

Veera Kukkonen

SITOUTUMINEN RUOKKII SITOUTUMISTA

Sijaishuollon työssä sitouttavat tekijät

SITOUTUMINEN RUOKKII SITOUTUMISTA

Sijaishuollon työssä sitouttavat tekijät

Veera Kukkonen
Opinnäytetyö
Kevät 2024
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Henkilöstöosaaminen ja esimiestyö

Tekijä: Veera Kukkonen

Opinnäytetyön nimi: Sitoutuminen ruokii sitoutumista – Sijaishuollon työssä sitouttavat tekijät

Työn ohjaaja: Jenni Myllykoski

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2024

Sivumäärä: 51 + 2 liitettä

Tässä opinnäytetyössä selvitetään Heinäsalmikodin sijaishuollon työntekijöiden sitoutumistekijöitä. Sitoutuminen on yksilön psykologinen suhde organisaatioon ja se rakentuu useasta eri tekijästä. Kokemuksena se on henkilökohtainen ja voi syventyä tai heikentyä ajan kuluessa. Sitoutunut henkilö tekee työtään tehokkaammin ja jaksaa työssään paremmin. Poissaolojen lisäksi sitoutuminen vähentää vaihtuvuutta. Sijaishuolto kärsii kohtaanto-ongelmasta, sillä avoimiin työpaikkoihin ei löydetä osaajia. Lisäksi ala kärsii heikentyneestä maineesta ja sen houkuttelevuus on laskenut.

Opinnäytetyön on tarkoitus pureutua perinteistä työtyytyväisyyskyselyä syvemmälle sitoutumisen syihin. Tähän tarkoitukseen kvalitatiivinen tutkimus sopi parhaiten. Aineiston keruu tapahtui puolistrukturoiduin teemahaastatteluin. Tutkimukseen haastateltiin kuutta työntekijää ja yhtä esihenkilöä. Kaikkien haastateltujen työolosuhteet ovat samat, jolloin vastauksista pystyttiin kokoamaan sitoutumistekijöitä usean henkilön kertoman perusteella.

Tuloksena ilmeni, että sitoutuminen on monen tekijän summa. Aineistosta nousi seitsemän teemaa: työyhteisö, työtehtävät ja työn sisältö, työnantajakuva, johtaminen, työn joustavuus, palkkaus ja edut ja kehittymismahdollisuudet. Työyhteisö nousi tärkeimmäksi sitoutustekijäksi. Tutkimuksessa paljastui, että henkilöstön keskinäinen huumori loi yhteenkuuluvuuden tunnetta ja lisäsi sitoutumisen kokemusta. Näiden tulosten lisäksi vastauksissa ilmeni eroavaisuuksia. Palkkaus ja vuorotyö jakoivat mielipiteitä. Mielenkiintoinen huomio oli, että yhtä sitouttava tekijä saattaa toimia toiselle sitoutumista heikentävä. Työ sijaishuollossa on luonteeltaan haastavaa, siksi työyhteisöltä saatua tukea ja työnohjausta pidettiin tärkeinä jaksamisen ylläpitäjinä. Olosuhdetekijänä vuorotyö rasitti useampaa työntekijää ja haastoi sitoutumista. Tutkimuksessa käy ilmi, että sijaishuollon työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi ja heillä on halu sitoutua työhönsä. Lisäksi he toivovat sitoutumista työyhteisöltä ja johtajilta.

Opinnäytetyötä voidaan käyttää sitoutumistekijöiden ymmärtämiseen. Esihenkilöt ja johtajat erityisesti sosiaalialalla voivat hyödyntää työtä henkilöstön sitouttamiseen, sekä henkilöstöpolitiikkaan ja työnantajakuvan rakennukseen.

Asiasanat: sitoutuminen, sijaishuolto, työelämä, sosiaaliala

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Bachelor of Business Administration

Author: Veera Kukkonen

Title of thesis: Commitment feeds commitment - commitment to foster care work

Supervisor: Jenni Myllykoski

Term and year when the thesis were submitted: Spring 2024

Number of pages: 51 + 2 appendices

This thesis researches the engagement factors of the foster care workers at the Heinäsalmikoti. Engagement means the individual's psychological relationship with the organisation. It is the result of several elements. A committed person is more efficient and more productive at work. Commitment reduces sick leave. Engaged workers are less likely to change employer. Currently foster care suffers from a shortage of employees.

The aim of the thesis is to go deeper than the traditional job satisfaction research. The idea was to find the reasons for commitment. The research method was a qualitative thematic interview. Six employees and their supervisor were interviewed. All worked in the same workplace. For this reason, similarities were found in the interview data.

The result of the study was that engagement involves many factors. The data showed that the work community, job tasks and job content, employer image, management, job flexibility, pay and benefits, and opportunities for development all contribute to engagement. The work community came out as the most important factor for engagement. It was found that the factor that engages one can act as a disengagement factor for the other. Foster care workers felt that their work was meaningful. They wanted to be committed to their work. They also wanted engagement from their colleagues and managers.

This thesis can be used as a tool to understand engagement. Leaders and managers can take benefit of this thesis to improve organisational performance and reduce employees going elsewhere.

Keywords:

Engagement, commitment, organizational commitment, foster care

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	SITOUTUNUT HENKILÖSTÖ ON WIN—WIN-TILANNE.....	9
2.1	Vaihtuvuuden ja sitoutuneisuuden määritelmät	9
2.2	Työnantajakuva	10
2.3	Sitoutumistekijät	11
2.3.1	Motivaatiotekijät	11
2.3.2	Olosuhdetekijät	13
2.4	Työnantaja hyötyy, kun henkilöstö sitoutuu	17
2.5	Sitoutunut työntekijä jaksaa paremmin	18
3	SANANEN SIJAISHUOLLOSTA.....	19
3.1	Sijaishuollon nykytila	19
3.1.1	Sijaishuollon työntekijän merkitys	19
3.1.2	Työmarkkinatilanne	20
3.2	Heinäsalmit	21
4	TUTKIMUSPROSESSI	22
4.1	Tutkimuskysymys ja sen rajaus	22
4.2	Tutkimusmenetelmän valinta	22
4.3	Haastateltavat ja haastattelujen toteutus	23
4.4	Haastattelurunko	24
4.5	Aineiston läpikäynti ja analyysi	25
5	MITEN JA MIKSI HEINÄSALMESSA SITOUDDUTAAN	28
5.1	Työnantajan näkemys sitoutumisen tilasta ja toimenpiteistä sen takana	28
5.2	Sitouttamistekijät ja kehitystoiveet henkilöstön kertomana	30
5.2.1	Miksi sitoutuminen sijaishuollon ohjaajan työhön on tärkeää?	30
5.2.2	Työyhteisö.....	31
5.2.3	Työtehtävät ja työn sisältö.....	33
5.2.4	Työnantajakuva.....	35
5.2.5	Johtaminen	36
5.2.6	Työn joustavuus.....	38
5.2.7	Palkkaus ja edut.....	39
5.2.8	Kehittymismahdollisuudet	40

5.2.9	Tulevaisuudennäkymät	41
5.3	Päätelmät	42
5.4	Kehitysehdotukset	45
6	OPINNÄYTETYÖN ONNISTUMINEN JA OMAT AJATUKSET	46
	LÄHTEET	48

1 JOHDANTO

Kesällä 2021 tein pienen pätkän kesätöitä Auta Lasta ry:n toimistossa. Ruoka- ja kahvitauot vietin Heinäsalmikodin henkilöstön kanssa ja tein kiinnostavia havaintoja. Yksikön työntekijät tulivat poikkeuksetta hymyssä suin työvuoroon, vaikka kesä oli kauneimmillaan. Jopa muutama lomalainen poikkesi kahvitauon aikaan kollegoja moikkaamaan. Kahvipöytäkeskusteluissa kävi myös ilmi, että eräs oli vaihtanut parempipalkkaisesta työstään Heinäsalmikotiin, eikä ollut katunut sitä vielä kertaakaan. Henkilökunta kertoi muutenkin viihtyvänsä erittäin hyvin työssään. En ollut törmännyt vastaavaan ilmapiiriin koskaan aikaisemmin. Pääsin toimistotyöntekijänä näkemään Heinäsalmikodin työntekijöiden arjesta vilauksia ja muistan ihailleeni heidän työmoraaliaan ja ammattitaitoaan. Työ sijaishuollossa ei totisesti näyttäytynyt helppona. Työvuorot pyörivät ympäri vuorokauden, eikä haastavan taustan omaavien lasten kasvun turvaaminen ole läpihuuto juttu. Oma urani vei eteenpäin muihin haasteisiin. Johtamista ja henkilöstöhallintoa opiskelleena kesä Auta Lasta ry:ssä putkahti tasaisin väliajoin mieleen myönteisenä esimerkkinä. Kun opintoni etenivät ja opinnäytetyön aloittaminen tuli ajankohtaiseksi, tajusin sopivan tutkimusaiheen odotelleen siihen tarttumista aina kesästä 2021 asti. Pääsen vihdoin selvittämään, miksi työntekijät viihtyvät niin hyvin Heinäsalmikodissa.

Opinnäytetyöni selvittää, mitkä tekijät sitouttavat työntekijöitä Heinäsalmikodin sijaishuollon yksikössä. Tämä muodostui myös tutkimuskysymykseksi. Sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän psykologista suhdetta organisaatioon (Viitala 2021, 78). Halusin päästä opinnäytetyöni avulla perinteisiä työtyytyväisyyskyselyitä syvemmälle sitoutumisen lähteisiin. Uskoin, että Heinäsalmikoti pystyisi näiden tietojen avulla vaalimaan sitoutumista myös jatkossa. Päädyin kysymään työntekijöiltä itseltään, miksi he viihtyvät ja mikä heitä sitouttaa. Laadullinen tutkimus oli tätä tarkoitusta parhaiten palveleva tutkimusmuoto. Toteutus tapahtui puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla. Tällä tarkoitetaan tukimateriaalia hyödyntävää keskustelunomaista haastattelua, joka käydään valitun teeman ympärillä (Eskola, Lähti & Vastamäki 2018, 24–26). Haastattelun teemana toimi tutkimuskysymystä mukaillen sitoutumistekijät.

Sitoutuminen on teemana ajankohtainen ja erityisesti sosiaali- ja terveysalalla sen merkitys kasvaa jatkuvasti. Sosiaali- ja terveysministeriön (Hoikkala ym. 2023, 8) raportissa kerrotaan sosiaalialan töiden saavan liian vähän arvostusta vaatavuuteensa nähden. Tämän lisäksi alan vetovoima hiipuu jatkuvasti. Ongelmat johtuvat osittain rakenteista, raportissaan tähdennetään. On myös havaittu

suuria aluekohtaisia eroja lastensuojelun kustannuksissa. Sitoutuneet henkilöt tekevät työtä tehokkaammin ja vaihtavat epätodennäköisemmin työpaikkaa, jolloin sitoutumisen tulokset näkyvät pienempinä kustannuksina (Viitala 2021,64). Sitoutumisen taso alalla ei tästä syystä ole yhdentekevä seikka.

Haastattelut todistivat epäilyni oikeiksi. Ihmiset tosiaan viihtyvät työssään Heinäsalmikodissa. Yksikään haastatelluista ei harkinnut akuutisti työpaikan vaihtoa. Syyt sitoutumiseen osittain yllättivät. Kävi nimittäin ilmi, että toista sitouttava asia saattoikin toiselle olla yhdentekevä tai jopa sitoutumista heikentävä. Sitoutuminen on aina henkilökohtainen kokemus, eikä ole oikeaa tai väärää syytä olla sitoutunut. Sitoutuminen on monen tekijän summa, joten organisaatio ei voi rakentaa sitä yhden kortin varaan (Meyer & Allen 1997, 91). Haastatteluissa sitouttaviksi teemoiksi nousivat työtehtävät, työn sisältö, johtaminen, työn joustavuus, työyhteisö, työnantajakuva, palkkaus, edut ja kehittymismahdollisuudet. Kunkin teeman alta löytyi sitouttavia tekijöitä, mutta myös tekijöitä jotka haastoivat sitoutumista. Huumori ja työyhteisön tuen merkitys nousi eniten esiin haastateltavien puheissa. Kysyttäessä mikä sitouttaa, jokainen mainitsi ensimmäisenä työkaverit ja hyvän työilmapiirin.

Tavoite oli löytää sitoutumistekijät ja tässä onnistuttiin. Kun tekijät ovat tiedossa, voi työnantaja kiinnittää niihin paremmin huomiota ja pitää henkilöstön jatkossakin sitoutuneena. Sitoutunut henkilöstö suoriutuu työstään paremmin. He myös puhuvat työnantajastaan todennäköisemmin positiiviseen sävyyn. Heinäsalmikoti voi hyödyntää tuloksia henkilöstön sitouttamisen lisäksi oman työnantajakuvan rakennuksessa. Hyvästä työnantajakuvasta on hyötyä, kun haetaan rahoitusta hankkeisiin tai toiminnan kehittämiseen. Opinnäytetyön avulla Heinäsalmikoti voi todentaa hyvän sitoutumistilanteensa sidosryhmille. Lisäksi tulokset antavat tärkeää tietoa henkilöstöjohtamisen kehittämiseen, sillä sitoutumisen ylläpitäminen vaatii jatkuvaa työtä.

Haastatellut pitivät sitoutumista sijaishuollossa merkittävänä asiana. He näkivät sen olevan kilpailuetu, jota sidosryhmät arvostavat. Ilmeni, että sitoutuneet työntekijät Heinäsalmikodissa toivoivat sitoutumista myös muilta. Sijaishuollossa henkilöstön sitoutumisen tilan uskottiin heijastuvan sijoitettuihin nuoriin. Työntekijät kertoivat sitoutumisen lisäävän turvallisuudentunnetta nuorissa ja henkilöstössä. Sitoutuminen yhdistettiin vahvasti työhyvinvointiin ja työkyvyn ylläpitoon. Alan nykytila oli myös haastateltujen tiedossa. Silti he kertoivat tulevansa aina mielellään töihin ja uskoivat työskentelevänsä alan parhaalla työnantajalla. Tämä opinnäytetyö tuo esiin työn sijaishuollossa positiivisen näkökulman kautta. Ala kaipaa myönteisiä esimerkkejä, jotta se voi ottaa askeleen kohti parempaa.

2 SITOUTUNUT HENKILÖSTÖ ON WIN—WIN-TILANNE

2.1 Vaihtuvuuden ja sitoutuneisuuden määritelmät

Vaihtuvuudella viitataan usein tapahtumaan, jossa henkilö jättää työnsä omaehtoisesti vaihtaakseen mielenkiintoisempaan tai muuten palkitsevampaan tehtävään. Vaihtuvuus pitää kuitenkin sisällään myös tilanteita, joissa työnantaja joutuu vähentämään työvoimaa tai muuten irtisanomaan työsuhteen. Lisäksi on tapahtumia, jotka ajavat henkilön vaihtamaan työnantajalta toiselle ilman työhön liittyviä syitä. Myös organisaation sisällä eteneminen tai työtehtävän vaihtaminen lasketaan vaihtuvuudeksi. Ilmiö voidaan jakaa estettävissä olevaan ja väistämättömään vaihtuvuuteen. Henkilön vaihtaessa saman alueen sisällä työnantajalta toiselle vastaaviin työntehtäviin, tilanne on estettävissä. Eläkkeelle jääminen ja alan rakenteen muutoksesta johtuva vaihtuvuus ovat väistämättömiä tilanteita. (Matela 2011, 48–49.)

Sitoutuminen on organisaation inhimillinen menestystekijä, sillä se parantaa työn tulosta (Kesti 2013,61). Henkilöstön sitoutumisen taso organisaatioon kertoo enemmän heidän lähtöherkkyydestään, kuin työtyytyväisyysmittauksista saatavat luvut (Cohen 2003, 18). Usein henkilöstön sitoutumisen mittarina pidetään vähäistä vaihtuvuutta, mutta todellisuudessa kyse on paljon laajemmasta kokonaisuudesta. Sitoutuminen on työntekijän psykologinen suhde organisaatioon. Sitoutuminen voi olla tunneperäistä tai välineellistä. Tunneperäisesti sitoutunut työntekijä kokee olevansa tärkeä osa työyhteisöään ja saa työstään elämäänsä muutakin kuin rahallista arvoa. Henkilö kokee myös kehittyvänsä ja tekevänsä merkityksellistä työtä. Tunneperäisesti sitoutunut työntekijä tarjoaa potentiaalinsa työilleen ja on valmis joustamaan työssään. Tällä tavoin sitoutunut työntekijä ja työnantaja hyötyvät molemmat. (Viitala 2021, 78.)

On todettu, ettei sukupuolella ole vaikutusta sitoutumiseen. Sukupuolten väliset erot sitoutumisessa selittyvät pikemminkin alojen sukupuolittuneisuudella ja työn sisällön eroina. Iällä sen sijaan on huomattu olevan vaikutus sitoutumiseen. Tarkkaa syytä tälle ei tiedetä. Voi olla, että työelämän muutoksista johtuen nuoremman sukupolven kokemukset työstä ovat negatiivisemmat kuin vanhemmilla. Yhtenä selittäjänä ovat havainnot, joiden mukaan pidempi työura organisaatiossa lisää sitoutumista. (Meyer & Allen 1997, 43.)

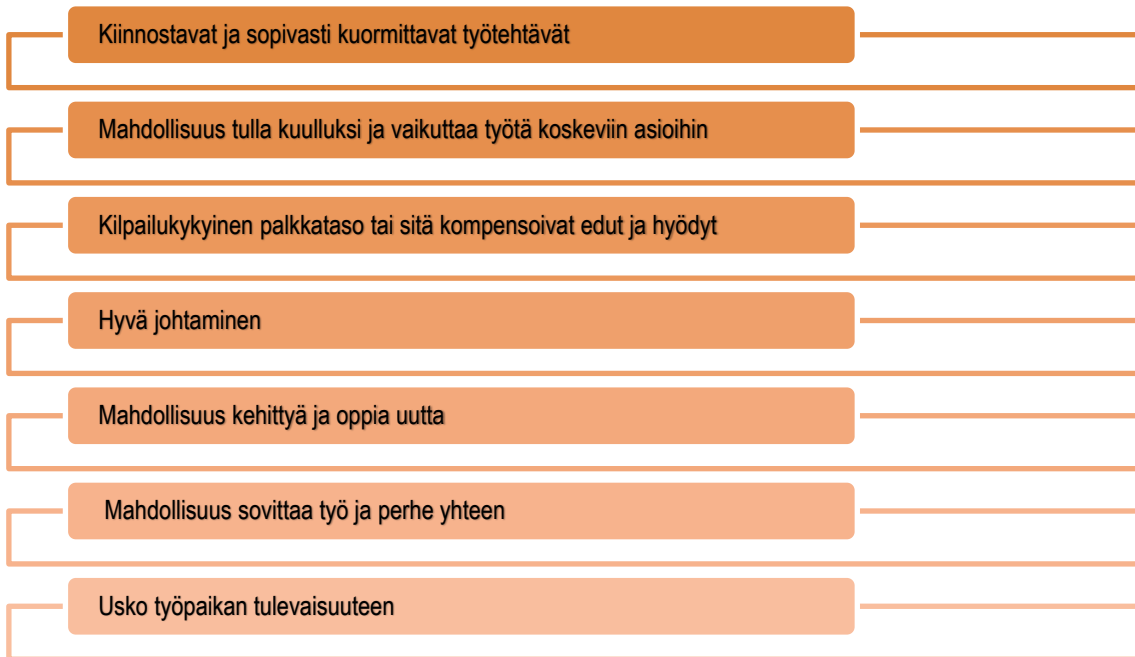
2.2 Työnantajakuva

Hyvä työnantajakuva vähentää vaihtuvuutta. Sen seurauksena myös rekrytointikustannukset vähenyvät (Kaijala & Tolvanen 2020, 68). Työnantajakuvalla tarkoitetaan ihmisten käsitystä organisaatiosta työnantajana (Viitala 2021, 88). Työnantajakuvaa voidaan pitää yhdenlaisena organisaatiokulttuurin ilmentymänä. Parhaista osajista kilpaillessa työnantajakuva on yksi tärkeimmistä kilpailukytekijöistä. Kilpailu työvoimasta on kiristynyt ja osajat pääsevät yhä useammin valitsemaan työnantajansa. Organisaation henkilöstön puheet vaikuttavat vahvasti työnantajakuvaan. (Kaijala & Tolvanen 2020, 62–62.)

Hyvä johtaminen ja henkilöstöstä huolehtiminen vaikuttavat sisäiseen työnantajakuvaan. Yrityksen paras käyntikortti on tyytyväinen henkilöstö, sillä heidän kertomansa heijastuu suoraan yrityksen ulkoiseen työnantajakuvaan. Työnhakijoiden halukkuuteen hakeutua organisaatioon vaikuttaa vahvasti ulkoinen työnantajakuva. Sen tulisi olla linjassa sisäisen työnantajakuvan kanssa. Nykyään tieto kulkee nopeasti ja useita reittejä. Tästä syystä organisaation tulisi välittää ja viestiä rehellistä kuvaa itsestään, vaikka houkutus todellisuuden kaunisteluun olisikin suuri. (Kaijala & Tolvanen 2020, 63–64.)

2.3 Sitoutumistekijät

Sitoutumistekijät voidaan jaotella olosuhdetekijöihin ja motivaatiotekijöihin. Työstä saatu asema, palkka, työsuhte-edut, työnjako ja henkilöstöpolitiikka katsotaan olosuhdetekijöiksi. Motivaatiotekijöitä ovat työstä saatua arvostus ja mielihyvä, uralla etenemisen mahdollisuus, into työtehtäviin ja vastuu. (Matela 2011, 50.) Riitta Viitala puolestaan (2021, 79) luettelee henkilöstön sitouttamiseksi seuraavat:



Kuva 1 Sitoutumistekijät (Viitala 2021,79).

Mikään näistä ei yksistään riitä, sillä sitoutuminen syntyy samanaikaisesti monen eri tekijän summana (Meyer & Allen 1997, 91).

2.3.1 Motivaatiotekijät

- **Työstä saatua arvostusta ja mielihyvää**

Arvostetuksi tuleminen on yksi keskeisimmistä sitoutustekijöistä (Claxton 2014, 189). Se lisää ammatillista itsetuntoa ja halua kehittyä. Henkilöstön keskinäinen arvostus parantaa yhteishenkeä ja lisää intoa työtä kohtaan. Vuorovaikutustilanteet ja kohdatuksi tuleminen luovat arvostuksen tunnetta. Arvostusta osoitetaan antamalla henkilön loistaa osaamisellaan ja antamalla vaikutusmahdollisuuksia. Kun tekeminen huomataan ja sille annetaan arvoa, työ tuntuu mielekkäältä. Jos ar-

vostus puuttuu, merkityksen tunne katoaa ja henkilön epäilyt kyvyistään työntekijänä nousevat pintaan. (Kuusela 2013, 64–65, 67–70.) Jokainen haluaa työssään kokea olevansa arvokas ja tärkeä osa suurempaa kokonaisuutta (Claxton 2014, 189).

Luottamus luo perustan arvostukselle. Se on kokemus, että luvatut ja odotetut asiat toteutuvat. Työtehtävissä pärjäävät yleensä ne, joihin luotetaan. Jotta työntekijä voi kokea luottamuksentunnetta työssään, on lupaukset ylläpidettävä ja asioiden edettävä sovitun mukaisesti. Luottamus vaa-
tii syntyäkseen myös keskustelua ja yhteistyötä. (Kuusela 2013, 66–67.)

Uralla etenemisen mahdollisuus

Suurin osa toivoo työltään mahdollisuutta kehittyä, jotta osaaminen pysyy työmarkkinoiden mukana (Kauhanen 2016, 92). Urakehitysmahdollisuudet kannustavat toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti. Ne sisältävät houkuttelevia lupauksia tulevasta. (Lämsä & Päivike 2013, 222.) Nykyään uralla eteneminen on tosin yhä enemmän siirtymistä organisaation sisällä asiantuntijatehtävästä toiseen, eikä hierarkiassa ylöspäin (Viitala 2021, 255).

Hakasen (2021) mukaan jatkuvan oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuden tarjoaminen työntekijöille on erittäin suositeltavaa. Erityisen kyvykkäiden henkilöiden tunnistamista, kehittämistä ja sitouttamista kutsutaan kyvykkyyksien johtamiseksi. Sillä pyritään varmistamaan riittävä osaaminen, sitoutuminen, johtajapotentiaalin tunnistaminen, sisäinen urakehitys ja eläköitymisiin varautuminen. Kyvykkyyksiä johdettaessa työroolien sisältö ja vaatimukset määritellään. Tämän jälkeen arvioidaan henkilöstö ja laaditaan kehitys- ja urasuunnitelma. Hyvin työstään selviytyvät ja paljon potentiaalia omaavat henkilöt saavat usein uramahdollisuuksia myös organisaation ulkopuolelta. Heille urakehitys tulisi rakentaa sellaiseksi, etteivät he halua lähteä ja viedä osaamistaan mennessään. On myös hyvin suoriutuvia henkilöitä, jotka eivät halua uusia tehtäviä tai lisähaasteita. Heidänkin osaamisestaan ja kehittämisestä on huolehdittava, mutta toteutus voi olla osaamista ylläpitävää. (Viitala 2021, 247–250.)

Into työtehtäviin

Työviihtyvyytustekijät ovat paljastaneet, että yksilö haluaa tuntea olevansa työssään pätevä ja tarpeellinen, sekä kokea oppivansa uutta. Kun henkilön osaaminen ja tehtävän vaatimukset ovat tasapainossa, työssä suoriudutaan hyvin. Ollakseen mielekästä, työn tulee tarjota sopivassa määrin haasteita. Jokaisella on luonnostaan taipumus etsiä merkityksellisyyttä ja tarkoitusta kaikkeen tekemiseen. Motivaatio on yksilöllinen sisäsyntyinen kokemus, johon ei noin vain voida ulkopuolelta vaikuttaa. Edellytyksiä motivaatiolle on kuitenkin mahdollista luoda. (Viitala 2021, 70–72.)

Selkeät tavoitteet suuntaavat työtä oikeaan suuntaan. Tavoite on hyvä, jos työntekijän on mahdollisuus yksin tai yhdessä tiimin kanssa vaikuttaa siihen. Tällöin tavoitteeseen tulee sitouduttua paremmin. Jokaisen tulisi ymmärtää tavoite ja sen vaatima prosessi samalla tavalla, jotta se vie kohti yhteistä päämäärää. Johdonmukaisuus ja tavoitteet työssä takaavat, että työntekijä tietää milloin on työssään onnistunut. Tavoitteet tuovat merkityksellisyyttä tekemiseen, mutta takaavat myös hyvät lähtökohdat työstä innostumiseen. (Tiililä 2016, 54–55.)

Vastuu

Jokainen haluaa ja on valmis kantamaan vastuuta, kun sitä jaetaan sopivasti voimavarojen mukaan. Vastuun antaminen henkilöstölle on luottamuksen osoitus. Vastuun kantaminen työssä ei tarkoita yksin suorittamista, vaan yhdessä tekemistä. Esihenkilön tuki kulkee tekemisen rinnalla, kuitenkin ilman turhaa pikkuasioihin puuttumista. (Tiililä 2016, 63.) Kun henkilöstö on onnistuneesti osallistettu organisaatioon, tuntuvat tavoitteet ja päämäärät aidosti yhteisiltä. Epäkohtia uskalletaan ja halutaan tuoda esiin, sillä uskotaan muutoksen mahdollisuuteen. Jokaisella on halu kehittää toimintaa parempaan suuntaan ja ideoita jaetaan avoimesti. Osallistaminen vaatii johdolta uskoa henkilöstön kyvykkyyteen sekä vahvaa luottamusta. (Viitala 2021, 304–305.)

2.3.2 Olosuhdetekijät

Työstä saatu asema

Sosiaaliset suhteet vaikuttavat työmotivaatioon (Viitala 2021, 73). Menestys työssä lisää tunnetta, että elämä on onnistunutta työn ulkopuolellakin. Menestys ja asema ovat tärkeitä minäkuvan rakennuspalikoita. (Juuti & Vuorela 2015, 67.)

Palkka ja palkkiot

Onnistunut ja toimiva palkitsemisjärjestelmä sitouttaa henkilöstöä pysymään organisaatiossa ja houkuttelee uutta osaavaa työvoimaa (Joki 2018, 170). Palkitsemisen tulisi olla linjassa henkilön työtehtävien ja työstä suoriutumisen kanssa. Palkan suuruuteen vaikuttaa tänä päivänä yhä enenevässä määrin työvoiman kysyntä ja tarjonta. Oikein valitut palkitsemiskeinot auttavat organisaatioita menestymään. Johtamisvälineenä sillä kannustetaan henkilöstöä toimimaan työnantajan tavoitteiden ja arvojen mukaan. Palkitsemisella pidetään myös kilpailukykyä yllä. Palkitsemiskeinot voivat olla taloudellisia tai aineettomia. Taloudellisella palkitsemisella tarkoitetaan yleensä rahaa, mutta se voi olla myös jokin muu rahanarvoinen etu. Taloudellinen palkitseminen voi auttaa hyvien

työntekijöiden pitämisessä, potentiaalisten työnhakijoiden houkuttelussa, tuottavuuden lisäämisessä ja strategioiden saavuttamisessa. Aineettomalla palkitsemisella tarkoitetaan urapolkuun tai muuhun sosiaaliseen seikkaan liittyvää etua. (Kauhanen 2012, 108,114–116.)

Tehdystä työstä maksettua korvausta kutsutaan palkaksi. Se voi saada rahana, luontaisetuna tai muuna vastikkeena. Palkan määrä voidaan määrittää työn tuloksen, siihen käytetyn ajan tai jonkin muun sovitun perusteen mukaan. Työntekijälle palkka täyttää perustarpeita, mutta voi myös tuoda taloudellista turvaa, arvostuksen tunnetta ja valtaa. Palkansaajan omat arvot määrittävät sen, millaista roolia ja merkitystä palkka hänen elämässään näyttelee. Myös elämäntilanne ja elämäntyyli vaikuttaa kokemukseen palkan suuruuden merkityksestä. Pienituloiselle palkka toimii tärkeänä kannustimena, sillä sen avulla täytetään perustarpeet. Suurituloiselle palkka toimii enemmän arvostuksen mittarina. Palkan määrän kasvaessa sen merkitys pienenee. Joillain henkilöillä on kova menestymisen tarve ja he motivoituvat saavutuksistaan. Heidän palkkansa korottaminen ei välttämättä nosta suoritusastoa. Jos taas tarve menestyä on henkilölle vähäinen, palkan lisäys motivoi. Palkan noustessa hyödykkeiden saanti lisääntyy ja näin ollen korkeamman palkan toivossa henkilö suoriutuu rivakammin. (Kauhanen 2012, 117–118.)

Työsuhde-edut

Työsuhde-etujen on tarkoitus monipuolistaa palkitsemista, luoda arvostuksen tunnetta, sitouttaa, luoda työtyytyväisyyttä ja erottaa kilpailijoista (Viitala 2021,201). Ravinto-, puhelin-, asunto- ja autoetu ovat esimerkkejä henkilöstöeduista. Suomessa ne kuuluvat verotuksen piiriin. Etujen verotusarvo on tavallisesti niiden käypää arvoa pienempi ja tästä syystä henkilöstö ottaa ne yleensä mielellään vastaan. Verotuksen ulkopuolella olevia etuja ovat lakisääteistä laajempi terveydenhuolto, harrastus- ja liikuntatoiminta vapaa-ajalle, lisävakuutukset ja täydennyskoulutukset. Tällaisten verottomien etujen tulee olla kaikille työntekijöille saatavilla, sekä olla luonteeltaan tavanomaisia ja kohtuullisia. (Kauhanen 2012,119.)

Työnantajalle aiheutuneisiin kustannuksiin nähden, työntekijät eivät aina arvosta työsuhde-etuja riittävästi. Henkilöstön hyvin tunteva johtoporras pystyy kohdentamaan resurssit oikein ja panostamaan niihin etuihin, joita organisaation työntekijät arvostavat. Toki pelkkä henkilöstön arvostus ei mittaa jokaisen panostuksen kannattavuutta. Laaja terveydenhuolto voi vähentää sairaspöissaoloja ja työkyvyttömyyttä. Liikuntaan kannustavat edut tuovat samankaltaisia hyötyjä. (Kauhanen 2012,120.)

Työnjako

Työn muotoilu ja työtehtävien suunnittelu ovat työnjaon käsitteitä. Kun niissä on onnistuttu, tehtävähäkkökonaisuudet henkilöstölle ovat järkeviä ja vievät tehokkaasti kohti organisaation tavoitteita. Sen, mitä työtehtäviä on tarkoitus tehdä ja missä ajassa, määrittää työnkuva. Työnkuvan ollessa selkeä, työntekijä kokee työnsä olevan hallittavissa ja luovan tyytyväisyyttä. Työnkuvan muotoiluun vaikuttavat työn luonne, tavoitteet, yksikön muut työnkuvat, vaadittava tietotaito, ergonomia, työympäristö, käytettävät laitteet ja välineet, työajan ja -määrän välinen suhde sekä työn mielekkyys. Tarkka selkeärajainen työnkuva on usein helpompi täyttää uudella tekijällä. Väljässä työnkuvassa yksilö saa vapaammin määrittää miten aikoo tavoitteet saavuttaa ja millä keinoin. (Viitala 2021, 111–112.)

Työn rikastaminen on työnkuvan muotoilemista mielekkäämmäksi tehtävän sisältöä monipuolistamalla. Rikastamisen avulla voidaan lisätä työtyytyväisyyttä, kehittymistä, sitoutumista ja vähentää epätoivottua vaihtuvuutta. Jotta työn rikastamista tulisi käsiteltyä kaikkien kanssa säännöllisesti, se kannattaisi lisätä yhdeksi kehityskeskustelun teemoista. Työn tuunaaminen on työntekijälähtöistä työn muotoilua. Onnistuakseen se vaatii esihenkilöltä valmentavaa johtamista. (Viitala 2021, 113–114.)

Henkilöstöpolitiikka

Henkilöstöstrategialla tarkoitetaan suunnitelmaa henkilöstöressurssien johtamisesta pitkällä aikavälillä. Henkilöstöpolitiikka on henkilöstöstrategian lyhyemmän aikavälin toteuma. Sen tavoitteena on saavuttaa hyvä työelämäkokemus henkilöstölle. Rekrytointi-, kehittämis-, palkka- ja tiedotuspolitiikka ovat esimerkkejä henkilöstöpolitiikasta. (Joki 2018, 22–23.)

Organisaation menestyksen kannalta onnistuneella rekrytinnilla on suuri merkitys, sillä sen seuraukset näkyvät vielä pitkän ajan kuluttuakin (Joki 2018, 87). Rekrytointiprosessi voi vaikuttaa työntekijän myöhempään sitoutumiseen. Antamalla työstä realistisen kuvan jo rekrytointivaiheessa, organisaatio voi lisätä työtyytyväisyyttä, sitoutumista ja työssä suoriutumista tulevaisuudessa. Tässä onnistuakseen työn myönteiset ja kielteiset puolet esitellään työnhakijoille jo alkuvaiheessa. Tämä karsii hakijat, jotka eivät hyväksy työn huonoja puolia. Näin rekrytointiprosessissa jatkavat hakijat ovat tehneet tietoisien päätösten hyväksyä työn luonteen ja sitoutuvat todennäköisemmin työhön. (Meyer & Allen 1997, 69–70.)

Vuorovaikutus ja tiedonkulku organisaation sisällä on sisäistä viestintää. Sen avulla jaetaan tietoa, rakennetaan työnantajakuvaa ja sitoutetaan henkilöstöä. Viestintä on hoidettu hyvin, jos henkilöstö saa tietää asioista ennen tai viimeistään samaan aikaan kuin organisaation ulkopuoliset tahot. Toimivan työyhteisön perusedellytys on, että tiedonkulku toimii. Sisäinen viestintä vaatii toimivan väylän, mitä pitkin kulkea. Viestinnän tulisi olla oikein seuloittua, jotta jokainen saa omaa työtään koskevan tiedon perille. Henkilöstön tulisi kuitenkin säästyä turhalta tiedolta, joka vie tarpeettomasti resursseja yksilön ydintehtäviltä. (Joki 2018, 189–190.)

Johtaminen

Viitala (2021, 288) kertoo lähijohtamisen voivan lisätä työntekijän voimavaroja, jos esihenkilö tukee, osallistaa ja antaa arvostavaa palautetta. Huonoimmillaan lähijohtaminen voi lisätä työpahoinvointia, jolloin henkilöstön työkyky kärsii ja alttius vaihtaa työpaikkaa nousee. Lähijohtajan on seurattava työilmapiiriä jatkuvasti. Hyyppäsen (2006, 157) mukaan ongelmiin on tärkeä puuttua, sillä niillä on muuten tapana kasaantua ja laajeta. Usein jäädään odottamaan ongelmien ratkeavat itsestään. Taustalla voi olla illuusio ongelmattomasta työyhteisöstä, ongelmia peittelevä työkuultuuri tai negatiivisten reaktioiden pelko.

Työn joustavuus

Sosiaali- ja terveysalalla vuorotyö on tavallista. Työterveyslaitoksen (2024, a) mukaan vuorotyö lisää useiden kroonisten sairauksien riskiä. Lisäksi univaje heikentää työvireyttä ja lisää tapaturmariskiä. Vaikutusmahdollisuus työaikoihin lisää työtyytyväisyyttä, edistää työn sovittamista muuhun elämään ja edistää työhön osallistumista. Vaikutukset näkyvät lisäksi alhaisempina sairaspoisuololukuina ja pidempinä työurina.

2.4 Työnantaja hyötyy, kun henkilöstö sitoutuu

Henkilöstö on yksi tärkeimmistä pääomaeristä. Ei ole yhdentekevää kenestä työvoima koostuu. Työntekijät ovat organisaation sydän, aivot ja lihakset. Organisaatio ei voi toteuttaa tarkoitustaan ilman henkilöstöä. (Meyer & Allen 1997,5.) Miten paljon työntekijä on valmis tekemään työnantajansa hyväksi, on riippuvainen sitoutumisen tasosta. Työnantaja hyötyy sitoutuneesta henkilöstöstä monin tavoin. Työhönsä hyvin sitoutuneet henkilöt vaihtavat epätodennäköisemmin työpaikkaa, heillä on vähemmän poissaoloja ja työn jälki on laadultaan parempaa. Henkilöstö on luovempaa, mikä antaa eväitä organisaation kehitykselle. Sitoutunut henkilöstö siis pienentää kustannuksia ja nostaa tuottavuutta. Hyvä suoriutuminen työssä koostuu vahvasta osaamisesta, tehtäviin liittyvästä motivaatiosta, työhyvinvoinnista, sitoutumisesta, osallistumisesta ja työtä tukevista henkisistä sekä fyysisistä työolosuhteista. Henkilön on pystyttävä toteuttamaan työtehtävänsä ajallisesti ja laadullisesti tavoitteiden mukaan, jotta suoriutumista voidaan pitää onnistuneena. (Viitala 2021,64,79,90.)

Työn imu on määritelmältään työuupumuksen vastakohta, joka koostuu energisyyden, sitoutuneisuuden ja pysyvyyden kokemuksista (Mäkikangas & Hakanen 2017,148). Työn imulla tarkoitetaan myös työstä nauttimista, työstä koettua ylpeyttä ja työntuntoa. Se on yksilöllinen kokemus, joka parantaa työssä suoriutumista ja lisää jaksamista. Parhaimmillaan se ilmenee työhön omistautumisena ja uppoutumisena. (Laaksonen & Ollila 2017, 285–289.) Työn imua voidaan kokea alalla kuin alalla. Se ei tarkoita, että työnteko olisi aina pelkää ilottelua. Työterveyslaitoksen mukaan 66 % suomalaisista työntekijöistä kokee työn imua vähintään kerran viikossa. Työn imua tuntevat työntekijät sitoutuvat työhönsä. He ovat lisäksi avoimia uudistuksille, oma-aloitteisia ja halukkaita autamaan työkavereitaan. (Työterveyslaitos 2024, b.)

2.5 Sitoutunut työntekijä jaksaa paremmin

Työelämä on muuttunut hektisemmäksi vuosi vuodelta. Resurssit pienenevät, silti samaan aikaan työntekijöiltä odotetaan parempaa suoriutumista ja enemmän joustoa. Stressistä kärsivät henkilöt sairastuvat todennäköisemmin ahdistukseen ja masennukseen. Lisäksi todennäköisyys sairastua sydänsairauksiin on korkeampi. Stressin on myös todettu lisäävän tapaturmariskiä. (CIPD 2012,2.) Juha Antilan mukaan (2006,62) sosiaalialalla työskentelevät ovat usein kutsumusammattissaan ja kokevat työn erittäin merkitykselliseksi. Kutsumustyössä henkilö jaksaa uupumista ja puutteellisia työolosuhteita hyvinkin pitkään, eivätkä heikotkaan työolosuhteet välttämättä näy vaihtuvuutena. Tätä ehkäisemään työhönohjaus on ohjaus- ja tukimuoto, jota hyödynnetään erityisesti ihmisten parissa työskentelevien ammattilaisten kanssa (Karvinen-Niinikoski, Rantalaiho & Salonen 2007,25).

Sitoutuneet työn imua kokevat työntekijät kokevat työnsä elämänlaatua parantavaksi. He ovat myös onnellisempia kuin muu henkilöstö. Kokemus työn imusta vaikuttaa mielen ja kehon terveyteen positiivisesti. Työtä tuunaamalla työntekijä voi vahvistaa omaa työn imun kokemusta. (Työterveyslaitos 2024, b.) Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Hakasen (2021) mukaan työn kehittävyys vahvistaa työn imua alasta riippumatta. Sopivan haastava, kiinnostava, oppimisen ja kasvun mahdollistava työ suojaa tylsistymiseltä ja työuupumukselta, Hakanen listaa.



3 SANANEN SIJAISHUOLLOSTA

3.1 Sijaishuollon nykytila

3.1.1 Sijaishuollon työntekijän merkitys

”Lapsen sijaishuollolla tarkoitetaan huostaan otetun, kiireellisesti sijoitetun tai lain 83 §:ssä tarkoitettuna väliaikais määräyksen nojalla sijoitetun lapsen hoidon ja kasvatuksen järjestämistä kodin ulkopuolella.” (Lastensuojelulaki 417/2007, 49 §.) Lapsen huostaanotto ja sijoittaminen sijaishuoltoon on lastensuojelun viimesijainen keino, jolla turvataan lapselle suotuisa kasvu ja kehitys (Lastensuojelulaki 417/417, 4 §).

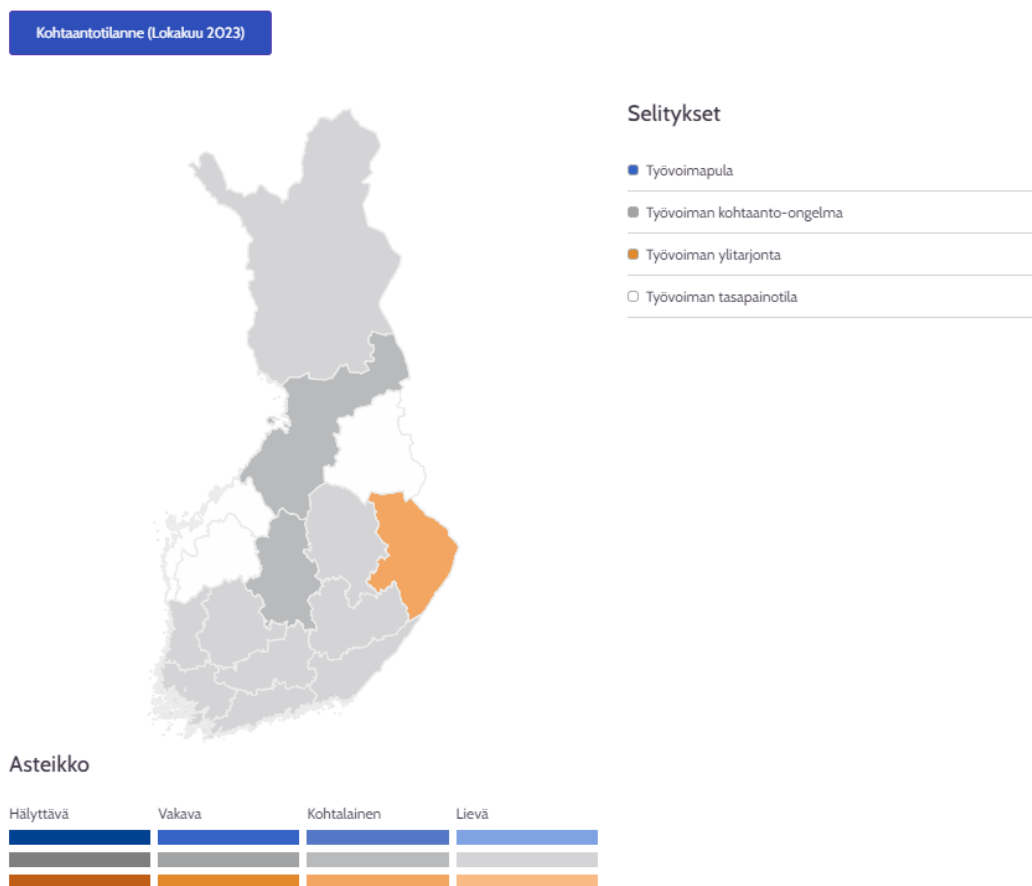
Sijoitetulle lapselle ohjaajan vaihtuminen on aina muutos arkeen. Työntekijät ovat lapselle tärkeitä ja läheisiä henkilöitä. Muutos henkilöstössä vaikuttaa sijaishuoltoyksikön ilmapiiriin, sekä mahdollisesti arjen sujuvuuteen ja tiedonkulkuun. (Laine, Lötjönen & Pietilä 2022.) Merkitykselliset ihmissuhteet ovat laadukasta sijaishuoltoa edistävä tekijä. Sijoitetut lapset hyötyvät turvallisesta aikuisesta, joka elää arkea heidän rinnallaan. Laitospalvelun tuottajan on huolehdittava työntekijöiden pysyvyydestä myös kansallisten sijaishuollon laatukriteereiden mukaan. (Tiili & Kuokkanen 2021,10.)



3.1.2 Työmarkkinatilanne

Suomessa työllisyyteen vaikuttaa oleellisesti talouskasvun vauhti. Työmarkkinoilta poistuu huomattavasti enemmän henkilöitä kuin uusia tulee. Teknologian kehityksen ansiosta kaikkien poistuvien tilalle ei tarvita uusia työntekijöitä. Ennustaminen työmarkkinoiden suhteen on hankalaa, mutta jatkossakin palvelut tullaan suuriltaosin tuottamaan Suomessa. (Kauhanen 2012, 34–35.)

Tuoreimman työvoimabarometrin mukaan suurin osa Suomesta kärsii työvoiman kohtaanto-ongelmasta sosiaalialan ohjaajien ja neuvojien ammattiryhmän osalta (työvoimabarometri 2023). Kohtaanto-ongelmassa työpaikkoihin ei löydetä päteviä työntekijöitä, vaikka alalla on samaan aikaan työttömyyttä. Sijaishuollossa pula on erityisesti alemman korkeakoulututkinnon saaneista osaajista, kuten sosionomeista ja sairaanhoitajista. Alalla on vaatimukset sijaishuollon henkilökunnan koulutustason suhteen, mikä selittää ongelmaa. (Laine ym. 2022,1.)



[Koko maan tilanne taulukkona](#)

Kuva 2. Työvoimabarometri 2023.

3.2 Heinäsalmikoti

Heinäsalmikoti on Auta Lasta ry:n sijaishuollon yksikkö, joka tarjoaa kodinomaisen kasvuympäristön sijoitetuille lapsille. Asiakaspaiikkoja löytyy 14 ja niistä neljä toimii harjoitusasuntona itsenäistyneille nuorille. (Auta Lasta ry, 2024.) Vuonna 2018 sijaishuollon palveluntuotannosta alle 10 % oli yleishyödyllisten yhdistysten tuottamaa (Tiili & Kuokkanen 2021, 9). Verohallinnon mukaan yleishyödylliseksi määritellään yhdistykset, joiden toiminta kohdistuu laajaan joukkoon, on yksinomaan yleiseksi hyväksi ja ei hae taloudellista etua (Verohallinto 2024). Auta Lasta ry kuuluukin näin työnantajana alalla selkeään vähemmistöön.



Kuva 3 Auta Lasta ry 2024.

Heinäsalmikodissa työskentelee 12 ohjaajaa, yksi vastaava ohjaaja, apulaisjohtaja ja toiminnanjohtaja. Nykyisten ohjaajien työsuhteen kestot vaihtelevat 37:stä vuodesta vuoteen. Työsuhteiden keston keskiarvo on 14,4 vuotta ja mediaani 14,5 vuotta. Edellä mainittujen lukujen ulkopuolelle on jätetty apulaisjohtaja ja toiminnanjohtaja, sillä tässä opinnäytetyössä keskitymme ohjaajien sitoutumiseen.

4 TUTKIMUSPROSESSI

4.1 Tutkimuskysymys ja sen rajaus

Mitkä tekijät sitouttavat työntekijöitä sijaishuollossa? Koko opinnäytetyön idea ja toimeksiantajan valinta alkoi tästä kysymyksestä. Kuten edellä käy ilmi, sijaishuollon työvoiman työmarkkinatilanne ei ole ihanteellinen alueellamme. Kun uusi työvoima on kortilla, on hyvä vaalia olemassa olevaa osaajakuntaa. Tutkimuskysymyksen on tarkoitus avata, miten tässä voidaan onnistua. Auta Lasta Ry työllistää monenlaisia osajia useissa eri työtehtävissä. Päädyin rajaamaan opinnäytetyön Heinäsalmikodin henkilöstöön. Heillä kaikilla työolosuhteet ovat lähes samat. Henkilöstö jakaa saman työnkuvan, fyysisen työympäristön, esimiehen ja vuorotyörytmin.

4.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Päädyin toteuttamaan opinnäytetyön laadullisena tutkimuksena. Halusin työn antavan aitoa lisäarvoa toimeksiantajalle. Tavoitteeni oli päästä sitouttamistekijöiden ytimeen ja löytää vastauksia, joita perinteiset työtyytyväisyyskyselyt eivät anna. Jotta tavoite kävisi toteen, päädyin selvittämään työntekijöiden sitoutuneisuutta ja työn sitouttamistekijöitä kvalitatiivisesti haastattelujen avulla ja keräämään aineiston puolistrukturoidun teemahaastattelun keinoin. Tällä tarkoitetaan keskustelunomaista haastattelua, jossa pyritään selvittämään haastateltavan ajatukset ennalta määritellyistä teemoista. Teemat määräytyvät tutkimuskysymyksestä ja aihepiirin teorian pohjalta. Haastateltavien kysymykset voivat olla keskenään eriävät. Haastattelu etenee omalla painollaan, ei tarkan kysymysrungon mukaan. Tutkimateriaalia kuitenkin hyödynnetään, jotta halutut teemat saadaan käsiteltyä kaikkien haastateltavien kanssa. (Eskola, Lähti & Vastamäki 2018, 24–26.)

Haastattelu on ennalta suunniteltua päämäärähakuista toimintaa, joka tähtää informaation keräämiseen ja eroaa näin keskustelusta. Haastattelujen avulla on mahdollista selvittää vastausten taustalla olevia motiiveja, sillä ei-kielelliset vihjeet auttavat ymmärtämään haastateltavaa. Haastattelu tutkimusmenetelmänä korostaa, että ihminen on merkityksiä luova aktiivinen osapuoli. Haastattelun hyötyjä ovat mahdollisuudet sijoittaa vastaukset laajempaan kontekstiin, käsitellä monitahoisia vastauksia, syventää vastauksia ja pyytää perusteluja. Haastattelujen heikkoutena ne vievät paljon

aikaa. Haastattelu saattaa tuottaa myös virhelähteitä, jos haastateltavalla on sisäinen paine antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 760–62, 75.)

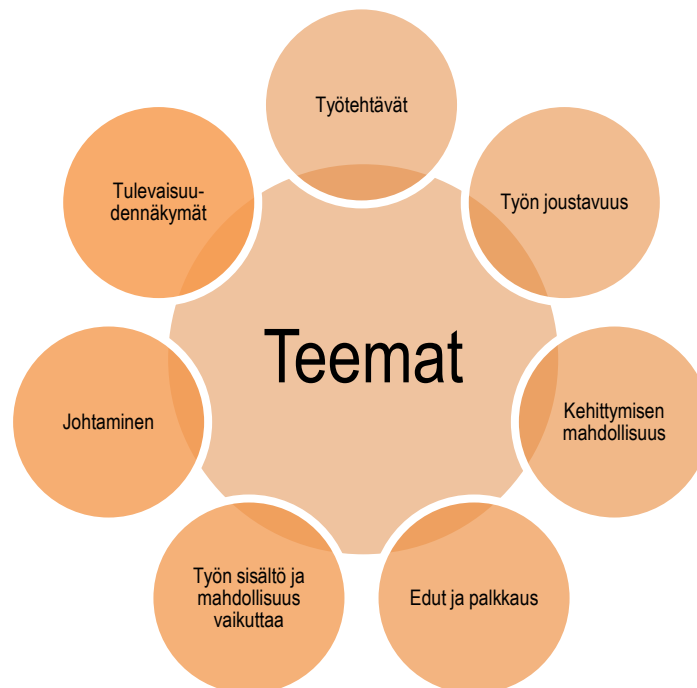
4.3 Haastateltavat ja haastattelujen toteutus

Opinnäytetyön toimeksiantajan edustaja sopi henkilöstön kanssa sisäisesti, ketä haastatellaan. Annoin toiveen mahdollisimman monipuolisesta haastateltavajoukosta. Henkilöstön ja omien aikataulujeni yhteensovittaminen rajasi osan mahdollisuutta osallistua haastatteluun. Haastateltavakseni sain lopulta kuusi työntekijää sekä heidän esihenkilönsä. Kaikki haastateltavat ovat työskennelleet työssään jo tovin ja näin luoneet suhteen työnantajaan.

Jotta teemahaastattelu sujuu ilman katkoja, se tallennetaan (Hirsjärvi & Hurme 2022, 188). Aikataulutusta helpottaakseni päädyin toteuttamaan haastattelut etäyhteyksin kameran välityksellä. Haastateltavia oli seitsemän, kun esihenkilö lasketaan mukaan. Haastateltavat eivät saaneet haastattelukysymyksiä etukäteen, mutta haastattelun aihe *sitouttamistekijät* oli heillä tiedossa. Alkuun kysyin haastateltavien urapoluista ja kuinka he ovat päätyneet nykyiselle työnantajalleen. Haastattelut etenivät keskustelunomaisesti. Kaikkien kanssa käytiin halutut teemat läpi, mutta vaihtelevassa järjestyksessä. Haastattelut kestivät haastateltavasta riippuen puolesta tunnista reiluun tuntiin. Toimeksiantaja järjesti haastateltaville rauhallisen tilan, josta osallistua haastatteluun. Tekniikan toimivuudesta piti huolen toimeksiantajan it-taitoinen työntekijä, joka haastattelujen alkuun kävi auttamassa osan haastateltavista linjoille. Haastattelut toteutettiin henkilöstön työaikana ja toimeksiantaja huolehti, että jokaiselta löytyi työtehtävien lomasta aikaa hypätä haastateltavaksi ilman pelkoa töiden kasaantumisesta.

4.4 Haastattelurunko

Halusin haastateltavien pystyvän ymmärtämän teemat selkeästi, jotta kysymyksiin vastaaminen olisi helppoa. Uskoin yksinkertaisten teemojen tuovan monipuolisia vastauksia. Kirjallisuuskatsauksen pohjalta vertailin Matelan (2011, 50.) ja Viitalan (2021, 79) määritelmiä sitoutumistekijöistä. Etsin yhteneväisyydet ja rakensin niiden pohjalta teemat haastattelukysymyksiä varten. Teemoja muodostaessa pohdin myös, mitkä asiat ovat Heinäsalmikodin näkökulmasta oleellisia ja mielekkäitä tutkia. Lopulliset teemat jaoin seuraavasti:

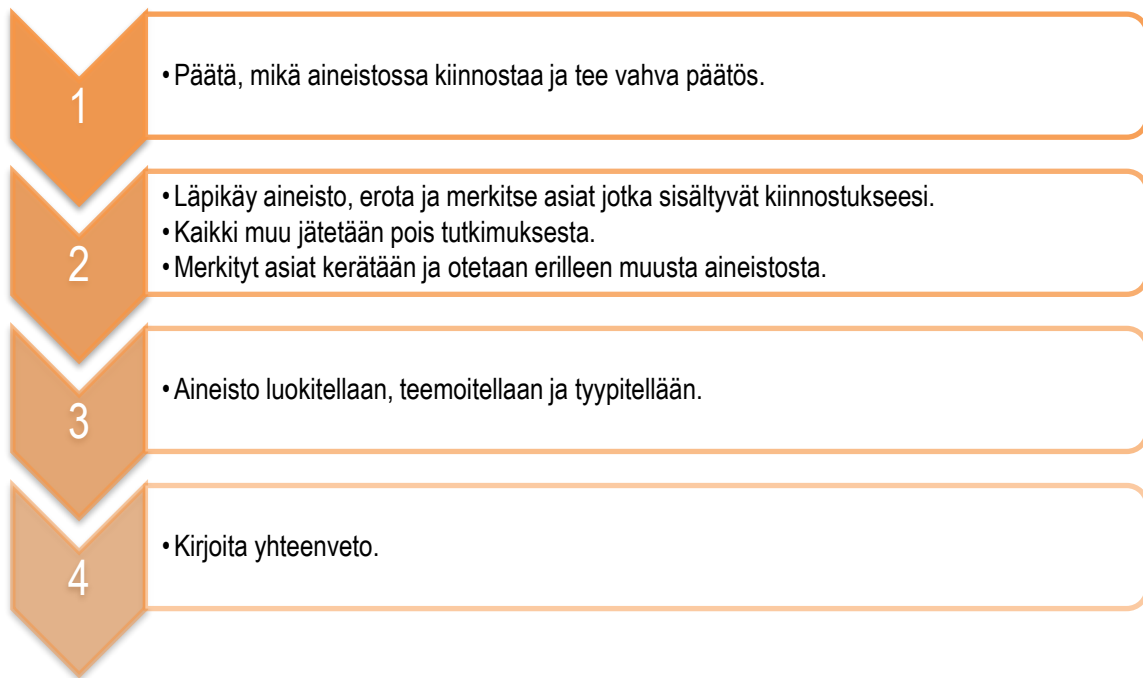


Kuva 4 Haastattelurungon teemat

Lähdin hahmottelemaan haastattelurunkoa tutkimuskysymyksen ympärille. Haastattelukysymykset muotoilin laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti avoimiksi. Kysymykset lähtivät rakentumaan valittujen teemojen kautta. Halusin osan kysymyksistä kattavan useamman teeman yhtä aikaa ja osan pureutuvan tarkemmin yksittäisiin teemoihin. Pyrin myös kokoamaan haastattelurungon niin, että samaa teemaa käsitellään usean eri kysymyksen kautta, jotta tulkintavirheistä huolimatta saisin jokaiseen teemaan vastauksen. Haastattelin ensimmäisenä esihenkilön. Tämä haastattelu toimi samalla koehaastatteluna, jonka pohjalta pystyin hiomaan sijaishuollon ohjaajia varten kokoamaani haastattelurunkoa.

4.5 Aineiston läpikäynti ja analyysi

Litteroin aineiston tekoälyn avulla. Vein kaikki litteroinnit samaan tiedostoon, jolloin aineiston käsittely kokonaisuutena helpottui. Kävin läpi haastattelut samalla kertaa ja värikoodasin esiin nostettavat ja merkittävät kohdat. Apunani käytin Sarajärven ja Tuomen (2018, 153–154) analyysin toteuttamisen vaihteita:



Kuva 5 Analyysin toteuttamisen vaiheet (Sarajärvi & Tuomi 2018, 153–154)

Sarajärven ja Tuomen mukaan (2018,154) laadullisen tutkimuksen aineistosta nousee usein ennalta odotettua enemmän kiinnostavia asioita. Yhden tutkimuksen rajoissa on kuitenkin mahdoton käydä näitä kaikkia läpi. Törmäsin myös itse tähän haasteeseen. Ennen haastatteluja jännitin, saanko tarpeeksi kiinnostavia näkökohtia. Haastattelut toteutettuani ja aineiston rajausta aloittaessa tuskailin, mitä esiin nousseista aiheista voin jättää tutkimuksen ulkopuolelle.

Aineiston analyysia tehtäessä tiedolla, teorialla tai aiemmilla havainnoilla ei tulisi olla mitään tekemistä toteutuksen tai lopputuloksen kanssa, sillä analyysiä pidetään aineistolähtöisenä. Laadullisen tutkimuksen yksi ongelma on, ettei ole olemassa objektiivisia havaintoja. Tutkimuksen tekijän käyttämät käsitteet, menetelmät ja tutkimusasetelma vaikuttavat lopputulokseen. Tutkija ei myöskään saa antaa ennakkoluulojensa vaikuttaa analyysiin. Ratkaisuna voidaan käyttää teoriaohjaavaa analyysiä, jolloin teoria toimii apuna, vaikka analyysi ei pohjautu suoraan teoriaan. Tarkoitus ei silti

ole testata teoriaa tai haastaa sitä, vaan avata uusia puolia ja ajatuksia aiheesta. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 160–161.) Koska kokemukseni tutkimuksen teosta on vähäinen, päädyin hyödyntämään teoriaohjaavaa analyysia.

Sisällön analyysin avulla tavoitellaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistettyä kuvausta. Se on tekstianalyysi, joka etsii merkityksiä. Tarkoitus on muodostaa selkeä sanallinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisällön analyysin avulla aineistosta voidaan johtaa määrällisiä tuloksia. Näin johtopäätöksistä saadaan luotettavia. Aineisto hajotetaan aluksi osiin, se käsitteellistetään ja kerätään yhteen uudelleen tällä kertaa loogiseksi kokonaisuudeksi kerättynä. Tutkimusprosessin joka vaiheessa tehdään analyysia laadullisesta aineistosta. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 173–174, 180–181.) Tein sisällönanalyysia varten taulukon, jonka jaoin aiemman värikoodauksen perusteella yläteemoihin ja siitä edelleen alateemoihin. Alateemat jaoin teeman sisällä positiivisiin ja negatiivisiin tekijöihin ja merkitsin nämä eri sarakkeisiin. Merkitsin kunkin haastateltavan maininnat eri värein x-merkillä. Koska osa aiheista nousi useamman kerran esiin saman haastattelun aikana, tällä tavoin en sekoittanut merkintöjä keskenään.

	+	-	maininnat	
			+	-
Työtehtävät ja mahdollisuus vaikuttaa	Harrastusten hyödyntäminen ja vapaus ideoida	Töiden jakautuminen epätasaisesti	xxxxxx	xxx
	Nuorten auttaminen	Riittämättömyyden tunne	xxx xxx	xx
	Työpäivien sisältö vaihtelee	Tylyys	xxx	xx
	Työnkuva selkeä	Hankalat tilanteet asiakkaiden kanssa	x	x
	Asiakaskunta		xxx xx	
	Kutsumustyö		xxxx	

Taulukko 1 Esimerkki tekemäni taulukon sarakkeesta. Haastateltavien anonymiteetin säilyttämiseksi kaikki x-merkinnät on muutettu tähän kuvaan samanvärisiksi.



Kuva 6 Haastatteluaineistosta nousseet teemat

Kuten yllä olevasta kuviosta käy ilmi, haastatteluista nousseet teemat poikkeavat alkuperäisistä teemoista jossain määrin. Haastateltavat puhuivat työn sisällöstä ja työtehtävistä samoissa lauseissa ja näin päädyin niputtamaan ne samaan yläteemaan. Työyhteisö ja sen merkitys nousi kaikissa haastatteluissa esiin, joten se oli lisättävä yhdeksi yläteemoista. Työnantajakuva oli toinen kaikissa haastatteluissa haastateltavien puolelta esiin otettu aihe, joten se päättyi näin myös yläteemaksi. Vastauksista muodostuneet alateemat käsittelen seuraavassa luvussa tulosten lomassa.

5 MITEN JA MIKSI HEINÄSALMESSA SITOUDDUTAAN

5.1 Työnantajan näkemys sitoutumisen tilasta ja toimenpiteistä sen takana

Haastattelin ohjaajien esihenkilöä opinnäytetyötä varten, sillä halusin kuulla työnantajan näkemyksen nykyisestä sitoutumisen tilasta. Heinäsalmikodin ohjaajien esihenkilö kertoi haastattelussa, että henkilöstöön ja sen viihtyvyyteen panostetaan tällä hetkellä usein eri keinoin. Hän kokee henkilöstön viihtyvän työssään hyvin. Esihenkilön mukaan työntekijät eivät halua vaihtaa työpaikkaa, vaikka heitä on koitettu houkutella muille työnantajille paremmalla palkalla. Kovin kilpailu työvoimasta käydään lähiympäristön lastensuojeluyksiköiden kanssa. Esihenkilönä arjen palautteesta voi lukea, että työntekijät viihtyvät ja tulevat mielellään töihin.

Heinäsalmitöi tekee paljon yhteistyötä eri oppilaitosten kanssa ja on erittäin suosittu harjoittelupaikka opiskelijoille. Harjoitteluun hakee paljon opiskelijoita ja Heinäsalmikoti pystyykin haastattelujen avulla valitsemaan parhaan potentiaalinsa omaavat työharjoitteluun. Opiskelijoista parhaat on otettu harjoittelun jälkeen keikkatyöntekijöiksi ja vapaan paikan auetessa vakituksiksi työntekijöiksi. Esihenkilö ei muista, milloin avointa rekrytointiprosessia olisi tarvittu, sillä verkostot toimivat erittäin tehokkaasti. Sopivaksi vaihtuvuudeksi haastateltava kertoo vähintään viisi vuotta, mutta mieluummin työntekijät halutaan pitää yli kymmenen vuotta tai jopa ihan työuran loppuun asti. Tällä hetkellä työntekijät ovat lähteneet lähinnä eläkkeelle. Pitkä työura samassa työtehtävässä ei haastateltavan mukaan tarkoita Heinäsalmikodissa uran pysähtymistä. Lisävastuuta saa halutessaan ja henkilöstöä täydennys koulutetaan toiveiden ja resurssien puitteissa jatkuvasti. Yksikössä lapset ja nuoret vaihtuvat ja sitä myöten myös työn sisältö ja haasteet muuttuvat alati.

Sitoutuneen henkilöstön ja hyvän tiimihengen ansiosta nuoria voidaan auttaa paremmin. Haastateltavan mukaan tämä näkyy nuorten hyvinvoinnissa. Positiivista palautetta tulee myös sidosryhmiltä sosiaalitoimesta, kouluilta ja terveydenhuollosta. Palautteen mukaan työyhteisön hyvä ja rento tunnelma välittyy nuoriin ja saa heidät voimaan paremmin. Esihenkilö kertoo sijaishuollon ohjaajien työn olevan haastavaa. Koskaan ei voi tietää, mitä päivän aikana tulee tapahtumaan. Jos työntekijä näyttää alkavia uupumisen merkkejä, asiaan pyritään puuttumaan heti. Työtehtäviä järjestellään kunkin jaksamisen mukaan ja haastavat tilanteet puretaan auki heti tilaisuuden tullen.

Heinäsalmitkodin sijainti on niin kulkuyhteyksien kuin palveluidenkin puolesta hyvä. Toista vastaavaa laitosta ei ole. Esihenkilö uskoo tämän olevan yksi kilpailukeino. Työntekijät pyritään sitouttamaan panostamalla työssä jaksamiseen ja viihtyvyyteen. Isoja yrityksiä vastaan on pienenä toimijana vaikea kilpailla palkan voimin. Resurssien ollessa rajalliset henkilökunnan toiveet kuunnellaan tarkkaan, jotta tarjottavat edut palvelevat tarkoitustaan mahdollisimman hyvin. Henkilöstön aloitteesta on hankittu lounas- ja liikuntaedun lisäksi hyvinvointietu. Myös pyöräetu on tulossa pian työntekijöiden hyödynnettäväksi.

Työntekijöiden vapaatoiveet voidaan toteuttaa lähes aina. Esihenkilö kertoo työn ja vapaa-ajan tasapainottamisen olevan työhyvinvoinnin kannalta tärkeää. Hän kertoo haluavansa osoittaa, että henkilöstön muutakin elämää arvostetaan. Heinäsalmissa esihenkilöt istuvat samassa toimistossa ohjaajien kanssa. Tämä haastateltavan mukaan on toimiva ratkaisu, sillä keskinäinen vuorovaikutus on jatkuvaa ja esihenkilön tuki ohjaajille aina saatavilla. Työyhteisön ilmapiiriä hän kuvaa loistavaksi. Työpäiviin mahtuu paljon naurua, mutta myös negatiiviset tunteet uskalletaan ilmaista. Työntekijät pitävät yhteyttä myös vapaa-ajalla ja ovat ystäviä keskenään. Tiivis työyhteisö on haastateltavan mukaan täynnä vahvoja persoonia, minkä hän kokee enemmän rikkaudeksi kuin haasteeksi. Töissä uskalletaan olla eri mieltä asioista ja siitä huolimatta sopu säilyy. Haastavan työn tueksi henkilöstölle pidetään kerran kuussa työnohjausta. Hankalissa hetkissä esihenkilön puoleen voi aina tukeutua. Myös vertaistuki kollegoilta on tärkeä jaksamisen keino. Yhtenä kehityskohtana sitouttavaan esihenkilötyöhön haastateltava mainitsee, että hyvää ja kannustavaa palautetta voisi aina antaa enemmän.

Mukana pyörivät vaihtuvat harjoittelijat esihenkilö kokee positiivisena tekijänä työyhteisölle. Opiskelijoiden opastus antaa mahdollisuuden jakaa vastuuta työntekijöille. Kunkin yksilön vahvuudet pyritään ottamaan huomioon ja työtehtäviä jaetaan niiden mukaan. Esihenkilön mukaan toimivassa työyhteisössä on rikkaus, kun kaikkien ei tarvitse osata kaikkea. Jokainen saa keskittyä omiin vahvuuksiin ja syventää osaamista niiden kautta. Myös harrastukset saa tuoda mukaan töihin, sillä ohjaajien vastuulla olevat lapset ja nuoret hyötyvät monipuolisesta tekemisestä.

Sitoutumisen tilanne Heinäsalmitkodissa on erinomaisella tasolla esihenkilön näkökulmasta. Tilanne halutaan pitää vähintään samalla tasolla, mikä tuottaa jatkossakin töitä. Esihenkilön mukaan hyvän tilanteen ylläpito onnistuu vain, jos sitouttamiseen ja hyvään työilmapiiriin panostetaan myös tästä eteenpäin.

5.2 Sitouttamistekijät ja kehitystoiveet henkilöstön kertomana

Haastattelin kuutta työntekijää tätä opinnäytetyötä varten. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatte-
luina. Haastateltavien vastaukset olivat useissa teemoissa hyvin samankaltaisia ja tästä syystä
heidän vastauksistaan kerrotaan toisinaan monikossa. Käsittelen tulokset haastattelujen pohjalta
nousseiden teemojen mukaan jaoteltuna. Lähes jokaisen teeman sisällä nousi sekä sitouttavia että
sitoutumista haastavia tekijöitä. Kerron näistä jatkossa sitouttamistekijöinä ja sitouttamista haasta-
vina tekijöinä. Tämän luvun taulukot kuvaavat kuinka moni haastateltavista nosti minkäkin sitoutta-
mistekijän esiin. Luvut eivät kerro sitouttamistekijän vahvuudesta, vaan siitä kuinka usea koki kun-
kin alateeman kertomisen arvoiseksi sitoutustekijäksi. Kuten tässä opinnäytetyössä aiemmin mai-
nitaan, sitoutuminen on monen tekijän summa ja jokaisen henkilökohtainen kokemus. Pysin tuo-
maan toimeksiantajalle tietoon, mitkä tekijät palvelevat enemmistöä. Tätä tietoa tarjoamaan taulu-
koin vastaukset.

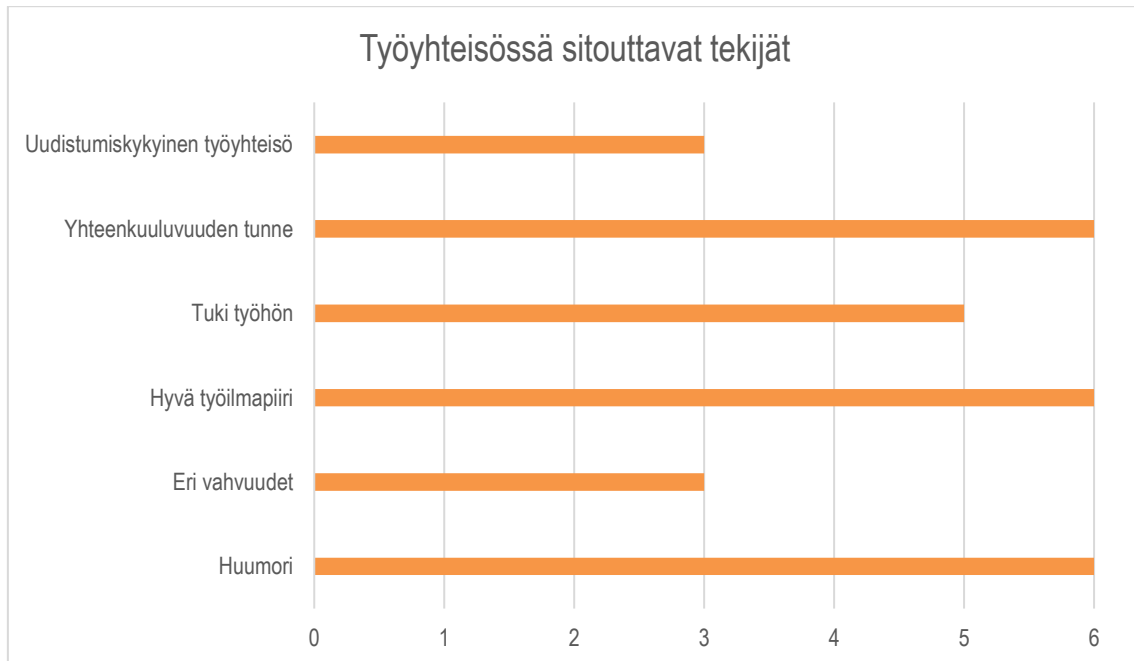
5.2.1 Miksi sitoutuminen sijaishuollon ohjaajan työhön on tärkeää?

Työntekijät kertoivat sitoutumisen olevan tärkeää seuraavista syistä:

- Sitoutunut henkilöstö on kilpailuetu.
- Sidosryhmät arvostavat sitoutuneita työyhteisöjä.
- Tulokset nuorten kanssa paranevat.
- Sitoutuminen vähentää vaihtuvuutta ja se välittyy myös nuorelle selkeytenä.
- Luo turvallisuuden tunnetta nuorille.
- Lisää työntekijöiden turvallisuuden tunnetta.

”Kun yhteisö on sitoutunut, tuntee toisensa ja puhaltaa yhteen hiileen, työn tulokset paranevat”,
eräs haastateltavista tiivistää.

5.2.2 Työyhteisö



Kaava 1 Työyhteisössä sitouttavat tekijät

”Täällä on ihan järjettömän hyvä työporukka”, vastaa haastateltava, kun kysyn mikä saa viihtymään töissä. Muut ovat hänen kanssaan samaa mieltä. Jokainen haastatelluista mainitsi hyvän työilmapiirin ja huumorin työpaikalla yhdeksi sitouttavimmista asioista. Haastattelemani henkilöt kokivat huumorin työpaikalla stressiä lievittäväksi ja yhdistäväksi tekijäksi. Heidän mukaansa töihin on lähes aina mukava tulla. Osa oli joissain elämän käänneissä viihtynyt töissä jopa paremmin kuin kotona.

Työyhteisön tuki oli haastateltavien mukaan suurin työarjessa jaksamisen voimavara. Nuorten kanssa kohtaa monenlaisia haasteita ja tällöin vertaistuki työyhteisöltä on heidän mukaansa korvaamatonta. Jokainen haastateltavista kuvaili tuntevänsä työkaverit hyvin, mikä pienentää kynnystä pyytää apua. Heidän mukaansa työtä tehdään puhaltamalla yhteen hiileen. Työyhteisössä jokainen haastateltavista koki yhteenkuuluvuuden tunnetta. Kokemus muiden sitoutumisesta vahvisti omaa sitoutumisen kokemusta.

Haastatteluissa nousi myös useasti esiin työyhteisön kyky uudistua ja kehittää tekemistään. Eräs haastateltavista mainitsi, että käytänteiden pölyttymisestä ei ole tietoaakaan, vaikka ihmiset ovat työskennelleet talossa pitkään. Selitykseksi tälle haastateltavat arvelivat runsaan yhdessä vietetyn

ajan, työnohjauksen ja työntekijöiden luonteenpiirteet. Samanhenkiset ihmiset ovat päätyneet töihin Heinäsalmikotiin. Pitkä yhteinen työhistoria Heinäsalmikodissa selittäneekin henkilöstön kokemusta oppivasta työyhteisöstä. "Tehdään omilla persoonillamme töitä ja luovuutta tässä työssä saa käyttää koko ajan. En usko, että missään muualla voisi olla tämmöistä."

Työyhteisö on täynnä vahvoja persoonia, jotka tekevät suurella palolla työtään. Työntekijöiden mukaan tämä aiheuttaa välillä myös yhteentörmäyksiä, sillä toisinaan ollaan eri mieltä työtehtävien toteuttamisesta ja priorisoinnista. Tällaiset näkemyserot on uskallettu ottaa esimiehen kanssa puheeksi ja niihin on reagoitu.



Kaava 2 Työyhteisössä sitoutumista haastavat tekijät

5.2.3 Työtehtävät ja työn sisältö



Kaava 3 Työtehtävissä ja työn sisällössä sitouttavat tekijät

Heinäsalnikodin esihenkilön mukaan kaupungin keskustan läheisestä sijainnista johtuen asiakkaiksi ei voida ottaa päihdeongelmaisia nuoria. Haastateltavista lähes kaikki mainitsivat yhdeksi sitouttavaksi tekijäksi asiakaskunnan. Henkilöstö koki, että Heinäsalnikodin asiakkaita pystytään auttamaan kuntouttavasti. Työtä pidetään tämän seurauksena mielekkäänä ja merkityksellisenä. "Kai tässä nyt jonkun näköistä pientä kutsumusta taitaa olla, että tykkään työstäni", haastateltava summasi, kun keskustelimme työn sisällöstä. Iso osa haastateltavista koki olevansa kutsumustyössä. Sijaishuollossa pieniäkin edistysaskelaita juhlietaan. Eräs haastateltava kuvailee onnistumisia näin: "Onhan ne semmoiset pienet hetket, kun tuntuu että kyllä tämä tästä. Nehän ne on parasta."

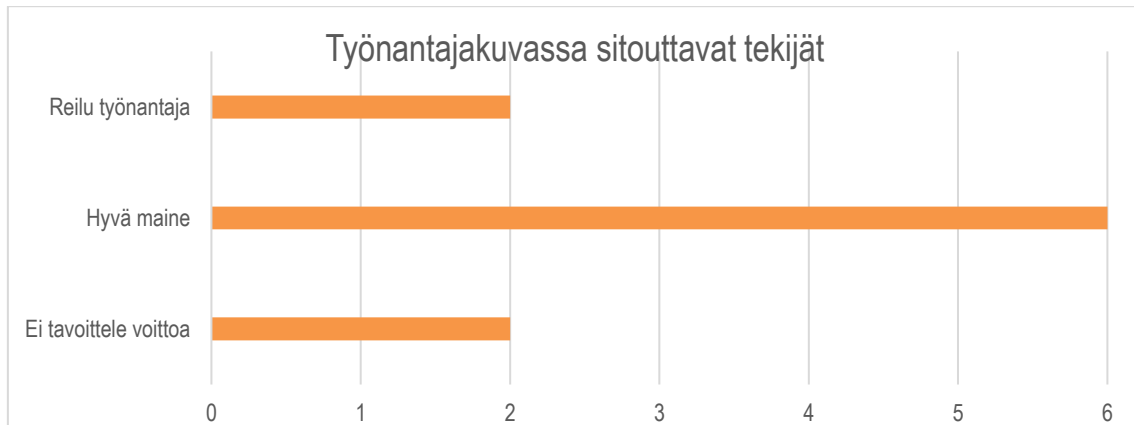
Haastateltavat toivat myös esille, kuinka heidän annetaan hyödyntää omia vahvuuksiaan työssä. Harrastuksista saatua osaamista kehoitetaan tuomaan mukaan töihin. Ideoita saa vapaasti esittää ja niihin myös tartutaan. Tämä tuo haastateltavien mukaan mukavasti vaihtelua arkeen. Haastateltavat pitivät tiiminsä monipuolista osaamista arvokkaana voimavarana. Työ sujuu jouhevasti, kun jokainen saa hyödyntää osaamistaan.

Töiden epätasainen jakautuminen nousi haastatteluissa useampaan otteeseen. Henkilöstössä on enemmän miehiä kuin naisia. Haastateltavien mukaan nuoret tytöt avautuvat huolistaan mieluummin naisohjaajille ja näin työmäärä ei pysy tasaisena kaikkien ohjaajien kesken. Tämän seurauksena osa koki työssään kiirettä ja riittämättömyyden tunnetta. Samaan aikaan osa haastateltavista koki työn paikoittain tylsäksi. "Jos ei kestä tylsyyttä, ei silloin tänne kannata tulla töihin", mainitsee yksi haastatelluista. Työnjaon haasteista kerrottiin näin: "Tehtävät saattaa kasautua. Tietyt tehtävät annetaan tietyille henkilöille, kun ajatellaan että ne suoriutuu niistä parhaiten. Se kuormittaa." Kuormitusta työhön tuo erään haastateltavan mukaan myös hankalat tilanteet nuorten kanssa.



Kaava 4 Työtehtävissä ja työn sisällössä sitoutumista haastavat tekijät

5.2.4 Työnantajakuva



Kaava 5 Työnantajakuvassa sitouttavat tekijät

”Varmasti paras työnantaja alalla”, eräs haastateltavista tokaisi ja samoilla linjoilla hänen kanssaan olivat muutkin. Useampi haastateltavista mainitsi työnantajallaan olevan hyvä maine alalla. He arvioivat tämän johtuvan onnistumisista nuorten kanssa. Työntekijöiden mukaan heidän toimintansa nuorten kanssa on onnistuneesti kuntouttavaa, mikä ei alalla ole itsestäänselvyys. Tästä palautetta on tullut sidosryhmiltä sosiaalitoimesta, kouluilta ja terveydenhuollosta. Muutama haastateltavista kuvaili työnantajaansa reiluksi. He kokivat, että jokaista kohdellaan organisaatiossa tasavertaisesti, mutta samalla yksilölliset tarpeet huomioiden. Haastateltavien mukaan työnantajan hyvä maine on yksi iso syy sitoutumiseen. Haastateltavat kokivat yksimielisesti, että työpaikan vaihdos ei kannattaisi.

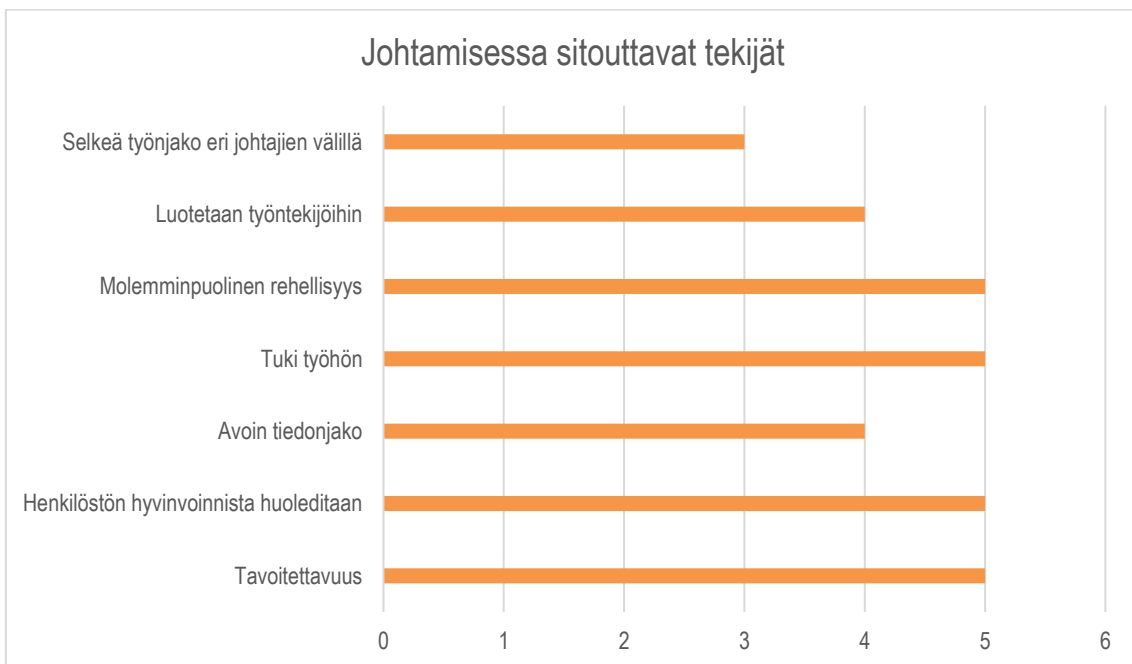
Voittoa tavoittelemattomana yhdistyksellä on kilpailuetu työnantajana, eräs haastateltavista kertoo. Hänen mukaansa tämä tuo työhön tunteen, että työllä tavoitellaan yhteistä hyvää, ei suurta seteliniippua. Haastateltava kertoo, että työntekijät ja asiakkaat voivat paremmin, kun joka asiasta ei tarvitse säästää suuren tuloksen toivossa.

Parissa haastattelussa nousi esiin työympäristön kunto. Tilat ovat jo vanhat ja kaipaisivat päivitystä ollakseen viihtyisiä. Jokapäiväiseen viihtyvyyteen vaikuttaa myös työtarvikkeiden kunto. Esimerkiksi työpöytä on ollut rikki jo pitkään. Sijainniltaan työpaikkaa pidettiin ihanteellisena, sillä läheltä löytyy Oulun upeimmat merimaisemat ja paljon kaunista metsää.



Kaava 6 Työnantajakuvassa sitoutumista haastava tekijä

5.2.5 Johtaminen



Kaava 7 Johtamisessa sitouttavat tekijät

Haastateltavat arvostivat johtajien läsnäoloa. Arjessa tapahtuva jatkuva vuorovaikutus oli heidän mukaansa tärkeää. Se on mahdollistanut avoimen ilmapiirin työpaikalla. Haastateltavat kertoivat, että esihenkilöille voi rehellisesti kertoa mieltä vaivaavista asioista ja nostaa epäkohtia esiin. "Luottamus toimii molemmin päin", kertoo haastateltu. Valtaosa koki, että kehitystoiveisiin tartutaan hyvin esihenkilöiden toimesta. Neljä kuudesta haastateltavasta kertoi tiedonkulun olevan avointa. Henkilöstö pidetään tietoisena organisaation tilasta riittävässä määrin. Haastatteluissa kävi ilmi, että tämä lisää luottamusta tulevaan ja sitouttaa.

Valtaosa haastateltavista kertoi kokevansa, että esihenkilöt aidosti välittävät heidän hyvinvoinnistaan. "Jos tulee joku elämäntilanne tai muu, ei tarvi ensimmäisenä ruveta miettimään miten työ oikein onnistuu", työntekijä kuvailee. Pitkään työuraan on useammilla mahtunut suuria elämänmuutoksia, kuten sairastumista, läheisen sairautta, kuolemaa ja muita mullistavia asioita. Haastateltavat kertoivat, että esihenkilöt ovat kuunnelleet ja tuunanneet työtä kullekin elämäntilanteen mukaan.

Esihenkilöt tekevät Heinäsalmikodissa päivätyötä. Tästä syystä eräs haastatelluista kertoi kokevansa, etteivät he aina pysy ajan tasalla arjen tapahtumista. Päivisin nuoret ovat koulussa ja iso osa merkittävistä tilanteista tapahtuu iltaisin. Illan tapahtumat tulevat johtajien tietoon henkilöstön kertomana, mikä erään haastateltavan mukaan toisinaan vääristää viestiä. Toive esihenkilöstä iltaan on melko radikaali. Se onkin yksi syy, miksi haastateltava kokee vastaavien kehitystoiveiden nostamisen toisinaan hankalaksi.



Kaava 8 Johtamisessa sitoutumista haastavat tekijät

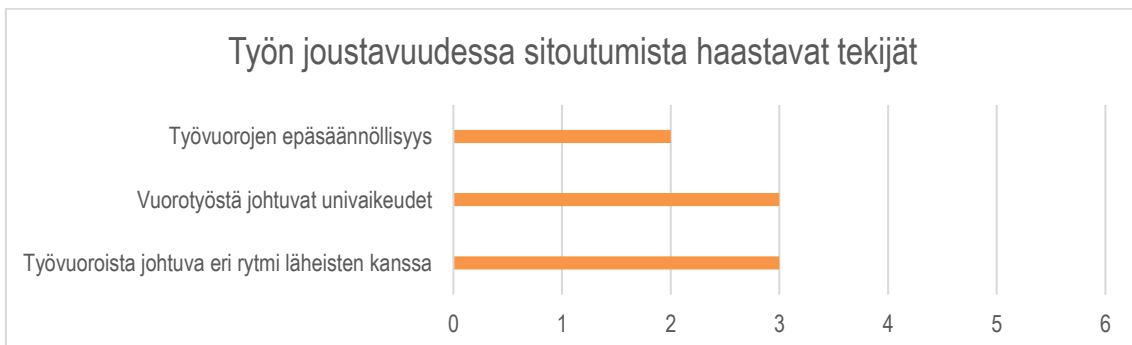
5.2.6 Työn joustavuus



Kaava 9 Työn joustavuudessa sitouttavat tekijät

Haastatteluaineistosta käy ilmi, että vapaatoiveet toteutuvat hyvin ja työvuorot rytmitetään toiveiden mukaan. Lähes jokainen haastatteluun osallistunut tekee kolmivuorotyötä. Haastateltavien vastaukset työn joustavuutta koskien jakoutuivat vahvasti. Osa koki vuorotyön sopivan päivätyötä paremmin arjen rytmiin. Vuorotyön mahdollistamat pidemmät vapaapätkät olivat useamman mielestä etu.

Toiset haastatelluista kertoivat vuorotyön aiheuttavan uniongelmia ja hankaloittavan näin arjessa jaksamista. Haastateltavista muutama epäili, että vuorotyö saattaa jossain vaiheessa alkaa vaikuttaa työkykyyn. Useampi haastateltavista esitti kiertävää työvuorolistaa yhdeksi ratkaisuvaihtoehdoksi. Lähes samaan lauseeseen he kuitenkin tyrmäsivät sen, sillä uskoivat vapaatoiveiden toteutumisen hankaloittuvan. Vuorotyö on haastateltavien mukaan alalla yleistä ja siksi vapaatoiveiden toteutuminen lähes poikkeuksetta on iso sitouttava tekijä. Eläminen eri rytmissä lähipiirin kanssa tuntui kuitenkin useammasta raskaalta.



Kaava 10 Työn joustavuudessa sitoutumista haastavat tekijät

5.2.7 Palkkaus ja edut



Kaava 11 Palkkauksessa ja eduissa sitouttavat tekijät

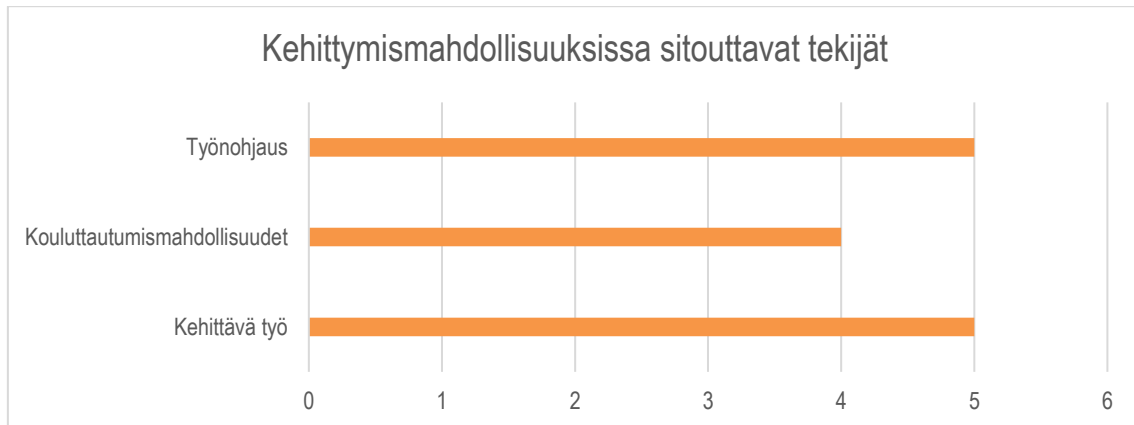
Palkkaus sai sitouttamistekijänä haastateltavien puheissa vähäisen roolin. Haastateltavat toki toivoivat työstään kohtuullista korvausta, mutta kertomansa mukaan tiedostavat alan yleisen palkkatason. Alan palkkatasoa pidettiin huonona. Alan sisällä palkkaan oltiin kuitenkin suhteellisen tyytyväisiä, eikä yksikään maininnut rahaa syyksi vaihtaa työnantajaa. Työnantaja ei maksa alan minimipalkkaa, mikä keräsi kiitosta haastatelluilta: "Työnantaja arvostaa meidän panosta taloudellisesti niissä raameissa kuin se on heille mahdollista". Tästä huolimatta palkka sai osan haastateltavista toisinaan pohtimaan omaa alan valintaa.

Työsuhde-eduista päivittäin tarjottavaa lounasta arvostettiin haastateltavien keskuudessa eniten. Useampi kertoi arvostavansa tätä ja muita työsuhde-etuja, mutta pitävänsä niitä toisinaan tahattomasti itsestäänselvyytenä. "Ei huomaakaan, että saa syödä niin kuin ravintolassa joka päivä". Liikunta ja kulttuuriedut ovat tulleet haastateltavien mukaan käyttöön ja niitä pidetään mukavana lisänä. Tästä huolimatta etujen sitouttavuus koettiin suhteellisen vähäiseksi.



Kaava 12 Palkkauksessa sitoutumista haastava tekijä

5.2.8 Kehittymismahdollisuudet



Kaava 13 Kehittymismahdollisuuksissa sitouttavat tekijät

Haastateltavat kertoivat työn olevan itsessään jo kehittävä. Maailma muuttuu jatkuvasti ja perheiden haasteet sen mukana. Osan mukaan tämä riitti tyydyttämään henkilökohtaisen kehittymistarpeen työssä. ”Tykkään semmoisesta normaalista arjesta enempi kuin jostakin extrasta, että tykkään tämän hetken tilanteesta”, työntekijä tokaisi. Haastateltavat kokivat päässeensä suorittamaan lisäkoulutuksia toiveidensa mukaan. Neljä kuudesta haastateltavasta nosti keskusteluissa esiin hyvät koulutus- ja kehitysmahdollisuudet. Haastateltavien kertoman mukaan työnantaja kannustaa jokaista kehittymään ja oppimaan uutta. Lisäksi ilmeni, että jokaiselle tarjotaan kehitysmahdollisuuksia toiveisiin perustuen ja näin jokaisen kehityspolku muovautuu hieman erilaiseksi.

”Tietenkin osaamista eri tilanteisiin tuo sitten nämä työnohjaukset”, pohti yksi haastateltavista, kun keskustelimme mitä kehittymismahdollisuuksia työ ja työnantaja tarjoaa. Viidessä haastattelussa kuudesta kerrottiin työnohjauksen olevan tärkeä osa kehittymistä ja työssä jaksamista. Viikoittaisen työnohjauksen ansiosta töitä ei tarvitse viedä mukaan kotiin edes ajatuksen tasolla, eräs haastateltavista kertoi. Haastateltavien mukaan työnohjaus toteutetaan heillä ryhmäohjauksena ja siellä käsitellään vaihtuvia työn haasteita usein tapausesimerkkien avulla.



Kaava 14 Kehittymismahdollisuuksissa sitoutumista haastavat tekijät

Vaikka työssä kehittämisestä pidetään hyvää huolta, kävi haastatteluissa ilmi, ettei pieni organisaatio tarjoa uralla etenemiseen juurikaan mahdollisuuksia. Ihmiset viihtyvät töissään hyvin, minkä seurauksena esimerkiksi esimiespaikan vapautumiseen saattaa mennä vuosia tai jopa yli vuosikymmen. Haastateltavien työtehtävät ovat muovautuneet ja muuttuneet vuosien varrella. Enemmistö haastateltavista koki vaakasuoran urakehityksen mielekkääksi, eikä kaivannut hienompia titeleitä.

5.2.9 Tulevaisuudennäkymät

Kaikki haastateltavat näkivät työnantajan tulevaisuudennäkymän valoisana. Kukaan ei epäillyt, ettei toiminta jatkuisi vuosikymmentenkin jälkeen. Muutama uskalsi epäillä työskentelevänsä parhaillaan työssä, josta tulee eläköitymään. Kenelläkään ei ollut akuuttia aikomusta vaihtaa työnantajaa. Alla listattuna haastatteluissa esiin nousseita tekijöitä, joiden seurauksena työnantajan vaihto voisi tulla ajankohtaiseksi.

Mikä saisi vaihtamaan työnantajaa?

- koulutusta paremmin vastaava työnkuva
- paikkakunnalta muutto
- työkyvyn menettäminen tai sen heikentyminen
- asiakassegmentin muuttuminen
- päivätyön mahdollisuus
- alanvaihto
- suuret rakenteelliset muutokset

5.3 Päätelmät

Tavoitteenani oli selvittää, mitkä tekijät työntekijöitä sitouttavat sijaishuollossa. Tulokset puhuvat teorian kanssa samaa kieltä, sillä sitoutuminen ei todella ole yhden tekijän seuraus. Tutkimuksessa sain onnistuneesti nostettua sitoutumistekijöitä esiin. Samalla tutkimus osoittaa, miten monitahoisesta kokonaisuudesta sitoutumisessa onkaan kyse. Tulokset kertovat myös sitouttamisen paradoksista, sillä se mitä toinen pitää sitouttavana onkin toiselle sitoutumista heikentävää. Sijaishuollossa työskennellessä on kestettävä useita sitoutumista heikentäviä olosuhdetekijöitä. Sijaishuollon ohjaajien kutsumus työhön ja kokemus työn merkityksellisyydestä painaa vaakakupissa kuitenkin enemmän. Seppäsen (2021, 409) määritelmässä kutsumustyö on sitoutumista ja tunnepohjaista kiintymystä oman identiteetin kannalta merkittävään kohteeseen ja tehtävään. Seppänen kuvaa kutsumustyötä myös valmiudeksi tehdä uhrauksia ja antaa apua odottamatta vastapalvelusta. Heinäsalmessa työntekijöiden aito auttamisenhalu sitouttaa, mutta toisten kohdalla myös kuormittaa. Resurssien ollessa rajalliset, syvä sitoutuminen työhön voi olla jopa riittämättömyyden tunnetta lisäävä voima. Viitalan (2021,209) mukaan pelkkä elannon saaminen työstä on harvalle riittävä motivaationlähde työpaikassa pysymiseen. Palkalla on sitä pienempi merkitys, mitä antoisampi ja merkityksellisempi työ sisällöltään on. Heinäsalmikodin työntekijät kokivat palkan vaikutuksen sitoutumiseen vähäiseksi. Työn merkityksellisyydellä ei laskuja makseta, mutta se tuo Heinäsalmikodin työntekijöille muuta arvoa elämään. Alan vetovoimaan palkkataso voi kuitenkin vaikuttaa negatiivisesti, sillä alaa harkitsevien on helppo vertailla palkkatasoja. Merkityksellisyydelle kun ei löydy mitaria.

Työyhteisön vaikutus sitoutumiseen on merkittävä. Juuti ja Vuorela (2015, 67) määrittelevät hyvän työilmapiiriin ihmistenväliseksi luottamukseksi ja avoimuudeksi organisaatiossa. Heinäsalmikodin yksikkö on kuin toinen koti, ei pelkästään nuorille, vaan myös henkilökunnalle. Väitteenä tämä kuulostaa liioitellulta, mutta useampi työntekijä tosiaan kuvasi näin työpaikkaansa. Töissä ei vain käydä, siellä viihdytään. Huumori yhdistää ja helpottaa työn kuormittavuutta. Romero ja Cruthirds (2006, 59) määrittelevät hyvän huumorin hauskaksi viestinnäksi, joka tuottaa positiivisia tunteita yksilössä, ryhmässä tai organisaatiossa. Lang ja Lee (2010, 46) mainitsevat artikkelissaan Workplace humor and organizational creativity, että huumori voi laadustaan riippuen olla organisaatiolle joko hyödyksi tai haitaksi. Koska huumori on viestintätapana monimutkainen, sen taakse voidaan piilottaa myös loukkauksia. Artikkelin mukaan huumori voi antaa paljon tietoa yksilön luonteesta ja ajatuksista. Sijaishuollossa työskennellään raskaiden teemojen parissa. Huumori tuo sel-

västi tasapainoa työlle. Huumorin avulla voi helpommin käsitellä raskaita ja arkoja aiheita. Heinäsalmessa ilot ja surut jaetaan ja ollaan valmiita rientämään apuun, kun toinen sitä kaipaa. Jokaisen haastateltavan mukaan töihin on mukava tulla, mikä puhuu sekin puolestaan. Koska haastateltavat kokivat huumorin merkittäväksi tekijäksi, suosittelen Heinäsalmikotia kiinnittämään siihen jatkossa erityistä huomiota. Huumori voi myös kätkeä sisäänsä viestejä työmäärän tai ilmapiirin tilasta ja johdon kannattaakin pysyä tietoisena, mistä kahvipöydässä vitsaillaan.

Sisäinen työnantajakuva on vahva. Henkilöstö uskoo työskentelevänsä alan parhaalla työnantajalla. Tietyt heikkoudet, kuten palkkaus, tunnustetaan. Silti jokainen piti Heinäsalmikotia kokonaiskuvultaan ylivoimaisena työnantajana. Ylpeys omasta organisaatiosta välittyi puheista. Henkilöstö kokee työnantajan ydintekemisen olevan sitä mitä ulospäin luvataan. Toimintaa kuvataan uudistumiskykyiseksi, mikä selittää kokemuksen työn kehittävydestä. Myös Juutin ja Vuorelan mukaan (2015, 63) työyhteisön jäsenet voivat jakaa tietojaan ja taitojaan vasta kun luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiri on syntynyt. Tämän jälkeen organisaatiolla on mahdollisuus oppia omasta toiminnastaan ja saada ihmiset tuntemaan olonsa arvokkaiksi ja arvostetuiksi. Vaikka työsuhteet Heinäsalmikodissa ovat kestäneet pitkään, kuulopuheet muista työnantajista ja heidän kehnosta sitoutumisen tilasta ovat kantautuneet Heinäsalmen henkilöstön korviin. Nämä laajalti kiertäneet huhut ilmenivät yhdeksi isoimmaksi syyksi, miksi työnantajan vaihto ei juuri nyt houkuttele ketään haastatelluista. Ei selvästi ole yhdentekevää, mitä työstä työn ulkopuolella puhutaan.

Työntekijät eivät ainoastaan halua tulla sitoutetuksi, he myös haluavat olla sitoutuneita. Sitoutumisen kokemus tuo työhyvinvointia. Pelkkä henkilökohtainen sitoutuminen ei riitä, halutaan myös ihmisten ympärillä olevan sitoutuneita. Sitoutumista odotetaan niin työkavereilta kuin johtajilta. Hypänen (2007, 146) kertoo hyvän vuorovaikutuksen olevan yksi tärkeä tekijä, jonka avulla esihenkilö voi vahvistaa työntekijöiden sitoutumista. Johtajan on osoitettava sitoutumista teoillaan, sillä vain sitoutunut johtaja saa työntekijät sitoutumaan (Leiviskä 2011, 142). Heinäsalmessa työntekijät kokivat esihenkilöiden ja muun johdon olevan myös sitoutuneita. Tästä on syntynyt positiivinen kehä, jossa sitoutuminen ruokkii sitoutumista. Sijaishuollossa onnistumiset koostuvat pienistä kehitysaskeleista, jotka voivat jäädä saavuttamatta ilman sitoutunutta henkilöstöä.

Sitoutumiseen panostaminen hyödyttää yksilöitä, työyhteisöjä ja yhteiskuntaa. Sosiaali- ja terveysministeriön (Hoikkala ym. 2023) raportti kertoo vuonna 2020 laitoshuollon kustannusten olleen Suomessa 891 311 000 €. Lisäksi sosiaali- ja terveysministeriö esittää huolen alan heikentyneestä

maineesta ja suuresta vaihtuvuudesta. Mielestäni tekemäni tutkimus osoittaa sitouttamisessa piilevän voimaa, joka oikein hyödynnettynä voi helpottaa alan tilannetta. Ei ole kustannustehokasta ylläpitää epäsitouttavia olosuhteita, jolloin henkilöstö vaihtaa alan sisällä paikasta toiseen luoden rekryointikustannuksia. Samaan aikaan vaikutukset näkyvät sijaishuollon vasteessa. Jokaisessa sijaishuollon yksikössä kautta maan olisi hyvä pysähtyä tarkastelemaan johtamisen laatua, työyhteisön ilmapiiriä, työnantajakuvaa ja muita tässä opinnäytetyössä esiin nousseita sitouttavia tekijöitä. Lasten ja nuorten hyvinvointi on sijaishuollon tärkein tavoite. Toisinaan olisi hyvä muistaa suunnata katsetta myös henkilöstöön. Henkilöstöön panostaminen saattaa näkyä yllättävän vahvasti myös lapsissa ja nuorissa. Tarvitsemme lisää Heinäsalmikodin kaltaisia yksiköitä, joissa lasten ja nuorten lisäksi halutaan henkilöstön voivan hyvin.



5.4 Kehitysehdotukset

Heinäsalmissa sitoutumisen tila on hyvä. Haastatteluisissa kehityskohteita kuitenkin ilmeni. Työtaakan epätasainen jakautuminen vaikutti akuuteimmalta asialta. Nuoria ei tietenkään voi pakottaa puhumaan toiselle ohjaajalle, jotta toisen työtaakka kevenisi. Työyhteisössä olisi hyvä pohtia, miksi nuoret avautuvat aroista aiheista joillekin ohjaajille pienemmällä kynnyksellä. Sukupuoli saattaa toki selittää tätä, muuta taustalta löytyy varmasti muitakin selittäjiä. Muut ohjaajat voisivat kokeilla samoja luottamuksen rakentamisen keinoja. Kollegan havainnointi tekee varmasti hyvää jokaiselle työssä kasvamiseen. Konkretia ja asioiden kirjaaminen ylös auttaisi varmasti uusien oivallusten viemisen käytäntöön.

Vuorotyön rytmittäminen ja kiertävä työvuorolista olisi kokeilemisen arvoinen asia, vaikka se tuottaakin varmasti alkuun haasteita. Kiertävän työvuorolistan kokeilun voi aluksi toteuttaa esimerkiksi muutaman kuukauden testijaksona, jonka jälkeen kerätään työntekijöiden kokemukset ja pohditaan jatkoa. Tekoälyn hyödyntäminen työvuorosunnittelussa on myös asia, jota kehottaisin harkitsemaan Heinäsalmissa. Kesällä on tavallisesti enemmän vapaatoiveita, joten syksy tai talvi voisi olla otollisempi aika testille.

Tämän opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää sekä sisäisen että ulkoisen työnantajakuvaan rakennuksessa. Opinnäytetyön avulla voidaan osoittaa sitoutumisen taso ja siitä saadut hyödyt. ”Varmasti paras työnantaja alalla”, sitaatti on erittäin väkevä. Sitoutumisen tilaa kannattaa jatkossa vahvemmin viestiä ulospäin. Nykyinen henkilöstö pitää sitä kilpailutekijänä, joten on todennäköistä muidenkin alalla ajattelevan samoin. Heinäsalmikoti on vain yksi osa Auta Lasta ry:n toimintaa. Opinnäytetyön tulosten avulla voidaan pohtia, onko sitoutumisen tila sama myös muissa toiminnoissa ja yksiköissä. Tuloksia kannattaa hyödyntää läpi organisaation. Työtehtävät ovat vain yksi osa sitoutumista, joten tulokset soveltuvat käytettäväksi muissakin organisaation osissa.

Jatkossa tutkimusta olisi mahdollisuus laajentaa koko organisaatiota koskevaksi, jolloin erot eri yksiköiden välillä voitaisiin tunnistaa ja pohtia syitä niiden takana. Toinen mahdollinen jatkotutkimuslinja olisi vertailla sitoutumisen eroja eri sijaishuollon organisaatioiden välillä Pohjois-Pohjanmaalla. Haluaisin erityisesti selvittää, onko yksityisen ja kolmannen sektorin välillä todennettavissa ero sitoutumisen tasossa ja lähtöherkkyydessä.

6 OPINNÄYTETYÖN ONNISTUMINEN JA OMAT AJATUKSET

Vaikka opinnäytetyön aihe lähti omasta aloitteestani, toimeksiantaja kertoi tutkimukselle olleen kysyntää. Minulla oli syvä kiinnostus aiheeseen jo ennen opinnäytetyön aloitusta ja uskonkin tämän uteliaisuuden olleen kantava voima koko opinnäytetyöprosessin ajan. Opinnäytetyön parissa työn imu tuli käsitteen lisäksi tutuksi myös käytännössä. Sitoutuminen paljastui uskomaani paljon laajemmaksi ilmiöksi, joka kätki sisälleen mielenkiintoisia tasoja ja näkökulmia. Rehellisesti voin kertoa opinnäytetyön osoittautuneen vastoin pelkojani innostavaksi työrupeamaksi. Henkilökohtaisen elämäni velvoitteiden takia opinnäytetyön kirjoittamisen aikataulutus oli haastavaa. Onnistuin kuitenkin pysymään asettamassani aikataulussa ja toteuttamaan työn laadulla, josta voin olla ylpeä.

En ole toteuttanut vastaavaa tutkimusta koskaan aikaisemmin. Koko opinnäytetyön haastavin osuus oli perehtyä kirjallisuuden avulla laadullisen tutkimuksen teoriaan. Oli myös pohdittava, kuinka toteutan tutkimuksen tällä kokemattomuudella saaden kuitenkin aikaan luotettavia tuloksia. Tiedostin alusta alkaen oman kokemustasoni. Onnistuin keräämään riittävän laajan aineiston tutkimuksen tekemiseen. Hyvin pohdittu ja valmisteltu tukimateriaali oli tärkeässä osassa aineiston luomista. Sain haastateltavilta tukimateriaalia hyödyntäen monipuoliset vastaukset, joiden pohjalta analyysin tekeminen oli mielekästä. Läpi analyysivaiheen kiinnitin huomiota omiin ennakkoluo- loihini, jotta antaisi niiden vaikuttaa lopputulokseen. Tällä tavoin tuloksien luotettavuus ei kärsinyt. Aineiston sisällönanalyysin tekeminen osoittautui odotettu isommaksi urakaksi ja vei paljon enemmän aikaa kuin olin ajatellut. Halusin kokea onnistuneeni tutkimuksen teossa. Luin lähdekirjalli- suutta tarkkaan ja useaan otteeseen, jotta varmasti sisäistin jokaisen tutkimusvaiheen toimintamal- lit ja tarkoituksen. Numeroita ja kaavoja rakastavana ihmisenä halusin tuoda työssä esiin tuloksia kaavioiden kautta, sillä koin tulosten olevan näin toimeksiantajan ja lukijoiden näkökulmasta pa- remmin tulkittavissa.

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää sitoutumistekijöitä ja tässä onnistuin. Alkuperäiseen tutkimusky- symykseen vastattiin. Onnistuin mielestäni tuomaan tulokset esiin helposti tulkittavassa muodossa, jolloin toimeksiantaja voi hyödyntää niitä haluamallaan tavalla. Tarkoitus oli luoda lisäarvoa toimek- siantajalle. Ajattelen opinnäytetyöni tulosten antavan tietoa, miten enemmistön mielestä on onnis- tuttu sitouttamisen suhteen ja missä voidaan vielä parantaa. Tutkimus antaa sitoutumistekijöiden lisäksi tietoa henkilöstön sitoutumisen tilasta, mikä on myös arvokasta työnantajalle. Ajattelen työni

selkeyttävän toimeksiantajan työnantajakuva. Tuloksia voidaan hyödyntää ulkopuolisen työnantajakuvan vahvistamiseen.

Aiheen ajankohtaisuus kiehtoi minua. Sosiaali- ja terveysala on ollut viime vuosina median myllyssä ja uskon sen olevan yksi heikon houkuttelevuuden syistä. Vaikka olen huolissani maan kokonaistilanteesta, oli ilo huomata poikkeuksiakin löytyvän. Sitoutuminen sosiaalialalla oli tutkimusaiheena erittäin mehukas ja toivon saavani jatkaa saman teeman parissa myöhemmissä opinnoissani. Teoriapohjaa löytyi, mutta suhteellisen vähän, joten uskon kysyntää aiheen tutkimuksille olevan jatkossakin. Sitoutumista on käsitelty paljon yksityisen- ja kunnallisen sektorin näkökulmasta, mutta kolmas sektori tuntui oman selvitykseni mukaan jääneen hieman unholaan. Tutkimuksessani kuitenkin nousi esiin, että kolmannen sektorin hyödyt olivat yksi sitoutumisen syistä. Kolmas sektori työnantajana kiehtoo myös tutkimusaiheena.

Mielestäni koko opinnäytetyöprosessi ja sen sisältämä tutkimus onnistuivat hyvin. Toteutus on laadultaan hyvä ja voin ylpeänä laittaa nimeni tähän opinnäytetyöhön. Tunnen oppineeni paljon projektin matkan varrella. Sitoutuminen teemana sai minut pohtimaan omia urahaaveitani uudelleen, sillä esimiestyö ja sitoutumisen johtaminen alkoi kiinnostaa. Vaikka opinnäytetyön teko osoittautui erittäin raskaaksi rupeamaksi, oli se samalla innostavaa ja itsetuntoa nostattavaa. Sitoutumisen teemoihin tutustuessa huomasin sitoutuneeni myös itse opinnäytetyöprosessiin.

LÄHTEET

Antila, Juha 2006. Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Helsinki: Työministeriö.

Auta Lasta ry 2024. Lastensuojelu, sijaishuollon palvelut. Hakupäivä 12.2.2024. <http://autalasta.fi/heinasalmikoti.html>.

CIPD 2012. Managing for sustainable employee engagement Guidance for employers and managers. Hakupäivä 2.2.2024. https://www.cipd.co.uk/Images/managing-for-sustainable-employee-engagement-guidance-for-employers-and-managers_2012_tcm18-10753.pdf.

Claxton, Julia 2014. Employee engagement. Leeds: Emerald.

Cohen, Aaron 2003. Multiple Commitments in the Workplace – An Integrative Approach. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

Eskola, Jari, Lätti, Johanna & Vastamäki Jaana 2018. Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 - metodin valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle (toim. Raine Valli). 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hakanen, Jari 2021. Työterveyslaitos. Työssä kehittyminen on tärkeämpi työn imun lähde kuin työn itsenäisyys. Hakupäivä 12.4.2024. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/tyossa-kehittyminen-on-tarkeampi-tyon-imun-lahde-kuin-tyon-itsenaisyyys>.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hoikkala, Susanna, Muinonen, Tiina, Palola, Elina, Rosberg, Julia & Väisänen, Antti 2023. Lastensuojelun kokonaisuudistuksen valmistelu Visiovaiheen raportti. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Hakupäivä 15.4.2024. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164950/STM_2023_r_27.pdf?sequence=1.

Hyppänen, Riitta 2007. Esimiesosaaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Joki, Maritta 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Santalahti-kustannus.

Kaijala, Markku & Tolvanen, Riitta 2020. Henkilöstö - strateginen investointi? Helsinki: Kauppakamari.

Karvinen-Niinikoski, Synnöve, Rantalaiho, Ulla-Maija & Salonen, Jari 2007. Työnohjaus sosiaalityössä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kauhanen, Juhani 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Talentum Media.

Kauhanen, Juhani 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Helsinki: Kauppakamari.

Kesti, Marko 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Helsinki: Finva.

Kuusela, Sari 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Talentum Media.

Laaksonen, Hannele & Ollila, Seija 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Lang, Josephine Chinying & Lee, Chay Hoon 2010. Workplace humor and organizational creativity. *International journal of human resource management* 21 (1), 46-60.

Laine, Senni, Lötjönen, Heidi & Pietilä, Sanni 2022. Osaamista sijaishuoltoon -hankkeen raportti. Vaihtuvat aikuiset, tuntemattomat työkaverit. Hakupäivä 2.2.2024. <https://osaamistasijaishuoltoon.fi/wp-content/uploads/2022/01/Vaihtuvat-aikuiset-tuntemattomat-tyokaverit.pdf>.

Lastensuojelulaki 417/2007. Hakupäivä 2.2.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070417#L10>.

Leiviskä, Eija 2011. Työ täynnä elämää, työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Helsinki: Tietosanoma.

Lämsä, Anna-Maija & Päivike, Taru 2013. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2023. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent.

Matela, Kari 2011. Viihtyvät ja vaihtuvat: lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden työssä pysymiseen ja työstä lähtemiseen vaikuttavat tekijät. Oulu: Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus.

Meyer, John P. & Allen, Natalie J. 1997. Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. Lontoo: SAGE Publications.

Mäkikangas, Anne & Hakanen, Jari 2017. Tykkää työstä. Jyväskylä: Santalahti-kustannus.

Romero, Eric J. & Cruthirds, Kevin W. 2006. The use of humor in the workplace. *Academy of Management Perspectives* 20 (2), 58–69.

Sarajärvi, Anneli & Tuomi, Jouni 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Seppänen, Mari 2021. Tunnetaidot voimavarana. Jyväskylä: PS-kustannus.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2022. Lastensuojelun käsikirja. Hakupäivä 29.1.2024.

<https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/mita-on-lastensuojelu>.

Tiili, Anna & Kuokkanen, Julia 2021. Lapsen vuoksi. Lastensuojelun laitoshoidon vetovoimatekijät ja alalta työntävät tekijät. Hakupäivä 2.2.2024. <https://www.iskl.fi/julkaisut/lapsen-vuoksi/>.

Tiililä, Maarit 2016. Innosta onnistumaan - yhdessä! Helsinki: Kauppakamari.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Tammi.

Työterveyslaitos 2024, a. Työaikojen arvioinnin liikennevalomalli. Hakupäivä 11.4.2024. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoaika/vuorotyö/tyoaikojen-arvioinnin-liikennevalomalli>.

Työterveyslaitos 2024, b. Työn imu. Hakupäivä 4.4.2024. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>.

Työvoimabarometri 2023. Hakupäivä 2.2.2024. <https://www.tyovoimabarometri.fi/ammatti?ammatti=af4e8eab-1d38-4ddb-bbe6-de788e9fd10d>.

Verohallinto 2024. Milloin yhdistys tai säätiö on yleishyödyllinen? Hakupäivä 12.2.2024. <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/verot-ja-maksut/yhdistys-ja-saatio/yleishyodyllisyyden-edellytykset/>.

Viitala, Riitta 2021. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

- Mitkä tekijät saavat sinut viihtymään nykyisen työnantajan palveluksessa?
- Jos suosittelisit tätä työpaikkaa tuttavillesi, mitä kertoisit?
- Mikä nykyisessä työssäsi on parasta?
- Mitkä asiat koet kuormittavaksi nykyisessä työssäsi?
- Millaista tukea saat työssä kokemiisi haasteisiin?
- Millaista tukea työhösi toivoisit?
- Minkä asioiden olisi muututtava, jotta kokisit nykyisen työsi viihtyisämmäksi?
- Mikä saisi sinut vaihtamaan työnantajaa?
- Millä tavoin nykyinen työnantajasi on muita alan työnantajia parempi?
- Miten koet palkkatason ja työsuhte-edut?
- Kuinka pitkään ajattelet kokonaisuudessaan viihtyväsi nykyisellä työnantajalla ja miksi?
- Millä tavoin voit vaikuttaa työsi sisältöön?
- Miten kuvailisit johtamista Auta Lasta ry:ssä?
- Millä tavoin pystyt kehittymään työssäsi?
- Kuinka joustavaksi koet työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen?
- Millaisena näet työpaikkasi tulevaisuuden?
- Mitkä ovat tärkeimmät asiat, jotka sitouttavat sinua?
- Minkä koet työssäsi merkitykselliseksi?
- Millä tavoin työnantaja on heikompi?
- Miksi mielestäsi sitoutuminen on tärkeää?

- Miten sitoutuneeksi koet nykyisen henkilöstösi?
- Mistä luulet nykytilanteen johtuvan?
- Mitä toimenpiteitä teette, jotta henkilöstö saadaan sitoutumaan työhön?
- Minkä koet työssäsi merkitykselliseksi?
- Millä tavoin työnantaja on heikompi?
- Mitkä ovat suurimman kompastuskivet tällä hetkellä?
- Mitkä ovat mielestäsi suurimmat hyödyt sitoutuneessa henkilöstössä?
- Paljonko aikaresursseja käytätte henkilöstön sitouttamiseen?
- Entä rahallisia resursseja?
- Miten usein rekrytoitte uutta työvoimaa, jos kesätyöntekijät suljetaan laskuista?
- Millä tavoin tuette henkilöstön työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista?
- Millä tavoin pidätte huolta työssä jaksamisesta?
- Mitkä ovat henkilöstön motivointikeinot?
- Millaisia kehittämistoiveita työolosuhteisiin saatte henkilöstöltä?
- Ketkä ovat suurimmat kilpailijat työvoiman suhteen?
- Kuinka nopeaa keskimäärin löydätte uuden työntekijän lähteneen tilalle?
- Näetkö itsesi tässä työtehtävässä vielä pitkään?
- Saatko tukea johdolta työvoiman sitouttamiseen?
- Mitkä ovat tärkeimmät asiat, jotka sitouttavat sinua?
- Minkä koet työssäsi merkitykselliseksi?