähtivät aiemmin
- 184) varhain lähteneet olivat tyytymättömiä palkkaansa ja etuihinsa
- 185) vähemmän tukea esimiehiltä
- 186) vähemmän tukea työtovereilta
- 187) vähän erikoistunutta mentorointia aloittaessa itsenäisen tapaustyön
- 188) roolin epäselvyys, koulutuksen ja toimiston käytäntöjen erilaisuus
- 189) huomattavan paljon tapauksia ensimmäisellä itsenäisen harjoittelun viikolla
- 190) jokainen aiemman työkokemuksen vuosi lisää varhaisen lähdön todennäköisyyttä 4 %
- 191) sosiaalityön tai muun inhimillisten palvelujen tutkinnon suorittaneet lähtivät todennäköisesti aiemmin
- 192) jokainen ylimääräinen tapaus ensimmäisellä itsenäisellä tapaustyöviikollaan, lisäsi lähtöä 10 prosentilla
- 193) roolien epäselvyys, koulutus epäjohdonmukainen toimistokäytänteihin
- 194) koulutus oli täysin yhdenmukainen toimistokäytännön kanssa
- 195) organisatorisilla tekijöillä suurempi vaikutus lähtöön kuin yksilöllisillä ominaisuuksilla
- 196) harkittava huolellisesti uusien työntekijöiden tapausmäärää
- 197) lisätuen antaminen kokemattomille työntekijöille, jos on annettava suuri määrä tapauksia 198) koulutuksen ja käytännön yhdenmukaisuus roolien epäselvyyksien vähentämisessä
- 199) uusien ammattilaisten suuntautuminen
- 200) sosiaalistumisprosessi
- 201) kohtuullinen asiakasmäärä
- 202) työn vaativuutta vastaava palkka
- 203) hyvä esimiestyö ja tukevat rakenteet
- 204) riittävä työnohjaus
- 205) työhön perehdytys
- 206) tiimi- ja parityöskentely
- 207) fyysisesti hyvät työolosuhteet, kuten työtilat- ja välineet
- 208) työhyvinvointi
- 209) joustavat työajat
- 210) etätyöskentely
- 211) mahdollisuus suorittaa tutkinto
- 212) hyvä verkosto- ja moniammatillinen työkuultuuri
- 213) jatkokouluttautumismahdollisuudet
- 214) työn yleinen arvostus
- 215) systeeminen lastensuojelutyö
- 216) arvostusta ilmentävä palkkaus
- 217) työssä viihtyminen
- 218) kaikki kuormittuvat suurista asiakasmääristä
- 219) pitkä työkokemus ei suojaa uupumiselta
- 220) kyky hyödyntää osaamistaan
- 221) mentorointi, kokeneet kollegat
- 222) esimiehen reflektioiva tuki
- 223) Yhteisvaikutus (kohtuullinen asiakasmäärä, palkkaus, tukeva esimiestyö ja rakenteet)
- 224) huomattava määrä emotionaalista työtä
- 225) korkea emotionaalinen intensiteetti
- 226) pitkä sitoutuminen emotionaaliseen työhön
- 227) pintanäyttelemiseen sitoutuminen esimiehillä ja tiimin johtajilla
- 228) pintanäyttelemisen lisää vaihtoaikkeitä
- 229) organisaatioluottamus vähentää vaihtoaikkeitä
- 230) vuorovaikutukseen: taajuus, kesto, intensiteetti ja vaihtelu liittyy pintanäyttelemiseen
- 231) korkeampi emotionaalisen työn taso lisää pintanäyttelemistä
- 232) esimiehen tuki/ohjaus vahvistaa organisaatioluottamusta
- 233) riippumattomuus vahvistaa organisaatioluottamusta
- 234) tunteiden näyttäminen, emotionaalisen toiminnan laajentaminen lisää pintanäyttelemistä
- 235) pintanäyttelemisen lisää vaihtuvuutta
- 236) luottamus organisaatioon vähentää vaihtuvuutta
- 237) luottamuksella suurempi vipuvaikutus pitovoimaan
- 238) organisaation luottamuksen vaikutus hukuttaa pintanäyttelemisen aiheuttaman negatiivisen tilan
- 239) esimiehen tuki/ohjaus rakentaa luottamusta
- 240) itsenäisyys rakentaa luottamusta
- 241) esimiehen tuella suurempi vipuvaikutus luottamukseen
- 242) uudelleen suunnittelulla vähennetään pintanäyttelemisen tasoa

LIITE 6 5/8

- 243) mukautetaan aikatauluja niin, että työt eivät vaadi usein mielialan muutoksia
- 244) kiertävien sosiaalityöntekijöiden käyttäminen vaikeiden asiakkaiden käsittelemiseksi
- 245) erityislomaa emotionaalisesta työstä uupumusta kokeville
- 246) johtajuuden kehittäminen ja koulutus
- 247) itsenäisyyden tarjoaminen
- 248) koko organisaatio tukee tukikulttuurin muutosta
- 249) lisääntynyt työmäärä uuvuttaa esimiehiä
- 250) ylimmän johdon kattava tuki
- 251) koulutusohjelma esimiehille
- 252) tehokas tuki, ohjaus
- 253) työn uudelleen suunnittelu
- 254) henkilökohtainen urakehityssuunnitelma
- 255) työympäristön yleinen parantaminen
- 256) altistuminen asiakkaiden/perheiden kielteiselle käyttäytymiselle
- 257) poissaoloja työhön liittyvien paineiden seurauksena
- 258) usein toistuvat hallinnolliset tehtävät
- 259) johtajien tuen puute
- 260) palvelun käyttäjien ja heidän perheidensä hyväksikäytön vastaanottaminen
- 261) resurssien merkittävä vähennys
- 262) roolin palkitsevuus emotionaalisen tuen lähde
- 263) Positiivisen muutoksen tekeminen lasten ja perheiden elämään
- 264) nuorempien mentorointi positiivinen rooli
- 265) itsensä kehittäminen vertaistuen avulla ryhmäkokouksissa
- 266) tuki ja ohjaus kollegoilta
- 267) johdon tuen taso
- 268) henkilökohtainen tunnustus ja palkkiot
- 269) julkinen tunnustus
- 270) tarkoituksen ja tehokkuuden tunne
- 271) vertaisryhmien mentorointi- ja koulutusmahdollisuudet
- 272) vähennetään tunnettuja stressin lähteitä
- 273) monet työuupumuksen vaarassa, harkiten muuttoa ammatista
- 274) työmäärään ja johtamisen tukeen on puututtava
- 275) vahvuuksia vaalittava työvoimassa
- 276) esimies-/vertaistuki arvokasta
- 277) organisaatiot ja johto vaalivat ja tukevat tunnistettuja puskureita stressiä vastaan
- 278) työperäistä stressiä on enemmän kuin koskaan ennen
- 279) moninaiset stressin lähteet lisäävät työuupumusta
- 280) organisaatioiden tunnistettava työntekijöiden korkeat stressitasot
- 281) toteutettava korjaavia strategioita terveemmän ja kestävämmän työvoiman ylläpitämiseksi
- 283) vähemmän vaativa työtilanne
- 284) suuremmat työresurssit
- 285) työn itsenäisyys/hallinta
- 286) työtovereiden tuki
- 287) johdon kiinnostus ja vastuu hyvästä työympäristöstä
- 288) työntekijöiden terveydestä ja hyvinvoinnista huolehtiminen
- 289) laajan työkokemuksen omaavat pysyvät todennäköisemmin
- 290) alhaiset ristiriitaisten ja määrällisten vaatimusten tasot
- 291) korkeammat resurssitasot
- 292) organisaation tarjoama avoin ilmapiiri
- 293) HR-suuntautuneisuus
- 294) suotuisat työolot
- 295) kokemuksen kautta paremmat valmiudet kohdata haasteet
- 296) alhaiset määrälliset ja ristiriitaiset vaatimukset
- 297) korkea HR-suuntautuneisuus
- 298) palvelun korkea laatu
- 299) työresurssien ennustettavuus
- 300) avoimuus, demokraattinen perusarvo
- 301) mahdollisuus mielipiteen ilmaisuun työoloista
- 302) onko kritiikki kulttuuri ja käsitelty, vai ei
- 303) kannustetaan puhumaan ongelmista
- 304) luottamukseen perustuva johtaminen
- 305) työolot, jossa kohtuullinen työmäärä

LIITE 6 6/8

- 306) ammattietiikan mukaiset tavoitteet
- 307) huolenpidosta viestivät organisatoriset asenteet ja käytännöt
- 308) avoin ilmapiiri, mielipiteitä/kritiikkiä pyydetään, suhtaudutaan myönteisesti
- 309) riittävät edellytykset asiakkaiden lakisääteisistä tarpeista huolehtimiseen
- 310) työn suorittaminen laki- ja ammattietiikan mukaisesti
- 311) työolojen ja palvelujen laadun keskinäisen riippuvuuden tunnustaminen
- 312) asiakuuden jatkuvuuden turvaaminen/palvelun laatu
- 313) kilpailukykyinen palkka
- 314) oikeudenmukaisia ja kohtuullisia tapausmääriä
- 315) työmäärä ja odotukset ovat epärealistisia
- 316) lisää tukihenkilöstöä (avustajia ja sihteereitä)
- 317) rajalliset etenemismahdollisuudet
- 318) rekrytointiprosessin hitaus
- 319) nopeutettava rekrytointiprosessia
- 320) paikat täytettävä ajoissa
- 321) vasta kuukausien päästä uudet työntekijät ovat valmiita töihin
- 322) muun henkilöstön paikattava ja yritettävä sitten toipua
- 323) paperityön ja politiikan parannukset
- 324) työntekijät ovat hukkaa paperityöhön
- 325) erittäin raskas virasto
- 326) palkattava enemmän etulinjan henkilöstöä suhteessa asiantuntijoihin
- 327) tekniikan päivittäminen
- 328) tietokonejärjestelmä liian hidas
- 329) kannettavat tietokoneet
- 330) positiivinen tunnustus
- 331) veteraanityöntekijöiden taloudellinen tunnustus
- 332) palkkaerojen vaikutus organisaatioilmapiiriin
- 333) myös kokeneelle henkilöstölle palkankorotuksia
- 334) veteraanityöntekijöille ja esimiehille kunnollinen palkkaero
- 335) kokeneista työntekijöistä huolehtiminen antaa uusille työntekijöille syyn jäädä
- 336) uudet työntekijät haluavat samaa, kun näkisivät kokeneiden työtyytyväisyyden
- 337) koulutusjärjestelmän parantaminen
- 338) harjoittelumateriaalin on oltava todellista
- 339) koulutettava muutoksiin ennen niiden tapahtumista
- 340) turvallisuus-/itsepuolustuskoulutus
- 341) kannustimia henkilökohtaiseen tunnustamiseen
- 342) tunnustuslahjat tai todistukset ansiokkaasta työstä kannustaa ponnisteluihin
- 344) elokuvaliput, teemapuisto, kuntosalijäsenyys tai vapaapäivä
- 345) arviointijärjestelmän muuttaminen vähemmän rankaisevaksi
- 346) työmäärä on hallitsematon henkilöstöpulan takia
- 347) painotetut tapausmäärät
- 348) ei arvioida määrää, vaan laatua
- 349) joustavat aikataulut
- 350) mahdollisuus työskennellä kotona
- 351) mahdollisuus halukkaille 2-vuoro työskentelyyn
- 352) yksilöllisen avun lisääminen
- 353) itsehoidon ja mielenterveystuen mahdollistaminen
- 354) viraston tarjoama mahdollisuus itsehoitoon
- 355) viraston osoitettava arvostusta työntekijöille
- 356) vakavaa arvostusta ja positiivista palautetta
- 357) ainoa tunnustus, kun tehdään jotain väärin
- 358) kehu hyvistä työstä lähes olemattomia
- 359) työntekijät olisi saatava tuntemaan itsensä arvostetuiksi
- 360) tuen puute ylempältä johdolta
- 361) tuen valuttava ylhäältä alas, ei tunnu tukevalta työpaikalta
- 362) tapaustyöntekijöiden ääni suurempi (vaikutusvalta)
- 363) pyytää henkilökunnalta palautetta
- 364) sallia etulinjan työntekijöiden osallistua kehittämiseen
- 365) ihmissuhdedynamiikan parantaminen
- 366) uskottiin epäterveellisen vuorovaikutuksen jatkuvan
- 367) tiiminrakennusstrategiat
- 368) aikaa yksikön tiimin rakentamiseen

LIITE 6 7/8

- 369) palautta työntekijöiden retriitit
- 370) stressiin liittyvät ennusteet
- 371) käsitykset oikeudenmukaisuudesta ja politiikasta
- 372) infrastruktuuriin liittyvät kysymykset
- 373) veteraanityöntekijöihin vaikuttavien palkkaerojen poistaminen
- 374) suurten tapausmäärien vähentäminen
- 375) lisähenkilöstön tarpeeseen vastaaminen
- 376) hankalan paperityön vähentäminen
- 377) parempien teknologia- ja tiedonhallintajärjestelmien käyttöönotto
- 378) rekrytointiprosessin parantaminen ja nopeuttaminen
- 379) virasto oli erittäin raskas
- 380) stressaava työympäristö
- 381) infrastruktuuriongelmat ovat yhdenmukaisia esimiesten ja tapaustyöntekijöiden ilmoittamina
- 382) organisaatioilmapiirin parantaminen
- 383) tapaustyöntekijöiden koulutuksen parantaminen
- 384) kannustimien tarjoaminen erinomaiseen työhön
- 385) parannettu arviointijärjestelmä
- 386) mentorointiohjelman kehittäminen ja toteuttaminen
- 387) joustavat aikataulut
- 388) itsehoidon tukeminen
- 389) työntekijät tuntevat olevansa arvostetumpia ja pätevämpiä
- 390) keskinäiseen kunnioitukseen perustuva organisaatiokulttuuri
- 391) tapaustyöntekijöiden tunnustaminen ja arvostaminen
- 392) johdon parempi johtajuus ja tuki
- 393) tapaustyöntekijöiden palautteen ja panoksen huomioiminen
- 394) ihmissuhdedynamiikan parantaminen
- 395) tiiminrakennustoimien toteuttaminen
- 396) epäluottamuksen kulttuurista pois todellisella hallinnollisella ja esimiestuella
- 397) epäterveellinen vuorovaikutus on pikemminkin normi kuin poikkeus
- 398) parannuksia organisaatioilmapiiriin ja -kulttuuriin
- 399) suotuisamman työympäristön luomisesta vain vähän tai ei lainkaan kustannuksia
- 400) yksikön organisaatiokulttuurin parantaminen ilman virastolle aiheutuvia taloudellisia kustannuksia

LIITE 6 8/8

Alaluokat ja pelkistettyjen ilmausten koodinumerot

Alaluokat	Koodit
Palkat ja edut	184, 202, 214, 216, 245, 313, 330, 331, 332, 333, 334, 335, 336, 341, 342, 344, 353, 354, 355, 356, 357, 358, 359, 373, 384, 385, 389, 391
Ammatillinen kasvu	16, 17, 18, 20, 23, 29, 32, 41, 43, 48, 211, 213, 220, 246, 251, 254, 295, 317, 339, 340, 383
Motivoiva työ	13, 19a, 19b, 45, 47, 49, 56, 57, 240, 285, 306
Vaikuttaminen/ palvelun laatu	6, 50, 54, 55, 60, 182, 167, 170, 298, 309, 310, 312
Tuloksia	51,52
Koulutus	64, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 86, 119, 193, 194, 198, 337, 338
Perehdyttäminen	82, 83, 84, 85, 92, 94, 97, 99, 100, 101, 104, 121, 187, 90, 91, 93
Ohjeistus	123, 124, 126, 127, 128, 129
Urapohdinta	1, 2, 3, 4, 5, 8, 9, 10, 12, 14
Henkilökohtainen pohdinta	21, 22, 24, 28, 30, 31, 33, 34, 40
Perhe pohdinta	25, 26, 27, 44
Vertaistuki	35, 36, 37, 38, 39, 53, 58, 113, 206, 221, 286, 386, 177, 174, 164
Verkostot	42, 212
Esihenkilön tuki	178, 197, 199, 200, 203, 204, 205, 222, 232, 239, 241, 250, 252, 352, 392, 396
Henkilöstöpula	80, 81, 95, 96, 299, 316, 320, 321, 322, 326, 346, 375
Työmäärä	102, 103, 106, 189, 192, 196, 201, 218, 249, 283, 284, 290, 291, 296, 305, 314, 347, 348, 374
Stressi ja emotionaalinen kuorma	148, 149, 150, 151, 153, 160, 161, 162, 163, 166, 175, 219, 224, 225, 226, 227, 230, 231, 234, 370
Odotukset	7, 11, 15, 59, 61, 78, 87, 88, 118
Tuen puute	115, 116, 117, 141, 185, 186, 360, 361, 397
Ristiriita	62, 63, 79, 89, 98, 108, 315, 138, 142, 145, 146, 147, 154
Vaihtoaikheet	155, 156, 157, 158, 159, 168, 169, 179, 181, 183, 190, 191, 228, 229, 235, 236, 237, 289, 381
Ilmapiiri ja organisaatiokulttuuri	109, 110, 111, 112, 114, 137, 139, 140, 165, 171, 172, 173, 176, 180, 208, 217, 233, 238, 247, 248, 288, 292, 293, 294, 297, 299, 300, 301, 302, 303, 304, 307, 308, 365, 366, 367, 371, 382, 388, 390, 394, 398, 400, 332
Organisaatorakenteet	46, 105, 107, 120, 122, 125, 143, 144, 188, 195, 207, 215, 223, 242, 243, 244, 253, 255, 287, 311, 318, 319, 323, 324, 325, 327, 328, 329, 345, 362, 363, 364, 368, 369, 372, 376, 377, 378, 379, 393, 395, 399, 280
Työajat	130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 106, 127, 209, 210, 349, 350, 351, 387

Lähetetty 19.12.2022 sähköpostilla 99 henkilölle
sekä muistutusviestinä 3.1 ja 12.1.2023

Kysely – henkilöstön pitovoimaan vaikuttaminen – 13.1.2023

Tervehdys hyvät kollegat!

Opiskelen Kajaanin ammattikorkeakoulussa Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen – YAMK tutkintoa. Teen opinnäytetyön aiheesta **Sosiaalialan henkilöstön pitovoiman vahvistaminen**. Tavoitteena on edistää osaavien työntekijöiden pitovoimaa ja kehittää siihen suositukset esihenkilötyön tueksi. Vaihtuvuuden syiden selvittämiseksi olen tehnyt Questback-kyselyn sosiaali- ja perhepalveluiden (ent. hyvinvointipalvelut) sosiaalityöntekijöille, sosiaaliohjaajille ja ohjaajille. Kysely lähetetään mahdollisuuksien mukaan myös jo pois lähteneelle henkilöstölle.

Linkki kyselyyn: <https://response.questback.com/kainuu/henkilosto>

Vastausaika 13.1.2023 mennessä.

Kyselyyn vastataan nimettömänä ja vastaaminen on vapaaehtoista. Saatua materiaalia käsitellään hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti ja tutkittavia kunnioittaen. Mikäli avoimissa vastauksissa on tunnistettavuustietoja, ne tullaan häivyttämään tulosten kirjoittamisvaiheessa. Opinnäytetyön valmistuttua kaikki kertynyt materiaali tuhoetaan.

Vastaamalla voit vaikuttaa! 😊

Yhteistyöterveisin

Pirkko

Pirkko Repo
Sosiaaliohjaaja
Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä
Aikuissosiaalityö
Linnankatu 18 A 10, 4 krs.
87100 Kajaani

puh. 044 7974782
pirkko.repo@kainuu.fi
pirkkorepo@kamk.fi

Sosiaalialan henkilöt

YAMK opinnäytetyö - Kysely henkilöstön vaihtuvuuteen liittyvistä syistä

Vastaa kyselyyn nimettömänä.

Vastauksen yhteyteen ei tallenneta tunnistetietojasi, kuten IP-osoitettasi, sähköpostiosoitettasi tai tietoja selaimestasi tai käyttöjärjestelmästäsi. Näin suojataan henkilöllisyyttäsi.

Taustatiedot

Ikä

- Alle 30
- 30 - 40
- 41 - 50
- Yli 50

Työvuodet Kainuun soten palveluksessa

- Alle 1
- 1 - 5
- 6 - 10
- Yli 10

Työskentelen

- Sosiaalityöntekijänä
- Sosiaaliohjaajana
- Ohjaajana

Palvelussuhde jatkuu sosiaali- ja perhepalveluissa (ent. hyvinvointipalvelut)

Kyllä Ei

Työsuhde jatkuu Kainuun hyvinvointialueella (ent. sote)

Kyllä Ei

Jos vastasit ei, mitkä asiat pitäisi olla toisin, että palaisit takaisin entisiin tehtäviisi?

0/255

Olen miettinyt työpaikan vaihtoa

	Kyllä	Ei
Aikuissosiaalipalveluista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lapsiperheiden sosiaalipalveluista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vammaispalveluista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pois Kainuun hyvinvointialueelta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jos vastasit kyllä, mitkä asiat pitäisi olla toisin, että jatkaisit nykyisissä tehtävissäsi?

0/255

Valitse parhaiten kuvaava vaihtoehto. Tarkenna, jos valitsit kohdan 4 tai 5

Vastaa seuraaviin kysymyksiin, missä määrin niillä on tällä hetkellä vaikutusta mielenkiintoosi jatkaa sosiaali- ja perhepalveluissa?

1. hyvin positiivinen vaikutus työssä jatkamiseen
2. positiivinen vaikutus työssä jatkamiseen
3. vaikutus neutraali, ei koske minua tai ei nouse esille työssäni
4. harkitsen vakavasti työpaikan vaihtoa

LIITE 8 5/5

	1.	2.	3.	4.	5.	
Työpaikan ystävyyssuhteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Joustava työaika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Itsenäisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Palkkaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Henkilökuntaedut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Mahdollisuus kehittyä ammattillisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Täydennyskoulutusmahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Etenemismahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Henkilökohtaiset syyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Muu syy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>

Mitä muuta haluaisit kertoa?

0/4000

Suuri kiitos ajastasi!

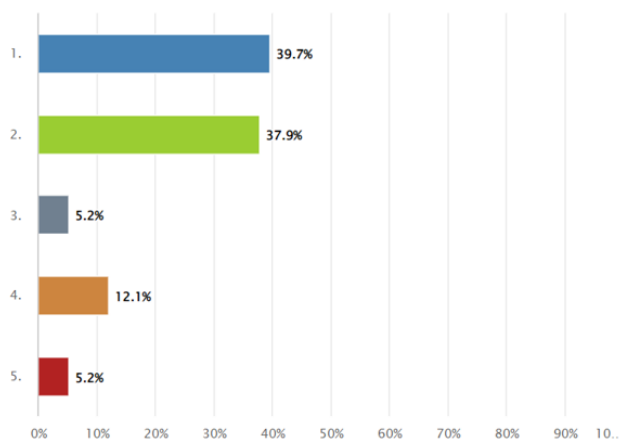
Lähetä

100 % valmis

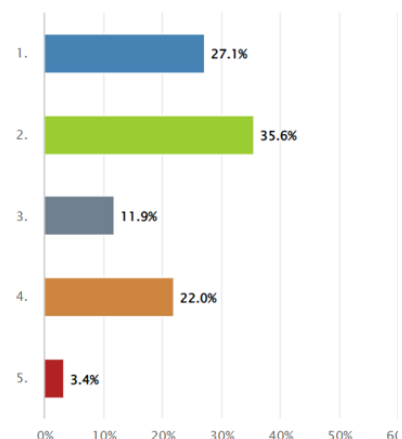
VASTAUSPROSENTIT

1. hyvin positiivinen vaikutus työssä jatkamiseen
2. positiivinen vaikutus työssä jatkamiseen
3. vaikutus neutraali, ei koske minua tai ei nouse esille työssäni
4. harkitsen vakavasti työpaikan vaihtoa
5. vaikutti työpaikan vaihtoon

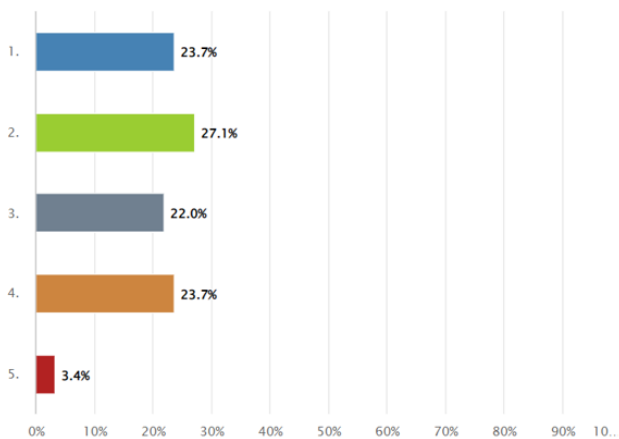
Työyhteisön ilmapiiri



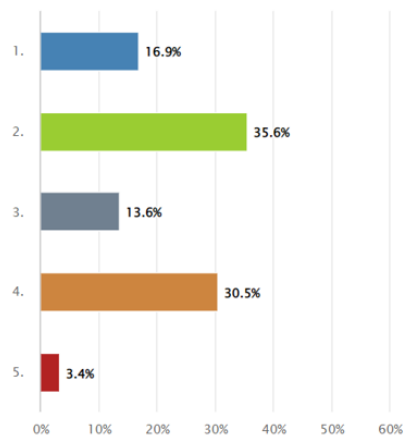
Oikeudenmukainen kohtelu



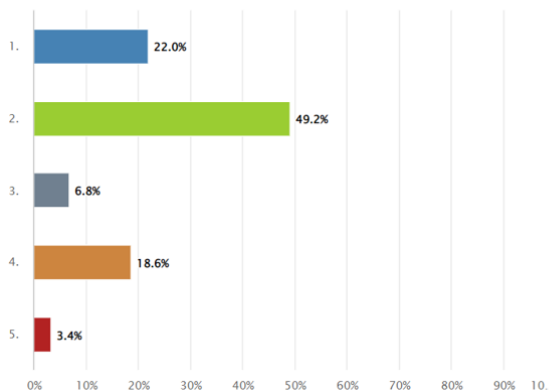
Työyhteisön tapa selvittää ristiriidat



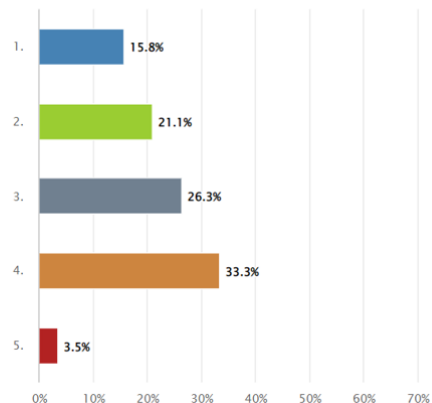
Tiedonkulku

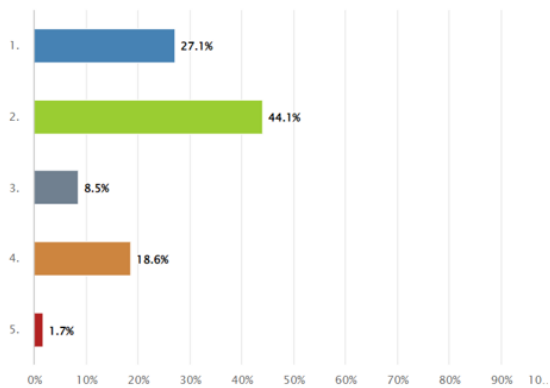
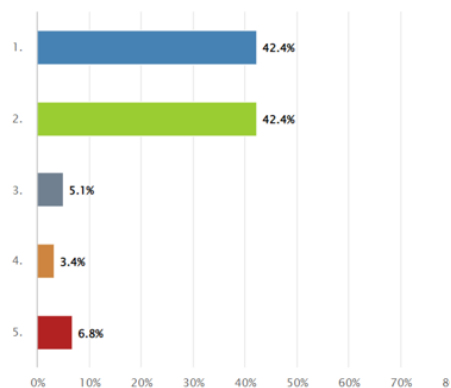
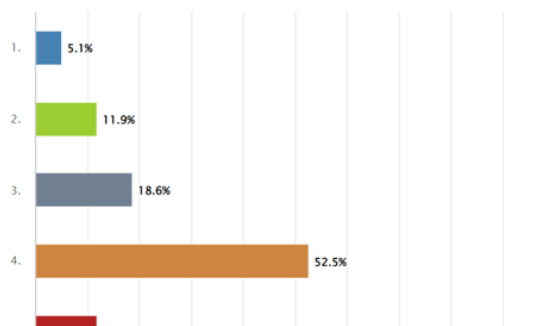
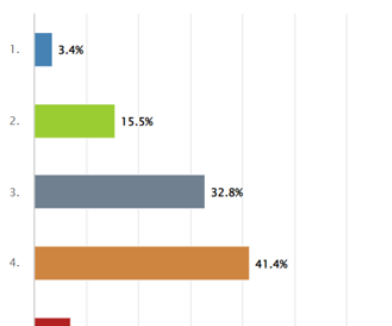
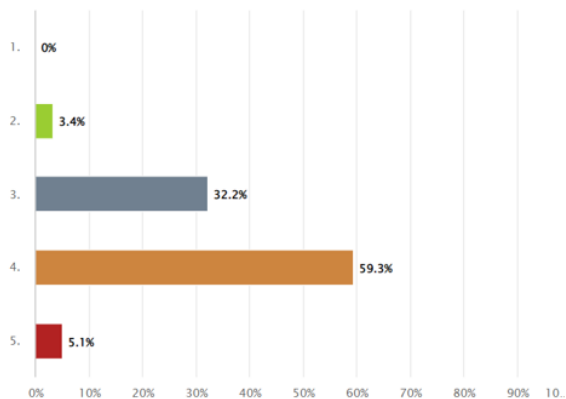
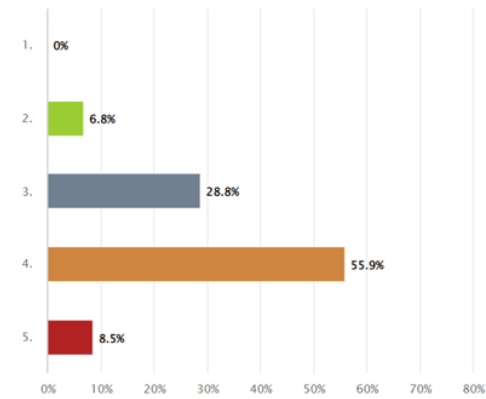
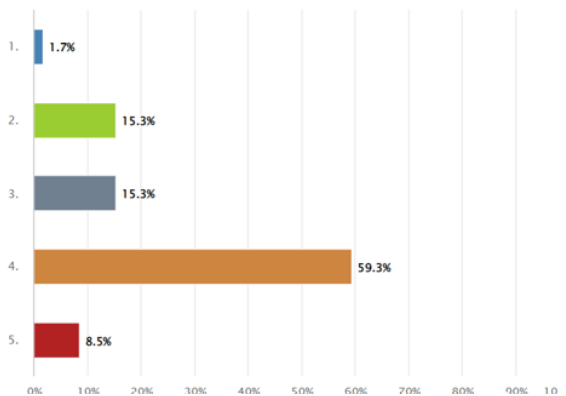
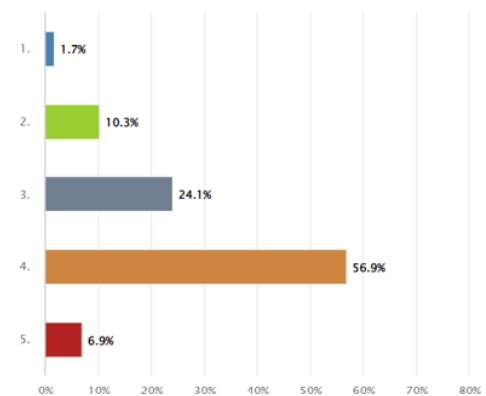


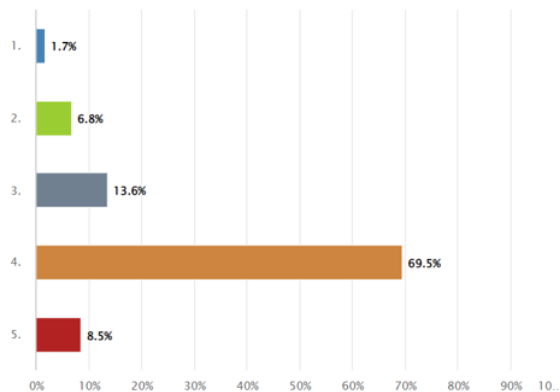
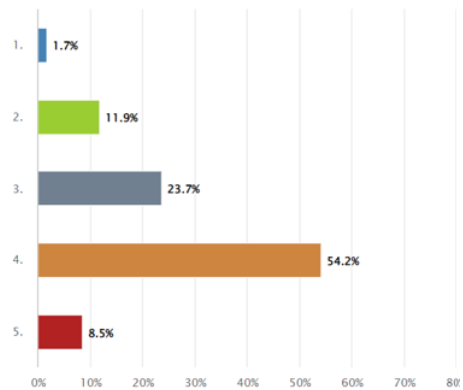
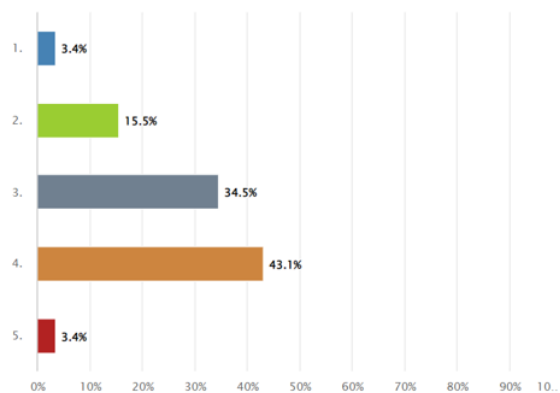
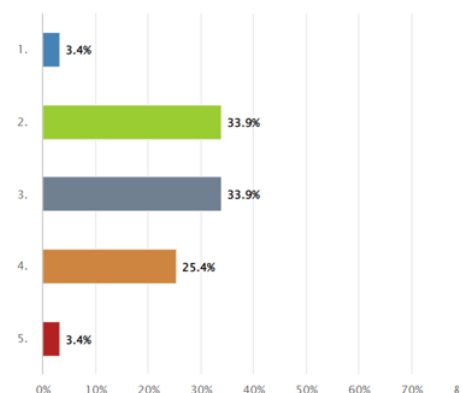
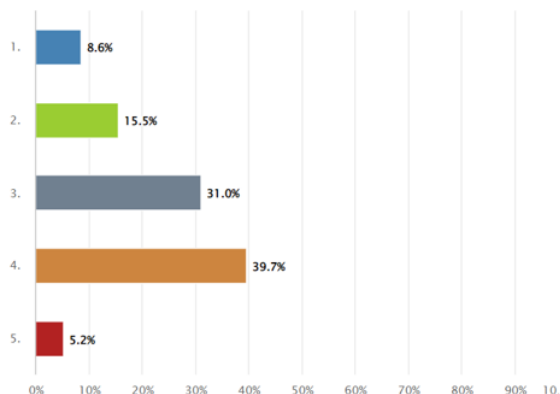
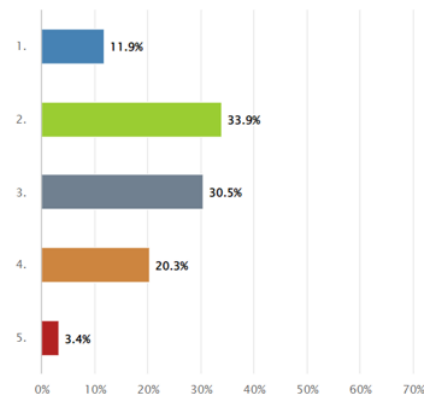
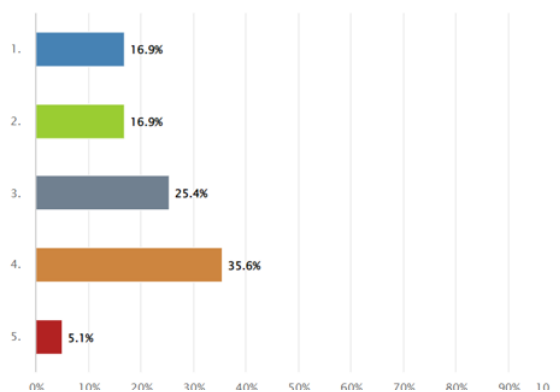
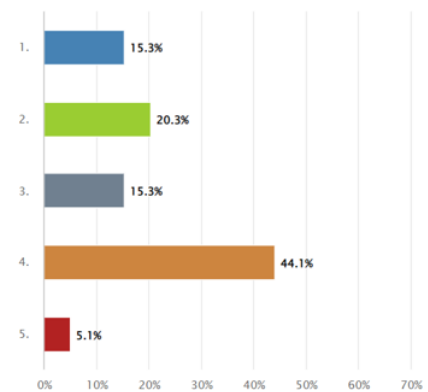
Voin ilmaista mielipiteeni

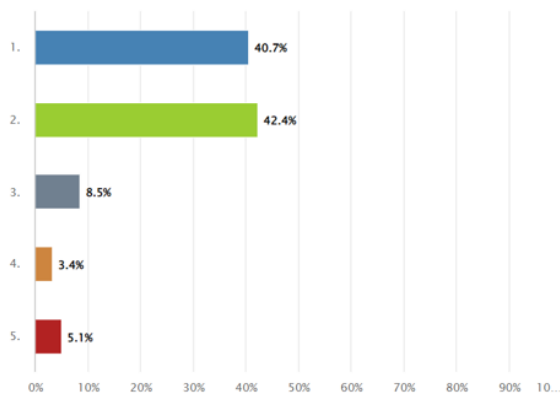
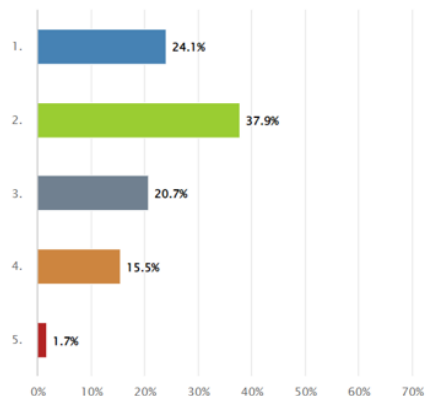
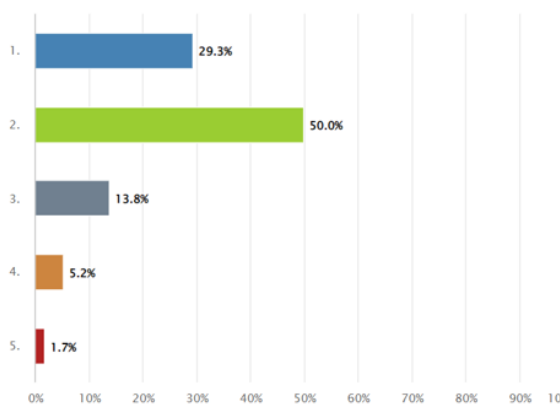
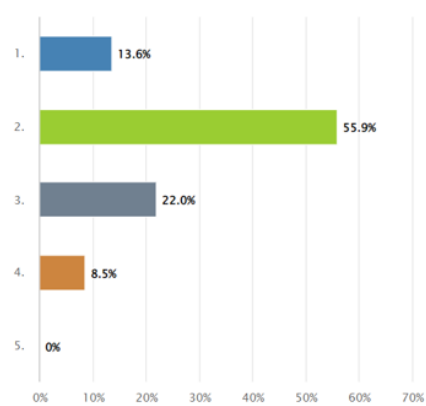
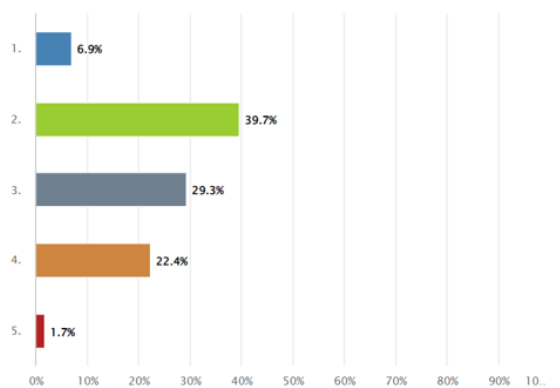
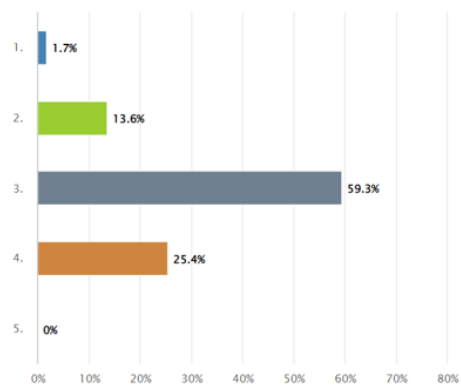
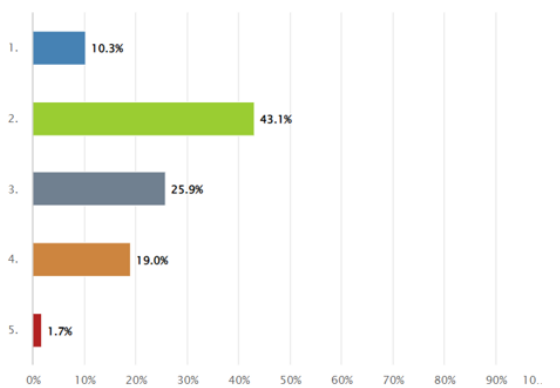
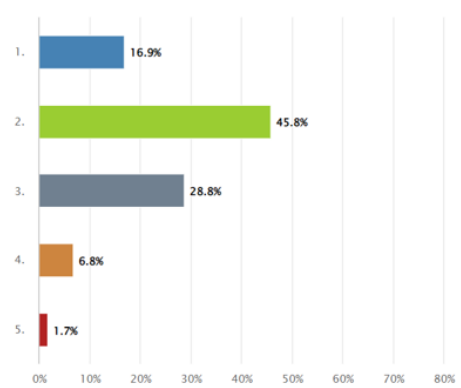


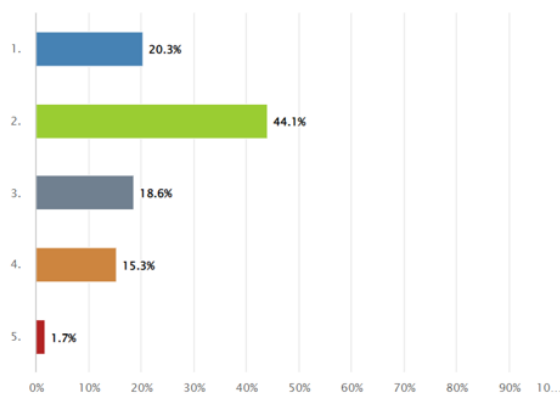
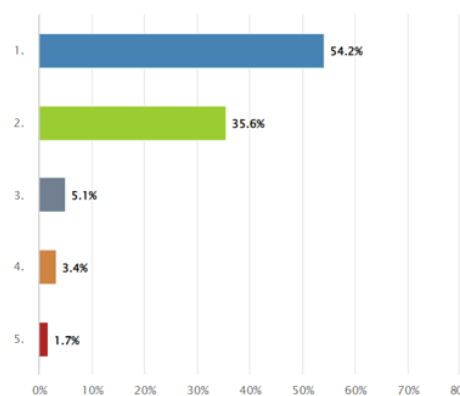
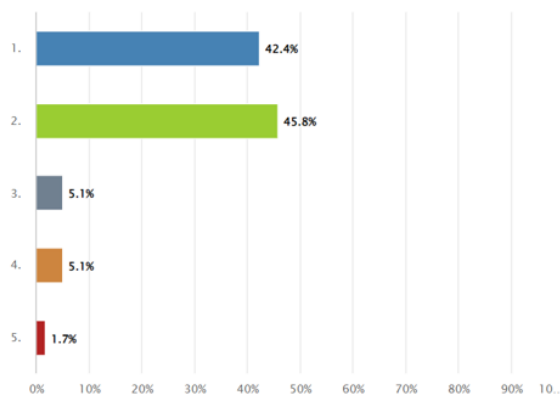
Saan palautetta "tiedän missä mennään"



Mahdollisuus tehdä vaikuttavaa työtä**Työni on mielenkiintoista****Henkinen kuormitus****Eettinen ristiriita****Koen uupumusta****Työyhteisössä esiintyvä uupumus****Työmäärä****Kiire**

Henkilöstöpula**Jatkuva muutos****Organisaation toimintakulttuuri****Oman yksikön toimintakulttuuri****Luottamus organisaatioon****Luottamus omaan yksikköön****Johtaminen****Tuki esihenkilöiltä**

Tuki kollegoilta**Toimivat verkostot****Asiakastyö****Verkostotyö****Haastavat asiakkaat****Väkivallan uhka****Omaan työhön vaikuttamismahdollisuus****Kokemuksen kautta kehittynyt työn helppous**

Koen että minuun luotetaan**Joustava työaika****Itsenäisyys****Palkkaus**